

Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozess- management in der Praxis

Kunden zufrieden stellen
Produktivität steigern
Wert erhöhen

9., vollständig überarbeitete Auflage

**Das
Standardwerk**

HANSER

Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann

GESCHÄFTSPROZESS- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern,
Wert erhöhen

9., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-44625-0

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2020 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © fotolia.de/illu24

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



Vorwort zur ersten Auflage

Kundenorientierung und Produktivität sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges. Viele Unternehmen haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren. Die Ursachen beider Problembereiche liegen zumeist im fehlenden oder unzureichenden Management der Geschäftsprozesse. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement bietet die Möglichkeit, Unternehmen

- auf Bedürfnisse von Kunden und Stakeholdern auszurichten,
- effizient zu organisieren,
- zielorientiert zu steuern und
- ständig zu verbessern.



In dem Buch wird ein integriertes Konzept des Geschäftsprozessmanagements dargestellt, das die Führung, die Organisation, das Controlling und die Optimierung von Geschäftsprozessen umfasst. Das Buch gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wie werden Geschäftsprozesse identifiziert und gestaltet?
- Wie werden Geschäftsprozesse in die Organisation eingebunden?
- Wie wird die Leistung von Geschäftsprozessen gemessen?
- Wie werden Kundenorientierung, Produktivität und Unternehmenswert durch Geschäftsprozessmanagement systematisch gesteigert?
- Wie wird Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt?
- Welche Wirkungen sind mit Geschäftsprozessmanagement zu erzielen?

Die Empfehlungen des Buches beruhen auf Praxiserfahrungen, welche die Autoren in Industrieprojekten gesammelt haben.

Das Buch richtet sich an Führungs- und Fachkräfte sowie Berater, aber auch an Lehrende und Studierende. Die Theoretiker erfahren, wie mühsam und dornenreich der Weg vom theoretischen Konzept zur praktischen Umsetzung ist. Den Praktikern wird gezeigt, wie Geschäftsprozesse erfolgreich implementiert, gesteuert und optimiert werden können. Die Empfehlungen richten sich an große, aber auch an mittelständische Unternehmen.

Ziel des Buches ist es, einen Beitrag zur Verbreitung des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis zu leisten. Das Buch soll Mut machen, Geschäftsprozessmanagement und Prozessorganisationen einzuführen und nicht vor Widerständen zurückzuschrecken.

Das Buch ist in 15 Kapitel gegliedert. Kapitel 1 beschreibt Ziele und Komponenten des Geschäftsprozessmanagements und zeigt seine Beziehungen zu anderen Managementkonzepten und -methoden auf. Kapitel 2 befasst sich mit den Hauptmerkmalen von Geschäftsprozessen. Kapitel 3

weist auf die enge Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessmanagement hin. Kapitel 4 sagt, wie Geschäftsprozesse identifiziert, definiert und dokumentiert sowie in die Organisation eingebettet werden. Kapitel 5 beschreibt Geschäftsprozesse, die in der Praxis eine hohe Relevanz haben. Kapitel 6 befasst sich mit der Standardisierung von Geschäftsprozessen. Kapitel 7 gibt Auskunft, wie Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert werden. Kapitel 8 führt aus, wie die Leistungen in Geschäftsprozessen systematisch gesteigert werden. Kapitel 9 und 10 zeigen, wie Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt wird. In den Kapiteln 11 bis 14 beschreiben vier Unternehmen die Einführung und Anwendung ihrer Geschäftsprozessmanagementsysteme. Kapitel 15 gibt Auskunft über die Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis.

Die Autoren danken vielen Mitarbeitern in der Siemens AG, mit denen sie zum Thema Geschäftsprozessmanagement eng zusammengearbeitet haben, insbesondere Frau Dipl.-Ing. Birgit Bussler, Frau Dipl.-Ing. Christine Zich, Herrn Dr. Markus Braun, Herrn Dipl.-Ing. Hans-Jörg Freyer, Herrn Dr. Werner Friedrich, Herrn Dr. Alexander Gogoll, Herrn Dipl.-Ing. Karl Kühl, Herrn Dipl.-Ing. Volker Steubing, Herrn Dr. Thomas Voigt und Herrn Dr. Christian Zich.

Besonders danken wir Herrn Prof. Dr. Erich Reinhardt, Vorsitzender des Vorstandes von Siemens Medical Solutions. In Herrn Prof. Reinhardt hatten wir einen beispielhaften „Machtpromotor“, der uns bei der Konzeption und Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements immer tatkräftig unterstützt hat.

Ferner gebührt Dank unseren Familien, die es zugelassen haben, dass wir viele Stunden der Freizeit in dieses Buch investieren konnten.

Nicht zuletzt danken wir dem Hanser Verlag, der sehr zum Gelingen des Buches beigetragen hat.

München, im August 2000

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Vorwort zur neunten Auflage

„Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) hat seit vielen Jahren eine unverändert hohe Bedeutung für die erfolgreiche Unternehmensführung“ (Fraunhofer IAO: Weisbecker/Drawehn 2014, S. 7).

Die Aktualität des Geschäftsprozessmanagements (GPM) bzw. des Business Process Management (BPM) hat weiter zugenommen durch:

- Normausgabe ISO 9001:2015, die wesentlich strengere Zertifizierungsanforderungen als bisher an das Prozessmanagement stellt, sowie die ISO 9004:2018, die erweiterte Handlungsanleitungen zum Prozessmanagement enthält;
- rasant wachsende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit (Agilität) von Organisationen und damit von Geschäftsprozessen durch neue oder veränderte Geschäftsmodelle;
- Digitalisierung, deren Erfolg in Organisationen von performanten und agilen Geschäftsprozessen abhängt;
- zunehmende Bedeutung dynamischer Fähigkeiten wie das organisationale Lernen und Wissen in Geschäftsprozessen, die starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert (intellectual capital) haben.

Diese Themen sowie neue Anstöße aus Theorie und Praxis haben uns veranlasst, das Buch umfassend zu überarbeiten. Die inhaltliche Aktualisierung betreffen besonders die Themengebiete:

- Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement, mit den aus den Normen 9001:2015 bzw. 9004:2018 abgeleiteten Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement;
- Führung und Kultur im Geschäftsprozessmanagement;
- strategisches Prozessmanagement mit Definition des Geschäftsprozesses „Geschäftsstrategie planen und steuern“;
- Methoden der flexiblen Prozessgestaltung (Prozessdekomposition, -modularisierung, -kaskadierung, -segmentierung sowie selbstorganisierte Teams) als Bausteine einer flexiblen (agilen) Organisation;
- organisationales Lernen und Wissensmanagement in Geschäftsprozessen als strategische Ressourcen und Erfolgspotenziale der Organisation;
- Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC) auf der Basis von Geschäftsprozessen;
- erweiterte Unterstützungsangebote der IT im Geschäftsprozessmanagement;
- Stand und Nutzen des Geschäftsprozessmanagements.

BPM wird unterteilt in Business-BPM (betriebswirtschaftliches BPM) und IT-BPM (technologisches BPM). Den Schwerpunkt des Buches bildet wie bisher das Business-BPM, das Strategie,

Führung, Organisation, Controlling, Optimierung und das Humansystem (Kultur, Mitarbeiter) in Geschäftsprozessen umfasst. Ein ausgereiftes Business-BPM ist Voraussetzung für eine wettbewerbsgerechte sowie nachhaltige Effektivität, Effizienz und Agilität einer Organisation. Auf die Unterstützung des Business-BPM durch die IT (IT-BPM) wird in den einzelnen Kapiteln des Buches und zusammenfassend in Kapitel 12 eingegangen.

Dem Geschäftsprozessmanagement bereitet es konzeptionell keine Schwierigkeiten, die sich schnell ändernden Anforderungen an Organisationen zu erfüllen. Darin ist es traditionellen, funktionsorientierten und hierarchischen Organisationsformen überlegen. Seine Defizite liegen in der Umsetzung. Das Business-BPM hat in der Praxis nach wie vor eine relativ niedrige Reife. Dabei sind nicht die Mitarbeiter, Methoden oder IT das Problem, sondern die häufig fehlende Unterstützung durch das Management.

Wir haben die Ausführungen in dem Buch wie bisher mit Zitaten und Literaturhinweisen unterlegt. Dadurch können die Aussagen nachvollzogen werden. Ferner erleichtern die Literaturhinweise eine intensivere Auseinandersetzung mit einzelnen Themen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dem Buch nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Sehr erfreut sind wir über die vielen Praktiker, die bereits von dem Buch profitiert haben. Daneben freuen wir uns über die große Zahl an Dozenten und Studenten, die das Buch in Lehre, Studium und wissenschaftlichen Veröffentlichungen nutzen und schätzen. Die vielen Bezugnahmen auf das Buch in der Fachliteratur sind ein Zeichen der Bestätigung und Anerkennung.

Wir hoffen, dass die neunte Auflage neue Einsichten, Erfahrungen und Impulse vermittelt. Sie sollen helfen, Geschäftsprozessmanagement als zukunftsweisendes Managementsystem noch besser zu verstehen und erfolgreich umzusetzen.

Unser Dank gilt allen, die durch ihre Unterstützung, ihre Anregungen und ihre Erfahrungen das Buch bereichert haben. Auch danken wir dem Carl Hanser Verlag für die Herausgabe der 9. Auflage.

München, im Herbst 2019

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)	3
1.1 Anforderungen an Organisationen	3
1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3 GPM als Lösungsweg	11
1.4 GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.5 GPM und Qualitätsmanagement	45
1.6 Das Wichtigste in Kürze	58
2 Geschäftsprozesse	63
2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen	63
2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	71
2.3 Anforderungen der Stakeholder	78
2.4 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	81
2.5 Prozessarchitektur	92
2.6 Begriffsvielfalt bei Geschäftsprozessen	97
2.7 Sind Geschäftsprozesse notwendig?	98
2.8 Das Wichtigste in Kürze	99
3 Strategisches Geschäftsprozessmanagement (GPM)	103
3.1 Aufgaben und Komponenten des strategischen und operativen GPM ..	103
3.2 Notwendigkeit und Aktualität des strategischen GPM	109
3.3 Schwerpunkte des strategischen GPM	111
3.4 Geschäftsprozess „Strategie planen und steuern“	157

3.5	Anforderungen der ISO 9001 und 9004 an die Strategie	168
3.6	Stand des strategischen GPM in der Praxis	170
3.7	Das Wichtigste in Kürze	172
4	Führung, Kultur und Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	177
4.1	Überblick	177
4.2	Prozessführung	179
4.3	Prozesskultur	191
4.4	Prozessmitarbeiter	197
4.5	Das Wichtigste in Kürze	204
5	Organisation des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	211
5.1	Überblick	211
5.2	Identifizierung und Gewichtung von Geschäftsprozessen	212
5.3	Gestaltung von Geschäftsprozessen	222
5.4	Rollen im GPM	266
5.5	Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation	297
5.6	Änderungen des GPM	323
5.7	Das Wichtigste in Kürze	324
6	Prozessstandardisierung und Prozess-Referenzmodelle	331
6.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen	331
6.2	Prozess-Referenzmodelle	334
6.3	Das Wichtigste in Kürze	349
7	Controlling des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	355
7.1	Überblick Prozesscontrolling	355
7.2	Strategisches Prozesscontrolling	357
7.3	Operatives Prozesscontrolling	359
7.4	Prozessplanung	361
7.5	Prozessmessung	399
7.6	Prozesskontrolle	427
7.7	Informationsversorgung	440
7.8	Prozesssteuerung	448

7.9	IT-Unterstützung des Prozesscontrollings	451
7.10	Organisation des Prozesscontrollings	455
7.11	Stand des Prozesscontrollings in der Praxis	458
7.12	Das Wichtigste in Kürze	466
8	Bewertung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	471
8.1	Prozessassessments mit Prozessreifegradmodellen	471
8.2	Prozessreifegradmodelle	474
8.3	Anwendung von Prozessassessments	496
8.4	Das Wichtigste in Kürze	501
9	Optimierung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	505
9.1	Überblick Prozessinnovation, -erneuerung und -verbesserung	505
9.2	Prozesserneuerung: Business Process Reengineering (BPR)	510
9.3	Prozessverbesserung: Vorgehen und Methoden	514
9.4	Prozesssimulation	555
9.5	Stand der Performancesteigerung und Prozessoptimierung in der Praxis	557
9.6	Das Wichtigste in Kürze	558
10	Lernen und Wissen im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	563
10.1	Lernen im GPM	563
10.2	Wissen im GPM	567
10.3	Das Wichtigste in Kürze	590
11	Governance, Risiko und Compliance im Geschäfts- prozessmanagement (Prozess-GRC)	595
11.1	Überblick Prozess-GRC	595
11.2	Prozess-Governance	598
11.3	Prozessrisikomanagement	603
11.4	Prozess-Compliance	620
11.5	Das Wichtigste in Kürze	624
12	IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	629
12.1	Überblick	629
12.2	Anwendungssysteme	638

12.3	Prozessmodellierung	645
12.4	Prozessautomatisierung	654
12.5	BPM-Systeme (BPMS)	656
12.6	Ausgewählte Funktionalitäten von BPM-Systemen	661
12.7	Datenmanagement, -auswertung und -bereitstellung	671
12.8	Electronic Business und Organisationsnetzwerke	680
12.9	Digitale Transformation	687
12.10	Integration von IT-BPM und Business-BPM	702
12.11	Das Wichtigste in Kürze	709
13	Ein- und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	713
13.1	Change Management bei der GPM-Einführung	713
13.2	Vorgehen bei der GPM-Einführung	723
13.3	Einflussfaktoren auf die GPM-Einführung und GPM-Durchführung	726
13.4	Erfolgsfaktoren der GPM-Durchführung	734
13.5	Das Wichtigste in Kürze	735
14	Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	739
14.1	Festlegung des grundsätzlichen Vorgehens	739
14.2	Einführungsprojekt (GPM-Projekt)	742
14.3	Ablaufphasen der GPM-Einführung	747
14.4	Positionierung	754
14.5	Konzipierung	759
14.6	Implementierung	768
14.7	Optimierung	776
15	Nutzen und Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	795
15.1	Nutzen und Wirkungen von Einzelmethoden im GPM	795
15.2	Nutzen und Wirkungen des integrierten GPM	801

16	Stand und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis	813
16.1	Ergebnisse von GPM-Umfragen und -Studien	813
16.2	Gesamtbeurteilung des GPM	830
16.3	Resümee	835
17	Anlagen	839
17.1	ISO 9004:2018: Sollte-Empfehlungen für Prozesse und Prozessmanagement	839
17.2	Kriterienliste ITIL zur Bestimmung des Prozessreifegrades	842
17.3	Checkliste zur Ermittlung des Reifegrades von Geschäftsprozessen im RPG-Reifegradmodell	846
17.4	Checkliste zur Einführung des GPM	850
17.5	Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen einer Einführung des GPM	856
17.6	Checkliste zur Beurteilung des Change Management für die GPM-Einführung	857
18	Literatur	859
19	Die Autoren	909
Index	911

Abkürzungsverzeichnis

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AIP	Action in Process
AP	Arbeitspaket
AP-PZ	Arbeitspaket-Prozesszeit
APQC	American Productivity & Quality Center
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
AS	Anwendungssystem
Aufl.	Auflage
BA	Business Analytics
BAM	Business Activity Model
BAM	Business Activity Monitoring
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BI	Business Intelligence
BIC	Business Information Center
BoA	belastungsorientierte Auftragsfreigabe
BPG	Business Process Governanace
BPI	Business Process Intelligence
BPEL	Business Process Execution Language
BPM	Business Process Management
BPMA-Tools	BPM-Software für Design & Analyse von Geschäftsprozessen
BPM CBOK®	Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge
BPM CoE	BPM Center of Excellence
BPMM	Business Process Maturity Model
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	BPM-Systeme
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BRE	Business Rule Engine
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
BW-Referenzmodell	betriebswirtschaftliches Prozess-Referenzmodell
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
B2E	Business-to-Employee

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CAO	Chief Accounting Officer
CBPA®	Certified Business Process Associate®
CBPP®	Certified Business Process Professional®
C-Business	Collaborative Business
CCOR	Customer Chain Operations Reference
CEO	Chief Executive Officer
CERT	Customer, Excellence, Responsibility, Teamwork
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer
CIP	Continuous Improvement Process
CM	Case Management
CM	Change Management
CM	Content Management
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMI-ACQ	CMMI for Acquisition
CMMI-DEV	CMMI for Development
CMMI-SVC	CMMI for Services
CMMN	Case Management Model and Notation
CMS	Content Management System
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COO	Chief Operating Officer
CoP	Communities of Practice
Cp	Process Capability (Prozessfähigkeit)
Cpk	Critical Process Capability (kritische Prozessfähigkeit)
CPO	Chief Process Officer
CQO	Chief Quality Officer
CRM	Customer Relationship Management
CT	Computertomografie
CTQ	Critical to Quality
DAX	Deutscher Aktienindex
DCOR	Design Chain Operations Reference
DFSS	Design for Six Sigma
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d. h.	das heißt
DLZ	Durchlaufzeit
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DM	Document Management
DMADV	Define, Measure, Analyse, Design, Verify
DMAIC	Define, Measure, Analyse, Improve, Control
DMN	Decision Model and Notation
DMS	Dokumentenmanagementsystem
DoE	Design of Experiments
DPMO	Defects per Million Opportunities

DPZ	dynamische Prozesszeit
DSS	Decision Support Systems
DTA	Digital Transformation Award
DTS	Down Time System
DV	Datenverarbeitung
DWH	Data Warehouse
d. Verf.	der Verfasser
E-	Electronic
EABPM	European Association of BPM
EAI	Enterprise Application Integration
EAM	Enterprise Architecture Management
E-Business	Electronic Business
E-Collaboration	Electronic Collaboration
E-Company	Electronic Company
eCRM	electronic Customer Relationship Management
ed.	edition
EDA	Event-Driven Architecture
EDI	Electronic Data Interchange
EEA	EFQM Excellence Award
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EFQM	European Foundation for Quality Management
E-Learning	Electronic Learning
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EN	Europäischen Normen
ERP	Enterprise Resource Planning
ESB	Enterprise Service Bus
eSCM	electronic Supply Chain Management
ESOA	Enterprise Service Oriented Architecture
et al.	und andere
etc.	et cetera/und so weiter
ETL	Extract, Transform, Load
eTOM	enhanced Telecom Operations Map
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FEEL	Friendly Enough Expression Language
f./ff.	folgende
FIFO	first in first out
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
FpE	Fehler pro Einheit
FpM	Fehler pro Möglichkeit
FpMM	Fehler pro Million Möglichkeiten
FPY	First Pass Yield
GAP-Analyse	Lückenanalyse
GB	Geschäftsbereich
GEF	Erfolgsfaktor des Geschäfts
gfo	Gesellschaft für Organisation
GP	Geschäftsprozess
GPM	Geschäftsprozessmanagement

GPV	Geschäftsprozessverantwortlicher
GRC	Governance, Risikomanagement und Compliance
GWB	Geschäftswertbeitrag
HG	Härtegrad
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hypertext Markup Language
IaaS	Infrastructure as a Service
IAS	International Accounting Standards
iBPM	intelligent Business Process Management
iBPMS	intelligent Business Process Management System
IEC	International Electrotechnical Commission
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur
IM	Instant Messaging
IPMA	International Project Management Association
IPO	Integrierte Prozessorganisation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik/-technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
Kap.	Kapitel
KI	künstliche Intelligenz
KMP	kompetenzorientierte Matrix-Prozessorganisation
KMS	Knowledge Management System
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KOZ	kürzeste Operationszeit
KPI	Key Performance Indicator
KSS	Kaizen und Six Sigma
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KZ	Kundenzufriedenheit
KZI	Kundenzufriedenheitsindex
LMP	Leistungsorientierte Matrix-Prozessorganisation
LPA	Layered Process Audit
MBA	Master of Business Administration
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MbO	Management by Objectives
Min.	Minuten
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MMS	Multimedia Messaging Service
Mrd.	Milliarde
MTBSC	Mean Time Between Service Call
N	Anzahl
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
OCEB	OMG-Certified Expert in Business Process Management
OEM	Original Equipment Manufacturer
OGC	Office of Government Commerce
OLAP	Online Analytical Processing

OMG	Object Management Group
o. O.	ohne Ort
OSBC	Open Standards Benchmarking Collaborative
ÖVO	Österreichische Vereinigung für Organisation und Management
p.	page
pp.	pages
PaaS	Process as a Service
PC	Personal Computer
PCF	Process Classification Framework
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDM	Produktdatenmanagement
PEF	Prozesserfolgsfaktor
PEMM	PEM-Model
PEM-Model	Process and Enterprise Maturity Model
PIMS-Analyse	„Profit, Impact of Market, Strategies“-Analyse
PK	Prozesskosten
PLCOR	Product Lifecycle Chain Operations Reference
PLM	Product Lifecycle Management
PM	Prozessmanagement
PO-Diagramm	Prozessorganisationsdiagramm
PPI	Process Performance Indicator
ppm	parts per million
PPM-System	Process-Performance-Management-System
PROMOTE®	Process-oriented methods and tools for knowledge management®
PZ	Prozesszeit
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RGP-Modell	Reifegradmodell für Geschäftsprozesse
RGPM-Modell	Reifegradmodell für das Geschäftsprozessmanagementsystem
ROI	Return on Investment
RMP	Ressourcenorientierte Matrix-Prozessorganisation
RPA	Robotic Process Automation
RPZ	Risikoprioritätszahl
RTY	Rolled Throughput Yield
S.	Seite
SaaS	Software as a Service
SCAMPI	Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement
SCC	Supply Chain Council
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SEI	Software Engineering Institute
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGO	Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management

SIPOC-Methode	„Supplier, Input, Process, Output, Customer“-Methode
SLA	Service Level Agreement
SMART	spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert
SMED	Single Minute Exchange of Die
SOA	Sarbanes-Oxley Act
SOA	serviceorientierte Architektur
SPC	Statistische Prozesskontrolle
SPF	Siemens Process Framework
SPICE	Software Process Improvement and Capability Determination
SPZ	statische Prozesszeit
SRD	Success Resource Deployment
SRM	Supply Relationship Management
SSC	Shared Service Center
SSO	Shared Service Organisation
STEP-Analyse	„Sociological, Technological, Economical and Political Change“-Analyse
SW	Software
SW-Referenzmodell	Software-Prozess-Referenzmodell
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCT	Total Cycle Time
TOWS-Matrix	„Threats, Opportunities, Strength, Weaknesses“-Matrix
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
TP	Teilprozess
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management
TT	Terminreue
u. a.	unter anderem
UCC	Unified Communication and Collaboration
UM	Unified Messaging
UML	Unified Modeling Language
usw.	und so weiter
vBPM	value-driven BPM
VDA	Verband der Automobilindustrie
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
VOC	Voice of Customer
VRM	Value Reference Model
WEB	World Wide Web
WFM	Workflowmanagement
WKD	Wertschöpfungskettendiagramm
WMS	Wissensmanagementsystem
WS-CDL	Web Services Choreography Description Language
XML	Extensible Markup Language
XPDL	XML Process Definition Language
z. B.	zum Beispiel
ZE	Zeiteffizienz
ZS	Zentralstelle
z. T.	zum Teil
ZZ	Zykluszeit

1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)

1.1	Anforderungen an Organisationen	3
1.2	Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3	GPM als Lösungsweg	11
1.3.1	Begriff, Konzept und Ziele des GPM	11
1.3.2	Aufgaben des GPM	15
1.3.3	Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)	17
1.3.4	Erfolgspotenziale des GPM	19
1.3.4.1	Überblick	19
1.3.4.2	Prozessstrategie	20
1.3.4.3	Process Governance	20
1.3.4.4	Prozesskultur	21
1.3.4.5	Prozessmitarbeiter	21
1.3.4.6	Informationstechnologie (IT)	22
1.3.4.7	Methoden, Tools und Techniken	22
1.3.5	Orientierungen des GPM	23
1.3.6	Nutzen des GPM	25
1.3.7	Process Capital	25
1.3.8	Anstöße zur Einführung des GPM	26
1.3.9	Anwendung des GPM	28
1.3.10	Historische Entwicklung des GPM	30
1.4	GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.4.1	Überblick	32
1.4.2	Strategisches Management, Kernkompetenzen	33
1.4.3	Balanced Scorecard	34
1.4.4	Restrukturierung und Ressourcenanpassung (Reorganisation, Turnaround, Rightsizing, Downsizing)	34
1.4.5	Wertmanagement	35
1.4.6	Asset Management	36
1.4.7	Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	36

1.4.8	Change Management	37
1.4.9	Wissensmanagement	38
1.4.10	Customer Relationship Management (CRM)	38
1.4.11	Supply Chain Management (SCM)	39
1.4.12	Product Lifecycle Management (PLM)	39
1.4.13	Simultaneous Engineering	39
1.4.14	Business Process Reengineering (BPR)	40
1.4.15	Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	40
1.4.16	Six Sigma	41
1.4.17	Lean Management	41
1.4.18	Prozesskostenrechnung	42
1.4.19	Benchmarking	43
1.4.20	Outsourcing, Insourcing	43
1.4.21	Beurteilung der Managementkonzepte und -methoden nach ihrer Prozessorientierung	44
1.5	GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.1	Verbindungen zwischen GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.2	Normenreihe ISO 9000 ff. und GPM	46
1.5.2.1	ISO 9001	47
1.5.2.2	Beurteilung der ISO 9001:2015 aus Sicht des GPM	51
1.5.2.3	ISO 9004	52
1.5.3	EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	53
1.5.3.1	Komponenten des EFQM-Modells	53
1.5.3.2	Beurteilung des EFQM-Modells aus Sicht des GPM	55
1.5.4	Zusammenfassende Beurteilung	57
1.6	Das Wichtigste in Kürze	58

1

Geschäftsprozessmanagement (GPM)

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Herausforderungen werden Organisationen konfrontiert?
- Mit welchen internen Problemen haben Organisationen zu kämpfen?
- Warum kann GPM heutige und zukünftige Herausforderungen besser bewältigen sowie interne Probleme in Organisationen besser lösen als traditionelle Organisationskonzepte?
- Welche Ziele, Aufgaben und Merkmale kennzeichnen das GPM?
- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg des GPM ab?
- Worin besteht der Nutzen des GPM?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen GPM und anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen GPM und Qualitätsmanagement?
- Welche Anforderungen stellen die Normen ISO 9001 und ISO 9004 an das GPM?
- Wie hat sich das GPM historisch entwickelt?

■ 1.1 Anforderungen an Organisationen¹

Das Umfeld von Organisationen ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor. Das gilt speziell für Wirtschaftsunternehmen, aber auch für Non-Profit-Organisationen und Behörden. In Wirtschaftsunternehmen werden Veränderungen am stärksten beeinflusst durch Marktfaktoren, Technologie und Mitarbeiterqualifikation (siehe Abb. 1.1). Weitere Triebkräfte sind staatliche Regulierung/Gesetzgebung, makroökonomische Faktoren, gesellschaftsökonomische Faktoren, Umweltthemen, Globalisierung und geopolitische Faktoren (vgl. IBM 2018, S. 3; vgl. auch Kotter 2011, S. 15 ff.; Regnet 2014-1, S. 32 ff.; Kienbaum 2015, S. 16 ff.).

¹⁾ Der in dem Buch verwendete Begriff Organisation umfasst öffentliche oder private Organisationen mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht.

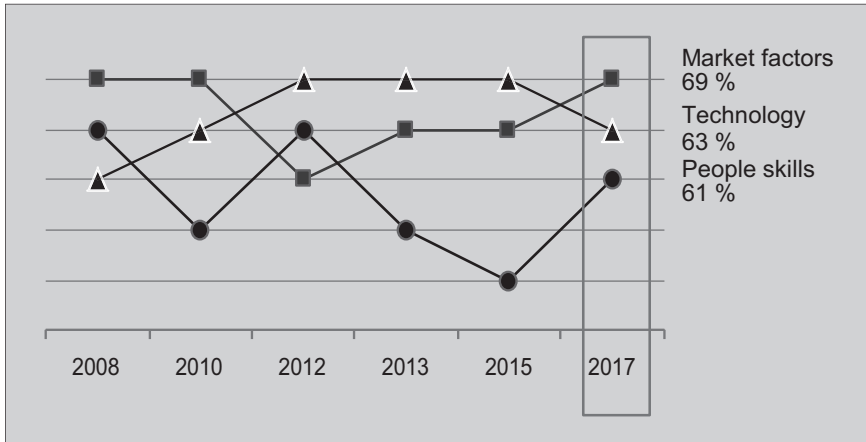


Abbildung 1.1 Treiber der Veränderung; Befragung von 12 854 Führungskräften aus 112 Ländern
(Quelle: IBM 2018, S. 3)

Bei den technologischen Faktoren steht die **Digitalisierung** an vorderer Stelle. Cloud Computing, Social Media, mobile Technologien, Big Data, Data Mining, Analytics, Cognitive Computing, künstliche Intelligenz (KI), Internet der Dinge und Robotic werden in naher Zukunft die Wettbewerbslandschaft gravierend verändern. „Beinahe täglich entstehen Innovationen, die neue Technologien oder Geschäftsmodelle nutzen oder alte Technologien auf neue Weise einsetzen“ (IBM 2015, S. 1). Unternehmen mit disruptiven Innovationen verdrängen die etablierten Anbieter nicht nach und nach, sondern in kürzester Zeit (vgl. IBM 2015, S. 13 ff.; IBM 2017, S. 2. ff.; Hanschke 2018, S. 21 ff.; Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2018, S. 11 ff.; Scheer 2018, S. 7 ff.).

Disruptive Innovationen stellen die bisherigen Erfolgsvoraussetzungen von Geschäften infrage. Sie erfordern **neue Geschäftsmodelle** mit neuen Leistungen, Kundensegmenten, Verkaufskanälen, Erlösquellen, Schlüsselressourcen, Geschäftsprozessen, Partnern und mit neuer Kostenstruktur (vgl. Hungenberg 2014, S. 135; Scheer 2018, S. 4 f.). Etablierten großen Organisationen bereitet es häufig Schwierigkeiten, Veränderungen ihrer Umwelt sensibel wahrzunehmen und darauf schnell und flexibel mit neuen oder veränderten Geschäftsmodellen zu reagieren (vgl. Kienbaum 2015, S. 18 f.). Die Gefahr ist groß, dass sie aggressiven Start-up-Unternehmen das Geschäft überlassen müssen. „Start-up-Unternehmen können in kurzer Zeit durch exponentielles Wachstum bestehende Weltmarktführer in ihrer Marktposition erschüttern oder sogar verdrängen“ (Scheer 2018, S. 35).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 06.06.2018 zum Thema „Digitalisierung. Jobs gehen, Jobs kommen“: „Was vor fünf Jahren nicht zu erahnen war, ist längst da, und was in zwei Jahren sein wird, mag man sich noch gar nicht vorstellen. [...] Darauf müssen sich Unternehmen, Arbeitgeber und Gewerkschaften, die Politik und Gesellschaft einstellen. [...] Und das Management muss frühzeitig die Strukturen im Unternehmen so verändern, dass nicht plötzlich ganze Betriebe obsolet sind und ganze Regionen aufgegeben werden müssen.“

Nach Einschätzung der CIOs verändert die Digitalisierung die Geschäftsmodelle fast aller Branchen und 63% aller Geschäftsprozesse (vgl. Capgemini 2018, S. 7). „Digital innovations take many forms – new products and services, more efficient and high-impact operations and processes, even radically different business models. But if such innovations are to take root and thrive, they will need a digitally capable organization to make them work. Digital innovation and digital organizations are codependent and intertwined“ (BCG 2018, S. 17).

Die „hyperkompetitive“ Umwelt wird mit den Schlagworten Unbeständigkeit (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)² charakterisiert. Sie fordert von Organisationen **Agilität**. Unter einer **agilen Organisation** wird eine „schnelle und flexible“, „dynamische und effiziente“ bis „hierarchiefreie und partizipative“ Organisation verstanden (vgl. Ortman 2017). Sie ist gleichzeitig stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) und dynamisch (schnell, flink und anpassungsfähig). „To master this paradox, companies must design structures, governance arrangements, and processes with a relatively unchanging set of core elements – a fixed backbone. At the same time, they must also create looser, more dynamic elements that can be adapted quickly to new challenges and opportunities“ (Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1).

Viele Organisationen werden in Zukunft nur als agile Organisationen mit einer hohen Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit³ und einer deutlich effektiveren und effizienteren Art der Zusammenarbeit erfolgreich sein.⁴

Agile Organisationen kennzeichnen folgende **Merkmale**:⁵

- **Strategieorientierung:** Sie nehmen Veränderungen frühzeitig wahr und verfolgen die richtigen Markt- und Technologiestrategien. Zudem verfügen sie über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Strategien umzusetzen.
- **Stakeholderorientierung:** Sie kommunizieren und kooperieren über Netzwerke intensiv mit Kunden, Partnern, Lieferanten und Distributoren. Ihr Kernziel ist, die Bedürfnisse von Kunden und anderen Stakeholdern effizient zu erfüllen.
- **Mitarbeiterorientierte Führung:** Die Führungskräfte stehen im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern. Sie vermitteln überzeugend die strategischen und operativen Ziele und schaffen eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Sie fördern die Mitarbeiter, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln. Schnelles Scheitern wird ebenso anerkannt wie erfolgreiche Innovationen.
- **Selbstorganisierte Teams:** Teams werden ermächtigt, die übertragenen Aufgaben eigenständig und eigenverantwortlich zu lösen (Empowerment).
- **Lernen und Wissen:** Organisationales Lernen in und zwischen den Teams verbreitert laufend die Wissensbasis der Organisation, führt zu einer intensiven Nutzung des individuellen sowie organisationalen Wissens und fördert Innovationen. Gleichzeitig steigern organisationales Lernen und Wissen die dynamischen Fähigkeiten der Organisation.
- **IT-Business-Alignment:** IT und Geschäftsprozesse werden strategisch und operativ aufeinander abgestimmt und unterstützen gemeinsam die Umsetzung der Geschäftsstrategie und das Erreichen der Geschäftsziele (vgl. IBM 2018, S. 31 f.).
- **Operative Excellence:** Prozesse bilden die Basis für hohe operative Effektivität und Effizienz. Sie weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Geschäftsstrategie bzw. der Geschäftsmodelle auf.

² Die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (= VUCA-Modell) beschreiben Herausforderungen, die Organisationen bewältigen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein (vgl. Onpulsion 2018; Förster/Wendler 2012; Aghina/De Smet/Weerda 2015; Hilmer 2016, S. 44 f., Capgemini 2017-1).

³ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden oft gleichgesetzt. **Flexibilität** ist die Fähigkeit einer Organisation, sich an veränderte Gegebenheiten anzupassen (vgl. Kurz 2011, S. 18; Kugeler/Vieting 2012, S. 239 f.; Weske 2012, p. 111; Dumas et al. 2018, p. 61). Unter **Agilität** wird hier die Fähigkeit verstanden, flexibel, schnell, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren.

⁴ Vgl. Bach et al. 2017, S. 392 ff.; Capgemini 2017-2, S. 14; Deloitte 2017, p. 20; Gloger/Rösner 2017, S. 111 ff.; Sommerhoff 2018, S. 21 ff.; APQC 2019, p. 13.

⁵ Vgl. Kienbaum 2015, S. 20 ff.; Capgemini 2017-1, pp. 11 and 17; BCG 2018, S. 17 f.; Hays/IBE 2018, S. 6 ff.

Agile Organisationen unterscheiden sich deutlich von traditionellen bürokratischen und hierarchischen Organisationen (siehe Abb. 1.2 und Abb. 1.3). „Agile performance units excel most often at strategy and people-related practices, and they outperform all other units in stability and dynamism. [...] Compared with their agile counterparts, bureaucratic performance units are far behind on their dynamic practices“⁶ (Ahlbäck et al. 2017, p. 5 and 7).

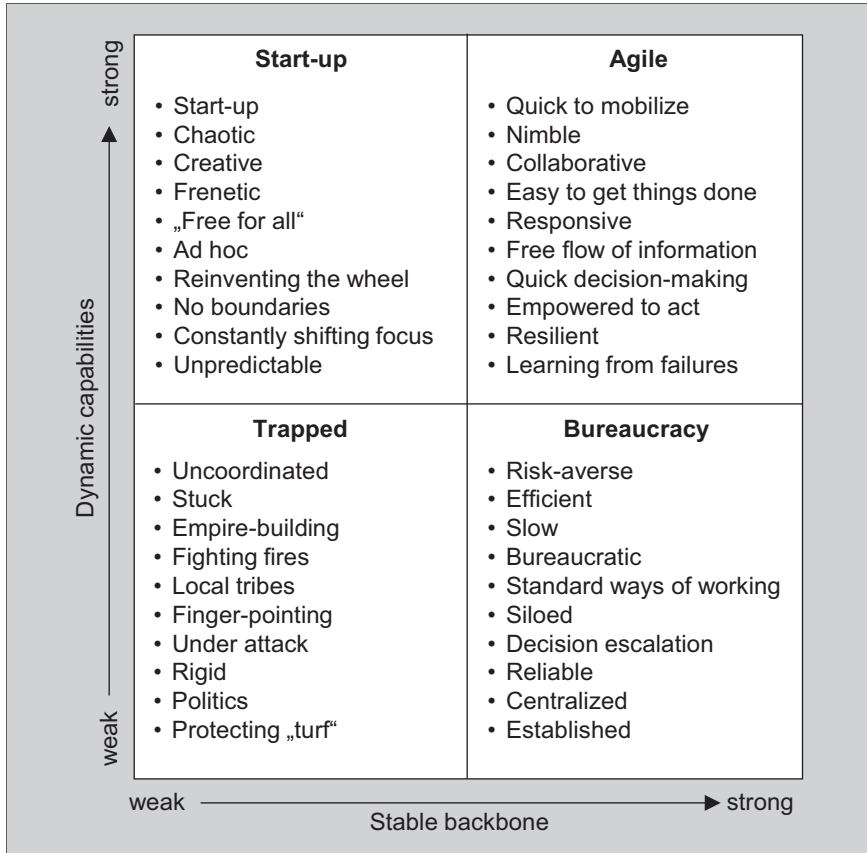


Abbildung 1.2 Merkmale und Einordnung von Organisationsformen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1)

Kritikpunkte an **bürokratischen und hierarchischen Organisationsformen** sind (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 236 ff.):⁷

- tiefe Stellenhierarchie,
- lange Entscheidungswege,
- Konzentration auf Bereichs-, Funktionsziele,

⁶ Dynamic practices oder dynamic capabilities bezeichnen Fähigkeiten einer Organisation, interne und externe Ressourcen neu zu konfigurieren und zu kombinieren, um neue Kompetenzen zu erzeugen und als Wettbewerbsvorteile strategisch zu nutzen. Dynamic capabilities sind z. B. Voraussetzung zur Generierung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle oder zur starken Steigerung der Organisationsagilität und -effizienz (vgl. Kapitel 3.3.7.2).

⁷ Vgl. zu dem Thema hierarchische Organisation und Führung als zentrale Barrieren von Veränderungen: Roghé/Strack 2010; Liebert 2012, S. 52 ff.; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016; Caggemini 2017-2; Deloitte 2017.

- Übermaß an zentraler kostenintensiver Planung, Koordination und Kontrolle,
- viele Schnittstellen, hohe Koordinationskosten,
- starre Regelgebundenheit von Abläufen,
- Markt- und Prozessferne der Entscheidungsträger,
- Inflexibilität gegenüber Marktveränderungen.

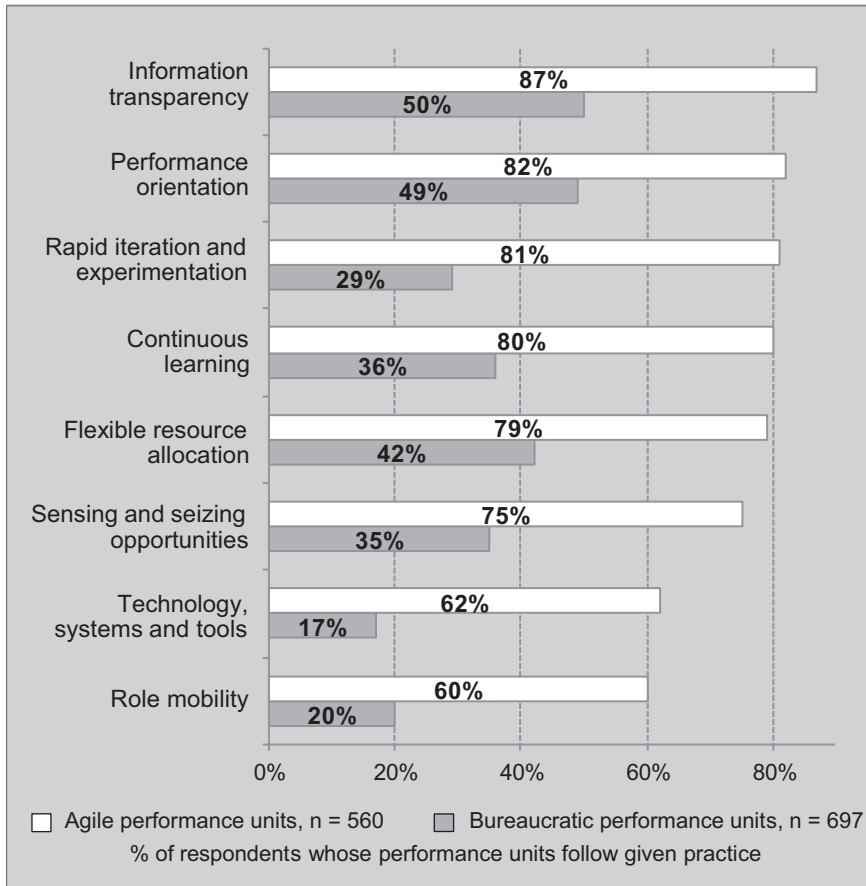


Abbildung 1.3 Dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities) in agilen und bürokratischen Organisationen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 13)

Führungskräfte in Deutschland sind sich dieser Probleme bewusst:

- Die Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group (BCG) kommt zu dem Ergebnis, dass die Organisationskompetenz in Unternehmen „erschreckend gering“ ist (vgl. Roghé/Strack 2010, S. 15f.).
- In der Studie „Führungskultur im Wandel“ lehnen die befragten 400 Führungskräfte überwiegend die klassische Linienhierarchie ab und stilisieren sie zum Gegenentwurf von „guter Führung“ (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, S. 7; vgl. Kapitel 4.2.5).
- In der Capgemini-Studie „Change Management 2017“ zählen 72% der deutschen Befragungsteilnehmer (international 62%) die bestehende Organisationsstruktur und etablierte Unterneh-

menskultur zu den größten Hemmnissen auf dem Weg zur Digitalisierung (vgl. Capgemini 2017-2, S. 13; vgl. auch Liebert 2012, S. 52 ff.).

- „Only, 14 percent of executives believe that the traditional organizational model – with hierarchical job levels based on expertise in a specific area – makes their organization highly effective“ (Deloitte 2017, p. 20).

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist das Gegenmodell einer hierarchischen und bürokratischen Organisationsform. Es zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus, wie z. B.:

- Hohe Anpassungsfähigkeit an strategische Veränderungen durch die direkte Verbindung zwischen Geschäftsstrategie/Geschäftsmodell und Geschäftsprozessen.
- Hohe Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse durch Ableitung der Prozessziele aus den Geschäftszielen und durch Zielkaskadierung über alle Prozessebenen.
- Hohe organisatorische Gestaltungsflexibilität durch
 - flache Organisation mit dezentraler Entscheidungskompetenz und -verantwortung in den Geschäftsprozessen,
 - Reduzierung und Vereinfachung der Schnittstellen auf flexible Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen innerhalb, zwischen und außerhalb der Geschäftsprozesse,
 - Prozessmodularisierung als Basis einer flexiblen Organisation,
 - agile IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse durch BPM-Systeme, Cloud Computing, Process Analytics, Process Intelligence etc. (vgl. Kapitel 12).
- Befähigung und Empowerment der Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, die sich durch organisationales Lernen sowie intensive Wissensgenerierung und -nutzung auszeichnen.

Die geforderte Agilität von Organisationen kann das GPM im hohen Maße erfüllen. Dabei ist es in der Lage, unterschiedlichen Agilitätsanforderungen von Geschäftsprozessen (wissensorientierte, innovationsintensive und/oder Standardgeschäftsprozesse) gerecht zu werden.

„BPM is a management discipline that provides governance for a process-oriented organization with the goal of agility and operational performance. [...] Approaches like the ‚agile organization‘ [...] or similar concepts are nothing other than the result of the consequent use of BPM“ (Kirchmer 2017, p. 8).

Über die Integration agiler Konzepte und Methoden lässt sich das Nutzenpotenzial des GPM noch stärker zur Wirkung bringen (vgl. Feddern/Knuppertz/Krings 2017, S. 6 und 11 ff.; Kapitel 5.5.3.2). Die erfolgreiche Anwendung agiler Methoden erfordert eine agile Kultur. Eine Befehls- und Kontrollkultur ist dafür ungeeignet (vgl. Schein/Schein 2018, S. 232). Das GPM erfüllt die kulturellen und sonstigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz agiler Konzepte und Methoden.



GPM zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus. Es befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und schnell erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es steigert kontinuierlich die Organisationseffektivität sowie -effizienz und beherrscht den Wandel als permanenten Prozess. Darin ist GPM traditionellen bürokratischen Organisationen deutlich überlegen.

Voraussetzung ist, dass GPM ganzheitlich, durchgängig und konsequent eingeführt und angewendet wird. Die Erfüllung der Anforderungen der ISO 9001 reicht für ein wirksames GPM bei Weitem nicht aus.

■ 1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen

Den steigenden Herausforderungen auf der einen Seite stehen in vielen Organisationen gravierende Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Formalziele Effektivität und Effizienz beschreiben.⁸ Effektivität und Effizienz stellen grundlegende Zielsetzungen einer Organisation dar und spielen in der Organisationspraxis eine zentrale Rolle.

Effektivität bedeutet „die richtigen Dinge tun“. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele verfolgt und erreicht, wie z.B. die richtigen Fähigkeiten entwickelt, die richtigen Kernkompetenzen aufbaut, die richtigen Märkte und Technologien auswählt, die richtigen Kundenbedürfnisse ermittelt sowie die richtigen Leistungen erzeugt und diese richtig vermarktet.⁹ Maßnahmen sind effektiv, wenn sie dazu beitragen, die strategischen und/oder operativen Ziele der Organisation *wirksam* umzusetzen. Der Effektivität ist auch die organisatorische **Flexibilität (Agilität)** zuzuordnen, d. h. die Fähigkeit einer Organisation, schnell, flexibel, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. Kapitel 1.1).

Beispiele für **Defizite der Effektivität** in der Praxis sind:

- keine überzeugende Vision und Mission,
- unklare strategische Ziele wie z. B.:
 - mangelhafte Kenntnis eigener Stärken und Schwächen sowie von Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren,
 - unklare Markt- und Technologieziele durch unzureichende Kenntnis von Märkten, Technologien, Kundenbedürfnissen, -anforderungen und -erwartungen.
- unzureichende dynamische Fähigkeit, sich veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen,
- unzureichende Innovationsfähigkeit,
- unklare Prozess- und Produktziele,
- ungeeignete bzw. unzureichende Maßnahmen zur Erreichung von strategischen und/oder operativen Zielen.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Von der Zufriedenheit der Kunden hängen Umsatz sowie Ergebnis und damit der wirtschaftliche Erfolg ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Hohe Leistungsbereitschaft setzt Ziele voraus, welche die Mitarbeiter verstehen, überzeugen und motivieren. 50 % der angestellten Mitarbeiter in Deutschland sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden. 50 % sind unzufrieden und würden ihren Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln (vgl. Manpower-Group Deutschland 2018).

Effizienz bedeutet „die Dinge richtig tun“. Eine Organisation ist effizient, wenn sie ihre Geschäftsziele *wirtschaftlich* erreicht. Hierbei sind der optimale Einsatz von Ressourcen (Ressourceneffizienz) und der optimale Ablauf der Prozesse (Prozesseffizienz) entscheidende Parameter. Stark verbreitet sind Effizienzprobleme in Prozessen (siehe Abb. 1.4).

⁸⁾ Vgl. zu den Themen Effektivität und Effizienz: Osterloh/Frost 2006, S. 185 ff.; Grau 2014, S. 26 f.; Koubek/Pölz 2014, S. 295 ff.; Lehner 2014, S. 2; Malik 2014, S. 15 ff.; Schulte-Zurhausen 2014, S. 5; Bartschlagler 2015, S. 123 ff.; Vahs 2015, S. 14 f.; Bach et al. 2017, S. 68 f.; Sommerhoff 2018, S. 8. ff.

⁹⁾ Die Norm ISO 9000 verwendet für Effektivität den Begriff Wirksamkeit und versteht darunter: „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.7.11).

Der BMW-Betriebsratschef erklärte im März 2018: „Wir sind heute noch ein bürokratischer Haufen, der Prozesse hat, die nicht mehr adäquat sind. Da muss auch der Vorstand mit einer anderen Geschwindigkeit ran“ (*Automobilwoche* vom 19.03.2018).

Eine niedrige Prozesseffizienz wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. Sie belastet über niedrige Qualität der bereitgestellten Kundenleistungen, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten die Kundenzufriedenheit und reduziert damit den Umsatz und das finanzielle Ergebnis. Einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Organisationen ist die kontinuierliche Beseitigung von „Verschwendung“ in den Prozessen.

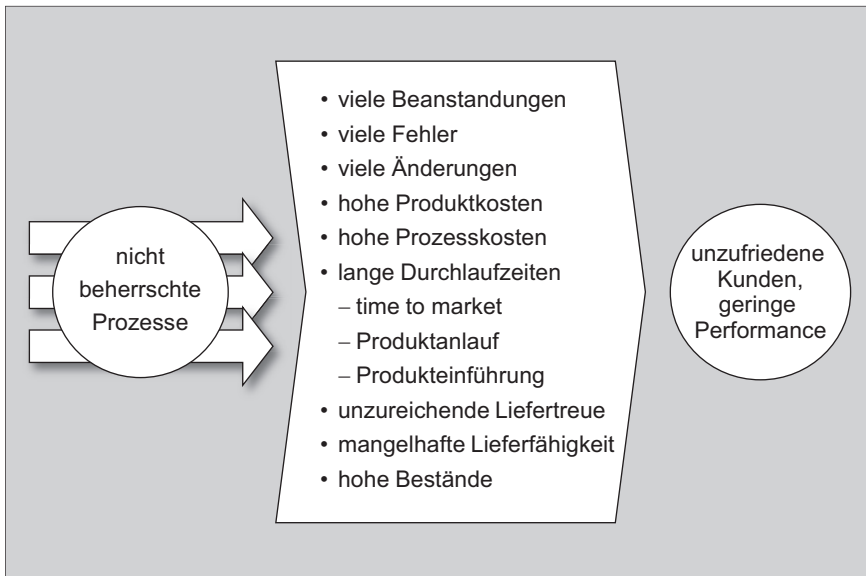


Abbildung 1.4 Effizienzprobleme (Verschwendung) in Prozessen und ihre Auswirkungen



In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. In deutschen Unternehmen hat es Tradition, Krisen über Kostensenkungsprogramme zu lösen. Krisenbewältigungsprogramme sind zu 75% Kostensenkungsprogramme. Diese können die finanzielle Situation kurzfristig entlasten, stellen aber in der Regel keine dauerhafte Lösung dar. Die Folge ist, dass Kostensenkungsprogramme in vielen Organisationen in wiederkehrenden Wellen verlaufen (vgl. Vahs 2015, S. 266 und 324).

Zielführender, als Kosten zu senken, ist, die Ursachen mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Diese liegen in den Prozessen und können über eine integrierte Steuerung von Kundenzufriedenheit, Prozesszeiten, -qualität und -kosten zusammen mit einer kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance behoben werden (vgl. Kapitel 9.3).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 09.11.2012, Manager folgen in kritischen Ergebnissituationen gerne dem „Klassiker aus dem BWL-Handbuch“. Sie streichen Stellen und drücken Kosten. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind: Personalabbau, integrierte Einkaufsoffensiven, Outsourcing, Investitionskürzungen bzw. -streckungen sowie Abbau sozialer Leistungen (vgl. auch Christ 2015, S. 33 ff.).

In vielen Fällen liegen die Ursachen für Organisationskrisen nicht nur in Defiziten der Effizienz, sondern besonders auch an einer defizitären Effektivität, wie z.B. falsche strategische Entscheidungen bezogen auf Zukäufe, Kooperationen, Märkte, Technologien, Produkte sowie ungeeignete Organisationsstrukturen und Führungssysteme. „Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise Prozesse und Strukturen falsch definiert sind“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 1; vgl. auch Gloger/Rösner 2017, S. 6).

Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Notwendig ist, der Effektivität eine mindestens ebenso hohe Aufmerksamkeit beizumessen wie der Effizienz.

Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme in Organisationen haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaften Geschäftsprozessen. Organisationen, die Geschäftsprozesse einführen, zielgerichtet steuern und kontinuierlich verbessern, steigern permanent ihre Effektivität und Effizienz. Sie sind besser gewappnet, Veränderungen zu meistern und kritische Situationen von vornherein zu vermeiden.

■ 1.3 GPM als Lösungsweg

1.3.1 Begriff, Konzept und Ziele des GPM

Geschäftsprozessmanagement (GPM) bzw. Prozessmanagement wird weltweit als **Business Process Management (BPM)** bezeichnet. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definieren z. B.:

- Fraunhofer-Gesellschaft: „Unter Business Process Management (BPM) versteht man alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ (Fraunhofer ISST 2009, S. 1).
- Weske: „*Business process management* includes concepts, methods, and techniques to support the design, administration, configuration, enactment, and analysis of business processes“ (Weske 2012, p. 6; vgl. auch Dumas et al. 2018, p. 15).

IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (Technology-BPM) (vgl. Kruppke/Jost/Kindermann 2006, S. 6). Das **Business-BPM** (auch fachliches oder betriebswirtschaftliches BPM genannt) wird als Managementkonzept in Organisationen und das Technology-BPM bzw. technische BPM (hier **IT-BPM** genannt) als Konzept zur IT-Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden (vgl. auch Becker/Mathas/Winkelmann 2009, S. 4; Snabe et al. 2009, S. 1; Komus 2011, S. 5 ff.; Slama/Nelius 2011, S. 5 f.).

„Technisches BPM baut immer auf einem fachlichen BPM auf und hängt deshalb vom Vorhandensein eines fachlichen BPM ab. Demgegenüber ist ein fachliches BPM auch ohne technisches BPM denk- und umsetzbar“ (Stähler et al. 2009, S. 16).

„While it seems evident that IT is an essential driver of organizational change towards process-orientation [...], a pure focus on IT systems does not account for the comprehensive meaning of BPM“ (Schmiedel/Brocke/Recker 2015, p. 651).

Das in diesem Buch beschriebene GPM legt den Schwerpunkt auf das Business-BPM. GPM wird dabei wie folgt definiert:¹⁰



Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Ressourcen, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des GPM zusammenhängend betrachtet sowie aufeinander abgestimmt geplant, eingesetzt, koordiniert und zielgerichtet gesteuert werden. GPM ist **ganzheitlich**. Ganzheitlich heißt, dass GPM die gesamte Organisation umfasst und dabei organisatorische, kulturelle, personelle, technische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt (vgl. Schmelzer 2011; Schnetzer 2013).

Zielsetzung des GPM ist, die Prozesseffektivität und -effizienz so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. „BPM success should ultimately link to business success, i. e., to the ability to meet or exceed the business performance objectives that are part of the corporate strategy“ (Dumas et al. 2018, p. 476).

„Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn die Flexibilitätsvorteile und die damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren“ (Vahs 2015, S. 257). Mit seiner Flexibilität (Agilität) erfüllt das GPM eine substantielle Anforderung an heutige Organisationen.

¹⁰⁾ Andere Definitionen für GPM, Prozessmanagement oder BPM sind (vgl. auch Übersicht über Prozessmanagement/BPM-Definitionen bei Bruin/Doebeli 2015, p. 741; Kirchmer 2017, p. 8 und Schallmo/Brecht 2017, S. 19 ff.):

- Gaitanides: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994, S. 3).
- SAP: „Managementdisziplin, die sich auf die integrierte und laufende Analyse, Gestaltung, Implementierung, Ausführung und Überwachung von Geschäftsprozessen bezieht, um Effektivität und Effizienz unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zu steigern“ (vgl. Snabe et al. 2009, S. 191).
- European Association of Business Process Management (EABPM): „BPM ist eine Managementdisziplin, mit der Strategien und Ziele einer Organisation und die Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden miteinander verbunden werden, indem End-to-End-Prozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. BPM umfasst Strategien, Ziele, Kultur, Organisationsstrukturen, Rollen, Grundsätze, Regeln, Methoden und IT-Werkzeuge, um a) End-to-End-Prozesse zu analysieren, zu entwerfen, einzuführen, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern und b) eine Prozess-Governance aufzubauen“ (EABPM 2014, S. 62f.).
- Jeston: „A management disciplin focused on using business processes as a significant contributor to achieving an organization’s objectives through the improvement, ongoing performance management and governance of essential business processes“ (Jeston 2018, p. 4).

Zentrales Bezugsobjekt des GPM ist der Geschäftsprozess. Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Abfolge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen (vgl. Kapitel 2.1.1).

Wesentliche **Merkmale von Geschäftsprozessen** sind:

- Sie erstrecken sich vom Bedarf des Kunden bis zur Bereitstellung der gewünschten Leistungen an den Kunden (vom Kunden zum Kunden; End-to-End-Prozess).
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der Ziele der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Sie bündeln organisatorisch alle Aktivitäten, die für die komplette Bearbeitung der Geschäftsfälle in den jeweiligen Geschäftsprozessen erforderlich sind.
- Sie bilden auf Dauer angelegte autonome Organisationseinheiten, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen (cross-functional process) und/oder über Organisationsgrenzen hinweg (inter-enterprise process) erstrecken.
- Sie werden über Prozessziele und Prozesskennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert.
- Sie werden jeweils von einem Geschäftsprozessverantwortlichen gelenkt, der für Planung, Ausführung, Controlling, Steuerung und Optimierung des Geschäftsprozesses umfassend verantwortlich ist.

GPM und Geschäftsprozesse haben zwei **Bezugspunkte: Geschäftsstrategie und Kunden** (siehe Abb. 1.5). Der erste Bezugspunkt ist die **Geschäftsstrategie** (vertikale Achse). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen sowie operativen Ziele in den Geschäftsprozessen („Wie“) zu erreichen sind. Das „Was“ und das „Wie“ auf der vertikalen Achse bilden die Basis für die Identifizierung und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich (vgl. Kapitel 3).

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu **Kunden** (horizontale Achse). Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Prozessergebnisse bzw. Kundenleistungen¹¹ („Was“) mit welcher Leistungsqualität („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bereitzustellen sind. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die Geschäftsfälle, die innerhalb eines Geschäftsprozesses bearbeitet werden.

¹¹⁾ Der Begriff Leistung hat mehrere Bedeutungen (vgl. Gleich 2011, S. 35 ff.). Im Prozessmanagement werden unter Leistungen zum einen Prozessergebnisse (Output) im Sinne von erzeugten Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen für Kunden (Kundenleistungen) verstanden (vgl. Schallmo/Brecht 2017, S. 27f. und 151 ff.). In den weiteren Ausführungen bezieht sich der Begriff Leistung auf diese Kundenleistungen. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung. In diesem Buch wird zur besseren Unterscheidung für die zweite Kategorie der Begriff **Performance** verwendet, wie z. B. Performanceziele, -indikator, -parameter, -niveau und -messung (vgl. Kapitel 7.1; Krause 2006, S. 17 ff.; Burger 2009, S. 11 ff.).

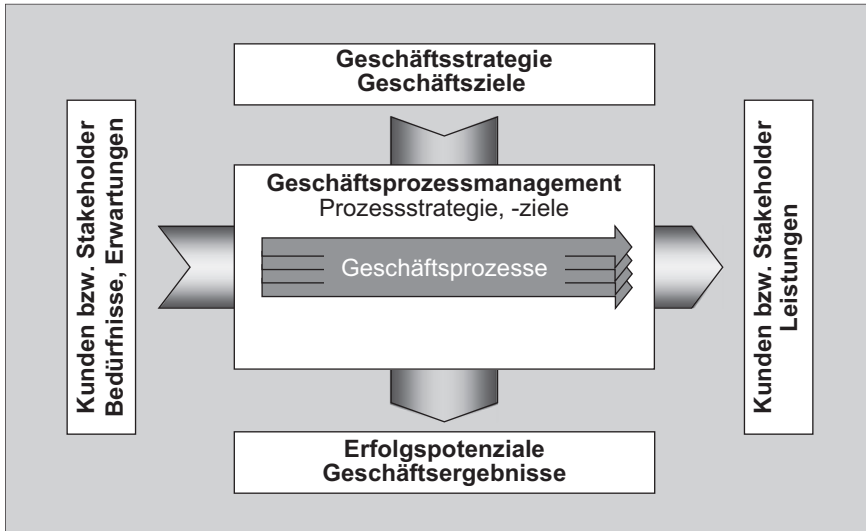


Abbildung 1.5 Bezugspunkte des GPM



Strategiebezug und Kundenbezug sind in Geschäftsprozessen aufeinander abzustimmen. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, den strategischen Auf- bzw. Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen zu vernachlässigen. Bei einer Überbetonung der Strategieorientierung wird den Kundenbedürfnissen und operativen Geschäftszielen ein zu geringes Gewicht beigemessen.

Neben Kunden gibt es weitere Stakeholder, die an den Ergebnissen der Geschäftsprozesse interessiert sind. **Stakeholder** sind interne oder externe Personen oder Gruppen, die Anforderungen an Geschäftsprozesse stellen oder Ansprüche geltend machen (vgl. Kapitel 2.3). In den weiteren Ausführungen des Buches stehen Kunden im Mittelpunkt, da sie die wichtigste Stakeholder-Gruppe für das GPM darstellen.



GPM hat sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse neben den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Stakeholder die strategischen und operativen Ziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abb. 1.6).

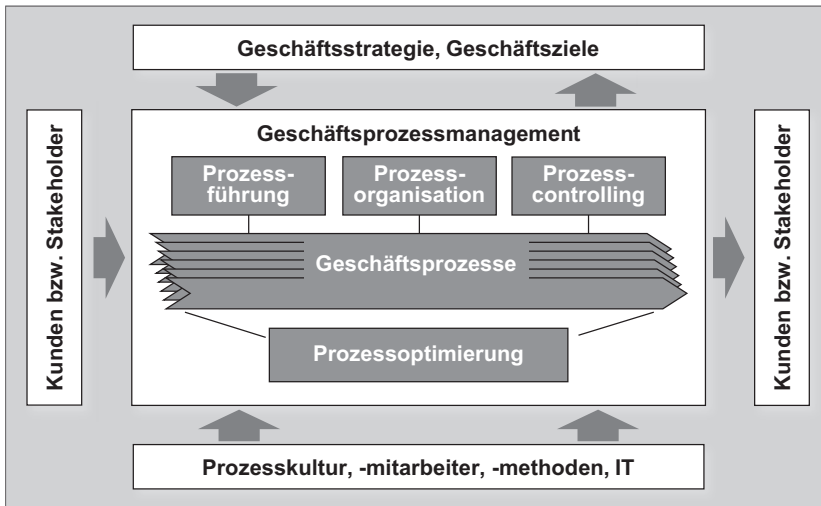


Abbildung 1.6 System des Geschäftsprozessmanagements (GPM-System)

1.3.2 Aufgaben des GPM

Die zentralen Aufgaben des GPM sind Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung. Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder vermittelt Abb. 1.7 (vgl. auch Hilmer 2016, S. 150f.).

Prozessführung bezieht sich auf die Führung (Leadership) der Menschen in Geschäftsprozessen. Aufgabe der Prozessführung ist, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich motiviert und engagiert für das Erreichen der Prozessziele einsetzen (vgl. Kapitel 4.2).

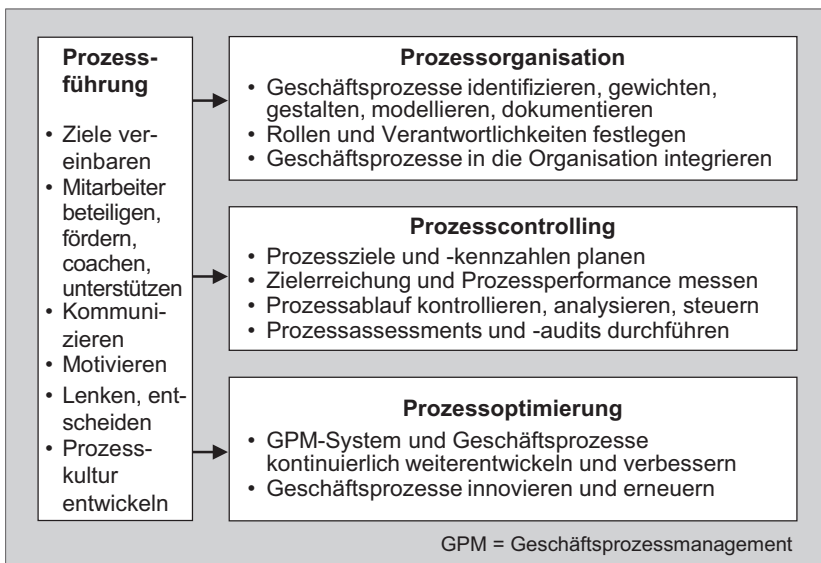


Abbildung 1.7 Aufgabenfelder des GPM

Führungsaufgaben nehmen im GPM der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte GPM der Organisation verantwortlich. Geschäfts- bzw. Teilprozessverantwortliche tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- bzw. Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z. B. Kaizen-Teams) leisten Führungsarbeit.

Die **Prozessorganisation** umfasst die Aufgaben (vgl. Kapitel 5):¹²

- Identifizierung, Gestaltung und Dokumentation der Geschäftsprozesse,
- Festlegung der Rollen im GPM,
- Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

Prozessidentifizierung, -gestaltung und -dokumentation stellen Transparenz über Aufbau und Ablauf der Geschäftsprozesse her. Sie sind Voraussetzung für das Prozessverständnis, das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung. Einen Schwerpunkt der Prozessgestaltung bildet die **Prozessmodellierung**, d. h. die vollständige, formale, präzise und konsistente Beschreibung und **Dokumentation** der Geschäftsprozesse. Identifizierung und Gestaltung von Geschäftsprozessen sind ein dynamischer Prozess. Eine Neudefinition oder Anpassung von Geschäftsprozessen kann erforderlich sein, wenn z. B. die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell verändert werden (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.6).

Prozessrollen definieren Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse der Positionsinhaber in Geschäftsprozessen und im GPM-System, wie z. B. Chief Process Officer und Geschäftsprozessverantwortliche (vgl. Kapitel 5.4).

Bei der **organisatorischen Integration** geht es um die Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation. Geschäftsprozesse sind so in der Aufbauorganisation zu verankern, dass günstige Rahmenbedingungen für hohe Prozesseffektivität und -effizienz bei ausreichend hoher Ressourceneffizienz geschaffen werden (vgl. Kapitel 5.5).

Die Aufgabenschwerpunkte des **Prozesscontrollings** liegen auf Planung der Prozessziele sowie Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung (vgl. Kapitel 7). Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung. Wichtige Komponenten des Prozesscontrollings stellen Prozessziele, Performanceparameter, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen dar. Mithilfe von Prozesskennzahlen wird die **Prozessperformance** eines Geschäftsprozesses (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) gemessen (vgl. Hilmer 2016, S. 27 ff.).¹³ Ein wichtiges strategisches Effektivitätsziel sind die Schaffung und der Ausbau von Kernkompetenzen. Hauptziel der operativen Effektivität ist eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Prozesseffizienz wird über Ziele für die Performanceparameter Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten abgedeckt. Prozessberichte stellen Transparenz über die Prozessperformance her und sind eine unerlässliche Informationsbasis für die Prozessoptimierung.

Aufgabe der **Prozessoptimierung** ist, die Prozessperformance so zu steigern, dass die strategischen und operativen Prozessziele nachhaltig erreicht werden. Nachhaltig bedeutet dauerhaft, umwelt- und zukunftsverträglich.

Die Prozessoptimierung verfolgt zwei unterschiedliche Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance: Prozesserneuerung und Prozessverbesserung. Prozesserneuerung lässt sich als tief

¹² Der „Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung“ fasst die obigen Aufgaben der Prozessorganisation unter dem Begriff Unternehmensdesign zusammen. „Unternehmensdesign: Festlegung der Geschäftsprozesse sowie der Rollen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 35).

¹³ Unter Prozessperformance wird die Leistungsfähigkeit eines Prozesses im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele verstanden (vgl. Kapitel 7.1).

greifende Prozesstransformation in Ausnahmesituationen, Prozessverbesserung als laufende Prozesstransformation eines bestehenden Geschäftsprozesses charakterisieren. Mit Prozesserneuerungen sind sprunghafte Steigerungen der Prozessperformance verbunden. Prozessverbesserungen steigern die Prozessperformance kontinuierlich in kleinen Schritten (vgl. Kapitel 9).



Aufgabe des GPM ist, mithilfe von Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung die Prozessperformance (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. Dabei hat es die strategischen Vorgaben (z. B. Schaffung von Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen und -fähigkeiten) umzusetzen und die operativen Prozessziele (z. B. für Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, -qualität und -kosten) zu erreichen.

1.3.3 Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)

Den Ablauf der Aufgaben des GPM stellt der **Business-BPM-Zyklus** dar (siehe Abb. 1.8). Er besteht aus folgenden Phasen:

- **Geschäftsstrategie/Prozessstrategie:** Den Ausgangspunkt bildet die Geschäftsstrategie, aus der das Geschäftsmodell, die Geschäftsziele sowie die Prozessstrategie abgeleitet werden. Sie bestimmen:
 - welche Geschäftsprozesse erforderlich sind,
 - welche strategischen und operativen Ziele in den Geschäftsprozessen zu verfolgen sind,
 - welche Kernkompetenzen (Erfolgspotenziale) in den Geschäftsprozessen aufzubauen, zu erhalten, auszubauen sowie zu nutzen sind.
- **Prozessidentifizierung:** Die Prozessidentifizierung umfasst:
 - Bestimmen der Geschäftsprozesse auf Basis der strategischen Vorgaben (Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell, Geschäftsziele, Prozessstrategie),
 - Festlegung der Prozessarchitektur mit den Komponenten Geschäftsprozessmodell, Prozesslandkarte und Prozesshierarchie,
 - Überprüfung bzw. Neuaufwurf der Prozessidentifizierung bei Änderungen der strategischen Vorgaben.
- **Prozessorganisation:** Die Prozessorganisation umfasst:
 - Gestaltung (Design, Modellierung) und Implementierung der einzelnen Geschäftsprozesse,
 - Festlegung der Rollen im GPM-System und in den Geschäftsprozessen,
 - Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation,
 - Implementierung der Prozessorganisation,
 - Anpassung von Gestaltung, Rollen und Integration der Geschäftsprozesse an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessausführung:** Die Prozessausführung umfasst die manuelle oder/und automatische Abwicklung der Geschäftsfälle in den Geschäftsprozessen*. Die Prozessausführung wird von der IT unterstützt oder automatisch durchgeführt.
- **Prozesscontrolling:** Das Prozesscontrolling umfasst:
 - Planung der Ziele (Prozessziele) und Kennzahlen (Prozesskennzahlen) für die Performanceparameter (Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesstermine, Prozesskosten) der einzelnen Geschäftsprozesse,

- Messung, Kontrolle und Reporting der Prozessperformance*,
- Steuerung der Prozessperformance*,
- Bewertung des GPM-Systems und der Geschäftsprozesse (Prozessassessments, -audits ...),
- Implementierung des Prozesscontrollings,
- Anpassung des Prozesscontrollings an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessoptimierung:** Die Prozessoptimierung umfasst
 - Prozessverbesserung*,
 - Prozessinnovation und -erneuerung,
 - Lernen sowie Wissensgenerierung und -nutzung in Geschäftsprozessen*.

Gesteuert werden alle Aufgaben des Business-BPM-Zyklus von der Prozessführung und unterstützt durch die IT.

Die Phasen des Business-BPM-Zyklus werden in Rahmen der Einführung des GPM konzipiert und implementiert. Im operativen Betrieb werden die mit * markierten Aufgaben bei jeder Prozessausführung durchlaufen. Änderungen der Geschäftsstrategie, der Geschäftsziele, der Prozessstrategie und/oder der Prozessziele sowie Prozessoptimierungen können Anpassungen einzelner Phasen oder des gesamten Business-BPM-Zyklus zur Folge haben.

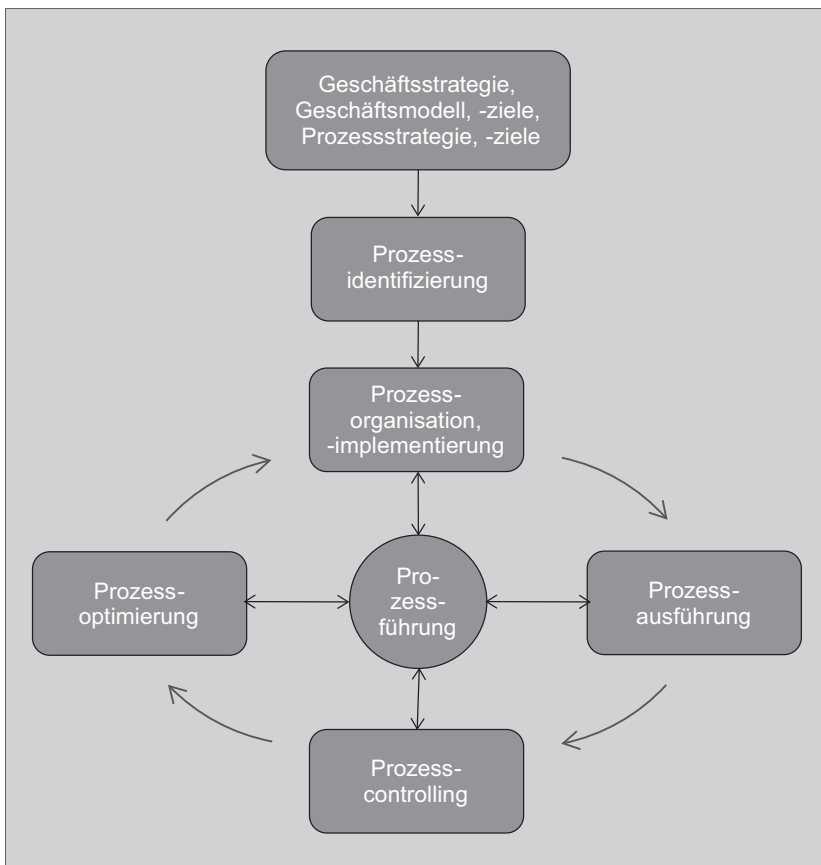


Abbildung 1.8 Lebenszyklus des Business-BPM (Business-BPM-Zyklus)

1.3.4 Erfolgspotenziale des GPM

1.3.4.1 Überblick

Der Erfolg des GPM hängt maßgeblich von folgenden **Prozesspotenzialen** (Kernelementen, capability areas, enabler) ab: Prozessstrategie, Process Governance, Prozesskultur, Prozessmitarbeiter, Prozessmethoden und Informationstechnik (IT)¹⁴ (siehe Abb. 1.9):

- **Prozessstrategie**
 - Strategische Prozesspotenziale und Prozesserfolgskfaktoren,
 - prozessbezogene Kernkompetenzen, Kernprozesse,
 - Wertschöpfungs-, Prozessarchitektur, Geschäftsprozessmodell,
 - strategisches Prozessprogramm.
- **Process Governance**

Prozessstandards und -richtlinien für:

 - Prozessführung, -organisation, -innovation, -verbesserung, -controlling und -optimierung,
 - Prozessrollen und -verantwortlichkeiten,
 - Prozess-Compliance und Prozessrisikomanagement.
- **Prozesskultur**
 - Zusammenarbeit: Feedback, Anerkennung, Offenheit, Ehrlichkeit, Fairness, Toleranz, Unterstützung,
 - Vertrauens-, Lern-, Verbesserungs-, Fehler-, Changekultur,
 - Orientierungen: Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess-, Qualitäts-, Umweltorientierung.
- **Prozessmitarbeiter**
 - Mitarbeiterkompetenz (Prozess- und Sozialkompetenz),
 - Mitarbeitermotivation, -engagement, -zufriedenheit; Teamfähigkeit,
 - organisationales Lernen und Prozesswissen,
 - Anpassungs-, Innovationsfähigkeit.
- **Prozessmethoden**
 - Methoden, Tools und Techniken für: Prozessführung, -organisation, -modellierung, -innovation, -verbesserung, -controlling (Prozessplanung, -messung, -kontrolle, -reporting) und -optimierung.
- **Prozess-IT**
 - BPM-IT-Alignment, BPM-IT-Architektur, BPM-Applikationen,
 - BPM-Tools/BPM-Systeme für: Process Design, -Modeling, -Execution, -Monitoring, -Control, -Improvement, -Innovation.

¹⁴⁾ Vgl. zu dem Thema Prozesspotenziale bzw. Kernelemente des GPM: Rosemann/Bruin 2005; Hammer 2007; Knuppertz/Feddern 2011, S. 65 ff.; Bruin/Doebeli 2015, p. 748; Krcmar 2015, S. 193; Rosemann/Brocke 2015, p. 105; Feddern/Knuppertz/Krings 2017, S. 7 ff.; Brocke/Mending 2018, p. 3; Dumas et al. 2018, p. 475; Jeston 2018, p. 615.

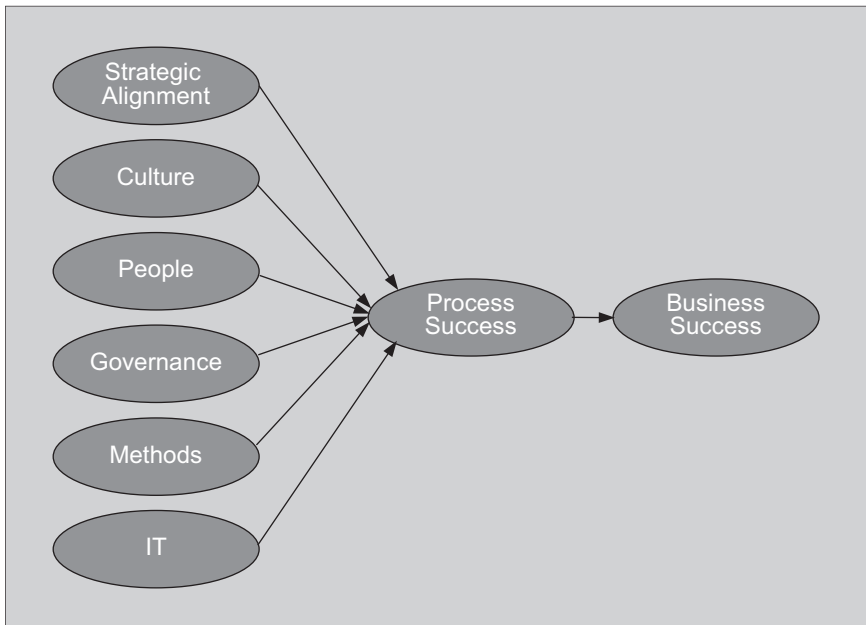


Abbildung 1.9 Kritische Erfolgspotenziale des GPM (Quelle: in Anlehnung an Rosemann/Bruin 2005, p. 3)

„Organizations without these capabilities will be unable to make process management work, and must undertake urgent efforts to put them in place“ (Hammer 2015, p. 10).

„Drawing from research in the field of maturity models and its application in a number of organizations all over the globe, we suggest the following six core elements of BPM: strategic alignment, governance, methods, information technology, people, and culture“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 105).

1.3.4.2 Prozesstrategie

„Strategic alignment is defined as the tight linkage of organizational priorities and enterprise processes enabling continual and effective action to improve business performance“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 113).

Die **Prozesstrategie** gibt den strategischen Ziel- und Gestaltungsrahmen für die mittel- und langfristige Entwicklung des GPM vor. Dazu zählen erfolgskritische Positionen, Potenziale und Kompetenzen, die mithilfe der Geschäftsprozesse auf- bzw. auszubauen sind, um nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu sichern. Die Prozesstrategie wird aus der Geschäftsstrategie abgeleitet. Das Thema Prozesstrategie wird in Kapitel 3 ausführlich behandelt.

1.3.4.3 Process Governance

„BPM governance is dedicated to appropriate and transparent accountability in terms of roles and responsibilities for different levels of BPM (portfolio, program, project, and operations). Furthermore, it is tasked with the design of decision-making and reward processes to guide process-related actions“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 114).

Process Governance ist eine Komponente der Corporate Governance. Sie umfasst die unternehmensweit gültigen Regeln, Vorschriften, Werte¹⁵ und Grundsätze bezogen auf Führung, Organisation, Kontrolle, Steuerung und Optimierung der Geschäftsprozesse und des gesamten GPM-Systems. Process Governance legt die Rollen und Verantwortlichkeiten im GPM fest und regelt, wie Geschäftsprozesse in der gesamten Organisation identifiziert, gestaltet, dokumentiert, geplant, kontrolliert, gesteuert und optimiert werden sollen. Dabei werden die Koordinations- und Kooperationsformen in organisationsübergreifenden Wertschöpfungsketten einbezogen. Regelungen für das Risikomanagement und Compliancemanagement in Geschäftsprozessen sind ebenfalls Gegenstand der Process Governance.

Ziel der Process Governance ist, eine einheitliche, strategisch ausgerichtete, transparente und anforderungsgerechte Anwendung des GPM in allen Einheiten der Gesamtorganisation zu gewährleisten. In der Studie „BPM Compass 2016“ gibt nur etwa ein Drittel der befragten 349 Unternehmen an, in ihrer Organisation GPM einheitlich anzuwenden (vgl. Komus/Gadatsch/Mendingling 2016, S. 63). Defizite bei der Process Governance bedeuten Defizite bei der umfassenden Strategieorientierung sowie der übergreifenden Harmonisierung, Standardisierung, Koordination und Steuerung der Geschäftsprozesse. Die Folgen sind geringere Effektivität und Effizienz der Organisation sowie ein höheres Compliancerisiko. Das Thema Process Governance wird in Kapitel 11.2 ausführlich behandelt.

1.3.4.4 Prozesskultur

„Culture [...] refers to the collective values and beliefs that shape process-related attitudes and behavior to improve business performance“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 118).

„BPM initiatives often fail for cultural reasons“ (Schmiedel/Brocke/Recker 2015, p. 649).

Die durch das GPM angestoßenen Veränderungen gelingen nur, wenn Führung und Mitarbeiter von einer Kultur getragen werden, die ihnen Sinn, Orientierung, Vertrauen, Identifikation, Motivation und Sicherheit gibt. Diese Voraussetzungen hat die **Prozesskultur** zu erfüllen. Sie vermittelt gemeinsame Wertvorstellungen, Normen, Überzeugungen, Spielregeln, Verhaltensweisen, Einstellungen und Umgangsformen, an denen sich die Prozessführung und -mitarbeiter in ihrem Handeln orientieren. Das Thema Prozesskultur wird in Kapitel 4.2 ausführlich behandelt.

1.3.4.5 Prozessmitarbeiter

„People as a core element of BPM is defined as individuals and groups who continually enhance and apply their process and process management skills and knowledge in order to improve business performance“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 111).

„It is people that will make processes function effectively and efficiently, no matter how much of a process is automated“ (Jeston 2018, p. 369).

Prozessmitarbeiter sind die Leistungsträger in Geschäftsprozessen. Sie führen Prozessaufgaben aus, erbringen die Wertschöpfung und bestimmen damit den Organisationserfolg. Darüber hinaus beteiligen sie sich aktiv an der Steuerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse.

Der Erfolg des GPM hängt wesentlich von der Kompetenz (Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten) sowie der Kreativität der Mitarbeiter ab, wobei Eigenständigkeit und Motivation einen hohen Stellenwert haben. Großer Wert wird auf Teamarbeit, offenen Umgang mit Problemen, kreative Problemlösungen und Eigeninitiative gelegt. „Process demands that people at all levels of the organization put the customer first, be comfortable working in teams, accept personal responsi-

¹⁵ Werte sind Normen für das soziale Handeln in einer Organisation und richten sich als Orientierungsmaßstab an das Verhalten aller Mitarbeiter (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 230).

bility for outcomes, and be willing to accept change“ (Hammer 2015, S. 10; vgl. auch Rosemann/Brocke 2015, p. 117).

Der Zunahme von Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter steht eine Abnahme von Anordnung und Aufsicht durch die Führung gegenüber. Führungskräfte können sich dadurch verstärkt ihren eigentlichen Führungsaufgaben wie z.B. Coaching, Training, Mitarbeiterführung, -kommunikation und -entwicklung widmen (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 456). Das Thema Prozessmitarbeiter wird in Kapitel 4.4 ausführlich behandelt.

1.3.4.6 Informationstechnologie (IT)

„Information technology (IT) refers to the software, hardware, and information systems that enable and support process activities“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 116).

Die **Informationstechnologie (IT)** kann ein starker Hebel zur Steigerung der Effizienz in Geschäftsprozessen sein. Diese Rolle füllt sie aus, wenn sie sich als Dienstleister der Geschäftsprozesse betrachtet und deren Anforderungen abdeckt. Nur dann können die Nutzenerwartungen erfüllt werden. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Geschäftsprozesse über eine ausreichend hohe Reife verfügen. Von der Prozessreife hängt es ab, wie stark die Effizienzpotenziale der IT in den Geschäftsprozessen zur Wirkung kommen.

„Ohne vorhergehende Prozessoptimierung sind IT-gestützte Werkzeuge selten empfehlenswert. Dies bedingt, dass die Prozesse unabhängig von einem Tool grundlegend vereinfacht, von historisch Gewachsenem entlastet, unnötige Prozessschritte eliminiert und organisatorisch Zusammengehöriges integriert ist bzw. sind“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 22).

„As a general statement 70 percent of the benefits to be made by optimizing business process performance will be achieved by process innovation/redesign and business rule improvement, before the engagement or support of technology“ (Jeston 2018, p. 231).

„Although technology [IT] can be a significant benefit in the right circumstances, it is not necessarily the most important aspect for improved process performance. The single most important aspect is to focus on people – creating the right culture, motivation, responsibility, ownership, accountability, performance measures, feedback and rewards. [...] Technology solutions should be considered as a part of a solution“ (Jeston 2018, p. 322).

Auf die Möglichkeiten der Unterstützung des GPM durch die IT geht ausführlich Kapitel 12 ein.

1.3.4.7 Methoden, Tools und Techniken

„Methods, in the context of BPM, have been defined as the tools and techniques that support and enable consistent activities on all levels of BPM (portfolio, program, project, and operations)“ (Rosemann/Brocke 2015, p. 115).

Die Einführung und Ausführung des GPM unterstützen und ermöglichen neben der IT viele andere **Methoden und Tools und Techniken**. Abb. 1.10 gibt einen Überblick über verbreitete Methoden und Instrumente (vgl. Schmelzer 2004-2); Hiller/Minar-Hödel/Zahradnik 2010, S. 237 ff.; Göppel 2011, S. 177 ff.; Rosemann/Brocke 2015, p. 115).

Methoden und Tools dienen im GPM dazu, die Prozessziele zu erreichen (vgl. Spanyol 2007, S. 148 f.; Knuppertz/Federn 2011, S. 44 ff.; Bergsmann 2012, S. 197 ff.). Ihr Einsatz ist sorgfältig abzuwägen und zu steuern. Er hängt ab von der Prozessstrategie, den Prozesszielen, der jeweiligen Prozesssituation, den Rahmenbedingungen des Prozesses, dem Verbesserungsbedarf, der Wirkung im Verbund mit anderen Prozessmethoden und -tools und vor allem auch von der Akzeptanz sowie den Methodenkenntnissen der Prozessmitarbeiter. Der integrierte Ansatz des GPM unterstützt den gezielten und abgestimmten Einsatz von Methoden und Tools. Er gewährleistet, dass die Methoden und Tools „synergetisch miteinander und nicht gegeneinander

wirken“. Dies gilt ebenso für das Zusammenspiel der Managementsysteme Prozess-, Qualitäts-, Risiko- und Compliancemanagement, zu deren Integration das GPM einen wesentlichen Beitrag leistet (vgl. Kapitel 5.3.8.2).

Auf die Methoden zur Unterstützung des GPM gehen alle weiteren Kapitel des Buches ein.

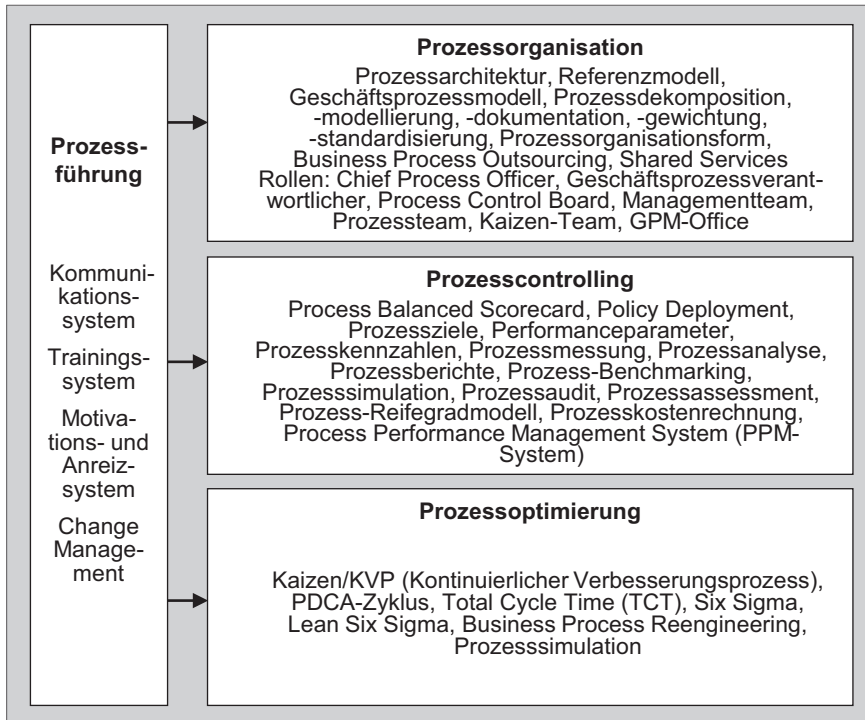


Abbildung 1.10 Methoden, Tools und Rollen des GPM

1.3.5 Orientierungen des GPM

GPM lässt sich zusammenfassend über folgende **Orientierungen** charakterisieren:

- **Prozessorientierung**

Im Mittelpunkt des GPM stehen organisationsübergreifende (cross-functional) End-to-End-Geschäftsprozesse. Geschäftsprozesse, Teilprozesse, Prozessschritte und Arbeitsschritte bilden als eigenständige Prozessmodule die Basis für eine modulare Organisation, in der die Entscheidungskompetenz und Verantwortung in die Module verlagert wird (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 230 ff.). Die durchgehende Prozessorientierung reduziert organisatorische Schnittstellen und Komplexität. Sie steigert die Effektivität sowie Effizienz und zeichnet sich durch hohe Flexibilität (Agilität) der gesamten Organisation aus.

- **Strategieorientierung**

Geschäftsprozesse werden an der Geschäftsstrategie ausgerichtet. Die Geschäftsstrategie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich sind und welche Prozessziele diese verfolgen sollen. Änderungen der Geschäftsstrategie können Anpassungen der Geschäftsprozesse zur Folge haben.

■ Kundenorientierung

Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse sind auf die Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Kunden bzw. Stakeholder ausgerichtet (End-to-End-Prozesse). Die Kundenorientierung bezieht sich auf externe und auf interne Kunden.

■ Wertschöpfungsorientierung

Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf wertschöpfende Aktivitäten. Aktivitäten ohne Wertschöpfung (= Verschwendung) werden eliminiert.

■ Verbesserungsorientierung

Eng mit der Wertschöpfungsorientierung ist die Verbesserungsorientierung verbunden. Kaizen- und Prozessteams verbessern kontinuierlich die Prozesse und steigern dadurch die Prozessperformance. Gleichzeitig sind sie Initiatoren von Prozessinnovationen.

■ Performanceorientierung

Die Prozessperformance deckt die Prozesseffektivität (Kundenzufriedenheit, Kernkompetenzen) und Prozesseffizienz (Prozesszeiten, -termine, -qualität, -kosten) ab. Die Ziele für die Prozessperformance werden aus den Geschäftszielen abgeleitet. Die Zielerreichung wird über Prozesskennzahlen laufend gemessen und gesteuert. Damit leistet das GPM einen wesentlichen Beitrag zur Absicherung des Geschäftsergebnisses.

■ Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiter werden motiviert und ertüchtigt, in Teams eigenständig Prozesse zu organisieren, auszuführen, zu kontrollieren und zu verbessern. Die ganzheitliche Aufgabenerfüllung erhöht die Motivation und verstärkt den Anreiz zum kundenorientierten Handeln (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 234).

■ Lern- und Wissensorientierung

Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch die Mitarbeiter verstärkt und beschleunigt das organisationale Lernen. Es ist die Basis für die permanente Steigerung des Prozesswissens und für die kontinuierliche Erweiterung der Wissensbasis sowie den Auf- und Ausbau dynamischer Fähigkeiten der Organisation.

■ Kernkompetenzorientierung

Geschäftsprozesse unterstützen den systematischen Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen und stellen in vielen Fällen selbst Kernkompetenzen dar.

Mit diesen Orientierungen schmücken sich auch andere Konzepte, Vorgehensweisen und Methoden. Diese decken allerdings jeweils nur Teilaspekte ab und sind nicht in einem ganzheitlichen Managementsystem integriert.



Das in diesem Buch dargestellte GPM bietet ein abgestimmtes Vorgehens- und Methodenkonzept an, das alle vorgenannten Orientierungen berücksichtigt und sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- strategie- und kundenorientierte Definition und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse,
- Integration von Prozessführung, Prozessorganisation, Prozesscontrolling und Prozessoptimierung,
- multidimensionale Performanctestuerung über Effektivitäts- und Effizienzparameter,
- Prozessoptimierung durch kontinuierliche Prozessverbesserung sowie Prozessinnovation und -erneuerung (Business Process Reengineering),

- Integration von Prozess-, Qualitäts-, Risiko- und Compliancemanagement,
- Integration von IT und GPM,
- Einführung des GPM als Prozess des organisatorischen Wandels.

1.3.6 Nutzen des GPM

„BPM is more relevant than ever before and will assist in enabling management to achieve a competitive advantage in a turbulent dynamic environment“ (Jeston 2018, p. xxxii).

Der **Nutzen des GPM** besteht in (vgl. Kapitel 15):

- Ausrichtung der gesamten Organisation auf strategische Ziele,
- Ausrichtung der gesamten Organisation auf Kunden bzw. Stakeholder,
- Ableitung der Prozessziele aus den strategischen Zielen und Geschäftszielen,
- konsistentes Ziel- und Kennzahlensystem mit laufenden Performancemessungen,
- klare Verantwortlichkeiten für Kundenleistungen und -betreuung,
- Reduzierung organisatorischer Schnittstellen und damit geringere Koordinations-, Kontroll- und insgesamt Transaktionskosten,
- Motivationssteigerung der Mitarbeiter durch Empowerment (Ermächtigung, Verantwortungsübertragung),
- organisationales Lernen durch selbstorganisierte Prozessteams,
- systematischer Ausbau des Prozesswissens und damit des Organisationswissens,
- Prozessoptimierung durch kontinuierliche Steigerung der Prozesseffektivität (Kundenzufriedenheit, Kernkompetenzen) und der Prozesseffizienz (Prozess- und Produktqualität, Senkung der Prozesskosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Erhöhung der Termintreue) sowie durch Prozessinnovationen,
- Steigerung der IT-Effizienz durch Business-IT-Alignment,
- hohe Anpassungsfähigkeit (Agilität) aller Komponenten (z. B. Rollen, Prozesse, Aufgaben) des GPM und damit der gesamten Organisation,
- Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten durch intensives organisationales Lernen und Wissensgenerierung.

1.3.7 Process Capital

Die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen sowie die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Geschäftsprozesse und des GPM-Systems stellen immaterielle Werte einer Organisation dar. Diese fließen als **Process Capital** über das Intellectual Capital in die Bewertung des immateriellen Vermögens (intangible assets) ein und steigern den Marktwert einer Organisation (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 596 f.; Kapitel 10.2.1.3). Process Capital strategisch zu planen und aktiv zu gestalten, wird als immer dringlichere Aufgabe des Managements betrachtet. „Process capital is one of the most important assets of a company. In consequence, process capital has to be built up and managed and has to be a major focus of corporate strategy“ (Brenner/Coners/Matthies 2015, p. 133).

Wesentliche **Komponenten des Process Capital sind Prozessperformance und Prozesspotenziale**. Über Stand und Entwicklung der Prozessperformance (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) geben die laufenden Prozessperformanceberichte des Prozesscontrollings (vgl. Kapitel 7.7.2) und das Maßnahmencontrolling (vgl. Kapitel 9.3.7) Auskunft. Stand und Entwicklung der Prozesspotenziale (Prozessstrategie, Process Governance, Prozesskultur, Prozessmitarbeiter, Prozess-IT, Prozessmethoden) werden über Reifegradmodelle im Rahmen von Prozessassessments bewertet (vgl. Kapitel 8). „Maturity models allow assessing the state of process capital, evaluating its general contribution to strategic goals as well as identifying possibilities for its further improvement“ (Brenner/Coners/Matthies 2015, p. 142; vgl. auch Jeston 2018, p. 615). Prozessperformanceberichte und Prozessassessments sind wichtige Informationsquellen für die Bewertung des Process Capital.

Eine Erhöhung des Process Capital kann operativ über Prozessoptimierung erreicht werden, die eine gezielte Steigerung der Prozessperformance verfolgt (vgl. Kapitel 9). Der nachhaltige Auf- und Ausbau des Process Capital erfordert eine strategische Prozessplanung mit der Definition von strategischen Prozesspotenzialen sowie die laufende Umsetzungskontrolle dieser Potenziale im Rahmen der strategischen Überwachung (vgl. Kapitel 3.4.2.5).

1.3.8 Anstöße zur Einführung des GPM

Die **Initiative zur Einführung des GPM** kann ausgehen von (siehe Abb. 1.11; vgl. auch Komus 2011, S. 16 ff.; Knuppertz/Feddern 2011, S. 4 f. und 181 f.):

- Qualitätsmanagement,
- Informationstechnologie (IT),
- Organisationscontrolling,
- Organisationsstrategie.

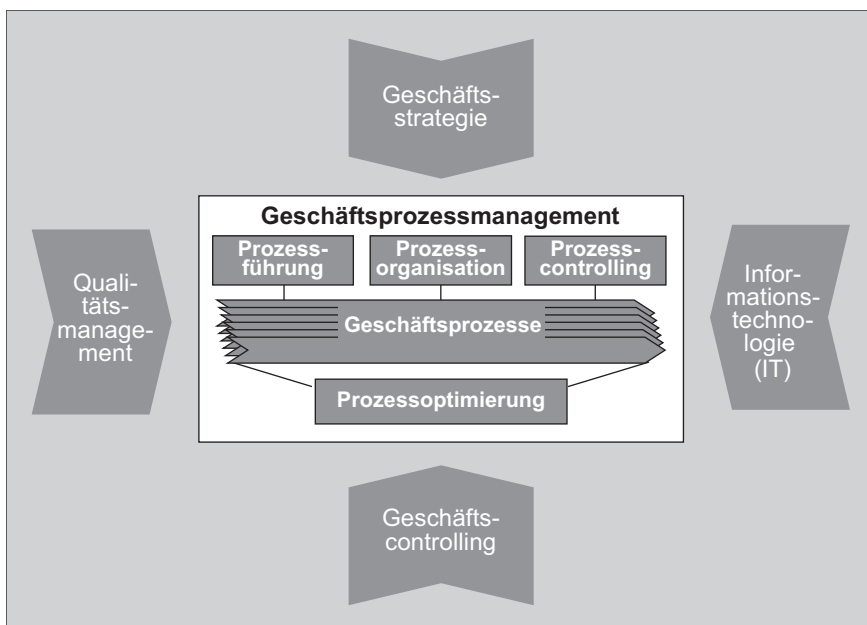


Abbildung 1.11 Anstöße zur Einführung des GPM

In der Praxis geht der Anstoß in vielen Fällen vom **Qualitätsmanagement** aus. Der Grund sind Qualitätsvorschriften, die den Nachweis der Prozessorientierung in einer Organisation fordern, wie z. B. in der weltweit verbreiteten Norm ISO 9001. Bei einem qualitätsgetriebenen GPM besteht die Gefahr, dass auf die Einhaltung formaler Richtlinien mehr Gewicht als auf prozessorientierte Inhalte gelegt wird (vgl. Bergsmann 2012, S. 200f.). Ob die Qualitätsrichtlinien den Zielen und Potenzialen eines umfassenden GPM und der Organisationsstrategie gerecht werden, bleibt dabei oft ungeprüft.

Ähnlich ist die Situation, wenn GPM aus Gründen der **Corporate Governance**, des Compliance-managements, des Risikomanagements oder von Standards wie z. B. ITIL oder COBIT eingeführt wird. Bei diesen Anstößen geht es wie im Qualitätsmanagement primär um die Erfüllung regulatorischer Forderungen, aber nicht um nachhaltige strategische Lösungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Ein starker Initiator und Promotor des GPM ist die **IT**. Zwischen IT und GPM bestehen enge Beziehungen. Die IT unterstützt das GPM mit Applikationen sowie mit Softwaretools zur Visualisierung, Modellierung, Analyse, Simulation, Messung, Steuerung, Automatisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Bei dem IT-Einsatz stehen Effizienz- und Flexibilitätssteigerungen der Geschäftsprozesse im Vordergrund. Auf andere wettbewerbswirksame Aspekte wie Kunden-, Wertschöpfungs-, Mitarbeiter-, Lern- und Wissensorientierung oder auf die Prozesserfolgsfaktoren Prozesskultur oder Prozessmitarbeiter hat die IT relativ geringen Einfluss. Eine zu einseitige informationstechnische Ausrichtung ist ebenso wie ein zu einseitig auf Normen oder Regularien ausgerichtetes GPM kritisch zu beurteilen. Beide Anstöße tragen dem strategischen und ganzheitlichen Ansatz des GPM nicht ausreichend Rechnung.

Als Initiator und Promotor des GPM könnte das **Geschäftscontrolling** fungieren. Nach dem „Controllerleitbild“ leisten Controller „als Partner des Managements einen wesentlichen Anteil zum nachhaltigen Erfolg der Organisation“ (vgl. Kapitel 7.11). Wegen der hohen Potenziale zur Steigerung der Effektivität, Effizienz und Flexibilität (Agilität) der Gesamtorganisation wäre es Aufgabe des Controllings, GPM zu fördern und zu fordern. Dies ist in der Praxis kaum der Fall. Ein vom institutionalisierten Controlling unterstütztes Prozesscontrolling mit der notwendigen Integration in das Geschäftscontrolling hat Seltenheitswert. „Prozesscontrolling“ ist nicht einmal in Stichwortverzeichnissen führender Controllinglehrbücher aufgeführt (vgl. auch Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 531 f.).



Die tragfähigste und nachhaltigste Wirkung ist gegeben, wenn die **Organisationsstrategie** im Auftrage des obersten Managements das GPM initiiert und organisationsübergreifend strategisch steuert. Nur dann kommen die Stärken des GPM zum Tragen, wie z. B. die gesamte Organisation auf Kunden auszurichten, die Anpassungsfähigkeit (Agilität) der Organisation deutlich zu erhöhen sowie Erfolgspotenziale auf- und auszubauen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation nachhaltig sichern. Gleichzeitig deckt der strategiebasierte Ansatz die Erfüllung regulatorischer Anforderungen ab und nutzt gezielt die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Organisation durch den Einsatz der IT.

Die Organisationsstrategie analysiert die Umwelt (z. B. Märkte (Branche), Kunden (Struktur, Bedürfnisse), Wettbewerber, Technologien) sowie die Organisation (z. B. Erfolgspotenziale, Wertschöpfungsstruktur, Ressourcen, Kernkompetenzen, Leistungsprogramm, Führung, Kultur, Aufbauorganisation) (vgl. Strategieprozess Kapitel 3.4.2). Ergänzend werden Veränderungen identifiziert und prognostiziert. Die Analyse und Prognose von Umwelt und Organisation bilden die

Basis für Ableitung und Auswahl von Handlungsoptionen für die Geschäfts- und Prozessstrategie. Diese werden dann als strategische Maßnahmen vorgegeben, wie z. B.:

- Entscheidung über die Einführung des GPM,
- Entscheidung über die strategische Ausrichtung des GPM.

Anstöße für ein strategieorientiertes GPM sind in der Praxis häufig:

- neue oder veränderte Geschäftsmodelle,
- anspruchsvollere Geschäftsziele,
- stärkerer Markt- und Mitbewerberdruck,
- Organisationszusammenschlüsse, neue Partnerschaften, Organisationsnetzwerke,
- organisationsinterne Defizite wie unzureichende Performance, unzureichende Geschäftsergebnisse oder gefährdete Wettbewerbsfähigkeit.

Ein strategieorientiertes GPM setzt eine regelmäßige strategische Geschäftsplanung voraus. Eine weitere Voraussetzung ist, dass das Topmanagement vom GPM überzeugt ist, die strategische Bedeutung des GPM kommuniziert sowie die Einführung und Ausführung des GPM voll unterstützt.

„Management needs to clearly understand that business processes are a fundamental and critical part of business success. The proactive management of these business processes will significantly assist in the delivery of an organization's strategic objectives. Process management needs to be a fundamental part of how the business is managed, and executive commitment is essential“ (Jeston 2018, p. 5).

Die noch relativ geringe Verbreitung eines strategieorientierten GPM in der Praxis ist ein Anzeichen dafür, dass viele Organisationen Schwierigkeiten haben, die vorgenannten Voraussetzungen zu erfüllen. Als Engpass wird immer wieder das Topmanagement genannt. In vielen Organisationen hat es das strategische Potenzial des GPM noch nicht ausreichend erkannt und/oder ist nicht in der Lage, es wirksam zu nutzen (vgl. Kapitel 3.6).

1.3.9 Anwendung des GPM

Seit Ende der 1990er-Jahre wird GPM in der Praxis als ganzheitliches Konzept zur Steigerung von Effektivität und Effizienz von Organisationen eingesetzt (vgl. Matzler et al. 2004, S. 82 ff.). Geschäftsprozesse spielen heute in fast allen Bereichen wie z. B. Industrie, Banken, Versicherungen, Handel, Verkehr, Gesundheits- und Sozialwesen, Hochschulen sowie in vielen Managementkonzepten, Normen und Vorschriften eine wichtige Rolle.

Auch die **öffentliche Verwaltung** setzt sich intensiv mit GPM auseinander. Beispiele sind die EU-weit verbindliche Vorgabe zur Umsetzung des E-Governments oder das vom Bundesministerium des Innern im August 2010 gestartete Programm zur Modernisierung der Bundesverwaltung. „Die Sicht auf die Geschäftsprozesse und die systematische Dokumentation von Arbeitsabläufen auf der Basis standardisierter und allgemeingültiger Methoden hilft den verantwortlichen Akteuren, Potenziale für Effizienz- und Qualitätssteigerungen aufzudecken und transparent zu machen“ (Bundesministerium des Innern 2012).

Prozessmanagement wird in Behörden zumeist als begrenzte Einzelmaßnahme, aber nicht als ganzheitliches Konzept angewendet (vgl. PwC 2014-1). Die deutsche Verwaltung schöpft das Potenzial der Digitalisierung bisher nur ansatzweise aus. Bei der Digitalisierung bzw. beim e-Government liegt Deutschland auf Rang 15 und weit hinter Singapur (1), USA (2), Dänemark (3), Korea (4), Japan (5) und Estland (6) (vgl. Martini 2016; Gadatsch/Freitag 2018). Vorausset-

zung für erfolgreiche Digitalisierung sind Geschäftsprozesse mit einem hohen Reifegrad (vgl. Kapitel 12.9).

Zwischen Konzept und gelebtem GPM bestehen große Diskrepanzen (vgl. Kapitel 16.2.1). In vielen Organisationen haben nach wie vor Fragen der funktionalen Aufbauorganisation wie z. B.

- Welche Funktionen haben Abteilungen?
- Wer ist für was zuständig?
- Wer darf wem Weisungen erteilen?
- Wer berichtet wem?

ein größeres Gewicht als Fragen des GPM wie z. B.

- Wie kann die Umsetzung der Geschäftsstrategie und der Geschäftsziele mithilfe von Geschäftsprozessen besser erreicht werden?
- Wie können Geschäftsprozesse dazu beitragen, die Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen?
- Wie können durch Geschäftsprozesse die Erfolgspotenziale sowie Handlungs- und Problemlösungskompetenz in der Organisation kontinuierlich gesteigert werden?
- Wie können Geschäftsprozesse die Anpassungsfähigkeit (Agilität) der Organisation verbessern?

Der Grund für den unbefriedigenden Reifegrad vieler eingeführter GPM-Systeme liegt nicht so sehr an fehlender Einsicht, sondern an einem **Mangel an Willen und Fähigkeiten, sich von den traditionellen Organisations- und Führungsstrukturen zu lösen**. Hierbei spielt das Topmanagement die entscheidende Rolle. Ein effektives und effizientes GPM lässt sich nur mit aktiver Unterstützung des Topmanagements realisieren. Eine passive Rolle reicht nicht aus.

Eine mustergültige Anwendung des GPM (BPM) kann SAP vorweisen. SAP skizziert sie wie folgt: „Implementing BPM at SAP was an important step toward overcoming the complexities that plague our businesses, a step that was important to both SAP and its customers. Following the operating principle ‚Run Simple‘, SAP developed a process-management infrastructure throughout the company that led to transparency in SAP’s key processes and measurable process improvements.

Action taken:

- The Productivity Consulting Group (PCG) was founded with the mission of strengthening the importance of BPM throughout the company.
- The SAP Process Map was established to create transparency in SAP’s key processes, roles, and responsibilities.
- The SAP Process Maturity Model was created with the aim of constantly increasing the maturity of SAP’s processes.
- An approach to performance measurement and process improvement and a portfolio of BPM-related services were introduced to support Process Managers on their way to reaching process excellence.
- In addition, activities were introduced to strengthen the BPM community, the foundation for BPM at SAP.

Success factors:

The key success factor in SAP’s journey from BPM concepts and ideas to measurable impact—that is, from paper to impact—was the strategic alignment of BPM with top management support. Strong governance with the SAP Process Map, the SAP Process Maturity Model, and BPM standards enabled the company to strive toward process excellence.

However, a lively and engaged BPM community was as important as having the right methods or tools at hand. Implementing BPM from a top-down perspective helped to some extent, but building an understanding of BPM and its value from the bottom-up using a variety of mechanisms (introduced in this article) was also required“ (Reisert/Zelt/Wacker 2018, p. 21).

APQC (American Productivity & Quality Center) nennt in den Studien „2018 Process and Performance Management“ (n = 139 Teilnehmer) und „2019 Process and Performance Management“ (n = 253 Teilnehmer) für das Business Process Management die folgenden wichtigsten Herausforderungen und Prioritäten für die Anwendung des GPM (APQC 2018, p. 6 und APQC 2019, p. 5):

- „Defining and mapping end-to-end processes (Best-practice organizations use key criteria to help understand if their processes are end-to-end: use an outside-in-perspective; encompass the entire value chain; focus on the customer’s value; categorize processes based on value).
- Engaging leadership in process management.
- Aligning process management efforts to the organization’s strategy (Best-practice organizations use value stream analysis to align processes and their measures with strategic objectives).
- Communicating the value of process management.
- Moving from a function-based to process-thinking culture.
- Picking the right key performance indicators for processes.
- Establishing a process governance structure.“

Aktuelle Anwendungsbeispiele des GPM enthalten u. a. Kern 2012; Brucker-Kley et al. 2015; Brocke/Mendling 2018; Brucker-Kley/Kykalová/Keller 2018; Komus/Hofmann 2018.

1.3.10 Historische Entwicklung des GPM

Die theoretischen Grundlagen des GPM sind seit den 1930er-Jahren bekannt.¹⁶ Nordsieck, der Begründer der Organisationslehre, hat bereits 1932 auf die Dualität von Aufbau- und Ablauforganisation (Betriebsaufbau und Arbeitsablauf) hingewiesen. Er stellte den Betriebsprozess in den Mittelpunkt und betonte die Notwendigkeit, die Aufbauorganisation an den Abläufen auszurichten (vgl. Nordsieck 1932; Nordsieck 1934; auch Hennig 1934).

Von der deutschen Betriebswirtschaftslehre wurde Nordsiecks ablauforientierte Organisationsgestaltung weitgehend ignoriert. Kosiol setzte sich zwar mit den Gedanken von Nordsieck auseinander (vgl. Kosiol 1976), übernahm aber nicht die Forderung, die Strukturierung der Organisation (Aufbauorganisation) an dem Betriebsprozess zu orientieren. Er maß der Aufbauorganisation die weitaus größere Bedeutung bei (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 136; Gaitanides 2012, S. 25 f.).

Die spätere betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre schloss sich überwiegend der Sichtweise Kosiols an, wonach die Ablauforganisation der Aufbauorganisation zu folgen hat. Unter **Aufbauorganisation** wird dabei die „strukturierende Gestaltung“ verstanden, welche die Zuordnung von Sachaufgaben (Verrichtungen) auf Stellen, die Bildung und hierarchische Gliederung von Abteilungen und Stellen sowie die Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf Aufgabenträger umfasst (= vertikale Sicht). Die **Ablauforganisation** umfasst in der traditionellen Sicht die Gestaltung der Abläufe unter Berücksichtigung von Inhalt, Raum,

¹⁶⁾ Vgl. zu dem Thema historische Entwicklung des GPM: Gaitanides 1983; Schantin 2004, S. 10 ff.; Gaitanides 2012, S. 11 ff.; Vahs 2015, S. 32 f., S. 58 f. und 207 ff.; Dumas et al. 2018, p. 8.

Zeit und Ressourcen (= horizontale Sicht) **innerhalb der Strukturen der Aufbauorganisation**. Diese Priorisierung der Aufbauorganisation gegenüber der Ablauforganisation engt den Spielraum für die Gestaltung der Abläufe stark ein (vgl. Schantin 2004, S. 14 ff.; Gaitanides 2012, S. 26 ff.).¹⁷

Eine Rückbesinnung auf die zentrale Bedeutung der Ablauforganisation (Prozessorganisation) leitete Anfang der 1980er-Jahre insbesondere **Gaitanides** ein. Für Gaitanides ist Prozessorganisation „eine prozessorientierte Organisationsgestaltung“, bei welcher der Ablauf unabhängig von der Aufbauorganisation entworfen wird und Stellen erst anschließend nach den Erfordernissen der Prozesse gebildet werden (vgl. Gaitanides 1983, S. 61 f.; auch Krüger 1983; Striening 1988; Picot et al. 2012, S. 375). Anstelle der These „Ablauforganisation folgt Aufbauorganisation“ vertritt die prozessorientierte Sicht die These „**Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation**“. Der Begriff **Prozessorganisation** erweitert den Begriff Ablauforganisation, indem er nicht nur einzelne abteilungs- bzw. funktionsinterne Abläufe, sondern besonders die funktions- und organisationsübergreifenden Prozesse betrachtet.

Die Organisationslehre steht auch heute noch dem prozessorientierten Organisationsansatz vielfach reserviert gegenüber. Prozessmanagement „als originär betriebswirtschaftliches Problem“ führt in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre immer noch ein Schattendasein. „Der Einbau des Prozessmanagements in das Theoriegebäude der Organisationsforschung fehlt fast gänzlich. Effizienzforschung auf diesem Gebiet gibt es so gut wie gar nicht“ (Gaitanides 2007, S. 3).

Spanyi weist darauf hin, dass Prozessmanagement in den meisten Universitäten der USA kein zentrales Managementthema ist, sondern eingeeengt im Rahmen der „Operations“ und Informationssysteme behandelt wird. „Essential process concepts are rarely part of MBA courses on leadership (which is precisely where they belong). While there have been some progress in this respect during the past few years, the pace of adoption of fundamental process concepts into MBA curricula is still slow“ (Spanyi 2015, p. 337).

„Process follows structure“ wird als Leitmaxime auch heute noch in Lehrbüchern der Organisation vertreten. Die Folgen in der Praxis sind: „Zwar gelten Aufbau- und Ablauforganisation als zwei Seiten der gleichen Medaille, aber in der traditionellen Unternehmensorganisation sind Prozesse als operative ‚Aktivitätenabfolgen‘ nachrangig gegenüber hierarchischen, strukturellen Vorordnungen der Aufbauorganisation. Es bleibt ihnen lediglich ein geringer eigener Gestaltungsspielraum, für den gilt: ‚process follows structure‘. Diese Seite der Medaille aufzudecken und nach oben zu legen, ist das zentrale Gestaltungsprinzip strategischen Prozessmanagements. Prozesse könnten dann ein ganz anderes Potenzial entfalten“ (Frost 2018-1, S. 123; vgl. auch Kapitel 5.5.3.1).

In der Praxis haben sich bereits in den 1940er-Jahren die klassischen Vertreter des Qualitätsmanagements wie Deming, Juran, Feigenbaum und Ishikawa intensiv mit Prozessen auseinandergesetzt und deren Bedeutung für die Qualität und den Organisationserfolg herausgestellt. Die Ideen fielen insbesondere im kriegszerstörten Japan auf fruchtbaren Boden. Sie wurden dort im Rahmen von **Total Quality Management (TQM)** vor allem in der japanischen Automobilindustrie weiterentwickelt. Die Entwicklung in Japan beeinflussten zwischen 1950 und 1960 sehr stark die Amerikaner W.E. Deming und J.M. Juran (vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner 2016, S. 197 und 544). Ende der 1980er-Jahre verstärkten der Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) in den USA (1987), das Modell für „Business Excellence“ der European Foundation for Quality Management (EFQM) (1988) und das Activity Based Costing (Cooper/Kaplan 1988) bzw. die Prozesskostenrechnung den Blick auf Prozesse. Anfang der 1990er-Jahre hat dann das Business Process Reengineering (vgl. Davenport 1993; Hammer/Champy 1994) eine

¹⁷⁾ Heute werden statt der Begriffe Aufbauorganisation und Ablauforganisation häufig die Begriffe Struktur und Prozess verwendet.

intensive Auseinandersetzung mit Prozessmanagement ausgelöst. Starke Impulse zur Weiterentwicklung des Prozessmanagements gingen seit Ende der 1980er-Jahre von der **Informatik** (IT-BPM) aus (vgl. z. B. Scheer 1991). Das BPM-Engagement der Informatik, vor allem der Wirtschaftsinformatik, hat nur teilweise dazu geführt, dass sich die Betriebswirtschaftslehre ebenfalls intensiv dem Thema Prozessmanagement (Business-BPM) zugewandt hat.

Heute ist GPM in allen Branchen verbreitet. Es gewinnt als Alternative zu funktionalen Organisationsstrukturen und Führungskonzepten zunehmend an Bedeutung, da es auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen schneller, flexibler, effizienter und nachhaltiger reagieren kann.

■ 1.4 GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden

1.4.1 Überblick

Literatur und Praxis kennen zahlreiche Konzepte, Vorgehen und Methoden, deren Ziel es ist, Effektivitäts- und Effizienzprobleme in Organisationen zu lösen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Zwischen diesen Managementkonzepten und -methoden sowie dem GPM bestehen häufig enge Beziehungen (siehe Abb. 1.12; vgl. auch Schnaitmann 2000, S. 366 ff.). Diese werden nachfolgend aufgezeigt.

• Strategisches Management	⇒	Voraussetzung für GPM
• Balanced Scorecard	⇒	wichtig für GPM
• Restrukturierung	⇒	günstig für GPM
• Wertorientiertes Management	⇒	von GPM unterstützt
• Asset Management	⇒	von GPM unterstützt
• Change Management	⇒	notwendig für GPM
• Wissensmanagement	⇒	von GPM unterstützt
• Customer Relationship Management	⇒	in GPM integriert
• Supply Chain Management	⇒	in GPM integriert
• Lean Management	⇒	von GPM unterstützt
• Simultaneous Engineering	⇒	von GPM unterstützt
• Business Process Reengineering	⇒	in GPM integriert
• Kaizen/KVP	⇒	in GPM integriert
• Six Sigma	⇒	in GPM integriert
• Prozesskostenrechnung	⇒	in GPM integriert
• Benchmarking	⇒	wichtig für GPM
• Outsourcing	⇒	von GPM unterstützt
• Qualitätsmanagement, TQM	⇒	von GPM unterstützt
• Risikomanagement	⇒	von GPM unterstützt
• Compliance Management	⇒	von GPM unterstützt
• Governance	⇒	von GPM unterstützt

Abbildung 1.12 Beziehungen zwischen Geschäftsprozessmanagement (GPM) und anderen Managementkonzepten und -methoden

1.4.2 Strategisches Management, Kernkompetenzen

Das **strategische Management** verfolgt das Ziel, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erreichen, um den nachhaltigen Erfolg einer Organisation zu sichern. Es legt die Aktionsfelder der Organisation bezogen auf Branchen und Märkte fest, ermittelt die strategischen Leistungspotenziale (z. B. Kernkompetenzen) und identifiziert die strategischen Erfolgsfaktoren.¹⁸ Schwerpunkte des strategischen Managements sind u. a.:

- Entwickeln einer Vision und eines Leitbildes für die Organisation.
- Frühzeitiges Erkennen von sich ändernden Rahmenbedingungen, Risiken/Chancen sowie Stärken/Schwächen der Organisation.
- Identifizieren von zukünftigen Tätigkeitsfeldern, Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten der Organisation.
- Festlegen von Geschäfts- und Wettbewerbsstrategien.
- Identifizieren, Schaffen und Erhalten von Leistungspotenzialen bzw. Kernkompetenzen.
- Definition der strategischen Erfolgsfaktoren.
- Definition von strategischen Zielsetzungen wie Effektivitäts-, Effizienz- und Flexibilitätsziele der Organisation.
- Umsetzen der Strategien in Aktionsprogramme.
- Überwachung der Umsetzung strategischer Maßnahmen.

Im strategischen Management hat besonders der Kernkompetenzansatz in den 1990er-Jahren viel Beachtung gefunden (vgl. Prahalad/Hamel 1990; Krüger/Homp 1997). **Kernkompetenzen** verkörpern einzigartige Kombinationen aus Ressourcen, Fähigkeiten oder Technologien, die bei einem koordinierten Einsatz dauerhafte Wettbewerbsvorteile begründen und von der Konkurrenz nur schwer imitierbar oder substituierbar sind. Sie setzen eine Organisation in die Lage, flexibel und schnell auf zukünftige Veränderungen zu reagieren und neue überlegene Leistungen anzubieten. Für den langfristigen Erfolg sind Kernkompetenzen von großer Bedeutung. Geschäftsprozesse können selbst Kernkompetenzen darstellen oder die Grundlage für die Schaffung neuer Kernkompetenzen bilden.



Zwischen strategischem Management und Geschäftsprozessen bestehen enge Verbindungen (vgl. Kapitel 3). Die Geschäftsstrategie beeinflusst Gestaltung, Organisation, Zielsetzung und Steuerung der Geschäftsprozesse. Auf der anderen Seite leisten die Geschäftsprozesse wesentliche Beiträge zur Umsetzung der Geschäftsstrategie, indem sie strategische Erfolgspotenziale aufbauen und nutzen. Durch ihre organisatorische Flexibilität (Agilität) erfüllen Geschäftsprozesse die strategische Forderung nach wandelbaren Strukturen. „Die dadurch erzielbaren Wettbewerbsvorteile können enorm hoch sein“ (Fink 2003, S. 23).

¹⁸⁾ Vgl. zu dem Thema strategisches Management: Hinterhuber 1992; Gausemeier/Fink 1999; Kohlöffel 2000; Hinterhuber 2004; Grant/Nippa 2006; Müller-Stewens/Lechner 2016; Bea/Haas 2017; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017.

1.4.3 Balanced Scorecard

Die **Balanced Scorecard** beinhaltet ein Bündel von Key Performance Indicators (KPI), welches das Management bei der strategischen Steuerung der Organisation unterstützt (vgl. Kaplan/Norton 1997; Horváth/Gaiser 2000, S. 17 ff.). Das Instrument stellt die Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen her und unterstützt die Kontrolle der Strategieumsetzung. Die Balanced Scorecard dient der Strategieumsetzung, nicht der Strategiefindung.

In der Vergangenheit wurden Organisationen vorwiegend über Finanzgrößen (Umsatz, Gewinn, Renditen, Kosten) gesteuert. Im Konzept der Balanced Scorecard wird die übergeordnete finanzielle Perspektive durch die Kunden-, Prozess- und Potenzialperspektive ergänzt. Sie bilden die Basis für die Ableitung von nicht finanziellen Kennzahlen, die das finanzielle Ergebnis maßgeblich beeinflussen.



Zwischen GPM und der Balanced Scorecard bestehen enge Beziehungen. Zum einen liefert die Balanced Scorecard die Basis für die Definition der Prozessziele. Dadurch wird sichergestellt, dass Prozessziele kompatibel mit der Strategie und den Zielen der Organisation sind. Zum anderen stellt das Prozesscontrolling der Balanced Scorecard Performancedaten bereit, anhand derer das Erreichen der Geschäftsziele beurteilt werden kann. Beide Methoden ergänzen sich (vgl. Kapitel 3.3.6.1).

1.4.4 Restrukturierung und Ressourcenanpassung (Reorganisation, Turnaround, Rightsizing, Downsizing)

Restrukturierung beinhaltet die Neustrukturierung und Ressourcenanpassung von Organisationen. Auslöser können tief greifende Probleme, Gefahren, Risiken der Organisation, aber auch Unternehmensfusionen oder -käufe sein. Maßnahmen der Restrukturierung sind z. B.:

- Aufgabe verlustreicher Geschäftsfelder,
- Konzentration auf Kerngeschäfte,
- Neuausrichtung strategischer Geschäftsfelder.

Mit der Restrukturierung sind zumeist Anpassungen der Ressourcen im Sinne von Rightsizing oder Downsizing verbunden. Rightsizing bedeutet, die Ressourcen qualitativ und quantitativ auf die zukünftigen Geschäftsziele, Geschäftsfelder, Geschäftsvolumina und Organisationsstruktur abzustimmen. Häufig sind Überkapazitäten vorhanden, die abgebaut werden müssen, um in Zukunft wettbewerbsfähiger zu sein (Downsizing). Downsizing wird oft ohne Rücksicht auf die organisationale Wissensbasis durchgeführt und kann zu erheblichen Verlusten an strategischem Wissen der Organisation mit weitreichenden Konsequenzen führen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 20 f.).

Reorganisation/Restrukturierung zählt in deutschen Unternehmen mit 57 % zu den häufigsten Veränderungsmaßnahmen (vgl. Vahs 2015, S. 2 f.). „Jede Reorganisation, jede mit Umstellungen verbundene Wachstumsinitiative, jedes Rightsizing-Programm ist – Vision hin, Planung her – eine Expedition ins Ungewisse. Ob die Reise gelingt, hängt von sehr vielen Faktoren ab, die sich wechselseitig beeinflussen und zudem äußeren Einflüssen unterliegen“ (Capgemini 2015-2, S. 12).

Zwischen Zielen, Inhalten und Wirkungen der Restrukturierung/Ressourcenanpassung und dem GPM bestehen erhebliche Unterschiede. Bei der Restrukturierung geht es neben der strukturellen Neuorientierung um kurzfristig wirksame Produktivitätssteigerungen (Kostensenkung plus Umsatzsteigerung). GPM zielt dagegen auf nachhaltige und dauerhafte Performancesteigerungen ab. Auf der anderen Seite sind die Geschäftsprozesse unmittelbar von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen. Änderungen der Geschäftsstrategie und Organisationsstruktur haben Änderungen der Geschäftsprozesse zur Folge. Der Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen hängt u. a. davon ab, wie schnell sich die Geschäftsprozesse an die neuen Rahmenbedingungen anpassen.



Ist eine Restrukturierung absehbar, sollte diese zunächst durchgeführt und erst anschließend GPM eingeführt werden. Ist GPM bereits eingeführt, hat es die Restrukturierungsmaßnahmen umzusetzen. Durch seine enge Verbindung zur Geschäftsstrategie und seine hohe Anpassungsfähigkeit ist es in der Lage, auf Restrukturierungen flexibel zu reagieren (vgl. Kapitel 3).

1.4.5 Wertmanagement

Ziel des **Wertmanagements** ist es, den Wert des investierten Vermögens (Geschäftswert) zu erhöhen. Der Unternehmens- bzw. Organisationserfolg wird an der Steigerung des Unternehmens- bzw. Geschäftswertes gemessen.

Der Geschäftswert ist der geschaffene Wert (Market Value Added). Er wird als Differenz aus den erwirtschafteten Werten und dem möglichen Zinsertrag des investierten Kapitals ermittelt. Alle Projekte und Investitionen werden an dem Ziel der Wertsteigerung ausgerichtet. Als Mess- und Steuergröße für den Wertzuwachs dient der Geschäftswertbeitrag (GWB), der als Economic Value Added (EVA) bezeichnet wird (vgl. Günther 1997; Stern/Shiely/Ross 2002; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 240 f.). Für jeden Geschäftsbereich und jedes Geschäftsgebiet werden GWB-Ziele formuliert. Viele Unternehmen haben die wertorientierte Unternehmenssteuerung eingeführt und verwenden den Wertbeitrag als Spitzenkennzahl zur Steuerung ihrer Geschäfts- und Produktbereiche (vgl. Neubürger 2000; Kümmel/Watterott 2005, S. 14).



Die nachhaltige Steigerung des Geschäftswertes setzt eine Steigerung von Innovation und Wachstum voraus, die wiederum von einer hohen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie einer hohen Produktivität abhängen. Auf diese Größen hat das GPM unmittelbaren Einfluss und leistet wichtige Beiträge zur Schaffung von Unternehmens- bzw. Organisationswerten. „Die wertorientierte Unternehmenssteuerung muss [...] an den Geschäftsprozessen ansetzen. Die konstruktiven Merkmale der Kernprozesse wie Kostensatz, Menge, Zeit oder Qualität bilden die Werttreiber, durch die der Wertbeitrag eines Geschäftsprozesses bestimmt werden kann“ (Gaitanides 2012, S. 244; vgl. auch Gaitanides 2002; Gaitanides 2012, S. 153 ff.).

1.4.6 Asset Management

Asset Management ist eine Komponente der wertorientierten Unternehmensführung. Unter „Asset“ wird die Summe des im Unternehmen gebundenen Vermögens verstanden. Es setzt sich zusammen aus:

- Fixed Assets: Anlagevermögen und Beteiligungen,
- Working Capital: Umlaufvermögen, bestehend aus Vorräten, Forderungen minus Verbindlichkeiten, erhaltenen Anzahlungen und Rückstellungen.

Die Ziele des Asset Management sind:

- Verringerung des gebundenen Vermögens und
- optimaler Einsatz des verbleibenden Vermögens.

Asset Management soll dazu beitragen, das Kapital effizient einzusetzen und einen hohen „Return on Investment“ zu erzielen.

Mit einer Freisetzung gebundener Mittel steigt der Cashflow, d.h. der Saldo zwischen Mittelzufluss und -abfluss aus laufendem Geschäft und Investitionen. Ein hoher positiver Geldsaldo erweitert die unternehmerischen Handlungsräume. Zudem führt eine Verringerung des Vermögens zu einer Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung des Geschäftswertbeitrages (GWB).



Geschäftsprozesse bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf das betriebliche Umlaufvermögen (Working Capital) einzuwirken, wie z. B. durch Optimierung der Lagerbestände, Reduktion der Teilevielfalt, Verkürzung der Durchlaufzeiten, fehlerfreie Auslieferungen sowie das effiziente Management von Forderungen und Verbindlichkeiten. Prozessoptimierung schließt die Optimierung des Umlaufvermögens ein und wirkt sich positiv auf das Anlagevermögen aus, wie z. B. durch Reduktion des Flächenbedarfs oder Verbesserung der Instandhaltung.

1.4.7 Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)

TQM ist ein umfassender Managementansatz, der die Qualität als zentralen Bestandteil der Organisationsphilosophie betrachtet.¹⁹ Übergeordnete TQM-Ziele sind nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und langfristiger Erfolg durch zufriedene Kunden (Stakeholder), überlegene Produkte, fähige Prozesse sowie motivierte Mitarbeiter.

Qualität im Sinne von TQM bedeutet, Anforderungen und Erwartungen aller Interessengruppen zu erfüllen (= umfassende Qualität). Darunter wird nicht nur die Qualität von Produkten und Dienstleistungen verstanden, sondern auch die Qualität der Geschäftsprozesse, der Arbeitsbedingungen, der Mitarbeiter und der Beziehungen zur Umwelt. Im Vordergrund von TQM steht die permanente Steigerung von Effektivität und Effizienz der Organisation. Dabei spielt die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse unter Einbeziehung aller Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

¹⁹⁾ Vgl. zu dem Thema TQM: Zink 1995; Krampf 2016, S. 43 ff.; Koch 2015, S. 203 ff.; Zollondz 2016-2, S. 1155 ff.; Argyris/Schön 2018, S. 238 ff.; Gorecki/Pautsch 2018-1, S. 225 ff.

Die Inhalte von TQM konkretisiert das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM)²⁰ (vgl. Kapitel 1.5.3). Das Modell liegt dem europäischen Qualitätspreis (EFQM Excellence Award = EEA) sowie vielen nationalen und regionalen Qualitätspreisen zugrunde. Mit dem EEA werden Organisationen ausgezeichnet, die Excellence auf Basis des EFQM-Modells nachweisen.

Excellence definiert EFQM als überragende Praxis beim Management einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen. „Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen“ (EFQM 2013). Das EFQM-Modell 2013 bewertet die Excellence einer Organisation u. a. danach, wie sie ihre Geschäftsprozesse managt, d. h. gestaltet (End-to-End), überprüft und verbessert, um die Strategie der Organisation zu unterstützen, die Kunden voll zu befriedigen und die Wertschöpfung zu steigern. Die Erfüllung der Anforderungen des EFQM-Modells 2020 lassen sich nur erfüllen, wenn Geschäftsprozesse und das GPM eine ausreichend hohe Reife aufweisen (vgl. Kapitel 1.5.3.2).



GPM unterstützt direkt die TQM-Ziele und stellt einen wesentlichen Baustein von TQM dar. Die Anforderungen, die TQM und auch das EFQM-Modell 2020 stellen, deckt das in diesem Buch beschriebene Konzept des GPM voll ab (vgl. Kapitel 1.5.4).

1.4.8 Change Management

Change Management (= Management des Wandels) ist ein ganzheitlicher Ansatz, Veränderungen sowohl der harten Faktoren (z. B. Struktur, Prozesse) als auch der weichen Faktoren (z. B. Führungsstil, Rollen, Verhalten, Zusammenarbeit) dauerhaft zu realisieren. Wesentliche Komponenten des Change Management sind Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit (vgl. Krüger/Bach 2014, S. 14 ff.).

Change Management läuft als Prozess ab. Er beginnt mit einer Vision, leitet daraus Sachziele ab, bindet in einem Kaskadensystem schrittweise viele Mitarbeiter ein, weist über ein integriertes Mess- und Steuerungssystem Erfolge der Veränderung nach und stößt notwendige Korrekturmaßnahmen an (vgl. Doppler/Lauterburg 2008; Krüger/Bach 2014). Der Erfolg ist der Motor der Veränderung. Er stimuliert den persönlichen Bewusstseinswandel von Mitarbeitern und Führungskräften.

Erfolgsfaktoren des Change Management sind:

- klar strukturiertes und programmatisches Vorgehen,
- Organisationsleitung, die glaubwürdig ist, Veränderung will und diese vorlebt,
- offene Kommunikation über Ziele und Fortschritte,
- Schulung und Training neuer Methoden und Verhaltensweisen,
- Wecken und Fördern der Eigenverantwortung und Eigeninitiative aller Mitarbeiter.



GPM bedeutet Organisationswandel. Es unterliegt Veränderungen und löst selbst Veränderungen aus. Change Management als Management des Wandels ist nicht nur bei der Einführung, sondern auch bei der Ausführung des GPM unentbehrlich (vgl. Kapitel 13.1).

²⁰⁾ Vgl. zu dem Thema TQM: Zink 1995; Krampf 2016, S. 43 ff.; Koch 2015, S. 203 ff.; Zollondz 2016-2, S. 1155 ff.; Argyris/Schön 2018, S. 238 ff.; Gorecki/Pautsch 2018, S. 225 ff.

1.4.9 Wissensmanagement

Wissensvorsprünge sind ein wichtiger strategischer Wettbewerbsvorteil. In Zukunft wird die Bedeutung der Ressource Wissen weiter zunehmen. Heute liegt beachtliches Wissen in vielen Organisationen brach und wird als Potenzial zu wenig genutzt.

Wissensmanagement umfasst Strategien und Konzepte, um Wissen zu erzeugen, zu speichern, zu transferieren und anzuwenden. Ziel ist, die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten in einer Organisation zur Lösung von Problemen einzusetzen und das Wissen systematisch weiterzuentwickeln. Wissen basiert auf Informationen sowie Erfahrungen und ist grundsätzlich an Personen gebunden. Bei der Identifikation, dem Erwerb, der Entwicklung, Nutzung, Bewahrung und Verteilung von Wissen können IT-Tools eine wichtige Rolle spielen. Doch die größere Rolle spielt der Mensch.

Zwischen Wissensmanagement und GPM bestehen enge Verbindungen (vgl. auch Engelhardt/Hall/Ortner 2004; Kohl/Orth 2010, S. 169 ff.):

- In Geschäftsprozessen wird Wissen erzeugt, gespeichert und verteilt.
- In Geschäftsprozessen wird Wissen angewendet, um sie zu gestalten, zu steuern und zu verbessern.
- Qualität, Verteilung und Zugänglichkeit von Wissen beeinflussen den Output von Geschäftsprozessen.
- Geschäftsprozesse unterstützen und erleichtern die Einführung des Wissensmanagements.



Wissensmanagement und GPM sind zu integrieren, um die organisationale Lernfähigkeit zu steigern und das Wissen gezielt zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse sowie der gesamten Organisation einzusetzen. Eine wichtige Rolle spielt das Wissen bei der Verbesserung bzw. Optimierung von Geschäftsprozessen (vgl. Kapitel 10.2).

1.4.10 Customer Relationship Management (CRM)

Unter **Customer Relationship Management (CRM)** wird die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen und IT-Maßnahmen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Kundenbeziehungen verstanden. Die Ziele von CRM sind, die Qualität und Intensität der Kundenbeziehungen zu steigern, dauerhafte und profitable Partnerschaften mit Kunden aufzubauen und dadurch den unternehmerischen Erfolg zu erhöhen.



Geschäftsprozesse beeinflussen stark das Customer Relationship Management. Sie gehen dabei über die partielle Prozesssicht und die thematischen Schwerpunkte von CRM hinaus, indem sie sich direkt auf den Kundenbedarf beziehen, kundenbezogene Geschäftsfälle komplett bearbeiten und den Kunden die Leistungen bereitstellen, die sie spezifisch wünschen. Geschäftsprozesse richten die gesamte Organisation auf interne und externe Kunden aus und legen ihren Fokus nicht nur auf kundenbezogene Aufgaben und Methoden (vgl. Kapitel 5.3.2 und Kapitel 12.2.2).

1.4.11 Supply Chain Management (SCM)

Unter Supply Chain wird die Integration der Aufgaben der Versorgungskette verstanden. Diese besteht aus Beschaffung, Herstellung und Lieferung von Produkten, Systemen, Anlagen und Dienstleistungen einschließlich Retouren und Recycling. **Supply Chain Management (SCM)** umfasst die Organisation, das Controlling, die Steuerung und die Optimierung der Supply Chain. Ziel von SCM ist, eine hohe Performance zu erreichen, wobei Lieferfähigkeit, -treue und -qualität bei niedrigen Prozess- und Bestandskosten im Vordergrund stehen.



Zwischen Supply Chain Management und dem Geschäftsprozess „Produkt liefern“ bestehen enge Verbindungen. In diesem Geschäftsprozess werden alle Aktivitäten gebündelt, die für die komplette Bearbeitung von Kundenaufträgen erforderlich sind. Dabei greift der Geschäftsprozess auf die Logistikleistungen zu, die SCM bereitstellt (vgl. Kapitel 5.3.2 und Kapitel 12.2.2).

1.4.12 Product Lifecycle Management (PLM)

Aufgabe des **Product Lifecycle Management (PLM)** ist es, den Produkterfolg über den Produktlebenszyklus hinweg zu gewährleisten. PLM beginnt mit der Produktidee und endet mit der letzten Wartungsverpflichtung beim Auslauf eines Produktes. Den Kern von PLM bilden die Verwaltung und Bereitstellung der im Laufe des Produktlebenszyklus benötigten Produktdaten sowie die Integration der dabei eingesetzten Systeme, wie z.B. das Produktdatenmanagement (PDM-System). PLM bietet Partnern die Möglichkeit, durch Austausch der Produktdaten, Anwendung einheitlicher Verfahren sowie Wissenstransfer gemeinsam Produkte zu konzipieren, zu entwickeln und zu warten.



Zwischen PLM und den Geschäftsprozessen „Produkt innovieren“ sowie „Produkt entwickeln“ bestehen enge Verbindungen. Diese Geschäftsprozesse integrieren die Leistungen des PLM (vgl. Kapitel 5.3.2 und Kapitel 12.2.2).

1.4.13 Simultaneous Engineering

Unter **Simultaneous Engineering** wird die überlappende und parallelisierte Planung und Entwicklung von Produkten sowie der benötigten Produktionsmittel und -prozesse verstanden (vgl. Bullinger et al. 1995; Eversheim/Bochtler/Laufenberg 1995; Ehrlenspiel/Meerkamm 2013). Im Mittelpunkt steht die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Entwicklern, Fertigungsingenieuren, Produktionsmittelherstellern, Zulieferern und Kunden. Planung und Kontrolle der Realisierung liegen in der Verantwortung und Regie der Simultaneous-Engineering-Teams. Die interdisziplinäre Abstimmung und Kommunikation ermöglichen es, die Entwicklung von Werkzeugen und sonstigen Fertigungsmitteln zu parallelisieren. Dadurch werden Abstimmungs-, Übergabe- und Fertigungsanlaufzeiten eingespart, Produktkosten gesenkt, und der Änderungsaufwand wird deutlich reduziert.



Die Anforderungen des Simultaneous Engineering können die Geschäftsprozesse „Produkt innovieren“ sowie „Produkt entwickeln“ flexibel abdecken. Sie erfüllen die Forderung nach Integration des Simultaneous Engineering in den Entwicklungsprozess (vgl. Zeman 2015, S. 204f.).

Generell bieten Geschäftsprozesse günstige Voraussetzungen für Simultaneous Engineering, da sie Durchlaufzeitverkürzungen und Parallelisierung stark unterstützen. Die Teamorientierung in Geschäftsprozessen wirkt sich zudem positiv auf die Kommunikation und die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus.

1.4.14 Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering bedeutet fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Geschäftsprozessen (vgl. Hammer/Champy 1994). Es stellt bestehende Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen infrage. Das Resultat sind „dramatische“ Verbesserungen der Performancefaktoren Zeit, Qualität und Kosten sowie Kundenzufriedenheit. Hauptmerkmale von BPR sind:

- strikte Kundenorientierung,
- Ausrichtung der gesamten Organisation auf Geschäftsprozesse,
- grundlegende Erneuerung von Prozessen, Strukturen und Systemen,
- Quantensprünge der Prozessleistung.



BPR ist eine wichtige Methode des GPM. BPR verfolgt das Ziel, über radikale Veränderungen sprunghaft die Performance zu steigern. Den Chancen auf der einen Seite stehen Projektrisiken auf der anderen Seite gegenüber. Die Erfolgsaussichten von BPR sind deutlich höher, wenn es im Rahmen des GPM zum Einsatz kommt, wie es dieses Buch beschreibt.

Ziele, Inhalte und Vorgehen des BPR werden im Kapitel 9.2 behandelt.

1.4.15 Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

Kaizen/KVP ist eine japanische Managementphilosophie, in deren Mittelpunkt die ständige, systematische und schrittweise Verbesserung unter Einbindung der Mitarbeiter steht (vgl. Imai 1992). Sie zielt auf die Identifizierung und Beseitigung von Verschwendung in Organisationen und Geschäftsprozessen ab. Als Verschwendung werden Aktivitäten bezeichnet, die Ressourcen verbrauchen und Kosten verursachen, aber keinen Wertzuwachs bzw. keinen Nutzen für Kunden erzeugen. Wichtige Merkmale von Kaizen/KVP sind:

- Fokussierung auf den Prozess zur Erzeugung des Ergebnisses und weniger auf das Ergebnis selbst,
- permanente Steigerung der Prozessperformance durch Verbesserungen in kleinen Schritten,
- Orientierung an den Wünschen der internen und externen Kunden,
- Nutzung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter zur Lösung vorhandener Probleme.



Kaizen/KVP ist eine zentrale Methode des GPM, die zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance, zum organisationalen Lernen, zur Generierung von Prozesswissen sowie zur Stabilisierung großer Performancesprünge in Geschäftsprozessen angewendet wird.

Die Schwerpunkte von Kaizen/KVP liegen auf der Verbesserung der Prozess- und Arbeitsschritte innerhalb der Geschäftsprozesse. Prozessführung, -organisation und -controlling bieten Kaizen/KVP günstige Rahmenbedingungen. In dem hier vorgestellten Konzept wird Kaizen/KVP als integrierter Bestandteil des GPM betrachtet.

Auf Ziele, Inhalte und Vorgehen von Kaizen/KVP geht Kapitel 9.3.3 näher ein.

1.4.16 Six Sigma

Six Sigma ist eine auf Daten gestützte Methodik zur Vermeidung von Fehlern und Verbesserung von Prozessen. Die zentrale Frage von Six Sigma lautet: Wie kann ein Prozess im Sinne des Kundennutzens verbessert werden? Die Methode verfolgt das Ziel, Fehler weitgehend auszuschließen und Abweichungen von den Prozesszielen zu minimieren. Als Zielmarke werden 6σ (Sigma) vorgegeben. 6σ bedeuten, eine Ausbeute in Höhe von 99,99966% bzw. 3,4 Fehler bei einer Million Möglichkeiten zu erreichen. Six Sigma kommt damit dem Null-Fehler-Ziel sehr nahe.

Kernpunkte von Six Sigma sind die kundenorientierte Festlegung von Prozesszielen, die systematische Messung der Prozessqualität, der Einsatz bewährter statistischer Werkzeuge zur Analyse der Messergebnisse und Abweichungsursachen, die intensive Ausbildung von Six-Sigma-Experten und die konsequente Durchführung von Projekten zur Prozessverbesserung (vgl. Harry/Schroeder 2000; Magnusson/Kroslid/Bergman 2001; Rehbehn/Yurdakul 2005; Töpfer 2007).

Zur Anwendung kommt die Methode u. a., wenn

- Prozessprobleme unscharf definiert sind,
- die Ursachen von Fehlern nicht bekannt sind,
- es sich um komplexe Situationen mit vielen Variablen handelt.



Six Sigma ist eine anspruchsvolle und relativ aufwendige Methode zur Verbesserung von Geschäftsprozessen. Sie entfaltet ihre Wirkung am stärksten, wenn sie in das GPM integriert wird. Dabei macht sie nicht andere Verbesserungsmethoden des GPM (Total Cycle Time, Kaizen) überflüssig, sondern ergänzt sie (vgl. Kapitel 9.3.4).

1.4.17 Lean Management

Der Begriff **Lean Management** geht auf eine Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zurück, in der japanische, US-amerikanische und europäische Kraftfahrzeughersteller miteinander verglichen wurden (vgl. Womack/Jones/Roos 1992). Ursprünglich bezog sich der Begriff auf die Produktion (Lean Production) und wurde dann auf das gesamte Unternehmen und seine Partner ausgeweitet. Lean Management bedeutet schlanke Unternehmensführung. Im

Mittelpunkt von Lean Management steht weiterhin die Produktion, d. h. die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen. „Von ihnen nimmt *Lean Management* ihren Ausgang und auf sie ist *Lean Management* deswegen auch zugeschnitten“ (Springer 2009, S. 45).



Lean Management wird nicht selten als Alternative zum GPM teilweise sogar als übergeordnetes Konzept dargestellt. Der Hauptakzent von Lean Management liegt auf der Effizienzsteigerung von Produkten/Dienstleistungen und Prozessen. GPM verfolgt dagegen das Ziel, ausgehend von der Geschäftsstrategie gleichzeitig Effektivität, Effizienz und Flexibilität (Agilität) der gesamten Organisation zu steigern. Ergänzend liegen seine Schwerpunkte im Ausbau von Kernkompetenzen sowie im organisationalen Lernen. Weiterhin zeichnet sich GPM im Unterschied zu Lean Management dadurch aus, dass es Vorgehensmodelle und konkrete Gestaltungsempfehlungen anbietet, welche die gesamte Organisation umfassen (vgl. Kapitel 9.3.6).

Die Einschränkungen des Lean Management im Vergleich zum GPM gelten auch für die Kombination von Lean Management und Six Sigma (Lean Six Sigma) (vgl. Kapitel 9.3.6.1).

1.4.18 Prozesskostenrechnung

Die **Prozesskostenrechnung** ermöglicht es, indirekte Bereiche (Gemeinkostenbereiche) besser zu steuern und Produkte/Leistungen verursachungsgerechter zu kalkulieren als die klassische Kostenrechnung (vgl. u. a. Horváth & Partners 1998). Die Ziele der Prozesskostenrechnung sind:

- Herstellen von Transparenz über die Kosten in Gemeinkostenbereichen,
- Beeinflussen der Gemeinkosten über die gemeinkostentreibenden Faktoren (Cost Driver),
- verursachungsgerechtes Zuordnen der Gemeinkosten auf Produkte und Leistungen,
- Aufzeigen der Kosten von Prozessen und Vorgängen.



Die Prozesskostenrechnung setzt das Vorhandensein von Prozessen voraus. Um Prozesskosten zu ermitteln, wurden in der Vergangenheit mit großem Aufwand Prozesse nur zum Zweck der Prozesskostenrechnung eingeführt. Durch die Funktionsorientierung der Prozesse hatten die ermittelten Prozesskosten allerdings nur eingeschränkte Aussagekraft.

Im GPM ist die Prozesskostenrechnung integrierter Bestandteil. Die Mängel der funktionsorientierten Prozesskostenrechnung treten hier nicht auf. Das GPM liefert nicht nur verursachungsgerechtere Kosteninformationen, sondern ermöglicht auch eine aufwandsärmere Prozesskostenrechnung.

Ziele und Inhalte der Prozesskostenrechnung werden im Kapitel 7.4.2.5.4 und 7.5.6 näher erläutert.

1.4.19 Benchmarking

Benchmarking ist ein systematisches Vorgehen zur Bewertung von Organisationen, Prozessen, Produkten und Diensten. Die Bewertung wird durch Vergleiche mit externen oder internen Organisationen, die sich durch beste Praktiken auszeichnen, durchgeführt (vgl. Camp 1994; Mayer 1996). Benchmarking zeigt Leistungsunterschiede auf, stellt deren Ursachen fest und schlägt Möglichkeiten für Performancesteigerungen vor. Zentrale Fragen des Benchmarkings lauten: Was machen „Best-in-Class-Organisationen“ besser? Warum machen sie es besser? Was ist zu tun, um Performancelücken zum Klassenbesten zu schließen?

Ziel des Benchmarkings ist es, die Denk- und Arbeitsweisen der eigenen Organisation zu überprüfen sowie die besten Lösungen ausfindig zu machen, mit denen überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile erreicht werden können. Benchmarking setzt eine ausreichende Kenntnis der eigenen Performance voraus. Nicht selten ist es leichter, Performancedaten über andere Organisationen zu erhalten, als die eigene Performance ausreichend genau zu bewerten.



Benchmarking kann helfen, die Notwendigkeit des GPM zu begründen und Vorbehalte gegenüber seiner Einführung abzubauen. Deshalb ist zu empfehlen, vor der Entscheidung zur Einführung des GPM ein Prozess-Benchmarking durchzuführen. Es gibt Auskunft über Struktur und Performance der Geschäftsprozesse in anderen Organisationen und vermittelt Anhaltspunkte für die Definition und Gestaltung der eigenen Geschäftsprozesse sowie die Festlegung wettbewerbsorientierter Prozessziele. Auch bei einem eingeführten GPM ist Prozess-Benchmarking ein nützliches Instrument, um den eigenen Standort zu bestimmen und daraus Verbesserungs- bzw. Erneuerungsansätze abzuleiten (vgl. Kapitel 7.4.2.6.3).

1.4.20 Outsourcing, Insourcing

Outsourcing bedeutet Auslagerung (externes Outsourcing) oder Ausgliederung (internes Outsourcing) von Prozessen oder Funktionen einer Organisation. Beim **Insourcing** geht man den umgekehrten Weg und gliedert zuvor ausgelagerte Prozesse oder Funktionen wieder ein (vgl. Picot/Maier 1992). Die Gründe für Outsourcing können sein:

- Konzentration auf Kernkompetenzen und Kerngeschäfte,
- Einsparung bzw. Freisetzung bisher gebundener Ressourcen,
- höhere finanzielle Flexibilität,
- Reduktion der Komplexität,
- Nutzung der Überlegenheit anderer (z. B. Kosten-, Zeitvorteile),
- Zugang zu innovativen Technologien, Talenten und Methoden.

Outsourcing birgt auch Gefahren in sich:

- Abwandern von Know-how,
- Schwächung von Kerngeschäften,
- Stärkung der Position des Partners auf Kosten der eigenen Position.

Bei Outsourcing- und Insourcing-Entscheidungen sind langfristige Kompetenzvorteile bzw. -nachteile zu beachten. Bestehende Kernkompetenzen sollten nicht geschwächt und zukünftige nicht eingeschränkt werden.



In Geschäftsprozessen hat Outsourcing in Form des Business Process Outsourcing (BPO) Bedeutung. Durch Ausgliederung oder Auslagerung von Geschäftsprozessen, Teilprozessen oder Prozessschritten können Effizienzvorteile erzielt sowie Handlungsspielräume für die Stärkung eigener Kernkompetenzen geschaffen werden (vgl. Kapitel 3.3.9.3).

1.4.21 Beurteilung der Managementkonzepte und -methoden nach ihrer Prozessorientierung

Nach der Studie „Prozessorientierung in deutschen Industrieunternehmen“ beeinflusst der Grad der Prozessorientierung die Höhe der Effizienz von Organisationen. Je höher der Grad der Prozessorientierung ist, desto höher ist die Organisationseffizienz²¹ (vgl. Liebert 2012, S. 116 f.). Der **Grad der Prozessorientierung** wird über folgende Dimensionen definiert und gemessen (vgl. Liebert 2012, S. 39 ff.; vgl. auch Kohlbacher/Gruenwald 2011-2, S. 278 ff.):

- Prozessorientierte Aufbaustruktur der Organisation
 - Grad der Prozessorientierung in der primären Strukturorganisation.
- Prozessorientierte Ablaufstruktur der Organisation
 - Ausgestaltung der Prozessverantwortung: fachliche und disziplinarische, Weisungsbefugnisse, Verantwortung für Prozessbudget, hierarchische Stellung,
 - Detaillierungsgrad, Transparenz und Aktualität des Unternehmensprozessmodells,
 - Kundenorientierung und Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse (cross-functional, end-to-end).
 - Ausrichtung der Prozessziele auf Kunden- und Geschäftsziele,
 - Performance Measurement der Geschäftsprozesse,
 - kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse,
 - Institutionalisierung des GPM durch zentrale Verantwortung und Prozesssupport (z.B. Chief Process Officer, Prozess-Office),
 - Existenz, Transparenz und Aktualität der Process Governance.
- Prozessorientierte Organisationskultur
 - Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und GPM,
 - Unterstützung der Prozessorientierung durch Topmanagement,
 - Akzeptanz und Umsetzung des GPM durch Führung und Mitarbeiter,
 - Befähigung und Empowerment der Prozessmitarbeiter,
 - Bedeutung von Prozessteams und prozessorientierten Formen der Zusammenarbeit im Hinblick auf organisationales Lernen und prozessorientiertes Wissensmanagement,
 - Prozessorientierung des Anreiz- und Vergütungssystems.

²¹⁾ Die Effizienz einer Organisation setzt sich zusammen aus Prozess-, Ressourcen-, Anpassungs-, Delegations-, Motivations- und Markteffizienz (vgl. Theuvsen 1996; Liebert 2012, S. 52 ff.).



Bei den genannten Managementkonzepten und -methoden spielen Prozesse eine wichtige Rolle. Gemessen an den Dimensionen der Prozessorientierung decken sie jedoch nur Teilaspekte ab und erzielen nur isolierte Wirkungen. Nachhaltige Steigerungen der Effektivität, Effizienz und Flexibilität (Agilität) einer Organisation setzen eine umfassende Prozessorientierung voraus, wie sie das GPM verfolgt. Viele der genannten Konzepte und Methoden können in das GPM integriert werden. Dadurch wird gewährleistet, dass sie auf die Geschäftsstrategie und -ziele ausgerichtet, integriert angewendet und zielorientiert gesteuert werden.

Die aufgeführten Managementkonzepte werden bei einer isolierten Anwendung der Prozessorientierung nicht oder nur teilweise gerecht (vgl. Ahlrichs/Knuppertz 2010, S. 22 ff.; vgl. auch Christ 2015, S. 37 f.):

- In allen Konzepten ist die funktionale Sicht auf die Organisation vorherrschend.
- Sämtliche Konzepte vernachlässigen die Bedeutung eines aktiven Prozessmanagements.
- Der Ansatz „Strategie bedingt die Struktur“ und „Struktur bedingt die Prozesse“ ist zentraler Bestandteil der meisten Konzepte. Dieser Ansatz ist aber der größte Verhinderer auf dem Weg zur Prozessorientierung.
- In allen Konzepten fehlt eine konsistente und ganzheitliche Betrachtung der Prozesse. Prozesse werden ausschließlich der operativen Ebene zugeordnet und nicht in die Strategieplanung einbezogen.

■ 1.5 GPM und Qualitätsmanagement

1.5.1 Verbindungen zwischen GPM und Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement umfasst alle planerischen, organisatorischen, kontrollierenden und verbessernden Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Qualität von Produkten/Dienstleistungen und Prozessen in einer Organisation.²² **Qualität** wird dabei definiert als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objektes Anforderungen erfüllt“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.6.2). Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es, die Organisation zu befähigen, Anforderungen (= Erfordernisse und Erwartungen) von Kunden und anderen Interessengruppen (z. B. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) zu erfüllen.

Das Qualitätsmanagement basiert auf acht **Grundsätzen** (vgl. ISO 9000:2015, Abschnitt 2.3):

- **Kundenorientierung**
 - Verstehen und Erfüllen der Kundenanforderungen und das Bestreben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.
- **Führung**
 - Schaffen von Bedingungen und Orientierungen, unter denen sich Personen für das Erreichen der Qualitätsziele der Organisation engagieren.

²²⁾ ISO 9000:2015 definiert Qualitätsmanagement als Management zum Führen und Steuern einer Organisation bezüglich Qualität (vgl. ISO 9000:2015, Abschnitt 3.3.3 und 3.3.4).

- **Engagement von Personen**
 - Sämtliche Personen auf allen Ebenen respektieren, einbeziehen, anerkennen, befähigen und ihre Kompetenz fördern, um die Qualitätsziele einer Organisation zu erreichen.
- **Prozessorientierter Ansatz**
 - Führen und Steuern der Tätigkeiten in zusammenhängenden Prozessen, um das System und die Leistung einer Organisation zu optimieren.
- **Verbesserung**
 - Fortlaufende Verbesserung einer Organisation, um das gegenwärtige Leistungsniveau aufrechtzuerhalten, auf Änderungen interner und externer Bedingungen zu reagieren und um neue Chancen zu schaffen.
- **Faktengestützte Entscheidungsfindung**
 - Analyse und Auswertung von Daten und Informationen, um größere Objektivität und Vertrauen in die Entscheidungsfindung zu erreichen.
- **Beziehungsmanagement**
 - Führen und Steuern der Beziehungen mit relevanten interessierten Parteien, um die Leistung der Organisation zu optimieren.

Mit der Einführung des Qualitätsmanagements sind folgende potenziellen **Vorteile für eine Organisation** verbunden:

- „die Fähigkeit, beständig Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die die Kundenanforderungen und zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllen;
- das Eröffnen von Chancen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit;
- die Behandlung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ihrem Kontext und ihren Zielen; und
- die Fähigkeit, Konformität mit festgelegten Anforderungen des QM-Systems nachzuweisen“ (Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 0.1).

Zwischen Qualitätsmanagement und Prozessmanagement bestehen enge Verbindungen. Beispiele sind die Normenreihe ISO 9000 ff. und das EFQM Excellence Model (kurz EFQM-Modell).

In der **Normenreihe ISO 9000 ff.** werden Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) festgelegt, wobei die Prozessorientierung einen wesentlichen Schwerpunkt darstellt. ISO 9000 ff. nimmt eine Leitfunktion ein, an der sich andere Normen wie z.B. ISO/TS 16949 (Serien- und Ersatzteilproduktion der Automobilindustrie), VDA 6, Teil 2 (Vermarktung von Fahrzeugen und Dienstleistungen, interne und externe Dienstleister der Automobilindustrie) und ISO 13485 (Medizinprodukte) orientieren.

Das **EFQM-Modell** lehnt sich an das Total Quality Management (TQM) an. Es zeigt Merkmale und vorbildliche Vorgehensweisen exzellenter Organisationen auf und bildet die Bewertungsbasis für Selbst- und Fremdbewertungen sowie für den European Excellence Award (EEA). Prozesse sind Voraussetzung dafür, die Anforderungen des EFQM-Modells zu erfüllen.

1.5.2 Normenreihe ISO 9000 ff. und GPM

Die internationale **Normenreihe ISO 9000 ff.** besteht aus den Normen:

- ISO 9000: QM-System – Grundlagen und Begriffe,
- ISO 9001: QM-System – Anforderungen,

- ISO 9004: QM-System – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs.

ISO 9000 bildet die Basis für das richtige Verständnis und die richtige Umsetzung der ISO 9001. ISO 9001 ist die branchenunabhängige Darlegungsnorm für ein QM-System, nach der weltweit QM-Systeme begutachtet und zertifiziert werden. Ziele von ISO 9001 sind u. a.:

- Verbesserung des Verständnisses der Prozesse,
- Verbesserung der Steuerung der Prozesse.

ISO 9004:2018 „bietet eine Anleitung, die, unter Verweisung auf die in ISO 9000:2015 festgelegten Qualitätsmanagementgrundsätze, Organisationen dabei unterstützen soll, nachhaltigen Erfolg in einer komplexen, anspruchsvollen und von permanenten Veränderungen geprägten Umgebung zu erzielen“ (Normentextauszug ISO 9004:2018, Einleitung).



Bei der Norm **ISO 9001** handelt es sich um **Muss**-Anforderungen (requirements) und bei der Norm **ISO 9004** um **Sollte**-Empfehlungen (recommendations) (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 0.1).

1.5.2.1 ISO 9001

Hauptziel der ISO 9001 ist, Organisationen anzuhalten und zu befähigen, beständig Produkte oder Dienstleistungen bereitzustellen, welche die Anforderungen und Erwartungen der Kunden sowie die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen. Ziel der Norm ist, dauerhaft eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Die Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen sowie die Erfüllung der Kundenanforderungen und der rechtlichen Anforderungen ist Aufgabe von Prozessen bzw. Geschäftsprozessen. Sie bilden den Anwendungsschwerpunkt der Norm.

Im Mittelpunkt der ISO 9001 steht der **prozessorientierte Ansatz**. „Dieser Ansatz ermöglicht der Organisation, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Prozessen des Systems so zu steuern, dass die Gesamtleistung der Organisation verbessert werden kann“ (Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 0.3.1). Die Ziele des prozessorientierten Ansatzes sind in Anlehnung an die Grundsätze des Qualitätsmanagements:

- „Verstehen der Anforderungen und deren fortlaufende Einhaltung;
- Betrachtung der Prozesse im Hinblick auf Wertschöpfung;
- Erreichen einer wirksamen Prozessleistung;
- Verbesserung von Prozessen basierend auf der Bewertung von Daten und Informationen“ (Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 0.3).

Das Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagements geht von den Anforderungen der Kunden und anderer interessierter Parteien (Stakeholder) aus (siehe Abb. 1.13). Die Umsetzung der Anforderungen in Produkte/Dienstleistungen findet in den Wertschöpfungsprozessen statt (in ISO 9001:2015 als Betrieb bezeichnet). Zu den Wertschöpfungsprozessen zählen (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 8):

- operative Prozesse planen und steuern,
- Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen bestimmen,
- Produkte und Dienstleistungen entwickeln,
- extern bereitgestellte Produkte und Dienstleistungen steuern,

- die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen in der Organisation bzw. in den Prozessen zugewiesen, bekannt gemacht und verstanden werden.

Basis für die Steuerung und Verbesserung des Gesamtsystems und der Prozesse ist der **PDCA-Zyklus** (PDCA = Plan, Do, Check, Act), der folgende Phasen durchläuft (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 0.3.1 und 0.3.2):

- Planen (Plan): Festlegen von messbaren Zielen für die Prozesse sowie Bestimmen der benötigten Ressourcen (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitte 6 und 7).
- Durchführen (Do): Umsetzen der Pläne bzw. Ausführen der Prozesse (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 7 und 8).
- Prüfen (Check): Überwachen, Messen, Analysieren und Bewerten von Prozessen und den daraus resultierenden Produkten und Dienstleistungen (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 9).
- Handeln (Act): Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse (vgl. ISO 9001:2015, Abschnitt 10). „Beispiele für die Verbesserung können Korrektur, fortlaufende Verbesserung, bahnbrechende Veränderung, Innovation und Umorganisation sein“ (ISO 9001:2015, Abschnitt 10.1).

Die **Muss-Anforderungen** an Prozesse fasst die Norm ISO 9001:2015 in Abschnitt 4.4 zusammen (vgl. auch Garscha 2015-1, S. 44 ff.; Wagner/Käfer 2017, S. 160 ff.).



Muss-Anforderungen der ISO 9001:2015 an Prozesse und das Prozessmanagement

Allgemeine Anforderungen

„Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieser Internationalen Norm ein QMS aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der benötigten Prozesse und ihrer Wechselwirkungen.

Die Organisation muss die Prozesse bestimmen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen, und muss:

- a) die erforderlichen Eingaben und die erwarteten Ergebnisse dieser Prozesse bestimmen;
- b) die Abfolge und die Wechselwirkung dieser Prozesse bestimmen;
- c) die Kriterien und Verfahren (einschließlich Überwachung, Messungen und die damit verbundenen Leistungsindikatoren), die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Steuern dieser Prozesse sicherzustellen, bestimmen und anwenden;
- d) die für diese Prozesse benötigten Ressourcen bestimmen und deren Verfügbarkeit sicherstellen;
- e) die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für diese Prozesse zuweisen;
- f) die in Übereinstimmung mit den Anforderungen nach 6.1 bestimmten Risiken und Chancen behandeln;
- g) diese Prozesse bewerten und jegliche Änderung umsetzen, die notwendig ist, um sicherzustellen, dass die Prozesse ihre beabsichtigten Ergebnisse erzielen;
- h) die Prozesse und das Qualitätsmanagementsystem verbessern.“

(Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 4.4.1)

„Die Organisation muss in erforderlichem Umfang:

- a) dokumentierte Informationen aufrechterhalten, um die Durchführung ihrer Prozesse zu unterstützen;
- b) dokumentierte Informationen aufbewahren, sodass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden.“

(Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 4.4.2)

ISO 9001:2015 enthält in Abschnitt 8.1 weitere, sich teilweise mit Abschnitt 4.4 überlappende Muss-Anforderungen an die Planung und Steuerung von Prozessen:



Muss-Anforderungen der ISO 9001:2015 an Prozesse und das Prozessmanagement

Anforderungen an die Planung und Steuerung von Prozessen

„Die Organisation muss die Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen an die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen und zur Durchführung der in Abschnitt 6 bestimmten Maßnahmen planen, verwirklichen und steuern, indem sie:

- a) die Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen bestimmt;
- b) Kriterien festlegt für:
 - 1) die Prozesse;
 - 2) die Annahme von Produkten und Dienstleistungen;
- c) die Ressourcen bestimmt, die benötigt werden, um die Konformität mit den Produkt- und Dienstleistungsanforderungen zu erreichen;
- d) die Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien durchführt;
- e) in erforderlichem Umfang dokumentierte Information bestimmt, aufrechterhält und aufbewahrt;
 - 1) sodass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden;
 - 2) um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen mit ihren Anforderungen nachzuweisen.

Das Ergebnis dieser Planungen muss für die Betriebsabläufe der Organisation geeignet sein.

Die Organisation muss geplante Änderungen überwachen sowie die Folgen unbeabsichtigter Änderungen beurteilen und, falls notwendig, Maßnahmen ergreifen, um nachteilige Auswirkungen zu vermindern.

Die Organisation muss sicherstellen, dass ausgegliederte Prozesse gesteuert werden.“

(Normentextauszug ISO 9001:2015, Abschnitt 8)

Ergänzend sind die Anforderungen zu beachten, welche die ISO 9001:2015 und die ISO 9004:2018 an die oberste Leitung, die Prozessführung bezogen auf das GPM-System und die Geschäftsprozesse stellen (vgl. Kapitel 4.2.6.1 und 4.2.6.2).

1.5.2.2 Beurteilung der ISO 9001:2015 aus Sicht des GPM

- Weltweit wurden inzwischen über eine Million QM-Systeme nach ISO 9001 zertifiziert. Positive Wirkungen auf die Prozessorientierung haben diese Zertifizierungen bisher kaum ausgeübt. Dies kann aus der niedrigen Reife des Prozessmanagements in der Praxis geschlossen werden. Sie liegt überwiegend bei den Reifegraden 2 und 3 auf der CMMI-Skala von 0 bis 5 (vgl. Kapitel 16.2.1; siehe Abb. 16.11). „Ich wage zu behaupten, dass die vielen unglücklichen ISO 9001-Implementierungen auch deswegen unzureichend gelungen sind, weil der Prozessgedanke nicht systematisch und für alle (Management und Mitarbeiter) verständlich umgesetzt wurde“ (Zollondz 2011, S. 270 f.).
- ISO 9001:2015 stellt deutlich höhere Muss-Anforderungen an die Prozessorientierung als frühere Ausgaben der Norm. Für größere Klarheit sorgt Abschnitt 4.4, der die unverzichtbaren Forderungen an Prozesse und das Prozessmanagement zusammenfasst. Die Anforderungen an die Führung und Verpflichtung der obersten Leitung werden in Bezug auf das Prozessmanagement wesentlich erweitert. Dadurch besteht die Chance, dass ISO 9001:2015 die Prozessorientierung in Organisationen zukünftig positiver als in der Vergangenheit beeinflussen wird.
- Zentraler Kritikpunkt an der ISO 9001:2015 und der gesamten ISO-9000-Familie ist aus Sicht des GPM der verwendete Prozessbegriff. ISO 9000 ff. definiert Prozess als einen „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.4.1). Nach dieser Definition ist bereits die Verknüpfung von zwei Tätigkeiten, die ein Ergebnis erzeugen, ein Prozess. Hammer kommentiert diesen Qualitätsbegriff wie folgt: „The quality approach suffered from two limitations, however. The first was its definition of process as essentially any sequence of work activities. With this perspective, an organization would have hundreds or even thousands of processes. [...] Focusing on such narrow-bore processes, however, is unlikely to have strategic significance for the enterprise as a whole; on the other hand, it is likely to result in a massive number of small-scale projects that can be difficult to manage in a coherent fashion“ (Hammer 2015, p. 4).
- Ein weiterer mit dem Prozessbegriff verbundener Kritikpunkt ist, dass sich die Prozesse in der Norm an der funktionalen Aufbaustruktur von Organisationen orientieren und innerhalb von Funktionen bzw. Abteilungen ablaufen. Die Norm folgt damit der Leitmaxime „process follows structure“ und nicht der Leitmaxime „structure follows process“, an der sich prozessorientierte Organisationen orientieren (vgl. Kapitel 1.3.10 und 5.5.3).
- Prozesse innerhalb von Funktionen weisen erhebliche Nachteile auf: Sie erhöhen die Anzahl der Schnittstellen sowie der Wechselbeziehungen und -wirkungen und steigern dadurch die Komplexität der Organisation. Die Folgen sind: Intransparenz, diffuse Verantwortung zwischen Funktionen und Prozessen, hoher Koordinations- und Steuerungsaufwand sowie geringere Ressourcen-, Leistungs- und Führungseffizienz. Zudem unterliegen abteilungs- bzw. funktionsbezogene Prozesse der jeweiligen verrichtungsorientierten Funktionsstrategie. Dieser bereitet es u. a. erhebliche Schwierigkeiten, schnell und flexibel auf Veränderungen von Geschäftsstrategien und -modellen zu reagieren (vgl. Vahs 2015, S. 207 ff.).
- Die Lösung der vorgenannten Probleme, die auch als „Strukturkrise“ funktionaler/hierarchischer Organisationen bezeichnet werden, bieten Geschäftsprozesse. Geschäftsprozesse
 - beginnen und enden bei Kunden (End-to-End-Orientierung),
 - erstrecken sich über Abteilungs- bzw. Funktionsgrenzen hinweg (Cross-functional-Orientierung),
 - haben jeweils eine durchgehende Gesamtverantwortung („one face to the customer“),

- sind strategisch auf das Geschäft ausgerichtet und organisatorisch autonom,
- sind effizient (weniger Schnittstellen und Hierarchiestufen) und
- sind agil.
- Die Normen ISO 9001:2015 und ISO 9004:2018 geben keine Hinweise, wie Prozesse zu identifizieren sind. Es bleibt den Anwendern überlassen, wie sie ihre Prozesse definieren. Mit „beliebigen Prozessen“ bereitet es große Schwierigkeiten, die Grundsätze des Qualitätsmanagements wie Kundenorientierung, Verbesserung oder prozessorientierter Ansatz effektiv und effizient zu realisieren.
- Aus Unsicherheit über das „Wie“ besteht die Gefahr, dass Organisationen aus den Abschnitten 6 bis 8 der ISO 9001:2015 ein Prozessmodell mit folgenden Prozessen ableiten:
 - operative Prozesse planen und steuern,
 - Forderungen an Produkte und Dienstleistungen bestimmen,
 - Produkte und Dienstleistungen entwickeln,
 - extern bereitgestellte Produkte und Dienstleistungen steuern,
 - Produkte und Dienstleistungen erbringen,
 - Produkte und Dienstleistungen freigeben,
 - nicht konforme Prozessergebnisse steuern,
 - Management der Ressourcen (Personal, finanzielle Mittel, Infrastruktur, Wissen, Kompetenz, Bewusstsein, Kommunikation).

So definierte Prozesse sind funktions- bzw. verrichtungsorientiert sowie unterschiedlichen Prozessebenen und -kategorien, wie z. B. primären und sekundären Prozessen, zuzuordnen. Sie befähigen Organisationen nicht, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren und nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

1.5.2.3 ISO 9004

ISO 9004:2018 enthält Leitlinien (Sollte-Empfehlungen), mit denen die Fähigkeit einer Organisation verbessert werden soll, nachhaltigen Erfolg zu erzielen. „Während sich die ISO 9001:2015 darauf konzentriert, Vertrauen in die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation zu schaffen, dient das vorliegende Dokument [ISO 9004:2018] dazu, Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation zu erzeugen, nachhaltigen Erfolg zu erzielen“ (ISO 9004:2018, Einleitung).

Auf den nachhaltigen Erfolg der Organisation wirken Einflussfaktoren, die sich verändern und deshalb Anpassungen u. a. der Prozesse und des Prozessmanagements erforderlich machen. Einflussfaktoren sind z. B. „soziale Verantwortung, Umwelt- und kulturelle Faktoren zusätzlich zu den möglicherweise bereits zuvor betrachteten Faktoren wie Effizienz, Qualität und Agilität, die zusammengenommen Teil des Kontextes der Organisation bilden“ (ISO 9004:2018, Einleitung; siehe Abb. 1.14).²³

Ergänzend bietet die Norm ISO 9004:2018 ein **Werkzeug zur Selbstbewertung** an. Mit diesem kann überprüft werden, in welchem Umfang eine Organisation die in ISO 9004:2018 enthaltenen Konzepte und Leitlinien übernommen hat (vgl. ISO 9004:2018, Abschnitt 1; Kapitel 8.2.6).

²³⁾ Unter Kontext einer Organisation versteht ISO 9004:2018 interessierte Parteien (Stakeholder) sowie externe und interne Themen (vgl. ISO 9004:2018, Abschnitt 5). Als externe Themen nennt die Norm als Beispiele gesetzliche Anforderungen, Wettbewerb, Globalisierung, soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren, technische Fortschritte, natürliche Umgebung. Beispiele für interne Themen sind Größe, Komplexität, Prozesse, Art der Produkte und Dienstleistungen, Ressourcen, Leistung, Kompetenz, Wissen, Reifegrad und Innovation der Organisation (vgl. ISO 9004:2018, Abschnitt 5.3).

Anhang 17.5 enthält eine Zusammenfassung der Leitlinien der ISO 9004:2018, die sich auf Prozesse und das Prozessmanagement beziehen.

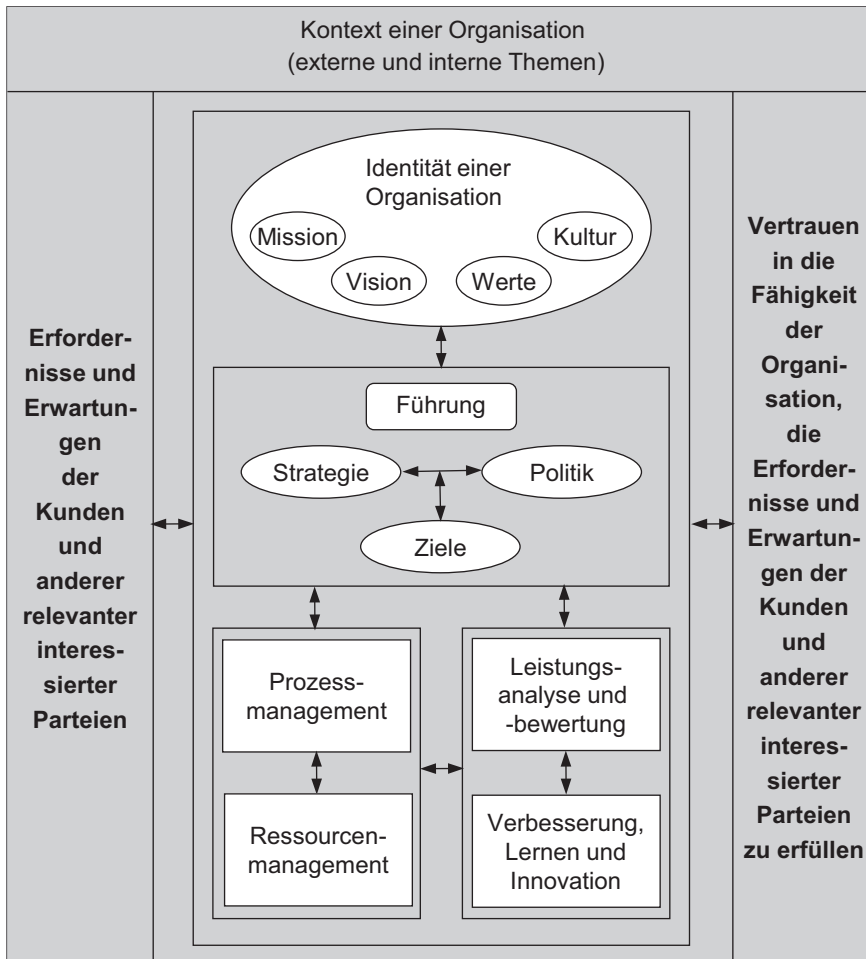


Abbildung 1.14 Elemente zur Erreichung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation
(Quelle: in Anlehnung an ISO 9004:2018, Einleitung)

1.5.3 EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)

1.5.3.1 Komponenten des EFQM-Modells

Das **EFQM-Modell** wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) als europäische Antwort auf den 1987 in den USA etablierten Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) eingeführt.²⁴ Beiden Awards ging der 1950 in Japan eingeführte Deming-Preis voraus. „Der EFQM-Excellence-Ansatz stellt die am weitesten verbreitete moderne Operationali-

²⁴⁾ Vgl. zu dem Thema EFQM: EFQM 2013; Moll/Kohler 2013; Koubek/Pölz 2014, S. 170 ff.; Zollondz 2016-1, S. 245 ff.; Sommerhoff 2018.

sierung von ganzheitlichem Qualitätsmanagement in Europa dar und bietet einen Rahmen für die Verbindung von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung“ (Sommerhoff 2018, S. 5).

Ziel von EFQM ist, anhand des EFQM-Modells nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern sowie Wege zu diesem Erfolg aufzuzeigen. Das EFQM-Modell wird von mehr als 30.000 Organisationen in Europa angewendet.

Das EFQM-Modell besteht aus den Komponenten:

- Grundkonzepte der Excellence,
- Kriterienmodell,
- RADAR-Bewertungslogik.

Die **EFQM-Grundkonzepte** zeigen auf, welche Merkmale und Orientierungen eine exzellente Organisation auszeichnen. Sie lauten:

- Nutzen für Kunden schaffen,
- nachhaltig die Zukunft gestalten,
- die Fähigkeiten der Organisation entwickeln,
- Kreativität und Innovation fördern,
- mit Vision, Inspiration und Integrität führen,
- Veränderungen aktiv managen,
- durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein,
- dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen.

Das **EFQM-Kriterienmodell** ist die Basis für die Bewertung einer Organisation. Es unterscheidet zwischen Befähigern und Ergebnissen (siehe Abb. 1.15). Befähiger sind Fähigkeiten bzw. Voraussetzungen, von denen die gewünschten Ergebnisse abhängen. Zu den Befähigern zählen Führung, Mitarbeiter, Strategie, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse/Produkte/Dienstleistungen. Die Ergebnisse beziehen sich auf Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und die Organisation (Geschäftsergebnisse). Die Kernfrage bei den Befähigern lautet: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein und welche Mittel, Vorgehensweisen und Fähigkeiten müssen eingesetzt werden, um Excellence zu erreichen? Exzellente Ergebnisse setzen voraus, dass alle Befähiger ein hohes Niveau haben. Die Befähiger sind in jeweils vier bis fünf Teilkriterien unterteilt.

Die **RADAR-Logik** (RADAR = Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) ist ein Bewertungszyklus, der die Selbstbewertung oder Fremdbewertung einer Organisation unterstützt. Bei den Befähigern werden für jedes Teilkriterium bewertet:

- geplantes Vorgehen: fundiert, integriert;
- Umsetzung: eingeführt, angemessen;
- Bewertung und Verbesserung: Lernen und Kreativität, Verbesserung und Innovationen.

Bei den Ergebnissen werden für jedes Teilkriterium bewertet:

- Relevanz und Nutzen: Umfang und Relevanz, Integrität und angemessene Segmentierung der Ergebnisse;
- Leistungen: Trends, Ziele, Vergleiche, Tragfähigkeit.

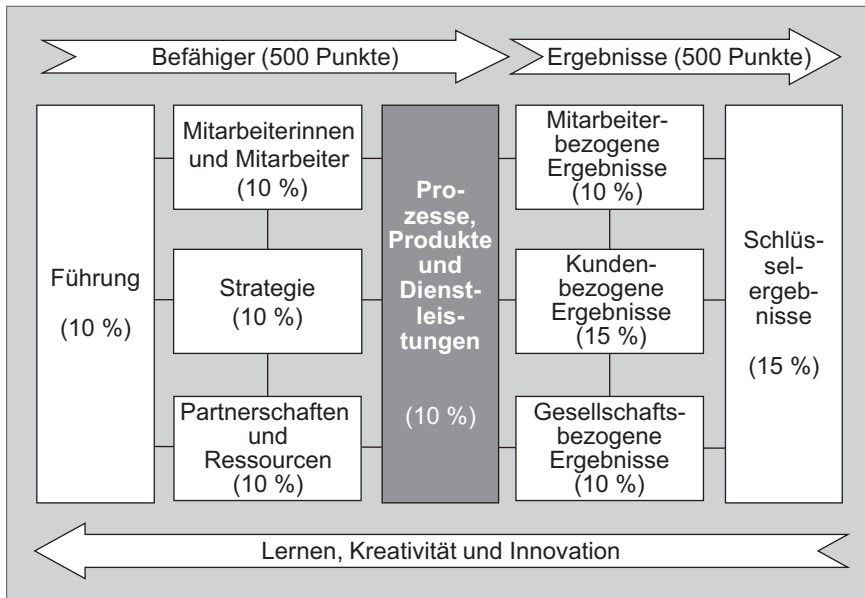


Abbildung 1.15 Kriterienmodell des EFQM-Modells (Quelle: in Anlehnung an EFQM 2013)

1.5.3.2 Beurteilung des EFQM-Modells aus Sicht des GPM

Prozesse haben in dem EFQM-Modell eine Transformationsfunktion zwischen Befähigern und Ergebnissen. Frühere EFQM-Modelle wurden dieser zentralen Bedeutung durch eine ausgeprägte Prozessorientierung gerecht (vgl. EFQM 1999; EFQM 2009). Die EFQM-Modelle 2010 und 2013 leiteten eine Wende ein und schwächten die Prozessorientierung ab. Dazu folgende Beispiele:

- Im EFQM-Modell 2013 wurde das frühere Grundkonzept „Mittels Prozessen lenken“ durch „Veränderungen aktiv managen“ ersetzt.
- Seit 2013 stellen Prozesse kein besonderes Merkmal exzellenter Organisationen mehr dar.
- Bis zum EFQM-Modell 2010 hatten die Geschäftsprozesse mit 140 Punkten das höchste Gewicht unter den Befähigern. Ab dem EFQM-Modell 2010 wurde jeder Befähiger mit 100 Punkten gleich gewichtet (siehe Abb. 1.15), was zu einer Abwertung der Prozesse führte.
- Das EFQM-Modell umfasst neun Hauptkriterien. Das Hauptkriterium 5 „Prozesse“ lautete im EFQM-Modell 1989: „Wie Prozesse identifiziert, überprüft und gegebenenfalls geändert werden, um eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten.“ Die fünf Teilkriterien dieses Hauptkriteriums waren (vgl. Zollondz 2016-1, S. 248):
 - Wie die für den Unternehmenserfolg wesentlichen Prozesse identifiziert werden.
 - Wie das Unternehmen seine Prozesse systematisch führt.
 - Wie Leistungsmessungen von Prozessen neben allem relevanten Feedback verwendet werden, um Prozesse zu überprüfen und Ziele für Verbesserungen zu setzen.
 - Wie das Unternehmen Innovation und Kreativität bei der Prozessverbesserung anregt.
 - Wie der Betrieb Prozessänderungen einführt und den Nutzen bewertet.
- Im EFQM-Modell 2010 wurde das Hauptkriterium 5 „Prozesse“ erweitert in „Prozesse, Produkte und Dienstleistungen“. Es lautet nunmehr: „Exzellente Organisationen gestalten, len-

ken und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.“ Bei dieser Zusammenfassung wird nicht zwischen Ursache und Wirkung bzw. Voraussetzung und Ergebnis unterschieden. Voraussetzung für kunden- bzw. qualitätsgerechte Produkte/Dienstleistungen (= Erfüllung der Qualitätsforderungen an Produkte/Dienstleistungen) sind qualitätsfähige und beherrschte Prozesse. Mangelhafte Prozesse führen zu mangelhaften Produkten/Dienstleistungen. Deshalb müsste aus GPM-Sicht ein starkes Gewicht auf das Management der Prozesse gelegt werden.

- Von den 32 Teilkriterien im EFQM-Modell 2013 adressiert nur noch eines (5a) das Prozessmanagement. Es lautet: „Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.“ Für eine aussagefähige Standortbestimmung der Geschäftsprozesse bzw. des GPM mit Stärken- und Schwächenanalyse sowie Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen reicht dieses Teilkriterium allein nicht aus.
- Das EFQM-Modell 2013 wurde 2020 durch das EFQM-Modell 2020 abgelöst. Das EFQM Modell 2020 unterstützt Organisationen, notwendige Transformationen, Innovationen, Veränderungen oder Verbesserungen zu erkennen und ausgehend vom Status Quo dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Dabei werden Zweck, Vision und Strategie einer Organisation miteinander verknüpft, um für die als wichtig erkannten Interessengruppen nachhaltigen Nutzen zu schaffen und herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Das EFQM-Modell 2020 besteht aus 7 Kriterien. Diese sind nicht mehr wie bisher Befähigern und Ergebnissen zugeordnet, sondern beziehen sich auf Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse einer Organisation (vgl. Moll 2019; siehe Abbildung 1.16). Geschäftsprozesse spielen bei der Umsetzung der Kriterien Ausrichtung und Realisierung des EFQM-Modell 2020 eine wichtige Rolle und sind entscheidend für die Ergebnisse einer Organisation.

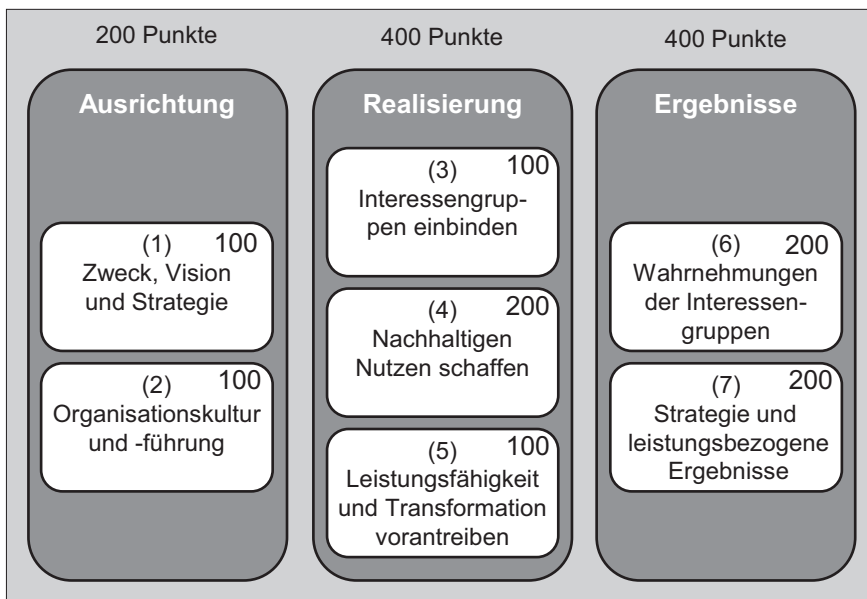


Abbildung 1.16 EFQM-Modell 2020 (Quelle: Moll 2019, S. 31)

EFQM ist offensichtlich davon abgerückt, Geschäftsprozesse und GPM als den bevorzugten Weg aufzuzeigen, um Exzellenz zu erreichen. Im EFQM-Modell 2020 werden nur noch Vorgehens-

neutrale „Wie“-Fragen gestellt. Praxisbezogene Hinweise fehlen. Zu allen „Wie“-Fragen der Kriterien 1 bis 5 des EFQM-Modells 2020 zeigt dieses Buch in der Praxis erprobte Lösungswege auf. Im Unterschied zu früheren EFQM-Modellen bietet das EFQM-Modell 2020 keine Möglichkeit mehr, den Standort der Geschäftsprozesse bzw. des GPM zu bestimmen, deren Stärken und Schwächen zu analysieren sowie entsprechende Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Ohne Orientierung an Geschäftsprozessen dürfte es schwierig sein, die Ziele des EFQM-Modells 2020 zu erreichen wie notwendige Transformationen, Innovationen, Veränderungen oder Verbesserungen, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation nachhaltig zu sichern.

Zum Vergleich: Im Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) der USA spielen Prozesse nach wie vor eine herausragende Rolle. Zwei der sieben Hauptkriterien (Leadership, Strategy, Customers, Measurement, analysis, and knowledge management, Workforce, Operations, Results) beziehen sich auf Prozesse (vgl. MBNQA 2018):

- Measurement, analysis, and knowledge management:
 - How the organization uses data to support key processes and manage performance.
- Operations:
 - How the organization designs, manages and improves key processes.

1.5.4 Zusammenfassende Beurteilung

- ISO 9001:2015 erhöht die Muss-Anforderungen an die Prozessorientierung. Die Norm unterstützt damit stärker als bisher das Prozessmanagement. Für Organisationen ohne ausreichendes Prozessmanagement dürfte es schwieriger werden, die Norm zu erfüllen.
- Auch die erweiterten Anforderungen der ISO 9001:2015 bilden zusammen mit den Leitlinien der ISO 9004:2018 das GPM nicht vollständig ab. ISO 9001:2015 ist deshalb für eine ganzheitliche Bewertung von Geschäftsprozessen bzw. des GPM-Systems nur mit Einschränkungen geeignet.
- Aus diesem Grunde lässt ein Zertifikat nach ISO 9001:2015 keine ausreichenden Rückschlüsse auf die Reife des Prozessmanagements im konkreten Anwendungsfall zu. „Die Zertifizierung bedeutet lediglich, dass ein gewisser Minimalstandard eingehalten wird“ (Christ 2015, S. 37).
- ISO 9001:2015 und ISO 9004:2018 halten weiterhin an der Funktionsorientierung fest. Hierarchie- und Funktionsorientierung stellen die Hauptursache für gravierende Defizite bei Effektivität, Effizienz und Anpassungsfähigkeit (Agilität) vieler Organisationen dar (vgl. Kapitel 1.1 und 1.2). Das Ziel von ISO 9004:2018, „Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation zu erzeugen, nachhaltigen Erfolg zu erzielen“, dürfte mit einem Festhalten an der Funktionsorientierung nicht oder nur unzureichend erreicht werden.



Aus dem Blickwinkel des GPM wird ISO 9001:2015 der Prozessorientierung nicht umfassend gerecht. Der größte Mangel ist die Funktionsorientierung der Norm, mit der hohe Komplexität, eingeschränkte Effizienz und geringe Anpassungsfähigkeit der Organisation verbunden sind. Geschäftsprozesse überwinden diese Nachteile, werden aber in der Norm nicht gefordert oder empfohlen.

Für eine Bewertung von Geschäftsprozessen und des GPM ist ISO 9001:2015 eingeschränkt und das EFQM-Modell nicht geeignet. Wesentlich aussagefähiger sind Prozessassessments, wie sie in den Kapiteln 8.1 und 8.3 beschrieben

werden. Deshalb ist der Praxis zu empfehlen, ISO-9001-Zertifizierungen oder EFQM-Assessments mit Prozessassessments zu kombinieren, um aussagefähige und zuverlässigere Bewertungen von Geschäftsprozessen und des GPM-Systems zu erhalten.

Das in diesem Buch beschriebene GPM deckt die prozessorientierten Forderungen und Empfehlungen der ISO-9000-Normenreihe vollständig ab und erfüllt die Kriterien für die Ausrichtung und Realisierung des EFQM-Modells 2020.

GPM geht über die ISO-Vorschriften und ISO-Empfehlungen sowie die Kriterien des EFQM-Modells weit hinaus. Es steigert als strategieorientiertes und integriertes System nachhaltig die Effektivität, Effizienz und Flexibilität (Agilität) der gesamten Organisation (vgl. Schmelzer 2016). Dabei definiert es nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wie“:

- Wie werden das GPM und die Geschäftsprozesse an Kunden bzw. Stakeholdern und der Geschäftsstrategie ausgerichtet?
- Wie werden Geschäftsprozesse identifiziert und dokumentiert?
- Wie werden Verantwortung und Rollen in Geschäftsprozessen und im GPM-System festgelegt?
- Wie werden Geschäftsprozesse in die Organisation integriert?
- Wie werden Geschäftsprozesse durchgeführt, analysiert, gemessen, überwacht und gesteuert (gelenkt, geleitet)?
- Wie werden Geschäftsprozesse laufend verbessert, innoviert und gegebenenfalls erneuert?
- Wie wird die Reife von Geschäftsprozessen bewertet?
- Wie wird die Kunden- bzw. Stakeholder-Orientierung der Organisation durch Geschäftsprozesse gewährleistet?
- Wie wird gewährleistet, dass die Geschäftsprozesse das Erreichen der strategischen und operativen Geschäftsziele unterstützen?
- Wie wird das organisatorische Lernen durch Geschäftsprozesse gefördert?
- Wie trägt das GPM dazu bei, die Managementsysteme im Unternehmen zu integrieren?
- Wie werden Hindernisse bei der Einführung von Geschäftsprozessen überwunden?

GPM bildet die Basis für eine exzellente Organisation. Excellence bedeutet, dauerhaft eine hohe strategische Effektivität und Effizienz bei gleichzeitig hoher operativer Effektivität, Effizienz sowie Flexibilität (Agilität) der Organisation zu erreichen.

■ 1.6 Das Wichtigste in Kürze

- Unter GPM wird ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling verstanden, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

- Hauptziel des GPM ist es, durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz der Organisation zu erhöhen, strategische Erfolgspotenziale auf- und auszubauen sowie den Wert der Organisation nachhaltig zu steigern. Nachhaltig bedeutet, das Erreichen der Ziele langfristig aufrechtzuerhalten.
- Viele Effektivitäts- und Effizienzprobleme in Organisationen haben ihre Ursache in nicht vorhandenen oder unzureichenden Geschäftsprozessen. GPM gibt Antworten, wie die Probleme gelöst und die wachsenden Anforderungen erfüllt werden können.
- GPM weist einen hohen Grad an Agilität auf. Es kann auf disruptive Innovationen sowie veränderte oder neue Geschäftsmodelle schneller und flexibler reagieren als traditionelle Organisationsformen.
- Die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen, die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Geschäftsprozessmanagements sowie das Prozesswissen stellen immaterielle Werte einer Organisation dar. Diese fließen als Process Capital über das Intellectual Capital in die Bewertung des immateriellen Vermögens (intangible assets) ein und steigern den Marktwert einer Organisation.
- Wichtige Orientierungen des GPM sind:
 - Prozessorientierung,
 - Strategieorientierung,
 - Kundenorientierung,
 - Wertschöpfungsorientierung,
 - Performanceorientierung,
 - Mitarbeiterorientierung,
 - Lernorientierung,
 - Kompetenzorientierung.
- Das in diesem Buch dargestellte GPM beschreibt ein umfassendes Vorgehens- und Methodenkonzept, das die vorgenannten Orientierungen beinhaltet und sich durch folgende Merkmale auszeichnet:
 - strategie- und kundenorientierte Definition und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse,
 - Integration von Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling,
 - multidimensionale Prozesssteuerung über Effektivitäts- und Effizienzparameter,
 - Prozessoptimierung durch Prozesserneuerung und Prozessverbesserung,
 - Integration von IT und GPM,
 - Integration von Qualitätsmanagement und GPM,
 - Einführung des GPM als Prozess des organisatorischen Wandels.
- Zwischen GPM und anderen Ansätzen, Vorgehensweisen und Methoden wie z. B. strategisches Management, Change Management, Total Quality Management, Benchmarking und Outsourcing bestehen enge Beziehungen. Business Process Reengineering, Kaizen (kontinuierliche Verbesserung), Six Sigma und Prozesskostenrechnung sind in das GPM integriert.

- ISO 9000 ff. weist an vielen Stellen auf die Notwendigkeit von Prozessen und des Prozessmanagements hin. Die Norm sagt, „was“ zu tun ist, aber nicht, „wie“. Antworten auf das „Wie“ gibt das GPM. Eine Orientierung an Geschäftsprozessen erleichtert und beschleunigt die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes im Qualitätsmanagement.
- Jede qualitätsbewusste Organisation muss sich intensiv mit GPM auseinandersetzen. Prozessorientierte Qualitätsmaßstäbe setzen das Excellence-Modell der EFQM und verschiedene Normen (ISO-9000-ff.-Familie, ISO/TS 16949, VDA 6, ISO 15504, ISO 12207 und andere). Das in diesem Buch beschriebene Konzept des GPM erfüllt u. a. die Zertifizierungsanforderungen der Normen und ist Voraussetzung dafür, die Ziele des EFQM-Modells 2020 zu erreichen.
- Wegen der engen Beziehungen zwischen Qualitätsmanagement und GPM sind beide Systeme miteinander zu verbinden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Prozesse die regulatorischen Anforderungen erfüllen und gleichzeitig eine hohe Effektivität und Effizienz aufweisen.
- Heute sind in der Praxis viele Geschäftsprozesse noch ineffizient und besitzen erst eine niedrige Reife. Die Potenziale entlang der Wertschöpfungsketten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz sind noch lange nicht ausgeschöpft. Defizite bestehen besonders bei der strategischen Ausrichtung des GPM, der Verankerung der Prozessorientierung in der Aufbauorganisation sowie im Prozesscontrolling. Viele Organisationen haben jedoch die Notwendigkeit des GPM und den Handlungsbedarf erkannt.

2 Geschäftsprozesse

2.1	Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen . . .	63
2.1.1	Prozess und Geschäftsprozess	63
2.1.2	Komponenten und Merkmale von Geschäftsprozessen	65
2.1.3	Geschäftsprozesse und Funktionen	69
2.2	Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	71
2.2.1	Bedeutung der Kundenorientierung	71
2.2.2	Anforderungen der ISO 9000 ff. an die Kundenorientierung	76
2.3	Anforderungen der Stakeholder	78
2.4	Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	81
2.4.1	Charakterisierung von primären und sekundären Geschäftsprozessen	81
2.4.2	Anzahl der Geschäftsprozesse	86
2.4.3	Typen von Geschäftsprozessen	87
2.5	Prozessarchitektur	92
2.5.1	Überblick	92
2.5.2	Geschäftsprozessmodell	93
2.5.3	Prozesslandkarte	94
2.5.4	Prozesshierarchie	96
2.6	Begriffsvielfalt bei Geschäftsprozessen	97
2.7	Sind Geschäftsprozesse notwendig?	98
2.8	Das Wichtigste in Kürze	99

2

Geschäftsprozesse

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Was sind die spezifischen Merkmale von Geschäftsprozessen?
- Worin unterscheiden sich Geschäftsprozesse von Funktionen?
- Welche Arten und Typen von Geschäftsprozessen gibt es?
- Was beinhaltet eine Prozessarchitektur?
- Woraus bestehen ein Geschäftsprozessmodell und eine Prozesslandkarte?
- Welche Anforderungen stellen Stakeholder an Geschäftsprozesse?
- Wie wird hohe Kundenorientierung in Geschäftsprozessen erreicht?
- Warum sind Geschäftsprozesse notwendig?

■ 2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen

2.1.1 Prozess und Geschäftsprozess

Der Zweck von Organisationen ist es, Leistungen bereitzustellen, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden befriedigen und deren Vermarktung den wirtschaftlichen Erfolg sichert.¹ Leistungen für Kunden werden in Prozessen erstellt. Allgemein wird unter einem **Prozess** eine Abfolge von Aktivitäten verstanden, die aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen (siehe Abb. 2.1; vgl. auch Schantin 2004, S. 41 ff). ISO 9000:2015 definiert Prozess als einen „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.4.1).

Der **allgemeine Prozessbegriff** wie auch der **ISO-9000-Prozessbegriff** lassen Ziel, Anstoß, Reichweite, Inhalt, Struktur sowie Ergebnisse und Empfänger der Ergebnisse des Prozesses offen. Bereits die Verknüpfung weniger Aktivitäten zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses kann nach diesen Begriffsdefinitionen als Prozess bezeichnet werden. Danach entspricht die

¹⁾ In den weiteren Ausführungen werden unter Leistungen Prozessergebnisse für Kunden (Kundenleistungen) verstanden, die jeweils aus Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen bestehen können.

Definition, was unter einem Prozess zu verstehen ist, „der subjektiven Problemsicht des Organizers“ (Schulte-Zurhausen 2014, S. 51).

Legt man den allgemeinen Prozessbegriff zugrunde, sind in einer Organisation sehr viele Prozesse an der Erstellung von Leistungen für Kunden beteiligt (vgl. Kapitel 1.5.2.2). Die Herausforderung ist, diese Prozesse so zu organisieren, zu koordinieren und zu steuern, dass die Ergebnisse die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden erfüllen und gleichzeitig effizient ablaufen. Der Praxis bereitet es erhebliche Probleme, diese Komplexität zu bewältigen. Lösungsmöglichkeiten bieten Geschäftsprozesse.

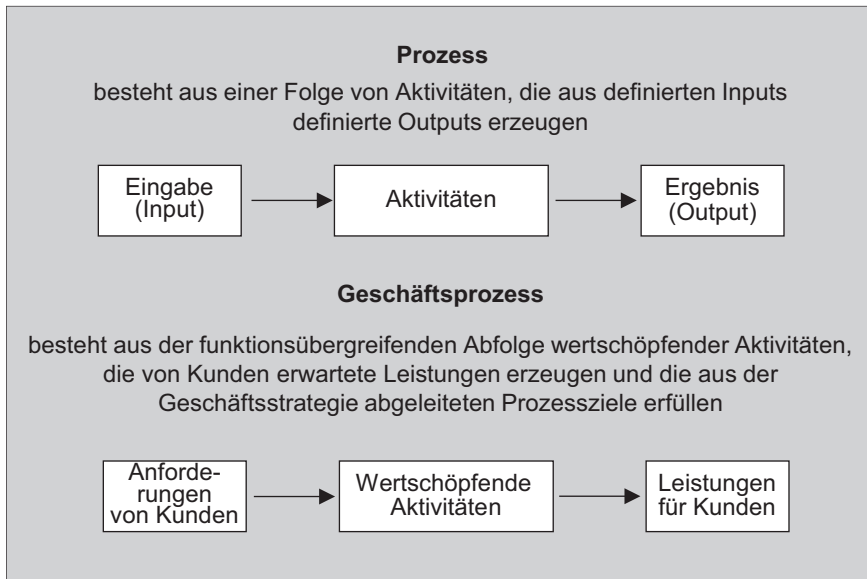


Abbildung 2.1 Definition von Prozess und Geschäftsprozess



Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktionsübergreifenden Abfolge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen.²

²⁾ Andere Definitionen für Geschäftsprozesse sind z. B. (vgl. auch Staud 2006, S. 7 ff.; Grau 2014, S. 16 ff.; Koch 2015, S. 3 f.; Hilmer 2016, S. 30 f.; Gadatsch 2017, S. 6 ff.; Schallmo/Brecht 2017, S. 19 f.):

- Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt (Hammer/Champy 1994).
- „The series of steps that a business executes to produce a product or service. If it crosses department boundaries, it’s cross-functional. If the product is for an external customer it’s a Primary Process; otherwise it’s a Support Process“ (Rummler/Brache 1995).
- Eine zusammengehörende Abfolge von Unternehmungsverrichtungen zum Zweck einer Leistungserstellung. Ausgang und Ergebnis des Geschäftsprozesses ist eine Leistung, die von einem internen oder externen „Kunden“ angefordert und abgenommen wird (Scheer 2002).
- Bündelung und strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs (Osterloh/Frost 2006).
- „A process is a set of coordinated activities combining and implementing resources and capabilities in order to produce an outcome, which, directly or indirectly, creates value for an external customer or stakeholder“ (ITIL 2010).
- „A business process consists of a set of activities that are performed in coordination in an organizational and technical environment. These activities jointly realize a business goal“ (Weske 2012, p. 5).

Aufgabe von Geschäftsprozessen ist, die Anforderungen bzw. Bedürfnisse der Kunden so zu erfüllen, dass die Kunden zufrieden sind. Gleichzeitig sollen Geschäftsprozesse die strategischen und operativen Zielvorgaben erfüllen, von denen der Geschäftserfolg abhängt. Geschäftsprozesse ermöglichen es, die Prozesskomplexität besser zu beherrschen und die Organisation stärker auf Kunden auszurichten. Dies wird über die organisatorische Bündelung der Aktivitäten erreicht, die an der Erstellung von Kundenleistungen beteiligt sind.

Wie bereits in Kapitel 1.3 erwähnt stellen nicht nur Kunden, sondern auch andere Interessengruppen (Stakeholder) Anforderungen an Geschäftsprozesse (vgl. Kapitel 2.3). Das Buch legt den Schwerpunkt auf die Betrachtung von Kunden.

2.1.2 Komponenten und Merkmale von Geschäftsprozessen

Geschäftsprozesse bestehen aus den in Abb. 2.2 aufgezeigten Komponenten:³

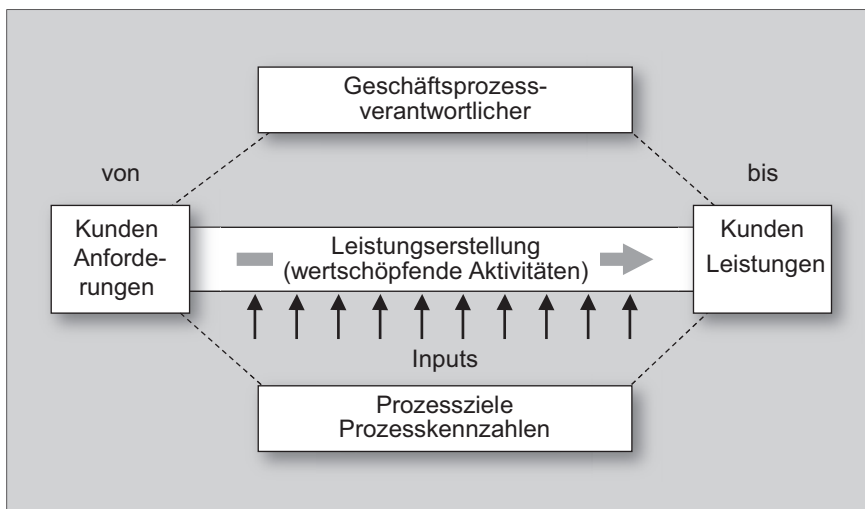


Abbildung 2.2 Komponenten von Geschäftsprozessen

Geschäftsprozesse **beginnen und enden bei Kunden**. Am Anfang stehen Kundenbedürfnisse, -erwartungen oder -anforderungen und am Ende die erzeugten Leistungen für die Kunden. Alle Geschäftsprozesse werden vom Kunden aus betrachtet (Outside-in-Perspektive). Wegen ihrer Beziehung „vom Kunden zum Kunden“ werden Geschäftsprozesse auch als „**End-to-End-Prozesse**“ oder als kundenfokussierte Prozesse bezeichnet:⁴

„Truly end-to-end processes means focusing on high-leverage aspects of the organization’s operations and so leads to far greater results and impacts“ (Hammer 2015, S. 4).

³⁾ Vgl. zu dem Thema Komponenten von Geschäftsprozessen: Schantin 2004, S. 44 ff.; Bergmann 2012, S. 20 ff.; Fischermanns 2013, S. 14 ff.; Schulte-Zurhausen 2014, S. 52 f.; Vahs 2015, S. 217 ff.; Wagner/Patzak 2015, S. 32 ff.; Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 142 ff. und 154 ff.

⁴⁾ Vgl. zu dem Thema End-to-End-Geschäftsprozesse auch: Bergmann 2012, S. 22 ff.; EABPM 2014, S. 62 f.; Burlton 2015, p. 47; Spanyi 2015, p. 343 f.; Gadatsch 2017, S. 14 ff.; Kirchmer 2017, p. 3; Dumas et al. 2018, p. 49; Jeston 2018, p. 200; Feddern 2019, S. 12 f.; Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 21 und 149 ff.

„The identification of end-to-end processes combines an *external view of what* the provisions of the organization are from the view of the customer, and an *internal view of how* these are created“ (Dumas et al. 2018, p. 49).

End-to-End-Geschäftsprozesse richten die gesamte Organisation auf Kunden aus. Sie ermöglichen, alle Aktivitäten in der Organisation an Kunden zu orientieren und die Zusammenarbeit entsprechend zu koordinieren.

Die **Prozessergebnisse** (Outputs) stellen Leistungen für Kunden dar. Sie können aus Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen bestehen. Standardisierte Leistungen für externe Kunden werden zumeist als **Produkte** bezeichnet.⁵ In gewinnorientierten Organisationen sind Produkte Umsatz- und Ergebnisträger, von denen der Bestand und die Zukunft der Organisation abhängen. Für Kombinationen aus Sach-, Dienst- oder Informationsleistungen, welche spezifische und komplexe Kundenprobleme lösen, wird häufig der Begriff **Lösung** verwendet. So bieten z. B. große Bauunternehmen komplette Lösungen an, die das Konzipieren, Erstellen und Betreiben von Gebäuden umfassen. In den kommenden Jahren wird sich z. B. der deutsche Maschinenbau voraussichtlich vom reinen Produkt- zum Lösungsanbieter mit integrierten Produkt- und Serviceleistungen wandeln (vgl. Staufen 2016, S. 9; vgl. Kapitel 2.4.1).

Auslöser für die Ausführung eines Geschäftsprozesses ist ein **Start-Ereignis** (initial event), wie z. B. ein vom Kunden erteilter Auftrag im Geschäftsprozess „Produkt liefern“. Das vom Prozesskunden ausgehende Start-Ereignis initiiert einen **Geschäftsfall** (Geschäftsvorgang)⁶, der im Zuge der Prozessausführung komplett bearbeitet wird. Eine **Prozessausführung** ist der tatsächliche, einmalige, unwiederholbare und eindeutig identifizierbare Ablauf eines Prozesses in der Zeit. Der Gegenstand der Bearbeitung des Geschäftsfalls ist das **Prozessobjekt** (vgl. Kapitel 5.3.5). Im genannten Beispiel ist das Prozessobjekt der Kundenauftrag. Abgeschlossen wird der Geschäftsfall durch ein oder mehrere Prozessergebnisse (Output) und ein **Ende-Ereignis** (final event) (vgl. Weske 2012, p. 90). Das Ende-Ereignis kann z. B. im Geschäftsprozess „Produkt liefern“ die Annahme der gewünschten Leistung oder die bezahlte Rechnung durch den Prozesskunden sein. Mit dem Ende-Ereignis ist der jeweilige Geschäftsfall abgeschlossen. „Eine EPK [Ereignisgesteuerte Prozesskette] beginnt und endet mit einem Ereignis, wobei ein Prozess auslösendes Ereignis als Start-Ereignis und ein prozessabschließendes Ereignis als Ende-Ereignis beschrieben wird“ (Gadatsch 2017, S. 97).

Die **Wiederholung von Prozessausführungen**, d. h. die Bearbeitung vieler gleichartiger Geschäftsfälle in einem Geschäftsprozess, ermöglicht es, die Performance des Geschäftsprozesses anhand der Performanceparameter Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten zu messen.

Für die Bearbeitung der Geschäftsfälle benötigt ein Geschäftsprozess **Inputs**. Dazu zählen z. B.:

- personelle Ressourcen,
- finanzielle Ressourcen (Prozessbudget),
- technische Ressourcen: Material, Komponenten, Zwischenprodukte, Equipment, IT, Tools, Methoden,
- Dienstleistungen,
- Informationen: Vorschriften, Richtlinien etc.

⁵ ISO 9001:2015 spricht von Produkten und Dienstleistungen. Produkte und Dienstleistungen umfassen alle Ergebniskategorien (Hardware, Dienstleistungen, Software und verarbeitete Materialien) (ISO 9001:2015, Anhang A.2).

⁶ In der Informatik wird ein Geschäftsfall (engl. case) Prozessinstanz (business process instance) genannt, der von einem Prozess ausgeführt wird. „A business process instance represents a concrete case in the operational business of a company, consisting of activity instances“ (Weske 2012, pp. 7 and 89; vgl. auch Mertens et al. 2017, S. 74; Hansen/Mendling/Neumann 2019, S. 100).

Die benötigten Inputs sind entweder im Geschäftsprozess vorhanden oder werden ihm von internen oder externen Lieferanten über Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen bereitgestellt. Bei der Auswahl der Lieferanten ist der Geschäftsprozess autonom.

Alle Aktivitäten (Aufgaben, Verrichtungen, Tätigkeiten), die für Prozessausführungen bzw. die Bearbeitung der Geschäftsfälle in einem Geschäftsprozess erforderlich sind, werden **funktionsübergreifend (cross-functional)** organisatorisch gebündelt. Die Integration der Aktivitäten erstreckt sich über aufbauorganisatorische Grenzen wie z. B. von Abteilungen und Funktionen hinweg.

„Einigkeit herrscht darüber, dass es sich bei Prozessen um ein Organisationskonzept handelt, das ‚funktionsübergreifend‘ angelegt ist“ (Gaitanides 2012, S. 54).

„Ziele sind hierbei die Optimierung des Zusammenwirkens aller betrieblichen Bereiche, unabhängig von der Aufbauorganisation und damit abteilungs- und bereichsübergreifend“ (Lehner 2014, S. 21).

Die funktionsübergreifende Integration der Aktivitäten reduziert die Zahl der Schnittstellen, steigert die Prozesseffizienz und erleichtert die Prozesssteuerung. Geschäftsprozesse können auch über Organisationsgrenzen hinausreichen (extended enterprise concept) und Aktivitäten von Kunden, Zulieferern oder Partnern einbinden (vgl. organisationsübergreifende Geschäftsprozesse in Kapitel 3.3.9.2).

Um Leistungen in Geschäftsprozessen zu erstellen, ist es notwendig, die sachlich und zeitliche logische Abfolge (Folgebeziehungen) der Aktivitäten festzulegen, die für die Bearbeitung der Geschäftsfälle notwendig sind. Über die Verknüpfung der Folgebeziehungen wird die **Ablaufstruktur** des Geschäftsprozesses definiert (vgl. Kapitel 5.3.4).

Geschäftsprozesse erzeugen Wert für Kunden. Aktivitäten ohne **Wertschöpfung** stellen **Verschwendung** dar, da sie keinen Nutzen für die Kunden haben. Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf wertschöpfende Aktivitäten. Wertneutrale oder wertvernichtende Aktivitäten (Verschwendung) werden im Rahmen der kontinuierlichen Prozessverbesserung eliminiert. Der direkte Bezug der Geschäftsprozesse auf Kunden verstärkt die Wertschöpfungsorientierung (vgl. Kapitel 5.3.6).



Durch ihre kundenorientierte Ausrichtung und funktionsübergreifende Aufgabenintegration überwinden Geschäftsprozesse die strukturbedingte Zerstückelung der Prozessketten in Funktionsorganisationen. Sie reduzieren und vereinfachen Schnittstellen, senken die Organisationskomplexität, steigern die Organisationseffizienz und stärken die Wertschöpfungsorientierung.

Grundlegendes Ziel des GPM ist, die Effektivität und Effizienz der Organisation zu erhöhen. Geschäftsprozesse sind effektiv, wenn ihre Ziele und Ergebnisse die Bedürfnisse und Erwartungen der externen Kunden wirksam erfüllen und gleichzeitig dazu beitragen, die strategischen und operativen Geschäftsziele zu erreichen. Ein wichtiger Parameter der **Prozesseffektivität** ist die Kundenzufriedenheit.

Geschäftsprozesse sind effizient, wenn die Kundenleistungen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz, d. h. wirtschaftlich erzeugt werden. Von der **Prozesseffizienz** hängt es ab, wie hoch die Kosten der Leistungserstellung sind und ob die von den Kunden akzeptierten Preise ausreichen, den angestrebten Gewinn zu erzielen. Ferner bestimmt die Prozesseffizienz, wie schnell, termingerecht und fehlerfrei Leistungen den Kunden bereitgestellt werden.

Die Steuerung der Geschäftsprozesse erfolgt über Prozessziele und Prozesskennzahlen. Die **Prozessziele** werden aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und orientieren sich an den strategischen Erfolgsfaktoren. Sie definieren Zielvorgaben für die **Performanceparameter** Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten, welche die Prozesseffektivität und -effizienz abbilden. Ergänzendes qualitatives Ziel ist die Flexibilität (Agilität), von der die Anpassungsfähigkeit einer Organisation abhängt. Hohe Prozesseffektivität und Prozesseffizienz erfordern eine integrierte Planung, Kontrolle und Steuerung der Prozessziele bzw. Performanceparameter, für die jeder Geschäftsprozess selbst verantwortlich ist. Die integrierte Prozessplanung, -kontrolle und -steuerung ermöglichen es, zusammen mit der Verzahnung von Informations- und Güterfluss rasch und adäquat auf Störungen zu reagieren, was die Prozesssicherheit erhöht (vgl. Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 493 ff.). Die Zielerreichung wird laufend über Prozesskennzahlen gemessen, ebenso die Entwicklung der Prozessperformance.

Die Verantwortung für die Gestaltung, Durchführung und Optimierung eines Geschäftsprozesses, das Erstellen der Kundenleistungen und für das Erreichen der Prozessziele nimmt der **Geschäftsprozessverantwortliche** wahr. Wegen seiner durchgängigen Gesamtverantwortung für Geschäftsfälle „vom Anfang bis zum Ende“ wird er auch als **Case Manager** bezeichnet (vgl. Schantin 2004, S. 49 ff.). Die alleinige Verantwortung versetzt den Geschäftsprozessverantwortlichen in die Lage, seinen Geschäftsprozess effektiv und effizient zu gestalten und zu steuern. Durch „one face to the customer“ kann er eine hohe Kundenorientierung des Geschäftsprozesses gewährleisten.

Über die Messung von Prozesskennzahlen erhält der Geschäftsprozessverantwortliche laufend Informationen über den Stand der Zielerreichung und die Performance des Geschäftsprozesses. Anhand dieser Informationen kann er entscheiden, ob zusätzliche Maßnahmen notwendig sind, um die Prozessziele zu erreichen bzw. die Performance zu erhöhen.

Wegen der End-to-End-Ausrichtung an Kunden, der Aufgabenintegration über Abteilungsgrenzen hinweg, der Komplettbearbeitung von Geschäftsfällen für Kunden, der durchgängigen Verantwortung der Geschäftsprozessverantwortlichen und den klaren Schnittstellen am Anfang (Anstoß durch Kunden) und Ende (Leistung für Kunden) haben Geschäftsprozesse geringe Überschneidungen mit anderen Geschäftsprozessen und Organisationsstellen. Dank ihrer Gestaltungsautonomie können sie ihre Aufbau-, Ablaufstruktur, Rollen, Outputs und Inputs anpassen und dadurch schnell auf interne und externe Veränderungen reagieren. Sie beziehen dabei Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen der Prozessmitarbeiter aktiv ein. Diese Eigenschaften gewährleisten in Summe eine **hohe Flexibilität (Agilität)** der Organisation.

Die vorgenannten Merkmale von Geschäftsprozessen stimmen weitgehend mit der Praxissicht überein (siehe Abb. 2.3; vgl. Koch/Hess 2003, S. 18 f.). Eine Ausnahme bildet das Kriterium „strategische Bedeutung für das Unternehmen“ mit der niedrigen Zustimmungsquote von 42,3%. Auch andere Studien zeigen, dass die strategische Ausrichtung der Geschäftsprozesse in der Praxis einen vergleichsweise geringeren Stellenwert hat bzw. noch schwach verbreitet ist (vgl. Kapitel 3.6).

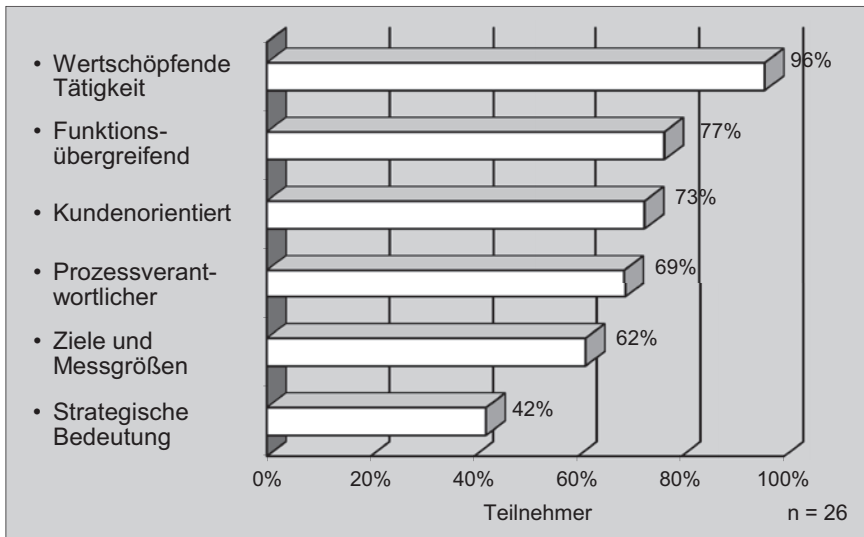


Abbildung 2.3 Bedeutung der Merkmale von Geschäftsprozessen aus Sicht der Praxis
(Quelle: Koch/Hess 2003, S. 18 f.)

Der „Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung“ bezeichnet einen Geschäftsprozess als „modulare Plattform“, die alles umfasst, was zur Erstellung von Kundenleistungen erforderlich ist. „Solche modulare Plattformen lassen sich untereinander mit einfachen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen zu kompletten Prozessmodellen verknüpfen. Mit diesem Verständnis des Geschäftsprozesses ist es möglich, Unternehmen hoch effizient, flexibel und zugleich gegen Störungen robust zu entwickeln“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 138; vgl. auch Schantin 2004, S. 114 f.; Kapitel 5.3.3.3 und 5.3.3.4).

2.1.3 Geschäftsprozesse und Funktionen

Zur Verdeutlichung der Merkmale von Geschäftsprozessen hilft ihr Vergleich mit Funktionen (vgl. auch Kapitel. 5.5.1). Die **Unterschiede zwischen Geschäftsprozessen und Funktionen** zeigen Abb. 2.4 und Abb. 2.5. In Abb. 2.4 verlaufen die Geschäftsprozesse horizontal. Sie beginnen und enden bei Kunden, wie z.B. „Produkt planen“ und „Produkt liefern“. Die Funktionen stehen diametral zu den Geschäftsprozessen. Sie sind auf bestimmte Aufgaben (Verrichtungen) wie Marketing, Entwicklung und Vertrieb fokussiert und haben keinen unmittelbaren Kundenbezug. Abb. 2.5 zeigt, dass Geschäftsprozesse Aufgaben und Ressourcen aus unterschiedlichen Funktionen integrieren, um diese kundenorientiert auszurichten.

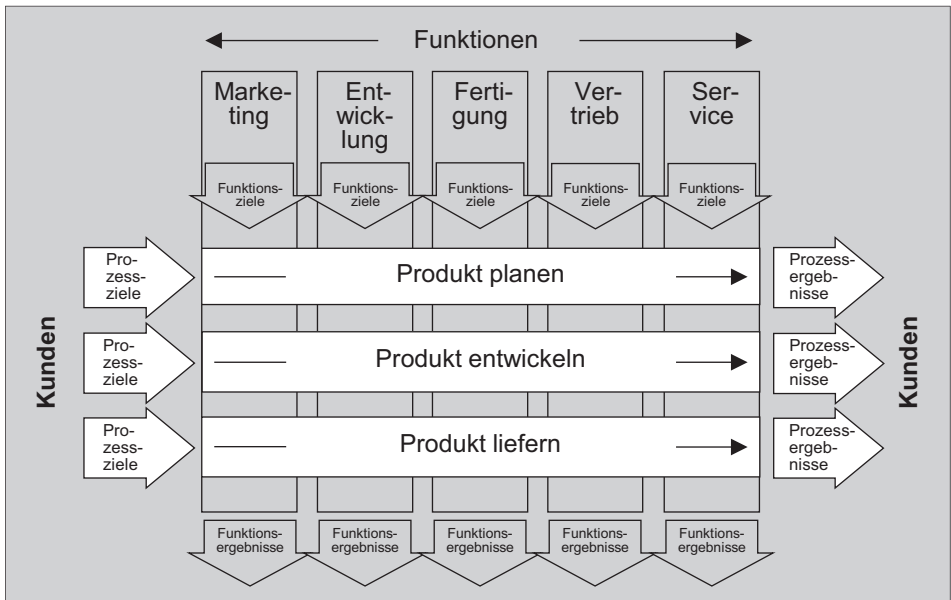


Abbildung 2.4 Funktions- versus Prozessorganisation in einem Automobilunternehmen
(Quelle: in Anlehnung an Weiler/Schemel 2003)

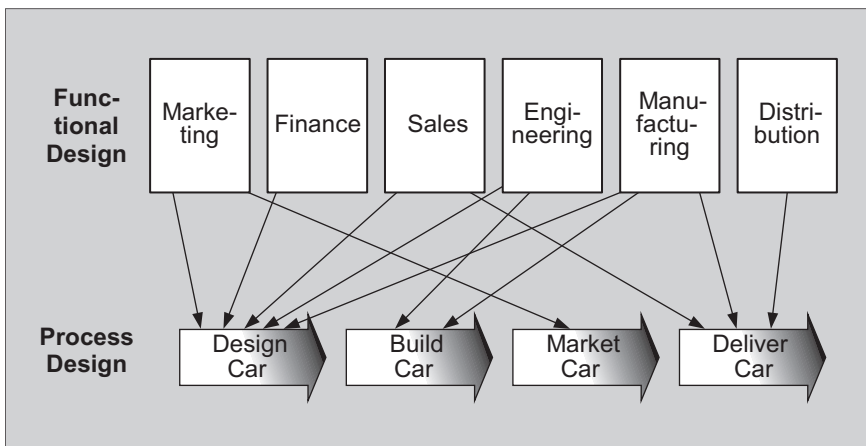


Abbildung 2.5 Funktions- versus Prozessorganisation in einem Automobilunternehmen
(Quelle: in Anlehnung an Weiler/Schemel 2003)

Die Wirkung von Geschäftsprozessen geht über die Koordination von Funktionen weit hinaus (vgl. Nippa/Picot 1996, S. 14; Remme 1997, S. 31 f.):

„Addressing large-scale, truly end-to-end processes means focusing on high-leverage aspects of the organization’s operations and so leads to far greater results and impacts“ (Hammer 2015, p. 4).

„Processes are the mechanism that link and combine the functional capabilities *across* the organization to create value for the business and customers“ (Rummler/Ramias/Rummler 2010, p. 215).

Prozesse, die sich an Funktions- und Abteilungsgrenzen orientieren und damit organisationsbedingte Schnitt- und Bruchstellen beibehalten, fehlt die abteilungsübergreifende, auf Kunden bezogene End-to-End-Ausrichtung. **Abteilungsorientierte Prozesse** sind auf die Optimierung von Funktionen, aber nicht auf die Optimierung des Kundennutzens und des gesamten Geschäftes fokussiert.

„These functionally-oriented approaches, however, have actually led to value streams and workflows full of disconnects and waste“ (Burlton 2015, p. 47).

„Delays, nonvalue-adding overhead, errors, and complexity that inevitably result when work transcends different organizations that have different priorities, different information sources, and different metrics“ (Hammer 2015, p. 4).

Flexibilität (Agilität) ist bei Funktionen und Geschäftsprozessen unterschiedlich ausgeprägt. In traditionellen Funktionsorganisationen liegen Organisationsgestaltung und -anpassung in der Hand von zentralen Organisationsexperten. Die Nachteile sind Fremdbestimmung, Problemferne, Akzeptanzprobleme, hoher Aufwand und langsame Reaktion. In Geschäftsprozessen nehmen die Prozessverantwortlichen und besonders die Prozessmitarbeiter selbst notwendige Anpassungen vor. Dank der Strategie- und Kundenorientierung sowie der agilen Prozessorganisation können Geschäftsprozesse dadurch schnell und flexibel auf strategisch und operativ notwendige Änderungen reagieren.

■ 2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie

2.2.1 Bedeutung der Kundenorientierung

Auf die Bedeutung der Kundenorientierung und die Einbeziehung von Kunden weisen folgende Zitate hin:

„Die erfolgreichsten Unternehmen entwickeln Produkte und Services gemeinsam mit Kunden und binden ihre Kunden in Kernprozesse ein. Sie nutzen neue Kommunikationskanäle, um ihre Kunden einzubeziehen und sich stets an deren Wünschen und Bedürfnissen zu orientieren. [...] In einer in hohem Maße vernetzten Welt räumen CEOs der Kundennähe einen höheren Stellenwert als je zuvor ein. [...] Unternehmen müssen stärker berücksichtigen, was Kunden heute wichtig ist, und die Art und Weise der Wertschöpfung neu bewerten“ (IBM 2010, S. 9 f. und 14).

„Gelingt es einem Unternehmen, viele seiner Mitarbeiter in den Dienst am Kunden einzubinden und deren Engagement zu mobilisieren, schafft es sich eine Kernfähigkeit. Die Verinnerlichung der unternehmerischen Ausrichtung bildet das unternehmerische Selbstverständnis und stellt eine nur sehr schwierig kopierbare Erfolgsposition dar“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 85).

In der Literatur herrscht heute „Übereinstimmung über die Bedeutung der Kundenorientierung im Innovationsprozess. Unternehmen müssen die ‚Stimme der Kunden‘ als wesentliches Mittel zur Reduktion von marktlichen Unsicherheiten berücksichtigen“ (Piller/Möslein/Ihl/Reichwald 2017, S. 53).

ISO 9000:2015 nennt folgende Wirkungen der Kundenorientierung:

- „gestiegener Kundenwert;
- gestiegene Kundenzufriedenheit;

- verbesserte Kundenbindung;
- gestiegene Folgegeschäfte;
- gestiegenes Ansehen der Organisation;
- erweiterter Kundenstamm;
- erhöhte Einnahmen und Marktanteile“

(Normentextauszug ISO 9000:2015, Abschnitt 2.3.1.3).

Abb. 2.6 zeigt die **Beziehung zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg** (vgl. Homburg/Bucerius 2016, S. 56; vgl. auch Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 849; Kapitel 7.4.2.5.1). Ohne ausreichende Kundenorientierung kann keine ausreichende Kundenzufriedenheit und kein ausreichender Unternehmenserfolg erzielt werden.

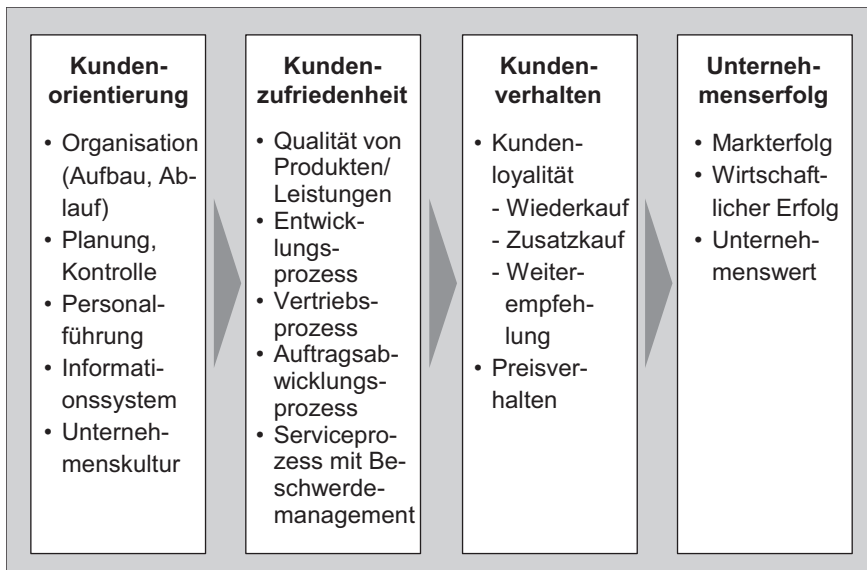


Abbildung 2.6 Verbindung zwischen Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenverhalten und Unternehmenserfolg (Quelle: in Anlehnung an Homburg/Bucerius 2016, S. 56)

Auf die Kundenorientierung haben Aufbau- und Ablauforganisation, Personalführung, Informationssystem, Planung und Kontrolle sowie Unternehmenskultur Einfluss. In der Aufbauorganisation wirken sich z. B. Begrenzung der Hierarchietiefe und Vermeidung von Überspezialisierung positiv auf die Kundenorientierung aus. Charakteristisch für die weitverbreiteten Funktionsorganisationen sind dagegen tiefe Hierarchien und viele interne Schnittstellen. In 80% der Unternehmen sind drei und mehr Organisationseinheiten an der Bearbeitung eines Kundenauftrags beteiligt. Dies ist ein Hauptgrund für unzuverlässige Leistungserbringung, die sich negativ auf Kundenzufriedenheit und Effizienz auswirkt (vgl. Fraunhofer IPA 2006-1).

Die Ablauforganisation beeinflusst ebenfalls stark die Kundenorientierung. Positiv wirken sich Delegation von Entscheidungen an Mitarbeiter (Empowerment), Verankerung des Prinzips des „internen Kunden“, transparente kundenbezogene Prozesse sowie kontinuierliche Prozessverbesserungen aus (vgl. Homburg/Bucerius 2016, S. 69 ff.). Von Bedeutung ist, kundenbezogene Prozesse transparent zu machen und regelmäßig zu optimieren. „Dies gilt bspw. für [...] die Angebotserstellung, die Auftragsabwicklung sowie die Behandlung von Beschwerden. Zentrale Kriterien für die Beurteilung solcher Prozesse sind die Effektivität, die Effizienz, die Schnell-

ligkeit und die Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen“ (Homburg/Bucerius 2016, S. 72).

Positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat weiterhin die Kundenorientierung der Mitarbeiter. Der kundenorientierte Mitarbeiter „zeichnet sich dadurch aus, dass bei ihm die Kundenorientierung sowohl in der Denkhaltung als auch in den Verhaltensweisen gegenüber den Kunden“ ausgeprägt ist (Stock-Homburg 2016, S. 284). Die Kundenorientierung wird ebenfalls von der Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst (vgl. Stock-Homburg 2016, S. 290 ff.). Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit ihre Kundenorientierung zu steigern, ist eine der Aufgaben der Personalführung. „Die Kundenorientierung des Vorgesetzten wird verstanden als Ausmaß, in dem ein Vorgesetzter durch seine Verhaltensweisen auf die Steigerung der Kundenorientierung der Mitarbeiter einwirkt. Kundenorientiertes Führungsverhalten zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass der Vorgesetzte Kundenorientierung vorlebt sowie den Mitarbeitern die Bedeutung der Kundenorientierung regelmäßig bewusst macht“ (Stock-Homburg 2016, S. 287). Die meisten der vorgenannten Einflussgrößen auf die Kundenorientierung decken Geschäftsprozesse ab (vgl. auch Bergsmann 2012, S. 30 ff.; Brucker-Kley et al. 2015, S. 54; Homburg/Bucerius 2016, S. 70 ff.):

- Ziele und Aufgaben der Geschäftsprozesse orientieren sich am Bedarf der Kunden.
- Über End-to-End-Geschäftsprozesse wird die gesamte Organisation und werden alle Mitarbeiter auf Kunden ausgerichtet.
- Prozesskultur, Prozessführung, Prozessgestaltung sowie Zielplanung und -kontrolle der Geschäftsprozesse sind auf die Erfüllung von Kundenanforderungen fokussiert.
- Die prozessorientierte Aufbauorganisation unterstützt die Kundenorientierung durch:
 - flache Hierarchie,
 - Vermeidung von Überspezialisierung,
 - Förderung von Selbstorganisation, -abstimmung und -steuerung der Prozessmitarbeiter,
 - Verankerung des Prinzips des „internen Kunden“,
 - hohe Prozessstruktur- und Performancetransparenz,
 - kontinuierliche Prozessoptimierung.



Über Geschäftsprozesse wird die gesamte Organisation sowie das Denken und Handeln der Mitarbeiter auf Kunden ausgerichtet. Dabei werden Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit über permanente Prozessverbesserungen kontinuierlich gesteigert. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit beeinflussen maßgeblich das Kundenverhalten und die Kundenbindung.

Kundenbindung fördert vermehrte Zusatz-, Folge- oder Wiederkäufe und verhindert Abwanderung zur Konkurrenz oder Kaufverzicht.⁷ Besonders in reifen und gesättigten Märkten mit rückläufigen Wachstumsraten, schrumpfenden Margen sowie kleiner werdenden Produkt- und Leistungsunterschieden ist die Kundenbindung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie konkretisiert sich durch das bisherige Kaufverhalten und die Verhaltensabsichten bezogen auf Wiederkauf (more sell) oder bezogen auf den Kauf anderer höherwertiger Produkte (cross sell, up sell). Um die emotionale Bindung und das Vertrauen der Kunden zu erfassen, dient der Net Promoter Score

⁷⁾ Vgl. zu dem Thema Kundenbindung: Kapitel 7.4.2.5.1; Stöger 2011, S. 77 ff.; Hungenberg 2014, S. 239 ff.; Götz et al. 2016, S. 351 ff.; Kreutzer 2016, S. 159 ff. und 200 ff.

(NPS). Er beantwortet die Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Organisation, diesen Service, dieses Produkt, diese Marke einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?

Auf die Kundenbindung haben alle primären Geschäftsprozesse Einfluss, die zur Erfüllung der Kundenerwartungen beitragen und Leistungen im Rahmen eines „Customer Relationship Management (CRM)“-Systems⁸ erbringen. Anforderungen der Kunden an diese Geschäftsprozesse sind:

- Zuverlässigkeit (Reliability),
- Auftritt (Tangibles),
- Reaktionsgeschwindigkeit (Responsiveness),
- Kompetenz (Assurance),
- Einfühlungsvermögen (Empathy).

Die Planung und Kontrolle dieser Anforderungen sind Aufgaben des Controllings im CRM-System und in den beteiligten Geschäftsprozessen (vgl. Kreutzer 2016, S. 207 ff. und 218 ff.).

In der CRM-Studie 2018 (n = 150 Teilnehmer) wird der größte Handlungsbedarf bei den am CRM beteiligten Prozessen gesehen (vgl. MUUUH! Consulting 2018, S. 14f.):

- Optimierung kundenorientierter Prozesse im Vertrieb/Marketing/Service (48%),
- Automatisierung von Kundenmanagementprozessen (44%),
- Verbesserung von Analysen durch zweckorientierte Nutzung vorhandener Daten (36%),
- Automatisierung von Standard-Reports für Entscheider (25%).

Das Beispiel einer Autoreparatur zeigt die kundenbezogene Bedeutung und Wirkungsweise von Geschäftsprozessen im Alltag. Die Kundenerwartung lautet: schnelle, termingerechte, kostengünstige und zuverlässige Reparatur des Autos. Der Geschäftsprozess „Reparatur durchführen“ beginnt beim Kunden (Anstoß: Reparaturauftrag) und endet beim Kunden (Ergebnis: bezahlte Rechnung). Wie die Autowerkstatt intern den Prozess abwickelt, welche Subunternehmer und Lieferanten sie einschaltet, ist für die Kunden weitgehend uninteressant. Je besser und effizienter eine Autoreparaturwerkstatt diesen Geschäftsprozess beherrscht und die Kundenerwartungen erfüllt, umso erfolgreicher wird sie sein.

Kunden werden in Geschäftsprozessen in zwei Gruppen unterteilt:

- externe Kunden und
- interne Kunden.

Externe Kunden sind die potenziellen Abnehmer bzw. Anwender der von den Geschäftsprozessen erzeugten Kundenleistungen. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Endkunden, welche die Leistungen selbst nutzen, wie bei Haushaltsgeräten, PCs oder Automobilen. Häufig entscheiden die Nutzer/Anwender aber nicht selber über den Kauf. Bei medizinischen Geräten treffen z. B. spezialisierte Einkaufsorganisationen der Kliniken die Kaufentscheidungen und nicht die Klinikärzte als Anwender. In derartigen Fällen sind sowohl Kaufentscheider als auch Nutzer/Anwender als externe Kunden zu betrachten. Beide Kundengruppen erwarten spezifische Leistungen. Die Kaufentscheider benötigen Informationen, um ihre Kaufentscheidung fundiert treffen zu können. Die Anwender/Nutzer benötigen ein Produkt, das ihrem Anwendungsbedarf gerecht wird.

⁸⁾ Vgl. zu dem Thema Customer Relationship Management (CRM): Kapitel 12.2.2; Seidenschwarz 2008, S. 133 ff.; Koch 2015, S. 259 ff.; Krcmar 2015, S. 643 ff.; Götz et al. 2016, S. 349 ff.; Hilbert 2016; Mertens et al. 2017, S. 126 f.; Dumas et al. 2018, p. 342; Hansen/Mendling/Neumann 2019, S. 248 ff.; Kollmann 2019, S. 437 ff.