

SUSANNE KOCH

# Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Six Sigma, Kaizen und TQM

 Springer

# Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Susanne Koch

# Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Six Sigma, Kaizen und TQM

 Springer

Prof. Dr. Susanne Koch  
FH Frankfurt  
FB 3 Wirtschaft und Recht  
Nibelungenplatz 1, 60318 Frankfurt  
Deutschland  
sukoch@dek3.fh-frankfurt.de

ISBN 978-3-642-01120-7                      e-ISBN 978-3-642-01121-4

DOI 10.1007/978-3-642-01121-4

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Definitionen der wichtigsten Begriffe</b>	1
1.1	„Prozess“ und „Geschäftsprozess“	1
1.1.1	Klassifizierung von Prozessen	5
1.1.2	Unterscheidung von Prozessen nach der Ausführung	8
1.2	Geschäftsprozessmanagement	10
1.2.1	Konzeption und Ziele	10
1.2.2	Organisatorische Einbindung des GPM	11
1.2.3	Rollen im Geschäftsprozessmanagement	15
1.2.4	Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements	19
1.3	Qualität und Qualitätsmanagement	22
1.3.1	Definition und Abgrenzung des Qualitätsbegriffs	22
1.3.2	Einbindung der Prozesse in das Qualitätsmanagement	23
1.3.3	Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme	24
1.3.4	Qualitätsnormen	26
1.3.5	Der Begriff „Kunde“ im Qualitätsmanagement	36
1.3.6	Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements	38
1.3.7	Qualitätscontrolling	42
1.3.8	Grenzen des Prozessmanagements zur Qualitätssteigerung	44
<b>2</b>	<b>Methoden des Prozessmanagements</b>	47
2.1	Prozessmodellierung	47
2.1.1	Ziele der Prozessmodellierung	47
2.1.2	Grundsätze der Prozessmodellierung	48
2.1.3	Dokumentationsmöglichkeiten von Prozessen	51
2.2	Prozesserhebung und -analyse	64
2.2.1	Istaufnahme von Prozessen	64
2.2.2	Analyse der Istmodelle	74
2.3	Erarbeitung des Sollprozesses	90
2.3.1	Ziele der Sollmodellierung	90
2.3.2	Vorbereitung der Sollmodellierung	91

- 2.3.3 Erarbeitung der Sollmodelle ..... 92
- 2.3.4 Bewertung der Sollmodelle ..... 95
- 2.4 Umsetzen der Sollmodelle ..... 104
  - 2.4.1 Umsetzung und Einführung der neuen Prozesse ..... 104
  - 2.4.2 Projektmarketing und -kommunikation ..... 108
  - 2.4.3 Einbezug der Mitarbeiter ..... 111

**3 Qualitätsmanagementmethoden zur nachhaltigen**

- Prozessoptimierung** ..... 115
- 3.1 Einführende Grundlagen ..... 115
  - 3.1.1 Unterscheidung der Ansätze ..... 115
  - 3.1.2 Methoden der Prozesserneuerung und -verbesserung ..... 116
  - 3.1.3 PDCA-Zyklus ..... 118
- 3.2 Business Reengineering ..... 120
  - 3.2.1 Konzeption und Entwicklung ..... 120
  - 3.2.2 Ziele und Wirkungsweisen ..... 122
  - 3.2.3 Umsetzung ..... 123
  - 3.2.4 Zusammenfassende Bewertung ..... 125
- 3.3 Kaizen ..... 126
  - 3.3.1 Kaizen als Führungsphilosophie ..... 126
  - 3.3.2 Reduzierung von Verschwendung ..... 127
  - 3.3.3 Die Entstehung von Kaizen ..... 130
  - 3.3.4 Einfluss von Kaizen auf Lean Production ..... 130
  - 3.3.5 Modernes Kaizen-Verständnis und Lean Management ..... 132
  - 3.3.6 Vergleich zwischen westlichem und japanischem Verbesserungsansatz ..... 133
  - 3.3.7 Teambildung ..... 134
  - 3.3.8 Chancen und Grenzen ..... 135
- 3.4 Werkzeuge ..... 136
  - 3.4.1 Einordnung der Qualitätswerkzeuge ..... 136
  - 3.4.2 Managementwerkzeuge ..... 142
- 3.5 Total Cycle Time (TCT) ..... 144
  - 3.5.1 Grundlagen und Ziele ..... 144
  - 3.5.2 TCT-Vorgehen ..... 145
  - 3.5.3 Werkzeuge und Rollen ..... 146
  - 3.5.4 Kombination von TCT mit anderen Methoden ..... 148
- 3.6 Six Sigma ..... 148
  - 3.6.1 Begriffsbestimmung und Entwicklung ..... 148
  - 3.6.2 Ziele und Konzept ..... 151
  - 3.6.3 Mathematische Grundlagen ..... 152
  - 3.6.4 Elemente von Six Sigma ..... 154
  - 3.6.5 Phasenmodelle ..... 155
  - 3.6.6 Werkzeuge im Rahmen von Design for Six Sigma ..... 171

- 3.6.7 Die Six Sigma Organisation ..... 173
- 3.6.8 Six Sigma als Instrument zur Prozessoptimierung ..... 175
- 3.6.9 Die Zukunft von Six Sigma ..... 183
- 4 Total Quality Management ..... 185**
  - 4.1 Historische Entwicklung ..... 185
  - 4.2 Konzepte des Total Quality Managements ..... 187
    - 4.2.1 Grundlagen ..... 187
    - 4.2.2 Das 14 Punkte Programm nach Deming ..... 188
    - 4.2.3 Weiterentwicklungen des Konzeptes von Deming ..... 189
    - 4.2.4 Lean Six Sigma ..... 190
    - 4.2.5 European Foundation for Quality Management (EFQM) ..... 191
    - 4.2.6 Abgrenzung TQM und DIN ISO Normung ..... 195
  - 4.3 Ziele des Total Quality Managements ..... 197
  - 4.4 Dimensionen des Total Quality Managements ..... 199
    - 4.4.1 Kundenorientierung ..... 199
    - 4.4.2 Mitarbeiterorientierung ..... 200
    - 4.4.3 Prozessorientierung ..... 203
    - 4.4.4 Führungssysteme ..... 204
  - 4.5 Umsetzung von Total Quality Management im Unternehmen ..... 205
    - 4.5.1 Gründe für die Einführung von Total Quality Management ..... 205
    - 4.5.2 Erfolgsfaktoren für eine TQM-Einführung ..... 208
- Anhang ..... 221**
  - A.1 Metaplantchnik ..... 221
    - A.1.1 Kurzbeschreibung ..... 221
    - A.1.2 Vorgehen/Durchführung ..... 221
  - A.2 Brainstorming ..... 223
    - A.2.1 Einleitung ..... 223
    - A.2.2 Aufbau der Methode ..... 223
    - A.2.3 Grenzen der Methode ..... 224
    - A.2.4 verwandte Methoden ..... 225
  - A.3 Morphologischer Kasten ..... 226
    - A.3.1 Einleitung ..... 226
    - A.3.2 Vorgehensweise ..... 226
    - A.3.3 Bewertung ..... 227
  - A.4 Six Sigma Toolbox ..... 227
    - A.4.1 Die sieben Designwerkzeuge ..... 228
    - A.4.2 Die sieben Statistikwerkzeuge ..... 229
    - A.4.3 Die sieben Projektwerkzeuge ..... 231
    - A.4.4 Die sieben Schlankheitswerkzeuge ..... 232

A.4.5	Die sieben Kundenwerkzeuge .....	235
A.4.6	Die sieben Quality Controlwerkzeuge .....	244
A.4.7	Die sieben Managementwerkzeuge .....	247
<b>Literatur</b>	.....	<b>251</b>



# Kapitel 1

## Definitionen der wichtigsten Begriffe

*85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter. Die Rolle des Managements ist es, den Prozess zu verändern, nicht den Mitarbeiter*

(Vgl. Deming 1986, S. 67)

### 1.1 „Prozess“ und „Geschäftsprozess“

Der Begriff „Prozess“ lässt sich auf das lateinische „processus“ zurückführen und kann mit „Fortgang oder Verlauf“ übersetzt werden. Im Kontext der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin (Organisationstheorie, Wirtschaftsinformatik, Managementlehre usw.) wird der Begriff „Prozess“ sehr unterschiedlich definiert. Auch hat sich bislang keine einheitliche Sichtweise des betriebswirtschaftlichen Prozessbegriffs herausgebildet<sup>1</sup>.

In der Literatur werden die beiden Begriffe „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ häufig synonym verwendet<sup>2</sup>. Allerdings stellen Geschäftsprozesse eine Untermenge der betrieblichen Prozesse dar<sup>3</sup>. Unter einem Geschäftsprozess (=„Leistungsprozess“, „Kernprozess“ oder „Unternehmensprozess“<sup>4</sup>) wird die funktionsüberschreitende Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen verstanden, die zur Erreichung der Organisations- oder Unternehmensziele dienen<sup>5</sup>. Damit unterscheiden sich Geschäftsprozesse von anderen betrieblichen Prozessen durch ihre

---

<sup>1</sup> Vgl. Zellner (2003, S. 41).

<sup>2</sup> Vgl. Saatkamp (2002, S. 63).

<sup>3</sup> Vgl. Turowski (1996, S. 211).

<sup>4</sup> Vgl. Turowski (1996, S. 211).

<sup>5</sup> Vgl. z. B. Staud (2006, S. 5).

unmittelbare Ausrichtung auf die Stiftung von Kundennutzen und ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens<sup>6</sup>.

Die folgende Tab. 1.1 gibt eine Übersicht ausgewählter Prozess (P)- und Geschäftsprozess (GP)-Definitionen<sup>7</sup>.

Weitgehende Einigkeit besteht bei den meisten der oben genannten Autoren dahingehend, dass ein Prozess eine Abfolge von Aktivitäten bzw. Aufgaben ist, die zeitlich und logisch auf einander aufbauen, und die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind<sup>8</sup>. Ein solches Objekt wird aufgrund seiner zentralen Bedeutung für den Prozess als prozessprägendes Objekt bezeichnet. Beispielsweise wird der Prozess der Rechnungsprüfung durch das Objekt der Rechnung oder die Bestellung geprägt.

Darüber hinaus stimmen die Autoren darin überein, dass jeder Prozess Leistungen von (Prozess-)Lieferanten bezieht (Input) und seinerseits wiederum Leistungen an (Prozess-)Kunden abgibt (Output). Der Unterschied zum Geschäftsprozess liegt in dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg und seinen Schnittstellen zu den Marktteilnehmern bzw. Partnern des Unternehmens (z. B. Kreditvergabe einer Bank an Kunden)<sup>9</sup>.

Die folgende Abb. 1.1 zeigt die Grundstruktur eines Geschäftsprozesses mit seinen spezifischen Merkmalen.

Die Ablauflogik des Geschäftsprozesses und damit der einzelnen Teilprozesse (F1 bis F5) wird durch vorgegebene Regeln, den so genannten Business Rules bestimmt. Durch den Geschäftsprozess werden bestimmte Einsatzgüter (materieller oder immaterieller Input, z. B. Informationen) kombiniert und in Arbeitsergebnisse (Leistungen/Output) umgewandelt. Der Prozess transformiert also einen genau definierten Anfangszustand in einen oder mehrere Endzustände. Die somit für die Kunden erzeugten Leistungen, wie Produkte oder Dienstleistungen, bilden damit das Ergebnis eines Prozesses. Unter Kunden sind also alle Personen oder Organisationseinheiten zu verstehen, die Leistungen vom Prozess empfangen. Sie können sowohl intern als auch extern sein. Da ein Geschäftsprozess definitionsgemäß wertschöpfend sein muss, erbringt er einen Nutzen oder Mehrwert für den Kunden<sup>10</sup>.

Dabei beeinflussen sowohl unternehmensinterne (z. B. Ziele des Unternehmens) als auch unternehmensexterne Faktoren (z. B. Umweltbedingungen, gesetzliche Vorgaben) den Prozess. Die an dem Prozessablauf beteiligten Einsatzmittel, wie z. B. beteiligte Personen, werden durch Informationstechnologien unterstützt. Das definierte Startereignis eines Prozesses wird als „Trigger“ bezeichnet (s. Abb. 1.1).

---

<sup>6</sup> Vgl. Zellner (2003, S. 41).

<sup>7</sup> Vgl. Zellner (2003, S. 42 f.) und Fischermanns (2006, S. 12).

<sup>8</sup> Vgl. Becker et al. (2005, S. 6).

<sup>9</sup> Vgl. Zellner (2003, S. 44).

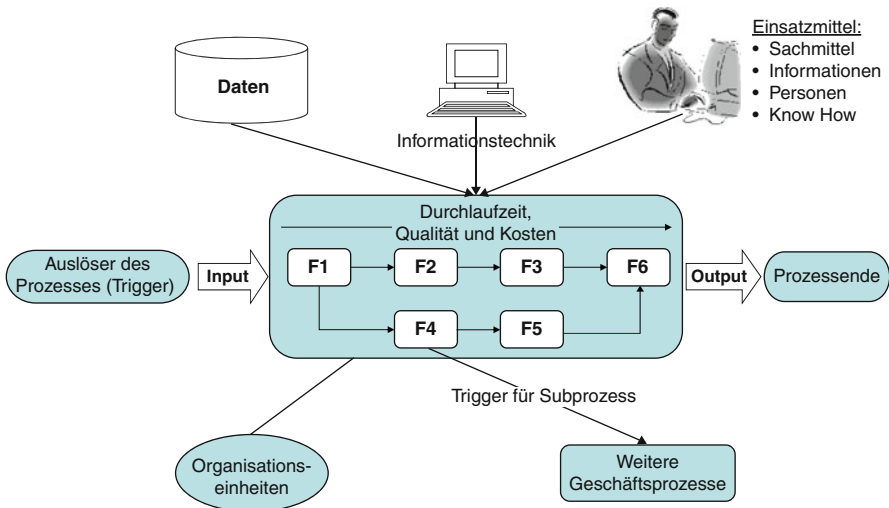
<sup>10</sup> Vgl. Hirzel (2005, S. 15).

**Tab. 1.1** Übersicht ausgewählter Prozess (P)- und Geschäftsprozess (GP)-Definitionen

Autor	Definition	Typ
Harrington (1991)	„(. . .) any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer.“	P
Davenport (1993, S. 5)	„A process is (. . .) a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.“	P
Turowski (1996, S. 211) in Anlehnung an Rosemann (1996)	„Ein Prozess (. . .) wird verstanden als die zeitliche und sachlogische Abfolge von Funktionen, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind.“	P
Österle (1995, S. 62/63)	„Ein Prozess ist eine Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebenen Ablauffolge zu erledigen sind und durch Applikationen der Informationstechnik unterstützt werden. Seine Wertschöpfung besteht aus Leistungen an Prozesskunden.“	P
In Anlehnung an Becker und Vossen (1996, S. 19)	Ein betrieblicher Prozess stellt die inhaltlich abgeschlossene, raumzeitliche und sachlogische Abfolge der Aktivitäten dar, die zur durchgängigen Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts (z. B. Bestellung, Rechnung, Kundenauftrag, Ware etc.) ausgeführt werden.	P
Hess (1996, S. 13)	„Prozess (. . .) als Subsystem der Ablauforganisation, dessen Elemente Aufgaben, Aufgabenträger und Sachmittel und dessen Beziehungen die Ablaufrelationen zwischen diesen Elementen sind.“	P
Schwickert und Fischer (1996)	„Der Prozess ist eine logisch zusammenhängende Kette von Teilprozessen, die auf das Erreichen eines bestimmten Zieles ausgerichtet sind. Ausgelöst durch ein definiertes Ereignis wird ein Input durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter unter Beachtung bestimmter Regeln und der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren zu einem Output transformiert.“	P
Rüegg-Stürm (2000, S. 30)	„Unter einem Prozess verstehen wir eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmäßig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und dabei durch ein Informationssystem maßgeblich unterstützt werden können.“	P
DIN ISO 9000:2000 (2000) Kap. 3.4.1	Unter einem Prozess versteht man „. . . einen Satz von in Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“	P
Fischermanns (2006, S. 12)	Ein Prozess hat ein definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen	P

**Tab. 1.1** (Fortsetzung)

Autor	Definition	Typ
von Eiff und Ziegenbein (2003)	„Ein Geschäftsprozess definiert sich als ein am Kerngeschäft orientierter Arbeits-, Informations- und Entscheidungsprozess mit einem für den Unternehmenserfolg relevanten Ergebnis.“	GP
Hammer und Champy (1994)	„We define a process as a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value for the customer.“	GP
Siegle (1994)	„Geschäftsprozesse sind betriebliche Abläufe, die zur Leistungserstellung und vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung vollzogen werden müssen.“	GP



**Abb. 1.1** Grundstruktur eines Geschäftsprozesses. (In Anlehnung an Schwickert und Fischer (1996, S. 6))

Die Abwicklung logischer Folgebeziehungen stellt den eigentlichen Kern des Geschäftsprozesses dar<sup>11</sup>. Sie macht die Besonderheit der prozessorganisatorischen Gestaltung aus und definiert den Leistungsumfang sowie die spezifischen Ausprägungen prozessorganisatorischer Techniken. Dabei steht die Erledigung bestimmter

<sup>11</sup> Vgl. Fischermanns (2006, S. 16).

festgelegter Aufgaben im Mittelpunkt, zu deren Erfüllung Informationen benötigt werden. Die Informationen können dabei das Ergebnis von Arbeitsschritten sein. Bei logischen Folgebeziehungen handelt es sich um sachlich bedingte Reihenfolgen von Aufgaben. Prozesse und Aufgaben finden zu bestimmten Zeiten, an verschiedenen Orten und in unterschiedlichen Mengen statt. Hier sind zeitliche, räumliche und quantitative Dimensionen von Geschäftsprozessen angesprochen<sup>12</sup>.

Schlussendlich ist der Prozess den für die Realisation benötigten Organisationseinheiten zuzuordnen<sup>13</sup>.

Für die folgenden Ausführungen werden nachstehende Aspekte eines Prozesses herangezogen:

Ein Prozess besteht aus mehreren – in einer bestimmten Ablauffolge auszuführenden Aufgaben, die zielorientiert einen Input in einen mehrwertbehafteten Output umwandeln. Diese Ergebnisse eines Prozesses können anderen Prozessen zur Verfügung gestellt werden oder wiederum Folgeprozesse auslösen.

Wenn die Bearbeitung eines Objektes von einer organisatorischen Einheit (z. B. Abteilung) in eine andere organisatorische Einheit übergeht, spricht man von Prozessschnittstellen. Diese können unternehmensintern sein, z. B. beim Übergang eines Kundenauftrags von der Auftragsannahme zur Fertigung, oder unternehmensübergreifend, z. B. bei der Abwicklung eines Transportauftrages zwischen dem Versandbereich des Unternehmens und dem Transportdienstleister.

### ***1.1.1 Klassifizierung von Prozessen***

Nach der Erläuterung des Begriffes „Prozess“ werden nun unterschiedliche Arten von Prozessen (=Prozesstypen) betrachtet. Diese Differenzierung ist erforderlich, da die verschiedenen Prozesstypen eine jeweils eigene Beachtung durch das Management, unterschiedliche IT-Unterstützung und unterschiedliche geschäftliche Konsequenzen fordern<sup>14</sup>. Die diversen Prozesstypen zu erkennen und zu klassifizieren ist eine wichtige Voraussetzung, um spezifische Prozesse für Analysen, Bewertungen und Redesign-Maßnahmen abzugrenzen. Von der Vielzahl der in der Literatur zu findenden Klassifikationskriterien werden beispielhaft die Ansätze von Davenport/Shot, Porter und Österle dargestellt<sup>15</sup>.

Nach Davenport und Short (1990, S. 18–22) lassen sich Prozesse anhand von drei Kriterien unterteilen:

- a) Unterschiedliche Organisationseinheiten, die an dem Geschäftsprozess beteiligt sind, führen zu:

---

<sup>12</sup> Vgl. Fischermanns (2006, S. 18).

<sup>13</sup> Vgl. hierzu Schwickert und Fischer (1996, S. 3–11).

<sup>14</sup> Vgl. Hess (1996, S. 167).

<sup>15</sup> Einen umfassenden Überblick der Ansätze gibt Zellner (2003, S. 60 ff.).

- Unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen. Diese laufen zwischen zwei oder mehreren Prozessen ab, wobei der Input bzw. Output eine Unternehmensgrenze überschreitet. Beispiel hierfür ist der Beschaffungsprozess, an dem Lieferant und Kunde beteiligt sind.
- Funktionsübergreifende Geschäftsprozesse. Diese finden innerhalb eines Unternehmens aber zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionseinheiten statt. Der Input bzw. Output wird unternehmensintern verwendet. Beispiel hierfür ist der Produktentwicklungsprozess, an dem die Funktionen Entwicklung und Marketing beteiligt sind.
- Stellenübergreifende Geschäftsprozesse. Diese finden innerhalb eines Unternehmensbereichs oder einer Gruppe statt. Beispiel hierfür ist der Personalentwicklungsprozess an dem der Mitarbeiter und der Vorgesetzte beteiligt sind.

b) Art des Objektes, das innerhalb des Prozesses transformiert wird:

- Durch materielle Geschäftsprozesse wird ein physisches Objekt geschaffen oder verändert. Dazu gehören innerbetriebliche Transportprozesse oder der Fertigungsprozess.
- Immaterielle Geschäftsprozesse schaffen oder verändern Informationsobjekte. Durch diese Prozesse werden Informationsverarbeitungsaufgaben wahrgenommen, die auf den Unternehmenszweck hin ausgerichtet sind und zu seiner Realisierung beitragen. Beispiel hierfür ist der Strategieentwicklungsprozess. Häufig ist eine eindeutige Zuordnung zu einer dieser beiden Kategorien nicht möglich, da jeder materielle Prozess von einem Informationsfluss begleitet wird<sup>16</sup>.

c) Art der Tätigkeiten, die innerhalb des Prozesses ausgeführt werden:

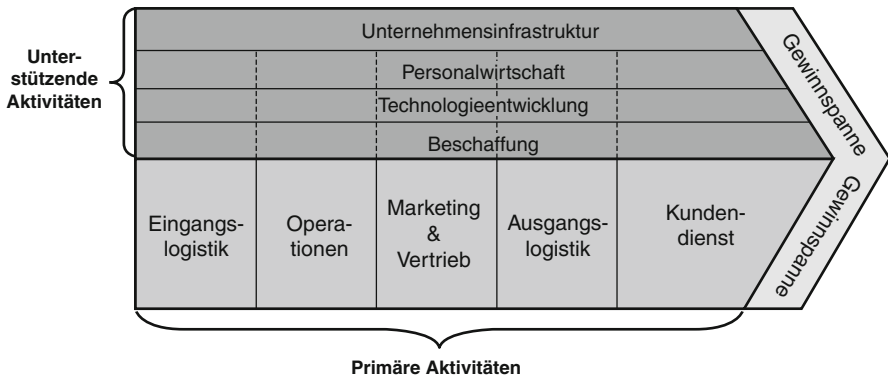
- Operative Geschäftsprozesse sind direkt auf das Unternehmensziel ausgerichtet. Beispiel hierfür ist der Rechnungsstellungsprozess.
- Steuerungsprozesse koordinieren die Ressourcen zur Durchführung der operativen Prozesse und sind daher nur indirekt an der Zielerreichung beteiligt. Beispiel hierfür ist der Budgetierungsprozess.

Porter (2000) unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Die Primäraktivitäten sind im weitesten Sinne Kernprozessen eines Unternehmens. Die unterstützenden Aktivitäten entsprechen den Unterstützungsprozessen, welche die Kernprozesse aufrechterhalten<sup>17</sup>.

Abbildung 1.2 zeigt das Grundmodell der Wertkette. Die Primäraktivitäten leisten einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dazu gehören nach dem Grundmodell Eingangslogistik (=Beschaffungslogistik), Operationen (=Produktion), Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik (=Distribution) sowie Kundendienst. Unterstützungsaktivitäten liefern

<sup>16</sup> Vgl. Schwicker und Fischer (1996, S. 13).

<sup>17</sup> Vgl. Zellner (2003, S. 61).



**Abb. 1.2** Wertkette nach Porter. (Vgl. Porter 2000, S. 66)

einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Im Grundmodell sind das Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung der im Unternehmen benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Die Wertkette eines Unternehmens ist eng mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft.

Österle (1995) unterscheidet drei Prozesstypen<sup>18</sup>:

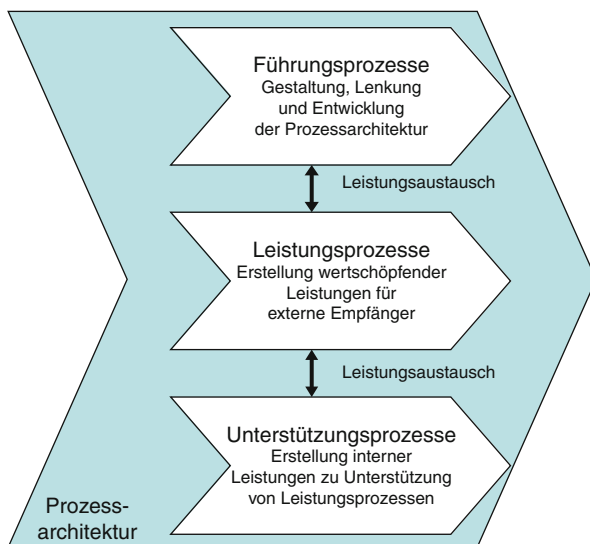
- a) Leistungsprozesse dienen der Herstellung und dem Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Dazu gehören alle Prozesse, die von der Bedürfniserkennung bis hin zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden geleistet werden und damit wertschöpfende Leistungen für externe Empfänger (Prozesskunden) erbringen.
- b) Unterstützungsprozesse dienen dem Aufbau und der Pflege von Ressourcen zur Leistungsherstellung (z. B. Wartungs- und Instandhaltungsprozesse). Den Leistungsprozessen werden interne Leistungen bereitgestellt.
- c) Führungsprozesse auf strategischer und operativer Ebene umfassen die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Prozessarchitektur.

In Abb. 1.3 ist der Zusammenhang dieser unterschiedlichen Prozesstypen graphisch dargestellt.

Alle Ansätze stimmen darin überein, dass sich Prozesse in Leistungs- oder Kernprozesse zur Umsetzung der betrieblichen Zielsetzung und in Unterstützungs- oder Supportprozesse zur Unterstützung dieser Leistungsprozesse einteilen lassen.

<sup>18</sup> Vgl. Österle (1995, S. 130), Zellner (2003, S. 61).

**Abb. 1.3** Prozesstypologie nach Österle. (In Anlehnung an Österle (1995, S. 130))



### 1.1.2 Unterscheidung von Prozessen nach der Ausführung

Diese Kern- und Unterstützungsprozesse lassen sich weiter untergliedern. Im Folgenden werden Strukturierungsgrad, Wiederholffrequenz, Umfang und Dauer sowie Standard- und Ausnahmeprozesse näher betrachtet<sup>19</sup>.

#### a) Strukturierungsgrad:

Bei einem stark strukturierten Prozess sind nahezu alle Elemente des Ablaufs im vorneherein festgelegt, um Unsicherheiten zu reduzieren. Ein Beispiel für einen stark strukturierten Prozess ist der Auftragsbearbeitungsprozess in einem Versandhaus – von der Auftragsannahme über die Zusammenstellung der bestellten Artikel und den Versand bis zur Retourenbearbeitung sind alle Prozesse und Teilprozesse genau festgelegt. Ein nicht stark strukturierter Prozess liegt dann vor, wenn die Prozessdurchführung von der Art des transformierten Objektes und den Einflussmöglichkeiten der Prozessbeteiligten abhängt. Ein Beispiel hierfür ist die Anlage eines neuen Beetes durch eine Garten- und Landschaftsbaufirma. Hierbei sind zwar die wesentlichen Aktivitäten, wie Angebotserstellung und Ausführung festgelegt, die jeweilige Ausführung hängt von den zu pflanzenden Bäumen, der Bodenbeschaffenheit und den Kundenwünschen ab.

#### b) Durchführungshäufigkeit (Wiederholffrequenz):

Hierbei werden Prozesse danach unterschieden, wie oft sie im Unternehmen durchlaufen werden.

- Routineprozesse werden häufig durchgeführt (z. B. Auftragsabwicklung),
- Regelprozesse werden seltener abgewickelt (z. B. Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters),

<sup>19</sup> Vgl. Allweyer (2005, S. 65).



- Seltene oder einmalige Prozesse sind z. B. Produktentstehungs- oder Organisationsprojekte. Hier muss besonders darauf geachtet werden, dass die Koordination, Kommunikation und Synchronisation vernetzter oder parallel verlaufender Aktivitäten gewährleistet ist.

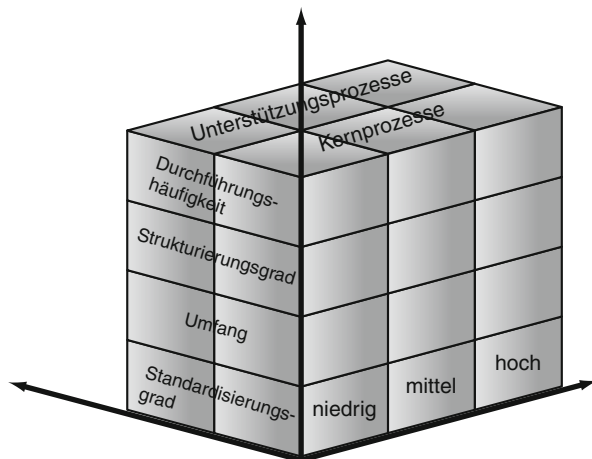
c) Umfang und Dauer:

In engem Zusammenhang mit der Wiederholrfrequenz stehen Dauer und Umfang des Prozesses. Der Prozess der Auftragsabwicklung hat einen geringeren zeitlichen Umfang als beispielsweise der Prozess der Mitarbeiterereinbarung. Umfang und Dauer eines Prozesses haben Auswirkung auf die Planung und Durchführung<sup>20</sup>.

d) Standardisierungsgrad:

Ein prozessorientiertes Unternehmen wird versuchen, so viele Prozesse wie möglich zu standardisieren und Variationen im Prozess zu vermeiden. Prozesse mit einem hohen Wiederholungsgrad können als Kette aufeinander folgender Kunden-Lieferanten-Beziehungen betrachtet werden, die zyklisch und mit einem hohen Standardisierungsgrad immer wieder durchlaufen werden<sup>21</sup>. Es gibt in jedem Unternehmen jedoch auch Prozesse mit niedriger Wiederholrfrequenz, bei denen eine Standardisierung schwierig umzusetzen ist. Bei Standardprozessen mit hohem Wiederholcharakter wird klar definiert, wie die Kommunikation an den Schnittstellen verläuft und welche Leistungen und Informationen im Sinne einer Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu erbringen sind<sup>22</sup>.

Die Klassifizierung von Prozessen nach Kern- und Serviceprozessen und die Einteilung nach der Ausführung sind zwei Sichten auf die gleichen Prozesse eines Unternehmens. Dieser Zusammenhang ist in der Abb. 1.4 verdeutlicht.



**Abb. 1.4** Unterschiedliche Sichten auf Prozesse eines Unternehmens

<sup>20</sup> Vgl. Allweyer (2005, S. 68).

<sup>21</sup> Vgl. Pfeifer (2001, S. 58).

<sup>22</sup> Vgl. Pfeifer (2001, S. 59).

## 1.2 Geschäftsprozessmanagement

### 1.2.1 Konzeption und Ziele

Ähnlich wie der Begriff Prozess ist auch der Begriff des Geschäftsprozessmanagements (GPM) in der Literatur nicht einheitlich definiert. Synonym werden die Begriffe Prozessmanagement oder Business Process Management (BPM) verwendet.

Laut Allweyer bedeutet GPM: „die systematische Gestaltung, Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es umfasst das strategische Prozessmanagement, den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling“<sup>23</sup>.

Ein ähnliches Verständnis von GPM haben Schmelzer/Sesselmann. Sie begreifen GPM als ein „integratives Konzept“, welches durch Führung, Organisation und Controlling eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht und auf die Erfüllung der Bedürfnisse von Kunden und anderen Interessengruppen (wie z. B. Kapitalgebern) ausgerichtet ist. Schmelzer/Sesselmann führen darüber hinaus aus, dass GPM dazu beiträgt, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen<sup>24</sup>.

Die organisatorischen Veränderungen im Unternehmen durch Einführung von GPM stehen im Vordergrund der Betrachtung nach Zollondz. Er beschreibt GPM als ein seit Ende der 1980er Jahre in der Managementlehre und -praxis „auftauchendes Denkmuster“, bei dem die Hierarchieebenen einerseits und die Unternehmensbereiche andererseits nicht mehr streng gegen- und untereinander abgegrenzt werden, sondern bereichs- und funktionsübergreifend zusammenwirken und einen Kundennutzen erzeugen sollen<sup>25</sup>.

Gadatsch sieht im Prozessmanagement einen zentralen Bestandteil eines integrativen Konzeptes für das Geschäftsprozess- und Workflowmanagement. Die so genannte fachlich-konzeptionelle Ebene (Prozess-Management-Ebene) stellt in diesem Konzept einerseits die Verbindung zur Strategieentwicklung des Unternehmens dar und ist andererseits Impulsgeber für die darunter liegende operative Ebene. Um den bereits modellierten Prozess auf der Workflovebene automatisiert ausführen zu können, ist eine Einbindung in die Anwendungs- und Organisationsysteme des Unternehmens erforderlich. Das Workflowmanagement versteht sich hierbei als Schnittstelle zu den technischen Systemen und deren Einbindung in die Organisation<sup>26</sup>.

Zur Einordnung des Prozess-Managements in diesem Konzept dient die nachfolgende Abb. 1.5.

---

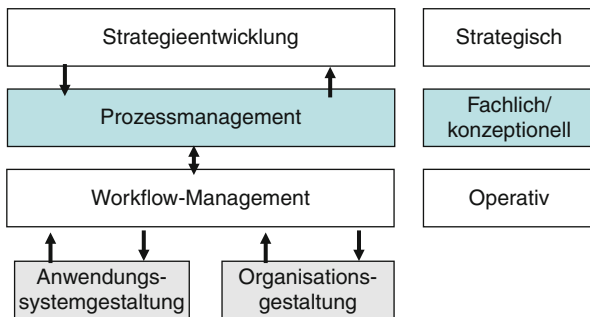
<sup>23</sup> Vgl. Allweyer (2005, S. 12).

<sup>24</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 4, 5).

<sup>25</sup> Vgl. Zollondz (2006, S. 217).

<sup>26</sup> Vgl. Gadatsch (2010, S. 1–3).

**Abb. 1.5** Integriertes Geschäftsprozess- und Workflow-Management. (In Anlehnung an Gadatsch (2010, S. 2))



## 1.2.2 Organisatorische Einbindung des GPM

### 1.2.2.1 Aufbauorganisation und prozessorientierte Organisation

In der klassischen Organisationslehre wird der Schwerpunkt auf die Gestaltung der Aufbauorganisation gelegt. Die Strukturierung der Prozesse wird dabei eher als ein nachgelagertes Problem angesehen. Aus dieser Sichtweise folgte, dass Prozessen wenig Bedeutung beigemessen wurde. Die Optimierung von Einzelfunktionen in der Aufbauorganisation führte in der Vergangenheit zur lokalen Optimierung und Perfektionierung von Funktionsbereichen (z. B. Logistik, Rechnungswesen und Produktion). Unterstützt wurde dies durch Organisationskonzepte, wie der Auslagerung von Funktionsbereichen (Outsourcing). Dabei ging der Gesamtzusammenhang der betrieblichen Funktionen verloren, und die Kosten zur Abstimmung stiegen aufgrund erhöhter Autonomie einzelner Funktionsbereiche.

Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass die Vernachlässigung der Prozesse und die Tatsache, dass Prozesse abteilungsübergreifend ablaufen, zu einer Verfälschung der organisatorischen Unternehmenswirklichkeit führt<sup>27</sup>.

Diese veränderte Betrachtung wird auch dadurch deutlich, dass in den letzten Jahren zunehmend der Begriff „Aufbauorganisation“ durch den Begriff „Prozessorganisation“ abgelöst wird<sup>28</sup>.

Dafür, dass dem Denken in Prozessen eine immer größere Aufmerksamkeit zuteil und dass eine optimale Gestaltung der Unternehmensprozesse als entscheidender Erfolgsfaktor angesehen wird, sprechen mehrere Gründe:

- Forderung der Kunden nach immer individuelleren Produkten und Dienstleistungen,
- Verkürzung der Produktlebenszyklen,
- hohe Personalkosten für koordinierende Tätigkeiten,
- größere Handlungsspielräume durch Nutzung der Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie.

<sup>27</sup> Vgl. Nicolai (2009, S. 182).

<sup>28</sup> Vgl. Nicolai (2009, S. 183).

**Tab. 1.2** Vergleich der Funktions- gegenüber der Prozessorganisation

Funktionsorganisation	Prozessorganisation
Vertikale Ausrichtung	Horizontale Ausrichtung
Starke Arbeitsteilung	Arbeitsintegration
Verrichtungsorientiert	Objektbearbeitung
Tiefe Hierarchie	Flache Hierarchie
Abteilungsziele	Prozessziele
Ziel: Kosteneffizienz	Ziel: Kundenzufriedenheit, Produktivität
Zentrales Fremdcontrolling	Dezentrales Selbstcontrolling
Redundanzen in der Abwicklung	Kontinuierliche Verbesserung
Komplexität	Konzentration auf Wertschöpfung
	Transparenz

Nicht die Größe sichert den Unternehmen in einem derartigen Wettbewerbsumfeld das Bestehen, sondern die Fähigkeit Geschäftsprozesse schnell, kostengünstig, flexibel und fehlerfrei zu gestalten, um zeitnah den internen und externen Kunden Lösungen für ihre Probleme anbieten zu können: „Nicht die Großen besiegen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“<sup>29</sup>.

Die Prozessorganisation bleibt nicht länger ein Anhängsel der Aufbauorganisation sondern Aufbaustrukturen und Prozesse müssen einander ergänzend gestaltet werden<sup>30</sup>.

Die Vorteile der Prozessorganisation im Vergleich zur funktionalen Organisation sind in Tab. 1.2 zusammen gestellt.

Eng verbunden mit der zunehmenden Bedeutung der Prozessorganisation ist die Frage nach ihrer strukturellen Integration. Dabei ist zu klären, ob sie als Primär- oder als Sekundärorganisation gebildet werden soll.

Eine Prozessorganisation, die als Sekundärorganisation ausgestaltet wird, überlagert eine bereits vorhandene aufbauorganisatorische Primärorganisation. Bei der Umsetzung einer Prozessorganisation als Primärorganisation wird das gesamte Unternehmen als eine Vielzahl miteinander vernetzter Wertschöpfungsketten verstanden. Dabei wird jeder Prozess als eigene Organisationseinheit aufgefasst, die eigenverantwortlich und ganzheitlich ihren Auftrag erfüllt. Diese Vorgehensweise führt zum sogenannten Case-Management, bei dem die Koordination der Organisationseinheiten nicht über eine Hierarchie, sondern über Kunden-Lieferantenbeziehungen erfolgt. Diese Beziehungen können zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Kunden und Lieferanten bestehen<sup>31</sup>.

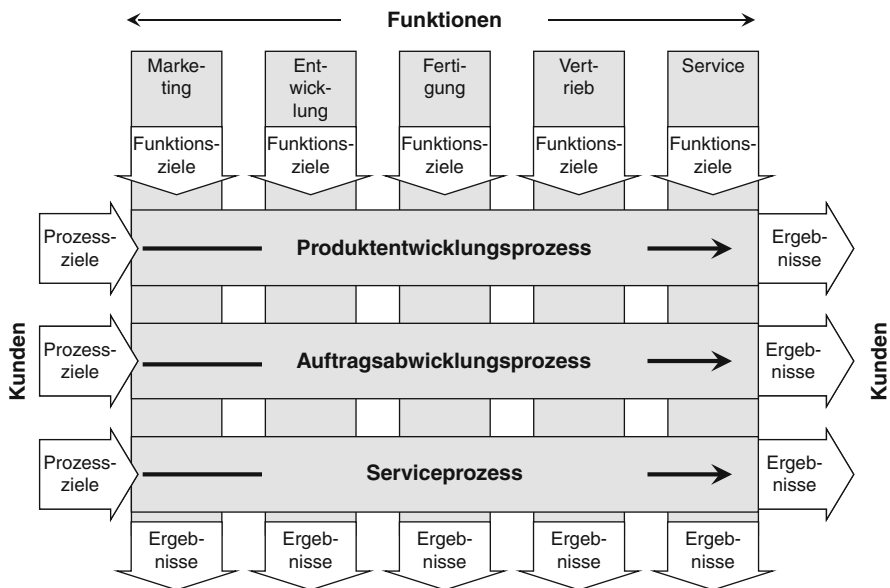
Ein Beispiel für eine Prozessorganisation, die als Sekundärorganisation eine funktional gegliederte Primärorganisation überlagert, zeigt die Abb. 1.6.

Der Aufbau einer prozessorientierten Organisation bedeutet veränderte Strukturen und hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Die Aufbau- und

<sup>29</sup> Vgl. Rothlauf (2010, S. 26).

<sup>30</sup> Vgl. Nicolai (2009, S. 183).

<sup>31</sup> Vgl. Nicolai (2009, S. 185).



**Abb. 1.6** Vergleich der Funktions- gegenüber der Prozessorganisation. (In Anlehnung an Nicolai (2009, S. 186))

Ablauforganisation werden verändert und ein prozessorientiertes Verständnis aufgebaut. Geht man von der funktionalen Gliederung eines Unternehmens aus, lassen sich die in den nachfolgenden Abschnitten beschriebenen Entwicklungsstufen hin zu einer reinen Prozessorganisation erkennen<sup>32</sup>.

### 1.2.2.2 Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung

Bei dieser Organisationsform bleiben die Funktionen bzw. Abteilungen im Unternehmen und ihre Zuständigkeiten weitgehend bestehen. Für kundennahe Geschäftsprozesse (wie z. B. die Auftragsabwicklung) werden Prozessverantwortliche eingesetzt, die funktions- und abteilungsübergreifend die Gesamtziele dieser Geschäftsprozesse verfolgen<sup>33</sup>. Ferner ist denkbar, dass eine Stabsstelle die Prozesse innerhalb des Unternehmens koordiniert. Die Prozessverantwortlichen sind jedoch im Gegensatz zu einer reinen Prozessorganisation bei allen Entscheidungen nur beratend tätig und haben keine Entscheidungskompetenz. Die Wirksamkeit einer solchen Organisationsform ist im Hinblick auf das Prozessmanagement als nicht sehr hoch

<sup>32</sup> Vgl. Osterloh und Frost (2006), zitiert nach Wagner und Käfer (2008, S. 10).

<sup>33</sup> Vgl. Wagner und Käfer (2008, S. 9, 10).

einzuschätzen, kann jedoch bei einer geeigneten Führung durchaus eine Alternative zur Prozessorganisation darstellen<sup>34</sup>.

Ferner kann mit relativ wenig Aufwand die Prozesssichtweise sukzessive verankert werden<sup>35</sup>.

### 1.2.2.3 Matrixorganisation mit Mehrfachunterstellung

In dieser Organisationsform steht die funktionale und prozessorientierte Form nebeneinander. Der Prozessverantwortliche vertritt die Prozessziele gegenüber den Funktionsverantwortlichen, hat jedoch keine operative Verantwortung für den Prozess. Seine Aufgabe besteht darin, die Zufriedenheit des Endkunden durch geeignete organisatorische Maßnahmen (wie z. B. die Festlegung eines Prozessablaufes) zu sichern und ein funktionsübergreifendes Steuern der Geschäftsprozesse zu gewährleisten<sup>36</sup>. Prozessverantwortliche konkurrieren mit den Leitern der funktionalen Abteilungen um Ressourcen, was gewollt zu permanenten Abstimmungskonflikten führt. Der Erfolg hängt stark von der Führungspersönlichkeit des Prozessmanagers ab<sup>37</sup>.

Der Vorteil dieser Organisationsform ist die Vereinigung von funktionspezifischem Fachwissen und abteilungsübergreifender Prozess Erfahrung. Durch die Prozessorientierung werden die Kundenorientierung und die Ganzheitlichkeit der Betrachtung von Geschäftsprozessen sichergestellt<sup>38</sup>.

### 1.2.2.4 Prozessorientierte Organisation

Bei der prozessorientierten Organisationsform wird eine konsequente Ausrichtung an den Geschäftsprozessen angestrebt. Konsequente Ausrichtung bedeutet, dass die Gesamtverantwortung für einen Prozess und dessen Umsetzung bei einem Prozessverantwortlichen liegt<sup>39</sup>. Die funktionale Gliederung wird, mit Ausnahme von so genannten funktionalen Schulen, weitgehend aufgehoben. Beim Umstieg von der funktions- zur prozessorientierten Struktur sind der unbedingte Wille und die volle Unterstützung der Unternehmensführung erforderlich, um die radikalen Veränderungen mit Hilfe der Mitarbeiter durchführen zu können<sup>40</sup>. Die Geschäftsprozesse orientieren sich nach der Umstellung, die im Idealfall sukzessive erfolgt, nach außen und nicht wie die Funktionen nach innen. Die Leistungserstellung wird jetzt

---

<sup>34</sup> Vgl. Fuhrmann (1998), zitiert nach Wagner und Käfer (2008, S. 10), Gadatsch (2010, S. 8).

<sup>35</sup> Vgl. Drucker (1998, S. 248–276), zitiert nach Wagner und Käfer (2008, S. 10).

<sup>36</sup> Vgl. Schreyögg (1998, S. 180 ff.), zitiert nach Wagner und Käfer (2008, S. 11).

<sup>37</sup> Vgl. Gadatsch (2010, S. 8).

<sup>38</sup> Schreyögg (1998, S. 180 ff.), zitiert nach Wagner und Käfer (2008, S. 11).

<sup>39</sup> Zur prozessorientierten Organisation siehe auch Gaitanides et al. (1994).

<sup>40</sup> Vgl. Wagner und Käfer (2008, S. 12).

von den Anforderungen, Bedürfnissen und Erwartungen der externen Kunden bestimmt. Durch die geänderte Wertschöpfungsstruktur, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen erstreckt, werden Synergien freigesetzt und die Organisation „verschlannt“. Ferner kann die Organisation flexibler auf Kundenwünsche reagieren und erarbeitet sich dadurch einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb<sup>41</sup>.

Die Organisation zeichnet sich durch die Übereinstimmung von Prozess- und Geschäftszielen, die kontinuierliche Steigerung der Leistung durch Kunden- und Prozessorientierung, den geringeren Koordinationsaufwand durch Transparenz und flache Hierarchien und die Steuerung der Prozesse über Zielgrößen (Kundenzufriedenheit, Zeit, Qualität, Kosten) aus<sup>42</sup>.

### ***1.2.3 Rollen im Geschäftsprozessmanagement***

Die Leitungs-, Durchführungs- und Koordinationsaufgaben in Geschäftsprozessen werden so genannten Rollenträgern übertragen. Rollenträger können einzelne Personen, Stellen und Gremien sein. Mit der Vergabe von Aufgaben und Verantwortung ist jeweils die Übertragung entsprechender Befugnisse verbunden<sup>43</sup>.

Art und Inhalt der Rollen sind abhängig vom „Reifegrad der Organisation“. Da es viele Zwischenstufen bis zur Erreichung einer reinen Prozessorganisation gibt, gibt es auch ebenso viele unterschiedliche Rollen und Rollenbezeichnungen. Die nachfolgende Zusammenstellung stellt eine Auswahl von Aufgabenträgern in Geschäftsprozessen dar<sup>44</sup>.

Zur Einordnung der einzelnen Rollenträger im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements dient Abb. 1.7.

#### **1.2.3.1 Rollen einzelner Personen in der Prozess-Organisation**

Prozessmanager (Chief Process Officer)

Der Prozessmanager (kurz CPO) trägt die zentrale Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements sowie die Konzeption und Einführung von Methoden und Werkzeugen<sup>45</sup>. In der Unternehmenspraxis findet man noch weitere Bezeichnungen für diese Rolle, wie z. B. Prozesskoordinator, Leiter des Kompetenzzentrums Prozessmanagement oder Leiter des zentralen Prozessmanagements<sup>46</sup>. Seine Aufgaben umfassen beispielsweise:

---

<sup>41</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 40).

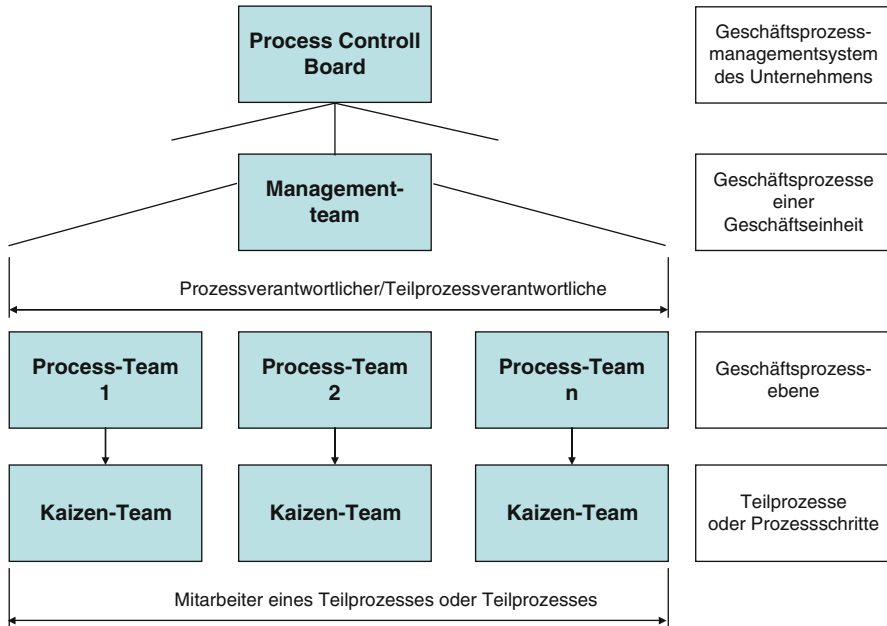
<sup>42</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 39, 40).

<sup>43</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 84).

<sup>44</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 151).

<sup>45</sup> Vgl. Abolhassan (2005, S. 377), zitiert nach Gadatsch (2010, S. 4).

<sup>46</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 155).



**Abb. 1.7** Aufbau und Rollenverteilung im Geschäftsprozessmanagement. (In Anlehnung an Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 153))

- Harmonisierung, Verbesserung, Anpassung und Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagementsystems und Implementierung einer prozessorientierten Unternehmensorganisation,
- Integration von Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement,
- Identifizierung und Standardisierung relevanter Geschäftsprozesse,
- Organisation und Leitung des Process Control Boards,
- Übertragung der Prozessverantwortung an die Prozessverantwortlichen,
- Bereitstellung und Koordination von Prozessoptimierungsmethoden wie z. B. Total Cycle Time (TCT), Kaizen, Six Sigma, Sicherstellung von prozessorientierten IT-Systemen durch Zusammenarbeit mit dem Chief Information Officer (CIO)<sup>47</sup>.

### Prozessverantwortlicher (Process Owner)

Ein Process Owner ist für die Steuerung und Optimierung eines Geschäftsprozesses verantwortlich. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehören beispielsweise:

- Festlegung von Zweck und Struktur eines Geschäftsprozesses,
- Vereinbarung der Prozessleistung und -zulieferung mit den am Prozess beteiligten Interessengruppen,

<sup>47</sup> Vgl. Gadatsch (2010, S. 5), Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 155, 157).



- Festlegung und Überprüfung der Erfolgsfaktoren des Geschäftsprozesses,
- Analyse von Zielabweichungen und Einleitung geeigneter Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung,
- Ernennung und Führung von Teilprozessverantwortlichen<sup>48</sup>.

Prozessverantwortliche führen ihre Aufgaben in enger Abstimmung mit den Prozessmitarbeitern und -gremien durch. Der Erfolg hängt stark von den Befugnissen ab, die die Unternehmensführung dem Prozessverantwortlichen überträgt<sup>49</sup>. Im Idealfall gehört der Prozessverantwortliche dem Wettbewerb obersten Führungsgremium des Unternehmens an. Dies ist wichtig, da der Process Owner Informationen unmittelbar über Änderungen der geschäftlichen Ziele und Prioritäten sowie Herausforderungen erhalten sollte, um die Geschäftsprozesse daran ausrichten zu können<sup>50</sup>.

### Prozessmitarbeiter

Prozessmitarbeitern kommt eine wichtige Rolle in Geschäftsprozessen zu. Zum Einen sind sie die ausführenden Organe auf der operativen Ebene und leben so die Prozessorientierung zum Anderen stoßen sie Verbesserungen an und sorgen durch ihre Mitarbeit in den verschiedenen Gremien und Teams für deren Realisierung. Die Mitarbeiter sind durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Darüber hinaus spielt die Unternehmens- und Prozesskultur eine entscheidende Rolle<sup>51</sup>. Eine gelebte Prozesskultur drückt sich beispielsweise in der Toyota-Philosophie aus. Sie besagt, dass die Kultur dazu dient, die Menschen bei ihrer Arbeit zu unterstützen. In den Toyota-Fabriken sind die Werker der wichtigste Faktor im Prozess. Die Geschäftsleitung hat verstanden, dass die Investition in die Qualifizierung der Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsvorteil ist, im Kampf um Qualität und Kosten. Kontinuierliche Prozessverbesserung heißt kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter<sup>52</sup>.

### 1.2.3.2 Rollen von Gremien und Teams

#### Process Control Board (PCB)

Bei diesem Gremium handelt es sich um ein zentrales Kommunikations- und Abstimmungsorgan, das Vorschläge zur Optimierung des Geschäftsprozessmanagementsystems diskutiert und daraufhin Beschlüsse fasst. Das Board wird von einem CPO geleitet; die Mitglieder des Gremiums sind die Prozessmanager der einzelnen

---

<sup>48</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 85).

<sup>49</sup> Vgl. Dernbach (1996, S. 201), zitiert nach Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 86).

<sup>50</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 86).

<sup>51</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 164).

<sup>52</sup> Vgl. Liker (2006, S. 254), zitiert nach Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 164).

Geschäftsbereiche. In kleinen Unternehmen werden die Aufgaben des PCB vom Management-Team wahrgenommen.

Das PCB nimmt die nachfolgenden Aufgaben wahr:

- Bündelung und Priorisierung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der unternehmerischen „Prozesslandschaft“,
- Auswertung von Problemen und darauf aufbauend Priorisierung von Lösungsalternativen,
- Steuerung der unternehmensweiten Anwendung von Prozessoptimierungsmethoden,
- Bewertung und Priorisierung von Möglichkeiten unternehmensweiter funktionaler Schulen (Shared Services) und der Prozessverlagerung (Business Process Outsourcing)<sup>53</sup>.

### Management-Team

Ein Management-Team ist für einen Geschäftsbereich zuständig und überwacht bzw. steuert das Geschäftsprozessmanagementsystem. Es versteht sich als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung, Funktionen (solange die Funktionsorganisation noch besteht) und Geschäftsprozessen. Das Team setzt sich aus der Geschäftsleitung, den Prozessverantwortlichen, dem Prozessmanager (CPO), den Prozesscontrollern und ggf. den Funktionsverantwortlichen des Geschäftsbereichs zusammen. Das vorrangige Ziel ist die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse zu steigern<sup>54</sup>. Die Kernaufgaben des Management-Teams sind:

- Steuerung strategischer Prozessmaßnahmen (z. B. Business Reengineering Projekte),
- Festlegung von Prozesszielen zwischen Geschäftsleitung und Geschäftsprozessverantwortlichen,
- Konfliktmanagement bei Problemen zwischen Geschäftsprozess- und Funktionsverantwortlichen,
- Entscheidung über die Einführung von Qualitätsverbesserungsmethoden, baut die dafür erforderlich deren Infrastruktur auf und ernennt die entsprechenden Koordinatoren<sup>55</sup>.

### Prozess-Team

Dieses Gremium unterstützt den Prozessverantwortlichen (der auch die Sitzungen leitet) in Fragen der Abstimmung und Steuerung von Geschäftsprozessen. Die Mitglieder sind Teilprozessverantwortliche, die vom jeweiligen Prozessverantwortlichen

---

<sup>53</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 165).

<sup>54</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2001, S. 87).

<sup>55</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 166).

ernannt wurden. Im Team werden Barrieren und Probleme diskutiert und Lösungen erarbeitet. Die Größe des Prozess-Teams ist abhängig von der Zahl der Teilprozesse.

Die grundlegenden Aufgaben des Teams sind:

- Gestaltung des Gesamtprozessaufbaus,
- Vereinbarung der Rahmenbedingungen (z. B. Erfolgsfaktoren, Ziele) der Teilprozesse,
- Bewertung der Ergebnisse von Prozessreviews und -assessments,
- Bewertung und Anpassung von Teilprozesszielen,
- Beauftragung und Kontrolle von Six Sigma Projekten,
- Unterstützung und Förderung der Qualitätssicherungsmethoden<sup>56</sup>.

### Kaizen-Team<sup>57</sup>

Kaizen-Teams identifizieren und gewichten „Verschwendungen“ (Behinderungen, Fehler, Mängel etc.) auf der Prozess- oder Arbeitsschritzebene. Zur Lösung der Probleme kommt die Kaizen-Methode zur Anwendung, die eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse verfolgt. Die Teams setzen sich aus Mitarbeitern einer Teilprozesse oder Prozessschritte zusammen. Die Lösungsvorschläge werden innerhalb des Teams erarbeitet und umgesetzt. Bei Problemen, die sich nicht zufriedenstellend lösen lassen, wird der Teilprozessverantwortliche oder das Prozess-Team eingeschaltet. Durch dieses Konzept wird das vorhandene Wissen, die Kreativität und die Einsatzbereitschaft eines jeden Prozessmitarbeiters genutzt. Eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte setzt einerseits die Motivation der Mitarbeiter voraus, andererseits die Vermittlung des Grundwissens zu Kaizen durch Schulungen<sup>58</sup>.

## 1.2.4 Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements

### 1.2.4.1 Aktuelle Herausforderungen

Die Bedingungen für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen und deren Absatz auf dem Markt haben sich grundlegend verändert. Daher müssen sich Unternehmen den ständig ändernden Bedingungen anpassen, um im Wettbewerb bestehen zu können. In Tab. 1.3 sind einige Herausforderungen genannt und wie im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements angemessen darauf reagiert werden kann.

Unternehmen müssen auf die Herausforderungen angemessen reagieren und die Effektivität (richtige Zielsetzung) und Effizienz (und deren Zielumsetzung) erhöhen. Dies können Unternehmen durch die Gestaltung, Steuerung und Optimierung

---

<sup>56</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 168 f.).

<sup>57</sup> Zum Thema KAIZEN siehe Kap. 3.3.

<sup>58</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann (2008, S. 169 f.).