

## **Bachelorarbeit**

Universität Koblenz-Landau  
Fachbereich 4: Informatik  
Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik

Wintersemester 2012/ 2013

# **Einführung von Geschäftsprozessmanagement bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**

## **Eine vergleichende Untersuchung bestehender Vor- gehensweisen auf deren Eignung zur Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen**

Betreuer:

Prof. Dr. Petra Schubert

M. Sc. Carsten Schöpp

Vorgelegt von:

Michael Ewertz

E-Mail: [mewertz@uni-koblenz.de](mailto:mewertz@uni-koblenz.de)

Studiengang: Bachelor of Science (B.Sc.) Informatik

Immatrikulationsnummer: 210202154

Koblenz, Juni 2013



## Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und die den benutzten Quellen entweder inhaltlich oder wörtlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

	Ja	Nein
Mit der Einstellung dieser Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Michael Ewertz

Koblenz, Juni 2013



## Abstract

Geschäftsprozessmanagement (GPM) gilt in der heutigen Unternehmensentwicklung als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren und wird von modernen Unternehmen auch als solcher wahrgenommen [vgl. IDS Scheer 2008]. Bereits 1993 waren Geschäftsprozesse für Hammer und Champy der zentrale Schlüssel zur Reorganisation von Unternehmen [vgl. Hammer, Champy 1993, S. 35]. Den Paradigmenwechsel von der Aufbau- zur Ablauforganisation und letztendlich zur etablierten „Prozessorganisation“ wurde von Gaitanides schon 1983 erstmals beschrieben [vgl. Gaitanides 2007].

Trotz einer breiten und tiefen Behandlung des Themengebiets „Geschäftsprozessmanagement“ in der wissenschaftlichen Literatur, gestaltet es sich schwierig, einen schnellen Überblick in Bezug auf Vorgehensweisen zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement zu erhalten. Dies ist im Wesentlichen der Tatsache geschuldet, dass in der Literatur „Geschäftsprozessmanagement“ in unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen wie z.B. der Organisationslehre [vgl. z.B. Vahs 2009; Schulte-Zurhausen 2005], der Betriebswirtschaft [vgl. z.B. Helbig 2003; Schmidt 2012] oder der Informatik bzw. Wirtschaftsinformatik [vgl. z.B. Schmelzer, Sesselmann 2008; Schwickert, Fischer 1996] behandelt und der Aufbau eines GPMs anhand unterschiedlicher Themenschwerpunkte beschrieben wird. Insbesondere gestaltet sich die Suche nach Literatur zu Geschäftsprozessmanagement speziell für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und zu Einführungsmethoden von BPM in KMU als schwierig. Die Kombination „Vorgehensweisen zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement bei KMU“ ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht aufzufinden. Mit der vorliegenden Arbeit soll ein erster Ansatz geschaffen werden, diese Lücke zu schließen. Diese Arbeit zielt darauf ab, anhand einer Auswahl von Vorgehensweisen zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement deren charakteristische Eigenschaften zu analysieren und einander gegenüberzustellen. Zudem erfolgt eine Bewertung auf die Anwendbarkeit einzelner Vorgehensweisen auf kleine und mittlere Unternehmen anhand zuvor erhobener, für KMU wichtiger Anforderungen an BPM und dessen Einführung.

Auf Basis der dieser Arbeit zugrundeliegenden Bewertungskriterien schneidet die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen im Gesamtergebnis am besten ab. Dennoch ist festzustellen, dass jede der untersuchten Vorgehensweisen Stärken und Schwächen bzgl. der Eignung für ein KMU aufweist. Dies hat zur Folge, dass bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements jede der untersuchten Vorgehensweisen einer Anpassung und Adaption auf die Situation eines KMUs bedarf. Aus diesem Grund empfiehlt der Autor dieser Arbeit einem KMU, eine Vorgehensweise als grundlegende Vorgehensweise der Einführung festzulegen (in diesem Fall die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen) und diese durch jeweils geeignete Aspekte der weiteren Vorgehensweisen anzureichern bzw. zu vervollständigen.



## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	1
2	Gang der Untersuchung .....	3
3	Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements .....	8
3.1	Der Wandel in der Organisationsgestaltung .....	8
3.2	Der Prozess.....	9
3.3	Der Geschäftsprozess .....	10
3.4	Das Geschäftsprozessmanagement.....	11
3.5	Geschäftsprozessmanagement in der Praxis.....	13
3.6	Das Projekt.....	15
3.7	Das Projektmanagement .....	16
3.8	Abgrenzung Projekt zu Geschäftsprozess .....	16
3.9	Das Change Management.....	17
4	Kleine und mittlere Unternehmen, KMU.....	19
4.1	Definition .....	19
4.2	Charakteristika von KMU .....	19
4.3	KMU und Prozessmanagement .....	22
5	Vorgehensweisen zur Einführung von Prozessmanagement .....	25
5.1	Herman Schmelzer und Wolfgang Sesselmann: Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.....	27
5.1.1	Phase 1: Positionierung .....	28
5.1.2	Phase 2: Identifizierung.....	28
5.1.3	Phase 3: Implementierung .....	31
5.1.4	Phase 4: Optimierung .....	34
5.2	IDS Scheer: ARIS Value Engineering Ansatz .....	34
5.2.1	Business Process Strategy .....	35
5.2.2	Business Process Design.....	36
5.2.3	Business Process Implementation .....	37
5.2.4	Business Process Controlling.....	39
5.2.5	Change Management.....	40
5.3	Manfred Schulte-Zurhausen: Gestaltung von Geschäftsprozessen .....	41
5.3.1	Analyse der strategischen Geschäftsfelder .....	41
5.3.2	Definition und Spezifikation der Geschäftsprozesse.....	43
5.3.3	Beschreibung und Analyse der Ist-Prozesse.....	45
5.3.4	Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse.....	45
5.3.5	Gestaltung der Soll-Prozesse.....	46
5.3.6	Zuweisung der Prozessverantwortung .....	48

5.3.7	Prozessverbesserung und -reorganisation .....	49
5.4	Olaf Gierhake: Einführungsmodell für integrierte Geschäftsprozessmanagement-Lösungen.....	49
5.4.1	Voruntersuchung .....	49
5.4.2	Projektorganisation.....	52
5.4.3	Erhebung der Ist-Situation .....	53
5.4.4	Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereichs .....	56
5.4.5	Implementierung von Prozessunterstützungssystemen .....	60
5.5	Georg Cürten und Frank Follmann: Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln, in Geschäftsprozessmanagement inside von Horst Ellringmann.....	62
5.5.1	Initialisierung .....	62
5.5.2	Projektvorbereitung .....	63
5.5.3	Projektrealisierung.....	63
5.5.4	Prozesscontrolling .....	65
5.5.5	Prozessoptimierung.....	65
6	Allgemeiner Vergleich der Vorgehensweisen .....	67
7	Erstellung eines Rasters zum Vergleich der Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs bei einem KMU .....	72
8	Vergleich und Bewertung nach KMU-spezifischen Vergleichskriterien .....	77
8.1	Change Management .....	79
8.2	Operationalisierbarkeit .....	84
8.3	Output.....	87
8.4	Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten .....	91
8.5	IT-Unterstützung .....	98
8.6	Zeit- und Kostenrahmen .....	102
9	Diskussion der Ergebnisse.....	107
9.1	Zusammenfassung der Bewertungen .....	107
9.2	Handlungsempfehlung für KMU .....	110
9.3	Limitationen der Arbeit .....	111
10	Fazit und Ausblick.....	112
10.1	Fazit .....	112
10.2	Ausblick .....	113
	Literaturverzeichnis.....	114
	Anhang I: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.3: Der Geschäftsprozess.....	121
	Anhang II: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.4: Das Geschäftsprozessmanagement - Optimierungsmethoden im Kontext des GPMs.....	123
	Anhang III: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.9: Das Change Management .....	129

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Aufbau dieser Arbeit – Teil 1 [eigene Darstellung] .....	4
Abb. 2-2: Aufbau dieser Arbeit – Phase 2 [eigene Darstellung].....	6
Abb. 3-1: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 64] .....	9
Abb. 3-2: Dach und Säulen des Prozessmanagements [vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 16].....	12
Abb. 3-3: Der GPM-Kreislauf dient zur Strukturierung des Themas [vgl. Allweyer 2005, S. 91] .....	14
Abb. 5-1: Phasen der Einführung des GPMs [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 424].....	27
Abb. 5-2: Formular zur Erstellung des PO-Diagramms (Beispiel) [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 146, 440] .....	30
Abb. 5-3: Business Process Management Lifecycle nach IDS Scheer [IDS Scheer 2004, S. 12] .....	35
Abb. 5-4: Process Engineering – der künftige Weg zur Systemimplementierung [IDS Scheer 2004, S. 28] .....	38
Abb. 5-5: Vorgehensmodell zur Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen [Schulte-Zurhausen 2005, S. 80].....	41
Abb. 5-6: Markt- und prozessspezifische Erfolgsfaktoren [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 86] .....	42
Abb. 5-7: Portfolio zur Auswahl der zu reorganisierenden Prozesse [vgl. Schulte- Zurhausen 2005, S. 95].....	44
Abb. 5-8: Aufgabenebenen des Informationsmanagements, in Anlehnung an Picot/ Frank 1993, S. 434 [Schulte-Zurhausen 2005, S. 122].....	48
Abb. 5-9: Phasen des Einführungsmodells für integrierte GPM-Lösungen nach Gierhake [eigene Darstellung] .....	49
Abb. 5-10: Funktionsbaum: Durchführung der Voruntersuchung [Gierhake 1998, S. 114] .....	50
Abb. 5-11: Beispiel einer Komplexitätsmatrix nach Gierhake [Gierhake 1998, S. 116].....	51
Abb. 5-12: Funktionsbaum: Projektmanagement [Gierhake 1998, S. 133] .....	53
Abb. 5-13: Vorgehensweise bei der Ist-Erhebung [vgl. Gierhake 1998, S. 138] .....	54
Abb. 5-14: Vorgehensweise der Einführung von GPM bei der GKS [eigene Darstellung] .....	62
Abb. 5-15: Prozessmodell der GKS [Cürten, Follmann 2004, S. 11] .....	63
Abb. 5-16: Beispiel „Baustein“: Prozess Nr. 25 „Beleg abstimmen, formell“ [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 20] .....	64
Abb. 6-1: Der GPM-Kreislauf nochmals zur Veranschaulichung [vgl. Allweyer 2005, S. 91].....	68
Abb. 7-1: Ableitung von Vergleichskriterien [eigene Darstellung] .....	72

## Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1: Definitionen zum „Prozess“-Begriff [eigene Darstellung] .....	9
Tab. 3-2: Definitionen zum „Geschäftsprozess“-Begriff [eigene Darstellung].....	11
Tab. 3-3: Abgrenzung Projekt – Prozess [eigene Darstellung] .....	17
Tab. 4-1: Die neuen Schwellenwerte zur Definition von KMU nach der Empfehlung 2003/361/EG der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 20.05.2003 [vgl. EG 2006, S. 14].....	19
Tab. 5-1: Analyse- und Gestaltungsebenen [vgl. Gierhake 1998, S. 165] .....	60
Tab. 6-1: Mapping der Phasen der Vorgehensweisen auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer [eigene Darstellung] .....	70
Tab. 8-1: Legende der Bewertungsmöglichkeiten [eigene Darstellung] .....	78
Tab. 8-2: Exemplarische Bewertung aus Sicht eines KMU [eigene Darstellung] .....	78
Tab. 8-3: Vergleich nach der Umsetzung des Change Managements [eigene Darstellung] .....	81
Tab. 8-4: Bewertung bzgl. des Change Managements [eigene Darstellung] .....	84
Tab. 8-5: Vergleich nach Operationalisierbarkeit und Verwendung in der Praxis [eigene Darstellung] .....	86
Tab. 8-6: Bewertung bzgl. der Operationalisierbarkeit der Vorgehensweisen [eigene Darstellung] .....	87
Tab. 8-7: Vergleich nach dem Output der Vorgehensweisen [eigene Darstellung] .....	89
Tab. 8-8: Bewertung bzgl. des Outputs der Vorgehensweisen [eigene Darstellung].....	90
Tab. 8-9: Vergleich der Vorgehensweisen nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten [eigene Darstellung].....	94
Tab. 8-10: Bewertung bzgl. der Intention der Einführung eines GPMs [eigene Darstellung] .....	97
Tab. 8-11: Vergleich nach der IT-Unterstützung durch die jeweilige Vorgehensweise [eigene Darstellung].....	100
Tab. 8-12: Bewertung bzgl. der IT-Unterstützung [eigene Darstellung] .....	101
Tab. 8-13: Vergleich nach Zeit- und Kostenrahmen [eigene Darstellung].....	104
Tab. 8-14: Bewertung bzgl. des Zeit- und Kostenrahmens [eigene Darstellung] .....	105
Tab. 9-1: Legende der Punktevergabe je Bewertungsmöglichkeit [eigene Darstellung] .....	107
Tab. 9-2: Gesamtaufstellung aller Bewertungen aus Sicht eines KMUs [eigene Darstellung] .....	107
Tab. 9-3: Punkte je Vorgehensweise [eigene Darstellung] .....	109

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EG	Europäische Gemeinschaft
EQA	European Quality Award
ERP	Enterprise Resource Planing
et al.	und andere
etc.	und so weiter
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f	folgend
ff	fortfolgende
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GKS	Gesellschaft für Kontoservice
GPM	Geschäftsprozessmanagement
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IGPM	Integriertes Geschäftsprozessmanagement
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization

Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lt.	Laut
max.	maximal
Nr.	Nummer
P.	Paragraph
PO-Diagramm	Prozess-Organisations-Diagramm
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Tab.	Tabelle
TCT	Total Cycle Time
TQM	Total Quality Management
u.	und
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
§	Paragraph
%	Prozent

## 1 Einführung

Unternehmen müssen sich heutzutage permanent neuen Herausforderungen sowie stetig wachsenden Anforderungen stellen. Dazu zählen kürzere Produktlebenszyklen, zunehmender Preisverfall, steigender Kostendruck sowie neue gesetzliche Anforderungen und Normen, welche durch die Unternehmen in der Erbringung von Dienstleistungen und in der Herstellung von Produkten einzuhalten sind [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 1-2; Osterloh, Frost 2006, S. 17; Allweyer 2005, S. 4-7].

Der Einfluss globaler ökonomischer Veränderungen wirkt sich längst nicht nur auf Großunternehmen, sondern durchaus auch auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus und erfordert von jedem einzelnen Unternehmen ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit [vgl. Allweyer 2005, S. 6; Binger, Takács, Zelenka 2001, S. 4ff]. Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Unternehmen liegt heute in der Befriedigung individueller Kundenwünsche. In diesem Zusammenhang sind Effektivität, Effizienz, Geschwindigkeit und Qualität zentrale Schlagworte, denen sich auch KMU nicht mehr entziehen können [vgl. Allweyer 2005, S. 5; Komus 2008, S. 20; Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2]. Nach Schmelzer und Sesselmann wird dabei der Begriff Effektivität mit „... das Richtige tun ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2] gleichgesetzt. Hiernach besitzen „... Unternehmensvision, Unternehmensstrategie und Unternehmensziele ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2] einen „maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2] einer Unternehmung. Effizienz setzt sich für die Autoren aus den Parametern Zeit, Kosten und Qualität zusammen und wird gleichgesetzt mit „... etwas richtig tun ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 3]. Das Ziel der Unternehmen ist demnach, Produkte und Dienstleistungen möglichst flexibel in kurzer Zeit mit hoher Qualität bei geringem Kostenaufwand herstellen zu können [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2f].

Den permanent steigenden Wettbewerbsdruck vergleichen Stalk, Evans und Shulman (1992) in ihrem Harvard Business Review Article mit einem „... war of movement ...“ [Stalk, Evans, Shulman 1992, S. 60], einem „Bewegungskrieg“. Die Kernaussage der Autoren ist, dass der Erfolg einer Unternehmung maßgeblich von der Umsetzungsgeschwindigkeit der Anforderungen abhängt. Dazu zählen rechtzeitiges Erkennen von Markttrends, das Vorantreiben von Innovationen und kurze Entwicklungszyklen sowie die Befriedigung von Kundenbedürfnissen in kürzester Zeit und größtmöglicher Qualität. Ebenso gilt es für die Unternehmen rechtzeitig zu erkennen, wann ein eingeschlagener Pfad bzw. eine Produktentwicklung wieder verlassen werden muss [vgl. Stalk, Evans, Shulman 1992, S. 60-62].

KMU müssen sich heute bzgl. der Anwendung und Verwendung von Methoden und Werkzeugen den gleichen, hohen Anforderungen stellen wie Großunternehmen. Sie treten in direkten Wettbewerb mit den Großunternehmen „... bezüglich der Leistungsfähigkeit ihrer Geschäftsprozessorganisation und Informationsverarbeitung ...“ [Gadatsch 2008, S. 368]. In diesem Zusammenhang gewinnt das Geschäftsprozessmanagement eine immer größere Bedeutung in den Unternehmen. Dies bestätigt eine Studie von Gartner, die dem Prozessmanagement die drittgrößte Bedeutung der Top 10 der strategischen Technologien 2008 zukommen lässt [vgl. Gartner 2008]. Ebenso stufen 96 % aller Befragten im Rahmen einer von Gadatsch, Schnägelberger und Knuppertz durchgeführten Umfrage zur aktuellen Situation des Geschäftsprozessmanagements (GPMs) in Deutschland dessen Bedeutung als wichtig bis sehr wichtig ein [vgl. Gadatsch, Schnägelberger, Knuppertz 2003, S. 5]. Eine Untersuchung der Fachhochschule Koblenz ergab, dass bei kleinen und mittelständischen Unternehmen die Sensibilisierung zur Durchführung von Geschäftsprozessmanagement gegeben ist, allerdings nur halb so oft tatsächlich auch ein zielgerichtetes GPM betrieben wird wie bei Großunternehmen [vgl. Komus 2008, S. 4ff]. Die Ursachen liegen in den charakteristischen Strukturen eines KMUs. Flache und flexible Organisationsstrukturen, oft inhabergeführt, eher kleine Produktpaletten,

geringe Arbeitsteilung, spezialisiertes Wissen, permanente Ressourcenknappheit sowie geringe finanzielle Spielräume kennzeichnen ein KMU [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 182f].

Obwohl Geschäftsprozessmanagement „... ein geeignetes und bewährtes Konzept [ist] flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen ...“ [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 2], wird es dennoch vor allem bei KMU häufig nicht umgesetzt. Begründet wird dies im Wesentlichen mit fehlendem Wissen in der Umsetzung, mit der kleinen Größe der Unternehmen sowie mangelnder Zeit und zu hohen Kosten [vgl. Komus 2008, S. 4ff]. Auch dass nicht jede Einführung eines GPMs, gemessen an den angestrebten Zielen, als erfolgreich bewertet werden, kann als Hinderungsgrund zur Umsetzung von GPM in KMU gewertet werden. Nach Schmelzer und Sesselmann liegen Gründe für das Scheitern der Einführung eines GPMs in der Festlegung unrealistischer Ziele, mangelnder Informationspolitik, schlechtem Projektmanagement und fehlender und unzureichender Methodenkenntnis [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 411f]. Um den gewünschten Erfolg auch bei KMU erreichen zu können, fordern Lehner und Remus im Rahmen des GPMs „... eine Anpassung der Methodik an die spezifische Situation im Mittelstand ...“ [Lehner, Remus 2000, S. 180], die lt. Lehner und Remus im Wesentlichen aufgrund unzureichender und veralteter Informationstechnologien sowie der meist geringen Kapitalausstattung und damit der i.d.R. verminderten Investitionsmöglichkeiten zur Realisierung etwaiger Vorhaben erforderlich ist [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 184]. Wie die Methodik allerdings anzupassen ist, lassen die Autoren weitgehend offen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass GPM in der Diskussion bei KMU inzwischen kein Fremdwort mehr darstellt und sich zunehmend zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren zukünftigen Handelns entwickelt. Die bereits vorhandenen Methoden zur Einführung von GPM müssen allerdings auf die spezifische Situation bei KMU angepasst werden.

Aus den zuvor geschilderten Aspekten wird in dieser Arbeit folgende Zielstellung abgeleitet:

Primärziel:

Aufstellung einer Übersicht unterschiedlicher praxiserprobter Einführungsmethoden für Geschäftsprozessmanagement in Unternehmen, speziell unter Berücksichtigung der Charakteristika von KMU sowie Bewertung der Einführungsmethoden zur Anwendung bei KMU.

Unterziele:

1. Sammlung verschiedener praxiserprobter Vorgehensweisen zur Einführung sowie Erarbeitung deren Spezifika.
2. Erarbeitung der Anforderungen von KMU in Bezug auf die Einführung von GPM
3. Analyse und Gegenüberstellung der selektierten Vorgehensweisen.
4. Pro- und Kontra-Aufstellung der Vorgehensweisen zur Anwendung bei KMU.

Da es bis dato nach Erkenntnis des Autors keine speziell auf KMU abgestimmte Vorgehensweise zur Einführung von GPM gibt, soll diese Arbeit dem Management von kleinen und mittleren Unternehmen eine Orientierungshilfe bieten, geeignete Vorgehensweisen zu finden.

## 2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit wurde inhaltlich in zwei Teilen erstellt. Im ersten Teil (vgl. Abb. 2-1) erfolgen zunächst die Erarbeitung des organisatorischen Rahmens sowie die Schaffung eines einheitlichen Begriffsverständnisses auf Basis wissenschaftlicher Literatur. Ein weiterer, grundlegender Bestandteil für die gesamte Arbeit sind die Detailbeschreibungen der zu untersuchenden Vorgehensweisen zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagement bei KMU, die ebenfalls in Teil 1 behandelt werden. Die Grundlage des ersten Teils bildet eine Recherche und Analyse wissenschaftlicher Literatur zu den Themengebieten

- Prozessmanagement
- Unternehmensorganisation
- Gestaltung von Prozessmanagement
- Einführung von Prozessmanagement
- Vorgehensweisen, Vorgehensmodelle, Methoden zur Einführung eines Prozessmanagements
- Projektmanagement
- Change Management
- Kleine und mittelständische Unternehmen.

Zu vorgenannten Themen wurde über Konferenzbeiträge, Journalbeiträge, Studien, Fachbücher, Fachzeitschriften, Bibliotheken, Institute, Fallstudien und über das Internet/ Websites ein Desk Research durchgeführt. Im Rahmen der Inhalts- und Sekundäranalyse wurden die einzelnen Untersuchungsobjekte qualitativ ausgewertet. Die Auswertung der rein sprachlichen Untersuchungsobjekte erfolgt mittels einer argumentativ-deduktiven Analyse. Bei der argumentativ-deduktiven Analyse handelt es sich um eine im Methodenspektrum der Wirtschaftsinformatik anerkanntes wissenschaftliches Vorgehen [vgl. Wilde, Hess 2007, S. 280ff].

Auf Basis der Inhalts- und Sekundäranalyse wird in Kapitel 3 zunächst der Wandel in der Organisationsgestaltung, von der Aufbauorganisation hin zur Prozessorganisation beschrieben (vgl. Kap. 3.1), bevor in den folgenden Unterkapiteln die Begriffe *Prozess*, *Geschäftsprozess* und *Geschäftsprozessmanagement* (vgl. Kap. 3.2, 3.3, 3.4) definiert und beschrieben werden. Anschließend wird erläutert, welche Aufgaben im Rahmen der Durchführung eines Geschäftsprozessmanagements durch ein Unternehmen zu leisten sind (vgl. Kap. 3.5).

Die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements erfolgt i.d.R. durch ein Einführungsprojekt. Daher werden in den weiteren Unterkapiteln (vgl. Kap. 3.6, 3.7) die Begriffe *Projekt* und *Projektmanagement* definiert, bevor die Abgrenzung zwischen einem Projekt und einem Geschäftsprozess erfolgt (vgl. Kap. 3.8). Abgeschlossen wird Kapitel 3 mit der Definition des *Change Managements* (vgl. Kap. 3.9), dem eine wichtige Rolle beim Geschäftsprozessmanagement zukommt.

Kapitel 4 ist den *kleinen und mittleren Unternehmen* (KMU) gewidmet. Nachdem zunächst ein KMU definiert wird (vgl. Kap. 4.1), werden im Folgenden KMU detailliert beschrieben und deren Charakteristika in Kapitel 4.2 zusammengefasst. Abschließend erfolgt eine Betrachtung zum aktuellen Stand des Prozessmanagements bei KMU.

In dieser Arbeit hat sich der Autor anhand der vorliegenden Rechercheergebnisse in Abstimmung mit seinen Betreuern auf die Aufarbeitung von insgesamt fünf Vorgehensweisen konzentriert, um im vorgegebenen Zeitrahmen der Bachelorarbeit jeder Vorgehensweise eine ausreichende Aufmerksamkeit zukommen lassen zu können. Die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweisen erfolgt in Kapitel 5. Die Auswahl der zu beschreibenden Vorgehensweisen erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Hinreichende theoretische Beschreibung der Vorgehensweise in der Literatur
- Abweichende Themenschwerpunkte und Phasenbeschreibungen der verschiedenen Vorgehensweisen

<b>Literaturrecherche (Teil 1)</b>	<b>Festlegung des Untersuchungsrahmens</b>		
	<b>Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements</b>		
	Der Wandel in der Organisationsgestaltung	Der Prozess	Der Geschäftsprozess
	Das Geschäftsprozessmanagement	Geschäftsprozessmanagement in der Praxis	Das Projekt
	Das Projektmanagement	Abgrenzung Projekt/ Prozess	Das Change Management
	<b>Kleine und mittlere Unternehmen, KMUs</b>		
	Definition	Charakteristika von KMU	KMU und Prozessmanagements
	<b>Vorgehensweisen zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement</b>		
	Schmelzer und Sesselmann	IDS Scheer	Schulte-Zurhausen
	Gierhake	Cürten und Follmann	

Abb. 2-1: Aufbau dieser Arbeit – Teil 1 [eigene Darstellung]

Nachfolgende Dokumente, in denen Vorgehensweisen beschrieben werden, werden im Laufe dieser Arbeit detailliert untersucht (vgl. Kap. 5.1 bis Kap. 5.5):

1. Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements von Herman Schmelzer und Wolfgang Sesselmann [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423-479]
2. Gestaltung von Geschäftsprozessen nach Manfred Schulte-Zurhausen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 79-123]
3. Business Process Management: ARIS Value Engineering – Ansatz nach IDS Scheer [vgl. IDS Scheer 2004]
4. Einführungsmodell für integrierte Geschäftsprozessmanagement-Lösungen nach Olaf Gierhake [vgl. Gierhake 1998, S. 113-217]
5. Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln nach Georg Cürten, Frank Follmann, in Geschäftsprozessmanagement inside nach Horst Ellringmann [vgl. Cürten, Follmann 2004]

Jede der zur Untersuchung selektierten Vorgehensweisen ist in Phasen aufgeteilt, deren Anzahl an Phasen und die inhaltlichen Schwerpunkte variieren. Ebenso unterscheiden sich die

einzelnen Vorgehensweisen in der Detaillierungstiefe sowie im Umfang der Beschreibungen. Ein weiterer Unterschied besteht in der Zielsetzung, die mit der jeweiligen Vorgehensweise verfolgt wird. So sind Vorgehensweisen entweder auf die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements im Gesamtunternehmen, in Teilbereichen bzw. nur für einzelne Geschäftsprozesse ausgelegt. Dabei werden in den verschiedenen Vorgehensweisen zum einen die ganzheitliche Betrachtung eines GPMs, zum anderen z.B. die technische Abbildung von Geschäftsprozessen in den Vordergrund gestellt.

Mit der detaillierten Beschreibung der fünf zu untersuchenden Vorgehensweisen endet der erste, deskriptive Teil dieser Arbeit.

Bevor der zweite Teil dieser Arbeit beschrieben wird, ist zunächst eine Begriffsbestimmung durchzuführen. Die fünf Beschreibungen zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagements werden vom Autor in dieser Arbeit durchgängig und vereinheitlicht als *Vorgehensweisen* bezeichnet. Jede der Vorgehensweisen wird durch deren Autoren anders bezeichnet. Folgende Bezeichnungen wählen die Autoren der einzelnen Vorgehensweisen:

- „Praxiserprobter *Vorschlag* ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423]
- „ARIS Value Engineering *Ansatz*“ [IDS Scheer 2004, S. 1] sowie „... liefert IDS Scheer ein neuartiges *Vorgehensmodell*.“ [IDS Scheer 2004, S. 14]
- „... *Vorgehensmodell* zur Analyse ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 80]
- „*Einführungsmodell* für ...“ [Gierhake 1998, S. 113]
- „Das besonders Interessante an diesem *Bericht* ist, ...“ [Cürten, Follmann 2004, S.6]

Der Begriff des Modells ist in der wissenschaftlichen Literatur u.a. folgendermaßen definiert:

„Unter einem Modell wird allgemein eine Beschreibung oder ein Bild von etwas, dem Original oder Urbild, verstanden. Modelle repräsentieren ein Original immer für die Zwecke eines erkennenden und/oder handelnden Subjekts. Ein Modell ist demnach ein (Ab-)Bild eines Originals für einen Verwender bezüglich eines Zwecks. Für die Untersuchung von Systemen werden vorwiegend semantische Modelle eingesetzt. Semantische Modelle erfassen ein Urbild in der besonderen Weise von Sprache, d. h. es werden Übereinkünfte darüber getroffen, wofür die verwendeten Symbole stehen.“ [Teubner 1999 S. 14 in Teubner 2004, S. 3]

Ein Modell lässt sich in drei Hauptmerkmale unterteilen:

*Abbildungsmerkmal:* „Modelle sind stets Modelle von etwas, nämlich Abbildungen, Repräsentationen natürlicher oder künstlicher Originale, die selbst wieder Modelle sein können.“ [Stachowiak 1973, S. 131 in Thomas 2005, S. 8f].

*Verkürzungsmerkmal:* „Modelle erfassen im Allgemeinen nicht alle Attribute des durch sie repräsentierten Originals, sondern nur solche, die den jeweiligen Modellerschaffern und/oder Modellbenutzern relevant scheinen.“ [Stachowiak 1973, S. 132 in Thomas 2005, S. 9].

*Pragmatisches Merkmal:* „Modelle sind ihren Originalen nicht per se eindeutig zugeordnet. Sie erfüllen ihre Ersetzungsfunktion a) für bestimmte – erkennende und/oder handelnde, modellbenutzende – Subjekte, b) innerhalb bestimmter Zeitintervalle und c) unter Einschränkung auf bestimmte gedankliche oder tatsächliche Operationen.“ [Stachowiak 1973, S. 132f in Thomas 2005, S. 9f].

Da weder die IDS Scheer, Schulte-Zurhausen noch Gierhake trotz der Verwendung des Modellbegriffs in ihren Vorgehensweisen auf Modellaspekte eingehen und auch nicht erläutern, warum es sich bei den Ausführungen um ein Modell handelt, wird in dieser Arbeit mit dem Begriff der *Vorgehensweise* eine neutrale Bezeichnung zur Beschreibung der fünf Untersuchungsobjekte gewählt.

Im zweiten Teil der Arbeit (vgl. Abb. 2-2) steht die Analyse der beschriebenen Vorgehensweisen im Fokus. Da in der wissenschaftlichen Literatur keine Quellen bzgl. Vorgehensweisen zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagement bei KMU aufzufinden waren, hat diese Arbeit eine explorative Grundausrichtung. Die explorative Forschung hat zum Ziel, in bisher noch unerforschten Bereichen Informationen zu sammeln und theoretische Grundlagen zu schaffen [vgl. Bortz, Döring 2002, S. 354f].

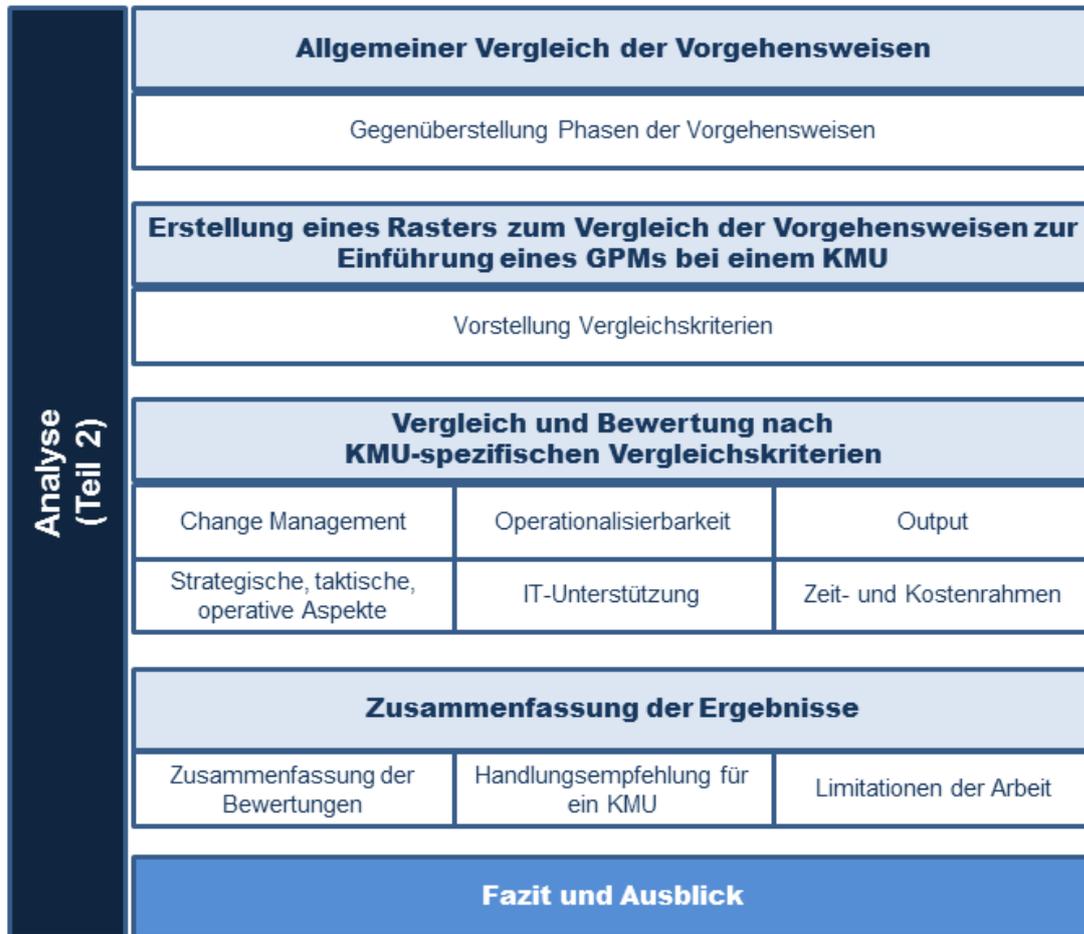


Abb. 2-2: Aufbau dieser Arbeit – Phase 2 [eigene Darstellung]

In Teil 2 erfolgt zunächst ein *allgemeiner Vergleich der Vorgehensweisen*, um deren grundsätzliche Einordnung zueinander zu ermöglichen (vgl. Kap. 6). Die Vorgehensweisen werden nach den Phasen der verschiedenen Vorgehensweisen untersucht und gegenübergestellt. Zum Abschluss der Vergleiche werden die Kernaussagen zu jedem betrachteten Aspekt in eine abschließende Übersicht gebracht.

Im Anschluss daran erfolgt die Erstellung eines Rasters (Vergleichskriterien) zum Vergleich der Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs bei einem KMU auf Basis der in Teil 1 detailliert beschriebenen Ausgangssituation und Charakteristika der KMU (vgl. Kap. 4.2) sowie der detaillierten Beschreibungen der einzelnen Vorgehensweisen (vgl. Kap. 5). Nachfolgende Vergleichskriterien bilden die Basis zur Bewertung der einzelnen Vorgehensweisen auf deren Eignung zur Einführung eines GPMs bei KMU:

- Change Management

- Operationalisierbarkeit
- Output
- Berücksichtigung von strategischen, taktischen und operativen Aspekten
- IT-Unterstützung
- Zeit- und Kostenrahmen

Auf Basis der Aspekte zum allgemeinen Vergleich sowie den Vergleichskriterien wurden die fünf zu untersuchenden Vorgehensweisen nach relevanten Textstellen untersucht, die mit Codes versehen und in eine Excel-Aufstellung überführt wurden. Auf Basis dieser Excel-Aufstellung erfolgten sowohl die Vergleiche der Kapitel 6 und 8, sowie die Bewertungen in Kapitel 8.

Der Vergleich nach den KMU-spezifischen Vergleichskriterien wird in Kapitel 8 durchgeführt. Dabei werden die Vergleiche der Vorgehensweisen analog zu Kapitel 6 durchgeführt. Im Unterschied zu Kapitel 6 erfolgen in Kapitel 8 zusätzlich noch Bewertungen der Vorgehensweisen aus Sicht eines KMU je Vergleichskriterium bzw. der zugehörigen Aspekte. Insgesamt werden 24 Bewertungen durchgeführt.

Nachdem der Durchführung aller Vergleiche, werden die Bewertungen aus Kapitel 8 in Kapitel 9 zunächst in eine Gesamtübersicht gebracht. Im Anschluss daran erfolgt die Überführung der einzelnen Bewertungen in ein Punktesystem, das im Nachgang eine Aufsummierung der Bewertungen und eine abschließende Bewertung der einzelnen Vorgehensweisen ermöglicht (vgl. Kap. 9.1). Auf Basis der resultierenden Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für KMU abgeleitet (vgl. Kap. 9.2).

Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick.

### 3 Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements

Dieses Kapitel enthält eine allgemeine Einführung zum Prozessmanagement zum Zwecke der Schaffung eines gemeinschaftlichen Verständnisses der zentralen Begriffe, Konzepte und Ziele. Diese allgemeine Beschreibung bildet die Grundlage für die anschließende Überleitung zur Einführung von Prozessmanagement bei KMU.

Recherchen in der wissenschaftlichen Literatur zu den Begriffen „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ liefern eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen für diese Begriffe [vgl. Jeston, Nelis 2008, S. 10]. Die Ursachen liegen unter anderem an der unterschiedlichen Betrachtungsweise und an der Schwerpunktbildung durch die verschiedenen wissenschaftlichen Fachbereiche wie z.B. der Organisationslehre, der Betriebswirtschaftslehre oder der Wirtschaftsinformatik.

Zur Definitionsvielfalt für „Prozess“ bzw. „Geschäftsprozess“ in der wissenschaftlichen Literatur kommt hinzu, dass die Begrifflichkeiten häufig synonym verwendet werden. Dies kann unter Umständen bei Diskussionen bzgl. Prozessen bzw. Geschäftsprozessen zu Verständnisproblemen bei Personen aus unterschiedlichen Fachrichtungen führen [vgl. Allweyer 2005, S. 51].

Die beiden Bezeichnungen legen die Vermutung nahe, dass es sich bei einem Geschäftsprozess um eine Spezialisierung eines Prozesses handelt. Um hier eine Abgrenzung vorzunehmen und ein einheitliches Verständnis zu schaffen, werden in den Kapiteln 3.2 und 3.3 sowohl der Prozess als auch der Geschäftsprozess näher spezifiziert. Anschließend wird in Kapitel 3.4 der Begriff des GPMs allgemein beschrieben und in Kapitel 3.5 die grundsätzlichen Zielsetzungen des GPMs beleuchtet.

Im Rahmen der Einführung eines GPMs wird häufig der Begriff des „Projekts“ genutzt. Um falschem Gebrauch der unterschiedlichen Begrifflichkeiten vorzubeugen, wird in den Kapiteln 3.6 und 3.7 kurz und knapp ein Verständnis über die Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“ vermittelt. Im Anschluss daran erfolgt eine Abgrenzung zu den in den Kapiteln 3.2 und 3.3 beschriebenen Begriffen Prozess oder Geschäftsprozess bzw. dem Prozess- oder Geschäftsprozessmanagement (vgl. Kap. 3.8).

#### 3.1 Der Wandel in der Organisationsgestaltung

Im Kern der prozessorientierten Gestaltung von Unternehmen steht ein organisatorischer Wandel von einem „... herkömmliche[n] Aufbau einer Organisation ...“ [Hirzel, Kühn, Gaida 2008, S. 11] mit den Schwerpunkten auf funktionalen Fähigkeiten und Einheiten (Funktionsorganisation), hin zu Formen der Unternehmensorganisation, die mehr eine ablauforganisatorische Sicht in den Mittelpunkt stellen. Für eine Ablauf-Organisationsform, deren Aufbau in unternehmensübergreifenden Prozessen organisiert ist, prägte Gaitanides schließlich den Begriff der Prozessorganisation [vgl. Gaitanides 2007].

Im Gegensatz zur Aufbauorganisation beschäftigt sich die Ablauforganisation (Abb. 3-1) mit der Durchführung von Aufgaben unter Berücksichtigung von zeitlichen und räumlichen Aspekten (Arbeitsverteilung) [vgl. Gaitanides 2007, S. 5; Becker, Kugeler, Rosemann 2008, S. 221ff]. Aufgaben bestehen aus Aktivitäten, die jeweils einzelne Arbeits- bzw. Prozessschritte bilden und zur Leistungserbringung von Nöten sind [vgl. Becker, Kahn 2008, S. 2ff; Hirzel, Kühn, Gaida 2008, S. 11f]. Auf dieser Ebene des einzelnen Prozessschrittes ist die zentrale Fragestellung: „... (wer macht was wann und womit).“ [Becker, Kahn 2008, S. 4].

Funktionsorganisation	Prozessorganisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikale Ausrichtung</li> <li>• Starke Arbeitsteilung</li> <li>• Verrichtungsorientierung</li> <li>• Tiefe Hierarchie</li> <li>• Statusdenken</li>   <li>• Machtorientierung</li>   <li>• Abteilungsziele</li> <li>• Ziel: Kosteneffizienz</li>   <li>• Zentrales Fremdcontrolling</li> <li>• Kontrollierte Informationen</li>   <li>• Ratioprojekte</li> <li>• Ersatzprozesse, Redundanz</li>   <li>• Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale Ausrichtung</li> <li>• Arbeitsintegration</li> <li>• Objektbearbeitung</li> <li>• Flache Strukturen</li> <li>• Unternehmerisches Erfolgsdenken</li> <li>• Kunden- und Teamorientierung</li> <li>• Prozessziele</li> <li>• Ziel: Kundenzufriedenheit, Produktivität</li> <li>• Dezentrales Selbstcontrolling</li> <li>• Freie und offene Informationen</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung</li> <li>• Konzentration auf Wertschöpfung</li> <li>• Transparenz</li> </ul>

Abb. 3-1: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 64]

### 3.2 Der Prozess

Der Begriff des Prozesses wurde in dieser Arbeit bereits häufig verwendet. Aber was versteht man unter einem Prozess? Eine Definition liefert z.B. die DIN 66201, wonach es sich bei einem Prozess um „... die Umformung und/oder den Transport von Materie, Energie und/oder Information ...“ [DIN 66201 in Engesser 1993, S. 559] handelt.

Schwickert und Fischer beschreiben den Prozess allgemein als „... eine Folge von Aktionen in einem Zustandsraum ...“ [Schwickert, Fischer 1996, S. 3]. Engesser definiert den Prozess im Duden Informatik „... als Vorgang einer algorithmisch ablaufenden Informationsverarbeitung ...“ [Engesser 1993, S. 559]. Bei Schwickert und Fischer findet eine mathematisch-orientierte Betrachtung von Prozessen und Prozessabläufen statt, die in dieser Arbeit nicht weiter vertieft wird [vgl. Schwickert, Fischer 1996, S. 3ff]. Im Kontext dieser Arbeit liegt der Fokus auf der betriebswirtschaftlichen Sicht auf einen Prozess, dem Geschäftsprozess. Hierzu lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur eine Reihe von Definitionen finden, die starken Bezug zum Geschäftsprozess aufweisen, den Begriff Geschäftsprozess aber nicht explizit nennen. Einige Definitionen werden in Tab. 3-1 dargestellt.

Laut der Definition von Schmidt (vgl. Tab. 3-1) transformiert ein Prozess Input über mehrere Stufen (Aktivitäten) in einen Output. Jede dieser Stufen kann nach Schwickert und Fischer als Teilprozess eines Prozesses angesehen werden, mit definierten Input und Output [vgl. Schwickert, Fischer 1996, S. 3], was der Definition von Schmelzer und Sesselmann entspricht [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 62]

Tab. 3-1: Definitionen zum „Prozess“-Begriff [eigene Darstellung]

Autor	Definition
Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 63	„Allgemein wird unter einem Prozess eine Reihe von Aktivitäten verstanden, die aus einem definierten Input ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugt. Als Input benötigt ein Prozess Einsatzfaktoren, wie z.B. Arbeitsleistung, Betriebsmittel (Maschinen, Gebäude), Energie, Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und Informationen. Als Output entstehen Produkte und Dienstleistungen.“
Becker, Kahn 2008, S. 6	„Ein Prozess ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge an Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind.“
Schmidt 2012, S. 1	„Ein Prozess transformiert Input, häufig über mehrere Stufen, in Output. Je nach Anwendungsbereich sind Transformation, Input und Output unterschiedlich zu interpretieren. Ein betriebswirtschaftlicher Prozess bzw. ein Unternehmensprozess repräsentiert die Organisation einer Produktion zur Wertschöpfung mit dem Ziel, durch Einsatz von Inputfaktoren gewünschte Outputgüter zu erzeugen. Letztere werden als Ergebnisse des Prozesses als Produkte in Form von Sach- oder Dienstleistungen für die Nachfrage verfügbar gemacht.“

Weitere, etwas ältere Definitionen finden sich z.B. bei Roberts [vgl. Roberts 1994, S. 14] oder bei Talwar [vgl. Talwar 1993, S. 26].

Zusammenfassend können folgende Punkte zur Erläuterung des „Prozess“- Begriffs aus den Beschreibungen und Definitionen abgeleitet werden:

Ein Prozess besitzt

- mindestens ein auslösendes Ereignis
- definierte Startparameter (Inputs)
- eine definierte Anordnung von Aktivitäten
- innerhalb der Aktivitäten Beschreibungen bzgl. was zu tun ist und von wem es zu tun ist, womit und bis wann es zu tun ist
- definierte Abbruchkriterien
- mindestens ein definiertes Ergebnis

### 3.3 Der Geschäftsprozess

Wie bereits in der Einleitung (Kapitel 3) dargestellt, liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei einem Geschäftsprozess um eine Spezialisierung eines Prozesses handelt. Dies wird durch das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) dahingehend bestätigt, dass es sich bei einem Geschäftsprozess um einen Prozess handelt, der lediglich nach betriebswirtschaftlichen Aspekten betrachtet wird [vgl. DIN 1996, S. 16].

In den 90-Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden in der Literatur immer detailliertere Beschreibungen und Definitionen zum Begriff des Geschäftsprozesses eingeführt. Analog zur Definition des „Prozess“-Begriffs (vgl. Kap. 3.2) existieren heute in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl an Definitionen für einen Geschäftsprozess. Exemplarisch sind in Tab. 3-2 einige Definitionen für einen Geschäftsprozess aufgeführt. Eine Definition von Davenport 1993 wurde ebenfalls in der Aufstellung der Definitionen zum Geschäftsprozess aufgenommen, obwohl er in seiner Definition nur den Begriff „process“ verwendet, aber in der Hinführung von der „... process view of business“ [Davenport 1993, S. 5] spricht und den Prozessbegriff auf diese Weise synonym zum Geschäftsprozess verwendet.

Tab. 3-2: Definitionen zum „Geschäftsprozess“-Begriff [eigene Darstellung]

Autor	Definition
Davenport 1993, S. 5 Davenport 1993, S. 7	„A process is thus 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.“ “Processes also need clearly defined owners to be responsible for design and execution and for ensuring that customer needs are met.“
Hammer, Champy 1996, S. 52	„Wir definieren einen Unternehmensprozess als Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt.“
Allweyer 2005, S. 47	„Bei einem Geschäftsprozess handelt es sich also ganz allgemein um eine zeitlich-logische Abfolge von Aktivitäten zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe, wobei eine Leistung in Form von Material – und/ oder Informationstransformation erbracht wird.“
Gadatsch 2008, S. 46f	„Ein Geschäftsprozess ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsseitig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können. Er dient der Erstellung von Leistungen entsprechend den vorgegebenen, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Prozesszielen. Ein Geschäftsprozess kann formal auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen und aus mehreren Sichten beschrieben werden. Ein maximaler Detaillierungsgrad der Beschreibung ist dann erreicht, wenn die ausgewiesenen Aufgaben je in einem Zug von einem Mitarbeiter ohne Wechsel des Arbeitsplatzes ausgeführt werden können.“

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Definition von Geschäftsprozessen nach Schmelzer und Sesselmann als Verständnis und Definition eines Geschäftsprozesses zugrunde gelegt. Die Autoren definieren einen Geschäftsprozess als eine „... funktions- und organisationsüberschreitende[n] Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Strategie abgeleiteten Ziele umsetzen.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 64]. Die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess werden, wie aus den vorgenannten Definitionen zu beiden Begriffen abzuleiten ist, synonym verwendet.

### 3.4 Das Geschäftsprozessmanagement

Ebenso wie für die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess sind für die Begriffe Prozessmanagement und Geschäftsprozessmanagement (GPM) bzw. Business Process Management (BPM) in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Definitionen, Abgrenzungen sowie gleichbedeutende Verwendung der Begrifflichkeiten aufzufinden. In diesem Abschnitt werden die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise verdeutlicht. Zur Vereinfachung werden im Folgenden die Begriffe Prozessmanagement und Geschäftsprozessmanagement synonym verwendet.

Unter GPM verstehen Schmelzer und Sesselmann ein „... integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung von Geschäftsprozessen ermöglicht.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 4]. Dabei steht die Befriedigung der Kundenbedürfnisse, extern wie intern, an oberster Stelle. Weiterhin dient das GPM der Zielerreichung der operativen und strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S.4f].

Nach der Definition von Gaitanides umfasst GPM „... planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“ [Gaitanides et al. 1994, S. 3]. Die Kundenzufriedenheit stellt dabei lt. Gaitanides das höchste Ziel dar. Der Autor illustriert seine Definition des GPMs in Form eines Hauses (vgl. Abb. 3-2). Das Fundament bildet das GPM. Die Säulen bilden die Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten. Das Dach des Hauses ist die Kundenzufriedenheit, die über allem Handeln eines Unternehmens steht [vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 16].



Abb. 3-2: Dach und Säulen des Prozessmanagements [vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 16]

Allweyer erweitert die vorangestellten Definitionen bzgl. des GPMs dahingehend, dass neben den bereits genannten Aufgaben des GPMs (systematische Gestaltung, Steuerung und Überwachung) als weiterer Zweck die „... Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse ...“ [Allweyer 2005, S. 12] aufgeführt wird.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das GPM immer darauf ausgerichtet ist, Unternehmensziele zu erreichen und auf Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen in den Bereichen Kosten, Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit und Flexibilität entlang der Wertschöpfungskette abzielt.

### 3.5 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

In Kapitel 3.4 wurde das GPM begrifflich definiert und die Ausrichtung eines GPMs diskutiert. Aber was bedeutet GPM für die Praxis eines Unternehmens und was ist im Rahmen der Durchführung von GPM zu tun?

In der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Vorgehensweisen zur Verdeutlichung und Strukturierung des Themas GPM beschrieben. Österle z.B. untergliedert das Thema in die drei hierarchisch strukturierten Ebenen

- der Geschäftsstrategie
- des Prozesses und
- der Informationssysteme.

Alle Ebenen besitzen Aufgaben und Verantwortlichkeiten und stehen in Interaktion mit der jeweils angrenzenden Ebene [vgl. Österle 1995, S. 16ff].

Zur Veranschaulichung und allgemeinen Beschreibung des GPMs sind in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Darstellungen des GPM-Lebenszyklus und Beschreibungen aufzufinden. Die Vorstellung einer iterativen, nie endenden Arbeit mit Prozessen wird von vielen Autoren als Kreislaufmodell beschrieben [vgl. z.B. Houy, Fettke, Loos 2010, S. 623; Lederer-Antonucci, Khatnani 2006, S. 825f; van der Aalst, ter Hofstede Weske 2003, S. 5; Funk et al. 2010, S. 15; Klückmann, Wagner 2006, S. 126, Allweyer 2005, S. 91]. Für diese Arbeit wurde die Darstellung des GPM-Kreislaufs nach Allweyer [vgl. Allweyer 2005, S. 91] ausgewählt und beschrieben (vgl. Abb. 3-3). Allweyer wählt für die Darstellung und Anordnung der für ein GPM relevanten Schritte einen Kreislauf. Dies verdeutlicht, dass es sich beim GPM nicht um eine einmalige Aktion im Unternehmen analog zu einem Projekt (vgl. Kap. 3.6) handelt, sondern dass es vielmehr um immer wiederkehrende Aufgaben geht. Würde die Darstellung des Kreislaufs mit der Dimension der Zeit angereichert, ergäbe sich eine Spirale. Ebenso kennzeichnet die Anordnung und Verbindung der einzelnen Aufgabenblöcke mit Pfeilen eine schrittweise, sequenzielle Behandlung der Aufgabenblöcke, wobei ausgehend vom strategischen Prozessmanagement alle im Folgenden beschriebenen Schritte unter Berücksichtigung von Ergebnissen aus der vorherigen Stufe stets erneut durchlaufen werden [vgl. Allweyer 2005, S. 91].

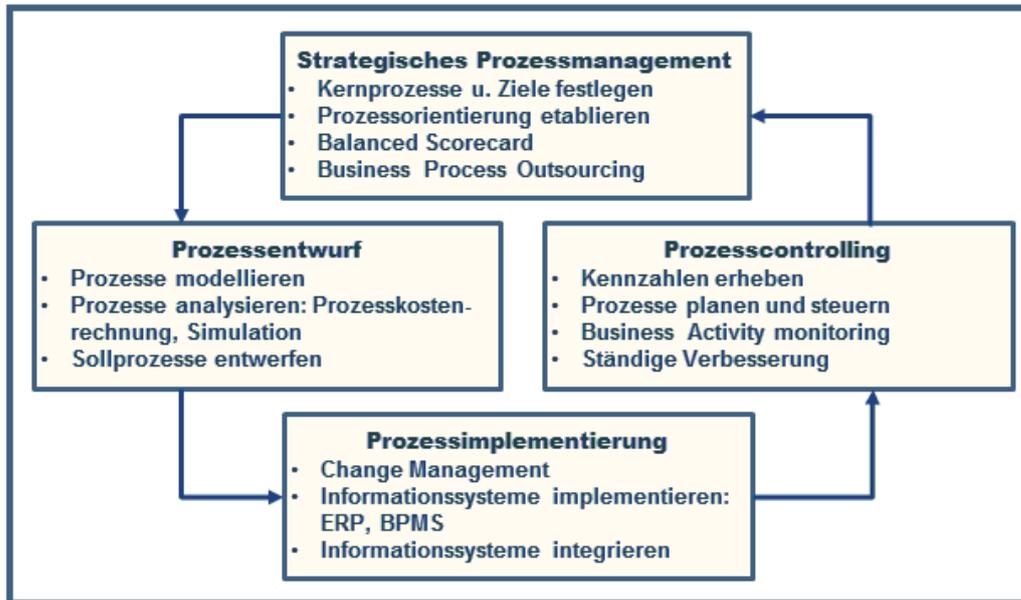


Abb. 3-3: Der GPM-Kreislauf dient zur Strukturierung des Themas [vgl. Allweyer 2005, S. 91]

Dieser GPM-Kreislauf ist vergleichsweise einfach aufgebaut und besteht aus nur vier Phasen in denen aber alle wesentlichen Elemente eines GPMs enthalten sind. Die Beschreibungen sind einfach und nachvollziehbar verfasst, so dass der GPM-Kreislauf nach Allweyer in Kapitel 3.5 als Referenz herangezogen wird, um die einzelnen Phasen der zu untersuchenden Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs gegen die Phasen nach Allweyer zu prüfen sowie um Unterschiede festzustellen.

### Strategisches Prozessmanagement

Das strategische Management eines Unternehmens ist verantwortlich für die langfristige Ausrichtung und Gestaltung eines Unternehmens. Selbst wenn auf die Managementebene eines Unternehmens meist wenig direkte Berührungspunkte mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens existieren, werden doch hier die strategischen Ziele, wie z.B. die Produkte und Leistungen des Unternehmens festgelegt und Zielmärkte definiert, die wiederum direkten Einfluss auf die Geschäftsprozesse besitzen [vgl. Allweyer 2005, S. 90f].

Nach Allweyer besteht die Aufgabe des strategischen Prozessmanagements darin, das „... Geschäftsprozessmanagement in der Unternehmensstrategie [so] zu verankern, dass die Geschäftsprozesse die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen ...“ [Allweyer 2005, S. 91] bzw. die Zielerreichung sicherzustellen. In der Umsetzung sind beim strategischen Prozessmanagement folgende Aufgaben zu erfüllen [vgl. Allweyer 2005, S. 91f]:

- Definition der wertschöpfenden Kernprozesse
- Entscheidung über das Outsourcen von Geschäftsprozessen
- Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Geschäftszielen des Unternehmens
- Sicherstellung der prozessualen Denk- und Arbeitsweise des Unternehmens

### Prozessentwurf

Im zweiten Schritt, dem Prozessentwurf, liegt die Zielsetzung zum Einen im Identifizieren, der Dokumentation und der Analyse der unternehmensspezifischen Geschäftsprozesse (Ist-Prozesse), zum Anderen in der Verbesserung von Geschäftsprozessen und der zielgruppen-

gerechten Beschreibung von Geschäftsprozessen, damit diese innerhalb einer Organisation implementiert werden können (Soll-Prozesse).

Zur Beschreibung und Analyse von Geschäftsprozessen nimmt das Instrument der Geschäftsprozessmodellierung eine gewichtige Rolle ein. Zur Analyse werden Kriterien wie z.B. die Anzahl von Organisation- und Medienbrüchen wie auch z.B. prozessbezogene Kosten herangezogen. Mittels dynamischer Simulationen von Geschäftsprozessen, können Szenarien durchgespielt und unter verschiedenen Aspekten wie z.B. Zeiten, benötigte Ressourcen, etc. miteinander verglichen werden [vgl. Allweyer 2005, S. 92, 252f].

### **Prozessimplementierung**

Im Rahmen der Prozessimplementierung erfolgt die Umsetzung der zuvor beschriebenen (Soll-)Geschäftsprozesse. Zur Umsetzung zählen zum einen organisatorische Maßnahmen, zum anderen die Implementierung von Informationssystemen z.B. in Form von Workflow Management-Systemen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Implementierung von Geschäftsprozessen ist die Motivation der Mitarbeiter, die durch eine frühzeitige Einbeziehung in die Gestaltung der veränderten Arbeitsweise in Form eines strukturierten Change Managements (vgl. Kapitel 3.9; Anhang III) sichergestellt werden kann [vgl. Allweyer 2005, S. 92f].

### **Prozesscontrolling**

Die Überwachung implementierter Geschäftsprozesse ist Aufgabe des Prozesscontrollings. Das Controlling dient der frühzeitigen Erkennung von Problemen, der Überprüfung angestrebter Verbesserungen durch Prozessveränderungen und dem Aufbau und Überwachung von Prozesskennzahlen. Dazu ist im Rahmen des Controllings zu definieren, in welcher Art und Weise Kennzahlen ermittelt werden können. Die gesammelten Informationen stehen wiederum zu Planungs- und Steuerungszwecken in der operativen Durchführung der Geschäftsprozesse zur Verfügung. Prozesskennzahlen zu z.B. Performance, Qualität und Effizienz können dem strategischen Prozessmanagement bereitgestellt werden, das ggf. geeignete Maßnahmen bzw. Veränderungen zur Erreichung der Unternehmensziele veranlassen muss [vgl. Allweyer 2005, S. 93f, 385f], womit sich der Prozesskreislauf schließt und ein neuer Kreislauf beginnt.

## **3.6 Das Projekt**

Ebenso wie bei den Begriffen Prozess und Geschäftsprozess (vgl. Kap. 3.2 und 3.3) existieren unterschiedliche Definitionen für den Projektbegriff. Allgemein ist der Begriff Projekt in der DIN 69901 definiert. Demnach ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“ [DIN 69901 in Bernecker, Eckrich 2003, S. 56]. Lester definiert ein Projekt als „A unique set of Co-ordinated activities, with definite starting and finishing points, undertaken by an individual or organization to meet specific objectives within defined schedule, cost and performance parameters.“ [Lester 2007, S. 1].

Nach Litke und Kunow weisen Projekte folgende Merkmale auf:

- „komplexe, innovative, einmalige Aufgabenstellung,“
- „Abgrenzung gegenüber (Routine-)Tätigkeiten,“
- „formulierte Zielsetzung,“
- „finanzieller und personeller Rahmen (geplante Ressourcen),“
- „zeitliche Begrenzung: definierter Start und geplantes Ende,“
- „Fachübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter oder Fachabteilungen,“

- „eigene Organisationsform,“
- „externer oder unternehmensinterner Auftraggeber,“
- „Überwachung durch Kontrollinstanzen“  
[Litke, Kunow 2007, S. 8]

Diese aufgeführten Merkmale werden in Kapitel 3.8 herangezogen, um eine Abgrenzung zum Geschäftsprozess-Begriff zu ermöglichen.

### 3.7 Das Projektmanagement

Nachdem der Projektbegriff im vorangegangenen Kapitel definiert wurde, erfolgt in diesem Kapitel eine Definition und grundlegende Begriffsbestimmung zum Projektmanagement.

Das Projektmanagement wird durch Lester als „The planning, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all those involved in it, in order to achieve the project objectives within agreed criteria of time, cost and performance ...“ [Lester 2007, S. 1] definiert. Nach Litke und Kunow ist „Projektmanagement [...] ein umfassendes Führungskonzept, das ermöglichen soll, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durchzuführen.“ [Litke, Kunow 2007, S. 16]. So rückt der Begriff der *Führung* in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die aus dem Führungskonzept resultierenden Aufgaben, die Projektorganisation sowie die Umsetzungstechniken sind erforderlich, um den gewünschten Projekterfolg erzielen zu können und der Komplexität zur Neu- und Umgestaltung von komplexen Systemen zu begegnen [vgl. Litke 2007, S. 20].

Das Projektmanagement zielt darauf ab, „... komplexe Vorhaben ...“ in einem Unternehmen „... termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durchzuführen.“ [Litke, Kunow 2007, S. 16; vgl. Lester 2007, S. 2]. Aus diesem Grund sprechen Lester sowie Litke und Kunow vom „... magische[n] Dreieck ...“ [Litke, Kunow 2007, S. 16] des Projektmanagements aus *Zeit*, *Kosten* und *Qualität*. Demnach stehen die drei vorgenannten Aspekte in direkter Abhängigkeit voneinander, d.h. dass falls eines der Ziele nicht erreicht werden kann, alle anderen Ziele in Mitleidenschaft gezogen werden.

### 3.8 Abgrenzung Projekt zu Geschäftsprozess

Nachdem ein grundlegendes Verständnis zu den Begriffen Projekt und Projektmanagement vermittelt wurde, wird im Folgenden eine Abgrenzung zwischen einem Projekt und dem bereits in Kapitel 3.3 definierten Begriff des Geschäftsprozesses durchgeführt.

Während ein Geschäftsprozess u. a. durch seine Wiederholungshäufigkeit und Regelmäßigkeit gekennzeichnet ist, handelt es sich bei einem Projekt jeweils um eine einmalige Aufgabenstellung, die sich durch eine hohe Komplexität im Vergleich zu einem Geschäftsprozess auszeichnet. Typischerweise können Projekte nicht im Rahmen von Routinetätigkeiten eines Unternehmens umgesetzt werden, sondern bedürfen einer fallweisen aber dennoch systematischen Vorgehensweise [vgl. Litke, Kunow 2007, S. 8]. Hierzu sind spezielle (Prozess-)Teams zu bilden, um der Komplexität zu begegnen. Im Rahmen eines Prozesses liegt i.d.R. eine deutlich geringere Komplexität vor. Geschäftsprozesse werden in der operativen Praxis eher kleinteilig aufgebaut [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 20], während Projekte zunächst mittels Meilensteinen organisiert werden und somit eine gröbere Struktur besitzen, die sich ggf. im Projektverlauf aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen ändert. Gegenüber dem Prozess besitzt ein Projekt ein definiertes, einmaliges Start- sowie Enddatum, während Prozesse darauf ausgelegt sind, wiederkehrend in der Organisation auftreten zu können [vgl. Litke, Kunow 2007, S. 8].

Während ein Prozess demnach kein Projekt darstellt, kann ein Projekt in der Organisation des Projektes doch als Prozess dargestellt werden. Dies bezieht sich nicht auf die einzelnen Details eines Projektes, die sich aufgrund der Einmaligkeit nicht durch Prozesse abbilden lassen, sondern auf die übergeordnete Standardisierung in der Planung und Durchführung von Projekten.

In der folgenden Tabelle Tab. 3-3 werden die Abgrenzungsmerkmale zwischen einem Projekt und einem Prozess in tabellarischer Form gegenübergestellt.

Tab. 3-3: Abgrenzung Projekt – Prozess [eigene Darstellung]

Projekt	Prozess
Einmalige Aufgabe	Wiederkehrende Aufgaben
Zeitlich begrenzte, zielorientierte Aufgabenstellung	Tagesgeschäft
Mittlere bis hohe Komplexität	Niedrige bis mittlere Komplexität
Neben der üblichen Arbeitsroutine der Mitarbeiter	Eingebettet in die Arbeitsroutine der Mitarbeiter
Bildung von projektspezifischen Teams	Durchführung durch die gleichen Mitarbeiter
Hoher Innovationsgehalt	Geringer Innovationsgehalt
Zeitliche Begrenzung	Permanente Weiterführung
Abbildung über Meilensteine	Abbildung durch atomare Schritte
Keine Automatisierung möglich	Automatisierung möglich
Ein Projekt ist ein Prozess	Ein Prozess ist kein Projekt

Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Themengebiet des Projektmanagements ist aufgrund der fehlenden Notwendigkeit zur Beantwortung der Forschungsfragen nicht Bestandteil dieser Arbeit. Es wird an dieser Stelle auf die umfangreiche Darstellung und Behandlung des Projektmanagements in der wissenschaftlichen Literatur verwiesen [vgl. z.B. bei Lester 2007; Litke 2007; Zell 2012; Kessler, Winkelhofer 2004].

### 3.9 Das Change Management

In diesem Kapitel werden die Grundbegriffe und -konzepte des Change Managements vermittelt und ein Grundverständnis bzgl. des Zusammenhangs zwischen Change Management und Prozessmanagement aufgebaut.

Eine von vielen Definitionen zum Change Management stammt von Vahs: Change Management ist „... die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.“ [Vahs 2009, S. 292]. Nach Schott und Wick lassen sich unter Change Management „... die Aufgaben und Maßnahmen verstehen, die auf umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderungen in einer Organisation ausgerichtet sind.“ [Schott, Wick 2005, S. 195]. Fischermanns´ Verständnis von „Change Management ist die bewusste, professionelle Gestaltung eines Veränderungsprozesses, die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärke und Akzeptanz durch die Betroffenen einhergeht.“ [Fischermanns 2009, S. 168].

Aus allen drei Definitionen lässt sich ableiten, dass es sich beim Change Management um das Management eines organisatorischen Wandels in einem Unternehmen handelt. Nach Vahs ist ein organisatorischer Wandel allerdings nur dann möglich, „... wenn sich auch die bisherigen

Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder ändern.“ [Vahs 2009, S. 369]. Weiterhin ist zur Durchführung des organisatorischen Wandels erforderlich, dass „... die vom Wandel Betroffenen [sollen] zu Beteiligten werden, indem sie an der Planung und an der Durchführung der organisatorischen Maßnahmen bewusst und aktiv mitwirken.“ [Vahs 2009, S. 369]. In vier der fünf untersuchten Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs in Unternehmen, die in Kap. 5 beschrieben werden, erfolgt eine aktive Einbindung der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter. Das frühzeitige Einbeziehen der Mitarbeiter stellt nicht nur einen entscheidenden Erfolgsfaktor zur Realisierung des Wandels dar, sondern vielmehr sollen die Mitarbeiter durch das Erlernen im Umgang mit Veränderungen „... in die Lage versetzt werden, auftretende Strukturprobleme zumindest teilweise selbst zu lösen.“ [Vahs 2009, S. 370]. Ein funktionierendes Change Management ist einer der Erfolgsfaktoren für verbesserte Geschäftsprozesse [vgl. Guha et al. 1997, S. 121].

Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht weiter auf die Details des Change Managements eingegangen. Weitere Erläuterungen finden sich im Anhang dieser Arbeit (vgl. Anhang III: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.9: Das Change Management) sowie in der wissenschaftlichen Literatur [vgl. z.B. Guha et al. 1997, Vahs 2009, Fischermanns 2009, Schott, Wick 2005].

## 4 Kleine und mittlere Unternehmen, KMU

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick zu den Gegebenheiten und Besonderheiten von KMU zu vermitteln. Dazu erfolgt im ersten Schritt eine Definition zur Einordnung von Unternehmen zu KMU auf Basis von quantitativen Aspekten wie z.B. Jahresumsatz und Mitarbeiterzahl. Danach werden anhand qualitativer Kriterien *Charakteristika von KMU* zusammengestellt, welche die spezielle Situation von KMU in Bezug auf deren Herausforderungen, Anforderungen und Leistungsfähigkeit in verschiedenen Hinsichten aufzeigen. Diese Charakteristika bilden die Basis für die in Kapitel 7 gebildeten *Vergleichskriterien* zum Vergleich der Vorgehensweisen. In Kapitel 8 werden die Vorgehensweisen dann miteinander verglichen und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten, Vor- und Nachteile herausgearbeitet. Zum Ende dieses Kapitels 4 erfolgt eine erste kurze Betrachtung zu den Herausforderungen, Anforderungen und Leistungsfähigkeit der KMUs in Bezug auf das GPM bzw. dessen Einführung.

### 4.1 Definition

Zur Einordnung eines Unternehmens zur Gruppe der KMU sind in der Literatur verschiedene Definitionen zu finden [vgl. EG 2003; Lehner, Remus 2000, S. 182; IfM Bonn 2012; §267 HGB 2013, S. 51f]. Eine weitverbreitete Definition ist die der Kommission der Europäischen Gemeinschaft vom 20.05.2003, Empfehlung 2003/361/EG [vgl. EU 2003]. Demnach werden alle Unternehmen, die „... weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft ...“ in der „... Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ...“ [EU 2003, Artikel 2, P. 1] zusammengefasst (vgl. Tab 1). Legt man diese Definition zugrunde, so existieren in den 25 Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft ca. 23 Mio. KMU, was ca. 99% des Gesamtunternehmensbestands ausmacht, mit rund 75 Mio. Beschäftigten [vgl. EG 2006, S. 5].

Tab. 4-1: Die neuen Schwellenwerte zur Definition von KMU nach der Empfehlung 2003/361/EG der Kommission der Europäischen Gemeinschaften vom 20.05.2003 [vgl. EG 2006, S. 14]

Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz		Jahresbilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR	oder	≤ 43 Mio. EUR
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR	oder	≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR	oder	≤ 2 Mio. EUR

### 4.2 Charakteristika von KMU

KMU unterscheiden sich in einer Vielzahl charakteristischer Eigenschaften von Großunternehmen und Konzernen. Sie sind aufgrund ihrer Größe eher überschaubar und weisen eine geringere Komplexität auf [vgl. Rissbacher, Stahl 2003, S. 118f]. So ist i.d.R. bei KMU der Unternehmer auch der Eigentümer des Unternehmens und meist in der Unternehmensführung tätig. Er ist Eigenkapitalgeber, trägt die Haftung und das Hauptrisiko der Unternehmung und befindet sich in einer maßgeblichen Abhängigkeit vom direkten Geschäftserfolg sowie dem dauerhaften Bestehen des Unternehmens. Dies führt dazu, dass ein KMU sehr stark durch die

Persönlichkeit des Unternehmers geprägt ist, der, von seinem eigenen Anspruch ausgehend, häufig zentralisiert alle strategischen Entscheidungen des Unternehmens trifft und die Delegation von Aufgaben nur in einem begrenzten Umfang durchführt [vgl. Knop 2009, S. 9; Petrovic, Leiter 1998, S. 141]. Nur in seltenen Fällen liegen fundierte Kenntnisse zu einer taktischen und strategischen Organisation und Planung des Unternehmens sowie bzgl. der Umsetzung in der Unternehmung vor. Der Schwerpunkt allen Handels liegt in der Organisation und Bewältigung des Tagesgeschäfts [vgl. Brandel, Gottwald, Oehme 2010, S. 288].

Ihre Wertschöpfung erzielen KMU oftmals durch die Fokussierung auf Nischenmärkte sowie Nischenprodukte und damit auf eingeschränkte Produkt- und Marktbereiche. Der Fokus der Großunternehmen liegt eher in der Bedienung von Volumenmärkten. Großunternehmen sind Nischenmärkte oftmals entweder zu klein bzw. die Erschließung im Vergleich zum zu erwartenden Ertrag zu kostenintensiv, oder besitzen keinen strategischen Fokus. Dies bildet eine große Chance für KMU, denn es existieren weit mehr Nischen- als Volumenmärkte [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 183; Hilzenbecher 2006, S. 92]. Grundlage zur Erschließung solcher Zielmärkte bildet die Spezialisierung eines KMUs auf einen Nischenmarkt. Um den gewünschten Erfolg sicherstellen zu können, muss spezialisiertes Wissen aufgebaut werden bzw. in den Kernkompetenzen der KMUs vorliegen [vgl. Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89]. Der permanent wachsende Wettbewerbsdruck zwingt KMUs „... zu stetigen Innovationen, zur Anpassung der betrieblichen Strukturen und zur Überprüfung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ...“ [Pleitner, Wick 1998, S. 230], was aber durch die „... chronisch knappen Ressourcen ...“ [Pleitner, Wick 1998, S. 230] erschwert wird.

Generell besitzen KMU eine geringere Anzahl an Beschäftigten als Großunternehmen. Zudem sind KMU i.d.R. in eine geringere Anzahl an Einheiten bzw. Teams mit einer meist sehr überschaubaren Anzahl an Mitarbeitern aufgeteilt. Diese Einheiten besitzen oft keine klare Abgrenzung voneinander. Dies führt dazu, dass eine „... Funktionshäufung auf einzelne Personen ...“ [Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6] und damit eine geringere „... sachbezogene Arbeitsteilung ...“ [Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6] festzustellen ist. Zu der geringeren Anzahl an Beschäftigten gegenüber den Großunternehmen ist bei KMUs weiterhin festzustellen, dass der relative Anteil an Akademikern i.d.R. geringer ausfällt als bei Großunternehmen und der relative Anteil an ungelernten Arbeitskräften deutlich höher ist. Die resultierende Folge ist, dass KMU eher über ein breiteres aber oberflächliches Wissen verfügen, z.B. bzgl. der Inhalte und der Umsetzung von Managementkonzepten [vgl. Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6]. So ist z.B. kaum spezialisiertes Personal in den Bereichen IT, Vertrieb und Personalwesen aufzufinden [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 183; Bornett, Voithofer 1998, S. 102]. Qualifikationsdefizite können zu einem mangelnden Bewusstsein bzgl. neuer Anwendungen und Konzepte führen, d.h. Potenziale werden ggf. sowohl für das eigene Unternehmen wie auch für den Markt nur unzureichend abgeschätzt [vgl. Petrovic, Leiter 1998, S. 139]. Auf der anderen Seite fördert die geringe Arbeitsteilung und die einfache Wissensverwertung die Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität der KMU [vgl. Rissbacher, Stahl 2003, S. 118f].

Die flachen Organisationsstrukturen sowie die Funktionshäufung in einzelnen Mitarbeitern und der damit verbundene eher gering ausgeprägte Formalisierungsgrad in KMU führen meist zu einer mangelnden Dokumentation bzgl. Strategie, Geschäftsprozessen und Arbeitsanweisungen. Der Wissenstransfer erfolgt i.d.R. über direkte Informationswege durch den persönlichen Austausch der einzelnen Mitarbeiter. Somit befindet sich das Know-how und das Wissen der Unternehmen weitestgehend in den Köpfen von Einzelpersonen und ist nicht etwa in einem

Wissensmanagement-Ansatz permanent verfügbar [vgl. Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89], bzw. in Prozessen in Prozessmanagementwerkzeugen verwendbar.

Die geringere Größe und die meist einfacheren Strukturen eines KMUs bergen Chancen und Risiken gegenüber den Großunternehmen [vgl. Rissbacher, Stahl 2003, S. 118f]. So besitzt ein KMU eine eher flache Organisationsstruktur mit wenigen Hierarchiestufen, was die Entscheidungswege gegenüber den Großunternehmen deutlich verkürzt und als Chance angesehen werden kann. Die Wege zur Geschäftsführung sind kurz und „... das Fehlen von Aufsichtsgremien, bzw. Mitbestimmungsgremien ...“ [Hilzenbecher 2006, S. 88] fördert zusätzlich die schnelle Entscheidungsfindung bei einem KMU [vgl. Hilzenbecher 2006, S. 88; Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6]. Somit kann ein KMU i.d.R. schneller und flexibler auf sich bietende (Markt-)Chancen reagieren, ist jedoch durch die Spezialisierung auf Nischenprodukte weit anfälliger gegen potenzielle Bedrohungen wie z.B. Marktschwankungen [vgl. Hess 2006, S. 36], was ein großes Risiko darstellen kann. Lehner und Remus führen in Bezug auf die Spezialisierung auf wenige Produkte das Beispiel eines Automobilzulieferers an, dessen Schicksal sehr eng mit dem Absatz seiner wenigen Großkunden zusammenhängt und durch die Spezialisierung des Unternehmens kaum Kompensationsmöglichkeiten durch weitere Produkte bietet [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 183]. Ein weiteres Risiko besteht aufgrund der einfacheren Strukturen im Fehlen von Aufsichtsgremien und der Machtkonzentration in wenigen Einzelpersonen des KMU und damit dem Aufbau von Quasi-Macht- und Wissensmonopolen. Zudem ist wegen eines oft mangelhaften betriebswirtschaftlichen Know-hows die Qualität der Entscheidungen zu hinterfragen [vgl. Ergenzinger, Krulis-Randa 2006, S. 36].

Im Gegensatz zu Großunternehmen sind bei KMU nahezu alle Mitarbeiter in die Wertschöpfungsprozesse der Unternehmen eingebunden [vgl. Simon, Huber 2006, S. 54; Lehner, Remus 2000, S. 183]. Die Mitarbeiter sind durch die insgesamt stärkere und breitere Einbindung meist höher motiviert, kreativ und die Beziehung der Menschen untereinander ist intensiv. Die persönlichen Bindungen bestehen zwischen Mitgliedern aller Ebenen des Unternehmens, was häufig auch zu einem hohen Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsleitung führt [vgl. Ergenzinger, Krulis-Randa 2006, S. 36].

Der Unternehmensführung untersteht das Innovationsmanagement und oftmals die Bewertung einzelner Ideen [vgl. Meyer 2006, S. 225]. Allgemein ist festzustellen, dass durch ein KMU i.d.R. wenig eigene Forschung und Entwicklung betrieben wird. Wird allerdings Forschung und Entwicklung betrieben, so erfolgt die Durchführung häufig wenig zielgerichtet bzw. weist aufgrund mangelnden Know-hows meist Defizite auf [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 183]. Die Ursachen liegen in der chronischen Ressourcenknappheit und in der Fokussierung auf das Tagesgeschäft, wodurch kaum Zeit zur Forschung und Entwicklung zur Verfügung steht. Hinzu kommt das begrenzte methodische und fachliche Wissen in der Umsetzung [vgl. Meyer 2006, S. 225-228]. Die geringe Bereitschaft, Forschung und Entwicklung zu betreiben liegt u. a. darin begründet, dass KMU i.d.R. „... deutliche Einschränkungen bei den Finanzierungsmöglichkeiten im Vergleich zu größeren Unternehmen ...“ [Lehner, Remus 2000, S. 183] besitzen, was zu einer verringerten Möglichkeit der Fremdverschuldung führt, so dass i.d.R. nur „... die Finanzierung durch Gewinne und Abschreibungen ...“ [Lehner, Remus 2000, S. 183] möglich ist. Die geringe Eigenkapitalquote sowie ein schwierigerer Zugang zu Kapitalmärkten im Vergleich zu Großunternehmen erschweren die Finanzierung von Investitionen zusätzlich [vgl. Rissbacher, Stahl 2003, S. 118f].

Beim Einsatz von IT stehen KMU vor ähnlichen Herausforderungen wie Großunternehmen, können allerdings nicht auf eine vergleichbare Infrastruktur zur Bewältigung der Herausforderungen zurückgreifen [vgl. Ergenzinger, Krulis-Randa 2006, S. 36]. So findet man bei KMU i.d.R. eher eine unzulängliche und veraltete IT-Infrastruktur vor [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 184].

Zusammenfassend lassen sich folgende Charakteristika für KMU aufstellen:

- Flache und flexible Organisationsstrukturen
- Tendenziell kleinere Einheiten/ Teams
- Eher kleinere Produktpalette und geringere Arbeitsteilung (eher Spezialisierung)
- Häufig spezialisiertes Fachwissen im Domänenbereich (Nische)
- Nur allgemeines und begrenztes Methodenwissen in Managementkonzepten
- Geringe Sensibilität bzgl. des Nutzens verschiedener Managementkonzepte (z.B. GPM, Change Management, Balanced Scorecard, etc.)
- Begrenztes Wissen in der Umsetzung von Konzepten mit strategischer Bedeutung (z.B. GPM; Innovationsmanagement, etc.)
- Häufig kurze Entscheidungshorizonte (Intern, Extern, zum Auftraggeber; z.B. geringer Einfluss der der Mitarbeitermitbestimmung (Betriebsrat, etc.) sowie externer Faktoren (Revision, rechtliche Rahmenbedingungen, etc.))
- Permanente Ressourcenknappheit (finanziell, materiell, personell)
- Geringe Bereitschaft zur Abstellung von Mitarbeiterkapazitäten für Querschnitts-/ Stabstätigkeiten
- Höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Geringer finanzieller Spielraum, vergleichsweise schlechter Zugang zu Finanzmärkten
- Ausgeprägte Kosten-/Nutzen-Betrachtung; Notwendigkeit eines schnellen ROIs
- Häufig gering ausgeprägte IST-Dokumentation (bzgl. Strategie, Prozessdokumentation, Arbeitsanweisungen)
- Vorliegen von Monopolstellungen (Kopfwissen/ Herrschaftswissen)
- Häufig veraltete IT-Infrastruktur sowie „zerklüftete“ IT-Landschaft
- Kaum zu realisierendes Zusammenspiel zwischen Alt-Systemen und neuen IT-Technologien (Schnittstellenprobleme/ Medienbrüche)

Die vorgestellten Charakteristika von KMU erheben keinen Einspruch auf Vollständigkeit, dennoch lassen sie erkennen, dass KMUs nicht einfach nur Konzerne bzw. Großunternehmen „in klein“ sind [vgl. Rasche 2003, S. 223].

### 4.3 KMU und Prozessmanagement

KMU sind, wie bereits in Kapitel 4.2 beschrieben, „... häufig sehr starken und dauernden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterworfen.“ [Hess 2006, S. 35]. Aufgrund der wachsenden Komplexität in den unterschiedlichsten Szenarien und den ständig steigenden Ansprüchen in Bezug auf Qualität, Zeit, Kosten und Flexibilität (vgl. Kap. 4.2) besteht ab einer gewissen Entwicklungsstufe für ein KMU die Notwendigkeit, sich auch in der Organisation weiterzuentwickeln. Eine Möglichkeit, Prozesse dauerhaft koordiniert, kostengünstig und qualitativ hochwertig ablaufen zu lassen besteht darin, ein geordnetes GPM aufzubauen, d.h. Geschäftsprozesse zu modellieren, zu optimieren sowie messbar und mit generischen Modellen vergleichbar zu gestalten [vgl. Hess 2006, S. 36]. Dies erfordert ein Umdenken bei KMU und bedingt einen Wandel in der Unternehmensstruktur und -kultur von einer klassischen Aufbauorganisation zu einer prozessorientierten Organisation mit einem funktionsübergreifenden

Denken und den Zielen einer „... Erhöhung der organisatorischen Effizienz und Flexibilität.“ [Lehner, Remus 2000, S. 180].

Da i.d.R. das zum Wandel notwendige Know-how in KMUs nicht vorhanden ist bzw. nur rudimentäre Kenntnisse bzgl. neuer Konzepte vorliegen [vgl. Pleitner, Wick 1998, S. 233; Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89] und KMU im allgemeinen nur über beschränkte personelle Kapazitäten verfügen, ist ein KMU bei der Einführung von BPM meist auf eine Zusammenarbeit mit externen Fachkräften (Beratern) angewiesen, denen eine wichtige Rolle zukommt [vgl. Kailer, Scheff 1998, S. 169]. Lehner und Remus nennen als wesentliche Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Prozessmanagement in Bezug auf die externen Fachkräfte die „... Aufgaben als Coach, Moderator und Tutor, die Hilfe zur Selbsthilfe, starke Einbeziehung des Kunden, dezentrale Modellierungsaktivitäten und die Umsetzungsorientierung ...“ [Lehner, Remus 2000, S. 179]. Schlechte Erfahrungen mit externen Beratern, die häufig nur eine mangelnde Ausrichtung auf die Bedürfnisse der KMUs besitzen [vgl. Petrovic, Leiter 1998, S. 141] sowie „... Vorbehalte gegenüber Empfehlungen aus einem als akademisch empfundenen Milieu ...“ [Pleitner, Wick 1998, S. 233] erschweren den Einstieg für externe Berater bei KMU.

Eine weitere Herausforderung für externe Berater ist der Aspekt der Übertragbarkeit von Erfahrungen und an einer anderen Stelle erfolgreich implementierter Geschäftsprozesse auf das jeweilige Unternehmen. Aus Sicht eines KMUs gilt, „... (was bei einem anderen Unternehmen der Branche gut funktioniert hat, funktioniert bei uns auch) ...“ [Hess 2006, S. 36]. Die Übertragung von an anderer Stelle erfolgreich implementierter Geschäftsprozesse, Erfahrungen aus der Vergangenheit sowie branchenbezogene Richtwerte bzw. Vergleichswerte können KMU i.d.R. bei Planungs-, Steuerungs- und Führungsaufgaben wesentlich unterstützen [vgl. Bornett, Voithofer 1998, S. 103].

Nach Lehner und Remus ist die Implementierung eines erfolgreichen GPMs nur mit einer Unterstützung von Informationstechnologien möglich. So ist z.B. eine zentrale Dokumentation und Ablage von Geschäftsprozessen sowie des erworbenen Prozesswissens in einer Datenbank notwendig, im Besonderen zur späteren Auswertung, Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 453]. In diesem Kontext sollten sowohl die Informationsverarbeitung bzw. die Informationstechnologien im Zusammenhang mit den Geschäftsprozessen betrachtet werden [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 180]. Im Rahmen der Informationsverarbeitung sollte eine Datenaufnahme, -verarbeitung und -übermittlung immer an den Notwendigkeiten und den Möglichkeiten eines KMUs ausgerichtet und einer spezifischen Kosten/ Nutzen-Betrachtung unterworfen sein [vgl. Bornett, Voithofer 1998, S. 103f].

Auf Basis eines GPM-Einführungsprojektes bei einem KMU haben Lehner und Remus folgende maßgebliche Erfolgsfaktoren in den Vordergrund gestellt [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 194f], die im Rahmen der Aufstellung o.g. Vergleichskriterien in dieser Arbeit (vgl. Kap. 6) Berücksichtigung finden:

- Aufgrund der meist geringen finanziellen Ausstattung und der permanenten Ressourcenknappheit der KMU: Minimierung von Beratertagen sowie der Zeitaufwände der beteiligten Projektmitglieder
- Integration der Projektarbeit in die tägliche Arbeit der Mitarbeiter zur Minimierung der Zeitaufwände aller Projektbeteiligten; dies betrifft lt. Lehner und Remus im Besonderen die Schwachstellenanalyse sowie das Aufnehmen von Prozessinformationen
- Begeisterung und Überzeugung der Mitarbeiter/ des Projektteams durch initiale Workshops
- Beteiligung des Managements an den initialen Workshops

- Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen nicht alleine durch das Management, sondern auch durch die Fachabteilungen
- Institutionalisierung des GPMs durch Bestellung von Prozessmanagern, Erhebung und Dokumentation der Geschäftsprozesse, regelmäßige Teammeetings, Bewertung und Aktualisierung von Prozessmodellen sowie ein- bis zweimal pro Jahr Durchführung von Koordinationssitzungen aller Teams

Lehner und Remus weisen darauf hin, dass die Zielerreichung eines solchen Einführungsprojekts bei KMU i.d.R. nicht ohne die Unterstützung externer Beratung gewährleistet werden kann. Die meisten Beratungsunternehmen haben ihre Beratungsleistung jedoch auf Großunternehmen abgestimmt, was bei KMU häufig zu Unzufriedenheit mit der erbrachten Leistung führt, da sich, wie oben aufgeführt, sowohl die Anforderungen als auch die Kenntnisstände in Großunternehmen und KMU zum Teil deutlich unterscheiden können [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 195]. Folgende Probleme bei der Unterstützung durch externe Beratung führen Lehner und Remus auf, die projektspezifisch bewertet und gelöst werden müssen:

- „eingeschränktes Fachwissen“
  - „zu geringe Branchenkompetenz“
  - „unklarer Zeit-/ Kostenrahmen“
  - „keine echte Unabhängigkeit (insb. EDV-Beratung, z.B.: SAP,...)“
  - „unzureichende Einbindung der Mitarbeiter“
  - „unzureichende Umsetzungsorientierung“
  - „Analyseergebnisse veralten durch stetigen Wandel sehr schnell“
  - „oft keine strategisch orientierte Beratung“
- [Lehner, Remus 2000, S. 196]:

Nachdem in Kapitel 4 KMU definiert, die Charakteristika von KMU herausgearbeitet sowie die Herausforderungen von KMU in Verbindung mit Geschäftsprozessen skizziert wurden, werden im folgenden Kapitel 5 Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs im Detail vorgestellt.

## 5 Vorgehensweisen zur Einführung von Prozessmanagement

In diesem Kapitel erfolgt zunächst die Darstellung der Auswahl der zu untersuchenden Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs, die im Anschluss detailliert beschrieben werden. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Vorgehensweisen ist notwendig, damit der Leser den Vergleichen folgen kann, die in den Kapiteln 6 und 8 durchgeführt werden.

Auf Basis der dieser Arbeit zugrundeliegenden Literaturrecherche wurden Vorgehensweisen zur Einführung von GPM identifiziert. Zur weiteren Betrachtung wurden nur Vorgehensweisen berücksichtigt, bei denen eine hinreichende Beschreibung in der Literatur aufzufinden war. Weiterhin wurde berücksichtigt, dass bei der Auswahl der zu untersuchenden Vorgehensweisen abweichende Themenschwerpunkte und Phasenbeschreibungen vorliegen, um nicht sich allzu stark ähnelnde Vorgehensweisen zu untersuchen.

Folgende Vorgehensweisen zur Einführung von GPM konnten identifiziert werden:

1. Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements von Herman Schmelzer und Wolfgang Sesselmann [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423-479]
2. Prozessorientierte Unternehmensführung: Eine Konzeption mit Konsequenzen für Unternehmen und Branchen dargestellt an Beispielen aus Dienstleistung und Handel (Betriebswirtschaftliche Studien) von Ralf Helbig [vgl. Helbig 2003]
3. Gestaltung von Geschäftsprozessen nach Manfred Schulte-Zurhausen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 79-123]
4. Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung von Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann [vgl. Becker, Kugeler, Rosemann 2008]
5. Business Process Management: ARIS Value Engineering – Ansatz nach IDS Scheer [vgl. IDS Scheer 2004]
6. ADONIS® Version 3.9 Volume 3 Method Manual BPMS Method der BOC Group
7. Praxishandbuch Prozessmanagement von Guido Fischermanns [vgl. Fischermanns 2009]
8. Einführungsmodell für integrierte Geschäftsprozessmanagement-Lösungen nach Olaf Gierhake [vgl. Gierhake 1998, S. 113-217]
9. Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln nach Georg Cürten, Frank Follmann, in Geschäftsprozessmanagement inside nach Horst Ellringmann [vgl. Cürten, Follmann 2004]
10. Prozeßmanagement im Mittelstand als Ausgangspunkt für die Einführung des Wissensmanagements - Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus einem Praxisprojekt [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 179-204]

Nach Absprache mit den Betreuern wurde sich auf die Betrachtung von fünf Vorgehensweisen beschränkt, um einen angemessenen Rahmen in Bezug auf Zeit und Umfang für diese Arbeit einzuhalten. Es wurden folgende Vorgehensweisen gemeinsam mit den Betreuern selektiert:

1. Vorgehensweise:

*Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements* von Herman Schmelzer und Wolfgang Sesselmann [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423-479]

Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann stammt aus der Wirtschaftsinformatik. Sie zielt auf eine *ganzheitliche* Betrachtung und Einführung eines GPMs ab und ist somit auf die Einführung eines langfristig angelegten GPMs fokussiert. Der Titel dieser Vorgehensweise erweckt den Anschein einer weiten Verbreitung der Vorgehensweise, was neben der ausführlichen Beschreibung und Dokumentation den Ausschlag für die Wahl dieser Vorgehensweise gegeben hat.

2. Vorgehensweise:

*Gestaltung von Geschäftsprozessen* von Manfred Schulte-Zurhausen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 79-123]

Die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen ist in der Organisationslehre angesiedelt und damit in der Strukturierung und dem Aufbau von Unternehmen. Ebenso wie bei Schmelzer und Sesselmann verfolgt diese Vorgehensweise den ganzheitlichen Aufbau eines GPMs, zielt allerdings zunächst auf die Einführung in einzelnen Bereichen eines Unternehmens ab. Aufgrund der detaillierten Beschreibung der praktischen Umsetzung wurde diese Vorgehensweise ausgewählt.

3. Vorgehensweise:

*Business Process Management: ARIS Value Engineering – Ansatz* von IDS Scheer [vgl. IDS Scheer 2004]

Die IDS Scheer AG, die 2009 von der Software AG aufgekauft wurde, war nicht nur ein Beratungshaus, sondern ebenfalls ein Lösungsanbieter von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs in einem Unternehmen. Mit mehr als 4.000 Kunden (Stand 2004) bezeichnete sich die IDS Scheer AG im Jahr 2004 als Marktführer im Themengebiet des GPMs [vgl. IDS Scheer 2004, S. 11].

4. Vorgehensweise:

*Einführungsmodell für integrierte Geschäftsprozessmanagement-Lösungen* von Olaf Gierhake [vgl. Gierhake 1998, S. 113-217]

Diese Vorgehensweise basiert auf den Erfahrungen von Olaf Gierhake in seiner Tätigkeit als Berater in verschiedensten Kundenprojekten und Vorstand bei der Producta Software AG. Gierhake zielt darauf ab, „... Konzepte aus verschiedenen Disziplinen der Informatik und Betriebswirtschaftslehre vor dem Hintergrund zahlreicher praktischer Erfahrungen so zu konkretisieren, daß sie Unternehmen helfen können, den beschriebenen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.“ [Gierhake 1998, Vorwort].

5. Vorgehensweise:

*Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln* von Georg Cürten, Frank Follmann, in *Geschäftsprozessmanagement inside* nach Horst Ellringmann [vgl. Cürten, Follmann 2004]

Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann wurde aufgrund der Aussage des Herausgebers (*Geschäftsprozessmanagement inside*) Horst Ellringmann ausgewählt: „Das besonders interessante an diesem Bericht ist, dass die Planung und Realisierung des Geschäftsprozessmanagements der GKS von den bisher beschriebenen Vorgehensweisen an einigen Stellen erheblich abweicht.“ [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 6].

### 5.1 Herman Schmelzer und Wolfgang Sesselmann: Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements

Die Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs von Schmelzer und Sesselmann ist, wie aus Abbildung Abb. 5-1 ersichtlich, in die folgenden vier Phasen aufgeteilt

- „Positionierung“
  - „Identifizierung“
  - „Implementierung“
  - „Optimierung“
- [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423]

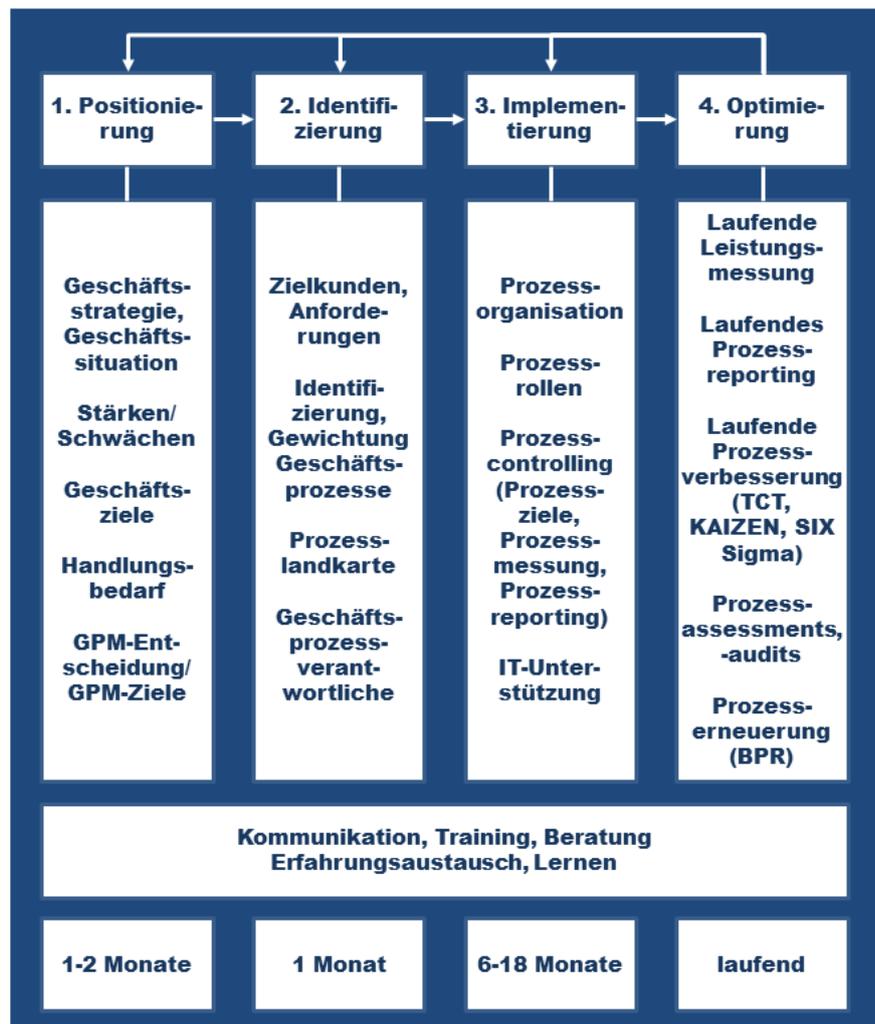


Abb. 5-1: Phasen der Einführung des GPMs [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 424]

Im Weiteren werden die einzelnen Phasen detailliert beschrieben. Die in der folgenden Abbildung Abb. 5-1 aufgeführten Zeitangaben basieren auf durchschnittlichen Erfahrungswerten, die je nach Unternehmensgröße, vorliegenden Qualifikationen, Einsatz und Beteiligung der Geschäftsleitung sowie anhand vorhandener technischer, personeller und finanzieller Ressource stark variieren können [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 423f].

Nach Schmelzer und Sesselmann stellt die Mitarbeiterakzeptanz ein wesentlicher Faktor zur erfolgreichen Implementierung eines GPMs dar, gerade im Hinblick darauf, dass die Einführung eines GPMs innerhalb der Organisation meist starke strukturelle Veränderungen nach sich zieht. Hierzu ist bereits vor dem Start des Einführungsprojektes die Informationspolitik der Unternehmung so auszurichten, dass mittels Workshops, Weiterbildungsmaßnahmen, etc. eine „... einheitliche Wissens-, Verständigungs- und Identifikationsbasis ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 425] geschaffen wird.

### **5.1.1 Phase 1: Positionierung**

Die Phase der Positionierung ist in mehrere Schritte untergliedert. Im ersten Schritt erfolgt eine Überprüfung und ggf. eine Anpassung der aktuellen Unternehmensstrategie mittels eines Workshops. In diesem Strategieworkshop erfolgt neben der Strategieüberprüfung die Festlegung z.B. der Wettbewerbssituation bzw. des eigenen Leistungsangebots. Nach Verabschiedung der Unternehmensstrategie ist eine grundsätzliche Entscheidung zur Einführung des GPMs zu treffen und die damit verbundenen Unternehmensziele zu definieren. Hierzu empfehlen Schmelzer und Sesselmann die Durchführung eines EQA-Assessments. Diesem Assessment liegen die Richtlinien des European Quality Awards (EQA) zugrunde, der auf dem Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) fußt. Dieses aus dem Führungskonzept Total Quality Management (TQM) stammende Modell dient der Selbstbewertung des Unternehmens und dessen Geschäftsprozessen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 17f, 427f]. Im Rahmen der Durchführung des EQA-Assessments werden mehrere Teams gebildet, deren Aufgaben darin bestehen, zu den ihnen übertragenen Themengebieten eine Stärken-/Schwächen-Analyse durchzuführen, sowie die Maßnahmen zur Beseitigung der Schwächen abzuleiten und zu bewerten. Die Durchführung und Moderation des EQA-Assessments sollte durch ausgebildete EQA-Assessoren erfolgen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S.428]. Ergebnisse des EQA-Assessments sind ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation des Unternehmens, eine Beschreibung von bereits im Vorfeld bekannten Stärken und Schwächen in den Geschäftsprozessen sowie ein erster Maßnahmenkatalog zur Optimierung der bisher bekannten Schwachstellen mit einer dazugehörigen Zeit- und Kostenabschätzung. Die Maßnahmen werden im Maßnahmenkatalog priorisiert, d.h. Maßnahmen, die mit geringem Aufwand einen hohen Einfluss auf die Produktivität der Unternehmung besitzen, genießen hohe Priorität [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 427ff]. Alle diese Informationen dienen lediglich dazu, eine grundsätzliche Entscheidung über die Einführung eines GPMs herbeizuführen.

Wird die Entscheidung getroffen, GPM einzuführen, werden im nächsten Schritt die mit der Einführung verbundenen Ziele des GPMs definiert und die Entscheidung an die Mitarbeiter kommuniziert. Im Anschluss daran sind alle Mitarbeiter der betroffenen Unternehmensbereiche mittels Workshops (Workshop A) für das GPM zu qualifizieren (Wissensvermittlung) sowie das weitere Vorgehen zur Identifikation und Implementierung einzelner Geschäftsprozesse abzustimmen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 430].

### **5.1.2 Phase 2: Identifizierung**

Aufbauend auf den Ergebnissen des EQA-Assessments liegt der Kern der zweiten Phase, in der Identifikation, der Beschreibung und Strukturierung aller weiteren relevanten Geschäftsprozesse sowie der zugehörigen Teilprozesse. Zu diesen weiteren relevanten Geschäftsprozessen werden die jeweiligen Leistungsparameter, die relevanten Messgrößen für ein Berichtswesen bzw. als Basis zur Geschäftsprozessoptimierung sowie die jeweiligen Prozessverantwortungen festgelegt. Die Erarbeitung erfolgt in mehreren Teilschritten in gemeinschaft-

lichen Managementworkshops (Workshop B), deren Teilnehmerkreis aus Fachexperten (Fachbereich), Führungskräften (mittleres Management) und der Unternehmensleitung mit maximal 24 Teilnehmern besteht. Im Rahmen der Zusammenarbeit wird zunächst für ein einheitliches Verständnis bzgl. der geschäftspolitischen Ausgangssituation des Unternehmens gesorgt. Dies ist notwendig, um Geschäftsprozesse anhand von

- Kundengruppen,
- Kundenanforderungen,
- kritischen Erfolgsfaktoren,
- Stärken/ Schwächen des Geschäfts

identifizieren zu können [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 434].

Anschließend erfolgt eine Unterteilung in maximal drei Teams, die alle mit der Bearbeitung einer einheitlichen Aufgabenstellung betraut sind: „Identifizieren Sie Ihre Geschäftsprozesse so, dass Sie die Leistungen für Ihre Kunden optimal erbringen können. Identifizieren Sie auch das Bearbeitungsobjekt für jeden Geschäftsprozess.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 435]. Dabei sind zunächst die identifizierten Geschäftsprozesse so auszugestalten, dass diese beim externen Kunden beginnen und enden (End-to-End-Betrachtung) und jeweils ein Objekt (Angebot, Produkt, Dienstleistung) bearbeiten [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 435]. In einem zweiten Durchlauf erfolgt eine Überarbeitung und Bewertung der ersten Ergebnisse nach Relevanz und Praktikabilität durch neu zusammengesetzte Teams, die nach Themengruppen untergliedert sind und die die vorgeschlagenen Geschäftsprozesse danach untersuchen, welche dieser Geschäftsprozesse am besten den geschäftlichen Anforderungen gerecht werden [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 435]. Im Rahmen dieser Bewertung erfolgt eine Einordnung der Geschäftsprozesse in primäre Geschäftsprozesse, die dem Unternehmen eine direkte Wertschöpfung bringen und sekundäre Geschäftsprozesse, die Unterstützungsprozesse darstellen und damit nur einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung darstellen (vgl. Kap. 3.4). Alle identifizierten Geschäftsprozesse werden zunächst einheitlich formal beschrieben [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 437f].

Im Anschluss an die Identifikation der Geschäftsprozesse sind diese nun zu strukturieren. Hierzu ist die Frage zu beantworten: „Aus welchen Teilprozessen setzen sich die Geschäftsprozesse zusammen?“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 438]. Es muss eine Unterteilung der Geschäftsprozesse vorgenommen werden, mit der Prämisse, dass ein Teilprozess ebenfalls über ein Bearbeitungsobjekt verfügt. Zur Visualisierung der Ergebnisse werden von den Teams Prozess-Organisations-Diagramme (PO-Diagramme) (vgl. Abb. 5-2) pro Geschäftsprozess erstellt, die die Beziehung von Teilprozessen und Abteilung des Unternehmens in Form von „verantwortlich“ bzw. „beteiligt“ darstellt. Aufgrund dieser Darstellung können bereits erste Verbesserungsansätze bzgl. der Optimierung des Unternehmens sowie der Geschäftsprozesse erkennbar sein [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 439f].

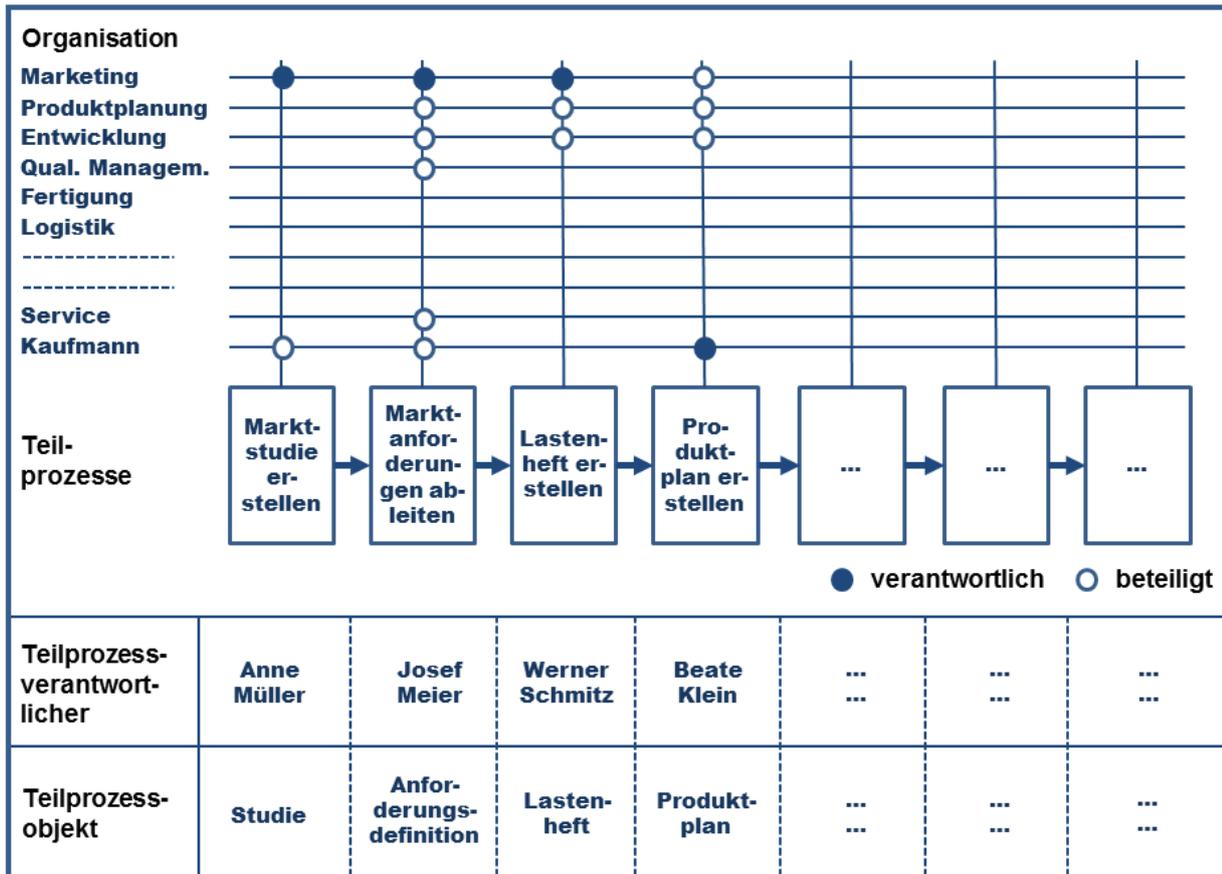


Abb. 5-2: Formular zur Erstellung des PO-Diagramms (Beispiel) [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 146, 440]

Sind die Geschäftsprozesse sowie deren Teilprozesse identifiziert, erfolgt im nächsten Schritt die Festlegung der Leistungsparameter und der Prozessmessgrößen. Hierzu werden bei der Betrachtung und der Festlegung relevanter Messgrößen im Rahmen der Prozessabfolge fünf Key Performance Indicators (KPIs) berücksichtigt, für die jeweils mindestens eine Messgröße zu definieren ist. Diese sind

- Kundenzufriedenheit
- Prozesszeit
- Termintreues
- Prozessqualität und
- Prozesskosten.

Key Performance Indicators (KPIs) stellen Messgrößen dar, die eine quantitative Beurteilung der kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Leistungserbringung eines Unternehmens ermöglichen, wobei jedem kritischen Erfolgsfaktor mindestens ein KPI zugeordnet sein muss [vgl. Sinclair, Zairi 1995, S. 51]

In der Identifikationsphase werden i.d.R. nur die primären Geschäftsprozesse betrachtet, die Betrachtung für die sekundären Geschäftsprozesse sowie aller Teilprozesse erfolgt im Rahmen der Implementierungsphase [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 441f].

Im nächsten Schritt werden die Verantwortlichkeiten für die Geschäftsprozesse festgelegt. Die Auswahl der Geschäftsprozessverantwortlichen stellt einen entscheidenden Schritt für den Gesamterfolg des GPMs dar, da die Geschäftsprozessverantwortlichen nicht nur die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf im Rahmen der Einführung der ihnen zugewiesenen Geschäftsprozesse (Implementierung) tragen, sondern die ihnen zugewiesenen Geschäftsprozesse auch nach der Einführung dauerhaft in ihrer Verantwortung bleiben. Damit ein Geschäftsprozessverantwortlicher seine Aufgaben erfolgreich erfüllen kann, sollten zur Auswahl folgende Kriterien herangezogen werden [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 442]:

- Beim Verantwortlichen dürfen keine Interessenkonflikte vorliegen
- Der Verantwortliche muss seine Aufgabe selbst wahrnehmen
- Der Verantwortliche benötigt eine fachliche Weisungsbefugnis
- Der Verantwortliche benötigt ein Dispositionsrecht für die Prozessressourcen

Der letzte Schritt des Managementworkshops bildet die Erstellung eines Aktionsplans zur Einführung des GPMs, der vom Projektleiter des Einführungsprojekts in Abstimmung mit den Geschäftsprozessverantwortlichen erstellt wird und über den anschließend alle Mitarbeiter des Unternehmens durch die Geschäftsführung unterrichtet werden [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 442f].

### 5.1.3 Phase 3: Implementierung

In der Implementierungsphase werden zunächst die Teilprozessverantwortlichen durch die Geschäftsprozessverantwortlichen festgelegt und pro Geschäftsprozess ein Prozessteam gegründet, das sich aus Geschäftsprozessverantwortlichem, den Teilprozessverantwortlichen und ggf. weiteren Mitarbeitern zusammensetzt. Dabei sollte pro Teilprozess ein Teilprozessverantwortlicher festgelegt werden, der auch nur Verantwortung für einen Teilprozess besitzt und dessen Rechte und Pflichten bis auf den Umfang des Verantwortungsbereichs denen des Geschäftsprozessverantwortlichen entsprechen, dem Geschäftsprozessverantwortlichen jedoch unterstellt ist. Gleichzeitig erfolgt die Gründung eines Managementteams, bestehend aus der Geschäftsleitung und den Geschäftsprozessverantwortlichen, die eine steuernde Funktion über alle Geschäftsprozesse in der Implementierungsphase sowie während einer späteren Optimierung übernehmen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 444].

Mit Aufnahme der Arbeit der einzelnen Prozessteams werden die in Phase 2 (Identifizierung) erhobenen Geschäfts- und Teilprozesse validiert, detailliert, optimiert und dokumentiert. Hierzu erfolgt ein Anreichern der einzelnen Teilprozesse mit

- der Definition des Teilprozessverantwortlichen
- dem Teilprozessobjekt (Bearbeitungsobjekt des Teilprozesses)
- den einzelnen Prozessschritten
- den Inputs der Lieferanten
- den Outputs für die Kunden
- den benötigten Einrichtungen und Hilfsmitteln
- den Methoden und benötigten Werkzeugen (Tools)
- relevanten Vorschriften und Richtlinien
- sowie der notwendigen Dokumentation.

Dabei müssen sich die Festlegungen immer auf einen Sollzustand beziehen, der sich in einem überschaubaren Realisierungszeitrahmen bewegen muss, d.h. er sollte einen Zeitraum von einem Jahr nicht überschreiten. Nach Schmelzer und Sesselmann reicht diese Detaillierungstiefe für eine Prozessverbesserung bereits aus [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 445f].

Im folgenden Schritt erfolgt die Dokumentation der einzelnen Geschäftsprozesse auf drei Ebenen:

- dem Unternehmen
- den Geschäftsprozessen und
- den Teilprozessen.

Auf Unternehmensebene sind das Unternehmensprozessmodell sowie die Prozesslandkarte zu fertigen, auf Ebene der Geschäftsprozesse die Beschreibung der Geschäftsprozesse, die Aufbaustruktur der Geschäftsprozesse sowie die Rollenbeschreibungen der Geschäftsprozessverantwortlichen, des Managementteams und der Prozesssteams. Auf Teilprozessebene sind folgende Tätigkeiten zu leisten:

- Beschreibung der Teilprozesse und deren Ablaufstruktur
- Prozess-Organisations-Diagramm der Teilprozesse
- Rollenbeschreibungen der Teilprozessverantwortlichen
- zur Optimierung von Geschäftsprozessen optional zu gründendes Team
- Leistungsbeschreibungen mit Lieferanten

Zur Unterstützung empfehlen Schmelzer und Sesselmann das Hinzuziehen von internen bzw. externen Berater [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 446ff].

Der Messbarkeit implementierter Geschäftsprozesse, d.h. die Messung der Prozessleistungen, Prozessdauern, Prozessanzahlen, etc. kommt in dieser Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs eine große Bedeutung zu. Auf Basis der bereits vorliegenden Prozessdokumentation und den in den Managementworkshops festgelegten Messgrößen, erfolgt eine Überprüfung und Verfeinerung der Messbarkeit von Prozessleistungen bis auf Teilprozessebene, mit dem Ziel, ein Prozesscontrolling zu implementieren. Die Bearbeitungsobjekte der Prozessbeschreibungen stellen die Messobjekte dar; das Ende der Teilprozesse i.d.R. die relevanten Messpunkte. Die Messstrecke befindet sich immer zwischen zwei definierten Messpunkten und liefert eine vollständige Messkette über den gesamten Geschäftsprozess [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 448ff].

Um eine Vergleichbarkeit von Messwerten herzustellen, empfehlen Schmelzer und Sesselmann Messungen wiederkehrend an festen Zeitpunkten sowie in definierten Intervallen durchzuführen. Als Empfehlung der Autoren sollte die Messpunkterhebung für die Leistungsparameter Prozesszeit, Termintreue und Prozessqualität wöchentlich und für den Leistungsparameter Prozesskosten monatlich erfolgen. Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Messungen trägt der Teilprozessverantwortliche, der i.d.R. einen Messverantwortlichen für die operative Durchführung der Messungen benennen sollte [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 449f]. Nach der Durchführung von bereits drei bis vier Messungen können arithmetische Mittelwerte bestimmt werden, die als Vergleichswerte späterer Messwerte herangezogen werden, um den Verbesserungsfortschritt dokumentieren zu können [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 450].

Alle ermittelten Messwerte münden letztendlich in einem Prozessbericht, auch als Prozess-Cockpit-Chart bezeichnet. Ausgehend von dem jeweiligen Prozessvergleichswert (arithmetisches Mittel der ersten Messwerte) werden im zeitlichen Verlauf die folgenden Messwerte grafisch dargestellt, um dem Betrachter einen direkten Blick auf Tendenzen, Zielerfüllung bzw. Verbesserungsbedarf einzelner Prozesse zu ermöglichen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 451].

Neben dem Aufbau des GPMs sind im Rahmen der Einführung i.d.R. weitgreifende organisatorische Herausforderungen zu meistern. Durch den Wandel von einer funktionsorientierten Ausrichtung eines Unternehmens zu einer prozessorientierten Ausrichtung müssen zu Teilen

Rollen neu festgelegt bzw. Verantwortlichkeiten neu definiert werden. Hierzu sind einige Fragen zu klären. So stellt sich die Frage, wem die Prozessverantwortlichen auf Geschäftsprozessebene unterstellt sind oder wer die neuen disziplinarischen Vorgesetzten der Mitarbeiter in den Geschäftsprozessen sind [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 452]. In diesem Zusammenhang ist die Entscheidung über die Ressourcenausstattung der Geschäftsprozesse zu fällen. Diese setzt sich zusammen aus

- finanziellen
- technischen und
- personellen Ressourcen.

Gerade Entscheidungen über personelle Ressourcen und damit i.d.R. verbundene Änderungen in den Arbeitsabläufen von Mitarbeitern kommt eine hohe Bedeutung zu und sollte rechtzeitig den Mitarbeitern sowie einer Arbeitnehmervertretung kommuniziert werden [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 453]. Aber auch die technischen Ressourcen sollten berücksichtigt werden, da die IT einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung der Geschäftsprozesse leisten kann. Folgende Unterstützungen werden von Schmelzer und Sesselmann identifiziert:

- „Visualisierung von Geschäftsprozessen,“
- „Identifizierung von Schwachstellen,“
- „Analyse der Leistung von Istprozessen (z.B. Prozesszeiten, Kosten),“
- „Modellierung und Simulation von Sollprozessen,“
- „Erfassung von Prozessmessgrößen,“
- „Erstellung und Bereitstellung von Prozessberichten,“
- „Steuerung von Prozessen auf der Arbeitsebene (Workflow Management-Systeme)“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 453]

Erschwert wird der Einsatz „... prozessunterstützender IT-Systeme durch die bestehende DV-Landschaft ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 454], die sich meist durch

- ungenügende Modularität, Flexibilität und Parametrisierbarkeit
- eine starke Technikzentriertheit statt einer Anwenderorientierung
- eine Ausrichtung auf die funktionale Organisation
- Inkompatibilität, durch das Nichtberücksichtigen von Standards für Rechner- und Prozesskommunikation

auszeichnen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 453]. Im Rahmen der Einführung eines GPMs ist es nach Schmelzer und Sesselmann wichtig, „... zunächst die Geschäftsprozesse zu identifizieren und das Prozesscontrolling zu konzipieren.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 454], um auf dieser Basis die Auswahl und Entscheidung über den Einsatz von IT-Werkzeugen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse treffen zu können [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 454].

Abgeschlossen wird die Implementierungsphase mit einem erneuten Workshop (Workshop C). In diesem Workshop gilt es den aktuellen Stand im Rahmen der Implementierung, die Aktivitäten und Ergebnisse der einzelnen Prozessteams zu diskutieren, Problembereiche aufzuzeigen und Maßnahmen zur Verbesserung zu verabschieden. Außerdem erfolgt eine Prüfung und Überarbeitung der Prozesslandkarte und ein Erfahrungsaustausch der Prozessteams untereinander. Beendet wird der Workshop mit der Festlegung des weiteren Vorgehens im Einführungsprojekt [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 454f].

#### 5.1.4 Phase 4: Optimierung

Als letzte Phase behandeln Schmelzer und Sesselmann die Phase der Optimierung. Optimierung bedeutet in diesem Zusammenhang die stetige Verbesserung der Leistung der Geschäftsprozesse um „... die strategischen und operativen Prozessziele zu erreichen.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 455]. Dies kann zum einen durch die Erneuerung von Geschäftsprozessen, d.h. einer sprunghaften Verbesserung durch radikale Erneuerung mittels z.B. Business Process Reengineering (BPR) [vgl. z.B. Hammer, Champy Hammer 1996; Davenport 1993, Roberts 1994; Talwar 1993] oder durch Verbesserung der Geschäftsprozesse, d.h. eine Verbesserung in kleinen aber kontinuierlichen Schritten mittels z.B. der Optimierungsmethoden Total Cycle Time (TCT) [vgl. z.B. Schmelzer, Sesselmann 2008], KAIZEN [vgl. z.B. Imai 1992] oder Six Sigma [vgl. z.B. Toutenburg, Knöfel 2009; Gundlach, Jochem (Hrsg.) 2008] erfolgen. Zur Erreichung des Gesamtziels sind auch Kombinationen einzelner Methoden denkbar bzw. empfehlenswert [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 456]. In dieser Arbeit wird nicht weiter auf die Details der einzelnen Optimierungsmethoden eingegangen. Die Erläuterungen der für ein KMU relevanten Optimierungsmethoden finden sich im Anhang (vgl. Anhang II: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.4: Das Geschäftsprozessmanagement - Optimierungsmethoden im Kontext des GPMs).

#### 5.2 IDS Scheer: ARIS Value Engineering Ansatz

Im Rahmen des ARIS Value Engineering Ansatzes beschreibt die IDS Scheer AG ihr Vorgehen zur Einführung von Prozessmanagement bei deren Kunden. Der ARIS Value Engineering Ansatz verfolgt folgende Ziele [vgl. IDS Scheer 2004, S. 14]:

- Kunden sollen in die Lage versetzt werden, sowohl ihre Wettbewerbssituation auszubauen, als auch permanent die Performance ihrer Geschäftsprozesse zu verbessern
- Kunden erhalten nach Eigenaussage der IDS Scheer eine erprobte und einer der führenden Vorgehensweisen zur Realisierung und Etablierung einer Prozessorganisation
- Der Erfolg der Vorgehensweise ist für den Kunden über alle Phasen hinweg quantifizierbar

Gemäß IDS Scheer kann der ARIS Value Engineering Ansatz sowohl für eine „... Komplett-einführung einer prozessorientierten Organisation ...“ [IDS Scheer 2004, S. 14] als auch zum Aufbau bzw. Unterstützung einer speziellen Funktion, z.B. dem Prozesscontrolling, flexibel herangezogen werden. „Der BPM Lifecycle ist ein Baukasten, bestehend aus Dienstleistungen, Methoden und Werkzeugen sowie unserem Erfahrungswissen, mit dem wir Werte für Ihr Unternehmen konstruieren.“ [IDS Scheer 2004, S. 14].

IDS Scheer visualisiert ihren BPM-Ansatz als „...Lifecycle, also über ein Rad ...“ [IDS Scheer 2004, S. 12], bei dem die Business Process Strategy im Mittelpunkt steht und das „Radlager“ bildet, um das sich alles dreht. Das Change Management wird von IDS Scheer als Schmierstoff des Radlagers bezeichnet, der für das BPM notwendig ist. Das Change Management gibt das Maß und den Umfang des BPM-Vorhabens vor und lässt das Rad drehen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 12f]. In Abb. 5-3 ist der Business Process Management Lifecycle der IDS Scheer dargestellt.

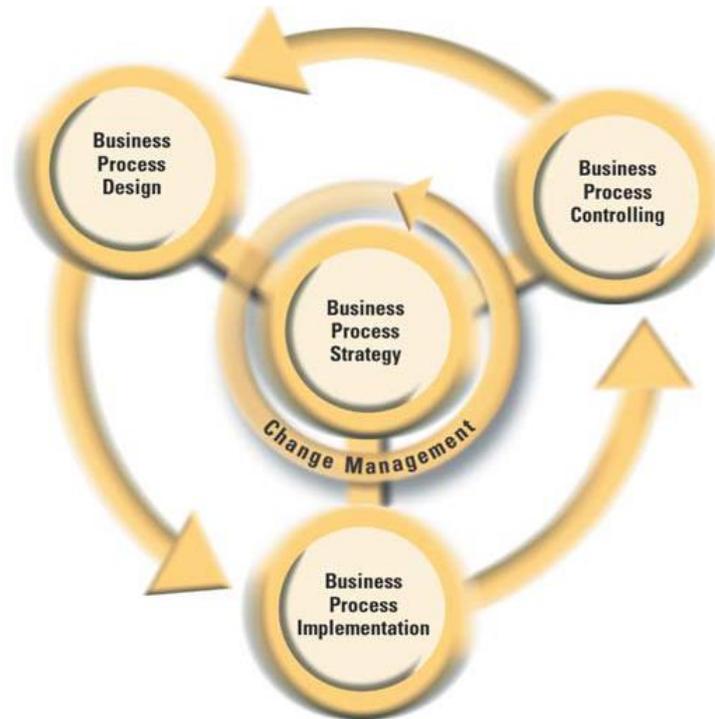


Abb. 5-3: Business Process Management Lifecycle nach IDS Scheer [IDS Scheer 2004, S. 12]

Insgesamt unterteilt die IDS Scheer ihren Business Process Management Lifecycle Ansatz in vier Phasen, die im Folgenden näher beleuchtet werden. Diese Phasen sind:

- Business Process Strategy und Change Management
- Business Process Design
- Business Process Implementation
- Business Process Controlling

Eine besondere Bedeutung, wie bereits in diesem Kapitel erwähnt, kommt dem Change Management zu, das im Anschluss an die Betrachtung der vier BPM-Phasen beleuchtet wird (vgl. Kap. 5.2.5).

### 5.2.1 Business Process Strategy

IDS Scheer empfiehlt vor dem Start eines jeden BPM-Projekts zunächst immer die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu untersuchen. Diese Untersuchung zielt darauf ab, eine Bewertung durchführen zu können, aber auch um den Kunden zu verstehen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 12]. Im Rahmen der Strategiephase erfolgt zunächst der Aufbau einer Prozesslandkarte, die top-down entwickelt wird und „... als Leitlinie für die spätere Optimierung der Organisation dient.“ [IDS Scheer 2004, S. 16]. Weiterhin sollen im Rahmen der Strategiephase die zu optimierenden Geschäftsprozesse identifiziert, priorisiert und Zielvorgaben für die Optimierung abgeleitet werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 16].

Zur Festlegung und Überprüfung der Strategie werden Managementworkshops durchgeführt. Im Anschluss daran erfolgt auf Basis der Produkt- und Zielmarktdefinition die Ableitung einer Geschäftsfeldmatrix, die als Grundlage zur Untersuchung der Haupterfolgsfaktoren dient. Die Analyse der Haupterfolgsfaktoren wird pro Geschäftsfeld und z.B. nach den Kriterien der Kundenzufriedenheit oder der Produktqualität durchgeführt. Im nächsten Schritt wird durch die

IDS Scheer die aktuelle Positionierung gegenüber dem Wettbewerb verglichen sowie eine Zieldefinition für die zukünftige Positionierung im Einklang mit der Strategie des jeweiligen Geschäftsfelds erarbeitet. Die Strategie der Geschäftsfelder wird dabei an den Bedürfnissen der Kunden und an der jeweiligen Marktsituation ausgerichtet. Diese Ausrichtung hat direkten Einfluss auf die Geschäftsprozesse, die ebenfalls kundenorientiert, analog zu Schmelzer und Sesselmann, Ent-to-End [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 435] betrachtet werden. Bei der Analyse der Geschäftsprozesse wird eine Unterteilung in unterschiedliche Kategorien vorgenommen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 17]:

- Managementprozesse
- Kernprozesse
- Supportprozesse

Anschließend werden die Geschäftsprozesse anhand einer Prozesslandkarte grafisch visualisiert [vgl. IDS Scheer 2004, S. 17].

Nachdem alle relevanten Geschäftsprozesse identifiziert wurden, müssen die für das BPM-Projekt wichtigen Prozesse anhand der zuvor definierten Haupterfolgskriterien sowie der jeweiligen Prozessperformance priorisiert und mit Prozesszielen in Form von Zeit-, Kosten- und Qualitätszielen versehen werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 18]. Unter Prozessperformance versteht IDS Scheer z.B. aus Kundenzufriedenheitsmessungen ermittelte Ergebnisse, vorliegenden Benchmarks oder die jeweilige persönliche Einschätzung des Managements [vgl. IDS Scheer 2004, S. 18]. Die Prozessziele sind wie bei Schmelzer und Sesselmann (vgl. Kap. 5.1) ambitioniert aber dennoch realistisch zu wählen.

Als einen entscheidenden Erfolgsfaktor zur erfolgreichen Durchführung eines BPM-Projekts stellt IDS Scheer die Positionierung der Geschäftsleitung zu dem BPM-Projekt dar. Nach IDS Scheer ist der Erfolg maßgeblich abhängig davon, „... dass die Unternehmensführung voll und ganz hinter dem BPM steht.“ [IDS Scheer 2004, S. 18]. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in das Vorhaben, die durch „... die Etablierung eines kontinuierlichen Change Managements ...“ [IDS Scheer 2004, S. 18] unterstützt werden kann. Zum Scheitern solcher BPM-Projekte kann es nach IDS Scheer z.B. aufgrund falscher Zieldefinitionen kommen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 18].

### 5.2.2 Business Process Design

Im Anschluss an die Strategiephase folgt die Phase des Business Process Design. Die Zielsetzung dieser Phase ist die Analyse der zu untersuchenden Geschäftsprozesse sowie die Ableitung von Verbesserungspotenzialen, die sich nach IDS Scheer aus Prozessstrukturen „... (z.B. Organisations-, Systembrüche, redundante bzw. nicht wertschöpfende Tätigkeiten) ...“ [IDS Scheer 2004, S. 20] bzw. Prozesskennzahlen wie z.B. Fertigungszeiten, Fehlerquoten, etc. ableiten lassen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 20].

Zunächst steht die Entscheidung an, ob die Geschäftsprozessmodellierung mittels detaillierter werkzeuggestützter Aufnahme erfolgen soll, oder ob eine gröbere aber zeitlich schnellere Variante (z.B. durch ein Wertschöpfungskettendiagramm) herangezogen wird. Vorteile einer detaillierten werkzeuggestützten Aufnahme (z.B. in Form von erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten – eEPK) liegen in der Erstellung einer fundierten Datenbasis, die im Folgenden für Auswertungen, Analysen und zur späteren Optimierung herangezogen werden kann und somit den etwas höheren Aufwand im Rahmen der detaillierteren Aufnahme gegenüber anderer Verfahren im Fortgang des Projekts amortisiert [vgl. IDS Scheer 2004, S. 21]. Sind Ist-Prozesse nur partiell bekannt, so rät IDS Scheer diese Geschäftsprozesse zunächst nur grob zu beschreiben. Die Detaillierung erfolgt später im Rahmen der Optimierung der Geschäfts-

prozesse. Um die angestrebte Optimierung mittels einer ROI-Betrachtung (Return on Investment) bewerten zu können, empfiehlt IDS Scheer eine quantitative Analyse auf den betroffenen Geschäftsprozessen durchzuführen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 21].

Die Analyse der Geschäftsprozesse wird abgeschlossen mit der Identifikation und Bewertung der „Störfaktoren“ innerhalb der Geschäftsprozesse. Auf Basis dieser Bewertung erfolgt die Ableitung von Maßnahmen, „... die bei möglichst geringen Umsetzungskosten und einem Höchstmaß an Realisierbarkeit das höchste Optimierungspotenzial erwarten lassen.“ [IDS Scheer 2004, S. 21]. Die Maßnahmen werden zusammengefasst in einem Maßnahmenkatalog.

Im Anschluss an die Analyse der Geschäftsprozesse erfolgt auf Basis des Maßnahmenkatalogs die Optimierung der Geschäftsprozesse. Hierzu ist zunächst eine Priorisierung der Maßnahmen vorzunehmen, d.h. Maßnahmen, die zu schnellen Verbesserungen führen, sind bevorzugt zu behandeln (Quick-Wins). Nach IDS Scheer sichert dieses Vorgehen die Akzeptanz des Gesamtprojekts bei der Geschäftsleitung. Auch geben schnelle Erfolge den Personen, die mit der Optimierung betraut sind, eine erhöhte Sicherheit bzgl. ihrer Entscheidungen im weiteren Projektverlauf [vgl. IDS Scheer 2004, S. 24].

Spätestens bei der Optimierung empfiehlt IDS Scheer eine detaillierte Darstellung während der Visualisierung der Geschäftsprozesse, da diese Geschäftsprozesse im Folgenden „... mehrfach wieder- bzw. weiterverwendet werden ...“ [IDS Scheer 2004, S. 24] können, so z.B. als Schulungsgrundlage für die Mitarbeiter, als Arbeitsanweisung oder auch für ERP-Systeme. Im Rahmen der detaillierten Beschreibung der Geschäftsprozesse sollten zusätzlich alle zielrelevanten Kennzahlen erhoben und ermittelt werden, um eine spätere Bewertung der einzelnen Maßnahmen durchführen zu können [vgl. IDS Scheer 2004, S. 24].

Allgemein gilt nach IDS Scheer bei der Optimierung: „Nur die richtige Wahl der zu optimierenden Prozesse mit den richtigen Messgrößen und realistischen Zieleinschätzungen geben der Veränderung die Chance, erfolgreich implementiert zu werden und späteren Überprüfungen standzuhalten.“ [IDS Scheer 2004, S. 25].

### 5.2.3 Business Process Implementation

Nachdem in der Business Process Design Phase die Soll-Prozesse definiert wurden, erfolgt in der Phase der Implementierung die Umsetzung der Soll-Prozesse und Integration in die Unternehmung. Das Ziel dieser Phase ist nach IDS Scheer die Etablierung einer „... effektive[n] und effiziente[n] Prozessorganisation ...“ [IDS Scheer 2004, S. 26]. Hierzu ist zunächst die organisatorische Umgestaltung der Aufbauorganisation auf Basis der Soll-Prozesse und der Prozessverantwortung zu bewerkstelligen. Für jeden Geschäftsprozess erfolgt die Ernennung eines Geschäftsprozessverantwortlichen mit den Aufgaben, die Effektivität und die Effizienz der Geschäftsprozesse sowie die erfolgreiche Implementierung und Etablierung der Geschäftsprozesse sicherzustellen. Weiterhin liegt in der Verantwortung der Geschäftsprozessverantwortlichen, dass ein reibungsloser Ablauf garantiert wird und alle benötigten Ressourcen rechtzeitig disponiert bzw. beschafft werden. Zur Umsetzung sind die Geschäftsprozessverantwortlichen mit Rechten und Pflichten auszustatten, die im Rahmen von Workshops erarbeitet werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 27].

Zur Etablierung der Geschäftsprozesse wird „...ein hohes Maß an Änderungsbereitschaft und Umsetzungsfähigkeit ...“ [IDS Scheer 2004, S. 27] vorausgesetzt, ohne dabei direkt die bestehende, funktionale Organisation in eine Prozessorganisation wandeln zu müssen. Vielmehr sollte sich die Organisation mittels externer Unterstützung (hier durch IDS Scheer) und gezieltem Change Management sukzessive in Richtung zur Prozessorganisation bewegen [vgl. IDS

Scheer 2004, S. 27]. Um die Notwendigkeit und die Reihenfolge der Veränderung zu verdeutlichen, verweisen IDS Scheer auf ein Zitat von Alfred Chandler: „Structure follows Process“ [Chandler 1969, S. 14] und „Process follows Strategy“ [Chandler 1996 in IDS Scheer 2004, S. 27].

Als weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor benennt IDS Scheer eine optimale Unterstützung der neuen Geschäftsprozesse durch die IT. Gerade bei der Optimierung von Geschäftsprozessen kommt der Informationstechnologie bei der Umsetzung der Geschäftsprozesse eine wesentliche Bedeutung zu [vgl. IDS Scheer 2004, S. 26]. Hier besteht nach IDS Scheer die Notwendigkeit, bestehende Systeme auf die geänderten bzw. neuen Geschäftsprozesse anzupassen bzw. neue Systeme einzuführen. Dabei sollte die IT als „... „Enabler ...“ verstanden werden und nicht als „... Driving Force.“ [IDS Scheer 2004, S. 27]. Neben dem organisatorischen Wandel wandelt sich ebenfalls die Bedeutung von IT-Lösungen. So stellt eine Process Engine zukünftig die zentrale Steuereinheit der Anwendungsarchitektur dar [vgl. IDS Scheer 2004, S. 27; vgl. Abb. 5-4].

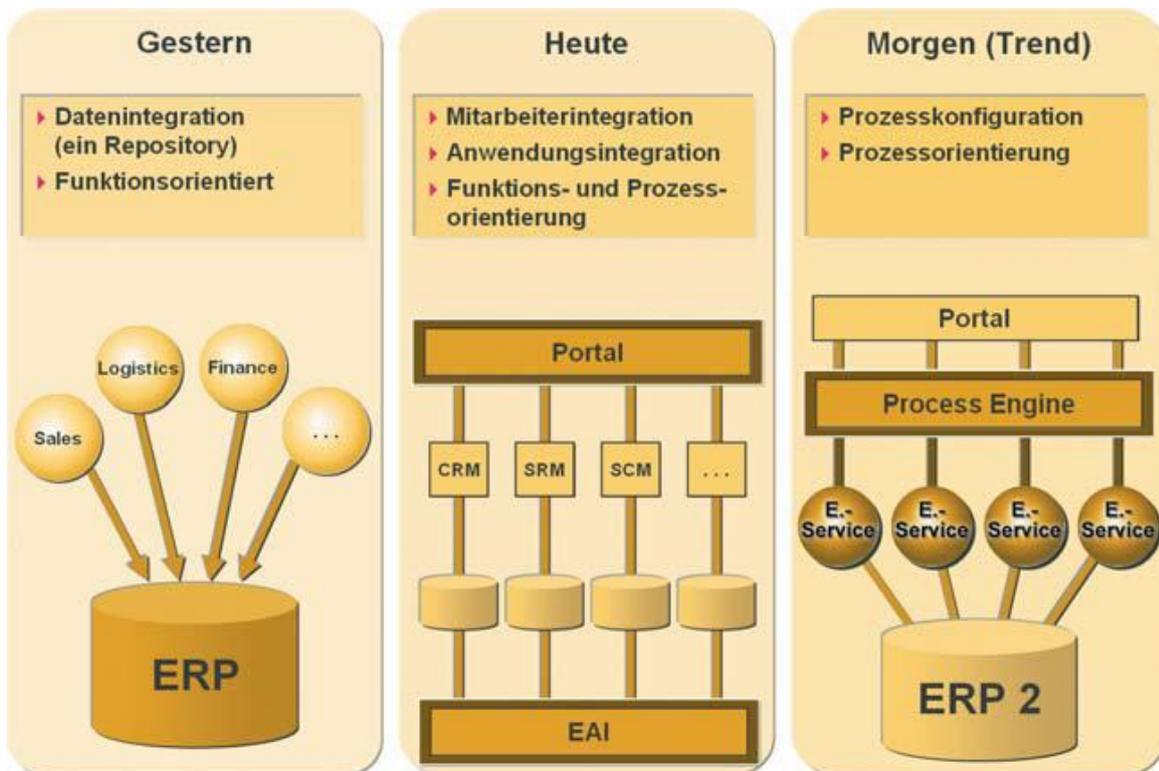


Abb. 5-4: Process Engineering – der künftige Weg zur Systemimplementierung [IDS Scheer 2004, S. 28]

Unter einer Process Engine ist hier eine Software zu verstehen, die sich rein mit der Durchführung von Prozessen beschäftigt und die Abarbeitung in der genauen Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte sicherstellt.

Als letzten entscheidenden Erfolgsfaktor zur erfolgreichen Implementierung der Geschäftsprozesse wird von der IDS Scheer das Projektmanagement in den Fokus gerückt. Eine zentrale Bedeutung kommt der permanenten Überwachung von Meilensteinen zu, die im Rahmen eines Umsetzungsplans zur Implementierung der Geschäftsprozesse festgelegt wurden. Zum

Projektmanagement empfiehlt die IDS Scheer ein von ihnen speziell entwickeltes Projektmanagementwerkzeug zu verwenden, das die benötigten Monitoring-Funktionalitäten beinhaltet [vgl. IDS Scheer 2004, S. 28].

Die Tätigkeiten dieser Phase können wie folgt zusammengefasst werden:

- „Aufbauorganisation anpassen“
  - „Prozessabläufe ändern“
  - „IT-Systeme ändern/ einführen“
  - „Maßnahmen monitoren“
  - „Prozesskompetenz aufbauen“
- [IDS Scheer 2004, S. 26]

#### 5.2.4 Business Process Controlling

Die permanente Überwachung und Kontrolle der Performance und damit der Wertschöpfung der Geschäftsprozesse, im Besonderen der Kernprozesse, sind nach IDS Scheer für den Unternehmenserfolg unabdingbar. Dabei gilt es Potenziale extern wie intern zu erschließen. Hierzu müssen Geschäftsprozesse nach den Aspekten Zeit, Kosten und Qualität effizient gestaltet werden. Dies birgt Einsparungspotenzial in der Durchführung der Geschäftsprozesse und potenziell eine Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die verbesserte Effizienz der Geschäftsprozesse. Dies kann wiederum zu einer Ausweitung der Markstellung im angestammten Marktsegment bzw. zur Erschließung neuer Märkte führen. Intern kann die Mitarbeiterzufriedenheit durch die Professionalisierung der eigenen Arbeit gesteigert werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 30].

Zusammenfassend definiert IDS Scheer folgende Zielstellung im Rahmen des Business Process Controllings: „Business Process Controlling hat zum Ziel, Geschäftsprozesse von Unternehmen kontinuierlich zu beobachten und zu bewerten, um auf dieser Basis Maßnahmen abzuleiten, mittels derer Ihre Organisation leistungsfähiger gestaltet werden kann.“ [IDS Scheer 2004, S. 30]. Das Business Process Controlling bildet das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Ebene eines Unternehmens und wird als „... Grundstein für eine permanente Unternehmenssteuerung auf Basis von Kennzahlen und Prozessen...“ [IDS Scheer 2004, S. 30] bezeichnet. In der operativen Ausgestaltung bedeutet dies, dass ein Kennzahlensystem geschaffen werden muss, das sowohl

- die Effizienz der Geschäftsprozesse (z.B. Termintreue, Prozessqualität, Prozesskosten, etc.) als auch
- die Effektivität der Geschäftsprozesse (z.B. Beschwerdequoten, Kundenzufriedenheit, etc.) bewertbar macht
- sowie Rückschlüsse über den tatsächlichen Verlauf von Geschäftsprozessen ermöglicht.

Zum Aufbau eines Kennzahlensystems müssen die Geschäftsprozesse mit Messpunkten versehen und Messungen durchgeführt werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 32].

Je intensiver das Business Process Controlling durch Unternehmen betrieben wird, umso nachhaltiger gestaltet sich das GPM bzw. die Optimierung von Geschäftsprozessen. IDS Scheer empfiehlt daher ein permanentes Controlling. Ist der Aufwand für ein permanentes Controlling zu groß, dann sollte zumindest ein regelmäßiges Controlling durchgeführt werden [vgl. IDS Scheer 2004, S. 35].

### 5.2.5 Change Management

Wie bereits in der Einleitung (vgl. Kap. 5.2) erwähnt, kommt dem Change Management lt. IDS Scheer eine wesentliche Bedeutung bei der Einführung eines GPMs zu. Das Change Management bildet in der Vorgehensweise keine eigene Projektphase im Rahmen der Einführung eines GPMs, sondern ist vielmehr begleitend zu den vorher beschriebenen Phasen der Einführung eines GPMs. Eine allgemeine Beschreibung zum Thema Change Management findet sich in Kapitel 3.9 sowie im Anhang dieser Arbeit.

IDS Scheer versteht unter Change Management „... den integrativen Ansatz, Menschen im Unternehmen beim Veränderungsprozess zu begleiten und zu unterstützen ...“, mit dem Ziel, „... den Erfolg von Veränderungsprojekten sowie die Veränderung von Organisation, Prozessen und Systemen dadurch nachhaltig zu sichern.“ [IDS Scheer 2004, S. 38].

Laut IDS Scheer kann beim Change Management zwischen zwei Ausprägungen unterschieden werden, dem proaktiven und dem reaktiven Ansatz. Beim proaktiven Ansatz wird im Unternehmen eine Atmosphäre geschaffen, die es ermöglicht, dass neue Ideen und Konzepte entstehen und sich entwickeln können, um auf zukünftige Veränderungen vorbereitet zu sein. Durch den reaktiven Ansatz „...soll für die bereits geplante, konkrete Veränderung – üblicherweise im Zuge eines Projekts – eine umsetzungsförderliche Umgebung geschaffen werden.“ [IDS Scheer 2004, S. 38].

Der Erfolg von BPM-Projekten hängt lt. IDS Scheer maßgeblich von der Qualität des Change Managements ab. So beruft sich das Unternehmen auf Studien, die belegen, dass der Misserfolg von BPM-Projekten i.d.R. darin begründet lag, dass sich fast ausschließlich auf die Geschäftsprozesse, die Infrastruktur und die Abbildung der Geschäftsprozesse durch Systeme konzentriert wurde, ohne dabei den Menschen zu berücksichtigen, der mittlerweile als wesentlicher Teil der Organisation und als wertvolles Kapital eines Unternehmens angesehen wird [vgl. IDS Scheer 2004, S. 39].

Für die Durchführung des Change Managements bedeutet dies, dass eine Informationspolitik im Unternehmen betrieben werden muss, bei der der einzelne Mitarbeiter ebenfalls über anstehende Veränderungen rechtzeitig informiert wird, um Ängste und Verunsicherungen zu nehmen. Hierzu sollte auf Basis bestehender Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens (Internet, Mitarbeiterportale, etc.) eine regelmäßige Veröffentlichung bzgl. des Stands des BPM-Projektes eingerichtet werden, wobei den Mitarbeitern die Möglichkeit eines Feedbacks gegeben werden sollte. IDS Scheer empfiehlt, die Mitarbeiter aktiv in die Planung anstehender Veränderungen einzubeziehen, sofern dies die Größe des Veränderungsbereichs erlaubt. Generell ermöglicht die Interaktion mit den Mitarbeitern rechtzeitig potenzielle Widerstände zu erkennen, um schnell und angemessen auf diese reagieren zu können. Weiterhin gilt es im Rahmen des Change Managements den jeweiligen Handlungsbedarf zu erkennen und die Vorgehensweise zur Umsetzung zu planen und für die Mitarbeiter ein angemessenes Schulungskonzept bzgl. der neuen Aufgabenstellungen zu konzipieren [vgl. IDS Scheer 2004, S. 40]. „Veränderungen stellen meist enorme Chancen sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter dar. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Change Management, dass sie auch als solche erkannt werden.“ [IDS Scheer 2004, S. 40].

Als Ergebnis lassen sich folgende Schritte im Rahmen des Change Managements zusammenfassen:

- „Standortanalyse erstellen“
- „Change Konzeption erstellen“
- „Veränderung planen“
- „Veränderung umsetzen“

- „Stabilisierung herbeiführen“  
[IDS Scheer 2004, S. 41]

### 5.3 Manfred Schulte-Zurhausen: Gestaltung von Geschäftsprozessen

Ausgehend von der Qualitätsbewegung in den 90iger Jahren (vgl. Kapitel 1, 3.1), wurde nach Schulte-Zurhausen „... nicht die optimale Ausführung einzelner Funktionen, sondern die ganzer Funktionsfolgen ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 79] als entscheidendes Maß für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen gesehen, wobei die Gestaltung der Prozesse „... auf den Erfahrungen der damit beauftragten Personen ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 79] lag. Dabei stellte das Prozessdenken für industrielle Fertigungsbetriebe nichts Neues dar, für Verwaltungsbereiche hingegen schon. Die hier vorliegenden meist „informellen“ Prozesse wurden als kreative Denkprozesse bezeichnet, die nur sehr schlecht beschrieben bzw. organisiert werden können. Nach Schulte-Zurhausen weisen diese Prozesse eine Vielzahl an organisierbaren Aktivitäten und somit starkes Verbesserungspotenzial auf [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 79f]. In der folgenden Abb. 5-5 wird die Vorgehensweise zur Prozessgestaltung nach Schulte-Zurhausen grafisch veranschaulicht und im Anschluss erläutert.

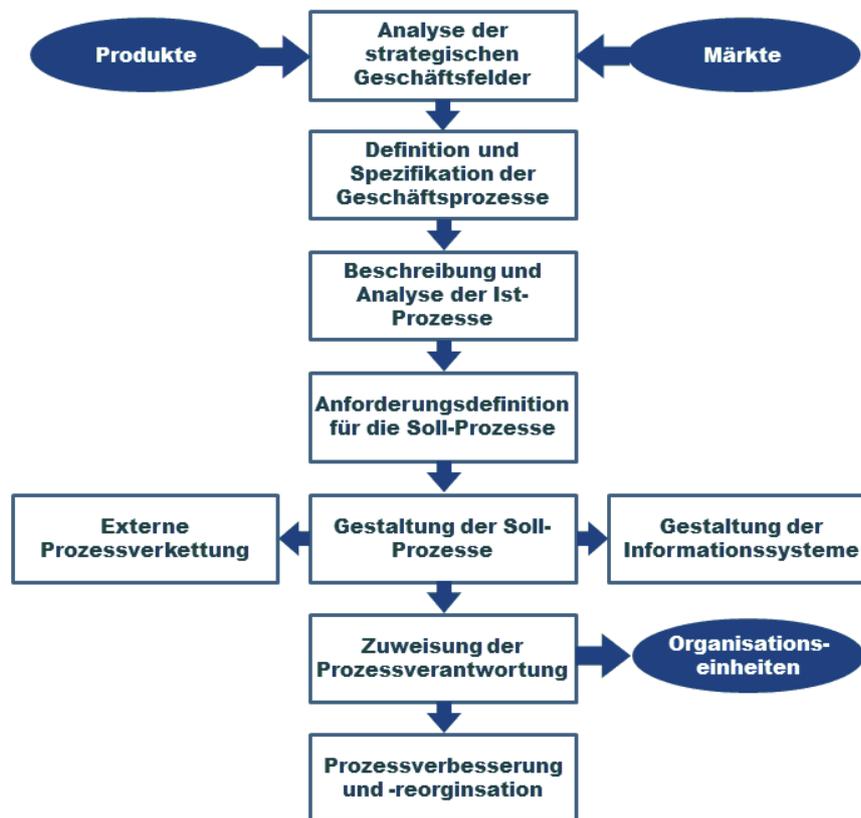


Abb. 5-5: Vorgehensmodell zur Analyse und Gestaltung von Geschäftsprozessen [Schulte-Zurhausen 2005, S. 80]

#### 5.3.1 Analyse der strategischen Geschäftsfelder

Im ersten Schritt gilt es die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens zu analysieren. Hierzu erfolgt, ausgehend vom Grundgedanken des strategischen Managements eines

Unternehmens, die marktorientierte Abbildung und Sammlung aller Tätigkeitsfelder und Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens, wobei das Unterscheidungsmerkmal zwischen den einzelnen Tätigkeitsfeldern und -bereichen die strategische Unabhängigkeit voneinander darstellt. Dies erfolgt, in dem zunächst eine Abgrenzung einzelner Produktlinien nach den Aspekten Produkt und Markt zu relativ autarken Segmenten geschaffen wird. Schulte-Zurhausen legt folgende Definition für ein strategisches Geschäftsfeld zugrunde:

„Ein strategisches Geschäftsfeld ist eine relativ homogene Gruppe von Produkten für eine identifizierbare Gruppe von Kunden, die einem eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert.“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 82].

Die Herausforderung besteht darin, die Gesamtorganisation so zu planen, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren (Schlüsselfaktoren) ein jeder strategischen Geschäftseinheit maßgeblich unterstützt [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 84] werden.

		<b>Marktspezifische Erfolgsfaktoren</b>				
<b>Prozessspezifische Erfolgsfaktoren</b>	Preis/ Leistung	Produkt- spektrum	Vertriebs- Service- leistung	Innovations- fähigkeit	Reputation/ Image	Kunden- bindung
hoher Automatisierungs- grad der Herstellung	++	+	o		o	
effiziente Steuerung der Logistik			++			o
schnelle Produkt- entwicklungszeiten		++		++	++	+
hohe Materialverfügbarkeit			+			
hohe Sicherheit der Absatzprognosen			++		o	
effizientes Qualitätsmanagement	o		o		++	++
Vertriebs- und Servicesteuerung			++	++		++
hohe Personal- qualifikation			o	++	o	

Legende: ++ = besonders zielwirksam + = zielwirksam o = weniger zielwirksam

Abb. 5-6: Markt- und prozessspezifische Erfolgsfaktoren [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 86]

Ergebnis der Segmentierung ist eine Aufspaltung des Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten, die jeweils eigene wettbewerbsrelevante bzw. marktspezifische Erfolgsfaktoren (Abb. 5-6) ausweisen können. Diese Erfolgsfaktoren unterliegen im Unternehmenskontext meist einer unterschiedlich starken Gewichtung und ziehen Anforderungen zur Abbildung der an Kundenbedürfnissen und -erwartungen ausgerichteten, primären Geschäftsprozesse in den einzelnen Geschäftsfeldern nach sich. Im nächsten Schritt erfolgt eine gewichtete Ablei-

tung von Bedingungen für die primären Geschäftsprozesse aus den marktspezifischen Erfolgsfaktoren [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 84ff].

Im Zuge der Festlegung der Erfolgsfaktoren wurden bisher primär unternehmensexterne Kriterien (mit Kundenfokus) herangezogen. Dabei besitzen die unternehmensinternen Kriterien besonders in Form von Ressourceneinsatz und -verwendung von Personal, Sachmitteln und Know-how eine ebenso große Bedeutung für die effiziente und eigenverantwortliche Durchführung der Geschäftsprozesse. Produkte und Dienstleistungen sollten auf die gemeinsame Verwendung von Ressourcen untersucht werden, denn „Gemeinsam genutzte Ressourcen bedeuten eine gemeinsame Erfahrungskurve und daher Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz.“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 87]. Bei der Unterteilung in strategische Geschäftsfelder befindet sich ein Unternehmen in einer Konfliktsituation. Zum einen fordert die Segmentierung, dass sich die Geschäftsfelder an Kundengruppen und Wettbewerbern orientieren, was eine eher hohe Anzahl an kleinen Geschäftsfeldern zur Folge hätte, zum anderen ist es i.d.R. allein schon aus Kostengründen unvermeidlich, dass Ressourcen geschäftsfeldübergreifend genutzt werden, was durch Abgrenzungskriterien zu einer eher kleinen Anzahl großer Geschäftsfelder führen würde. Dieses Dilemma entschärft Schulte-Zurhausen durch eine prozessorientierte Unternehmensgestaltung, in dem zunächst die Geschäftsfelder nach unternehmensexternen Kriterien aufgestellt werden. Nachdem die Definition der Geschäftsprozesse erfolgt ist, werden diese im Anschluss nach unternehmensinternen Kriterien bewertet. Die Bewertung kann dazu führen, dass Geschäftsprozesse ganz oder teilweise zusammengefasst werden [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 88].

Diese Form der Ausrichtung eines Unternehmens, bei der sich der Erfolg eines Unternehmens an den eingesetzten Ressourcen und Fähigkeiten orientiert, wird von Schulte-Zurhausen als „ressourcenorientierte Organisationsgestaltung“ bezeichnet [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 94].

### 5.3.2 Definition und Spezifikation der Geschäftsprozesse

In diesem Schritt werden zunächst die Geschäftsprozesse der einzelnen strategischen Geschäftsfelder identifiziert und grob beschrieben. Um Kosten einzusparen verweist Schulte-Zurhausen auf die Verwendung bereits bestehender branchenspezifischer bzw. EDV-Systemspezifischer Referenzmodelle, die nur auf den Einzelfall angepasst werden müssten. Dennoch besteht die Ansicht, dass jedes Geschäftsfeld Spezifika besitzt, die individuelle Geschäftsprozesse erfordern, mit unterschiedlichen, geschäftsfeldspezifischen Anforderungen. Bei der Identifikation der Geschäftsprozesse handelt es sich um eine personenbezogene, kreative Handlung, die nach Schulte-Zurhausen problem- und nicht funktionsorientiert erfolgen und eine Einteilung in Primär- und Sekundärprozesse erlauben soll. Dabei stellen die Primärprozesse (Kernprozesse) die wertschöpfenden Prozesse und die Sekundärprozesse die Unterstützungsprozesse zur Erzielung der Wertschöpfung in einem Unternehmen dar. Jeder dieser Geschäftsprozesse kann selbstständig, ohne Wissen über andere Geschäftsprozesse, betrachtet werden. Typischerweise lassen sich für ein Geschäftsfeld mindestens sechs Primärprozesse identifizieren [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 88ff].

Zur besseren Veranschaulichung der Zugehörigkeit zu Geschäftsfeldern und von Abhängigkeiten untereinander werden den Geschäftsprozessen Namen zugewiesen und anschließend in einer Prozesslandkarte dargestellt. Die Darstellung kann grafisch wie tabellarisch erfolgen und hat keinen Anspruch „... auf Vollständigkeit und Normenkonformität ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 91]. Im Anschluss daran werden die identifizierten Geschäftsprozesse spezifiziert. Die Spezifizierung erfolgt nach den Aspekten:

- Aufgabe (Zweck)

- Ergebnis (Output)
- Hauptkunden und deren Erwartungen
- Operationale Zielsetzungen auf Basis der prozessspezifischen Erfolgsfaktoren
- Anfangs- und Endpunkte
- Festlegung der Hauptaktivitäten
- Schnittstellen zu anderen Geschäftsprozessen
- Leitungsmenge eines Geschäftsprozesses als Jahres-Sollwert

Zur Vereinheitlichung dieser Grobbeschreibung von Geschäftsprozessen innerhalb eines Unternehmens empfiehlt Schulte-Zurhausen, ein standardisiertes Formblatt zu verwenden [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 92f].

Die prozessorientierte Organisationsgestaltung zielt darauf ab, dass Geschäftsprozesse am Kunden und dem Wettbewerb ausgerichtet sind. Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Effizienz einiger weniger Schlüsselprozesse ab. Dabei handelt es bei den Schlüsselprozessen um Geschäftsprozesse, die nach marktspezifischen Erfolgsfaktoren (z.B. Kundenzufriedenheit, aktuelle und zukünftige Bedeutung) die größte Relevanz besitzen und vorrangig in der weiteren Vorgehensweise zu behandeln sind. Zusätzlich empfiehlt Schulte-Zurhausen sehr kostenintensive und in großer Durchführungshäufigkeit vorkommende Sekundärprozesse als Schlüsselprozesse zu definieren. Die Durchführung der Prozessanalyse bzw. der Neugestaltung erfolgt i.d.R. nach Prozessbedeutung, d.h. die Schlüsselprozesse mit höchstem Einfluss auf den Erfolg eines Geschäftsfeldes, müssen vorrangig effizient und effektiv gestaltet werden. Dabei gilt es das Verbesserungspotenzial einzelner Geschäftsprozesse zu identifizieren und zu bewerten. Zur Vereinfachung der Auswahl der zu reorganisierenden Geschäftsprozesse empfiehlt Schulte-Zurhausen die Nutzung eines Portfolios (vgl. Abb. 5-7 mit den Dimensionen Prozessbedeutung und Verbesserungspotenzial [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S94ff]). Prozesse mit hohem Verbesserungspotenzial und hoher Bedeutung sind priorisiert zu behandeln.

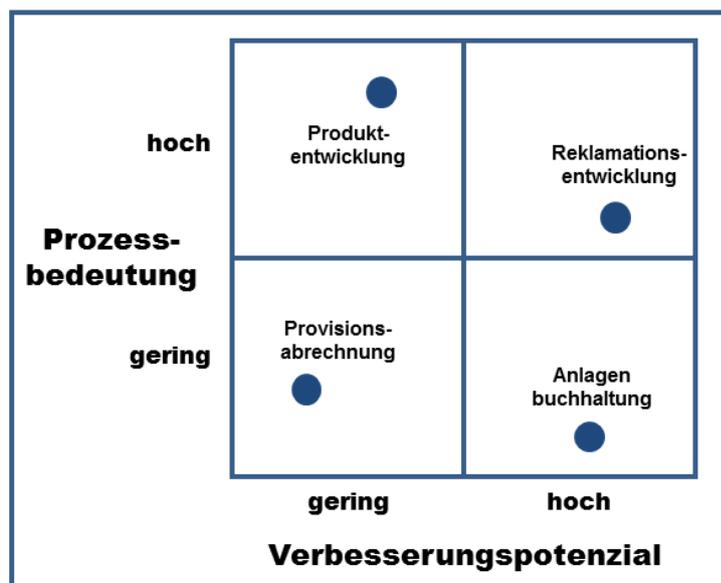


Abb. 5-7: Portfolio zur Auswahl der zu reorganisierenden Prozesse [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 95]

### 5.3.3 Beschreibung und Analyse der Ist-Prozesse

Nachdem die Geschäftsprozesse priorisiert wurden, erfolgt in diesem Schritt zunächst die Aufnahme des tatsächlichen Ablaufs bei der Bearbeitung durch Beobachtung und Befragung der Mitarbeiter. Die aufgenommenen Prozesse werden anschließend in einzelne Teilprozesse unterteilt, die wiederum in Elementarprozesse unterteilt werden können. Die Unterteilung erfolgt solange diese organisatorisch und fachlich sinnvoll erscheint. Diese hierarchische Strukturierung bezeichnet Schulte-Zurhausen als „Prozessdekomposition“ [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 96].

Zur Durchführung der Dekomposition eines Prozesse muss die Frage nach den Gliederungskriterien und dem Auflösungs niveau beantwortet werden. Die Gliederung kann funktions- bzw. objektorientiert erfolgen, wobei die funktionsorientierte Gliederung nach Funktionseinheiten des Unternehmens (z.B. Vertrieb, Einkauf, Produktion, etc.) erfolgt, die objektorientierte Gliederung eine Aufteilung nach Objekten, „... die jeweils eine Menge ähnlicher Produkte oder sonstiger unterscheidbarer Arbeitsgegenstände [...] des jeweiligen Prozesses ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 97] nach sich zieht. Schulte-Zurhausen empfiehlt als Faustformel eine Unterteilung eines Prozesses in nicht mehr als sechs bis max. zehn Teilprozesse. Selbiges gilt ebenfalls für die Unterteilung der Teilprozesse. Die Auflösungstiefe ist sehr stark abhängig von der Prozessart und dem organisatorischen Ablauf. So ist für die spätere Abbildung eines Geschäftsprozesses durch ein EDV-System eine detaillierte Beschreibung bis auf Datenebene erforderlich. Die Beschreibung und Analyse der Prozessabläufe muss nach einer festgelegten Methodik und Symbolik erfolgen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 101].

Zum Abschluss dieser Phase erfolgt eine Betrachtung der Schnittstellen, der Mengen- und Zeitgerüste sowie eine Analyse der Ressourcen und organisatorischen Schwachstellen der Geschäftsprozesse. Auf Basis der bisher erstellten Ist-Prozesse können im Rahmen der Schnittstellenanalyse nun zu jedem Prozess bzw. Teilprozess die Input- und Output-Parameter beschrieben werden und somit die Prozessarchitektur vervollständigen. Durch das Anreichern mit Mengen- und Zeitinformationen „... lassen sich je Teilprozess aussagefähige Leistungskennziffern zum Ist-Zustand ableiten.“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 102]. Im Folgenden werden die Prozesse an den einzelnen Schritten mit den benötigten Ressourcen angereichert. Dazu zählen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 103]:

- Mitarbeiter und deren Know-how und Qualifikation
- Informationen und Unterlagen (z.B. Checklisten, Arbeitsanweisungen)
- Hilfs- und Betriebsmittel, Anlagen und Maschinen

Eine sich anschließende Schwachstellenanalyse dient der Ableitung von Verbesserungen an den Geschäftsprozessen auf Basis von vermuteten bzw. offensichtlichen organisatorischen Mängeln. Solche Mängel können z.B. unverhältnismäßiger Aufwand bei der Ausführung, mehrfache Durchführung von Aktivitäten, hohe Anzahl an Rückfragen oder unzureichend klare Zuständigkeiten sein [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 102f].

### 5.3.4 Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse

Nachdem die Ist-Prozesse erhoben und analysiert wurden, erfolgt in diesem Schritt die Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse. Hierzu werden zunächst die generellen Prozessziele für alle Prozessarten festgelegt, die sich nach Schulte-Zurhausen an Zeit-, Qualitäts- und Kostenaspekten orientieren. Zeit und Kosten sind Merkmale für die Geschwindigkeit und Effizienz der Prozessdurchführung, die Qualität zielt auf die Befriedigung der Anforderungen der externen wie internen Kunden sowie auf die Termintreue ab [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S.104f]. Im Anschluss an die Definition der Prozessziele bedarf es der genauen Beschreibung der In-

put-Output-Beziehung zwischen den Lieferanten und Kunden entlang der gesamten Prozesskette. Dies bedeutet, dass an den Schnittstellen zwischen zwei Prozessen die Ergebnisse eines Prozesses im Rahmen der Leistungserbringung und -umfang definiert sein müssen. Interaktionen mit externen Dritten (Kunden, Dienstleistern, etc.) werden typischerweise in Vertragsform geregelt [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S.104f].

Zur Definition des Soll-Prozesses müssen zunächst die Zeiten für die Ausführung einer Aufgabe bzw. Aktivität z.B. durch Beobachtung bzw. geeignete Messinstrumentarien ermittelt werden, aus der sich Soll-Zeiten ableiten lassen. Diese Ableitung wird durch Schulte-Zurhausen nicht näher beschrieben. Sollten keine Ist-Zeiten vorliegen, so werden i.d.R. Expertenschätzungen zur Solldefinition zugrunde gelegt. Im Anschluss daran erfolgt die Festlegung von Kennzahlen, um den Qualitätsaspekt in der Prozessausführung erfassbar zu machen sowie als geeignetes Kontroll- und Steuerungswerkzeug für die Geschäftsprozesse. Hierzu werden für gewöhnlich z.B. die Fehler- oder Reklamationsquote herangezogen, wobei die Kennzahlen sowohl messbar als auch reproduzierbar sowie von allen Prozessbeteiligten „... verstanden und akzeptiert ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S.107] sein müssen. Die Definition der Prozesskosten kann nach Schulte-Zurhausen nur auf Basis einer bereits in der Organisation vorliegenden Prozesskostenrechnung erfolgen, was „... in kleinen und mittleren Unternehmen eher eine Seltenheit ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 105] darstellt. Nach Schulte-Zurhausen werden daher in der Praxis „... die Prozesskosten wohl weniger häufig erfasst als die Durchlaufzeit, die Termintreue oder die Prozessqualität.“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 105].

### 5.3.5 Gestaltung der Soll-Prozesse

Auf Basis der Anforderungsdefinitionen für die Soll-Prozesse erfolgt nun die Überarbeitung bzw. Neugestaltung der Geschäftsprozesse mit den Zielen, die Geschäftsprozesse in kürzerer Zeit, bei höherer Qualität und verbesserter Wirtschaftlichkeit durchführen zu können. In diesem Zusammenhang wird häufig in Erwägung gezogen, Geschäftsprozesse oder Teile eines Geschäftsprozesses an spezialisierte externe Dienstleister zu übergeben. Dieses Outsourcing kann nützlich sein, wenn ein solcher Dienstleister einen Geschäftsprozess wirtschaftlicher und/ oder in einer höheren Qualität erbringen und man sich selbst auf seine eigenen Kernkompetenzen konzentrieren kann. Zur Durchführung eines Outsourcings sollte der beauftragte Dienstleister über geeignete Qualitätsstandards verfügen und die betroffenen Geschäftsprozesse zuvor messbar definiert sein [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 108f].

Eine weitere Möglichkeit zur Gestaltung der Soll-Prozesse liegt in der Eliminierung von nicht benötigten Prozessschritten oder sogar ganzen Teilprozessen. Hierzu gilt es alle Aktivitäten eines Geschäftsprozesses dahingehend zu bewerten, ob eine direkte oder indirekte Wertschöpfung durch eine Aktivität vorliegt oder ob diese aufgrund von weiteren Rahmenparametern, wie z.B. gesetzlicher Vorgaben, erforderlich ist. Sollte dies nicht der Fall sein, ist zu hinterfragen, ob solche Aktivitäten nicht eliminiert werden können. Das Eliminieren von Aktivitäten bzw. kompletten Teilprozessen hat einen direkten Einfluss auf die Durchlaufzeiten und die Kosten eines Geschäftsprozesses [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 109f].

Eine Verbesserung kann ebenfalls durch die Verwendung neuerer z.B. technologisch fortgeschrittener Software, Maschinen, etc. aber auch Verfahren oder Methoden realisiert werden. Hierzu ist innerhalb der Prozesskette zu prüfen, wo und wie welche Verbesserung Berücksichtigung finden kann. Ebenso kann eine Detaillierung eines zunächst homogenen Geschäftsprozesses zu unterschiedlichen Prozessvarianten führen. Hierzu ist zunächst erforderlich, dass sich bei der Ausführung eines Geschäftsprozesses entlang seiner Prozesswege verschiedene Ergebnisse (Endpunkte) ergeben können. Ist dies der Fall, wird im ersten Schritt

der Standardablauf mit allen benötigten Aktivitäten beschrieben. Anschließend erfolgt die Beschreibung der Unterschiede zum Standardablauf in Form einer oder mehrerer Varianten, die sich z.B. nach den Aspekten Prozessauslöser, anzuwendende Methoden oder der Anforderungen an die ausführenden Mitarbeiter vom Standardablauf abheben. [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 110ff].

In Bezug auf die zeitliche Gestaltung ist in einem Unternehmen ein gesundes Gleichgewicht zwischen der „... minimale[n] Durchlaufzeit der Arbeitsobjekte ...“ und der „... maximale[n] Auslastung der Aktionsträger ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 113] zu finden. Dieses „Konkurrenzverhältnis“ bezeichnet Schulte-Zurhausen wie Gutenberg bereits 1965 als „... Dilemma der Ablauforganisation ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 113; Gutenberg 1965, S. 229]. Unterstützt wird die zeitliche Verbesserung durch die räumliche Gestaltung der Geschäftsprozesse z.B. durch die Optimierung/ Verkürzung von Transportwegen der Arbeitsobjekte bzw. des Materialflusses [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 112f].

Um Potenziale zur Verbesserung von Geschäftsprozessen erschließen zu können, ist ein Wissen über den Ablauf und das Ergebnis eines Geschäftsprozesses erforderlich. Hierzu ist die Messbarkeit von Geschäftsprozessen notwendig. Durch die Wahl geeigneter Messpunkte können die im Rahmen der Definition der Prozesse festgelegten Kennzahlen erhoben und überprüft sowie eine Transparenz geschaffen werden. Zudem dient diese gewonnene Transparenz der Steuerung von Geschäftsprozessen. Nach Schulte-Zurhausen ist eine vollständige Messbarkeit in Unternehmen quasi unmöglich, daher sollte man sich bei der Messung auf die Primärprozesse konzentrieren [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 113ff]. Die Definition der Kennzahl wird aus der Betrachtungsweise (nach Zeit-, Kosten- oder Qualitätsaspekten) des jeweiligen Geschäftsprozesses abgeleitet. Die einzelnen daraus resultierenden Messpunkte (Kontrollpunkte) müssen sicherstellen, dass eine Abweichung vom erwarteten Ergebnis nicht erst am Schluss des Geschäftsprozesses erkannt wird, sondern bereits während der Bearbeitung. Die Kenntnis über die eigenen Geschäftsprozesse erlaubt zu einem späteren Zeitpunkt ein Benchmarking, wobei die eigenen Leistungen mit denen des Spitzenreiters verglichen werden können und eigene Leistungsdefizite erkennbar werden. Das Benchmarking beinhaltet nicht nur einen Vergleich der Produkte und Betriebsergebnisse, sondern auch der dahinterstehenden Prozesse und Strategien [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 114f].

Die bisherige Aufspaltung in organisatorische Geschäftsfelder führt zu einer geschäftsfeldbezogenen Definition der Geschäftsprozesse, bei der redundante Geschäftsprozesse bzw. Redundanzen in Teilprozessen nicht zu verhindern sind. Im Folgenden gilt es zu überprüfen, inwieweit Teilprozesse evtl. zusammengelegt werden können, ohne die Komplexität der Geschäftsprozesse stark zu erhöhen. Es gibt keine Grundregeln zur Gestaltung vielmehr muss dies situativ erfolgen. Überlegungen sollten angestellt werden, wenn [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 115f]:

- Primärprozesse bzw. Sekundärprozesse viele Gemeinsamkeiten aufweisen
- quasi identische Geschäftsprozesse in unterschiedlichen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichem Stellenwert vorliegen

Zu guter Letzt gilt es im Rahmen der Gestaltung der Soll-Prozesse diese grafisch zu visualisieren, wobei sich der „... Detaillierungsgrad der Prozessdokumentation [...] am Auflösungs-niveau der Prozessdekomposition ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 118] orientiert.

Die Berücksichtigung von externen Systemen wie z.B. Systemen der Kunden, Lieferanten, Banken, etc. besitzt im Rahmen der Prozessgestaltung Relevanz. So sollte versucht werden, Geschäftsprozesse zweier Unternehmen miteinander zu koppeln und eine standardisierte Kommunikation ohne Medienbrüche bei der unternehmensübergreifenden Durchführung von Geschäftsprozessen zu ermöglichen. Diese als externe Prozessverkettung bezeichnete Ver-

knüpfung kann nach Schulte-Zurhausen auf Ebene der informationellen Geschäftsprozesse nur wirtschaftlich umgesetzt werden, wenn die Nutzung von Standards wie z.B. EDI (Electronic Data Interchange), das einen definierten und standardisierten elektronischen Datenaustausch ohne Medienbruch darstellt, herangezogen wird. Die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 120f]:

- Schneller Datenaustausch ohne manuelle Eingriffe
- Reduktion des Fehlerpotenzials, höhere Datenqualität
- Keine Doppelerfassungen
- Direkte Möglichkeit der Weiterverarbeitung der Daten beim Empfänger
- Schnelle Reaktionsmöglichkeit auf sich ändernde Umgebungsparameter

Aus den Vorteilen des Beispiels eines standardisierten elektronischen Datenaustauschs ist zu erkennen, dass die EDV einen wesentlichen Beitrag zur effizienten Durchführung von Geschäftsprozessen leisten kann. Der Grundgedanke zur Planung betrieblicher Informationssysteme ist „... das logistische Prinzip, dass die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge am richtigen Ort in der richtigen Qualität zur Verfügung ...“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 121f] gestellt wird. Die Planung und Bereitstellung der dazu erforderlichen Informationssysteme zur Abbildung und Unterstützung der Geschäftsprozesse ist die Aufgabe des Informationsmanagements. Eine vereinfachte Darstellung der Aufgabenebenen des Informationsmanagements findet sich in Abb. 5-8:

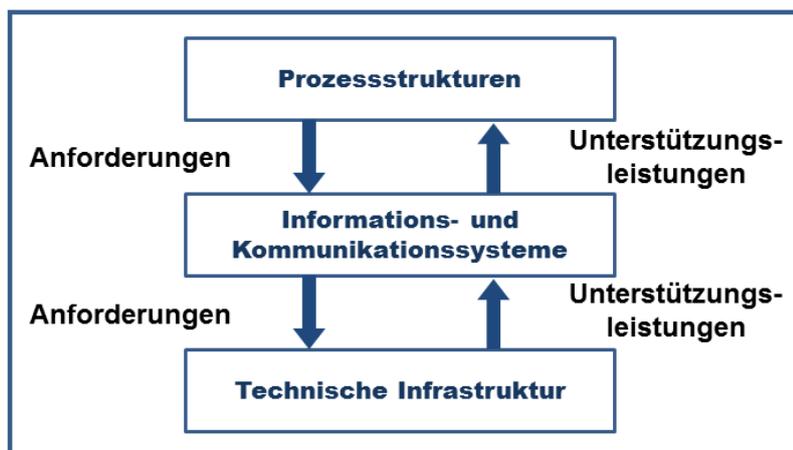


Abb. 5-8: Aufgabenebenen des Informationsmanagements, in Anlehnung an Picot/ Frank 1993, S. 434 [Schulte-Zurhausen 2005, S. 122]

### 5.3.6 Zuweisung der Prozessverantwortung

Zur zielgerichteten und erfolgreichen Umsetzung und Implementierung der Geschäftsprozesse innerhalb der Organisation sind die Durchführungs- wie auch Prozess- oder Leistungsverantwortungen zu definieren und mit den benötigten Kompetenzen auszustatten. Die Durchführungsverantwortung, die Verantwortung auf einzelnen Aktivitäten oder Teilprozessen, wird auf Basis der Prozessdokumentation unter Berücksichtigung der Stellenbildung und -besetzung vergeben. Vorteile birgt die organisatorische Zusammenfassung kompletter, in sich abgeschlossener Abläufe, zu einer Durchführungsverantwortung. Diese sollte wiederum einer Stelle zugeordnet werden. Kann ein Geschäftsprozess nicht ausschließlich durch eine Person abgebildet werden, so sollten Überlegungen angestellt werden, ob der Geschäftsprozess einer

Arbeitsgruppe in der Durchführungsverantwortung zugewiesen werden kann. Eine solche Arbeitsgruppe besteht aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen. Die Definition der Prozessverantwortung erfolgt nach Schulte-Zurhausen im Rahmen der Festlegung der Leitungsorganisation. Die Prozessverantwortung beinhaltet die Aufgaben der Planung/ Konzeption, Steuerung/ Kontrolle sowie die Überwachung der definierten Prozessziele [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 118ff].

### 5.3.7 Prozessverbesserung und -reorganisation

Zur weiteren Verbesserung der Geschäftsprozesse sollten zum einen Messgrößen aus der Durchführung der Geschäftsprozesse sowie die Kontrolle der Prozessergebnisse, zum anderen die Erfahrungen der damit betrauten Mitarbeiter herangezogen werden. Schulte-Zurhausen zieht zur Verbesserung von Geschäftsprozessen zwei Vorgehensweisen heran:

- Prozessmodifikation
- Prozessreorganisation

Bei der Prozessmodifikation werden einzelne Schwachstellen, die sich z.B. im Laufe der Zeit in der Durchführung der Geschäftsprozesse eingeschlichen haben, im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung, ausgemerzt. Im Rahmen der Prozessreorganisation wird der gesamte Prozess auf den Prüfstand gestellt und es werden ggf. einschneidende Veränderungen vorgenommen (vgl. Anhang II) [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 123ff].

## 5.4 Olaf Gierhake: Einführungsmodell für integrierte Geschäftsprozessmanagement-Lösungen

Gierhake gliedert sein Einführungsmodell für integrierte GPM-Lösungen in fünf Phasen, die in der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb. 5-9) veranschaulicht und im Folgenden erläutert werden.

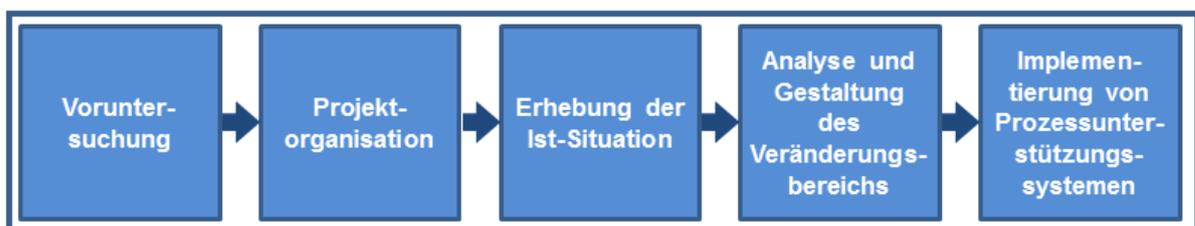


Abb. 5-9: Phasen des Einführungsmodells für integrierte GPM-Lösungen nach Gierhake [eigene Darstellung]

### 5.4.1 Voruntersuchung

Die Durchführung einer Voruntersuchung dient nach Gierhake dem Zweck, ein einheitliches Verständnis bei allen Projektbeteiligten bzgl. der Inhalte der Umsetzung zu sichern und eine Absicherung durch die Organisationsleitung zu erhalten. Die Voruntersuchung wird seitens Gierhake in einzelne Schritte unterteilt (vgl. Abb. 5-10) [vgl. Gierhake 1998, S. 114].

Zunächst erfolgt die Definition eines leicht verständlichen Leitbildes, das sich aus den Unternehmenszielen ableitet und einen konkreten Bezug zum organisatorischen Unternehmensbereich besitzt, der einer Veränderung unterzogen werden soll. Gierhake spricht vom „Verände-

rungsbereich“. Der Veränderungsbereich wird nach der Verabschiedung des Leitbildes festgelegt. Das Leitbild bildet den roten Pfaden für alle Projektbeteiligten im Rahmen der Durchführung des Einführungsprojekts. An ihm orientiert sich die gesamte strukturierte Projektplanung und -durchführung [vgl. Gierhake 1998, S. 115].

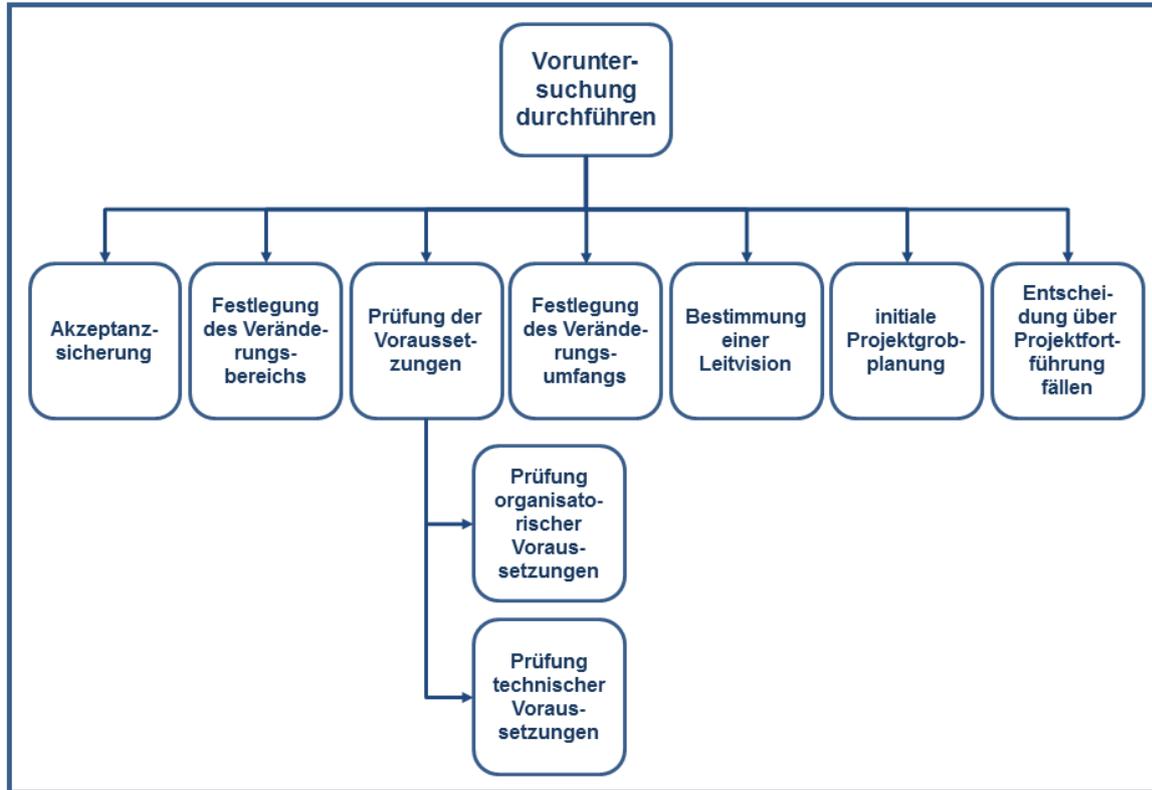


Abb. 5-10: Funktionsbaum: Durchführung der Voruntersuchung [Gierhake 1998, S. 114]

Eine Hilfestellung zur Festlegung des Veränderungsbereichs, also dem Bereich, in dem eine Reorganisation unter Zuhilfenahme von Prozessunterstützungstechnologien erfolgen soll, bietet eine Komplexitätsmatrix (vgl. Abb. 5-11). In dieser Darstellung werden Funktionsbereiche eines Unternehmens „... einer möglichen objekt- und prozessorientierten Zusammenfassung ...“ [Gierhake 1998, S. 116] gegenübergestellt und zu organisatorisch zusammenhängenden Veränderungsbereichen zusammengefasst werden.

Nachdem die Veränderungsbereiche festgelegt wurden, werden im nächsten Schritt die organisatorischen und technischen Voraussetzungen geschaffen. Organisatorisch ist zunächst eine Grundsatzentscheidung bzgl. der Vorgehensweise der Einführung zu treffen. Abhängig von der Distanz des jetzigen Ist-Zustands der Organisation zum Idealzustand kann das Vorgehen inkrementell bis radikal ausfallen. Als Faustformel gilt, je näher sich die Organisation am Idealzustand befindet, umso erfolgsversprechender ist die Wahl eines radikalen Ansatzes. Die vorhandenen Informationstechnologien des Änderungsbereichs werden in einen Übersichtsplan überführt. Besonderes Augenmerk bei der Beschreibung z.B. der DV-Systeme besitzen die Schnittstellen der Systeme. Der Übersichtsplan dient der späteren Abschätzung des Aufwands zur Umgestaltung der IT-Landschaft [vgl. Gierhake 1998, S. 117ff].

Im weiteren Vorgehen erfolgt nun die Definition des Umfangs der Veränderung (vgl. Abb. 5-11) mit den damit verbundenen konkreten, operativen Projektzielen, die an dieser Stelle bereits aus dem zuvor entwickelten Leitbild abgeleitet werden. Gierhake sieht neben der vollständigen „... Angabe der drei Zieldimensionen Zielart, Zielumfang und zeitlicher Bezug ...“ [Gierhake 1998, S. 120] ebenso die Definition der zur Überprüfung der Zielerreichung relevanten Messgrößen als Bestandteil der Zieldefinition. Parallel zur Zieldefinition erfolgt bereits eine erste Abschätzung der benötigten Ressourcen in Form von Personal, Sach- und Finanzmitteln, eine Grobplanung des Projektverlaufs sowie ein Meilensteinplan zur Durchführung des Projekts [vgl. Gierhake 1998, S. 120].

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D		
Einkauf	Veränderungsbereich 1		Veränderungsbereich 4			
Materialdisposition	Veränderungsbereich 2					
Produktion					Veränderungsbereich 3	
Kommissionierung						
Versand						
Vertrieb						

Abb. 5-11: Beispiel einer Komplexitätsmatrix nach Gierhake [Gierhake 1998, S. 116]

Zur erfolgreichen Gestaltung des Projekts ist bei den verschiedenen Interessengruppen eines Unternehmens Akzeptanz sicherzustellen. Ganz entscheidend ist das Verhalten der Geschäftsführung bzw. des Vorstands vor und während der Durchführung eines solchen Projekts, denn die oberste Leitungsebene muss Veränderungen im Unternehmen ermöglichen und diese als gewollt kommunizieren. Anschließend muss die Akzeptanz der leitenden Angestellten bzw. Bereichsverantwortlichen gewonnen werden, was sich in vielen Unternehmen schwierig gestaltet, da auf dieser Ebene z.B. Ängste vor dem Verlust von Macht und Einfluss auftreten können. Zur erfolgreichen Durchführung der Einführung eines integrierten Geschäftsprozessmanagements (IGPM) sieht Gierhake das mittlere Management als „... wichtiger Verbündeter des Projektleiters ...“ [Gierhake 1998, S. 123] an. Starken Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsweise eines Unternehmens besitzt die Arbeitnehmervertretung, sofern eine vorhanden ist. Aufgrund der bei einem solchen Einführungsprojekt i.d.R. zu erwartenden starken Veränderungen in der Arbeitsweise der Mitarbeiter reicht es nicht aus, die Arbeitnehmervertretung zu informieren, vielmehr muss diese aktiv sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung des Projekts involviert sein, idealerweise indem ein Vertreter als Projektmitglied permanent das Projekt begleitet. Als letzte Gruppe gilt es die einzelnen Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen. Als Know-how-Träger ist die Unterstützung durch die Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Hierzu sind diese rechtzeitig und ausreichend zu informieren und ggf. zu schulen sowie aktiv in die Gestaltung der Geschäftsprozesse einzubinden [vgl. Gierhake 1998, S. 120ff].

Die Akzeptanz jeder Interessengruppe muss argumentativ anders gewonnen werden. So gewinnt man die Geschäftsleitung mit eher wirtschaftlichen Argumenten für ein solches Projekt, wo hingegen die Aufgabe beim mittleren Management darin besteht, Ängste zu nehmen. Die Arbeitnehmervertretung hat ein Interesse daran, dass die Mitarbeiter des Unternehmens nicht gläsern werden und den Betriebsverfassungsgesetzen Rechnung getragen wird, d.h. dass keine Überwachung der Leistungen und des Verhaltens der Mitarbeiter erfolgt [vgl. BMiJ 2013, S.28f]. Die Akzeptanz bei der Arbeitnehmervertretung steigt stark, wenn vom Start weg die Geschäftsleitung als Zielsetzung zusagt, dass keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen werden. Diese Angst ist die vorherrschende bei den Mitarbeitern. Zum Akzeptanzgewinn gilt es bei den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Veränderungen aus Sicht der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens herauszustellen und somit langfristig Arbeitsplätze sichern zu können [vgl. Gierhake 1998, S. 120ff].

Die Phase der Voruntersuchung endet mit der „... definitiven Entscheidung über die Projektfortsetzung und ein[em] Commitment aller Beteiligten zu den definierten Projektzielen ...“ [Gierhake 1998, S. 126]. Konnte die definitive Entscheidung über die Projektfortsetzung getroffen werden, erfolgt im Anschluss ein Kick-off-Meeting, an dem die Projektmitglieder, die Geschäftsführung, Vertreter der Arbeitnehmervertretung sowie Mitarbeiter, die von den Veränderungen in ihren Arbeitsbereichen betroffen sind, teilnehmen. In diesem Kick-off-Meeting werden die Projektziele sowie die geplante Vorgehensweise zur Einführung des GPMs vorgestellt. Dabei sollten die Geschäftsleitung und die Arbeitnehmervertretung ihre Unterstützung im Projektverlauf betonen. Um die Wichtigkeit des Projekts zu manifestieren, sollte für den Projektstart ein Datum gewählt werden, das realistisch ist und nicht verschoben werden sollte [vgl. Gierhake 1998, S. 126f].

#### **5.4.2 Projektorganisation**

Die nächste Phase der Einführung eines integrierten GPMs beschäftigt sich mit der Festlegung des Vorgehens zur Durchführung des Projekts, der organisatorischen Eingliederung des Projektteams (Projektorganisation) sowie der Festlegung der benötigten Projektmitglieder.

Nach Gierhake sollte sich die Auswahl der Organisationsform (z.B. Task-Force, Einfluss-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation) zur organisatorischen Einbettung des Projektteams an der geplanten Projektdurchführung orientieren. So sollte bei Projekten, die bereichsübergreifend erhebliche Veränderungen bezwecken, eher die Task-Force (der Unternehmensleitung unterstellt; Projektleiter disziplinarisch den Projektmitarbeitern vorgesetzt, Entscheidungsbefugnisse vorhanden) gewählt werden, wo hingegen bei Projekten mit eher inkrementellem Verbesserungscharakter die Einfluss-Projektorganisation (Projektmitarbeiter weiterhin ihren funktionalen Einheiten unterstellt; nur koordinierende, beratende und entscheidungsvorbereitende Tätigkeiten des Projektleiters) die geeignete Form darstellt. Die Matrix-Organisationsform bildet eine Mischform der beiden zuvor genannten Organisationsformen [vgl. Gierhake 1998, S. 128ff].

Neben der Festlegung der Organisationsform gilt es die projektrelevanten Mitarbeiter zu ernennen. Die zentrale Person stellt der Projektleiter dar. Neben seinen operativen Tätigkeiten in der Konzeption, Steuerung, Kontrolle und dem Reporting des Projekts muss der Projektleiter Mitarbeiter motivieren und überzeugen können und ein hohes Maß an Durchsetzungsfähigkeit sowie projektbezogene Methoden- und Technologiekenntnisse besitzen. Die weitere Projektgruppe setzt sich aus einer nicht generalisierbaren Anzahl an Mitarbeitern aus dem Management, den Fachbereichen und z.B. der Arbeitnehmervertretung zusammen. Das Aufstellen der Projektgruppe sollte sich an den Projektzielen orientieren. Unterstützung zur Sicherstellung des Projekterfolgs können gerade bei der Prozesserhebung, -analyse und -

erneuerung externe Berater zusteuern, um das intern vorhandene Know-how komplementär zu ergänzen. Gierhake empfiehlt bei der Einbindung von externen Beratern auf spezialisierte Systemhäuser zurückzugreifen, da seine Vorgehensweise auf die Implementierung eines verbesserten IT-Systems zur Unterstützung der Geschäftsprozesse abzielt [vgl. Gierhake 1998, S. 130ff].

Zur Initialisierung des Projektmanagements (Abb. 5-12) beruft sich Gierhake auf die Unterteilung und Vorgehensweise nach Nüttgens und Burghardt.

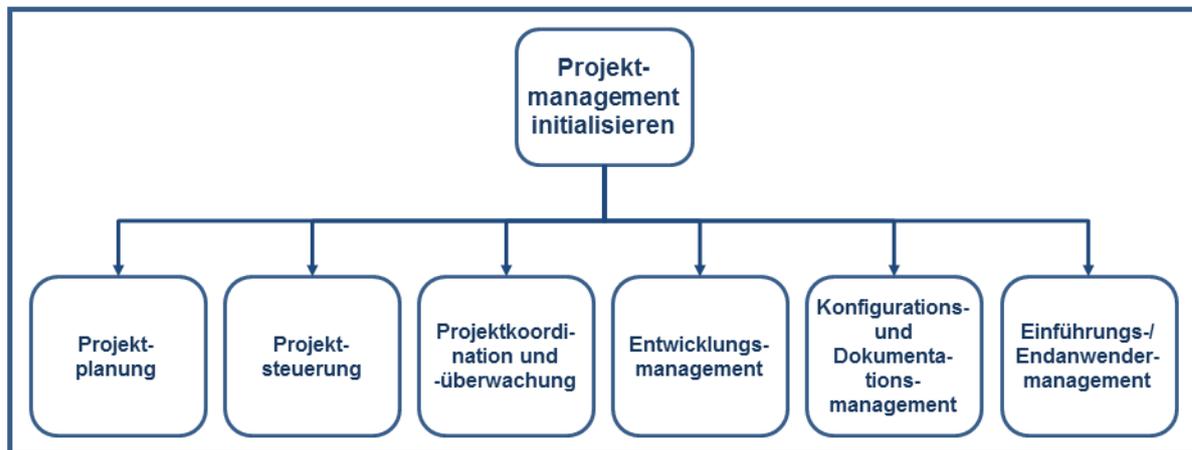


Abb. 5-12: Funktionsbaum: Projektmanagement [Gierhake 1998, S. 133]

In der Phase der Voruntersuchung wurden bereits erste Abschätzungen bzgl. der benötigten Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung des Projekts durchgeführt. Diese Ressourcen- und Kostenplanung, wie auch die Termin-, Meilenstein- und Strukturplanung des Projekts, d.h. die Unterteilung in Teilprojekte bzw. einzelne Arbeitspakete, sind Bestandteil der Projektplanung. Alle Planungen unterliegen während des Projektverlaufs einer permanenten Kontrolle, Anpassung und Verfeinerung. Durch die Projektsteuerung wird sichergestellt, dass alle geplanten Aktivitäten zum geplanten Zeitpunkt ausgeführt werden und die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Überwachung des Projekts und die u.a. damit verbundenen Reporttätigkeiten sind ein Bestandteil der Projektkoordination. Eine weitere Aufgabe besteht darin, Erfahrungen zu dokumentieren und zu sammeln, um diese für nachfolgende (Teil-)Projekte bereitstellen zu können. Im Rahmen des Entwicklungsmanagements gilt es einzelne Arbeitspakete zu steuern und zu organisieren. So ist z.B. sicherzustellen, dass Projektmitarbeiter zur Ausführung von Arbeitspaketen die notwendigen Qualifikationen besitzen. Die Aufgabe des Dokumentationsmanagements liegt vorrangig in der Dokumentation, Archivierung und Bereitstellung der Projektergebnisse, wo hingegen das Einführungs- und Endanwendermanagement die Qualifizierung der Mitarbeiter in die neue Arbeitsweise sowie die Bereitstellung eines Supports während der Einführung zur Aufgabe hat [vgl. Gierhake 1998, S. 133ff].

#### 5.4.3 Erhebung der Ist-Situation

Entscheidend für eine erfolgreiche Reorganisation der Geschäftsprozesse ist die Kenntnis bzgl. der aktuellen Ist-Situation sowie der Fachterminologie und der Abläufe im Veränderungsbereich. Die Ergebnisse dienen der Bewertung von Schwachstellen sowie der Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Dabei sollten erste spürbare Effizienz-, Effektivitäts- und

Qualitätssteigerungen in einem überschaubaren Zeitrahmen zu realisieren sein, um die Erwartungshaltung der Geschäftsleitung zu befriedigen. In dieser Phase empfiehlt Gierhake den Einsatz des ARIS-Architektur und des ARIS-Toolsets, um die Wiederverwendung der Ergebnisse der Ist-Aufnahme z.B. bei der Abbildung von Geschäftsprozessen durch Workflow-Applikationen zu ermöglichen [vgl. Gierhake 1998, S. 137ff].

Die Durchführung der Erhebung kann, wie in der nachfolgenden Abbildung (Abb. 5-13) in Form einer Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) dargestellt, schrittweise erfolgen:

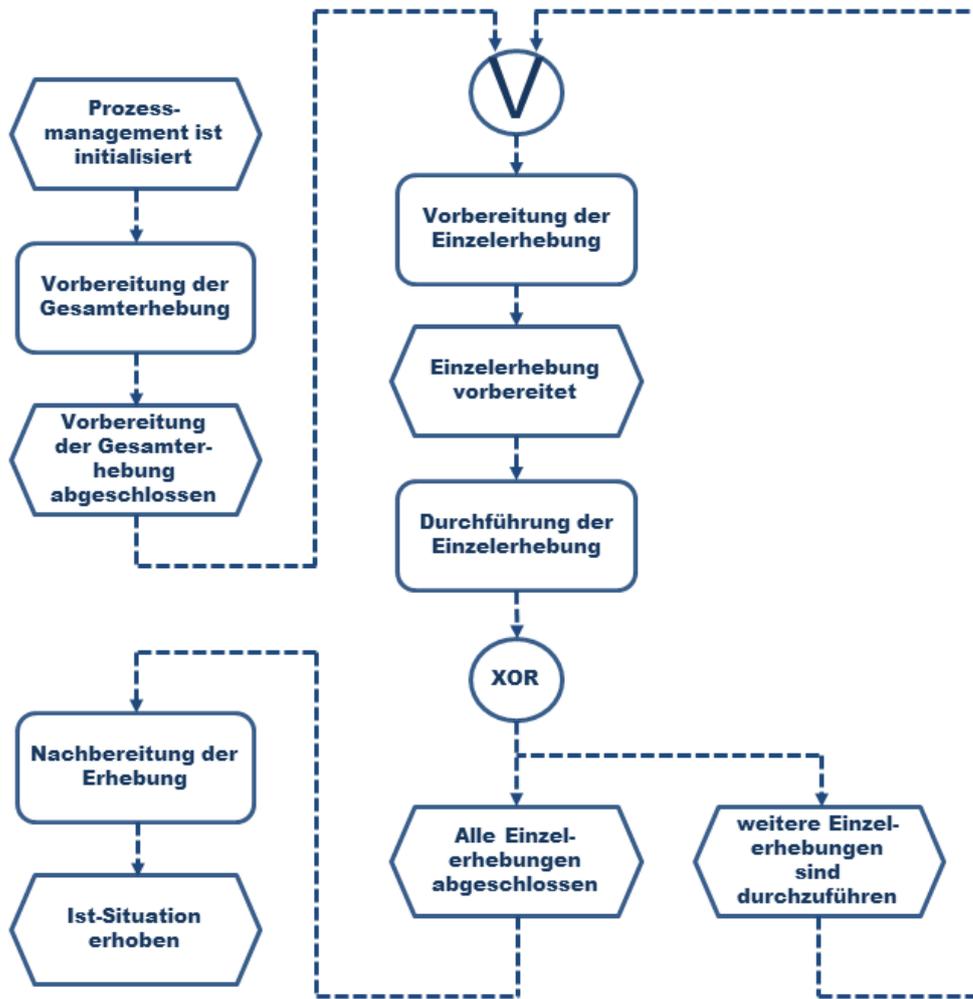


Abb. 5-13: Vorgehensweise bei der Ist-Erhebung [vgl. Gierhake 1998, S. 138]

Da bereits in der Vorphase die Initialisierung des Projektmanagements durchgeführt wurde, kann mit der Vorbereitung zur Erhebung begonnen werden, die sich in zwei Teile aufteilt. Zum einen die *Vorbereitung der Gesamterhebung*, zum anderen die *Vorbereitung für jede Einzelerhebung*.

In der Vorbereitung der Gesamterhebung erfolgt die Festlegung des Umfangs wie der eingesetzten Methoden zur Erhebung, die sich in

- Beobachtungs- (Eigen- bzw. Fremdbeobachtungen) und
- Befragungsmethoden (mündliche bzw. schriftliche Befragung)

unterteilen lassen. Jede dieser vier Techniken besitzt Vor- und Nachteile, somit ist die Wahl der Erhebungstechnik durch die Gegenüberstellung der Charakteristika der einzelnen Techniken und der Projektanforderung zu treffen. Während die Beobachtungsmethoden sich als kaum geeignet erweisen, um „... Informationstransformationen in Prozessen transparent zu machen ...“ [Gierhake 1998, S. 142], können so z.B. die Ergebnisse von Interviews mit weiteren Erkenntnissen angereichert werden. Interviews ermöglichen, durch den persönlichen Kontakt zwischen dem Befrager und Befragten, potenzielle Missverständnisse direkt zu hinterfragen. Gierhake empfiehlt die aus Interviews abgeleiteten Prozessstrukturen mittels der eEPK-Methode (erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette) zwischen den Interviewpartnern zu verifizieren [vgl. Gierhake 1998, S. 143].

Sollen Interviews durchgeführt werden, so ist die Auswahl des Interviewpartners von entscheidender Bedeutung. Verfügen leitende Mitarbeiter über eine eher globale Sicht auf die Abläufe eines Untersuchungsbereichs und den Schnittstellen zu anderen Bereichen, so verfügen Mitarbeiter in der Ausführung der Geschäftsprozesse über ein sehr detailliertes aber spezifisches Wissen. Ein Untersuchungsbereich sollte so abgegrenzt sein, dass alle relevanten Informationen mit einem Interview zu erheben sind. Ein Interviewleitfaden gewährleistet, dass keine relevanten Fragestellungen vergessen werden und bildet den roten Pfaden während der Gesprächsführung [vgl. Gierhake 1998, S. 144f].

Grundsätzlich können bei der Erhebung der Geschäftsprozesse zwei Vorgehensweisen verfolgt werden, die Top-down- und die Bottom-up-Erhebung. Während bei der Bottom-up-Erhebung eine Betrachtung zunächst auf Teilprozessebenen erfolgt, die anschließend zu einem übergeordneten Prozessmodell zusammengeführt werden, wird bei der Top-down-Erhebung vom zentralen Leistungsprozess ausgegangen und alle weiteren Informationen/Teilprozesse untergeordnet. Beide Vorgehensweisen weisen wiederum Vor- und Nachteile auf, wodurch eine Mischform gewählt werden sollte [vgl. Gierhake 1998, S. 145f].

Nachdem die Vorbereitung der Gesamterhebung abgeschlossen wurde, erfolgt im Anschluss die *Vorbereitung der Einzelerhebungen* in Form einer detaillierten Planung der durchzuführenden Interviews. Hierzu zählen die Festlegungen der Rollen während der Durchführung eines Interviews (Moderator, Interviewer, Interviewteilnehmer) sowie die Vorabinformationen an alle für das Interview relevanten Personen bzgl. des Inhalts, der Dauer, des Ortes und der Vorgehensweise im Rahmen der Durchführung des Interviews. Die Vorabinformation dient zum einen um Ängste zu nehmen, zum anderen um eine optimale Vorbereitung des Interviews sicherzustellen [vgl. Gierhake 1998, S. 146f].

Im Anschluss an die Vorbereitung erfolgt die Durchführung der Einzelerhebung. Diese wird von Gierhake in vier Schritte unterteilt [vgl. Gierhake 1998, S. 148ff]:

- Intervieweinführung
- Entwicklung eines Funktionsbaumes
- Durchführung der Prozesserhebung
- Erstellung einer Schwachstellenliste

Bei der Durchführung des Interviews empfiehlt Gierhake alle Ergebnisse direkt auf einem Flipchart festzuhalten sowie das Interview mit Einverständnis aller Interviewpartner auf einem Tonband aufzuzeichnen [vgl. Gierhake 1998, S. 148]. Bevor die eigentliche Prozesserhebung erfolgt, wird ein Funktionsbaum, bestehend aus verschiedenen Funktionsästen, entwickelt, der auf einer zunächst abstrakten Ebene alle Tätigkeiten des Veränderungsbereichs aufweist und zur Orientierung aller Interviewpartner dient [vgl. Gierhake 1998, S. 148]. Nach Fertigstellung des Funktionsbaumes nehmen sich die Interviewpartner einen Funktionsbaumast bzw. ein einzelnes Element eines Funktionsbaumastes vor und detaillieren und überführen diesen in ein Prozessmodell (Ist-Modell). Die Aufnahme des Prozessmodells kann auf Papier (Flip-

chart, etc.) oder elektronisch unter Zuhilfenahme eines Modellierungswerkzeuges erfolgen. Im Rahmen der Modellierung ist die Beibehaltung einer einheitlichen Abstraktionsebene über alle Modelle hinweg sicherzustellen, die eine spätere Vergleichbarkeit von Modellen gewährleisten soll. Ist eine Prozesskette erstellt, wird diese um Output- und Inputparameter an jedem Prozessschritt angereichert sowie das jeweils ausführende Team hinterlegt. Die zu einem Prozessschritt weiteren zugehörigen Attribute wie z.B. Häufigkeiten, Zeiten und Kosten werden zunächst nur mitnotiert und in der Nachbereitung der Erhebung berücksichtigt [vgl. Gierhake 1998, S. 150f]. Bereits während der Durchführung des Interviews können Verbesserungsvorschläge bzw. aktuelle Probleme an einzelnen Prozessschritten von den Interviewpartnern geäußert werden. Diese sind in einer Schwachstellenliste festzuhalten, die von den Interviewpartnern auch nach dem Interview noch ergänzt und zur späteren Prozessanalyse herangezogen werden kann [vgl. Gierhake 1998, S. 151].

Nach der Durchführung des Interviews erfolgt die Nachbereitung der Erhebung. Im Rahmen der Nachbereitung werden die erhobenen Ergebnisse auf Vollständigkeit, Korrektheit und Widersprüche überprüft. Sind alle potenziellen Widersprüche beseitigt, erfolgt eine Gesamtkonsolidierung aller Teilmodelle zu einem Gesamtmodell [vgl. Gierhake 1998, S. 152ff]. Dieser Arbeitsschritt schließt die dritte Phase „Erhebung der Ist-Situation“ nach Gierhake ab.

#### **5.4.4 Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereichs**

Nachdem in den ersten drei Phasen der Projektrahmen festgelegt, die Ist-Modelle erhoben und potenzielle Schwachstellen festgehalten wurden, liegt in dieser Phase die Zielsetzung auf der Gestaltung der Soll-Prozesse. Die im Folgenden beschriebene Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereiches kann nach Gierhake sowohl bei einer inkrementellen wie auch bei einer radikalen Prozessrestrukturierung herangezogen werden (vgl. Anhang II) [vgl. Gierhake 1998, S. 160].

Zunächst erfolgt die Festlegung der Vorgehensweise, Top-down bzw. Bottom-up, die in Abhängigkeit der erhobenen Ist-Situation zum Idealzustand zu wählen ist. Liegt eine bereits große Übereinstimmung vor, dann wird die Top-down-Vorgehensweise empfohlen, bei der im ersten Schritt eine „... grobe Analyse des Veränderungsbereichs auf hohem Aggregationsniveau ...“ [Gierhake 1998, S. 161] erfolgt. Hierzu sind seitens der Führungskräfte des Veränderungsbereichs, durch externe Berater, durch Organisatoren und IT-Experten sowie bei Bedarf von Anwendern Verbesserungsvorschläge und -ideen zusammenzutragen, die im Nachgang auf Umsetzbarkeit durch den Projektleiter vorurteilsfrei geprüft werden [vgl. Gierhake 1998, S. 163]. Primäres Interesse besitzen die Veränderungen, die sich auf die Gesamtorganisation auswirken (eher strategische Aspekte), die Betrachtung auf Team-, Arbeitsplatz- und Prozessgestaltung erfolgt erst im Nachgang [vgl. Gierhake 1998, S. 163].

Besteht eine große Abweichung der erhobenen Ist-Situation vom Idealzustand des Veränderungsbereichs, ist die Bottom-up-Vorgehensweise zu präferieren. Hierbei werden die Mitarbeiter, die direkt mit den Prozessen in Berührung kommen, sehr stark in die Entwicklung der Soll-Prozesse involviert [vgl. Gierhake 1998, S. 163].

Der Vorteil der Top-down-Vorgehensweise gegenüber der Bottom-up-Vorgehensweise liegt im Besonderen darin, dass Veränderungen sehr schnell herbeigeführt werden können; ein Manko bildet die oft fehlende Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern sowie zu geringe Detailgenauigkeit [vgl. Gierhake 1998, S. 163].

Nach der Festlegung der Vorgehensweise erfolgt durch Gierhake die Definition der Analyse- und Gestaltungskriterien, die auf unterschiedlichen, sich überschneidenden Ebenen, der Ebe-

ne Arbeitsplatz, Team, Unternehmen/ Veränderungsbereich und dem Prozess durchgeführt wird [vgl. Gierhake 1998, S. 164].

- Arbeitsplatzebene

Auf der Ebene der an den Prozessen beteiligten Arbeitsplätze gilt es die Möglichkeiten zur Effektivitätssteigerung für jeden einzelnen betroffenen Mitarbeiter bzw. dessen Arbeitsplatz zu betrachten. Nach Gierhake stellen dabei die Handlungsspielräume der Mitarbeiter und im Besonderen Medienbrüche den Hauptansatzpunkt zur Optimierung dar, die gerade bei der Verwendung von Papier (z.B. Belege, Kopien, etc.) i.d.R. folgende Schwachstellen in der prozessualen Abarbeitung eines Vorgangs aufweisen:

- „Mehrfacherfassung von Daten in verschiedenen operativen Systemen;“
  - „Zwang zur sequentiellen Abarbeitung von prinzipiell parallelisierbaren Vorgängen;“
  - „hohe Informationstransportzeiten (z.B. Verweilzeiten in Ein- und Ausgangskörben)“
  - „geringe Prozeßtransparenz und schwierige Prozeßüberwachung“
- [Gierhake 1998, S. 166]

Abhilfe kann die Digitalisierung der papierbehafteten Vorgänge durch die Implementierung und Verwendung eines Dokumentenmanagement- und Archivierungskonzepts schaffen, das keinen negativen Einfluss auf die Flexibilität der Mitarbeiter im Rahmen der Aufgabebearbeitung haben darf, sondern dem Mitarbeiter an den einzelnen Prozessschritten mit den notwendigen digitalen Informationen versorgen kann. Neben der Konzeption und Implementierung einer solchen IT-gestützten Prozessbearbeitung stellt die Sicherstellung der Akzeptanz solcher Systeme bei den Mitarbeitern eine große Herausforderung dar [vgl. Gierhake 1998, S. 167ff].

- Teamebene

Nachdem die Arbeitsplatzebene beleuchtet wurde, erfolgt im nächsten Schritt die Betrachtung der Teamebene. Hier steht die Analyse und Bewertung von sequenzieller gegenüber paralleler Abarbeitung von Aufgaben, der Einzel- bzw. Gruppenarbeit sowie der Abhängigkeiten der Leistungen von Mitarbeitern (Know-how) untereinander im Vordergrund. Die Möglichkeit der Parallelisierung von Prozessabläufen ist erst auf Teamebene möglich und nur, wenn „... eine bereits weitgehend vollzogene DV-technische Medienintegration ...“ [Gierhake 1998, S. 170] vorliegt. Ohne das der Autor näher darauf eingeht, sollte bei komplexen Sachverhalten die Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Gruppe in Erwägung gezogen werden; einfache Aufgaben sollten immer durch Einzelpersonen durchgeführt werden [vgl. Gierhake 1998, S. 171].

Zu potenziellen Qualitätsproblemen in der Leistungserbringung kann es durch Abhängigkeiten von Mitarbeitern (Know-how-Träger, Qualifikation) untereinander im Rahmen der Abarbeitung von Aufgaben kommen, z.B. durch Abwesenheit dieser Mitarbeiter (Urlaub, Krankheit, etc.). Diese Abhängigkeiten sollten kritisch hinterfragt werden und das Risiko durch geeignete IT-Systeme bzw. durch Verteilung von Know-how auf weitere Personen minimiert werden [vgl. Gierhake 1998, S. 171f].

Zur Unterstützung der auf Teamebene analysierten Verbesserungspotenziale empfiehlt Gierhake die Implementierung eines Workgroup-Computing-Konzepts, dass der IT-gestützten Steuerung von Prozessen einer Arbeitsgruppe dient und den simultanen Zugriff mehrerer am Prozess beteiligter Mitarbeiter auf zentral gehaltene Informationen und Daten gestattet [vgl. Gierhake 1998, S. 173].

- Unternehmensebene/ Veränderungsbereich

Auf Ebene des Unternehmens bzw. Veränderungsbereichs liegt der Schwerpunkt der Analyse in der Betrachtung der Interaktion und Zusammenarbeit verschiedener am Prozess beteiligter

Teams bzw. Organisationseinheiten sowie in der Sicherstellung der unternehmensweiten Datenintegrität [vgl. Gierhake 1998, S. 175].

Zunächst wird aufgrund der vorliegenden Prozesse die aktuelle Aufbauorganisation auf Zweckmäßigkeit untersucht und ggfls. angepasst. Kriterien zur Bewertung sind:

- die organisatorische Distanz zweier am Prozess beteiligter Mitarbeiter
- der inhaltliche Bezug zweier aufeinanderfolgender Funktionen
- der informatorische Zusammenhang zwischen aufeinanderfolgenden Prozessschritten

Können z.B. aufeinanderfolgende Prozessschritte in einer Organisationseinheit durchgeführt werden, so können informale Abstimmungen durchgeführt und lokale Verbesserungspotenziale leichter identifiziert werden. Prozessschnittstellen zwischen Organisationseinheiten erfordern i.d.R. eine formelle Abstimmung und sind nur mit höheren Kosten gegenüber der Abarbeitung in einer Organisationseinheit zu realisieren. Diese Kosten können untergliedert werden in [vgl. Gierhake 1998, S. 175f]:

- Organisationskosten: Kosten durch Abstimmung und Koordination der Aufgaben
- Rüstkosten: Kosten durch permanente Einarbeitung der Mitarbeiter in neue Sachverhalte
- Informationstransportkosten: Kosten für die Übermittlung von Informationen zwischen Mitarbeitern

Zudem werden die Prozessdurchlaufzeiten durch Warte- und Liegezeiten erhöht sowie die Komplexität im Rahmen von Rückkopplungen bei Abstimmungsschwierigkeiten zwischen zwei Prozessschritten gesteigert [vgl. Gierhake 1998, S. 178]. Demnach würde alles für eine Abarbeitung eines Geschäftsprozesses in einer Organisationseinheit sprechen, dennoch gibt es Faktoren, die dem widersprechen. Hier wäre zu erwähnen, dass Mitarbeiter nur einen begrenzten Umfang an Komplexität beherrschen können und nicht alle Mitarbeiter über alle Qualifikationen verfügen. Im Rahmen der Analyse auf Unternehmensebene/ Veränderungsbereich gilt es zu definieren, welche Organisation mit welchen Aufgaben betraut werden kann und welche Organisationseinheiten miteinander interagieren müssen [vgl. Gierhake 1998, S. 179].

Gierhake führt mit dem Ziel der Reduzierung der Organisations-, der Rüst- und Informationstransportkosten folgende Kriterien zur Bildung neuer Organisationseinheiten auf:

- „Die Notwendigkeit der informalen Kommunikation der (neuen) Organisationseinheitsmitglieder im operativen Geschäftsbetrieb;“
  - „Herstellung bzw. Bewahrung der Ganzheitlichkeit der durch die Organisationseinheit zu bearbeitenden Geschäftsprozesse;“
  - „Ähnlichkeit der zu bearbeitenden Funktionen.“
- [Gierhake 1998, S. 181]

Ein weiterer Aspekt der Analyse betrifft die Bewertung der Möglichkeit des Outsourcings von Prozessen. Hierzu werden zunächst die identifizierten und erhobenen Prozesse in drei Kategorien unterteilt [vgl. Gierhake 1998, S. 181]:

- Prozesse ohne Wertschöpfung
- Prozesse mit Wertschöpfung
- Für die Wertschöpfung relevante Prozesse, die nicht wirtschaftlich abgearbeitet werden können

Laut Gierhake sollte die Sinnhaftigkeit eines jeden Prozesses hinterfragt werden. Einige Prozesse können nach deren Bewertung gänzlich wegfallen bzw. in andere Prozesse integriert

werden, andere an externe Dienstleister zur Abarbeitung übergeben werden, wenn diese durch externe Dienstleister in höherer Qualität, kostengünstiger abgearbeitet werden können [vgl. Gierhake 1998, S. 181].

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Analyse der Unternehmensebene bzw. des Veränderungsbereichs zu untersuchen ist, ist die Verwendung von IT-Systemen in der Organisations-einheiten übergreifenden Abarbeitung von Geschäftsprozessen. Auch hier lassen sich oftmals Medienbrüche durch die Verwendung von unterschiedlichen und z.T. voneinander unabhängiger Datenverarbeitungssysteme feststellen, die z.B. durch Mehrfacherfassung von Daten in den verschiedenen Systemen zu Dateninkonsistenzen führen können. Ziel der Analyse der genutzten Datenverarbeitungssysteme muss ein Konzept zur Sicherstellung der Datenintegrität des Unternehmens durch Verwendung von Standardsoftware, Middleware-Lösungen und Schaffung einer einheitlichen Datenbasis und standardisierten Schnittstellen zwischen IT-Systemen sein [vgl. Gierhake 1998, S. 183ff].

- Prozessebene

Als letzte zu analysierende Ebene wird die Prozessebene herangezogen mit dem Ziel, „... quantitative und qualitative Verbesserungsmöglichkeiten von Geschäftsprozessen aufzuzeigen.“ [Gierhake 1998, S. 186]. Hierbei werden die Geschäftsprozesse des Veränderungsbereichs nach verschiedenen Aspekten betrachtet.

Zunächst werden evtl. nicht wertschöpfende Funktionen im Rahmen der prozessualen Abarbeitung identifiziert und durch eine geeignete Strukturierung der Abläufe versucht zu eliminieren. Im Folgenden werden die Prozesse dahingehend untersucht, überflüssige Prozesse zu identifizieren und ebenfalls zu eliminieren. Nachdem diese Bereinigungen durchgeführt wurden, werden die verbliebenen Prozessmodelle auf die jeweiligen Prozessdurchlaufzeiten hin untersucht, mit dem Ziel unproduktive Liegezeiten, die zu überflüssigen Verzögerungen führen können, weitestgehend zu reduzieren bzw. diese vollständig zu eliminieren. Ein weiteres Optimierungspotenzial birgt die Analyse von Prozessschleifen und Prozessrücksprüngen, die lt. Gierhake im Wesentlichen durch mangelnde Informationsversorgung begründet sind [vgl. Gierhake 1998, S. 186ff]. Weiterhin sind gleichartig zu bearbeitende Objekte (z.B. ein Angebot, eine Rechnung, etc.) zu gruppieren und Prozessen eindeutig zuzuordnen. Im letzten Analyseschritt der Prozessebene wird untersucht, ob an den einzelnen Prozessschritten Informationen in geeigneter Form gespeichert bzw. weitergegeben werden [vgl. Gierhake 1998, S. 189f].

Auf Basis der Ergebnisse der Analysen der vier vorgestellten Analyse-Ebenen (Arbeitsplatz, Team, Unternehmen/ Veränderungsbereich, Prozess) wird zur Unterstützung der wertschöpfenden Prozesse im Folgenden ein Workflow-Management-System konzipiert. Hierbei wird untersucht, welche Individuallösungen bzw. Standardsoftware weiterhin zur Abarbeitung der Geschäftsprozesse benötigt werden bzw. welche durch Verwendung eines neuen Systems bzw. durch erweiterte Nutzung sonstiger bestehender Anwendungen abgelöst werden können. Wobei eine vollständige Ablösung von bestehenden Lösungen und Anwendungen i.d.R. aufgrund finanzieller Aspekte, Risikobetrachtungen bzw. Mangel an Alternativen in den Unternehmen nicht umgesetzt wird [vgl. Gierhake 1998, S. 190ff].

Zum Abschluss der Phase der Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereichs werden die in der Vorphase erhobenen Ist-Prozesse mit den Ergebnissen dieser Phase zur Kontrolle nochmals gegenübergestellt, damit alle relevanten Aspekte in der Erstellung der Soll-Szenarien berücksichtigt wurden. Das Ergebnis dieser Phase ist ein Fachkonzept mit den Soll-Szenarien, die in der nachfolgenden Phase zu implementieren sind [vgl. Gierhake 1998, S. 194].

Zusammenfassend (vgl. Tab. 5-1) können die verschiedenen Analyse- und Gestaltungsebenen sowie die jeweiligen Zielsetzungen wie folgt dargestellt werden:

Tab. 5-1: Analyse- und Gestaltungsebenen [vgl. Gierhake 1998, S. 165]

Analyse/ Gestaltungsebene	Gestaltungsobjekt	Gestaltungsparameter	Gestaltungsziel
Arbeitsplatz	Rahmenbedingungen und Handlungsabläufe des einzelnen Aufgabenträgers	Elementare Prozessfunktionen, Werkzeuge des Aufgabenträgers; Dokumentenmanagement-, Imaging- und Archivierungskonzepte	Effektivität des Individuums
Team	Strukturen und Prozesse in Teams	Kooperationsbeziehungen zwischen Menschen, Prozessunterstützungssysteme, insbesondere Workgroup-Computing-Systeme	Effektivität des Teams
Unternehmen/ Veränderungsbereich	Strukturen und Prozesse der Gesamtunternehmung; organisationsübergreifende Strukturen und Prozesse, unternehmensweite Informationssysteme	Organisatorische Regelungen, Bildung von Organisationseinheiten, integrierte vertikale Informationssysteme; Middleware-Systeme, Kooperationsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten; technische Unterstützung von Geschäftsbeziehungen	Effektivität des Veränderungsbereichs/ der Gesamtorganisation; Effektivität der Organisationskooperationen
Prozess	Geschäftsprozesse	Prozessfunktionen, Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Prozessunterstützungssysteme, insbesondere Workflow-Systeme	Effektivität und Effizienz der wertschöpfenden Prozesse

### 5.4.5 Implementierung von Prozessunterstützungssystemen

Auf Basis der in der vorangegangenen Analysephase ermittelten Ergebnisse erfolgt in der Phase der Implementierung von Prozessunterstützungssystemen die schrittweise Umsetzung der Ergebnisse, die sich aufeinander aufbauend wie folgt aufteilt [vgl. Gierhake 1998, S. 197ff]:

- Implementierungsplanung
- Organisatorische Implementierung
- Technische Implementierung
  - Entwicklung von Dokumentenmanagement- und Archivierungslösungen
  - Konfiguration von Workgroup-Computing-Anwendungen
  - Erstellung von Workflow-Management-Anwendungen
  - Integration der Systeme
- Pilotimplementierung
- Generalimplementierung

Grundvoraussetzung für die Durchführung und die erfolgreiche Implementierung von Prozessunterstützungssystemen ist lt. Gierhake das Vorhandensein einer leistungsfähigen Netzwerkinfrastruktur [vgl. Gierhake 1998, S. 196].

Im Rahmen der Implementierungsplanung werden zunächst auf Basis der Ergebnisse der Analysephase die jeweiligen Anforderungen und Wünsche der verschiedenen Ebenen (Arbeitsplatz, Team, Unternehmen/ Veränderungsbereich, Prozess) an die zukünftig bereitzustellenden IT-Systeme abgeleitet und in ein DV- und Implementierungskonzept überführt. Zusätzlich beinhaltet die Implementierungsplanung die Bereitstellung benötigter Dokumente (Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, etc.) und benötigter Ressourcen (Sachmittel, Personal, etc.), eine Zeit- und Migrationsplanung sowohl für eine Test- wie auch Produktionsumgebung, einen Schulungsplan für alle betroffene Mitarbeiter sowie ein Support- und Wartungskonzept für technische wie auch organisatorische Lösungen im Veränderungsbereich. Die Planung ist so zu gestalten, dass der Fortschritt in den Bereichen Technik, Personal und Organisation synchron erfolgt [vgl. Gierhake 1998, S. 198].

Je nach Intensität der Einbindung der Mitarbeiter in der Analysephase gestaltet sich die Vorbereitung auf eine organisatorische Umstellung und damit veränderte Arbeitsweisen als relativ einfach. Dennoch sind für die erfolgreiche Implementierung Schulungsmaßnahmen für die betroffenen Mitarbeiter durchzuführen, damit diese ihre zukünftigen Aufgaben durchführen können. Eine Grundlage zur internen Schulung bildet die Prozessdokumentation der in der Vorphase aufgestellten Soll-Prozesse, die auch nach Abschluss den einzelnen Teams des Veränderungsbereichs als Wissens- und Arbeitsgrundlage zur Verbesserung und Anpassung ihrer Geschäftsprozesse dient [vgl. Gierhake 1998, S. 199].

Im Schritt der technischen Implementierung erfolgt die Auswahl der Implementierungsalternativen der benötigten Software bzw. IT-Lösungen. Hierbei muss abgewogen werden, ob z.B. Standardsoftware zum Einsatz kommen soll, die i.d.R. geringe Folgekosten in Form von Wartung und Pflege der Software für das Unternehmen aufwirft, bzw. ob Individualsoftware erstellt werden muss. Zum Investitionsschutz auf bereits getätigte Implementierungen von Standard- bzw. Individualsoftware empfiehlt Gierhake eine „... schrittweise Migration zu neueren Systemarchitekturen und Prozeßsteuerungssystemen ...“ [Gierhake 1998, S. 201], indem die bereits bestehenden Systeme bzw. Software mit neuen Komponenten sinnvoll verknüpft werden. Gierhake spricht in diesem Zusammenhang von einer Ablösung der ursprünglichen Entscheidungsregel „... make or buy ...“ durch „... Buy, make and assemble ...“ [Gierhake 1998, S. 201].

Im Folgenden beschreibt Gierhake die Entwicklung, Konfiguration, Integration und Interaktion von Dokumentenmanagement- und Archivierungslösungen, von Workgroup- wie auch Workflowmanagementlösungen, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht tiefer eingegangen wird [vgl. Gierhake 1998, S. 202ff].

Nach erfolgter Implementierung der einzelnen Komponenten empfiehlt Gierhake diese im Echtbetrieb in einem überschaubaren Pilotbereich mit abgrenzenden Geschäftsprozessen und gegenüber Neuerungen aufgeschlossenen Mitarbeitern zu testen und dabei Erfahrungen für den späteren Gesamtproduktiveinsatz zu sammeln. Diese Testphase dient ebenfalls der Bewertung der Funktionsfähigkeit der prozessunterstützenden neuen IT-Komponenten im Veränderungsbereich. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte ein Betriebskonzept für den Einsatz der zukünftigen Gesamtlösung entwickelt, sowie die Verantwortlichkeiten für die Erweiterung und Pflege der Gesamtlösung festgelegt werden [vgl. Gierhake 1998, S. 212f].

Die Basis zur Durchführung der Generalimplementierung im gesamten Veränderungsbereich bildet eine erfolgreiche Testphase der Pilotimplementierung. Dabei stellen die Mitarbeiterakzeptanz sowie die Güte der in den Vorphasen konzeptionell erarbeiteten Soll-Prozesse und deren Überführung in IT-Systeme den entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Ebenso muss die Pilotimplementierung dazu genutzt werden, den Mitarbeitern die Leistungsfähigkeit sowie die Arbeitserleichterung durch die Verwendung der neuen IT-Systeme zu verdeutlichen, um eine

„... von Endanwendern getriebene [...] Eigendynamik des Implementierungslaufes ...“ [Gierhake 1998, S. 214f] zu erreichen.

Gierhake empfiehlt in den ersten Wochen nach der Generalimplementierung den Mitarbeitern für Rückfragen sowie zur Unterstützung in der Verwendung der neuen IT-Lösungen einen technischen/ organisatorischen Coach zur Seite zu stellen [vgl. Gierhake 1998, S. 216]

### 5.5 Georg Cürten und Frank Follmann: Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln, in Geschäftsprozessmanagement inside von Horst Ellringmann

Als letzte Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs wird die Beschreibung der praktischen Einführung eines GPMs bei der GKS – Gesellschaft für Kontoservice mbH, Köln, im Folgenden nur noch GKS genannt, einer 100% Tochtergesellschaft der damaligen Stadtsparkasse Köln (im Jahr 2005 erfolgte eine Fusion Stadtsparkasse Köln mit der Sparkasse Bonn zur heutigen Sparkasse KölnBonn) vorgestellt. Die GKS wurde 2003 gegründet und erbringt seitdem Dienstleistungen im Bereich Marktfolge Passivdienstleistungen für Banken, Kommunen und Unternehmen; Dienstleistungen „rund ums Konto“ [Cürten, Follmann 2004, S. 7]. Die Autoren Cürten und Follmann waren zum damaligen Zeitpunkt der Einführung des GPMs bei der GKS beschäftigt und trugen die Verantwortung für die BPM-Einführung [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 5ff]. Die Vorgehensweise im Rahmen der Einführung eines GPMs bei der GKS ist in der folgenden Abb. 5-14 dargestellt:



Abb. 5-14: Vorgehensweise der Einführung von GPM bei der GKS [eigene Darstellung]

#### 5.5.1 Initialisierung

Die grundsätzliche Ausrichtung und die damit verbundenen Zielsetzungen der GKS wurden bereits vor der Gründung der GKS noch in der Stadtsparkasse Köln vorbereitet. Hier erfolgte zunächst eine hausinterne Zentralisierung, d.h. es wurden „... sämtliche Abwicklungstätigkeiten, die nicht im Beisein des Kunden erledigt werden müssen, an einer Stelle im Haus ...“ [Cürten, Follmann 2004, S. 9] zur Bearbeitung gebündelt. Nach der Durchführung der hausinternen Zentralisierung erfolgte eine Reorganisation und Standardisierung der zentralen Back-Office-Dienstleistungen. Die Autoren betonen in diesem Zusammenhang, dass dieser Schritt ohne externe Beratung und nur auf dem „... Ideenpotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...“ [Cürten, Follmann 2004, S. 9] umgesetzt wurde. Im nächsten Schritt erfolgte die Ausgliederung dieser zentralen BackOffice-Prozesse an ein eigenes Tochterunternehmen (GKS), das nach dem Vorbild von hochstandardisierten und automatisierten Industrieunternehmen ein ebenso prozessorientiertes Dienstleistungsunternehmen darstellen sollte, mit der Zielsetzung, die übergebenen Geschäftsprozesse kostengünstiger und standardisiert durchführen zu können [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 9f].

### 5.5.2 Projektvorbereitung

Ausgehend von der Philosophie der GKS, „... der Loslösung von ausschließlich produkt- und spartenbezogenen Abläufen und hin zu kleinteiligen Prozessen...“ [Cürten, Follmann 2004, S. 11], erfolgte die Ableitung des Prozessmodells der GKS (vgl. Abb. 5-15). Dabei verfolgte das Unternehmen die Ziele, dass sich die Dienstleistungen und Produkte aus einzelnen Geschäftsprozessen zusammensetzen und alle Mitarbeiter ohne Kenntnisse des Gesamtprozesses besitzen zu müssen, ihre Aufgaben nach nur kurzer Einweisungsphase erledigen können [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 11]. Dabei bestand und besteht auch heute noch die Herausforderung der GKS darin, eine sehr hohe Anzahl an Vorgängen mit meist ungelerntem Personal in einer hohen Qualität zu erbringen [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 20].

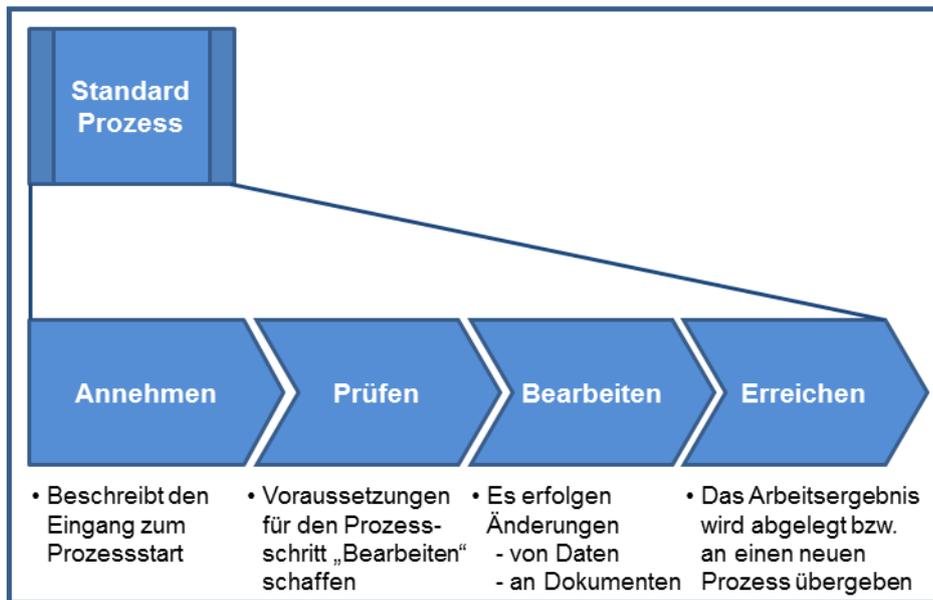


Abb. 5-15: Prozessmodell der GKS [Cürten, Follmann 2004, S. 11]

Die Einführung erfolgte in Form eines Projektes. Es wurde ein Projektteam aus Mitgliedern der Leitungsebene gegründet, die anschließend in den Themenbereichen Projekt- und Prozessmanagement geschult wurden und im Anschluss für die alleinige Durchführung, ohne externe Unterstützung, und den Erfolg des Einführungsprojekts verantwortlich waren.

### 5.5.3 Projektrealisierung

Zunächst wurden seitens der GKS die Strategie und die Vision des Unternehmens sowie die Zielsetzungen bzgl. des GPMs in mehreren Workshops mit der Geschäftsleitung nach dem Top-Down-Prinzip festgelegt. Aufgrund einer fehlenden Wettbewerbssituation orientierten sich die Ziele des GPMs nicht am Wettbewerb, sondern wurden im Rahmen der Balanced Scorecard (BSC) der GKS entwickelt und festgehalten. Folgende Ziele wurden ausgegeben:

- „Modulare Produktplatte anpassen“
- „Prozessqualität verbessern“
- „Produkte kleinteilig gestalten“
- „Standardisierte Produkte bauen“
- „Messgrößen basiert arbeiten“

- „Ressourcen optimal nutzen“  
[Cürten, Follmann 2004, S. 13]

Dabei sollten alle Geschäftsprozesse die in der Balanced Scorecard fixierten Ziele und die Strategie der GKS nachweislich unterstützen und eine Mehrmandantenfähigkeit ermöglichen.

Mit der Ausgründung einiger BackOffice-Bereiche der Stadtparkasse Köln gingen nicht nur die Mitarbeiter sondern auch die Produkte dieser BackOffice-Bereiche an die GKS über. Nachdem alle Produkte untersucht wurden, konnten insgesamt 42 Geschäftsprozesse abgeleitet werden, die zu insgesamt 240 Produkten zusammengesetzt werden konnten. Alle 42 Geschäftsprozesse konnten gem. Abb. 5-16 strukturiert und zu einem Produktbaukasten zusammengeführt werden, wobei keine Gewichtung der einzelnen Geschäftsprozesse notwendig war [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 18-22].

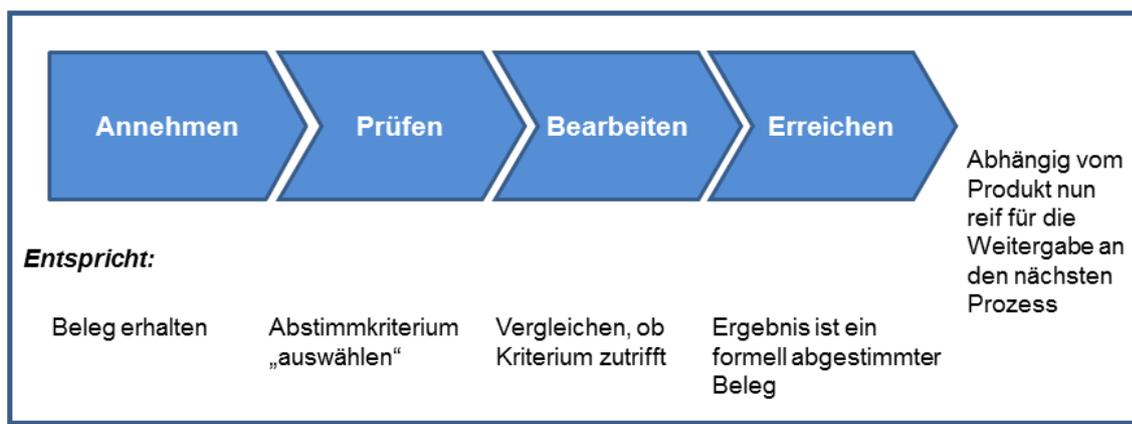


Abb. 5-16: Beispiel „Baustein“: Prozess Nr. 25 „Beleg abstimmen, formell“ [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 20]

Neben diesen 42 Geschäftsprozessen, die der Wertschöpfung des Unternehmens dienen, wurden notwendige Unterstützungsprozesse (z.B. Personalmanagement und Rechnungswesen) und Führungsprozesse (z.B. Controlling und Mitarbeiterführung) im Einklang mit der Balanced Scorecard in eine Prozesslandkarte aufgenommen. Die Modellierung der Geschäftsprozesse erfolgte IT-gestützt. Es wurde das Modellierungswerkzeug ADONIS<sup>®</sup> der Firma BOC GmbH verwendet, das seitens der GKS ebenfalls zur Beschreibung der Produkte und der Gestaltung von Service-Level-Agreements (SLAs), eingesetzt wurde. Eine SLA-Definition sieht die Beantwortung folgender Fragen vor:

- Wie erfolgt die Anlieferung an die GKS?
- Was wird durch die GKS in welcher Zeit und zu welchem Preis erbracht?
- Wie erfolgt die Rückmeldung an den Mandanten?

Zur Dokumentation der Leistungserbringung und der Qualität der Leistungserbringung wurden Prozessmessgrößen (z.B. Anzahlen, Firsteinhaltung, etc.) definiert [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 23-26].

Mit der Einführung eines GPMs bei der GKS wurde ebenfalls die bis dato bestehende Organisation verändert. Zum Start der Einführung existierte noch die funktionsorientierte Aufbauorganisation, die im Laufe der Zeit immer weiter zur Prozessorganisation umgestaltet wurde und zu einer veränderten Leistungskultur aller Mitarbeiter (Führungskräfte eingeschlossen) führte:

- „Jeder Mitarbeiter unterstützt mit seiner Arbeitsleistung das Ziel der GKS, die kostengünstigste und schnellste Produkt- und Prozessabwicklung mit höchster Qualität für unsere Mandanten zu schaffen.“
  - „Die Arbeitsleistung jedes Mitarbeiters definiert sich über Leistungsmenge und Leistungsgüte.“
  - „Die Arbeitsleistung lässt sich durch objektive Faktoren messen und aufgrund dieser Messgrößen bewerten.“
  - „Die Messung und Bewertung der Arbeitsleistung unter Einsatz von Steuerungsinstrumenten ist Aufgabe der Führungskräfte.“
  - „Der aufgrund der Messgrößen quantifizierbare Zielerreichungsgrad muss Basis für die Beurteilung und Entlohnung der Mitarbeiter sein.“
- [Cürten, Follmann 2004, S. 28f]

Die neue Teamstruktur wurde an den Geschäftsprozessen ausgerichtet und Prozessverantwortliche bestimmt, die für die jeweilige Prozessoptimierung Verantwortung tragen [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 29-32]. Die Mitarbeiter in den Teams erledigen ausschließlich die Prozesse bzw. Prozessschritte des jeweiligen Teams, ohne sich mit den vor- bzw. nachgelagerten Prozessschritten auseinandersetzen zu müssen. Die Koordination obliegt der Teamleitung, die Verantwortung für eine optimale Auslastung der eingesetzten Kapazitäten trägt [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 32].

#### 5.5.4 Prozesscontrolling

Zur Kontrolle der Zielerreichung wurde auf Basis der in der Balanced Scorecard definierten Ziele und Kennzahlen ein BSC-Cockpit aufgebaut, das in Form von Ampeln die Zielerreichung für die Führungskräfte und Verantwortlichen verdeutlicht. Reifegradmessungen auf den einzelnen Geschäftsprozessen wurden nicht durchgeführt, hier genügten die Zufriedenheit der Mandanten sowie die interne Qualitätsbewertung im Rahmen der Erbringung der Dienstleistungen. Entstanden Anforderungen von Mandanten an einfacher gestaltete Produkte der GKS, so wurden „... die hierzu erforderlichen Geschäftsprozesse zum neuen Standard der GKS.“ [Cürten, Follmann 2004, S. 34]. Die Entscheidung bzgl. der Übernahme der neuen Abwicklung von Geschäftsprozessen erfolgte unter Berücksichtigung aller gesetzlicher bzw. sonstiger relevanter Rahmenbedingungen, die durch die Autoren nicht weiter aufgeführt wurden [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 33f].

Neben dem BSC-Cockpit wurde ein monatliches Berichtswesen eingeführt. Die Zielerreichung gem. dem BSC-Cockpit sowie die monatlichen Berichte werden über das hauseigene Informationssystem (Infoportal mit VIP-Zugriff) publiziert bzw. dem Management direkt zugestellt. Das Berichtswesen ist teambezogen aufgebaut und beinhaltet Informationen zu Anzahlen bzw. Stückzahlen, der Einhaltung von Qualitätszielen bzw. Fristen sowie zur Anzahl von Optimierungen je Prozess. Im Rahmen von Meetings wurden die Ergebnisse besprochen und Optimierungsmaßnahmen beschlossen [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 34f].

#### 5.5.5 Prozessoptimierung

Wir bereits zum Schluss des vorangegangenen Kapitels beschrieben, bildet das Berichtswesen eine Grundlage zur Festlegung von Optimierungsmaßnahmen bzgl. der Geschäftsprozesse. Weitere Anhaltspunkte zur Optimierung liefern das bei der GKS IT-gestützte Reklamationsmanagement sowie eine Datenbank, in der alle Fehler bzgl. fehlerhaft angelieferten Informationen bzw. Unterlagen durch den Mandanten festgehalten werden, die unter Umständen zum Abbruch von Geschäftsprozessen führen können [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 36].

Leider machen die Autoren keine Aussagen dazu, wie die gewonnen Informationen zur Optimierung der Geschäftsprozesse herangezogen werden.

Die Optimierung der Geschäftsprozesse erfolgt z.B. in Form von [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 37]:

- Bündelung, Trennung, Einfügen von Prozessschritten
- Parallelen Durchführung von Prozessschritten
- Vermeidung von Prozessschleifen und Rückkopplungen
- Vermeidung von Doppelarbeiten, Mehrfacherfassungen, etc. (nicht wertschöpfende Prozessschritte
- ...

Alle im Prozessmodell veränderten Geschäftsprozesse werden durch die GKS in ADONIS® simuliert und die Auswirkungen auf die bestehenden Steuerungs- und Auswertungssysteme geprüft [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 36].

## 6 Allgemeiner Vergleich der Vorgehensweisen

Nachdem in Kapitel 5 die fünf zu untersuchenden Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs detailliert beschrieben wurden, werden die Vorgehensweisen in Kapitel 6 zunächst einem allgemeinen Vergleich unterzogen. Dieser Vergleich dient dazu, eine grundsätzliche Einordnung der Vorgehensweisen zueinander zu ermöglichen.

Hierzu werden alle fünf untersuchten Vorgehensweisen nach der Durchführung innerhalb der verschiedenen Vorgehensweisen beleuchtet, indem die Phasen bzw. Tätigkeitsabfolgen verglichen werden. Hierbei werden die jeweiligen Phasen der einzelnen Vorgehensweisen zueinander in Bezug gesetzt, um damit eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen. Phasen mit sich entsprechenden Inhalten bzw. Tätigkeitsabfolgen werden dabei „normiert“, d.h. sie werden inhaltlich übereinander gebracht, um sie in dem in Kapitel 3.5 vorgestellten GPM-Kreislauf einzuordnen. Dadurch wird ersichtlich, inwiefern die Vorgehensweise den GPM-Kreislauf unterstützt.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, folgen die beschreibenden Abschnitte der nachfolgenden Kapitel jeweils der Reihenfolge:

- Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann
- Vorgehensweise nach IDS Scheer
- Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen
- Vorgehensweise nach Gierhake
- Vorgehensweise nach Cürten und Follmann

Die Basis zur Zusammenfassung der resultierenden Aussagen bildet die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweisen (vgl. Kap. 5). Im Folgenden werden Verweise nur dann aufgeführt, sofern ergänzende Textquellen eine Aussage bestärken bzw. einer vertiefenden Veranschaulichung dienen und diese nicht in Kapitel 5 bereits aufgeführt wurden. Zum Abschluss des Vergleichs werden die Ergebnisse nochmals in tabellarischer Form aufbereitet.

### Phasen

In diesem Abschnitt erfolgt der Vergleich der einzelnen Phasen der fünf Vorgehensweisen in Bezug zu dem bereits in Kapitel 3.5 erläuterten GPM-Kreislauf von Allweyer. Zur besseren Veranschaulichung wird an dieser Stelle nochmals der dargestellte GPM-Kreislauf aufgeführt (vgl. Abb. 6-1).

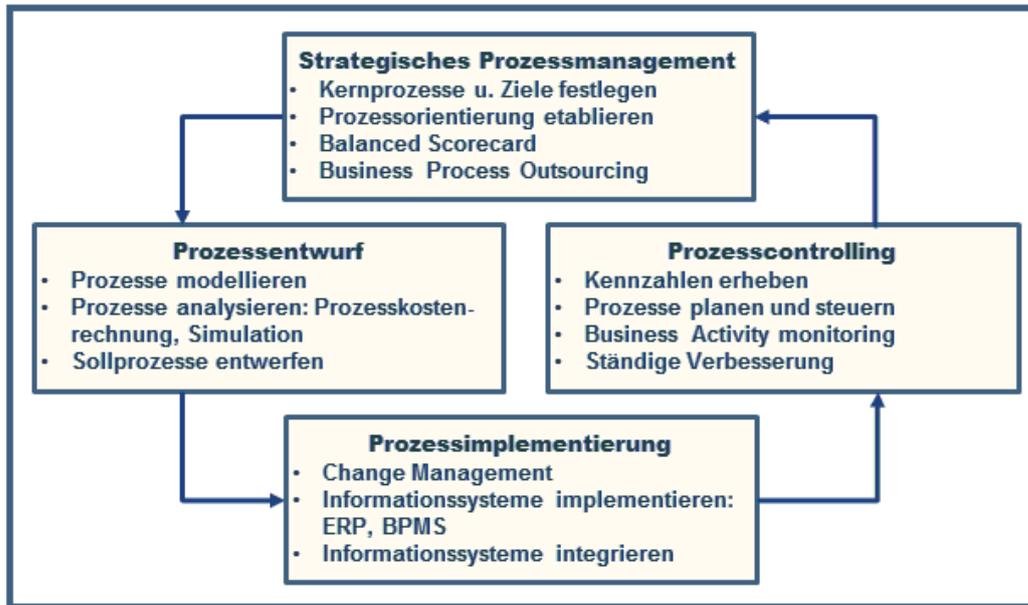


Abb. 6-1: Der GPM-Kreislauf nochmals zur Veranschaulichung [vgl. Allweyer 2005, S. 91]

Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann ist ebenso wie der GPM-Kreislauf nach Allweyer in vier Phasen eingeteilt, wobei die Phase der „Positionierung“ im GPM-Kreislauf der Phase „Strategisches Prozessmanagement“ und die Phase „Identifizierung“ dem „Prozessentwurf“ entspricht. Inhaltlich stimmen die einzelnen Phasen mit dem jeweiligen Pendant im Wesentlichen überein. Beide Vorgehensweisen sehen eine Implementierungsphase vor, wobei Allweyer die Implementierung und Integration von Informationssystemen etwas stärker voranstellt. Die Phase der „Optimierung“ bei Schmelzer und Sesselmann entspricht bei Allweyer der Phase „Prozesscontrolling“. Beide Phasen sind zwar ähnlich aufgebaut, dennoch liegt der Fokus bei Schmelzer und Sesselmann stark auf der Optimierung der Geschäftsprozesse, was sich bereits in der Bezeichnung der Phase manifestiert. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann sowie der GPM-Kreislauf nach Allweyer inhaltlich und strukturell weitgehend übereinstimmen.

Die IDS Scheer AG sieht in ihrer Vorgehensweise ebenso wie Schmelzer und Sesselmann bzw. Allweyer im GPM-Kreislauf vier Phasen vor. Dabei entsprechen die Phasenbezeichnungen (Business Process Strategy, Business Process Design, Business Process Implementation und Business Process Controlling) übersetzt im Wesentlichen den Phasenbezeichnungen der vier Phasen des BPM-Kreislaufs nach Allweyer. Unterschiede zum GPM-Kreislauf nach Allweyer lassen sich in der Visualisierung der Vorgehensweise der IDS Scheer (vgl. Abb. 5-3) erkennen, wonach der Kreislauf aus den 3 Phasen „Business Process Design“, „Business Process Implementation“ und „Business Process Controlling“ gebildet wird und die Phase der „Business Process Strategy“ eine exponierte Stellung einnimmt. Die IDS Scheer wählt zur Beschreibung ihrer Vorgehensweise die Metapher des „Rades“. Die Strategie besitzt in der Darstellung als zentrales Element Berührungspunkte zu allen anderen Elementen des Kreislaufs. Im Gegensatz zu Schmelzer und Sesselmann wird bei der IDS Scheer die Optimierung der Geschäftsprozesse methodisch nicht näher ausgeführt. Dennoch kann den Ausführungen der IDS Scheer entnommen werden, dass zur Optimierung von implementierten Geschäftsprozessen i.d.R. die KAIZEN-/ KVP-Methode (vgl. Anhang II) herangezogen wird, wobei die Einführung des GPMs nach der Methode des Business Process Reengineering (vgl. Anhang II)

erfolgt. Eine besondere Bedeutung kommt in der Vorgehensweise der IDS Scheer dem Change Management zu. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass trotz einer abweichenden Darstellung, die Vorgehensweise nach IDS Scheer auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer abbildbar ist.

Im Gegensatz zum GPM-Kreislauf nach Allweyer finden bei Schulte-Zurhausen insgesamt sieben Phasen Berücksichtigung. Dabei entspricht die erste Phase „Analyse der strategischen Geschäftsfelder“ nur zu Teilen der ersten Phase des GPM-Kreislaufs nach Allweyer. Der Phase „Prozessentwurf“ des GPM-Kreislaufs entsprechen bei Schulte-Zurhausen insgesamt drei Phasen, die „Definition und Spezifikation der Geschäftsprozesse“, die „Beschreibung und Analyse der Ist-Prozesse“ sowie die „Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse“. Aufgrund dieser doch tiefergehenden Beschreibung und Abbildung über drei Phasen lässt sich erkennen, dass diese Vorgehensweise eine stärkere operative Prägung besitzt, als die zuvor beschriebenen Vorgehensweisen nach IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann. Diese stärker operative Ausrichtung der Vorgehensweise wird zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen des Vergleichs der Ausrichtungen der einzelnen Vorgehensweisen nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten (vgl. Kap. 8.4) tiefergehend erläutert. Während die Phasen der „Gestaltung der Soll-Prozesse“ sowie der „Zuweisung der Prozessverantwortung“ im Wesentlichen der Phase der „Prozessimplementierung“ des GPM-Kreislaufs nach Allweyer entsprechen, entspricht die letzte Phase der „Prozessverbesserung und -reorganisation“ nach Schulte-Zurhausen allerdings nur zu Teilen der Phase „Prozesscontrolling“ des GPM-Kreislaufs. Die langfristige Optimierung der Geschäftsprozesse nach der KAIZEN-/ KVP-Methode (vgl. Anhang II) bzw. in Form eines Business Process Reengineering (vgl. Anhang II), wie es z.B. bei Schmelzer und Sesselmann umfangreich beschrieben wird, wird bei Schulte-Zurhausen zwar angesprochen, aber nicht tiefergehend erläutert.

Die Vorgehensweise nach Gierhake ist in fünf Phasen aufgeteilt. Analog zu Schulte-Zurhausen wird durch Gierhake in der ersten Phase (Voruntersuchung) eine Unternehmensstrategie vorausgesetzt, die nicht weiter überprüft wird. Stattdessen leitet Gierhake ein Leitbild für einen Veränderungsbereich im Unternehmen aus den Unternehmenszielen ab, das auch zu einem späteren Zeitpunkt nachgeschärft bzw. angepasst werden kann. In Bezug auf den GPM-Kreislauf entspricht die erste Phase nach Gierhake somit nur zu Teilen der ersten Phase des GPM-Kreislaufs nach Allweyer. Als einzige Vorgehensweise widmet Gierhake der Organisation des Einführungsprojekts eine eigene Phase und stellt somit die saubere Durchführung des Einführungsprojekts als Projekt in den Vordergrund seines Handelns. Die Phasen „Projektorganisation“, „Erhebung der Ist-Situation“ und „Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereichs“ der Vorgehensweise nach Gierhake entsprechen der Phase „Prozessentwurf“ des GPM-Kreislaufs nach Allweyer. Gierhake schließt seine Vorgehensweise mit der Phase der Implementierung ab, was der Phase „Prozessimplementierung“ des GPM-Kreislaufs entspricht. Gegenüber den zuvor beschriebenen Vorgehensweisen beschreibt Gierhake sehr detailliert das Vorgehen im Rahmen der Implementierung. Eine Phase „Prozesscontrolling“ in Verbindung mit einer dauerhaften Optimierung der Geschäftsprozesse ist in der Vorgehensweise nach Gierhake nicht vorgesehen. Gierhake verwendet den Begriff Controlling nur im Zusammenhang mit dem Projekt zur Einführung der Geschäftsprozesse. In diesem Zusammenhang erfolgt eine detaillierte Beschreibung des Projektcontrollings durch den Autor, was den Schwerpunkt seiner Vorgehensweise auf die erfolgreiche Durchführung des Einführungsprojekts verlagert. Ebenso wird der Optimierungsgedanke nur im Rahmen der Durchführung des Projekts angestellt. Nach erfolgreicher Implementierung der Geschäftsprozesse durch die Abbildung der Geschäftsprozesse mittels eines verbesserten IT-Systems ist das Einführungsprojekt für Gierhake abgeschlossen. Aufgrund der Tatsache, dass die Vorgehensweise nach

Gierhake keinen geschlossenen Kreislauf darstellt, kann es nur in Teilaspekten auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer abgebildet werden.

Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann kann vollständig auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer abgebildet werden, wobei die Phase der „Initialisierung“ der Phase des „strategischen Prozessmanagements“ des GPM-Kreislaufs entspricht sowie die Phasen „Projektvorbereitung“ und „Projektrealisierung“ nach Cürten und Follmann auf die Phasen „Prozessentwurf“ und „Prozessimplementierung“ abbildbar sind. Die Phasen „Prozesscontrolling“ und „Prozessoptimierung“ gehen in der Phase „Prozesscontrolling“ des GPM-Kreislaufs auf. Im Gegensatz zu allen anderen vorgestellten Vorgehensweisen, kommt dem Change Management in der Vorgehensweise nach Cürten und Follmann keine Bedeutung zu.

Die folgende Tabelle (vgl. Tab. 6-1) stellt eine Zusammenfassung der Gegenüberstellung der einzelnen Phasen der Vorgehensweisen mit den Phasen des als Betrachtungsmaßstab definierten GPM-Kreislaufs nach Allweyer (vgl. Abb. 6-1) dar:

Tab. 6-1: Mapping der Phasen der Vorgehensweisen auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Phasen der Vorgehensweisen	Phasen des GPM-Kreislauf
Schmelzer/ Sesselmann	1. Positionierung	1. Strategisches Prozessmanagement
	2. Identifizierung	2. Prozessentwurf
	3. Implementierung	3. Prozessimplementierung
	4. Optimierung	4. Prozesscontrolling
IDS Scheer	1. Business Process Strategy	1. Strategisches Prozessmanagement
	2. Business Process Design	2. Prozessentwurf
	3. Business Process Implementation	3. Prozessimplementierung
	4. Business Process Controlling	4. Prozesscontrolling
Schulte-Zurhausen	1. Analyse der strategischen Geschäftsfelder (teilweise Abbildung, da keine Überprüfung der Unternehmensstrategie)	1. Strategisches Prozessmanagement
	2. Definition der Spezifikation der Geschäftsprozesse 3. Beschreibung und Analyse der Ist-Prozesse 4. Anforderungsdefinition für die Soll-Prozesse	2. Prozessentwurf
	5. Gestaltung der Soll-Prozesse 6. Zuweisung der Prozessverantwortung	3. Prozessimplementierung
	7. Prozessverbesserung und -reorganisation (teilweise Abbildung, da dauerhafte Optimierung nur angerissen)	4. Prozesscontrolling

Gierhake	1. Voruntersuchung (teilweise Abbildung, da keine Überprüfung der Unternehmensstrategie)	1. Strategisches Prozessmanagement
	2. Projektorganisation 3. Erhebung der Ist-Situation 4. Analyse und Gestaltung des Veränderungsbereichs	2. Prozessentwurf
	5. Implementierung von Prozessunterstützungssystemen	3. Prozessimplementierung
	Nicht vorgesehen	4. Prozesscontrolling
Cürten/ Follmann	1. Initialisierung	1. Strategisches Prozessmanagement
	2. Projektvorbereitung	2. Prozessentwurf
	3. Projektrealisierung	3. Prozessimplementierung
	4. Prozesscontrolling	4. Prozesscontrolling
	5. Prozessoptimierung	

Nachdem durch den Vergleich der Vorgehensweisen eine generelle Einstufung der Vorgehensweisen zueinander ermöglicht wurde, werden im folgenden Kapitel 7 die KMU-spezifischen Vergleichskriterien vorgestellt, nach denen die Vorgehensweisen in Kapitel 8 untersucht werden.

## 7 Erstellung eines Rasters zum Vergleich der Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs bei einem KMU

Ziel dieses Kapitels ist der Entwurf eines Rasters zum Vergleich der in Kapitel 5 vorgestellten Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs.

Im Folgenden werden Vergleichskriterien zur Einführung eines GPMs bei einem KMU vorgestellt. Bei der Bildung der Vergleichskriterien wurden die in Kapitel 4.2 beschriebenen Charakteristika von KMU sowie die in Kapitel 5 beschriebenen Vorgehensweisen berücksichtigt, um eine direkte Vergleichbarkeit der verschiedenen Vorgehensweisen sicherzustellen und die Vorgehensweisen nach verschiedenen Betrachtungsaspekten auf deren Einsatz bei KMU bewerten zu können. Die Einflüsse der KMU-Charakteristika sowie die Einflüsse der beschriebenen Vorgehensweisen, die zur Festlegung auf das jeweilige Vergleichskriterium führten, werden im Rahmen der nachfolgenden Auflistung der Vergleichskriterien beschrieben. In Abb. 7-1 werden die Grundlagen zur Ableitung der verschiedenen Vergleichskriterien zum besseren Verständnis in einer Grafik veranschaulicht.

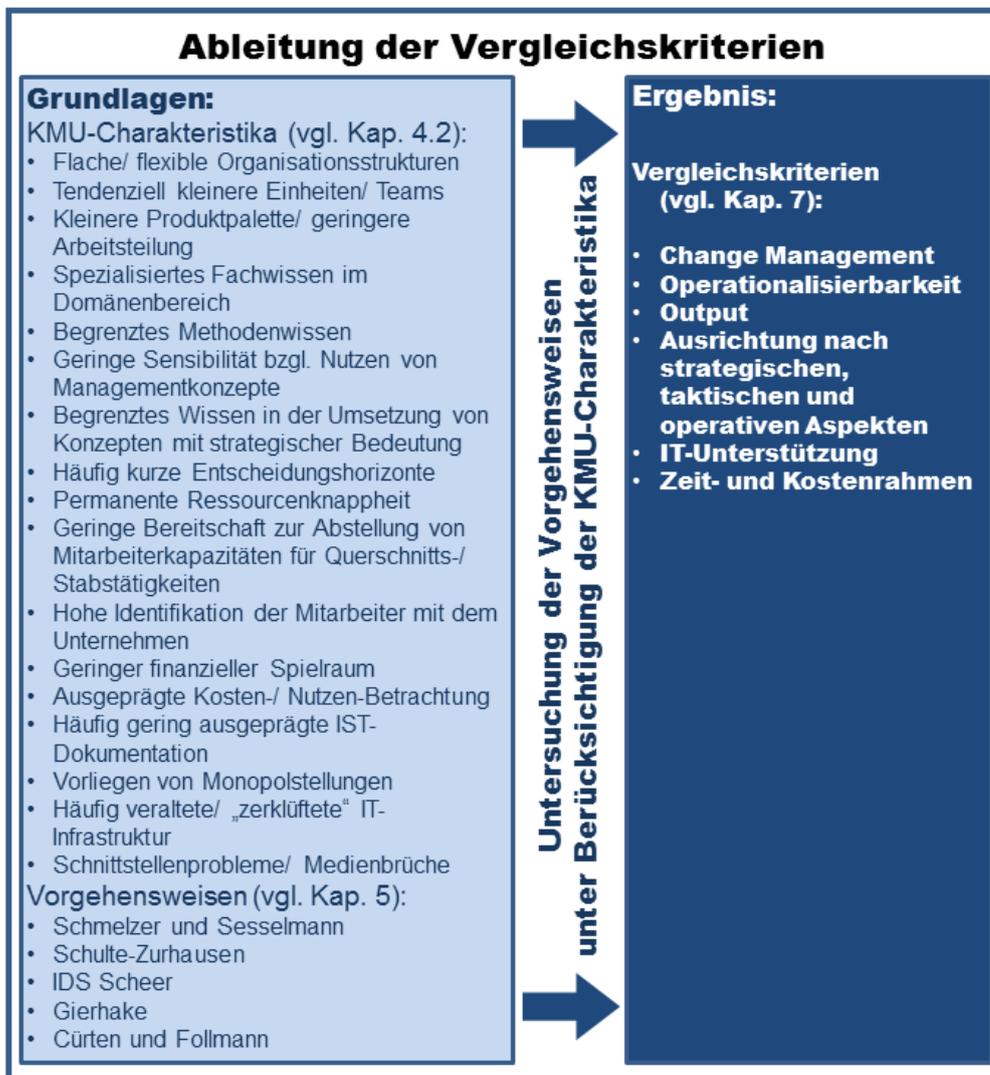


Abb. 7-1: Ableitung von Vergleichskriterien [eigene Darstellung]

## Change Management

Mit diesem Punkt soll beantwortet werden, ob bzw. in wie weit die jeweilige Vorgehensweise die Aspekte des mit der Einführung eines GPMs verbundenen Change Managements berücksichtigt [vgl. IDS Scheer 2004, S. 12f, 39ff]. In vier von fünf Vorgehensweisen wird die Einbeziehung der Mitarbeiter besonders betont. Die IDS Scheer widmet dem Change Management ein eigenes Kapitel in ihrer Vorgehensweise. Schmelzer und Sesselmann sowie Schulte-Zurhausen begründen die Wichtigkeit des Change Managements in ihren Werken außerhalb der Beschreibung der Vorgehensweisen. In den Vorgehensweisen wird dann jeweils auf einzelne Aspekte des Change Managements (z.B. die Sicherstellung der Mitarbeiterakzeptanz), der Bedeutung des Change Managements im Rahmen des Einführungsprojekts sowie der operativen Umsetzungsmöglichkeit eingegangen. Ohne direkt den Begriff Change Management zu nennen, stellt Gierhake ebenfalls die Bedeutung der Mitarbeiterakzeptanz sowie die aktive Einbindung der Mitarbeiter in das Einführungsprojekt als entscheidende Erfolgsfaktoren in seiner Vorgehensweise heraus und erklärt detailliert das Vorgehen bei der Einführung eines GPMs. Cürten und Follmann gehen komplett anders vor und berücksichtigen Mitarbeiter nur dort, wo es an Schlüsselstellen notwendig ist. Nicht direkt betroffene Mitarbeiter werden von ihnen gar nicht einbezogen.

Gerade bei KMU mit ihren flachen und flexiblen Organisationsstrukturen sowie den tendenziell kleineren Einheiten/ Teams steht und fällt ein Projekt mit der Mitarbeiterakzeptanz [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 195]. Dies liegt darin begründet, dass sich Mitarbeiter eines KMUs häufig stark mit dem Unternehmen identifizieren und oftmals zu besonderem Einsatz zu motivieren sind (vgl. Kapitel 4.2). Werden nun in einem solchen Umfeld die Mitarbeiter bei der Einführung eines GPMs nicht genügend einbezogen, kann darunter schnell die Arbeitsleistung leiden. Bei kleinen Unternehmen bzw. Einheiten kann so schon ein gering motivierter Mitarbeiter zu einer drastisch sinkenden Gesamtproduktivität führen. Im Rahmen der Einbindung der Mitarbeiter ist insbesondere zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter solcher Unternehmen in der Regel ein sehr spezialisiertes Fachwissen innerhalb ihrer Fachdomäne besitzen [vgl. Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89], sie aber häufig nur über ein begrenztes Methodenwissen bzw. begrenztes Wissen in der Umsetzung von Prozessmanagement verfügen [vgl. Pleitner, Wick 1998, S. 233; Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89]. Dementsprechend sollten die Anforderungen der Vorgehensweise die Mitarbeiter aber auch das Unternehmen selbst nicht überfordern. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die oftmals geringe Bereitschaft zur Abstellung von Mitarbeiterkapazitäten für Querschnitts- und Stabstätigkeiten, was meist in nur begrenzt verfügbaren Ressourcen begründet ist [vgl. Pleitner, Wick 1998, S. 230]. Aus diesem Grund sollte gerade in einem KMU-Kontext die verwendete Vorgehensweise eine i.d.R. benötigte Ausbildung der Mitarbeiter eines KMUs im Thema Geschäftsprozessmanagement sowie eine Integration der Einführung eines GPMs in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter vorsehen.

Ein weiterer Aspekt zur erfolgreichen Implementierung eines GPMs bei einem KMU liegt in der Einbeziehung der Geschäftsführung bzw. des Unternehmers und deren Unterstützung im Rahmen des Einführungsprojekts. Ein KMU zeichnet sich dadurch aus, dass i.d.R. alle strategischen Entscheidungen des Unternehmens durch den Unternehmer getroffen werden, dieser Aufgaben in nur einem begrenzten Umfang im Unternehmen delegiert sowie finanzielle Mittel in sein Unternehmen einbringt [vgl. Clasen 1992, S. 18; Knop 2009, S. 9; Petrovic, Leiter 1998, S. 141]. Aufgrund der typischerweise stärkeren persönlichen Bindung zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung bei einem KMU gegenüber einem Großunternehmen [vgl. Ergenzinger, Krulis-Randa 2006, S. 36], ist das Verhalten der Unternehmensführung im Rahmen des Einführungsprojekts maßgeblich für das Verhalten der Mitarbeiter während der Einführung. Neben der Berücksichtigung der Einbindung der eigenen Mitarbeiter ist ein

weiterer zu betrachtender Aspekt die Einbindung von externen Beratern in das Einführungsprojekt.

### **Operationalisierbarkeit**

Hiermit soll bewertet werden, inwieweit/ wie einfach die Vorgehensweise durch ein KMU umsetzbar ist (Operationalisierbarkeit). „Die Erwartungshaltung der KMU-Unternehmer ist ... problem- bzw. anlassorientiert und nur in wenigen Fällen konzeptorientiert, d. h. sie erwarten keine wissenschaftlich fundierten Konzepte, sondern konkrete Problemlösungen, die rasch in der Praxis umsetzbar sind und den gewünschten Erfolg möglichst zeitnah bringen.“ [Meyer, Schleus, Buchhop 2007, S. 11]. Sofern die gewählte Vorgehensweise für ein Unternehmen weitestgehend standardisiert durchführbar ist und klare, einfache Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellt, wird die gewählte Vorgehensweise für KMU leichter anwendbar und gewinnt damit an Attraktivität. Sind beispielsweise Leitfäden, Listen, Fragebögen, sonstige Vordrucke vorhanden oder müssen diese noch erstellt werden? Insbesondere aufgrund des bereits thematisierten, oftmals begrenzten Methodenwissens sowie der permanenten Ressourcenknappheit bei KMU spielt dieser Aspekt im KMU-Kontext eine wichtige Rolle.

Weiterhin soll mittels des Vergleichskriteriums Operationalisierbarkeit die Frage beantwortet werden, ob die Vorgehensweise einen unmittelbar praxisrelevanten Mehrwert besitzt. So konnte im Rahmen eines Forschungsprojekts mit KMU eine „... hohe Bereitschaft zur Teilnahme an den Forschungsaktivitäten unter der Voraussetzung der Erzielung relevanter und verwertbarer Erkenntnisse für die Praxis ...“ [von Kortzfleisch, Lindermann 2011, S. 14] festgestellt werden. Für eine Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs bedeutet dies, dass wenn praxisrelevante Mehrwerte geschaffen werden können, die z.B. in einem direkt einsetzbaren Referenzprozess oder einer unmittelbar nutzbaren Effizienzsteigerung bestehen, eine Vorgehensweise für ein KMU an Attraktivität gewinnt. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Operationalisierbarkeit für KMU eine, wenn nicht die zentrale Rolle spielt. Eine für KMU geeignete Vorgehensweise zur BPM-Einführung sollte somit als eine der wichtigsten Anforderungen praxisrelevante Aspekte besitzen.

### **Output**

*Output* meint in diesem Zusammenhang die im Rahmen der Einführung erzeugte Dokumentation. Hierbei ist die Frage zu beantworten, welche Dokumente im Rahmen des Projekts allgemein erstellt werden oder wie die zukünftigen Soll-Prozesse dokumentiert werden. Gibt die Vorgehensweise Antworten darauf, ob die Prozesse in Textform beschrieben oder als Prozessmodell dokumentiert werden? In welchem Detaillierungsgrad erfolgt die Dokumentation? Aus Sicht der KMU ist hierbei die Wiederverwertbarkeit der erstellten Dokumente zu hinterfragen. Können z.B. Teile der Dokumentation oder der Prozessmodelle als zukünftige Arbeitsanweisungen genutzt werden? Wie wird der Wissenstransfer von der Dokumentation der Soll-Prozesse hin zu den Mitarbeitern unterstützt?

Dieser Punkt besitzt insbesondere unter dem Gesichtspunkt Relevanz, als dass in KMU die bestehende Dokumentation häufig gering ausgeprägt ist bzw. nach einer einmaligen Erstellung (z.B. als Basis einer Auditierung) nicht aktuell gehalten wird. So ist bei KMU vielfach eine Tendenz zu „Kopfwissen“ festzustellen [vgl. Haselmann, Röpke, Vossen 2011, S. 6; Hilzenbecher 2006, S. 89], was bei ausbleibender Dokumentation mittelfristig negativ zu einem „Herrschaftswissen“ führen kann. In diesem Zusammenhang sollte die Vorgehensweise Antworten geben auf die Frage der Dokumentation von Prozessen, sowie der Verwendung als Arbeits-

anweisung im Rahmen der täglichen Abläufe, was einhergeht mit der langfristigen Notwendigkeit einer ständigen Aktualisierung.

Das Vergleichskriterium *Output* wurde ausgewählt, um die einzelnen Vorgehensweisen dahingehend zu untersuchen, inwieweit der Output der jeweiligen Vorgehensweisen ein KMU dahingehend unterstützen kann, die Risiken z.B. bzgl. der Abhängigkeiten von Mitarbeitern zu minimieren sowie den Wissenstransfer zu den Mitarbeitern und die langfristige Ausgestaltung des GPMs sicherzustellen.

### **Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten**

Mit diesem Vergleichskriterium soll analysiert werden, wie die Vorgehensweisen nach

- strategischen
- taktischen und
- operativen

Aspekten ausgerichtet sind. Ist eine Vorgehensweise auf die Einführung eines GPMs über das gesamte Unternehmen hinweg ausgelegt (strategisch), lässt sich die Einführung auf eine ausgewählte Einheit begrenzen (taktisch) oder wird lediglich die Lösung einer speziellen Problemsituation angestrebt (operativ)?

Ausschlaggebend zur Auswahl des Vergleichskriteriums *Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten* sind die Beschreibungen der fünf Vorgehensweisen (vgl. Kap. 5). Die einzelnen Vorgehensweisen unterstützen verschiedene Zielsetzungen (*Intentionen*) der Einführung eines GPMs (vgl. Kap. 8.4) und berücksichtigen unterschiedlich stark ausgeprägt strategische, taktische und operative Aspekte. Aufgrund der Problemorientierung der KMU und der Forderung nach konkreten Problemlösungen [vgl. Meyer, Schleus, Buchhop 2007, S. 11] sind die einzelnen Vorgehensweisen dahingehend zu untersuchen, inwiefern die Vorgehensweisen die Intention eines KMUs zur Einführung eines GPMs, die aktuelle Ausgangssituation eines KMUs sowie eine bereits bestehende Dokumentation berücksichtigen.

### **IT-Unterstützung**

Unter diesem Kriterium sind die Vorgehensweisen dahingehend zu untersuchen, welche Rolle der IT bei der Einführung eines GPMs zukommt. Bei KMU besitzt dieser Aspekt eine besondere Relevanz, da hier häufig eine unzulängliche und veraltete IT-Infrastruktur sowie eine heterogene System-Landschaft vorzufinden ist [vgl. Lehner, Remus 2000, S. 184]. So wird bei KMU in der Regel mehr auf die Funktionalität eines IT-Systems geachtet als auf evtl. Compliance-Aspekte, die z.B. bei Großunternehmen eine wichtige Rolle spielen. Bedingt durch diese Heterogenität sowie durch eine oftmals wenig ganzheitliche Betrachtung von Geschäftsprozessen ergeben sich gerade bei KMU häufig Schnittstellenprobleme und Medienbrüche, die zu Ineffizienzen führen.

Im Kontext der IT-Unterstützung ist zu differenzieren zwischen dem Einsatz von IT-Werkzeugen zur GPM-Einführung sowie dem Werkzeug-Einsatz zum späteren, langfristigen Betrieb des GPMs. Somit sind Werkzeuge zur Prozessdokumentation (z.B. der Prozessmodellierung), zur Prozessausführung, sowie dem Controlling und der Optimierung der Prozesse zu unterscheiden [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 453]. Weiterhin ist unter diesem Kriterium zu betrachten, ob die jeweilige Vorgehensweise auch die IT-Infrastruktur bzw. die IT-Prozesse selbst berücksichtigt, z.B. in Form einer Dokumentation der bestehenden IT-Architektur und der hiermit einhergehenden Prozesse.

## **Zeit- und Kostenrahmen**

Aufgrund der häufig stärker ausgeprägten Kosten-/ Nutzen-Betrachtung bei KMU sowie der oftmals anzutreffenden permanenten Ressourcenknappheit und dem damit verbundenen geringen finanziellen Spielraum steht der Kostenaspekt bei KMU in einem besonderen Fokus. Dabei wird für viele KMU nicht nur die Frage zu beantworten sein, welche der Vorgehensweisen am besten zum Unternehmen passt, sondern auch ob eine nähere Betrachtung des jeweiligen Ansatzes aufgrund des Budgetrahmens überhaupt sinnvoll erscheint.

Mit dem Kriterium *Zeit- und Kostenrahmen* soll eine Bewertung bzgl. des Zeitrahmens zur Einführung eines GPMs sowie der damit verbundenen Kosten erfolgen. Insofern gilt es zu untersuchen, ob und inwiefern sich die Autoren der jeweiligen Vorgehensweisen Gedanken zu Realisierungskosten und Ressourcenaufwände in der Durchführung ihrer Vorgehensweisen machen.

Im Rahmen der Untersuchung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Vorgehensweisen sind unter dem *Kostenaspekt* neben den internen Aufwänden, die Aufwände für externe Beratung sowie für die Entwicklung und Implementierung verbesserter IT-Systeme in die Bewertungen einzubeziehen.

Neben der Betrachtung des Kostenrahmens werden die Vorgehensweisen nach *Zeitaspekten* untersucht. Hierbei ist zu untersuchen, ob die Autoren der Vorgehensweisen Angaben zu typischen Zeitrahmen zur Durchführung des Einführungsprojekts bzw. zu Phasen der jeweiligen Vorgehensweisen machen.

## 8 Vergleich und Bewertung nach KMU-spezifischen Vergleichskriterien

Nachdem in Kapitel 6 der allgemeine Vergleich der fünf untersuchten Vorgehensweisen durchgeführt wurde, erfolgt in diesem Kapitel 8 eine Untersuchung der Vorgehensweisen aus Sicht eines KMUs auf Basis der in Kapitel 7 abgeleiteten Vergleichskriterien.

Zunächst werden die fünf Vorgehensweisen dahingehend untersucht, wie das jeweilige Vergleichskriterium innerhalb der Vorgehensweisen Berücksichtigung findet. Ebenso wie in Kapitel 6 sind in Kapitel 8 die Ergebnisse bzgl. der Berücksichtigung der jeweiligen Vergleichskriterien in einer Tabelle zusammengefasst.

Im Gegensatz zu Kapitel 6 werden in Kapitel 8 nicht nur Vergleiche der fünf untersuchten Vorgehensweisen durchgeführt, sondern es erfolgt im Anschluss an einen Vergleich direkt eine Bewertung aus Sicht eines KMUs.

Zur besseren Übersicht werden bei den Bewertungen Symbole sowie Farben verwendet. Die Farbwahl und die Wahl des Symbols an sich sollen einen schnellen Vergleich der einzelnen Vorgehensweisen ermöglichen. Die Vorteile in der Verwendung von Farben bestehen darin, dass ...

- die Farbe selbst ein Informationsträger ist und
- die Farbe die Übertragung von Informationen vereinfacht und beschleunigt.

[vgl. de Lange 2006, S. 266]

Die farbliche Kennzeichnung der Symbole erfolgt durch die Ampelfarben rot, gelb und grün.

„Eine rote Ampel ist ein Signal, dessen Interpretation („Halt“) eindeutig festgelegt ist und keinerlei Spielraum erlaubt, weil hierfür ein verbindliche Norm (die Straßenverkehrsordnung) besteht.“ [Merten 2007, S. 67]. Bei den Bewertungen der Vorgehensweisen soll die Farbe Rot kennzeichnen, dass die jeweilige Vorgehensweise unter dem bewerteten Aspekt zur Verwendung bei einem KMU schlecht geeignet ist. Unterstützt wird diese Aussagekraft noch durch die Verwendung eines „Daumen runter“-Symbols, was ebenfalls eine negative Aussagekraft besitzt [vgl. Osswald 2012, S. 67].

In einer Gelbphase der Ampel „... fragt man sich: Fahre ich weiter oder bremse ich?“ [Motte 2009, S. 233] Übertragen auf die Bewertungen dieser Arbeit wird hier die Farbe Gelb so verwendet, dass die jeweilige Vorgehensweise bzgl. eines Bewertungsaspekts teilweise für ein KMU geeignet ist. Dies fordert ein KMU auf, aufgrund seiner eigenen Situation für sich abzuwägen, inwiefern die Anwendbarkeit der Vorgehensweise unter dem bewerteten Aspekt für sein Unternehmen von Bedeutung ist oder nicht. Unterstützt wird die Aussagekraft der Farbe durch die Verwendung eines waagerechten Daumensymbols, was ein „weder gut noch schlecht“ symbolisiert.

„Die grüne Ampel signalisiert, dass man auf dem richtigen Weg ist und weiter fortfahren kann.“ [Motte 2009, S. 233]. In Bezug auf die Bewertungen dieser Arbeit bedeutet die Farbe Grün, dass die jeweilige Vorgehensweise unter dem Bewertungsaspekt zur Verwendung bei einem KMU geeignet ist. Untermauert wird die Aussagekraft der Farbe noch durch die Verwendung eines „Daumen hoch“-Symbols [vgl. Osswald 2012, S. 67].

Sofern zu einer Vorgehensweise unter einem Bewertungsaspekt keine Aussage möglich ist, wird hierfür die Farbe Grau (analog zum Begriff der Grauzone) gewählt und mit dem Kürzel „k.A.m.“ kombiniert.

Um letztlich zu einer Reihenfolge in Bezug auf die Verwendbarkeit einzelner Vorgehensweisen für KMU zu gelangen, wird die Symboldarstellung in Kapitel 9 in eine Punktebewertung überführt.

Die Bewertung der einzelnen Vorgehensweisen erfolgt auf Basis der in der folgenden Tabelle (Tab. 8-1) dargestellten Bewertungsmöglichkeiten:

Tab. 8-1: Legende der Bewertungsmöglichkeiten [eigene Darstellung]

Bewertungssymbol	Aussagekraft der Bewertung
	Zur Verwendung bei einem KMU gut geeignet ( <i>positive</i> Bewertung)
	Zur Verwendung bei einem KMU teilweise geeignet ( <i>neutrale</i> Bewertung)
	Zur Verwendung bei einem KMU schlecht geeignet ( <i>negative</i> Bewertung)
k.A.m.	Keine Aussage möglich

Die folgende Tabelle (Tab. 8-2) veranschaulicht exemplarisch die Darstellung der Bewertungsergebnisse, die für jeden Vergleich auf Basis der KMU-spezifischen Vergleichskriterien erarbeitet werden.

Tab. 8-2: Exemplarische Bewertung aus Sicht eines KMU [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Beispiel Kriterium 1					k.A.m.
Beispiel Kriterium 2					
...	...	...	...	...	...

Je Vergleichskriterium wird zunächst die Ausgangssituation aus Sicht eines KMUs beschrieben und die KMU-relevanten Aspekte aufgeführt. Im Anschluss daran erfolgt zunächst der Vergleich der fünf Vorgehensweisen mit anschließender tabellarischer Zusammenfassung. Im Anschluss an den Vergleich erfolgt direkt die Bewertung der einzelnen Vorgehensweisen bzgl. der Anwendbarkeit der Vorgehensweise bei einem KMU.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, folgen die beschreibenden Abschnitte jeweils der Reihenfolge:

- Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann
- Vorgehensweise nach IDS Scheer
- Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen
- Vorgehensweise nach Gierhake
- Vorgehensweise nach Cürten und Follmann

Die Bewertung der Vorgehensweisen ist erst dann möglich, nachdem alle fünf Vorgehensweisen in Bezug auf das jeweilige Vergleichskriterium untersucht wurden, um eine unmittelbare Gegenüberstellung der Vorgehensweisen zu ermöglichen.

Die Basis zur Zusammenfassung der resultierenden Aussagen bilden die Beschreibungen der kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Kap. 4), die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweisen (vgl. Kap. 5) sowie die Erläuterungen zu den Vergleichskriterien auf Basis der KMU-Charakteristika (vgl. Kap. 7). Wie in Kapitel 6 werden im Folgenden Verweise nur dann aufgeführt, sofern ergänzende Textquellen eine Aussage bestärken bzw. einer vertiefenden Veranschaulichung dienen.

## 8.1 Change Management

Im Abschnitt *Change Management* wird zunächst die Sicherstellung der Mitarbeiterakzeptanz für die erfolgreiche Implementierung eines GPMs bei den fünf betrachteten Vorgehensweisen untersucht. Hierzu werden die Aspekte der Einbindung der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter sowie von externen Beratern in das Einführungsprojekt analysiert. Die Ergebnisse der Untersuchungen der fünf Vorgehensweisen werden in Tab. 8-3 zusammengefasst. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse erfolgt im Anschluss die Bewertung aus Sicht eines KMUs. Die Ergebnisse der Bewertung werden in Tab. 8-4 zusammengefasst.

### **Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Change Management)**

Dem Change Management kommt in der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann eine für den Erfolg des Einführungsprojekts maßgebliche Rolle zu. So erfolgt bei Schmelzer und Sesselmann sofort nach der Entscheidung zur Einführung eines GPMs, die direkte Einbeziehung und Schulung aller Mitarbeiter bzgl. eines GPMs (z.B. in Form von Workshops), um Ängsten vorzubeugen und eine hohe Motivation zur Mitarbeit bei den Mitarbeitern zu bewirken. Zur weiteren Sicherstellung der Akzeptanz, findet bei Schmelzer und Sesselmann die Information und Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen der Anpassung bzw. der Veränderung der bestehenden Aufbauorganisation Berücksichtigung. Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann abstrahiert von vorhandenem Know-how und vorhandenen Ressourcen im Unternehmen. So sollten die Mitarbeiter, die mit der eigentlichen Projektdurchführung betraut sind, über eine hohe Methodenkompetenz im Rahmen der Durchführung von Unternehmensprojekten, wie z.B. in der Vorbereitung und Durchführung von zielgerichteten Workshops, sowie im Prozessmanagement verfügen. Sollte das notwendige Know-how im eigenen Unternehmen nicht vorliegen, raten Schmelzer und Sesselmann an, externe Berater mit speziellem Know-how hinzuzuziehen. Als Beispiel führen Schmelzer und Sesselmann die Durchführung und Moderation des in der Vorgehensweise vorgesehenen EQA-Assessments an. Eine starke Einbindung der Geschäftsführung sehen Schmelzer und Sesselmann in den Phasen der Positionierung und Identifizierung ihrer Vorgehensweise vor. Es sind z.B. mehrere Management-Workshops vorgesehen, zunächst um ein generelles Verständnis für das Projekt und zum Thema GPM aufzubauen, um anschließend eine Entscheidungsgrundlage zur Durchführung des Einführungsprojekts zu erlangen.

Stärker ausgeprägt als in der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann findet das Change Management bei der IDS Scheer Berücksichtigung. Nach IDS Scheer ist das Change Management maßgeblich für den Erfolg der Einführung des GPMs. Dabei sind die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und eine offene transparenzschaffende Kommunikation mit den Mitarbeitern entscheidende Erfolgsfaktoren für das Gesamtvorhaben. Wie Schmelzer und Sesselmann berücksichtigt die Vorgehensweise der IDS Scheer den organisatorischen Wandel von der klassischen Aufbauorganisation zur Prozessorganisation. Auf Leitungsebene sieht die Vorgehensweise nach IDS Scheer die Durchführung von Workshops mit dem Management vor, die im Rahmen der Strategiephase ihrer Vorgehensweise durchgeführt werden. Um den anstehenden Veränderungen positiv zu begegnen, sind in der Vorgehensweise der IDS

Scheer auch Mitarbeiter-Workshops vorgesehen, die dazu dienen sollen, die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und um einen persönlichen Wissenstransfer zu ermöglichen. Damit die Mitarbeiter über das notwendige Know-how verfügen, empfiehlt die IDS Scheer den Wissenstransfer durch externe Berater, nämlich durch die IDS Scheer selbst, vorzunehmen. Dies gilt ebenso für das Projektmanagement im Rahmen der Einführung. In ihrer Ausführung spricht die IDS Scheer von „unsere[n] Kunden“ [IDS Scheer 2004, S. 14] und verweist auf die eigene Expertise in der Organisation von Einführungsprojekten.

Ebenso wie bei Schmelzer und Sesselmann werden bei Schulte-Zurhausen die Mitarbeiter von Beginn an in das Einführungsprojekt einbezogen. Im Gegensatz zu Schmelzer und Sesselmann und der IDS Scheer sieht Schulte-Zurhausen in seiner Vorgehensweise die Durchführung des Einführungsprojekts mit den eigenen Mitarbeitern vor. Er betrachtet die Mitarbeiter als Ressource mit einer zeitlichen Verfügbarkeit und einem bestehenden Know-how. Somit zielt die Vorgehensweise darauf ab, auch ohne externe Beratung die Ziele der Vorgehensweise erreichen zu können. Die Ausbildung der Mitarbeiter sowie der Wissenstransfer erfolgt intern. Dennoch wird mindestens eine Person im Unternehmen benötigt, die in der zentralen Verantwortung für die Durchführung des Einführungsprojekts steht und über Methodenkenntnisse bzgl. der Durchführung von Unternehmensprojekten sowie im GPM verfügt. Die Einbindung der Geschäftsführung wird innerhalb der Vorgehensweise nicht explizit erwähnt, da in dieser Vorgehensweise nicht wie bei der IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann eine Überprüfung der Unternehmensstrategie erfolgt, sondern die Vorgehensweise auf einer bestehenden Strategie aufsetzt. Ebenso sieht die Vorgehensweise keine generelle Entscheidung bzgl. der Durchführung des Einführungsprojekts vor, die durch die Geschäftsführung getroffen werden müsste, sondern startet bereits mit der konkreten Umsetzung mit der Festlegung der zu verändernden Geschäftsprozesse, worauf bereits der Titel dieser Vorgehensweise, „Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung“ [Schulte-Zurhausen 2005, S.79], schließen lässt.

Auch Gierhake bezieht Mitarbeiter aus allen betroffenen Veränderungsbereichen und Interessensgebieten frühzeitig in das Projekt ein, indem diese z.B. aktiv in die Gestaltung der Geschäftsprozesse eingebunden werden. Gierhake empfiehlt für die Dauer der Durchführung des Einführungsprojekts mindestens einen Mitarbeiter aus jedem betroffenen Veränderungsbereich fest in das Projektteam zu integrieren. Er beschreibt, wie die Akzeptanz für ein solches Projekt bei den unterschiedlichen Interessensgruppen sichergestellt werden kann, z.B. das Gewinnen der Geschäftsführung für ein solches Vorhaben durch wirtschaftliche Argumente. Wie die IDS Scheer rät Gierhake zu einer offenen und transparenzschaffenden Kommunikation mit den Mitarbeitern und empfiehlt, wie Schmelzer und Sesselmann, ein Mitglied der Arbeitnehmervvertretung frühzeitig und dauerhaft in das Projekt einzubeziehen. Im Gegensatz zur IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann erfolgt nach Gierhake die Anpassung der Organisation nur an den Stellen, wo die Notwendigkeit zu einer Umstrukturierung aufgrund eines oder mehrerer verbesserten Geschäftsprozesse besteht (rein operative Betrachtung), die durch die Verwendung eines verbesserten IT-Systems abgebildet werden. Zur Sicherstellung der richtigen Verwendung des neuen operativen Systems und zur Unterstützung der Mitarbeiter in der Übergangsphase wird bei Gierhake ein abgestimmtes Schulungskonzept erstellt. Dieses gibt den Mitarbeitern Sicherheit und reduziert Ängste. Zudem wird über das Projekt hinaus dem Mitarbeiter Support zur Seite gestellt. Neben der intensiven Einbindung der eigenen Mitarbeiter in das Einführungsprojekt empfiehlt Gierhake ebenfalls wie Schmelzer und Sesselmann oder die IDS Scheer die Einbindung von externen Beratern, die den Gesamterfolg des Einführungsprojekts im Unternehmen sichern sollen. Dabei wird keine vollständige Einbindung von externen Beratern angeraten, sondern eine punktuelle Unterstützungsleistung bei der Prozesserhebung, -analyse und Prozesserneuerung, wo Gierhake den größten Nut-

zen in der Einbindung von externer Unterstützung sieht. Obwohl Gierhake ebenfalls wie Schulte-Zurhausen keine Überprüfung der Strategie vorsieht, stellt die Geschäftsführung und deren Einstellung zum Projekt in beiden Vorgehensweisen dennoch ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg des Projekts dar. Nach Gierhake ist, wie bei Schulte-Zurhausen, die Geschäftsführung in der Pflicht, die angestrebten Veränderungen in der Organisation zu ermöglichen und dem Projekt volle Rückendeckung zu geben. Zur Intensität der Einbindung der Geschäftsführung macht Gierhake allerdings keine Angaben.

Im Gegensatz zu den anderen Autoren sieht die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann beim Change Management lediglich die Einbindung von Mitarbeitern vor, die Projektrelevanz besitzen oder Multiplikatoren für das Projekt darstellen bzw. die Einfluss auf das Projekt nehmen könnten. Eine Aus- und Weiterbildung in den Grundlagen des GPMs erfolgt ausschließlich für Mitarbeiter des Projektteams sowie für die im Laufe der Einführung festgelegten Prozessverantwortlichen und wurde ausschließlich intern durchgeführt (die Autoren betonen mehrfach an verschiedenen Stellen ihrer Ausführungen, dass das Einführungsprojekt bei der GKS gänzlich ohne externe Beratung durchgeführt wurde); alle anderen Mitarbeiter des Unternehmens wurden weder geschult noch in den Veränderungsprozess der GKS einbezogen. Die Prozessverantwortlichen trugen die alleinige Verantwortung für die zugeordneten Geschäftsprozesse. Die Basis zur Ausrichtung des GPMs nach Cürten und Follmann bildete die Unternehmensstrategie der GKS, die auf Management-Ebene verabschiedet wurde (vgl. Kap. 5.5.3). Der Mitarbeiter wird als Ressource angesehen, deren Bewertung auf Basis der Menge des Durchsatzes und der erbrachten Qualität erfolgt. Hierzu wurde innerhalb der GKS eine Leistungskultur etabliert [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 28f]. Die Ausbildung der Mitarbeiter in der geänderten Arbeitsweise erfolgte über die Bereitstellung der Geschäftsprozesse mittels eines Prozessportals. Die Detaillierungstiefe der Prozessmodelle wurde so gewählt, dass die Prozessmodelle eine vollständige Beschreibung der zu verrichtenden Arbeitsschritte darstellte, die den Mitarbeitern genügen sollte.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 8-3 dargestellten Merkmale je Vorgehensweise.

Tab. 8-3: Vergleich nach der Umsetzung des Change Managements [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitiges Einbeziehen aller betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Offene Kommunikationspolitik zu den Mitarbeitern</li> <li>• Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen</li> <li>• Starke Einbindung der Geschäftsführung im Rahmen der Überprüfung der Unternehmensstrategie/ Entscheidung über Durchführung des Einführungsprojekts</li> <li>• Methodenkompetenz im Rahmen von Projekt- und Prozessmanagement bei den Verantwortlichen erforderlich</li> <li>• Externe Beratung z.B. zur Durchführung EQA-Assessments erforderlich</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitiges Einbeziehen aller betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Offene Kommunikationspolitik zu den Mitarbeitern</li> <li>• Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen</li> <li>• Starke Einbindung der Geschäftsführung im Rahmen der Überprüfung der Unternehmensstrategie/ Entscheidung über die Art und den Umfang der Durchführung des Einführungsprojekts</li> <li>• Methodenkompetenz im Rahmen von Projekt- und Prozessmanagement bei den Verantwortlichen erforderlich</li> <li>• Dauerhafte Begleitung des Projekts durch die IDS Scheer</li> </ul>

Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitiges Einbeziehen aller betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Offene Kommunikationspolitik zu den Mitarbeitern</li> <li>• Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Teilunterstützung der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen</li> <li>• Keine direkte Einbindung der Geschäftsführung z.B. für die Überprüfung der Unternehmensstrategie, lediglich vollständige Rückendeckung erforderlich</li> <li>• Verzicht auf externe Unterstützung; Einführungsprojekt kann auf Basis des vorhandenen Know-how eines Unternehmens umgesetzt werden</li> <li>• Interne Ausbildung der Mitarbeiter auf Basis vorhandenen Know-hows</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitiges Einbeziehen aller betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Offene Kommunikationspolitik zu den Mitarbeitern</li> <li>• Aus- und Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter</li> <li>• Teilunterstützung der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen</li> <li>• Keine direkte Einbindung der Geschäftsführung z.B. für die Überprüfung der Unternehmensstrategie, lediglich vollständige Rückendeckung erforderlich</li> <li>• Leitfaden zur Durchführung des Einführungsprojekts wird in der Vorgehensweise mitgeliefert</li> <li>• Sicherstellung des Wissenstransfers/ Berücksichtigung der Prozessrelevanten Aspekte durch Einbindung von Mitarbeitern je Veränderungsbereich ins Projektteam</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehen nur projektrelevanter Mitarbeiter</li> <li>• Durchführung rein durch Projektteam</li> <li>• Aus- und Weiterbildung des Projektteams</li> <li>• Keine Unterstützung der Mitarbeiter bei organisatorischen Veränderungen</li> <li>• Einbindung der Geschäftsführung in der Strategiefindung und der Ableitung der Ziele des GPMs</li> <li>• Keine externe Beratung einbezogen</li> <li>• Wissenstransfer an die Mitarbeiter erfolgt über ein Prozessportal</li> <li>• Mitarbeiter werden als reine Ressource angesehen</li> </ul>

**Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Change Management)**

Die Vorgehensweisen von Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer sehen Veränderungen der Organisation auf Basis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vor. Die IDS Scheer spricht in diesem Zusammenhang vom Wandel der Organisation von einer Aufbauorganisation zur einer prozessorientierten Organisation. Selbst wenn Schmelzer und Sesselmann organisatorische Veränderungen nur an den Stellen anstreben, wo diese sinnvoll erscheinen oder wo die IDS Scheer Veränderungen aufgrund einer ROI-Betrachtung für angemessen erachtet, besteht dennoch die Gefahr, dass ein KMU aufgrund seiner Größe bzw. mangelnden Know-hows mit der Einführung eines GPMs und den damit einhergehenden Veränderungen in der Organisation gem. der beiden Vorgehensweisen, überfordert sein könnte. Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann ist so aufgebaut, dass sie nach Erachten des Autors dieser Arbeit auf größere Szenarien und Unternehmen und deren organisatorischen Veränderungen ausgelegt ist, was sich z.B. in der Durchführung von Workshops mit bis zu 24 Teilnehmern und einer Vielzahl an benötigten projektbegleitenden Teams zeigt.

Im Rahmen der Einführung nach der IDS Scheer wird das Change Management intensiv behandelt. Der organisatorische Wandel eines Unternehmens ist nach IDS Scheer mit der Einführung eines GPMs zur prozessorientierten Organisation unumgänglich. Insgesamt werden die beiden Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann und der IDS Scheer nach dem Aspekt des Umgangs mit organisatorischen Veränderungen für ein KMU als geeignet angesehen, wobei die Eignung eher für ein mittleres als für ein kleines Unternehmen gegeben ist.

Eine eingeschränkte Betrachtung der organisatorischen Veränderungen erfolgt bei Schulte-Zurhausen. Gegenüber der IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann stellt Schulte-Zurhausen Überlegungen im Rahmen der Ausrichtung der zu verbessernden Bereiche an, betrachtet allerdings nicht das Gesamtunternehmen.

Gierhake strebt organisatorische Veränderungen unter Berücksichtigung der aktuellen Situation nur an den Stellen an, an denen der verbesserte Prozess dieses unumgänglich macht.

Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann sieht im Rahmen des Einführungsprojekts des GPMs organisatorische Veränderungen vor, die auf Basis der neudefinierten Unternehmensstrategie der GKS herbeigeführt wurden ohne eine weitere Einbeziehung der Mitarbeiter.

Bis auf die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann empfehlen die anderen Autoren der untersuchten Vorgehensweisen, alle betroffenen Mitarbeiter frühzeitig über die potenziellen Veränderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen zu informieren und insgesamt eine offene Informationspolitik zu betreiben.

Aufgrund der bereits in der Einleitung dieses Kapitels verdeutlichten exponierten Stellung der Geschäftsführung bei einem KMU, sollte eine Vorgehensweise eine aktive Einbindung der Geschäftsführung zumindest in der Initiierung des Projekts und Entscheidung bzgl. der Durchführung vorsehen. Dies findet in den Vorgehensweisen von Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer sowie von Cürten und Follmann Berücksichtigung, wobei Cürten und Follmann jedoch keine Aussagen über die Intensität und konkrete Form der Einbindung der Geschäftsführung machen. Daher sind die beiden Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer unter diesem Gesichtspunkt für ein KMU als geeignet zu bewerten, das nach Cürten und Follmann als teilweise geeignet. Die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen und Gierhake sehen in ihren Vorgehensweisen keine explizierte Beteiligung der Geschäftsführung vor, dennoch stellen die Autoren die Wichtigkeit der Rückendeckung für das Gesamtvorhaben durch die Geschäftsführung als einen entscheidenden Erfolgsfaktor heraus, was den Schluss zulässt, dass die beiden Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen und Gierhake lediglich zu einem späteren Zeitpunkt aufsetzen und die Entscheidung zur Durchführung der Einführung eines GPMs vor der Anwendung der jeweiligen Vorgehensweise getroffen wird. Wenn auch nicht explizit beschrieben, kann implizit von einer Einbeziehung und einem Informationsaustausch mit der Geschäftsführung in den Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen und Gierhake ausgegangen werden, so dass diese beiden Vorgehensweisen vom Autor dieser Arbeit unter dem Aspekt der Einbindung der Geschäftsführung als geeignet für ein KMU angesehen werden.

Alle beschriebenen Vorgehensweisen, bis auf das nach Cürten und Follmann, sehen eine intensive Einbindung der Mitarbeiter in den von den Veränderungen betroffenen Unternehmensbereichen vor. Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann ist unter dem Aspekt der Einbindung der Mitarbeiter vor allem für ähnlich ausgerichtete Unternehmen geeignet; für alle anderen weniger. Daher wird diese Vorgehensweise vom Autor dieser Arbeit bzgl. der Einbindung der Mitarbeiter als ungeeignet für ein KMU bewertet. Alle anderen Vorgehensweisen lassen sich für ein KMU als geeignet einstufen.

Folgende Bewertungen der Vorgehensweisen ergeben sich aus Sicht eines KMUs bzgl. des Change Managements (vgl. Tab. 8-4):

Tab. 8-4: Bewertung bzgl. des Change Managements [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Unterstützung der Mitarbeiter im Rahmen von organisatorischen Veränderungen					
Offene und transparente Kommunikationspolitik					
Akzeptanzsicherung bei den Mitarbeitern					
Einbindung der Geschäftsführung					
Einbindung der Mitarbeiter					

Die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer sowie nach Gierhake erhalten durchweg positive Bewertungen (vgl. Tab. 8-1). Die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen erhält bis auf den Aspekt „Akzeptanzsicherung bei den Mitarbeitern“ positive Bewertungen. Dieser Aspekt erhält eine neutrale Bewertung, da die Beschreibung der Informationspolitik und Ausbildung der Mitarbeiter nicht so stark ausgeprägt ist, wie es in den vorgenannten Vorgehensweisen der Falls ist. Da Cürten und Follmann nur projektrelevante Mitarbeiter in ihrer Vorgehensweise einbeziehen und alle anderen Mitarbeiter im Rahmen des Einführungsprojekts ausblenden, wird diese Vorgehensweise in den *mitarbeiterbezogenen Aspekten* negativ bewertet. Positive Bewertungen erhält die Vorgehensweise bei dem Aspekt der „Einbindung der Geschäftsführung“, da in der Durchführung dieser Vorgehensweise die Geschäftsführung in das Projekt einbezogen wurde (vgl. Tab. 8-4).

## 8.2 Operationalisierbarkeit

In diesem Abschnitt werden die fünf untersuchten Vorgehensweisen auf ihre *Operationalisierbarkeit*, d.h. wie gut eine Vorgehensweise bei einem KMU operationalisiert operativ anwendbar ist.

Eine Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs gewinnt für KMU an Attraktivität, je mehr die jeweilige Vorgehensweise einen *operativen Leitfaden* zur Umsetzung der Einführung darstellt. Zudem kann die Auswahl für eine bestimmte Vorgehensweise zusätzlich erleichtert werden, wenn es über vorgefertigte Vorlagen, Werkzeuge bzw. Referenzprozesse verfügt bzw. diese mitliefern kann. Einen weiteren positiven Effekt werden Vorgehensweisen bei KMU erzielen, wenn eine Vorgehensweise in der Praxis erprobte und in weiterführender Literatur beschriebene Verfahren und Methoden verwendet. Dabei sollte eine Vorgehensweise so verfasst sein, dass es der Sprache eines KMUs entspricht und nicht durch einen zu wissenschaftlichen Sprachstil an Akzeptanz bei einem KMU verliert (vgl. Kap. 4.3). Maßgeblich für ein KMU ist der Output, den eine Vorgehensweise liefert, d.h. je mehr an in der Praxis verwertbaren Ergebnissen bzw. Anwendungen sich als Resultat der Einführung ergeben, umso attraktiver wird die Vorgehensweise für ein KMU. Da dieser Aspekt in Kapitel 8.3 separat behandelt wird, wird an dieser Stelle hierauf nicht eingegangen.

### **Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Operationalisierbarkeit)**

Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann stellt einen vollständigen, aber für KMU nicht in allen Aspekten hinreichend tief beschriebenen Leitfaden zur Einführung eines GPMs dar, das ein KMU das Einführungsprojekt selbst vollständig durchführen könnte. Es werden zur operativen Unterstützung in verschiedenen Phasen der Vorgehensweise vorbereitete Schablonen und Formulare (z.B. PO-Diagramme) eingesetzt. Die Verwendung von Vorlagen ermöglicht eine praxisnahe, strukturierte und standardisierte Durchführung der Vorgehensweise. Weiterhin wird auf bekannte, etablierte und in der Literatur beschriebene Verfahren und Methoden zurückgegriffen (z.B. EQA-Assessment, Methoden im Rahmen der Optimierung, etc.). Die Langfristigkeit des GPMs wird durch die Etablierung eines Kennzahlensystems sichergestellt und die Optimierung wird zusätzlich durch standardisierte Prozessberichte unterstützt. Allerdings geht die Vorgehensweise von einer größeren vorliegenden Anzahl an Mitarbeitern im Unternehmen aus (vgl. Kap. 5.1.2) und setzt bei den Projektverantwortlichen ein hohe Methodenkompetenz voraus (vgl. Kap. 8.1).

Analog zur Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann verhält es sich bzgl. des Aspekts der Verwendung in der Praxis bei einem KMU bei der Vorgehensweise der IDS Scheer. Diese beiden Vorgehensweisen sind von der Durchführung her vergleichbar, wobei Schmelzer und Sesselmann in einzelnen Punkten eine detailliertere Beschreibung liefern. In der operativen Durchführung stellt die IDS Scheer zu Beginn zwei Alternativen zur Erhebung der Geschäftsprozesse zur Auswahl. Eine

- einfache, aber eher gröbere Aufnahme und Modellierung der Geschäftsprozesse
- etwas komplexere, aber detailliertere Aufnahme und Modellierung der Geschäftsprozesse unter Zuhilfenahme von IT-Werkzeugen.

Im Rahmen der Beschreibung der Durchführung wurde von den Autoren eine relativ hohe Abstraktionsebene gewählt, bei der weder die Verwendung von z.B. speziellen Vordrucken oder Formblättern noch von deren Anwendung in einzelnen Phasen der Vorgehensweise beschrieben ist. Seitens der IDS Scheer werden lediglich Verweise auf unterstützende IT-Werkzeuge getätigt, die allesamt durch die IDS Scheer mitgeliefert werden können.

Zunächst ist in der Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen der wissenschaftlich geprägte Sprachstil zu erwähnen, der die Vorgehensweise gegenüber den Vorgehensweisen der IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann schwerer lesbar macht. Dennoch stellt seine Vorgehensweise gegenüber denen der IDS Scheer und Schmelzer und Sesselmann einen operativen Leitfaden zur Einführung eines GPMs dar, eine Art und Weise, die für ein KMU geeignet erscheint. Im Gegensatz zu allen anderen vorgestellten Vorgehensweisen liefert Schulte-Zurhausen Ansätze, wie Geschäftsprozesse zunächst ermittelt und kategorisiert werden können. Zur Reduktion der Umsetzungsaufwände verweist Schulte-Zurhausen auf die Verwendung von branchenspezifischen Referenzmodellen und nutzt wie Schmelzer und Sesselmann in einzelnen Phasen seiner Vorgehensweise standardisierte Formblätter. Zudem liefert Schulte-Zurhausen viele operative Vorschläge zur direkten Prozessoptimierung, wie z.B.

- Outsourcing,
- Eliminierung von Prozessschritten,
- Überprüfen von Ablauffolgen, dem Einsatz neuer Verfahren, neuer Software, Maschinen und Methoden

Gierhake zielt in seiner Vorgehensweise auf die Optimierung von Geschäftsprozessen in einem definierten Veränderungsbereich durch ein verbessertes IT-System ab. Der Autor stellt dabei die gesamte Projektdurchführung in den Vordergrund, mit dem Ziel, zum Projektende

ein vollständig dokumentiertes Projekt inkl. detailliert beschriebener Prozessmodelle sowie ein verbessertes IT-System zur operativen Unterstützung der optimierten Geschäftsprozesse zu haben. Die im Rahmen der Projektdurchführung erstellten Dokumente werden zur Schulung der Mitarbeiter herangezogen, um den sicheren Umgang mit den neuen IT-Systemen zu gewährleisten, d.h. Gierhake plant ein, wie Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt mit Veränderungen in ihren Bereichen umgehen, was in keiner anderen Vorgehensweise so detailliert beschrieben wird. Dies gilt ebenfalls für die Planung einer Pilotimplementierung, Test- und Produktivschaltung eines resultierenden, verbesserten IT-Systems. Die Durchführung des Einführungsprojekts wird bei Gierhake insgesamt sehr detailliert beschrieben und stellt für ein KMU einen Leitfaden für die Lösung einer konkreten Problemstellung mittels eines IT-Systems dar.

Die Vorgehensweise von Cürten und Follmann ist weit weniger operativ beschrieben (in Form von *wie* etwas getan wird), als es z.B. bei Schulte-Zurhausen oder Gierhake der Fall ist. Dies erschwert die Anwendbarkeit bzw. Adaption auf ein KMU, das andere Ziele verfolgt bzw. aus anderen Branchen stammt. Zudem stellt auch diese Vorgehensweise keine Referenzmodelle oder ähnliche branchenspezifische Dokumentationen zur Verfügung.

Zusammenfassend sind in Tab. 8-5 folgende Ergebnisse bzgl. der Anwendbarkeit und Praxisrelevanz der Vorgehensweisen zusammengetragen:

Tab. 8-5: Vergleich nach Operationalisierbarkeit und Verwendung in der Praxis [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedingt operationalisierbar für ein KMU</li> <li>• Leitfaden mit nur zum Teil für KMU ausreichender Detaillierungstiefe</li> <li>• Höhere Anzahl an projektbeteiligten Mitarbeitern vorausgesetzt</li> <li>• Methodenkompetenz im Rahmen der Durchführung von Unternehmensprojekten und GPM im Unternehmen vorausgesetzt</li> <li>• Ideal zur Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen</li> <li>• Nutzung von Vordrucken, etc.</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedingt operationalisierbar für ein KMU</li> <li>• Leitfaden mit nur zum Teil für KMU ausreichender Detaillierungstiefe</li> <li>• Methodenkompetenz im Rahmen der Durchführung von Unternehmensprojekten und GPM im Unternehmen vorausgesetzt</li> <li>• Ideal zur Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen</li> <li>• BPM-relevante IT-Werkzeuge können mitgeliefert werden</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut operationalisierbar</li> <li>• Leitfaden zur Durchführung/ detaillierte Beschreibung</li> <li>• Betrachtung von Aspekten nach KMU-Gesichtspunkten</li> <li>• Ideal zur Verbesserung in Teilbereichen eines Unternehmens</li> <li>• Nutzung von Vordrucken, etc.</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut operationalisierbar</li> <li>• Leitfaden zur Durchführung/ detaillierte Beschreibung, zur „Problemlösung“</li> <li>• Geeignet auch zur Optimierung einzelner Geschäftsprozesse</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlecht operationalisierbar für ein KMU</li> <li>• Oberflächlicher Leitfaden zur Durchführung</li> <li>• Methodenkompetenz im Rahmen der Durchführung von Unternehmensprojekten und GPM im Unternehmen vorausgesetzt</li> <li>• Nach Adaption nur für bestimmte Unternehmen geeignet</li> </ul>

**Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Operationalisierbarkeit)**

Die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann oder der IDS Scheer berücksichtigen zwar die relevanten Aspekte eines GPMs, doch aufgrund der zum Teil geringen Detaillierungstiefe in der Beschreibung der operativen Durchführung muss ein KMU entweder Personal mit entsprechender Methodenkompetenz im Unternehmen haben, oder das KMU ist auf externe Unterstützung angewiesen. Externe Beratung wird in beiden Vorgehensweisen angeraten. In Bezug auf die praktische Verwendung der Vorgehensweisen bei einem KMU schneidet die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann etwas besser ab als die Vorgehensweise der IDS Scheer, da im Rahmen der Beschreibung ein höherer Detaillierungsgrad gewählt wurde.

Die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen oder Gierhake liefern aufgrund der detaillierten operativen Beschreibung für ein KMU einen tauglichen Leitfadens zur Durchführung der Vorgehensweise im eigenen Unternehmen. Ganz besonders die Konzentration auf die eigenen Ressourcen und das eigene vorliegende Know-how, wie es Schulte-Zurhausen vorsieht, wird einem KMU entgegenkommen.

Eine Übertragbarkeit der Vorgehensweise nach Cürten und Follmann kann nach Meinung des Autors nur auf Unternehmen erfolgen, die dem Dienstleistungscharakter und der Ausrichtung der GKS nahe kommen und die vor der Herausforderung der Erbringung von Dienstleistungen in großen Stückzahlen bei kurzen Durchlauf- und Bearbeitungszeiten stehen. Allerdings ist auch für diese Unternehmen die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann nur nach individuellen Anpassungen operationalisierbar.

Aus Sicht eines KMUs ergibt sich somit folgende Bewertung bzgl. der Operationalisierbarkeit der Vorgehensweisen (vgl. Tab. 8-6):

Tab. 8-6: Bewertung bzgl. der Operationalisierbarkeit der Vorgehensweisen [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/Sesselmann	IDS Scheer	Schulte-Zurhausen	Gierhake	Cürten/Follmann
Operationalisierbarkeit der Vorgehensweise					

Wie in Tab. 8-6 dargestellt, erhalten aufgrund der zuvor ausgeführten Argumente bzgl. der Operationalisierbarkeit der Vorgehensweisen die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen und Gierhake positive Bewertungen. Die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie nach der IDS Scheer sind nur teilweise gut operationalisierbar, da es an einigen Stellen der Beschreibungen an der für ein KMU notwendigen Detailtiefe fehlt. Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann stellt aufgrund der fehlenden Detailierungstiefe über die Vorgehensweise keinen Leitfadens für KMU dar und erhält somit eine negative Bewertung.

**8.3 Output**

Der nächste Vergleich gilt dem *Output* einer jeden Vorgehensweise aus Sicht eines KMUs. Da KMU i.d.R. über mangelhafte Dokumentationen der internen Geschäftsabläufe verfügen, ist eine Vorgehensweise, die nach Abschluss des Einführungsprojekts eine umfassende Dokumentation aufweisen kann, für ein KMU zur Anwendung im eigenen Unternehmen gut geeignet. Zur Dokumentation zählen ein nachvollziehbarer Projektverlauf des Einführungsprojekts

(lernen für andere Projekte), vollständig dokumentierte sowie wieder- und weiterwendbare Geschäftsprozesse (z.B. zur Nutzung durch Workflowmanagement-Systeme oder zu Schulungszwecken) sowie eine Dokumentation zur Verwendung von IT-Systemen zur Abbildung der Geschäftsprozesse bzw. der IT-Systeme selbst. Um die Langfristigkeit des GPMs zu untermauern, ist eine Vorgehensweise, die eher einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt i.d.R. besser für Unternehmen geeignet, sofern die Vorgehensweise konkrete Ansätze zur Optimierung von Geschäftsprozessen und ein langfristig angelegtes Prozesscontrolling mitliefert.

### **Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Output)**

Alle untersuchten Vorgehensweisen beinhalten als Output detailliert beschriebene Geschäftsprozesse, die auf Empfehlung der Autoren der Vorgehensweisen i.d.R. IT-gestützt erhoben und visualisiert werden können bzw. sollten.

Die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann ist auf eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsprozesse ausgelegt, wobei die Optimierung der Geschäftsprozesse nach wirtschaftlichen Aspekten priorisiert wird. Hierzu werden die Geschäftsprozesse zunächst in Primär- und Sekundärprozesse unterteilt, Prozess-Organisations-Diagramme (vgl. Abb. 5-2) zu den einzelnen Geschäftsprozessen angefertigt und im Anschluss eine Prozesslandkarte erstellt. Große Bedeutung kommt bei Schmelzer und Sesselmann der langfristigen Sicherung des GPMs im Unternehmen zu. So werden für alle Geschäftsprozesse Messgrößen definiert, die neben den PO-Diagrammen und Prozessberichten, Hinweise auf Optimierungen liefern sollen. Die Prozessmodelle sollen nach Schmelzer und Sesselmann zwar zur Weiterverwendung durch weiterführende Systeme aufgebaut werden, es werden jedoch keine Hinweise zur Durchführung der Modellierung oder zu konkreten Anwendungen bzw. Systemen gegeben.

Die Vorgehensweise nach IDS Scheer sieht wie die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann eine detaillierte Beschreibung der Geschäftsprozesse vor, damit diese durch weiterverarbeitende Systeme genutzt werden können. Die Geschäftsprozesse werden in Form einer Prozesslandkarte dargestellt und ein aufwendiges Prozesscontrolling zur langfristigen Sicherung und Optimierung des GPMs aufgebaut. Aufgrund der Tatsache, dass die IDS Scheer für alle Phasen ihrer Vorgehensweise aus dem eigenen Produktportfolio IT-Werkzeuge anbieten kann, sind hier auch konkrete Empfehlungen für Werkzeuge zu erwarten.

Bei Schulte-Zurhausen werden die identifizierten Geschäftsprozesse in Form einer Prozesslandkarte veranschaulicht. Ebenso wie bei der IDS Scheer bzw. Schmelzer und Sesselmann wird die spätere Verwendung der Geschäftsprozesse durch weiterführende Systeme angesprochen, jedoch nicht weiter vertieft. Auch ohne direkte Nutzung der Geschäftsprozesse durch weiterführende Systeme sollen im Ergebnis Geschäftsprozesse erreicht werden, die sich durch verkürzte Bearbeitungszeiten bei höherer Qualität und verbesserter Wirtschaftlichkeit auszeichnen.

Bei Gierhake bilden die modellierten Geschäftsprozesse die Basis für die Entwicklung eines verbesserten IT-Systems zur Abbildung der Geschäftsprozesse wie es z.B. ein Workflowmanagementsystem darstellt. Ebenso werden IT-Werkzeuge zur Aufnahme und Modellierung der Geschäftsprozesse aufgeführt. Die Erstellung einer Prozesslandkarte wird in seiner Vorgehensweise nicht berücksichtigt, dafür wird großer Wert auf eine vollständige Dokumentation des Einführungsprojekts gelegt, um aus diesem Projekt für andere Folgeprojekte lernen zu können. Mit der Einführung eines verbesserten IT-Systems schließt diese Vorgehensweise ab, ohne eine nachgelagerte und langfristig angelegte Optimierung auf den neugestalteten Geschäftsprozessen in Betracht zu ziehen. In der Vorgehensweise nach Cürten und Follmann

werden alle Geschäftsprozesse auf Basis einer generischen Vorgehensweise erhoben: Annehmen, Prüfen, Bearbeiten, Erreichen [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 11]. Auch diese Vorgehensweise sieht die Entwicklung einer Prozesslandkarte vor. Ebenso verhält es sich mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems mit definierten und messbaren Leistungsparametern, die zur weiteren Optimierung der Geschäftsprozesse herangezogen werden. Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann sieht eine Unterstützung der Balanced Scorecard der GKS vor, die eine Steuerung der Gesamtunternehmung auf Basis von Kennzahlen ermöglicht. Weiterhin sieht die Vorgehensweise die Bereitstellung von Geschäftsprozessen vor, die zur weiteren Nutzung in dem bei der GKS bestehenden Auftragsmanagementsystem (AV€) verwendet werden können.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 8-7 dargestellten Merkmale je Vorgehensweise:

Tab. 8-7: Vergleich nach dem Output der Vorgehensweisen [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse</li> <li>• Weiterverwendung der Geschäftsprozesse durch weiterverarbeitende Systeme möglich</li> <li>• Definition von Messgrößen bzgl. der Geschäftsprozesse und Aufbau eines Kennzahlensystems</li> <li>• Hinweise auf Optimierung z.B. durch Prozessberichte</li> <li>• Langfristig ausgelegtes GPM</li> <li>• Ganzheitliche Betrachtungsweise</li> <li>• Kein resultierendes, verbessertes IT-System</li> <li>• Prozesse zum Wissenstransfer und zur Schulung</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse</li> <li>• Weiterverwendung der Geschäftsprozesse durch weiterverarbeitende Systeme möglich</li> <li>• Definition von Messgrößen bzgl. der Geschäftsprozesse und Aufbau eines Kennzahlensystems</li> <li>• Hinweise auf Optimierung z.B. Prozess-Cockpit</li> <li>• Langfristig ausgelegtes GPM</li> <li>• Ganzheitliche Betrachtungsweise</li> <li>• Kein resultierendes, verbessertes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse in Form eines Workflowmanagements</li> <li>• Verbessertes IT-System durch Nutzung der IT-Werkzeuge der IDS Scheer in der Unterstützung des GPMs</li> <li>• Prozesse zum Wissenstransfer und zur Schulung</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse</li> <li>• Weiterverwendung der Geschäftsprozesse durch weiterverarbeitende Systeme möglich</li> <li>• Definition von Messgrößen bzgl. der Geschäftsprozesse und Aufbau eines Kennzahlensystems</li> <li>• Hinweise auf Optimierung anhand des Kennzahlensystems</li> <li>• Langfristig ausgelegtes GPM</li> <li>• Ganzheitliche Betrachtungsweise</li> <li>• Kein resultierendes, verbessertes IT-System</li> <li>• Prozesse zum Wissenstransfer und zur Schulung</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse</li> <li>• Weiterverwendung der Geschäftsprozesse durch verbessertes IT-System</li> <li>• Definition von Messgrößen bzgl. der Geschäftsprozesse und Aufbau eines Kennzahlensystems</li> <li>• Kein langfristig ausgelegtes GPM</li> <li>• Betrachtung nur auf Veränderungsbereich, Problemlösung im Bereich</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultierendes, verbessertes IT-System</li> <li>• Prozesse zum Wissenstransfer und zur Schulung</li> <li>• Vollständig dokumentiertes Projekt</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse</li> <li>• Weiterverwendung der Geschäftsprozesse durch weiterverarbeitende Systeme möglich</li> <li>• Definition von Messgrößen bzgl. der Geschäftsprozesse und Aufbau eines Kennzahlensystems</li> <li>• Hinweise auf Optimierung z.B. durch Kennzahlensystem</li> <li>• Langfristig ausgelegtes GPM</li> <li>• Ganzheitliche Betrachtungsweise</li> <li>• Kein resultierendes, verbessertes IT-System</li> <li>• Prozesse zum Wissenstransfer und zur Schulung</li> </ul>

**Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Output)**

Im Ergebnis liefern alle fünf untersuchten Vorgehensweisen einem KMU detailliert beschriebene Geschäftsprozesse. Bis auf die Vorgehensweise nach Gierhake haben alle anderen Vorgehensweisen eine Prozesslandkarte sowie ein Kennzahlensystem zum Ergebnis. Gegenüber allen anderen zielt die Vorgehensweise nach Gierhake auf die Erstellung eines verbesserten IT-Systems zur Abbildung der Geschäftsprozesse ab und berücksichtigt in diesem Zusammenhang die Schnittstellenproblematik (Prozessschnittstellen zwischen Organisationseinheiten sowie Schnittstellen zwischen DV-Systemen), was je nach Intention der Einführung eines GPMs bei einem KMU (Einführung im Gesamtunternehmen, nur in Teilbereichen, nur für Einzelprozesse) die erste Wahl in Bezug auf den Aspekt des Outputs unter den untersuchten Vorgehensweisen darstellen könnte.

Ein weiterer gravierender Unterschied in der Ausrichtung der untersuchten Vorgehensweisen findet sich ebenfalls bei Gierhake. Während alle anderen Vorgehensweisen auf die erfolgreiche Implementierung eines GPMs ausgerichtet sind, zielt die Vorgehensweise nach Gierhake auf die erfolgreiche Durchführung des Einführungsprojekts ab. In diesem Zusammenhang steht die vollständige Dokumentation des Einführungsprojekts im Vordergrund, um auf Basis dieser Dokumentation Lerneffekte für zukünftige Projekte zu erzielen sowie um eine Basis für Schulungszwecke für die Mitarbeiter zu besitzen, wie es auch bei Cürten und Follmann der Fall ist.

Folgende Bewertungen ergeben sich bzgl. des Outputs der Vorgehensweisen (vgl. Tab. 8-8):

Tab. 8-8: Bewertung bzgl. des Outputs der Vorgehensweisen [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse					
Möglichkeit der Weiterverwendung der Geschäftsprozesse					
Prozesslandkarte					
Kennzahlensystem/ Prozesscontrolling					

Hinweise auf Optimierungspotenzial					
Resultierendes verbessertes IT-System					

In Bezug auf den Output der Vorgehensweisen erhalten die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer, Schulte-Zurhausen und Cürten und Follmann bis auf den Aspekt eines „resultierenden verbesserten IT-Systems“ durchweg positive Bewertungen. Alle diese Vorgehensweisen zielen bereits bei der Modellierung der Geschäftsprozesse darauf ab, dass diese im Nachhinein durch weiterführende Systeme genutzt werden können. Allerdings wird die Weiterverwendung in Form eines verbesserten IT-Systems nur rudimentär betrachtet, wodurch die vorgenannten Vorgehensweisen eine neutrale Bewertung erhalten. Die Vorgehensweise nach Gierhake hat ein verbessertes IT-System zum Ziel. Dazu werden detailliert beschriebene Geschäftsprozesse benötigt, die zur Weiterverwendung in Systemen genutzt werden können. Daher erhält diese Vorgehensweise unter diesen Aspekten jeweils eine positive Bewertung. Leider fehlen der Vorgehensweise eine Prozesslandkarte sowie ein Kennzahlensystem, was zu negativen Bewertungen führt. Hinweise zur Optimierung werden oberflächlich angerissen, daher nur eine neutrale Bewertung (vgl. Tab. 8-8).

#### 8.4 Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten

Die Ausrichtung der fünf untersuchten Vorgehensweisen nach *strategischen*, *taktischen* und *operativen Aspekten* wird in diesem Kapitel 8.4 untersucht. Im Rahmen der Untersuchung der Vorgehensweisen gilt es im Besonderen die *Intention*, die ein KMU mit der Einführung verfolgt, zu berücksichtigen.

- Ist die Vorgehensweise auf die Einführung eines GPMs über das gesamte Unternehmen hinweg ausgelegt? (strategische Orientierung)
- Lässt sich die Einführung auf eine ausgewählte Einheit begrenzen? (taktische Orientierung)
- Wird lediglich die Verbesserung einzelner Geschäftsprozesse bzw. die Lösung einer speziellen Problemstellung angestrebt? (operative Orientierung)

Obwohl ein eher ganzheitlicher Ansatz für ein KMU zu empfehlen wäre, werden Vorgehensweisen mit einem sehr hohen strategischen bzw. taktischen Anteil für KMU eher unattraktiv erscheinen, da die Ergebnisse aus Sicht eines KMUs auf den ersten Blick nicht vollständig zu überblicken bzw. zu bewerten sind.

Weiterhin wird beleuchtet, inwieweit die Vorgehensweisen eine Betrachtung der *Ausgangssituation* des betreffenden KMUs beinhalten. Dazu zählen z.B. die Berücksichtigung der bestehenden Unternehmensstrategie, der Unternehmensziele bzw. bereits *bestehender Geschäftsprozesse und Dokumentationen* im Unternehmen.

#### Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten)

##### *Intention der Einführung:*

Schmelzer und Sesselmann verfolgen mit ihrer Vorgehensweise den ganzheitlichen Ansatz im Rahmen des GPMs mit einer strategisch-taktischen Ausrichtung ihrer Vorgehensweise. Nach Angaben der Autoren ist die Vorgehensweise sowohl anwendbar für eine Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen als auch zur Einführung in abgeschlossenen Bereichen eines

Unternehmens. Die Vorgehensweise lässt allerdings den Schluss zu, dass ein Unternehmen eine gewisse Größe besitzen sollte, was im Fall der Einführung in einzelnen Unternehmensbereichen einer Niederlassung, einem Standort oder z.B. dem Verwaltungsbereich größerer Unternehmen entsprechen würde. Die Vorgehensweise sieht einen Management-Workshop vor, der zu einer generellen strategischen Entscheidung bzgl. der generellen Einführung eines GPMs führen soll. Obwohl einige operativ-unterstützende Vorlagen zur Gestaltung eines GPMs in der Vorgehensweise verwendet werden, ähneln die Beschreibungen der Durchführung nur auf einer abstrakten Ebene einem Leitfaden für ein KMU. Es wird im Rahmen der Durchführung auf unterstützende IT-Werkzeuge verwiesen, jedoch keine konkret erwähnt bzw. der Einsatz in einem Unternehmen beschrieben. Dennoch ergeben sich im Output detailliert beschriebene Geschäftsprozesse (operativ), Prozessberichte (taktisch) und ein Kennzahlensystem (strategisch, taktisch, operativ), was die langfristige Optimierung im Unternehmen unterstützen soll und Mehrwerte des GPMs für alle Ebenen eines Unternehmens mitbringt. Die dennoch stärker ausgeprägte strategisch-taktische Orientierung der Vorgehensweise lässt sich bereits daran festmachen, dass z.B. die Abschnitte zur operativen Einführung eher kurz und knapp gehalten sind.

Die IDS Scheer verfolgt ebenfalls wie Schmelzer und Sesselmann den ganzheitlichen Ansatz zur Einführung eines GPMs primär im Gesamtunternehmen, weisen allerdings darauf hin, dass ihre Vorgehensweise ebenso zur Einführung in nur einzelnen Bereichen eines Unternehmens geeignet ist. Wie bei Schmelzer und Sesselmann wird der Geschäftsführung vor Beginn der eigentlichen Durchführung des Einführungsprojekts die strategische Entscheidung über Art und Umfang des Einführungsprojekts abgefragt. Die operative Ausgestaltung des Einführungsprojekts durch ein KMU wird ohne direkte Unterstützung durch die IDS Scheer für ein KMU nur schwer zu realisieren sein. Die Ursachen liegen in einer abstrakteren Darstellung des Vorgehens ohne Verweise auf unterstützende Formulare oder Dokumentenvorlagen, wie es bei Schmelzer und Sesselmann der Fall ist. Dafür kann die IDS Scheer einem KMU unterstützende IT-Werkzeuge anbieten, die wiederum ein Rahmenwerk zur Modellierung, etc. beinhalten und somit eine Vereinfachung darstellen. Ebenso wie bei Schmelzer und Sesselmann erhält ein KMU im Ergebnis nach Durchführung des Einführungsprojekts detailliert beschriebene Geschäftsprozesse, die für die operative Unternehmensebene zur Wissensvermittlung an die Mitarbeiter seines Unternehmens bzw. zur Bereitstellung für weiterverarbeitende IT-Systeme zur Verfügung stehen. Die taktische Ebene des Unternehmens wird durch den Aufbau eines Prozess-Cockpits, die strategische Ebene durch ein neuimplementiertes Prozesscontrolling unterstützt.

Im Gegensatz zu Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer beschreibt die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen die Einführung eines GPMs in einzelnen Unternehmensbereichen, wie z.B. dem Verwaltungsbereich. Die Vorgehensweise sieht keine Überprüfung der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmensziele vor, sondern setzt auf einer bestehenden Unternehmensstrategie auf. In Bezug auf eine zukünftige Optimierung der Geschäftsprozesse erhebt Schulte-Zurhausen, wie die IDS Scheer oder Schmelzer und Sesselmann in ihren Vorgehensweisen, Kennzahlen, deren Festlegung und Ermittlung bei Schulte-Zurhausen detailliert beschrieben wird und die auf Basis von Mengen, Zeiten und Kosten eine taktische bzw. operative Ausrichtung verfolgen. Der Autor geht darauf ein, wie diese Kennzahlen operativ zusammengesetzt werden können und weniger welche strategische Bedeutung bzw. Aussagekraft eine Kennzahl besitzt. Neben der Unterstützung der operativen Ebene eines Unternehmens durch detailliert modellierte Geschäftsprozesse wird gerade die taktische Ebene bei Schulte-Zurhausen (z.B. durch das Kennzahlensystem) unterstützt.

Die Vorgehensweise von Gierhake sieht ebenfalls wie Schulte-Zurhausen keine Überprüfung der Unternehmensstrategie und Unternehmensziele vor, sondern auf Basis der vorliegenden

Unternehmensziele erfolgt die Ableitung eines Leitbildes für einen oder mehrere von der Einführung betroffenen Veränderungsbereiche. Strategische Entscheidungen müssen demnach nur an den Stellen getroffen werden, wo organisatorische Veränderungen vorgenommen werden sollen. Die gesamte Vorgehensweise stellt einen operativen Leitfadens zur Lösung einer konkreten Problemstellung in einem Unternehmen dar. Die gewählte Detaillierungstiefe der Beschreibung führt dazu, dass diese Vorgehensweise durch ein KMU angewandt werden kann. Im Gegensatz zu den anderen Vorgehensweisen kommt in dieser Vorgehensweise der langfristigen Ausgestaltung des GPMs keine Bedeutung zu. Es wird kein Prozesscontrolling aufgebaut, noch werden Fragen zu einer der Einführung eines GPMs nachgelagerten Optimierung beantwortet. Gierhake konzentriert sich in seiner Vorgehensweise auf die erfolgreiche Durchführung des Einführungsprojekts und baut dazu für die Dauer des Einführungsprojekts ein Projektcontrolling (strategische, taktische Ebene) auf. Neben detailliert beschriebenen Geschäftsprozessen ergibt sich im Output der Vorgehensweise ein verbessertes IT-System zur Unterstützung in der Durchführung der Geschäftsprozesse (operative Ebene).

Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann berücksichtigt alle drei Ebenen (strategisch, taktisch, operativ). Grundsätzlich verfolgen die Autoren den ganzheitlichen Ansatz zur Implementierung eines GPMs im Gesamtunternehmen, das Vorgehen könnte allerdings auch nur auf einzelne Unternehmensbereiche angewandt werden, weniger zur Verbesserung von Einzelprozessen. Im Rahmen der Einführung des GPMs bei der GKS wurde eine Unternehmensstrategie entwickelt und Ziele für das GPM abgeleitet. Dazu zählten der Aufbau einer Strategie-unterstützenden Balanced Scorecard sowie einem Kennzahlensystem und Prozesscontrolling für die strategische und taktische Unternehmensebene. Die detailliert beschriebenen Prozessmodelle wurden auf der operativen Ebene zu Schulungszwecken sowie zur Unterstützung von weiterführenden IT-Systemen bereitgestellt. Die Benennung von Prozessverantwortlichen soll zudem die langfristige Ausgestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse sicherstellen, was die taktische und operative Ebene unterstützt.

#### ***Berücksichtigung der Ausgangssituation:***

Unter dem Aspekt der *Ausgangssituation* eines KMUs sieht die Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann zu Beginn eine Überprüfung und ggf. Anpassung der vorliegenden Unternehmensstrategie vor. Dies erfolgt in Verbindung mit der Geschäftsführung in Form der Durchführung eines Strategieworkshops. Im Anschluss daran erfolgt auf Basis der Durchführung eines EQA-Assessments eine Überprüfung der aktuellen Unternehmenssituation.

Zu Beginn des Einführungsprojekts wird bei der IDS Scheer ebenfalls eine Überprüfung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele durchgeführt. Die Autoren stellen die Wichtigkeit der Überprüfung sowie der Anpassung und Festlegung der Unternehmensstrategie als einen entscheidenden Erfolgsfaktor heraus.

Im Gegensatz dazu erfolgt in der Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen keine explizite Überprüfung der Unternehmensstrategie. Seine Vorgehensweise setzt die Unternehmensstrategie als vorgegeben voraus. Im Vergleich zu den beiden zuvor aufgeführten Vorgehensweisen wird bei Schulte-Zurhausen quasi eine Ebene tiefer begonnen.

In der Vorgehensweise nach Gierhake wird ebenfalls keine Überprüfung oder Anpassung der Unternehmensstrategie vorgenommen. Die Einführung eines GPMs richtet sich an der bestehenden Unternehmensstrategie sowie bereits vorliegenden Unternehmenszielen aus.

Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann berücksichtigt in hohem Maße die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele, da die grundlegenden Zielsetzungen vom Mutterkonzern vorgegeben wurden und eine Unternehmensstrategie mit der Neugründung der GKS ebenfalls zu erstellen war.

**Berücksichtigung einer bereits bestehenden Dokumentation:**

Im Rahmen der Durchführung einer Einführung eines GPMs auf Basis der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann kann eine bereits *bestehende Dokumentation* eines Unternehmens zwar einfließen, dennoch gehen die Autoren davon aus, dass jegliche Dokumentation neu zu erstellen ist.

Bei der Vorgehensweise der IDS Scheer kann eine bestehende Dokumentation wie bei Schmelzer und Sesselmann als Basis dienen, dennoch zielt die IDS Scheer vielmehr darauf ab, den Aufbau einer neuen, strukturierten Dokumentation voranzutreiben, die in den einzelnen Phasen durch die hauseigenen Werkzeuge der IDS Scheer herangezogen bzw. weiterverwendet werden kann.

Schulte-Zurhausen geht von der Annahme aus, dass die vorhandenen Geschäftsprozesse nur unzureichend beschrieben sind und sich nur schlecht organisieren lassen, was auf einen vollständig neuen Aufbau einer Dokumentation schließen lässt.

Gierhake spricht in seiner Vorgehensweise von einer Reorganisation bereits bestehender Geschäftsprozesse i.d.R. nach dem BPR-Gedanken (vgl. Anhang II: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.4: Das Geschäftsprozessmanagement - Optimierungsmethoden im Kontext des GPMs), was alles Vorhandene in Frage stellen und damit verbunden den Aufbau einer neuen Dokumentation bedeuten würde. Seine Vorgehensweise zielt u.a. darauf ab, dass ein vollständig dokumentiertes Projekt als Resultat existiert.

Zum Start des Einführungsprojekts nach Cürten und Follmann verfügte die GKS über ein Anweisungswesen, das aufgrund der Branchenzugehörigkeit der GKS als Finanzdienstleistungsunternehmen vorgeschrieben ist und die Gesetzeskonformität in der Erbringung der Dienstleistungen sicherstellen soll. Es existierten zu diesem Zeitpunkt allerdings keine definierten und modellierten Geschäftsprozesse, sondern die Leistungserbringung erfolgte ausschließlich gem. der Arbeitsanweisung. Somit stellten die Arbeitsanweisungen zwar eine Dokumentationsbasis dar, dennoch musste die notwendige Dokumentation im Rahmen eines GPMs neu erstellt werden.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 8-9 dargestellten Merkmale je Vorgehensweise:

Tab. 8-9: Vergleich der Vorgehensweisen nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
<i>Intention der Einführung:</i>	
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch, taktische Ausrichtung der Vorgehensweise</li> <li>• Output unterstützt die strategische, taktische und operative Unternehmensebene</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch, taktische Ausrichtung der Vorgehensweise</li> <li>• Output unterstützt die strategische, taktische und operative Unternehmensebene</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taktisch, operative Ausrichtung der Vorgehensweise</li> <li>• Output unterstützt im Wesentlichen die taktische und operative Unternehmensebene</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taktisch, operative Ausrichtung der Vorgehensweise</li> <li>• Output unterstützt im Wesentlichen die taktische und operative Unternehmensebene</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisch, taktische Ausrichtung der Vorgehensweise</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Output unterstützt die strategische, taktische und operative Unternehmensebene</li> </ul>
<i>Berücksichtigung der Ausgangssituation:</i>	
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung einer bestehenden Unternehmensstrategie mittels Strategieworkshop</li> <li>• Analyse der aktuellen Unternehmenssituation mittels eines EQA-Assessments</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse einzelner Geschäftsfelder, Definition der Erfolgsfaktoren je Geschäftsfeld</li> <li>• Definition der Soll-Positionierung am Markt</li> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung einer bestehenden Geschäftsfeld- bzw. Unternehmensstrategie mittels Strategie-Workshops</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Überprüfung der Unternehmensstrategie bzw. der -ziele</li> <li>• Analyse und Bewertung der vorhandenen Unternehmensprodukte sowie der Zielmärkte</li> <li>• Ableitung von produkt-/ marktspezifischen Erfolgsfaktoren/ Festlegung der Anforderungen an die Geschäftsprozesse</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Überprüfung der Unternehmensstrategie bzw. der -ziele</li> <li>• Definition und Analyse von Veränderungsbereichen</li> <li>• Leitbild je Veränderungsbereich auf Basis bestehender Unternehmenszielen</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele vor der Gründung der GKS durch Mutterkonzern festgehalten</li> <li>• Erstellung einer Unternehmensvision und -strategie</li> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung einer bestehenden Unternehmensstrategie mittels Strategieworkshop</li> <li>• Ableitung der Ziele eines GPMs auf Basis der Unternehmensstrategie</li> </ul>
<i>Berücksichtigung einer bereits bestehenden Dokumentation:</i>	
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann Berücksichtigung finden</li> <li>• Vorgehensweise geht eher von einem Neuaufbau aus</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann Berücksichtigung finden</li> <li>• Vorgehensweise geht eher von einem Neuaufbau aus</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme, dass bestehende Dokumentation unzureichend ist</li> <li>• Aufbau einer neuen Dokumentation vorgesehen</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme, dass bestehende Dokumentation unzureichend ist</li> <li>• Aufbau einer neuen Dokumentation vorgesehen</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis bildet ein bestehendes Anweisungswesen</li> <li>• Aufbau einer neuen Dokumentation vorgesehen</li> </ul>

**Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten)**

***Intention der Einführung:***

Auf Basis der im vorangegangenen Vergleich beschriebenen Einordnung der einzelnen Vorgehensweisen nach deren strategischen, taktischen und operativen Ausrichtung ist zunächst festzustellen, dass keine der fünf untersuchten Vorgehensweisen trennscharf eine Ausrichtung nach strategischen, taktischen und operativen Gesichtspunkten verfolgt. Dennoch sind Vorgehensweisen je nach Intention zur Einführung eines GPMs mal besser bzw. schlechter geeignet:

- Die Vorgehensweisen der IDS Scheer, nach Schmelzer und Sesselmann sowie Cürten und Follmann verfolgen primär den strategisch, taktischen Ansatz
- Schulte-Zurhausen berücksichtigt stärker die taktische Ebene
- Gierhake richtet seine Vorgehensweise stärker an operativen Aspekten aus

Sollte ein KMU die Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen beabsichtigen und eine ganzheitliche Betrachtung anstreben, dann bieten die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer Vorteile gegenüber den anderen Vorgehensweisen. Diese Vorgehensweisen wirken sehr detailliert, da alle Aspekte eines GPMs Berücksichtigung finden und eine vollständige Abbildung auf den GPM-Kreislauf (vgl. Abb. 3-3) möglich ist. Dennoch können im Rahmen der Durchführung der Vorgehensweisen manche Umsetzungspunkte auf KMU abschreckend wirken bzw. nur ab einer gewissen KMU-Größe überhaupt umsetzbar sein. So ist z.B. die Durchführung eines EQA-Assessments und der damit verbundenen Implementierung von mehreren zur Umsetzung benötigten Teams in der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann für kleine Unternehmen kaum oder nicht leistbar.

Die quasi verpflichtende Mitwirkung der IDS Scheer im Rahmen ihrer Vorgehensweise kann ebenfalls für viele KMU ein Hemmnis darstellen, da damit hohe Investitionskosten einhergehen können und die Vorgehensweise den Anschein erweckt, dass im Rahmen der Durchführung des Einführungsprojekts die IDS Scheer die Führung im Projekt übernimmt. Beide Vorgehensweisen eignen sich für ein KMU zur einer Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen und erhalten daher unter dem Aspekt der *Intention* der Einführung eine positive Bewertung (vgl. Tab. 8-10).

Gegenüber den Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann oder der IDS Scheer finden in der Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen insgesamt weniger Teilaspekte Berücksichtigung (z.B. die Überprüfung der Unternehmensstrategie). Die in dieser Vorgehensweise berücksichtigten Teilaspekte, werden dann allerdings operativ detaillierter beschrieben, was einem KMU im Rahmen der Durchführung eines Einführungsprojekts entgegenkommen wird. Schulte-Zurhausen verwendet in seiner Vorgehensweise an vielen Stellen einen wissenschaftlich geprägten Sprachstil, der auf Mitarbeiter eines KMUs abschreckend wirken könnte (vgl. Kap. 4.3). Zur Veranschaulichung folgender Auszug aus der Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen: „Eine relativ feine Segmentierung entspricht zwar der Forderung nach einer spezifischen Strategieformulierung, kann aber zur Vernichtung von positiven Synergien oder aufgrund von Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern zum Verlust der Entscheidungsautonomie führen.“ [Schulte-Zurhausen 2005, S. 87]. Dennoch stellt Schulte-Zurhausen als einziger Autor Überlegungen an, die sich mit der potenziellen Umsetzbarkeit bestimmter Aspekte im Rahmen der Implementierung eines GPMs (so z.B. bzgl. der Durchführung einer Prozesskostenrechnung) beschäftigen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 105].

Steht bei einem KMU nicht die Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen im Vordergrund, sondern beabsichtigt ein KMU nur vereinzelte Geschäftsprozesse zu verbessern und diese mit Unterstützung durch ein verbessertes IT-System im Unternehmen zu implementieren, besitzt die Vorgehensweise nach Gierhake die größte Praxisrelevanz aller untersuchten Vorgehensweisen. Für diese Ausgangssituation eines Unternehmens liefert Gierhake einen operativen Leitfadens zur „Problemlösung“.

Unabhängig von den einleitend beschriebenen Intentionen zur Einführung eines GPMs bei einem KMU besitzt die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann nur eingeschränkt direkte Praxisrelevanz, da es aufgrund der zum Teil abstrakten Beschreibung für ein KMU nicht ohne Adaption verwendbar bzw. operationalisierbar ist.

**Berücksichtigung der Ausgangssituation:**

Die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer sowie nach Cürten und Follmann sehen eine Überprüfung bzw. Anpassung der Unternehmensstrategie zu Beginn des Einführungsprojekts vor, was für ein KMU zur langfristigen Sicherstellung eines erfolgreichen GPMs positiv zu bewerten ist. Die Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements orientiert sich demnach an der Unternehmensstrategie. Dies ist ebenso in den Vorgehensweisen nach Gierhake und Schulte-Zurhausen der Fall. Allerdings sehen diese beiden Vorgehensweisen keine Überprüfung der Unternehmensstrategie vor, sondern setzen auf den aus der Strategie abgeleiteten Unternehmenszielen auf.

Im Gegensatz zu allen anderen Vorgehensweisen zielen die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen sowie Cürten und Follmann auf die Einführung eines GPMs rein mit den eigenen Ressourcen und dem vorhandenen Know-how ab, was eine intensive Betrachtung des Unternehmens zum Start des Einführungsprojekts zur Folge hat. Wobei die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann nur auf das Know-how des Projektteams abzielt und daher durch den Autor schlechter bewertet wird, als die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen. Eine intensive Betrachtung der bestehenden IT-Infrastruktur ist in der Vorgehensweise nach Gierhake vorgesehen, weniger interessiert das vorhandene Know-how des Unternehmens. Schmelzer und Sesselmann sowie die IDS Scheer abstrahieren in ihren Vorgehensweisen sowohl von bestehenden Ressourcen sowie vom Know-how des Unternehmens, wodurch diese beiden Vorgehensweisen aus Sicht eines KMUs schlechter bewertet werden als die anderen.

**Berücksichtigung einer bereits bestehenden Dokumentation:**

Die Integration einer bereits bestehenden Dokumentation ist in den Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer sowie Cürten und Follmann möglich, obwohl die Autoren davon ausgehen, dass im Einführungsprojekt eine neue Dokumentation zu erstellen ist. Falls ein KMU bereits über eine angemessene Dokumentation verfügt, ist die mögliche Berücksichtigung und Integration in das Einführungsprojekt für ein KMU positiv zu bewerten. Schulte-Zurhausen und Gierhake gehen von einem vollständigen Neuaufbau einer Dokumentation aus, was in einem Einführungsprojekt nach den Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen und Gierhake gegenüber der Möglichkeit der Weiterverwendung von einer bestehenden Dokumentation bei einem KMU potenziell zu höheren Aufwänden in der Umsetzung führen kann.

Somit ergeben sich folgende Bewertungen der einzelnen Vorgehensweisen nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten (vgl. Tab. 8-10). Die Bewertungen der einzelnen Vorgehensweisen bzgl. der Berücksichtigung der Ausgangssituation eines KMUs sowie bereits bestehender Dokumentationen durch die Vorgehensweisen bedürfen keiner weiteren Erklärung:

Tab. 8-10: Bewertung bzgl. der Intention der Einführung eines GPMs [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
<i>Intention der Einführung:</i>					
Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen					
Einführung eines GPMs in Teilbereichen eines Unternehmens					

Anwendung nur auf einzelnen Geschäftsprozessen					
<i>Berücksichtigung der Ausgangssituation:</i>					
Überprüfung, Anpassung und Berücksichtigung der Unternehmensstrategie/ -ziele					
Berücksichtigung bestehender Ressourcen und Know-how					
<i>Berücksichtigung einer bereits bestehenden Dokumentation:</i>					
Berücksichtigung bestehender Dokumentationen					

Die Bewertungen der Vorgehensweisen nach dem Aspekt der Intention zur Einführung eines GPMs begründen sich primär aufgrund der grundsätzlichen Ausrichtungen der einzelnen Vorgehensweisen. So verfolgen die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann, der IDS Scheer sowie Cürten und Follmann eine ganzheitliche Betrachtung des GPMs und weniger die Konzentration auf nur einzelne Geschäftsprozesse. Dabei erhalten Schmelzer und Sesselmann sowie die IDS Scheer positive Bewertungen bzgl. der Praxisrelevanz für die Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen bzw. in Teilbereichen eines Unternehmens; Cürten und Follmann erhalten aufgrund der unzureichenden Detaillierungstiefe nur eine neutrale Bewertung. Alle drei Vorgehensweisen eignen sich aus Sicht des Autors jedoch nicht für die Verbesserung nur einzelner Geschäftsprozesse. Unter diesem Aspekt erhält die Vorgehensweise nach Gierhake eine positive Bewertung, da es auf die Verbesserung einzelner Geschäftsprozesse durch eine verbesserte IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse abzielt. Die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen ist primär auf die Einführung eines GPMs in Teilbereichen eines Unternehmens ausgelegt. Aufgrund der mangelnden strategischen Ausrichtung der Vorgehensweise erhält die Vorgehensweise unter dem Aspekt der Einführung im Gesamtunternehmen eine neutrale Bewertung. Eine neutrale Bewertung erhält Schulte-Zurhausen ebenfalls für den Einsatz zur Verbesserung nur einzelner Geschäftsprozesse, da die Vorgehensweise einen für KMU geeigneten Leitfaden zur Aufnahme, Dokumentation und Verbesserung von Geschäftsprozessen darstellt, der auch auf Einzelprozessen Anwendung finden kann.

### 8.5 IT-Unterstützung

In diesem Kapitel werden die fünf Vorgehensweisen bzgl. der *IT-Unterstützung* miteinander verglichen. In diesem Zusammenhang gilt es zwischen IT-Werkzeugen zu unterscheiden, die im Rahmen der Einführung des GPMs benötigt werden bzw. die die Langfristigkeit des GPMs sicherstellen. Zudem gilt es zu beleuchten, inwiefern die jeweiligen Vorgehensweisen die vorhandene IT-Infrastruktur eines KMUs selbst berücksichtigen.

#### **Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: IT-Unterstützung)**

Schmelzer und Sesselmann erwähnen in ihrer Vorgehensweise, dass die Unterstützung durch IT-Werkzeuge Relevanz für eine erfolgreiche Implementierung eines GPMs besitzt, die Autoren geben jedoch keine konkreten Hinweise darauf, welche IT-Werkzeuge, wozu und wie eingesetzt werden sollten. Des Weiteren zielt ihre Vorgehensweise nicht darauf ab, zum Schluss des Einführungsprojekts ein verbessertes IT-System zu erreichen. Daher stellen die Autoren

weder Überlegungen zu einer bestehenden IT-Infrastruktur noch zu potenziellen Schnittstellenproblemen an.

Die IDS Scheer empfiehlt in ihrer Vorgehensweise, die Einführung und langfristige Ausgestaltung des GPMs eines Unternehmens durch IT-Werkzeuge der IDS Scheer zu unterstützen. Das Unternehmen bietet seinen Kunden für alle Phasen der Einführung und langfristigen Sicherung eines GPMs speziell darauf abgestimmte, von IDS Scheer hergestellte, Werkzeuge an. Insgesamt kommt somit der Unterstützung durch IT-Werkzeuge eine weit größere Gewichtung zu als es bei Schmelzer und Sesselmann der Fall ist. Obwohl die IDS Scheer darauf hinweist, dass die Einführung eines GPMs auch ohne IT-Unterstützung erfolgen kann, bezeichnet das Unternehmen die IT als Enabler für die Einführung eines GPMs [vgl. IDS Scheer 2004, S. 27]. Dennoch findet keine Betrachtung der bestehenden IT-Infrastruktur sowie zu potenziellen Schnittstellenproblemen statt. Ebenso haben weder die IDS Scheer noch Schmelzer und Sesselmann ein verbessertes IT-System zur Ausführung der Geschäftsprozesse zum Primärziel.

Wie bei den anderen Autoren kann die IT bei Schulte-Zurhausen z.B. in der Nutzung von Standards wie z.B. EDI (Electronic Data Interchange; standardisierter elektronischer Datenaustausch ohne Medienbruch) zur Kommunikation mit externen Systemen wie z.B. Systeme der Kunden, Lieferanten, Banken, etc. zur Unterstützung eines GPMs einen zentralen Beitrag leisten. Ebenso können Werkzeuge zur Modellierung, zur Messpunkterhebung und zum Prozesscontrolling ihren Beitrag leisten, ohne dass, analog zu Schmelzer und Sesselmann und im Gegensatz zur IDS Scheer, konkrete Werkzeuge von Schulte-Zurhausen angesprochen werden. Eine Betrachtung der IT-Infrastruktur erfolgt im Rahmen der Überprüfung der zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Unternehmens. Die Ursache liegt in der Orientierung der Vorgehensweise, die auf die Einführung eines GPMs auf den bestehenden Ressourcen eines Unternehmens abzielt.

Gierhake empfiehlt in seiner Vorgehensweise, Geschäftsprozesse z.B. werkzeuggestützt mit ARIS und dem ARIS-Toolsets zu erheben. Im Gegensatz zu allen anderen Vorgehensweisen beschreibt Gierhake ausführlich die Möglichkeiten der Unterstützung der Geschäftsprozesse durch resultierende IT-Systeme und stellt dieses in seiner Vorgehensweise in den Vordergrund der Betrachtung. Zudem liefert Gierhake ebenfalls als einziger Autor in seiner Vorgehensweise Antworten auf Implementierungsfragen wie z.B. zur Schnittstellenproblematik oder den Einzelschritten zur Implementierung eines IT-Systems.

Im Rahmen der Einführung eines GPMs bei der GKS wurde von Cürten und Follmann das BPM-Werkzeug ADONIS der BOC GmbH zur Modellierung der Geschäftsprozesse und zum Aufbau einer Balanced Scorecard genutzt. Die modellierten Geschäftsprozesse wurden zur Weiterverwendung durch das damals bestehende Auftragsmanagementsystem (AV€) vorbereitet, was in ihrer Vorgehensweise jedoch nicht tiefer erläutert wird.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 8-11 dargestellten Merkmale je Vorgehensweise:

Tab. 8-11: Vergleich nach der IT-Unterstützung durch die jeweilige Vorgehensweise [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit der Verwendung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs herausgestellt (z.B. Modellierungskomponente, Kennzahlensysteme)</li> <li>• Keine konkreten Werkzeuge benannt</li> <li>• Keine Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur</li> <li>• Keine Berücksichtigung von Schnittstellenproblemen von vorhanden IT-Systemen</li> <li>• Kein resultierendes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit der Verwendung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs herausgestellt (z.B. Modellierungskomponente, Kennzahlensysteme)</li> <li>• Konkrete Werkzeuge benannt</li> <li>• Keine Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur</li> <li>• Keine Berücksichtigung von Schnittstellenproblemen von vorhanden IT-Systemen</li> <li>• Kein resultierendes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit der Verwendung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs herausgestellt (z.B. Modellierungskomponente, Kennzahlensysteme)</li> <li>• Keine konkreten Werkzeuge benannt</li> <li>• Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur</li> <li>• Berücksichtigung von Schnittstellenproblemen von vorhanden IT-Systemen</li> <li>• Kein resultierendes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit der Verwendung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs herausgestellt (z.B. Modellierungskomponente, Kennzahlensysteme, etc.)</li> <li>• Konkrete Werkzeuge benannt</li> <li>• Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur</li> <li>• Berücksichtigung von Schnittstellenproblemen von vorhanden IT-Systemen</li> <li>• Resultierendes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit der Verwendung von IT-Werkzeugen zur Unterstützung eines GPMs herausgestellt (z.B. Modellierungskomponente, Kennzahlensysteme, etc.)</li> <li>• Konkrete Werkzeuge benannt</li> <li>• Teilweise Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur</li> <li>• Teilweise Berücksichtigung von Schnittstellenproblemen von vorhanden IT-Systemen</li> <li>• Teilweise verbessertes, resultierendes IT-System zur Abbildung der Geschäftsprozesse</li> </ul>

**Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: IT-Unterstützung)**

Wie bereits erwähnt, werden durch Schmelzer und Sesselmann sowie durch Schulte-Zurhausen IT-Werkzeuge zur Unterstützung eines GPMs (z.B. zur Modellierung der Geschäftsprozesse) empfohlen, ohne allerdings konkrete, spezialisierte Werkzeuge zu benennen. Die IDS Scheer hingegen verweist in den verschiedenen Phasen ihrer Vorgehensweise auf hauseigene Werkzeuge z.B. zur Modellierung oder für das Prozesscontrolling, die das GPM unterstützen, nicht aber die spätere Ausführung der Geschäftsprozesse. Im Gegensatz zu allen anderen Vorgehensweisen empfiehlt Gierhake zur Unterstützung des GPMs nicht nur IT-Werkzeuge, sondern benennt diese und liefert Beispiele zur Nutzung. Cürten und Follmann verweisen sowohl für die Modellierung als auch als Kennzahlensystem auf die Verwendung

von ADONIS der BOC GmbH, dass einem KMU einen Anhaltspunkt bzgl. spezialisierter Werkzeuge zur Unterstützung eines GPMs gibt.

Schmelzer und Sesselmann sowie die IDS Scheer gehen in ihren Vorgehensweisen nicht auf die bestehende IT-Infrastruktur eines Unternehmens ein, wohingegen Schulte-Zurhausen die bestehende IT-Infrastruktur als Ressource ansieht und diese so bei der Einführung eines GPMs Berücksichtigung findet. Die Berücksichtigung der IT-Infrastruktur führt zwangsläufig zu einer Betrachtung von Schnittstellenproblematiken. Daher ist die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen unter den Aspekten der Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur und der Schnittstellenproblematik für ein KMU besser geeignet als die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann oder IDS Scheer.

Die Vorgehensweise nach Gierhake sieht im Rahmen des Einführungsprojekts die Entwicklung eines verbesserten IT-Systems zur Abbildung der Geschäftsprozesse vor und berücksichtigt wie Schulte-Zurhausen sowohl die vorhandene IT-Infrastruktur eines Unternehmens als auch die Schnittstellenproblematik zu bereits bestehenden Systemen. Insgesamt stellt die Vorgehensweise von Gierhake nach dem Vergleichskriterium der *IT-Unterstützung* für ein KMU die erste Wahl dar.

Bei Cürten und Follmann existierte bereits eine IT-Landschaft, die wie bei Schulte-Zurhausen und Gierhake in der Vorgehensweise Berücksichtigung fand, ohne den Detaillierungsgrad der beiden vorgenannten Vorgehensweisen zu erreichen. Die Geschäftsprozesse wurden bei Cürten und Follmann so aufgearbeitet, dass diese die bestehende IT-Infrastruktur weiter bereichern konnten. So wurden Geschäftsprozesse zur Verwendung in der bereits bestehenden Anwendung zum Auftragsmanagement (AV€) aufbereitet.

Im Rahmen der Bewertung der IT-Unterstützung ergeben sich folgende Bewertungen aus Sicht eines KMUs (vgl. Tab. 8-12):

Tab. 8-12: Bewertung bzgl. der IT-Unterstützung [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Benennung konkreter Werkzeuge zur Unterstützung des GPMs					
Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur					
Berücksichtigung der Schnittstellenproblematik					

Die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann und IDS Scheer abstrahieren sowohl von der *bestehenden IT-Infrastruktur* und somit auch von potenziellen *Schnittstellenproblemen* zwischen IT-Lösungen. Daher erhalten diese beiden Vorgehensweisen unter den gerade beschriebenen Aspekten negative Bewertungen. Die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann setzt auf einer IT-Infrastruktur auf und versucht diese weiter durch die Geschäftsprozesse zu unterstützen. Aus diesem Grund erhält diese Vorgehensweise nach den beiden Aspekten der Berücksichtigung der IT-Infrastruktur sowie der Schnittstellenproblematik eine neutrale Bewertung. Schulte-Zurhausen gibt dem Leser zwar rudimentär Anhaltspunkte zu Arten von Werkzeugen zur Unterstützung des GPMs, allerdings ohne typische Werkzeuge zu benennen. Einem KMU ist geholfen, wenn es Beispiele kennt, nach denen es sich orientieren bzw. weiterbilden kann. Daher erhält Schulte-Zurhausen unter diesem Aspekt nur eine neutrale

le Bewertung, alle anderen Aspekte können positiv bewertet werden. In allen Aspekten der IT-Unterstützung schneidet die Vorgehensweise nach Gierhake positiv ab, was bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Vorgehensweise (Unterstützung einzelner Geschäftsprozesse durch ein verbessertes IT-System) zu erwarten war (vgl. Tab. 8-12).

## 8.6 Zeit- und Kostenrahmen

Zuletzt erfolgt der Vergleich der fünf untersuchten Vorgehensweisen nach *Zeit- und Kostenaspekten*. Hierbei werden neben den internen Aufwänden zusätzlich das Einbeziehen externer Berater sowie die Verwendung von IT-Werkzeugen in den Vergleich einbezogen.

Aufgrund der i.d.R. eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten eines KMUs spielt die Kostenfrage eine erhebliche Rolle bei der Entscheidung zur Umsetzung eines Einführungsprojekts. Aufgrund mangelnder Informationen zu konkreten Angaben bzgl. der Investitionsbereitschaft eines KMUs für die Einführung eines GPMs in der wissenschaftlichen Literatur, stellt sich die Frage, inwiefern sich die Autoren der jeweiligen Vorgehensweisen Gedanken zu Realisierungskosten und Ressourcenaufwände in der Durchführung ihrer Vorgehensweisen machen.

Aus Sicht eines KMUs ist positiv zu bewerten, wenn Planungssicherheit bzgl. der entstehenden Aufwände gegeben ist. Gleiches gilt für die Realisierungsdauer des Einführungsprojekts. Auch können die ggf. notwendige Einbeziehung externer Ressourcen sowie evtl. Anschaffungen von benötigten IT-Systemen relevante Zeit- und Kostenfaktoren für ein KMU darstellen.

### **Berücksichtigung in den Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Zeit- und Kostenrahmen)**

Erste Richtwerte bzgl. der *zeitlichen* Horizonte zur Einführung eines GPMs liefern Schmelzer und Sesselmann. So werden zumindest die ersten drei Phasen der Positionierung, der Identifizierung und der Implementierung zeitlich auf Basis von Erfahrungswerten abgeschätzt. Folgende Angaben werden durch die Autoren gemacht [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 424]:

- Phase 1: Positionierung 1-2 Monate
- Phase 2: Identifizierung 1 Monat
- Phase 3: Implementierung 6-18 Monate
- Phase 4: Optimierung laufend

Da es sich bei der Optimierungsphase um eine permanente und langfristig angelegte Phase handelt, können die Autoren hierzu keine weiteren Angaben machen. Ohne Berücksichtigung der Optimierungsphase kann auf Basis der getätigten Angaben der Autoren von einer mittleren Dauer von ca. einem Jahr für die Einführung nach ihrer Vorgehensweise ausgegangen werden. Weitere Angaben zu Kosten bzw. Aufwänden werden nicht gemacht. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass die internen Aufwände relativ hoch sind, aufgrund notwendiger Workshops und der größeren Anzahl benötigter Teams und Mitarbeiter zur Umsetzung der Vorgehensweise. Weiterhin wird sowohl bei der Durchführung des EQA-Assessments, wie auch im Rahmen der Optimierung die Einbindung externer Berater empfohlen. Schmelzer und Sesselmann empfehlen zwar die Verwendung von IT-Systemen zur Unterstützung des GPMs, dennoch werden keine Größenordnungen zu Kosten für mögliche Unterstützungswerkzeuge angegeben.

Bei der Durchführung der Einführung eines GPMs nach der Vorgehensweise der IDS Scheer ist ebenfalls wie bei Schmelzer und Sesselmann mit größeren internen wie externen Aufwänden zu rechnen. So müssen mehrere strategische Workshops in Verbindung mit der IDS Scheer durchgeführt werden. Außerdem erfolgt eine starke Einbindung der Mitarbeiter in das

Einführungsprojekt, was den internen Aufwand in die Höhe treibt. Dafür sollen allerdings zunächst nur die Geschäftsprozesse im Rahmen des Einführungsprojekts Berücksichtigung finden, die auf Basis von ROI-Betrachtungen dem Unternehmen einen hohen Nutzen bringen. Weiterhin verfolgt die IDS Scheer als Unternehmensberatung und Hersteller von BPM-Werkzeugen aus nachvollziehbaren Gründen eigene Interessen, Dienstleistungen und Produkte in den Unternehmen zu platzieren. Das Unternehmen macht weder Angaben zu typischen Zeitaufwänden noch zu einem potenziellen Kostenrahmen.

Um die Kosten und Aufwände eines Einführungsprojekts zu minimieren, verweist Schulte-Zurhausen auf die Verwendung bereits bestehender branchenspezifischer bzw. EDV-System-spezifischer Referenzmodelle, die nur auf den Einzelfall angepasst werden müssten, ohne allerdings Beispiele zu nennen. Zur Optimierung der Geschäftsprozesse werden bei Schulte-Zurhausen im ersten Schritt nur die Prozesse herangezogen, die nach markt- und prozess-spezifischen Gesichtspunkten eine große Relevanz besitzen bzw. die in großer Häufigkeit durchgeführt werden. Dabei vermeidet der Autor durch die Verwendung externer Beratung Kosten und führt das Einführungsprojekt mit eigenen Ressourcen durch. Ebenso wie bei der IDS Scheer sind keine Angaben zur Dauer der Durchführung oder zu einer typischen Aufwandsbetrachtung zu finden.

Auch Gierhake führt zum Start des Einführungsprojekts eine Abschätzung durch, die Aufwand, Kosten und Realisierungszeitraum der Einführung berücksichtigt. Auf dieser Basis wird das Projekt gesteuert. Es werden zwar keine Management-Workshops durchgeführt, dennoch erfolgen einige Interviews mit Workshop-Charakter, so z.B. im Rahmen der Erhebung der Ist-Situation. Auch die Inanspruchnahme von externer Beratung zur Sicherstellung des Projekterfolgs wird empfohlen. Der Aufwand zur Umsetzung ist nach dieser Vorgehensweise stark abhängig vom Umfang und den jeweiligen Anforderungen der untersuchten Veränderungsbereiche. Ebenso der Aufwand zur Realisierung eines verbesserten IT-Systems. Es werden keine Angaben zum Zeit- und Kostenrahmen gemacht.

Cürten und Follmann betonen mehrfach in ihrer Vorgehensweise, dass die Einführung des GPMs bei der GKS gänzlich ohne externe Beratung erfolgt ist. Workshops wurden überwiegend nur mit dem Projektteam durchgeführt, alle Schulungen erfolgten intern. Lediglich durch die Anschaffung und Anpassung des Werkzeugs ADONIS der BOC GmbH fielen bei der GKS ca. 30.000,- € externe Kosten an. An intern angefallenen Aufwänden wurden von den Autoren folgende Angaben gemacht [vgl. Cürten, Follmann 2004, S. 39]:

- Konzeptionsphase            60 Manntage
- Projektphase                200 Manntage
- Implementierungsphase    110 Manntage

Nach Angaben der Autoren konnte die Einführung des GPMs innerhalb eines Jahres (Januar – Dezember, 2003) durchgeführt werden, was der gemittelten Dauer zur Einführung eines GPMs auf Basis der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann entspricht.

Zusammenfassend ergeben sich die in Tab. 8-13 dargestellten Merkmale:

Tab. 8-13: Vergleich nach Zeit- und Kostenrahmen [eigene Darstellung]

Vorgehensweise	Berücksichtigung in der Vorgehensweise
Schmelzer/ Sesselmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Dauer zur Einführung eines GPMs von ca. einem Jahr</li> <li>• Externe Beratung partiell empfohlen (gerade zur Durchführung eines EQA-Assessments); keine Angaben über Umfang und Kosten</li> <li>• Umfangreiche Einbindung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>• Mehrere Teams zur Umsetzung des Vorhabens punktuell benötigt</li> <li>• IT-Systeme zur Unterstützung des GPMs empfohlen, dennoch keine Angaben zu typischen Kosten</li> </ul>
IDS Scheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine direkten Angaben zur Einführungsdauer</li> <li>• Beratung durch IDS Scheer empfohlen; Umfang nicht erläutert</li> <li>• Umfangreiche Einbindung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>• Produkte der IDS Scheer für einzelne Projektphasen empfohlen; keine Angaben bzgl. der Kosten</li> </ul>
Schulte-Zurhausen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine direkten Angaben zur Einführungsdauer</li> <li>• Zielt auf eine Einführung mit eigenen Ressourcen und Know-how ab</li> <li>• Umfangreiche Einbindung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>• IT-Systeme zur Unterstützung des GPMs empfohlen, dennoch keine Angaben zu typischen Kosten</li> </ul>
Gierhake	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine direkten Angaben zur Einführungsdauer</li> <li>• Externe Beratung zur Sicherstellung des Projekterfolgs partiell empfohlen; keine Angaben über Umfang und Kosten</li> <li>• Umfangreiche Einbindung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>• Keine Abschätzung bzgl. typischer Aufwände zur Realisierung eines verbesserten IT-Systems</li> </ul>
Cürten/ Follmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer zur Einführung eines GPMs von ca. einem Jahr</li> <li>• Aufwand nur bei Projektteam; keine Einbindung sonstiger Mitarbeiter</li> <li>• Gänzlich ohne externe Beratung realisiert</li> <li>• Kosten für unterstützende IT-Systeme: ca. 30.000,- Euro</li> </ul>

### Vergleich und Bewertung der Vorgehensweisen (Vergleichskriterium: Zeit- und Kostenrahmen)

Aussagen zu Aufwänden (Ressourcen, Kapazitäten, etc.) im Rahmen der Durchführung des Einführungsprojekts wurden von Cürten und Follmann im Vergleich zu den anderen Vorgehensweisen recht konkret gemacht. Insofern können Richtwerte für ähnlich wie die GKS ausgerichtete Unternehmen abgeleitet werden, was für ein KMU bzgl. der Planungen im Rahmen der Einführung eines BPMs wertvolle Anhaltspunkte liefert.

In den Vorgehensweisen der IDS Scheer sowie Schmelzer und Sesselmann werden Entscheidungsgrundlagen vorbereitet, die nach strategischen und wirtschaftlichen Aspekten durch die Unternehmensleitung entschieden werden müssen. In der Vorgehensweise der IDS Scheer ist als einzige Vorgehensweise eine ROI-Betrachtung vorgesehen, was den Aspekt der Zeit- und Kostenplanung unterstützt. Eine ROI-Betrachtung gibt einem KMU Planungssicherheit bzgl. des Einführungsprojekts und ist positiv zu bewerten.

Schulte-Zurhausen priorisiert in seiner Vorgehensweise die Prozesse, die nach markt- und prozessspezifischen Erfolgsfaktoren als besonders wichtig gekennzeichnet sind bzw. die sehr kostenintensive Sekundärprozesse darstellen. Er stellt allerdings keine Betrachtung bzgl. der

zur Verbesserung notwendigen Aufwände an. GPM soll mit den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens eingeführt werden, was nach Kostenaspekten aus Sicht eines KMUs als positiv zu bewerten ist, im Gegensatz zur IDS Scheer, Schmelzer und Sesselmann oder auch Gierhake, die die Notwendigkeit der Einbindung von externen Ressourcen empfehlen.

Im Rahmen der Untersuchung der Vorgehensweisen nach Angaben zu Zeitaufwänden konnte lediglich in den Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie nach Cürten und Follmann Angaben gefunden werden. Da beide Vorgehensweisen eine Einführungsdauer von ca. einem Jahr vorsehen und die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann die erfolgreiche Einführung eines GPMs bei einem KMU, der GKS, beschreibt, bei dem die Dauer von einem Jahr genannt wurde, wird in der folgenden Bewertung die Einführungsdauer von einem Jahr als Richtwert zur Bewertung der Vorgehensweisen herangezogen. Zur Umsetzungsdauer werden in den anderen Vorgehensweisen keine Angaben gemacht. Aufgrund des in etwa vergleichbaren Ansatzes der IDS Scheer zur Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann, kann auch bei der IDS Scheer von einer durchschnittlichen Dauer von einem Jahr ausgegangen werden. Bei Schulte-Zurhausen ist aufgrund der beabsichtigten Durchführung mit eigenen Ressourcen und der etwas geringeren Komplexität der Vorgehensweise eine etwas geringere Dauer zur Durchführung zu erwarten. Keine Bewertung kann für die Vorgehensweise nach Gierhake vorgenommen werden, da nicht abzuschätzen ist, mit welchem Aufwand und in welcher Zeit ein z.B. ein verbessertes IT-System als Ergebnis vorliegt.

Tab. 8-14: Bewertung bzgl. des Zeit- und Kostenrahmens [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Kosten/ Aufwände zur Einführung eines GPMs				k.A.m.	
Durchführung ohne externe Beratung					
Einführungsdauer nicht länger als ein Jahr				k.A.m.	

Da die Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer eine Einbindung von externen Beratern vorsehen, aber keine konkreten Angaben zu typischen Aufwänden gemacht werden, erhalten diese Vorgehensweisen nur durchschnittliche Bewertungen unter dem Aspekt der Kosten. Die Einbindung einer externen Beratung sieht Schmelzer und Sesselmann im Rahmen der Durchführung eines EQA-Assessments vor. IDS Scheer sieht zwar keine Einbindung von externen Beratern neben der IDS Scheer vor, dennoch eine vollständige Begleitung des Einführungsprojekts durch die IDS Scheer, was aufgrund der permanenten Einbindung, der damit verbundenen Abhängigkeit von der IDS Scheer und der anzunehmenden Kosten zu einer negativen Bewertung (vgl. Tab. 8-14) führt. Die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen sowie Cürten und Follmann erhalten durchweg positive Bewertungen, da diese Vorgehensweisen darauf abzielen, ohne externe Berater das Einführungsprojekt durchzuführen und somit Kosten vermeiden. Aufgrund der fehlenden Angaben und der anders gelagerten Zielsetzung der Vorgehensweisen bei Gierhake ist hier bzgl. der Aspekte der Kosten und der Dauer keine Bewertung möglich. Unter dem Aspekt der Einbindung externer Beratung erhält Gierhake eine neutrale Bewertung, da Gierhake zwar nicht zwingend die Einbindung von externen Beratern zur Durchführung seiner Vorgehensweise benötigt, er jedoch die Einbeziehung empfiehlt, um eine höhere Sicherheit für einen Projekterfolg zu erhalten. Alle anderen Vorgehensweisen können schätzungsweise innerhalb eines Ka-

lenderjahres umgesetzt werden, wodurch alle diese Vorgehensweisen unter dem Aspekt der Einführungsdauer eine positive Bewertung erhalten (vgl. Tab. 8-14).

## 9 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel 9 werden zunächst die Ergebnisse der einzelnen Bewertungen in eine Gesamtdarstellung gebracht, um einen direkten Überblick aller durchgeführten Bewertungen auf Basis der in den vorangestellten Kapiteln erörterten Kriterien zu ermöglichen.

Anschließend werden den einzelnen Bewertungen gem. der Tab. 9-1 Punkte zugeordnet:

Tab. 9-1: Legende der Punktevergabe je Bewertungsmöglichkeit [eigene Darstellung]

Bewertungssymbol	Punktezuordnung je Bewertung
	2
	1
	0
k.A.m.	Keine Berücksichtigung

Auf Basis dieser Zuordnung (vgl. Tab. 9-1) werden die Summen der Punkte der Einzelbewertungen je Vorgehensweise gebildet und zur besseren Veranschaulichung in Form einer Tabelle aufbereitet. Im Folgenden wird eine kurze Gesamtbewertung zu den einzelnen Vorgehensweisen durchgeführt, bevor zu den Handlungsempfehlungen für ein KMU übergeleitet wird. Das Kapitel wird abgeschlossen mit einer Betrachtung der Limitationen dieser Arbeit.

### 9.1 Zusammenfassung der Bewertungen

Zunächst erfolgt die Zusammenfassung (vgl. Tab. 9-2) aller Bewertungen (vgl. Kap. 8) zur Einführung eines GPMs bei einem KMU:

Tab. 9-2: Gesamtaufstellung aller Bewertungen aus Sicht eines KMUs [eigene Darstellung]

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
<b>Bewertung bzgl. des Change Managements (vgl. Kap. 8.1)</b>					
Unterstützung der Mitarbeiter im Rahmen von organisatorischen Veränderungen					
Offene und transparente Kommunikationspolitik					
Akzeptanzsicherung bei den Mitarbeitern					
Einbindung der Geschäftsführung					
Einbindung der Mitarbeiter					

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
<b>Bewertung bzgl. der Operationalisierbarkeit der Vorgehensweisen (vgl. Kap. 8.2)</b>					
Operationalisierbarkeit der Vorgehensweise					
<b>Bewertung bzgl. des Outputs der Vorgehensweisen (vgl. Kap. 8.3)</b>					
Detailliert beschriebene Geschäftsprozesse					
Möglichkeit der Weiterverwendung der Geschäftsprozesse					
Prozesslandkarte					
Kennzahlensystem/ Prozesscontrolling					
Hinweise auf Optimierungspotenzial					
Resultierendes verbessertes IT-System					
<b>Bewertung bzgl. der Intention der Einführung eines GPMs (vgl. Kap.8.4)</b>					
Einführung eines GPMs im Gesamtunternehmen					
Einführung eines GPMs in Teilbereichen eines Unternehmens					
Anwendung nur auf einzelnen Geschäftsprozessen					
<b>Bewertung bzgl. der Berücksichtigung der Ausgangssituation</b>					
Überprüfung, Anpassung und Berücksichtigung der Unternehmensstrategie/ -ziele					
Berücksichtigung bestehender Ressourcen und Know-how					
<b>Bewertung bzgl. der Berücksichtigung bestehender Dokumentationen (vgl. Kap. 8.4)</b>					
Berücksichtigung bestehender Dokumentationen					
<b>Bewertung bzgl. der IT-Unterstützung (vgl. Kap. 8.5)</b>					
Benennung konkreter Werkzeuge zur Unterstützung des GPMs					
Berücksichtigung der bestehenden IT-Infrastruktur					
Berücksichtigung der Schnittstellenproblematik					

Kriterium	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
<b>Bewertung bzgl. des Zeit- und Kostenrahmens (vgl. Kap. 8.6)</b>					
Kosten/ Aufwände zur Einführung eines GPMs				k.A.m.	
Durchführung ohne externe Beratung					
Einführungsdauer nicht länger als ein Jahr				k.A.m.	

Im Folgenden werden nun die Einzelbewertungen mit Punkten gem. Tab. 9-1 versehen und anschließend je Vorgehensweise aufsummiert. Ohne eine weitere Gewichtung der einzelnen zur Bewertung stehenden Kriterien im Folgenden vorzunehmen, ergeben sich in Summe der jeweiligen Bewertungsmöglichkeiten je Vorgehensweise folgende Ergebnisse (vgl. Tab. 9-3):

Tab. 9-3: Punkte je Vorgehensweise [eigene Darstellung]

Beschreibung	Schmelzer/ Sesselmann	IDS Scheer	Schulte- Zurhausen	Gierhake	Cürten/ Follmann
Summe der Punkte der Einzelbewertungen je Vorgehensweise	35	35	41	32	29

Das Gesamtergebnis in Tab. 9-3 sagt aus, dass sich die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen aufgrund der in dieser Arbeit zugrundeliegenden Bewertungskriterien für die Einführung eines GPMs bei einem KMU am geeignetsten darstellt. Dies liegt im Wesentlichen darin begründet, dass die Vorgehensweise trotz des wissenschaftlichen Sprachstils praxisnah beschrieben ist, wobei die in Kapitel 4.3 beschriebene Ablehnungshaltung von KMU in Bezug auf „...Empfehlungen aus einem als akademisch empfundenen Milieu ...“ [Pleitner, Wick 1998, S. 233] sowohl bei der Geschäftsführung als auch bei Mitarbeitern eines KMUs vorherrscht. Nach Schulte-Zurhausen ist die Vorgehensweise primär darauf ausgelegt, GPM in Teilbereichen eines Unternehmens mit großen Optimierungspotenzialen einzuführen. Dennoch wäre nach Meinung des Autors dieser Arbeit eine Einführung im Gesamtunternehmen nach dieser Vorgehensweise denkbar. Ein besonderes Plus erhält diese Vorgehensweise, da sie zudem darauf abzielt, das Einführungsprojekt mit den eigenen vorhandenen Ressourcen und dem vorliegenden Know-how eines KMUs durchführen zu können, was sich auf die Kosten positiv auswirkt.

Die beiden eher strategisch und taktisch orientierten Vorgehensweisen nach Schmelzer und Sesselmann sowie der IDS Scheer weisen im Bewertungsschema ein in etwa gleiches Muster auf. Obwohl sich diese beiden Vorgehensweisen im Rahmen der Durchführungsbeschreibung in einigen Details unterscheiden, sind dennoch beide vollständig auf den GPM-Kreislauf nach Allweyer abbildbar (vgl. Abb. 3-3) und wirken insgesamt ausgewogener für die Verwendung bei einem KMU als die Vorgehensweisen nach Schulte-Zurhausen, Gierhake sowie Cürten und Follmann. Dennoch setzen beide Vorgehensweisen methodische Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter im Besonderen in der Durchführung von Projekten voraus. Insgesamt sieht der Autor dieser Arbeit die Vorgehensweise nach IDS Scheer gegenüber der von Schmelzer und

Sesselmann zur Durchführung bei einem KMU als geeigneter an, da die IDS Scheer stärker das Change Management betont und damit die Mitarbeiter des Unternehmens einbezieht.

Die Vorgehensweise nach Gierhake ist auf die Einführung eines GPMs für einzelne Geschäftsprozesse durch die Abbildung der Geschäftsprozesse in einem verbesserten IT-System ausgelegt. Ebenso wie es die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen vorsieht, erhält ein KMU mit diesem beschriebenen Vorgehen einen praktischen Leitfaden zur Einführung eines GPMs. Dabei liegt der Fokus der Vorgehensweise nach Gierhake gegenüber allen anderen untersuchten Vorgehensweisen nicht auf der Einführung eines langfristig angelegten GPMs, sondern konzentriert sich auf die Durchführung eines erfolgreichen und vollständig dokumentierten Einführungsprojekts mit der Zielsetzung, nach Abschluss des Einführungsprojekts ein verbessertes IT-System zur Abbildung der betrachteten Geschäftsprozesse in Unternehmensbereichen zu erhalten. Gerade für KMU, die für ein konkret identifiziertes „Problem“ in den Geschäftsprozessen des Unternehmens eine verbesserte IT-Unterstützung anstreben, beschreibt Gierhake praxisnah die Durchführung des Projekts.

Im direkten Vergleich der untersuchten Vorgehensweisen erhält die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann bzgl. der Eignung zur Einführung eines GPMs bei einem KMU die niedrigste Punktzahl (vgl. Tab. 9-3). Die Ursachen liegen weniger darin begründet, dass die Vorgehensweise keine ganzheitliche Betrachtung des GPMs erlaubt bzw. eine Einführung eines GPMs ermöglicht, vielmehr darin, dass aufgrund der abstrakten Beschreibung des Vorgehens, ein breiter und tiefer Wissensstand bzgl. der Projektdurchführung sowie zum GPM vorausgesetzt werden muss. Zudem handelt es sich bei dieser Vorgehensweise um einen Spezialfall, der die Abarbeitung von hohen Prozesszahlen und damit ein industriemäßiges Vorgehen beschreibt. Gegenüber allen anderen untersuchten Vorgehensweisen unterscheidet sich die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann auch durch die Handhabung des Change Managements und der damit einhergehenden Einbindung der Mitarbeiter des Unternehmens sowie der Informationspolitik bzgl. der anstehenden Veränderungen im Unternehmen. Aus Sicht des Autors dieser Arbeit eignet sich diese Vorgehensweise für KMU, die eine ähnliche Ausrichtung und Geschäftsziele verfolgen, wie die GKS.

## 9.2 Handlungsempfehlung für KMU

Jedes der fünf untersuchten Vorgehensweisen weist Eigenschaften auf, die für die Einführung eines GPMs bei KMU geeignet bzw. eher ungeeignet erscheinen. Aus diesem Grund empfiehlt der Autor einem KMU, eine Vorgehensweise als grundlegende Vorgehensweise der Einführung festzulegen und dies durch Bestandteile der weiteren Vorgehensweisen anzureichern bzw. zu vervollständigen.

Als grundlegende Vorgehensweise zur Einführung eines GPMs bei einem KMU empfiehlt der Autor, die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen vorzusehen. Um die Vorgehensweise gem. des GPM-Kreislaufs nach Allweyer (vgl. Abb. 3-3) zu vervollständigen, sollte vor der Durchführung des Einführungsprojekts eine Strategieüberprüfung im Unternehmen durchgeführt werden, wie es die Vorgehensweise der IDS Scheer vorsieht. Das ausgeprägte Change Management der IDS Scheer sollte auf das eigene Einführungsprojekt adaptiert werden.

Keine der Vorgehensweisen beschreibt die Durchführung des Einführungsprojekts in einer solchen Detaillierungstiefe, wie es in der Vorgehensweise nach Gierhake getan wird. Gerade im Rahmen der Projektorganisation, -dokumentation und zur Vorbereitung von internen Workshops oder Interviews, sollte diese Vorgehensweise nach Gierhake in das eigene Einführungsprojekt integriert werden.

Auf Basis der bereits durch Schulte-Zurhausen beschriebenen Grundformen der Folgebeziehungen [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 99] empfiehlt der Autor einem KMU, von Beginn an die Geschäftsprozesse mit einem geeigneten Modellierungswerkzeug zu erheben, um diese später, wie es die Vorgehensweise nach Cürten und Follmann vorsieht, als Grundlage zur Schulung der Mitarbeiter, zur Verteilung der modellierten Geschäftsprozesse im Unternehmen sowie als Basis für Kennzahlensysteme heranziehen zu können. Ein weiterer Verwendungszweck der modellierten Geschäftsprozesse besteht in der operativen Unterstützung der Geschäftsprozesse durch weiterführende IT-Systeme. In diesem Zusammenhang empfiehlt der Autor eine Adaption des Vorgehens zur Anwendungsdefinition und zur Schnittstellenanalyse aus der Vorgehensweise nach Gierhake auf das eigene Einführungsprojekt vorzunehmen.

Zur Vervollständigung und zur Sicherstellung der Langfristigkeit des GPMs sollte die permanente Optimierung der Geschäftsprozesse stärker in den Vordergrund gestellt werden, als es die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen vorsieht. Hierzu empfiehlt der Autor dieser Arbeit auf die detaillierten Ausführungen zu Optimierungsmethoden gem. der Vorgehensweise nach Schmelzer und Sesselmann zurückzugreifen und diese in der Implementierung eines GPMs zu berücksichtigen.

Eine tiefere Auseinandersetzung bzgl. der Ableitung eines idealtypischen Vorgehensmodells für KMU ist nicht mehr Bestandteil dieser Untersuchung.

### 9.3 Limitationen der Arbeit

Nachdem die Ergebnisse der Untersuchungen zusammengefasst und diskutiert wurden (vgl. Kap. 9.1 u. 9.2), erfolgt an dieser Stelle eine Analyse der Limitationen dieser Arbeit.

Die erste Limitation besteht darin, dass aufgrund des Umfangs der notwendigen Beschreibung der einzelnen Vorgehensweisen insgesamt nur fünf Vorgehensweisen beschrieben und untersucht werden konnten, obwohl weitere Vorgehensweisen aufzufinden. Somit beziehen sich die gewonnenen Erkenntnisse auch nur auf den Aussagen in den fünf Vorgehensweisen.

Eine weitere Limitation besteht darin, dass im Rahmen der Vergleiche und Bewertungen der Vorgehensweisen Redundanzen entstanden, da gleiche Sachverhalte aber aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wurden. Dies ist auch darin begründet, dass nicht alle Vergleiche vollständig trennscharf zueinander durchgeführt werden können.

Die Interpretationen der untersuchten Vorgehensweisen nach den verschiedenen Vergleichsaspekten durch den Autor, stellt eine weitere Limitation dar. So konnte die Interpretation nicht in jedem Punkt normiert werden, was Unschärfen mit sich bringt.

Zusätzlich existiert in dieser Arbeit eine Unschärfe in den Bewertungsmöglichkeiten, die eine weitere Limitation darstellt. Dies ist darin begründet, dass die einzelnen Vorgehensweisen ganz unterschiedliche Beschreibungsformen in Art, Umfang und Detaillierungstiefe besitzen. So können zu vielen Bewertungsaspekten keine konkreten Antworten gefunden werden, sondern sind aus den Vorgehensweisen abzuleiten bzw. zu interpretieren.

In Kapitel 9 wurden die einzelnen Bewertungsmöglichkeiten aus Kapitel 8 in ein Punktesystem überführt. Dabei wurde den Bewertungsmöglichkeiten „Zur Verwendung bei einem KMU schlecht geeignet (negative Bewertung)“ sowie „Keine Aussage möglich“ jeweils null Punkte zugeordnet. Da eine Bewertung mit „Keine Aussage möglich“ nicht zwangsläufig bedeutet, dass eine Vorgehensweise bzgl. eines Vergleichsaspekts nicht doch für ein KMU geeignet sein könnte, der Autor allerdings nur das bewerten kann, was aus der Beschreibung der Vorgehensweise hervorgeht, stellt dies eine weitere Limitation dar.

## 10 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel erfolgt eine abschließende Betrachtung der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit. Hierzu wird zunächst ein Rückblick auf die vorangegangenen Kapitel durchgeführt, und ein Fazit gezogen. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Hinweis zur weiteren Forschung.

### 10.1 Fazit

Auslöser dieser Arbeit war die mangelnde Berücksichtigung von KMU im Rahmen wissenschaftlicher Literatur bzgl. der Einführung eines GPMs. Da auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche keine speziell auf KMU abgestimmten Vorgehensweisen zur Einführung eines GPMs gefunden werden konnten, wird mit dieser Arbeit ein Beitrag geleistet, diese Erkenntnislücke zu schließen.

Nachdem zunächst in den einführenden Kapiteln der Rahmen dieser Arbeit abgesteckt wurde, zielte das folgende Kapitel darauf ab, einen einheitlichen Wissensstand zu den Themen GPM, Projekt- und Change Management (vgl. Kap. 3) dem Leser zu vermitteln. Nach der Begriffsdefinition eines KMU, erfolgte im Anschluss eine Zusammenstellung von KMU-Charakteristika (vgl. Kap. 4.2).

Nachdem die untersuchten Vorgehensweisen zunächst detailliert beschrieben wurden (vgl. Kap. 5) erfolgte im Anschluss daran ein allgemeiner Vergleich der Vorgehensweisen auf Basis der Phasen der Vorgehensweisen und der Phasen des BPM-Kreislaufs nach Allweyer (vgl. Abb. 6-1). Dieser allgemeine Vergleich zielte darauf ab, um eine generelle Vergleichbarkeit der verschiedenen Vorgehensweisen zu ermöglichen (vgl. Kap. 6).

In Kapitel 7 wurden die bereits in Kapitel 4.2 zusammengestellten KMU-Charakteristika herangezogen, um Vergleichskriterien zur Untersuchung der Vorgehensweisen auf deren Eignung zur Durchführung bei einem KMU abzuleiten. Im Anschluss daran erfolgte der Vergleich gem. der Vergleichskriterien sowie einzelne Bewertungen der Vorgehensweisen auf deren Eignung für KMU (vgl. Kap. 8).

Die fünf untersuchten Vorgehensweisen unterscheiden sich in Aufbau, Phasen, Inhalt und Detaillierungstiefe der Beschreibung. Die Vorgehensweisen unterstützen drei verschiedene Intentionen, die ein Unternehmen mit der Einführung eines GPMs verfolgen kann:

- Einführung eines GPMs im gesamten Unternehmen (strategische Orientierung)
- Einführung eines GPMs in einem begrenzten Bereich eines Unternehmens (taktische Orientierung)
- Einführung eines GPMs einzelnen Geschäftsprozessen bzw. zur Lösung einer speziellen Problemstellung durch die Abbildung und Unterstützung betroffener Geschäftsprozesse durch ein verbessertes IT-System (operative Orientierung)

Insgesamt wurden die fünf untersuchten Vorgehensweisen im Rahmen der Vergleichskriterien nach 24 Kriterien bewertet, die sich in sechs thematisch getrennte Kapitel aufteilen (vgl. Kap. 8). Als Bewertungsmöglichkeiten standen 3 Möglichkeiten (geeignet, teilweise geeignet und schlecht/ nicht geeignet) zur Verfügung. Auch bestand die Möglichkeit zu verdeutlichen, wenn keine Aussage/ Angabe getroffen werden konnte.

Im Anschluss an die Einzelbewertungen wurde im Rahmen der Gesamtbewertung (vgl. Kap. 9) die Einzelbewertungen gem. Tab. 9-1 mit Punkten versehen und die Summen über die Punkte der Einzelbewertungen je Vorgehensweise gebildet.

Ohne eine Gewichtung der einzelnen bewerteten Kriterien vorzunehmen, ergab sich als Gesamtergebnis, dass sich die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen auf Basis der in dieser Arbeit zugrundeliegenden Bewertungskriterien für die Einführung eines GPMs bei einem KMU am geeignetsten darstellt.

Dennoch ist festzustellen, dass jede der untersuchten Vorgehensweisen Stärken und Schwächen bzgl. der Eignung für ein KMU besitzt. Je stärker eine Vorgehensweise eine strategische Ausrichtung verfolgt, umso abstrakter gestaltet sich die Beschreibung der Vorgehensweise des Modells. Eine abstraktere Beschreibung einer Vorgehensweise würde bei einem KMU voraussetzen, dass das zur Einführung notwendige Know-how bereits im Unternehmen vorliegen bzw. durch externe Berater sichergestellt werden muss. Im Umkehrschluss bedeutet dies, je stärker eine Vorgehensweise die operative Unternehmensebene unterstützt, umso detaillierter ist die Umsetzung der Vorgehensweise in Form eines Leitfadens für ein Unternehmen beschrieben. Diese Vorgehensweisen wiederum stellen keine Überprüfung der Unternehmensstrategie an und zielen weniger auf die Implementierung eines ganzheitlichen und auf Dauer angelegten GPMs ab.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass alle untersuchten Vorgehensweisen einer Anpassung und Adaption auf die Situation eines KMUs bedürfen. Dennoch stellt nach Erachten des Autors dieser Arbeit aufgrund der ermittelten Ergebnisse (vgl. Kap 8) die Vorgehensweise nach Schulte-Zurhausen als Basis-Vorgehensweise den besten Kompromiss zur Einführung eines GPMs für ein KMU dar.

## 10.2 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen, dass keine der untersuchten Vorgehensweisen vollständig für die Einführung eines GPMs bei einem KMU geeignet ist. Vielmehr existieren unterschiedliche Herangehensweisen, die je nach Ausgangssituation eines KMUs zum gewünschten Ergebnis führen können.

Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit könnte folgende Themenstellung in einer Folgearbeit adressiert werden:

- Untersuchung von kleinen und mittleren Unternehmen, die ihr GPM auf Basis der hier vorgestellten Vorgehensweisen eingeführt haben

Mit der Folgearbeit könnte die Zielsetzung verfolgt werden, Antworten auf folgende exemplarische Fragen zu finden um anschließend erneut eine verfeinerte Bewertung auf Basis realisierter Einführungsprojekte durchführen zu können:

- Wie stellte sich die Ausgangssituation des KMU vor Einführung des GPMs dar?
- Welche Ziele wurden mit der Einführung verfolgt?
- Welche Aufwände (Mitarbeiterkapazitäten, finanzielle Aufwände, Zeitaufwände etc.) entstanden im Rahmen der Einführung?
- Konnten alle gesetzten Ziele erreicht werden?
- Wo lagen die Schwierigkeiten?
- ...

## Literaturverzeichnis

- Allweyer, Thomas (2005): Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Herdecke, Bochum: W3L-Verlag, 2005.
- Becker, Jörg; Kahn, Dieter (2008): Der Prozess im Fokus, in: Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2008): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6. Auflage, Berlin: Springer, 2008.
- Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (2008): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6. Auflage, Berlin: Springer, 2008.
- Becker, Torsten (2008): Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- Bernecker; Eckrich (2003): Handbuch Projektmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003.
- Binger, Günter; Takács János; Zelenka, Antoni (2001): Prozessmanagement in Klein und Mittelständischen Unternehmen, Programm LEONARDO DA VINCI. Abgerufen am 10.08 2011 von <http://www.susi.org/leonardo.pdf>.
- BOC Group (2006): ADONIS® Version 3.9 Volume 3 Method Manual BPMS Method, 2006.
- Bornett, Walter; Voithofer, Peter (1998): Unternehmensanalyse und Unternehmensplanung für KMU, in: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte Praxiserfahrungen Entwicklungsperspektiven, Herausgeber Kailer, Norbert; Mugler, Josef, Wien: LINDE VERLAG WIEN, 1998.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2002.
- Brandel, Rolf; Gottwald, Mario; Oehme, Andreas (2010): Bildungsgrenzen überschreiten: Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region, 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010.
- Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003.
- Bundesministerium der Justiz BMiJ (2013): Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Abgerufen am 01.05.2013 von <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/betrvg/gesamt.pdf>.
- Chandler, Alfred Dupont Jr. (1969): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Massachusetts institute of Technology, First MIT Press Paperback Edition, 1969.
- Cürten, Georg; Follmann, Frank (2004): Geschäftsprozessmanagement bei GKS Köln : Vorbereitung – Einführung – Optimierung – Selbstbewertung, in: Geschäftsprozessmanagement inside; Ellringmann, Horst (Hrsg.), München: Carl Hanser Verlag GmbH & CO. KG, 2004.
- Davenport, Thomas H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- De Lange, Norbert (2006): Geoinformatik in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.

- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) (Hrsg.) (1996): DIN-Fachbericht 50: Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Forschungs- und Entwicklungsbedarf im Rahmen der Entwicklungsbegleitenden Normung (EBN), Berlin et al.: Beuth, 1996.
- Dold, Dietmar A. (2010): LEANINTERIM: Nachhaltiges Interim-Management auf Basis des Lean-Gedankens, Berlin: epubli GmbH, 2010.
- Engesser, Hermann (Hrsg.) (1993): Duden Informatik, 2. Auflage, Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag, 1993.
- Ergenzinger, Rudolf; Krulis-Randa, Jan S. (2006): Unternehmertum als Erfolgsfaktor von KMU – Was kann das Management davon lernen?, in: Berndt, Ralph (Hrsg.): Management-Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 65-84, 2006.
- Europäische Gemeinschaften (2006): Die neue KMU-Definition: Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Abgerufen am 23. August 2011 von [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf).
- Europäischen Union (2003): Amtsblatt der Europäischen Union; Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003): Empfehlung 2003/361/EG. Abgerufen am 23. August 2011 von <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0036:DE:PDF>.
- Fischermanns, Guido (2009): Praxishandbuch Prozessmanagement, 8. Auflage, ibo Schriftenreihe, Band 9, Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 2009.
- Funk, Burkhardt; Gómez, Jorge Marx; Niemeyer, Peter; Teuteberg, Frank (2010): Geschäftsprozessintegration mit SAP: Fallstudien zur Steuerung von Wertschöpfungsprozessen entlang der Supply Chain, Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer Verlag, 2010.
- Gadatsch, Andreas (2008): Grundkurs Geschäftsprozess-Management – Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 5. Auflage, Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 2008.
- Gadatsch, Andreas; Schnägelberger, Sven; Knuppertz, Thilo (2003): Geschäftsprozessmanagement – Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland, Sankt Augustin, 2003. Abgerufen am 06. Januar 2013 von [http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/2003/GPM-Studie-2003\\_Ergebnisse-Deutschland.pdf](http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/2003/GPM-Studie-2003_Ergebnisse-Deutschland.pdf).
- Gaitanides, Michael (2007): Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen, 2. Vollständig überarbeitete Version, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2007.
- Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2008. Abgerufen am 17. Januar 2013 von <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=530109>.
- Gienke, Helmuth; Kämpf, Rainer (2007): Handbuch Produktion: Innovatives Produktionsmanagement: Organisation, Konzepte, Controlling, München: Carl Hanser Verlag, 2007.
- Gierhake, Olaf (1998): Integriertes Prozessmanagement: effektive Organisationsgestaltung mit Workflow-, Workgroup- und Dokumentenmanagement-Systemen, Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg, 1998.
- Guha, Subo; Grover, Varun; Kettinger, William J.; Teng, James T.C.(1997): Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model, in: Journal of Management Informations Systems, Vol. 14, No. 1, pp. 119-154, M.E. Shape, Inc. 1997.

- Gundlach, Carsten; Jochem, Roland (Hrsg.) (2008): Praxishandbuch Six Sigma: Fehler vermeiden, Prozesse verbessern, Kosten senken, 1. Auflage, Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, 2008.
- Gutenberg, Erich (1965): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 11. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1965.
- Hammer, Michael; Champy, James (1993): Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution, New York: HarperCollins Publishers, 1993.
- Hammer, Michael; Champy, James (1996): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, 6. Auflage, Frankfurt, New York: Campus Verlag, 1996.
- Handelsgesetzbuch (2013): Ein Service des Bundesministeriums der Justiz in Zusammenarbeit mit der juris GmbH – [www.juris.de](http://www.juris.de), Ausfertigungsdatum: 10.05.1897. Abgerufen am 25. April 2013 von <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hgb/gesamt.pdf>.
- Haselmann, Till; Röpke, Christian; Vossen, Gottfried (2011): Empirische Bestandsaufnahme des Software-as-a-Service-Einsatzes in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Herausgeber Becker, J.; Grob, H. L.; Hellingrath, B.; Klein, S.; Kuchen, H.; Müller-Funk, U., Vossen, G., Arbeitsbericht Nr. 131, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Bamberg: Difo Druck GmbH, 1992.
- Helbig, Ralf (2003): Prozessorientierte Unternehmensführung: Eine Konzeption mit Konsequenzen für Unternehmen und Branchen dargestellt an Beispielen aus Dienstleistung und Handel (Betriebswirtschaftliche Studien), Heidelberg: Physica-Verlag, 2003.
- Hess, Uwe (2006): Über die Natur von KMUs und anderer Unternehmen, in: Berndt, Ralph (Hrsg.): Management-Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 35-64, 2006.
- Hirzel, Matthias; Kühn, Frank; Gaida, Ingo (Hrsg.) (2008): Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- Houy, Constantin; Fettke, Peter; Loos, Peter (2010): Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research, Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 4, pp. 619-661, Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- IDS Scheer AG (2004): Business Process Management: ARIS Value Engineering-Ansatz; Whitepaper, 2004.
- IDS Scheer AG (2008): Business Process Report 2007 von IDS Scheer bestätigt wachsende Bedeutung von Geschäftsprozessen besonders im SOA-Umfeld. Abgerufen am 02. Januar 2013 von [http://www.ids-scheer.com/de/Hirek/Business\\_Process\\_Report\\_2007\\_von\\_IDS\\_Scheer\\_bestaetigt\\_wachsende\\_Bedeutung\\_von\\_Geschaeftsprozessen\\_besonders\\_im\\_SOA-Umfeld/83392.html?referer=43138&](http://www.ids-scheer.com/de/Hirek/Business_Process_Report_2007_von_IDS_Scheer_bestaetigt_wachsende_Bedeutung_von_Geschaeftsprozessen_besonders_im_SOA-Umfeld/83392.html?referer=43138&).
- Imai, Masaaki (1992): Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München: Verlag Langen Müller/ Herbig, 1992.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2012): Mittelstand in Deutschland gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn, letzte Aktualisierung 30.11.2012. Abgerufen am 02. Januar 2013 von [http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/schluesselfzahlen/dokumente/SZ-Unt\\_Ums\\_Besch\\_2004-2010\\_D\\_KMU\\_nach\\_IfM-Def.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/schluesselfzahlen/dokumente/SZ-Unt_Ums_Besch_2004-2010_D_KMU_nach_IfM-Def.pdf).

- Jeston, John; Nelis, Johan (2008): Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, 2. Auflage, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2008.
- Kailer, Norbert; Scheff, Josef (1998): Wissensmanagement als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Vildungs-, Beratungs- und Forschungsinstitutionen, in: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte Praxiserfahrungen Entwicklungsperspektiven, Herausgeber Kailer, Norbert; Mugler, Josef, Wien: LINDE VERLAG WIEN, 1998.
- Kessler Heinrich, Winkelhofer, Georg (2004): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2004.
- Klückmann, Jörg; Wagner, Karl (2006): Prozessdesign als Grundlage von Compliance Management, Enterprise Architecture und Business Rules in Scheer, August-Wilhelm; Kruppke, Helmut; Jost, Wolfram; Kindermann, Herbert (2006): Agilität durch ARIS Geschäftsprozessmanagement: Jahrbuch Business Process Excellence 2006, 2007, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2006.
- Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg, in: Gabler Edition Wissenschaft: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Herausgeber Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter, Wiesbaden: Gabler - GWF Fachverlage GmbH, 2009.
- Koch, Dagmar; Hess, Thomas (2003). Business Process Redesign als nachhaltiger Trend? Eine empirische Studie zu Aktualität, Inhalten und Gestaltung, in deutschen Großunternehmen. Arbeitsbericht Nr. 6/2003 des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München, 2003. Abgerufen am 15. Dezember 2011 von [http://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/epub/ab\\_2003\\_06.pdf](http://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/epub/ab_2003_06.pdf).
- Komus, Ayelt (2008): BPM in Mittelstand und Großunternehmen: Business Process Management 2008, FH Koblenz, Fachbereich Betriebswirtschaft, Kompetenzzentrum Virtuelle Organisation und Engineering, 2008. Abgerufen am 15. Dezember 2011 von <http://www.komus.de/docs/2008-IIR-Studie-Mittelstand.pdf>.
- Lederer-Antonucci, Yvonne; Khatnani, Vijay (2006): Facilitating Successful Business Process Management Projects: Pitfalls and Success Factors in Khosrow-Pour, Mehdi (2006): Emerging Trends And Challenges, in: Information Technology Management: Proceedings of the 2006 Information Resources Management Association Conference, Hershey: Idea Group Publishing (an imprint of Ides Group Inc.), 2006.
- Lehner, Franz; Remus, Ulrich (2000): Prozeßmanagement im Mittelstand als Ausgangspunkt für die Einführung des Wissensmanagements, in: Proceedings „Modellierung betrieblicher Informationssysteme“, S 179-204, Universität Siegen, 2000.
- Lester, Albert (2007): Project Management: Planing and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards, 5<sup>th</sup> Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann (is an imprint of Elsevier), 2007.
- Litke, Hans-D. (2007): Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen: Evolutiönäres Projektmanagement, 5. erweiterte Auflage; München: Carl Hanser Verlag, 2007.
- Litke, Hans-D.; Kunow, Ilonka (2007): Projektmanagement, 5. Überarbeitete Auflage; Plannegg/München: Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2007.

- Merten, Klaus (2007): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft, Berlin: LIT VERLAG Dr. W. Hopf, 2007.
- Meyer, Jörn-Axel; Schleus, René; Buchhop, Evamaria (2007): Trends in der Beratung von KMU: Eine aktuelle Studie, Reihe: Kleine und mittlere Unternehmen, Band 10, Lohmar, Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH, 2007.
- Motte, Petra (2009): Präsentieren Moderieren Faszinieren, Herdecke, Witten: W3L GmbH, 2009.
- Osswald, Dirk (2012): Steuerungssysteme Anthropomorpher Roboterhände für humanoide Roboter, Dissertation, Karlsruher Institut für Technologie, Fakultät der Informatik, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 2012.
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta (1994): Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution"?, in: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 63 (1994) 6 S. 356 – 363, 1994.
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2006.
- Österle, Hubert (1995): Business Engineering Prozeß- und Systementwicklung: Band 1: Entwurfstechniken, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1995.
- Petrovic, Otto; Leiter, Stephan (1998): Kleine und mittlere Unternehmen im Informationszeitalter: Chancen und Hemmschwellen zur Unternehmensentwicklung mit Hilfe neuer Technologien, in: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte Praxiserfahrungen Entwicklungsperspektiven, Herausgeber Kailer, Norbert; Mugler, Josef, Wien: LINDE VERLAG WIEN, 1998.
- Pleitner, Hans Jobst; Wick, Veronika (1998): Die Erzielung von Synergieeffekten in KMU durch externe Berater, in: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte Praxiserfahrungen Entwicklungsperspektiven, Herausgeber Kailer, Norbert; Mugler, Josef, Wien: LINDE VERLAG WIEN, 1998.
- Rasche, Christoph (2003): Was zeichnet die „Hidden Champions“ aus?: Theoretische Fundierung eines Praxisphänomens, in: Erfolgreich im Schatten der Großen: Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen, Herausgeber Stahl, Heinz K.; Hinterhuber, Hans, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., S. 217-237, 2003.
- Rissbacher, Christof; Stahl, Heinz K. (2003): Kooperationsfähigkeit – Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar, in: Erfolgreich im Schatten der Großen: Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen, Herausgeber Stahl, Heinz K.; Hinterhuber, Hans, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., S. 117-133, 2003.
- Roberts, Lon (1994): Process Reengineering: The Key to Achieving Breakthrough Success, Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.
- Scheer, August-Wilhelm (1998): ARIS – Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem, 3.Auflage, Berlin et al.: Springer, 1998.
- Schott, Eric; Wick, Marco (2005): Change Management, in: Schott, Eric; Campana, Christophe: Strategisches Projektmanagement, S. 195-221, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2005.

- Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, 6. Auflage, München: Hanser, 2008.
- Schmidt, Günter (2012): Prozessmanagement: Modelle und Methoden, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2012.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2005): Organisation, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Vahlen, 2005.
- Schwager, Mario (1997): Kaizen – der sanfte Weg des Reengineering: eine Studie zum Entwicklungsstand in deutschen Unternehmen; bisherige Erfolge und künftige Notwendigkeiten, Freiburg: Verlag Haufe, 1997.
- Schwickert, Axel C.; Fischer, Kim (1996): Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß – Definition, Eigenschaften, Arten, ARBEITSPAPIERE WI, Nr.4, 1996. Abgerufen am 02. Januar 2013 von [http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1703/pdf/Apap\\_WI\\_1996\\_04.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1703/pdf/Apap_WI_1996_04.pdf)
- Sinclair, David; Zairi, Mohamed (1995): Effective process management through performance measurement Part III - an integrated model of total quality-based performance measurement, The European Centre for TQM, Bradford University, Bradford, UK, in BPR&MJ 1 3, pp. 50-65, 1995.
- Stalk, George; Evans, Philip; Shulman, Lawrence E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Strategy, in: Harvard Business Review, No. 92209, March-April 1992, S. 57-68. Abgerufen am 07. Januar 2013 von [http://jmbruton.com/images/Stalk\\_Competing\\_on\\_Capabilities.pdf](http://jmbruton.com/images/Stalk_Competing_on_Capabilities.pdf).
- Stock, Ruth; Mues, Jürgen (2003): Kundenorientiertes Change Management im Vertriebsnendienst. Das Beispiel eines Konsumgüterherstellers, in: zfo. Zeitschrift Führung + Organisation. 72. Jahrgang. Heft 6/2003, S. 335-341, 2003.
- Talwar, Rohit (1993): Business Reengineering: A Strategy-driven Approach, in: Long Range Planning, Vol. 26, No. 6, pp. 22 to 40, Pergamon Press Ltd, 1993.
- Teubner, Rolf Alexander (2004): Grundbegriffe der Wirtschaftsinformatik: Informationsmodell und –architektur, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2004, Abgerufen am 13. Januar 2013 von [http://www.wi1.uni-muenster.de/wi/studies/archive/ewi/ws04-05/WI\\_InfoModell.pdf](http://www.wi1.uni-muenster.de/wi/studies/archive/ewi/ws04-05/WI_InfoModell.pdf)
- Thomas, Oliver (2005): Das Modellverständnis in der Wirtschaftsinformatik: Historie, Literaturanalyse und Begriffsexplikation, Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer, Heft 184, 2005.
- Toutenburg, Helge; Knöfel, Philipp (2009): Six Sigma: Methoden und Statistik für die Praxis, zweite Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- Vahs, Dietmar (2009): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.
- van der Aalst, Will M.P.; ter Hofstede, Arthur H.M.; Weske, Mathias (2003): Business Process Management: A Survey, LNCS 2678, pp. 1–12, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2003.
- von Kortzfleisch, Harald F.O.; Lindermann, Nadine (2011): Forschung der zwei Geschwindigkeiten zwischen Wissenschaft und Praxis im Forschungsprojekt KMU 2.0: „Transdisziplinäre Arbeits- und Innovationsforschung - Herausforderungen und Erträge von Verbundprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis“, 2011. Abgerufen am 13. Januar 2013 von

[http://www.sfs-dortmund.de/v2/dokumente/projekte/mantra/Lindermann\\_Kortzfleisch\\_Forschung\\_zwei\\_Geschwindigkeiten.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/v2/dokumente/projekte/mantra/Lindermann_Kortzfleisch_Forschung_zwei_Geschwindigkeiten.pdf)

Wilde, Thomas; Hess, Thomas (2007): Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik: Eine empirische Untersuchung, in Wirtschaftsinformatik, 49, S. 280-287, 2007.

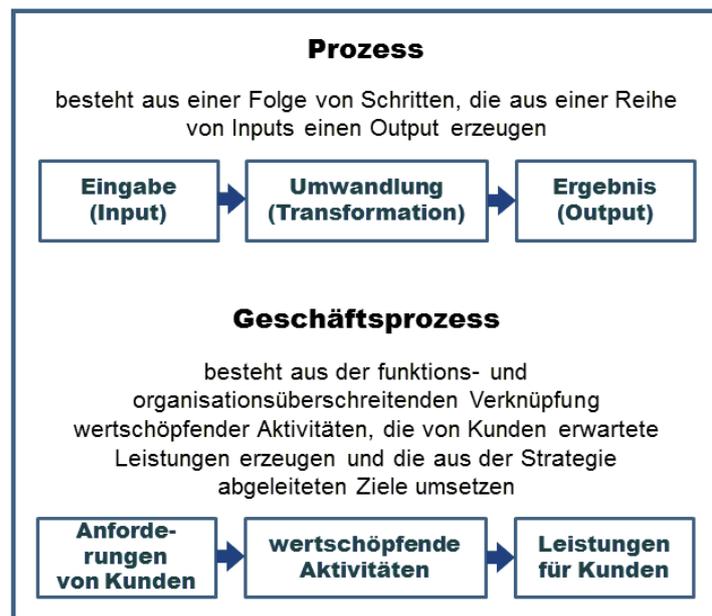
Wildemann, Horst (2010): Der Unternehmer im Unternehmen: Chancen und Risiken neuer Unternehmensorganisationen in TCW-report Nr. 61; Konzepte; Praxisfälle, München: Verlag TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, 2010.

Zell, Helmut (2012): Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis: mit Multiple-Choice-Aufgaben, 4. Neu bearbeitete Auflage, Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2012.

## Anhang I: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.3: Der Geschäftsprozess

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt der Zweck eines Unternehmens darin, „... Leistungen zu erzeugen, welche die Bedürfnisse der Kunden befriedigen und deren Vermarktung den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sichert.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 63]. In diesem Zusammenhang rückt bei der Leistungserbringung der Kunde (intern wie extern) in den Fokus des Handels eines Unternehmens. Nach Scheer handelt es sich bei einem Geschäftsprozess um „... eine zusammengehörige Folge von Unternehmensverrichtungen ...“, den Aktivitäten, „... zum Zweck einer Leistungserstellung. Ausgang und Ergebnis des Geschäftsprozesses ist eine Leistung, die von einem internen oder externen „Kunden“ angefordert und abgenommen wird.“ [Scheer 1998, S. 3]. Die Aktivitäten zur Leistungserbringung sind wiederum zeitlich und räumlich logisch geordnet und besitzen definierte Inputs und ein definiertes Ergebnis [vgl. Davenport 1993, S. 5ff; Hammer, Champy 1996, S. 52]. Mit dieser kundenorientierten Ausrichtung der Geschäftsprozesse hat sich die allgemeine Prozessdefinition von einer eher formalen Input-Output-Betrachtung, wie sie z.B. bei Schmidt [vgl. Schmidt 2012, S.1] oder Schwickert und Fischer [vgl. Schwickert und Fischer 1996, S. 3] aufzufinden ist, in eine kundenorientierte Anforderung-Ergebnis-Betrachtung z.B. nach Schmelzer und Sesselmann [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 64] oder Davenport [vgl. Davenport 1993, S. 5ff] gewandelt.

Zur Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten Prozess und Geschäftsprozess wurden von Schmelzer und Sesselmann die in Anhang Abb. 1 dargestellten Definitionen eingeführt:



Anhang Abb. 1: Definition von Prozess und Geschäftsprozess [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 64]

In der wissenschaftlichen Literatur sind verschiedene Aufteilungen (Typisierungen) von Geschäftsprozessen aufzufinden. Osterloh und Frost unterscheiden Geschäftsprozesse zwischen Kernprozessen und Supportprozessen, wobei Kernprozesse „... den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen“ [Osterloh, Frost 2006, S. 36] und sich durch einen

wahrnehmbaren Kundennutzen auszeichnen sowie nicht ersetzbar und nur schwer imitierbar sind. Die Supportprozesse unterstützen die Kernprozesse, um einen reibungslosen Ablauf der Kernprozesse zu ermöglichen, tragen selbst aber nicht direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Da Supportprozesse gegenüber den Kernprozessen keine strategische Bedeutung besitzen, werden diese durch die Unternehmen auf Möglichkeiten eines Outsourcings dieser Prozesse herangezogen [vgl. Osterloh, Frost 2006, S. 37].

Schulte-Zurhausen unterteilt Geschäftsprozesse in Primär-, Sekundär- und Innovationsprozesse. Dabei stellen die Primärprozesse (Kernprozesse) die wertschöpfenden Prozesse und die Sekundärprozesse die Unterstützungsprozesse zur Erzielung der Wertschöpfung in einem Unternehmen dar. Innovationsprozesse dienen der Entwicklung von neuen Produkten [vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 55].

Weitere Typisierungen wurden von Schmelzer und Sesselmann in eine Übersicht (Anhang Tab. 1) gebracht:

Anhang Tab. 1: Prozessklassen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 77]

<b>EFQM</b>	<b>Fischermanns</b>	<b>IDS Scheer</b>	<b>Ahrichs/ Knuppertz</b>
Management Processes	Führungsprozesse	Führungsprozesse	Managementprozesse
Operating Processes	Ausführungsprozesse	Kernprozesse	Leistungsprozesse
Support Processes	Unterstützungsprozesse	Unterstützungsprozesse	Unterstützungsprozesse

## Anhang II: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.4: Das Geschäftsprozessmanagement - Optimierungsmethoden im Kontext des GPMs

### Business Process Reengineering (BPR)

Im Rahmen der organisatorischen Verbesserung begnügten sich Unternehmen jahrzehntelang mit der Anpassung bestehender Strukturen, anstatt diese Strukturen zu erneuern. Das bereits aus den 90er-Jahren stammende Konzept des Business Process Reengineering verfolgt den Gedanken der Erneuerung. Vom Ursprung her sollte das Konzept der verbesserten Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dienen und sich primär mit den Arbeitsabläufen eines Unternehmens beschäftigen [vgl. Gadatsch 2005, S. 13]. Die Veröffentlichungen von Davenport 1993 sowie Hammer und Champy 1996 dienten als Basis für eine umfassende, wissenschaftliche Diskussion bzgl. des Business Process Reengineering. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Diskussion ist zu beobachten, dass die Begriffe Business Process Reengineering, Business Reengineering, Geschäftsprozessoptimierung sowie Business Process Redesign häufig synonym verwendet werden [vgl. Gadatsch 2008, S. 11].

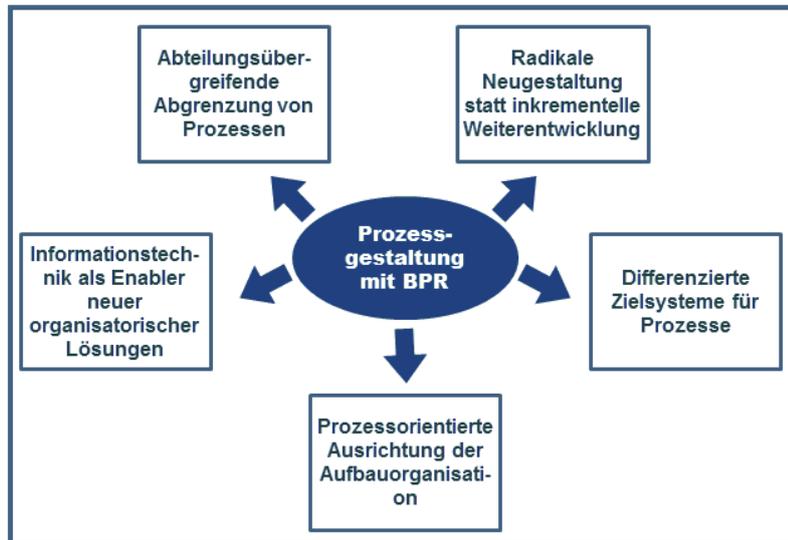
Das Konzept des Business Process Reengineering sieht vor, das gesamte Geschäftsprozessmanagement eines Unternehmens zu überdenken und radikale Veränderungen an den vorhandenen Geschäftsprozessen (Redesign bzw. Reengineering der Geschäftsprozesse) vorzunehmen und drastische Verbesserungen im Rahmen unternehmenskritischer Kenngrößen bzgl. z.B. Qualität, Kosten und Geschwindigkeit herbeizuführen [vgl. Osterloh, Frost 2006, S. 17f]. Nach Hammer und Champy geht es beim Business Reengineering nicht darum „... die bestehenden Abläufe zu *optimieren*. Business Reengineering ist ein völliger Neubeginn – eine Radikalkur ...“ [Hammer, Champy 1996, S. 12f], ohne Rücksicht auf traditionelle Funktions- und Bereichsgrenzen eines Unternehmens [vgl. Hammer, Champy 1996, S. 47]. Ebenso wie Davenport fordern Hammer und Champy eine Fokussierung auf die Kernprozesse eines Unternehmens sowie ein Wandel der klassischen Aufbauorganisation (vgl. Kap. 3.1) zur prozessorientierten Ausrichtung einer Aufbauorganisation. Nach Gadatsch versucht „Business Reengineering...“ „... die traditionelle funktionsorientierte Denkweise...“ in einem Unternehmen „... zu überwinden“ [Gadatsch 2008, S. 13] und beschäftigt sich intensiv mit den Kundenbedürfnissen. Das hat zu Folge, dass sich die Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen der Kunden und nicht an denen der Unternehmen orientieren muss [vgl. Gadatsch 2008, S. 13]. Österle hingegen sieht den Ausgangspunkt für die Planung der neuen Architektur eines Unternehmens z.B. in den Geschäftsfeldern und Produkten eines Unternehmens, an denen sich die Geschäftsprozesse ableiten und ihrerseits wieder Geschäftsfelder und Produktplatte beeinflussen. Dabei ist die Planung der Architektur Bestandteil der Strategieentwicklung [vgl. Österle 1995, S. 128].

Zur Umsetzung des BPR-Konzeptes wird auf moderne Informationstechnologie zurückgegriffen, durch die eine effiziente Vernetzung der Geschäftsprozesse zwischen den Funktionseinheiten eines Unternehmens bzw. in der Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinem Kunden und Lieferanten ermöglicht werden kann [vgl. Osterloh, Frost 1994, S. 361ff].

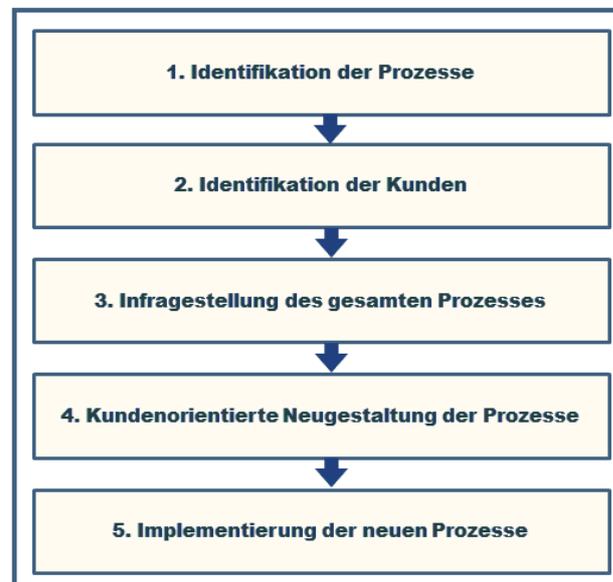
Auf Basis des Ansatzes nach Hammer und Champy haben Koch und Hess die grundlegenden Ideen zum Business Process Redesign in grafischer Form zusammengefasst (vgl. Anhang Abb. 2).

Die Durchführung eines BPR-Projektes erfolgt in Phasen (vgl. Anhang Abb. 3). In der ersten Phase werden zunächst die Kernprozesse eines Unternehmens identifiziert und anschließend beschrieben. Nachdem auf diese Art und Weise ein Verständnis bzgl. der Kernprozesse bei allen Projektbeteiligten sichergestellt wurde werden diese in der zweiten Phase aus Sicht des Kunden neu bewertet. Hierzu gilt es Fragen zu Kundenforderungen und -wünschen zu beant-

worten, d.h. wofür ist ein Kunde überhaupt bereit zu zahlen? Sind diese Kriterien beschrieben und den Projektteilnehmern transparent, werden in Phase drei die bisherigen Kernprozesse nach den Aspekten Kosten, Zeit, Service und Qualität vollständig infrage gestellt. Phase vier dient der Neustrukturierung und Neuausrichtung der Kernprozesse an den Kundenbedürfnissen, die in Phase fünf innerhalb des Unternehmens implementiert und die Ergebnisse der neuen Kernprozesse überprüft werden [vgl. Becker 2008, S. 24ff].

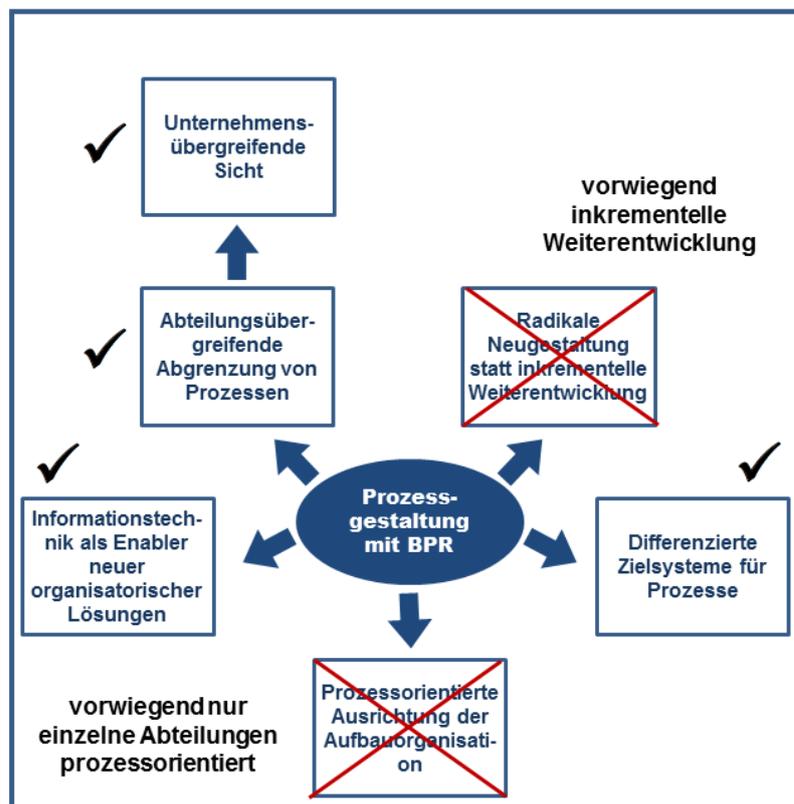


Anhang Abb. 2: Grundlegende Business Process Redesign-Ideen [vgl. Koch, Hess 2003, S. 5]



Anhang Abb. 3: Phasenmodell für das Business Process Reengineering (BPR) [vgl. Becker 2008, S. 25f]

In Form einer Studie bei deutschen Großunternehmen aus dem Jahr 2003 wurde durch Koch und Hess die Verbreitung und Umsetzung des BPR-Konzeptes bei deutschen Großunternehmen abgefragt. Im Ergebnis sagt die Studie aus, dass sich einige Bestandteile des BPR-Konzepts in Unternehmen durchgesetzt haben, andere nicht. So konnte bei der Durchführung von BPR-Projekten z.B. „... kein einheitlicher Trend hinsichtlich Methodik und Vorgehensweise erkannt werden.“ [Koch, Hess 2005, S. 49]. Ebenso konnten sich die Ideen der radikalen Neugestaltung der Unternehmen sowie die vollständig prozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation in den befragten Unternehmen nicht durchsetzen. Überwiegend wurde bei den befragten Unternehmen eine inkrementelle Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse betrieben und nur in einigen Fällen die bei den meisten Autoren als kritisch angesehene radikale Veränderung der Geschäftsprozesse. Dafür erfolgte eine Ausweitung der Sichtweise nicht nur auf eine abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen, sondern auf unternehmensübergreifende Abgrenzungen. Im Fokus der Betrachtung stehen derzeit bei den an der Studie teilnehmenden Unternehmen diese Geschäftsprozesse, die unmittelbaren Bezug zum Kunden besitzen. Die Ergebnisse der Studie (vgl. Anhang Abb. 4) wurden von Koch und Hess ebenfalls grafisch dargestellt [vgl. Koch, Hess 2003, S. 49ff].



Anhang Abb. 4: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse – nachhaltige Business Process Redesign-Ideen [vgl. Koch, Hess 2003, S. 50]

Teilweise gestützt werden die Ergebnisse dieser Studie von Koch und Hess durch die Ausführungen von Schmelzer und Sesselmann, nach denen die Business Process Reengineering-Methode ausschließlich auf Geschäftsprozesse (mit Fokus auf den Kunden) Anwendung findet, die eine strategische Relevanz mit stark defizitären Leistungsparametern zum Wettbewerb besitzen. Dabei gilt es zwar selektiv Geschäftsprozesse neu zu definieren, dennoch wird

nicht von einer radikalen organisatorischen Umstrukturierung bzw. radikalen Vorgehensweise gesprochen [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 456f].

### **KAIZEN/ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Eine weitere Methode zur Organisations- und Prozessverbesserung ist KAIZEN, eine japanischen Managementphilosophie. KAIZEN ist eine Zusammensetzung der aus dem Japanischen stammenden Begriffe KAI (Wandel) und ZEN (zum Besseren). Im Gegensatz zu der im vorangegangenen Kapitel vorstellten Methode des Business Process Reengineering, beschäftigt sich KAIZEN mit der permanenten, systematischen und schrittweisen Verbesserung von Geschäftsprozessen unter Einbindung der Mitarbeiter. „Tätigkeiten, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, werden in der Fachliteratur als Verschwendung oder Muda (japanisch für Verschwendung) bezeichnet.“ [Dold 2010, S. 35]. KAIZEN zielt auf die „... systematische Beseitigung von Verschwendung ...“ [Gienke, Kämpf 2007, S. 887] ab, indem Fehler identifiziert und vermieden sowie Ineffizienzen im Unternehmen beseitigt werden. Der Fokus dieser Methode liegt nicht auf dem Ergebnis, sondern auf dem Prozess zur Erreichung eines Ergebnisses. Kaizen ist darauf ausgelegt, in kleineren Schritten aber kontinuierlich Prozessverbesserungen herbeiführen zu können. [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 23]. Die Kontinuität manifestiert sich nach Imai darin, dass ein Unternehmen keinen Tag durchleben darf, ohne eine Verbesserung herbeizuführen. Dies kann nur dadurch bewerkstelligt werden, dass Mitarbeiter im Fehlerfalle keine Ängste vor Strafen haben brauchen, sondern Fehler offen kommunizieren und damit zur Verbesserung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens beitragen [vgl. Imai 1992, S.15ff].

Aufbauend auf den Betrachtungen von Imai definiert Schwager KAIZEN als einen ganzheitlichen und prozessorientierten Managementansatz „... zur Beseitigung bestehender- und Vermeidung zukünftiger Probleme, auf Basis der ständigen Verbesserung vor Ort, durch hundertprozentige Mitarbeiterorientierung und Einbeziehung aller Beteiligten.“ [Schwager 1997, S. 18]. Weiterhin bezeichnet Schwager dieses Managementkonzept als eine Philosophie, die in einem Unternehmen gelebt werden muss [vgl. Schwager 1997, S. 18].

Zusammenfassend werden von Schmelzer und Sesselmann folgende Merkmale von KAIZEN herausgestellt:

- „Fokussierung auf den Prozess zur Erzeugung des Ergebnisses und weniger auf das Ergebnis.“
- „Permanente Steigerung der Prozessleistung durch Verbesserungen in kleinen Schritten.“
- „Orientierung an den Wünschen der internen und externen Kunden.“
- „Nutzung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter zur Lösung vorhandener Probleme.“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 23]

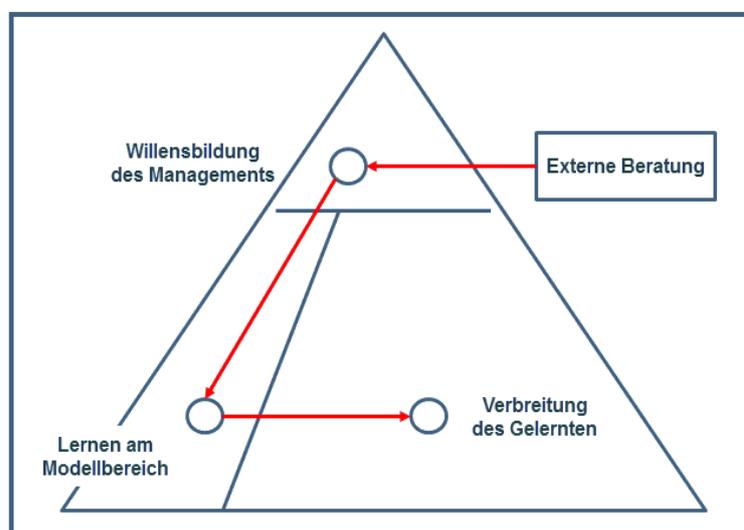
In der wissenschaftlichen Literatur ist kein generalisiertes Vorgehensmodell zur Durchführung von KAIZEN aufzufinden. Eine Ursache findet sich in der Fokussierung der Methode auf den „... Mensch[en] als Mitarbeiter und Führungskraft ...“ [Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 516]. Dennoch hat das Kaizen Institut of Europe zur Einführung von KAIZEN die notwendigen Aufgaben in drei Phasen eingeteilt (vgl. Anhang Abb. 5), die schrittweise und aufeinander aufbauend abgearbeitet werden sollen [vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 516f]:

- Phase 0: Willensbildung des Managements
- Phase 1: Lernen am Modellbereich
- Phase 2: Verbreitung des Gelernten

Phase 0 zielt zunächst darauf ab, die Führungsebene eines Unternehmens für das KAIZEN-Konzept und die damit verbundenen Chancen und Zielsetzungen zu sensibilisieren und ein einheitliches Grundverständnis zu schaffen. Wichtig für eine erfolgreiche Durchführung ist, dass dem Management bewusst ist, dass sie ebenfalls aktive Personen in diesem Konzept sind und nicht die Durchführung in die Operative delegieren können, zudem sie ihr eigenes Verhalten innerhalb des Unternehmens ebenfalls in Frage stellen müssen. Ist dieses Bewusstsein in der Führungsebene eines Unternehmens geweckt und der Wille zur Umsetzung vorhanden startet Phase 1 [vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 517].

In Phase 1, „Lernen am Modellbereich“, geht es im Kern darum, dass KAIZEN zunächst in einem definierten Bereich, auch als Modellbereich bezeichnet, eingeführt wird und die KAIZEN-Konzepte in der Organisation erprobt werden. Dieser Modellbereich kann eine einzelne Abteilung eines Unternehmens, allerdings auch ein ganzes Werk sein. Die Einschränkung auf nur einen Bereich erleichtert bei der Einführung die Steuerung und Überwachung des KAIZEN-Prozesses [vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 520f]. Zur Durchführung wird typischerweise ein KAIZEN-Team im Unternehmen gebildet, das das „... Finden und Beseitigen von Verschwendungen ...“ [Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 470] zur Aufgabe hat.

Während der Verbreitung des Gelernten (Phase 2), wird die Einführung von KAIZEN auf weitere Unternehmensbereiche ausgeweitet. Die Ausweitung erfolgt auf einer Analyse und Bewertung der Einführung im Modellbereich und hat meist ein angepasstes Vorgehen in den weiteren Bereichen zur Folge. Die Einbindung externer Marktpartner erfolgt im weiteren Verlauf dieser Phase und ermöglicht erst die durchgängige Optimierung über alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens [vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 521].



Anhang Abb. 5: Phasenmodell der Implementierung [vgl. Bullinger, Warnecke, Westkämper 2003, S. 517]

### Total Cycle Time (TCT)

Die Total Cycle Time-Methode stellt eine weitere Optimierungsmethode dar, die im Kern auf die Optimierung der Prozesszeit abzielt, bei gleichzeitiger Erhöhung der Prozessqualität, einer verbesserten Termintreue sowie reduzierten Prozesskosten [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 383].

Die Durchführung eines TCT-Projekts erfolgt in fünf Schritten. Im ersten Schritt werden die Geschäftsprozesse regelkonform aufgestellt. Anschließend werden Ziele unter Berücksichtigung von Prozessbarrieren definiert sowie damit verbundene Potenziale abgeschätzt. Unter Prozessbarrieren werden z.B. mehrdeutige oder ungeklärte Verantwortlichkeiten, schlecht definierte bzw. unangepasste und unflexible Prozesse, gesteigerter Kommunikationsbedarf und überflüssige Kontrollmechanismen [vgl. Hermann et al. 2008, S. 1; Wildemann 2010, S. 50], aber auch „... Intransparenz und Informationsasymmetrien ...“ [Wildemann 2010, S. 50] verstanden.

Im dritten Schritt werden Prozessbarrieren ermittelt, die direkten Einfluss auf die Geschäftsprozesse nehmen und somit die Leistungsfähigkeit dieser mindern. Das Identifizieren von Prozessbarrieren erfolgt mit Methoden wie z.B. dem Brainstorming, Befragungen, etc. bzw. sind dem Geschäftsprozessverantwortlichen aus der praktischen Erfahrung bereits bekannt. Im Anschluss daran erfolgt eine Einordnung der Barrieren in ein Portfolio, in dem die Schwierigkeiten der Behebung dem Einfluss auf die Zykluszeit gegenübergestellt werden. Auf diese Art wird eine Visualisierung erreicht, die der Priorisierung bei der Beseitigung der Barrieren dient. Die Priorisierung zur Beseitigung der Barrieren erfolgt unter der Prämisse, die Ursachen für eine Barriere zu erkennen, um auf dieser Basis nach Lösungen zu suchen. Der Erfolg der Beseitigung einer Barriere und damit einer Prozessverbesserung muss durch die Messung der Prozessleistung überprüft bzw. bestätigt werden. Werden die definierten Ziele nicht erreicht, sind weitere Maßnahmen bzw. die Beseitigung weiterer Barrieren erforderlich [vgl. Schmelzer, Sesselmann 2008, S. 462-465].

### Anhang III: Ergänzende Informationen zu Kapitel 3.9: Das Change Management

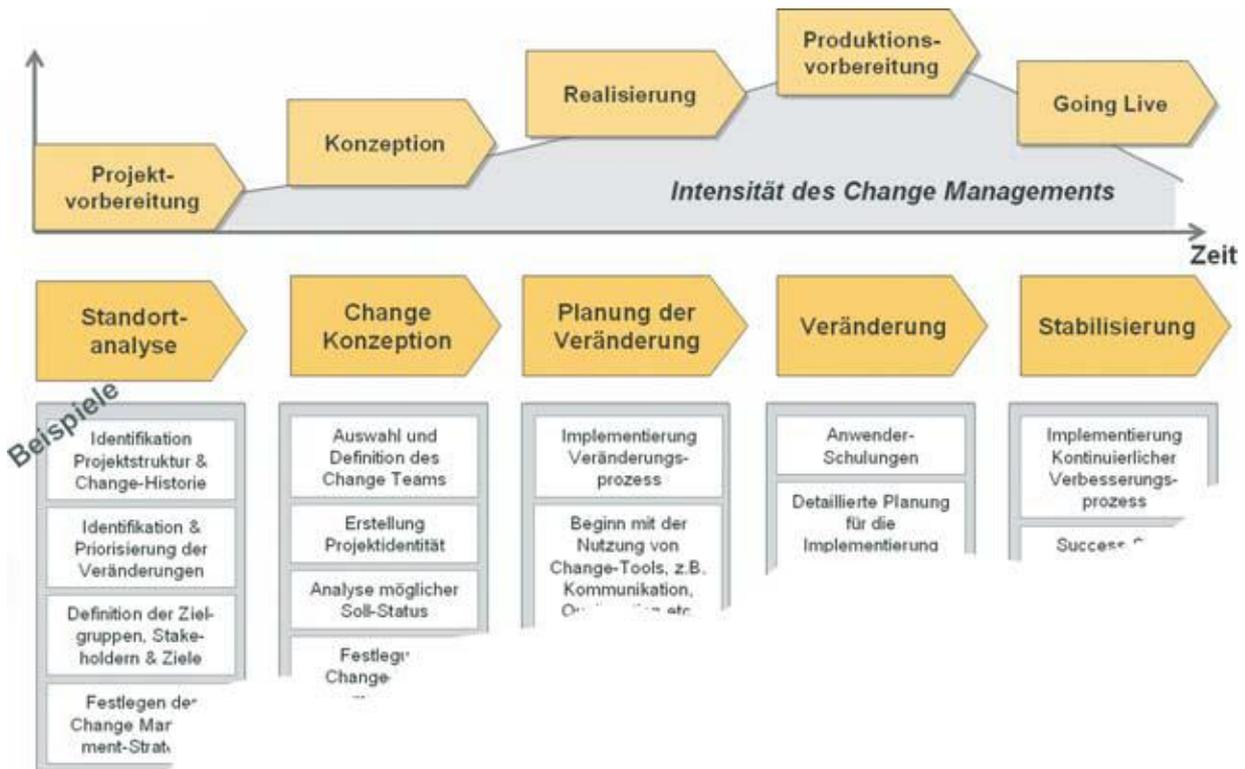
„Change Management steht und fällt mit den Menschen, die es umsetzen müssen.“ [Stock, Mues 2003, S. 341]. Die Arbeitsumgebung ändert sich, Mitarbeiter müssen mit neuen Kollegen zusammenarbeiten und neue Systeme unterstützen die ebenfalls angepasste Arbeitsweise. Die große Herausforderung im Change Management besteht darin, den Mitarbeitern ihre i.d.R. auftretenden Ängste und Verunsicherungen bzgl. des Neuen zu nehmen und sie aktiv in die Veränderung einzubeziehen. Dies ist erforderlich, um einer Blockadehaltung gegen das Neue bei den Mitarbeitern vorzubeugen, die aufgrund eines Nichtwissens und den damit i.d.R. auftretenden Ängsten zustande kommen und bis zur Ablehnung des Neuen führen kann [vgl. IDS Scheer 2004, S.39]. Nach der IDS Scheer AG lässt sich eine Verweigerungshaltung im Wesentlichen auf zwei Barrierekatgorien zurückführen, der Wissens- und Willensbarrieren, denen man mit dem Change Management begegnen kann [vgl. IDS Scheer 2004, S. 39].

Insgesamt lassen sich vier potenziell auftretende Barrieren in die beiden Barrierekatgorien einordnen, deren Beseitigung die Aufgabe des Change Managements ist. In Anhang Abb. 6 sind sowohl die vier potenziellen Barrieren sowie deren Einordnung nach den Kategorien dargestellt:



Anhang Abb. 6: Barrieren für Change Management [IDS Scheer 2004, S. 39]

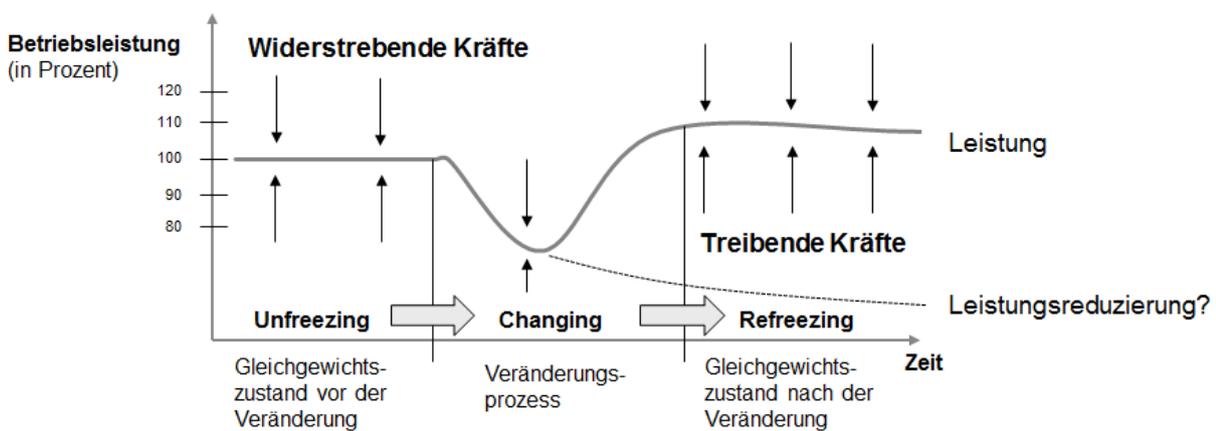
Die Intensität des Change Managements ist lt. IDS Scheer immer in direkter Abhängigkeit vom Umfang des Veränderungsprojekts, den betroffenen Mitarbeitern sowie dem Gesamtunternehmensumfeld. Mit der folgenden Abbildung (Anhang Abb. 7) will IDS Scheer das schrittweise Vorgehen und die Intensität eines Change Managements exemplarisch veranschaulichen [vgl. IDS Scheer 2004, S. 41f].



Anhang Abb. 7: Phasen und Intensität des Change Managements [IDS Scheer 2004, S. 42]

**Die Drei-Phasen-Vorgehensweise nach Lewin**

Das Drei-Phasen-Modell wurde bereits 1947 von Kurt Lewin entwickelt und dient heute noch vielen Modellen im Change Management als Basis (vgl. Anhang Abb. 8).



Anhang Abb. 8: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen [Vahs 2009, S. 374]

In seinem Modell geht Lewin davon aus, dass in einem Unternehmen sowohl treibende als auch widerstrebende Kräfte Einfluss auf den Wandel einer Organisation nehmen. Dabei sollte das Verhältnis der beiden gegeneinander wirkenden Kräfte ausgewogen sein, damit „... eine

Organisation dauerhaft überleben ...“ [Vahs 2009, S. 373] kann. Denn sollten die widerstrebenden Kräfte überwiegen, dass scheitern i.d.R. Veränderungen in einer Organisation, sind die treibenden Kräfte zu stark, führt dies zu einer Instabilität der Organisation. Dennoch ist um einen Wandel in einer Organisation herbeiführen zu könne, eine temporäre Veränderung des Kräfteverhältnis notwendig, um sich anschließend auf dem neu erreichten Niveau neu einzugeln [vgl. Vahs 2009, S. 373].

Im Rahmen der Durchführung des organisatorischen Wandels sind nach Lewin drei Phasen zu durchlaufen, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

### **Phase 1: Unfreezing – „Auftauen“:**

Die Phase des „Auftauens“ zielt darauf ab, die Veränderung in der Organisation und damit die Veränderung des Kräfteverhältnisses zwischen den widerstrebenden und treibenden Kräften in der Organisation vorzubereiten. Dazu zählt „... die betroffenen Organisationsmitglieder von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und ihnen die negativen Konsequenzen einer Fortführung des Status quo deutlich zu machen.“ [Vahs 2009, S. 374]. Der Erfolg der geplanten organisatorischen Veränderungen, hängt maßgeblich davon ab, ob eine Bereitschaft zur Veränderungen im Unternehmen erzielt werden kann. Zur Sicherstellung des Erfolgs ist nach Vahs eine offene Kommunikation zu den Mitarbeitern zwingend erforderlich. Dennoch führt diese „... nicht zwangsläufig zu geringeren Widerständen. Vielmehr können die Widerstände durch sie verstärkt werden oder überhaupt erst aufkommen (Bumerang-Effekt).“ [Vahs 2009, S. 375], denen nach Vahs durch die aktive Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse begegnet werden kann [vgl. Vahs 2009, S. 374f].

### **Phase 2: Changing – „Verändern“:**

Die Zielsetzung der zweiten Phase besteht in der Veränderung und Neugestaltung des ursprünglichen Zustands auf Basis eines neuentwickelten und zu implementierenden Organisationskonzepts. In dieser Phase gilt es „... Betroffene zu Beteiligten zu machen.“ [Vahs 2009, S. 376], dass nach Vahs „... dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung ...“ [Vahs 2009, S. 376] entspricht. Dies bedeutet, dass den betroffenen Mitarbeitern der Organisation die Möglichkeit gegeben wird, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen und Einfluss auf den Verlauf der Durchführung nehmen zu können.

### **Phase 3: Refreezing – „Wiedereinfrieren“:**

Die letzte der drei Phasen des Modells nach Lewin zielt darauf ab, die Veränderungen, in Form von organisatorischen Veränderungen sowie Verhaltensänderungen der Organisationsmitarbeiter, langfristig in der Organisation zu etablieren und somit das Kräfteverhältnis zwischen den widerstrebenden und treibenden Kräften auf dem neuerreichten Organisationsniveau in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Die Herausforderung besteht darin, dass nicht nach einer Zeit wieder die alten Verhaltensmuster und Gewohnheiten in der Organisation erneut Einzug halten, sondern das das aktuell erreichte Niveau und die neuen organisatorischen Regeln als „... Ausgangsbasis für deren Weiterentwicklung.“ [Vahs 2009, S. 376] dienen.

Die gesamte Durchführung der organisatorischen Veränderungen wird in Projektform durchgeführt, so dass festgehalten werden kann, dass das „... Change Management und Projektmanagement untrennbar miteinander verbunden sind.“ [Schott, Wick 2005, S. 211]. Gleiches gilt für die Beziehung zwischen dem Change Management und dem Prozessmanagement. Laut IDS Scheer hängt der Erfolg von BPM-Projekten maßgeblich von der Qualität des Change Managements in einem Unternehmen ab [vgl. IDS Scheer 2004, S. 39].