

IWW-Studienprogramm

Vertiefungsstudium

**Modul XXIII**  
**Geschäftsprozessmanagement**

von

Univ.-Prof. Dr. Hermann Gehring

# I. Inhaltsübersicht

<b>Der Autor des Kurses</b> .....	<b>V</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>Lehr- und Lernziele</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Grundlagen und Abgrenzungen</b> .....	<b>5</b>
1.1 Prozessorientierung in Unternehmen .....	5
1.2 Entwicklung des Prozessmanagements.....	9
1.2.1 Aufbau- und Ablauforganisation .....	9
1.2.2 Business Process Reengineering und Geschäftsprozessoptimierung .....	11
1.2.3 Geschäftsprozessmanagement .....	17
1.3 Aufgaben des Prozessmanagements .....	20
<b>2 Strategisches Prozessmanagement</b> .....	<b>25</b>
2.1 Strategische Managementansätze.....	25
2.1.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	25
2.1.2 Aufstellung eines Kennzahlensystems .....	28
2.1.3 Balanced Scorecard .....	33
2.2 Gestaltung der Prozesslandschaft.....	35
2.2.1 Die Wertschöpfungskette.....	35
2.2.2 Prozesskategorien und Prozesswelt .....	37
2.2.3 Prozessanalyse und -bewertung .....	41
2.3 Prozessorientierte Organisationsstruktur .....	43
2.4 Abstimmung von Prozess- und Systemgestaltung .....	47
<b>3 Operatives Prozessmanagement</b> .....	<b>53</b>
3.1 Vorgehensmodelle.....	53
3.1.1 Abgrenzung eines Vorgehensmodells .....	53
3.1.2 Planungsphase.....	55
3.1.3 Ist-Analyse .....	56

---

3.1.4	Soll-Konzept .....	60
3.1.5	Implementierung .....	64
3.1.6	Betrieb/Weiterentwicklung .....	66
3.2	Prozessmodellierung .....	67
3.2.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	67
3.2.2	Methoden der Prozessmodellierung .....	72
3.2.3	Werkzeuge des Prozessmanagements.....	92
<b>4</b>	<b>Prozesscontrolling.....</b>	<b>99</b>
4.1	Grundlagen des Prozesscontrollings .....	99
4.2	Strategisches Prozesscontrolling.....	103
4.2.1	Aufgaben des strategischen Prozesscontrollings .....	104
4.2.2	Instrumente des strategischen Prozesscontrollings.....	108
4.3	Operatives Prozesscontrolling.....	111
4.3.1	Aufgaben des operativen Prozesscontrollings .....	111
4.3.2	Instrumente des operativen Prozesscontrollings.....	117
	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>127</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>135</b>
	<b>Index .....</b>	<b>141</b>

## II. Lehr- und Lernziele

Der vorliegende Studienkurs soll Sie mit dem Geschäftsprozessmanagement als einem ganzheitlichen Ansatz zur abteilungsübergreifenden Reorganisation der Unternehmensprozesse vertraut machen, dessen Grundgedanke in der Ausrichtung der betrieblichen Geschäftsprozesse an den strategischen Unternehmenszielen, der Erhöhung der Prozesseffizienz durch den Einsatz unterstützender IT-Systeme sowie der laufenden Weiterentwicklung und Verbesserung der Unternehmensprozesse auf der Grundlage eines wirksamen Prozesscontrolling besteht – letztlich mit dem Ziel, zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beizutragen.

**allgemeines Lernziel**

Nach dem Durcharbeiten des **Kapitels 1** sollen Sie mit grundlegenden Begriffen und Konzepten des Geschäftsprozessmanagements soweit vertraut sein, dass Sie

**Lernziele Kapitel 1**

- die Motive und Gründe für das Herausbilden der Prozessorientierung in Unternehmen sowie die grundlegenden Analyse- und Gestaltungsdimensionen des Geschäftsprozessmanagements darlegen können;
- die Konzepte des Business Process Reengineering, der Geschäftsprozessoptimierung, des Workflowmanagements und des Geschäftsprozessmanagements charakterisieren und gegeneinander abgrenzen können;
- die Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements aus verschiedenen Perspektiven kategorisieren und in einen die wesentlichen Aufgabenkomplexe umfassenden Aufgabenzyklus einordnen können.

Die sorgfältige Lektüre des **Kapitels 2**, das sich mit dem strategischen Prozessmanagement befasst, soll Sie in die Lage versetzen,

**Lernziele Kapitel 2**

- strategische Managementansätze, insbesondere Kennzahlensysteme und Balanced Scorecard, zu beschreiben sowie das Vorgehen bei der Aufstellung eines Kennzahlensystems für Zwecke des Prozessmanagements zu erläutern;
- das Vorgehen bei der Strukturierung der Prozesslandschaft eines Unternehmens sowie bei der Analyse und Bewertung von Prozessen mit Blick auf die Dringlichkeit ihrer Reorganisation darzulegen und zu begründen;
- die funktionsorientierte Organisationsstruktur, die Matrixorganisation und die prozessorientierte Organisationsstruktur in vergleichender Weise zu charakterisieren und plausible Argumente für die Abwicklung von Aufgaben in prozessorientierten Organisationseinheiten oder in zentralen Funktionsbereichen vorzutragen;
- die Notwendigkeit der engen Abstimmung der Prozessgestaltung mit der Gestaltung der IT-Landschaft zu begründen und die wesentlichen zur Prozessunterstützung verfügbaren Informationssysteme zu benennen und kurz zu beschreiben.

**Lernziele Kapitel 3**

Das intensive Studium des **Kapitels 3**, das sich mit dem operativen Prozessmanagement auseinandersetzt, soll es Ihnen ermöglichen,

- die Phasen eines Vorgehensmodells für die Durchführung von Projekten der Prozess-Reorganisation abzugrenzen und die in den Phasen durchzuführenden Tätigkeiten zu erläutern;
- konzeptionelle Komponenten von Ansätzen der Geschäftsprozessmodellierung – insbesondere Verfeinerungsprinzip, Sichtenkonzept, Begriffssystem und Prozess-Repository – einschließlich ihres Zusammenwirkens zu erläutern, die vorgestellte Methode der ganzheitlichen Geschäftsprozessmodellierung (GGPM) auf konkrete Prozesse anzuwenden sowie Werkzeuge zur Unterstützung des Prozessmanagements zu benennen und hinsichtlich ihres Einsatzzwecks zu charakterisieren.

**Lernziele Kapitel 4**

Der Lehrinhalt von **Kapitel 4**, das dem Prozesscontrolling gewidmet ist, soll Sie befähigen,

- den Begriff des Prozesscontrollings von dem des allgemeinen Controlling abzugrenzen und die besonderen Merkmale des Prozesscontrollings im Vergleich zum finanzorientierten Controlling aufzuzeigen;
- die Ebenen des Prozesscontrollings und deren Zusammenhang mit den Ebenen des Prozessmanagements zu erläutern;
- die Aufgaben des strategischen und des operativen Prozesscontrollings voneinander zu unterscheiden und anhand typischer Aufgabenbereiche inhaltlich zu konkretisieren;
- einige ausgewählte Instrumente des strategischen und operativen Prozesscontrollings zu beschreiben und Möglichkeiten und Grenzen ihres Einsatzes zu beurteilen.

Die Übungsaufgaben dienen zur Selbstkontrolle auf dem Weg zur Erreichung der genannten Lernziele. Zudem sollen sie zur weiteren Durchdringung des Lehrstoffes anregen. Die angegebenen Lösungen sind daher teils nicht als verbindliche Vorgaben, sondern als Anleitung für das Vertiefen und Hinterfragen aufzufassen.

**Zweck der  
Übungsaufgaben**

### III. Leseprobe

•  
•  
•

#### 2.2.2 Prozesskategorien und Prozesswelt

Orientiert man sich an der Wertschöpfungskette nach PORTER, so bietet sich zunächst eine Unterteilung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens in primäre, auf die Leistungserstellung ausgerichtete Prozesse – also so genannte Leistungsprozesse – und Unterstützungsprozesse an. Nimmt man noch die das Management bzw. die Unternehmensführung betreffenden Prozesse hinzu, so ergeben sich folgende, bereits von ÖSTERLE (1995) vorgeschlagene **Kategorien von Geschäftsprozessen**:

- **Leistungsprozesse**, die auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und der Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen dienen.
- **Unterstützungsprozesse**, die dem Aufbau und der Pflege der zur Leistungserstellung eingesetzten Ressourcen dienen.
- **Führungsprozesse**, die der Strategieentwicklung und -umsetzung, dem Führen der Mitarbeiter sowie der Überwachung der Finanzen dienen.

**Kategorien von  
Geschäftsprozessen**

Mittels der genannten Prozesskategorien kann nun ein Gestaltungsrahmen aufgespannt werden, der nach Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen differenziert. Ermöglicht wird so eine transparentere Darstellung der gesamten Prozesswelt eines Unternehmens auf der höchsten bzw. größten Darstellungsebene. Bei der **Gestaltung der Prozesswelt** hat sich das strategische Prozessmanagement an Vorgaben, Gegebenheiten und **Randbedingungen** zu orientieren. Dazu zählen u.a.:

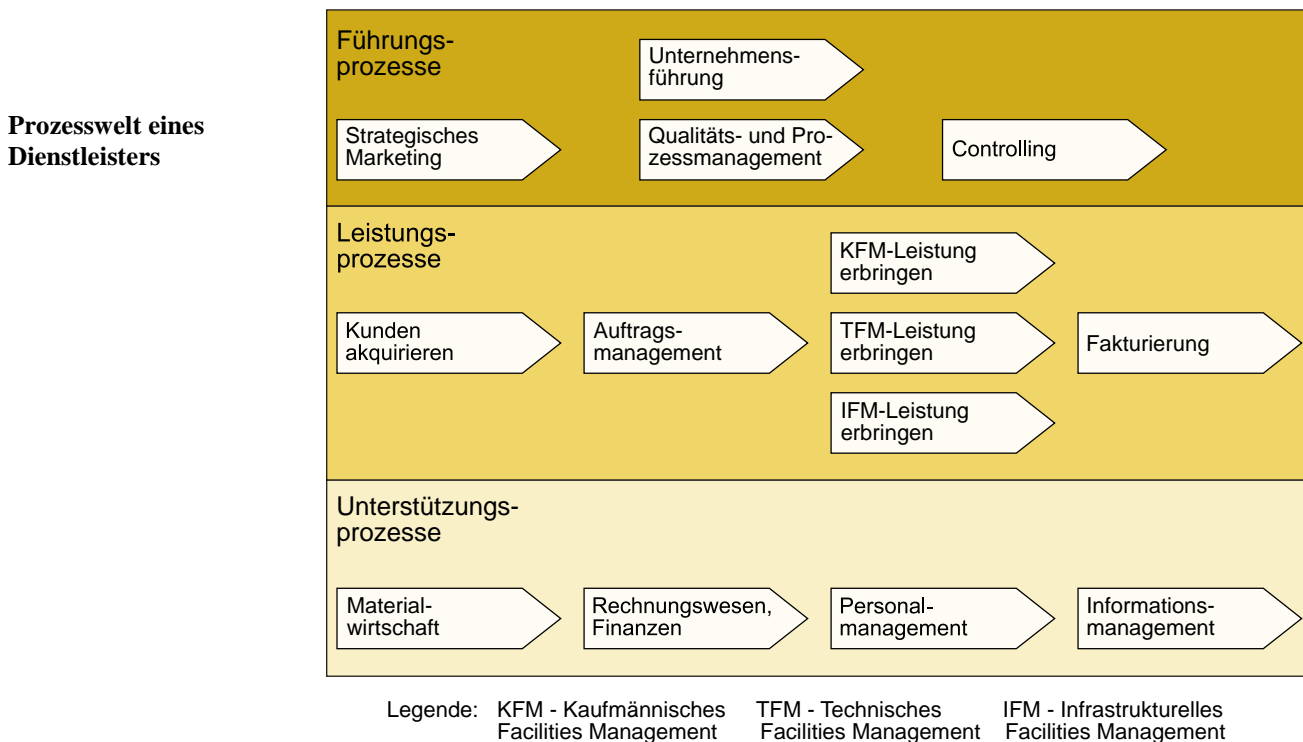
**Prozesswelt eines  
Unternehmens**

- Die von der Unternehmensleitung **vorgegebene Geschäftsstrategie** bzw. strategischen Ziele einschließlich der Entscheidungen darüber, welche Leistungen/Produkte erstellt und auf welchen Märkten abgesetzt werden sollen.
- Das **spezifische Know-how des Unternehmens**, das seine Ausprägung in den wertschöpfenden Kernprozessen und den eingesetzten spezifischen Ressourcen findet.
- Die von der Unternehmensleitung getroffenen Entscheidungen zum „**Business Process Outsourcing**“, d.h. zur Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse an externe Dienstleister.
- Die vor allem bei größeren Unternehmen zu beobachtende Organisation ihrer Aktivitäten nach **Marktsegmenten**, wobei meist nach Produktgruppen, wie z.B. Personenkraftwagen, Lastkraftwagen und Omnibusse, Kundengruppen, wie z.B. Firmenkunden und Privatkunden, sowie nach Absatzregionen und Absatzwegen differenziert wird.

**Randbedingungen  
für die Gestaltung  
der Prozesswelt**

- Die **schwer änderbaren bestehenden Prozesse**, wie z.B. auf speziellen Produktionstechnologien aufsetzende und nicht ohne weiteres änderbare Leistungserstellungsprozesse.

Zur übersichtlichen Darstellung einer Prozesswelt, sei es nun der Ist-Zustand in einem Unternehmen oder aber ein angestrebter Soll-Zustand, bietet sich die Diagrammform an. Ein Beispiel für die Struktur der Prozesswelt eines Dienstleistungsunternehmens zeigt die Abb. 2.10.



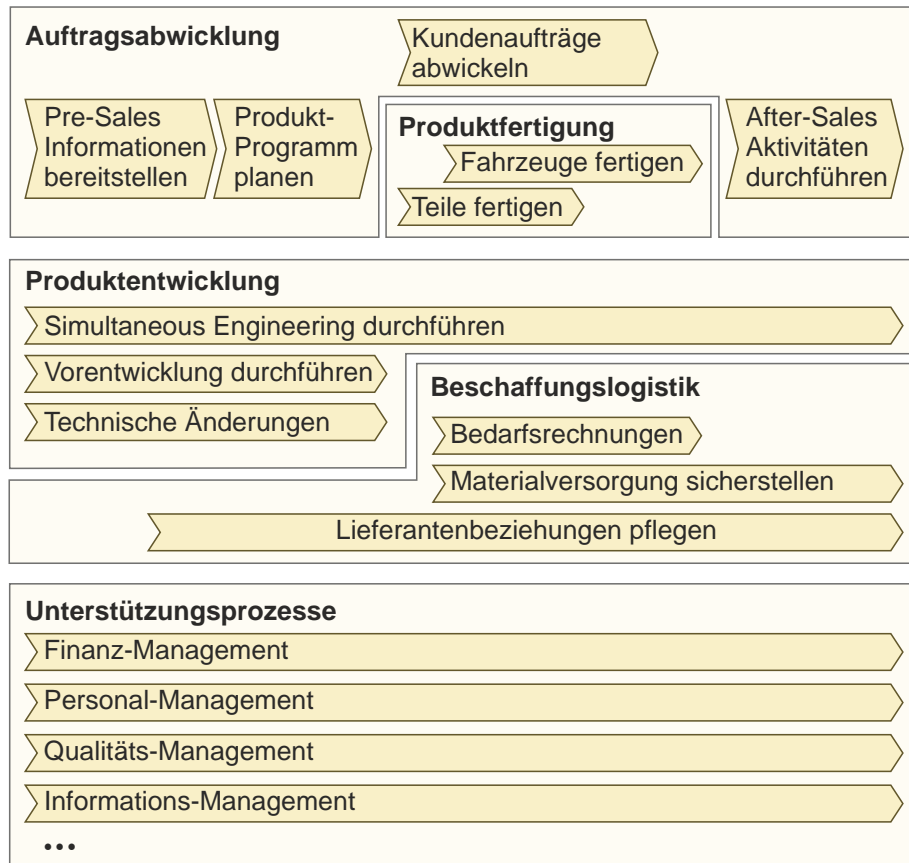
**Abb. 2.10.** Struktur der Prozesswelt eines Dienstleistungsunternehmens (vgl. SCHULZE KÖNIG 2002).

#### Erläuterung der Prozesswelt eines Dienstleisters

Geschäftszweck des Dienstleistungsunternehmens ist das **Bewirtschaften von Immobilien**. Im Bereich der Leistungserstellung erstreckt sich das „**Kaufmännische Facilities Management**“ auf das Verwalten von An- und Vermietungen, das Flächenmanagement und das Erstellen von Wirtschaftsplänen. Im Bereich „**Technisches Facilities Management**“ geht es um das Erbringen technischer Leistungen für Immobilien wie z.B. Instandhaltungsmaßnahmen und um die Versorgung mit Strom, Gas, Wasser, während das „**Infrastrukturelle Facilities Management**“ z.B. Reinigungs- und Sicherheitsdienste betrifft. Bei den übrigen Prozessen geht die Bedeutung aus der Bezeichnung hervor.

#### Erläuterung der Prozesswelt eines Automobilherstellers

Deutlich komplexer präsentiert sich die in Abb. 2.11 auszugsweise gezeigte Prozesswelt eines größeren Unternehmens, hier eines Automobilherstellers. Die **Prozesse der Leistungserstellung** sind in die beiden Bereiche „**Auftragsabwicklung**“ und „**Produktentwicklung**“ gegliedert. Im letztgenannten Bereich bezieht sich der Prozess „**Simultaneous Engineering**“ auf die kooperative Entwicklung von Produktkomponenten, die in Zusammenarbeit mit so genannten Entwicklungsdienstleistern vollzogen wird. Die Bedeutung der übrigen Prozesse geht aus ihrer Bezeichnung hervor.



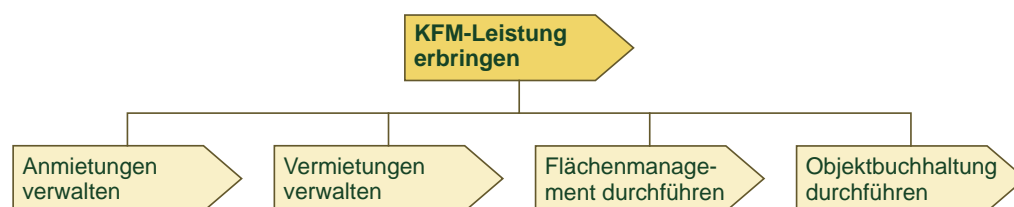
Prozesswelt eines Automobilherstellers

Abb. 2.11. Struktur der Prozesswelt eines Produktionsunternehmens.

Für den Zweck der Reorganisation der geschäftlichen Aktivitäten ist eine grobe Strukturierung der Geschäftsprozesse nicht hinreichend. Eine über mehrere Ebenen hinweg vorgenommene **Verfeinerung der Prozesse** gestattet tiefere Einsichten. Zudem schafft sie, im Sinne eines sukzessiven Überganges vom strategischen zum operativen Prozessmanagement, einen Aufsetzpunkt für die auf der operativen Ebene durchzuführende Prozessreorganisation bzw. -verbesserung. Anders als auf der strategischen Ebene sind hierzu Eingriffe in die Prozesse selbst erforderlich. Anknüpfend an das Beispiel einer Prozesswelt in Abb. 2.10 wird die **stufenweise Verfeinerung** im Folgenden demonstriert.

Verfeinerung der Prozesswelt in Stufen

Exemplarisch sei der Leistungsprozess „KFM-Leistung erbringen“ betrachtet. In einer **ersten Verfeinerungsstufe** ergibt sich die in Abb. 2.12 gezeigte Prozessstruktur.



erste Verfeinerungsstufe

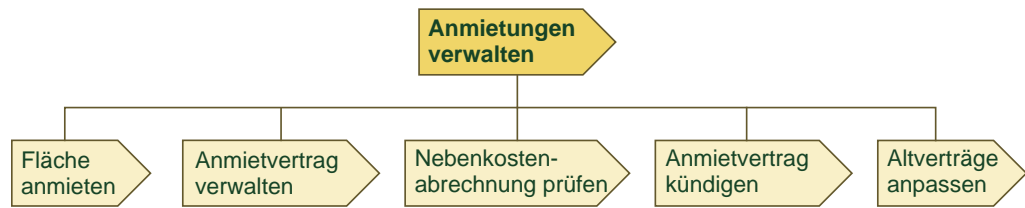
Abb. 2.12. Verfeinerung des Prozesses „KFM-Leistung erbringen“ (erste Verfeinerungsstufe).

Die beispielhafte Verfeinerung des Prozesses „Anmietungen verwalten“ ist in Abb. 2.13 dargestellt. Die resultierenden Prozesse der **zweiten Verfeinerungsstufe** bedürfen im gegebenen Fall keiner weiteren Verfeinerung mehr. So die-



nen die Prozesse der Erstellung einer wohldefinierten Leistung und sie sind zudem gut überschaubar.

zweite  
Verfeinerungsstufe



**Abb. 2.13.** Verfeinerung des Prozesses „Anmietungen verwalten“ (zweite Verfeinerungsstufe).

In Abhängigkeit von der Komplexität der Prozesswelt verschiedener Unternehmen wird auch die Anzahl der vorzunehmenden Verfeinerungsschritte variieren. Insofern lässt sich keine Aussage über die erforderliche **Anzahl von Verfeinerungsstufen** treffen. Jedoch lassen sich einige Kriterien nennen, die verfeinerte bzw. abgegrenzte Prozesse erfüllen sollten:

- Ein Prozess sollte einen **klar definierten Anfang** und ein **klar definiertes Ende** haben, wobei der Anfang durch den Eintritt eines Anfangsereignisses – z.B. „Kündigung eingegangen“ – und das Ende durch den Eintritt eines Endereignisses – z.B. „Kündigung bearbeitet“ – definiert sein sollte.
- Ein Prozess sollte eine **klar abgrenzbare Leistung** erbringen, die für einen internen oder externen Kunden von Wert ist, wobei die Granularität von Prozess und Leistung einander entsprechen sollten.
- Ein Prozess sollte der Bearbeitung eines **klar definierten (Prozess-)Objektes** bzw. Geschäftsvorfalles, wie z.B. „Kundenangebot“, „Reklamation“ usw. dienen und das Ergebnis der Bearbeitung sollte die angestrebte Prozessleistung darstellen.

Kriterien für die  
Prozessabgrenzung

•  
•  
•