

1 Grundlagen und Einführung

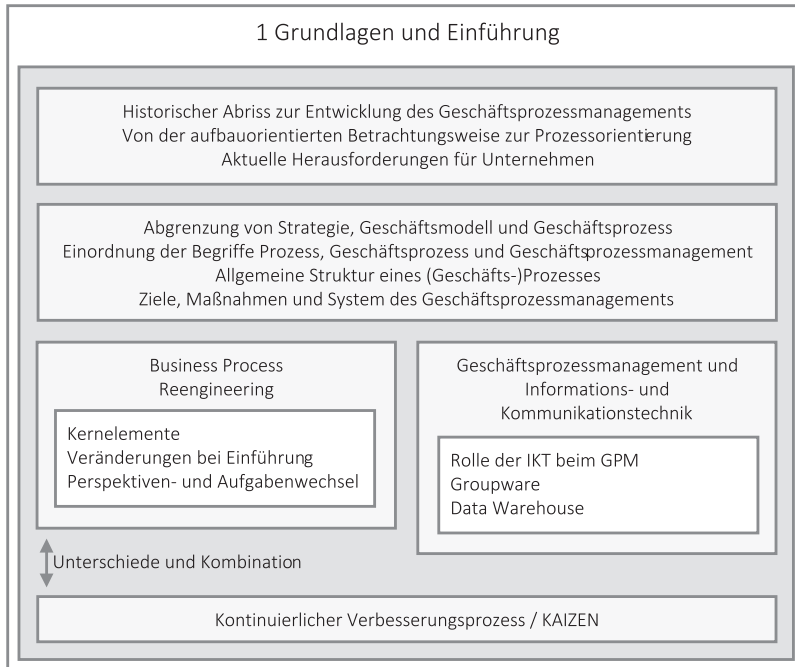


Abb. 1:
Übersicht zum ersten Kapitel

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war der Organisationsbegriff vor allem dem Militär, der Kirche und dem Staat vorbehalten. Veröffentlichungen aus jener Zeit befassen sich vornehmlich mit dem Verhältnis von Organisation zum gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Bereich. Im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung und der zunehmenden Komplexität der Betriebe erlangte die Organisation – nebst Arbeit, Boden und Kapital – den Status eines Produktionsfaktors, wobei zu konstatieren ist, dass der Organisationsbegriff insbesondere im administrativen Sinne – im Rahmen der Abwicklung, Ausarbeitung und Durchführung – gebraucht wurde. Trotz der vordergründigen Ablauforientierung vor allem in Form von Funktionsbeschreibungen findet bis in die frühen 1930er Jahre keine Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation statt. Insbesondere Nordsieck (1934) proklamierte in seinen Veröffentlichungen eine dualistische Betrachtungsweise der Organisation und konsolidierte damit nachhaltig die systematische Trennung von Auf-

Historischer Abriss zur Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements

bau- und Ablauforganisation (vgl. Gaitanides (2012), S. 11ff.). In der deutschen Organisationslehre folgt auch Kosiol (1962) dem dualistischen Prinzip. Er definiert die Aufbauorganisation als »Gliederung der Unternehmung in aufgabenteilige Einheiten und ihre Koordination« und die Ablauforganisation als »raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge« (Kosiol (1962), S. 32). Die Aufgabe, die von Kosiol als »Zielsetzung für zweckbezogenes menschliches Handeln« (Kosiol (1962), S. 43) verstanden wird, spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Verbundenheit beider Aspekte lässt sich in der gemeinsamen Vorgehensweise bei der Gestaltung erkennen; der Analyse folgt die Synthese. In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass aufbauorganisatorische Aspekte denen der ablauforganisatorischen vorgelagert sind und diese vornehmlich einen deterministischen Charakter haben; die Ablauforganisation folgt der Aufbauorganisation (vgl. Gaitanides (2012), S. 22f.). Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich eine Basisverschiebung von einer vornehmlich aufbauorganisatorischen Betrachtungsweise zur einer eher ablauforganisatorischen Fokussierung vollzogen (Prozessorientierung). Die Organisationsstrukturen orientierten sich vor allem an den Prinzipien der Prozessgliederung. In diesem Zusammenhang fand eine Betonung der unidirektionalen Flussorientierung statt, die gleichermaßen die Kundenorientierung und Organisationsgestaltung betrachtet. Darüber hinaus zeichnet sich die ablauforganisatorische Betrachtungsweise durch ihren dynamischen Charakter – hinsichtlich temporaler Veränderungspotenziale – und horizontale Aspekte – im Sinne der übergreifenden Wertschöpfungskette nach Porter (1985) – aus (vgl. Gronau (2016), S. 8f.). In der nachfolgenden Tabelle ist der Wandel der organisationalen Leitbilder zusammengefasst.

Tab. 1:
Wandel organisatorischer Leitbilder (Quelle: Gronau (2016), S. 8)

Leitbild	Traditionelles funktionales Leitbild (um 1900)	Dualistisches Leitbild (ca. 1940 bis 1970)	Leitbild der offenen, dynamischen Organisation (ab 1980)
Merkmal			
Blickwinkel	Isolierte Ausschnitte, Funktionalbetrachtung, vertikale Sichtweise	Funktionalbetrachtung	Ganzheitliche Betrachtung, horizontale Sichtweise
Gestaltungsziel und Bildungsprinzipien	Arbeitsteilung, Spezialisierung, Faktororientierung	Arbeitsteilung, Verrichtungsorientierung	Flussorientierung
Schwerpunkt	Notwendigkeit der Hierarchie	Primat der Aufbauorganisation	Primat der Ablauforganisation
Systemcharakter	Geschlossenheit, statisches System	Geschlossenheit, statisches System	Offenheit, dynamisches System

Die Prozessorientierung lässt sich – wie oben bereits angedeutet – von den klassischen aufbauorientierten bzw. funktionsorientierten Ansätzen nach beispielsweise Nordsieck (1934) und Kosiol (1962) durch fünf wesentliche Merkmale abgrenzen (vgl. Gronau (1999), S.212f.):

Prozessorientierung

- Umfangreiche Effizienzmessung der Prozesse (z. B. Zeit und Kosten)
- Verstärkte Kundenorientierung bei der Gestaltung der Prozesse
- Betonung wertschöpfender Elemente bzw. Aktivitäten in Prozessen
- Orientierung auf die Zeit als Wettbewerbsdimension
- Etablierung von Lernprozessen

Der Transformation von einer funktionsorientierten Organisationsform zu einer Prozessorientierung kann in fünf Kategorien unterteilt werden und ist schablonenhaft in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Auf die genannten Konzepte des Geschäftsprozessmanagements wird weiter unter näher eingegangen.

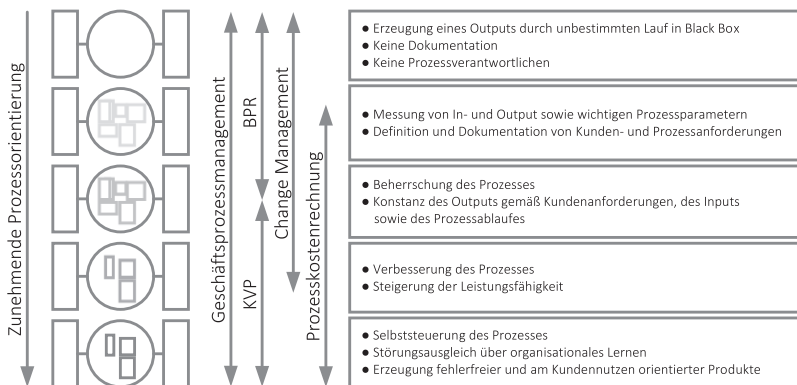


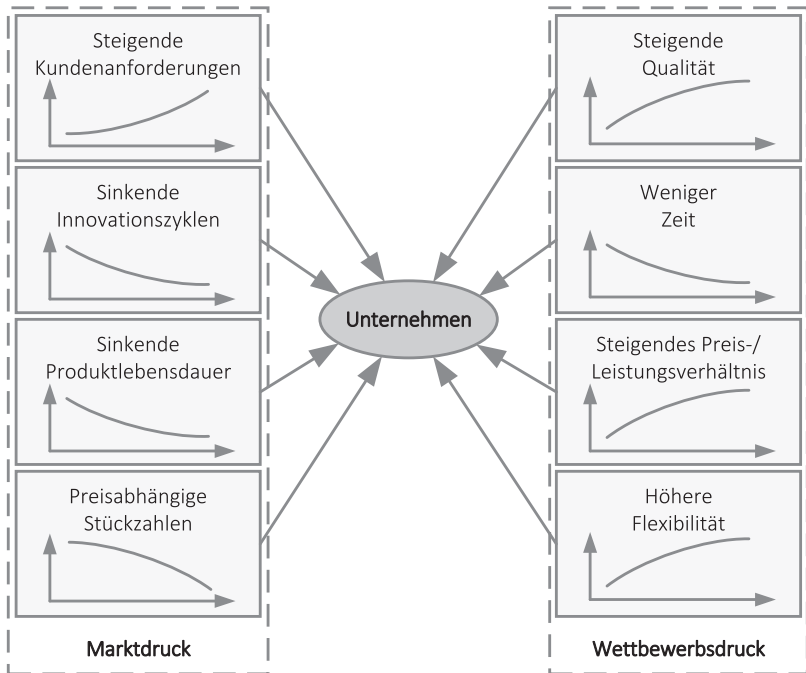
Abb. 2: Schritte zur Prozessorientierung und Konzepte des GPM (Quelle: In Anlehnung an Gronau (1999), S.213)

Unternehmen sind – bedingt durch die steigende Umweltdynamik, Unsicherheiten und Systemkomplexitäten – in zunehmenden Maße aufgefordert, sich sowohl an die sich stetig verändernden Umweltbedingungen anzupassen als auch proaktiv Veränderungen mitzugestalten bzw. diese zu antizipieren. Während marktseitig der Druck auf Unternehmen unter anderem durch steigende Kundenanforderungen, kürzer werdende Innovations- und Produktlebenszyklen und preisabhängige Stückzahlen weiter wächst, wirkt der Konkurrenzdruck vor allem auf qualitative, zeitliche und flexibilitätsbezogene Aspekte sowie das Preis-/Leistungsverhältnis. In diesem Zusammenhang spielt für den Erfolg von Unternehmen gleichermaßen die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Veränderung und Innovation sowie die Geschwindigkeit eine maßgebliche Rolle. Dies betrifft vor allem schnell veränderbare Unternehmensstrukturen und -prozesse. Die (Reaktions-)Zeit ist zu einer Kernressource zu Generierung von Wettbewerbsvorteilen avanciert (vgl. Schmelzer/

Herausforderungen für Unternehmen

Sesselmann (2004), S. 1f.). Die folgende Abbildung stellt einige Herausforderung für Unternehmen noch einmal übersichtlich dar.

Abb. 3:
Herausforderungen
für Unternehmen
(Quelle: In Anlehnung
an Schmelzer/Sessel-
mann (2004), S. 2)



Abgrenzung von Strategie, Geschäftsmodell und Geschäftsprozess

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten Herausforderungen bzw. Anforderungen, müssen Unternehmen zunächst belastbare Strategien – beispielsweise auf Gesamtunternehmensebene, Geschäftsfeldebene oder Funktionsebene – entwickeln. Ausgehend von der jeweiligen Leitidee, Mission und den langfristigen Unternehmenszielen zeichnen sich *Strategien* vor allem durch Ihren normativ-richtungsweisenden Grundsatzcharakter aus und geben Aufschluss darüber, wie beispielsweise die Unternehmensführung ausgestaltet sein soll, welche Geschäftsfelder bearbeitet sowie Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen. Der Fokus liegt hier vornehmlich auf der Differenzierung zu den Wettbewerbern. *Geschäftsmodelle* stellen die sachlogische Funktionsweise von Unternehmen dar. Sie basieren auf den zuvor festgelegten Strategien und überführen sie in konkrete Beschreibungen (vgl. Brockmann/Gronau (2008), S. 229). Als Beispiel sei hier das Business Model Canvas angeführt, das insgesamt neun Schlüsselfaktoren umfasst (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 16ff.):

- Schlüsselpartner: Wer kommt als Partner in Frage?
- Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen sind unverzichtbar?
- Schlüsselaktivitäten: Welches sind die wichtigsten Tätigkeiten?
- Nutzenversprechen: Welchen Nutzen haben die Kunden?

- Kundenbeziehung: Wie können Kunden gewonnen/gebunden werden?
- Kundensegmente: Welches ist die Zielgruppe?
- Marketingkanäle: Wie erfahren Kunden von dem Angebot?
- Kostenstruktur: Welches sind die wichtigsten Ausgaben?
- Einnahmequellen: Woher kommt das Geld?

Der Konkretisierungsgrad ist auf *Geschäftsprozessebene* am größten. Hier wird das aus der Strategie abgeleitete Geschäftsmodell operationalisiert und umgesetzt. Es umfasst vor allem Informationen zu Verfahren, Aufgaben und Aktivitäten (vgl. Brockmann/Gronau (2008), S. 229).

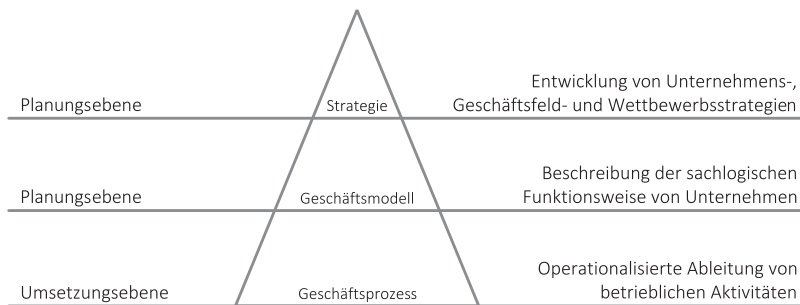


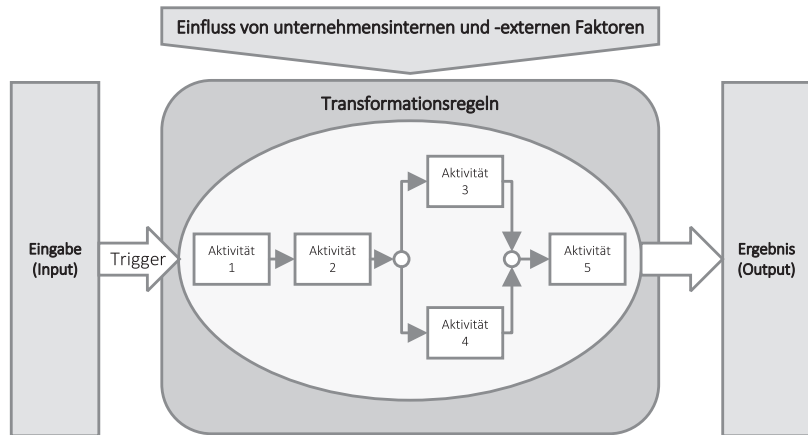
Abb. 4: Strategie, Geschäftsmodell und Geschäftsprozess (Quelle: In Anlehnung an Brockmann/Gronau (2008), S. 229)

Nach Becker und Kahn (2012) ist ein *Prozess* »die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind« (Becker/Kahn (2012), S. 6). Diese Definition bezieht sich vornehmlich auf die sequenziellen Eigenschaften von Prozessen und fokussiert dabei sowohl die Anwendung als auch die Manipulation von bestimmten Objekten. Gemäß der Normenreihe für Qualitätsmanagementsysteme DIN EN ISO 9000ff. respektive der DIN EN ISO 9000 (zuletzt in der Fassung DIN EN ISO 9000:2015-11), in der die entsprechenden Grundlagen und Begriffe zu Qualitätsmanagementsystemen definiert werden, handelt es sich bei Prozessen um einen »Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt« (DIN EN ISO 9000 (2015)). In dieser Betrachtungsweise steht vor allem die Transformation von Inputfaktoren (Eingaben) zu Outputfaktoren (Ergebnisse) im Mittelpunkt. Darüber hinaus zeichnet sich diese Definition durch das Vorhandensein von wechselseitigen Abhängigkeiten aus. Schmelzer und Sesselmann (2013) definieren Prozesse allgemein als »eine Folge von Aktivitäten [...], die aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen« (Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 51). Sie beziehen sich dabei – wie die DIN EN ISO 9000 – insbesondere auf die Transformation ohne jedoch explizit die möglichen Interdependenzen oder die sequenziellen Eigenschaften zu betonen.

Begriffliche Grundlagen: Prozess, Geschäftsprozess und Geschäftsprozessmanagement

Die Grundstruktur eines Prozesses ist in der nachfolgenden Abbildung schematisch dargestellt. Der Prozess, der durch einen inputgesteuerten Trigger ausgelöst wird, beinhaltet ein Repertoire vorgegebener Regeln, die dazu geeignet sind, die Vorgehensweise festzulegen oder einzugrenzen. Eine Ansammlung gerichteter Aktivitäten werden als Prozesskette zusammengefasst dargestellt. Innerhalb dieses Prozesses erfolgt die Transformation durch die Kombination von materiellen und immateriellen Inputfaktoren zu ganz bestimmten Outputs (vgl. Schwickert/Fischer (1996), S. 5f.).

Abb. 5:
Struktur eines Prozesses
(Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 52; Schwickert/Fischer (1996), S. 6)



Jedoch ist nicht jeder Prozess ein *Geschäftsprozess*. Nach Hammer und Champy (1993) umfassen diese eine Sammlung von Aktivitäten, die einen oder mehrere Inputs gebrauchen, um einen für Kunden wertvollen Output zu generieren (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 35). Auch Davenport (1993) argumentiert in Richtung Absatzmarkt bzw. Kundennutzen, indem er Geschäftsprozesse als strukturierte, messbare Menge von Aktivitäten beschreibt, die entwickelt wurde, um einen ganz bestimmten Output für einen spezifischen Kunden oder Markt zu erzeugen (vgl. Davenport (1993), S. 5). Einerseits zeigt sich anhand dieser Definitionen, dass Geschäftsprozesse einen direkten Wertschöpfungsbeitrag leisten und andererseits, dass sie an den Bedürfnissen, Erwartungen oder Anforderungen von Kunden bzw. anderen Interessengruppen ausgerichtet sind. Geschäftsprozesse sind also wiederhol- und eindeutig abgrenzbare sowie kundenfokussierte Prozesse, die jeweils beim Kundenbedarf beginnen und bei den jeweiligen Leistungen für Kunden enden. Nach einer Definition von Schmelzer und Sesselmann (2013) besteht der Geschäftsprozess daher »aus der funktions- und organisationsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleitete Prozessziele erfüllen« (Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 52). Angelehnt an die vorangestellte Abbildung zur allgem-

nen Struktur eines Prozesses, zeigt die nachfolgende Abbildung einen schematischen Geschäftsprozess.

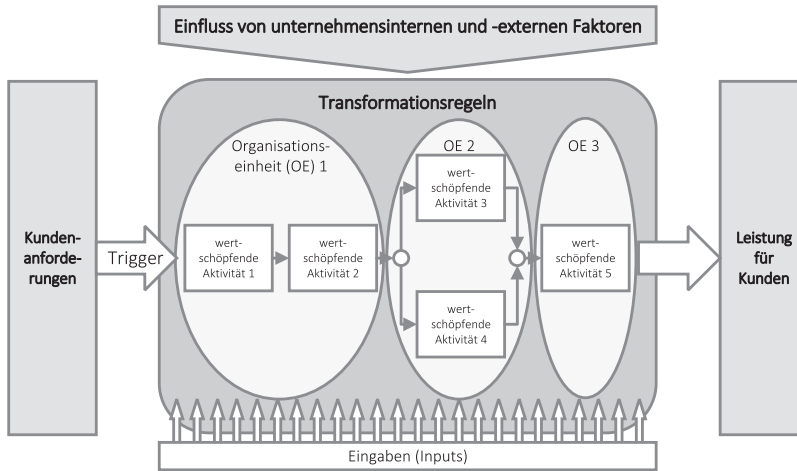
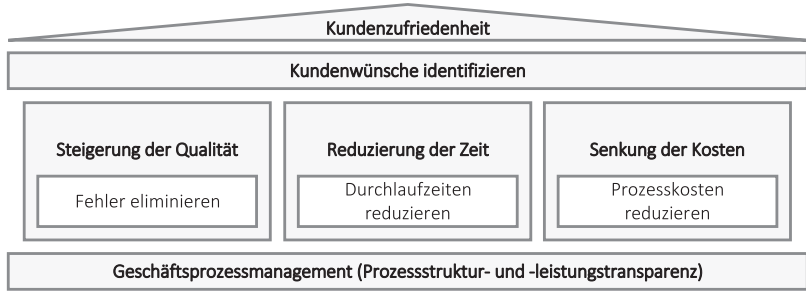


Abb. 6:
Struktur eines
Geschäftsprozesses
(Quelle: In Anlehnung
an Schmelzer/Sessel-
mann (2013), S. 52;
Schwickert/Fischer
(1996), S. 6)

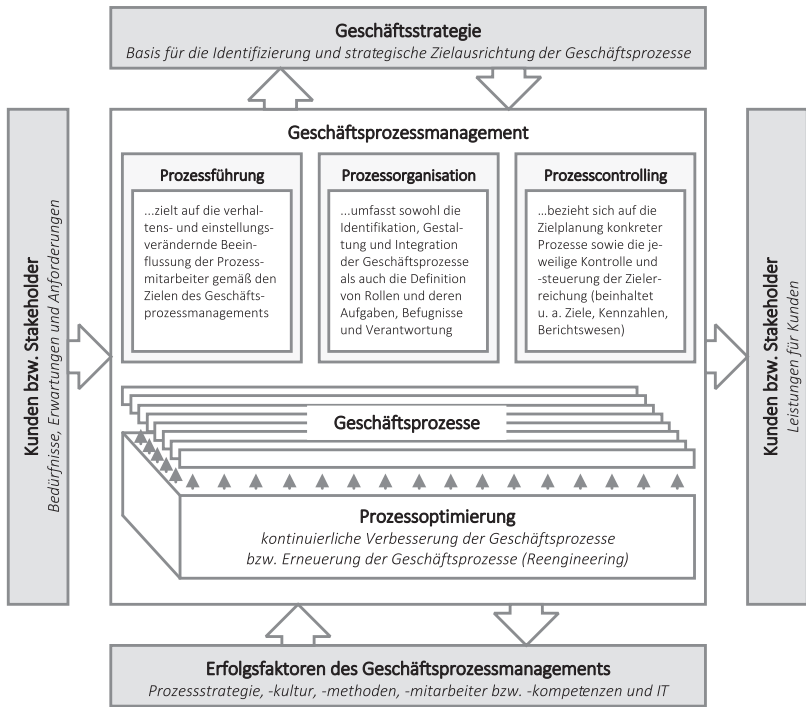
Nachdem nun die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess bestimmt und voneinander abgegrenzt wurden, soll nachfolgend der Begriff des *Geschäftsprozessmanagements* definiert werden. Nach Schmelzer und Sesselmann (2013) ist das Geschäftsprozessmanagement »ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessensgruppen ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens zu erreichen« (Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 6). Gronau (2016) betont in diesem Zusammenhang außerdem die effiziente Nutzung von materiellen und immateriellen Ressourcen, wie beispielsweise Wissen, Informationen, (Human-)Kapital, Material und Kapazitäten, im Spannungsfeld zwischen Zeit-, Kosten- und Qualitätszielen (vgl. Gronau (2016), S. 26; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 55). Das Geschäftsprozessmanagement zielt des Weiteren auf eine Steigerung der Effektivität und Effizienz, auf die Gewährleistung einer größtmöglichen Schnelligkeit und Pünktlichkeit sowie auf die Transparenz der bestimmenden Faktoren zur adäquaten Prozesssteuerung (vgl. Gronau (2016), S. 26). Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Grundkonzept des Geschäftsprozessmanagements mit den Prozessparametern Qualität, Zeit und Kosten sowie dem Ergebnisparameter Kundenzufriedenheit.

Abb. 7:
Ziele und Maßnahmen des Geschäftsprozessmanagements (Quelle: In Anlehnung an Gronau (2016), S. 25; Gaitanides et al. (1994), S. 16)



Grundsätzlich lässt sich das System des Geschäftsprozessmanagements sowie seiner spezifischen Aufgabenfelder anhand nachstehender schematischer Abbildung verdeutlichen.

Abb. 8:
System des Geschäftsprozessmanagements (Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 7ff.)



Business Process Reengineering (BPR)

Wie bereits oben bereits angedeutet, werden im Geschäftsprozessmanagements sämtliche Geschäftsprozesse im Rahmen der Prozessoptimierung kontinuierlich hinterfragt und verbessert. In diesem Zusammenhang kann es vorkommen, dass Prozesse hinsichtlich der Effektivität und/oder Effizienz neu- bzw. umgestaltet werden müssen. Hier wird das sogenannte *Business Reengineering* zur Anwendung gebracht. Hammer und Champy (1993) definieren dieses Konzept als fundamentales Über-

denken und radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen der wesentlichen Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit zu erreichen (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 32). Diese Definition umfasst vier Schlüsselwörter (Geschäftsprozess, fundamental, radikal und dramatisch, die nachfolgend jeweils betrachtet werden sollen).

Der Begriff *Geschäftsprozess* wurde bereits oben definiert. Im Zusammenhang mit dem Business Reengineering bezieht sich dieser Begriff vor allem auf die grundsätzliche Abkehr von der Aufbauorientierung hin zur Prozessorientierung. Die Organisation wird nicht durch die Aufgabensynthese, sondern durch die Prozesssynthese bestimmt (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 35f.). Die Bezeichnung des *fundamentalen* Überdenkens bezieht sich auf die elementare Frage, warum bestimmte Dinge auf eine ganz bestimmte Art und Weise im Unternehmen gemacht werden. Es handelt sich dabei um die Aufforderung, die stillschweigenden Regeln und Annahmen der Geschäftsabwicklung zu hinterfragen (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 32f.). Die *radikale* Neugestaltung impliziert den vollständigen Verzicht auf die Beibehaltung vorhandener Regeln und Prozesse sowie organisatorische Strukturen und Abläufe. Es geht um die vollkommene Neuerfindung von Prozessen und Strukturen zur Bewältigung der gestellten Aufgaben (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 33). Die *dramatischen* Verbesserungen beziehen sich vornehmlich auf Leistungsverbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Qualität und der Zeit. Dabei wird jedoch nicht auf inkrementelle bzw. marginalen, sondern auf drastische und einschneidende Verbesserung gesetzt (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 33ff.).

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Merkmale von Prozessen, die dem entsprechend dem Prinzip des Business Process Reengineering bearbeitet wurden, kurz dargestellt.

Kernelemente des BPR

Merkmale	Erläuterung
Zusammenfassung von Aufgaben und Positionen	Im Zuge der Neugestaltung der Unternehmensprozesse werden vormals separierte Positionen und Aufgaben integriert und zusammengefasst. Die kann unter anderem durch eine Aufgabenkonzentration auf eine Person oder ein Team realisiert werden.
Dezentralisierung der Entscheidungsfindung	Die vormals den Managern vorbehaltenen Entscheidungsbefugnisse werden zur umfänglichen Aufgabenerfüllung an die Mitarbeiter übertragen.
Natürliche Reihenfolge der Prozessschritte	Zur temporalen Vorteilsgewinnung sollen die Prozesse auf mögliche Parallelschritte untersucht und zur Verkürzung der Gesamtlaufzeit entsprechend angepasst werden.
Berücksichtigung von Prozessvarianten	Anstatt einen Universalprozess für eine bestimmte Aufgabe zu definieren, sollen bei Bedarf verschiede-

Tab. 2:
Wesen der prozessorientierten Reorganisation (Quelle: In Anlehnung an Gronau (1999), S. 230)

Tab. 2:
Wesen der prozessorientierten Reorganisation (Quelle: In Anlehnung an Gronau (1999), S. 230)
– Fortsetzung

Merkmale	Erläuterung
Sinnvolle Lokalisierung von Arbeitsschritten	ne Szenarios der Aufgabenbewältigung identifiziert und jeweils mit einer eigenen Prozessvariante beschrieben werden.
Verringerung von Überwachung und Kontrolle	Arbeitsschritte sollten an dem Ort durchgeführt werden, an dem sie erforderlich sind und funktionsübergreifende Aktivitäten durch Zuschreibung von mehr Befugnissen vermieden werden.
Reduzierung von Abstimmungsarbeiten	Die vormals den gesamten Unternehmensprozess flankierenden Kontroll- bzw. Überwachungsmaßnahmen werden vor allem aus Kostengründen auf ein Minimum reduziert. Pauschale Kontrollen sorgen dafür, dass Missbrauchstatbestände zumindest nicht weiter ansteigen.
Schaffung einzelner Anlaufstellen	Durch die Zusammenfassung und Integration können nicht wertschöpfende Aktivitäten eliminiert sowie Unstimmigkeiten und Abstimmungskonflikte auf ein Minimum gesenkt werden.
	Im Rahmen der Kundenorientierung wird an der Schnittstelle zwischen Geschäftsprozess und Kunden ein sogenannter Case Manager etabliert, der nach außen gerichtet eine Gesamtverantwortung für den jeweiligen Prozess hat.

BPR: Veränderungen bei Einführung

Die Einführung des Business Process Reengineering in Unternehmen bringt nicht nur fundamentale Veränderungen für die Geschäftsprozesse mit sich; darüber hinaus zeigen die prozessualen Veränderungen Auswirkungen auf alle Teile des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund haben Hammer und Champy (1993) einige Effekte zusammengetragen, die sich de facto aus der Anwendung des Business Process Reengineering von Unternehmensprozessen ableiten lassen (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 65). Dazu betrachten sie unter anderem folgende Objekte: Fachabteilungen, Arbeitsstellen, Rolle der Mitarbeiter, Qualifizierung sowie Leistungsmessung und Entlohnung.

Die vormals funktionale Gestaltung von Unternehmen, also die funktionale Trennung von *Fachabteilungen* entsprechend ihrer jeweiligen Spezialisierung, wird im Rahmen des Business Process Reengineering aufgebrochen. An ihre Stelle werden sogenannte Prozessteams etabliert, die gemeinsam einen bestimmten Unternehmensprozess interdisziplinär bearbeiten, ohne dass sie – wie in der funktionalen Sichtweise – fachabteilungsbezogenen Zielkonflikten und Unstimmigkeiten unterliegen. Die Vorteile liegen in dieser Organisationsform vor allem in der sowohl unternehmensinternen als auch -externen anforderungsorientierten Flexibilität sowie der (temporären) Bündelung von relevanten Kompetenzen (vgl. Hammer/Champy (1993), S. 65ff.).