



Leseprobe

Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen

ISBN: 978-3-446-42185-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42185-1>

sowie im Buchhandel.

1

Warum Geschäftsprozessmanagement?

IN DIESEM KAPITEL WERDEN FOLGENDE FRAGEN BEANTWORTET:

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

1.1 Anforderungen an Unternehmen

Die Anforderungen an Unternehmen steigen ständig. Fast täglich begegnen uns Schlagworte, die darauf hinweisen:

- Globalisierung und Internationalisierung der Märkte,
- gesättigte Käufermärkte,
- steigende Ansprüche der Kunden,
- größerer Einfluss der Stakeholder,
- Deregulierung und Intensivierung des Wettbewerbs,
- schnellere technologische Entwicklungen (z. B. E-Business),
- kürzere Produktlebenszyklen,
- Homogenisierung der Produkte,
- Preisverfall und Kostendruck,
- Wertewandel.

Dank der schnellen Überbrückung von Raum und Zeit durch fortschreitende Verkehrs- und Kommunikationstechnik agieren Unternehmen heute weltweit. Die zunehmende Markttransparenz hat die Zahl der Anbieter und den Wettbewerbsdruck erheblich ansteigen lassen. Informationen über Märkte, Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Konkurrenzprodukte können schneller beschafft werden und stehen weltweit allen Marktteilnehmern zur Verfügung. Wettbewerbsvorteile erzielen vor allem die Unternehmen, die schneller als ihre Wettbewerber auf Veränderungen von Märkten, Kunden und Technologien reagieren. Ihre Stärken sind hohe Produktivität, Flexibilität und kurze Reaktionszeiten. Zeit ist zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Wer schneller, effizienter und kundennäher agiert, steigert Umsätze, Marktanteile und Ergebnisse. Nicht Größe, sondern Geschwindigkeit bestimmt den Erfolg.

Die wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität können Unternehmen nur erfüllen, wenn sie den Wandel als permanente Herausforderung und kontinuierlichen Prozess betrachten. Der Wandel umfasst das gesamte Unternehmen:

- Einstellungen und Verhalten von Management und Mitarbeitern,
- Führungssystem,
- Organisation,
- Controlling,
- Technologien, Prozesse und Produkte.

Das Geschäftsprozessmanagement ist ein geeignetes und bewährtes Konzept, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen.

1.2 Probleme in Unternehmen

Den hohen Anforderungen auf der einen Seite stehen oft Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Schlagwörter „Effektivität“ und „Effizienz“ beschreiben. Effektivität bedeutet „das Richtige tun“, wie z. B. die richtigen Erfolgsfaktoren bestimmen, die richtigen Kernkompetenzen aufbauen, die richtigen Märkte auswählen und die richtigen Produkte entwickeln. Maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben Unternehmensvision, Unternehmensstrategie und Unternehmensziele.

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

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

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Nicht selten schlägt die Unzufriedenheit auch auf die Kapitalgeber und die Gesellschaft durch. Besonders kritisch für Unternehmen sind Kunden. Von ihren Entscheidungen hängen Umsatz und Ergebnis eines Unternehmens ab. Der Kundenzufriedenheit ist deshalb höchste Aufmerksamkeit zu schenken.

Effizienz bedeutet „etwas richtig tun“. Hier geht es um die „effiziente“, d. h. wirtschaftliche Erreichung der gesetzten Ziele. Effizienzprobleme bereiten besonders die betrieblichen Abläufe. Abbildung 1-1 zeigt Problemfelder, deren Ursache in der unzureichenden Beherrschung der Prozesse liegt. Häufig sind die Prozesse mit nicht wertschöpfenden Aktivitäten überladen und erfordern wegen der vielen Schnittstellen einen hohen Koordinationsaufwand. Sie stellen im Unternehmen den größten Kostenblock dar. Die Prozesseffizienz hat erheblichen Einfluss auf Produktivität und Profitabilität.

Parameter der Effizienz sind Zeiten, Qualität und Kosten. Diese Größen stehen miteinander in enger Beziehung. So wird z. B. gefordert, Produkte mit hoher Qualität in kurzer Zeit und mit geringen Kosten zu entwickeln. In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. Die Gründe dafür liegen in bilanziellen und steuerlichen Vorschriften, dem traditionellen Kostendenken sowie der starken Stellung kaufmännischer Controller.

In deutschen Unternehmen hat es Tradition, Ergebnisprobleme über Kostensenkungsprogramme und weniger über Qualitätssteigerungs- oder Zeitreduzierungsprogramme zu lösen. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind

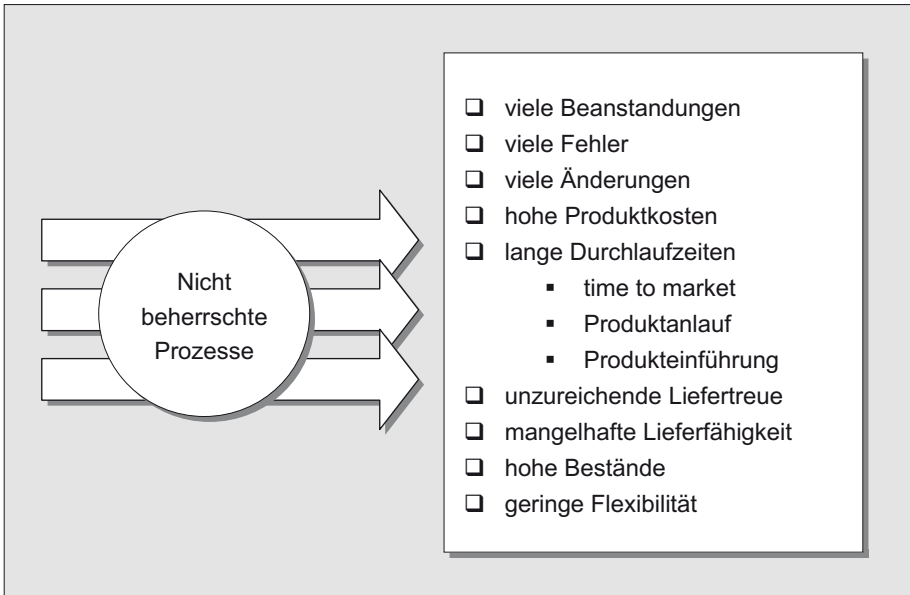


Abbildung 1-1 Probleme in Unternehmen als Folge nicht beherrschter Prozesse

z. B. Personalabbau, Outsourcing, Bestandsabsenkung, Einkaufsoffensiven, Investitionskürzungen bzw. -streckungen, Bereinigung des Produktprogramms und Abbau sozialer Leistungen.

Kostensenkungsprogramme können kurzfristig zu einer Entlastung führen, bieten langfristig jedoch keine Lösung. „Jedes noch so klug geplante Kostensenkungsvorhaben ist spätestens dann beendet, wenn die Belegschaft wieder zum *business as usual* übergeht“ (Kratz 2002).

Ergebnisprobleme haben in vielen Fällen ihre Ursache in Effektivitäts-, Qualitäts- und Zeitproblemen. Diese werden durch einseitige Kostensenkungsmaßnahmen nicht beseitigt.

Die Praxis schenkt der Effizienz allgemein höhere Aufmerksamkeit als der Effektivität. Eine Vernachlässigung der Effektivität ist jedoch gefährlich. Sie kann zu falschen Zielsetzungen führen, die auch durch hohe Effizienz nicht kompensiert werden können. Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. Auf der anderen Seite sind richtige Ziele gefährdet, wenn es an Effizienz mangelt. So verfehlt z. B. eine richtige Produktidee ihr Ziel, wenn die Anforderungen der Kunden unzureichend erfüllt werden, die Entwicklung des Produktes zu lange dauert oder Entwicklung, Fertigung und Vermarktung zu teuer sind.

Notwendig ist, der Zielsetzung (Effektivität) eine ebenso hohe Aufmerksamkeit wie der Zielumsetzung (Effizienz) zu schenken. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaft beherrschten Geschäftsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzprobleme lassen sich durch Geschäftsprozessmanagement deutlich reduzieren.

1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg

Geschäftsprozessmanagement und Prozessmanagement werden weltweit als Business Process Management (BPM) bezeichnet. Der Begriff BPM ist stark von der Informationstechnologie (IT) geprägt. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definiert z.B. die Fraunhofer-Gesellschaft: „Unter Business Process Management (BPM) versteht man alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ (Fraunhofer ISST 2009, S. 1).

IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (Technology-BPM) (vgl. Scheer et al. 2006, S. 6). Das Business-BPM (auch fachliches BPM genannt) wird als Managementkonzept im Unternehmen und das Technology-BPM als Lösungskonzept zur Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden (vgl. auch Snabe et al. 2009, S. 1; Becker et al. 2009, S. 4). „Technisches BPM baut immer auf einem fachlichen BPM auf und hängt deshalb vom Vorhandensein eines fachlichen BPM ab. Demgegenüber ist ein fachliches BPM auch ohne technisches BPM denk- und umsetzbar“ (Stähler et al. 2009, S. 16).

Das in diesem Buch beschriebene Geschäftsprozessmanagement legt seinen Schwerpunkt auf das Management, d.h. Führung, Organisation und Controlling von Geschäftsprozessen. In Abgrenzung zu dem IT-orientierten Begriff BPM wird folgende Definition verwendet:¹

¹ Andere Definitionen für Geschäftsprozessmanagement/Prozessmanagement sind:

Gaitanides: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994, S. 3).

Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK): „BPM ist ein systematischer Ansatz, um sowohl automatisierte als auch nicht automatisierte Prozesse zu erfassen, zu gestalten, auszuführen, zu dokumentieren, zu messen, zu überwachen und zu steuern und damit nachhaltig die mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Ziele zu erreichen“ (EABPM 2009, S. 38).

SAP: GPM ist eine Managementdisziplin, die sich auf die integrierte und laufende Analyse, Gestaltung, Implementierung, Ausführung und Überwachung von Geschäftsprozessen bezieht, um Effektivität und Effizienz unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zu steigern (vgl. Snabe et al. 2009, S. 191).

Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Die IT stellt in dem so definierten Geschäftsprozessmanagement eine wichtige unterstützende Komponente dar, die starken Einfluss auf die Effizienz der Geschäftsprozesse ausüben kann. Sie steht jedoch nicht im Mittelpunkt des Systems.

Geschäftsprozessmanagement und Geschäftsprozesse haben zwei Bezugspunkte. Der erste Bezugspunkt ist die Geschäftsstrategie (siehe vertikale Achse in Abbildung 1-2). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen Ziele in den Geschäftsprozessen umzusetzen sind („Wie“). Das „Was“ und „Wie“ auf der vertikalen Achse in Abbildung 1-2 bilden die Basis für die Identifikation und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich. Da Geschäftsmodelle schneller als in der Vergangenheit an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen (Änderungen der Märkte, Kunden, Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Wettbewerber, Partner), wird die enge Kopplung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessen immer wichtiger. Geschäftsprozessmanagement gewinnt als Kernkompetenz immer stärkere Bedeutung, neue bzw. veränderte Geschäftsideen und -modelle schnell umzusetzen.

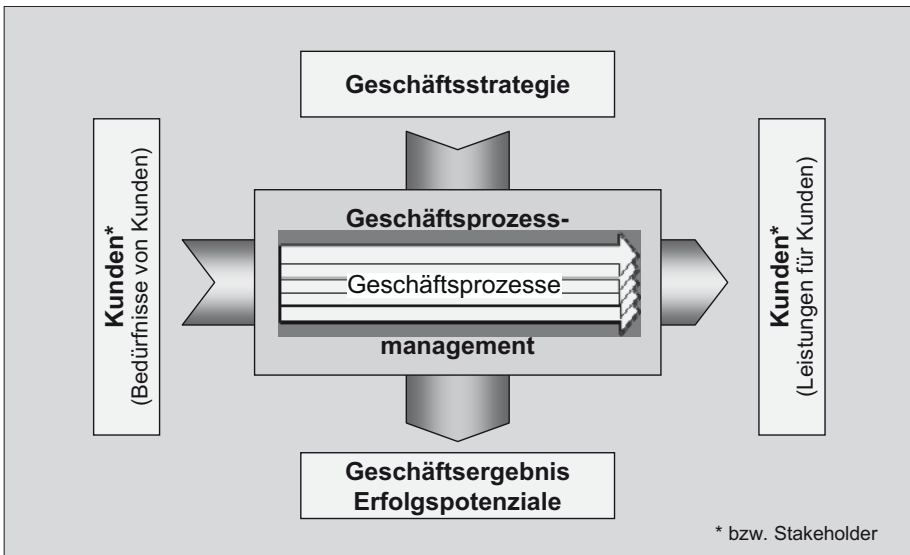


Abbildung 1-2 Bezugspunkte des Geschäftsprozessmanagements

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu Kunden (siehe horizontale Achse in Abbildung 1-2).

Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, die Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Deshalb erstrecken sie sich von den Kundenanforderungen bis zur Bereitstellung der Ergebnisse an die Kunden. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Objekte („Was“) mit welchen Anforderungen („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bearbeitet werden. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die einzelnen Objekte bzw. Leistungen² innerhalb der Geschäftsprozesse.

Strategiebezug und Kundenbezug müssen aufeinander abgestimmt werden. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, dass sich die Geschäftsprozesse zu stark an der (kurzfristigen) operativen Effizienz orientieren und keine ausreichenden Beiträge zum (langfristigen) Aufbau und Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen des Unternehmens leisten. Umgekehrt birgt eine zu einseitige Orientierung an der Geschäftsstrategie die Gefahr in sich, „am Kunden vorbei“ zu agieren und die operativen Ziele zu verfehlen.

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

Aufgabe des Geschäftsprozessmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse sowohl die strategischen Ziele als auch die Kundenziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abbildung 1-3).

Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements vermittelt Abbildung 1-4.

Prozessführung bedeutet, die Einstellungen und das Verhalten der Prozessmitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich mit dem Geschäftsprozessmanagement identifizieren und die Ziele des Geschäftsprozessmanagements umsetzen. Prozessführung beginnt an der Spitze bei der Geschäftsleitung. Wichtige Führungsrollen

² Der Begriff Leistung hat zwei Bedeutungen. Zum einen werden darunter die Ergebnisse (Output) eines Geschäftsprozesses im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen verstanden. Empfänger der Leistungen sind die Kunden. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit (Performance) gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -kriterium, -niveau und -messung.

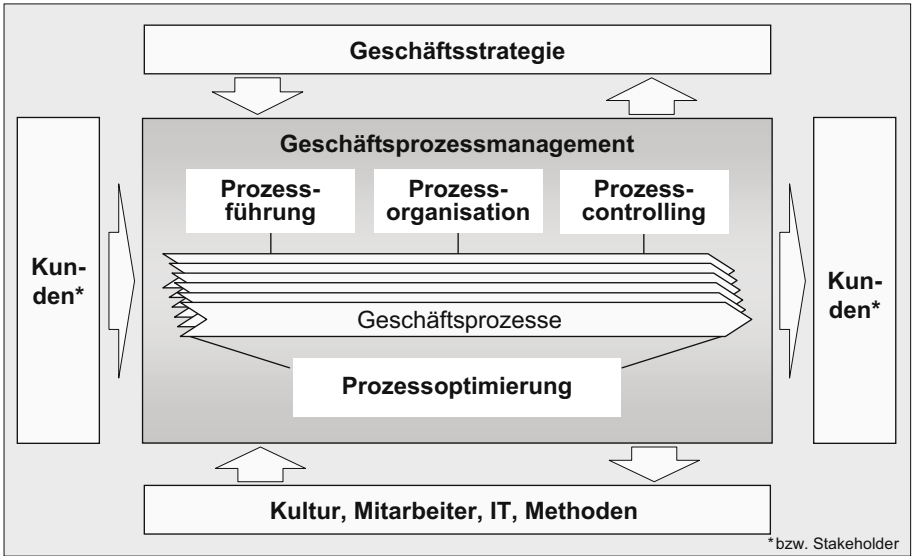


Abbildung 1-3 System des Geschäftsprozessmanagements

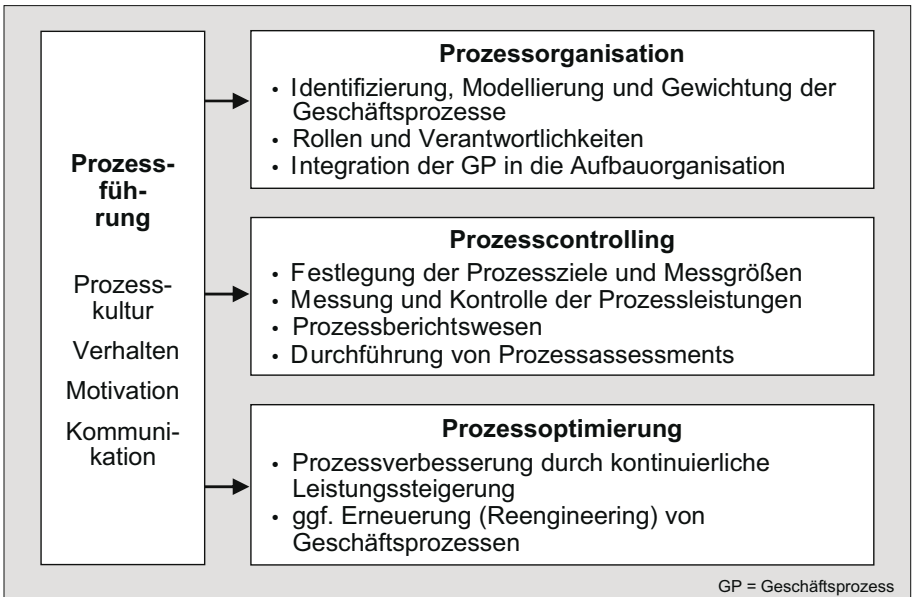


Abbildung 1-4 Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements

nehmen ferner der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte Geschäftsprozessmanagementsystem des Unternehmens verantwortlich. Die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- und Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z.B. Kaizen-Teams) leisten auf ihren Ebenen Führungsarbeit. Die Prozessführung beeinflusst im hohen Maße den Erfolg des Geschäftsprozessmanagements. Die Art und Weise, wie die Führungsaufgaben durchgeführt werden, prägen die Prozesskultur.

Aufgaben der Prozessführung sind (vgl. auch ISO 9004:2009, Anhang B):

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

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

Die erfolgreiche Steuerung der Geschäftsprozesse setzt klare Ziele und Leistungstransparenz voraus. Die Basis dafür legt das **Prozesscontrolling**. Seine Schwerpunkte umfassen die Planung der Prozessziele und die Kontrolle der Zielerreichung. Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung (vgl. Kapitel 6). Wichtige Instrumente des Prozesscontrollings sind Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen. Mithilfe der Prozesskennzahlen werden die Leistungen der Geschäftsprozesse gemessen. Die Prozessberichte stellen Transparenz über die Leistungssituation und die Leistungsentwicklung in den Geschäftsprozessen her.

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

Über die strategie- und kundenorientierte Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse werden alle Aktivitäten des Unternehmens auf die strategischen Ziele und die Bedürfnisse von Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet. Die laufende Messung und Verbesserung der Geschäftsprozesse bilden die Basis für die kontinuierliche Steigerung der Prozessleistungen. Die Leistungssteigerungen beruhen auf der Kreativität, dem Engagement und dem Sachverstand der Mitarbeiter, deren Eigenständigkeit und Motivation das Geschäftsprozessmanagement fördert (vgl. Kapitel 9).

Bei der Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements sind Prozessstrategie, Prozesskultur, Mitarbeiter, Informationstechnik (IT) sowie Prozessmethoden zentrale Erfolgsfaktoren. Sie sind die „Befähiger“, von denen der Erfolg des Geschäftsprozessmanagements abhängt (siehe Abbildung 1-5).

Mit Einführung des Geschäftsprozessmanagements sind tief greifende Änderungen verbunden. Die Organisation ändert sich: Nicht mehr Funktionen und Abteilungen, sondern Geschäftsprozesse stehen im Mittelpunkt der Organisation. Die Abläufe

Prozessstrategie	Prozesskultur	Mitarbeiter	IT	Prozessmethoden
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Prozessziele und Erfolgsfaktoren • Strategische Prozessgewichtung • Kernkompetenzen in Prozessen • Strategische Prozessmaßnahmen und -programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Verantwortung • Identifikation • Fairness • Zusammenarbeit • Anerkennung • Änderungsbereitschaft • Organisatorisches Lernen • Kunden-, Prozessorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • GPM-Wissen • GPM-Erfahrungen • GPM-Akzeptanz • GPM-Motivation • GPM-Teamarbeit • Be- und Entlohnung • Mitarbeiterzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Strategie • IT-Architektur • BPM-Tools • ERP/EAI-Systeme • BPM-System • BPM-Portal • BPM-Plattform • Process Data House • Electronic Business 	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden für: - Prozessführung - Prozessorganisation - Prozesscontrolling - Prozessverbesserung/-optimierung - Prozesskommunikation - Prozesseinführung (Projektmanagement)

Abbildung 1-5 „Befähiger“ des Geschäftsprozessmanagements (GPM)

und Arbeitsinhalte ändern sich: Nur das, was dem Kunden nutzt, hat Wert; alles andere ist Verschwendung. Die Rollen von Führung und Mitarbeitern ändern sich: Die Mitarbeiter steuern und verbessern in Teams die Geschäftsprozesse. Sie verfügen über einen entsprechenden Handlungsspielraum, handeln in eigener Verantwortung und nicht auf Anordnung und unter Aufsicht vorgesetzter Stellen.

Diese Änderungen gelingen nur, wenn die Mitarbeiter von einer Kultur getragen werden, die ihnen Orientierung, Vertrauen, Identifikation, Motivation und Sicherheit gibt. Diese Aufgabe hat die Prozesskultur. Sie vermittelt Werte, Denkhaltungen und Spielregeln, wie z. B. Konflikte im Prozessmanagement offenzulegen, Probleme konstruktiv zu lösen sowie Erfolge anzuerkennen und zu honorieren sind. Die Prozesskultur prägt das Zusammenleben innerhalb der Organisation und das Auftreten außerhalb der Organisation. Erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement setzt ein faires Miteinander auf und zwischen allen Ebenen voraus. Den stärksten Einfluss auf die Entstehung, aber auch Verhinderung der Prozesskultur hat die Prozessführung. Sie fördert das Entstehen durch verantwortungsvolles, eindeutiges und ehrliches Handeln.

Die IT ist einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Geschäftsprozessen. Die Anforderungen an die IT definieren die Geschäftsprozesse. Von ihnen hängt es ab, ob das Nutzenpotenzial der IT ausgeschöpft wird. Die IT ist kein Selbstzweck, sondern hat sich in den Dienst des Geschäftsprozessmanagements zu stellen (vgl. Kapitel 10).

Bei der Einführung und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements kommen neben der IT viele Methoden und Tools zum Einsatz. Abbildung 1-6 gibt einen Überblick über die verwendeten Methoden und Instrumente (vgl. Schmelzer 2004; Steinbeis 2008). Dabei handelt es sich nicht um eine Methoden- und Toolsammlung, der man sich beliebig bedienen kann. Der Einsatz der Methoden hängt von den jeweiligen Prozesszielen, der spezifischen Prozesssituation und den Rahmenbedingungen der Prozesse ab. Der abgestimmte und integrierte Einsatz wird über das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung gesteuert.

Geschäftsprozessmanagement lässt sich zusammenfassend mit folgenden Schlagworten charakterisieren:

- **Prozessorientierung**
 - Die Organisation und das Controlling orientieren sich an Geschäftsprozessen.
- **Strategieorientierung**
 - Die Geschäftsstrategie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich sind und welche Prozessziele verfolgt werden.
- **Kundenorientierung**
 - Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse sind auf die Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Kunden bzw. Stakeholder ausgerichtet (end-to-end processes).

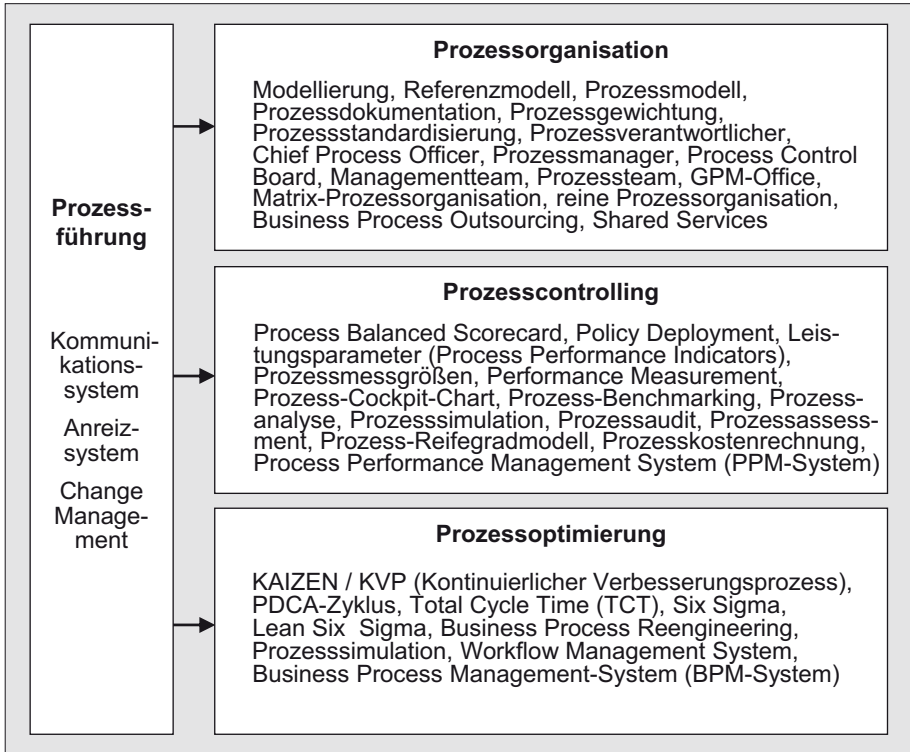


Abbildung 1-6 Methoden, Tools und Rollen des Geschäftsprozessmanagements

- Wertschöpfungsorientierung
 - Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf wertschöpfende Aktivitäten. Aktivitäten ohne Wertschöpfung werden eliminiert.
- Leistungsorientierung
 - Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse werden kontinuierlich gesteigert.
- Mitarbeiterorientierung
 - Die Mitarbeiter werden motiviert und durch Training, Erfahrungsaustausch und Tools ertüchtigt, eigenständig die Geschäftsprozesse zu verbessern.
- Lernorientierung
 - Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch die Mitarbeiter verstärkt und beschleunigt das organisationale Lernen.
- Kompetenzorientierung
 - Die Geschäftsprozesse unterstützen den systematischen Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen.

Mit diesen Schlagworten schmücken sich auch andere Konzepte, Vorgehensweisen und Methoden. Diese decken jedoch nur Teilaspekte ab.

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

- strategie- und kundenorientierte Definition und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse,
- Integration von Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling,
- multidimensionale Prozesssteuerung über Effektivitäts- und Effizienzparameter,
- Prozessoptimierung durch Prozesserneuerung (Business Process Reengineering) und kontinuierliche Prozessverbesserung (Total Cycle Time, Kaizen, Six Sigma),
- Integration von IT und Geschäftsprozessmanagement,
- Integration von Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement,
- Einführung des Geschäftsprozessmanagements als Prozess des organisatorischen Wandels.

Es gibt weltweit viele Unternehmen und Organisationen, die Geschäftsprozessmanagement mit Erfolg anwenden. Eines der bekanntesten Beispiele ist Toyota. „Der Erfolg des Konzerns ist das Resultat aus der Ausbalancierung der Rolle der Menschen in einer Unternehmenskultur, die eine kontinuierliche Verbesserung seiner Mitarbeiter erwartet und würdigt, sowie eines technischen Systems, dessen Schwerpunkte eine hohe Wertschöpfung und fließende Prozesse sind. ... Toyota hat den Prozessfokus in seine DNA integriert und Toyotas Manager vertreten die tiefe Überzeugung, dass die richtigen Prozesse automatisch zu den gewünschten Ergebnissen führen werden“ (Liker 2006, S. 14 f.).

Den Kern des Toyota-Systems bilden nicht die Automatisierung oder der Einsatz bestimmter Instrumente, sondern die Menschen. Diese werden vom Management unterstützt und motiviert, die Prozesse, in denen sie arbeiten, kontinuierlich zu verbessern.

Aber auch Toyota bleibt von Rückschlägen nicht verschont, wie die größte Rückrufaktion in seiner Geschichte im Februar 2010 zeigt. Am 4. Februar 2010 schreibt Spiegel Online unter dem Titel „Toyota scheitert an seiner Erfolgsstrategie“:

- Der Erfolgsdruck hat den japanischen Autokonzern gezwungen, seine eigenen Prinzipien zu missachten. Sein Ruf als Qualitätsführer ist ruiniert.
- Das ungestüme Wachstum der letzten Jahre und die akribische Qualitätssicherung passen nicht zusammen.
- Bei der Dynamik hat sich das weltweit bewunderte Toyota-Produktionssystem als Hindernis erwiesen – das regelmäßige Streben nach Verbesserung. Eine solche Unternehmenskultur in den Köpfen der vielen neu eingestellten Mitarbeiter zu etablieren, braucht seine Zeit. Selbst die Zulieferer, die in den vergangenen Jah-

ren in großer Zahl hinzukamen, mussten das Toyota-Prinzip ihren eigenen Mitarbeitern erst erklären.

Sind damit Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung bei Toyota gescheitert? Das Toyota-Management hat den Fehler begangen, die Expansionsziele nicht mit seinem Managementsystem und seiner Unternehmenskultur abzustimmen. Diese Fehlentscheidung kann aber nicht als Schwäche der Prozessorientierung und Verbesserungskultur ausgelegt werden.

Nun schickt sich VW im Wettlauf der Konkurrenten an, schon bald Toyota von Platz eins als führenden Automobilhersteller in der Welt zu verdrängen. Auch bei VW sind Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung stark etabliert. Es ist spannend zu verfolgen, wie VW die Expansion meistern wird.

1.4 Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden

1.4.1 Überblick

Literatur und Praxis kennen zahlreiche Konzepte, Vorgehen und Methoden, deren Ziel es ist, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die Unternehmensprobleme zu lösen. Zwischen diesen Managementkonzepten und -methoden sowie dem Geschäftsprozessmanagement bestehen zumeist enge Beziehungen (siehe Abbildung 1-7; vgl. auch Schnaitmann 2000, S. 366 ff.). Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

1.4.2 Strategisches Management, Kernkompetenzen

Das strategische Management hat die Aufgabe, das Fortbestehen und die Werthaltigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Es legt die Aktionsfelder (Produkte/Leistungen) des Unternehmens bezogen auf Branchen und Märkte fest, identifiziert die erfolgsentscheidenden Faktoren und ermittelt die Kernkompetenzen (vgl. Hinterhuber 1992; Gausemeier/Fink 1999; Kohlöffel 2000; Hinterhuber 2004; Grant/Nippa 2006). Schwerpunkte des strategischen Managements sind u. a.:

- Entwicklung einer Vision und eines Unternehmensleitbildes.
- Frühzeitiges Erkennen von sich ändernden Rahmenbedingungen, Risiken/Chancen sowie Stärken/Schwächen.
- Identifizierung von zukünftigen Tätigkeitsfeldern, Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten.
- Definition der Unternehmens- und Geschäftsstrategien inklusive der Wettbewerbsstrategien.
- Identifizierung, Schaffung und Erhaltung von Kernkompetenzen, strategischen Erfolgsfaktoren und strategischen Erfolgspositionen.