



## Leseprobe

Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen

ISBN (Buch): 978-3-446-43460-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43460-8>

sowie im Buchhandel.

# 1

# Warum Geschäftsprozessmanagement?

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Anforderungen werden Unternehmen heute konfrontiert?
- Mit welchen Problemen haben Unternehmen zu kämpfen?
- Warum ist Geschäftsprozessmanagement geeignet, heutige und zukünftige Probleme in Unternehmen zu lösen?
- Welche Merkmale kennzeichnen das Geschäftsprozessmanagement?
- In welcher Beziehung steht das Geschäftsprozessmanagement zu anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Wie hat sich das Geschäftsprozessmanagement historisch entwickelt?

## ■ 1.1 Anforderungen an Unternehmen

Das wirtschaftliche Umfeld ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor. Zu den dringlichsten Herausforderungen zählen, Veränderungen zu meistern und Komplexität zu beherrschen. Für den künftigen Erfolg eines Unternehmens werden Fähigkeiten wie hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, Geschwindigkeit und Flexibilität eine entscheidende Rolle spielen. „Marktpositionen, etwa in Form spezieller Produkte, lassen sich kaum noch dauerhaft verteidigen, sodass nur mit ständig wechselnden Strategien operiert werden kann. Dies führt jedoch nur dann zum Erfolg, wenn auch die Organisationen diese schnellen Veränderungen mittragen“ (Roghé/Strack 2010, S. 16). Die Aussage trifft für alle Branchen und Unternehmensgrößen zu. Der größte Veränderungsbedarf liegt bei Unternehmensstrukturen und -prozessen (vgl. KPMG 2009, S. 20 ff.).

Veränderungen in Unternehmen werden am stärksten beeinflusst durch (vgl. IBM 2010; Kotter 2011, S. 15 ff.):

- Marktfaktoren
  - Globalisierung und Internationalisierung der Märkte,

- stärkere Marktregulierung,
- Verschiebung der Wirtschaftskraft hin zu Schwellenländern.
- Technologische Faktoren
  - schnellere technologische Entwicklungen,
  - kürzere Produktlebenszyklen.
- Makroökonomische Faktoren
  - Inflation,
  - Staatsverschuldung,
  - Offenheit der Volkswirtschaft.
- Mitarbeiterqualifikation
  - langfristige Sicherung von qualifizierten Fach- und Führungskräften.

Die Veränderungen zwingen Unternehmen, sich schneller als bisher anzupassen und den Wandel als kontinuierlichen Prozess zu beherrschen. Der Wandel umfasst das gesamte Unternehmen:

- Strategie,
- Führung, Mitarbeiter und Unternehmenskultur,
- Organisation und Controlling
- Prozesse und Produkte,
- finanzielle und technische Ressourcen.



Geschäftsprozessmanagement befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es leistet wichtige Beiträge zur Steigerung der Organisationskompetenz und -effizienz.

In der Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group (BCG) bewerten Führungskräfte die Organisationskompetenz in Unternehmen „als erschreckend gering“. Führung/Leadership, Mitarbeitermotivation/Empowerment, individuelle Verantwortlichkeiten, Gestaltung der Unternehmenskultur sowie Change Management/Umsetzung sind die Kompetenzen, die am stärksten mit dem wirtschaftlichen Erfolg korrelieren (vgl. Roghé/Strack 2010, S. 15f.). Im Geschäftsprozessmanagement spielen diese Faktoren eine zentrale Rolle.

## ■ 1.2 Probleme in Unternehmen

Den Herausforderungen auf der einen Seite stehen Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ beschreiben (vgl. Osterloh/Frost 2006, S. 185 ff.).

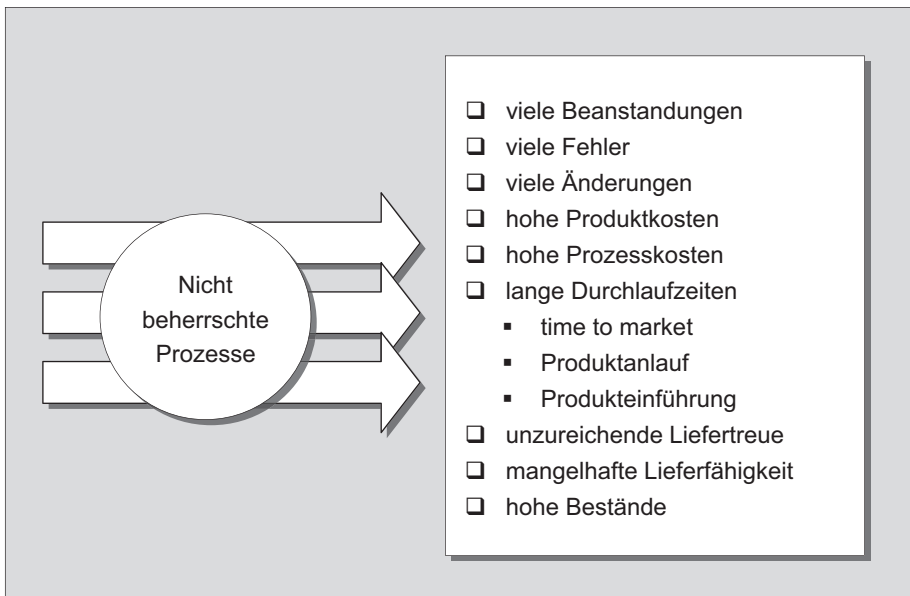
**Effektivität** bedeutet „die richtigen Dinge tun“. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele setzt und verfolgt, wie z. B. die richtigen Kernkompetenzen aufbaut, die richtigen Märkte auswählt und die richtigen Produkte entwickelt. Maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben Unternehmensstrategie und Unternehmensziele.

Viele Unternehmen haben Defizite, was ihre Effektivität anbelangt. Beispiele sind:

- kein überzeugendes Leitbild,
- unklare strategische Ziele,
- mangelhafte Kenntnis von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen,
- unklare Marktziele,
- unzureichende Kenntnis der Kundenprobleme, -bedürfnisse, -anforderungen und -erwartungen,
- unklare Prozess- und Produktziele.

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 Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Hohe Leistungsbereitschaft setzt Ziele voraus, welche die Mitarbeiter verstehen, überzeugen und motivieren. Seit Mitte der 1980er-Jahre nimmt die Arbeitszufriedenheit in Deutschland kontinuierlich ab und hat 2009 im internationalen Vergleich ein sehr niedriges Niveau erreicht (vgl. Bohulskyy/Erlinghagen/Scheller 2011).

**Effizienz** bedeutet „die Dinge richtig tun“. Eine Organisation ist effizient, wenn sie mit möglichst geringem Mitteleinsatz ihre Geschäftsziele erreicht. Hierbei sind der optimale Einsatz von Ressourcen (Ressourceneffizienz) und der optimale Ablauf der Prozesse (Prozesseffizienz) entscheidende Parameter. Besonders stark verbreitet sind Effizienzprobleme in Prozessen (siehe Abbildung 1.1). Eine niedrige Prozesseffizienz wirkt sich nicht nur negativ auf die Produktivität aus, sondern belastet über unzureichende Produktqualität, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten zusätzlich die Kundenzufriedenheit und damit den Umsatz.



**Abb. 1.1** Effizienzprobleme in Prozessen und ihre Auswirkungen



In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. In deutschen Unternehmen hat es Tradition, finanzielle Ergebnisprobleme über Kostensenkungsprogramme zu lösen. Krisenbewältigungsprogramme sind zu 75 % Kostensenkungsprogramme (vgl. Vahs 2012, S. 355).

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.

Dazu folgende Beispiele:

- Am 02.05.2012 kündigte die Deutsche Lufthansa AG das milliardenschwere Sparprogramm „Score“ an. Dieses soll wegen eines hohen operativen Verlustes die Kosten bei der Lufthansa erheblich senken. Ein Schwerpunkt ist die Streichung von weltweit 3500 Stellen vorwiegend in der Verwaltung. Ein anderer Schwerpunkt ist, „Doppelfunktionen zusammenlegen und auf Tätigkeiten verzichten, die dem Kunden nach ihrer Ansicht keinen Mehrwert bringen“ (*Spiegel online* vom 03.05.2012: „Lufthansa streicht 3500 Stellen“).
- Der Gewinn von Siemens ist im Geschäftsjahr 2011/12 um 27 % auf 4,6 Milliarden Euro eingebrochen. Siemens will mit einem harten Sparprogramm wieder profitabler werden und in den nächsten zwei Jahren die Kosten um mindestens sechs Milliarden Euro senken. „Das erste Ziel ist nicht Stellenabbau. Aber es wird sich am Ende auf die Arbeitsplätze auswirken“ (*Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Wirtschaft, vom 08.11.2012: „Arbeitsplatzabbau – Siemens will sechs Milliarden Euro sparen“).
- Wegen des Einbruchs beim operativen Ergebnis will die Commerzbank mit einem harten Sanierungsprogramm gegensteuern und besonders das Privatkundengeschäft wieder flottmachen. Die Bank kündigte eine „Anpassung der Personalkapazitäten“ an, ohne konkrete Zahlen zu nennen. Im Raum steht ein Personalabbau von bis zu 6000 Stellen – quer durch die Bank (*Financial Times Deutschland* vom 08.11.2012: „Schlechte Quartalszahlen – Neue Bescheidenheit bei der Commerzbank“).

Kostensenkungsprogramme können die finanzielle Situation kurzfristig entlasten, bieten aber langfristig zumeist keine Lösung. „Jedes noch so klug geplante Kostensenkungsvorhaben ist spätestens dann beendet, wenn die Belegschaft wieder zum *business as usual* übergeht“ (Kratz 2002).



Zielführender als Kosten zu senken ist, die Ursachen mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Diese liegen in den Prozessen und können nur über eine integrierte Steuerung von Prozesszeiten, -qualität und -kosten im Abgleich mit der Kundenzufriedenheit behoben werden.

Der Gesamtbetriebsrat von Siemens empfahl im Juli 2012 dem Vorstand, sich auf Abläufe zu konzentrieren, statt Werke zu schließen. „Viele Kollegen leiden unter umständlichen und langwierigen Prozessen und unnötiger Bürokratie“ (*Süddeutsche Zeitung* vom 27.07.2012, S. 21). Einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz ist die kontinuierliche Beseitigung von „Verschwendungen“ in den Prozessen.

In vielen Fällen sind die Ursachen finanzieller Ergebnisprobleme nicht Effizienz-, sondern Effektivitätsprobleme, wie z. B. falsche strategische Entscheidungen bezogen auf Märkte, Produkte, Unternehmenskäufe bzw. Verkäufe von Unternehmensteilen. Über Effizienzsteigerungen, insbesondere über einseitige Kostensenkungen, lassen sich Effektivitätsprobleme nicht lösen.



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

Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaft beherrschten Geschäftsprozessen. Unternehmen, die Geschäftsprozesse einführen, zielgerichtet steuern und kontinuierlich verbessern, steigern permanent ihre Effektivität und Effizienz. Sie sind besser gewappnet, kritische Ergebnissituationen von vornherein zu vermeiden.

Geschäftsprozessmanagement setzt durch seine Orientierung an Kunden, Mitarbeitern und Nachhaltigkeit eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur voraus. Diese ist mit Unternehmenszielen wie Maximierung des Shareholder-Value und „kompromisslose Ausrichtung auf den Nutzen für die Aktionäre“ nicht verträglich.

## ■ 1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg

### 1.3.1 Begriff, Konzept und Ziele des Geschäftsprozessmanagements

Geschäftsprozessmanagement bzw. Prozessmanagement werden weltweit als **Business Process Management (BPM)** bezeichnet. Der Begriff BPM ist von der Informationstechnologie (IT) geprägt. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definiert z. B. die 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).

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

Das in diesem Buch beschriebene Geschäftsprozessmanagement legt seinen Schwerpunkt auf das Business-BPM, d. h. Führung, Organisation und Controlling von Geschäftsprozessen. Geschäftsprozessmanagement wird dabei wie folgt definiert:<sup>1</sup>



**Geschäftsprozessmanagement** 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 ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens zu erreichen. Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements aufeinander abgestimmt geplant, koordiniert, kontrolliert sowie gesteuert werden.

Zielsetzung des Geschäftsprozessmanagements ist, die Prozesseffektivität und -effizienz so zu steuern, dass Organisationen bzw. Unternehmen auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich sind. „Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen **Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung** der Unternehmensorganisation leisten“ (Vahs 2012, S. 278).

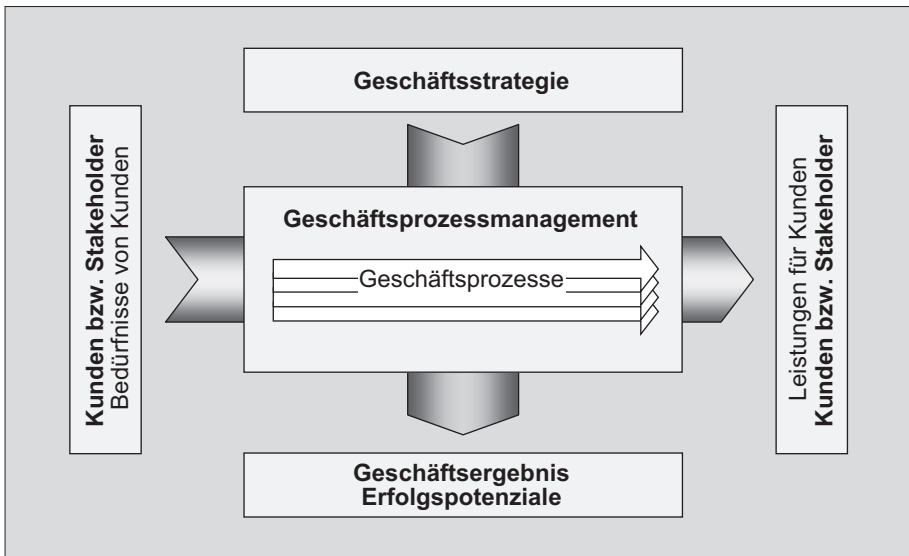
Zentrales Bezugsobjekt des Geschäftsprozessmanagements ist der Geschäftsprozess. Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen 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-Prozesse).
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der Ziele der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Sie bilden eine auf Dauer angelegte organisatorische Einheit, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg (cross-functional process) und/oder über Unternehmensgrenzen hinweg (inter-enterprise process) erstreckt.
- Sie werden über Prozessziele und Prozesskennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert.
- Sie werden von einem Geschäftsprozessverantwortlichen geführt und gelenkt.

<sup>1</sup> Andere Definitionen für Geschäftsprozess- bzw. Prozessmanagement sind:

- 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).
- European Association of Business Process Management (EABPM): „BPM ist ein systematischer Ansatz, um sowohl automatisierte als auch nicht automatisierte Prozesse zu erfassen, zu gestalten, auszuführen, zu dokumentieren, zu messen, zu überwachen und zu steuern und damit nachhaltig die mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Ziele zu erreichen. BPM umfasst die bewusste und zunehmend IT-gestützte Bestimmung, Verbesserung, Innovation und Erhaltung von End-to-End-Prozessen“ (EABPM 2009, S. 38 f.).
- 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).



**Abb. 1.2** Bezugspunkte des Geschäftsprozessmanagements

Geschäftsprozessmanagement und Geschäftsprozesse haben zwei Bezugspunkte (siehe Abbildung 1.2). Der erste Bezugspunkt ist die Geschäftsstrategie (vertikale Achse). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen Ziele in den Geschäftsprozessen („Wie“) umzusetzen sind. Das „Was“ und „Wie“ auf der vertikalen Achse bilden die Basis für die Identifizierung und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich.

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 Objekte („Was“) mit welchen Anforderungen („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bearbeitet werden. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die einzelnen Objekte bzw. Leistungen<sup>2</sup> innerhalb der Geschäftsprozesse.



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 Geschäftsergebnissen ein zu geringes Gewicht beigemessen.

<sup>2</sup> Der Begriff Leistung hat mehrere Bedeutungen (vgl. Gleich 2011, S. 35 ff.). Im Prozessmanagement werden unter Leistung zum einen die erzielten Prozessergebnisse (Output) im Sinne erzeugter Produkte oder Dienstleistungen für Kunden (Kundenleistungen) verstanden. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf seine Effektivität und Effizienz gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung. In diesem Buch wird für die zweite Kategorie der Begriff Performance verwendet, wie z. B. Performanceindikator, -parameter, -niveau und -messung (vgl. auch Burger 2009, S. 11 ff.).



Neben Kunden gibt es weitere Stakeholder, die an Geschäftsprozessen 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 werden Kunden im Mittelpunkt stehen, da sie die wichtigste Stakeholder-Gruppe für das Geschäftsprozessmanagement darstellen.



Geschäftsprozessmanagement hat sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse sowohl die strategischen Ziele als auch die Kundenbedürfnisse und operativen Ziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abbildung 1.3).

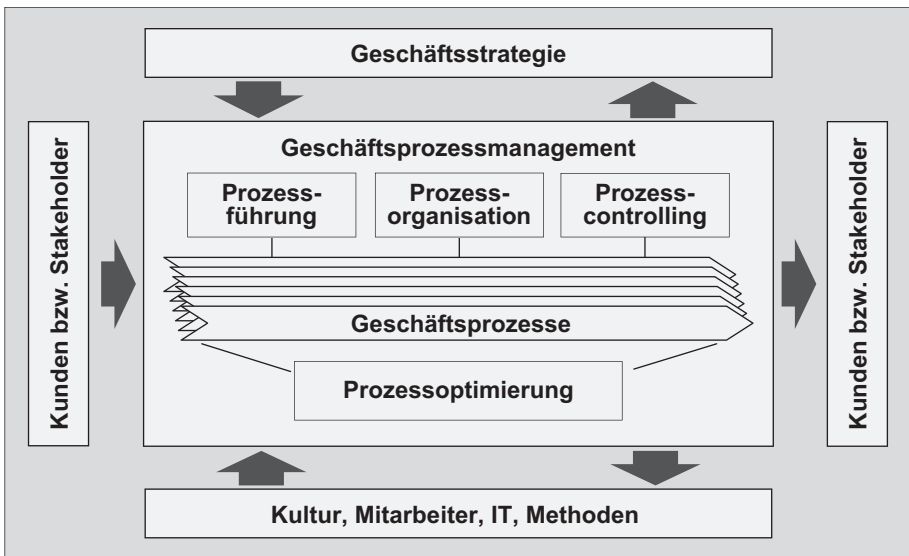


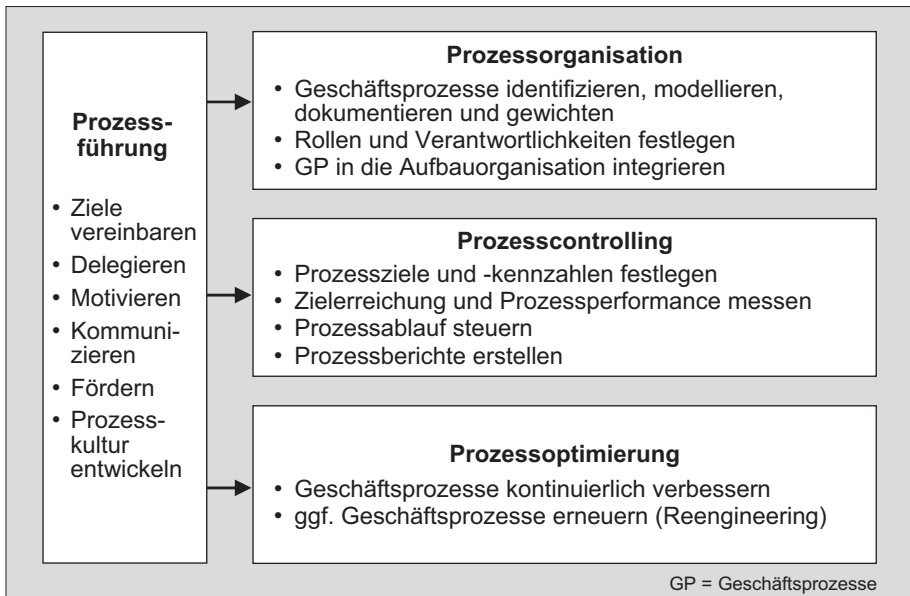
Abb. 1.3 System des Geschäftsprozessmanagements

### 1.3.2 Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements

Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements vermittelt Abbildung 1.4.

**Prozessführung** bezieht sich auf die Führung (Leadership) der Menschen in Geschäftsprozessen.<sup>3</sup> Ziel der Prozessführung ist, Einstellungen und Verhalten der Prozessmitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie den Zielen und Orientierungen des Geschäftsprozessmanagements zustimmen und diese motiviert umsetzen (vgl. Leistert 2006, S. 187 ff.; Kotter 2011, S. 22 ff.).

<sup>3</sup> Im Unterschied zur Führung umfassen die Aufgaben des Managements die zielorientierte Gestaltung, Planung, Kontrolle und Steuerung von Organisationen oder Teilen davon (vgl. Kapitel 11.1.3).



**Abb. 1.4** Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements

Die Prozessführung umfasst folgende Aufgaben (vgl. auch ISO 9004:2009):

- eine Prozessvision und -mission sowie Prozessziele klar zu definieren und überzeugend zu kommunizieren,
- Mitarbeiter für die neue Denk- und Arbeitsweise des Geschäftsprozessmanagements zu gewinnen,
- eine Vertrauensorganisation aufzubauen,
- das Zusammengehörigkeitsgefühl (Wir-Gefühl) zu stärken,
- mit Mitarbeitern klare prozessorientierte Ziele zu vereinbaren,
- Verantwortung an Mitarbeiter zu delegieren,
- Mitarbeiter zu qualifizieren und ausreichend auf veränderte/erweiterte Aufgaben vorzubereiten,
- Mitarbeiter mit den erforderlichen Prozessressourcen auszustatten,
- Mitarbeiter zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance zu motivieren,
- sicherzustellen, dass erreichte Verbesserungen stabilisiert und weiterentwickelt werden,
- Mitarbeiter und Teams bei Schwierigkeiten zu unterstützen,
- Konflikte offenzulegen und konstruktiv zu lösen,
- Leistungsanreize zu schaffen, Erfolge anzuerkennen und zu belohnen,
- mit den Verantwortlichen, Mitarbeitern und Teams intensiv zu kommunizieren.

Führung prägt durch ihren Führungsstil (z. B. kooperativ, partizipativ) maßgeblich die Prozesskultur. „Process demands that people at all levels of the organization put the customer first, be comfortable working in teams, accept personal responsibility for outcomes, and be

willing to accept change. [...] If the enterprise culture is not aligned with these values, leadership must change the culture so that it does“ (Hammer 2010, S. 10).

Prozessführung beginnt an der Spitze bei der Geschäftsleitung. Führungsaufgaben nehmen ferner der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte Geschäftsprozessmanagement des Unternehmens verantwortlich. Die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- und Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z. B. Kaizen-Teams) leisten auf ihren Ebenen Führungsarbeit.

Die **Prozessorganisation** beinhaltet alle Aufgaben, die sich auf die Identifizierung und Gestaltung der Geschäftsprozesse sowie ihre Integration in die Aufbauorganisation des Unternehmens beziehen. Daneben umfasst die Prozessorganisation die Definition von Rollen und Institutionen des Geschäftsprozessmanagements. Sie legt fest, wer welche Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse hat (vgl. Kapitel 4).

Die Schwerpunkte des **Prozesscontrollings** liegen auf der Planung der Prozessziele sowie der Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung. Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung (vgl. Kapitel 6). Wichtige Komponenten des Prozesscontrollings sind Prozessziele, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen. Mithilfe der Prozesskennzahlen werden das Erreichen der Prozessziele und die Prozessperformance gemessen. Die Prozessberichte stellen Transparenz über die Prozessperformance her und sind eine wichtige Informationsbasis für die Prozessoptimierung.



Hauptziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, durch **Prozessoptimierung** die Effektivität und Effizienz des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen sowie den Unternehmenswert zu steigern. Nachhaltig bedeutet, die Prozessziele dauerhaft und zukunftsverträglich zu erreichen.

### 1.3.3 „Befähiger“ des Geschäftsprozessmanagements

#### 1.3.3.1 Überblick

Der Erfolg des Geschäftsprozessmanagements hängt maßgeblich von Prozessstrategie, Prozesskultur, Prozessmitarbeitern, Informationstechnik (IT) sowie Prozessmethoden ab (siehe Abbildung 1.5; vgl. auch Hammer 2007; Rosemann/Brocke 2010, S. 112 ff.; Knuppertz/Feddern 2011, S. 65 ff.).

#### 1.3.3.2 Prozessstrategie

Aus der Geschäftsstrategie wird die **Prozessstrategie** abgeleitet. Sie gibt den strategischen Ziel- und Gestaltungsrahmen für die mittel- und langfristige Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements vor. Dazu zählen erfolgskritische Positionen, Potenziale und Kompetenzen, die über die Geschäftsprozesse zu halten bzw. auf- und auszubauen sind, um nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Kapitel 3).

Prozessstrategie	Prozesskultur	Prozessmitarbeiter / Kompetenzen	IT	Prozessmethoden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Prozessziele, -erfolgskriterien und -potenziale</li> <li>• Prozessbezogene Kernkompetenzen</li> <li>• Prozessarchitektur und -modell</li> <li>• Strategisches Prozessprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Verantwortung</li> <li>• Identifikation</li> <li>• Fairness</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Anerkennung</li> <li>• Änderungsbereitschaft</li> <li>• Organisationales Lernen</li> <li>• Kunden-, Prozessorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterfähigkeiten</li> <li>• GPM-Wissen</li> <li>• GPM-Erfahrungen</li> <li>• GPM-Akzeptanz</li> <li>• GPM-Motivation</li> <li>• GPM-Anreizsystem</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Strategie</li> <li>• IT-Architektur</li> <li>• IT-Applikationen (ERP ...)</li> <li>• BPM-Tools für BPM-Lifecycle</li> <li>• BPM-Systeme/SOA</li> <li>• BPM-Portale, -Plattformen</li> <li>• Workflow Management System</li> <li>• Social BPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden für:</li> <li>- Prozessführung</li> <li>- Prozessorganisation</li> <li>- Prozesscontrolling</li> <li>- Prozessoptimierung</li> <li>- Prozesskommunikation</li> <li>- Prozesseinführung</li> <li>- Prozessausführung</li> </ul>
<b>GPM = Geschäftsprozessmanagement, BPM = Business Process Management</b>				

**Abb. 1.5** „Befähiger“ des Geschäftsprozessmanagements

### 1.3.3.3 Mitarbeiter

Mit Einführung des Geschäftsprozessmanagements ändert sich die Rolle der Mitarbeiter. Die **Mitarbeiter** führen nicht nur Prozessaufgaben aus, sondern beteiligen sich auch aktiv an der Steuerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse.<sup>4</sup> Der Erfolg des Geschäftsprozessmanagements hängt wesentlich von Fähigkeiten, Kreativität, Sachverstand und Erfahrungen der Mitarbeiter ab, wobei Eigenständigkeit und Motivation einen hohen Stellenwert haben (vgl. Kapitel 9). Großer Wert wird auf Teamarbeit, offenen Umgang mit Problemen, kreative Problemlösungen und Eigeninitiative gelegt. Der Zunahme von Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter steht eine Abnahme von Anordnung und Aufsicht durch die Führung gegenüber. Diese kann sich dadurch verstärkt den eigentlichen Führungsaufgaben wie der Förderung der Mitarbeiter widmen.

### 1.3.3.4 Prozesskultur

Die durch das Geschäftsprozessmanagement angestoßenen Veränderungen gelingen nur, wenn die Mitarbeiter von einer Kultur getragen werden, die ihnen Orientierung, Vertrauen, Identifikation, Motivation und Sicherheit gibt. Diese Aufgabe hat die **Prozesskultur** zu erfüllen. Sie vermittelt gemeinsame Werte, Normen, Überzeugungen, Spielregeln, Verhaltenswei-

<sup>4</sup> Die Rolle der Mitarbeiter und die Rollen anderer Beteiligter am Geschäftsprozessmanagement werden besonders im Konzept des subjektorientierten Prozessmanagements betont. Es stellt die Prozessbeteiligten (Subjekte) und deren Interaktion in den Mittelpunkt, wobei die natürliche Sprache für die Beschreibung, Modellierung, Validierung und Optimierung von Geschäftsprozessen verwendet wird (vgl. Fleischmann et al. 2011; vgl. Kapitel 10.2.2.1).

sen und Umgangsformen, an denen sich die Prozessmitarbeiter in ihrem Handeln orientieren. Ob Geschäftsprozesse funktionieren und gelebt werden, hängt besonders von den Menschen und weniger von Struktur, Ablauf oder Methoden der Geschäftsprozesse ab. Entscheidend ist, wie die Menschen die Prozesse verstehen und sich mit den Prozesszielen und Rahmenbedingungen identifizieren. „The cultural fit is an important issue since people and processes must combine to produce output“ (Kohlbacher/Gruenwald/Kreuzer 2011, S. 17.; vgl. auch Kotter 2011, S. 123 ff.; Gaitanides 2012, S. 99 ff.).<sup>5</sup>

Die Prozesskultur fördert:

- Identifikation: Akzeptanz von Zielen, Inhalten, Aufgaben und Herausforderungen des Geschäftsprozessmanagements.
- Koordination: gemeinsames Verständnis und Handeln durch gemeinsame Orientierungen (Prozess-, Kunden-, Wertschöpfungs-, Lernerorientierung).
- Integration und Stabilität: Wir-Gefühl, Solidarität, Rollensicherheit, Abbau persönlicher Unsicherheiten und Befürchtungen, Teamorientierung, Zusammenarbeit.
- Motivation: Engagement, Kreativität.



Die Prozesskultur übt starken Einfluss auf das Zusammenleben innerhalb der Organisation und auf das Auftreten außerhalb der Organisation aus. Wirkungsbereiche innerhalb der Organisation sind, z. B. Konflikte im Geschäftsprozessmanagement offenzulegen, Probleme konstruktiv zu lösen, fair miteinander umzugehen, Geschäftsprozesse kontinuierlich zu verbessern sowie Erfolge anzuerkennen und zu honorieren.

Über die Ausprägung der Prozesskultur geben z. B. folgende Fragen Auskunft:

- Wie werden Prozess- und Mitarbeiterziele vereinbart?
- Wie wird Transparenz über Prozessziele, -strukturen, -leistungen, -probleme und -ergebnisse hergestellt?
- Wie hoch sind Verständnis und Akzeptanz des Geschäftsprozessmanagements bei den Mitarbeitern?
- Wie stark ist die Kundenorientierung bei Prozessmitarbeitern ausgeprägt?
- Wie werden Prozessmitarbeiter qualifiziert und auf ihre Aufgaben vorbereitet?
- Wie eigenständig steuern und verbessern Prozessmitarbeiter die Geschäftsprozesse?
- Wie werden Konflikte und Fehler in Geschäftsprozessen behandelt?
- Wie werden Prozessmitarbeiter bei Schwierigkeiten unterstützt?
- Wie werden Prozessserfolge anerkannt und honoriert?
- Wie hoch ist die Zufriedenheit der Prozessmitarbeiter?

<sup>5</sup> Die Prozesskultur „hat einen hochsignifikanten ( $p = 0,000$ ) und stark positiven Einfluss ( $\beta = 0,769$ ) auf die Prozesseffizienz“ und ebenso auf alle anderen Dimensionen der Organisationseffizienz wie Ressourcen-, Anpassungs-, Delegations-, Motivations- und Markteffizienz. Im Vergleich dazu zeichnen sich Aufbau- und Ablaufstruktur der Prozessorganisation „vorwiegend durch negative oder schwach positive Effektstärken aus“ (vgl. Liebert 2012, S. 106 und 116f.).

Die Prozesskultur wird maßgeblich durch Führungsstil, Führungsverhalten, Anreizsystem sowie Erfolge bzw. Misserfolge der Organisation geprägt. Den stärksten Einfluss auf ihre Entstehung hat die Prozessführung. Sie fördert das Entstehen einer Prozesskultur durch mitarbeiterorientiertes, verantwortungsvolles, eindeutiges und ehrliches Handeln. Hohes Gewicht ist auf den Dreiklang von Führung, Kultur und Mitarbeiter zu legen. Führung prägt die Kultur und die Kultur prägt die Mitarbeiter.

Bereits bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements sind Maßnahmen zur Gestaltung der Prozesskultur zu planen und umzusetzen. Dazu zählen z. B.:

- Ausrichtung des Anreizsystems auf Prozessziele und Prozessverbesserungen (vgl. Gleich 2011, S. 295 f.),
- Information der Mitarbeiter über Ziele und Vorgehen des Geschäftsprozessmanagements,
- Training der Mitarbeiter in Prozessmethoden,
- Generierung und Transfer von Prozesswissen,
- richtige Personalauswahl für die Rollen im Geschäftsprozessmanagement.

Kotter charakterisiert die Kultur des 20. und 21. Jahrhunderts mit den Merkmalen in Abbildung 1.6. Die Kulturmerkmale des 21. Jahrhunderts treffen auch für die Prozesskultur zu.

<b>Kultur 20. Jahrhundert</b>	<b>Kultur 21. Jahrhundert</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nach innen gerichtet</li> <li>▪ zentralisiert</li> <li>▪ langsame Entscheidungsfindung</li> <li>▪ politisch</li> <li>▪ risikoavers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nach außen gerichtet</li> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ schnelle Entscheidungsfindung</li> <li>▪ offen und ehrlich</li> <li>▪ risikobereit</li> </ul>

**Abb. 1.6** Kultur des 20. und 21. Jahrhunderts im Vergleich (vgl. Kotter 2011, S. 146)

Vgl. zum Thema Unternehmens- und Prozesskultur: Schober 2002, S. 175 ff.; Bea/Haas 2009, S. 509 ff.; Nicolai 2009, S. 90 ff.; Vahs/Weiand 2010, S. 60 ff. und 157 ff.; Fleischmann et al. 2011, S. 54; Ahlrichs/Knuppertz 2010, S. 46 ff.; Knuppertz/Feddern 2011, S. 160 f.; Kotter 2011, S. 123 ff. und 145 f.; Kohlbacher/Gruenwald/Kreuzer 2011, S. 16 ff.

### 1.3.3.5 IT

Die **Informationstechnologie (IT)** ist einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Geschäftsprozessen. Diese Rolle füllt die IT aus, wenn sie sich als Dienstleister der Geschäftsprozesse betrachtet und deren Anforderungen erfüllt. Von der Reife der Geschäftsprozesse hängt es ab, wie stark die Effizienzpotenziale der IT genutzt werden können. Die IT stellt im Geschäftsprozessmanagement eine der wichtigsten unterstützenden Komponenten dar. Auf die Bedeutung der IT im Geschäftsprozessmanagement geht Kapitel 10 ein.