

# 1

# Geschäftsprozessmanagement (GPM)

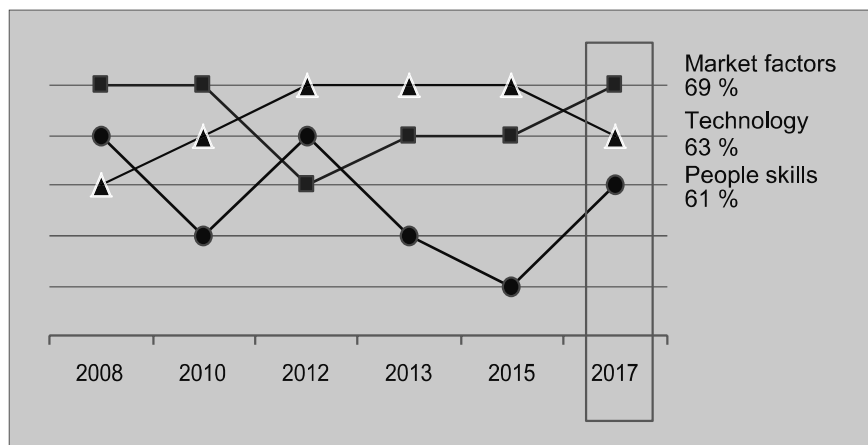
In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Herausforderungen werden Organisationen konfrontiert?
- Mit welchen internen Problemen haben Organisationen zu kämpfen?
- Warum kann GPM heutige und zukünftige Herausforderungen besser bewältigen sowie interne Probleme in Organisationen besser lösen als traditionelle Organisationskonzepte?
- Welche Ziele, Aufgaben und Merkmale kennzeichnen das GPM?
- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg des GPM ab?
- Worin besteht der Nutzen des GPM?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen GPM und anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen GPM und Qualitätsmanagement?
- Welche Anforderungen stellen die Normen ISO 9001 und ISO 9004 an das GPM?
- Wie hat sich das GPM historisch entwickelt?

## ■ 1.1 Anforderungen an Organisationen<sup>1</sup>

Das Umfeld von Organisationen ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor. Das gilt speziell für Wirtschaftsunternehmen, aber auch für Non-Profit-Organisationen und Behörden. In Wirtschaftsunternehmen werden Veränderungen am stärksten beeinflusst durch Marktfaktoren, Technologie und Mitarbeiterqualifikation (siehe Abb. 1.1). Weitere Triebkräfte sind staatliche Regulierung/Gesetzgebung, makroökonomische Faktoren, gesellschaftsökonomische Faktoren, Umweltthemen, Globalisierung und geopolitische Faktoren (vgl. IBM 2018, S. 3; vgl. auch Kotter 2011, S. 15 ff.; Regnet 2014-1, S. 32 ff.; Kienbaum 2015, S. 16 ff.).

<sup>1</sup> Der in dem Buch verwendete Begriff Organisation umfasst öffentliche oder private Organisationen mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht.



**Abbildung 1.1** Treiber der Veränderung; Befragung von 12 854 Führungskräften aus 112 Ländern  
(Quelle: IBM 2018, S. 3)

Bei den technologischen Faktoren steht die **Digitalisierung** an vorderer Stelle. Cloud Computing, Social Media, mobile Technologien, Big Data, Data Mining, Analytics, Cognitive Computing, künstliche Intelligenz (KI), Internet der Dinge und Robotic werden in naher Zukunft die Wettbewerbslandschaft gravierend verändern. „Beinahe täglich entstehen Innovationen, die neue Technologien oder Geschäftsmodelle nutzen oder alte Technologien auf neue Weise einsetzen“ (IBM 2015, S. 1). Unternehmen mit disruptiven Innovationen verdrängen die etablierten Anbieter nicht nach und nach, sondern in kürzester Zeit (vgl. IBM 2015, S. 13 ff.; IBM 2017, S. 2. ff.; Hanschke 2018, S. 21 ff.; Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2018, S. 11 ff.; Scheer 2018, S. 7 ff.).

**Disruptive Innovationen** stellen die bisherigen Erfolgsvoraussetzungen von Geschäften infrage. Sie erfordern **neue Geschäftsmodelle** mit neuen Leistungen, Kundensegmenten, Verkaufskanälen, Erlösquellen, Schlüsselressourcen, Geschäftsprozessen, Partnern und mit neuer Kostenstruktur (vgl. Hungenberg 2014, S. 135; Scheer 2018, S. 4f.). Etablierten großen Organisationen bereitet es häufig Schwierigkeiten, Veränderungen ihrer Umwelt sensibel wahrzunehmen und darauf schnell und flexibel mit neuen oder veränderten Geschäftsmodellen zu reagieren (vgl. Kienbaum 2015, S. 18 f.). Die Gefahr ist groß, dass sie aggressiven Start-up-Unternehmen das Geschäft überlassen müssen. „Start-up-Unternehmen können in kurzer Zeit durch exponentielles Wachstum bestehende Weltmarktführer in ihrer Marktposition erschüttern oder sogar verdrängen“ (Scheer 2018, S. 35).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 06.06.2018 zum Thema „Digitalisierung. Jobs gehen, Jobs kommen“: „Was vor fünf Jahren nicht zu erahnen war, ist längst da, und was in zwei Jahren sein wird, mag man sich noch gar nicht vorstellen. [...] Darauf müssen sich Unternehmen, Arbeitgeber und Gewerkschaften, die Politik und Gesellschaft einstellen. [...] Und das Management muss frühzeitig die Strukturen im Unternehmen so verändern, dass nicht plötzlich ganze Betriebe obsolet sind und ganze Regionen aufgegeben werden müssen.“

Nach Einschätzung der CIOs verändert die Digitalisierung die Geschäftsmodelle fast aller Branchen und 63% aller Geschäftsprozesse (vgl. Capgemini 2018, S. 7). „Digital innovations take many forms – new products and services, more efficient and high-impact operations and processes, even radically different business models. But if such innovations are to take root and thrive, they will need a digitally capable organization to make them work. Digital innovation and digital organizations are codependent and intertwined“ (BCG 2018, S. 17).

Die „hyperkompetitive“ Umwelt wird mit den Schlagworten Unbeständigkeit (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)<sup>2</sup> charakterisiert. Sie fordert von Organisationen **Agilität**. Unter einer **agilen Organisation** wird eine „schnelle und flexible“, „dynamische und effiziente“ bis „hierarchiefreie und partizipative“ Organisation verstanden (vgl. Ortman 2017). Sie ist gleichzeitig stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) und dynamisch (schnell, flink und anpassungsfähig). „To master this paradox, companies must design structures, governance arrangements, and processes with a relatively unchanging set of core elements – a fixed backbone. At the same time, they must also create looser, more dynamic elements that can be adapted quickly to new challenges and opportunities“ (Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1).

Viele Organisationen werden in Zukunft nur als agile Organisationen mit einer hohen Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit<sup>3</sup> und einer deutlich effektiveren und effizienteren Art der Zusammenarbeit erfolgreich sein.<sup>4</sup>

**Agile Organisationen** kennzeichnen folgende **Merkmale**:<sup>5</sup>

- **Strategieorientierung:** Sie nehmen Veränderungen frühzeitig wahr und verfolgen die richtigen Markt- und Technologiestrategien. Zudem verfügen sie über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Strategien umzusetzen.
- **Stakeholderorientierung:** Sie kommunizieren und kooperieren über Netzwerke intensiv mit Kunden, Partnern, Lieferanten und Distributoren. Ihr Kernziel ist, die Bedürfnisse von Kunden und anderen Stakeholdern effizient zu erfüllen.
- **Mitarbeiterorientierte Führung:** Die Führungskräfte stehen im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern. Sie vermitteln überzeugend die strategischen und operativen Ziele und schaffen eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Sie fördern die Mitarbeiter, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln. Schnelles Scheitern wird ebenso anerkannt wie erfolgreiche Innovationen.
- **Selbstorganisierte Teams:** Teams werden ermächtigt, die übertragenen Aufgaben eigenständig und eigenverantwortlich zu lösen (Empowerment).
- **Lernen und Wissen:** Organisationales Lernen in und zwischen den Teams verbreitert laufend die Wissensbasis der Organisation, führt zu einer intensiven Nutzung des individuellen sowie organisationalen Wissens und fördert Innovationen. Gleichzeitig steigern organisationales Lernen und Wissen die dynamischen Fähigkeiten der Organisation.
- **IT-Business-Alignment:** IT und Geschäftsprozesse werden strategisch und operativ aufeinander abgestimmt und unterstützen gemeinsam die Umsetzung der Geschäftsstrategie und das Erreichen der Geschäftsziele (vgl. IBM 2018, S. 31 f.).
- **Operative Excellence:** Prozesse bilden die Basis für hohe operative Effektivität und Effizienz. Sie weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Geschäftsstrategie bzw. der Geschäftsmodelle auf.

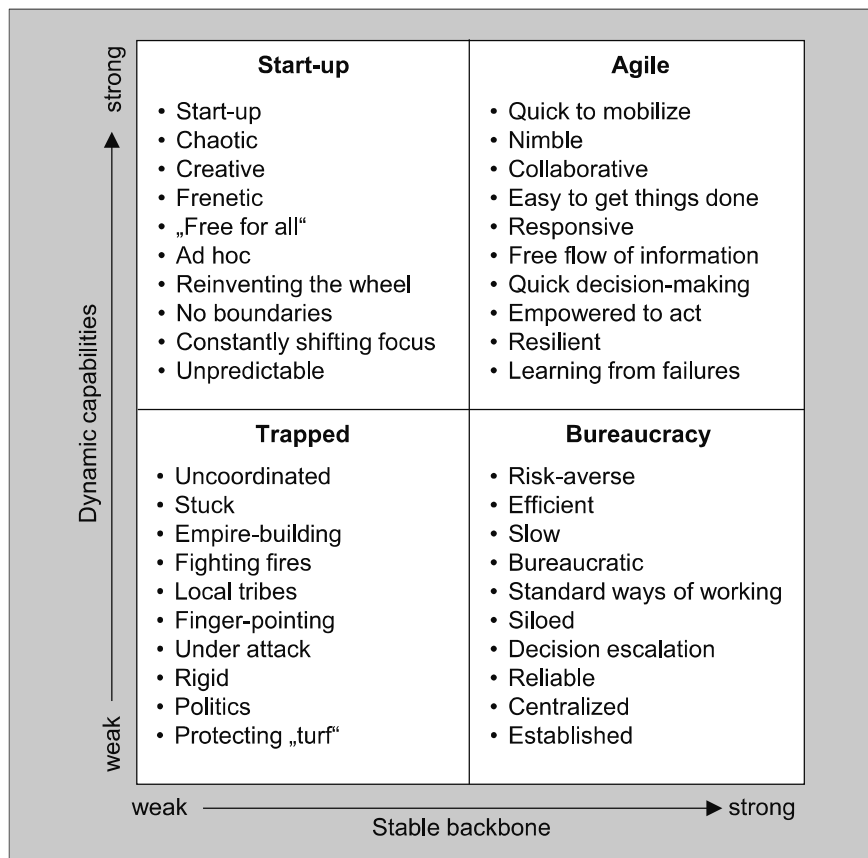
<sup>2)</sup> Die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (= VUCA-Modell) beschreiben Herausforderungen, die Organisationen bewältigen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein (vgl. Onpulson 2018; Förster/Wendler 2012; Aghina/De Smet/Weerda 2015; Hilmer 2016, S. 44 f., Capgemini 2017-1).

<sup>3)</sup> Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden oft gleichgesetzt. **Flexibilität** ist die Fähigkeit einer Organisation, sich an veränderte Gegebenheiten anzupassen (vgl. Kurz 2011, S. 18; Kugeler/Vieting 2012, S. 239 f.; Weske 2012, p. 111; Dumas et al. 2018, p. 61). Unter **Agilität** wird hier die Fähigkeit verstanden, flexibel, schnell, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren.

<sup>4)</sup> Vgl. Bach et al. 2017, S. 392 ff.; Capgemini 2017-2, S. 14; Deloitte 2017, p. 20; Gloger/Rösner 2017, S. 111 ff.; Sommerhoff 2018, S. 21 ff.; APQC 2019, p. 13.

<sup>5)</sup> Vgl. Kienbaum 2015, S. 20 ff.; Capgemini 2017-1, pp. 11 and 17; BCG 2018, S. 17 f.; Hays/IBE 2018, S. 6 ff.

Agile Organisationen unterscheiden sich deutlich von traditionellen bürokratischen und hierarchischen Organisationen (siehe Abb. 1.2 und Abb. 1.3). „Agile performance units excel most often at strategy and people-related practices, and they outperform all other units in stability and dynamism. [...] Compared with their agile counterparts, bureaucratic performance units are far behind on their dynamic practices“<sup>6</sup> (Ahlbäck et al. 2017, p. 5 and 7).



**Abbildung 1.2** Merkmale und Einordnung von Organisationsformen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1)

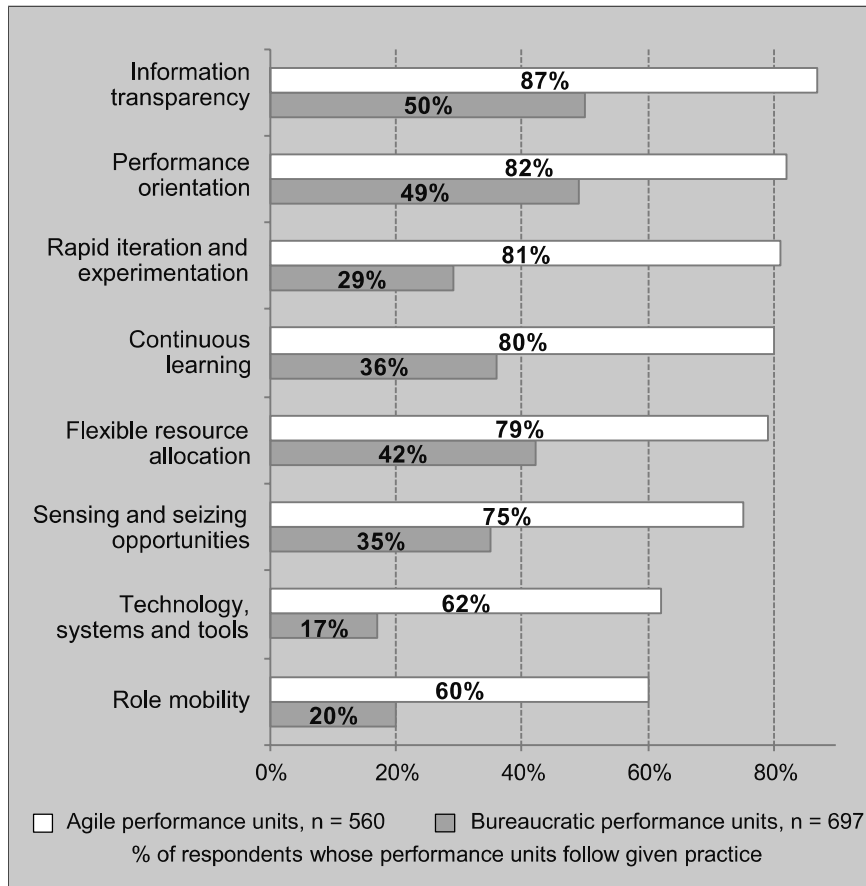
Kritikpunkte an **bürokratischen und hierarchischen Organisationsformen** sind (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 236 ff.):<sup>7</sup>

- tiefe Stellenhierarchie,
- lange Entscheidungswege,
- Konzentration auf Bereichs-, Funktionsziele,

<sup>6</sup>) Dynamic practices oder dynamic capabilities bezeichnen Fähigkeiten einer Organisation, interne und externe Ressourcen neu zu konfigurieren und zu kombinieren, um neue Kompetenzen zu erzeugen und als Wettbewerbsvorteile strategisch zu nutzen. Dynamic capabilities sind z. B. Voraussetzung zur Generierung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle oder zur starken Steigerung der Organisationsagilität und -effizienz (vgl. Kapitel 3.3.7.2).

<sup>7</sup>) Vgl. zu dem Thema hierarchische Organisation und Führung als zentrale Barrieren von Veränderungen: Roghé/Strack 2010; Liebert 2012, S. 52 ff.; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016; Capgemini 2017-2; Deloitte 2017.

- Übermaß an zentraler kostenintensiver Planung, Koordination und Kontrolle,
- viele Schnittstellen, hohe Koordinationskosten,
- starre Regelgebundenheit von Abläufen,
- Markt- und Prozessferne der Entscheidungsträger,
- Inflexibilität gegenüber Marktveränderungen.



**Abbildung 1.3** Dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities) in agilen und bürokratischen Organisationen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 13)

#### Führungskräfte in Deutschland sind sich dieser Probleme bewusst:

- Die Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group (BCG) kommt zu dem Ergebnis, dass die Organisationskompetenz in Unternehmen „erschreckend gering“ ist (vgl. Roghé/Strack 2010, S. 15 f.).
- In der Studie „Führungskultur im Wandel“ lehnen die befragten 400 Führungskräfte überwiegend die klassische Linienhierarchie ab und stilisieren sie zum Gegenentwurf von „guter Führung“ (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, S. 7; vgl. Kapitel 4.2.5).
- In der Capgemini-Studie „Change Management 2017“ zählen 72 % der deutschen Befragungsteilnehmer (international 62 %) die bestehende Organisationsstruktur und etablierte Unterneh-

menskultur zu den größten Hemmnissen auf dem Weg zur Digitalisierung (vgl. Capgemini 2017-2, S. 13; vgl. auch Liebert 2012, S. 52 ff.).

- „Only, 14 percent of executives believe that the traditional organizational model – with hierarchical job levels based on expertise in a specific area – makes their organization highly effective“ (Deloitte 2017, p. 20).

**Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist das Gegenmodell einer hierarchischen und bürokratischen Organisationsform.** Es zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus, wie z. B.:

- Hohe Anpassungsfähigkeit an strategische Veränderungen durch die direkte Verbindung zwischen Geschäftsstrategie/Geschäftsmodell und Geschäftsprozessen.
- Hohe Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse durch Ableitung der Prozessziele aus den Geschäftszielen und durch Zielkaskadierung über alle Prozessebenen.
- Hohe organisatorische Gestaltungsflexibilität durch
  - flache Organisation mit dezentraler Entscheidungskompetenz und -verantwortung in den Geschäftsprozessen,
  - Reduzierung und Vereinfachung der Schnittstellen auf flexible Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen innerhalb, zwischen und außerhalb der Geschäftsprozesse,
  - Prozessmodularisierung als Basis einer flexiblen Organisation,
  - agile IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse durch BPM-Systeme, Cloud Computing, Process Analytics, Process Intelligence etc. (vgl. Kapitel 12).
- Befähigung und Empowerment der Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, die sich durch organisationales Lernen sowie intensive Wissensgenerierung und -nutzung auszeichnen.

**Die geforderte Agilität von Organisationen kann das GPM im hohen Maße erfüllen.** Dabei ist es in der Lage, unterschiedlichen Agilitätsanforderungen von Geschäftsprozessen (wissensorientierte, innovationsintensive und/oder Standardgeschäftsprozesse) gerecht zu werden.

„BPM is a management discipline that provides governance for a process-oriented organization with the goal of agility and operational performance. [...] Approaches like the ‚agile organization‘ [...] or similar concepts are nothing other than the result of the consequent use of BPM“ (Kirchmer 2017, p. 8).

Über die Integration agiler Konzepte und Methoden lässt sich das Nutzenpotenzial des GPM noch stärker zur Wirkung bringen (vgl. Feddern/Knuppertz/Krings 2017, S. 6 und 11 ff.; Kapitel 5.5.3.2). Die erfolgreiche Anwendung agiler Methoden erfordert eine agile Kultur. Eine Befehls- und Kontrollkultur ist dafür ungeeignet (vgl. Schein/Schein 2018, S. 232). Das GPM erfüllt die kulturellen und sonstigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz agiler Konzepte und Methoden.



GPM zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus. Es befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und schnell erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es steigert kontinuierlich die Organisationseffektivität sowie -effizienz und beherrscht den Wandel als permanenten Prozess. Darin ist GPM traditionellen bürokratischen Organisationen deutlich überlegen.

Voraussetzung ist, dass GPM ganzheitlich, durchgängig und konsequent eingeführt und angewendet wird. Die Erfüllung der Anforderungen der ISO 9001 reicht für ein wirksames GPM bei Weitem nicht aus.

## ■ 1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen

Den steigenden Herausforderungen auf der einen Seite stehen in vielen Organisationen gravierende Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Formalziele Effektivität und Effizienz beschreiben.<sup>8</sup> Effektivität und Effizienz stellen grundlegende Zielsetzungen einer Organisation dar und spielen in der Organisationspraxis eine zentrale Rolle.

**Effektivität** bedeutet „die richtigen Dinge tun“. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele verfolgt und erreicht, wie z.B. die richtigen Fähigkeiten entwickelt, die richtigen Kernkompetenzen aufbaut, die richtigen Märkte und Technologien auswählt, die richtigen Kundenbedürfnisse ermittelt sowie die richtigen Leistungen erzeugt und diese richtig vermarktet.<sup>9</sup> Maßnahmen sind effektiv, wenn sie dazu beitragen, die strategischen und/oder operativen Ziele der Organisation *wirksam* umzusetzen. Der Effektivität ist auch die organisatorische **Flexibilität (Agilität)** zuzuordnen, d. h. die Fähigkeit einer Organisation, schnell, flexibel, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. Kapitel 1.1).

Beispiele für **Defizite der Effektivität** in der Praxis sind:

- keine überzeugende Vision und Mission,
- unklare strategische Ziele wie z. B.:
  - mangelhafte Kenntnis eigener Stärken und Schwächen sowie von Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren,
  - unklare Markt- und Technologieziele durch unzureichende Kenntnis von Märkten, Technologien, Kundenbedürfnissen, -anforderungen und -erwartungen.
- unzureichende dynamische Fähigkeit, sich veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen,
- unzureichende Innovationsfähigkeit,
- unklare Prozess- und Produktziele,
- ungeeignete bzw. unzureichende Maßnahmen zur Erreichung von strategischen und/oder operativen Zielen.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Von der Zufriedenheit der Kunden hängen Umsatz sowie Ergebnis und damit der wirtschaftliche Erfolg ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Hohe Leistungsbereitschaft setzt Ziele voraus, welche die Mitarbeiter verstehen, überzeugen und motivieren. 50 % der angestellten Mitarbeiter in Deutschland sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden. 50 % sind unzufrieden und würden ihren Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln (vgl. Manpower-Group Deutschland 2018).

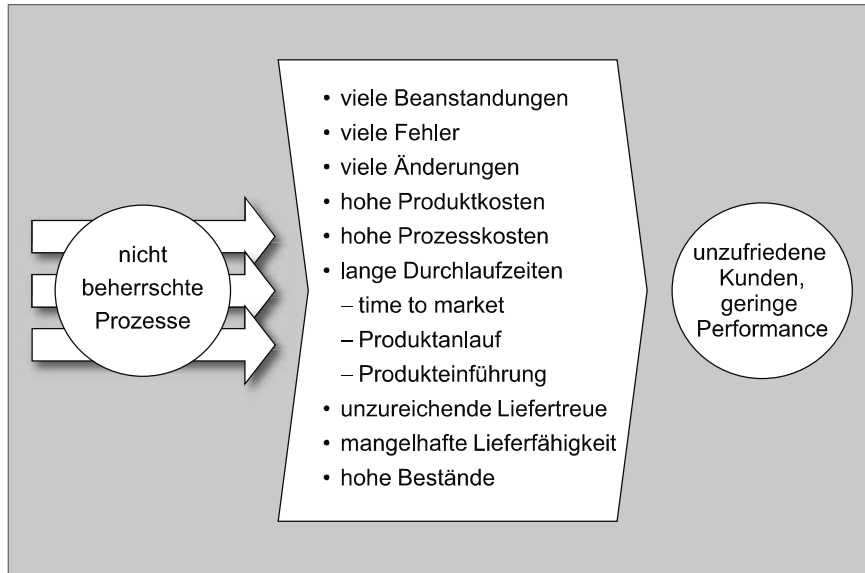
**Effizienz** bedeutet „die Dinge richtig tun“. Eine Organisation ist effizient, wenn sie ihre Geschäftsziele *wirtschaftlich* erreicht. Hierbei sind der optimale Einsatz von Ressourcen (Ressourceneffizienz) und der optimale Ablauf der Prozesse (Prozesseffizienz) entscheidende Parameter. Stark verbreitet sind Effizienzprobleme in Prozessen (siehe Abb. 1.4).

<sup>8</sup> Vgl. zu den Themen Effektivität und Effizienz: Osterloh/Frost 2006, S. 185 ff.; Grau 2014, S. 26 f.; Koubek/Pölz 2014, S. 295 ff.; Lehner 2014, S. 2; Malik 2014, S. 15 ff.; Schulte-Zurhausen 2014, S. 5; Bartenschlager 2015, S. 123 ff.; Vahs 2015, S. 14 f.; Bach et al. 2017, S. 68 f.; Sommerhoff 2018, S. 8. ff.

<sup>9</sup> Die Norm ISO 9000 verwendet für Effektivität den Begriff Wirksamkeit und versteht darunter: „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.7.11).

Der BMW-Betriebsratschef erklärte im März 2018: „Wir sind heute noch ein bürokratischer Haufen, der Prozesse hat, die nicht mehr adäquat sind. Da muss auch der Vorstand mit einer anderen Geschwindigkeit ran“ (*Automobilwoche* vom 19.03.2018).

Eine niedrige Prozesseffizienz wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. Sie belastet über niedrige Qualität der bereitgestellten Kundenleistungen, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten die Kundenzufriedenheit und reduziert damit den Umsatz und das finanzielle Ergebnis. Einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Organisationen ist die kontinuierliche Beseitigung von „Verschwendung“ in den Prozessen.



**Abbildung 1.4** Effizienzprobleme (Verschwendung) in Prozessen und ihre Auswirkungen



In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. In deutschen Unternehmen hat es Tradition, Krisen über Kostensenkungsprogramme zu lösen. Krisenbewältigungsprogramme sind zu 75 % Kostensenkungsprogramme. Diese können die finanzielle Situation kurzfristig entlasten, stellen aber in der Regel keine dauerhafte Lösung dar. Die Folge ist, dass Kostensenkungsprogramme in vielen Organisationen in wiederkehrenden Wellen verlaufen (vgl. Vahs 2015, S. 266 und 324).

Zielführender, als Kosten zu senken, ist, die Ursachen mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Diese liegen in den Prozessen und können über eine integrierte Steuerung von Kundenzufriedenheit, Prozesszeiten, -qualität und -kosten zusammen mit einer kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance behoben werden (vgl. Kapitel 9.3).



Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 09.11.2012, Manager folgen in kritischen Ergebnissituationen gerne dem „Klassiker aus dem BWL-Handbuch“. Sie streichen Stellen und drücken Kosten. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind: Personalabbau, integrierte Einkaufsoffensiven, Outsourcing, Investitionskürzungen bzw. -streckungen sowie Abbau sozialer Leistungen (vgl. auch Christ 2015, S. 33 ff.).

In vielen Fällen liegen die Ursachen für Organisationskrisen nicht nur in Defiziten der Effizienz, sondern besonders auch an einer defizitären Effektivität, wie z.B. falsche strategische Entscheidungen bezogen auf Zukäufe, Kooperationen, Märkte, Technologien, Produkte sowie ungeeignete Organisationsstrukturen und Führungssysteme. „Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise Prozesse und Strukturen falsch definiert sind“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 1; vgl. auch Gloger/Rösner 2017, S. 6).

Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Notwendig ist, der Effektivität eine mindestens ebenso hohe Aufmerksamkeit beizumessen wie der Effizienz.

**Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme in Organisationen haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaften Geschäftsprozessen.** Organisationen, die Geschäftsprozesse einführen, zielgerichtet steuern und kontinuierlich verbessern, steigern permanent ihre Effektivität und Effizienz. Sie sind besser gewappnet, Veränderungen zu meistern und kritische Situationen von vornherein zu vermeiden.

## ■ 1.3 GPM als Lösungsweg

### 1.3.1 Begriff, Konzept und Ziele des GPM

Geschäftsprozessmanagement (GPM) bzw. Prozessmanagement wird weltweit als **Business Process Management (BPM)** bezeichnet. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definieren z. B.:

- Fraunhofer-Gesellschaft: „Unter Business Process Management (BPM) versteht man alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ (Fraunhofer ISST 2009, S. 1).
- Weske: „*Business process management* includes concepts, methods, and techniques to support the design, administration, configuration, enactment, and analysis of business processes“ (Weske 2012, p. 6; vgl. auch Dumas et al. 2018, p. 15).

IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (Technology-BPM) (vgl. Kruppke/Jost/Kindermann 2006, S. 6). Das **Business-BPM** (auch fachliches oder betriebswirtschaftliches BPM genannt) wird als Managementkonzept in Organisationen und das Technology-BPM bzw. technische BPM (hier **IT-BPM** genannt) als Konzept zur IT-Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden (vgl. auch Becker/Mathas/Winkelmann 2009, S. 4; Snabe et al. 2009, S. 1; Komus 2011, S. 5 ff.; Slama/Nelius 2011, S. 5 f.).

„Technisches BPM baut immer auf einem fachlichen BPM auf und hängt deshalb vom Vorhandensein eines fachlichen BPM ab. Demgegenüber ist ein fachliches BPM auch ohne technisches BPM denk- und umsetzbar“ (Stähler et al. 2009, S. 16).

„While it seems evident that IT is an essential driver of organizational change towards process-orientation [...], a pure focus on IT systems does not account for the comprehensive meaning of BPM“ (Schmiedel/Brocke/Recker 2015, p. 651).

Das in diesem Buch beschriebene GPM legt den Schwerpunkt auf das Business-BPM. GPM wird dabei wie folgt definiert:<sup>10</sup>



**Geschäftsprozessmanagement (GPM)** ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

**Integriert** bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Ressourcen, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des GPM zusammenhängend betrachtet sowie aufeinander abgestimmt geplant, eingesetzt, koordiniert und zielgerichtet gesteuert werden. GPM ist **ganzheitlich**. Ganzheitlich heißt, dass GPM die gesamte Organisation umfasst und dabei organisatorische, kulturelle, personelle, technische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt (vgl. Schmelzer 2011; Schnetzer 2013).

**Zielsetzung des GPM** ist, die Prozesseffektivität und -effizienz so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. „BPM success should ultimately link to business success, i. e., to the ability to meet or exceed the business performance objectives that are part of the corporate strategy“ (Dumas et al. 2018, p. 476).

„Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn die Flexibilitätsvorteile und die damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren“ (Vahs 2015, S. 257). Mit seiner Flexibilität (Agilität) erfüllt das GPM eine substantielle Anforderung an heutige Organisationen.

<sup>10)</sup> Andere Definitionen für GPM, Prozessmanagement oder BPM sind (vgl. auch Übersicht über Prozessmanagement/BPM-Definitionen bei Bruin/Doebeli 2015, p. 741; Kirchner 2017, p. 8 und Schallmo/Brecht 2017, S. 19 ff.):

- Gaitanides: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides/Scholz/Vrohllings 1994, S. 3).
- SAP: „Managementdisziplin, die sich auf die integrierte und laufende Analyse, Gestaltung, Implementierung, Ausführung und Überwachung von Geschäftsprozessen bezieht, um Effektivität und Effizienz unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zu steigern“ (vgl. Snabe et al. 2009, S. 191).
- European Association of Business Process Management (EABPM): „BPM ist eine Managementdisziplin, mit der Strategien und Ziele einer Organisation und die Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden miteinander verbunden werden, indem End-to-End-Prozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. BPM umfasst Strategien, Ziele, Kultur, Organisationsstrukturen, Rollen, Grundsätze, Regeln, Methoden und IT-Werkzeuge, um a) End-to-End-Prozesse zu analysieren, zu entwerfen, einzuführen, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern und b) eine Prozess-Governance aufzubauen“ (EABPM 2014, S. 62f.).
- Jeston: „A management discipline focused on using business processes as a significant contributor to achieving an organization's objectives through the improvement, ongoing performance management and governance of essential business processes“ (Jeston 2018, p. 4).

Zentrales Bezugsobjekt des GPM ist der Geschäftsprozess. Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Abfolge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen (vgl. Kapitel 2.1.1).

Wesentliche **Merkmale von Geschäftsprozessen** sind:

- Sie erstrecken sich vom Bedarf des Kunden bis zur Bereitstellung der gewünschten Leistungen an den Kunden (vom Kunden zum Kunden; End-to-End-Prozess).
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der Ziele der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Sie bündeln organisatorisch alle Aktivitäten, die für die komplette Bearbeitung der Geschäftsfälle in den jeweiligen Geschäftsprozessen erforderlich sind.
- Sie bilden auf Dauer angelegte autonome Organisationseinheiten, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen (cross-functional process) und/oder über Organisationsgrenzen hinweg (inter-enterprise process) erstrecken.
- Sie werden über Prozessziele und Prozesskennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert.
- Sie werden jeweils von einem Geschäftsprozessverantwortlichen gelenkt, der für Planung, Ausführung, Controlling, Steuerung und Optimierung des Geschäftsprozesses umfassend verantwortlich ist.

GPM und Geschäftsprozesse haben zwei **Bezugspunkte: Geschäftsstrategie und Kunden** (siehe Abb. 1.5). Der erste Bezugspunkt ist die **Geschäftsstrategie** (vertikale Achse). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen sowie operativen Ziele in den Geschäftsprozessen („Wie“) zu erreichen sind. Das „Was“ und das „Wie“ auf der vertikalen Achse bilden die Basis für die Identifizierung und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich (vgl. Kapitel 3).

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu **Kunden** (horizontale Achse). Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Prozessergebnisse bzw. Kundenleistungen<sup>11</sup> („Was“) mit welcher Leistungsqualität („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bereitzustellen sind. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die Geschäftsfälle, die innerhalb eines Geschäftsprozesses bearbeitet werden.

<sup>11)</sup> Der Begriff Leistung hat mehrere Bedeutungen (vgl. Gleich 2011, S. 35 ff.). Im Prozessmanagement werden unter Leistungen zum einen Prozessergebnisse (Output) im Sinne von erzeugten Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen für Kunden (Kundenleistungen) verstanden (vgl. Schallmo/Brecht 2017, S. 27 f. und 151 ff.). In den weiteren Ausführungen bezieht sich der Begriff Leistung auf diese Kundenleistungen. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung. In diesem Buch wird zur besseren Unterscheidung für die zweite Kategorie der Begriff **Performance** verwendet, wie z. B. Performanceziele, -indikator, -parameter, -niveau und -messung (vgl. Kapitel 7.1; Krause 2006, S. 17 ff.; Burger 2009, S. 11 ff.).

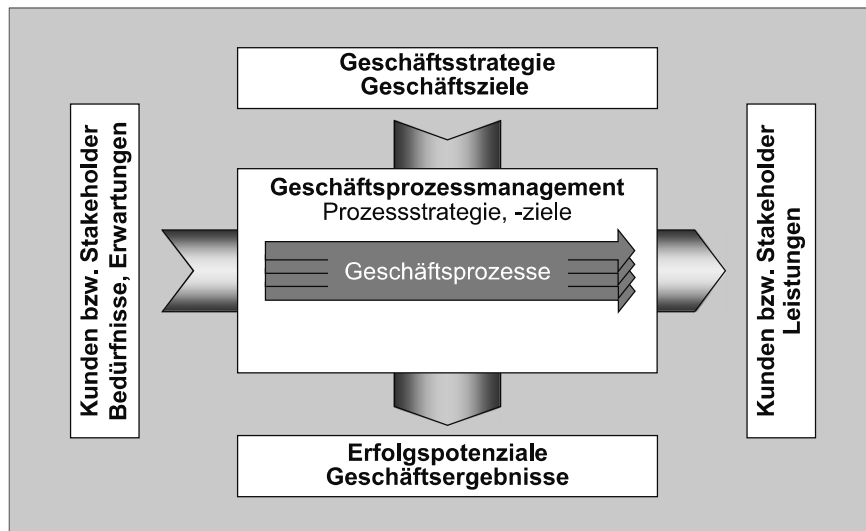


Abbildung 1.5 Bezugspunkte des GPM



Strategiebezug und Kundenbezug sind in Geschäftsprozessen aufeinander abzustimmen. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, den strategischen Auf- bzw. Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen zu vernachlässigen. Bei einer Überbetonung der Strategieorientierung wird den Kundenbedürfnissen und operativen Geschäftszielen ein zu geringes Gewicht beigemessen.

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



GPM hat sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse neben den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Stakeholder die strategischen und operativen Ziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abb. 1.6).

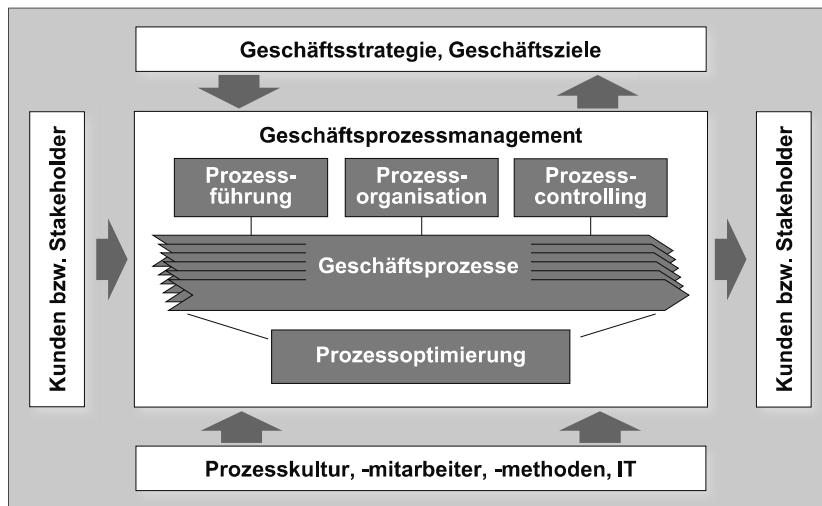


Abbildung 1.6 System des Geschäftsprozessmanagements (GPM-System)

### 1.3.2 Aufgaben des GPM

Die zentralen Aufgaben des GPM sind Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung. Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder vermittelt Abb. 1.7 (vgl. auch Hilmer 2016, S. 150 f.).

**Prozessführung** bezieht sich auf die Führung (Leadership) der Menschen in Geschäftsprozessen. Aufgabe der Prozessführung ist, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich motiviert und engagiert für das Erreichen der Prozessziele einsetzen (vgl. Kapitel 4.2).

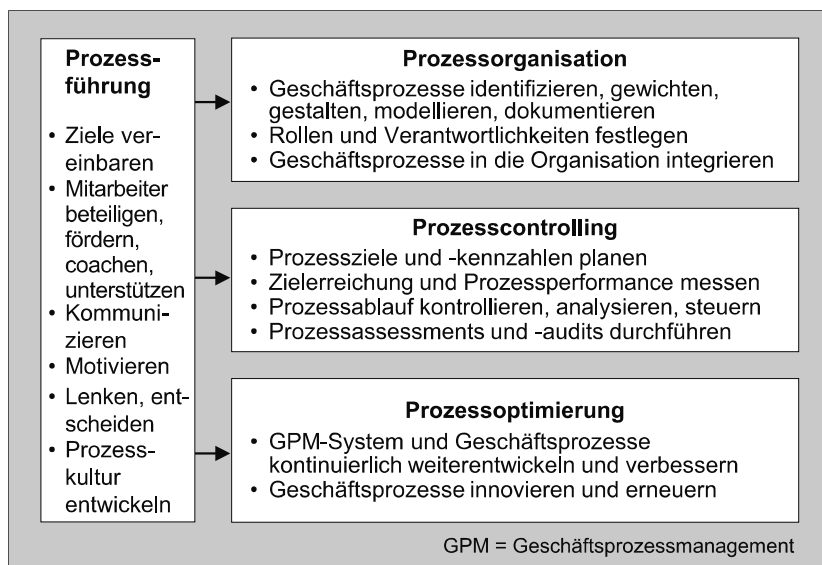


Abbildung 1.7 Aufgabenfelder des GPM

Führungsaufgaben nehmen im GPM der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte GPM der Organisation verantwortlich. Geschäfts- bzw. Teilprozessverantwortliche tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- bzw. Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z. B. Kaizen-Teams) leisten Führungsarbeit.

Die **Prozessorganisation** umfasst die Aufgaben (vgl. Kapitel 5):<sup>12</sup>

- Identifizierung, Gestaltung und Dokumentation der Geschäftsprozesse,
- Festlegung der Rollen im GPM,
- Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

**Prozessidentifizierung**, -gestaltung und -dokumentation stellen Transparenz über Aufbau und Ablauf der Geschäftsprozesse her. Sie sind Voraussetzung für das Prozessverständnis, das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung. Einen Schwerpunkt der Prozessgestaltung bildet die **Prozessmodellierung**, d. h. die vollständige, formale, präzise und konsistente Beschreibung und **Dokumentation** der Geschäftsprozesse. Identifizierung und Gestaltung von Geschäftsprozessen sind ein dynamischer Prozess. Eine Neudefinition oder Anpassung von Geschäftsprozessen kann erforderlich sein, wenn z. B. die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell verändert werden (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.6).

**Prozessrollen** definieren Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse der Positionsinhaber in Geschäftsprozessen und im GPM-System, wie z. B. Chief Process Officer und Geschäftsprozessverantwortliche (vgl. Kapitel 5.4).

Bei der **organisatorischen Integration** geht es um die Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation. Geschäftsprozesse sind so in der Aufbauorganisation zu verankern, dass günstige Rahmenbedingungen für hohe Prozesseffektivität und -effizienz bei ausreichend hoher Ressourceneffizienz geschaffen werden (vgl. Kapitel 5.5).

Die Aufgabenschwerpunkte des **Prozesscontrollings** liegen auf Planung der Prozessziele sowie Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung (vgl. Kapitel 7). Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung. Wichtige Komponenten des Prozesscontrollings stellen Prozessziele, Performanceparameter, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen dar. Mithilfe von Prozesskennzahlen wird die **Prozessperformance** eines Geschäftsprozesses (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) gemessen (vgl. Hilmer 2016, S. 27 ff.).<sup>13</sup> Ein wichtiges strategisches Effektivitätsziel sind die Schaffung und der Ausbau von Kernkompetenzen. Hauptziel der operativen Effektivität ist eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Prozesseffizienz wird über Ziele für die Performanceparameter Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten abgedeckt. Prozessberichte stellen Transparenz über die Prozessperformance her und sind eine unerlässliche Informationsbasis für die Prozessoptimierung.

Aufgabe der **Prozessoptimierung** ist, die Prozessperformance so zu steigern, dass die strategischen und operativen Prozessziele nachhaltig erreicht werden. Nachhaltig bedeutet dauerhaft, umwelt- und zukunftsverträglich.

Die Prozessoptimierung verfolgt zwei unterschiedliche Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance: Prozesserneuerung und Prozessverbesserung. Prozesserneuerung lässt sich als tief

<sup>12</sup> Der „Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung“ fasst die obigen Aufgaben der Prozessorganisation unter dem Begriff Unternehmensdesign zusammen. „Unternehmensdesign: Festlegung der Geschäftsprozesse sowie der Rollen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 35).

<sup>13</sup> Unter Prozessperformance wird die Leistungsfähigkeit eines Prozesses im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele verstanden (vgl. Kapitel 7.1).

greifende Prozesstransformation in Ausnahmesituationen, Prozessverbesserung als laufende Prozesstransformation eines bestehenden Geschäftsprozesses charakterisieren. Mit Prozesserneuerungen sind sprunghafte Steigerungen der Prozessperformance verbunden. Prozessverbesserungen steigern die Prozessperformance kontinuierlich in kleinen Schritten (vgl. Kapitel 9).



Aufgabe des GPM ist, mithilfe von Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung die Prozessperformance (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. Dabei hat es die strategischen Vorgaben (z. B. Schaffung von Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen und -fähigkeiten) umzusetzen und die operativen Prozessziele (z. B. für Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, -qualität und -kosten) zu erreichen.

### 1.3.3 Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)

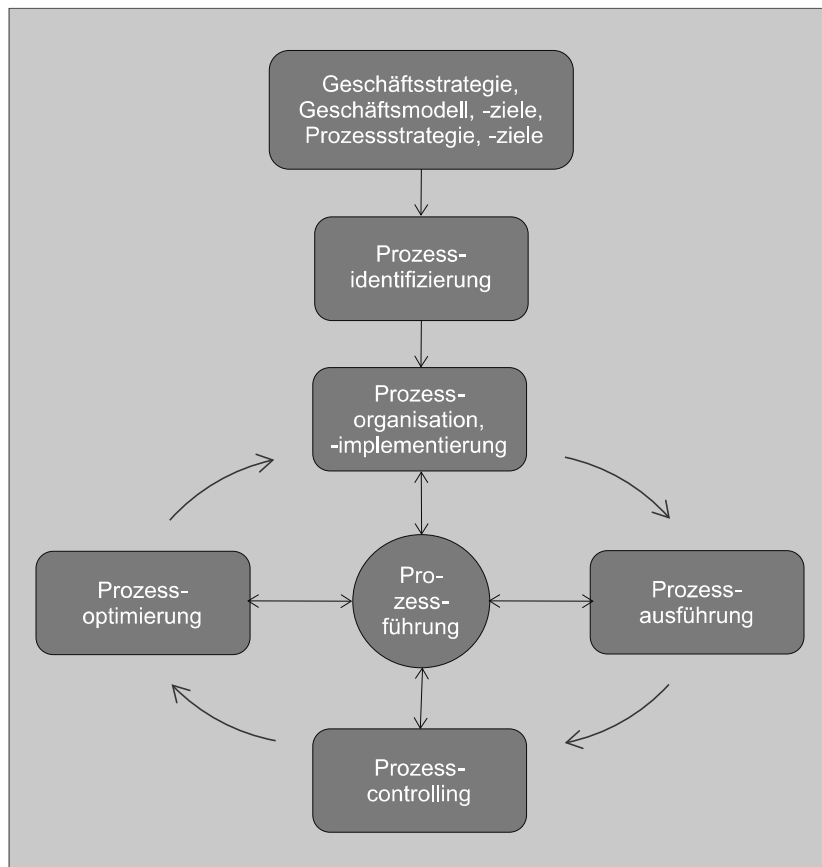
Den Ablauf der Aufgaben des GPM stellt der **Business-BPM-Zyklus** dar (siehe Abb. 1.8). Er besteht aus folgenden Phasen:

- **Geschäftsstrategie/Prozessstrategie:** Den Ausgangspunkt bildet die Geschäftsstrategie, aus der das Geschäftsmodell, die Geschäftsziele sowie die Prozessstrategie abgeleitet werden. Sie bestimmen:
  - welche Geschäftsprozesse erforderlich sind,
  - welche strategischen und operativen Ziele in den Geschäftsprozessen zu verfolgen sind,
  - welche Kernkompetenzen (Erfolgspotenziale) in den Geschäftsprozessen aufzubauen, zu erhalten, auszubauen sowie zu nutzen sind.
- **Prozessidentifizierung:** Die Prozessidentifizierung umfasst:
  - Bestimmen der Geschäftsprozesse auf Basis der strategischen Vorgaben (Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell, Geschäftsziele, Prozessstrategie),
  - Festlegung der Prozessarchitektur mit den Komponenten Geschäftsprozessmodell, Prozesslandkarte und Prozesshierarchie,
  - Überprüfung bzw. Neuaufwurf der Prozessidentifizierung bei Änderungen der strategischen Vorgaben.
- **Prozessorganisation:** Die Prozessorganisation umfasst:
  - Gestaltung (Design, Modellierung) und Implementierung der einzelnen Geschäftsprozesse,
  - Festlegung der Rollen im GPM-System und in den Geschäftsprozessen,
  - Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation,
  - Implementierung der Prozessorganisation,
  - Anpassung von Gestaltung, Rollen und Integration der Geschäftsprozesse an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessausführung:** Die Prozessausführung umfasst die manuelle oder/und automatische Abwicklung der Geschäftsfälle in den Geschäftsprozessen\*. Die Prozessausführung wird von der IT unterstützt oder automatisch durchgeführt.
- **Prozesscontrolling:** Das Prozesscontrolling umfasst:
  - Planung der Ziele (Prozessziele) und Kennzahlen (Prozesskennzahlen) für die Performanceparameter (Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesstermine, Prozesskosten) der einzelnen Geschäftsprozesse,

- Messung, Kontrolle und Reporting der Prozessperformance\*,
  - Steuerung der Prozessperformance\*,
  - Bewertung des GPM-Systems und der Geschäftsprozesse (Prozessassessments, -audits ...),
  - Implementierung des Prozesscontrollings,
  - Anpassung des Prozesscontrollings an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessoptimierung:** Die Prozessoptimierung umfasst
- Prozessverbesserung\*,
  - Prozessinnovation und -erneuerung,
  - Lernen sowie Wissensgenerierung und -nutzung in Geschäftsprozessen\*.

Gesteuert werden alle Aufgaben des Business-BPM-Zyklus von der Prozessführung und unterstützt durch die IT.

Die Phasen des Business-BPM-Zyklus werden in Rahmen der Einführung des GPM konzipiert und implementiert. Im operativen Betrieb werden die mit \* markierten Aufgaben bei jeder Prozessausführung durchlaufen. Änderungen der Geschäftsstrategie, der Geschäftsziele, der Prozessstrategie und/oder der Prozessziele sowie Prozessoptimierungen können Anpassungen einzelner Phasen oder des gesamten Business-BPM-Zyklus zur Folge haben.



**Abbildung 1.8** Lebenszyklus des Business-BPM (Business-BPM-Zyklus)