



Thema:

**Gestaltungsprinzipien eines effektiven und effizienten
Geschäftsprozessmanagements und ihre Systematisierung anhand des Kriteriums
'Prozesse' des EFQM-Modells für Exzellenz**

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik – Managementinformationssysteme

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt
Betreuer: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

vorgelegt von: Matthias Fansa

Abgabetermin: 29.07.2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
2 Geschäftsprozessmanagement und ein Vorgehensmodell zur strategischen Ausrichtung.....	5
2.1 Beschreibung von Geschäftsprozessmanagement	5
2.2 Definition Geschäftsprozess und Geschäftsprozessmanagement	6
2.2.1 Definition von Geschäftsprozessen	6
2.2.1.1 Geschäftsprozessklassen	8
2.2.1.2 Geschäftsprozessesstrukturen.....	10
2.2.2 Definition von Geschäftsprozessmanagement	11
2.3 Beschreibung des Modells zur strategischen Ausrichtung	15
2.4 Prozessdefinition und -modellierung.....	16
2.4.1 Identifikation der Geschäftsprozesse	16
2.4.2 Gestaltung der Geschäftsprozesse	17
2.4.3 Beschreibung und Dokumentation der Geschäftsprozesse	20
2.5 Prozessimplementierung und -ausführung	22
2.5.1 Festlegung der Aufgabenträger in Geschäftsprozessen.....	22
2.5.2 Implementierung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation ..	23
2.5.3 Implementierung des Prozesscontrollings.....	27
2.6 Prozesscontrolling und -monitoring	27
2.7 Prozessoptimierung und -weiterentwicklung	29
3 EFQM-Modell und Begründung zur Eignung des Modells für die Systematisierung der Gestaltungsprinzipien	33
3.1 European Foundation for Quality Management (EFQM)	33
3.2 Struktur des EFQM-Modells	33
3.2.1 Das Kriterium ‚Prozesse‘	35
3.2.2 Das Befähiger-Kriterium ‚Prozesse‘ als Systematisierungshilfe	37
4 Systematisierung der Gestaltungsprinzipien.....	39
4.1 Erstellung des Ordnungsrahmens	39
4.2 Zuordnung der Gestaltungsprinzipien zu den Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘	40
4.3 Systematisierung der Gestaltungsprinzipien mithilfe des Ordnungsrahmens ..	42

5 Zusammenfassung und Ausblick	45
Literaturverzeichnis	47

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

BPR	Business Process Reengineering
DIN	Deutsche Industrie Norm, Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award
GPM	Geschäftsprozessmanagement
ISO	International Standard Organization
IT	Informationstechnologie
o. V.	ohne Verfasser
PDCA	Plan-Do-Check-Act
TCT	Total Cycle Time
TQM	Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit	3
Abb. 2.1: Definition des Begriffs Prozess.....	6
Abb. 2.2: Definition des Begriffs Geschäftsprozess	7
Abb. 2.3: Interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen eines Geschäftsprozesses	7
Abb. 2.4: Modell einer Wertkette	9
Abb. 2.5: Erläuterung zur Strukturierung von Geschäftsprozessen.....	11
Abb. 2.6: Gesamtkonzept des GPM.....	12
Abb. 2.7: Kausaldiagramm Faktoren Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit.....	13
Abb. 2.8: Die vier Phasen des GPM	15
Abb. 2.9: Ausgangsdaten für die Identifizierung der Geschäftsprozesse	16
Abb. 2.10: Gestaltungsmaßnahmen für eine effektive und effiziente Ablaufstruktur ...	19
Abb. 2.11: Rollen im GPM	22
Abb. 2.12: Alternativen zwischen funktions- und prozessorientierter Organisationsgestaltung.....	24
Abb. 2.13: Tendenzielle Zielerreichung der drei Prozessvisionen	26
Abb. 2.14: Grundsatz der ständigen Verbesserung des PDCA-Zyklus	31
Abb. 3.1: Struktur des EFQM-Modell	34
Abb. 3.2: Unternehmensweite Zielentfaltung	36
Abb. 4.1: Ordnungsrahmen zur Systematisierung der Gestaltungsprinzipien	39
Abb. 4.2: Übersicht der Gestaltungsprinzipien des GPM.....	40
Abb. 4.3: Systematisierung der Gestaltungsprinzipien mithilfe des Ordnungsrahmens	42
Abb. 4.4: Nutzen aus der Systematisierung der Gestaltungsprinzipien	44

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Dokumente der Prozessdokumentation	21
Tab. 2.2: Aufgaben des strategischen und des operativen Prozesscontrollings.....	28
Tab. 2.3: Gegenüberstellung von Prozesserneuerung und Prozessverbesserung	32
Tab. 3.1: Anforderungen an das Kriterium ‚Prozesse‘	37

1 Einleitung

1.1 Motivation

„Bis zum Ende der achtziger Jahre dominierte die Überzeugung, dass nur durch die konsequente Ausnutzung von Massenproduktionsvorteilen und die damit einhergehende Standardisierung des Arbeitsprozesses Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.“¹

In der heutigen Zeit werden Unternehmen allerdings mit vielfältigen Problemen konfrontiert, die ein Überdenken der tradierten Abläufe und Organisationsstrukturen erfordern. Die Globalisierung² der Märkte bei einer gleichzeitig differenzierter werdenden Segmentierung der Kundengruppen, die Deregulierung des Wettbewerbs, der schnell wachsenden Präferenzen der Kunden, kürzere Produktlebenszyklen und die vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten aufgrund neuer Informationstechnologien (IT) zwingen die Unternehmen zu einer ständigen Neuorientierung, um am Markt zu bestehen.³

Festzuhalten ist, dass die Globalisierung und der daraus resultierende Rationalisierungsdruck bei gleichbleibender oder aber steigender Kundenzufriedenheit, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts für Unternehmen aller Branchen sind.⁴

Unternehmen müssen gegenwärtig nicht nur gleichzeitig Qualitäts- und Serviceverbesserungen, Kostensenkungen und Zeiteinsparungen erreichen. „Sie müssen darüber hinaus Sorge tragen, dass sie Fähigkeiten zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen entwickeln, damit sie auch zukünftig im Wettbewerbsumfeld bestehen können.“⁵

Diese Zielsetzungen sind keinesfalls neu. Neu ist jedoch, dass sie nicht mehr nur isoliert betrachtet werden, sondern berücksichtigt wird, dass die Ziele zumindest partiell miteinander konkurrieren und eine gleichzeitige Realisierung all dieser Ziele angestrebt werden sollte.⁶ Voraussetzung für dieses Umdenken und die sich daran anschließende Anpassung ist ein rechtzeitiges Erkennen dieser Herausforderungen.

Diesen hohen Anforderungen auf der einen Seite stehen oft ungelöste Probleme auf der anderen Seite gegenüber, die sich durch die beiden Schlagwörter Effektivität und Effizienz beschreiben lassen.⁷

¹ Holtbrügge (2001): S.338

² „Globalisierung ist die weltweite Durchdringung von Wirtschaftsprozessen, vor allem durch die wachsende Bedeutung der Finanzmärkte, den zunehmenden Welthandel und die globale Ausrichtung von multinationalen Unternehmen.“ Duden (2000): S.507 f.

³ Vgl. Scheer/Werth (2006): S.49 sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.1 f.

⁴ Vgl. Overheu (2006): S.1

⁵ Vgl. Osterloh/Frost (1996): S.17

⁶ Vgl. Osterloh/Frost (1996): S.17 f.

⁷ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.2

Qualitätsmanagementkonzepte und -ansätze sind meist ganzheitlich ausgerichtet und sollen eine dauerhafte Qualitäts- und Prozessleistungsverbesserung erzielen. Ihnen fehlt jedoch die ganzheitliche Betrachtung der Kundenzufriedenheit (*langfristig strategisches Erfolgskriterium*) und der Wirtschaftlichkeit (*kurzfristig operatives Erfolgskriterium*).

Die internationale und branchenunabhängige Norm DIN EN ISO 9001:2000 fordert die Wahl eines prozessorientierten Ansatzes für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um vorrangig die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen. Dies bedeutet, dass die Existenz einer funktionierenden Organisation, die Prozesse erkennen, leiten und lenken kann, der Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg ist.⁸

Die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes wird durch die Anwendung eines Prozess- bzw. Geschäftsprozessmanagements (GPM⁹) realisiert. Durch ein GPM lassen sich Qualitäts- und Leistungssteigerungen erreichen, die nicht mit verstärkter Kontrolle, Bürokratie und zusätzlichen Qualitätsmethodeinsatz erkauft werden müssen.¹⁰

„Das Problem vieler Unternehmen besteht darin, dass sie an der Schwelle zum einundzwanzigsten Jahrhundert die Bürde eines organisatorischen Aufbaus zu tragen haben, die im neunzehnten Jahrhundert entstand und im zwanzigsten gute Dienste geleistet hat.“¹¹

Das GPM kann den Unternehmen helfen, die Bürde zu bewältigen sowie flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung dieser Arbeit ist es nicht, neue Methoden bzw. Konzepte für GPM zu entwickeln. Vielmehr ist es das Ziel dieser Studienarbeit, aus der bereits bestehenden Fülle von Konzepten und Methoden des GPM ein Vorgehensmodell zur Umsetzung von GPM mit strategischer Ausrichtung darzulegen sowie Transparenz zwischen den in diesem Zusammenhang verwendeten Begrifflichkeiten zu schaffen.

Desweiteren werden aus den grundlegenden Gestaltungsempfehlungen unterschiedlicher Autoren Gestaltungsprinzipien abgeleitet und formuliert, die während der Einführung des GPM in den unterschiedlichen Projektphasen Verwendung finden.

⁸ Vgl. Overheu (2006): S.1 f.

⁹ Die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition des Begriffes „Geschäftsprozessmanagement“ findet sich in Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit.

¹⁰ Vgl. Overheu (2006): S.2

¹¹ Hammer/Champy (1995): S.46

Damit Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement eine ganzheitliche Managementaufgabe im Unternehmen übernehmen können, um somit die Schere zwischen Kundenzufriedenheit als strategisches Erfolgskriterium (Effektivität) und der Wirtschaftlichkeit als operatives Erfolgskriterium (Effizienz) zu schließen, muss das GPM an den Erfordernissen umfassender Qualitätsmanagementmodelle ausgerichtet werden.¹²

Um diese Ausrichtung schrittweise zu ermöglichen, werden die Anforderungen, die das weit verbreitete und hoch akzeptierte¹³ Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM¹⁴) an ein GPM stellt, thematisiert. Anhand der herausgestellten Anforderungen soll ein Ordnungsrahmen entwickelt werden, der es erlaubt, die zuvor erhobenen Gestaltungsprinzipien zu systematisieren.

Durch eben diese Systematisierung soll die geforderte Ausrichtung des GPM an den Anforderungen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementmodells transparenter werden.

Mit dieser Zielsetzung ergeben sich die Inhalte der jeweiligen Kapitel. Ein Überblick zum Aufbau dieser Arbeit zeigt die Abb. 1.1.

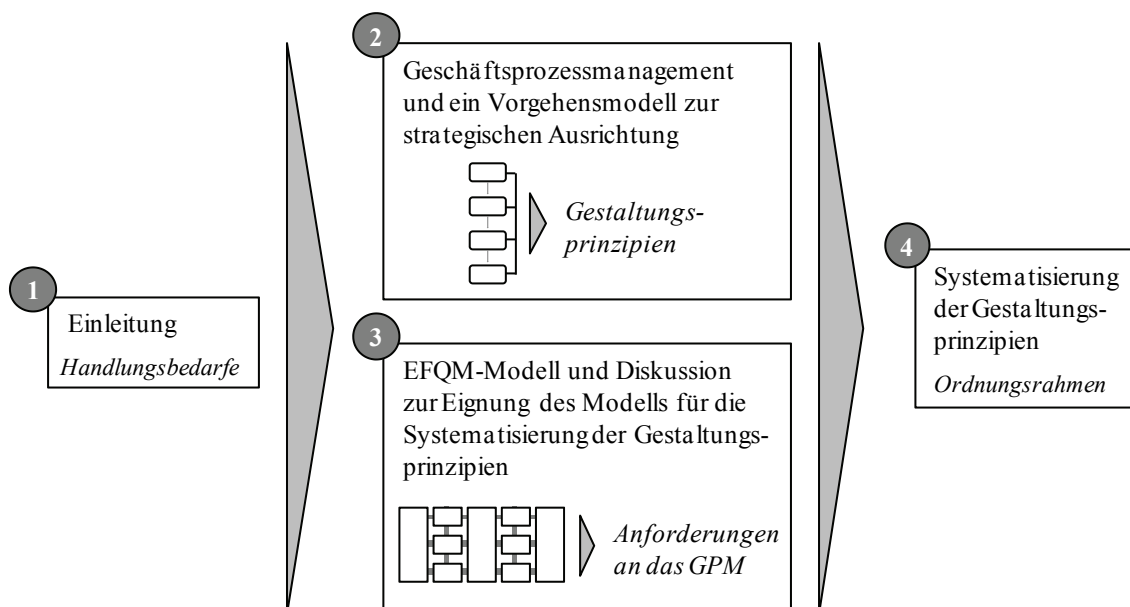


Abb. 1.1: Aufbau der Arbeit

¹² Vgl. Overheu (2006): S.3

¹³ Die hohe Akzeptanz geht aus der Studie „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) hervor. Demnach gaben 40 Prozent der befragten Produktionsbetriebe an, Qualitätsmanagement auf Basis des EFQM-Modells zu praktizieren. Vgl. Lay et al. (2009): S.3 f.

¹⁴ Eine detaillierte Beschreibung der EFQM und des EFQM-Modells findet sich in Kapitel 3 dieser Arbeit.

Zunächst werden im *Kapitel 2* die für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten in Bezug auf Geschäftsprozesse und GPM eingehend erläutert.

Im Kern des *Kapitel 2* wird ein Vorgehensmodell zum Aufbau und zur Umsetzung von GPM mit strategischer Ausrichtung dargelegt. Das phasenbezogene Vorgehensmodell dient dabei zur Identifizierung wesentlicher Gestaltungsprinzipien des GPM.

Das *Kapitel 3* beschäftigt sich mit der EFQM sowie dem Bewertungsmodell der Organisation. Desweiteren wird das Modell als Systematisierungshilfe für die Gestaltungsprinzipien diskutiert.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus *Kapitel 2* und *Kapitel 3* wird in *Kapitel 4* ein Ordnungsrahmen konzipiert.

Ein weiterer Schwerpunkt des *Kapitel 4* besteht darin, die in *Kapitel 2* formulierten Gestaltungsprinzipien durch den konstruierten Ordnungsrahmen zu systematisieren.

2 **Geschäftsprozessmanagement und ein Vorgehensmodell zur strategischen Ausrichtung**

2.1 **Beschreibung von Geschäftsprozessmanagement**

Prozessorientierung ist keine neue Norm oder Forderung. Vielmehr handelt es sich um Anregungen bzw. eine Vision zur Förderung des unternehmerischen Handelns und der wertorientierten Führung.¹⁵

Unter Prozessorientierung ist eine Grundhaltung zu verstehen, wobei das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten betrachtet wird. Neben dem Ziel der Steigerung der Produktivität und der Qualität durch die ständige Verbesserung der unternehmerischen Prozesse, spielt die Ausrichtung auf die Anforderungen und die Wünsche des Kunden sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter aller Hierarchieebenen eine wichtige Rolle.¹⁶ Dazu ist es notwendig, ein Geschäftsprozessmanagement einzuführen und zu betreiben.¹⁷

Die Geschäftsprozesse bestehen aus einer Vielzahl von Aktivitäten, die entweder effektiv und effizient oder langsam und fehleranfällig ausgeführt werden können. Der Ablauf der Geschäftsprozesse stellt den Dreh- und Angelpunkt des Unternehmensgeschehens dar. In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus der Beschaffenheit, Effektivität und Effizienz ihrer Geschäftsprozesse ergibt.¹⁸ Dieser Sachverhalt geht auch aus folgender Anmerkung von HAMMER und CHAMPY hervor: „Nicht die Produkte, sondern die Verfahren, mit denen sie hergestellt werden, sind ein Garant für den langfristigen Unternehmenserfolg. Ein gutes Produkt macht aus einem Unternehmen noch keinen Gewinner; es gilt umgekehrt, daß Gewinner gute Produkte herstellen.“¹⁹ Somit ist die Qualität der betrieblichen Prozesse entscheidend um die Ergebnissituation der Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Zusätzlich vereinigt das GPM die drei Grundhaltungen²⁰ nach DEMING, die als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung von DEMINGS Management-Programm²¹ angesehen werden kann.²² Außerdem stellt das GPM eine strategische Ausgangssituation

¹⁵ Vgl. Overheu (2006): S.69

¹⁶ Vgl. Kamiske/Brauer (2003): S.155 f.

¹⁷ Vgl. ebd.: S.157 f.

¹⁸ Vgl. Overheu (2006): S.69 f.

¹⁹ Vgl. Hammer/Champy (1995): S.39

²⁰ 1. Jede Aktivität kann als Prozess aufgefasst werden und entsprechend verbessert werden.

2. Problemlösungen alleine genügen nicht, fundamentale Veränderungen sind erforderlich.

3. Die oberste Unternehmensleitung muss handeln, die Übernahme von Verantwortung ist nicht ausreichend. Vgl. Kamiske/Brauer (2003): S.42

²¹ Vgl. Deming (1986)

²² Vgl. Kamiske/Brauer (2003): S.156

für Unternehmen dar, um zukünftige Managementphilosophien und -konzepte erfolgreich umzusetzen.²³

2.2 Definition Geschäftsprozess und Geschäftsprozessmanagement

2.2.1 Definition von Geschäftsprozessen

In der DIN EN ISO 9000-Familie wird ein Prozess als „[...] Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkungen stehenden Tätigkeiten, der Eingaben (wie z.B. Betriebsmittel, Energie, Arbeitsleistung, Werkstoffe und Informationen) in Ergebnisse (wie z.B. Produkte oder Dienstleistungen) umwandelt“²⁴ definiert (siehe Abb. 2.1).



Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 64.

Abb. 2.1: Definition des Begriffs Prozess

Derart definierte Prozesse gäbe es in Unternehmen zu Tausenden, da die ISO-Definition weder Anstoß oder Inhalt noch die Begrenzung eines Prozesses präzisiert.²⁵ Abhilfe schafft hierbei die Konkretisierung des Prozessbegriffes in Anlehnung an die Definition von Geschäftsprozessen nach SCHMELZER und SESSELMANN. Demnach besteht ein Geschäftsprozess „[...] aus der funktions- und organisationsübergreifenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen.“²⁶ Nicht die Input-Output-Beziehung, die bei dem Prozessbegriff im Vordergrund steht, sondern die Anforderungs-Leistungs-Beziehung charakterisiert somit einen Geschäftsprozess. Die Abb. 2.2 verdeutlicht diese Eigenschaften eines Geschäftsprozesses.

²³ Vgl. Becker (2001): S.143 f.

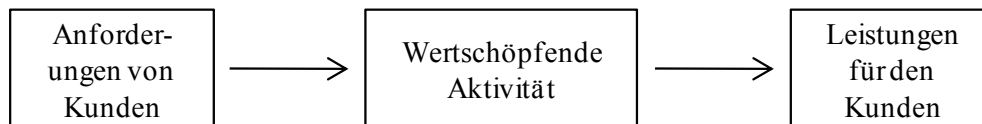
²⁴ ISO 9000:2005: S.23

²⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.39

²⁶ Schmelzer/Sesselmann (2008): S.64

Weitere Definitionen:

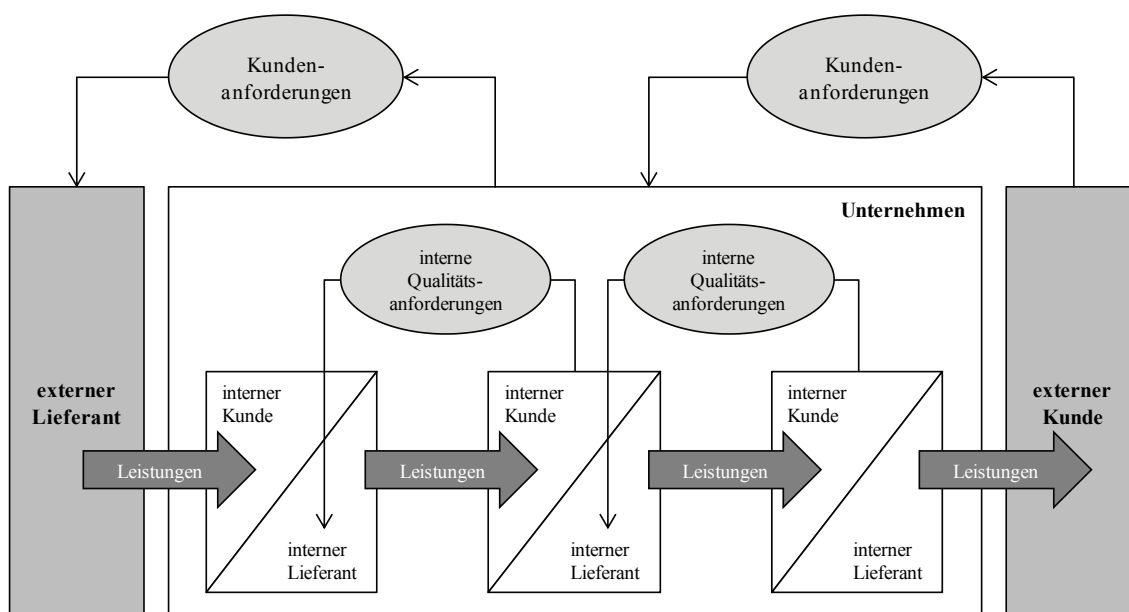
- Geschäftsprozesse sind durch die Bündelung und die strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs gekennzeichnet. (Osterloh/Frost 1996)
- Ein Geschäftsprozess ist ein spezieller Prozess, der der Erfüllung der obersten Ziele der Unternehmung (Geschäftsziele) dient und das zentrale Geschäftsfeld beschreibt. (Becker/Kahn 2005)
- Ein Geschäftsprozess ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeits- teilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie ausgeführt werden können. (Gadatsch 2007)



Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 64.

Abb. 2.2: Definition des Begriffs Geschäftsprozess

Die zentrale Leitlinie und ein weiteres Charakteristikum des Geschäftsprozesses ist die Kundenorientierung. Kunden sind in diesem Fall nicht nur externe Kunden bzw. der Endabnehmer, sondern auch interne Kunden. Interne Kunden spielen insofern eine wichtige Rolle, als dass sie die Teilergebnisse bzw. Leistungen von vorhergehenden Teilprozessen, Prozess- und Arbeitsschritten²⁷ abnehmen und als Eingabe verwenden und weiterverarbeiten. Folglich werden aus internen Kunden zugleich Lieferanten des nachfolgenden Teilprozesses, Prozess- oder Arbeitsschrittes. In Abb. 2.3 wird dieser Sachverhalt verdeutlicht.



Quelle: In Anlehnung an Fiermann/Dammasch (2008): S. 11.

Abb. 2.3: Interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen eines Geschäftsprozesses

Erhalten die internen Kunden eine schlechte Inputqualität, so schlägt es sich auf die Prozesseffizienz nieder, da zusätzlicher Arbeitsaufwand nötig wird, um Probleme zu beseitigen und somit wiederum zusätzliche Kosten entstehen.²⁸

²⁷ Eine genaue Beschreibung der Prozessstrukturen ist im Kapitel 2.2.1.2 dieser Arbeit zu finden.

²⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): 71 f.

„Hohe externe Kundenzufriedenheit setzt hohe interne Zufriedenheit voraus.“²⁹ Demzufolge sollten für interne Kunden und Lieferanten dieselben Maßstäbe wie bei externen gelten.

Ein oftmals benanntes Beispiel für einen Geschäftsprozess ist der Auftragsabwicklungsprozess. Dieser Geschäftsprozess setzt sich aus zahlreichen Aufgaben, wie der Auftragsannahme, der Bestellerfassung, der Bonitätsprüfung, der Produktionsplanung (falls das gewünschte Produkt nicht vorrätig ist), der Auswahl der Versandart und der Auslieferung zusammen.³⁰ Jede dieser Aufgaben ist wichtig, aber erst durch die aufgaben- und abteilungsübergreifende Kombination entsteht ein Ergebnis mit Wert für den Kunden.

In den unterschiedlichen Definitionen von Prozessen und Geschäftsprozessen liegt meist die Ursache schwerwiegender Missverständnisse. Demnach ist der Prozessbegriff der Qualitätsnorm (der DIN EN ISO 9000-Familie) aufgrund fehlender Ausrichtung des Unternehmens am Kunden sowie der fehlenden Zusammenführung zusammengehörender Tätigkeiten im GPM nicht zu gebrauchen.³¹

Die Begrifflichkeiten in Bezug auf Geschäftsprozesse werden in Abhängigkeit des Blickwinkels und der Fachrichtung in der Theorie und Praxis unterschiedlich definiert. Dabei führt eine große Begriffsvielfalt bezüglich Geschäftsprozessklassen und -strukturen häufig zu Missdeutungen.³² Um diese zu vermeiden, werden die Begrifflichkeiten im Folgenden näher eingegrenzt.

2.2.1.1 Geschäftsprozessklassen

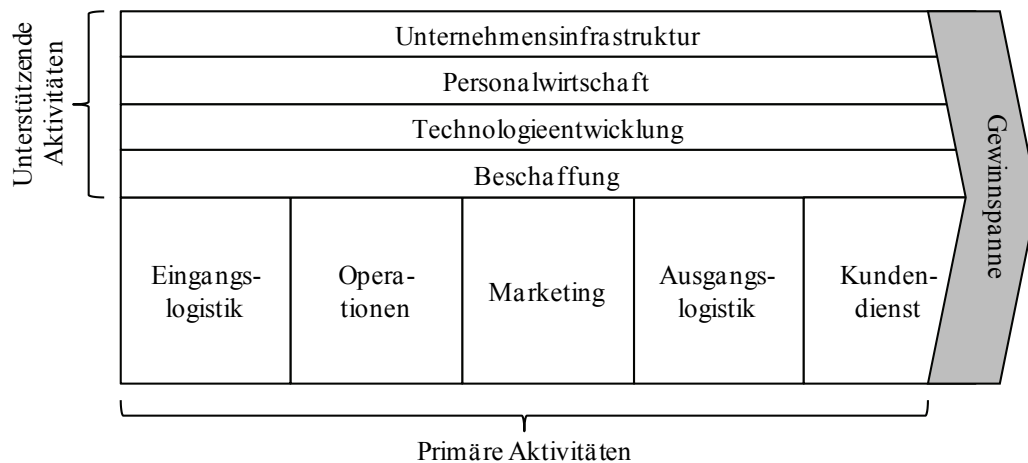
In der Literatur wird der Begriff Geschäftsprozess häufig als Überbegriff angesehen und weiter in die Klassen Kerngeschäftsprozesse und Support- bzw. Unterstützungsprozesse unterteilt. Die vorliegende Arbeit orientiert sich jedoch bei der Klassenunterteilung an dem Wertschöpfungsmodell nach PORTER (siehe Abb. 2.4).

²⁹ Schmelzer/Sesselmann (2008): S.72

³⁰ Vgl. Hammer/Champy (1995): S.52

³¹ Vgl. Ellringmann (2006): S.28 ff.

³² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.67 f.



Quelle: In Anlehnung an Porter (1989): S. 62.

Abb. 2.4: Modell einer Wertkette

Es unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Die primären Aktivitäten der Leistungserstellung bestehen aus den kundenbezogenen Geschäftsprozessen, während die unterstützenden Aktivitäten durch Prozesse wie Logistik, Entwicklung und Administration abgedeckt werden.³³

Die Gewinnspanne entsteht aus der Differenz zwischen den kumulierten Entstehungskosten, die für die wertschöpfenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette aufgewendet werden müssen und dem Wert, den die Kunden zu zahlen bereit sind. Werden dabei sowohl die innerbetrieblichen als auch die externen Kunden mit entsprechenden Absatz- oder Verrechnungspreisen betrachtet, dann kann die Wertschöpfung und Generierung des Gewinns auf der Entstehungsseite in die Leistungen der verschiedenen funktionalen und organisatorischen Bereiche eines Unternehmens aufgespalten werden. Die Leistungserstellung lässt sich dabei in Teil- bzw. Sub-Geschäftsprozesse zerlegen. Der Gesamtprozess wird für einen Geschäftsvorfall abgeschlossen, wenn sowohl die primären Prozesse als auch die unterstützenden Prozesse ausgeführt sind.³⁴

In Anlehnung daran werden Geschäftsprozesse in dieser Arbeit in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse unterteilt. Primäre Geschäftsprozesse sind Prozesse mit hohem Wertschöpfungsanteil für den Kunden. Sie bilden den Leistungserstellungsprozess ausgehend vom Kundenwunsch bis hin zur Leistungserbringung ab und sind in der Regel wettbewerbskritisch.³⁵

Die primären Geschäftsprozesse benötigen für einen effektiven und effizienten Ablauf Managementsupport und Infrastruktursupport. Diese Unterstützung liefern die sekundäre

³³ Vgl. Porter (1989): S.62

³⁴ Vgl. Overheu (2006): S.76 ff.

³⁵ Vgl. Gadatsch (2007): S.32

ren Geschäftsprozesse, welche in der Regel nicht wettbewerbskritisch sind³⁶. Zwischen den primären und sekundären Geschäftsprozessen besteht demzufolge ein Kunden/Lieferanten-Verhältnis.³⁷

2.2.1.2 Geschäftsprozessstrukturen

Geschäftsprozesse können unterschiedlich strukturiert werden. Die Zerlegung erfolgt dabei je nach Größe des Unternehmens bzw. des Unternehmensausschnittes auf mehreren Ebenen.³⁸ Der Detaillierungsgrad der Geschäftsprozessstruktur ist abhängig von der Komplexität und der Wiederholungshäufigkeit des Prozesses.

Für die Auflösungstiefe und die hierarchische Struktur der Geschäftsprozesse gibt es in der Literatur unterschiedliche Vorschläge. Während FISCHERMANN³⁹ vorschlägt, die Geschäftsprozesse in eine Untermenge von Teilprozessen unterschiedlicher Ebenen aufzulösen, erfolgt die Zerlegung bei dem Prinzip von GADATSCH⁴⁰ ausgehend vom Geschäftsprozess über Geschäftsprozess-Schritte bis hin zu elementaren Geschäftsprozessschritten. Im Rahmen dieser Arbeit wird die von SCHMELZER und SESSELMANN⁴¹ vorgeschlagene Unterteilung der Prozessstruktur in Geschäftsprozess, Teilprozess, Prozessschritt, Arbeitsschritt und Aktivität Verwendung finden.

Die Abb. 2.5 erläutert diesen allgemeinen Sachverhalt der Strukturierung der Geschäftsprozesse am Beispiel des Auftragsabwicklungsprozesses.

³⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.78 f.

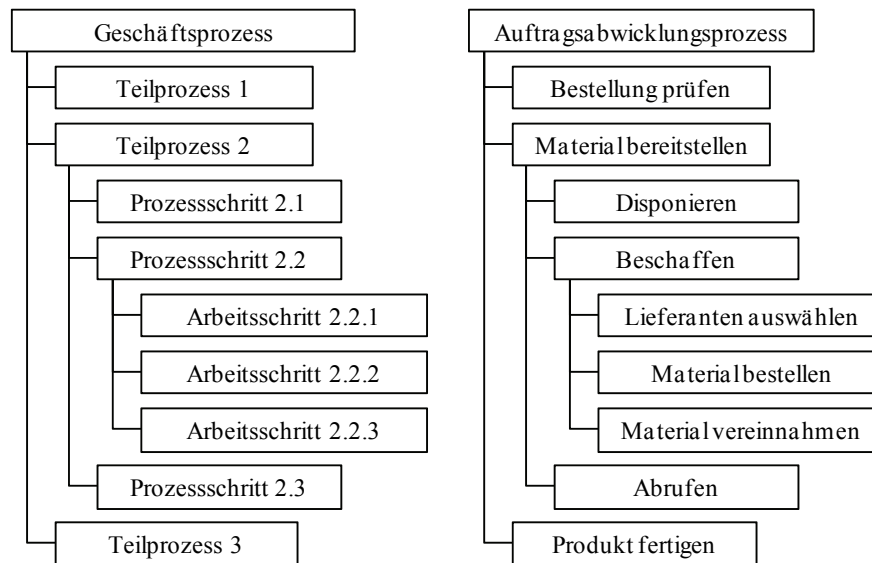
³⁷ Vgl. Gaitanides et al. (1994): S.16

³⁸ Vgl. Gadatsch (2007): S.31 f.

³⁹ Vgl. Fischermanns (2006): S.92

⁴⁰ Vgl. Gadatsch (2007): S.30 f.

⁴¹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.130



Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 130.

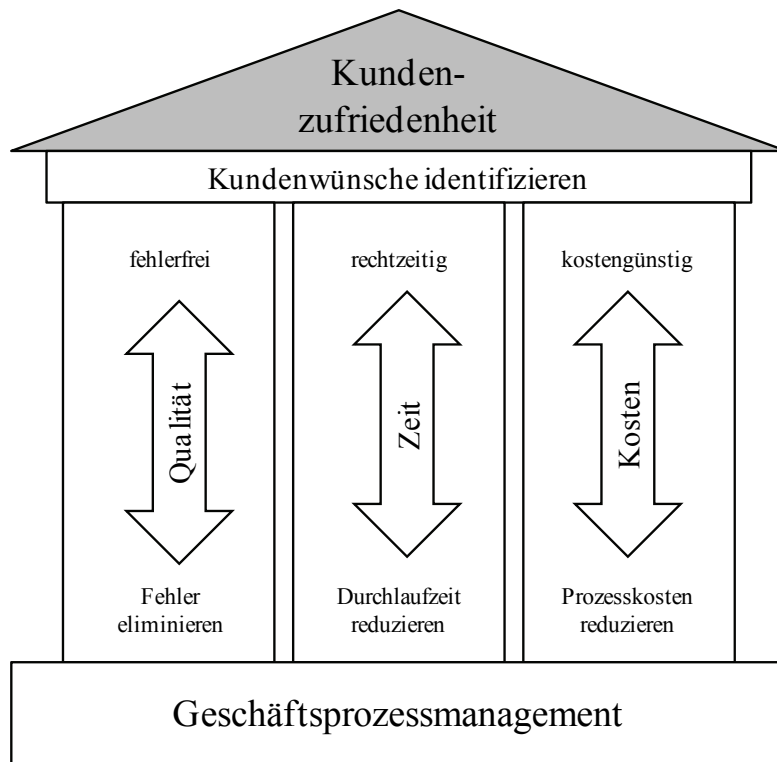
Abb. 2.5: Erläuterung zur Strukturierung von Geschäftsprozessen

2.2.2 Definition von Geschäftsprozessmanagement

Für die konkrete Realisierung einer Prozessorientierung im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise dient das GPM. Dieses Konzept ist langfristig angelegt und umfasst im Rahmen einer strukturierten Vorgehensweise planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens hinsichtlich der Parameter Qualität, Zeit, Kosten sowie die Kundenzufriedenheit.⁴²

Die Abb. 2.6 zeigt den Zusammenhang zwischen den vier genannten Parametern und der Steuerung von Geschäftsprozessen innerhalb des Gesamtkonzeptes Geschäftsprozessmanagement.

⁴² Vgl. Kamiske/Brauer (2003): S.157 f.



Quelle: In Anlehnung an Gaitanides et al. (1994): S. 16.

Abb. 2.6: Gesamtkonzept des GPM

„Dem Wechsel des Motivs organisatorischer Gestaltung entsprechend muß das modellhafte Bild der Funktionsweise von Unternehmen geändert werden. Weg von einer Darstellung der Herrschaftsstufung und ihren funktional-hierarchischen Organigrammen, hin zu einer Perspektive der Kundenorientierung und der Prozesse.“⁴³

Zum weiteren Verständnis der Umsetzung der Prozessorientierung und der damit einhergehenden Abkehr von der Funktionsorientierung soll an dieser Stelle die ‚Prozess-Idee‘ von OSTERLOH und FROST erläutert werden.

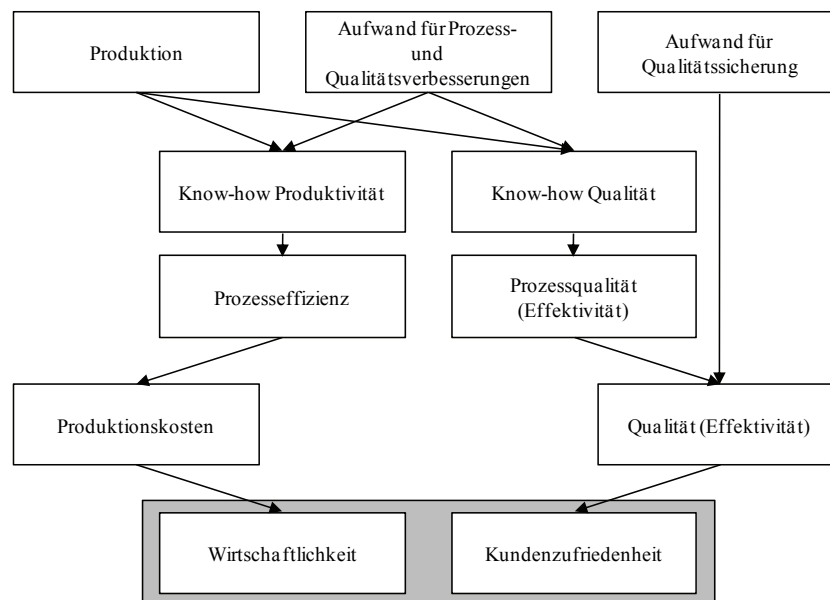
Die Prozess-Idee charakterisiert die Dominanz der Geschäftsprozesse über die Unternehmensstruktur. Statt „process follows structure“ heißt es nun „structure follows process“. Daraus folgt, dass die (vertikalen) Unternehmensstrukturen zu unabhängigen Variablen der betrieblichen, funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse werden. Die aus der Strategie abgeleiteten primären Geschäftsprozesse umfassen den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produktes oder einer Dienstleistung in einem Unternehmen, weisen unmittelbaren Marktkontakt auf und gewährleisten somit die kundenorientierte Rundumbearbeitung.⁴⁴

⁴³ Gaitanides et al. (1994): S.15 f.

⁴⁴ Vgl. Osterloh/Frost (1996): S.87

Die zielgerichtete und wirtschaftliche Organisation der Geschäftsprozesse in Hinblick auf die individuelle Kundenzufriedenheit stellt somit das Hauptaugenmerk des Geschäftsprozessmanagements dar. Geschäftsprozesse ermöglichen die betriebliche Leistungserstellung, wobei die Produktionsfaktoren bei der Ausführung so eingesetzt werden, dass bestimmte Effektivitäts- und Effizienzziele erreicht werden.⁴⁵

Ein hohes Know-how bei der Beurteilung der Produktivität kann zu einer hohen Prozesseffizienz und zu niedrigen Kosten bei der Leistungserstellung führen. Ferner werden die Geschäftsprozesse so gestaltet, dass bei den internen und externen Kunden der im Geschäftsprozess erstellten Leistungen, eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit (Effektivität) erreicht wird. Diese wird durch die Prozessqualität hervorgerufen (siehe Abb. 2.7).⁴⁶



Quelle: In Anlehnung an Rosenkranz (2006): S. 100.

Abb. 2.7: Kausaldiagramm Faktoren Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit

Wie Abb. 2.7 zeigt, können die Zielsetzungen Prozesseffizienz und Prozesseffektivität auch gegensätzlich sein, müssen es aber nicht.

Durch die Ausrichtung der Organisation auf die Geschäftsprozesse wird Transparenz in der Unternehmensstruktur geschaffen, Komplexität abgebaut sowie der Koordinationsbedarf und die Anzahl der Schnittstellen verringert.⁴⁷ Die Zielsetzung des GPM liegt dabei in der gleichzeitigen Betrachtung von Kundenzufriedenheit und der Wirtschaft-

⁴⁵ Vgl. Rosenkranz (2006): S.3 f.

⁴⁶ Vgl. ebd.: S.100

⁴⁷ Vgl. Fürmann/Dammasch (2008): S.5 f.

lichkeit sowie der Aufrechterhaltung der Balance zwischen den beiden Erfolgsfaktoren.⁴⁸

Das GPM wird als ganzheitliche Managementaufgabe vielfach diskutiert. Dabei wird meistens das *WARUM* verstanden, aber das *WAS* und das *WIE* werden eher vage beschrieben⁴⁹. Exemplarisch sei hier auf eine Aussage von HAMMER und CHAMPY verwiesen: „So sind wir beispielsweise nicht näher darauf eingegangen, wie Unternehmen Business Reengineering praktisch umsetzen.“⁵⁰

Dem *WARUM* liegen betriebswirtschaftliche Grundprinzipien zugrunde, wie Gewinnmaximierung und Kostenminimierung. GPM und die Frage, *WAS* verbessert werden soll, ist eine Problemstellung, die Unternehmen gerne in die Verantwortung externer Berater übergeben. Bei der Frage nach dem *WIE* fällt den meisten Mitarbeitern bzw. Externen die Standardlösung Ist-Analyse, Schwachstellenbewertung, Konzeption und Implementierung ein. Dabei beschränkt sich die Implementierung häufig auf die Unterstützung durch integrierte Informationssysteme bzw. durch andere technische Systeme.⁵¹

Jedoch ergibt sich der maximale Nutzen des GPM nur durch eine vollständige Analyse bestehender Abläufe und einer strategischen Neukonzeption dieser Abläufe bzw. Geschäftsprozesse auf Basis der Unternehmensstrategie. Dabei liegen die Verbesserungspotentiale nicht nur in der Einführung neuer technischer Systeme, sondern auch und vor allem in der organisatorischen Optimierung der Geschäftsprozesse unter der Einbeziehung notwendiger aufbauorganisatorischer Änderungen. Rationalisierungserfolge durch integrierte Informationssysteme können weitgehend nur noch im Rahmen der Wertschöpfungskette, nicht aber mehr in einzelnen Organisationseinheiten erzielt werden. Denn erst die Aufsummierung der in mehreren Abteilungen anfallenden Arbeitserleichterungen innerhalb eines Geschäftsprozesses führt zu einem realisierbaren Rationalisierungserfolg.⁵²

Das *WAS* und das *WIE* wird im Folgenden ausführlich anhand eines Vorgehensmodells erläutert.

⁴⁸ Vgl. Rosenkranz (2006): S.101 f.

⁴⁹ Vgl. Becker/Kahn (2005): S.5 .

⁵⁰ Hammer/Champy (1995): S.278

⁵¹ Vgl. Overheu (2006): S.83 f.

⁵² Vgl. ebd.: S. 83 f.

2.3 Beschreibung des Modells zur strategischen Ausrichtung

Für die Beschreibung des GPM in einem Vorgehensmodell werden wesentliche Aktivitäten der Einführung und Durchführung des GPM aufgezeigt. Dazu werden Empfehlungen unterschiedlicher Autoren Beachtung finden und eingebracht. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse, lassen sich in Form von Gestaltungsprinzipien zusammenfassen und formulieren.

Es besteht allgemeiner Konsens darüber, dass das Geschäftsprozessmanagement vier Phasen umfasst, die miteinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig bedingen. Innerhalb der Phasen lassen sich verschiedene Gestaltungsprinzipien bestimmen, sodass sie den Bezugsrahmen für die Identifizierung der Gestaltungsprinzipien bilden. Aufgrund dessen entsprechen die nachfolgenden Teilkapitel 2.4 - 2.7 den vier Phasen des GPM (siehe Abb. 2.8).⁵³

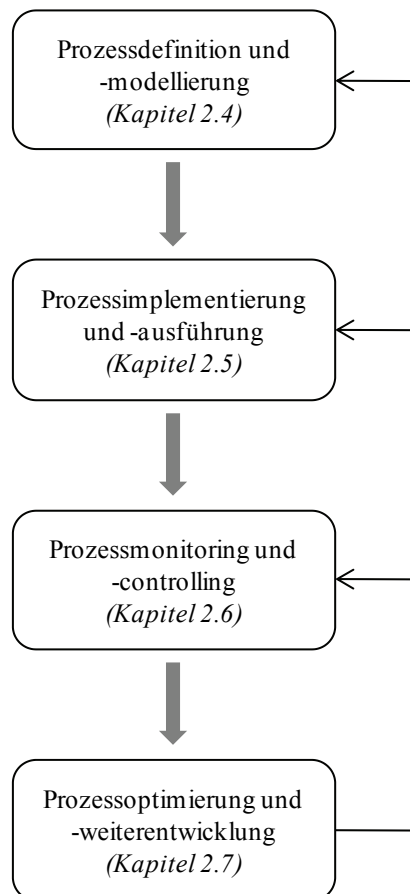


Abb. 2.8: Die vier Phasen des GPM

⁵³ Vgl. Bucher/Winter (2007): S.697

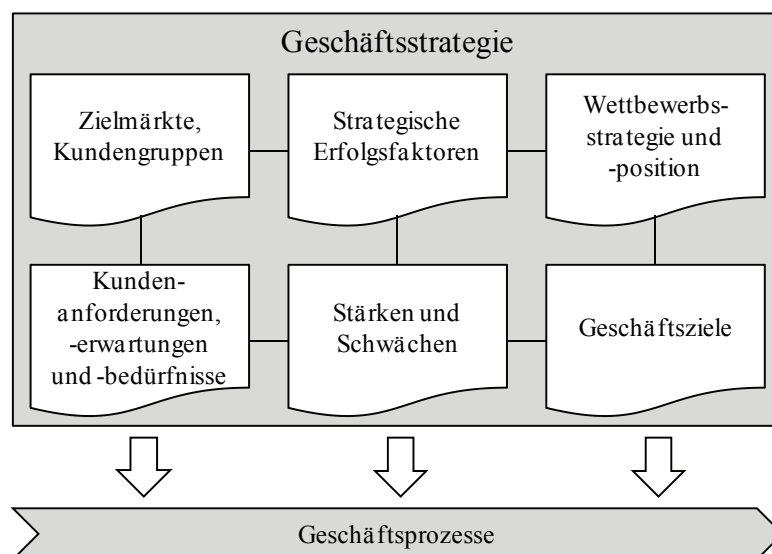
2.4 Prozessdefinition und -modellierung

2.4.1 Identifikation der Geschäftsprozesse

Am Anfang des GPM steht die Prozessidentifikation. Im Zuge dieser werden die Geschäftsprozesse, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen und der Geschäftsziele erforderlich sind, ermittelt und von anderen abgegrenzt.⁵⁴

Während einige Autoren empfehlen, eine möglichst geringe Anzahl umfassender Geschäftsprozesse zu definieren, betonen andere hingegen, dass genau diese umfassenden Geschäftsprozesse eine Vielzahl von unterstützenden Abläufen und unterschiedlichen Prozessvarianten erfordern.⁵⁵ Generell sind für die Identifizierung der Geschäftsprozesse folgende Ansätze zu unterscheiden:

Bei dem *Top-down-Ansatz* bzw. bei der *soll-orientierten Prozessidentifikation* bilden die (in der Strategie definierten) Geschäftsfelder und Kundengruppen zusammen mit den Anforderungen der Kunden sowie dem Leistungsangebot des Unternehmens die Ausgangsdaten für die Identifikation der Geschäftsprozesse. Dazu werden Informationen benötigt, die im Allgemeinen der Geschäftsstrategie oder dem Geschäftsplan entnommen werden (siehe Abb. 2.9).⁵⁶



Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 123.

Abb. 2.9: Ausgangsdaten für die Identifizierung der Geschäftsprozesse

Zunächst werden die primären Geschäftsprozesse identifiziert. In den weiteren Schritten werden dann die auf der obersten Ebene der Prozesshierarchie ermittelten Prozesse in

⁵⁴ Vgl. Becker/Meise (2005): S.123 f. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.121 f.

⁵⁵ Vgl. Bucher/Winter (2007): S.698

⁵⁶ Vgl. Becker/Meise (2005): S.124, Fischermanns (2006): S.102 ff. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.121 f.

Teilprozesse zerlegt. Orientierend an den Leistungsanforderungen der primären Prozesse werden dann die sekundären Prozesse festgelegt und auf gleiche Weise zergliedert.⁵⁷

Ausgangsbasis bei dem *Bottom-up-Ansatz* bzw. der *ist-orientierten Prozessidentifikation* sind die Aktivitäten auf unterster Prozessebene. Die Analyse erfolgt nach ablauf-, informations- oder kostenrechnungstechnischen Gesichtspunkten. Daraufhin findet eine Verdichtung von unten nach oben zu Arbeitsschritten, Prozessschritten, Teil- und Geschäftsprozessen statt. Mögliche Quellen können die in der Vergangenheit erhobenen Prozesse im Rahmen von Prozessgestaltungsprojekten sein, aber auch Prozesskataloge, die im Zusammenhang mit anderen Vorhaben, wie zum Beispiel Qualitätsmanagementsysteme oder die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, erstellt werden.⁵⁸

Probleme des *ist-orientierten Ansatzes* sind der fehlende Bezug zur Strategie, zum Kunden und zur Wertschöpfung sowie das Beharren auf Vorhandenem, da die Verantwortlichen in bestehenden Aufbau- und Ablaufstrukturen denken. Um dem Konzept Geschäftsprozessmanagement gerecht zu werden, empfiehlt sich der *Top-down-Ansatz*, da dort Aktivitäten, unabhängig von Eigeninteressen und Vergangenheitsdiskussionen, nach Kundenbedürfnissen, Wertschöpfungsbeiträgen und Geschäftszielen selektiert werden. Dadurch können tradierte Strukturen überwunden und die gedankliche Hinwendung zum Prozessparadigma begünstigt werden.⁵⁹

Der entwickelte Soll-Zustand ist nachfolgend auf Realitätsbezug abzugleichen und somit auf Vollständigkeit zu überprüfen.⁶⁰

Aufgrund dieser Erkenntnisse lässt sich das erste Gestaltungsprinzip benennen:

- *Gestaltungsprinzip 1 (Identifikation): Die Identifikation der Prozesse sollte soll-orientiert bzw. top-down erfolgen und anschließend durch eine Gegenüberstellung mit dem Ist-Zustand verfeinert werden.*

2.4.2 Gestaltung der Geschäftsprozesse

Der nächste Schritt zur vollständigen Definition der Geschäftsprozesse ist die Prozessgestaltung. Viele Autoren empfehlen in diesem Zusammenhang die Einhaltung verschiedener Regeln, die sowohl für die Geschäftsprozesse als auch für deren Teilprozesse

⁵⁷ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.121 f. sowie Fischermanns (2006): S.102

⁵⁸ Vgl. Fischermanns (2006): S.103 f. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.122

⁵⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.122 sowie Fischermanns (2006): S.104 f.

⁶⁰ Vgl. Jung (2002): S.17 sowie Fischermanns (2006): S.105

Geltung haben. Im Folgenden werden die Regeln aufgeführt, die allgemein akzeptiert sind.⁶¹

- Jeder Prozess soll einen definierten Anfang und ein definiertes Ende besitzen:
 - Anfangs- und Endpunkte der Geschäftsprozesse sind so zu wählen, dass die Anforderungen der Kunden am Beginn („von“) und die Übergabe der Ergebnisse am Ende („bis“) stehen.
- Jeder Prozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen.⁶²
- Falls erforderlich, sind Prozessvarianten⁶³ zu bilden:
 - Vor allem die kritischen Geschäftsprozesse, also jene, die direkt wettbewerbswirksam, erfolgskritisch und kaum imitierbar sind, erfordern eine große Anzahl unterstützender Abläufe sowie unterschiedliche Prozessvarianten⁶⁴.
 - Eine Prozessvariante ist eine Folge von Prozesssegmenten, die mit einer Quelle beginnt und mit einer Senke oder bei parallelen Ausgängen mit mehreren Senken endet. Die Variantenbildung erfolgt dabei innerhalb des Geschäftsprozesses, d.h. die Anzahl dieser wird nicht erhöht. Beispielsweise kann es im Auftragsabwicklungsprozess durch unterschiedliche Kundensegmente oder Auftragsarten unterschiedliche Prozesskategorien geben. Innerhalb der Kategorien wird der Prozess unterschiedlich durchlaufen, etwa dadurch, dass einzelne Prozesssegmente ausgelassen oder spezifisch kombiniert werden. Die Summe der möglichen ungleichen Segmentfolgen des Prozesses entspricht somit der Anzahl seiner Varianten.⁶⁵
- Jeder Prozess sollte einen Prozessverantwortlichen für das Prozessergebnis besitzen.
- Jeder Prozess sollte jeweils nur ein Objekt komplett bearbeiten:
 - Die Bearbeitungsobjekte bilden die Basis für die Messung der Prozessleistung bzw. die Steuerung der Geschäftsprozesse.
- Jeder Prozess sollte einen Mehrwert schaffen:

⁶¹ Vgl. Binner (2005): S.322, Fischermanns (2006): S.183 f. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.129 ff.

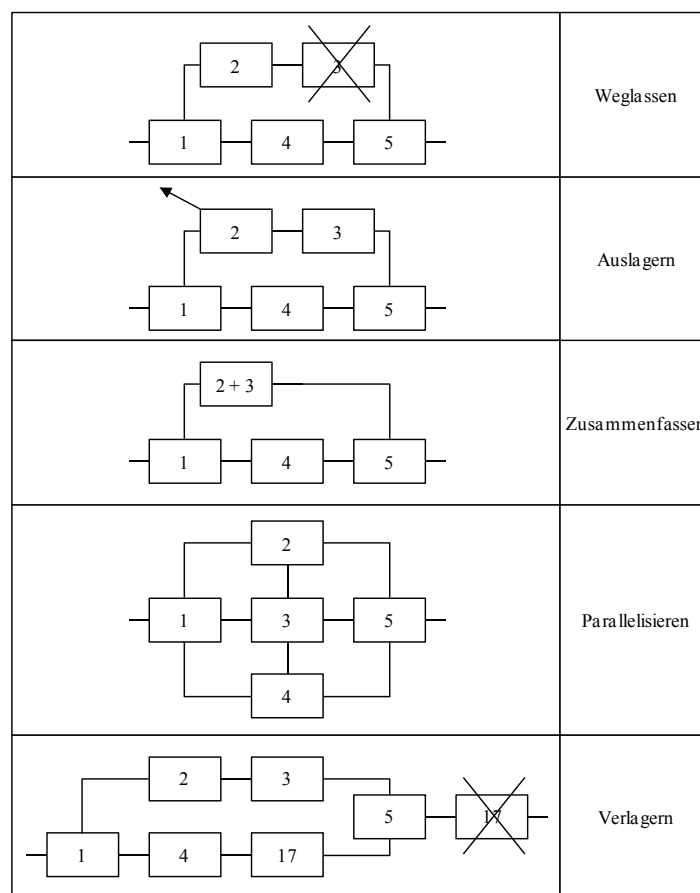
⁶² Eine genaue Beschreibung der Prozessstrukturen ist im Kapitel 2.2.1.2 dieser Arbeit zu finden.

⁶³ Ursache sind oftmals Anpassungsbedarfe an Länderspezifika, Vertriebskanäle oder Werksregeln. Vgl. Scheer/Werth (2006): S.50

⁶⁴ Vgl. Bucher/Winter (2007): S.698

⁶⁵ Vgl. Fischermanns (2006): S.227 f.

- Nicht-wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren. Unter Wertschöpfung wird dabei der Zusatznutzen für die Kunden verstanden.
- Sollte ein Prozess mehrere Aufgaben umfassen, so sind diese Aufgaben miteinander koordiniert und zielgerichtet (effektiv) abzustimmen:
- Durch die Festlegung einer zeit- und ressourcengünstigen (effizienten) Ablaufstruktur sind die Prozesskosten zu mindern. Einige wichtige ablauforganisatorische Maßnahmen zeigt Abb. 2.10. Weitere Gestaltungsmaßnahmen sind z.B. Standardisierung, Beschleunigung und das Vermeiden von Schleifen bzw. Rückkopplungen.



Quelle: In Anlehnung an Gadatsch (2007): S. 12.

Abb. 2.10: Gestaltungsmaßnahmen für eine effektive und effiziente Ablaufstruktur

Daraus ergibt sich ein weiteres Gestaltungsprinzip hinsichtlich der oben genannten Gestaltungsregeln.

- *Gestaltungsprinzip 2 (Gestaltung): Bei dem komplexen Vorhaben der Prozessgestaltung sollten die allgemein anerkannten Regeln eingehalten werden.*

2.4.3 Beschreibung und Dokumentation der Geschäftsprozesse

Die Ergebnisse der Prozessgestaltung müssen in Form einer Prozessbeschreibung dokumentiert werden. Hierfür wird der zu gestaltende Prozess genau beschrieben und abgegrenzt. In den dazu verwendeten Formularen finden sich die zuvor erhobenen Informationen der Prozessgestaltung wieder. Ergänzend dazu können weitere Informationen aufgenommen werden, wie z.B.

- Vorschriften und Richtlinien,
- Restriktionen,
- Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren,
- Methoden, Verfahren, IT-Tools
- und Ressourcen.⁶⁶

Die Beschreibung der Prozesse und insbesondere die Entscheidungen über ihren Informationsgehalt sollten immer unter dem Augenmerk der Lesbarkeit, der Verständlichkeit und der Akzeptanz betrachtet werden. Analog zu der Beschreibung der Geschäftsprozesse ist auch eine Beschreibung der Teilprozesse vorzunehmen. Dabei ist zu beachten, dass sich der Name des Teilprozesses aus Substantiv und Verb zusammensetzt, wie z.B. „Auftrag erstellen“. Dies vermindert Kommunikationsschwierigkeiten, die insbesondere dann auftreten, wenn durch die Prozessverantwortlichen Bezeichnungen gewählt werden, die (nur) Substantive, Abkürzungen oder Verschlüsselungen enthalten und somit von Außenstehenden nicht verstanden werden.⁶⁷

Für die erfolgreiche Umsetzung sowie für die Weiterentwicklung des GPM besitzt die Prozessdokumentation einen hohen Stellenwert⁶⁸. Sie umfasst alle Dokumente einschließlich der zuvor beschriebenen Prozessbeschreibung, die im Rahmen der Prozessgestaltung erstellt werden. Außerdem ist die Prozessdokumentation Grundlage der Dokumentation von Managementsystemen und eine wichtige Informationsbasis z.B. für die Einarbeitung und das Training von Mitarbeitern, für Prozessverbesserungen oder für Prozesskoordination.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.143 f. sowie Fischermanns (2006): S.183 ff.

⁶⁷ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.145

⁶⁸ So wird bei der Dokumentation der Geschäftsprozesse wichtiges tacites Wissen über die Abläufe im Unternehmen in explizites Wissen umgewandelt. Vgl. Krömer (2005): S.486.

⁶⁹ Vgl. Binner (2005): S.380 f. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.146 f.

Grundsätzlich lassen sich die Prozessdokumente in unterschiedliche Ebenen mit unterschiedlicher (von oben nach unten steigender) Granularität⁷⁰ einordnen. Tab. 2.1 soll diesen Sachverhalt verdeutlichen.

Tab. 2.1: Dokumente der Prozessdokumentation

Ebene	Prozessdokumentation
1.	Übersicht <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensprozessmodell, Prozesslandkarte
2.	Geschäftsprozesse <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung Geschäftsprozesse • Aufbaustruktur Geschäftsprozesse • Rollenbeschreibungen Geschäftsprozessverantwortliche, Managementteam, Prozessteams
3.	Teilprozesse <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung Teilprozesse • Ablaufstruktur Teilprozesse • PO-Diagramm Teilprozesse • Rollenbeschreibung Teilprozessverantwortliche, KAIZEN-Teams • Leistungsvereinbarungen mit Lieferanten

Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 147.

Für Steuerung und Optimierung der Geschäftsprozesse genügen die Darstellungen bis zur Dokumentationsebene der Teilprozesse. Im Hinblick auf verschiedene Faktoren, wie z.B. dem gewünschten Automatisierungsgrad, ist die Darstellung auf die unteren Ebenen der Prozess- und Arbeitsschritte auszuweiten. Eine solche Ausweitung erhöht den Erstellungs- und Änderungsaufwand der Dokumentation überproportional und sollte deshalb nur angewandt werden, wenn sie notwendig ist.⁷¹

Aus diesen Sachverhalten lässt sich folgendes Gestaltungsprinzip formulieren:

- *Gestaltungsprinzip 3 (Dokumentation): Die Ergebnisse der Prozessgestaltung sollten in Form von Prozessbeschreibungen erfasst werden. Anschließend ist eine umfassende Prozessdokumentation zu erstellen, welche die in der Prozessgestaltung angefertigten Dokumente umfassen sollte.*

⁷⁰ Ebene 1: Übersicht
 Ebene 2: Geschäftsprozesse
 Ebene 3: Teilprozesse
 Ebene 4,5...: Prozess- und Arbeitsschritte, Aktivitäten

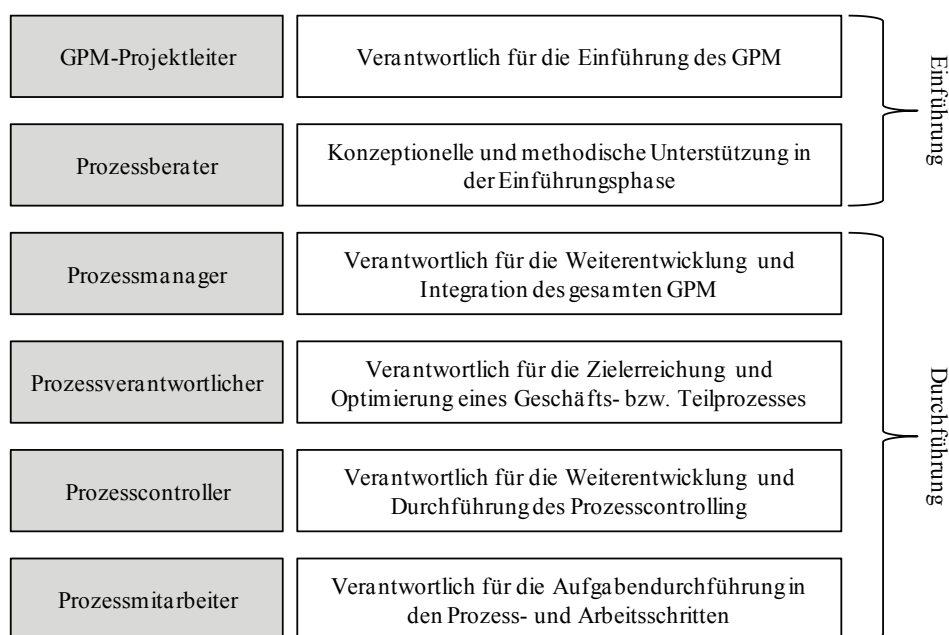
⁷¹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.147 f.

2.5 Prozessimplementierung und -ausführung

Diese Phase schließt die Anpassung all derjenigen Aktivitäten, Arbeitsabläufe, Ressourcen und unterstützenden Systeme ein, welche für den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse erforderlich sind.⁷² Im Vordergrund steht hierbei die Implementierung des Prozesscontrollings, die erfolgskritische frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und die Verankerung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

2.5.1 Festlegung der Aufgabenträger in Geschäftsprozessen

Aufgaben werden im GPM durch Rollen repräsentiert. Daraus folgt, dass die Aufgabenträger, welche für die Durchführung der Aufgaben verantwortlich sind, als Rolleninhaber bezeichnet werden. Für jede Rolle werden bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse vorausgesetzt, die mit spezifischen Verpflichtungen als auch Befugnissen ausgestattet sind. Ihre Anforderungen und Verantwortungen sollten in Rollenbeschreibungen dokumentiert werden. Rollenträger können sowohl einzelne Personen als auch Teams sein. Abb. 2.11 zeigt die Rollen und ihre Verantwortung im GPM nach Schmelzer und Sesselmann.⁷³



Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 152.

Abb. 2.11: Rollen im GPM

Welche Rollen benötigt werden, ist vom Einzelfall abhängig. Ist ein GPM eingeführt, können z.B. GPM-Projektleiter und Prozessberater die Rollen des Prozessverantwortlichen

⁷² Vgl. Bucher/Winter (2007): S.698

⁷³ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.151 f.

chen oder des Prozessmanagers wahrnehmen. Außerdem ist zu prüfen, ob eine Zusammenlegung der Rollen möglich ist. So können z.B. die Prozessverantwortlichen und ihre entsprechenden Teilprozessverantwortlichen die Aufgaben des Prozesscontrollers übernehmen. Steht die Verbesserung der Geschäftsprozesse⁷⁴ bzw. des GPM im Fokus, gewinnen Gremien und Teams an Bedeutung. Diese übernehmen vor allem Managementaufgaben. Empfohlen wird eine hierarchische Organisation dieser Teams, was eine schnelle Top-down- und Bottom-up-Kommunikation ermöglicht.⁷⁵

Folglich kann dieses Gestaltungsprinzip formuliert werden:

- *Gestaltungsprinzip 4 (Rollenkonzept): Im Rahmen des GPM sollte ein Rollenkonzept eingeführt werden, in dem die Rollenträger als auch ihre Befugnisse, Verantwortungen und Aufgaben klar dokumentiert sind und gelebt werden.*

2.5.2 Implementierung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation

Es bestehen folgende Gründe für die Anpassung der Organisation bei der Einführung des GPM:

- An Schnittstellen zu anderen Prozessen, internen Stellen oder externen Institutionen entstehen Probleme, welche durch Leistungsvereinbarungen nicht hinreichend gelöst werden können.
- Die bei der Prozessgestaltung festgelegte End-to-End Betrachtung (Kunde wünscht...; Kunde erhält...) ist in der Aufbauorganisation nicht gegeben, sodass unnötige Schnittstellen entstehen.
- Ein Prozess soll eine Kundenanforderung unter einer Verantwortlichkeit vollständig umsetzen. Das bedeutet, dass es einen Verantwortlichen für alle zu diesem Prozess gehörenden Teilprozesse geben muss.⁷⁶

Große Unternehmen sind häufig in Geschäftsbereiche unterteilt. Der Grundidee folgend, dass die Geschäftsprozesse unmittelbar aus der Strategie abgeleitet werden, muss die Aufbauorganisation gemäß der Regel „structure follows process follows strategy“ auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet und gestaltet werden, sodass eine hohe Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse erreicht wird.⁷⁷ D.h. die Abhängigkeit der Prozesse von der Aufbaustruktur wird umgekehrt, sodass die Aufbaustruktur des Unternehmens

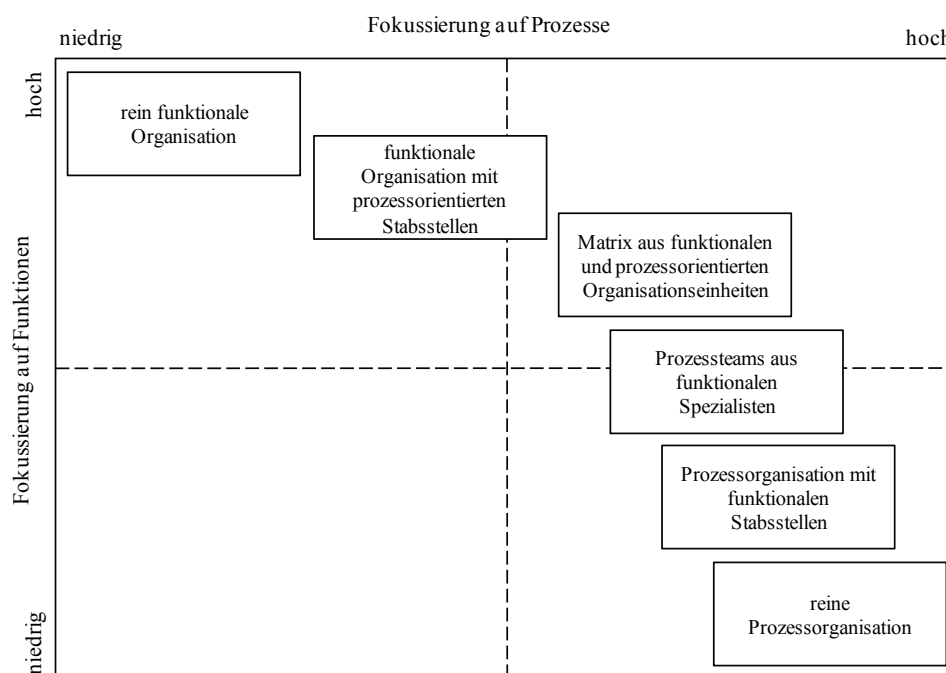
⁷⁴ Vgl. Kapitel 2.7 dieser Arbeit.

⁷⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.153 f.

⁷⁶ Vgl. o. V.: <http://www.mpluse.de/pdf/2006/Teil%203.pdf>

⁷⁷ Vgl. Osterloh/Frost (1996): S.37 sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.171 f.

die Prozesse stützen muss⁷⁸. Demnach ist die Aufbauorganisation bei der Einführung eines GPM entsprechend mit Veränderungen dieser verbunden. Die Integration der Geschäftsprozesse in die Organisationsstruktur eines Unternehmens und die damit verbundene Konfiguration dieser an die Anforderung der Prozesse wird dabei als Prozessorganisation verstanden.⁷⁹ Hierbei sind verschiedene Organisationsformen anhand ihres Integrationsgrades zu differenzieren. (siehe Abb. 2.12).



Quelle: In Anlehnung an Picot et al. (2005): S. 295.

Abb. 2.12: Alternativen zwischen funktions- und prozessorientierter Organisationsgestaltung

Bei der *funktionalen Organisation* koordinieren Leistungsstellen durch fachliche und disziplinarische Befugnisse spezialisierte Aufgabengebiete, wie Einkauf, Produktion oder Vertrieb. Eine abteilungsübergreifende Prozessverantwortung ist nicht vorhanden. Aufgrund der beibehaltenen funktionsorientierten Aufbauorganisation, gemäß dem Grundsatz „process follows structure“, bleibt das hierarchisch-funktionale Denken und Lenken erhalten und ist deshalb ungeeignet, das GPM effektiv und effizient zu gestalten, da keine optimalen Rahmenbedingungen für die Geschäftsprozesse geschaffen werden.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Krüger (1993): S.120 sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.171 f.

⁷⁹ Vgl. Erdmann (2000): S.33

⁸⁰ Vgl. Fischermanns (2006): S.148 sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.180 f.

Bei der *reinen Prozessorganisation* erfolgt eine Drehung der ursprünglich funktional organisatorischen Ausrichtung um 90 Grad.⁸¹ Die funktionale Organisation wird durch eine prozessorientierte ersetzt. Dabei wird die formal beschriebene Hierarchie des Unternehmens nach den organisatorischen Prozessen gegliedert.⁸² Hierbei ist von einer Einlinienorganisation zu sprechen. Die Trennung von funktionaler und prozessualer Verantwortung wird aufgehoben.⁸³ Diese Organisationsform zeichnet sich durch volle Integration und hohe Autonomie der Geschäftsprozesse aus. Die Organisationseinheiten bestehen aus den Geschäftsprozessen und ihren Teilprozessen, welche über eigene Ressourcen verfügen und diese selbständig disponieren. In der Praxis wird die Funktionsorientierung jedoch nicht vollständig aufgegeben, sodass dabei von einer Mischorganisation zu sprechen ist, bei der die Geschäftsprozesse Eigenständigkeit besitzen und stark dominieren.⁸⁴

Diese Mischorganisation wird als *Matrix-Prozessorganisation* bezeichnet. Hierbei werden funktionale Kompetenzen mit prozessorientierten Kompetenzen überlagert. Die Geschäftsprozesse werden als organisatorisches Element des Unternehmens betrachtet und in die Organisationsstruktur institutionalisiert. Das funktionale Denken wird dabei jedoch nicht komplett aufgehoben, sondern bleibt als gleichberechtigte Dimension neben den Prozessen vorhanden.⁸⁵ Allerdings erhalten die Funktionen eine neue Ausrichtung. Demnach besteht zwischen den Prozessen und den Funktionen ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Die Funktionen stellen dabei Leistungen bereit und präsentieren somit einen internen Kunden.⁸⁶ Bei dieser Mehrlinienorganisation bleiben Spezialisierungsvorteile erhalten.⁸⁷ Externe und interne Kunden werden in der Matrix-Prozessorganisation gleichbehandelt. Die Aufgaben- und Machtverteilung sollte asymmetrisch zugunsten der Geschäftsprozessverantwortlichen geregelt werden, um Machtkämpfe zwischen Abteilungsleitern und Prozessverantwortlichen zu vermeiden. Sie bestimmen den Ressourcen- bzw. Leistungsbedarf. Dies vermindert Konflikte und Koordinationskosten, wodurch die funktionsübergreifende Abstimmung erleichtert wird.⁸⁸

Welche Prozessvisionen in Bezug auf die perfekte Aufgabenteilung nun die Beste ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Nach FISCHERMANN'S hängt die Entscheidung

⁸¹ Vgl. Fischermanns (2006): S.149

⁸² Vgl. Davenport/Short (1990): S.23

⁸³ Vgl. Erdmann (2000): S.39 f.

⁸⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.176 f.

⁸⁵ Vgl. Erdmann (2000): S.39

⁸⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.174 f.

⁸⁷ Vgl. Fischermanns (2006): S.148

⁸⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.175

über die zu verwendende Organisationsform von der Zielgewichtung ab.⁸⁹ Die tendenzielle Zielerreichung der drei Prozessvisionen verdeutlicht die Abb. 2.13.

Funktionale Organisation	Matrix- Prozessorganisation	Reine Prozessorganisation
höher	Durchlaufzeit	geringer
geringer	Prozesskosten	höher
geringer	Prozessqualität	höher
höher	Produktqualität	geringer
geringer	Kundenzufriedenheit	höher
höher	Mitarbeiterzufriedenheit	geringer

Quelle: In Anlehnung an Fischermanns (2006): S. 150.

Abb. 2.13: Tendenzielle Zielerreichung der drei Prozessvisionen

Die Aufrechterhaltung der rein funktionsorientierten Aufbauorganisation disqualifiziert sich jedoch aufgrund der fehlenden abteilungsübergreifenden Verantwortung für das GPM. Die reine Prozessorganisation ist eher als ein anzustrebender Zustand zu beschreiben. Eine gute Möglichkeit, um das Prozessdenken zu trainieren und Widerstände abzubauen, ist ein Nebeneinander von Funktions- und Prozessorganisation wie es bei der Einführung der Matrix-Prozessorganisation auftritt. Durch die stetige Verbesserung des GPM können dann funktionale Strukturen reduziert und prozessuale Strukturen gestärkt werden. Wichtig ist hierbei, dass die Funktionen als Dienstleister der Prozesse verstanden werden, um somit Konflikte zwischen Prozessverantwortlichen und Funktionsträgern zu vermeiden.⁹⁰ Es ist zudem von hoher Bedeutung, dass die Geschäftsleitung diese Rollenverteilung klar kommuniziert.⁹¹

Zusammenfassend kann folgende Empfehlung gegeben werden:

- *Gestaltungsprinzip 5 (Organisation): Die Einführung des GPM ist mit neuen Anforderungen an die Organisation verbunden. Die die Struktur sollte sich an den Prozessen ausrichten. Dazu empfiehlt sich die Einführung einer Matrix-Prozessorganisation. Weiterhin sollte diese Ausrichtung klar kommuniziert werden.*

⁸⁹ Vgl. Fischermanns (2006): S.149 f.

⁹⁰ Unterstützt kann diese Konfliktvermeidung werden, indem Funktionsträgern die Verantwortung für die Geschäftsprozesse übertragen wird. Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.180

⁹¹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.179 f.

2.5.3 Implementierung des Prozesscontrollings

An dieser Stelle sollen zunächst die wichtigsten Schritte zur Implementierung des Prozesscontrollings aufgezeigt werden. Die eigentliche Durchführung sowie Sinn und Bedeutung des Prozesscontrollings werden anschließend im Kapitel 2.6 beschrieben.

Für die Implementierung des Prozesscontrollings ist es zunächst erforderlich, ein Messsystem festzulegen. Da die Geschäftsprozesse bereits definiert und dokumentiert sind und somit auch ihre Messgrößen festgelegt wurden, gilt es nun, diese noch einmal für alle Geschäftsprozesse zu überprüfen und auf die Ebene der Teilprozesse herunterzubrechen. Die Bearbeitungsobjekte der Teilprozesse sind die Messobjekte, wobei die Messstrecke durch zwei aufeinander folgende Messpunkte (welche am Ende eines Teilprozesses liegen) definiert wird. Weiterhin ist es erforderlich, regelmäßige und feste Zeitpunkte für die Messungen zu bestimmen. Für die Durchführung dieser werden Messverantwortliche durch die Teilprozessverantwortlichen, die Verantwortung für die Messungen tragen, ernannt. Um Information über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung der Geschäfts- oder Teilprozesse zu erlangen, werden Prozessberichte benötigt. In diesen werden je Leistungsparameter ein Zielwert, ein Ausgangswert und der zeitliche Verlauf der Messergebnisse visualisiert.⁹²

Für die Implementierung des Prozesscontrollings lässt sich folgendes Gestaltungsprinzip formulieren:

- *Gestaltungsprinzip 6 (Controlling Implementierung): Es sollte ein Messsystem festgelegt werden, das Messobjekte, Messgrößen, Messpunkte, Messzeitpunkte, Messzyklen, Messverantwortung, Messmethoden -und -instrumente beinhaltet.*

2.6 Prozesscontrolling und -monitoring

Nur eine gänzlich umfassende Steuerung der Geschäftsprozesse berücksichtigt alle vom Kunden wahrgenommenen Leistungsmerkmale und erfüllt damit die wesentliche Voraussetzung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch Kundenorientierung. Dies fordert ein Umdenken bei dem Prozesscontrolling. Herkömmliche, ausschließlich kostenbezogene Controllinginstrumente sind daher kaum geeignet. Die Einführung eines neuen modifizierten Controllingkonzeptes geht mit der Einführung des GPM einher.⁹³

Um den Zielen des GPM gerecht zu werden, also die Effektivität und die Effizienz zu steigern, ist es notwendig, die Geschäftsprozesse zielgerichtet hinsichtlich der Ge-

⁹² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.448 ff.

⁹³ Vgl. Gaitanides et al. (1994): S.15

schäftsstrategie und der Kundenbedürfnisse zu steuern⁹⁴. Die dafür notwendigen Informationen liefert das Prozesscontrolling.⁹⁵

Durch die Messung der Prozessleistung schafft das Prozesscontrolling Transparenz über das Potenzial und die Leistung der Geschäftsprozesse. Diese Prozessleistungstransparenz ist für die Optimierung der Geschäftsprozesse erforderlich.⁹⁶ Sie führt zu Anstößen für die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse und liefert so Maßnahmen zur Schwachstellenbeseitigung ebenso wie zur Beseitigung von Engpässen bei der Prozessgestaltung.⁹⁷

Die Aufgaben des Prozesscontrollings sind die Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination. Zur Bewältigung dieser setzt sich das Prozesscontrolling aus dem strategischen und operativen Prozesscontrolling zusammen. Die Aufgaben beider Bestandteile zeigt die Tab. 2.2.⁹⁸

Tab. 2.2: Aufgaben des strategischen und des operativen Prozesscontrollings

	Strategisches Prozesscontrolling	Operatives Prozesscontrolling
Aufgaben	Planung der strategischen Prozessziele und Maßnahmen	Festlegung von operativen Leistungszielen und -parametern für die Geschäftsprozesse
	Kontrolle der Umsetzung der strategischen Maßnahmen	Kontrolle der Istleistung und Zielerreichung in den Geschäftsprozessen anhand von Prozessmessungen ⁹⁹
	Berichterstattung über Stand und Fortschritt der Maßnahmenrealisierung und Zielerreichung	Erstellung von Prozessberichten mit Ausweis des Leistungsstandes und der Leistungsentwicklung der Geschäftsprozesse
	Koordination der strategischen Ziele und Maßnahmen	Koordination der operativen Ziele und Maßnahmen

Bei der Steuerung der Geschäftsprozesse werden fünf Schlüssel-Leistungsparameter¹⁰⁰ unterschieden, welche sich gegenseitig beeinflussen und deshalb zusammenhängend betrachtet und gesteuert werden müssen. Die Ziele der Leistungsparameter können top-down oder bottom-up¹⁰¹ aus der Geschäftsstrategie festgelegt werden.¹⁰² Zu empfehlen ist das Top-down-Vorgehen, da zum einen die prozessorientierten Kennzahlen möglichst direkt mit übergeordneten, strategischen Unternehmenszielen in Verbindung ste-

⁹⁴ In Bezug auf Geschäftsprozesse gilt hier die Fragestellung zu klären, wie Ziele in Geschäftsprozesse umgesetzt werden können. Scheer/Werth (2006): S.51

⁹⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.255

⁹⁶ Vgl. Scholz/Vrohling (1994a): S.58 f.

⁹⁷ Vgl. Binner (2005): S.691 f.

⁹⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008) S.357

⁹⁹ Wird auch als Prozessmonitoring bezeichnet.

¹⁰⁰ Leistungsparameter sind: Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten.

¹⁰¹ Z.B. durch Kundenbefragungen und Zeitvergleiche.

¹⁰² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.359

hen sollten und zum anderen (wie oben beschrieben) die Bedeutung des Prozesscontrollings darin liegt, Geschäftsprozesse hinsichtlich der Geschäftsstrategie zu steuern.¹⁰³

Durch Soll-Ist-Vergleiche, also der Gegenüberstellung der Ist-Situation mit den vereinbarten Zielen, wird der Grad der Zielerreichung bestimmt. Dadurch erhält man eine Bewertungsmöglichkeit für die Geschäftsprozesse.¹⁰⁴ Werden Zielabweichungen festgestellt, so müssen deren Ursachen ermittelt und Maßnahmenvorschläge für Gegenmaßnahmen bzw. zur Problembhebung erarbeitet und realisiert werden. Durch dieses Prinzip der Rückkopplung werden Geschäftsprozesse gesteuert.¹⁰⁵

Damit auch die Mitarbeiter motiviert werden, im Sinne der Prozessziele zu handeln, werden Zielvereinbarungen getroffen. Das Herunterbrechen und Vereinbaren von Zielen mit den Prozessmitarbeitern sorgt bei diesen für eine erhöhte Transparenz der Prozessziele und unterstützt sie somit dabei, einen möglichst hohen Beitrag zur Erreichung der Ziele zu leisten.¹⁰⁶

In vielen Unternehmen spielt die Messung der Prozessleistung auch heute noch eine untergeordnete Rolle.¹⁰⁷ Dabei ist sie eine essenzielle Voraussetzung für die Zielerreichung des GPM, die Prozessleistung zu steigern, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.¹⁰⁸

Für das Prozesscontrolling wird folgendes Gestaltungsprinzip formuliert:

- *Gestaltungsprinzip 7 (Prozesscontrolling): Es sollte sich stetig mit den Aufgaben des Prozesscontrollings auseinandergesetzt werden. Dabei sollten nicht nur Zielgrößen für die Leistungsparameter festgelegt werden, sondern auch konsequent Maßnahmen eingeleitet werden, um den gemessenen Zielabweichungen entgegenzuwirken.*

2.7 Prozessoptimierung und -weiterentwicklung

Auch wenn bereits die ersten Schritte in Richtung Prozessorientierung weitreichende Veränderungen der Unternehmensgestaltung bedeuten, bedarf es gemäß dem prozess-

¹⁰³ Vgl. Kaplan/Norton (1992): S.71 ff.

¹⁰⁴ Für die Planung und Steuerung der Prozesse ist es auch relevant, inwieweit Geschäftsprozesse oder Teile davon einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Diese Information ist nämlich Voraussetzung für eine Prozessverbesserung, die der besseren Implementierung der Unternehmensziele dient. Vgl. Scheer/Werth (2006): S.51

¹⁰⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.359

¹⁰⁶ Vgl. ebd.: S.302

¹⁰⁷ Vgl. Kueng/Kawalek (1997): S.17 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.361

orientieren Managementparadigmas einer stetigen Weiterentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse.¹⁰⁹

In diesem Kapitel soll die Frage beantwortet werden, wie die Leistung der Geschäftsprozesse gesteigert werden kann. Grundsätzlich werden dazu zwei Ansätze unterschieden. Dies ist zum einen die Prozesserneuerung, die auch als Reengineering bezeichnet wird und zum anderen die Prozessverbesserung.

Ersterer beinhaltet einen radikalen Umbruch, hat prozessübergreifende Auswirkungen, bietet ein hohes Chancenpotenzials, hat aber zugleich auch eine hohe Risikobehaftung und ist durch seinen kurzfristigen Projektcharakter gekennzeichnet. Wie oft Prozesserneuerungen durchgeführt werden, hängt von externen und internen Faktoren ab.¹¹⁰ Diese könnten z.B. große Marktveränderungen oder eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens sein.¹¹¹

Bei der Prozesserneuerung werden alle Phasen des GPM neu durchlaufen. Die durchzuführenden Maßnahmen sind demzufolge identisch zu den Aktionen bei der erstmaligen Implementierung der Geschäftsprozesse. Die vorliegende Dokumentation der Geschäftsprozesse wird genutzt, um sicherzustellen, dass notwendige Bestandteile aus dem gegenwärtigen Geschäftsprozess im neuen Geschäftsprozess reflektiert sind.¹¹²

Das Business Process Reengineering (BPR) gilt als die bekannteste Methode der Prozesserneuerung. Die Hauptmerkmale sind:

- Grundsätzliches Überdenken der Geschäftsprozesse
- Radikales Redesign wesentlicher Geschäftsprozesse
- Verbesserungen in Größenordnungen (bezogen auf Zeit, Qualität und Kosten)¹¹³

Kennzeichnend sind außerdem die große Anstrengung, die Bindung erheblicher Personalressourcen und das hohe Erfolgsrisiko bei dem Einsatz des BPR. Aufgrund dessen sollte man sich auf strategisch bedeutsame Geschäftsprozesse, die gravierende Leistungsdefizite aufweisen, beschränken.¹¹⁴

Die Prozessverbesserung hingegen orientiert sich an bestehenden Geschäftsprozessen und wird als permanente Aufgabe durchgeführt. Dieser Ansatz zeichnet sich durch itera-

¹⁰⁹ Vgl. Bucher/Winter (2007): S.699

¹¹⁰ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.369 f.

¹¹¹ Vgl. Scholz/Vrohling (1994b): S.120

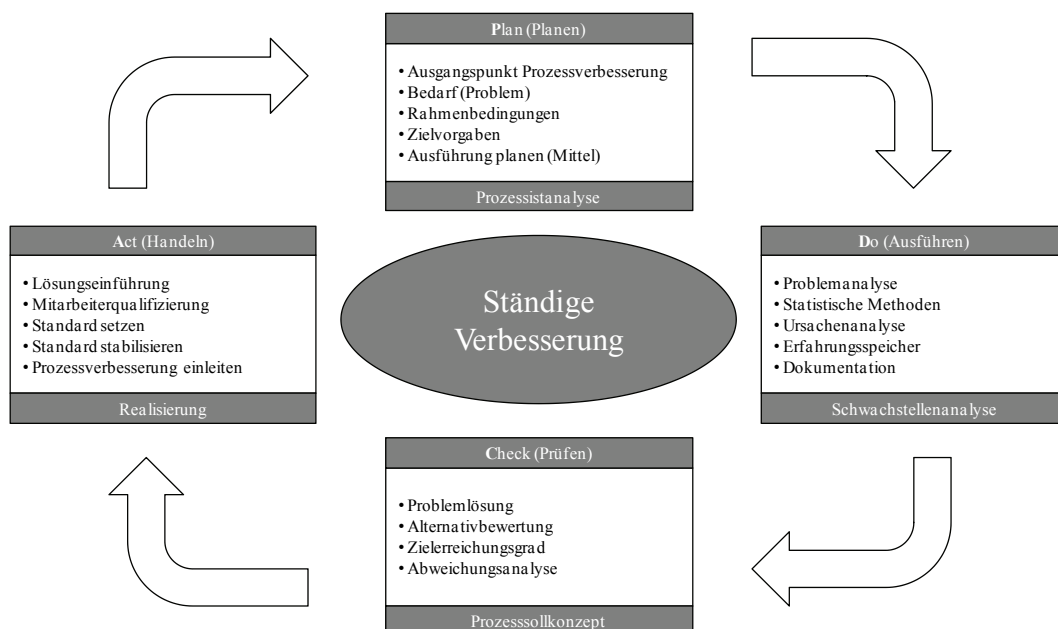
¹¹² Vgl. ebd.: S.120

¹¹³ Vgl. Kamiske/Brauer (2003): S.267 ff.

¹¹⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.373

tive Verbesserungen bzw. seinen repetitiven Charakter, die enge Einbeziehung der Mitarbeiter und durch ein geringes Risiko aus. Methoden der Prozessverbesserung sind z.B. Kaizen, Six Sigma und Total Cycle Time (TCT¹¹⁵).¹¹⁶ Prozessverbesserungen bilden den Kern der täglichen Prozessarbeit und werden im Wesentlichen durch die Etablierung selbststeuernder Regelkreise unter dem Einsatz systematischer Methoden und Instrumente gelöst.¹¹⁷

Der Schwerpunkt dieser Methoden liegt auf der Ermittlung und Beseitigung von Problemen, Schwachstellen und Fehler, die sich auf Inhalt, Ablauf, Ressourcen und Umfeld der Geschäftsprozesse beziehen und sich auf die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse auswirken.¹¹⁸ Das Vorgehen bei der Beseitigung der Ursachen erfolgt gemäß dem Prinzip der ständigen Verbesserung des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus), der in Abb. 2.14 dargestellt ist.¹¹⁹



Quelle: In Anlehnung an Binner (2005): S. 808.

Abb. 2.14: Grundsatz der ständigen Verbesserung des PDCA-Zyklus

Leistungssprünge, die durch die Prozesserneuerung erreicht werden, können durch Prozessverbesserungen konsolidiert und weiter ausgebaut werden. Somit sollten sich beide Ansätze in ihrer Anwendung ergänzen. Dies fordert auch die DIN EN ISO 9004:2000¹²⁰. Tab. 2.3 fasst die Unterschiede beider Ansätze der Prozessoptimierung zusammen.

¹¹⁵ TCT = Total Cycle Time ist ein geschützter Begriff der Thomas Group Inc.

¹¹⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.369 ff.

¹¹⁷ Vgl. Scholz/Vrohling (1994b): S.120

¹¹⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.376

¹¹⁹ Kamiske/Brauer (2003): S.156 sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.375 ff.

¹²⁰ Vgl. ISO 9004:2000: S.21

Tab. 2.3: Gegenüberstellung von Prozesserneuerung und Prozessverbesserung

	Prozesserneuerung	Prozessverbesserung
Wirkung auf die existierende Organisation	Tiefgreifende Veränderung: Ersatz der alten Organisation Völlige Neukonzeption	Verbesserung der bestehenden Organisation
Veränderung der Organisation	Quantensprünge des Wandels, d.h. radikale Veränderung	Organisationsentwicklung auch in kleinen Schritten Moderate Veränderung
Methode der Prozessbeschreibung	Prozessverstehen, d.h. Verzicht auf Details	Prozessanalyse durch formale detaillierte Beschreibung

Quelle: In Anlehnung an Gadatsch (2007): S. 19.

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Methoden der Prozessoptimierung soll nicht Bestandteil dieser Arbeit sein. Jedoch ist festzuhalten, dass die Prozessoptimierung ein notwendiger Bestandteil des GPM ist und dass die aufgeführten Methoden maßgeblich zur Zielerreichung des GPM beitragen.

Somit lässt sich folgendes Gestaltungsprinzip formulieren:

- *Gestaltungsprinzip 8 (Prozessoptimierung): Um die Leistung der Geschäftsprozesse zu steigern, sollten die Methoden der vorgestellten Ansätze der Prozessoptimierung in das GPM integriert und systematisch und kontinuierlich genutzt werden.*

Insbesondere die oberste Geschäftsleitung muss einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der Geschäftsprozesse leisten. Sie muss die Mitarbeiter bezüglich der laufenden Prozessoptimierung sensibilisieren, indem sie die Bedeutsamkeit dieser für die Zukunft des Unternehmens und somit auch für die Zukunft aller Mitarbeiter aufzeigt. Das Management muss Widerstände reduzieren, indem es ausführlich informiert, kommuniziert, motiviert und Leistungen honoriert. Dazu ist es z.B. notwendig, Erfolge der Prozessoptimierung bekannt zu machen und zu würdigen, die Arbeit der an der Prozessoptimierung beteiligten Akteure nicht zu behindern oder Anreizsysteme einzuführen, die das Erreichen von Geschäftsprozesszielen finanziell honorieren.¹²¹

Dazu lässt sich folgendes Gestaltungsprinzip formulieren:

- *Gestaltungsprinzip 9 (Management): Das Management sollte sich aktiv bei der Prozessoptimierung beteiligen, indem es die beteiligten Akteure bei ihrer Arbeit motiviert und aktiv unterstützt.*

¹²¹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S.477 f.

3 EFQM-Modell und Begründung zur Eignung des Modells für die Systematisierung der Gestaltungsprinzipien

3.1 European Foundation for Quality Management (EFQM)

Die European Foundation for Quality Management ist ein Zusammenschluss von führenden europäischen Spitzenunternehmen mit dem Ziel, im Konkurrenzkampf der Weltmärkte ein eigenes Modell zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln. Im Jahre 1988 wurde die EFQM von 14 Unternehmen als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis gegründet. Bis zum Jahr 2003 konnte ein Anstieg der Mitgliedschaften auf über 800 Organisationen, die aus den meisten europäischen Ländern stammen, verzeichnet werden.¹²²

Der jährlich vergebene European Quality Award (EQA) stellt das europäische Gegenstück zum amerikanischen Malcom Baldrige Nation Quality Award dar. Der EQA wird seit 1992 einmal im Jahr ausgeschrieben und stellt eine Auszeichnung für hervorragende Unternehmensqualität dar, wobei darunter ein ganzheitliches Vorgehen im Sinne von Total Quality Management (TQM) gemeint ist.¹²³ Grundlage der Bewertung ist das EFQM-Modell für Exzellenz. Es ist flexibel und kann sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Bereich für kleine und große Organisationen angewendet werden.¹²⁴

Das EFQM-Modell ist im Jahre 1998 bzw. 1999 überarbeitet worden und seit 2000 in der neuen Fassung in Kraft getreten.¹²⁵ Somit erfährt das Modell eine kontinuierliche Verbesserung und ist nie statisch. Jedoch wird auch die Kontinuität in der Grundhaltung des Modells sichergestellt, da das Grundscheema trotz laufender Weiterentwicklungen nicht verändert wurde.¹²⁶ Es basiert auf der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen – den drei fundamentalen Säulen des TQM.¹²⁷ Mitarbeiter eines Unternehmens sind daher so in die Prozesse einzubinden, dass die Unternehmensergebnisse verbessert werden können. Daraus leitet sich die Struktur des EFQM-Modells ab, die nachfolgend erläutert werden soll.

3.2 Struktur des EFQM-Modells

Das EFQM-Modell ist als unverbindliche Rahmenstruktur definiert. Wie zuvor beschrieben, ist das Modell die Grundlage für die Preisvergabe, aber auch für die Selbst-

¹²² Vgl. EFQM (2003): S.2

¹²³ Vgl. Bergbauer/Grundwald (1998): S.108

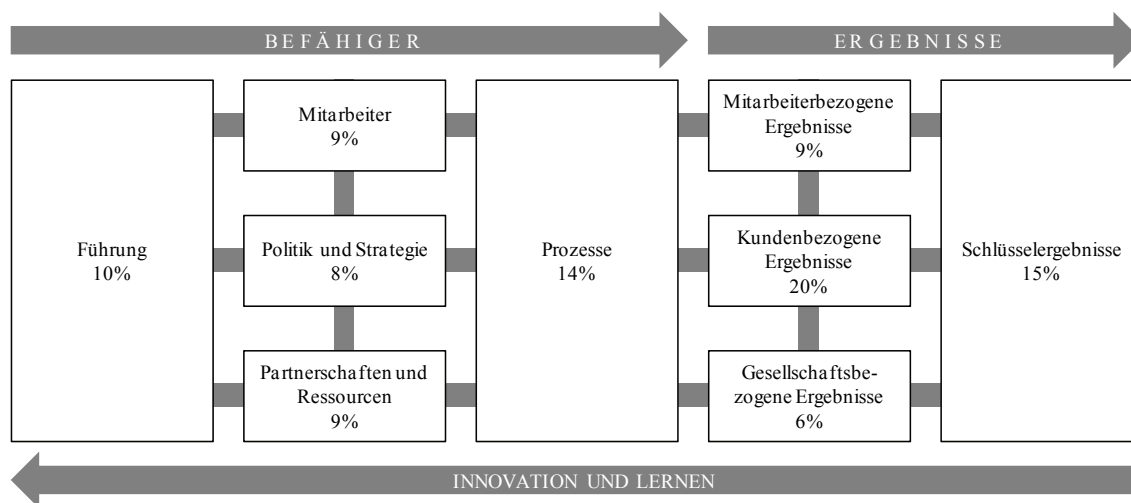
¹²⁴ Vgl. EFQM (2003): S.4

¹²⁵ Vgl. Kamiske/Bauer (2003): S.180 ff.

¹²⁶ Vgl. Kirstein (2009a): <http://www.deming.de/efqm/modell2000-1.html>

¹²⁷ Vgl. Kirstein (2009b): <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-1.html>

bewertung. Folgende Annahmen werden dabei getroffen: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.“¹²⁸ Das heißt, Unternehmen müssen Strategien und Ziele, die sie umsetzen und erreichen wollen, definieren. Anschließend müssen die Ergebnisse mit den Zielen abgeglichen werden. Festgestellte Zielabweichungen führen automatisch zu neuem Handlungsbedarf. Die Abb. 3.1 stellt die Rahmenstruktur des EFQM-Modells dar.



Quelle: In Anlehnung an EFQM (2003): S. 5.

Abb. 3.1: Struktur des EFQM-Modell

Die drei Hauptsäulen (Führung, Prozesse, Geschäftsergebnisse) stellen das Grundmodell dar. Die dazwischenliegenden Bausteine (Mitarbeiter, Ressourcen etc.) beschreiben, mit welchen Mitteln das Modell umgesetzt wird.

Eine zusätzliche Differenzierung wird durch die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Modellbausteine geschaffen. Jedes einzelne Kriterium hat einen relativen Anteil (z.B. Ressourcen 9%) am Gesamtmodell (100%). Die definierten Kriterien lassen sich mittels Indikatoren operationalisieren, um somit festzustellen, wie gut das Qualitätsmanagement in einem Unternehmen umgesetzt wird.¹²⁹

Neben den neun Kriterien ist das Modell zusätzlich in zwei Bereiche geteilt, einerseits in ‚Befähiger‘ und andererseits in ‚Ergebnisse‘. Diese Kategorisierung beruht auf dem

¹²⁸ EFQM (2003): S.5

¹²⁹ Vgl. EFQM (2003): S.12

TQM Gedanken, nach dem es nicht ausreicht, Ergebnisse zu managen, sondern auch die dafür notwendige Vorgehensweise („Befähiger“) mit einzubeziehen.¹³⁰

Auf der Seite der Ergebnis-Kriterien werden die erzielten Ergebnisse aufgezeigt, wobei sich die Seite der Befähiger-Kriterien damit beschäftigt, in welchen Bereichen ein Unternehmen Veränderungen initiieren muss, um Qualitätsverbesserungen zu erreichen bzw. wie das Unternehmen seine Hauptaktivitäten (zur Erreichung der Ergebnisse) abwickelt.¹³¹ Das Kriterienmodell des EQA bildet somit das Zusammenspiel zwischen Qualitätsmanagement („Befähiger“) und Qualitätscontrolling („Ergebnisse“) ab.

Im Gesamtmodell wird den „Befähigern“ und „Ergebnissen“ jeweils ein Stellenwert von 50% zugesprochen. Die Dynamik des Modells wird durch die Pfeile betont. Dabei sollen Innovation und Lernen die „Befähiger“ verbessern und somit auch zu besseren Ergebnissen führen.¹³²

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, stellt der Ablauf der Geschäftsprozesse den Dreh- und Angelpunkt des Unternehmensgeschehens dar. Im EFQM-Modell wird dies zum Ausdruck gebracht, indem das Befähiger-Kriterium „Prozesse“ an der Nahtstelle zur Ergebnisseite des Modells steht.¹³³

Damit die Qualität der Geschäftsprozesse in der Lage ist, die Ergebnissituation nachhaltig zu verbessern, ist es notwendig, die Geschäftsprozesse, in diesem Sinne, zielgerichtet zu steuern. Daher muss das GPM an den Erfordernissen des EFQM-Modells ausgerichtet werden. Dazu wird im Folgenden das Kriterium „Prozesse“ näher beschrieben und seine Anforderungen an das GPM identifiziert.

3.2.1 Das Kriterium „Prozesse“

Unter den Befähiger-Kriterien sind die Geschäftsprozesse am höchsten gewichtet (14%). Sie stehen im Zentrum des EFQM-Modells, wirken als Katalysator zwischen Input und Output und beeinflussen somit die Unternehmensergebnisse am stärksten. Zusätzlich wirken sie positiv auf andere „Befähiger“, wie Strategie, Führung und Mitarbeiter.¹³⁴ Die Geschäftsprozesse sind dabei nicht unabhängig, sondern werden von verschiedenen Einsatzfaktoren beeinflusst.¹³⁵ „Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden

¹³⁰ Vgl. Kirstein (2009b): <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-2.html>

¹³¹ Vgl. EFQM (2003): S.5

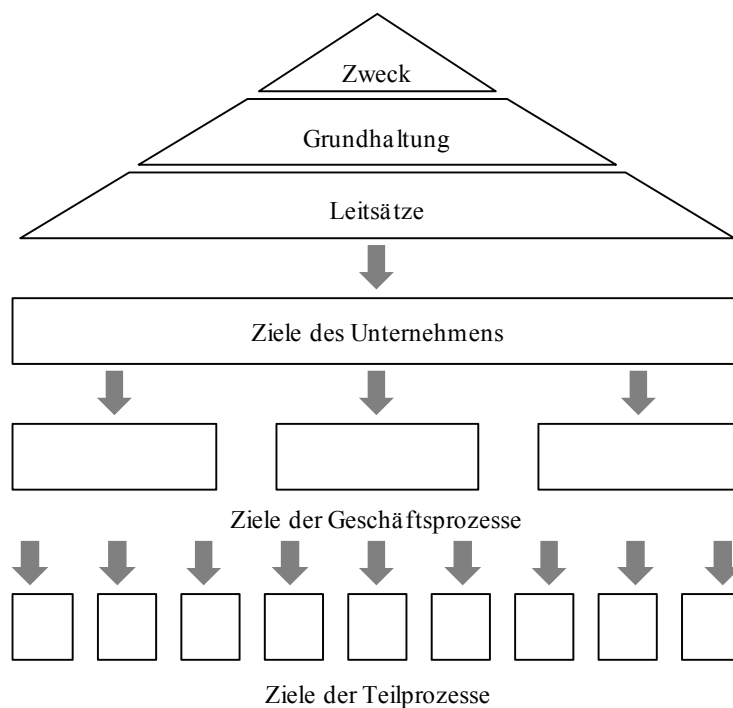
¹³² Vgl. ebd.: S.5

¹³³ Vgl. Overheu (2006): S.70

¹³⁴ Vgl. Radtke/Wilmes (2004): S.71 f. sowie Schmelzer/Sesselmann (2008): S.17 f.

¹³⁵ Vgl. EFQM (2003): S.5 ff. sowie Kirstein (2009b): <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-3.html>

zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.¹³⁶ Insbesondere die systematische Gestaltung und die kontinuierliche Verbesserung fließt in die Bewertung ein. Es ist Ziel des Kriteriums ‚Prozesse‘ darzulegen, wie die im zweiten Kriterium zu postulierende Politik und Strategie umgesetzt wird.¹³⁷ Diese Grundidee veranschaulicht Abb. 3.2.



Quelle: In Anlehnung an Radtke/Wilmes (2004): S. 42.

Abb. 3.2: Unternehmensweite Zielentfaltung

Bezüglich der Betrachtung der Geschäftsprozesse hilft das Bewertungsmodell dem Unternehmen Reife, Stärken und Schwächen sowie die Wirksamkeit seiner Geschäftsprozesse zu bewerten.¹³⁸ In dem Kontext der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell beurteilen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse nach verschiedenen Kriterien:

- Identifikation von Geschäftsprozessen,
- Systematische Führung von Geschäftsprozessen,
- Zielsetzung und Leistungsmessung von Geschäftsprozessen,
- Stärkung der Innovation und Kreativität im Hinblick auf Prozessverbesserungen,

¹³⁶ EFQM (2003): S:14

¹³⁷ Vgl. Harmeier (2009): http://www.symposium.de/71reiter_Qualitaet?cmslesen/q7001001_00330101

¹³⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 316 f.

- Durchführung von Prozessveränderungen und Bewertung ihres Nutzens.¹³⁹

Im Folgenden soll dargelegt werden, inwieweit das Kriterium ‚Prozesse‘ zur Systematisierung der Gestaltungsprinzipien des GPM verwendet werden kann.

3.2.2 Das Befähiger-Kriterium ‚Prozesse‘ als Systematisierungshilfe

SCHMELZER und SESSELMANN haben in ihrem GPM-Reifegradmodell¹⁴⁰ die im vorherigen Kapitel genannten Unterkriterien des Kriteriums ‚Prozesse‘ einfließen lassen. Im Ergebnis lassen sich den verschiedenen Unterkriterien jene Anforderungen zuordnen, welche erfüllt werden müssen, um die maximale Punktzahl (140) im Befähiger-Kriterium ‚Prozesse‘ zu erhalten. Tab. 3.1 zeigt diese Zuordnung der spezifischen Anforderungen.¹⁴¹

Tab. 3.1: Anforderungen an das Kriterium ‚Prozesse‘

Unterkriterien	Identifikation der Geschäftsprozesse	Systematische Führung von Geschäftsprozessen	Zielsetzung und Leistungsmessung	Stärkung der Innovation und Kreativität bei Prozessverbesserungen	Durchführung von Prozessverbesserungen und Nutzenbewertung
Anforderungen	Geschäftsprozesse sind vollständig definiert und dokumentiert	Prozessverantwortliche für Geschäftsprozesse und ihre Teilprozesse sind nominiert und haben ausreichende Befugnisse	Zielwerte zu Prozessmessgrößen werden systematisch abgeleitet und festgelegt	Methoden der kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse sind eingeführt	Management leistet aktiven Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsprozesse
		Geeignete Messgrößen sind definiert und eingeführt	Es werden regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche zwischen Ziel- und Istwerten durchgeführt	Methoden der kontinuierlichen Verbesserung werden systematisch mit Erfolg angewandt	
		Prozessleistung wird regelmäßig anhand von Messgrößen gemessen	Konsequente Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Zielabweichungen		

Die in der obigen Tabelle aufgeführten Anforderungen decken die wesentlichen Schwerpunkte und Erfolgsfaktoren des GPM ab und sind kompatibel zu den vier Phasen

¹³⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (1998): S.39

¹⁴⁰ Reifegradmodelle wenden ein Stufenschema an, welches die Leistungsfähigkeit eines bestimmten Bereiches einer Unternehmung repräsentiert. Vgl. Bürgin (2007): S.46

¹⁴¹ Vgl. ebd.: S.39 f.

des GPM. Somit steht ein strukturierter Ansatz zur Verfügung, der die Anforderungen in Bezug auf Vorgehensweise, Umfang, Form und Angemessenheit erfüllt und somit für die Systematisierung der Gestaltungsprinzipien (welche hierbei als Maßnahmen für die Erfüllung der Anforderungen gesehen werden können) verwendet werden kann.¹⁴²

Im folgenden Kapitel werden diese Erkenntnisse einfließen, um einen Ordnungsrahmen für die Systematisierung der Gestaltungsprinzipien zu erstellen.

¹⁴² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (1998): S. 39 ff.

4 Systematisierung der Gestaltungsprinzipien

4.1 Erstellung des Ordnungsrahmens

An den zu konzipierenden Ordnungsrahmen werden im Kontext dieser Arbeit folgende zwei Anforderungen gestellt. Zum einen sollte er die Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘ einbeziehen, um so die Ausrichtung der Gestaltungsprinzipien des GPM an dem Qualitätsmanagementmodell der EFQM zu gewährleisten. Zum anderen sollte der Kontext zu dem aufgezeigten Vorgehensmodell hergestellt werden, indem die Gestaltungsprinzipien ihren Ursprung haben.

Die konkreten Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘ lassen sich aus Tab. 3.1 entnehmen. Der Bezug zur Ausgestaltung des GPM wird durch die Betrachtung der vier in Abb. 2.8 dargestellten Phasen hergestellt. Demnach ist die Kombination aus den Anforderungen und den vier Phasen in einer 10 x 4-Matrix darstellbar (siehe Abb. 4.1).

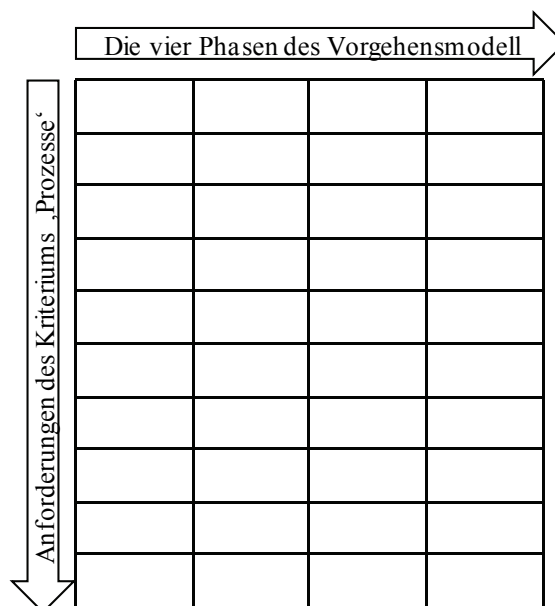


Abb. 4.1: Ordnungsrahmen zur Systematisierung der Gestaltungsprinzipien

Diese Matrix fungiert im Folgenden als Ordnungsrahmen für die Systematisierung der Gestaltungsprinzipien nach den Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘ sowie nach den vier Phasen des GPM.

Als Hilfestellung für die Systematisierung sind in Abb. 4.2 die identifizierten Gestaltungsprinzipien mit ihren Gestaltungshinweisen zusammenfassend dargestellt.

Gestaltungsprinzip 1 (Identifikation)	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Down-Ableitung der Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie • Verfeinerung identifizierter Geschäftsprozesse durch Abgleich mit Ist-Zustand 	Prozessdefinition und -modellierung
Gestaltungsprinzip 2 (Gestaltung)	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der beschriebenen Gestaltungsregeln bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse 	
Gestaltungsprinzip 3 (Dokumentation)	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung der Ergebnisse der Prozessgestaltung in die Prozessbeschreibung • Anlegung einer hinreichend detaillierten Dokumentation der Geschäftsprozesse 	
Gestaltungsprinzip 4 (Rollenkonzept)	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Rollenkonzeptes mit klar geregelten Aufgaben, Befugnissen und Verantwortungen 	Prozessimplementierung und -ausführung
Gestaltungsprinzip 5 (Organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung der Organisation an den Anforderungen der Geschäftsprozesse • Klare Kommunikation der neuen Organisation 	
Gestaltungsprinzip 6 (Controlling Implementierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines Messsystems 	
Gestaltungsprinzip 7 (Prozesscontrolling)	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von Zielgrößen • Regelmäßige Soll-Ist Vergleiche • Konsequente Einleitung von Maßnahmen, um Zielabweichungen entgegenzuwirken 	Prozesscontrolling und -monitoring
Gestaltungsprinzip 8 (Prozessoptimierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Ansätze zur Leistungsverbesserung der Geschäftsprozesse • Regelmäßige Anwendung der Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung 	Prozessoptimierung und -weiterentwicklung
Gestaltungsprinzip 9 (Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Unterstützung der beteiligten Akteure durch die oberste Leitung 	

Abb. 4.2: Übersicht der Gestaltungsprinzipien des GPM

Weiterhin zeigt die obige Abbildung bereits die Zuordnung der Gestaltungsprinzipien zu den vier Phasen des GPM. Damit wird die erste Anforderung an die Systematisierung erfüllt. Im nächsten Unterkapitel soll die Zuordnung der Gestaltungsprinzipien zu den Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘ erarbeitet werden.

4.2 Zuordnung der Gestaltungsprinzipien zu den Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘

Eine Anforderung des Kriteriums ‚Prozesse‘ ist die *vollständige Definition und Dokumentation der Geschäftsprozesse*. Dazu ist es nötig, die Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu gestalten und anschließend ausführlich zu dokumentieren. Empfehlungen

dafür geben das Gestaltungsprinzip 1 (Identifikation), Gestaltungsprinzip 2 (Gestaltung) sowie Gestaltungsprinzip 3 (Dokumentation).

Weiterhin wird die *Nominierung der Prozessverantwortlichen sowie ihre Ausstattung mit ausreichenden Befugnissen* gefordert. Dazu sollten die entsprechenden Rollen definiert werden und in die Aufbauorganisation des Unternehmens verankert werden. Zur Erfüllung dieser Anforderungen dient das Gestaltungsprinzip 4 (Rollenkonzept) und das Gestaltungsprinzip 5 (Organisation).

Eine weitere Anforderung stellt die *Definition und Einführung geeigneter Messgrößen* dar, die durch die Einführung eines Messsystems gewährleistet wird. Beschrieben wird diese Implementierung innerhalb des Gestaltungsprinzips 6 (Controlling-Implementierung).

Die *regelmäßige Messung der Prozessleistung, die systematische Ableitung und Festlegung der Zielwerte zu den Prozessmessgrößen, die regelmäßigen Soll-Ist-Vergleiche zwischen Ziel- und Istwerten* sowie die *konsequente Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Zielabweichungen* sind weitere Anforderungen des Kriteriums ‚Prozesse‘. Diese Forderungen beziehen sich auf die Steuerung und Lenkung der Geschäftsprozesse und sind somit Anforderungen an das Prozesscontrolling, welches durch das Gestaltungsprinzip 7 (Prozesscontrolling) aufgezeigt wird.

Ferner fordert das Kriterium die *Einführung von Methoden der kontinuierlichen Verbesserung* der Geschäftsprozesse sowie die *kontinuierliche und systematische Anwendung dieser Methoden*. Die Inhalte des Gestaltungsprinzips 8 (Prozessoptimierung) sind auf die Geschäftsprozessoptimierung ausgerichtet und dienen somit zur Erfüllung dieser Forderungen.

Konkreter in Bezug auf die Optimierung der Geschäftsprozesse wird von dem Kriterium ‚Prozesse‘ gefordert, dass das *Management einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsprozesse leistet*. Dazu ist zu klären, inwiefern die oberste Leitung Beiträge zur Optimierung leisten kann und muss. Vorschläge dazu gibt das Gestaltungsprinzip 9 (Management).

Die Ergebnisse der obigen Zuordnungen können im folgenden Schritt in den Ordnungsrahmen übertragen werden.

4.3 Systematisierung der Gestaltungsprinzipien mithilfe des Ordnungsrahmens

Die Abb. 4.3 zeigt die Gestaltungsprinzipien und ihre Einordnung in die zwei Dimensionen des Ordnungsrahmens.

Phasen des GPM Anforderungen des Kriteriums „Prozesse“	Prozessdefinition und -modellierung	Prozessimplemen- tierung und -modellierung	Prozessmonitoring und -controlling	Prozessoptimie- rung und -weiterentwicklung
Geschäftsprozesse sind vollständig definiert und dokumentiert	GP 1 GP 2 GP 3			
Prozessverantwortliche für Geschäftsprozesse und ihre Teilprozesse sind nominiert und haben ausreichende Befugnisse		GP 4 GP 5		
Geeignete Messgrößen sind definiert und eingeführt		GP 6		
Prozessleistung wird regelmäßig anhand von Messgrößen gemessen			GP 7	
Zielwerte zu Prozessmessgrößen werden systematisch abgeleitet und festgelegt				
Es werden regelmäßige Soll- Ist-Vergleiche zwischen Ziel- und Istwerten durchgeführt				
Konsequente Einleitung von Korrekturmaßnahmen bei Zielabweichungen				
Methoden der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse sind eingeführt				GP 8
Methoden der kontinuierlichen Verbesserung werden systematisch mit Erfolg angewandt				
Management leistet aktiven Beitrag zur Verbesserung der Geschäftsprozesse				GP 9

GP = Gestaltungsprinzip

Abb. 4.3: Systematisierung der Gestaltungsprinzipien mithilfe des Ordnungsrahmens

Innerhalb des Ordnungsrahmens lässt sich eine wasserfall- bzw. treppenartige Anordnung der Gestaltungsprinzipien erkennen. Diese Anordnung resultiert einerseits aus der Aufstellung der Gestaltungsprinzipien entlang der vier Phasen des GPM und anderer-

seits aus der ebenfalls phasenbezogenen Reihenfolge¹⁴³ der Aufzählung der Anforderungen an das Kriterium ‚Prozesse‘ in dem Reifegradmodell von SCHMELZER und SELMANN.¹⁴⁴

Alle Gestaltungsprinzipien wurden in den Ordnungsrahmen systematisiert und jeder Anforderung entlang der Y-Achse der Matrix konnte mindestens ein Gestaltungsprinzip zugeordnet werden. Folglich können unter der Beachtung der Gestaltungsprinzipien die Anforderungen des EFQM-Modells partiell, in Bezug auf die Anforderungen innerhalb des Kriteriums ‚Prozesse‘, abgedeckt werden.

Gleichermaßen wird der Kontext zu den vier Phasen des GPM hergestellt. Dadurch kann der Ordnungsrahmen den Unternehmen als *Orientierung* dienen und trägt auf diese Weise zur Beantwortung der Fragestellung bei, welche Gestaltungsprinzipien in welcher Phase des GPM umgesetzt werden müssen, um gezielt die Anforderungen des EFQM-Modells zu erfüllen.

Desweiteren erfüllt der Ordnungsrahmen für die Unternehmen eine *Kontrollfunktion*. Dementsprechend können gezielt Lücken im Kriterium ‚Prozesse‘ identifiziert und durch entsprechende Planung und Strukturierung der Gestaltungsmaßnahmen verbessert werden.

Zusammengefasst stellt der Ordnungsrahmen in Bezug auf die Zielsetzungen dieser Arbeit ein Instrumentarium sowohl zur *Orientierung* als auch für die *Kontrolle* bereit, um die geforderte Ausrichtung des GPM an dem umfassenden Qualitätsmanagementmodell der EFQM zu unterstützen um so die leistungssteigernden¹⁴⁵ Potenziale des GPM zu auszuschöpfen.

¹⁴³ Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, besteht Einigkeit über den grundsätzlichen Verlauf eines GPM-Vorhabens.

¹⁴⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (1998): S.39 f.

¹⁴⁵ Gemeint ist die Erhöhung der Effektivität und Effizienz im Unternehmen.

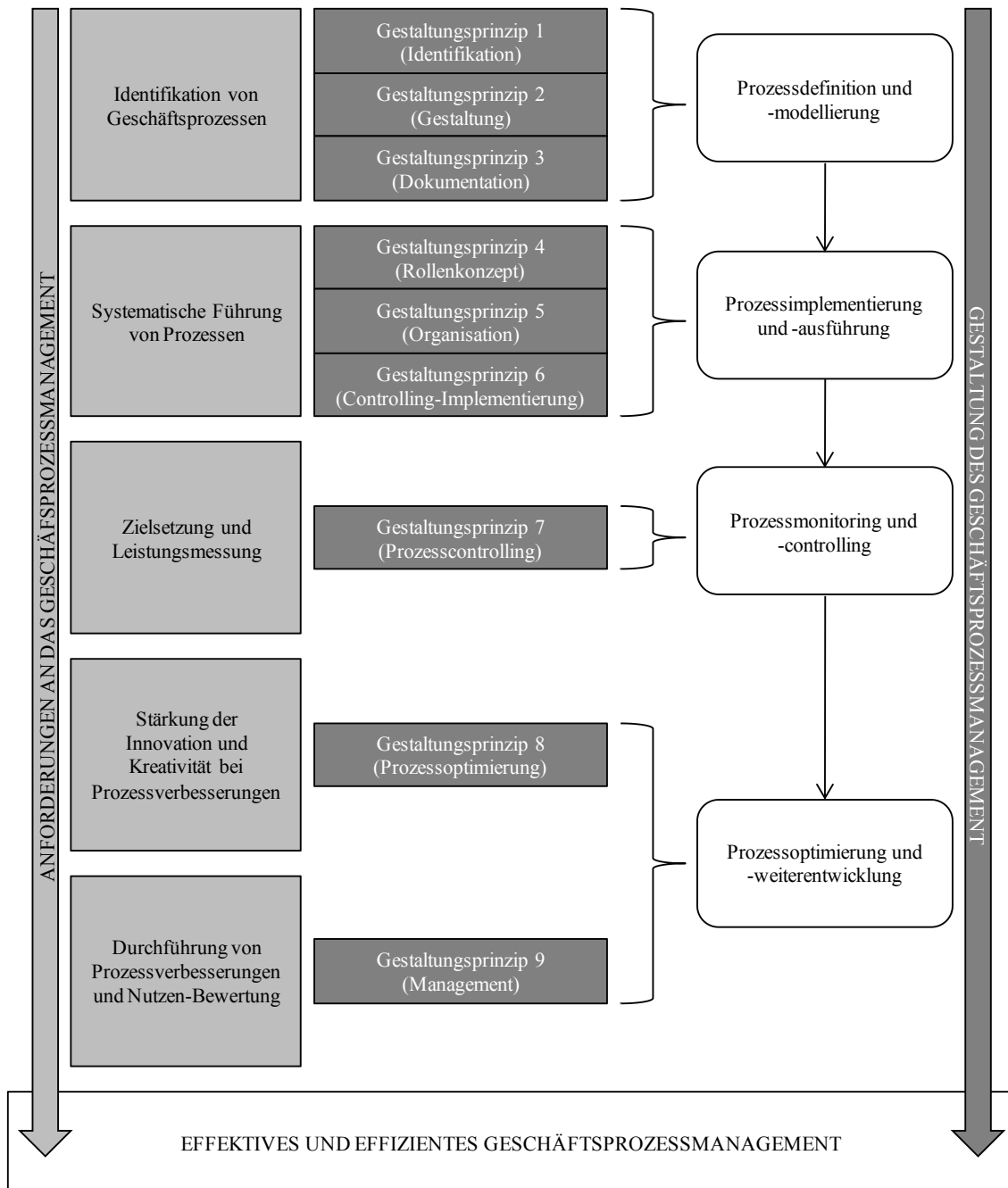


Abb. 4.4: Nutzen aus der Systematisierung der Gestaltungsprinzipien

Die Abb. 4.4 veranschaulicht abschließend den zuvor erläuterten Nutzen der Systematisierung im Hinblick auf das Gesamtvorhaben des GPM.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Wie bereits eingangs erwähnt, sind die Globalisierung und der daraus resultierende Rationalisierungsdruck bei gleichbleibender oder aber steigender Kundenzufriedenheit die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts für Unternehmen aller Branchen. Um unter diesen neuen Herausforderungen bestehen zu können, müssen sie in der Lage sein, flexibel neuen Anforderungen entgegenzutreten und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Dabei müssen die Unternehmen durch hervorragende Leistungen, welche sich in einem hohen Anforderungserfüllungspotenzial der Produkte bzw. Dienstleistungen (*Kundenzufriedenheit*) sowie der *Wirtschaftlichkeit* der Geschäftsprozesse widerspiegeln, überzeugen.

Um diese Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen vorherrschende Effektivitäts- und Effizienzprobleme beseitigt werden. Häufig jedoch verfehlen die realisierten Qualitätsmanagementsysteme diese Zielsetzung. Deshalb ist es notwendig, die Potenziale des prozessorientierten Ansatzes zu nutzen. Hierbei steht nicht nur der durch diverse Qualitätsnormen geforderte dokumentierte Nachweis der Prozessorientierung oder die toolgestützte Effizienzsteigerungen im Vordergrund, sondern vielmehr die strategische Orientierung und prozessorientierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens.

Das in dieser Arbeit aufgezeigte Vorgehensmodell stellt ein Instrument dar, Geschäftsprozesse strategisch im Rahmen des GPM zu steuern. Der Kern des Modells ist das konsequente Vorantreiben der Geschäftsprozesse in vier Phasen, deren Inhalte aus bereits in der betrieblichen Praxis vorhandener Fülle von Gestaltungsempfehlungen bestehen. Mit der Umsetzung des Modells im Rahmen des GPM können fundamentale Veränderungen nicht nur in der Ablauforganisation, sondern auch in der Aufbauorganisation erforderlich werden.

Der Inhalt des Qualitätsmanagement besteht zukünftig darin, ein GPM zu betreiben, das als ganzheitliche Managementaufgabe im Unternehmen verstanden wird.¹⁴⁶ Zudem wurde im Rahmen dieser Arbeit das EFQM-Modell als Vertreter eines umfassenden Qualitätsmanagementmodells thematisiert. Die Anforderungen, die das EFQM-Modell an ein GPM stellt, wurden zur Systematisierung der Gestaltungsprinzipien verwendet.

Im Ergebnis der Systematisierung ist ein gefüllter Ordnungsrahmen entstanden, der den Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des GPM und den durch das GPM zu erfüllenden Anforderungen transparenter darstellt. Dies wiederum dient Unternehmen als

¹⁴⁶ Vgl. Overheu (2006): S.201 f.

Hilfestellung zur Ausrichtung des GPM an den Erfordernissen umfassender Qualitätsmanagementmodelle und kann somit dazu beitragen, die Effektivität und Effizienz im Unternehmen zu steigern.

Betrachtet man abschließend den entstandenen Ordnungsrahmen, wird deutlich, dass es noch Potenziale hinsichtlich einer methodischen Erweiterung gibt. Dieses resultiert daraus, dass sowohl das aufgezeigte Vorgehensmodell als auch das EFQM-Modell einen allgemeinen und unternehmen- bzw. branchenunspezifischen Charakter besitzen. Um die Unternehmen weiter hinsichtlich der Thematik GPM zu unterstützen, könnte der konstruierte Ordnungsrahmen erweitert werden, indem die systematisierten Gestaltungsprinzipien um konkrete Vorgehensweisen und Methoden¹⁴⁷ ergänzt werden.

¹⁴⁷ Z.B. bei der Identifikation der Geschäftsprozesse: Workshops, Laufzettelverfahren etc.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, V.; Hofmann-Kamensky, M. (Hrsg.) (2001): Integration von Managementsystemen: Ansätze für die Praxis. München.
- Becker, J.; Kahn, D. (2005): Der Prozess im Fokus. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (2005), S. 3-15.
- Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.) (2005): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 5.Aufl., Berlin – Heidelberg – New York.
- Becker, J.; Meise, V. (2005): Strategie und Ordnungsrahmen. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (2005), S. 105-153.
- Becker, M. (2001): Prozessmanagement nach VDI/DGQ-Richtlinie 5505 und DIN ISO 9000:2000. In: Ahrens, V.; Hofmann-Kamensky, M. (2001), S. 143-158.
- Bergbauer A. K.; Grundwald, B. (1998): Die Unternehmensqualität messen – den Europäischen Qualitätspreis gewinnen: E.F.Q.M.-Selbstbewertung in der Praxis. Renningen-Malmsheim.
- Binner, H. F. (2005): Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation: Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung. 2. Aufl., München – Wien.
- Bucher, T.; Winter, R. (2007): Realisierungsformen des Geschäftsprozessmanagements – Eine explorative Klassifikationsanalyse. In: Oberweis, A.; Weinhardt, C.; Gimpel, H.; Koschmider, A.; Pankratius, V.; Schnitzler, B. (2007), S. 695-712.
- Bürgin, C. (2007): Reifegradmodell zur Kontrolle des Innovationssystems von Unternehmen. Dissertation, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.
- Davenport, T. H.; Short, J. E. (1990): The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 31. Jg., Heft 4, S. 11-27.
- Deming, W. E. (1986): Out of the Crisis. 2. Aufl., Cambridge.
- Duden (2000): Duden – Das große Fremdwörterbuch. 2. Aufl., Mannheim u. a.
- EFQM (2003): EFQM: Excellence einführen. Brüssel – Frankfurt.
- Ehlers, S. (Hrsg.) (2006): BPM – Business Prozessmanagement in Praxis und Anwendung. München.
- Ellringmann, H. (2006): Entwicklungsstand, Schwächen und Stärken des Geschäftsprozessmanagements in Deutschland. In: Ehlers, S. (2006), S. 28-30.
- Erdmann, J. (2000): Integriertes Prozeßmanagement: Ein multidimensionaler Ansatz für das Management von Prozessen in Unternehmen. Hannover.
- Fischermanns, G. (2006): Praxishandbuch Prozessmanagement. 6. Aufl., Gießen.
- Füermann, T.; Dammasch, C. (2008): Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung. 3.Aufl., München.
- Gadatsch, A. (2007): Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker. 3. Aufl., Wiesbaden.

- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. (1994): Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (1994), S. 1-18.
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (Hrsg.) (1994): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München – Wien.
- Hammer, M; Champy, J. (1995): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen. 5. Aufl., Frankfurt – New York.
- Harmeier, J. (2009): Das Kriterium Prozesse im EFQM-Modell für Excellence. http://www.symposion.de/71reiter_Qualitaet?cmslesen/q7001001_00330101 18.07.2009.
- Holtbrügge, D. (2001): Neue Organisationsformen. Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 70. Jg., Heft 6, S. 338-345.
- ISO 9000:2005: Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2005): DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin.
- ISO 9004:2000: Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2000): DIN EN ISO 9004:2000, Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden zur Leistungsverbesserung. Berlin.
- Jung, B. (2002): Prozessmanagement in der Praxis: Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen. 2. Aufl., Köln.
- Kamiske, G. F.; Brauer, J.-P. (2003): Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 4. Aufl., München – Wien.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70. Jg., Heft 1, S. 71-79.
- Karagiannis, D.; Rieger, B. (Hrsg.) (2006): Herausforderungen in der Wirtschaftsinformatik: Festschrift für Hermann Krallmann. Berlin – Heidelberg.
- Kirstein, H. (2009a): Das neue EFQM Excellence Modell für das Jahr 2000. <http://www.deming.de/efqm/modell2000-1.html>. 18.07.2009
- Kirstein, H. (2009b): Die Grundlagen des EFQM-Modells. <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-1.html>, <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-2.html>, <http://www.deming.de/efqm/modellgrund-3.html>. 18.07.2009.
- Kremer, H. (2005): Informationsmanagement. 4. Aufl., Berlin.
- Krüger, W. (1993): Organisation der Unternehmung. 2. Aufl., Stuttgart.
- Kueng, P.; Kawalek, P. (1997): Goal-based Business Process Models – Creation and Evaluation. Business Process Management Journal, 3. Jg., Heft 1, S. 17-38.
- Lay, G.; Schat, H.-D.; Jäger, A. (2009): Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz: Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagementmodells der European Foundation for Quality Management. Mitteilungen aus der ISI Erhebung zur Modernisierung der Produktion Nr. 49, Karlsruhe.
- o. V. (2009): Messen, Berichten, Steuern-Prozessoptimierung-Projektplanung-Ausblick-Vorbilder. <http://www.mpluse.de/pdf/2006/Teil%203.pdf>. 18.07.2009.

- Oberweis, A.; Weinhardt, C.; Gimpel, H.; Koschmider, A.; Pankratius, V.; Schnitzler, B. (Hrsg.) (2007): eOrganisation: Service-, Prozess-, Market-Engineering. Karlsruhe.
- Osterloh, M.; Frost, J. (1996): Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden.
- Overheu, A. (2006): Effektives und effizientes Managementsystem in der Automobilindustrie. Dissertation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (2005): Organisation: Eine Ökonomische Perspektive. 4.Aufl., Stuttgart.
- Porter, M. E. (1989): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt.
- Radtke, P.; Wilmes, D. (2004): European Quality Award: Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. 3.Aufl., München – Wien.
- Rosenkranz, F. (2006): Geschäftsprozesse: Modell- und computergestützte Planung. 2. Aufl., Berlin.
- Scheer, A.-W.; Werth, D. (2006): Geschäftsprozessmanagement für das Unternehmen von morgen. In: Karagiannis, D.; Rieger, B. (2006), S. 49-64.
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (1998): Assessment von Geschäftsprozessen. Qualität und Zuverlässigkeit (QZ), 43. Jg., Heft 1, S. 39-42.
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen. 6. Aufl., München.
- Scholz, R.; Vrohling, A. (1994a): Prozeß-Leistungs-Transparenz. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (1994), S. 57-98.
- Scholz, R.; Vrohling, A. (1994b): Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (1994), S. 99-122.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 29. Juli 2009