



# Ihr Studienbrief

SRH Fernhochschule – The Mobile University

# Management digitaler Geschäftsprozesse

Titel-Nr. 1360-02

Die SRH Fernhochschule – The Mobile University ist in ihrem Selbstverständnis darauf ausgerichtet, alle Personen, ungeachtet ihrer Herkunft oder ihres Hintergrunds, gleich zu achten. Diese Haltung soll auch im sprachlichen Ausdruck in unseren Studienmaterialien und Dokumenten erkennbar sein. Werden jedoch vereinzelt Personenbezeichnungen in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies jeweils alle anderen Geschlechter mit ein.

- 1. Auflage Januar 2018
- 2. Auflage Oktober 2021

© 2018 SRH Fernhochschule  
The Mobile University  
Staatlich anerkannte Hochschule der SRH Fernhochschule GmbH

Kirchstraße 26, 88499 Riedlingen  
Telefon: 07371 9315-0, Telefax: 07371 9315-115

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

## Autorin

**Anabell Dreber**

1984

### Werdegang:

seit 2020	Vorstand Personal und Schulleitung der Rudolf Steiner Schule Siegen
seit 2016	selbstständige Unternehmensberaterin – Schwerpunkt Strategie, Unternehmensführung & Prozessoptimierung (vorher: E&E Information Consultants AG; HRpepper GmbH & Co. KGaA)
seit 2016	Trainerin & Coach, Schwerpunkt Teambuilding und Leadership
seit 2015	Dozentin und Autorin in den Themenfeldern Strategie, Entrepreneurship, Innovation, Digital Leadership und Digitale Prozesse an der SRH Fernhochschule Riedlingen
seit 2011	Gründerin und Geschäftsführerin von der Heimwegtelefon gUG
2016-2017	Studierendenmarketing und -strategie an der Hochschule Fulda
2014-2015	Geschäftsführerin der Medizinischen Rückenentrums Heidenheim GmbH
2013-2014	Business-Development-Managerin des Online-Portals Dreamlines.de

### Interessen:

- Design Thinking
- New Leadership
- Bildungswissenschaften
- Ganzheitliche Perspektiven
- Literatur & Geschichte



# Inhaltsverzeichnis

Autorin .....	3
1 Geschäftsprozessmanagement als zentraler Baustein der Unternehmensführung.....	7
1.1 Definitionen und Ansätze des Geschäftsprozessmanagements .....	7
1.2 Das St.-Galler-Management-Modell.....	14
1.3 Geschäftsprozessmanagements in der Theorie: das Propeller-Modell.....	18
1.4 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: ein Beispiel.....	21
2 Geschäftsprozessmanagement im Kontext der digitalen Transformation.....	25
2.1 Wie die digitale Transformation das Geschäftsprozessmanagement verändert.....	25
2.2 Wie das Geschäftsprozessmanagement im Kontext der digitalen Transformation im Unternehmen verändert wird.....	26
3 Kritische Reflexion: Geschäftsprozessmanagement – mehr als eine Managementmode ...	29
4 Gestaltung des Geschäftsprozessmanagements .....	35
5 Rollen im Geschäftsprozessmanagement .....	39
5.1 Spezifische Rollen im Kontext des Geschäftsprozessmanagements .....	41
5.1.1 Chief Process Officer .....	41
5.1.2 Prozessverantwortliche (Process Owner) .....	41
5.1.3 Prozessexperte oder Prozessexpertin.....	41
5.1.4 Prozessberater und Prozessberaterinnen.....	41
5.1.5 Prozesscontroller und Prozesscontrollerinnen .....	42
5.1.6 Die Rolle des Kunden .....	42
5.2 RACI – die Klärung von Verantwortlichkeiten .....	44
6 Einführung des Geschäftsprozessmanagements.....	47
7 Wesentliche Schritte in der Gestaltung von Geschäftsprozessen .....	53
7.1 Identifikation des Ist-Zustandes.....	54
7.2 Analyse des Ist-Zustandes .....	57
7.2.1 Potenzialanalyse .....	57
7.2.2 Benchmarking .....	58
7.3 Soll-Modellierung .....	59
7.4 Implementierung .....	59
7.5 Controlling .....	60
8 IT-Unterstützung digitalisierter Prozesse.....	63
8.1 Geschäftsprozesse unterstützende IT: Administrations- und Transaktionssysteme ....	64
8.2 Geschäftsprozesse gestaltende und organisierende IT – BPMS, ACM und Social-BPM .....	65
8.3 Zusammenspiel zwischen (fachlichen) Prozessen und IT .....	69
8.4 Bedeutung von Stammdaten, Schnittstellenmanagement und Architekturmanagement im Kontext der Prozessunterstützung.....	76
8.4.1 Stammdaten als strategische Grundlage.....	76
8.4.2 Schnittstellen als Zeitsparer und Sicherheitsgarant.....	78
8.4.3 Architekturmanagement als Basis digitaler Geschäftsprozesse .....	79

8.5	Kollaborationssysteme als besondere Form der Prozessunterstützung.....	81
8.5.1	Wikis .....	81
8.5.2	Blogs .....	82
8.5.3	Soziale Netzwerke.....	83
8.5.4	Mash-ups.....	84
8.6	Kernfragen bei der Software-Auswahl.....	85
8.6.1	Standardsoftware (SSW) versus Individualsoftware (ISW).....	86
8.6.2	Das Vorgehen bei der Auswahl von Software-Lösungen .....	88
9	Geschäftsprozessmodellierung als Basis des Geschäftsprozessmanagements .....	93
9.1	Zielsetzung und grundsätzliche Vorgehensweise .....	94
9.2	Kernprinzipien der Geschäftsprozessmodellierung nach BPMN 2.0.....	97
9.2.1	Verwendete Konstrukte des BPMN: die einzelnen Elemente eines Modells....	99
9.2.2	Beispiel für eine Kollaboration.....	103
9.3	Kritische Reflexion: Aufwand und Ertrag der Modellierung.....	104
10	Wesentliche Fragestellung bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen .....	107
10.1	Standardisierung versus Flexibilität .....	107
10.2	Workflows und Automatisierung .....	109
11	Ein abschließendes Fazit zu dem Thema Geschäftsprozessmanagement .....	113
11.1	Technologie versus Mensch.....	113
11.2	Trends der Zukunft im Geschäftsprozessmanagement.....	115
11.3	Erfolgsfaktoren – Wie Geschäftsprozessmanagement gelingt.....	116
	Lösungen.....	119
	Literaturverzeichnis .....	127
	Abbildungsverzeichnis .....	131
	Tabellenverzeichnis .....	133
	Abkürzungsverzeichnis .....	135

# 1 Geschäftsprozessmanagement als zentraler Baustein der Unternehmensführung

## Lernziele

Am Ende dieses Kapitels sind Sie vertraut mit

- ✓ verschiedenen Definitionen von Geschäftsprozessmanagement,
- ✓ der Relevanz von Geschäftsprozessmanagement bzw. Business Process Management (BPM),
- ✓ der Notwendigkeit der Prozessorganisation,
- ✓ der Unterscheidung zwischen Business-BPM und Technology-BPM,
- ✓ dem Begriff der Operational Excellence,
- ✓ dem Propeller-Modell,
- ✓ dem Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf,
- ✓ den Herausforderungen im Geschäftsprozessmanagement,
- ✓ den Veränderungen im Geschäftsprozessmanagement im Rahmen der Digitalisierung.

Bestanden Produkte früher aus mechanischen und elektronischen Komponenten, so finden wir heute komplexe Systeme vor, die Hardware, Software und Datenspeicher miteinander verknüpfen. Ein Beispiel für das Potenzial von Produkten bietet die Gesundheitstechnik. So gibt es mittlerweile Geräte, die Blinden das selbstständige Einkaufen in Supermärkten ermöglichen oder an Parkinson Erkrankten helfen, wieder selbstständig ihr Essen zu sich zu nehmen. Die Ingenieure, die an der Entwicklung dieser Geräte beteiligt sind, bringen Kenntnisse in Elektrotechnik, Informatik und Gesundheitsmanagement mit. Ein breiteres Wissensspektrum aus verschiedenen Bereichen ist gefragt und die Arbeit in interdisziplinären Teams wird immer alltäglicher.

Neben den Produkten und Dienstleistungen werden die dahinterliegenden Prozesse und Wertschöpfungsketten ebenfalls intelligenter und komplexer.

## 1.1 Definitionen und Ansätze des Geschäftsprozessmanagements

Entstanden ist Geschäftsprozessmanagement durch die Fokussierung auf die Ablauforganisation. Grundlage für diese Entwicklung ist, dass der Fokus auf die Geschäftsprozesse eine prozessorientierte Unternehmensgestaltung voraussetzt, bei der die Ablauforganisation im Vordergrund steht. Während die Aufbauorganisation sich eher mit der funktionalen Gliederung nach Abteilungen, Stellen usw. beschäftigt, betrachtet die Ablauforganisation die Aufgabendurchführung unabhängig von der funktionalen Aufhängung. Die Grundfrage lautet: Wer macht was, wann und womit?<sup>1</sup>

In vielen Unternehmen hat sich der aus dem anglo-amerikanischen Raum stammende Begriff „**Business Process Management**“ (BPM) als Synonym für Geschäftsprozessmanagement entwickelt.

In den 1990er-Jahren konzentrierte man sich dabei auf das von Unternehmensberatungen vorangetriebene Thema **Business Process Reengineering** und somit auf einen Ansatz, der die gesamte Unternehmensstruktur radikal hinterfragt. Im Fokus stehen dabei in der Regel die Primärprozesse und deren Analyse sowie Neuausrichtung an Markt- und Kundenbedürfnissen. Die mit diesem Ansatz einhergehenden Begriffe „fundamental“, „radikal“ und „dramatisch“ lassen erahnen, wie schwerwiegend das Neudenken von Unternehmen dabei zutage treten kann. Vor diesem

<sup>1</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 3-4.

Hintergrund lässt sich dann auch die negative Haltung bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber solchen Projekten erklären.<sup>2</sup>

In den 2000er-Jahren wurde der Blick auf die Prozesse im Unternehmen dann weiter und ganzheitlicher, sodass wir hier von einem **integrierten Geschäftsprozessmanagement** sprechen können. Die kontinuierliche Betrachtung von Prozessen gewann an Bedeutung.

Dieses ursprüngliche, integrierte Konzept bezeichnen wir als betriebswirtschaftlichen Business Process Management-Ansatz (**Business-BPM**). In dessen Fokus steht die Etablierung einer Managementphilosophie. Innerhalb dieser Philosophie werden Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie die mit ihnen verbundenen Leistungen (Kosten, Zeiten, Mengen, Ressourcen usw.) als zentrale Erfolgsfaktoren aufgefasst. Eine entsprechende IT-Software kann bei Prozessstrategien, -design, -implementierung oder -controlling unterstützend wirken, steht aber nicht im Mittelpunkt. Zu der Managementphilosophie gehören gleichermaßen das Wissen um die starken Auswirkungen der Prozessabläufe auf Gewinne und Kosten sowie Produktqualität und Kundenservice. Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmensbereichen ist daher als Selbstverständlichkeit anerkannt.<sup>3</sup>

Geschäftsprozessmanagement dient demnach der Erhöhung von Prozesseffektivität und -effizienz. Effektivität bedeutet die Ausrichtung der Ziele auf die Bedürfnisse der externen Kunden und das Erreichen der Geschäftsziele in Übereinstimmung mit der Strategie. Effizienz steht für den Verbrauch möglichst weniger Ressourcen.<sup>4</sup>

Schmelzer und Sesselmann (2008) definieren Geschäftsprozessmanagement als „ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling [...], das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht“<sup>5</sup>. Ziel sei die Erfüllung aller Kunden- sowie weiterer Stakeholder-Bedürfnisse (Mitarbeiter, Lieferanten, Partner etc.) sowie die Unterstützung der strategischen und operativen Strategieerreichung. Abbildung 1 veranschaulicht dieses Verständnis des integrierten Geschäftsprozessmanagements.

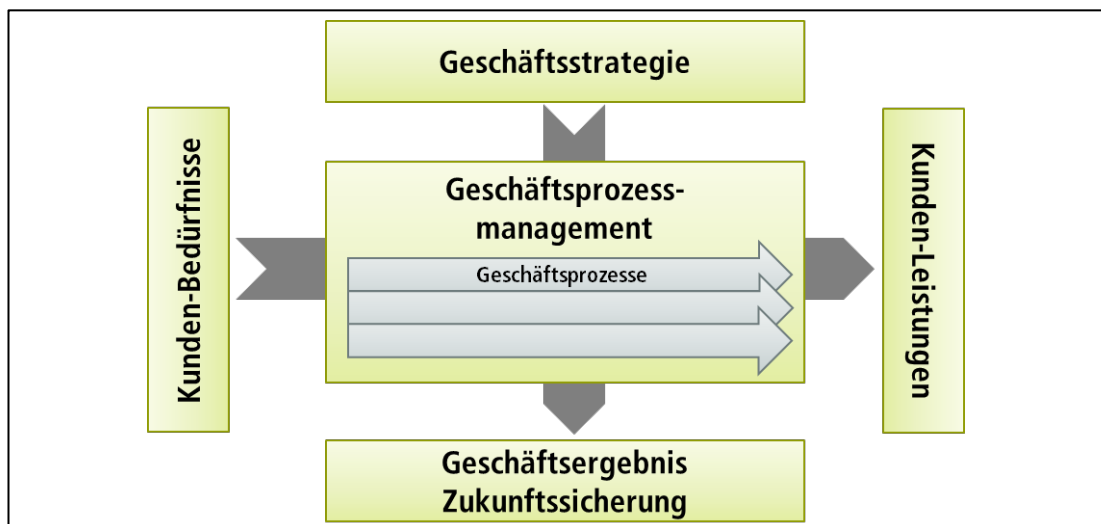


Abbildung 1: Bezugspunkte des integrierten Geschäftsprozessmanagements.  
(Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 5)

Aus den oben dargelegten Definitionen geht deutlich hervor, dass Geschäftsprozessmanagement aus verschiedenen Bausteinen besteht. Im Rahmen der Etablierung eines kontinuierlichen

<sup>2</sup> Vgl. Gadatsch (2017), S. 33-34..

<sup>3</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 3-4.

<sup>4</sup> Vgl. Christ (2015), S. 42.

<sup>5</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 4.



Prozessmanagements (im Gegensatz zum Reengineering-Ansatz) haben sich verschiedene Vorgehensmodelle entwickelt, etwa der **Process Management Life Cycle**.

Der Process Management Life Cycle besteht aus sechs Phasen:

- Prozessstrategie
- Prozessdokumentation
- Prozessoptimierung
- Prozessumsetzung
- Prozessdurchführung
- Prozesscontrolling

In den folgenden Kapiteln werden diese Tätigkeitsfelder des Prozessmanagements immer wieder aufgegriffen, ohne explizit immer dem Process Management Life Cycle zugeordnet zu werden. Dieses Modell entstand bereits in den 1990er-Jahren und gehört noch heute zu den häufig genutzten Modellen, da er auf Basis des Business Process Management System-Rahmenwerks (BPMS-Rahmenwerk; s. Kap. 9) entwickelt wurde.<sup>6</sup> Er gibt, wie Abbildung 2 zeigt, einen guten Überblick über die verschiedenen Tätigkeitsfelder eines integrativen Prozessmanagements und unterstreicht durch seine zyklische Darstellung den Aspekt der Kontinuität. Gleichzeitig verdeutlicht er die Abhängigkeit einzelner Felder zueinander. So werden in der Prozessstrategie zum Beispiel Ziele sowie KPI zur Messung von deren Erreichbarkeit entwickelt. Die Messung selbst erfolgt dann im Prozesscontrolling.

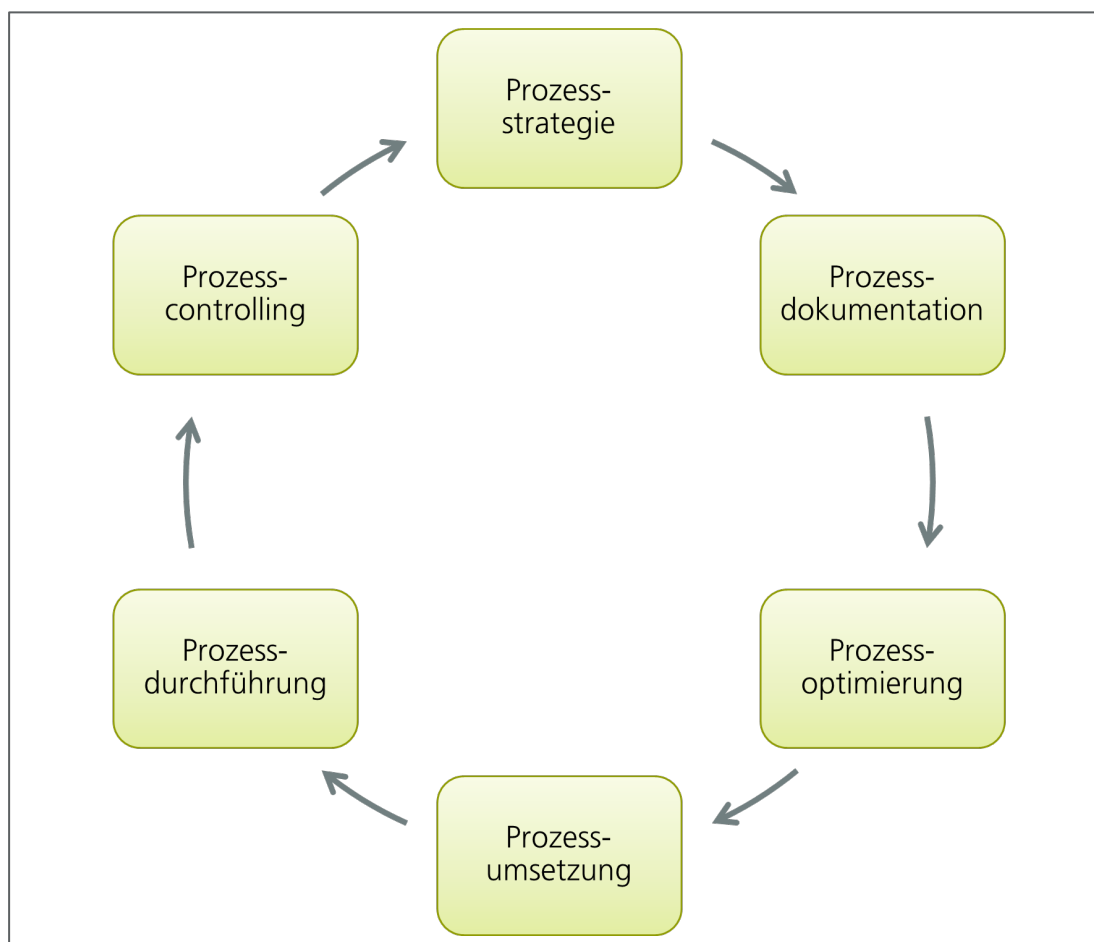


Abbildung 2: Process Management Life Cycle.  
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bayer/Kühn (2013), S. 7)

<sup>6</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 5.

Als Modell etabliert ist darüber hinaus der **Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf**, der jedoch selbst noch einer Klärung hinsichtlich der Frage bedarf, was hinter den einzelnen Begriffen „strategisches Prozessmanagement“, „Prozessentwurf“, „Prozesscontrolling“ und „Prozessimplementierung“ steckt. An dieser Stelle soll darauf nur überblicksartig eingegangen werden:

- **Strategisches Prozessmanagement** gliedert sich direkt an die Unternehmensstrategie an und ist dort verankert. Das heißt, aus den strategischen Zielen des Unternehmens können wiederum die Ziele der einzelnen Prozesse abgeleitet werden. Darüber hinaus können hier rahmende Entscheidungen zu Geschäftsprozessen getroffen werden, etwa inwiefern die Digitalisierung von Prozessen eine Rolle spielt.
- Der **Prozessentwurf** umfasst sowohl die Analyse als auch die Modellierung und Veränderung bestehender Prozesse.
- Im Rahmen der **Prozessimplementierung** erfolgt die Umsetzung dieser Änderungen in Form organisatorischer Maßnahmen und der Implementierung neuer IT.
- Das **Prozesscontrolling** umfasst die Kontrolle und Überwachung der implementierten Prozesse. Die daraus resultierenden Erkenntnisse fließen letztendlich wieder in das strategische Prozessmanagement ein.



Abbildung 3: Der Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf.  
(Quelle: Allweyer (2014), S. 1)

In der Praxis ist aufgrund der Kommerzialisierung von Prozess-Modellierungs-Software (wie ARIS oder signavio) ein eingeschränkteres Verständnis von Geschäftsprozessmanagement entstanden. Demnach begreifen viele Unternehmen unter BPM ein Geschäftsprozessmanagement, das sich sehr auf die Umsetzung der Prozesse mithilfe von IT-Software konzentriert. Hier stehen die technologischen Möglichkeiten des Geschäftsprozessmanagements im Fokus. Automatisierung, der Einsatz von Software und Workflow-Systemen sowie Cloud-Computing sind nur beispielhafte Themen, die innerhalb des Geschäftsprozessmanagements bewegt werden.<sup>7</sup>

Diese Perspektive nennen wir den technischen BPM-Ansatz (**Technology-BPM**), der zum Beispiel wie folgt definiert werden kann: „Das Geschäftsprozessmanagement als Mittel zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung befasst sich mit dem Dokumentieren, Gestalten und Verbessern von Geschäftsprozessen und deren IT-technischer Unterstützung.“<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 3-4..

<sup>8</sup> Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 3.

Ziel des Technology-BPM ist eine möglichst weitreichende Automatisierung einzelner Geschäftsprozesse, etwa durch Workflow-Management-Technologien. Prozesse werden nur insoweit modelliert und überwacht, wie es zur Automatisierung nützlich ist.

Das hat zahlreiche Fallstricke zur Folge, denn es führt dazu, dass

- ineffizienter Abläufe zementiert werden,
- Geschäftsprozesse unzureichende IT-Unterstützung erhalten,
- organisatorische Veränderungen zur Optimierung der Prozesse ausbleiben,
- die Integration mit anderen IT-Systemen mangelhaft ausgeprägt wird.<sup>9</sup>

Dennoch hat die zunehmende Betrachtung technologischer Möglichkeiten innerhalb des Geschäftsprozessmanagements aufgrund der rasanten Entwicklungen seine Berechtigung. Zusammengefasst lässt sich sagen: Eine Möglichkeit der Unterscheidung im Geschäftsprozessmanagement ist die Einteilung in Business-BPM und Technology-BPM. Das Business-BPM dient dabei als Managementkonzept im Unternehmen und das Technology-BPM als Lösungskonzept zur Automatisierung von Geschäftsprozessen.<sup>10</sup>

Richtet man seinen Blick verstärkt auf die IT, erklärt sich der häufig verwendete Begriff Business Process Management. Für eine ganzheitliche Betrachtung, in der Strategie, Führung, Organisation, Controlling und Menschen eine zentrale Rolle einnehmen, eignet sich der Begriff des **integrierten Geschäftsprozessmanagements** deutlich besser.<sup>11</sup>

Die integrative und ganzheitliche Perspektive auf die Geschäftsprozesse verdeutlicht: „Geschäftsprozessmanagement ist primär eine organisatorische und erst in zweiter Linie eine technologische Aufgabe.“<sup>12</sup>

Die Herausforderung für die IT besteht darin, dass Geschäftsprozesse nicht als technische Objekte, sondern eher als sozio-technisches System gesehen werden sollten, in dem Menschen die entscheidende Rolle spielen.

In diesem Studienbrief wollen wir Geschäftsprozessmanagement als integriertes Managementkonzept verstehen, das Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit einem Schwerpunkt auf die Digitalisierung der Prozesse beinhaltet. Die technologische Komponente wird dabei vor allem aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten und Entwicklungen einen relativ großen Raum einnehmen. Wie Abbildung 1 zeigt, ist Geschäftsprozessmanagement dabei insofern ein integriertes Managementmodell, als dass es dazu dient, mit den entsprechend gestalteten und gesteuerten Prozessen Kundenbedürfnisse durch passende Leistungen zu erfüllen und die Gesamtgeschäftsstrategie optimal zu unterstützen.<sup>13</sup> Wir wollen diese Zusammenhänge im folgenden Abschnitt noch einmal genauer betrachten.

### **Kundenorientierung und Geschäftsstrategie als Hauptparameter zur Zielerreichung**

Der Fokus von Geschäftsprozessen liegt auf den Bedürfnissen des Kunden. Eine weitere wichtige Komponente ist, wie Abbildung 1 verdeutlicht, die Ausrichtung an der Geschäftsstrategie. Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse überhaupt notwendig und wie diese zu gestalten sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wenn die Geschäftsstrategie sich

<sup>9</sup> Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 36.

<sup>10</sup> *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 4.

<sup>11</sup> Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 36.

<sup>12</sup> *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 35.

<sup>13</sup> Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 6.

ändert, müssen auch die Geschäftsprozesse angepasst werden. Hier kommt uns die Digitalisierung zugute: „Da Geschäftsmodelle in Zukunft schneller als in der Vergangenheit an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen (Änderungen der Märkte, Kunden, Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Wettbewerber, Partner), wird eine enge Kopplung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessen immer wichtiger. Geschäftsprozessmanagement wird dadurch immer stärker zu einer Kernkompetenz, neue Geschäftsideen und -modelle schnell umzusetzen.“<sup>14</sup>

Entscheidend ist dabei, die Verbindung zwischen Kundenbedürfnis und Strategie im richtigen Maß zu gestalten. Bei einer zu starken Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden besteht die Gefahr einer zu kurzfristigen Handhabung, wobei die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und seiner Effizienz zu kurz kommen. In beratenden Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen finden wir hierfür ein Beispiel. Oft erlebt man es dort, dass vor lauter laufenden Projekten und einer Konzentration auf die aktuellen Kundenbedürfnisse die rechtzeitige Akquise neuer Einsätze vernachlässigt wird. Fallen dann bestehende Projekte weg oder werden planmäßig beendet, entsteht ein Loch nicht fakturierbarer Zeit für die Berater.

Ziel des integrierten Geschäftsprozessmanagements ist es somit, sowohl die strategischen als auch die Kundenziele zu erreichen.<sup>15</sup> Dies gelingt durch eine entsprechend gestaltete Prozessführung, -organisation und das passende Prozesscontrolling. Die Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen (IT) kann hier einen großen Mehrwert erzeugen. Die Anforderungen an die IT gehen damit aus den Geschäftsprozessen hervor. Zielgerichtet und im richtigen Maß eingesetzt, erfolgt auf diese Weise eine Optimierung der Geschäftsprozesse und die gewünschte Effizienz. Damit wird auch deutlich, dass IT ein Instrument ist, das keinem Selbstzweck dient. „Die Kernfragen von Führung, Organisation, Controlling sowie Optimierung in Geschäftsprozessen kann die IT nicht lösen.“<sup>16</sup> Um zu verdeutlichen, wie es vielleicht nicht laufen sollte, folgendes Beispiel: Ein Großkonzern implementiert ein neues IT-System, das unter anderem die Personalentwicklung und noch konkreter das Performance-Management optimieren soll. Ein Bestandteil dessen ist, dass die Feedback-Gespräche zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft in einem digitalen Prozess abgebildet werden. Das Ergebnis war eher ernüchternd. Nach einem Jahr im Einsatz fand man heraus, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte wunderbare Strategien entwickelt hatten, das Tool zu umgehen. Der Prozess war derart komplex, dass er nicht zur Nutzung einlud. Und mehr noch: Da das Ganze stets auf den Unternehmenszielen beruhte, die dann auf einzelne Ebenen bis hin zum jeweiligen Mitarbeitenden runtergebrochen wurden, konnte das System vor Mitte des Jahres kaum genutzt werden, weil die oberste Führungsebene so lange benötigte, um die konkreten Jahresziele festzulegen. Im Resultat nutzten die Führungskräfte weiterhin ihre Papiervorlagen und loggten sich Ende des Jahres einmal im System ein, um alle stattgefundenen Prozesse digital nachzutragen. Von einer Unterstützung durch das IT-System konnte somit nicht die Rede sein, sondern vielmehr von einem Mehraufwand, der durch die nachträgliche Pflege aufkam. Das Beispiel zeigt, dass IT nicht als Bereicherung wahrgenommen wird, wenn die Prozesse nicht entsprechend ihrer realen Umsetzung abgebildet werden. Es beweist darüber hinaus, dass die Digitalisierung von Prozessen nicht hilfreich ist, wenn von vornherein eine schlechte Führung des Ganzen erfolgt. Wenn, wie in diesem Fall, die Mitarbeitenden ab Januar konkrete Ziele verfolgen sollen, an denen sie gemessen werden, so sollten bis zu diesem Zeitpunkt die entsprechenden Ziele der Geschäftsführung vorgegeben sein. Ansonsten wird jegliche Unterstützung des Prozesses durch ein IT-System, selbst wenn dieses intuitiv und gut nutzbar sein möge, obsolet.

---

<sup>14</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 6.

<sup>15</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 6.

<sup>16</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 7.

### Prozessorientierung als Voraussetzung

Das Exempel macht deutlich, dass im Geschäftsprozessmanagement die **Prozesskultur** eine zentrale Rolle einnimmt. Das bedeutet, dass Mitarbeitende sich mit den Prozessen identifizieren und den Aufgaben und der Denkweise des Geschäftsprozessmanagements offen gegenüberstehen sollten. Prozessführung beginnt dabei an der Spitze einer Organisation und nicht erst in den operativ umsetzenden Abteilungen. Auf diesen unteren Ebenen kann es jedoch hilfreich sein, wenn (Teil-)Prozessverantwortliche eingesetzt werden. Auf diese Weise wird nicht nur die gewünschte Umsetzung, sondern auch eine Weiterentwicklung und Identifikation mit den Prozessen erreicht. In großen Unternehmen erfolgt eine zusätzliche Unterstützung durch sogenannte Prozessteams, wobei die übergeordnete Verantwortung für das gesamte Geschäftsprozessmanagementsystem einem Chief Process Officer (CPO) unterliegt (s. Kap. 5).

Geschäftsprozessmanagement wird in erster Linie mit produzierenden Gewerben in Verbindung gebracht. Die ersten Einsätze fand das Geschäftsprozessmanagement bei Toyota und verbreitete sich von dort über die gesamte Automobilbranche. Doch auch bei Dienstleistungsunternehmen sind die internen Prozesse entsprechend zu managen. Der Unterschied liegt im Grunde lediglich darin, dass am Ende kein greifbares Produkt steht, sondern eher eine Art Information. So oder so steht die Kundenzufriedenheit im Vordergrund.

„Prozessmanagement hat prinzipiell damit zu tun, Daten und Zahlen zu analysieren und zu hinterfragen, denn diese zeigen, wo sich der Hebel für Verbesserungen ansetzen lässt. Ein ‚intelligentes‘ Prozessmanagement vermeidet jedoch überflüssigen statistischen Aufwand und passt Datenerhebungen den jeweiligen Prozessen wie auch der Branche [...] an.“<sup>17</sup>

Wer von der **Optimierung von Geschäftsprozessen** spricht, meint damit in erster Linie oftmals eine Digitalisierung. Und tatsächlich können dank der Technologie Schritte automatisiert oder erleichtert werden. Das allein reicht jedoch nicht aus. Technologisch gesehen ist es vielleicht möglich, nahezu alle Prozessschritte zu automatisieren. Ob das jedoch tatsächlich sinnvoll erscheint, ist eine andere Fragestellung. Bevor überlegt wird, wie die Digitalisierung bestimmter Abläufe aussehen könnte, muss definiert werden, was überhaupt die Zielstellung ist. Was somit in der digitalen (Geschäfts-)Welt noch stärker benötigt wird als zuvor, ist der Faktor eines **strategie- und zielorientierten Geschäftsprozessmanagements**.<sup>18</sup>

Van den Bergh, Thijs und Viaene (2014) bringen die Bedeutung der technologischen Entwicklung von Geschäftsprozessen auf den Punkt, denn nach ihnen ist die traditionelle Definition eines Geschäftsprozesses trotz aller Technologien die Gleiche geblieben: „A business process can still be defined as a collection of activities that together create value for a customer.“<sup>19</sup> Eine Organisation durch die Betrachtung ihrer Prozesse zu optimieren, hat demnach nicht an Bedeutung verloren. Doch entgegen dem Bild, das bei der Recherche von Literatur entstehen kann, und wie es auch der Process Management Life Cycle (Abb. 2) zeigt, umfasst das Management von Geschäftsprozessen weit mehr als die bloße Optimierung von Prozessen.<sup>20</sup> In den folgenden Kapiteln sollen demnach die allgemeinen Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements betrachtet und die Kernaspekte daraus zu der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in Bezug gesetzt werden.

<sup>17</sup> Christ (2015), S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 1-2.

<sup>19</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Bayer/Kühn (2013), S. 4..

## 1.2 Das St.-Galler-Management-Modell

Das St.-Galler-Management-Modell (SGMM) gilt als ganzheitlicher Ansatz, der die Komplexität der Unternehmensführung strukturiert und handhabbar macht. Es wurde entwickelt, um der Unternehmensführung als Leitlinie zu dienen, welche Bereiche und Ebenen im Blick behalten werden sollten und somit Bausteine des Managements sind. In diesem Sinne ist das SGMM kein Modell, das implementiert werden möchte. Es dient vielmehr „als Perspektive und Denkform [...], welche die Gestaltungs- und Entwicklungsarbeit einer Organisation unterstützt.“<sup>21</sup> „Seine Kernelemente sind die Ganzheitlichkeit der Betrachtung bei einer Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen.“<sup>22</sup> Dabei spornt das Modell die Führenden nicht so sehr zu einer konkreten Ausgestaltung einzelner Felder an, sondern provoziert, darüber zu reflektieren, wie einzelne Handlungsfelder im Unternehmen miteinander einhergehen.<sup>23</sup>

Dafür unterscheidet es drei Ebenen, auf denen es jeweils zu agieren gilt:

- Normatives Management
- Strategisches Management
- Operatives Management

Diese Unterteilung soll dabei nicht Aufgaben auf verschiedene Manager delegieren, sondern vielmehr hervorheben, welche Dimensionen es für die erfolgreiche Unternehmung zu betrachten gilt. Eine integrierte und sich gegenseitig durchdringende Analyse der einzelnen Ebenen ist unabdingbar. Während dem normativen und strategischen Management eher eine gestalterische Funktion zugewiesen wird, ist das operative Management als Lenkorgan der Unternehmung zu sehen.

„Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“<sup>24</sup> Somit geht es bei dieser Ebene unter anderem um die Formulierung der Visionen und Missionen, die bereits in Kapitel 1.1 behandelt wurden. An dieser Stelle werden die Werte eines Unternehmens und die damit einhergehende Kultur festgelegt.

„Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“<sup>25</sup> Das heißt, an dieser Stelle geht es um die konkreten wettbewerbsrelevanten Aspekte. Welche spezifischen Anforderungen stellt der Markt? Wie sollte das Unternehmen seine Produkte gestalten? Das strategische Management orientiert sich bei der Beantwortung dieser Fragen auf die Ausrichtung des normativen Managements.

„Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung im operativen Vollzug, der im Ökonomischen auf leistungs-, finanz- und informationswirtschaftliche Prozesse ausgerichtet ist.“<sup>26</sup> Das operative Management ist somit die tatsächliche Umsetzung des strategischen und normativen Managements in konkreten Prozessen. Im Grunde erfolgt hier die Übersetzung des von oben Vorgegebenen in entsprechende Handlungen, die zum entsprechenden Ziel führen sollen.

---

<sup>21</sup> Rüegg-Stürm/Grand (2019), S. 31.

<sup>22</sup> Bleicher (2011), S. 85.

<sup>23</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2003).

<sup>24</sup> Bleicher (2011), S. 88.

<sup>25</sup> Bleicher (2011), S. 89.

<sup>26</sup> Bleicher (2011), S. 90.

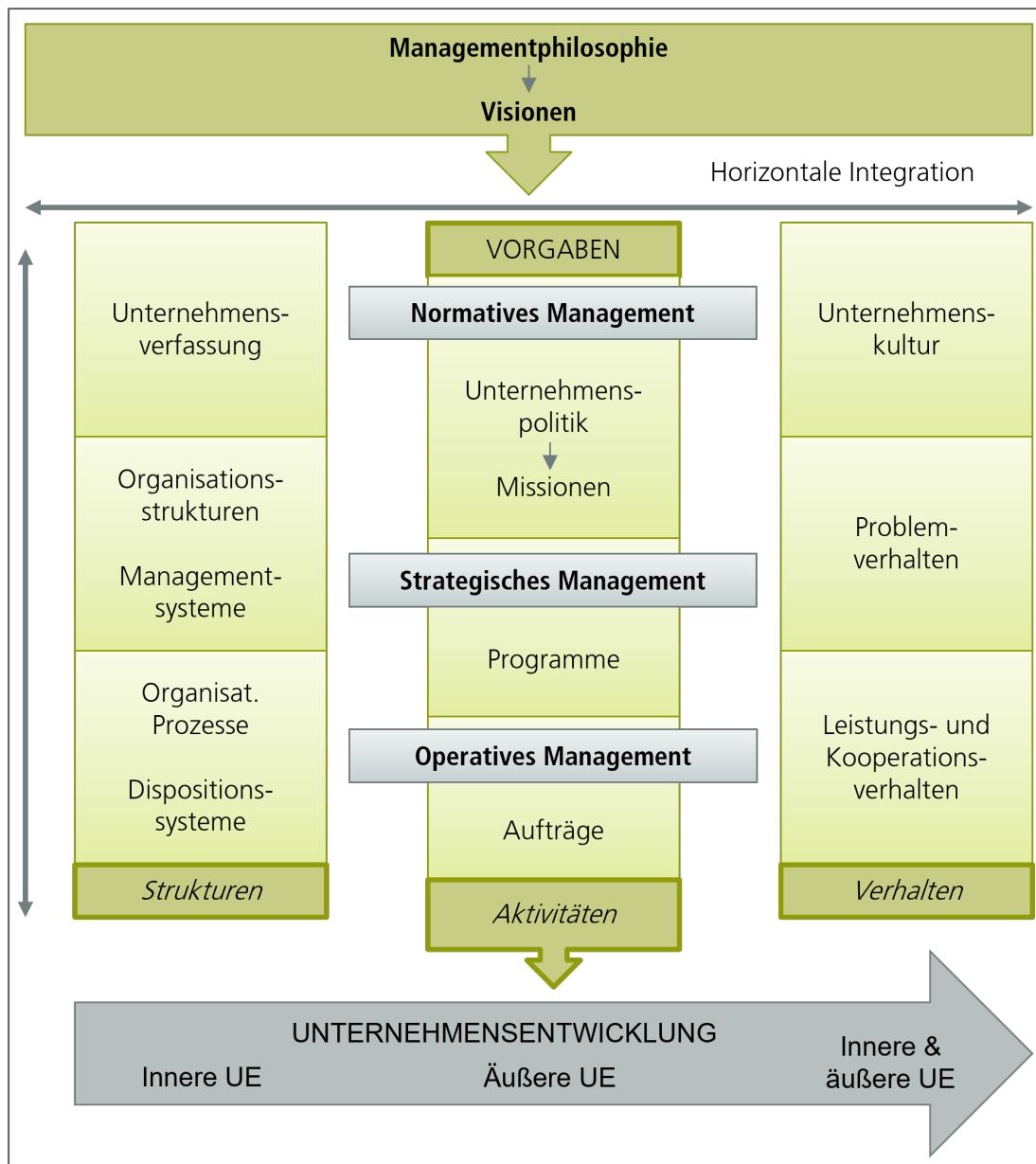


Abbildung 4: Das St.-Galler-Management-Modell.  
(Quelle: Bleicher (2011), S. 91 und 96)

Das SGMM wurde Anfang der 1970er-Jahre von Ulrich an der Universität St. Gallen entwickelt.<sup>27</sup> Die Ergänzung um die drei beschriebenen Ebenen erfolgt 1991 durch Bleicher. 2003 ergänzt Rüegg-Stürm das Modell und betont dabei die Bedeutung der Prozesse: Durch das immer komplexer werdende Zusammenspiel von Prozessen sowie die steigenden Einflüsse aus den Dynamiken der Umwelt entsteht für eine Organisation eine gänzlich neue und sich stetig verändernde Form der Wertschöpfung.<sup>28</sup>

Das St.-Galler-Management-Modell soll hier nicht noch tiefer im Ganzen erläutert werden. Der Fokus soll nun auf die Bedeutung der Prozesse gerichtet werden, die das SGMM in seiner Weiterentwicklung veranschaulicht.

<sup>27</sup> Ideengeschichte des SGMM: St. Galler Managementmodell (Ulrich 1972 / Bleicher 1991), St. Galler Managementkonzept (Gomez 1999), St. Galler Managementnavigator (Müller-Stewens 2004).

<sup>28</sup> Rüegg-Stürm/Grand (2019), S. 36.

„Die Wertschöpfung heutiger Organisationen ist durch ein hohes Maß an Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung gekennzeichnet.“<sup>29</sup> Daher erscheint es den Unternehmen am sinnvollsten, entsprechendes Wissen zu bestimmten Bereichen (Einkauf, Logistik, Produktion etc.) innerhalb einzelner Abteilungen zu bündeln. Somit entstehen einzelne Silos einer bestimmten Expertise und damit in Verbindung stehender Aufgaben, die jeweils zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Unter der Managementbrille können wir diese Art von Organismus als Aufbaustruktur des Unternehmens fassen.<sup>30</sup>

Führt man sich nun die Veränderungen, die mit den technologischen Entwicklungen und der Digitalisierung einhergehen, vor Augen, wird klar, welchen Einfluss dies auch auf die Abteilungen in den Unternehmen haben muss. Intern sind etwa immer mehr IT-Systeme im Einsatz und die Anforderungen an die Kompetenzprofile der Mitarbeiter werden differenzierter. Von außen kommt der Innovationsdruck, um auf dem Markt bestehen zu können. Kunden fordern zum Beispiel, dass mit einem Klick bestellt, morgen alles geliefert wird, neue Produkte und eine Ad-hoc-Kommunikation.

Führt man sich nun noch einmal die Ebenen des SGMM vor Augen, lässt sich auch eine Reflexion für das Geschäftsprozessmanagement ableiten: Auf normativer Ebene muss das Geschäftsprozessmanagement sich an der Unternehmensstrategie orientieren. Es gilt, eine eigene Mission sowie Ziele zu formulieren, die auf die Vision des Unternehmens abzielen. Auf strategischer Ebene sind Programme und Projekte zu initiieren, die dieser Mission dienlich sind. Als Beispiel können hier Projekte zur (sinnvollen!) Digitalisierung von Prozessen oder die Implementierung neuer Steuerungs- und Kennzahlen im Rahmen des Prozesscontrollings genannt werden. Auf operativer Ebene können die einzelnen Tätigkeiten innerhalb der Prozesse betrachtet werden. Fragen hierbei können sein: Nutzen wir die Digitalisierung sinnvoll? Wo haben wir noch zu viele Medienbrüche? Wie gestaltet sich die Übergabe von Aufgaben an den einzelnen Schnittstellen?

Das SGMM zeigt gleichzeitig auf, dass die Betrachtung der Ebenen bezogen auf die Prozesse und deren Management nicht ausreicht. Nun ist ebenso die Verbindung zu allen anderen Bereichen zu reflektieren. Wie wirken sich unsere Prozesse auf die Unternehmenskultur aus? Halten wir uns an die Compliance innerhalb unserer Prozesse? Wie transparent sind die Unternehmensstrukturen? Und es ließen sich hier noch viele weitere Fragen fortführen. Zur Einbettung der Geschäftsprozesse in das SGMM soll dies vorerst reichen.

Die neue Darstellung des SGMM nach Rüegg-Stürm (2003)<sup>31</sup> soll hier zum Abschluss des Kapitels noch einmal verdeutlichen, wie die Welt sich auch seit Entwicklung des SGMM vor rund 40 Jahren verändert hat. Schon immer stand die zunehmende Komplexität der Welt und somit auch des Unternehmensorganismus im Fokus. Doch war das Modell anfangs noch sehr linear strukturiert, wie Abbildung 3 zeigt, so ist das Modell nach Rüegg-Sturm in Abbildung 4 doch wesentlich zyklischer und formloser und entspricht somit möglicherweise auch mehr den agilen Ansätzen, die zunehmend Einzug in die Unternehmensführung halten.

---

<sup>29</sup> Rüegg-Stürm/Grand (2019), S. 60..

<sup>30</sup> Vgl. Rüegg-Stürm/Grand (2019), S. 60.

<sup>31</sup> Rüegg-Stürm (2003), S. 70.



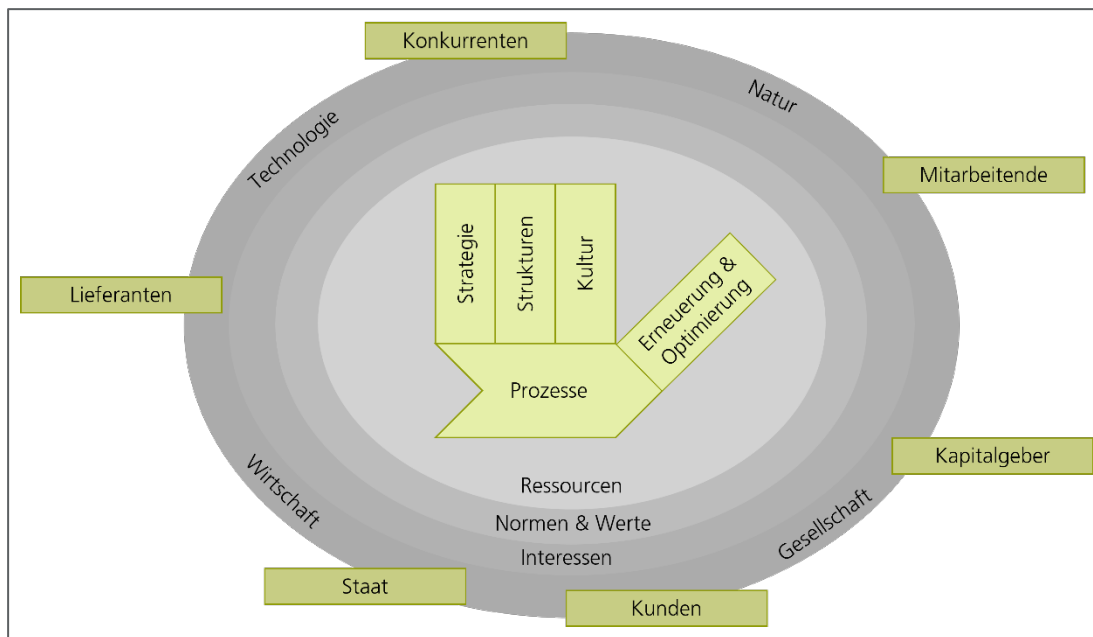


Abbildung 5. Vereinfachte Darstellung des St.-Galler-Management-Modells nach Rüegg-Stürm.  
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2003), S. 70)

Während das SGMM ein ganzheitliches Modell der Unternehmensführung ist, soll der Fokus im kommenden Unterkapitel wieder auf das Geschäftsprozessmanagement selbst gerichtet werden. Auch hierfür gibt es verschiedene Modelle, wobei das folgende Propeller-Modell dem ganzheitlichen und kontinuierlichen Ansatz, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, sehr entgegenkommt.

### 1.3 Geschäftsprozessmanagements in der Theorie: das Propeller-Modell

Christ (2015) wählt für die systematische Darstellung und Erläuterung des Geschäftsprozessmanagements das Bild eines Propellers. Dies erscheint insofern passend, da der Propeller als dynamischer, stetig rotierender und elementarer Baustein eines Hubschraubers (oder natürlich auch einer Drohne) beschrieben werden kann. Ohne ihn käme das große Ganze nicht zum Fliegen. Eigenschaften, die in gewisser Weise auch für das Geschäftsprozessmanagement zutreffen.

In das Zentrum des Propeller-Modells stellt Christ (2015) die **Operational Excellence** (OE). Sie hat die nachhaltige Verbesserung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette zum Ziel. Dabei soll eine außerordentliche Leistungserbringung (Performance) erreicht und auf höchstem Niveau gehalten werden. Die drei flankierenden Propeller um den Dreh- und Angelpunkt der OE sind: Strategie und Spezifikation, Design und Optimierung sowie Ausführung und Automatisierung.

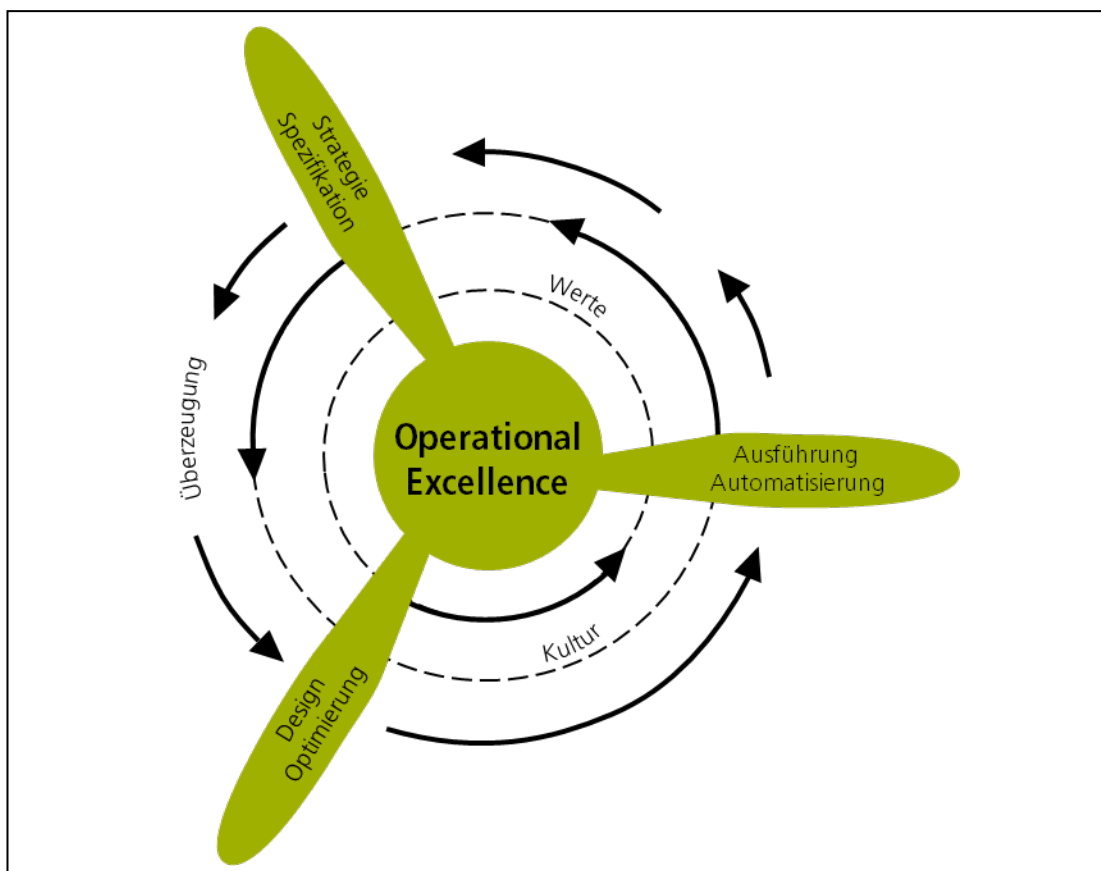


Abbildung 6: Propeller-Modell für Geschäftsprozessmanagement nach Christ.  
(Quelle: Christ (2015), S. 47)

Das Propellerblatt **Strategie und Spezifikation** beinhaltet Managemententscheidungen, die sich auf der Basis langfristiger Ziele ergeben. Als Basis dient die Unternehmensstrategie, in die das Prozessmanagement eingebettet und durch die es spezifiziert wird. In dieser Spezifizierung konzentriert sich das Unternehmen darauf, der Organisation eine intelligente Struktur zu geben, in der unter anderem der Prozessverantwortliche und die Rollen, aber auch die eigentlichen Prozesse definiert sind.

**Design und Optimierung** beziehen sich auf die Prozesse selbst: Die Prozesse werden definiert und optimiert, indem die strategische Vorgabe als Grundlage dient und die Marktsituation sowie individuelle Prozessleistungen einbezogen werden. Die zu beantwortende Kernfrage lautet: Wie müssen Prozesse gestaltet werden, damit sie den strategischen Anforderungen Genüge tun? Es kommen spezifische Verfahren zur Prozessanalyse zur Anwendung. Auf dieser Basis und dem Einbezug von Prozesskennzahlen werden die Prozesse methodisch stringent optimiert.

Das Propellerblatt **Ausführung und Automatisierung** bezieht sich einerseits auf die Umsetzung und Einführung neuer beziehungsweise angepasster Soll-Prozesse und andererseits auf die Steuerung der aktuellen Prozesse. Ziel ist die Stabilisierung der Prozesse und der dafür notwendigen Aufgaben. Etliche Prozesse können automatisiert über Maschinen laufen. Eine wesentliche Aufgabe ist daher die Prozessabstimmung mit der IT-Abteilung.<sup>32</sup>

Sowohl die Operational Excellence als auch die drei Propellerräder können als „Hard Facts“ bezeichnet werden. Ebenso erfolgskritisch sind im Geschäftsprozessmanagement jedoch die „Soft Facts“ wie Überzeugungen, Werte und Kultur.

Die **Überzeugungen** beziehen sich auf die Einstellung des Topmanagements zum Prozessmanagement: Nur wenn die Führungsspitze des Unternehmens wirklich überzeugt ist, dass Geschäftsprozessmanagement benötigt wird und einen Nutzen hat, wird es auch im Unternehmen etwas Positives bewirken. Die Erfahrung zeigt: Steht die Unternehmensleitung nicht hinter dem Prozessmanagement, wird eine Delegation an die untergeordneten Ebenen scheitern.

Jedes Unternehmen verfügt über bestimmte **Werte**. Damit sind hier immaterielle Werte gemeint, wie Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Fairness, Kundenorientierung, Qualität usw. Die Werte nehmen bewusst sowie unbewusst Einfluss auf die tägliche Arbeit im Unternehmen. Einige Unternehmen halten ihre Werte schriftlich fest (was nicht bedeutet, dass sie auch gelebt werden), bei anderen kursieren sie nur mündlich. Die Gestaltung von Prozessen sollte immer in Einklang mit den Werten des Unternehmens stehen.

In jedem Unternehmen etabliert sich im Laufe der Zeit eine **Kultur** (oder mehrere sog. Subkulturen), die sich aus der Art und Weise ergibt, wie die Dinge getan werden. Von jedem Tun geht eine Signalwirkung aus, die vor allem von der Geschäftsleitung gesteuert wird. Herrschen in einem Unternehmen permanent Aktionismus und Kämpfe vor, so erwächst daraus genauso eine „Kultur“ wie aus der Etablierung und Einhaltung strukturierter Prozesse in ruhigen und konzentrierten Arbeitsabläufen. Eine geeignete Kultur fördert demnach den Erfolg des Prozessmanagements. Existiert eine solche Kultur noch nicht, sollte sie in kleinen Schritten etabliert werden.<sup>33</sup>

Das Propeller-Modell eignet sich insofern zur Veranschaulichung, weil es das Geschäftsprozessmanagement als kompakt zu handhabendes Vorhaben definiert, indem es eine überschaubare Anzahl von Elementen gibt, die es zu beeinflussen gilt. Selbst wenn hier durch die Unternehmensstrategie nur indirekt erwähnt, steht auch bei diesem Modell der Kunde im Mittelpunkt, an dessen Bedürfnissen das Unternehmen sich mit seinen internen und externen Prozessen orientiert.

### Prozessmanagement benötigt und gibt Struktur

Das Modell sowie die genannten Beispiele zeigen, dass Prozessmanagement beziehungsweise Prozessoptimierung selbst strukturiert stattfinden, um eine entsprechende Ordnung zu erlangen. So wie die Resultate sollte es individuell und an das jeweilige Projekt angepasst erfolgen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob wir von physischen Produkten oder Dienstleistungen sprechen. Betrachten wir etwa die Geschäftsprozesse einer Personalabteilung, die einem internen Dienstleister im Unternehmen gleichen. Sie erstellen unter anderem Reports, beraten Führungskräfte und Mitarbeitende, kennen sich im Bereich Arbeitsrecht aus und führen Personalentwicklungsgespräche. Wenn in dieser Abteilung nun Prozesse optimiert werden sollen, gilt es, verschiedene Fragen zu beantworten, wie zum Beispiel: Was ist unser Ziel? Was soll sich verändern?

---

<sup>32</sup> Vgl. Christ (2015), S. 47-48.

<sup>33</sup> Vgl. Christ (2015), S. 48-49..

Was funktioniert heute noch nicht so gut? Grundvoraussetzung zur Beantwortung der Fragen ist das Wissen über den genauen Verlauf der aktuellen Prozesse (Ist-Analyse). Ein Praxisexempel hierfür könnte sein:

Ein großer internationaler Konzern möchte seine Prozesse im Personalwesen über mehrere Länder hinweg vereinheitlichen, um ein global agierendes Shared-Service-Center aufzubauen. Es stellt sich die Frage, an welchen Stellen dies überhaupt sinnvoll ist. Die erste Phase des Projektes beinhaltet daher eine Ist-Analyse der aktuellen Prozesse in den verschiedenen Ländern. Durch diesen Abgleich wird deutlich gemacht, welche „Produkte“ in den Personalabteilungen überhaupt hergestellt werden. Deutschland etwa hat im Bereich Elternzeit und Mutterschutz Prozesse, die in anderen Ländern entfallen. Die Erstellung eines Zeugnisses hingegen gibt es in allen zu vergleichenden Ländern. Bei der Ist-Analyse wird jedoch frühzeitig deutlich, dass die anderen Länder darunter eher eine Arbeitsbescheinigung verstehen, während es in Deutschland eine ausführliche Bewertung des Mitarbeitenden gibt, das sogenannte qualifizierende Zeugnis. In der nächsten Projektphase, in der es um die Gestaltung zukünftiger Prozesse geht, kann vorab bestimmt werden, bei welchen Beschreibungen man mit allen Ländern an einem Tisch sitzen muss und welche Produkte länderspezifisch beschrieben werden.

Ein etwas anderes Vorgehen wählt man möglicherweise bei einem kleinen Unternehmen, das lediglich aus einem kleinen Team von Personalern besteht, deren Hauptintention es ist, die internen Prozesse zu optimieren und agiler zu gestalten. Hier hält man sich nicht zu lange mit Ist-Prozessen auf, da diese relativ gut überschaubar sind, sondern geht direkt in die Entwicklung von Soll-Prozessen.<sup>34</sup>

Es gibt Aspekte, die dafürsprechen, immer direkt in die Soll-Planung zu gehen. Auf diese Weise lässt sich der Fokus direkt auf die verbesserte Welt legen und die Prozessgestalter laufen weniger Gefahr, sich in der heutigen Problematik zu verstricken. Andererseits ließe sich auch argumentieren, dass die Ist-Analyse wichtig ist, um Dinge, die heute nicht gut laufen, in Zukunft nicht wieder falsch zu machen.

Unabhängig davon, für welches Vorgehen man sich entscheidet, zeigen diese Beispiele, dass Prozessmanagement nicht nur Struktur in das Unternehmen bringt, sondern vor allem auch benötigt. Doch wie könnte das nun konkret aussehen? Welche Aktivitäten gehören zu einem Geschäftsprozessmanagement?

---

<sup>34</sup> Vgl. *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 29-30.

## 1.4 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: ein Beispiel

Was in dem theoretischen Propeller-Modell tendenziell zu kurz kommt, ist die Arbeit, die hinter dem alltäglichen „Durchlauf“ eines jeden Prozesses steckt. Zerlegen wir einen vereinfacht dargestellten Prozess noch einmal in seine Bestandteile, um die Herausforderungen zu verdeutlichen, die Geschäftsprozesse mit sich bringen.

Der Geschäftsprozess einer Auftragsabwicklung in einem Unternehmen, das individuelle IT-Lösungen bereitstellt, könnte wie folgt aussehen: Der Außendienst berät einen Kunden und übergibt dessen Beauftragung an den Innendienst. Dieser kann die Machbarkeit nicht einschätzen, sondern muss hierfür Rücksprache mit der Entwicklung halten. Kann der Auftrag angenommen werden, wird er in die Produktions- bzw. Programmierplanung eingebunden. Vielleicht wird schon zu Beginn eine Rechnung erstellt und eine Teilzahlung des Auftrags fällig. Gegebenenfalls muss für dieses Projekt ein separater Programmierer mit bestimmten Fähigkeiten gesucht und eingestellt werden. Anschließend kann die IT-Lösung programmiert und irgendwann ausgeliefert beziehungsweise beim Kunden implementiert werden.

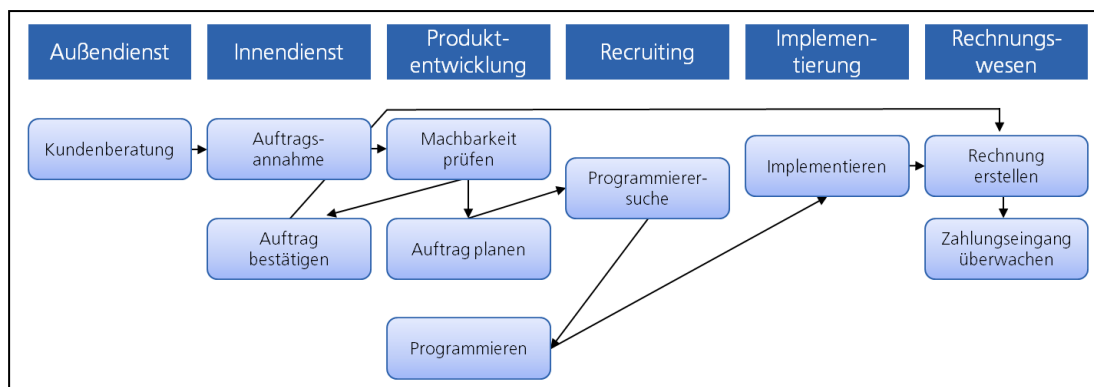


Abbildung 7: Der typische Weg eines Auftrags.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Allweyer (2014), S. 8)

Diese beschriebene Auftragsabwicklung veranschaulicht einen typischen Geschäftsprozess, der sich über verschiedene Abteilungen erstreckt und über die Unternehmensgrenzen hinausgeht (Einbeziehung des Kunden!). Wir erkennen eine Vielzahl von sogenannten **Aktivitäten** (auch Funktionen genannt).

Es entstehen folgende Herausforderungen:

- **Hoher Abstimmungsaufwand:** Zahlreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen miteinander kommunizieren, offene Fragen klären und verschiedene Fristen einhalten. Teilweise gibt es Abhängigkeiten, so kann etwa das Programmiererteam nicht beginnen, wenn das Recruiting noch keinen passenden Programmierer gefunden hat. An dieser Stelle kommt es schnell zu Missverständnissen untereinander oder fehlendem Verständnis für die jeweiligen Herausforderungen einzelner Beteiligten.
- **Hohe Durchlaufzeit:** Die gesamte Durchlaufzeit dieses einen Geschäftsprozesses ist sehr hoch, da nicht nur die tatsächlichen Bearbeitungszeiten (wie die Programmierung) zu beachten sind, sondern auch die Wartezeiten, die bei jeder Übergabe von Mitarbeitendem zu Mitarbeitendem entstehen. So reagiert das Entwicklerteam etwa nicht sofort, wenn der Innendienst mit der Anfrage kommt, um die Machbarkeit prüfen zu lassen, weil es gerade noch die Machbarkeit anderer potenzieller Projekte bearbeitet.

- Geringe Transparenz: Alle Mitarbeitenden bearbeiten nur einen kleinen Teilabschnitt des gesamten Geschäftsprozesses. Sehr wahrscheinlich wissen sie von einigen Teilschritten gar nicht, dass sie existieren. Es ist unter Umständen sehr schwer zu sagen, an welcher Station der Prozess sich gerade befindet.
- Geringer Kundenbezug: Obwohl der gesamte Geschäftsprozess sich an der Erfüllung von Kundenwünschen orientiert, haben in unserem Beispiel nur sehr wenige Personen tatsächlich Kundenkontakt. Das heißt, alle anderen wissen nur über Dritte, wer der Kunde ist und was er sich genau wünscht.

**Ein wichtiger Bestandteil des Prozessmanagements ist demnach die Koordination, Gestaltung und Steuerung der einzelnen Aktivitäten innerhalb eines Geschäftsprozesses.<sup>35</sup>**

Das allein reicht jedoch nicht aus. Innerhalb der Aktivitäten entstehen während des Prozesses zahlreiche Dokumente, zum Beispiel: der Auftrag, die Auftragsbestätigung, eine technische Spezifikation, ein Projektverlauf, eine Rechnung, eine Rechnungskopie usw. Alle diese Dokumente werden zu verschiedenen Zeitpunkten im Geschäftsprozess erstellt. Teilweise bleiben sie unternehmensintern, teilweise gehen sie an den Kunden. Sie werden abgespeichert, ausgedruckt oder per E-Mail versendet. Teilweise geht ein Dokument an verschiedene Beteiligte. Diese Vielzahl an Dokumenten und damit verbundenen Aktivitäten führt zu folgenden Herausforderungen:

- Mehrfacherfassung von Informationen: Viele der Dokumente enthalten zu einem Großteil dieselben Informationen. So werden Empfänger, Produktbenennung, Budgets und andere Daten mehrmals verwendet (im Auftrag, in der Auftragsbestätigung, auf der Rechnung etc.). Die mehrfache Erfassung derselben Informationen erzeugt einen erheblichen Arbeitsaufwand.
- Fehlerquellen: Werden Informationen manuell mehrfach erfasst, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Fehler einschleichen, relativ hoch.
- Redundante Datenerhaltung: Jede Abteilung nutzt ihr eigenes System, um Daten festzuhalten. Es kommt zu verschiedenen Speicherorten. Sollen Daten dann im Nachhinein geändert oder angepasst werden, ist es oft schwer sicherzustellen, dass wirklich alle Beteiligten die neueste Version an Informationen erhält und entsprechend aktualisiert. Dies wiederum fördert die oben beschriebenen Missverständnisse.
- Fehlende Transparenz: Ohne einheitlichen Sammelpunkt von Informationen sind Daten weit über das Unternehmen verstreut. Es fällt schwer, eine vollständige Darstellung aller existierenden Daten bereitzustellen.

Das Beispiel und die Herausforderungen zeigen: Geschäftsprozessmanagement hat viele Facetten und kann von sehr hoher Ebene (Strategie) bis ins kleinste Detail (Dokumentenmanagement) reichen. Vor diesem Hintergrund wollen wir uns in Kapitel 1.2 mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern Geschäftsprozessmanagement mehr als eine Managementmode ist. Vorher soll es jedoch noch eine kurze Ausführung dazu geben, wie Geschäftsprozessmanagement durch die Digitalisierung verändert wird.

---

<sup>35</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 8-9.

**Übungsaufgaben zu Kapitel 1**

- 001** Nutzen Sie die Erkenntnisse aus diesem Kapitel und definieren Sie für sich „Geschäftsprozessmanagement“.
- 002** Wie unterscheiden sich Business-BPM und Technology-BPM?
- 003** Wenn Sie das St.-Galler-Management-Modell erneut weiterentwickeln müssten, wie würde es aussehen? Visualisieren Sie es in einer Skizze.
- 004** Erläutern Sie den Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf.
- 005** Was versteht man unter dem Propeller-Modell?
- 006** Worin liegen Herausforderungen im „Durchlauf“ von Geschäftsprozessen? Nennen Sie drei Beispiele.
- 007** Inwiefern verändert sich Geschäftsprozessmanagement im Rahmen der Digitalisierung?
- 008** Wo in Ihrem Unternehmen erkennen Sie Geschäftsprozessmanagement und wo fehlt es Ihnen?
- 009** Was spricht dafür, dass Geschäftsprozessmanagement mehr als eine Modeerscheinung in Unternehmen ist?
- 010** Was könnte aus Ihrer Sicht dafürsprechen, dass Geschäftsprozessmanagement doch nur eine Modeerscheinung ist und in wenigen Jahren möglicherweise keine Rolle mehr spielt?

**Raum für Notizen**



## 2 Geschäftsprozessmanagement im Kontext der digitalen Transformation

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie erläutern,

- ✓ wie der Wert von Produkten oder Dienstleistungen sich für den Kunden durch digitale Prozesse verändern kann,
- ✓ warum der Begriff der Skalierung im Kontext der digitalen Prozesse an Bedeutung gewinnt,
- ✓ wie sich die IT-Trends in Bezug auf das Geschäftsprozessmanagement darstellen,
- ✓ welche drei Ebenen bei der digitalen Transformation auch für die Geschäftsprozesse eine bedeutsame Rolle einnehmen.

### 2.1 Wie die digitale Transformation das Geschäftsprozessmanagement verändert

Die große Veränderung liegt darin, dass digitale Prozesse anhand der damit einhergehenden Informationen und des Informationsaustauschs eine neue Gestaltung von Kundennutzen erzeugen. Traditionell haben wir uns beim Geschäftsprozessmanagement auf mehr Effizienz konzentriert, die zum Beispiel durch die Automatisierung von Prozessen nach wie vor angestrebt werden kann. Einen noch größeren Mehrwert erzeugen allerdings die nun möglichen Analysen (Big Data!) oder die neuen Formen von IT, wie Cloud Solutions und mobile Anwendungen, die unter anderem die Art der Kommunikation maßgeblich verändern. Die meiste „Power“ steckt womöglich in der Kombination der diversen Möglichkeiten. Big Data etwa hilft uns dabei, Informationen über das Verhalten und die Vorlieben der Kunden und Kundinnen aus ihrem Online-Leben zu gewinnen und somit ein besseres Verständnis für ihre Wünsche zu erhalten. Indem mit der entsprechenden IT-Lösung (etwa einer App oder Ähnlichem) darauf reagiert wird, kann mehr Wert für den Kunden (**customer value**) generiert werden.<sup>36</sup>

Aus diesen Möglichkeiten lassen sich wiederum Anforderungen an die Geschäftsprozesse ableiten: Ein entscheidendes Merkmal ist nun die ad hoc zu verwirklichende Anpassungsfähigkeit. Als Beispiel hierfür kann Googles „personal search history“ genannt werden. Mit jeder Suche, die wir bei Google tätigen, verändert sich das Profil, sodass man künftig etwa Werbeanzeigen präsentiert bekommt, die mit den vergangenen Suchbegriffen zusammenpassen. Wer einmal nach Kinderwagen gesucht hat, erhält ab sofort Angebote rund ums Baby. Wer bestimmte Urlaubsziele recherchiert hat, erhält plötzlich entsprechende Flugangebote. Das Exempel zeigt, wie Big Data und Social Media miteinander verbunden werden können und somit „turning the customer’s real-time process into their business process“<sup>37</sup>.

Wir verändern im Geschäftsprozessmanagement plötzlich nicht mehr nur unsere Organisation, sondern auch die Art, wie wir mit Menschen umgehen. Technologisch gesehen lassen sich Erkenntnisse aus Aktivitäten von Kunden und Kundinnen ziehen, die diesen selbst nicht bewusst sind. Doch was bedeutet das, wenn wir an Ethik, Privatsphäre und Sicherheit denken? Es geht demnach um weit mehr als um „cost cutting“ (Effizienz): Wert (value) kann auf verschiedene Weise erzeugt werden und dabei verschiedene Formen annehmen. Prozesse werden intelligenter und kollaborativer (über organisatorische Grenzen hinaus).

<sup>36</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 2.

<sup>37</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 2.

An dieser Stelle wird deutlich, dass standardisierte Prozesse und eine damit verbundene Skalierung (**economies of scale**) nur begrenzte Möglichkeiten haben, was den Wert für den Kunden betrifft, da sich der Mehrwert hieraus letzten Endes primär auf den Preis auswirkt. Die individuelle Reaktion auf die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen in Echtzeit zum Beispiel schafft für den Kunden noch eine ganz andere Qualität von Wert.<sup>38</sup>

Das Fraunhofer-Institut benennt konkret drei Trends, die sich im Geschäftsprozessmanagement in Bezug auf das IT-Umfeld abzeichnen:

- Verlagerung der IT in die Cloud
- Mobile Computing
- Social Media/Web 2.0<sup>39</sup>

Auf alle drei Themen wird im Laufe dieses Studienbriefes noch genauer eingegangen werden.

Und um an dieser Stelle nicht den Eindruck zu erwecken, dass damit der Fokus doch sehr auf Technology-BPM liegt, sei hinzugefügt: Customer Value kann nicht nur über den Einsatz von IT erzeugt werden. Es ist stets die gesamte Organisation zu betrachten, um dann zu hinterfragen, wie Technologien, Prozesse und Personen dort hineinpassen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu einem integrativen Geschäftsprozessmanagement.

## 2.2 Wie das Geschäftsprozessmanagement im Kontext der digitalen Transformation im Unternehmen verändert wird

Die digitale Transformation selbst ist für diesen Studienbrief als Thema zu groß und zu komplex. Doch bezogen auf die Geschäftsprozesse soll zumindest ein Ausblick gegeben werden, welchen Veränderungen unternehmensintern Beachtung geschenkt werden sollte.

Als Modell der digitalen Transformation beschreibt Mettig (2016) drei Ebenen, auf denen sich der Wandel innerhalb der Organisation hin zu einem neuen Geschäftsmodell vollzieht.<sup>40</sup> Abbildung 8 veranschaulicht diese unterschiedlichen Ebenen.

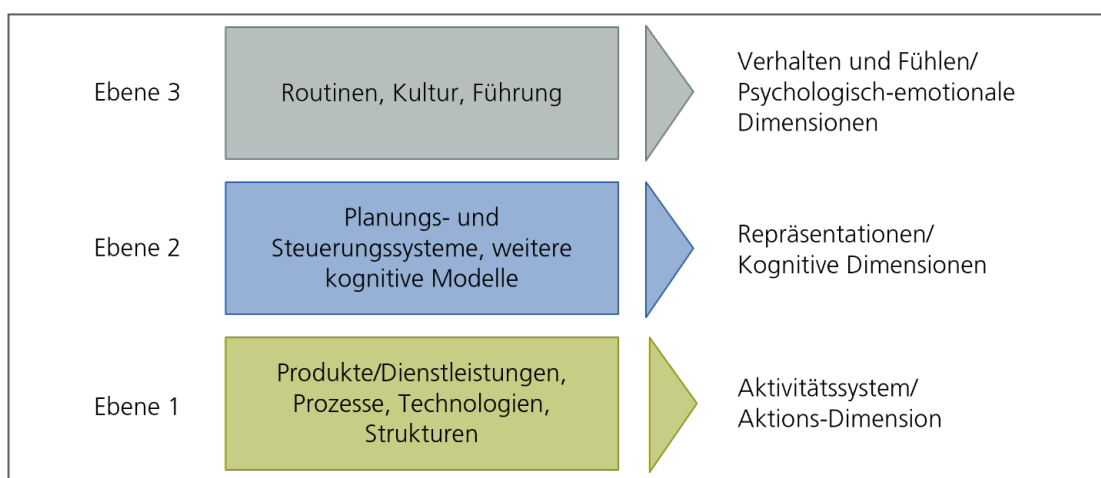


Abbildung 8: Ebenen des Geschäftsmodellwandels.  
(Quelle: Mettig (2016), S. 82)

<sup>38</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 3.

<sup>39</sup> Vgl. Drawehn/HöB (2014), S. 17.

<sup>40</sup> Mettig (2016), S. 82.

In dieser Darstellung wird deutlich, dass sich auf **Ebene 1** und somit mit der Veränderung von Produkten und Dienstleistungen sowie deren Technologien ebenso die Strukturen und Prozesse verändern. Denken wir an das einprägsame Beispiel beim Wechsel von rein stationärem auf einen Online-Handel, so ist dies selbstverständlich: Sowohl für die Kunden und Kundinnen als auch für viele Mitarbeitende ändern sich die Prozesse. Statt zu einem Laden zu fahren und dort mit Bargeld einzukaufen, klickt der Kunde sich nun durch eine Website, befüllt einen virtuellen Warenkorb, zahlt mit digitaler Kreditkarte usw. Innerhalb der Organisation werden Bestellungen nun online verwaltet, Waren verpackt und versendet und der Zahlungseingang überprüft.

Doch auch **Ebene 2** hat direkten Einfluss auf das Prozessmanagement, denn wo Prozesse sich verändern, müssen auch Planungs- und Steuerungssysteme umgestellt werden. Wenn es etwa keinen Papierkatalog mehr gibt, sondern einen Online-Shop, dann gelten nun neue Messparameter. Die Nutzung von Daten (Auswertung von Klickraten, Verfolgung der Mausbewegungen auf der Website und vieles mehr) gehören ebenfalls zu dieser Ebene. Erkenntnisse hieraus fließen wiederum in die Nachjustierung von Prozessen ein. Ein typisches Beispiel hierfür ist auch, dass etwa die Formen neuer Geschäftsmodelle verändern, was gemessen wird. Geht es bei den klassischen Pipeline-Geschäftsmodellen noch um die Minimierung von Input und die Maximierung des Outputs, so streben die Plattform-Geschäftsmodelle nach einer Maximierung von Interaktionen. Prozessual bedeutet das daher, einen Fokus auf Netzwerke zu legen anstatt auf die Kontrolle kritischer interner Ressourcen und Umsatzerhöhung.<sup>41</sup>

Sowohl Ebene 1 als auch Ebene 2 machen deutlich, warum sich auf **Ebene 3** gleichsam Kultur, Führung und Routinen verändern müssen. Die Automatisierung von Prozessen verlangt etwa ein sich lösen von bisherigen Aufgaben und fordert gleichzeitig ein Vertrauen in die Technik. Wo bisher noch viel mit Papier gearbeitet wurde, ist nun die Nutzung von IT-Lösungen gefragt. Wo Führungskräfte bisher nur mutmaßen konnten, was oder wie viel die Mitarbeitenden leisten, kann nun teilweise per Klick per Report gezogen werden. Die Anpassung an die neuen Kundenwünsche sowie die neuen Technologien veranlassen bei Mitarbeitenden die Notwendigkeit, sich kontinuierlich darauf einzustellen und die Veränderungen mitzutragen.

Das Modell der drei Ebenen ist deswegen so passend, weil es – ähnlich wie das St.-Galler-Management-Modell – klar herausstellt, dass es nicht nur die Prozesse selbst sind, die sich mit der digitalen Transformation verändern. Es gibt eine unabdingbare Abhängigkeit zwischen den jeweiligen Ebenen, sodass keine alleinstehend betrachtet oder gar transformiert werden kann. Das Management der Geschäftsprozesse stellt dies vor besonders komplexe Herausforderungen und verlangt nach einem Team, das eine Summe an Kompetenzen und Perspektiven mitbringt, die sich dieser Vielfalt an Tätigkeitsfeldern zu stellen vermag.

---

<sup>41</sup> Alstysne/Parker/Choudary (2016).

**Übungsaufgaben zu Kapitel 2**

- 011** Erklären Sie den Begriff der Skalierung im Kontext digitaler Prozesse.
- 012** Welche Trends im IT-Umfeld zeichnen sich für das Geschäftsprozessmanagement ab?
- 013** Erläutern Sie die drei Ebenen des Geschäftsmodellwandels anhand digitaler Geschäftsprozesse.
- 014** Mit welcher Ebene würden Sie im Kontext des Prozessmanagements beginnen, wenn ein digitaler Wandel des Geschäftsmodells ansteht? Begründen Sie Ihre Antwort.

### 3 Kritische Reflexion: Geschäftsprozessmanagement – mehr als eine Managementmode

#### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie erläutern,

- ✓ welche Rolle Geschäftsprozessmanagement neben anderen Managementmethoden einnimmt,
- ✓ wie Geschäftsprozessmanagement mit anderen Managementmethoden in Verbindung steht und wie diese sich gegenseitig beeinflussen,
- ✓ warum Geschäftsprozessmanagement auch in Zukunft ein relevantes Thema für die Unternehmensführung sein wird.

Es ist kein Geheimnis, dass wir bei der Unternehmensführung und der Frage nach dem Auslöser von Erfolg beziehungsweise Wettbewerbsvorteilen ebenso Trends verzeichnen können wie in der Modeindustrie. So sprach eine Zeitlang jeder von Business Reengineering, dann von Lean-Management und schließlich von Total-Quality-Management. Doch irgendwann kommt der Punkt, wo die einzelnen Methoden und Philosophien als überholt gelten und man wendet sich neuen Trends zu.<sup>42</sup> Inwiefern ist auch Geschäftsprozessmanagement nur eine Modeerscheinung und möglicherweise schon bald überholt? Dieser Frage wollen wir im Folgenden auf den Grund gehen und verschiedene Perspektiven diskutieren.

2004 ergab eine Befragung von 114 Unternehmensberatern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass strategischer Planung, Prozessmanagement und Customer-Relationship-Management (CRM) in Zukunft wohl die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden dürfte. Darüber hinaus beurteilten Unternehmen ihre Zufriedenheit mit den benannten Managementkonzepten und -methoden. Auch hierbei schnitten strategische Planung und Prozessmanagement gut ab, wohingegen CRM 2004 noch zu wünschen übrigließ.<sup>43</sup>

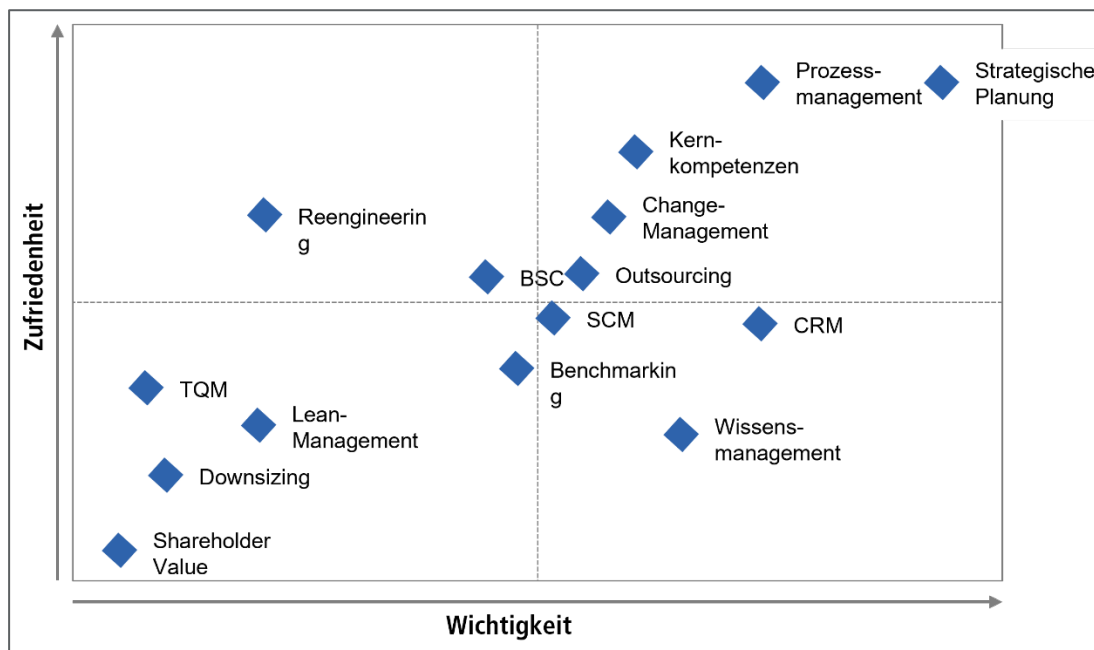


Abbildung 9: Umfrageergebnisse: Bedeutung der Managementmethoden und -konzepte in der Zukunft.  
(Quelle: In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 27)

<sup>42</sup> Vgl. Christ (2015), S. 29.

<sup>43</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 27-38.

Diese Grafik fasst Geschäftsprozessmanagement als eine unter vielen Managementmethoden auf, betont allerdings ihre Wichtigkeit für die kommenden Jahre. Gleichzeitig kann man daran anknüpfend kritisch hinterfragen, inwiefern diese Beurteilung nicht ebenfalls nur ein Trend ist. Überspitzt ließe sich die provokante These formulieren: Strategische Planung und Prozessmanagement sind Managementmethoden wie alle anderen und im Wandel der Zeit werden sie vermutlich an Bedeutung verlieren wie alle Methoden vor ihnen.

Betrachten wir Geschäftsprozessmanagement im Vergleich zu anderen Managementmethoden, um die oben gestellte These zu verifizieren.

### **Restrukturierung und Geschäftsprozessmanagement**

Reengineering, das wir an dieser Stelle mit Restrukturierung gleichsetzen wollen, hat in der Umfrage zwar keine hohe Wichtigkeit errungen, die jährlich durchgeführte Restrukturierungsstudie von Roland Berger besagt jedoch etwas anderes. Demnach ist Restrukturierung in den Unternehmen schon seit zehn Jahren ein konstantes Thema, um Wachstum und Kostensenkung zu erreichen.<sup>44</sup>

Per Definition kommt Restrukturierung in Unternehmen zum Tragen, die schwerwiegende Probleme haben oder bereits als Sanierungsfall gelten. In diesem Sinne sollte eine Restrukturierung den Charakter der Einmaligkeit aufweisen. Restrukturierung unterscheidet sich damit insofern vom Geschäftsprozessmanagement, dass sie als kurzfristig wirksame Produktivitätssteigerung vorgesehen ist, während Geschäftsprozessmanagement auf Nachhaltigkeit und dauerhafte Leistungsverbesserung abzielt. Gleichzeitig ist beides nicht absolut voneinander trennbar, denn die Geschäftsprozesse sind von jeder Restrukturierung betroffen, sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht. Restrukturierung und Geschäftsprozessmanagement ergänzen sich und schließen sich nicht gegenseitig aus. Umso besser Geschäftsprozessmanagement bereits im Unternehmen etabliert ist, umso leichter wird die Restrukturierung vollzogen werden können.<sup>45</sup>

### **Lean-Management und Geschäftsprozessmanagement**

Im Rahmen der Automobilindustrie ist in Fertigungsbetrieben Lean Production entstanden. Ziele sind vor allem: Die Eliminierung von Materialverschwendung, die Vermeidung teurer Zwischenlager durch eine Fließproduktion und die Steigerung von Effizienz. Als dieses Konzept auf weitere Wirtschaftszweige ausgedehnt wurde, entstand der Begriff des Lean-Managements. Im Gegensatz zum Geschäftsprozess ist Lean-Management nicht auf Unternehmensziele und Kundenbedürfnisse ausgerichtet, sondern auf quantitative Verbesserung. Es ist somit im Sinne der Prozesszeitverkürzung ein Bestandteil der Prozessoptimierung, die es mit qualitativen Komponenten sowie der Unternehmensstrategie und den Kundenbedürfnissen zu verknüpfen gilt.<sup>46</sup>

### **Total-Quality-Management (TQM) und Geschäftsprozessmanagement**

Total-Quality-Management umfasst alle Bereiche eines Unternehmens, die sich auf eine verbesserte Qualität und somit die Kundenzufriedenheit auswirken. Interne Kommunikation, Mitarbeitermotivation und die Einführung von Problemlösungsmethoden gehören ebenso dazu wie eine intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten. Total-Quality-Management ist damit nicht prozessorientiert, doch wie wir bereits mehrfach erwähnt haben, wirken die „Soft Facts“ wie Kultur und Motivation ebenso auf die Abläufe von Prozessen ein. Wenn zum Beispiel die interne Kommunikation verändert wird, hat dies mit großer Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf verschiedene Geschäftsprozesse. Insofern gibt es auch an dieser Stelle eine Verknüpfung zum Geschäftsprozessmanagement.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Roland Berger Strategy Consultants (2014), S. 18.

<sup>45</sup> Vgl. Christ (2015), S. 30-31..

<sup>46</sup> Vgl. Christ (2015), S. 32-33.

<sup>47</sup> Vgl. Christ (2015), S. 36.

Diese Auswahl an verschiedenen Managementmethoden zeigt: Sie alle verändern etwas im Unternehmen und haben dadurch gleichzeitig Bezugspunkte zu den Geschäftsprozessen. Die folgende Darstellung unterstreicht diese Sicht und setzt verschiedenste Managementmethoden mit Geschäftsprozessmanagement in Verbindung.

<b>Voraussetzung für GPM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches Management</li> </ul>	<b>Günstig für GPM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restrukturierung</li> </ul>
<b>Wichtig für GPM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balanced Scorecard</li> <li>Change-Management</li> <li>Benachmarking</li> </ul>	<b>In GPM integriert</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer-Relationship-Management</li> <li>Supply-Chain-Management</li> <li>KAIZEN/KVP</li> <li>Six Sigma</li> <li>Prozesskostenrechnung</li> </ul>
<b>Von GPM unterstützt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werteorientiertes Management</li> <li>Asset-Management</li> <li>Total-Quality-Management</li> <li>Wissensmanagement</li> <li>Lean-Management</li> <li>Simultaneous Engineering</li> <li>Outsourcing</li> </ul>	

Abbildung 10: Umfrageergebnisse: Bedeutung der Managementmethoden und -konzepte in der Zukunft.  
(Quelle: In Anlehnung an *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 27)

### Das Geschäftsmodell und Geschäftsprozessmanagement

Jedem Unternehmen liegt ein Geschäftsmodell zugrunde. Stellen wir nun die Frage, was ein Geschäftsmodell überhaupt ist, so bezeichnet Jaekel (2015) es als Analysewerkzeug eines Unternehmens, das über die Unternehmensgrenze hinausgeht und aus drei Teilen besteht, die jeweils durch eine Frage inhaltlich zu erklären sind:

1. Value Proposition: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
2. Architektur der Wertschöpfung: Wie wird Leistung erstellt?
3. Ertragsmodell: Wie wird Geld verdient?

Die Erstellung der Leistung und somit die Architektur der Wertschöpfung bezieht sich offensichtlich auf die Geschäftsprozesse. Ohne diese erfolgt – so haben wir Geschäftsprozesse bereits definiert – kein Output für die Kunden und Kundinnen. Vor diesem Hintergrund lässt sich das Argument festhalten: Unternehmen bestehen aus Geschäftsprozessen (unabhängig davon, wie diese aussehen und was dazu nötig ist) und solange sie dies tun, wird es nötig sein, diese in irgendeiner Form zu organisieren. Geschäftsprozessmanagement kann in diesem Sinne keineswegs nur als Trend betitelt werden.

### Geschäftsprozessmanagement als innere Haltung

Für Christ ist Prozessmanagement eine „innere Grundhaltung“<sup>48</sup> und es gibt verschiedene Antworten (Managementmethoden) darauf, wie diese Haltung beeinflusst wird. Die Grundhaltung

<sup>48</sup> Christ (2015), S. 29.

einer Unternehmensführung drückt sich in den Zielen des Prozessmanagements aus: Ausrichtung an der Kundenzufriedenheit, hohes Qualitätsbewusstsein, eine sichere Marktposition, Kostenvorteile und der Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Demnach ist Prozessmanagement weit mehr als eine Methode, die zur Optimierung von Geschäftsprozessen dient. Christ plädiert dafür, Geschäftsprozessmanagement als Managementphilosophie zu bezeichnen, die zum Ausdruck bringt, dass man gewillt ist, „das Unternehmen dauerhaft auf einem guten Kurs zu halten, langfristig seine Existenz zu sichern und Vorsprünge vor dem Wettbewerb aufzubauen“. <sup>49</sup> Bedauerlich ist, dass Christ mit dieser Erklärung nur an der Oberfläche kratzt. Was er hier beschreibt, sollte die innere Haltung eines jeden Unternehmens sein, erklärt hingegen nicht, wie genau die Umsetzung im Rahmen des Prozessmanagements aussieht.

Abschließend lässt sich sagen, dass es im Geschäftsprozessmanagement selbst Trends gibt, was wir bei dem Thema Prozessmodellierung noch einmal vor Augen geführt bekommen werden. Wir haben etwa aufgezeigt, dass die Optimierung von Prozessen aufgrund der Digitalisierung nicht länger nur auf Effizienz aus ist. Geschäftsprozessmanagement selbst jedoch wird wohl kaum aus der Mode geraten. Es ist viel mehr eine Frage, wie es gestaltet wird und welche Aspekte davon gerade Priorität haben. Es kann Auslegungssache sein, welche Komponenten zum Geschäftsprozessmanagement gehören und möglicherweise kommt der Punkt, wo man Controlling oder die Prozessmodellierung für nichtig erklärt. Vielleicht ist Geschäftsprozessmanagement aufgrund intelligenter Maschinen irgendwann nur noch ein Knopfdruck. Doch letzten Endes wird der Begriff selbst stets am Leben erhalten, denn so lange es Unternehmen und somit auch Geschäftsprozesse gibt, müssen diese in irgendeiner Form gemanagt werden, sei es durch festgelegte Methoden, mobile IT oder auch indem man beschließt, sich nicht länger „aktiv“ mit ihnen zu beschäftigen (auch das ist eine Form von Organisation bzw. einer gewissen Strategie). Im Zusammenspiel mit anderen Managementmethoden findet sich bei Bayer und Kühn (2013) eine Darstellung (siehe Abbildung 10), die als gutes Beispiel dafür dienen kann, wie das Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente visualisiert werden kann.

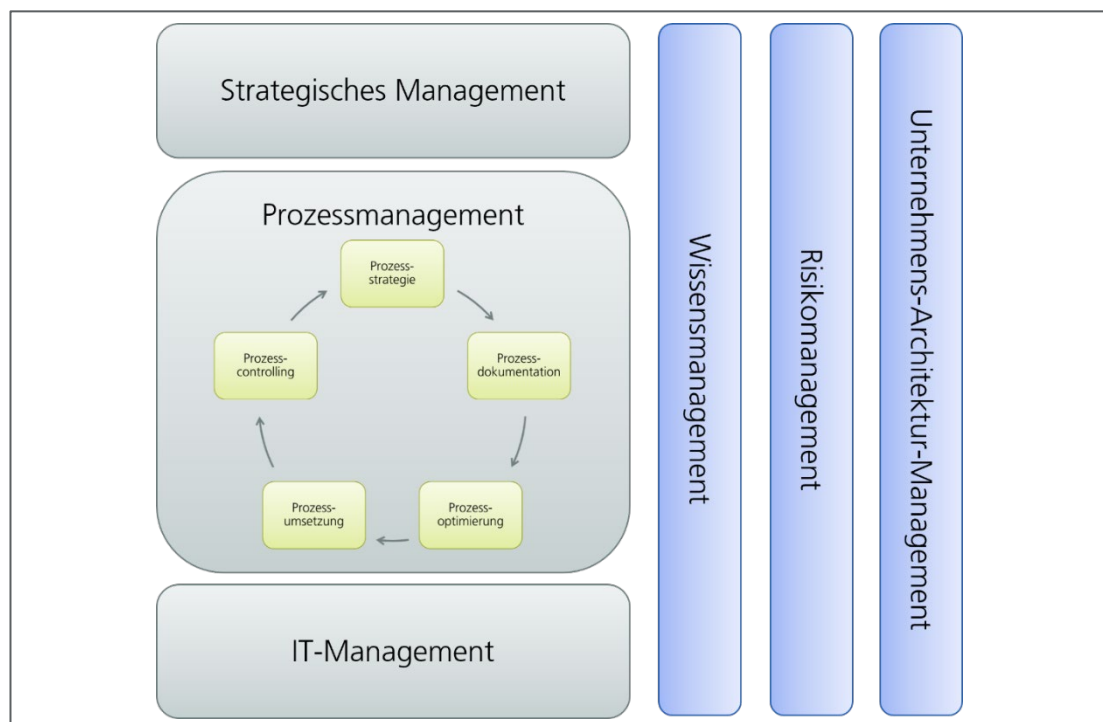


Abbildung 11: Integrierte Management-Systeme.  
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bayer/Kühn (2013), S. 7)

<sup>49</sup> Christ (2015), S. 29-30.



**Übungsaufgaben zu Kapitel 3**

- 015** 2004 ergab eine Befragung, dass dem Prozessmanagement – neben strategischer Planung und Customer-Relationship-Management – die größte Aufmerksamkeit zukommen dürfte. Beziehen Sie hierzu Stellung: Inwiefern hat sich das aus Ihrer Sicht erfüllt?
- 016** Für Christ (2015) ist Prozessmanagement eine „innere Grundhaltung“. Was ist damit gemeint und inwiefern stimmen Sie dem zu?

**Raum für Notizen**

## 4 Gestaltung des Geschäftsprozessmanagements

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie erläutern,

- ✓ welche Aspekte bei der Gestaltung von Geschäftsprozessmanagement wichtig sind,
- ✓ inwiefern Geschäftsprozessmanagement in einer „moderneren“ Form gestaltet werden sollte,
- ✓ welche Ziele mit Geschäftsprozessmanagement verfolgt werden,
- ✓ inwiefern Ziele sich durch die Digitalisierung verändert haben,
- ✓ warum eindeutige Ziele für das Geschäftsprozessmanagement so entscheidend sind.

Nachdem wir uns in den vorangegangenen Kapiteln mit der Frage beschäftigt haben, wie Geschäftsprozesse zu gestalten sind, geht es nun um das große Ganze. Was Geschäftsprozessmanagement bedeutet, haben wir bereits zu Beginn des Studienbriefes beleuchtet. Nun geht es um die Frage, wie es zu gestalten ist.

Dabei wollen wir der Maxime folgen, dass Geschäftsprozessmanagement sich nicht länger nur auf kosteneffiziente Prozesse konzentrieren, sondern zu einer holistischen Managementdisziplin werden sollte. Wir erinnern uns in diesem Zusammenhang an den Begriff des integrierten Geschäftsprozessmanagements. Gemeint ist die übergreifende Verknüpfung zu anderen Bereichen, zum Beispiel, dass aus dem Business Intelligence die wirklich wichtigen Daten direkt in die Prozesse einfließen.

Ein Exempel hierfür könnte das sogenannte **Complex Event Processing (CEP)** sein. Wir verstehen darunter die sich wiederholende Analyse von Prozessen und Prozessaktivitäten, aus denen sich Muster oder Schlussfolgerungen ziehen lassen, die eine Prognose darüber liefern, was in Echtzeit geschehen kann. Einsatzbereiche sind zum Beispiel Callcenter, in denen ein System die Stimmveränderung bei den Kunden und Kundinnen wahrnimmt beziehungsweise misst und anhand von Mustern davor warnen kann, wann man kurz davorsteht, den Kunden zu verlieren. Die Service-Kraft kann auf diese Warnung ad hoc reagieren, indem sie das Angebot verändert oder anders auf den Kunden eingeht.<sup>50</sup>

Dieser Fall zeigt, wie Geschäftsprozessmanagement dazu beitragen kann, Kundenprozesse zu vereinfachen oder intuitiver zu gestalten. Der Service-Mitarbeiter entscheidet im obigen Beispiel, inwiefern er den Kunden wieder enger binden kann, was im Endeffekt für mehr Kundenzufriedenheit sorgt. Die interne Effizienz rückt dabei auf Platz 2 der Prioritäten. Der Faktor Mensch rückt in den Vordergrund, ohne dabei die Gestaltung von Prozessen aus den Augen zu verlieren.

„Friendly people do not make up for a bad process, but a good process cannot run without friendly people.“<sup>51</sup>

Innerhalb dieses holistischen Ansatzes wird Geschäftsprozessmanagement mit Change-Management, IT-Management, Business Intelligence etc. vereint. Die Prognose lautet demnach, dass Geschäftsprozessmanagement nicht verschwinden, sondern vielmehr weniger im kleinen Detail als vielmehr in großen Zusammenhängen auftreten wird. Die prozessorientierte Perspektive bleibt dabei bestehen.

<sup>50</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 21.

<sup>51</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 26.

Es wird aber nicht länger darum gehen, das richtige BPM-Tool zu haben, sondern andere Fähigkeiten werden gefragt sein:

„They need to possess essential intangible assets, such as: management momentum (the ability to turn strategy into action). Modularity (which promotes organisational agility) and customer experience design (ability to understand customer and integrate the customer into processes).“<sup>52</sup>

Change-Management wird dabei eine Kernkompetenz sein, Technologie ist dazu da, Komplexität zu meistern. In diesem Sinne ist die Digitalisierung die große Chance für das Geschäftsprozessmanagement, das sich sonst auf dem absteigenden Ast befinden würde. Lange konzentrierte es sich auf die Analyse und Optimierung von Prozessen im Sinne der Automatisierung oder Ähnlichem, wobei die Perspektive in erster Linie intern ausgerichtet war. Mit den neuen Möglichkeiten (Internet of Things, Soziale Netzwerke usw.) können neue Lösungen gefunden werden. Es erfolgt ein Umdenken von den „pain points“ zu „opportunity points“.<sup>53</sup>

Durch diese wesentlich kundenorientiertere Sicht des Geschäftsprozessmanagements entsteht eine neue Outside-in-Perspektive, bei der zum Beispiel an die privaten Prozesse der Kunden und Kundinnen angeknüpft wird und nicht an intern vorgegebene Wege.

### **Strategische Entscheidungen des Geschäftsprozessmanagements**

„Ziele sind für das Planen, Kontrollieren und Steuern von Projekten im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements unabdingbar. Sämtliche Projektmitarbeiter müssen die Projektziele verstehen, damit sie in Entscheidungssituationen zielgerichtet handeln können.“<sup>54</sup>

Das übergeordnete Projektziel entspricht dabei dem Leistungsziel. Das heißt, es gilt die Frage zu beantworten, warum es Geschäftsprozessmanagement überhaupt gibt und welche Aufgaben es erfüllen soll. Wird ein neues Produkt entwickelt? Möchte man eine serviceorientierte Architektur (SOA) implementieren? Oder geht es darum, ein Unternehmensprozessmodell zu entwickeln, um mehr Transparenz herzustellen?

Mögliche Zielsetzungen, die mit dem Geschäftsprozessmanagement angestrebt werden, können dabei sein<sup>55</sup>:

#### **Auf IT-Systeme bezogen:**

- Auswahl neuer Unternehmenssoftware
- Customizing standardisierter Unternehmenssoftware
- Einsatz von Workflow-Management
- Unternehmenssoftwareentwicklung
- Simulation von Abläufen (um Erkenntnisse zu gewinnen, die sich aus einem reinen Modell nicht erzielen ließen).

<sup>52</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 50.

<sup>53</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 54.

<sup>54</sup> Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 18.

<sup>55</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 6-17.

### Auf die Organisation bezogen:

- Dokumentation der Organisation
- kontinuierliches Prozessmanagement
- prozessorientierte Reorganisation
- Benchmarking
- Qualitätsmanagement und Zertifizierung
- Wissensmanagement

Da wir diese Bereiche bereits an anderer Stelle betrachtet haben, wollen hier nicht weiter darauf eingehen. Entscheidend ist, dass auch diese Ziele oftmals wieder anderen Zielen untergeordnet sein können. Möchte das Unternehmen damit die Performance verbessern? Wird eine neue Strategie verfolgt? Je klarer und transparenter die Zusammenhänge einzelner Maßnahmen formuliert werden können, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Geschäftsprozessmanagement von den Mitarbeitenden ernst genommen und gut umgesetzt werden kann.

Dabei lohnt sich an dieser Stelle noch einmal der Blick darauf, wie Geschäftsprozessmanagement sich im Rahmen digitaler Prozesse bereits verändert hat oder noch verändern kann, denn dies wiederum nimmt ebenfalls Einfluss auf dessen Ziele.

### Neue Ziele im digitalen Geschäftsprozessmanagement?

Geschäftsprozessmanagement gilt in den Augen einiger als überholt und zu starr für die Anforderungen der digitalen Welt. Ein Kritikpunkt ist etwa, dass BPM-Tools die Process-Performance-Daten nicht mit den Business-Daten verbinden. Dabei wäre dieses Zusammenspiel aus Business Intelligence und Workflows sehr vielversprechend. Unternehmen benötigen beides für ihren Erfolg: die entscheidenden analytischen Daten und die Fähigkeiten, diese für sich zu nutzen, sowie die Geschäftsprozesse, um die **Erkenntnisse und neuen Informationen sinnvoll in die Prozesse** einsetzen zu können.<sup>56</sup>

Vernachlässigt wird darüber hinaus, dass ein Ziel des Geschäftsprozessmanagements nicht nur darin liegt, einen Prozess schneller oder effektiver zu machen, sondern ebenso darin, eine **gute Beziehung zu Lieferanten oder anderen Stakeholdern** zu etablieren. Im besten Fall erreicht man durch das eine das andere. Wie wir beschrieben haben, lassen sich über kollaborative Systeme die Schnittstellen zu Partnern und Kunden wesentlich nutzerfreundlicher gestalten.

Geschäftsprozessmanagement kann ebenso das unbeliebte Thema **Risikomanagement** unterstützen und vor allem handhabbar machen, indem die Aktivitäten auf mehrere Schultern verteilt werden. Das heißt, über eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und eine Sicherstellung der Aufgabenwahrung – zum Beispiel durch Workflows – kann nicht nur Risiko minimiert, sondern auch Arbeit gerechter gestaltet werden.

### Auf das Wesentliche konzentrieren

Unabhängig von den gesetzten Zielen, die mit dem Geschäftsprozessmanagement einhergehen, sollte ein entscheidender Punkt im Auge behalten werden: **Je mehr Zielen ein Prozessmodell gerecht werden soll, desto aufwendiger und teurer ist dessen Gestaltung.** Verschiedene Ziele stellen unterschiedliche methodische und inhaltliche Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement. Beispielsweise erfordert ein Workflow-Modell die Spezifikation der Input- und Outputdaten, während ein Benchmarking-Modell die entsprechenden Kennzahlen benötigt. Gleichzeitig kann eine Methode nur selten mehreren Anforderungen gerecht werden. Modelle für die

---

<sup>56</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014).

Organisationsdokumentation oder die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse erfordern etwa eine hohe, zumeist selbsterklärende Anschaulichkeit. Prozessmodelle des Requirement Engineering<sup>57</sup> benötigen eine präzise Attributierung (Vergabe von Werten zu den Attributen eines Objektes) und zwingend Bezugspunkte zu korrespondierenden Modelltypen wie Daten- oder Objektmodellen.<sup>58</sup> Vor diesem Hintergrund ergibt es Sinn, sich stets auf das Wesentliche konzentrieren und immer wieder zu hinterfragen, ob man das jeweilige Ziel noch im Auge behält. Ein entsprechend aufgestellter Projektplan mit einzelnen Meilensteinen kann bei der Kontrolle helfen. Auf diese Weise läuft das Unternehmen nicht Gefahr, dass Geschäftsprozessmanagement zu einem Mammutprojekt wird oder aber heimlich im Sande verläuft.

#### Übungsaufgaben zu Kapitel 4

- 017** Was versteht man unter dem sogenannten Complex Event Processing (CEP)?
- 018** Erläutern Sie, warum Change-Management ein zentraler Aspekt des Geschäftsprozessmanagements ist.
- 019** Nennen Sie beispielhafte strategische Ziele des Geschäftsprozessmanagements.

<sup>57</sup> Requirement Engineering umfasst das Ermitteln, Analysieren, Spezifizieren und Validieren aller Eigenschaften und Rahmenbedingungen einer Software, die über ihren gesamten Lebenszyklus gewünscht werden.

<sup>58</sup> Vgl. *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 7.

## 5 Rollen im Geschäftsprozessmanagement

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie erläutern,

- ✓ warum verschiedene Rollen innerhalb des Geschäftsprozessmanagements notwendig sind,
- ✓ was unter aktiven und unterstützenden Rollen innerhalb des Geschäftsprozessmanagements zu verstehen ist,
- ✓ welche Rollen sich im Geschäftsprozessmanagement als sinnvoll erwiesen haben,
- ✓ welche Rolle den Kunden und Kundinnen im Kontext des Geschäftsprozessmanagements zukommt,
- ✓ was unter der RACI-Matrix zu verstehen ist.

Geschäftsprozessmanagement geschieht nicht mal ebenso nebenbei. So wie bei allen anderen Tätigkeitsfeldern im Unternehmen bedarf es einer klaren Beschreibung von Aufgaben. Und für eben diese Aufgaben werden dann wiederum verantwortliche Personen benötigt. Vor diesem Hintergrund haben sich einige typische Rollen im Kontext des Prozessmanagements herausgebildet, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden sollen. Bevor jedoch die Rollen selbst betrachtet werden, ist eine Einordnung auf höherer Ebene sinnvoll. Klassisch für das Geschäftsprozessmanagement ist, dass dieses – insbesondere am Anfang – nicht zum Regelgeschäft eines Unternehmens gehört. Es wird vielmehr in Projektform oder Programmen organisiert. Gleichzeitig zeichnet das Geschäftsprozessmanagement jedoch auch dadurch aus, dass es nicht in Projekten stecken bleibt, sondern in die operative Linie überführt werden muss. Es ist entscheidend, sich diese beiden Ebenen – die des Projektes beziehungsweise Programmes und die des Regelgeschäftes – bewusst vor Augen zu führen, da hiermit unterschiedliche Anforderungen und Überlegungen verbunden sind. Darüber hinaus ist es nicht so, dass man diese Ebenen linear aufeinander folgend betrachten kann. Schon während der Projektphase sind Funktionen auf operativer Linie zu besetzen und hinzuzuziehen. In der Beschreibung der jeweiligen Rollen wird dies noch deutlicher werden. In jedem Fall bedarf es für beide Ebenen einer klaren Benennung von Beteiligten und Prozessgestaltern. Christ (2015) unterscheidet dabei nicht nur zwischen projektbezogenen und organisationsbezogenen Rollen. Er betont außerdem die Einteilung in aktive und unterstützende Rollen. Somit ergibt sich der Rollen-Quadrant mit den folgenden Rolleneigenschaften:

- projektbezogen unterstützend
- organisationsbezogen unterstützend
- projektbezogen aktiv
- organisationsbezogen aktiv<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Christ (2015), S. 43-44.

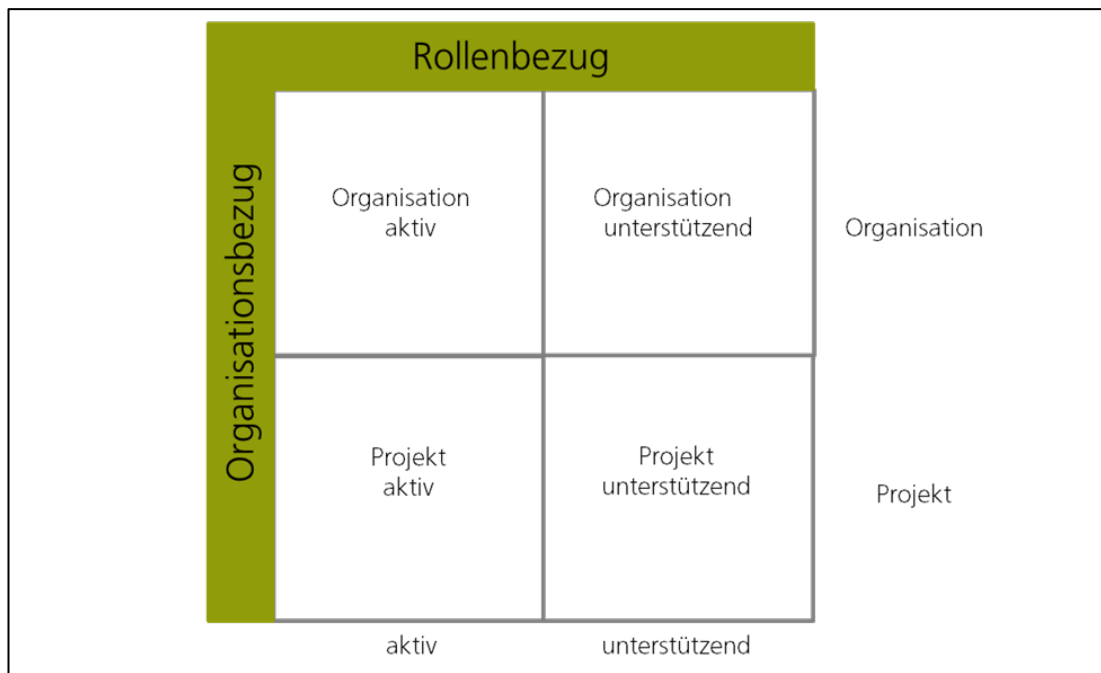


Abbildung 12: Rollen-Quadrat.  
(Quelle: Christ (2015), S. 44)

Demnach sind alle Mitarbeiter, die innerhalb des Projektes oder Programms „Geschäftsprozessmanagement“ konkrete operative Aufgaben übernehmen, in der projektbezogen aktiven Rolle. Als Beispiel hierfür ließen sich der Projektleiter sowie weitere Projektmitarbeiter nennen. Organisationsbezogen aktiv sind tendenziell die Personen, die später auch im Regelgeschäft mit den Geschäftsprozessen verbunden sind, wie etwa der Prozesseigner/-verantwortliche. Diesen aktiven Rollen wird im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements eine explizite Zeit für diese Tätigkeit freigeräumt. Der Umfang ist dabei von der Rolle abhängig. Es sollte jedoch eine konkrete Aufgabenbeschreibung erfolgen.

Anders ist es mit den unterstützenden Rollen. Ein Projektsponsor ist etwa jemand aus der Geschäftsführung, der die Etablierung eines Geschäftsprozessmanagements unterstützt. Er gibt sozusagen die Legitimation für das Vorhaben und entscheidet über die Freigabe entsprechender Kapazitäten. Eine organisationsbezogen unterstützende Rolle könnte ein Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft einnehmen, der etwa innerhalb der Prozessanalyse oder für die Modellierung von Soll-Prozessen als Experte zurate gezogen wird. Sein Einsatz ist sehr punktuell und nicht von Dauer.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Christ (2015), S. 43-44.



## 5.1 Spezifische Rollen im Kontext des Geschäftsprozessmanagements

Neben dieser Betrachtung auf Metaebene sollen im Folgenden einige klassische Rollen im Kontext des Geschäftsprozessmanagements erläutert werden. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern beruht eher auf Erfahrungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

### 5.1.1 Chief Process Officer

Der Chief Process Officer (CPO) trägt die Gesamtverantwortung für das Vorhaben eines gelingenden Geschäftsprozessmanagements im Unternehmen. Hier liegt zum Beispiel auch die Festlegung auf eine Strategie, die an die Unternehmensstrategie angepasst ist. Es gilt, den Überblick über alle unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse zu gewährleisten und deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen.<sup>61</sup>

### 5.1.2 Prozessverantwortliche (Process Owner)

Der Prozessverantwortliche ist für ausgewählte Prozesse im Unternehmen verantwortlich. Er behält im Blick, ob der Prozess wie ursprünglich festgelegt gelebt wird. Dazu gehört auch die Einhaltung festgesetzter Regeln, Werte und Normen. Er ist mit Mitarbeitenden, die im Prozess tätig sind, in Kontakt und kann Veränderungen anstoßen beziehungsweise Ideen dazu sammeln und den Anstoß zur Weiterentwicklung geben. Er behält die Prozessziele im Blick und hat somit auch Zugang zu den entscheidenden KPI-Werten. Oft wird die Rolle des Prozessverantwortlichen an eine Führungskraft übergeben, da diese entsprechend im Unternehmen vernetzt und als zentrale Schnittstelle bekannt ist.<sup>62</sup>

### 5.1.3 Prozessexperte oder Prozessexpertin

Der Prozessexperte kommt eher aus dem Operativen. Er hat fundiertes Wissen zu Details innerhalb des Prozesses und ist daher maßgeblich bei der Modellierung und Gestaltung neuer Prozesse. Auch wenn oft viele Mitarbeitende innerhalb eines Fachbereichs als Prozessexperten infrage kommen, ist es oft hilfreich, explizit Personen dafür zu benennen. Diese können dann Methodenschulungen im Prozessmanagement wahrnehmen und erhalten so ein stärkeres Bewusstsein für ihre Rolle innerhalb des Regelgeschäfts.<sup>63</sup>

### 5.1.4 Prozessberater und Prozessberaterinnen

Der Prozessberater ist eine übergeordnete Rolle im Geschäftsprozessmanagement, der oft einer Stabsstelle angehört. Er gibt keinen Input zu Inhalten der jeweiligen Prozesse, sondern unterstützt vielmehr alle anderen Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Rolle. Er sorgt für Schulungen in der Prozessmethodik und unterstützt das ganzheitliche Geschäftsprozessmanagement im gesamten Unternehmen. Er kümmert sich sowohl um die Planung und Durchführung von Prozessanalysen oder -modellierungen als auch um Prozessverbesserungen. Oft tritt er als Moderator in Workshops und Meetings auf.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 17.

<sup>62</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 17.

<sup>63</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 17.

<sup>64</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 17-18.

### 5.1.5 Prozesscontroller und Prozesscontrollerinnen

Die Rolle des Prozesscontrollers verantwortet die Reportings über die Zielerreichung der Prozesse. In vielen Unternehmen liegt diese Aufgabe noch immer bei den Prozessverantwortlichen. Da hier jedoch oft die Frage im Raum steht, wie objektiv der Prozessverantwortliche wirklich sein kann, etabliert sich zunehmend die separate Rolle des Prozesscontrollers. Die Rolle kann dabei unterstützend zum Prozessverantwortlichen organisiert, als Stabsstelle über alle Prozesse hinweg implementiert oder im Fachbereich Controlling angesiedelt werden.<sup>65</sup>

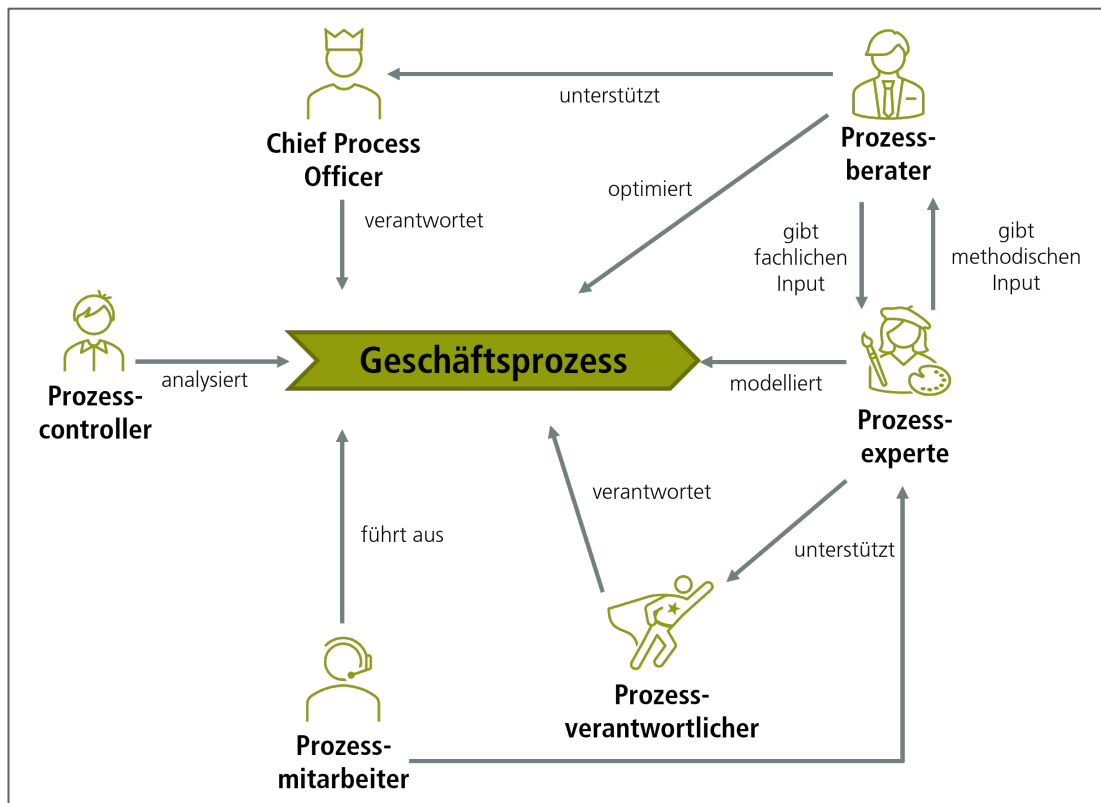


Abbildung 13: Zusammenspiel der Rollen im Prozessmanagement.  
(Quelle: Eigene Darstellung; In Anlehnung an Bayer/Kühn (2013), S. 18)

### 5.1.6 Die Rolle des Kunden

Eine besondere Bedeutung kommt der Rolle des Kunden oder der Kundin zu. Das Hauptmerkmal von Geschäftsprozessen liegt darin, dass ihr Ziel in der Befriedigung der Kundenanforderungen besteht. Hiermit ist in der Regel der Endkunde gemeint, an dem sich das gesamte Unternehmen in all seinem Tun orientiert. Das bedeutet, wenn etwa ein interner Prozess optimiert wird, unabhängig davon, ob qualitativ oder quantitativ, dann kommt dies am Ende dem Kunden zugute. Optimierte Prozesse führen zu besseren und höherwertigen Leistungen beziehungsweise Services oder geringeren Kosten, was sich im Preis niederschlägt. Selbst, wenn Prozesse nur optimiert werden, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, wirkt sich das schlussendlich auf den Kunden aus.<sup>66</sup>

Im Rahmen des Prozessmanagements sprechen wir jedoch auch innerhalb der Organisation von Kunden. Betrachten wir einzelne Abteilungen als eine Art „Unternehmen im Unternehmen“, wird schnell klar, dass auch hier Kundenbeziehungen vorhanden sind. Das Beispiel einer Personalabteilung soll dies verdeutlichen. Werden Prozesse im Human-Ressource-Bereich analysiert, so ließen sich als Produkte verschiedene Dienstleistungen nennen und die entsprechenden Abnehmer als Kunden

<sup>65</sup> Bayer/Kühn (2013), S. 18-19.

<sup>66</sup> Christ (2015), S. 44-47.

definieren. So ist etwa das Recruiting eine Leistung, das in erster Linie Führungskräfte anderer Abteilungen in Anspruch nehmen. Sie wünschen sich passgenaue Kandidaten, die sowohl fachlich als auch kulturell ins Unternehmen passen. Die Personalabteilung unterstützt hier mit dem entsprechenden Wissen, wie Stellenanzeigen erstellt werden und wo diese zu platzieren sind. Darüber hinaus organisieren die Personalabteilungen die Vorstellungsgespräche und helfen dabei, eine engere Auswahl zu treffen. Je nach Unternehmen übernehmen sie in diesem Sinne administrative sowie beratende Tätigkeiten. Ihr Ziel sollte es sein, dass ihr Kunde – die Führungskraft einer anderen Abteilung – mit dem Ergebnis zufrieden ist, das heißt, der bestmögliche Kandidat konnte eingestellt werden.

Ein weiteres Produkt aus dem Personalwesen ist die Vergütung. Jeder Mitarbeitende des Unternehmens möchte am Ende des Monats pünktlich und zuverlässig die korrekte Summe an Geld auf seinem Konto haben. Kunde ist in diesem Fall nicht mehr nur die Führungskraft, sondern jeder Einzelne aus der Organisation. Das Ergebnis dieser Leistung darf keine Fehler aufweisen, soll die Mitarbeiterzufriedenheit nicht geschädigt werden. Stellen Sie sich vor, die Personalabteilung würde regelmäßig vergessen, Ihr Gehalt zu überweisen, die falsche Summe auszahlen oder nicht pünktlich liefern. Wie zufrieden wären Sie als Kunde in dem Fall?

Der Ansatz, dass auch intern Kundengruppen definiert werden, nach denen man Prozesse ausrichtet, ist nach wie vor nicht in allen Unternehmen angekommen. Gründe für ein Umdenken gibt es allerdings einige. Zum einen haben wir oben bereits erwähnt, dass Mitarbeiterzufriedenheit sich auf den Endkunden auswirkt. Gut strukturierte und hochwertige interne Prozesse führen demnach auch zu einem Erfolg, der sich extern widerspiegelt. Zum anderen bringen der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel mit sich, dass die Motivation, für Mitarbeiterzufriedenheit zu sorgen, noch einmal neue Formen angenommen hat.

„Im Sinne einer Operational Excellence ist es selbstverständlich, dass die Anforderungen von internen und externen Kunden als gleichwertig anzusehen sind.“<sup>67</sup>

Neben dem Begriff des Kunden kann als Pendant ebenso die Rolle des Lieferanten genannt werden. „Wo es Kunden gibt, existieren auf der anderen Seite auch ‚Lieferanten‘. Entsprechend ist auch hier zu unterscheiden zwischen unternehmensinternen Lieferanten, die das Ergebnis von Prozessen an interne oder externe Kunden weitergeben, und unternehmensexternen Lieferanten, die interne Kunden (Mitarbeiter) im Unternehmen beliefern, damit diese bestimmte Aufgaben verrichten können.“<sup>68</sup> Die Rolle des Lieferanten wie die von anderen Stakeholdern gehört somit ebenso zum Geschäftsprozessmanagement dazu.

Kunde und Lieferant seien an der Stelle besonders erwähnt, denn häufig laufen Unternehmen Gefahr, nur die „klassischen“ Projektrollen zu sehen, die es zu besetzen gilt. Damit nimmt man sich jedoch die Möglichkeit, andere Perspektiven in die Optimierung des Geschäftsprozesses einzubinden. Denn wie wir gelernt haben: Ein Geschäftsprozess endet nicht innerhalb einer Organisation, sondern zeichnet sich gerade durch seine Schnittstellen nach außen aus.

Natürlich gibt es noch viele weitere Rollen, die im Kontext des Geschäftsprozessmanagements Aufgaben übernehmen. Als Beispiele genannt seien hier Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Projektleitung, IT-Architektur und viele mehr.<sup>69</sup> Diese an dieser Stelle auszuführen würde allerdings den Rahmen sprengen. Entscheidender scheint es, im folgenden Unterkapitel noch einmal darauf einzugehen, wie wichtig die Transparenz über die jeweiligen Rollen sowie eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten ist.

---

<sup>67</sup> Christ (2015), S. 45.

<sup>68</sup> Christ (2015), S. 45.

<sup>69</sup> Vgl. Bayer/Kühn (2013), S. 19.

## 5.2 RACI – die Klärung von Verantwortlichkeiten

Die sogenannte RACI-Matrix ist eine Methode, die häufig im Kontext des Geschäftsprozessmanagements zum Tragen kommt. Insbesondere innerhalb der Prozessmodellierung werden hiermit auf einem ersten hohen Level Prozesse beschrieben. Die RACI-Matrix bietet sich jedoch nicht nur an, um einzelne Prozesse zu beschreiben, sondern ist ebenso ein gutes Instrument zur Strukturierung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Prozessmanagement selbst.

Das Akronym RACI steht für die folgenden Verantwortlichkeiten<sup>70</sup>:

- Responsible (Ausführung)
- Accountable (Rechenschaft/Ergebnisverantwortung)
- Consulted (Beratung)
- Informed (Information)

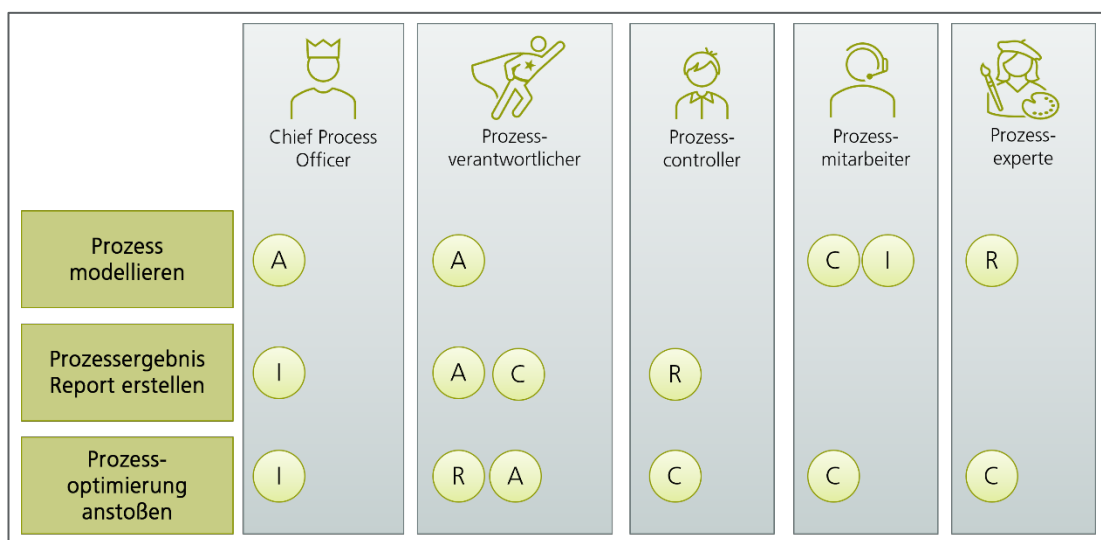


Abbildung 14: Beispiel einer RACI-Matrix.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die klassischen ausführenden Rollen innerhalb des Prozessmanagements sind etwa die Prozess-mitarbeitenden oder Prozesscontroller. Prozessverantwortliche sind oft in der Rechenschaftspflicht, während Prozessberater und -experten die beratende Position innehaben. Der Chief Process Officer möchte informiert werden. Je nach konkreter Aufgabe können diese Verantwortlichkeiten sich aber auch ändern und der CPO wird etwa zum Berater oder Rechenschaftspflichtigen. Zudem können mehrere Verantwortlichkeiten auf eine Rolle entfallen. Zur Verdeutlichung die Abbildung 6, in der ein Beispiel für eine RACI-Matrix anhand von drei klassischen Tätigkeiten innerhalb des Prozessmanagements dargestellt wird.

<sup>70</sup> Vgl. Bayer/Kühn (2013), S. 82-83.

**Übungsaufgaben zu Kapitel 5**

- 020** Erläutern Sie anhand des Rollen-Quadrats die verschiedenen Ebenen, auf denen Rollen innerhalb des Geschäftsprozessmanagements agieren.
- 021** Welche klassischen Rollen haben sich im Geschäftsprozessmanagement bewährt?
- 022** Welche Rolle halten Sie für die wichtigste und welche kann man aus Ihrer Sicht vernachlässigen?
- 023** Welche weitere Rolle würden Sie innerhalb des Geschäftsprozessmanagements implementieren, wenn Sie eine erfinden beziehungsweise kreieren dürften?
- 024** Wofür steht das Akronym RACI?

**Raum für Notizen**

## 6 Einführung des Geschäftsprozessmanagements

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels sind Sie vertraut mit

- ✓ dem „4i“-Phasenmodell,
- ✓ dem Deployment-Plan,
- ✓ der Einführung des Geschäftsprozessmanagements.

Wir haben bereits verschiedene Perspektiven auf das Geschäftsprozessmanagement beleuchtet: die technische Seite, die Führungsebene, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das Change-Management, die Prozessmodellierung usw. Wir haben auch darüber gesprochen, wie wichtig die richtigen Ziele und die Auswahl der passenden Modelle sind. Doch wo genau beginnen Unternehmen nun, wenn sie Geschäftsprozessmanagement ganzheitlich etablieren wollen? Als Exempel soll hier der von Christ (2015) entwickelte Rahmen vorgestellt werden. Er nennt diesen das „4i“-Phasenmodell, mit dem sich ein Umsetzungserfolg systematisch planen und durchführen lässt.

### Das „4i“-Phasenmodell

Das „4i“-Phasenmodell bezieht sich auf das Konzept des intelligenten Prozessmanagements. Es zielt darauf ab, dass Prozesse nicht nur optimiert und organisiert werden, sondern darüber hinaus folgende Aufgaben mit dem Geschäftsprozessmanagement einhergehen:

- Management des Prozessmanagements: Darunter fallen die Auswahl und Priorisierung der zu betrachtenden Prozesse sowie die Organisation aller notwendigen Ressourcen.
- Befähigung der Organisation zum Prozessmanagement: Die Organisation als Ganzes muss in der Lage sein, Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu optimieren und im Unternehmen zu implementieren.
- Kompetenz- beziehungsweise Personalentwicklung: Mitarbeitende und Führungskräfte werden für die bevorstehenden Aufgaben im Prozessmanagement geschult, sodass jeder Einzelne für seinen Aufgabenbereich die entsprechende Verantwortung übernehmen kann.
- Nachhaltigkeit: Um ein langfristig anhaltendes Geschäftsprozessmanagement zu etablieren, ist es wichtig, dass eine Selbstorganisation und das entsprechende Selbstverständnis dafür entwickelt wird.

Das „4i“-Phasenmodell erfüllt diese Aufgaben durch seine vier verschiedenen Bausteine, die ein Unternehmen nacheinander durchläuft. Diese sind:

1. Inkorporation
2. Initiation
3. Inklusion
4. Integration

### Phase 1: Inkorporation<sup>71</sup>

Die erste Phase, die Inkorporation, dauert je nach Größe des Unternehmens etwa zwei bis vier Monate. Sie bereitet die Durchführung eines umfassenden Geschäftsprozessmanagement-Programmes vor. Dieses Programm setzt sich dann später aus mehreren einzelnen Projekten zusammen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass verschiedene Projekte mit separaten Zielen

<sup>71</sup> Christ (2015), S. 144-148.

festgesetzt werden können, gleichzeitig impliziert der Begriff des Programmes, dass das Thema des Geschäftsprozessmanagements auch ohne einzelne Projekte im Nachhinein vom Unternehmen getragen werden kann.

Indem in dieser Phase eine nachvollziehbare und kommunizierbare Prozessstrategie aufgesetzt wird, schafft die Inkorporation eine Verbindung zwischen der vorgegebenen Unternehmensstrategie und dem geplanten Programm.

Als Teilnehmer der ersten Phase sind zu nennen: Die Geschäftsleitung, die vorgesehenen Mitglieder eines Steuerungsausschusses, dem Prozessmanagement wohlgesonnene Stakeholder sowie das Deployment-Team, das mit der Durchführung des intelligenten Prozessmanagements beauftragt wird. Diese Aufstellung an Teilnehmern soll insbesondere für Sicherheit sorgen und Ängste vor dem bevorstehenden Programm nehmen.

Konkrete Aufgaben dieser Inkorporationsphase sind zum Beispiel das Durchführen einer **Selbstbewertung** des Unternehmens (Ist-Stand), auf deren Basis dann ein Soll-Zustand abgeleitet werden kann. Um das Zielbild klarer zu konkretisieren, bieten sich unter anderem Interviews mit dem Topmanagement an. Die Auseinandersetzung mit dem Soll-Zustand mündet letzten Endes in die Formulierung einer auf das Programm ausgerichteten **Vision**. Ebenfalls zur Aufgabe dieser Phase gehört die Auswahl und Festlegung einer **Methode**, mit der die Leistungspotenziale im Unternehmen gehoben werden sollen. Darüber hinaus ist von Beginn an darauf zu achten, dass eine umfassende und möglichst transparente **Kommunikation** über das Vorhaben und die Entwicklung im Unternehmen stattfindet.

Am Ende der Inkorporationsphase sollten

- das Geschäftsprozessmanagement-Programm in die Unternehmensstrategie eingebunden sein,
- das Stakeholder-Management begonnen haben,
- das Deployment-Team aufgestellt und qualifiziert worden sein,
- die Beteiligten mobilisiert sein,
- die relevanten Informationen im gesamten Unternehmen kommuniziert sein.

## Phase 2: Initiation<sup>72</sup>

In der ein- bis dreimonatigen Phase Initiation geht es um die konzeptionelle Gestaltung des Geschäftsprozessmanagements. Im Fokus steht der Weg, den das Unternehmen mit dem Prozessmanagement gehen möchte und somit die Ausarbeitung des Umsetzungsplanes, der auch als „Deployment-Plan“ oder „Master-Plan“ bezeichnet wird. Charakteristisch für diesen Plan sind drei Arbeitspakete:

1. Einbindung und Unterstützung des Managements aller Ebenen, um Bedenken und Vorurteile aus dem Weg zu räumen
2. Einbindung und Aufbau interner Prozessmanagement-Experten und -Expertinnen, sodass das Geschäftsprozessmanagement langfristig ohne externe Berater erfolgen kann
3. Aufbau einer Infrastruktur, sodass das Zusammenspiel der einzelnen involvierten Fachabteilungen sichergestellt ist

---

<sup>72</sup> Christ (2015), S. 149-155.



Der Deployment-Plan besteht aus folgenden Teilen:

- Definition der Facetten des Zielbildes
- Definition eines Operational-Excellence- bzw. Geschäftsprozessmanagement-Modells
- übergeordneter Trainings- und Ausbildungsplan
- Ressourcenplan
- schrittweises Vorgehensmodell mit klaren Meilensteinen
- Risikoabschätzung
- Termin-, Kosten- und Leistungsplan
- vereinbarte Arbeitspakete
- Planung der Roll-out-Strategie
- Kommunikationsplan

Der Deployment-Plan erstreckt sich über einen Zeitraum von etwa anderthalb bis zwei Jahren. Diese Zeitspanne hat sich in dem Sinne bewährt, dass das Unternehmen und die Beteiligten auf diese Weise weder überfordert werden noch sich die Projekte in eine unnötige Länge ohne konkrete Ergebnisse ausdehnen.

Ein weiteres entscheidendes Resultat der Initiationsphase ist ein ausgearbeitetes **Prozessmodell beziehungsweise eine Prozesslandkarte**, die einer übergeordneten Darstellung sämtlicher Prozesse im Unternehmen entsprechen. Diese Prozesslandkarte haben wir bereits in Kapitel 4.1 besprochen und in Abbildung 15 dargestellt.

Am Ende der Initiationsphase sollten

- ein spezifischer Umsetzungsplan einschließlich der Umsetzungsgeschwindigkeit festgelegt sein,
- die zur Anwendung kommenden Methoden definiert sein,
- die Führungskräfte aller Ebenen eingebunden sein,
- betriebsinterne Experten und Expertinnen für Prozessmanagement ausgewählt und für Schulungen vorgesehen sein,
- eine Infrastruktur im Unternehmen unter Einbindung der relevanten Fachabteilungen aufgebaut sein.

### Phase 3: Inklusion<sup>73</sup>

Die zwölf bis 24 Monate dauernde Phase Inklusion führt die Mitarbeitenden im Sinne des Geschäftsprozessmanagements und bildet sie diesbezüglich aus. Schulungen aller entsprechenden Mitarbeiter stehen daher im Zentrum dieser Phase. Sie müssen nicht nur zur Optimierung der Prozesse, sondern auch zu dem dafür notwendigen Projektmanagement befähigt werden.

Die Durchführung von Schulungen von teilweise Hunderten Mitarbeitern erfordert sehr viel Organisations- und Koordinationsgeschick sowie den Aufbau einer entsprechenden Schulungsstruktur. In der Regel greifen Unternehmen für die Weiterbildung auf externe Trainer zurück. Es ist dennoch darauf zu achten, dass die Lehrinhalte dem Geschäftsprozessmanagement des Unternehmens angepasst werden, sodass das wirklich nötige und relevante Wissen vermittelt wird.

---

<sup>73</sup> Christ (2015), S. 156-160.

Am Ende der Inklusionphase sollten

- die Aufgaben des operativen Prozessmanagements sichergestellt sein,
- die detaillierte Ausarbeitung der Struktur zur fachlich-methodischen Ausbildung der Mitarbeitenden im Prozessmanagement vorliegen,
- Trainingsmaterial für die unterschiedlichen Funktionsträger und Funktionsträgerinnen ausgearbeitet sein,
- Trainings für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt sein,
- ausbildungsbegleitende Maßnahmen (wie Kommunikation, Zertifizierung etc.) organisiert und durchgeführt sein.

#### **Phase 4: Integration<sup>74</sup>**

Die Integrationsphase dauert zwei bis vier Wochen und hat im Wesentlichen drei Aufgaben:

1. Dokumentation des in den vorangegangenen Phasen Erarbeiteten
2. Vergleich der jetzigen Situation mit der Ausgangslage
3. Übergang des Geschäftsprozessmanagements vom Programmstatus ins Tagesgeschäft

Spätestens ab dieser Phase soll intelligentes Prozessmanagement als Selbstverständlichkeit innerhalb der Unternehmenskultur verankert sein. Gleichzeitig ist die Dokumentation des bis hierhin erarbeiteten Wissens von großer Bedeutung, damit es der weiterlernenden Organisation zur Verfügung steht. Auf diese Weise wird außerdem sichergestellt, dass Mitarbeiterfluktuation auf keiner Hierarchiestufe Einfluss auf das fortlaufende Geschäftsprozessmanagement hat.

Des Weiteren bietet sich an, in dieser Phase eine erneute Selbsteinschätzung des nun erreichten Ist-Standes und den Abgleich mit der vorherigen Soll-Planung vorzunehmen. Bestehende Lücken können auf diese Weise ermittelt und entsprechende Maßnahmen zur Lückenschließung beschlossen werden.

Am Ende der Integrationsphase sollten

- eine abschließende Dokumentation des Geschäftsprozessmanagement-Programmes vorliegen, sodass sich jeder daran orientieren kann,
- eine abschließende Bewertung der Strukturen des Geschäftsprozessmanagements und gegebenenfalls Maßnahmen zur Lückenschließung erfolgt sein,
- eine Übergabeveranstaltung stattfinden, in der das Programm offiziell ins Tagesgeschäft überführt wird.

#### **Fazit zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement im Unternehmen**

Das „4i“-Phasenmodell ist ein Vorschlag, wie Geschäftsprozessmanagement innerhalb eines Unternehmens eingeführt und etabliert werden kann. Sie werden in der Literatur zahlreiche weitere Vorgehensvorschläge finden. Entscheidend ist der Aspekt des Rahmengebens sowie das Verständnis dafür, dass Geschäftsprozessmanagement mehr als die Betrachtung einzelner Geschäftsprozesse oder eine Methode zur Organisation aller Geschäftsprozesse ist. Vielmehr geht es darum, dass Geschäftsprozessmanagement einerseits einen festen Platz im Tagesgeschäft findet und somit selbstverständlich wird und andererseits eine gut ausgewählte Sortierung von anzuwendenden Methoden und Modellen zum Tragen kommt, die dem Geschäftsprozessmanagement einen fachlich fundierten und nachhaltigen Raum im Unternehmen sichert.

---

<sup>74</sup> Christ (2015), S. 160-162.

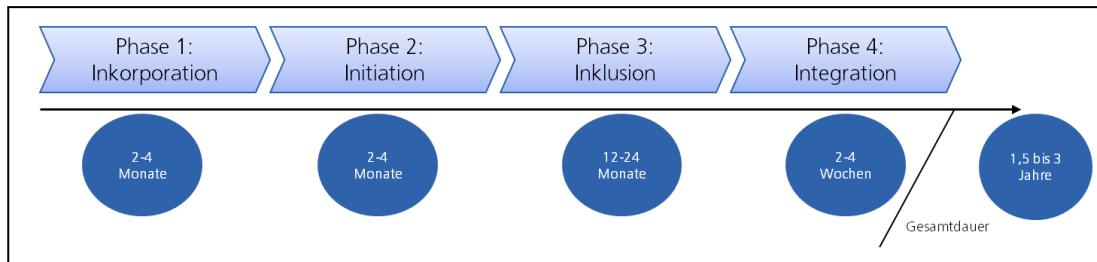


Abbildung 15: Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Christ* (2015), S. 144)

### Übungsaufgaben zu Kapitel 6

- 025** Erläutern Sie das „4i“-Phasenmodell.
- 026** Welche Schwächen sehen Sie in dem „4i“-Phasenmodell?
- 027** Reflektieren Sie, ob und inwiefern Geschäftsprozessmanagement erfolgreich in Ihrem Unternehmen implementiert ist.

**Raum für Notizen**

## 7 Wesentliche Schritte in der Gestaltung von Geschäftsprozessen

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie

- ✓ die fünf Phasen zur Gestaltung eines Geschäftsprozesses erläutern,
- ✓ Darstellungsformen für die Identifikation der Ist-Prozesse nennen,
- ✓ Analyse-Instrumente zur Beurteilung der Ist-Prozesse anwenden,
- ✓ die Balanced Scorecard im Rahmen des Controllings erklären.

In Kapitel 1 haben wir bereits den Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf betrachtet. Ähnliche Phasen bieten sich an, wenn es um die Gestaltung der einzelnen Geschäftsprozesse geht. Diese iterativ verlaufenden Phasen sind laut Christ (2015)<sup>75</sup>:

1. **Identifikation des Ist-Zustandes:** Um welchen Prozess geht es? Wie ist er zusammengesetzt? Wo sind Schnittstellen?
2. **Analyse des Ist-Zustandes:** Mithilfe von qualitativen und quantitativen Methoden wird nach Optimierungspotenzial gesucht: Wo lässt sich der Prozess beschleunigen? Wie können Schnittstellen vermieden werden? Womit kann eine qualitative Aufwertung erfolgen? Entscheidend bei diesem Schritt ist eine möglichst objektive Perspektive, was involvierten Mitarbeitenden oftmals sehr schwerfällt.
3. **Soll-Modellierung:** Wie soll der Prozess in Zukunft gestaltet werden? Hierbei orientiert man sich an den Ergebnissen der Ist-Analyse und fokussiert gleichzeitig die Erreichung der Geschäftsziele. Zudem muss sichergestellt werden, dass Schnittstellen zu anderen Prozessen weiterhin reibungsfrei ablaufen können.
4. **Implementierung:** Durch entsprechende organisatorische Maßnahmen (z. B. IT-Anpassung, neue Arbeitsanweisungen etc.) erfolgt die Umsetzung und Etablierung des künftigen Prozesses. Oftmals geschieht das in mehreren Durchläufen, wobei eine stetige Annäherung an den Soll-Prozess stattfindet.
5. **Controlling:** Anhand definierter Kennzahlen wird der neu etablierte Prozess beziehungsweise dessen Ergebnis gemessen und gesteuert.

---

<sup>75</sup> Vgl. Christ (2015), S. 42-43.

## 7.1 Identifikation des Ist-Zustandes

Auf die Frage, welche Geschäftsprozesse im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements betrachtet werden sollten, wollen wir in diesem Kapitel genauer eingehen. Um sich einen Überblick über die Zusammensetzung und Schnittstellen eines Geschäftsprozesses zu verschaffen, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Falls bereits Prozessmodellierungen oder -dokumentationen existieren sollten, kann natürlich auf diese zurückgegriffen werden. Startet man mehr oder weniger ohne Grundlage, ist es sinnvoll, möglichst alle Beteiligten zu identifizieren und den Prozess erst einmal grob darzustellen.

Es bietet sich hier etwa die Betrachtung im Sinne des End-to-End-Geschäftsprozesses an.

### **Geschäftsprozesse End-to-End betrachten**

Bergsmann (2012) hat ein ganzes Werk einem Aspekt des Geschäftsprozessmanagements gewidmet, dessen Notwendigkeit hier im Sinne der Gestaltung von Geschäftsprozessen unterstrichen werden soll. Gemeint ist die End-to-End-Betrachtung von Geschäftsprozessen. Auf den ersten Blick mag dieser Punkt selbstverständlich erscheinen, doch wie wir bereits an anderen Stellen gezeigt haben, ist es nicht unüblich, dass Geschäftsprozesse in ihrer Gänze oftmals nicht bekannt sind. Vielmehr kennt jeder Beteiligte einen Abschnitt, an dem er mitwirkt, ohne zu wissen, welche Schritte vorab oder im Nachhinein geschehen.

Ein Beispiel für ein solches Zerteilen eines Prozesses inklusive der Konsequenzen, die im Falle einer Prozessoptimierung auftreten, soll ein Praxisfall aus einer Bank darstellen.

### **Fallbeispiel: Der Prozess zur Beantragung von Telearbeit**

Eine Personalabteilung sitzt mit drei internen Teams zusammen, um einen Prozess innerhalb des Unternehmens zu digitalisieren, der schon seit vielen Jahren für Unmut sorgt. Die Rede ist von dem Prozess, wenn ein Mitarbeiter Telearbeit beantragt. Die drei internen Teams gliedern sich in HR-Service, die direkte Service-Hotline für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte, HR-Backoffice, die administrative Arbeit im Hintergrund der Personalabteilung, und HR-IT, der IT-Verantwortliche für das gesamte SAP-HCM-Systems inklusive des Portals (ESS und MSS).

Erstmals sitzen diese drei Teams gemeinsam an einem Tisch, um den Prozess zu besprechen. Ziel ist es, dass die HR-IT den bisher papierbasierten Prozess in das HR-Portal integriert. Schnell wird klar: Es geht nicht nur darum, dass ein Mitarbeiter den Telearbeitsplatzantrag ausfüllt, dieser geprüft und genehmigt oder abgelehnt wird. Eine Vielzahl von Aufgaben ergibt sich aus dem Antrag: Der Arbeitsplatz im Zuhause des Mitarbeiters muss begutachtet und entsprechende Ausstattung (Rechner, Bildschirm etc.) angeschafft werden. Das HR-Backoffice beschwert sich über die Länge des Prozessdurchlaufs, die sich unter anderem daraus ergibt, dass der Mitarbeiter in einem separaten Formular verschiedene Seriennummern mitteilen muss, sobald er das Equipment erhalten hat. Die beiden anderen Teams sind verwundert, denn von solch einem Formular wussten sie bisher nichts. Und HR-IT weiß, dass das Formular auch nur bedingt Sinn ergibt, denn alle diese Seriennummern liegen der IT-Abteilung der Bank vor. Es ist nicht notwendig, dass ein Mitarbeiter diese noch einmal separat an die Personalabteilung versendet, die für diese Art Information keinerlei Verwendung hat.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig die End-to-End-Betrachtung eines Prozesses ist und warum es sinnvoll ist, dafür verschiedene Beteiligte an einen Tisch zu holen. Hätte man der HR-IT-Abteilung lediglich das Antragsformular gegeben und darum gebeten, dieses in das HR-Portal zu überführen, wäre das Formular für die Seriennummern unnötigerweise weiterhin in Papierform an die Mitarbeitenden versendet worden. Natürlich gibt es innerhalb dieses Prozesses noch weitere Möglichkeiten, wie vor allem die Digitalisierung den Prozess vereinfachen kann (Einsatz von Workflows, automatische Benachrichtigung an HR, wenn die Genehmigung zur Telearbeit seitens Führungskraft und Betriebsrat vorliegt usw.), doch da es uns auf den Aspekt von End-to-End ankommt, soll der Prozess hier keine weitere Beachtung finden.

Was aber fällt nun alles unter den Begriff End-to-End-Betrachtung? Folgende Kernelemente lassen sich nennen<sup>76</sup>:

Wie wir in der Prozessmodellierung noch genauer betrachten werden, besteht ein Geschäftsprozess aus einzelnen **Tätigkeiten** oder Aktivitäten, die man als Prozessschritte ansehen kann. Eine Stellenausschreibung erstellen, einen Kunden beraten oder eine Rechnung begleichen sind etwa solche Tätigkeiten. Sie beinhalten bestimmte Handlungen an Objekten, werden durch bestimmte Stellen im Unternehmen durchgeführt und benötigen dafür verschiedene Ressourcen und Inputs.

Als weiteres Element eines End-to-End-Geschäftsprozesses lässt sich eine definierte **Abfolge** der Tätigkeiten nennen. Es wird zum Beispiel erst ein Kunde beraten, dann kommt es zum Auftrag und schließlich kann eine Rechnung erstellt werden. Die genannten Tätigkeiten laufen nicht nebeneinander her, sondern stehen in einer zeitlich-logischen Abfolgebeziehung. Sie bauen aufeinander auf. Eine parallele Prägung wäre natürlich ebenso denkbar. So können etwa schon Bewerbungsgespräche vereinbart werden, solange noch andere Bewerbungen eingehen oder die Stelle gar noch in einem weiteren Medium publiziert wird. Dennoch gibt es auch bei parallel verlaufenden Tätigkeiten die zeitlich-logische Abfolgebeziehung, denn an irgendeiner Stelle können weitere Tätigkeiten erst stattfinden, wenn vorangegangene absolviert wurden. Ist eine Stelle ausgeschrieben, wird der Vertrag zum Beispiel nur erstellt, wenn die Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin gefallen ist.

Das dritte konstitutive Element eines End-to-End-Geschäftsprozesses ist das **Ergebnis**, das am Ende der Abfolge von Tätigkeiten entsteht. Dies kann zum Beispiel ein bewilligter Kredit sein, eine neue Frisur, ein eingestellter Mitarbeiter usw. „Prozesse schaffen also Ergebnisse, die als solche klar feststell- und abgrenzbar sind.“<sup>77</sup>

Das vierte Element des End-to-End-Geschäftsprozesses sind der **Bedarf und die erbrachte Leistung**. Gemeint ist die in der Definition von Geschäftsprozessen erwähnte Bedingung, dass es nicht um irgendein Ergebnis geht, sondern dass vielmehr ein Bezug zu einem Bedarf auf Kundenseite besteht, der durch eine erbrachte Leistung erfüllt wird. Der Bedarf des Kunden löst in der Regel direkt oder indirekt einen Geschäftsprozess aus, der Empfänger des Ergebnisses ist dann letzten Endes wieder der Kunde. In diesem Sinne ist der **Kunde** auch ein entscheidendes Element, wenn wir Geschäftsprozesse End-to-End betrachten. Das gilt auch dann, wenn er nicht unmittelbar Abnehmer eines bestimmten Ergebnisses ist. Gleichzeitig sei noch hinzugefügt, dass die erbrachte Leistung stets mit einem bestimmten **Wert** verbunden ist. Typischerweise drückt sich dies durch einen Preis aus, den der Kunde bereit ist, für die Leistung zu bezahlen.

Neben dem Bedarf, also dem Grund, warum ein Geschäftsprozess ausgeführt wird, gilt es, in der End-to-End-Betrachtung ebenso den **Input** zu kennen. Darunter verstehen wir alle Informationen und Materialien, die im Zuge des Prozesses benötigt werden, um den Geschäftsprozess durchführen und die gewünschte Leistung bereitstellen zu können. Der Input hat somit viele Facetten. Er kann die Beschreibung des Kundenbedarfs darstellen, aber auch Verfügbarkeiten von Lieferanten oder Plandaten für die logistische Zustellung.

So wie wir einen Input haben, gibt es auch den **Output**. Gemeint sind damit alle Artefakte, die neben dem tatsächlichen Ergebnis aus dem Prozess hervorgehen. Dies kann etwa der im Archiv abgelegte Kundenauftrag sein, das Feedback eines Kunden oder einer Kundin, ein Lieferschein, die Dokumentation eines Geschäftsfalls usw.

---

<sup>76</sup> Vgl. Bergsmann (2012), S. 15-21.

<sup>77</sup> Bergsmann (2012), S. 18.

Und zu guter Letzt ist es relevant, das **Ereignis** zu kennen, das einen Geschäftsprozess auslöst. Gemeint ist damit – im Gegensatz zu Bedarf oder Input – das Ereignis, das dazu führt, dass der Prozess gestartet wird. Dies kann ein Auftrag, eine E-Mail, ein Anruf oder das Betreten eines Geschäftes sein.

Die genannten Elemente der End-to-End-Betrachtung hegen dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind aber unter anderem eine gute Grundlage, wie sich der Ist-Zustand darstellen lässt. Gleichzeitig sind hiermit schon viele Aspekte aufgegriffen, die bei der Prozessmodellierung (s. Kap. 4) eine Rolle spielen und entscheiden, welche Informationen in die Prozessdokumentation einfließen sollten beziehungsweise für das jeweilige Vorhaben im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements sinnvoll sind.

Eine weitere umfangreiche Darstellung der Ist-Situation lässt sich etwa über Excel-Tabellen („Prozesskatalog“) lösen. Diese könnten als Art Prozessportfolio verschiedene Aspekte eines Prozesses in Kurzform darstellen. Möglich sind Aspekte wie eine Kurzbeschreibung, die Häufigkeit eines Prozesses, Beteiligte, benötigte Dokumente usw. Die untenstehende Abbildung ist ein Ausschnitt aus einer solchen Betrachtungsmöglichkeit.

Prozess- bündel	Nr.	Prozessbezeichnung	Was ist das WESEN des Prozesses? Kurzbeschreibung in max. 3 Sätzen	Wesentliche Eigenschaften Was sind die charakteristischen Eigenschaften des Prozesses?	Menge p. a.	Ergebnis- Dokumente
<b>01 Stellenausschreibung / Bewerberadministration</b>						
	01.01	Publikation der Stellenausschreibung Varianten intern, extern	Getextete Stellenausschreibung für eine genehmigte Stelle inkl. des Designs, Publikation in den relevanten Medien (z. B. Ausbildungsplätze, Trainee, Werkstudenten usw.) sowie Bereitstellung und Auftrag zum Druck und zur Verteilung sämtlicher aktueller interner Stellenausschreibungen in Papierform	Visitenkarte des Unternehmens, treffende Formulierung auf den richtigen Kanälen spricht die passenden Kandidaten/-innen, an kostenoptimiert, grundsätzlich obligatorisch, ggf. Verlängerung der Ausschreibungsfrist einer bereits aktiven Stellenausschreibung	120	Stellenausschreibung

Tabelle 1: Beispiel einer Ist-Darstellung eines Prozessportfolios.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine wesentlich weniger umfangreiche Betrachtung des Ist-Zustandes lässt sich zum Beispiel mit einer Kreativmethode wie Design Thinking lösen. Indem man verschiedene Akteure an einen Tisch bringt und sie den Prozess auf einfachen Post-its skizzieren lässt, erhält man schnell eine anschauliche Darstellung des Prozesses, wobei der Ablauf sowie die Beteiligten in der Regel im Fokus stehen.



## 7.2 Analyse des Ist-Zustandes

Die Analyse der Ist-Prozesse kann mit verschiedenen Methoden erfolgen. Dies hängt stark davon ab, welche Darstellungsform man im ersten Schritt gewählt hat. Liegen etwa entsprechende Zahlen und Auswertungen vor, zum Beispiel, indem man Prozessdauer und -häufigkeit mithilfe der ERP-Systeme in Erfahrung bringen konnte, kann anhand dieser Key Performance Indicators (KPI) eine Aussage über das Optimierungspotenzial getroffen werden. Da es zahlreiche Analyse-Instrumente gibt, sollen an dieser Stelle die Potenzialanalyse mit der bereits im Studienbrief „Digitale Prozesse“ verwendeten Wertschöpfungskette sowie das Benchmarking exemplarisch vorgestellt werden.

### 7.2.1 Potenzialanalyse

Das Ziel der Potenzialanalyse liegt darin, Chancen und Risiken eines Unternehmens rechtzeitig zu erkennen. Die Klassifikation von unternehmerischen Potenzialen kann auf verschiedene Weise erfolgen. Eine der bekanntesten Analysen richtet sich nach Michael Porters Ansatz, nach dem jedes Unternehmen seine individuelle **Wertkette (Value Chain)** besitzt.<sup>78</sup>



Abbildung 16: Konzept der Wertkette.  
(Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 202)

Die Wertkette stellt die Zerlegung des Unternehmens in einzelne strategisch wichtige Aktivitäten (Wertaktivitäten) dar. Es gilt, jede einzelne Aktivität in Bezug auf ihren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung zu analysieren. Dabei sind primäre Aktivitäten von unterstützenden Aktivitäten zu unterscheiden.

„Primäraktivitäten sind direkt mit der Erzeugung oder Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung befasst.“<sup>79</sup>

„Unterstützende Aktivitäten tragen zur Verbesserung der Effektivität oder Effizienz von Primäraktivitäten bei.“<sup>80</sup>

In der Praxis gilt es, anhand der Wertkette zu erkennen, welche Aktivitäten des Unternehmens für einen Wettbewerbsvorteil sorgen können. In den Prozessen von Marketing und Vertrieb sowie im Service lassen sich etwa die Kundenkontaktpunkte genauer untersuchen. Wie tritt man gegenüber dem Kunden auf? Welche Leistungen erhält er? Gleichzeitig stecken insbesondere durch

<sup>78</sup> Porter (1999).

<sup>79</sup> Johnson/Scholes/Whittington (2011), S. 149.

<sup>80</sup> Johnson/Scholes/Whittington (2011), S. 150.

neue Technologien im Logistik- und Produktionsbereich erhebliche Optimierungspotenziale, die bei einer genauen Betrachtung einzelner Prozesse aufgedeckt werden.

Hinterlegt man die einzelnen Aktivitäten zudem mit konkreten Zahlen (Kosten und Gewinne), lassen sich finanzielle Einsparpotenziale oder Möglichkeiten der Gewinnoptimierung erkennen.

### 7.2.2 Benchmarking

Benchmarking kann als stetiges Management-Tool genannt werden, das eine kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens anstrebt. Systematisch werden hierbei Prozesse, Produkte oder Geschäftsbereiche mit Wettbewerbern oder auch Unternehmen anderer Branchen verglichen. Ziel ist es, von den Besten zu lernen. Dabei ist es insbesondere interessant, den Markt außerhalb der eigenen Branche im Auge zu behalten, da man hier auf Ideen stoßen kann, die unter den eigenen Wettbewerbern noch nicht bekannt sind.

Drei Typen von Benchmarking lassen sich unterscheiden:

- internes Benchmarking (z. B. unterschiedliche Filialen einer Bank)
- wettbewerbsorientiertes Benchmarking (z. B. Vergleich mit anderen Banken)
- funktionales Benchmarking (z. B. Marketingmaßnahmen eines Supermarktes)

Die untenstehende Abbildung zeigt die jeweiligen Vor- und Nachteile der drei Typen. Für welchen Typ man sich entscheidet, hängt letzten Endes von der Fragestellung ab. Möchte man sich auf die eigenen Geschäftsprozesse konzentrieren und diese unabhängig von anderen weiterentwickeln, bietet sich etwa das interne Benchmarking an. Verfolgt man den Trend innerhalb einer Branche, so ist das wettbewerbsorientierte Benchmarking die richtige Wahl. Sucht man nach komplett innovativen und bisher nicht dagewesenen Lösungen, benötigt aber gleichzeitig Inspiration, so mag das funktionale Benchmarking das passende Instrument sein.

Typ	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking	Relativ einfache Datenerfassung Geeignet für diversifizierte, führende Unternehmen	Begrenzter Blickwinkel Interne Vorurteile
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	Geschäftsrelevante Informationen Vergleichbarkeit von Produkten und Prozessen Relativ hohe Akzeptanz Bestimmung der Wettbewerbsposition	Schwierige Datenerfassung Gefahr des branchenorientierten Kopierens
Funktionales Benchmarking	Hohes innovatives Potenzial Vergrößerung des Ideenspektrums	Schwieriger Transfer von Wissen in ein anderes Umfeld Zeitaufwendige Analyse Probleme der Vergleichbarkeit

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Benchmarkings.  
(Quelle: Pieske (1994), S. 20)

### 7.3 Soll-Modellierung

Auf die Modellierung von Prozessen gehen wir in Kapitel 4 noch genauer ein. Wichtig ist in dieser Phase, dass die Definition der künftigen Prozesse einerseits innovativ und gleichzeitig realistisch erfolgen sollte.

Oft fällt es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hier schwer, weit genug über den Tellerrand zu schauen. Das heißt, sie kennen im Zweifelsfall gar nicht alle Möglichkeiten, wie der Prozess im idealen Fall gestaltet werden kann. Vor diesem Hintergrund kommen oft externe Berater ins Spiel, die Wissen aus anderen Fallprozessen mitbringen und zudem das nötige Know-how darüber haben, welche Möglichkeiten sich zum Beispiel aus der neuesten technischen Entwicklung ergeben. Erschwerend kommt hinzu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilweise zu sehr in ihrem Ist-Prozess verhaftet sind, um einen gänzlich neuen Prozess zu entwickeln. Sie misstrauen etwa, dass IT-Systeme Dinge genauso verlässlich erledigen können, wie es bisher von Mitarbeitenden geschah, oder sind in ihrer Kreativität eingeschränkt. So kommen sie zum Beispiel nicht auf die Idee, dass ein Bewerber oder eine Bewerberin einen Tag vor dem Bewerbungsgespräch per automatisierter SMS noch einmal an Zeit und Ort des Gesprächs erinnert werden könnte oder dass ihre Führungskräfte ohne Büroarbeitsplatz Tablets nutzen könnten, um Workflows besser gestalten zu können.

In gleichem Maße ist es jedoch wichtig, dass die Soll-Prozesse realistisch gestaltet werden. Das bedeutet nicht nur, dass man nicht von Maschinen träumen sollte, die es noch gar nicht gibt, sondern dass man auch die Rahmenbedingungen sowie die Kultur des Unternehmens einbezieht. Tablets etwa sind mittlerweile keine Seltenheit mehr. Dennoch ist die Voraussetzung für ihre Verwendung, dass das Unternehmen bereit ist, sie anzuschaffen und dass die Führungskräfte gewillt sind, sie zu nutzen.

Die genannten Aspekte zeigen, warum es keine verallgemeinernde Regelung für die Soll-Modellierung geben kann. Wird künftig im Unternehmen eine Standardsoftware-(SSW)Lösung zum Einsatz kommen, sind die Prozesse darüber hinaus an vielen Stellen schon vordefiniert beziehungsweise zumindest in ihrer Gestaltungsfreiheit eingeschränkt.

### 7.4 Implementierung

Die Implementierung neuer Geschäftsprozesse hat verschiedene Facetten, die wir bereits an anderer Stelle besprochen haben. Hierzu gehören natürlich die Gestaltung des Change-Managements und die entsprechende Einbeziehung aller Beteiligten, auf technischer Seite wiederum die Umsetzung der Roll-out-Planung bezüglich der IT. Wichtig ist, dass eine Implementierung erst dann erfolgt, wenn man von einem relativ stabilen Prozess ausgeht, der nur noch nachjustiert werden, jedoch nicht sofort komplett wieder verändert werden muss. Eine gut durchdachte Planung der Implementierung ist daher ein unabdingbarer Schritt, bevor es an die tatsächliche Implementierung geht.

## 7.5 Controlling

Die Kontrolle der implementierten Geschäftsprozesse ist etwas, das einige Unternehmen gern vergessen. Dabei ist sie fester Bestandteil eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements (s. Kap. 6). Das Messen von Erfolgen im Sinne der Prozessoptimierung ist nicht nur wichtig, um zu hinterfragen, inwiefern nun bessere Leistungen erzielt werden, sondern auch, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Dabei ist die Auswahl der Kennzahlen von großer Bedeutung. Es geht schließlich nicht ausschließlich darum, dass Prozesse schneller werden, sondern ebenso um eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit usw.

Eine mögliche und häufig verwendete Durchführung der Kontrolle erfolgt zum Beispiel über den Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC).

Die BSC gliedert sich in der Regel in die vier Bereiche Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale. Auf diesen einzelnen Ebenen können strategische Ziele formuliert und mit Kennzahlen hinterlegt werden, die sich anschließend messen lassen.<sup>81</sup>

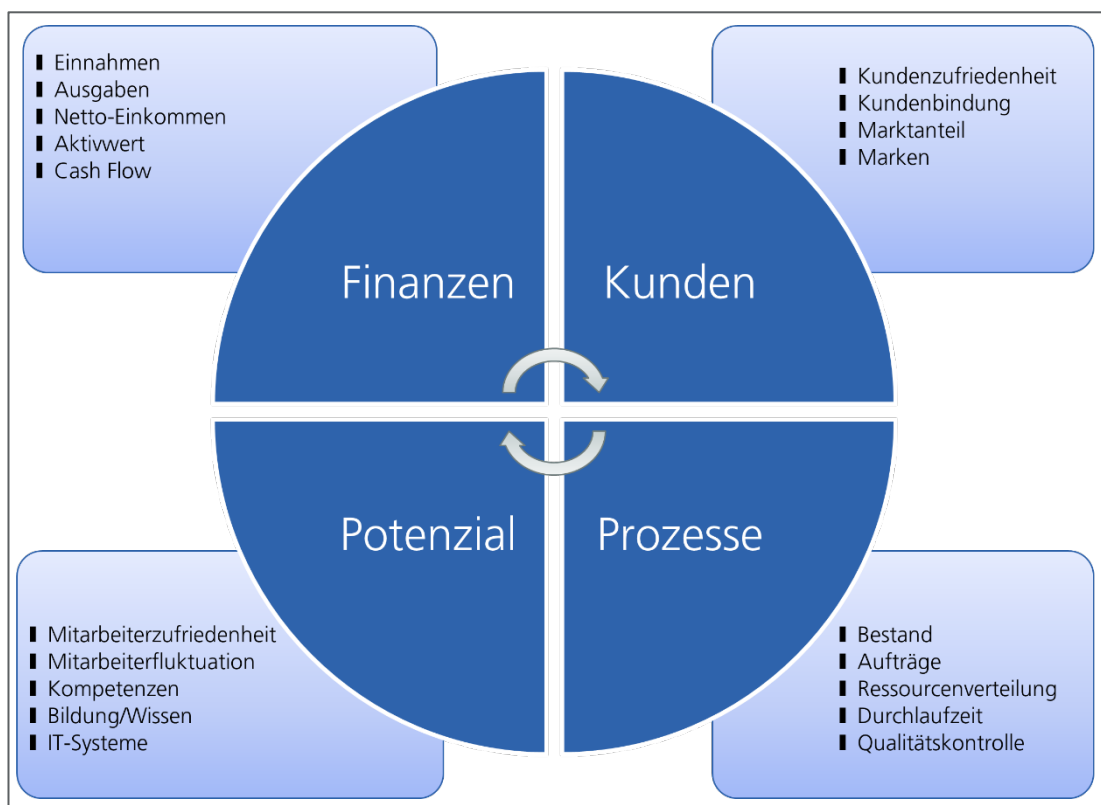


Abbildung 17: Die Ebenen der Balanced Scorecard.  
(Quelle: In Anlehnung an *Probst/Wiedemann* (2013), S. 114)

Ein Beispiel verdeutlicht am besten, wie sich Prozesse in diesem Sinne kontrollieren lassen. Die untenstehende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus einer BSC einer Hotellerie. Dargestellt ist der Prozess der Reservierungsbestätigung. Das Hotel hatte sich zum Ziel gesetzt, diesen Prozess innerhalb von zwei Stunden nach Buchungseingang durchzuführen. Der gemessene Wert beträgt 1,3 Stunden, womit das Ziel erreicht wurde. Ebenso denkbar wäre, dass das Ziel nicht erreicht wurde.

<sup>81</sup> Vgl. *Probst/Wiedemann* (2013), S. 114.

Beobachtungsbereich	Prozess: Reservierungsbestätigung
Kennzahl:	Reservierungsbestätigung
Basis:	Zeit bis zum Versand der Bestätigung zum Gast
Ist:	1,3 Stunden
Soll:	2,0 Stunden
Abweichung:	-35 %
Maßnahmen:	Keine
Ziel:	Gutes Ergebnis halten

Tabelle 3: Ausschnitt aus einer Balanced Scorecard.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

An dieser Stelle würde eine genaue Prozessanalyse sinnvoll sein, um daraus Maßnahmen zu entwickeln, wie der Prozess verändert und optimiert werden kann. Anhand der BSC lässt sich somit gut verdeutlichen, inwiefern Prozessoptimierung ein iterativer Prozess ist. Die einmal gesteckten Ziele können schließlich verändert und die Zielwerte noch weiter nach oben gesteckt werden. Hierbei sei nur Vorsicht geboten, die Erwartungen nicht immer direkt höher zu schrauben, sobald ein Prozessziel erreicht wurde. Andernfalls sind die Mitarbeiter möglicherweise nicht länger motiviert, ein Ziel überhaupt zu erreichen.

Diese fünf vorgestellten Phasen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen finden sich so oder in ähnlicher Form in zahlreichen Büchern. In der Praxis kommt es jedoch oft zu Abweichungen. So werden in manchen Projekten etwa bewusst direkt Soll-Prozesse modelliert, ohne eine Analyse der Ist-Prozesse vorzunehmen. Einerseits kann dies den Vorteil haben, dass man sich schneller auf das Neue konzentriert und nicht zu sehr im Alten verhaftet bleibt. Andererseits besteht die Gefahr, dass entscheidende Prozesse oder Aspekte vergessen werden. Der spätere messbare Vergleich ist damit nicht mehr möglich. Es ist dennoch nicht auszuschließen, dass es Projekte gibt, in denen ein abweichendes Vorgehen der vorgestellten fünf Phasen Sinn ergibt. An dieser Stelle bleibt es eine Frage der individuellen Gestaltung, die es an die jeweiligen Ziele anzupassen gilt.

Nachdem wir uns nun die wesentlichen Schritte bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen vor Augen geführt haben, wollen wir einen tieferen Blick auf die Modellierung von Geschäftsprozessen werfen.

**Übungsaufgaben zu Kapitel 7**

- 028** Nennen Sie die fünf Phasen zur Gestaltung eines Geschäftsprozesses.
- 029** Nennen Sie die entscheidenden Elemente eines End-to-End-Geschäftsprozesses und erläutern Sie, was damit gemeint ist.
- 030** Nehmen Sie einen Ihnen bekannten Geschäftsprozess und beschreiben Sie für ihn die jeweiligen Elemente im Sinne von End-to-End.
- 031** Was versteht man unter einer Potenzialanalyse?
- 032** Welche der drei Benchmarking-Varianten erscheint Ihnen für die Analyse der Ist-Prozesse am sinnvollsten?
- 033** Erläutern Sie die Balanced Scorecard und inwiefern diese zur Kontrolle von Geschäftsprozessen genutzt werden kann.
- 034** Welche der fünf Phasen haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits erlebt? Wie wurden diese umgesetzt und wie stark war welche Phase ausgeprägt beziehungsweise wahrnehmbar für die Mitarbeiter?

## 8 IT-Unterstützung digitalisierter Prozesse

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie

- ✓ verschiedene Einsatzmöglichkeiten von IT im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements voneinander unterscheiden,
- ✓ die Begriffe „Enterprise Resource Planning“ (ERP) und „Customer-Relationship-Management“ (CRM) in den Kontext des Geschäftsprozessmanagements einordnen,
- ✓ Business Process Management-Systeme (BPMS) sowie deren Erweiterungen wie Adaptive-Case-Management (ACM) und Social-BPM in den Kontext des Geschäftsprozessmanagements einordnen,
- ✓ Vor- und Nachteile des BPMS-Einsatzes nennen,
- ✓ Beispiele geben, wie fachliche Prozesse von IT unterstützt werden können,
- ✓ den Unterschied zwischen Cloud, Software-as-a-Service (SaaS) und On-Premise erläutern,
- ✓ die Veränderungen im Geschäftsprozessmanagement durch SaaS-Lösungen erklären,
- ✓ die Relevanz von Stammdatenmanagement innerhalb des Geschäftsprozessmanagements einordnen,
- ✓ die Bedeutung von Schnittstellen in digitalen Prozessen erläutern,
- ✓ die Parallelen von Architekturmanagement und Geschäftsprozessmanagement erläutern,
- ✓ verschiedene Kollaborationssysteme benennen,
- ✓ erläutern, welche Möglichkeiten und Risiken durch die digitale Zusammenarbeit entstanden sind,
- ✓ typische Probleme benennen, die mit der Einführung neuer IT einhergehen,
- ✓ Standardsoftware (SSW) von Individualsoftware (ISW) unterscheiden,
- ✓ das klassische Vorgehen bei der Auswahl neuer IT-Systeme beschreiben,
- ✓ die Vorteile eines Kriterienkataloges bei der Auswahl neuer IT-Anbieter erklären.

Die Wertschöpfung von Unternehmen basiert zu einem großen Teil auf ihren Geschäftsprozessen und deren Abbildung in der IT. Es ist somit gut nachvollziehbar, warum viele Geschäftsprozessmanagement eher durch die Technology-Brille sehen. Eine Verbesserung der Unternehmensabläufe kann zu Leistungs- und Qualitätssteigerungen und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen. Ein systemischer Abgleich von Zahlen durch eine gute IT-Lösung im Controlling bringt bei richtiger Anwendung etwa mehr Sicherheit und Zuverlässigkeit als die Kontrolle durch das menschliche Auge. Mal ganz davon abgesehen, dass Korrekturlesen deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt.

Ebenso gibt es aber Prozesse, in denen die automatisierte Auswertung immer wieder hinterfragt wird. Bei Bewerbungen im Recruiting ist es vielleicht weiterhin erwünscht, dass diese zumindest zusätzlich manuell angeschaut werden, weil es eine bestimmte Parameterkombination in den Unterlagen gibt, die den Bewerber interessant macht, obwohl seine Fähigkeiten nicht mit vorher definierten Vorgaben übereinstimmen.

An welcher Stelle benötigen wir IT für unsere digitalen Geschäftsprozesse und an welcher Stelle nicht? Wo unterstützt die IT unsere Arbeit und wo kann das menschliche Handeln durch Automatisierung ersetzt werden? Wir wollen uns in diesem Kapitel ausführlicher mit der IT-Seite von Geschäftsprozessen beschäftigen. Wir betrachten, inwiefern IT die digitalen Prozesse unterstützt und welche Aspekte es zu beachten gilt. Welche IT-Möglichkeiten gibt es heute für Unternehmen und welche Trends zeichnen sich ab?

Bei dieser Betrachtung unterscheiden wir **zwei Einsatzebenen von Informationstechnologien**:

1. Einsatz von IT, um den operativen Ablauf von Geschäftsprozessen zu unterstützen
2. Einsatz von IT, um die Gestaltung von Geschäftsprozessen zu organisieren und teilweise sogar durchzuführen (Automatisierung)<sup>82</sup>

## 8.1 Geschäftsprozesse unterstützende IT: Administrations- und Transaktionssysteme

Die Planung, Durchführung und Steuerung von Geschäftsprozessen ist heutzutage ohne IT kaum denkbar. Folgende Beispiele sollen eine praxisnahe Vorstellung ermöglichen, die jeder um seine individuellen Erfahrungen ergänzen kann:

- Die Personalabteilung pflegt die Mitarbeiterstammdaten in einem entsprechenden HR-Management-System, trägt hier Urlaube sowie Krankheitstage ein, steuert darüber die Gehälter, plant die Personalentwicklung und vieles mehr.
- Der Einkauf nutzt ein System, um hier eine digitale Adressliste der Zulieferer zu pflegen, die anzuschaffenden Waren zu organisieren, Rechnungen zu speichern und an die Buchhaltung weiterzuleiten etc.
- Der Vertrieb pflegt im Customer-Relationship-Management System (CRM) die Kundenadressen, dokumentiert Kommunikationsverläufe, notiert Kundenbedürfnisse, generiert und speichert Angebote und so weiter.

Sprechen wir von einem **Administrationssystem**, so verstehen wir darunter ein Anwendungssystem, das Aufgaben in operativen Funktionsbereichen einer Unternehmung unterstützt. In der Regel wird es als Standardsoftware angeboten und ist auf dem Markt als Enterprise Resource Planning (ERP) bekannt.

Viele Administrationssysteme stellen **Transaktionssysteme** dar, etwa in der Buchhaltung, bei der Materialwirtschaft oder in Reservierungssystemen. Sie sind daher auch unter dem Namen Online-Transaction-Processing-Systeme (OLTP) bekannt. Diese Systeme unterstützen vor allem die operativen Funktionsbereiche, wobei Prozesse beziehungsweise Teilprozesse voll- oder teilautomatisiert werden können.<sup>83</sup>

Am bekanntesten sind die **Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme)**. Diese bereichsübergreifende Softwarelösung unterstützt die Steuerung und Auswertung von Geschäftsprozessen. Sie kommt in den verschiedensten Abteilungen, wie Produktion, Vertrieb, Logistik, Finanzen, Personal usw., zum Einsatz. Ein ERP-System zeichnet sich durch die einheitliche Steuerung der verschiedenen Unternehmensbereiche aus.<sup>84</sup> Es beinhaltet eine große Menge an Funktionen, die innerhalb einer einheitlichen Datenbank verwaltet werden, wodurch eine einheitliche Datenbasis funktionsübergreifend sichergestellt wird. So greifen etwa alle Benutzer auf die gleichen Kunden- oder Mitarbeiterdaten zu. Auch die Dokumentenerstellung inklusive Vorlagenverwaltung, wie sie für die Angebotserstellung benötigt wird, ist in der Regel innerhalb des ERP-Systems möglich. Was bisher hingegen nicht zu den typischen Eigenschaften gehört, ist die aktive Steuerung von Gesamtabläufen. Das heißt, die einzelnen Aktivitäten werden mithilfe des ERP-Systems durchgeführt, doch

<sup>82</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 29.

<sup>83</sup> Vgl. Gronau/Becker/Sinz/Suhl/Leimeister (2016): Administrationssysteme (2012).

<sup>84</sup> Vgl. Gabler (2017).



die Benutzer und Benutzerinnen müssen sich selbst darum kümmern, dass die richtige Reihenfolge eingehalten und nichts vergessen wird.<sup>85</sup> In den modernen ERP-Systemen finden wir zunehmend nicht nur die klassischen Prozesse einzelner Abteilungen abgedeckt, sondern auch deren Verknüpfung (Workflows) oder übergeordnete Funktionen wie Business Intelligence oder Projektmanagement. Damit erhalten die ERP-Systeme zunehmend Eigenschaften, die einem typischen Business Process Management-System (BPMS) zugeordnet werden, wie es weiter unten beschrieben wird.<sup>86</sup>

Während das ERP-System tendenziell eher auf die unternehmensinternen Geschäftsprozesse ausgerichtet ist, ist das stärker kundenorientierte **Customer-Relationship-Management-System (CRM-System)** ein Beispiel für die Unterstützung von Geschäftsprozessen. Hier werden alle Kontaktpunkte zum Kunden gepflegt, Dokumente hinterlegt und Informationen rund um den Kunden festgehalten. Im Rahmen der Digitalisierung lässt sich die Tendenz einer zunehmenden Kombination aus ERP- und CRM-Systemen erkennen.

Betriebliche Standardsoftware bietet verschiedene Vorteile für die Unterstützung der einzelnen Prozesse (Durchführung sowie Controlling). Inkonsistenzen und Fehler werden durch die einheitliche Datenbasis minimiert. Durch die Nutzung von Dokumentenvorlagen spart man die Zeit, Daten in eine Textverarbeitung kopieren zu müssen. Darüber hinaus lässt sich die Anzahl der erstellten Angebote, Briefe oder Arbeitsverträge etc. genau betiteln. Was hingegen fehlt, sind Aussagen über die Dauer, die ein Prozess einnimmt. Zudem werden vorgegebene Abläufe nicht gezwungenermaßen eingehalten (ohne Workflow). Im Folgenden wollen wir daher auf die IT-Lösungen eingehen, die diese Aspekte berücksichtigen.

## 8.2 Geschäftsprozesse gestaltende und organisierende IT – BPMS, ACM und Social-BPM

Wenn wir von Systemen sprechen, die uns bei der Organisation von Geschäftsprozessgestaltung unterstützen, ist klassischerweise ein **Business Process Management-System (BPMS)** gemeint. In diesem System werden Geschäftsprozesse entwickelt, modelliert und somit dokumentiert.

Das Business Process Management-System wird auch oft als **Workflow-Management-System (WFMS)** bezeichnet, wobei diese Systeme sich durchaus unterscheiden. Gemein ist ihnen das zentrale Element der Komponente zur Prozessausführung.

Betrachten wir die wichtigsten **Komponenten eines BPMS**. In dessen Zentrum steht eine Process Engine, die für die Abarbeitung der Prozesse zuständig ist. Bevor das geschehen kann, muss ein Prozess – das heißt, der genaue Ablauf – jedoch entwickelt und modelliert werden. Wir betrachten in Kapitel 4 genauer, wie dieses Modellierungsmodell eines Prozesses aussehen kann. An dieser Stelle ist entscheidend, dass der Ablauf eines Prozesses somit definiert ist. Die Process Engine benötigt darüber hinaus noch Informationen dazu, welche Daten bearbeitet und welche Dialoge für die einzelnen Aktivitäten aufgerufen werden sollen.

Die Prozessmodellierung sowie die weiteren notwendigen Informationen bezeichnen wir als Prozessdefinition. Diese wird auf den Server der Process Engine hochgeladen. Damit ist der Prozess zur Ausführung bereit. Die Prozessbeteiligten greifen über ein Prozessportal auf das BPMS zu. Sie können hier einerseits die Prozessbearbeitung starten und andererseits die ihnen zugeordneten

---

<sup>85</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 12.

<sup>86</sup> Vgl. *GOB* (2017).

Aufgaben erledigen. Sobald der jeweilige Arbeitsschritt abgeschlossen wurde, leitet die Process Engine den Vorgang an den nächsten Prozessbeteiligten weiter.<sup>87</sup>

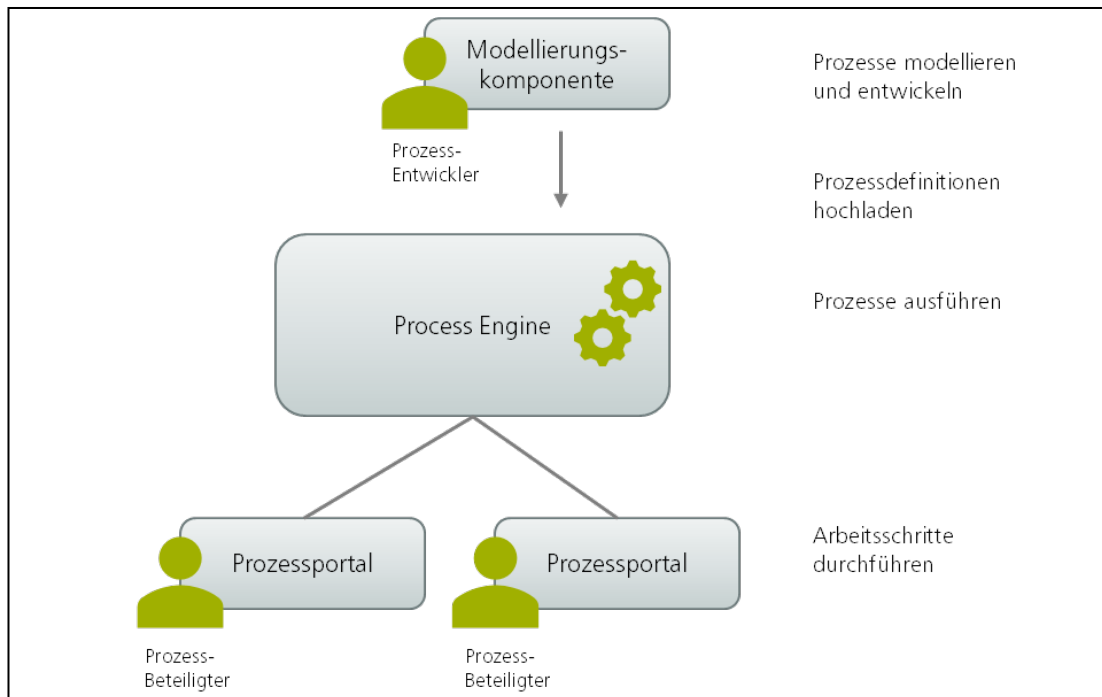


Abbildung 18: Wichtige Komponenten eines BPMS.  
(Quelle: Al/weyer (2014), S. 15)

Ein Prozess kann mehrfach durchgeführt werden, wobei verschiedene Start- und Endzeitpunkte parallel nebeneinander herlaufen können. Die Process Engine erstellt für jeden einzelnen Prozess eine Prozessinstanz, die diverse Informationen enthält, die mit dem jeweiligen Prozess zusammenhängen, zum Beispiel Startdatum und -zeitpunkt oder Name des Prozessauslösenden. Die einzelnen Prozessinstanzen werden unabhängig voneinander abgearbeitet und können sich jeweils in einem anderen Bearbeitungsstand befinden. Damit die Prozessinstanzen voneinander unterschieden werden können, erhalten sie eindeutige Nummern. Darüber hinaus ist jederzeit ersichtlich, an welcher Stelle sich die Prozessbearbeitung gerade befindet.

Die Prozessportale des BPMS werden meistens über einen Webbrowser aufgerufen. Prozessbeteiligte loggen sich mit ihrer jeweiligen Benutzerkennung ein und sehen dann ihre einzelnen Aufgaben in einer Art Inbox, wie wir sie aus E-Mail-Systemen kennen. Der Benutzer sieht darüber hinaus, wer bereits an dem Prozess beteiligt war und welche Aufgaben erledigt wurden. Ein Dialogfeld ermöglicht die Kommunikation mit anderen Prozessbeteiligten. So können etwa Kommentare zu getätigten Schritten transparent festgehalten werden.<sup>88</sup>

Zunehmend bedeutsamer wird in diesem Bereich allerdings auch das **Adaptive-Case-Management-System (ACM-System)**, das die Unterstützung schwach strukturierter Prozesse zum Ziel hat. Es kommt vor allem bei wissensintensiven Dienstleistungen wie Banken oder Beratungen zum Einsatz.<sup>89</sup>

Die Herausforderung bei wissensintensiven Serviceprozessen liegt von jeher darin, dass sie nur wenig strukturiert und insofern nur schwer standardisierbar sind. Für solche Prozesse hat sich im Rahmen der Digitalisierung zunehmend der Ansatz des **Adaptive-Case-Managements** (oder auch Dynamic-

<sup>87</sup> Vgl. Al/weyer (2014), S. 15-16.

<sup>88</sup> Vgl. Al/weyer (2014), S. 8-9.

<sup>89</sup> Prozessmanagement Blog (2012).

Case-Management) etabliert. Im Gegensatz zum Business Process Management (BPM) steht hier der Geschäftsvorfall und nicht der Geschäftsprozess im Mittelpunkt. Den verschiedenen Vorfällen (Eröffnung eines Kundenkontos, Vertragskündigung, Produktbestellung etc.) werden Aufgaben (Cases) zugeteilt, die entweder manuell bearbeitet oder mithilfe von Workflows automatisiert werden können. Entscheidungsrelevante Informationen, wie Dokumente oder Daten, werden den Aufgaben so zugeordnet, dass sie den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin ideal unterstützen. „Im Gegensatz zum BPM wird der Prozess bzw. Workflow dabei nicht vollständig standardisiert, sondern es bleibt dem Mitarbeiter überlassen, in welcher Reihenfolge er die Aufgaben bearbeitet und ob er während der Ausführung Änderungen am Prozess vornimmt. Damit räumt dieser Ansatz Wissensarbeitern einen größeren Spielraum zur Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen ein und macht somit ihr Expertenwissen besser nutzbar. Sie können auch während der Laufzeit eines Prozesses flexibel auf neue oder unvorhergesehene Änderungen reagieren.“<sup>90</sup> Auf diese Weise erhält der Mitarbeiter eine stärkere Einbindung in die Prozessgestaltung und mehr Entscheidungsfreiheit.

Und ein weiteres System, das durch die Digitalisierung für Geschäftsprozessmanagement an Bedeutung gewinnt, ist das **Social-BPM**. Gartner definiert dies wie folgt: „Social BPM is a concept that describes collaboratively designed and iterated processes. These processes mirror the way work is performed from a ‚doer‘ perspective and experienced from a ‚receiver‘ perspective to harness the power of continuous learning from ‚the collective‘.“<sup>91</sup>

Social-BPM ist somit eine Ergänzung beziehungsweise Erweiterung des traditionellen Geschäftsprozessmanagementgedankens, indem Konzepte und Werkzeuge aus dem Social-Media-Umfeld zum Einsatz kommen. Das Ziel ist die Einbindung aller Prozessbeteiligten in sämtliche Phasen des Geschäftsprozessmanagements. Der Gedanke der Einbindung wird dadurch verdeutlicht, dass teilweise der Begriff **Collaborative-BPM** als Synonym verwendet wird. Er soll betonen, „dass nur gemeinsam durch Integration aller Beteiligten optimale und in der Praxis gelebte Prozesse entstehen können“<sup>92</sup>.

Allweyer (2014) bietet eine gute Zusammenfassung über die Vor- und Nachteile eines Einsatzes von einem BPMS:

#### **Vorteile des BPM-Einsatzes<sup>93</sup>:**

- grafische und anschauliche Definition von Prozessen
- Reduzierung des Programmieraufwandes durch die vorherige Definition des Prozesses auf verschiedenen Ebenen
- andere Softwaresysteme können leicht integriert werden
- erleichterte Kommunikation zwischen Fachbereichen und Software-Entwicklung durch eine einheitliche Notation, deren ausführbares Modell auch für die fachliche Seite gut verständlich ist. Das führt im Resultat zu einer besseren Umsetzung der fachlichen Anforderungen
- leichtere Änderungsmöglichkeiten als bei herkömmlich programmierter Software
- Möglichkeit, Laufzeitänderungen vorzunehmen
- Sicherstellung, dass Prozessabläufe eingehalten werden
- Nachweisbarkeit über eingehaltene Prozessabläufe, was für die Erfüllung der Compliance-Anforderungen wichtig sein kann
- Prozessbearbeiter können über ein Rollenmodell flexibel zugeordnet werden
- für jede Projektinstanz lässt sich leicht der aktuelle Bearbeitungsstand herausfinden

---

<sup>90</sup> swisscom (2016), S. 11.

<sup>91</sup> Gartner (2017): Social BPM (2017).

<sup>92</sup> Drawehn/HöB (2014), S. 26.

<sup>93</sup> Vgl. Allweyer (2014), S. 41..

- automatische Überwachung von Einhaltungsfristen
- Monitoring (Überwachung) des laufenden Projektgeschehens ist möglich
- verschiedene Reporting-Möglichkeiten sowie Auswertungen relevanter Kennzahlen

#### **Nachteile eines BPMS gegenüber anderen Prozessunterstützungsmöglichkeiten<sup>94</sup>:**

- Erhöhung der Komplexität der Systemlandschaft, da ein BPMS eine zusätzliche Schicht in der Software-Architektur darstellt und die Vielzahl verschiedener Technologien erhöht
- Ursachen für Fehler sind aufgrund der verschiedenen Systeme und ihres Zusammenwirkens oft nur schwer nachzuvollziehen
- eine zuverlässige und wartungsfreundliche Gesamtarchitektur der zu integrierenden Systeme zu erhalten, stellt hohe Anforderungen an die Entwickler
- wird die Architektur zu komplex, kehrt sich der Vorteil der leicht abänderbaren Prozesse ins Gegenteil um
- im Gegensatz zu einem ERP-System, das über eine integrierte Datenbank mit einem einheitlichen Datenmodell verfügt, greift ein BPMS auf verschiedene Systeme zu, sodass die Sicherstellung von einheitlichen und aktualisierten Daten nur schwer zu realisieren ist (= fehlende Datenintegration)
- das BPMS als zusätzliche Schicht innerhalb der Software-Architektur weist tendenziell eine geringere Performance auf, da zum Beispiel Aufrufe von Funktionen über die Process Engine und die jeweiligen Konnektoren weitergeleitet und Daten oftmals transformiert werden müssen
- die Einführung eines BPMS erfordert ein neues Zusammenspiel zwischen Fachbereichen und Entwicklern, was mit einem veränderten Rollenverständnis und Qualifikationsanforderungen einhergeht. So muss die Fachseite etwa in der Lage sein, sehr exakte Prozessmodelle zu erstellen. Die IT-Seite steht nicht mehr nur vor der Aufgabe des reinen Programmierens, sondern muss sich ebenso Prozessmodelle sowie die Integration existierender Komponenten und Services aneignen
- es besteht die Gefahr, dass Prozesse aufgrund der neuen Systemmöglichkeiten zu sehr auf die IT-Unterstützung ausgerichtet werden, wobei die Lösungen teilweise wenig ausgereift sind
- geringere Akzeptanz aufseiten der Prozessbeteiligten, wenn diese sich durch die strikte Vorgabe der Prozessabläufe bevormundet oder eingeengt fühlen
- „falsche“ Nutzung des Systems, indem es dazu verwendet wird, Mitarbeitende zu überwachen und zu maßregeln, statt konstruktiv mit Fehlern umzugehen
- ein BPMS eignet sich tendenziell eher für stark strukturierte und standardisierte Prozesse, da die Abläufe relativ starr vorgegeben werden. Vor diesem Hintergrund wurden die ACM- und Social-BPM-Systeme entwickelt

Diese Unterteilung in zwei Kategorien von IT-Systemen im Rahmen von Geschäftsprozessmanagement hilft dabei, sich in dem Dschungel an Möglichkeiten zurechtzufinden und das Thema Geschäftsprozessmanagement innerhalb seiner Optionen noch einmal besser zu greifen. Es sei gleichzeitig noch einmal ganz deutlich darauf hingewiesen: Die Einführung von IT selbst ist noch kein Geschäftsprozessmanagement. Jede IT-Lösung und die darin enthaltenen Prozesse benötigen vielmehr ein zusätzliches beziehungsweise eigenständiges Prozessmanagement, das die Prozesse beschreibt und reguliert, die von der IT übernommen oder unterstützt werden.

<sup>94</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 42-43.

### 8.3 Zusammenspiel zwischen (fachlichen) Prozessen und IT

Heutzutage gibt es in jeder Abteilung IT-Lösungen, die unsere fachliche Arbeit unterstützen. Klassischerweise sind die bereits erwähnten ERP-Systeme im Einsatz. Und auch die bereits erwähnten CRM-Systeme erfreuen sich stetig großer Beliebtheit. Wie genau unterstützen diese IT-Systeme die fachlichen Prozesse? Betrachten wir das Ganze an dem Beispiel Personalmanagement und hier konkret an den Mitarbeitenden, die als erste Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen für sämtliche Personalbelange fungieren. In dieser Art Service-Center gehen zum Beispiel Anrufe und E-Mails zum Thema Gehalt, Datenänderungen oder Urlaubstage ein. Verschiedene Szenarien sind vorstellbar, die sich als Prozesse beschreiben lassen. Dies könnte zum Beispiel wie folgt aussehen:

Ein Mitarbeiter aus der Fertigung ruft an, um seine Resturlaubstage zu erfragen. Der Personalmitarbeiter kann innerhalb des ERP-Systems auf die Mitarbeiterdaten zugreifen und die Auskunft innerhalb kürzester Zeit geben. An dieser Stelle ist relativ offensichtlich, welches IT-System diesen Prozess auf welche Weise unterstützt.

Ebenso vorstellbar wäre dieses Szenario: Ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb schreibt eine E-Mail, um seine neue Anschrift mitzuteilen. Der Mitarbeiter im Personalmanagement liest die Nachricht und ändert die Personalstammdaten im ERP-HCM-System. Danach verfasst er noch eine kurze E-Mail, um die Änderung zu bestätigen. In diesem im Grunde noch immer relativ einfachen Geschäftsprozess gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie IT unterstützend zum Einsatz kommen könnte.

So wie beschrieben, sind in jedem Fall schon ein **E-Mail**- sowie ein **ERP-System** im Einsatz. Möglicherweise greift der Mitarbeiter auch auf ein **Textverarbeitungsprogramm** wie Word zurück, um die E-Mail durch einen Brief zu ersetzen oder aber, weil er sich innerhalb des Textverarbeitungsprogrammes bereits bestimmte Textvorlagen hinterlegt hat, die ihm seine Arbeit erleichtern.

Bei häufig ausgeführten Prozessen, vielen Arbeitsschritten und einer hohen Anzahl an Mitarbeitenden ist diese Lösung allerdings nicht zu empfehlen. So lässt sich etwa nicht sicherstellen, dass der vorgegebene Ablauf immer korrekt eingehalten wird. Auch können Fehler passieren, etwa wenn E-Mails übersehen werden.<sup>95</sup>

Ebenso denkbar wäre in diesem einfachen Ablauf eine **hart programmierte Ablaufsteuerung**, die sich mit herkömmlichen Technologien und Programmiersprachen (wie Java oder C#) implementieren lassen. Das hieße, der Mitarbeiter befüllt ein Webformular, um die Anschriftenänderung mitzuteilen. Drückt er auf „Senden“, schickt das Programm automatisch eine E-Mail an den Personalmitarbeiter. Die Benutzeroberfläche sowie die Anwendungslogik ließen sich exakt auf den Prozess abstimmen. Wählt man diese Lösung, sollte es jedoch keine Änderungen an dem Prozess geben, da die sehr schnell mit viel Aufwand verbunden sind. Darüber hinaus lässt sich nach wie vor keine Aussage darüber treffen, an welcher Stelle im Prozess sich ein Auftrag gerade befindet.<sup>96</sup>

Um diese Fehler zu umgehen, könnte das Unternehmen ein Portal etablieren, das den Mitarbeitern Zugriff zu einem **Employee Self Service (ESS)** gewährt. Das heißt, der Mitarbeiter kann sich über eine Benutzerkennung einloggen und verschiedene Aufgaben erledigen, zum Beispiel eine Adressänderung selbst vornehmen (in diesem Fall benötigt er die entsprechenden Rechte, gewisse Personalstammdaten selbst zu ändern).

<sup>95</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 12.

<sup>96</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 13-14.

Alternativ gibt er innerhalb des ESS eine Nachricht ein, um die Änderung seiner Adresse zu beauftragen. Wahrscheinlich kann er hierbei bereits ein Thema für seinen Auftrag auswählen, etwa Stammdatenänderung. Dieser Auftrag geht im Personalmanagement als Ticket ein. Das heißt, ein **Ticketing-Management-System** (auch: Issue-Tracking-System) ist im Einsatz. Dieses hat den Vorteil, dass es Aufträge vorstrukturiert, etwa weil das Thema, in unserem Fall Stammdatenänderung, als Pflichtfeld genauer definiert werden muss. Mit der Auswahl des Themas kann das Ticket dann direkt zu dem richtigen Ansprechpartner übermittelt werden. Dort angekommen hilft es nicht nur, die notwendigen Informationen auf einen Blick strukturiert zu erfassen, sondern auch seinen Tagesablauf zu planen. Viele Servicecenter arbeiten mit Ticketing-Management-Systemen, wobei ein Mitarbeiter stets ein Ticket zieht, wenn er Aufgaben benötigt und es schließt, wenn das Problem gelöst beziehungsweise die Aufgabe abgearbeitet wurde. Für die Unternehmensleitung wird die Arbeit des Einzelnen somit kontrollierbar und auswertbar. Darüber hinaus können innerhalb eines Tickets Notizen festgehalten und Tickets weitergeleitet werden, wenn eine Übergabe zu einer anderen Person notwendig ist. Ein weiterer Benefit dieser IT-Lösung ist die dadurch entstehende Transparenz. Es ist jederzeit nachvollziehbar, an welcher Stelle im Prozess wir uns befinden. Dieser Vorteil kann ebenso für die Kundenzufriedenheit genutzt werden. Der Kunde (in unserem Fall der Vertriebsmitarbeiter) kann etwa direkt nach Absenden des Auftrags eine automatisierte E-Mail erhalten, dass seine Nachricht in Kürze bearbeitet wird. Nachdem die Stammdaten dann geändert wurden, kann das Ticket geschlossen werden, was wiederum eine automatisierte Nachricht auslöst, dass die Datenänderung erfolgt ist. Auf diese Weise spart sich der Personalmitarbeiter die Zeit, individuelle E-Mails verfassen zu müssen.

Allein diese sehr einfach gehaltenen Szenarios machen deutlich, an welcher Stelle IT mittlerweile überall zum Einsatz kommt. In der Vergangenheit war die IT-Abteilung des Unternehmens dafür zuständig, all die verschiedenen IT-Systeme zu hosten, am Laufen zu halten und in einigen Fällen sogar selbst zu programmieren. Mittlerweile ist an der Stelle jedoch eine Trendwende zu verzeichnen. Wir wollen hierauf in einem separaten Unterkapitel eingehen.

### **Software-as-a-Service, Cloud und On-Premise – Was steckt dahinter?**

Die meisten IT-Landschaften in heutigen Unternehmen sind organisch gewachsen. Nach und nach wurden für einzelne Bereiche und Anwendungen unterschiedliche Systeme eingerichtet, die dann irgendwie miteinander verbunden wurden. Oft geht dabei die Übersicht verloren, was die Wartung und Instandhaltung der einzelnen Systeme eigentlich kostet. Darüber hinaus entwickelt sich der IT-Bereich in seinen Möglichkeiten mittlerweile in so rasanter Zeit, dass bestehende Systeme schnell veraltet sind. Die Anpassungen an neue Anforderungen aus dem Geschäftsfeld gehen nur behäbig vonstatten und kommen in der Regel zu spät. Eine Planung in langfristigen Zeiträumen von bis zu zehn Jahren erscheint daher kaum noch zeitgemäß.

Verschiedene IT-Anbieter reagieren auf diese Entwicklung. Der aktuelle Trend deutet darauf hin, nicht länger unternehmensindividuelle Software zu entwickeln, bei der jeder Prozess einmalig und Alleinstellungsmerkmal für das Unternehmen ist. Vielmehr wird angestrebt, auf Standardprozesse zu setzen. Die Orientierung an sogenannten „Best Practises“ will verdeutlichen: Warum sollte bei uns nicht das funktionieren, was bei unzähligen anderen Unternehmen gängig ist?! Sind wir so speziell, dass wir wirklich individuell Prozesse komplett neu gestalten müssen? Bei dieser Fragestellung ist jedoch Vorsicht geboten. Sie meint nicht, dass eine Organisation sich nicht die Mühe machen sollte, individuell und auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden sowie Kunden und Kundinnen abgestimmt zu sein. Die Ideologie dahinter lautet vielmehr: Wir sind besonders, doch das zeichnet sich nicht durch die die IT unterstützenden Systeme aus.

Bestärkt wird der Trend durch die neuesten Entwicklungen in der Technologie. Betrieb früher noch jedes Unternehmen auf seinen eigenen Servern seine hauseigene Software oder eine Grundsoftware (**On-Premise**), die dann mit viel Programmiermühe verändert und auf die internen Anforderungen abgestimmt wurde, nutzen zunehmend mehr Organisationen **Software-as-a-Service-**

Lösungen (SaaS-Lösungen). In Verbindung damit steht das sogenannte **Cloud-Computing**. In der Praxis werden die Begriffe „SaaS“ und „Cloud“ oftmals kongruent zueinander verwendet. Per Definition versteht man unter Cloud allerdings allgemein das Abspeichern von Daten in einem externen Netzwerk, dessen Zugang über eine Internetverbindung sichergestellt wird. Die SaaS-Lösung hingegen ist der Gegenpol zu On-Premise. Das heißt, die Software eines Anbieters wird nicht länger auf den eigenen Servern eines Unternehmens betrieben, sondern innerhalb einer Cloud zur Verfügung gestellt. Das bedeutet, der Service verbleibt in der Infrastruktur des Anbieters und wird über das Internet bereitgestellt. Das Öffnen der Software geschieht demnach nicht mehr wie bei On-Premise-Software durch einen Doppelklick auf dem Desktop, sondern durch das Aufrufen eines Webbrowsers und der entsprechenden Adresse.

Vorteile von SaaS-Lösungen sind enorme Ressourceneinsparungen in der unternehmenseigenen IT, da Wartung und Problembehebungen aufseiten des Anbieters anfallen. Der IT-Anbieter selbst ist dafür verantwortlich, dass alle Prozesse fehlerfrei laufen. Einzig die Internetverbindung und Hardwarekomponenten werden seitens des abnehmenden Unternehmens bereitgestellt. Des Weiteren profitieren Organisationen oftmals von der **Standardisierung der Prozesse**, die mit dem System geliefert werden und in der Regel State of the Art sind. Das Verkaufsargument seitens des Anbieters lautet hier: Wir haben diese Prozesse bereits in zahlreichen anderen Unternehmen getestet, es sollte somit auch für ihre Organisation passen. An dieser Stelle wird der erwähnte Trend sichtbar, dass Unternehmen sich davon wegbewegen, sich durch möglichst individuelle Prozesse hervorzuheben und von der Konkurrenz zu unterscheiden. Entscheidend sind nunmehr die Effizienz und das Endergebnis („Simplicity is the key“). Eine Anpassung an unternehmensinterne Bedürfnisse wird dabei keineswegs ausgeschlossen, sondern ist durchaus möglich, allerdings in einem begrenzten Rahmen. Aus diesem Grund spricht man bei SaaS bewusst von **Konfiguration** („Configuration“) und nicht von **Customizing**, wie bei individuell programmierter On-Premise-Software.

### Technologisch und inhaltlich auf dem neuesten Stand

Neben den internen Ressourceneinsparungen sprechen weitere Aspekte für die Entscheidung für eine SaaS-Lösung. So ist es damit wesentlich einfacher, Schnittstellen zu anderen Systemen zu ermöglichen. Applikationen können flexibel eingebunden und genutzt werden.

Mit SaaS kann das Unternehmen außerdem sicherstellen, dass es sowohl technologisch als auch inhaltlich auf dem neuesten Stand ist. Der IT-Anbieter kann in der Cloud Fehler wesentlich schneller beheben und neue Technologien einfließen lassen. Auf diese Weise findet subtil sogar ein Wissensaustausch zwischen den Unternehmen statt, die auf dasselbe System bauen. Viele IT-Anbieter lassen Rückmeldungen oder Verbesserungsvorschläge sehr schnell in neue Versionen („**Releases**“) einfließen und stellen das neue Wissen somit jedem zur Verfügung.

### Verschiebung der Verantwortlichkeit von IT zur Fachabteilung

Darüber hinaus verschiebt sich mit der Einführung von SaaS oftmals die Verantwortlichkeit für ein System. Während On-Premise-Lösungen größtenteils in der IT-Abteilung verankert sind, sind bei SaaS auch die einzelnen Fachbereiche in der Lage, als Eigentümer des Systems zu agieren. Für Veränderungen werden nicht länger Programmierkenntnisse benötigt. Die meisten SaaS-Anbieter befähigen ihre Kunden und Kundinnen in einem großen Maß zu selbstständig vorgenommenen Veränderungen oder Anpassungen in den Prozessen. So können etwa Workflows durch „Drag and Drop“ eingefügt oder gelöscht werden. Gibt es technische Probleme, wendet man sich direkt an den Anbieter.

Die unternehmensinterne IT-Abteilung ist oftmals nur noch für die tatsächlich zur Verfügung gestellte Hardware verantwortlich. Der Vorteil in diesem Wandel liegt darin, dass eine Art Übersetzungsarbeit zwischen IT und Fachbereichen obsolet wird.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Vgl. *Johannsen/Goeken* (2011), S. 288-289.

Allgemein lässt sich festhalten, dass Fach- und IT-Seite durch die Digitalisierung näher zusammenrücken. Die IT-Abteilung wird zunehmend weniger als separate Abteilung verstanden, sondern vielmehr als Business-Partnerin der jeweiligen Fachabteilungen. Das erfordert auf beiden Seiten ein größeres Verständnis für das Handeln des jeweils anderen. Damit einher gehen neue Anforderungen bezüglich der Kompetenzen. So wird es auf Fachseite zunehmend wichtiger, sich mit den Bedürfnissen und Anforderungen einer IT, wie Wartungsfreundlichkeit, Anpassungsfähigkeit etc., auseinanderzusetzen. Die IT-Seite wiederum dringt weiter in das fachliche Prozessverständnis ein, um einen reibungsfreien und möglichst optimierten Prozessablauf zu gewährleisten. Diese Umstände verlangen eine engere und vertrauensvolle Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen, was einige Unternehmen erfahrungsgemäß vor Herausforderungen stellt. Das klassische Bild ist, dass bei Fach- und IT-Abteilungen zwei unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen, deren Denkweise sich stark voneinander unterscheidet. Während Servicekräfte zum Beispiel sehr kundenorientiert denken, dominieren bei IT-Mitarbeitenden oftmals die technologischen Möglichkeiten oder auch Einschränkungen. Diese Grenzen sind im Rahmen der Digitalisierung aufzulösen. Das Erfolgsrezept hierfür sehen Bonnet, McAfee und Westerman in der gemeinsamen Zielsetzung: „You need to have a shared passion for the outcomes you want, and to have a highly trusting relationship that you are both determined to do the right thing for customers and [to] be slightly agnostic, for want of a better word, about how you get there.“<sup>98</sup>

Eine andere Art der neuen Verschmelzung sind neue Abteilungen beziehungsweise Stellenprofile. So finden sich in den großen Unternehmen mittlerweile zum Beispiel in der Personalabteilung die HR-IT-Teams, in denen trotz klarer technologisch orientierten Ausrichtung tendenziell eher Mitarbeiter mit personalwirtschaftlichen Hintergrund als Programmierer zu finden sind. Dieses Beispiel zeigt, dass es bei der digitalen Transformation nicht ausschließlich um technologische Fähigkeiten geht, auch wenn diese essenziell sind. Entscheidend ist das richtige Zusammenspiel sowie eine gemeinsame Perspektive von Fachseite und IT, sodass diese gemeinsam die digitale Transformation im besten Sinne gestalten können.<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Westerman/Bonnet/McAfee (2014), S. 155.

<sup>99</sup> Vgl. Westerman/Bonnet/McAfee (2014), S. 156-157.



Die folgende Tabelle verdeutlicht, inwiefern sich On-Premise- von SaaS-Lösungen unterscheiden:

Kriterium	On-Premise	Software-as-a-Service
Preismodell	Lösungen gehen durch Kauf ins Anlagevermögen des Nutzers über. Ergänzend wird oft eine Wartungspauschale für Produktverbesserungen erforderlich.	SaaS-Lösungen werden gemietet und damit nicht bilanziell aktiviert. Die Miete deckt das Nutzungsrecht der Lösung sowie Wartung und Betrieb ab.
Server-Hosting	Erforderliche Datenbanken- und Applikationsserver sind durch den Nutzer zu betreiben. Dabei kann eine Investition in Hardware ergänzend erforderlich werden.	Die Bereitstellung von Datenbank- und Applikationsservern obliegt dem Hosting-Dienstleister.
Client-Zugriff	Der Zugriff auf die IT-Lösung erfolgt durch einen lokalen Client oder Web-Client.	SaaS-Lösungen werden durch den Zugriff über einen Web-Client benutzt.
Verschlüsselung	Gemäß eigener Prozeduren ist die Kommunikation zwischen Client und Server zu verschlüsseln.	In der Regel wird HTTPS von SaaS-Anbietern zur Verschlüsselung genutzt.
Back-up	Nach eigener Back-up-Strategie	In der Regel verschlüsselt und räumlich verteilt
Administration	Die Software-Wartung ist durch den eigenen IT-Betrieb durchzuführen.	Der Hosting-Dienstleister führt Software-Updates und Wartungen durch.
Datenschutz	BDSG-Konformität ist selbst herzustellen.	Im Rahmen einer Vereinbarung zur Auftragsdatenverarbeitung abzusichern
Anpassungsfähigkeit an spezifische Nutzerbedürfnisse	Sehr hoch. Eigene Lösungen können stärker angepasst werden, erhöhen dabei aber den Betriebs- und Pflegeaufwand.	Gering. SaaS-Lösungen sind häufig nur stark begrenzt anpassbar. Diese Einschränkung dient dem leichteren Betrieb und höherer Wartungsfreundlichkeit.
Konnektivität	Hoch. Schnittstellen sind häufig technisch herstellbar.	Gering. Schnittstellen zwischen SaaS-Lösungen und Inhouse-Lösungen wenig flexibel gestaltbar
Release-Pflege	Durch eigenen Betrieb mit Downtime durchzuführen	Durch Hosting-Dienstleister in der Regel ohne Downtime durchzuführen
Verfügbarkeit der Applikation	Abhängig vom Systemsetup und der Unterstützung durch eigenen IT-Betrieb	Hoch. Externe Rechenzentren werden oft 24/7 betreut.
Zusätzliche Hardware-Infrastruktur	Oft erforderlich, um den Betrieb zu ermöglichen	Keine zusätzlichen Investitionen notwendig bzw. im Mietpreis inkludiert
Sicherheit	Datenschutz- und Sicherheitsmaßnahmen inhouse zu gewährleisten. Direkter Einfluss auf Schutzmaßnahmen möglich	Datenschutz- und Sicherheitsmaßnahmen im Rahmen der RZ-Absicherung werden kundenindividuell, aber oft wesentlich umfangreicher als bei On-Premise-Einzelinstallationen.
Skalierbarkeit	Abhängigkeit zu Lizenzvertrag und Lizenzvolumen. Reduktion oft nicht möglich bis Vertragsende. Erweiterungen häufig als Bundle. Ausbau der Lösung erfordert oft zusätzliche Hardware-Investition.	Häufig frei skalierbar. Keine Investitionen über die Anpassung des Mietvertrages hinaus erforderlich
Einführungsdauer	Einführung durch Implementierungsprojekt häufig langwierig. Hardware-Bestellung und -Bereitstellung sowie Installation erforderlich	Keine Installation oder Integration in die Infrastruktur erforderlich. Oft kurze Implementierungsdauer
Betriebskosten	Kostenvorteile sind für kein Betriebsmodell eindeutig zu verorten. Bei freien Kapazitäten im IT-Betrieb kann eine On-Premise-Lösung Kostenvorteile aufzeigen. Sollten zusätzliche Kapazitäten für Applikationseinrichtung und Serverbetrieb erforderlich werden, stellen sich eher SaaS-Lösungen als vorteilhaft heraus.	

Tabelle 4: Vergleich von On-Premise- und SaaS-Lösungen.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### Fallbeispiel: Der Wandel zur Cloud am Beispiel SAP und SuccessFactors

Die Firma SAP existiert seit 1972 und stellt nach wie vor einen großen Anteil der IT-Lösungen, die wir in deutschen Unternehmen finden. Dabei erfreuen sich besonders die ERP-Systeme großer Beliebtheit. Eine umfassende Erläuterung zu allen Produkten würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen. Gleichzeitig wollen wir ein konkretes Beispiel nutzen, um die Spielarten verschiedener IT-Kombinationen aufzuzeigen und die Sinne für kommende Trends zu schärfen.

Unzählige Unternehmen nutzen das SAP ERP Human-Capital-Management-System (SAP ERP HCM), das auf einer On-Premise-Lösung basiert. Im Jahr 2011 kaufte SAP dann die cloudbasierte Talent-Management-Lösung SuccessFactors. Seither hat SAP SuccessFactors so weit weiterentwickelt, dass daraus eine breit aufgestellte Human Capital Management-Lösung in der Cloud entstanden ist. Nun stehen viele Unternehmen vor der Frage: Was machen wir mit dem teuer implementierten, aber nicht mehr zeitgemäßen On-Premise-HCM? Der Entscheidungsdruck steigt durch die Ankündigung von SAP, dass in der Zukunft nur noch eine Cloud-Lösung möglich sein wird. Es ist somit keine Frage mehr, ob man On-Premise aufgibt.<sup>100</sup> Der Weg dorthin eröffnet jedoch zahlreiche Varianten, die wir uns im Folgenden genauer anschauen wollen.

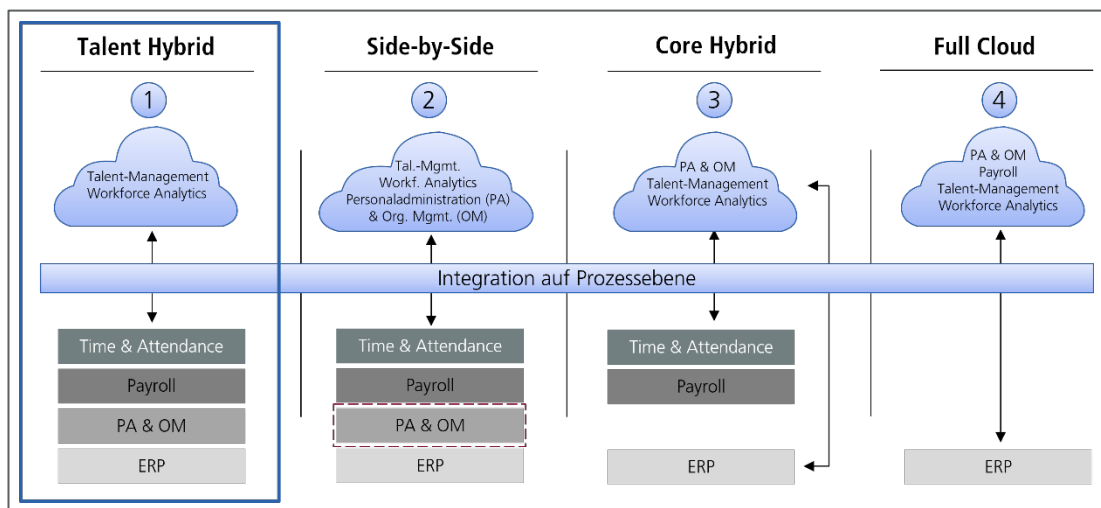


Abbildung 19: Die vier Bereitstellungsoptionen von On-Premise zur Cloud von SAP.  
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bersano (2015))

### Talent Hybrid

Ein erster Schritt in Richtung Full Cloud kann es sein, das lokal installierte SAP ERP HCM weiterhin für die klassischen Personalaufgaben (z. B. Personaladministration [PA], Organisationsmanagement [OM], Zeiterfassung und Payroll) zu nutzen und die HCM-Suite von SuccessFactors nur für das Talentmanagement einzusetzen. Dieses Szenario wird als Talent Hybrid bezeichnet.<sup>101</sup>

Der Nachteil dieser Lösung sind die dadurch entstehenden Medienbrüche, die sich aus verschiedenen Nutzeroberflächen und Navigationskonzepten ergeben und zu einer nicht gerade optimalen User Experience führen. SAP hat unter dem Namen iFlows seit 2012 als Add-on eine Reihe von Integrationspaketen für das Talent-Hybrid-Modell veröffentlicht, die eine Daten- und Prozessintegration unterstützen. So lassen sich etwa Single Sign-ons (SSO) zwischen SuccessFactors und dem SAP-Enterprise-Portal konfigurieren oder mehrere SAP ERP HCM-Systeme mit einer SuccessFactors-Instanz verbinden.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Scheffler (2016).

<sup>101</sup> Marson (2014).

<sup>102</sup> Marson (2014).

Single Sign-on ist eine Universalstrategie für einen Netzwerk-Login, bei dem der Benutzer nur eine Einzelbenutzer-ID benötigt, um Zugang zu Rechnern oder Anwendungen zu erhalten. Das heißt, dass nur noch ein Passwort benötigt wird, um dann Zugriff auf mehrere Systeme (in unserem Beispiel das SAP-Portal sowie SuccessFactors) zu haben.

### Side-by-Side-Szenario

Bei dem Side-by-Side-Szenario erfolgt der Zugang für alle Personalmanagementanwender über SuccessFactors, sodass es nicht länger zu Medienbrüchen kommt. Die Personal- und Organisationsdaten werden von dem On-Premise-HCM in die Cloud repliziert und können dann künftig dort mit Daten ergänzt werden. Damit liegen alle Personalstammdaten in der Cloud. Die Herausforderung dieser Lösung ist die dafür notwendige Schnittstelle, die es zum SAP-ERP-HCM-System zu erstellen gilt.

### Core Hybrid

Der Core Hybrid ist der letzte Schritt vor der Full Cloud. Hier sind sämtliche Personalmanagementanwendungen in der Cloud, außer die Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft. Da SuccessFactors vorab auf Talent-Management fokussiert war, fehlen diese Funktionen noch, wobei bereits an einer Lösung im Rahmen weiterer Kooperationen mit anderen IT-Systemen gearbeitet wird.

### Full Cloud

Bei diesem Modell liegen alle Personalmanagementanwendungen in der Cloud. Der Vorteil liegt in dem Konzept der SaaS-Lösung, denn das Unternehmen benötigt nicht länger eine Infrastruktur, um dieses System zu administrieren. Auf eine Schnittstelle zu SAP On-Premise können viele Unternehmen dennoch nicht verzichten, denn fremde (abteilungsübergreifende) Funktionen wie das Rechnungswesen oder die Logistik benötigen ebenfalls Zugriff auf personalwirtschaftliche Stammdaten.

Warum ein Unternehmen die Zwischenlösungen benötigt und nicht einfach von On-Premise zu Full Cloud wechselt, liegt in der Komplexität der bestehenden Systemlandschaft begründet. Es ist daher nötig, eine individuelle **IT-Roadmap** zu konzipieren, die den genauen Weg und die einzelnen Meilensteine festlegt und beschreibt.

Das Exempel verdeutlicht noch einmal, warum wir bereits mehrfach darauf hingewiesen haben, dass die reine IT-Lösung kein Geschäftsprozessmanagement ist. Es optimiert einen Prozess nicht, wenn man ihn schlichtweg von On-Premise in die Cloud hebt. Vielmehr mag es gar Prozesse geben, bei denen man sich bewusst gegen die Cloud entscheidet. Unabhängig davon, wo der Prozess liegt, muss er für das Unternehmen passend sein und dem Ziel der Wertschöpfung dienen.

## 8.4 Bedeutung von Stammdaten, Schnittstellenmanagement und Architekturmanagement im Kontext der Prozessunterstützung

Die Einsatzmöglichkeiten der IT erweitern sich rasant. Dadurch ergeben sich an vielen Stellen neue Chancen, um mithilfe der IT die digitalen Geschäftsprozesse so zu gestalten, dass sie Wettbewerbsvorteile schaffen. Gleichzeitig steigt aber auch die Komplexität der Technologien und ihres Managements. Wir wollen uns im Folgenden daher die drei Themenfelder

- Stammdaten,
- Schnittstellenmanagement und
- Architekturmanagement

etwas genauer anschauen, um einerseits die Herausforderungen, die damit einhergehen, zu betrachten und andererseits die Möglichkeiten, die eine Digitalisierung mit sich bringt.

### 8.4.1 Stammdaten als strategische Grundlage

„Stammdaten sind definiert als Grunddaten eines Unternehmens. Sie existieren unabhängig von anderen Daten und werden in Geschäftstransaktionen referenziert. Beispiele für Stammdaten sind Kunden-, Lieferanten- und Produktdaten.“<sup>103</sup> Unter den Kundendaten gehören dabei etwa Name, Adresse, Geburtsdatum usw. zu den Stammdaten, nicht aber die Produkte, die ein Kunde im Laufe der Zeit bestellt. Stammdaten haben demnach eher statischen Charakter, sind zeitlich unabhängig und werden daher dauerhaft im Unternehmen gespeichert. Die Daten über den Produktkauf eines Kunden würde man eher unter Bewegungsdaten fassen. Diese werden oft nur über eine bestimmte Zeitspanne im Unternehmen gehalten. Bei Produktdaten wiederum wären Produktname und eine Beschreibung des Produktes sowie seine Produktnummer Stammdaten. Die Anzahl der im Lager vorhandenen Produkte oder die Preisgestaltung sind jedoch eher bewegliche Daten. Stammdaten gibt es im Prinzip schon immer in einem Unternehmen. Ihre Bedeutung nimmt jedoch rasant zu, seit sich die Nutzung der Daten aufgrund digitaler Möglichkeiten permanent erweitert. Das heißt, ursprünglich wurden die Daten genutzt, um Kundenadressen parat zu haben, Mitarbeiterdaten für die Payroll zu nutzen und Produkte anhand ihrer Daten passend in der Fertigung einzusetzen. Doch wie wir bereits an verschiedenen Beispielen gezeigt haben, können Daten nun für weitaus mehr genutzt werden: zur Analyse von Kundenverhalten, automatisierte Mitarbeiter-Einsatzplanung nach räumlicher Nähe oder zur automatischen Nachbestellung der benötigten Waren beim Zulieferer (dessen Daten dafür natürlich auch benötigt werden).

Anhand dieser Beispiele wird schnell klar, dass die Qualität und Aktualität der Daten von großer Bedeutung sind. Gleichzeit muss sichergestellt werden, dass unterschiedliche Arten von Stammdaten dennoch auf gleiche Weise definiert sind. Besonders beim elektronischen Geschäftsverkehr gewinnt daher eine unternehmensübergreifende Standardisierung von Stammdaten an Bedeutung. Eine schlechte Qualität von Stammdaten führt oft zu verschiedenen Problemen innerhalb des Unternehmens. Der Vertreiber von Mobilfunkgeräten sollte etwa dafür Sorge tragen, dass alle Waren gleich angelegt werden. Das heißt, das iPhone5 kann nur als solches angelegt werden und nicht parallel unter dem Namen „Neues iPhone5“ oder Ähnlichem laufen. Zum einen wird damit sichergestellt, dass man einen Überblick über den aktuellen Warenbestand hat (Zusammenspiel von Stammdaten und Bewegungsdaten), zum anderen wird somit gewährleistet, dass etwa die Verkäufer dem Kunden und der Kundin genau sagen können, ob die Ware aktuell verfügbar ist oder nicht. Gleichermäßen führt es zu Kundenunzufriedenheit, wenn beispielsweise die Adresse des Kunden an verschiedenen Stellen im Unternehmen unterschiedlich geführt wird. Im schlimmsten Fall führt das zur Verzögerung bei Wareneinstellung oder ähnlichen Unannehmlichkeiten, weil Rechnungen verloren gehen etc.<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Hildebrand/Otto/Weisbecker (2011), S. 5.

<sup>104</sup> Vgl. Hildebrand/Otto/Weisbecker (2011), S. 4-5.

In vielen Fällen verlangen jedoch auch gesetzliche oder behördliche Auflagen eine gewisse Stammdatenqualität. Wir fassen die Handhabung, Generierung und Analyse sowie Weiternutzung von Stammdaten unter dem Begriff **Stammdatenmanagement** zusammen.

„Stammdatenmanagement ist eine Unternehmensfunktion, die sämtliche Planungs-, Überwachungs- und Bereitstellungsaktivitäten für Stammdaten umfasst und deren Ziel die Sicherung der Stammdatenqualität ist. Stammdaten von hoher Qualität sind die Voraussetzung, damit Unternehmen verschiedene strategische Anforderungen erfüllen können.“<sup>105</sup>

In der Praxis heißt das zum Beispiel: Ein Telekommunikationsunternehmen, das Verträge sowie Hardware vertreibt, sollte während des Telefonats mit dem Kunden alle relevanten Daten auf dem aktuellen Stand und verfügbar haben. Das heißt, dass vielleicht ein Smartphone aus dem Lager versandt wird, das vorher von einem Shop-Verkäufer im lokalen Geschäft vertrieben wurde. Ruft der Kunde nun bei der Service-Hotline in der Zentrale an, sollte der Service-Mitarbeiter den Kunden identifizieren (Datenpflege muss im Shop erfolgt sein) sowie erkennen können, wann das Smartphone das Lager verlassen hat (Datenpflege muss im Lager erfolgt sein). Damit dies alles funktioniert, müssen die einzelnen Beteiligten nicht zwingenderweise ein System nutzen, doch die Daten müssen an einer Stelle gebündelt werden.

Im Berichtswesen spielen Stammdaten eine ebenso bedeutsame Rolle. Möchte das Management etwa wissen, wie viele Handyverträge an diesem Tag bisher abgeschlossen worden sind, setzt das voraus, dass diese Daten ad hoc verfügbar sind. Dank Cloud-Lösungen und entsprechender Technologie ist das mittlerweile möglich. Noch vor wenigen Jahren war es üblich, dass Stammdaten erst über Nacht aktualisiert wurden, denn in dieser Zeit durfte das System nicht genutzt werden. Reportings waren somit stets zeitverzögert.

#### **Herausforderungen beim Stammdatenmanagement<sup>106</sup>:**

- In großen Unternehmen fehlt oft die Transparenz über die einzelnen Stammdaten, die an verschiedenen Stellen erzeugt werden. Das führt dazu, dass innerhalb eines Geschäftsprozesses vielleicht strategisch relevante Daten erzeugt werden, man aber von deren Relevanz keine Kenntnis hat.
- Das Datenvolumen innerhalb der Geschäftsprozesse steigt zunehmend. Das heißt, etwa durch den Einsatz von radio-frequency identification (RFID) kann ein besseres Kundenverständnis erzielt werden, man muss jedoch auch wissen, wie man alle diese Daten analysiert, zusammenfügt und welche möglicherweise überflüssig sind.
- Oft haben die Datenerfasser zu wenig Kenntnis über die mögliche Nutzung der Daten, da dies in anderen Händen liegt. Das führt dann zu schlechterer Datenqualität in dem Sinne, dass der Datenerfasser sich über die Relevanz und Verwendung seiner Daten im späteren Prozessverlauf nicht bewusst ist.
- Es gibt verschiedene Stammdatenmodelle und -pflegeprozesse, die vor allem bei der Transformation (etwa durch Zukäufe eines Unternehmens oder Restrukturierungen) zu Unübersichtlichkeit führen.

<sup>105</sup> Hildebrand/Otto/Weisbecker (2011), S. 5.

<sup>106</sup> Vgl. Hildebrand/Otto/Weisbecker (2011), S. 7.

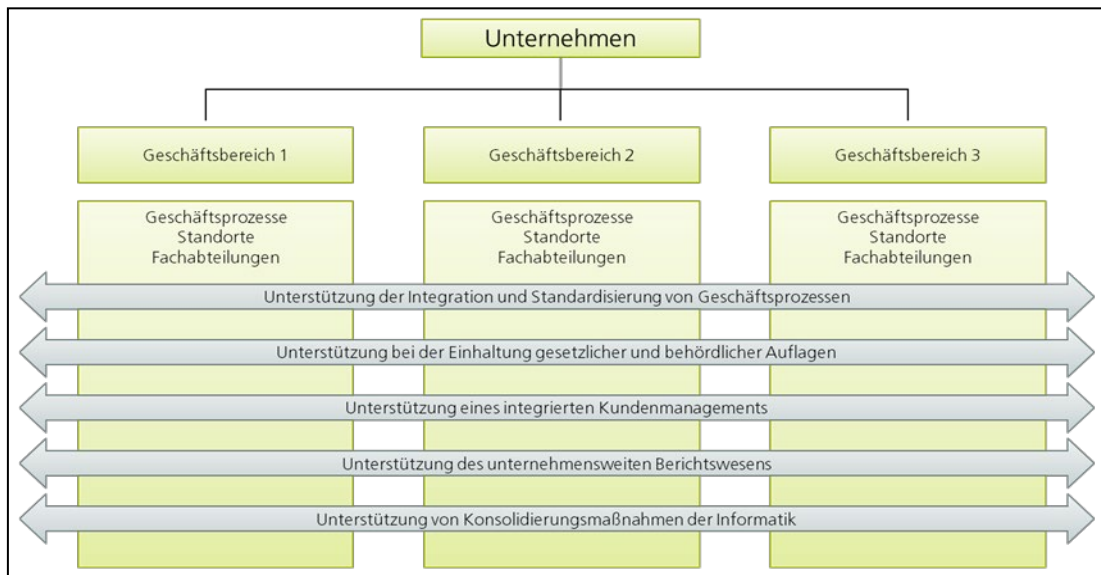


Abbildung 20: Strategische Anforderungen an Stammdaten.  
(Quelle: Hildebrand/Otto/Weisbecker (2011), S. 7)

### Stammdaten innerhalb der digitalen Geschäftsprozesse

Unabhängig davon, für welches Stammdatenmodell man sich entscheidet, eine Herausforderung bleibt die Datenqualität, besonders wenn nicht Maschinen, sondern Menschen die Daten erfassen. IT-Lösungen sind zwar eine enorme Erleichterung, doch am Ende des Tages ist es auch eine Frage, wie sie genutzt werden. Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Ein Service-Mitarbeiter nimmt Kundendaten per Telefon auf. Qualitätsmängel beginnen schon mit der falschen Schreibweise eines Namens oder einer Adresse. Darüber hinaus könnte ein Vorname abgekürzt werden, statt „ä“ die Kombination aus „ae“ genutzt werden usw. Einigen Fehlern kann man vorbeugen, indem es zum Beispiel möglichst viele Dropdown-Felder gibt, in denen ausgewählt werden kann statt selbst geschrieben werden muss. Und zur Sicherstellung der korrekten Adresse sind mittlerweile Anwendungen wie von Google möglich, die eine Anschrift automatisch erkennen und dann ebenfalls in der korrekten Schreibweise ergänzen.

Wir sehen an diesen wenigen Exempeln, wie hilfreich und zeitsparend die IT-Unterstützung innerhalb der Geschäftsprozesse mittlerweile geworden ist. Gleichzeitig bleibt immer ein Restrisiko, dass Daten ungenau oder schlichtweg falsch gepflegt werden. Die Folgen davon sind je nach Einzelfall mehr oder weniger verheerend. Möglicherweise geht ein Brief nicht an den richtigen Kunden. Größeres Ausmaß hat es da schon, wenn die Erfassung von verkaufter Ware nicht unmittelbar mit dem Warensystem verknüpft ist und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Provision auf diese Weise manipulieren können. An dieser Stelle gewinnen die Schnittstellen an Bedeutung.

#### 8.4.2 Schnittstellen als Zeitsparer und Sicherheitsgarant

Nach allgemeiner Definition ist eine Schnittstelle (Interface) „ein definierter Übergang zwischen Datenübertragungseinrichtungen, logischen Softwareeinheiten oder zwischen Menschen und Computern“.<sup>107</sup> Im Zuge des Geschäftsprozessmanagements beschäftigen uns in erster Linie die Softwareschnittstellen. Sie bilden den Übergang zwischen unterschiedlichen Systemen und ermöglichen dadurch den Datenaustausch zwischen diesen. Das heißt, es können sowohl Daten als auch Textverarbeitung innerhalb einer Datenbankanwendung eingebunden werden. Man nennt diese Schnittstellen **Programmierschnittstelle (API, „application programming interface“)**. Es gibt sie für alle möglichen Anwendungs- und Kommunikationsprogramme.<sup>108</sup>

<sup>107</sup> ITWissen.info (2017): Schnittstellen.

<sup>108</sup> ITWissen.info (2017).

Ein Beispiel aus der Praxis ist das Online-Reisebüro für Kreuzfahrtreisen „Dreamlines“. Der Kunde fragt hier eine bestimmte Reise an, die er auf der Website des Reisevermittlers gesehen hat. Nehmen wir an, er interessiert sich für eine AIDA-Kreuzfahrt nach Spanien im September des folgenden Jahres. In der ersten Version des digitalen Geschäftsprozesses füllt der Kunde ein Online-Formular aus, das ihn mithilfe von Dropdowns und Kalenderfunktionen darin unterstützt, eine spezifische Anfrage zu stellen (welches Schiff, welche Kabine, welcher Reisezeitraum usw.). Mit dem Versand des Formulars erhält der Kunde eine automatisierte E-Mail, dass seine Anfrage in Kürze geprüft wird, er bisher aber noch keine Buchungsbestätigung erhält. Diese Anfrage geht nun beim Service des Online-Reisebüros ein. Der Service-Mitarbeiter wiederum loggt sich in das System von AIDA ein (oder ruft den Service dort an), um in Erfahrung zu bringen, ob die ausgewählte Reise zu den gewünschten Konditionen noch verfügbar ist. Wenn dies der Fall ist, kann der Service sich mit dem Kunden in Verbindung setzen und die Reise buchen.

Verständigen sich AIDA und das Online-Reisebüro darauf, dass eine API genutzt werden darf, kann sich der Geschäftsprozess komplett verändern und somit transparenter für den Kunden werden sowie mit weniger Aufgaben für den Service verbunden sein. Der Prozess könnte dann zum Beispiel wie folgt aussehen: Der Kunde sieht auf der Website des Online-Reisebüros direkt die Schiffe und Kabinen etc., die noch verfügbar sind, denn die Daten werden aktuell von AIDA übertragen. Das heißt, was der Kunde anfragt, ist demnach auch verfügbar. Das Online-Reisebüro könnte vor diesem Hintergrund sogar nicht nur einen „Anfragen“-Button, sondern gleichzeitig einen „Verbindlich Buchen“-Button vorsehen. Auf diese Weise erspart der Service sich einige Kommunikationswege mit AIDA und dem Kunden.

Das Beispiel zeigt, wie viel Einfluss Schnittstellen auf die digitalen Geschäftsprozesse nehmen können. Umso mehr unterschiedliche Systeme im Einsatz sind und umso mehr Daten dadurch erzeugt werden, desto sinnvoller sind API. Sie vermeiden Fehler und sichern eine gewisse Stammdatenqualität. Das obere Beispiel zeigt, wie schnell daraus ein Wettbewerbsvorteil entstehen kann, denn: API können nicht nach Belieben eingesetzt werden. Vor allem, wenn das andere System, an das man anknüpfen möchte, nicht das eigene ist, sondern sich Daten anderer Partner zieht. Man kann sich gut vorstellen, dass viele Geschäftspartner sich schwer damit tun, ihre eigenen Stammdaten so einfach herzugeben, denn ist die Schnittstelle erst einmal da, lassen sich im Grunde keine Schranken mehr dazwischen bauen. Doch selbst, wenn wir nur von eigenen Systemen sprechen, die miteinander verknüpft werden sollen, gibt es Hürden. ERP-Systeme sind oft zu behäbig. Werden etwa für technische Berechnungen spezielle Software-Lösungen benötigt, ist eine Schnittstelle zu dem ERP-System meist nur mit großer Mühe zu integrieren. In vielen Fällen müssen Schnittstellen erst entwickelt werden. Prozessänderungen erfordern dann häufig auch eine mühsame und langwierige Änderung der Schnittstellen.<sup>109</sup>

Eine unabdingbare Voraussetzung für das Schnittstellenmanagement ist eine klar strukturierte und entsprechend durchdachte Architektur der IT-Systeme. Wir werden uns deren wichtigsten Aspekte im folgenden Unterkapitel genauer ansehen.

### 8.4.3 Architekturmanagement als Basis digitaler Geschäftsprozesse

Wie anhand des Stammdaten- und Schnittstellenmanagements, aber auch anhand der verschiedenen IT-Systeme deutlich wird, benötigt jedes Unternehmen ein gutes Konzept, wie die gesamte IT-Landschaft strukturiert sein soll.

„Eine Unternehmensarchitektur ist eine strukturierte und aufeinander abgestimmte Sammlung von Plänen für die Gestaltung der IT-Landschaft eines Unternehmens.“<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 13.

<sup>110</sup> *Gronau/Becker/Sinz/Suhl/Leimeister* (2016).

Die Frage, wonach man seine IT-Architektur ausrichten soll, scheint allerdings nicht so einfach zu beantworten. Einige Unternehmen orientieren sich hier an Performance-Messungen, andere fragen sich, wie einzelne Funktionsbereiche am besten unterstützt werden können. Und dann gibt es noch die Überzeugung, dass man sich auf ein Zusammenspiel zwischen IT und Fachseite konzentrieren müsse.<sup>111</sup>

Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements hat sich vor allem die sogenannte **service-orientierte Architektur (SOA)** etabliert. Dieser Software-Architekturstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Anwendungen in kleine, flexibel zusammensetzbare und wiederverwendbare Services aufgeteilt werden. Das Zusammenspiel dieser Services wird zum Beispiel über ein BPMS orchestriert.<sup>112</sup>

Beim Einsatz von BPMS wird SOA aufgrund der engen strukturellen Abhängigkeiten daher oft in einem Atemzug genannt. „SOA weist [...] den Weg zu einer IT-technischen Infrastruktur, auf deren Basis sich BPM besonders effektiv umsetzen lässt, indem sie für die Einzelbausteine, die sich aus den Workflow-Aktivitäten ergeben [...], ein klares, technisches Grundkonzept vorgibt.“<sup>113</sup>

Die einzelnen Services einer SOA sind deren Elementarbausteine. Sie enthalten eine funktional klar abgegrenzte Ausführungslogik. Dieser modulare Aufbau ermöglicht die Wiedernutzung einzelner Services für mehr als nur einen Geschäftsprozess. Nehmen wir zum Beispiel die Funktion, dass aus einem System heraus SMS versendet werden können. Diese Funktion kann sowohl für das Bewerbermanagement von Interesse sein als auch für den Vertrieb oder das Marketing. Es ist daher sinnvoll, die Funktion möglichst einmal so zu gestalten, dass sie in verschiedenen Geschäftsprozessen zum Einsatz kommt.

Dieser Aspekt deutet darauf hin, dass die IT-Architektur doch einem gewissen Trend folgt: Zunehmend nimmt die IT die Rolle des Dienstleisters ein, der sich an dem orientiert, was der Kunde (sei er intern oder extern) benötigt und nicht an dem, was technologisch gesehen vorhanden ist oder möglich erscheint.<sup>114</sup>

Unabhängig davon, für welche IT-Architektur ein Unternehmen sich entscheidet, wichtig ist, dass die Struktur die digitalen Geschäftsprozesse ermöglicht und unterstützt. Die beiden Bereiche separat zu betrachten, ergibt keinen Sinn, denn dafür zeigen sich zu viele Parallelen.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. *Lixenfeld* (2016).

<sup>112</sup> Vgl. *Allweyer* (2014), S. 41.

<sup>113</sup> *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 148.

<sup>114</sup> Vgl. *Fröschele* (2004), S. 68-69.

<sup>115</sup> Vgl. *Reinheimer* (2009), S. 26-27.



## 8.5 Kollaborationssysteme als besondere Form der Prozessunterstützung

Unternehmen arbeiten zunehmend globaler und unternehmensübergreifend zusammen. Oft werden nicht nur interne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch Partner oder Kunden in Geschäftsprozesse involviert. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz digitaler Kollaborationssysteme sehr hilfreich. Doch wie sehen die digitalen Formen der Zusammenarbeit aus?

Nachdem soziale Netzwerke, Wikis, Blogs und Foren im privaten Gebrauch längst zur Selbstverständlichkeit geworden sind, etablieren sich auch im Businesskontext zunehmend ähnliche Plattformen und Anwendungen. Die Gestaltung dieser IT-Systeme wird meist unter dem Begriff **Web 2.0** zusammengefasst.<sup>116</sup> Wir wollen uns im Folgenden mit verschiedenen Instrumenten auseinandersetzen und betrachten, inwiefern das Web 2.0 die digitalen Geschäftsprozesse unterstützt beziehungsweise verändert. Die untenstehende Abbildung der Funktionalitäten sozialer Software hilft bei der Betrachtung der Möglichkeiten im Bereich der Kollaboration. Explizit ergänzt und erklärt werden sollen: Wikis, Blogs, soziale Netzwerke, Mash-ups.

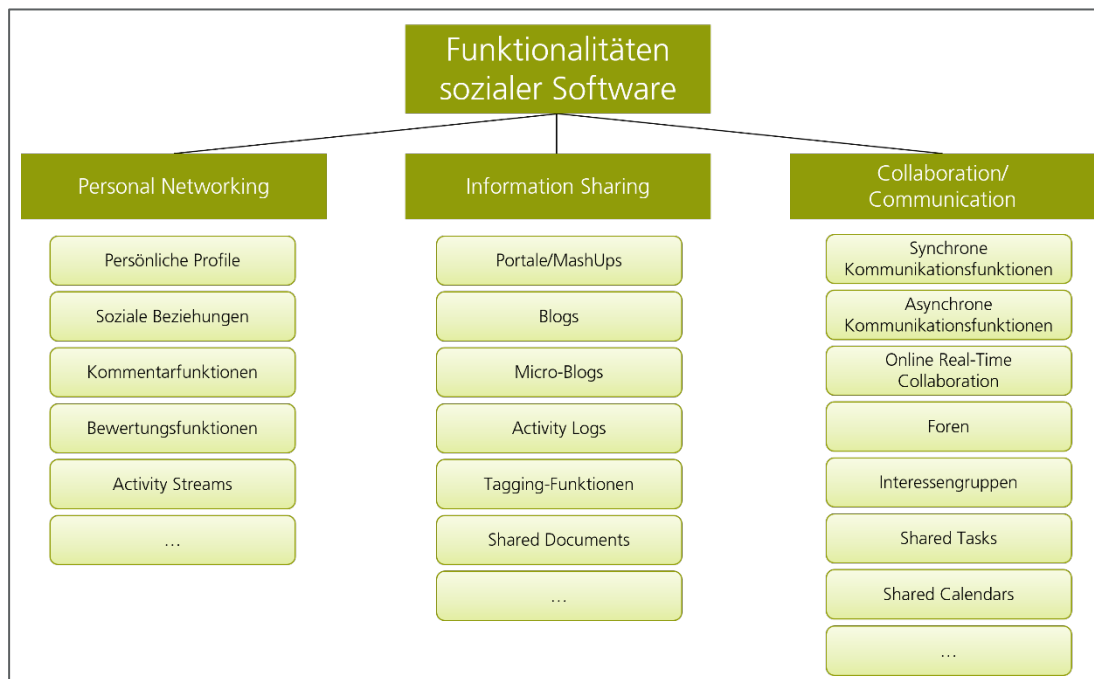


Abbildung 21: Funktionalitäten sozialer Software.  
(Quelle: Drawehn/HöB (2014), S. 23)

### 8.5.1 Wikis

Wikis ermöglichen ein Informations- und Wissensmanagement, das nicht auf lokale Serverordnerstrukturen angewiesen ist, sondern bei dem eine Struktur online angelegt und dann über den Browser aufgerufen wird. Das bekannteste Wiki ist wohl Wikipedia. Werden Wikis in Unternehmen eingesetzt, erhält jeder Nutzer einen separaten Zugang mit Passwort. Regeln klären, wer welche Inhalte sehen kann und ob diese dann bearbeitet oder nur gelesen werden können.

Somit können Teams an gemeinsamen Inhalten arbeiten. Texte werden erstellt, Bilder oder Dokumente hochgeladen und Querverweise sind möglich. Einzelne Inhalte können meist kommentiert oder sogar bewertet werden, sodass ein Dialog entsteht. Die Struktur legt ein Unternehmen selbst fest. Beispielhaft könnte sie im Groben so aussehen:

<sup>116</sup> Vgl. Gabriel (2014), S. 284-285.

Es gibt einen für alle sichtbaren Bereich, der allgemeine Informationen zur Arbeit im Unternehmen bereithält beziehungsweise Dinge aufzeigt, die für alle von Interesse sein könnten. So finden sich hier etwa Angaben zum Corporate Design, Vorlagen für die Projektplanung und Hinweise für Urlaubsanträge. Das Wiki übernimmt damit Funktionen, die oftmals im Intranet vorgehalten werden.

Ein weiterer Bereich könnte dem Management vorbehalten sein. Hier können strategische Gedanken gesammelt und gemeinsam weiterentwickelt sowie Protokolle abgespeichert werden. Für alle Mitarbeitenden außerhalb des Managements ist dieser Bereich nicht nur nicht zugänglich, sondern es ist gar nicht erst ersichtlich, dass es ihn überhaupt gibt.

Darüber hinaus können dann einzelne Projekte angelegt werden. Das hat den Vorteil, dass Teams hieran abteilungsübergreifend arbeiten können. Es ist sinnvoll, dass eine Struktur vorgegeben wird, die dann auf alle Projekte zu übertragen ist. Damit wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sich in jedes Projekt schnell einfinden kann und weiß, wo Dinge (Projektpläne, Protokolle, Workshoppläne etc.) zu finden sind. Darüber hinaus wird vermieden, dass eine Abteilung (sei es nun etwa die Entwicklung, der Vertrieb, das Marketing usw.) eine zu abteilungs-spezifische Sicht auf ein Projekt suggeriert.

#### **Vorteile des Wikis sind somit:**

- mehr Transparenz und bessere Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg, was wiederum der Logik von Geschäftsprozessen entspricht
- gleicher Informations- und Wissensstand für alle Beteiligten eines Geschäftsprozesses
- Reduzierung der E-Mail-Flut: Wer Informationen benötigt, kann sie sich selbst besorgen
- ortsungebundener Zugriff, sodass Unternehmen etwa auch international zusammenarbeiten können beziehungsweise Außendienstler, Home-Office-Mitarbeiter usw. besser in Teams eingebunden werden können

Die Herausforderungen liegen in der Nutzung der Wikis. Nur wenn diese sich wirklich über alle Beteiligten hin etablieren und zudem alle Informationen aktuell gehalten werden, können die oben beschriebenen Vorteile greifen.<sup>117</sup>

### **8.5.2 Blogs**

„Der Begriff Blog beschreibt Anwendungen, die es ermöglichen, Informationen als Blog-Einträge in umgekehrter chronologischer Reihenfolge zu veröffentlichen.“<sup>118</sup> Eine Sonderform des Blogs ist der Micro-Blog, der vor allem durch Twitter bekannt geworden ist und in dem die Beiträge auf eine bestimmte Zeichenanzahl limitiert sind (bei Twitter sind es 140 Zeichen).

Im Gegensatz zum Wiki werden Blogbeiträge nur von einzelnen Redakteuren erstellt. Die Leser und Leserinnen können die Artikel dann oft kommentieren oder bewerten, aber nicht verändern. Während das Wiki meist ein Instrument innerhalb des Unternehmens ist und somit tendenziell die internen Geschäftsprozesse unterstützt, kommt der Blog eher im Zusammenspiel mit Kunden und Kundinnen zum Zuge. Mittlerweile betreiben einige Unternehmen Blogs, um etwa aktuelle Trends und Entwicklungen vorzustellen, aber auch um zu diskutieren und Kundeninteressen in Erfahrung zu bringen. Darüber hinaus bieten Blogs die Möglichkeit, den Kunden mit einem Thema, das ihn interessiert, an sich zu binden, ohne dabei den Fokus auf den Verkauf eines Produktes zu legen.

---

<sup>117</sup> Vgl. *Gabriel* (2014), S. 288-289.

<sup>118</sup> *Gabriel* (2014), S. 289.

Der Outdoor-Hersteller Jack Wolfskin bloggt zum Beispiel regelmäßig zu dem Thema Reisen und gibt Ausflugstipps, erklärt Interrail oder erstellt Tour-Routen.<sup>119</sup> Die Hypo Vereinsbank gibt Tipps rund um Geld und Finanzen<sup>120</sup> und mymuesli berät zum Thema Abnehmen oder Weihnachtsgeschenke kaufen<sup>121</sup>.

#### Vorteile des Blogs sind:

- Sie werden von Suchmaschinen deutlich besser als Websites gefunden, was der Dynamik der Seite zuzuschreiben ist. Die Aktivität auf einem Blog suggeriert der Suchmaschine, dass es sich lohnt, die Seite zu besuchen.
- Ein Unternehmen kann sich dadurch einen Expertenstatus für ein bestimmtes Thema schaffen, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil erzeugt.<sup>122</sup>
- Die Rückmeldungen der Kunden lassen sich für die Weiterentwicklung von Produkten verwenden.

Für die digitalen Geschäftsprozesse spielen Blogs insofern eine Rolle, als die Grenze zwischen Kunden und Produzenten zunehmend verschwimmt. Die Herausforderung liegt darin, das Feedback der Kunden zu analysieren, zu bewerten und strukturiert in die Produktentwicklung einfließen zu lassen.

### 8.5.3 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke haben mittlerweile vielfältige Formen angenommen. Im Businesskontext können wir daher mehrere Optionen bezüglich des kollaborativen Arbeitens aufzeigen.

Nehmen wir etwa **Facebook**, so können Unternehmen sich eine eigene Seite anlegen, der die einzelnen Nutzer und Nutzerinnen dann folgen können. Hier können Blogbeiträge oder Micro-Blogs veröffentlicht werden und der Dialog mit dem Kunden ist ebenso möglich. Darüber hinaus haben viele Unternehmen die Möglichkeit für sich entdeckt, Werbeanzeigen für eine Zielgruppe zu veröffentlichen, die sich bis ins kleinste Detail spezifizieren lässt. Zum Beispiel: Zeige diese Anzeige nur Personen, die zwischen 25 und 30 Jahre alt, unverheiratet und kinderlos sind und darüber hinaus ein Pferd besitzen sowie im Raum München wohnen. Tendenziell übernimmt Facebook an dieser Stelle eher die Funktion des oben beschriebenen Blogs oder schlichtweg einer Werbepattform.

Karrierenetzwerke wie **Xing** oder **LinkedIn** gestalten sich an der Stelle etwas anders. Besonders für die Personalbeschaffung haben sich diese Netzwerke mittlerweile etabliert und sind fester Bestandteil digitaler Geschäftsprozesse. Das beginnt bereits mit dem Veröffentlichen der Stellenanzeige. Über die entsprechende Schnittstelle können Anzeigen mit einem Klick auf den Plattformen veröffentlicht werden und der Benutzer hat dort direkt die Möglichkeit, seine Bewerbung zu starten. In vielen Bewerbungsportalen ist mittlerweile integriert, dass man seinen Lebenslauf nicht nur als PDF-Datei hochladen, sondern direkt alle Angaben über Xing oder LinkedIn ziehen kann. Auf diese Weise wird dem Bewerber oder der Bewerberin das Erstellen eines Lebenslaufes erspart und das Unternehmen hat den Vorteil, dass die Daten direkt strukturiert in das jeweilige IT-System übernommen werden können. Das verhindert unnötige Datenpflege und dadurch entstehende Fehler (bzw. die Richtigkeit) liegt in der Verantwortung des Bewerbers. Mittlerweile nutzen Recruiter die Karrierenetzwerke auch unter dem Begriff **Active Sourcing**, das heißt zur Direktansprache möglichst passender Kandidaten und Kandidatinnen. Dank der Stichwortsuche lassen sich Personen mit gewünschten Kenntnissen filtern. Gleichzeitig ist dieses Vorgehen sehr zeitaufwendig, sodass es tendenziell nur bei sehr schlecht zu besetzenden Stellen zum Zuge kommt.

---

<sup>119</sup> Vgl. JACK WOLFSKIN (2017).

<sup>120</sup> Vgl. HypoVereinsbank (2017).

<sup>121</sup> Vgl. mymuesli (2017).

<sup>122</sup> Vgl. Reitz (2014).

Während Facebook, Xing und LinkedIn öffentlich zugänglich sind, gibt es mittlerweile auch unternehmensinterne soziale Netzwerke. Die Microsoft-Lösung **Yammer** ist ein Beispiel dafür. Im Grunde funktioniert es wie andere öffentliche soziale Netzwerke: Der Nutzer kann sich ein Profil anlegen, Informationen über sich veröffentlichen, Fotos hochladen und in verschiedenen Gruppen aktiv sein. Man kann sich mit anderen Personen vernetzen und auf der Startseite deren News Feeds folgen. Darüber hinaus bietet die Plattform die Möglichkeit der Zusammenarbeit, indem zum Beispiel Dokumente gemeinsam bearbeitet werden können. Wie das Wiki ist das unternehmensinterne soziale Netzwerk auf interne Mitarbeitende beschränkt. Der Zugang erfolgt über den Browser oder eine mobile App. Im Gegensatz zum Wiki geht es hier aber tendenziell mehr um die Person. Inhalte werden weniger strukturiert, dafür steht der Aspekt der Kommunikation im Vordergrund. So werden etwa interessante Fachartikel, die man irgendwo gefunden hat, geteilt oder auch Fotos der letzten Weihnachtsfeier. Manche Unternehmen veröffentlichen hier, wenn Mitarbeiter versetzt wurden, ein Jubiläum feiern oder stellen Personen vor, die neu ins Unternehmen kommen.

Vor allem die unternehmensinternen sozialen Netzwerke fördern die Teamkultur innerhalb eines Unternehmens. Und wie wir bereits wissen, ist auch dies kein unwichtiger Faktor für den Erfolg von Geschäftsprozessen. Besonders bei Teams, die von verschiedenen Orten aus arbeiten, kann das den Zusammenhalt fördern. Gleichzeitig hat jeder die Möglichkeit, nicht nur bei seinen eigenen Bezugspersonen zu verharren, sondern weitere interne Kontakte zu knüpfen.

Wie beim Wiki ist bei allen sozialen Netzwerken darauf zu achten, wie diese genutzt werden. Sind die dort veröffentlichten Inhalte wirklich relevant und zielführend oder beschäftigen sich Mitarbeitende plötzlich einen halben Tag lang damit, was irgendwer in irgendeiner Abteilung postet? Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem können da schnell verschwimmen und sind sicher nicht für jeden klar erkennbar. Nutzerregeln können dabei behilflich sein, sind aber kein Garant dafür, dass jeder diese gleich versteht und umsetzt.<sup>123</sup>

#### 8.5.4 Mash-ups

Die bisher beschriebenen Instrumente sind diejenigen, die sich zunehmend etabliert haben. Gleichzeitig kommen bei ihnen allen stetig mehr Funktionen und Möglichkeiten hinzu, sodass die Unterscheidung zwischen Blog, sozialem Netzwerk, Wiki usw. zunehmend verschwimmt. Die daraus resultierenden Kombinationen aus Daten und Funktionen bezeichnen wir als Mash-ups.<sup>124</sup>

Die Nutzung geteilter „To do“-Listen oder Kalender geht meistens mit einer Form von Mash-up einher und ist etwa bereits aus Outlook schon länger bekannt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich mithilfe digitaler Kollaborationsmöglichkeiten ein besseres Wissensmanagement betreiben lässt, das ständig für jedermann verfügbar ist. Dank SaaS-Lösungen sind Mitarbeitende mittlerweile noch weniger ortsgebunden, Unternehmen müssen weder Server noch VPN-Clients zur Verfügung stellen. Das gemeinsame Ergänzen von Wissen fördert die Transparenz und das Teamgefühl bei gleichzeitiger Entlastung von einer unnötigen E-Mail-Flut durch das Pull-Prinzip. Die digitale Kollaboration entspricht den Digital Natives und ihrem Umgang mit IT. Vor allem die jungen Generationen gestalten die Zusammenarbeit dadurch auf eine ganz neue und teilweise zunächst ungewisse Weise.

Doch genauso liegen die Herausforderungen auf der Hand: Jeder muss das System, welches es auch sein mag, (auf gleiche Weise) aktiv nutzen. Wie zum Beispiel motiviert man Mitarbeitende, ihr Wissen preiszugeben, wenn sie dieses im Grunde ganz gern unter Verschluss halten? Der Wissensaustausch schließt jedoch nicht nur das Bearbeiten und Verfassen ein, sondern auch das

---

<sup>123</sup> Vgl. *Gabriel* (2014), S. 291-293.

<sup>124</sup> Vgl. *Gabriel* (2014), S. 293.

Lesen. Wer sich nicht informieren möchte, erhält nach wie vor keine Informationen. Gabriel et al. warnen: „Oft stehen konzeptionelle Lösungsansätze für eine sinnvolle und erfolgreiche Integration von Web 2.0-Anwendungen in die IT-Landschaft und die Geschäftsprozesse der Unternehmen noch aus.“<sup>125</sup>

## 8.6 Kernfragen bei der Software-Auswahl

Beschließt ein Unternehmen den Einsatz neuer Software, gibt es verschiedene Entscheidungen, die es zu treffen gilt. In Kapitel 2.3.1 haben wir bereits über die Wahl zwischen On-Premise und SaaS gesprochen. Doch das ist längst nicht der einzige Aspekt, den es zu bedenken gibt. Die Einführung neuer IT-Systeme dient der Standardisierung und der Integration. Chaos soll beseitigt werden. Insellösungen, die organisch über viele Jahre gewachsen und in vielen Unternehmen noch heute vorzufinden sind, fördern den Wunsch nach Übersichtlichkeit. Dennoch ist ein neues IT-System nicht immer willkommen. In der Praxis kommt es immer wieder zu Schmerzpunkten. Vorausschauende Überlegung sowie eine gute Planung sollten daher Grundlage einer jeden IT-Strategie und den daraus folgenden Maßnahmen sein.

**Beispiele für Probleme im Zusammenhang mit neuer IT und Lösungsansätze können dabei sein:**

- Das neue System ist **nicht gut aufgesetzt oder instabil**.  
Oft können Mitarbeitende zum Beispiel nicht mehr reibungsfrei ihrer Arbeit nachgehen und bauen durch Komplikationen auf IT-Seite hohe Frustration auf. Man darf nicht unterschätzen, inwiefern nicht funktionierende Systeme zu noch mehr Druck führen, etwa wenn man ohnehin viel Arbeit auf dem Tisch hat und nun auch noch das Gefühl bekommt, sich mit unnötigen Problemen herumzuschlagen.
- Das **bisherige System lief im Grunde gut** oder sogar besser als das neue.  
Entscheidend ist dann, den Nutzern und Nutzerinnen des Systems den Mehrwert der Veränderung aufzuzeigen und den Wandel gut zu begründen.
- Das neue System wirkt zu komplex und die **Benutzerfreundlichkeit** hat sich sogar **verschlechtert**.

Auf das Thema User Experience sind wir bereits eingegangen. IT-Systeme dienen keinem Selbstzweck, sondern sollen genutzt werden. Umso attraktiver die Nutzung sich dabei gestaltet, desto akzeptierter und selbstverständlicher wird der Gebrauch.

- Die Implementierung wirkt auf die Mitarbeitenden zu **zeit- und ressourcenintensiv**.  
IT-Projekte sind nicht zu unterschätzen und daher in vielen Unternehmen nicht sonderlich beliebt. Daher ist es entscheidend, bereits bei der Implementierung die Freude am System nicht zu verbauen. Zur Einführung des Systems sowie für das Training der einzelnen Mitarbeiter ist ausgiebig Zeit einzuplanen, die dabei gleichzeitig nicht den Eindruck entstehen lässt, man vergeude seine Zeit.

---

<sup>125</sup> Gabriel (2014), S. 294.

### 8.6.1 Standardsoftware (SSW) versus Individualsoftware (ISW)

Prinzipiell stellt sich bei neuer Software die Frage, ob man auf der Suche nach einer Standardsoftware (SSW) ist, die für eine Vielzahl von Kunden entwickelt wurde und dann noch in begrenztem Rahmen angepasst werden kann („Customizing“). Oder aber, ob ebenso eine Individualsoftware (ISW) infrage kommt, die dann von einem eigenen Programmiererteam oder einem externen Anbieter auf das Unternehmen abgestimmt entwickelt werden muss.<sup>126</sup>

Argumente, die für eine Standardsoftware sprechen<sup>127</sup>:

- SSW existieren bereits und sind getestet. Der Einsatz erfolgt somit in der Regel sehr viel schneller und zuverlässiger als ISW-Lösungen.
- Bei SSW fallen Kauf- oder Lizenzkosten an. Diese Kosten sind gut kalkulierbar und können auf das Unternehmen angepasst werden. So ist die Software etwa günstiger für Unternehmen mit weniger Nutzerzugängen oder bei einer längeren Lizenzlaufzeit (Skalierbarkeit).
- Schwachstellen und Fehler sind bereits identifiziert und behoben worden.
- Die meisten SSW sind auf bestimmte Branchen oder Funktionsbereiche ausgerichtet und auf diese spezialisiert. Somit bringt der IT-Anbieter ein gewisses Know-how mit und kann auch auf fachlicher Seite Hilfestellung zur Prozessgestaltung geben.
- Viele SSW bestehen aus einzelnen Modulen, wobei das Unternehmen diese je nach Bedarf für sich nutzen und etwa zu einem späteren Zeitpunkt ergänzen kann.
- SSW-Anbieter sind auf die Notwendigkeit von Schnittstellen zu anderen Systemen vorbereitet und halten meist eine Auswahl von Schnittstellen bereit.
- SSW-Lösungen werden seitens des Anbieters kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert, wovon man als Unternehmen besonders bei SaaS-Lösungen zeitnah profitiert.
- SSW-Anbieter verfügen über Erfahrungen bei der Implementierung ihrer Software, was den Übergang zum neuen System meist relativ reibungsfrei gestaltet.

Argumente, die für eine Individualsoftware (ISW) sprechen<sup>128</sup>:

- Das Unternehmen ist nicht darauf angewiesen, seine Geschäftsprozesse an ein vorgegebenes System anzupassen.
- Die Freiheit in der Prozessgestaltung ermöglicht einen hohen Grad an Innovation.
- Dank agiler Softwareentwicklungsmethoden ist der Einsatz einer ISW mittlerweile zeitlich absehbar.
- Die Programmierungskosten trägt das Unternehmen zwar selbst, doch damit fallen auch keine Kosten für Lizenzen oder Wartung an.
- Besonders bei einem internen Entwicklerteam kann das Unternehmen flexibel mit Änderungswünschen und Verbesserungen umgehen und das ISW so kontinuierlich erweitern.
- Die Akzeptanz der Mitarbeitenden ist bei ISW relativ hoch, vor allem, wenn sie selbst die Geschäftsprozesse und Anwendungen mitgestalten durften.

Für welche Lösung ein Unternehmen sich entscheidet, hängt von vielen Faktoren wie Budgetplanung, Einführungszeit, Prozessgestaltung usw. ab. Wir werden darauf im Folgenden noch weiter eingehen. Vorab soll jedoch ein Praxisbeispiel verdeutlichen, was die Entscheidung für eine ISW mit sich bringt.

<sup>126</sup> Vgl. Mittelstand 4.0 Agentur (2016), S. 3.

<sup>127</sup> Vgl. Mittelstand 4.0 Agentur (2016), S. 4.

<sup>128</sup> Vgl. Mittelstand 4.0 Agentur (2016), S. 5.

### Das Fallbeispiel Dreamlines

Der Online-Händler für Kreuzfahrten Dreamlines hat sich für eine haus eigene CRM-Lösung entschieden, die über die typischen CRM-Module hinaus noch weitere Funktionen aus unterschiedlichen Bereichen abdeckt. So lassen sich zum Beispiel nennen: Performance-Management, Workflow-Management, Ticket-Management usw.



Abbildung 22: Beispiel für die Funktionen des Inhouse-Systems bei Dreamlines.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Entwicklung und stetige Weiterentwicklung des Systems „Pegasus“, das vor allem die internen Prozesse unterstützt, sind 2,5 FTE im Einsatz. Die externe Website wird von einem weiteren Programmiererteam betreut, wobei eine enge Zusammenarbeit der beiden Teams notwendig ist, wie sich gleich zeigen wird.

Pegasus wurde sehr stark prozessorientiert entwickelt. Für den Service, die Reiseleiter, bedeutet das, dass sie sich für ihre tägliche Arbeit stets in das System einloggen müssen. Starten sie mit dem klassischen Geschäft, der Bearbeitung einer Kreuzfahrt-Anfrage, ziehen sie ein Ticket, wobei sie keinen Einfluss auf dessen Inhalt haben. Der Kunde hat über die Website eine bestimmte Reise ausgesucht, seine Kontakt- und Wunschreisedaten hinterlassen und das Ganze an den Service übermittelt. Der jeweilige Mitarbeiter bekommt diese Anfrage angezeigt und kann nun beim jeweiligen Reiseanbieter überprüfen, ob noch freie Plätze verfügbar sind. Im nächsten Schritt erhält der Kunde eine E-Mail mit entsprechenden Informationen oder Alternativen. Dabei sind die meisten E-Mails als Vorlagen mit verschiedenen Bausteinen vorformuliert. So wird eine schnellstmögliche Antwort garantiert. Dennoch besteht die Option, dass individuelle Textstücke ergänzt

werden, sodass nicht nur auf alle möglichen Fragen eingegangen werden kann, sondern ebenso ein engerer Bezug zwischen Kunden und seinem „eigenen“ Servicemitarbeiter hergestellt wird.

Solange die Reise nicht fest gebucht ist, bleibt der Fall als Ticket in einem entsprechenden Ordner geöffnet, den der Mitarbeiter im Blick behält, auch wenn er schon neue Tickets öffnet. Darüber hinaus gibt es eine Übersicht aller bevorstehenden, stattfindenden oder abgeschlossenen Reisen, die über diesen Mitarbeiter gebucht wurden.

Eine weitere Arbeitsunterstützung erhält der Service zum Beispiel durch die Telefonfunktionen. Das heißt, dass Anrufe über das System getätigt werden können, indem man auf den Telefonhörer neben dem Kunden klickt. Eine Übersicht zeigt, welche der anderen Kollegen gerade im Gespräch und welche verfügbar sind. Damit ist die gesamte Telefonanlage in Pegasus integriert.

Wie oben bereits erwähnt, wird Pegasus ebenso für das Performance-Management genutzt. Jeder Mitarbeiter hat als Startseite ein eigenes Dashboard, wo unter anderem der monatliche Umsatz und der damit erreichte Bonus abgebildet werden. Teamleiter und Manager haben diese Funktion insofern erweitert, als sie von mehreren Mitarbeitern die aktuellen Umsätze sowie die Anzahl bearbeiteter Tickets sehen können. Das hilft unter anderem auch dabei, Schulungen und Trainings gezielt einzusetzen.

Pegasus unterstützt darüber hinaus strategische Ausrichtungen des Managements. So lässt sich der Service etwa in verschiedene Gruppen einteilen. Gruppe A erhält nur dann Tickets, wenn Reisen bestimmter Anbieter angefragt werden, Gruppe B kümmert sich um Reisende mit Kindern usw.

Ein wichtiger Bestandteil des gesamten IT-Systems bei Dreamlines sind die Schnittstellen zu einigen Kreuzfahrtreisen-Anbietern. Auf diese Weise können ganze Geschäftsprozesse automatisiert werden, was insbesondere bei Niedrigpreis-Reisen, bei denen nur geringe Provisionen zu erwarten sind, von Bedeutung ist. In diesem Fall fragt der Kunde über die Website von Dreamlines an und landet, ohne dass es ihm bewusst wird, direkt beim Anbieter. Ist die Reise verfügbar, geht eine automatische Bestätigungsmail im Corporate Design von Dreamlines an den Kunden. Somit können personelle Ressourcen gespart und Prozesse beschleunigt werden.

Es ließen sich noch weitere Funktionen nennen, etwa was die Verknüpfung mit dem Online-Marketing angeht. Es sollte mit diesem Exempel aus der Praxis jedoch bereits deutlich geworden sein, wie vielfältig IT einsetzbar ist und inwiefern Geschäftsprozesse sich damit gestalten und optimieren lassen.

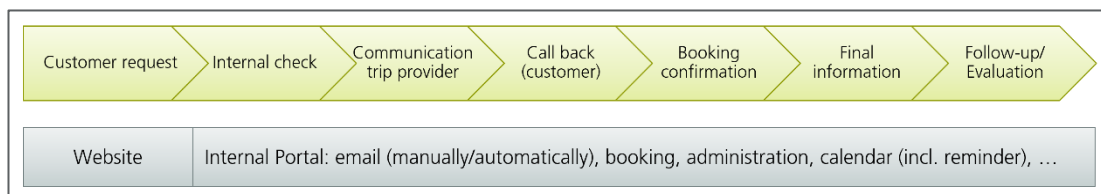


Abbildung 23: Geschäftsprozesse bei Dreamlines und ihre IT-Unterstützung.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 8.6.2 Das Vorgehen bei der Auswahl von Software-Lösungen

Die meisten Unternehmen entscheiden sich allerdings für eine SSW-Lösung. Der Weg zur Auswahl eines konkreten Anbieters ist in der Regel ein längerer Auswahlprozess, der je nach IT-Lösung und deren Reichweite im Unternehmen mehr oder weniger Zeit in Anspruch nimmt. Rechnen sollte ein Unternehmen mit etwa drei bis neun Monaten.



In jedem Fall ist es sinnvoll, diesen Prozess mit System zu vollziehen, um der Unübersichtlichkeit des Marktes und der Vielzahl an technologischen Möglichkeiten entgegenzutreten zu können. Das systematische Vorgehen beinhaltet dabei nicht nur die genaue Analyse dessen, was das Unternehmen benötigt, sondern auch eine genaue Prüfung, was die IT-Anbieter wirklich liefern können. „Softwareunternehmen neigen dazu, in der Akquisitionsphase viele Versprechungen zu machen, um den Auftrag zu erhalten.“<sup>129</sup>

Mittlerweile haben sich eine Reihe von Vorgehensmodellen entwickelt, die den Weg zur neuen Software ebnen und auf eine Reduzierung der passenden Anbieter abzielen. Diese verbliebenen Anbieter werden dann, zumeist mithilfe von Präsentationen, intensiver begutachtet, bevor eine Auswahlentscheidung getroffen wird. Beispielhaft wollen wir das Phasenmodell nach Gronau betrachten.

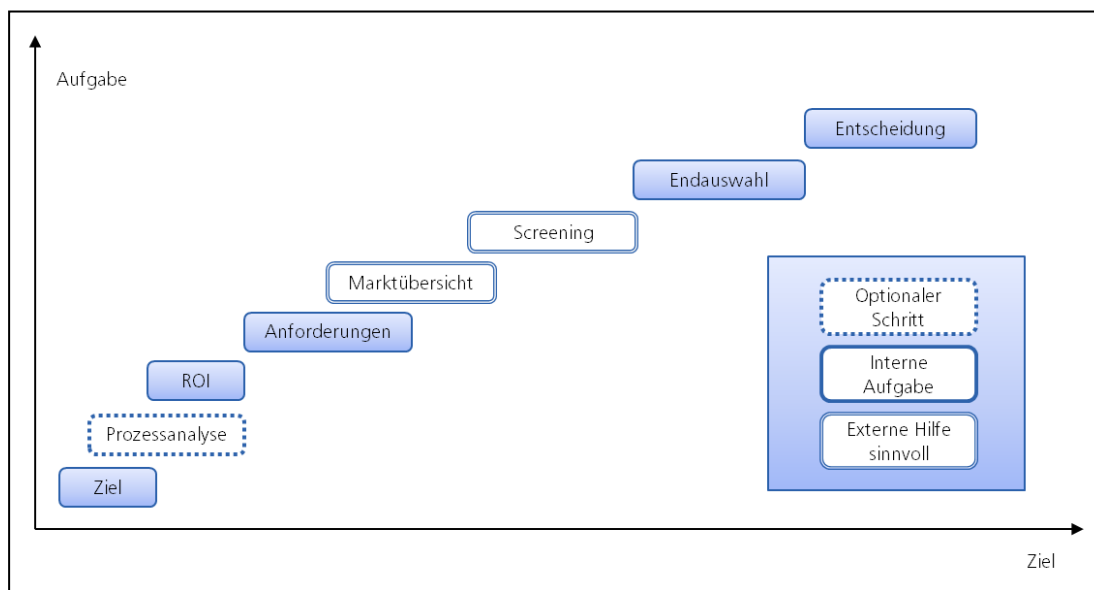


Abbildung 24: Phasenmodell der Softwareauswahl nach Gronau.  
(Quelle: Gronau (2017): Softwareauswahl)

#### Die einzelnen Phasen dieses Modells lassen sich wie folgt beschreiben<sup>130</sup>:

- **Zieldefinition:** Die Ausgangssituation, die angestrebte organisatorische Verbesserung der Wettbewerbsposition und das voraussichtliche Budget werden festgelegt.
- **Prozessanalyse:** Gegebenenfalls erfolgt eine Analyse der Ist-Geschäftsprozesse. Deren Modellierung ist allerdings unnötig, da sie sich durch die neue Software ohnehin verändern werden. Ebenfalls möglich ist an der Stelle die ungefähre Beschreibung der Soll-Prozesse, woraus Ableitungen für die neue Software getroffen werden können.
- **Return of Investment (RoI):** Vor allem Zeit-, Qualitäts- und Kostenpotenziale, die durch die neue Software zu erwarten sind, werden erhoben.
- **Anforderungen:** Strukturierte Definition und Priorisierung der Anforderungen an die neue Software. Betriebliche Notwendigkeit und erzielbarer Prozessnutzen stehen im Vordergrund. Oft erfolgt eine Priorisierung in A-, B- und C-Anforderungen, die in einem Kriterienkatalog abgebildet werden.
- **Marktübersicht:** Über Recherchen erfolgt die Sichtung verschiedener Anbieter, wobei darauf geachtet wird, dass diese zumindest die entscheidenden Anforderungen erfüllen.
- **Screening:** Die Auswahl der Anbieter wird verdichtet. Dies erfolgt in der Regel über einen strukturierten Vergleich der Anbieterantworten bezüglich der gestellten Anforderungen.

<sup>129</sup> Gronau (2017).

<sup>130</sup> Gronau (2017).

- **Endauswahl:** Die Anbieter erhalten die Möglichkeit, individuelle, auf das Unternehmen abgestimmte Systemlösungen sowie einen Implementierungsvorschlag vorzustellen und somit von sich zu überzeugen. Es folgt eine persönliche Diskussion zwischen Anbieter und Unternehmen sowie eine Auswertung der Präsentation.
- **Entscheidung:** Basierend auf den Ergebnissen der Endauswahl beginnen die Vertragsverhandlungen.

### Der Einsatz eines Kriterienkataloges

Der unter dem Punkt „Anforderungen“ genannte Kriterienkatalog hat sich mittlerweile zu einer Standardmethode in der Software-Anbietersauswahl entwickelt. Er stellt sicher, dass kein Aspekt vergessen wird und hilft, die Priorisierung sowie den Vergleich vorzunehmen. Der Kriterienkatalog kann als konstantes Dokument im Auswahlprozess gesehen werden. Er entsteht anfangs durch das Unternehmen und kann dann um die Antworten der Anbieter ergänzt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Anbieter auf die gleiche Weise antworten, was die Vergleichbarkeit erleichtert. In der Regel wird ein solcher Kriterienkatalog in Form von Excel-Tabellen angelegt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass kein Anbieter die Antworten des Wettbewerbers einsehen kann.

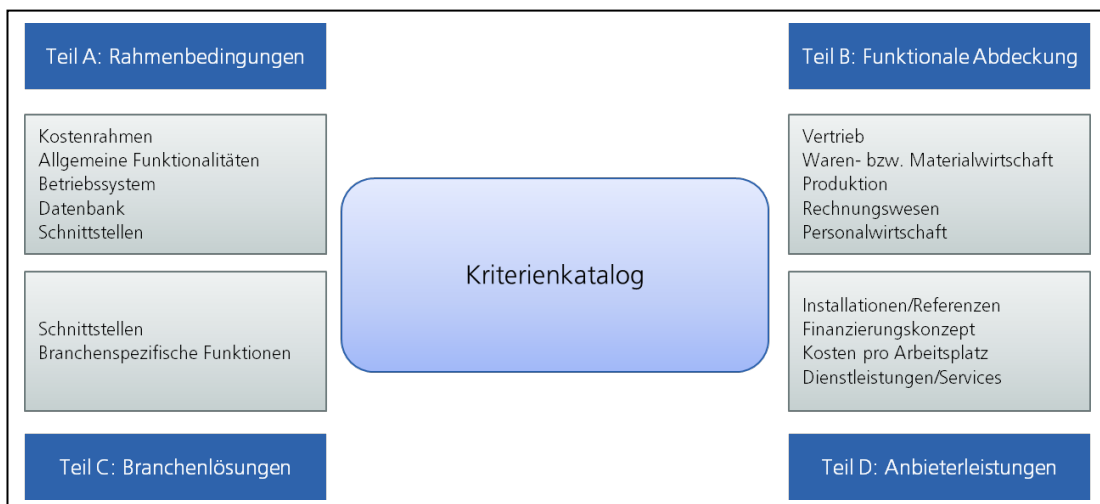


Abbildung 25: Aufbau eines Kriterienkataloges.  
(Quelle: Klüpfel/Mayer (2007), S. 12)

Die hier genannten Aspekte, die man bei der Auswahl einer neuen Software-Lösung beachten sollte, können an dieser Stelle nur eine Orientierung bieten. Am Ende spielen zu viele Faktoren zusammen, um pauschal eine eindeutige Empfehlung zu geben. So ist es etwa ebenso entscheidend, wie groß ein Unternehmen ist, ob und wie viele IT-Systeme bereits im Einsatz sind und welche Geschäftsprozesse von der Softwareveränderung betroffen sein werden, nicht zu vergessen die Frage des Budgets. Als abschließender Ratschlag soll jedoch noch mitgegeben werden, dass der Ausgangspunkt möglichst nicht ein bestimmtes Software-Produkt sein sollte, sondern die Fragestellung, welche Systemlösung am besten zum Unternehmen passt.

**Übungsaufgaben zu Kapitel 8**

- 035** Unterscheiden Sie die zwei Einsatzebenen von Informationstechnologien im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements.
- 036** Was versteht man unter einem ERP-System?
- 037** Mit welchen Arten von IT-Systemen sind Sie innerhalb Ihres Unternehmens vertraut? Welche Aufgabe übernehmen diese Systeme und wo liegen ihre Grenzen?
- 038** Was versteht man unter einem BPMS?
- 039** Erläutern Sie die wichtigsten Komponenten eines BPMS.
- 040** Welche Erweiterungen des BPMS haben sich in den vergangenen Jahren entwickelt?
- 041** Welche Vorteile bietet ein BPMS und wo liegen seine Grenzen?
- 042** Auf welche Weise wird Ihre persönliche fachliche Arbeit von IT-Systemen unterstützt?
- 043** Erläutern Sie die Unterscheidung zwischen SaaS- und On-Premise-Lösungen.
- 044** Was versteht man unter einer Cloud-Lösung?
- 045** Von welchen Daten spricht man bei Stammdaten?
- 046** Inwiefern hängen Stammdaten- und Geschäftsprozessmanagement zusammen?
- 047** Wie unterstützen Schnittstellen die digitalen Geschäftsprozesse?
- 048** Welche Parallelen zwischen IT-Architektur- und Geschäftsprozessmanagement erkennen Sie?
- 049** Für was steht SOA und warum passt dieses Modell zum Geschäftsprozessmanagement?
- 050** Was versteht man unter einem Kollaborationssystem und worin liegen dessen Chancen?
- 051** Nennen Sie drei Formen von Kollaborationssystemen.
- 052** Worin liegen die Herausforderungen der digitalen Zusammenarbeit in Bezug auf die digitalen Geschäftsprozesse?
- 053** Welche digitalen Kollaborationssysteme sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz und inwiefern werden sie im positiven oder negativen Sinne genutzt?
- 054** Welche Probleme können bei der Implementierung neuer IT-Software auftreten?
- 055** Was unterscheidet Standard- von Individualsoftware?
- 056** Stellen Sie sich vor, in Ihrem Unternehmen soll ein neues Rekrutierungssystem eingeführt werden. Was gilt es zu beachten? Wen beziehen Sie in das Projekt mit ein?

**Raum für Notizen**

## 9 Geschäftsprozessmodellierung als Basis des Geschäftsprozessmanagements

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie

- ✓ erklären, was man unter einer Prozessmodellierung versteht und wofür diese genutzt werden kann,
- ✓ Formen der Prozessmodellierung und -dokumentationen benennen,
- ✓ die Begriffe „Ereignisgesteuerte Prozesskette“ (EPK) und „Business Process Modelling Notation“ (BPMN) in den Kontext der Prozessmodellierung einordnen,
- ✓ Elemente der BPMN erkennen und Darstellungen einzelner Prozessabläufe verstehen,
- ✓ das Prozessdiagramm von einem Kollaborationsdiagramm unterscheiden,
- ✓ kritisch hinterfragen, inwiefern sich die Modellierung von Geschäftsprozessen lohnt und wann darauf verzichtet werden kann.

Unter Geschäftsprozessmodellierung verstehen wir die Beschreibung und Dokumentation des Verhaltens des realen Systems. Das heißt, die Modellierung von Prozessen soll der Abbildung der realen Welt dienen. Zur Reduzierung der Komplexität werden dabei unwesentliche Bereiche der Realität ausgeblendet. „Das Modell stellt also nur noch eine Abstraktion des Originals dar.“<sup>131</sup>

Bevor es an die Modellierung von Prozessen geht, ist es wichtig zu verstehen, warum sie überhaupt betrieben wird. Dabei gibt es verschiedene Aspekte, die eine Organisation zur Prozessmodellierung bewegen:

- Das erste Ziel einer Geschäftsprozessmodellierung ist die **Bestandsaufnahme**. Durch sie wird transparent, welche Geschäftsprozesse in welcher Form ablaufen.<sup>132</sup>
- Prozessmodellierungen helfen dabei, **den Prozess zu verstehen** und dieses Verständnis mit allen zu teilen, die im Tagesgeschäft ebenfalls in den Prozess involviert sind. Oftmals sind Prozessbeteiligte derart in ihrer speziellen Aktivität verhaftet, dass sie den Blick für das große Ganze – die gesamte Komplexität des Prozesses – verlieren.
- Dieses ganzheitliche Verständnis eines Prozesses und seiner Zusammenhänge ist aber eine unabdingbare Voraussetzung, **um Prozesse analysieren, optimieren oder automatisieren** zu können.<sup>133</sup>
- Dokumentierte Prozesse können somit als **Grundlage für die technische Umsetzung in IT-Systemen** genutzt werden.

Ein entscheidender Punkt bei der Prozessmodellierung ist die **Standardisierung**. Sie gewährleistet, dass alle Beteiligten ein und dieselbe Sprache sprechen, alle Geschäftsprozesse auf dieselbe Art und Weise beschrieben sind und somit auch im Nachhinein immer wieder nachvollzogen werden können. Die Art, wie Geschäftsprozesse dokumentiert werden, bietet viele Möglichkeiten, zum Beispiel die Dokumentation in Text- und Tabellenform oder in grafischen Ablaufdiagrammen. Welche Möglichkeit genutzt wird, hängt vom jeweiligen Sachverhalt und Verwendungszweck ab.

Wird ein Geschäftsprozess in reiner **Textform** niedergeschrieben, hat das meistens den Vorteil einer guten Verständlichkeit und einer hohen Flexibilität. Der Nachteil ist, dass selbst bei einfachen Geschäftsprozessen schnell die Übersichtlichkeit verloren geht. Übersichtlicher und kompakter ist da schon die Dokumentation in **Tabellenform**.

<sup>131</sup> Gabriel (2014), S. 175.

<sup>132</sup> Vgl. Gabriel (2014), S. 175.

<sup>133</sup> Vgl. Dumas/La Rosa/Mendling/Reijers (2013), S. 63.

Etabliert haben sich vor allem **grafische Darstellungsformen** der Geschäftsprozesse. Man unterscheidet die Darstellung ohne festgelegte Regeln, bei der ein Prozessablauf durch grafische Bestandteile wie Kästchen und Pfeile aufgezeigt wird, und die Darstellung nach festgelegten Notationen. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Notationen, die allgemein gültig sind und ihre eigene festgelegte Notation besitzen. Dabei haben sich diverse standardisierte **Modellierungssprachen** entwickelt, wie zum Beispiel die **Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)**<sup>134</sup> oder die **Business Process Modelling Notation (BPMN)**. Auf letztere gehen wir in Kapitel 4.2 genauer ein.<sup>135</sup>

## 9.1 Zielsetzung und grundsätzliche Vorgehensweise

Mittlerweile gibt es eine unüberschaubare Anzahl an Modellierungsmethoden. Einerseits sollte ein Unternehmen sich im Sinne der Standardisierung für eine Methode entscheiden, andererseits wird dabei schnell der Fehler gemacht, dass man innerhalb eines Modells versucht, verschiedene Ziele zu erreichen. Bei der Auswahl der Methode macht es jedoch einen Unterschied, ob es um die reine Dokumentation eines Geschäftsprozesses, um die Einführung eines Workflow-Managementsystems oder um die Entwicklung eines neuen Auftragsabwicklungssystems geht. „Diese Zielpluralität kann jedoch schnell zu einer Überfrachtung des Projekts und damit zu dessen Scheitern führen.“<sup>136</sup>

Für das Vorgehen bedeutet das konkret: Erst die Projektziele und die unterschiedlichen Perspektiven darauf identifizieren, um sich dann auf die Methoden- und Toolauswahl zu konzentrieren.

Zur Strukturierung der Modellwelt bietet sich die Aufstellung einer **Prozesslandkarte** an. Dieser Rahmen steht im Kontrast zu dem natürlichen Ablauf von Prozessen im Unternehmen, hilft jedoch, die Kernprozesse in der Abfolge ihres Durchlaufs zu systematisieren und bietet somit eine Orientierungshilfe für die spätere detaillierte Prozessmodellierung. So lassen sich damit etwa zeitliche Abläufe oder Schnittstellen untergeordneter Geschäftsprozesse besser verstehen. Es hat sich eine Dreigliederung der Prozessebenen etabliert: Managementprozesse, Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Die Prozesslandkarte (auch Organisationsrahmen genannt) leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und kann parallel zu dieser als eine Art Prozessarchitektur des Unternehmens verstanden werden.<sup>137</sup>

<sup>134</sup> Mehr hierzu z. B. in *Gabriel* (2014), S. 177-185.

<sup>135</sup> Vgl. *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 35.

<sup>136</sup> *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 36.

<sup>137</sup> Vgl. *Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld* (2009), S. 37-38.



Abbildung 26: Beispiel einer Prozesslandkarte.  
(Quelle: Eigene Darstellung aus einem Projektbeispiel)

### Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung (GoM)

Modellierte Geschäftsprozesse sind nie rein objektiv gestaltete Darstellungen, sondern stellen vielmehr eine Konstruktion eines Modellierers dar, dessen persönliches Empfinden für einen Prozess mit in das Modell hineinfließt. Besonders bei größeren Projekten, in denen mehrere Modellierer tätig sind, versucht man über Modellierungsstandards konsolidierbare und vergleichbare Geschäftsprozessmodelle zu erhalten.

„Bei den Grundsätzen ordnungsgemäßer Modellierung (GoM) handelt es sich, vergleichbar mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung, um Grundsätze, die bei der Modellierung beachtet werden sollten, um eine qualitätsgerechte und vergleichbare Modellerstellung zu erlauben.“

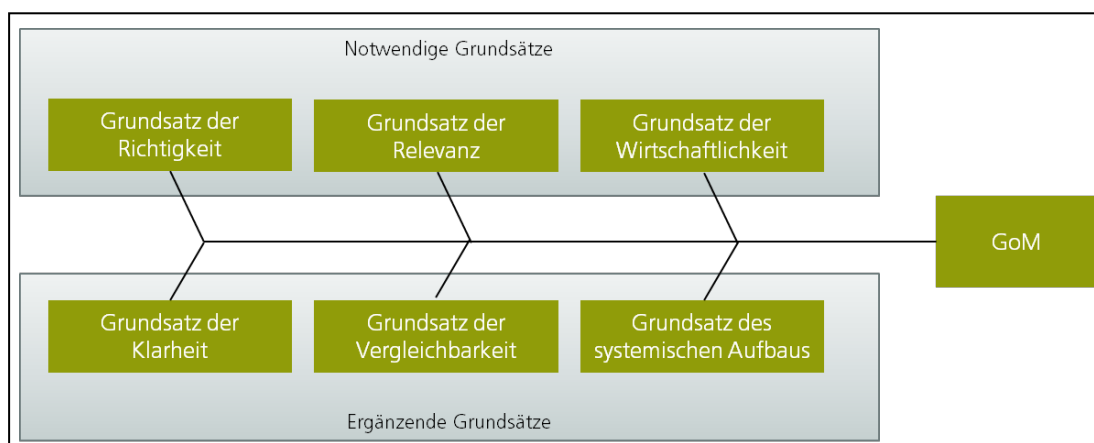


Abbildung 27: Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung.  
(Quelle: Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 40)

[...] Mit Hilfe von sechs Grundsätzen werden durch die GoM Kriterien zur rationalen Modellbewertung aufgestellt.“<sup>138</sup> Diese wollen wir im Folgenden genauer betrachten.

**Grundsatz der Richtigkeit:** Ist ein Modell richtig? Dies betrifft die Modellierungssprache, wobei der Fokus auf der formalen Korrektheit liegt. Das heißt: Wurden alle Regeln der Modellierungssprache eingehalten? Es betrifft aber ebenso die Richtigkeit in Bezug zum Sachverhalt. Das heißt: Verständigen sich Modellierer und Modellnutzer darauf, dass ein Sachverhalt im Modell richtig wiedergegeben wurde?

**Grundsatz der Relevanz:** Sind nur die Sachverhalte modelliert worden, die für den Zweck der Modellierung relevant sind? Eine vorherige Formulierung der Modellierungsziele dient diesem Grundsatz als Basis. Zwei Perspektiven werden berücksichtigt: Fehlt nichts in dem Modell, was in der realen Welt als zweckdienlich identifiziert wurde? Und: Ist nichts in dem Modell abgebildet, das in der realen Welt gar nicht existiert?

**Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:** Sind Modellerstellung und Nutzung möglichst kosteneffizient abgelaufen? Die Nutzung eines Referenzmodelles kann etwa Zeit und somit Kosten einsparen.

**Grundsatz der Klarheit:** Ist das Modell ohne größere Schwierigkeiten lesbar? Die gute Verständlichkeit eines Modells steht im Vordergrund einer jeden Modellierung und kann zum Beispiel durch Prozesslandkarten unterstützt werden.

**Grundsatz der Vergleichbarkeit:** Führt ein Sachverhalt, der in verschiedenen Modellen abgebildet wird, immer zum gleichen Ergebnis der Modellierung?

**Grundsatz des systemischen Aufbaus:** Weisen alle verwendeten Elemente einen gewissen Zusammenhang in der Struktur auf? Hiermit wird sichergestellt, dass Elemente nicht beliebig angeordnet werden können.

Je nach Projekttyp können die genannten Grundsätze verändert oder angepasst werden. Unabhängig davon wird angestrebt, eine mögliche Varietät in der Modellausgestaltung zu vermeiden.<sup>139</sup>

### **Der Modellierungsprozess als zyklischer Ablauf**

Während das Vorgehen bei der Vorbereitung des Modellierungsprojektes noch linear sein mag, so gestaltet sich die Modellierung selbst doch eher zyklisch und iterativ. Sind Geschäftsprozesse erst einmal analysiert und modelliert, bleibt das Modellierungstool über den gesamten Prozesslebenszyklus integriert, um weiterhin zu unterstützen. Entsprechend der Prozessoptimierungen und -veränderung müssen auch Prozessmodellierungen stetig neu angepasst werden.<sup>140</sup>

Die Entwicklung der IT-Tools tendiert dazu, die fachliche beziehungsweise organisatorische Ebene mit der IT-Ebene zusammenzuführen, sodass fachliche Modellierungen direkt in die technische Implementierung überführt werden können. Dadurch werden unterschiedliche Funktionalitäten wie Geschäftsprozessmanagement, Workflows, Enterprise Application Integration (EAI) und Business Intelligence (BI) zusammengeführt.

<sup>138</sup> Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 39.

<sup>139</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 43.

<sup>140</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 36.



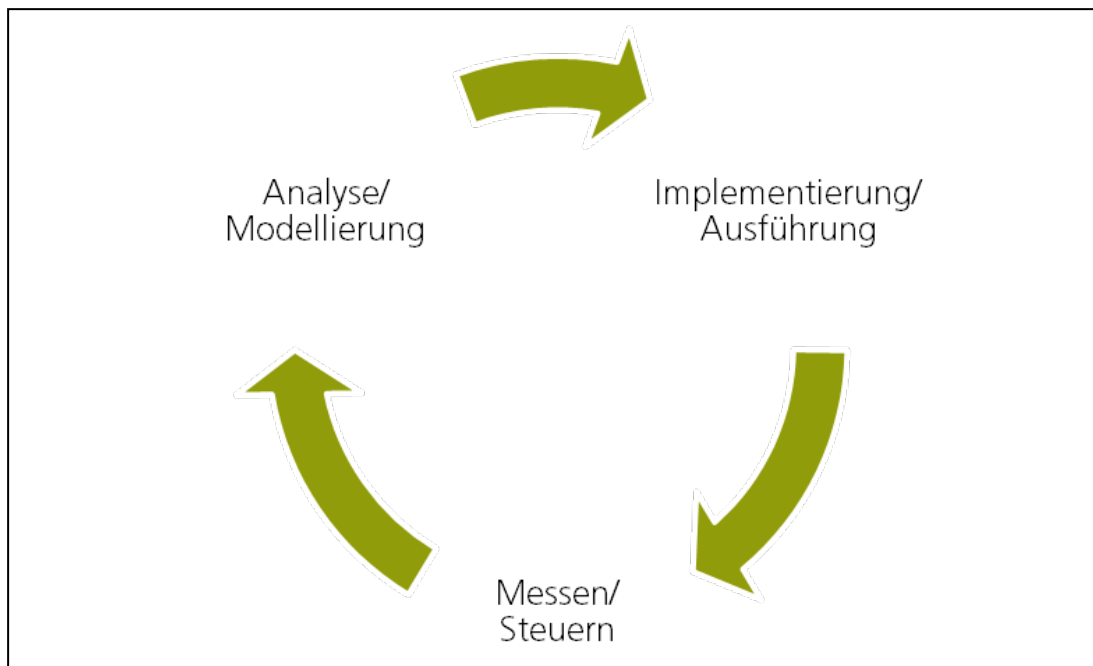


Abbildung 28: Prozesslebenszyklus.  
(Quelle: In Anlehnung an *Schmelzer/Sesselmann* (2008), S. 30)

## 9.2 Kernprinzipien der Geschäftsprozessmodellierung nach BPMN 2.0

Wie oben beschrieben, ist es für das Management von Geschäftsprozessen wichtig, dass diese beschrieben und dokumentiert werden. Dies kann zum Beispiel sehr einfach in textueller oder tabellarischer Form geschehen. Häufig werden Grafik- oder Präsentationsprogramme (wie Power-Point) genutzt, um einfache Ablaufdiagramme darzustellen. Diese bestehen dann meist aus Kästchen und Pfeilen, wobei keiner bestimmten Methodik gefolgt wird. Sollen jedoch komplexe Geschäftsprozesse dargestellt werden, bei denen Verzweigungen, Ereignisse, ausführende Organisationseinheiten, Datenflüsse, Dokumente etc. abgebildet werden, bedarf es einer klaren Systematik. Es werden entsprechende Notationen benötigt, die klar festlegen, „mit welchen Symbolen die verschiedenen Elemente von Prozessen dargestellt werden, was sie genau bedeuten und wie sie miteinander kombiniert werden können“<sup>141</sup>.

Das Kürzel BPMN steht für **Business Process Model and Notation** und stellt eine der am weitesten verbreiteten Modellierungssprachen dar. Wir wollen die Kernprinzipien dieser Notation etwas genauer erläutern, um ein besseres Gefühl dafür zu geben, was eine solche Modellierungssprache leisten kann und wo ihre Grenzen liegen.

Vor der Verbreitung der BPMN-Standards war die Notation der **Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)** bei der Modellierung fachlich orientierter Geschäftsprozesse weit verbreitet. Da die EPK zwar durch viele Instrumente (wie ARIS Framework oder SAP R/3) unterstützt wurde, jedoch über keinen einheitlichen Standard verfügt, ist sie in den vergangenen Jahren zunehmend von BPMN abgelöst worden.

<sup>141</sup> *Allweyer* (2015), S. 9.

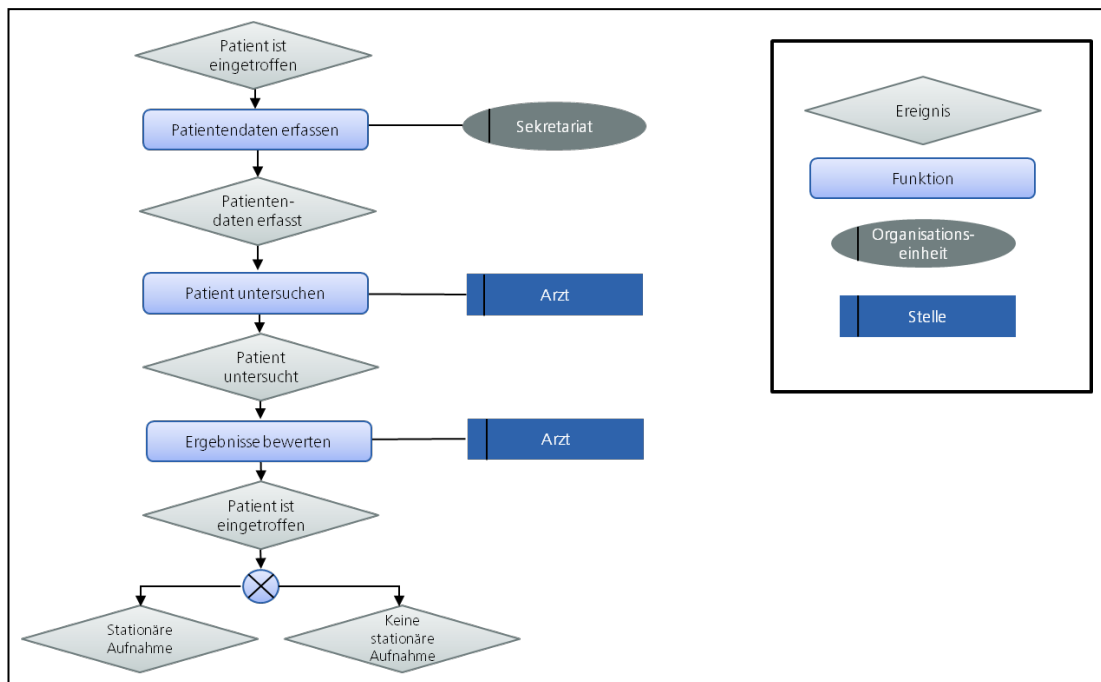


Abbildung 29: Beispiel einer EPK.  
(Quelle: Gabriel (2014), S. 185)

Entwickelt wurde BPMN vor dem Hintergrund, dass Prozesse zunehmend von Business Process-Management-Systemen (BPMS) ausgeführt werden. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, enthält ein BPMS eine Process Engine, die die Abläufe direkt anhand geeigneter Prozessmodelle oder formaler Prozessbeschreibungen steuert. Hierfür müssen die Modelle ganz besonders strikten Anforderungen genügen, da sie ja nicht von Menschen in ein Computerprogramm umgesetzt, sondern direkt von einer Maschine abgearbeitet werden.<sup>142</sup>

Während früher die einzelnen Modellierungstools oder Workflow-Management-Systeme proprietäre Notationen nutzten, entwickelten sich durch die Etablierung von BPMS verschiedene Standards, um Prozesse zu beschreiben. Neben der grafischen Darstellung durch BPMN setzte sich die **Business Process Execution Language (BPEL)** durch. Diese umfasst ausschließlich textbasierte XML-Beschreibungen und ist auf die Definition automatisch ausführbarer Prozesse beschränkt.

Ziel der BPMN-Entwickler – in erster Linie Vertreter aus Software-Unternehmen – war es daher, eine grafische Notation zur Darstellung von Prozessbeschreibungen zu kreieren. Mittlerweile wird BPMN von den meisten Modellierungstools unterstützt und Unternehmen bilden ihre Prozessmanager in dieser Methode aus, um eine einheitliche und nachhaltige Handhabung des Geschäftsprozessmanagements sicherzustellen. BPMN hat sich somit zu einer eigenen Sprache mit mehr als 100 Symbolen entwickelt. Die erste Version wurde 2004 unter der Federführung von IBM veröffentlicht. 2011 erschien die Version 2.0 mit umfangreichen Änderungen und Weiterentwicklungen.<sup>143</sup>

Es wird an dieser Stelle nicht Ziel sein, BPMN im Detail zu erläutern. Das Feld ist komplex. Es geht nun vielmehr darum, ein erstes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Prozesse nach BPMN 2.0 modelliert und anschließend in der Praxis auch gelesen werden können, welche Möglichkeiten die Modellierungssprache bietet und welche Einschränkungen.

<sup>142</sup> Vgl. Al/weyer (2015), S. 9.

<sup>143</sup> Vgl. Al/weyer (2015), S. 10-11.

## Inhalte der BPMN 2.0

Die grafische Darstellung von Geschäftsprozessen ist für die meisten BPMN-Anwender und -Anwenderinnen der wichtigste Aspekt. Hierzu bietet BPMN insgesamt drei Diagrammtypen:

1. **Prozess- bzw. Kollaborationsdiagramm:** Mit diesem Diagrammtyp lässt sich der Prozessablauf mit seinen einzelnen Aktivitäten, Verzweigungen usw. darstellen. Die Darstellung eines Prozesses bezeichnen wir als Prozessdiagramm. Kollaborationen von zwei oder mehr Prozessen können modelliert werden, wobei das Zusammenspiel der Prozesse über ausgetauschte Informationen erfolgt. Diese Form bezeichnen wir dann als Kollaborationsdiagramm. Diese Art von Diagrammen wird am häufigsten verwendet.
2. **Choreografiediagramm:** Wie im Kollaborationsdiagramm geht es bei dieser Diagrammform um das Zusammenspiel von Prozessen und deren Informationsaustausch. Abgebildet werden jedoch nicht die einzelnen Prozesse, sondern lediglich der Nachrichtenaustausch. Dabei wird jeder Nachrichtenaustausch als eigene Aktivität dargestellt. Durch die Abbildung von Verzweigungen, Schleifen etc. lassen sich komplexe Austauschprotokolle zwischen Prozessen abbilden.
3. **Konversationsdiagramm:** Hierbei handelt es sich um eine Übersichtsdarstellung mehrerer Prozessbeteiligter mit ihren Kommunikationsbeziehungen.<sup>144</sup>

## Fachliche und ausführbare Modelle

Ursprünglich wurde BPMN für Prozessbeschreibungen entwickelt, die dann von einer Process Engine eines Workflow- oder Business Process Management-Systems ausgeführt werden. Daher gilt für BPMN das gleiche Prinzip, wie wir es schon für die BPMS erläutert haben: Die Geschäftsprozessmodellierung hat den Anspruch, sowohl für die fachliche als auch für die technische Perspektive verständlich und einsetzbar zu sein. Mittlerweile wird BPMN daher auch für rein fachliche Prozessmodellierungen gern genutzt.

Achtung: Auch wenn sowohl die fachlichen als auch die technischen Modelle eine gemeinsame Notation benutzen, unterscheiden sie sich in der Praxis sehr deutlich voneinander. Bedenken Sie daher den Hinweis, dass vor der Modellierung eine klare Zielsetzung gegeben sein sollte. Bei fachlichen Modellen steht das Verständnis des grundlegenden Prozessablaufs im Vordergrund, weswegen man auf unnötige Details verzichtet. Ausnahmen und selten auftretende Fälle werden nicht ausmodelliert, sondern eher als Anmerkungen in Textform erläutert. Bei der technischen Modellierung gelten andere Anforderungen, weil die Process Engine auch bei Fehlern oder selten auftretenden Ereignissen wissen muss, was zu tun ist.<sup>145</sup>

Wir werden uns im Folgenden auf die fachliche Modellierung konzentrieren.

### 9.2.1 Verwendete Konstrukte des BPMN: die einzelnen Elemente eines Modells

Wir werden ein paar grundlegende Elemente eines BPMN-Modells betrachten, bevor wir die Modellierung an einem konkreten Beispiel verdeutlichen.

Der gesamte Ablauf eines Geschäftsprozesses befindet sich innerhalb eines sogenannten Pools. Dieser Begriff leitet sich tatsächlich von dem Verständnis eines Schwimmbads ab, was sich durch Abbildung 21 leichter nachvollziehen lässt. Dieser zeigt sozusagen einen Rahmen beziehungsweise Behälter

---

<sup>144</sup> Vgl. *Allweyer* (2015), S. 11-13.

<sup>145</sup> Vgl. *Allweyer* (2015), S. 13.

für einen kompletten, abgeschlossenen Prozess an. In der Regel wird der Pool mit dem Namen des enthaltenen Prozesses betitelt und horizontal dargestellt. Damit verlaufen die Sequenzflüsse von links nach rechts. Eine vertikale Darstellung – wie in dem Beispiel der EPK – ist jedoch genauso möglich.<sup>146</sup>

Um anzuzeigen, welche Aktivitäten innerhalb eines Prozesses von welcher Funktionseinheit beziehungsweise Abteilung durchgeführt werden, verwendet man separate **Bahnen**, die in die Pools eingebettet werden. Diese Form der Darstellung durch Pools und Bahnen bezeichnet man auch als **Swimlanes** („Schwimmbahnen“). Dies könnte dann wie in der folgenden Abbildung aussehen.



Abbildung 30: Pools und Bahnen als Swimlane.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Ablauf eines Prozesses beginnt mit einem **Startereignis** („Start Event“), das mit einem Kreis symbolisiert wird. Dies könnte sein: Kundenanfrage geht ein, Mitarbeiter wird benötigt, Rechnung geht ein usw.

Abgeschlossen wird ein Prozess durch das Endereignis („End Event“). Wie auch das Startereignis wird es durch einen Kreis dargestellt, allerdings mit einem dickeren Rand.<sup>147</sup>

Ein Rechteck mit abgerundeten Ecken stellt eine **Aktivität** („Activity“) dar. Aktivitäten stehen für Aktionen, die es zu auszuführen gilt, zum Beispiel: Anfrage prüfen, Stellenausschreibung erstellen, Rechnung begleichen. BPMN-Modelle können zwei Arten von Aktivitäten enthalten: **Arbeitsschritte** („Tasks“) und **Unterprozesse** („Sub-Processes“). Während Arbeitsschritte nicht weiter unterteilt werden, umfassen Unterprozesse eigene detaillierte Abläufe. Sie lassen sich unter dem Pluszeichen an der jeweiligen Aktivität aufklappen. So könnte zum Beispiel der Unterprozess zum Prüfen einer Bewerbung genauer beschreiben, wie erst formale Kriterien validiert werden und anschließend die Passung des Kompetenzprofils für die ausgeschriebene Stelle geprüft wird.<sup>148</sup>

Verbindungspfeile mit durchgehenden Linien und ausgefüllten Pfeilspitzen stellen dar, in welcher Reihenfolge die verschiedenen Elemente durchlaufen werden. Wir bezeichnen sie als **Sequenzflüsse** („Sequence Flow“).

Bei der Durchführung eines Prozesses werden Daten, Informationen, Dateien, Dokumente usw. verarbeitet und erzeugt. Mit einem Sequenzfluss von einer Aktivität zur nächsten ist häufig die Weitergabe von Daten verbunden. In vielen Modellen werden daher die In- und Outputdaten mitmodelliert und somit definiert. Dadurch lassen sich datenbezogene Abhängigkeiten erkennen.

<sup>146</sup> Vgl. Al/weyer (2015), S. 21.

<sup>147</sup> Vgl. Al/weyer (2015), S. 17-18.

<sup>148</sup> Vgl. Al/weyer (2015), S. 88-89.

Zur Anzeige eines **Datenobjektes** („Data Object“) verwendet man ein Dokumentensymbol. Datenobjekte existieren nur innerhalb eines Prozesses. Soll die dauerhafte Speicherung von Daten angezeigt werden, wird ein **Datenspeicher** („Data Store“) verwendet.

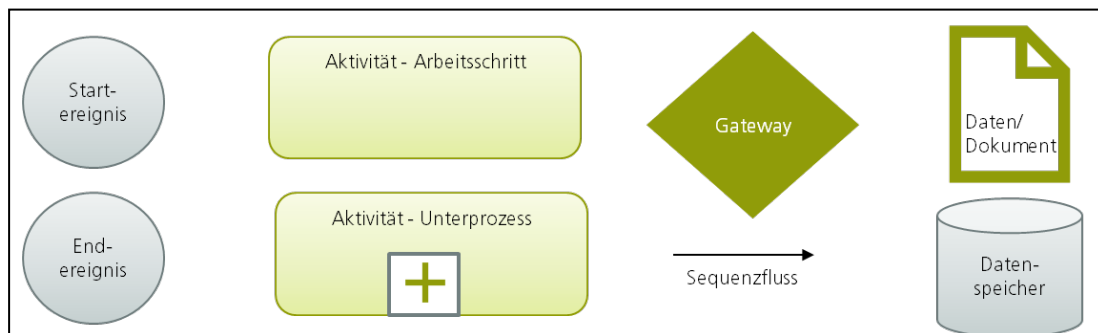


Abbildung 31: Verschiedene Elemente innerhalb des BPMN.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die leere Raute verweist auf einen **exklusiven Gateway** („Exclusive Gateway“). Ein Gateway ist eine Verzweigung und die Exklusivität steht für die Auswahl genau eines von mehreren möglichen Sequenzflüssen. So kann eine Stellenausschreibung nach deren Prüfung etwa ausgeschrieben oder überarbeitet werden.

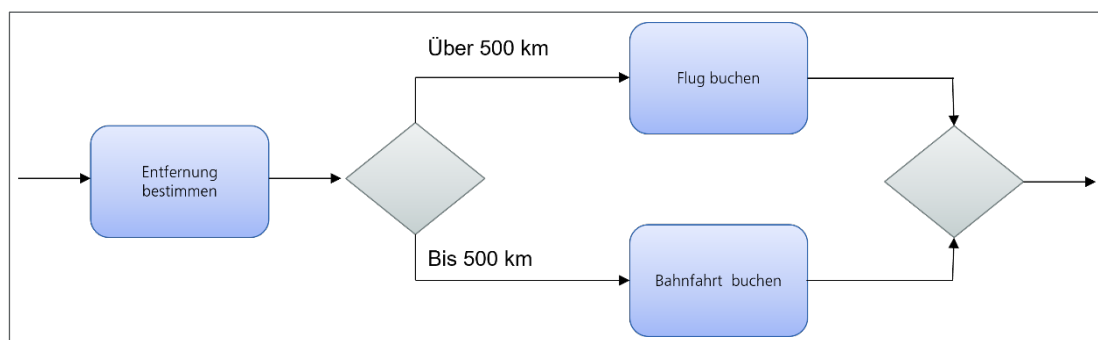


Abbildung 32: Beispiel für den exklusiven Gateway.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 25)

Es ist erlaubt, in einem Gateway mehrere Sequenzflüsse eingehen und ausgehen zu lassen. In der Regel wird dies jedoch zu unübersichtlich, daher ist zu empfehlen, dass Verzweigungen getrennt werden.

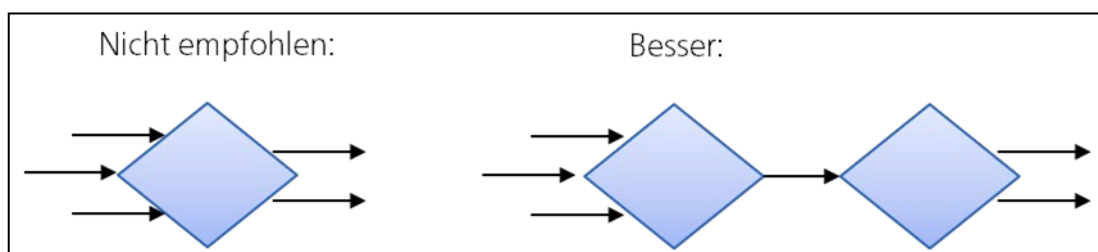


Abbildung 33: Ein Gateway sollte nicht gleichzeitig Zusammenführung und Verzweigung sein.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 26)

Mit einem **parallelen Gateway** („Parallel Gateway“) kann ein Sequenzfluss in zwei oder mehr parallel zu durchlaufende Pfade aufgeteilt werden. Dies entspricht einem logischen „UND“. Die Darstellung erfolgt über eine Raute mit Pluszeichen.

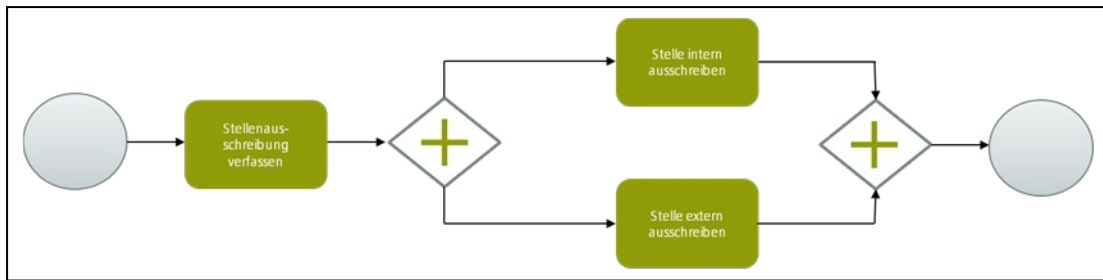


Abbildung 34: Beispiel eines parallelen Gateways.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 28)

Der **inklusive Gateway** („Inclusive Gateway“) führt einen oder mehrere Pfade zusammen. Er realisiert die Logik des „ODER“, wobei sich mindestens für eine Option entschieden werden muss, da der Prozess sonst nicht weiterläuft. In dem unten abgebildeten Beispiel geht es darum, die Medien auszuwählen, in denen eine Stellenanzeige erscheinen soll.

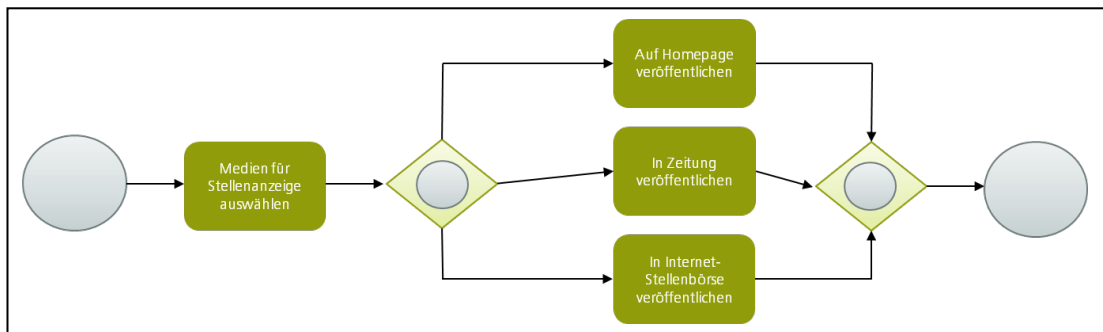


Abbildung 35: Beispiel für einen inklusiven Gateway.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 32)

Diese Aufzählung an Elementen und Beispielen soll an dieser Stelle ausreichen, um ein erstes Verständnis für BPMN zu vermitteln. Ein konkretes Exempel einer Modellierung einer Stellenausschreibung führt noch einmal die Hauptelemente zusammen. An dieser Stelle ist die Besonderheit, dass die Bahnen nicht für einzelne Abteilungen, sondern für die verwendeten Informationssysteme verwendet werden.

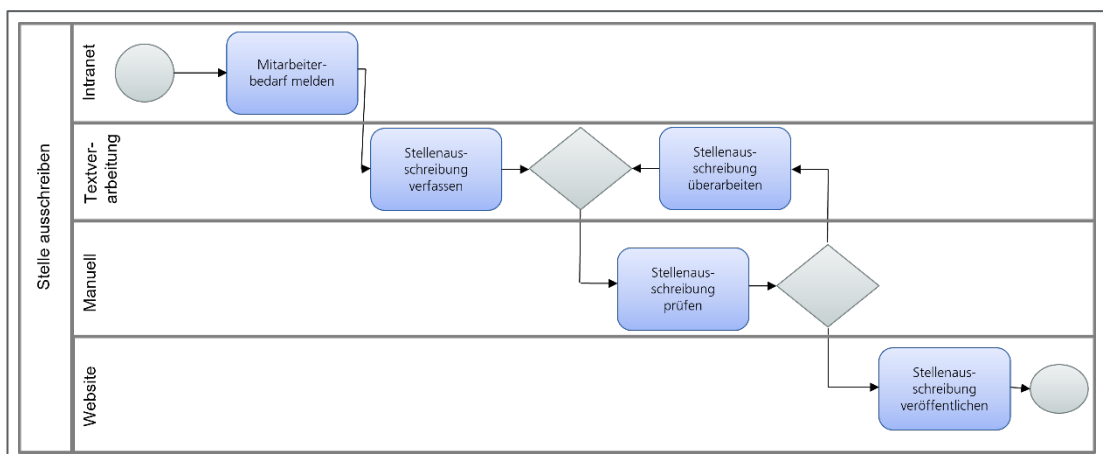


Abbildung 36: Beispielhafte Modellierung eines Stellenausschreibungsprozesses.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 23)

### 9.2.2 Beispiel für eine Kollaboration

Während die bisherigen Beispiele sich auf einzelne Geschäftsprozesse konzentriert haben, möchten wir nun noch aufzeigen, wie die Modellierung einer Kollaboration aussehen kann. Für die einzelnen Prozesse werden separate Pools verwendet, um zu verdeutlichen, dass die beiden Teilnehmer an der Kollaboration unabhängig voneinander sind und keine übergeordnete Instanz vorhanden ist, die den Gesamtablauf über die Teilnehmer festlegen oder steuern würde.

Das Beispiel zeigt den Ablauf einer Bewerbung im Zusammenspiel zwischen Bewerber bzw. Bewerberin und Unternehmen. Der Bewerber kann dabei nicht beeinflussen, wie die Bewerberauswahl im Unternehmen erfolgt und das Unternehmen hat keinen Einfluss darauf, wie und ob der Bewerber seine Bewerbung einreicht und weitere Schritte ausführt. Während allerdings die Teilnehmer voneinander unabhängig sind, trifft das nicht auf die Prozesse zu, da zwischen ihnen ein Nachrichtenaustausch stattfindet. Im Rahmen der Aktivität „Bewerbung schreiben“ sendet der Bewerber eine Nachricht in Form seiner Bewerbung an das Unternehmen. Dieses nimmt die Bewerbung an (Aktivität „Bewerbung empfangen“) und bestätigt dies (Aktivität „Eingang bestätigen“), indem eine Nachricht mit Eingangsbestätigung an den Bewerber verschickt wird.

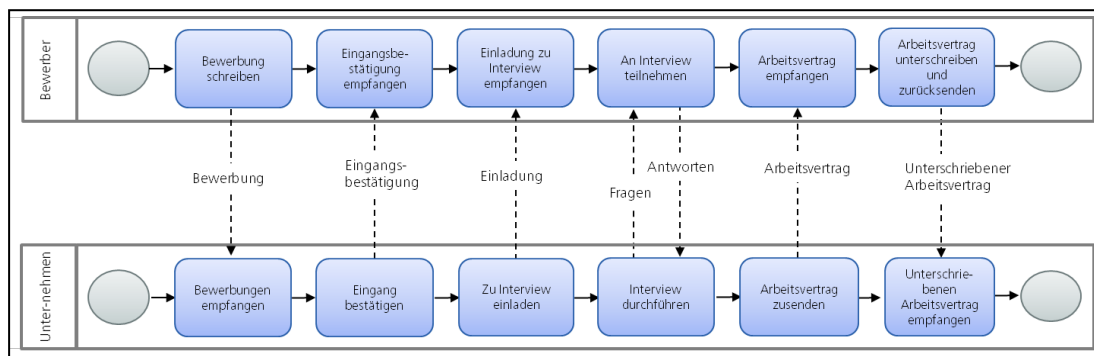


Abbildung 37: Beispiel für ein Kollaborationsdiagramm.  
(Quelle: Allweyer (2015), S. 51)

Auf das Choreografie- sowie das Konversationsdiagramm soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Stattdessen wollen wir uns im folgenden Unterkapitel noch mit der Frage beschäftigen, inwiefern die in der Regel sehr zeitaufwendige Modellierung einzelner Prozesse im richtigen Kosten-Nutzen-Verhältnis steht und wann man möglicherweise darauf verzichten kann.

### 9.3 Kritische Reflexion: Aufwand und Ertrag der Modellierung

„Aufgabe der Geschäftsprozessmodellierung ist die Dokumentation der betrieblichen Abläufe, um daraus das Verständnis zu gewinnen, in welcher Form die Geschäftsprozesse ablaufen.“<sup>149</sup> Doch was genau soll mit diesem Verständnis erreicht werden? Wofür werden die Prozessdokumentationen genutzt? All diese Fragen sollte ein Unternehmen sich stellen, bevor es an die Prozessmodellierung geht, denn selbst, wenn man nur die Dokumentation innerhalb einer Excel-Tabelle vornimmt – somit nicht einmal Kosten für ein gesondertes IT-System anfallen –, kostet die Modellierung von Prozessen sehr viel Zeit und damit Geld und Ressourcen.

Als klassische Fehler bei der Prozessmodellierung lassen sich nennen:

- Die Prozessmodellierer verlieren sich zu sehr in Details. Sie nehmen Aspekte auf, die nicht auf das eigentliche Ziel ausgerichtet sind, das mit der Prozessmodellierung erreicht werden soll, oder dokumentieren auf einer zu tiefen Prozessebene.
- Die Prozessmodellierung und -dokumentation wird als Schwerpunkt des Geschäftsprozessmanagements betrachtet und ist nicht Teil eines umfassenden Gesamtkonzeptes.
- Die modellierten Geschäftsprozesse landen in Schubladen oder Ordnern und finden keinerlei Beachtung mehr.
- Die Modellierung und Dokumentation führt zu starren Geschäftsprozessen, die nur mit Mühe wieder verändert werden können.
- Das IT-Tool beziehungsweise die Art und Weise der Modellierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen hat Priorität und alle Aufmerksamkeit fließt in formale Aspekte.<sup>150</sup>

Diese Auswahl an in der Praxis üblichen Vorgehensweisen in Bezug auf Prozessmodellierung verdeutlicht, wie wichtig das übergeordnete Ziel der Prozessmodellierung ist. Wir gehen hierauf in Kapitel 6 noch detaillierter ein. Gleichzeitig lassen diese Aspekte bereits die Schlussfolgerung zu, wann und in welchem Rahmen Prozessmodellierung sinnvoll und teilweise auch notwendig ist.

Prozessmodellierung war zu Beginn des Geschäftsprozessmanagements dessen Basis: „mapping and modelling processes in order to control them“.<sup>151</sup> Vor diesem Hintergrund erfolgte eine Visualisierung bis ins kleinste Detail. Der Fokus lag ganz klar auf den dafür notwendigen Instrumenten, wodurch zahlreiche Tools und Features entstanden. Mittlerweile müssen Unternehmen jedoch weiter- beziehungsweise umdenken. Van den Bergh, Thijs und Viaene (2014) plädieren für ein „value-oriented process modelling“<sup>152</sup>.

Das moderne Geschäftsprozessmanagement ist eher Projektarbeit, um Prozesse zu optimieren, und Strategieimplementierung, um vertikale Prozesse über alle Ebenen der Organisation zu perfektionieren. Es sollte Prozesse daher nicht festfrieren. Das Problem ist, dass neue Technologien aktuell noch zu langsam ins Geschäftsprozessmanagement einfließen. Nehmen wir das Beispiel Marketing: Wenn ich weiß, ob der Leser oder die Leserin eines Newsletters auf einen Link in der E-Mail klickt, kann ich meine Angebote entsprechend anpassen. Die Prozesse sind heute somit sehr dynamisch und die Prozessmodellierung tut sich nach wie vor schwer mit häufigen Anpassungen.<sup>153</sup>

<sup>149</sup> Erek/Opitz/Pröhl (2013), S. 11.

<sup>150</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 30.

<sup>151</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 49.

<sup>152</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 11.

<sup>153</sup> Vgl. Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 9.



**Übungsaufgaben zu Kapitel 9**

- 057** Was versteht man unter Geschäftsprozessmodellierung?
- 058** Nennen Sie Gründe, warum ein Unternehmen sich für die Modellierung seiner Geschäftsprozesse entscheidet.
- 059** Nennen Sie die Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung.
- 060** Warum hat sich BPMN 2.0 zu einer beliebten Modellierungssprache entwickelt?
- 061** Erläutern Sie drei Elemente aus der BPMN.
- 062** Versuchen Sie einen Prozess zu modellieren, der Ihnen aus dem Unternehmensalltag bekannt ist.
- 063** Wann würden Sie sich für die Darstellung als Prozessdiagramm und wann für das Kollaborationsdiagramm entscheiden?
- 064** Hinterfragen Sie kritisch den Mehrwert, den die Modellierung von Geschäftsprozessen einem Unternehmen bringt. Steht der Aufwand aus Ihrer Sicht in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis?

**Raum für Notizen**

## 10 Wesentliche Fragestellung bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen

### Lernziele

Am Ende dieses Kapitels können Sie

- ✓ zusammenfassen, inwiefern Standardisierung und Flexibilisierung gleichermaßen bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen von Bedeutung sind,
- ✓ erläutern, welche Prozesse sich für den Einsatz von Workflows und Automatisierung eignen,
- ✓ abwägen, wann es keinen Sinn ergibt, Geschäftsprozesse mit Workflows oder Automatisierung zu unterstützen.

Wir haben uns in Kapitel 3 bereits mit der Frage beschäftigt, wie Geschäftsprozesse am besten gestaltet werden können. Dabei haben wir uns durch die fünf Phasen sehr stark auf das Vorgehensmodell konzentriert. Nicht behandelt haben wir an der Stelle die Frage: Wie sehen gute Geschäftsprozesse aus? Welche Eigenschaften weisen sie auf und welche nicht?

Es wurde bereits erwähnt, welche Chancen, aber auch welche Risiken mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen einhergehen. Wir haben weiter erwähnt, wie wichtig die dynamische Anpassungsmöglichkeit von Prozessen ist und dass ein Unternehmen die Kernkompetenz erlangen sollte, aus den richtigen Analysen die besten Rückschlüsse ziehen zu können. Wir haben SSW mit ISW verglichen und On-Premise- mit SaaS-Lösungen.

In diesem Kapitel wollen wir uns noch einmal den häufigsten Fragen bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen widmen und die Ergebnisse verschiedener Diskussionen auf den Punkt bringen.

### 10.1 Standardisierung versus Flexibilität

Die Dynamik unserer Unternehmenswelt sorgt immer mehr dafür, dass Prozesse – entgegen der jahrelangen Tendenzen – flexibel (um-)gestaltet werden können. SaaS-Lösungen hingegen bringen uns eher wieder Richtung Standardisierung (im Sinne der SSW, wie in Kap. 2.6.1 beschrieben), wobei die Teile der Prozesse, die man selbst anpassen kann, dann wiederum äußerste Flexibilität aufweisen.

„Managing processes is also striking a balance between standardisation and flexibility.“<sup>154</sup>

Dennoch lassen sich immer wieder Meinungen dazu finden, komplett für das eine oder für das andere zu plädieren. Dabei lässt sich dieses Thema jedoch aus zwei Perspektiven betrachten:

1. Sollen Geschäftsprozesse weiterhin standardisiert werden oder komplett flexibel bleiben?
2. Wenn Prozesse standardisiert werden: Sollte das Unternehmen auf vordefinierte Prozesse aus der SSW zurückgreifen oder die Prozesse vielmehr unternehmensindividuell standardisieren?<sup>155</sup>

Wie so oft gibt es keine allgemein gültige Antwort auf diese Frage. Es geht vielmehr darum, um welche Geschäftsprozesse es sich handelt.

<sup>154</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 42.

<sup>155</sup> Diese Frage wurde sowohl im Kapitel 2.3 sowie in Kapitel 2.6.1 beleuchtet.

Geschäftsprozesse, die größtenteils automatisiert ablaufen, kommen ohne eine Standardisierung nicht aus. Für den Einsatz eines IT-Systems (z. B. eines Workflow-Managements) müssen gewisse Regeln definiert werden. Dabei haben bei dem Begriff „Standardisierung“ die meisten Menschen im Kopf, dass keinerlei Freiraum mehr bestehen bleibt. Man wird allerdings die wenigsten Prozesse finden, die hundert Prozent standardisiert sind. Wenn man es genau nimmt, ist dies überhaupt nicht möglich, denn es können immer Fälle eintreten, die vorher nicht absehbar sind. Es ist daher ratsam, bei der Soll-Modellierung von Prozessen zwar die entscheidenden Aspekte abzubilden, sich aber gleichzeitig nicht in Details zu verlieren. Das Pareto-Prinzip (80:20) ist eine bekannte Regel, die an der Stelle helfen kann. Denn was nützt es, wenn wochenlange Arbeit in die Kreierung von möglichen Fällen fließt, die im Endeffekt niemals auftreten?! Und in diesem Sinne gilt das Prinzip auch für die Auswahl der zu betrachtenden Geschäftsprozesse. Soll etwa ein Prozess digitalisiert werden, der sehr programmieraufwendig wäre, der aber nur einmal im Jahr vorkommt, sollte kritisch hinterfragt werden, ob die Beschäftigung mit diesem Prozess wirklich Mehrwert schafft oder ob man ihn nicht besser belässt, wie er ist.

Ein weiteres Vorurteil bezüglich Standardisierung ist, dass damit jede Art von Flexibilität getilgt wird. Die meisten Geschäftsprozesse weisen jedoch eine Mischung auf. So kann etwa standardisiert sein, welche Abfolge ein Prozess durchläuft, die Entscheidungen einzelner Akteure bleiben aber flexibel.

Entscheidend ist die Frage: Kann mithilfe der Standardisierung ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden? Ist der Prozess damit schneller, besser oder ressourcenschonender? Was ist der Mehrwert? Formulare etwa helfen den administrativen Kräften, Informationen strukturiert abzufragen und damit unnötige Rückfragen zu verhindern. Und auch dem Kunden im Online-Shop hilft es, wenn sein Einkaufsvorgang standardisiert ist, sodass er weiß, was er wie machen muss und welche Daten er auswählen sollte. Nehmen wir an, er will eine Jacke kaufen und sendet die Bestellung nur per E-Mail. Einmal wird er einmal die Angabe der Größe, einmal die Farbe vergessen usw. Unbestreitbar ergibt Standardisierung an dieser Stelle Sinn.

Ebenso korrekt ist jedoch die Aussage von Christ (2015): „Wer nur ‚Standardlösungen‘ einsetzt und damit tut, was alle anderen auch tun, ebnet mögliche Wettbewerbsvorteile ein und verliert die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben. Denn eine Standardisierung bedeutet immer auch eine Einbuße an Flexibilität und Kundennähe [...]; nicht zuletzt sind standardisierte Lösungen leicht von Wettbewerbern kopierbar.“<sup>156</sup>

Anders ausgedrückt: Wer alles immer auf die gleiche Weise tut, hinterfragt diese irgendwann nicht mehr und entwickelt keine neuen Ideen. Flexibilität ist heute demnach immer mehr von Bedeutung. Sie kann nicht nur Kunden und Kundinnen zufriedenstellen, die individuelle Leistungen erhalten, sondern auch Mitarbeitende motivieren, ihr Bestes zu geben.

Und letzten Endes ist es genau der Mangel an Flexibilität, der dazu führt, dass Geschäftsprozessmanagement im technologischen Sinne nie eine solch wichtige Rolle eingenommen hat wie zum Beispiel ERP-Systeme. Der Grund liegt in der Inflexibilität und Überstandardisierung. Social-BPM und kollaborative Instrumente bieten daher eine große Chance für die Zukunft der BPM-Systeme: Sie ermöglichen eine Ad-hoc-Kommunikation, sind in der Regel außerhalb einer Organisation (und somit ihrer Grenzen) und ermöglichen Fall-zu-Fall-Szenarien. Sie können dabei helfen, komplexe und unstrukturierte Probleme zu lösen.<sup>157</sup>

Gleichzeitig wächst mit diesen Möglichkeiten die Herausforderung, Geschäftsprozessmanagement zu implementieren, denn in den Augen vieler Betroffener gibt das Unternehmen mit externen Software-Lösungen die Kontrolle über die internen Prozesse ab. An dieser Stelle zeigt sich, wie eng Geschäftsprozessmanagement und Kultur miteinander verknüpft sind. Dabei gibt es per

---

<sup>156</sup> Christ (2015), S. 65.

<sup>157</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 31.

se keine Kultur, die förderlich oder schädlich für Geschäftsprozessmanagement ist. Kultur ist nach der Definition von McKinsey „how things get done around here“<sup>158</sup>.

Flexibilität ist somit an der richtigen Stelle genauso gut oder schlecht wie Standardisierung. Beides muss im richtigen Maß, an der richtigen Stelle und auf die richtige Weise in das Unternehmen gebracht werden.

Die Leitfrage muss lauten: Bei welchen Geschäftsprozessen erreichen wir mithilfe von Standardisierung Effektivität und bei welchen können wir durch flexibles Agieren eine höhere Kundenzufriedenheit erzeugen? Van den Bergh/Thijs/Viaene (2014) haben dazu das passende Zitat:

„Look at the airlines: their granular processes are all basically the same, but some – like Singapore Airlines – manage to differentiate themselves by providing an exceptional customer experience. This can only be done when the organisation controls all of its core processes effectively. In the end, BPM doesn't make companies the same – it makes them better.“<sup>159</sup>

## 10.2 Workflows und Automatisierung

Eine weitere häufig geführte Debatte ist die Frage, an welcher Stelle im Geschäftsprozess Workflows und Automatisierung zum Tragen kommen sollten. Wir haben diese Themen schon in verschiedenen Abschnitten betrachtet (z. B. unter dem Aspekt der Industrie 4.0), wollen an dieser Stelle jedoch noch einmal darauf eingehen, wie ein sinnvoller Umgang mit diesen digitalen Möglichkeiten aussehen könnte.

Workflow-Managementsysteme finden stetig mehr Verbreitung. Sie bestehen aus formal beschriebenen Arbeitsanweisungen, die sich auf die operative Durchführungsebene von Geschäftsprozessen beziehen und ganz oder teilweise automatisiert ablaufen. Diese Managementsysteme sind anwendungsunabhängig, sie unterstützen die Modellierung, Ausführung sowie das Monitoring von Workflows. „Sie koordinieren, steuern und führen Vorgänge aus. Dabei stoßen sie Aktivitäten an, stellen die notwendigen Daten bereit, prüfen die Ergebnisse, reichen die Ergebnisse weiter und überwachen Termine.“<sup>160</sup>

Die Erstellung von Workflow-Definitionen wird auch als „Programmierung im Großen“ (programming in the large) bezeichnet, da sie verschiedene Einzelaktivitäten zu einem großen Prozess hintereinanderschaltet. Die Einzelaktivitäten fallen hingegen unter „Programmieren im Kleinen“ (programming in the small), da es sich hier um eigenständige, funktionale Einheiten handelt. Diese können dann im Rahmen des Workflow-Managements über eine Schnittstelle verknüpft werden.<sup>161</sup>

Workflow-Systeme eignen sich insbesondere für die Prozesse, die

- gut strukturiert sind,
- nach einem festen Muster ablaufen,
- sich häufig wiederholen,
- ein hohes Volumen an Einzeltransaktionen aufweisen und
- kostenintensiv sind.<sup>162</sup>

<sup>158</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 37.

<sup>159</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 11.

<sup>160</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 30.

<sup>161</sup> Vgl. Becker/Günther/Karl/Lienhart/Mathas/Winkelmann/Zeppenfeld (2009), S. 135.

<sup>162</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 30.

Nehmen wir als Beispiel eine sehr individuelle Kundenanfrage in einer Service-Abteilung. Wenn die Anfragen sehr unterschiedlich sind und zudem zu bestimmten Themen etwa nur einmal im Monat hereinkommen, dann wird sich an der Stelle eine Implementierung eines Workflows nicht lohnen. Anders stellt sich die Lage dar, wenn das Unternehmen in der Lage ist, die Kundenanfrage bereits vorab thematisch einzugrenzen, etwa so, dass der Nachfragende über ein Dropdown direkt zuordnen kann, zu welchem Bereich er eine Frage hat. Dann kann die Anfrage direkt an einen passenden zuständigen Mitarbeiter gelotst werden. Nehmen wir an, die Antwort, die dieser verfasst, muss immer von einem bereits definierten Abteilungsleiter bzw. einer Abteilungsleiterin freigegeben werden, so lassen sich an der Stelle durchaus Workflows etablieren. Diese haben in dem genannten Fall unter anderem den Vorteil, dass neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (insbesondere bei Unternehmen mit hoher Fluktuation) nicht direkt wissen müssen, an wen sie ihre Antwort zur Freigabe weiterleiten. Zudem besteht nicht die Gefahr, dass dieser Schritt der Freigabe ausgelassen wird.

Vorteile eines Workflow-Einsatzes sind zusammengefasst:

- höhere Prozessqualität
- kürzere Prozesszeiten
- weniger Medienbrüche
- höhere Datenkonsistenz<sup>163</sup>

Letzten Endes kann eine Automatisierung als eine Erweiterung von Workflows betrachtet werden, sodass dieselben Regeln zum Tragen kommen. Ähnlich wie bei der Frage nach Standardisierung versus Flexibilität ist die Leitfrage, um welche Art von Geschäftsprozessen es sich handelt. Technologisch abbildbar sind heute sehr viele Fälle. Doch zum einen ist die digitale Abbildung sehr zeit- und kostenaufwendig, zum anderen erreicht man damit nicht immer die entsprechende Kundenzufriedenheit.

Wir alle kennen die Situation, wenn eine Anfrage bei einem Service gestartet wurde und als Antwort eine mehr oder weniger offensichtliche Auto-E-Mail eingeht, deren Inhalt nichts mit der eigentlichen Frage zu tun hat. Die Frustration auf Kundenseite ist damit gesichert. Möchte ich hingegen einen Preisvergleich für Stromanbieter abfragen und kann dies im Internet dank automatisierter Strukturen innerhalb weniger Minuten vornehmen, so bin ich als Kunde durchaus zufrieden.

Diese einfachen Beispiele zeigen, wie individuell die Gestaltung von Geschäftsprozessen sein kann und wie schwer es daher ist, verallgemeinernde Aussagen zu treffen. Die oben genannten Aspekte können daher nur als Inspiration dienen bei der Überlegung, welche Prozesse an welcher Stelle automatisiert beziehungsweise durch einen Workflow unterstützt werden sollten.

---

<sup>163</sup> Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 30.

**Übungsaufgaben zu Kapitel 10**

- 065** Welche Argumente sprechen für eine Standardisierung von Geschäftsprozessen?
- 066** Inwiefern kann man sagen, dass Flexibilität im Rahmen digitaler Geschäftsprozesse zunehmend wichtiger wird?
- 067** Welche Eigenschaften weisen Prozesse auf, die sich für den Einsatz von Workflows und Automatisierung eignen?
- 068** Denken Sie an Ihr eigenes Unternehmen: An welcher Stelle würden Sie aus standardisierten flexiblere Prozesse machen und wo würden Sie sich Workflows als Unterstützung wünschen?

**Raum für Notizen**



## 11 Ein abschließendes Fazit zu dem Thema Geschäftsprozessmanagement

Das Thema Geschäftsprozessmanagement ist facettenreich und füllt unzählige Werke. Verstand man lange Zeit darunter in erster Linie die Prozessmodellierung (mit der Konzentration auf Technology-BPM), ist das Verständnis des integrierten Geschäftsprozessmanagements langsam in die Unternehmen durchgedrungen. Was das jedoch in der Praxis genau bedeutet, ist weiterhin ein Portfolio an Möglichkeiten. Obwohl Wissenschaft wie Praxis generische Methoden und Referenzmodelle für die Prozessorganisation entworfen haben, entwickelt beinahe jedes Unternehmen eigene Vorgehensweisen zur Gestaltung eines reifen Geschäftsprozessmanagements. Hauptursachen dafür sind wohl das individuelle Verständnis und die jeweiligen Anforderungen und Erwartungen, die mit der Einführung von Geschäftsprozessmanagement einhergehen.

### 11.1 Technologie versus Mensch

Durch die Neuentwicklungen im Bereich des Social-BPM und der kollaborativen Systeme wird das Thema nicht einfacher, sondern vielmehr noch umfangreicher. Die Verknüpfung zu anderen Bereichen wie Business Intelligence, IT usw. rechtfertigen die Diskussion, ob Geschäftsprozessmanagement mehr ist als eine Managementmethode (s. Kap. 1.2).

Doch trotz aller Digitalisierung und den damit geschaffenen Möglichkeiten gilt auch weiterhin die Maxime: „Technology can play a vital role as enabler, but it’s only a means to an end.“<sup>164</sup> Wie wir anhand der zahlreichen IT-Lösungen aufgezeigt haben, benötigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechende Schulungen und Kompetenzen, um dies alles im besten Umfang nutzen zu können. Wäre es somit nicht wünschenswert, dass eine derart intuitive IT-Lösung zum Einsatz käme, die von den Mitarbeitenden ohne große Mühe oder Einarbeitung genutzt werden kann? Wenn etwa Prozessmodellierung zur Selbstverständlichkeit für jedermann werden könnte? Ganz nach dem Motto: Die folgenreichsten Technologien sind die, die man schließlich nicht mehr als solche wahrnimmt, weil sie derart stark mit dem täglichen Leben verwoben sind.<sup>165</sup>

Denn an dieser Stelle ändert sich Geschäftsprozessmanagement selbst mit den innovativsten System- und Analysemöglichkeiten nicht: Es geht nicht ausschließlich um den Einsatz neuester Technik, auch wenn diese etwa flexiblere Ad-hoc-Prozessanpassungen im Sinne des Kunden ermöglicht. Zum integrierten Geschäftsprozessmanagement gehören ebenso die Menschen innerhalb eines Unternehmens. Technologien befähigen Unternehmen dazu, prozessorientiert zu arbeiten. Dennoch benötigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen relativ lange, um neue Prozesse als „daily business“ annehmen zu können. Wir haben das Thema Change-Management bereits betrachtet. Workflow-Management, kollaboratives Arbeiten und Social Software liegen im Trend. Die Technologie ist hierfür bereit, doch wie sieht es mit den Nutzern und Nutzerinnen aus?

Mitarbeiter versuchen, Dinge zu erledigen, in der Art, wie sie meinen, dass es gut sei. Teilweise löst das Wort „Prozess“ negative Implikationen bei den Mitarbeiter aus, etwa nach vielen Restrukturierungen. Dass Geschäftsprozessmanagement Sinn stiftet und im besten Falle sogar Spaß bereitet, ist von großer Bedeutung. Wir erinnern uns noch einmal: Geschäftsprozesse haben am Ende die Zufriedenheit des Kunden zum Ziel. Längst hat die Forschung gezeigt, dass Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander Hand in Hand gehen. Ein kurzer Exkurs hierzu soll die Prägnanz dieser Tatsache noch einmal unterstreichen.

<sup>164</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 28.

<sup>165</sup> Jaekel (2015), S. 2.

### Kurzer Exkurs zum Thema „Gestaltung der Mitarbeiterzufriedenheit“:

Die Ergebnisse der Forschung bedeuten, dass die zwei Ebenen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sich zu einer verschmelzen lassen. Demnach hat die Mitarbeiterzufriedenheit direkten Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden und umgekehrt. Für das Unternehmen heißt das: Es lohnt sich, in die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu investieren, da dies direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Und daraus lässt sich wiederum die Schlussfolgerung ziehen, dass es nicht nur Aufgabe des Unternehmens ist, Kundenerlebnisse zu schaffen, sondern eben auch Mitarbeitererlebnisse.

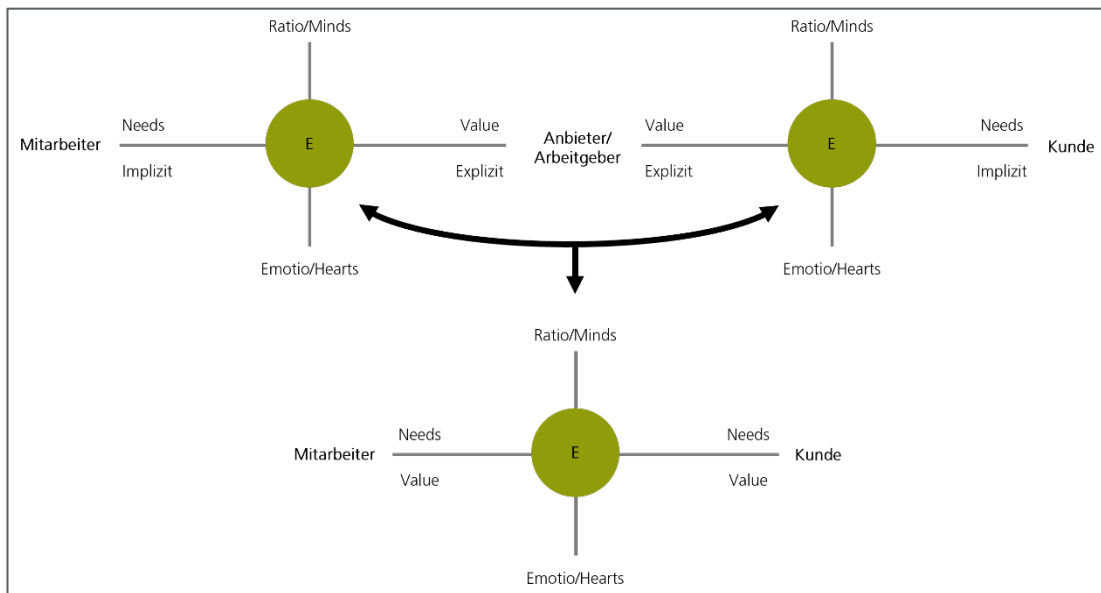


Abbildung 38: Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christ (2015), S. 144)

Als zwei große Gestaltungsebenen lassen sich die Bereiche Arbeit und Orientierung nennen. Auf die darunter liegenden Gestaltungsobjekte wie die Prozesse oder auch die Strategie des Geschäftsprozessmanagements nimmt das Unternehmen Einfluss. An dieser Stelle werden Mitarbeitererlebnisse geschaffen. Das Schaubild verdeutlicht, wie eng das Verhalten des Managements, die Kommunikation, die Methoden und Strukturen bis hin zur den jeweiligen Prozessen zusammenhängen.

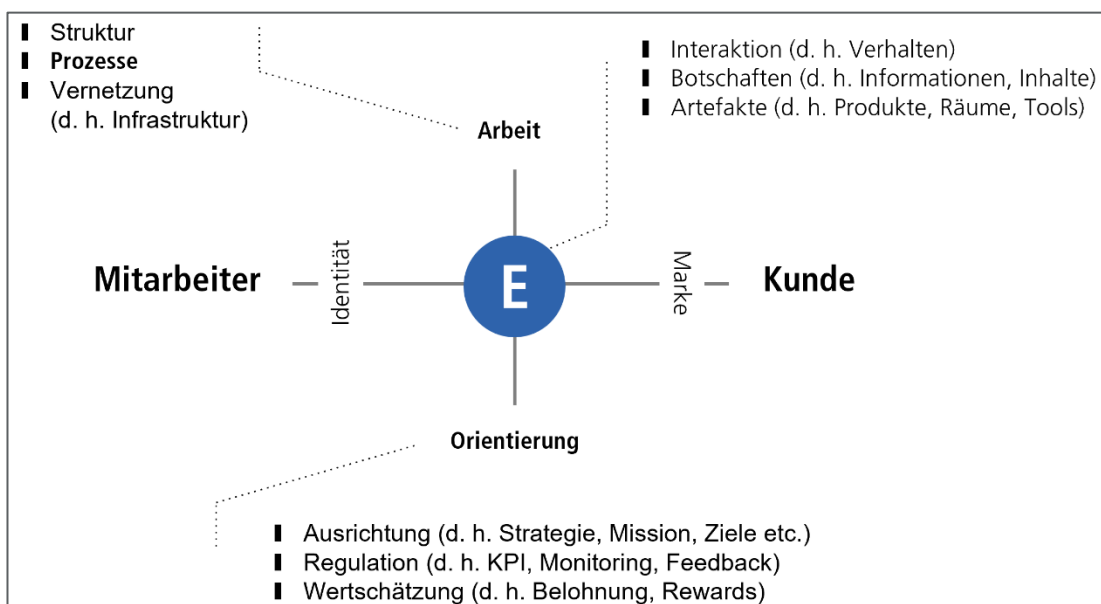


Abbildung 39: Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christ (2015), S. 144)

Neben dem Ausloten aller digitalen Möglichkeiten gehört somit auch das Mitnehmen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einer Hauptaufgabe des Geschäftsprozessmanagements. Van den Bergh, Thijs und Viaene bringen diesen Aspekt auf den Punkt: „Some BPM practitioners are too occupied with creating labels, standards, centres for excellence and dogmas instead of recognising that the essence of business change is human, organisational and cultural.“<sup>166</sup>

### **Geschäftsprozessmanagement im Unternehmensalltag**

Darüber hinaus sei noch ein immer wieder thematisierter Aspekt aufgegriffen: Geschäftsprozessmanagement startet in der Regel als Programm oder Projekt, wobei das Ziel stets ist, es zum Alltag werden zu lassen. Ein mögliches Vorgehen, um dorthin zu gelangen, haben wir betrachtet. Gleichzeitig bedeutet es, dass Geschäftsprozessmanagement dann in die Struktur des Unternehmens eingefügt werden muss. Besonders große Unternehmen entscheiden sich zur Etablierung des intelligenten Prozessmanagements für den Aufbau einer eigenen Organisationseinheit. Dies ergibt vor dem Hintergrund Sinn, dass dann Ressourcen für diesen Bereich dauerhaft freigehalten werden und Zuständigkeiten klar definiert sind. Darüber hinaus bringt das Management damit die Bedeutung und Wichtigkeit des Geschäftsprozessmanagements zum Ausdruck. Dies wird verstärkt, wenn die Organisationseinheit in einer Linie unterhalb der Geschäftsführung aufgehängt wird.

## **11.2 Trends der Zukunft im Geschäftsprozessmanagement**

Dieser Studienbrief bietet einen Anstoß zum Thema Geschäftsprozessmanagement allgemein und versucht, dieses mit der zunehmenden Digitalisierung zu verknüpfen. Dabei ist zu sagen, dass die Entwicklungen auf technologischer Seite gleichsam so stetig voranschreiten, dass hier kein Anspruch auf Vollständigkeit bestehen kann. In diesem Ausblick daher nur noch einige Anregungen, die jeder selbst weiterverfolgen mag.

### **End-to-End über die Unternehmensgrenze hinaus**

In Kapitel 7 wurde die Betrachtung der Prozesse End-to-End als entscheidendes Erfolgskriterium hervorgehoben. Im Kontext der Digitalisierung und der sich verändernden Geschäftsmodelle ist an dieser Stelle ebenso eine große Veränderung zu beobachten. Während Geschäftsprozesse – zumindest im praktischen Verständnis der Unternehmen – in der Regel wirklich nur intern gedacht werden, reicht das in Zukunft nicht mehr aus. Sowohl die Kunden und Kundinnen als auch die Zulieferer und andere Beteiligte sind durch diverse IT-Systeme miteinander verbunden und haben maßgeblichen Einfluss auf den Ablauf von Geschäftsprozessen. Damit ist nicht nur gemeint, dass der Kunde sich sein Produkt virtuell konfigurieren und individualisieren kann, was Auswirkungen auf die Produktion hat. Ein Beispiel wäre auch das Warenlager, das mithilfe von RFID dem Zulieferer signalisiert, wann neue Waren geliefert werden müssen. Besonders spannend wird es jedoch, wenn man die Trendforschung einbezieht. So prognostiziert das Fraunhofer Institut etwa, dass es 2030 keine Lösungen von einzelnen Unternehmen mehr gibt, sondern die Komplexität vielmehr eine enge Kooperation verschiedener Unternehmen bedarf.<sup>167</sup>

Für das Prozessmanagement stellen sich dabei verschiedene Fragen: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren und wie sehen die Schnittstellen aus? Wenn ein IT-System von verschiedenen Seiten bespielt wird (technologisch kein Problem), wer trägt die Verantwortung dieses Systems? Wer ist Process Owner und wie greift dieser auf Beteiligte außerhalb des eigenen Unternehmens zu? Wie lassen sich Ziele festlegen und wie sieht das Controlling aus? Auf all diese Fragen müssen in Zukunft sehr individuelle Antworten gefunden werden.

<sup>166</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S. 38.

<sup>167</sup> Fraunhofer Verbund Innovationsforschung (2018).

## Internet der Dinge

Auf einige technologische Trends, wie Augmented Reality, Machine-to-Machine Communication und Virtual Reality, wurde in diesem Studienbrief nicht eingegangen. Zwar gibt es hier viele Forschungsarbeiten und auch einige Publikationen, in der Realität der Unternehmen sind diese Entwicklungen jedoch noch nicht angekommen. Dass etwa 3-D-Printing die Geschäftsprozesse maßgeblich verändern wird, ist nicht schwer nachzuvollziehen. Zum heutigen Zeitpunkt ist es für Unternehmen entscheidend, dass sie den Mut aufbringen, Dinge komplett neu zu denken. Besonders in der Prozessoptimierung mit Mitarbeitern hört man bei innovativen Vorschlägen oft, dass dieses oder jenes nicht möglich oder gar denkbar sei. An dieser Stelle bedarf es im ersten Schritt wohl insbesondere einer kulturellen Veränderung, die sowohl die kreativen als auch die veränderungsbewussten Kräfte der Beteiligten stärkt.

## Agilität

Zunehmend an Bedeutung gewinnen die agilen Methoden im Unternehmen. Sie scheinen Antwort auf verschiedene Herausforderungen: Sie bringen schnell Lösungen hervor, die dann in der realen Welt als Prototyp getestet werden können. Auf diese Weise gelingt eine bessere Nähe zum Kunden und eine bessere Anpassung an dessen Bedürfnisse. Intern ermöglicht das agile Arbeiten, etwa durch SCRUM, dass die Komplexität von zum Beispiel Software-Entwicklungsprozessen handhabbar wird.<sup>168</sup>

Für das Geschäftsprozessmanagement bedeutet dies vor allem eine Loslösung der Aufbauorganisation, an der man sich sonst stark orientiert hat. Die interdisziplinären Teams arbeiten eher projektbezogen und in wechselnder Besetzung miteinander. Im Fokus liegen die Kernkompetenzen, die zur Lösungsfindung individuell zusammengesetzt werden können. In Design-Thinking-Prozessen etwa kann es so zum regelmäßigen Wechsel von Beteiligten kommen. Für die Modellierung von Geschäftsprozessen und eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten ist dies eine Herausforderung. Zudem kommen neue Rollen hinzu, wenn man etwa an den Product Owner oder den SCRUM Master denkt. Es ist notwendig, dass Unternehmen sich bewusst sind, dass eine Anpassung notwendig ist und das Geschäftsprozessmanagement an einigen Stellen neu gedacht werden muss.

## 11.3 Erfolgsfaktoren – Wie Geschäftsprozessmanagement gelingt

Wir haben verschiedene Modelle und Instrumente betrachtet. Wir haben Vorgehensweisen vorgestellt und an diversen Fallbeispielen verdeutlicht, wie Geschäftsprozesse gut funktionieren und wie nicht. Fragen wir nun nach einer Zusammenfassung aller Erfolgsfaktoren, die ein gutes Geschäftsprozessmanagement ausmachen, so findet man verschiedene Antworten, je nachdem, bei welchem Autor man nachliest. Van den Bergh, Thijs und Viaene, um nur ein Beispiel zu nennen, zählen drei Erfolgsfaktoren auf:

- die Betrachtung von End-to-End-Geschäftsprozessen und nicht nur eine Konzentration auf einzelne (aus dem Zusammenhang gerissene) Aktivitäten
- die Aufmerksamkeit auf „human enablers“, das heißt: Motivation, Messbarkeit, Kompetenzen, Rollen und Verantwortlichkeiten
- die Top-Manager zu prozessorientierten Denkern zu machen<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Gadatsch (2017), S. 42..

<sup>169</sup> Bergh/Thijs/Viaene (2014), S: 38.

Am Ende jedoch kann es keine Antwort geben, die mit wenigen Worten auskommt. Zu sehr kommt es auf das Unternehmen, seine Ziele und die ausgewählten Geschäftsprozesse an. Der wohl entscheidendste Ratschlag zu einem erfolgreichen Geschäftsprozessmanagement ist daher vielleicht der, sich nicht nur theoretisch, sondern vor allem unternehmensspezifisch mit diesem Thema auseinanderzusetzen und es gut vorzubereiten beziehungsweise zu durchdenken, noch bevor man in der Praxis damit startet.

### Übungsaufgaben zu Kapitel 11

- 069** Inwiefern verändern sich die End-to-End-Prozesse im Kontext der Digitalisierung?
- 070** Welche Trends sehen Sie persönlich für die Zukunft des Geschäftsprozessmanagements?
- 071** Wie verändert Agilität das Geschäftsprozessmanagement?
- 072** Was sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Geschäftsprozessmanagement?
- 073** Wie lautet Ihr persönliches Fazit zu dem Thema Geschäftsprozessmanagement?

**Raum für Notizen**

# Lösungen

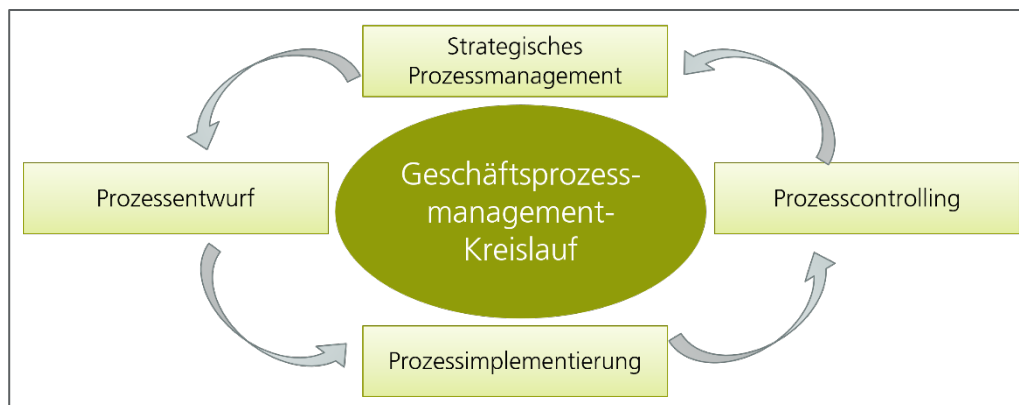
## Kapitel 1

**001** Geschäftsprozessmanagement ist die Organisation von Prozessen im weiten wie engen Sinne. Es umfasst eine Strategie zur Gestaltung von Prozessen, deren Analyse, Gestaltung und Umsetzung sowie Kontrolle. Prozessoptimierung ist dabei ein fortlaufendes Bestreben innerhalb der Prozessfragen.

**002** Technology-BPM fokussiert sehr stark auf den Nutzen, den Geschäftsprozesse und deren Management durch IT-Lösungen erzielen können. Das integrative Modell (Business-BPM) umfasst auch Themen wie Strategie, Führung, Controlling und die Menschen einer Organisation.

**003** Individuelle Antwort.

**004**



**005** Das Propeller-Modell rückt die Operational Excellence in den Mittelpunkt des Geschäftsprozessmanagements. Flankiert wird es von der Ausführung und Automatisierung, der Strategie und Spezifikation sowie dem Design und der Optimierung von Prozessen. Diese Propellerräder werden als „Hard Facts“ bezeichnet, Überzeugungen, Werte und Kultur fließen als „Soft Facts“ in das Modell mit ein.

**006** Als Herausforderungen lassen sich zum Beispiel nennen:

- die abteilungs- und teilweise unternehmensübergreifenden Prozesse bei einer stark nach Funktionsbereichen ausgerichteten Unternehmensstruktur (Aufbau- vs. Ablauforganisation)
- hohe Durchlaufzeiten aufgrund anfallender Wartezeiten bei Übergaben und verschiedenen Beteiligten
- fehlende Transparenz über einzelne Prozessschritte und Status quo im Prozessdurchlauf

**007** Effizienz und somit standardisierte Prozesse sind nicht länger der einzige Schlüssel, um Customer Value zu erzeugen. Vielmehr bieten Big Data und Social Media die Möglichkeit, auf die sehr individuellen Bedürfnisse des Kunden zu reagieren. Hierfür müssen Prozesse möglichst ad hoc anpassbar sein.

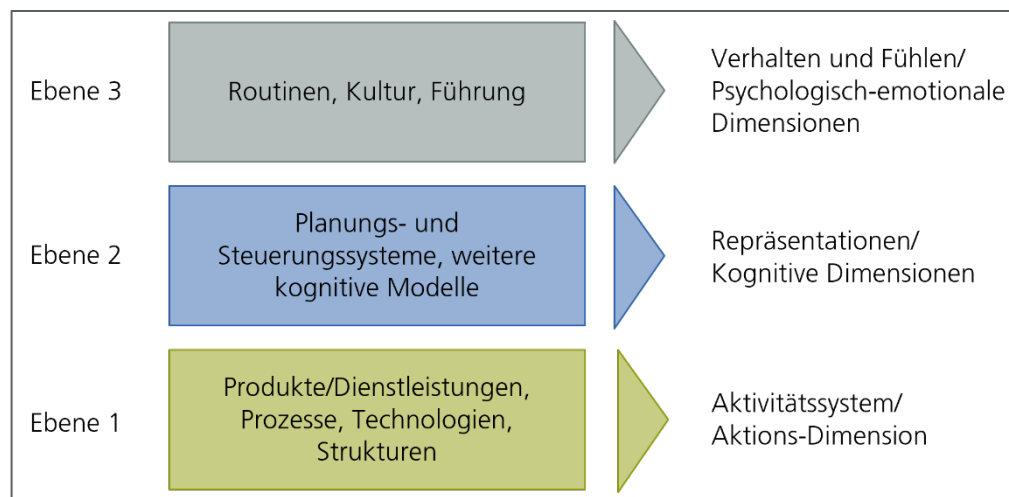
**008** Individuelle Antwort

- 009** Geschäftsprozesse selbst sind Bestandteil eines Unternehmens. Sie müssen immer auf irgendeine Art organisiert werden. Es ändert sich daher vielmehr die Art, wie Geschäftsprozessmanagement verstanden wird, aber nicht per se die Frage, ob es notwendig ist.
- 010** Eventuell gibt es eine Möglichkeit, dass Unternehmen nicht länger aus Geschäftsprozessen bestehen? Zum Beispiel, wenn Kunde und Mitarbeiter immer mehr miteinander verschmelzen?!

## Kapitel 2

- 011** Unter Skalierung versteht man, dass im Kontext eines Geschäftsprozesses die Möglichkeit zur Veränderung besteht. Durch die Digitalisierung von Prozessen ist es nun möglich, dass bei gleichbleibendem Aufwand mehr Leistung erbracht werden kann. Zum Beispiel muss kein zusätzlicher Mitarbeiter einbezogen werden, wenn statt zehn nun 100 Kunden im Online-Shop kaufen. Vorausgesetzt, dass die Abwicklung über größtenteils automatisierte Prozesse läuft.
- 012** Verlagerung der IT in die Cloud, Mobile Computing, Social Media/Web 2.0

**013**



- 014** Individuelle Antwort

## Kapitel 3

- 015** Individuelle Antwort
- 016** Innere Grundhaltung meint, dass auch die Führungsebene Prozessmanagement als relevant anerkennen muss und nicht als „operative Sache“ abtun darf. Die Mitarbeiter brauchen zudem die Haltung, dass sie an einer kontinuierlichen Verbesserung interessiert sind und Prozesse nicht als in Stein gemeißelt betrachten.

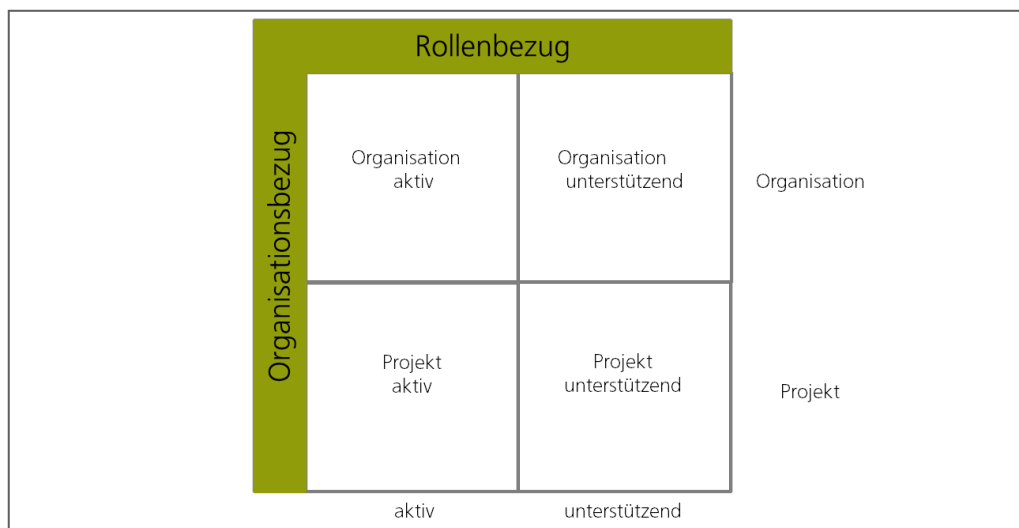


## Kapitel 4

- 017** Man versteht darunter die sich wiederholende Analyse von Prozessen und Prozessaktivitäten, aus denen sich Muster oder Schlussfolgerungen ziehen lassen, die eine Prognose darüber liefern, was in Echtzeit geschehen kann. Einsatzbereiche sind zum Beispiel Callcenter.
- 018** Im Sinne des Geschäftsprozessmanagement-Kreislaufs verändern sich Prozesse kontinuierlich. Das verlangt eine Offenheit der Mitarbeiter und den stetigen Willen zur Veränderung.
- 019** Standardisierung von Prozessen, Digitalisierung von Prozessen, Flexibilisierung von Prozessen, kundenzentrierte Prozesse usw. – daraus lassen sich dann Ziele und Aufgaben ableiten, wie Einsatz von Workflow-Management, Wissensmanagement etc.

## Kapitel 5

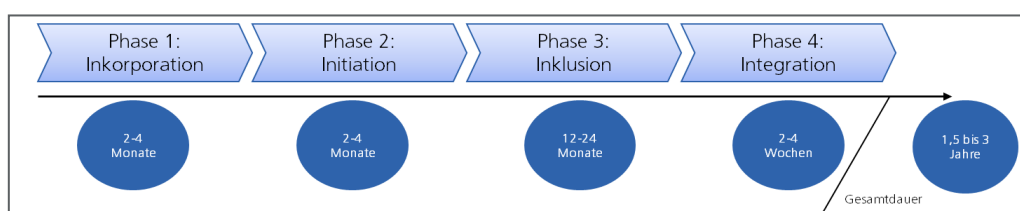
- 020** Das Rollen-Quadrat:



- 021** Etwa Chief Process Officer, Process Owner, Prozessberater, Prozessexperte, Prozessmitarbeiter, Prozesscontroller
- 022** Individuelle Antwort
- 023** Responsible, Accountable, Consulted, Informed

## Kapitel 6

- 024** Das „4i“-Phasenmodell:



**025** Etwa: Stark lineare Darstellung, wobei die Realität auch hier zyklischer beziehungsweise iterativer erfolgt. Zeiträume und Startpunkt erst nach individueller Analyse des Status-Quo möglich. Zu allgemein

**026** Individuelle Antwort

## Kapitel 7

**027** Es gibt zum Beispiel die folgende Unterteilung in fünf Phasen:

- Identifikation des Ist-Zustandes
- Analyse des Ist-Zustandes
- Soll-Modellierung
- Implementierung
- Controlling

**028** Folgende Elemente lassen sich benennen:

- Tätigkeit/Aktivität
- Abfolge
- Ereignis
- Bedarf und erbrachte Leistung
- Ergebnis
- Input
- Output
- Wert
- Kunde

**029** Individuelle Antwort

**030** Mithilfe der Potenzialanalyse werden einzelne Geschäftsprozesse analysiert. Es bietet sich Porters Wertekette an. Die Wertkette stellt die Zerlegung des Unternehmens in einzelne strategisch wichtige Aktivitäten (Wertaktivitäten) dar. Es gilt, jede einzelne Aktivität in Bezug auf ihren jeweiligen Beitrag zur Wertschöpfung zu analysieren. Dabei sind primäre Aktivitäten von unterstützenden Aktivitäten zu unterscheiden. In der Praxis geht es darum, anhand der Wertkette zu erkennen, welche Aktivitäten des Unternehmens für einen Wettbewerbsvorteil sorgen können.

**031** Geht es wirklich um die Analyse der eigenen Prozesse, bietet sich das interne Benchmarking an. Entscheidend ist aber die Fragestellung, sodass auch ein Vergleich mit Wettbewerbern oder branchenexternen Prozessen sinnvoll sein kann.

**032** Die BSC gliedert sich in der Regel in die vier Bereiche Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale. Auf diesen einzelnen Ebenen können strategische Ziele formuliert und mit Kennzahlen hinterlegt werden, die sich anschließend messen lassen.

**033** Individuelle Antwort

## Kapitel 8

034 Man kann unterscheiden zwischen:

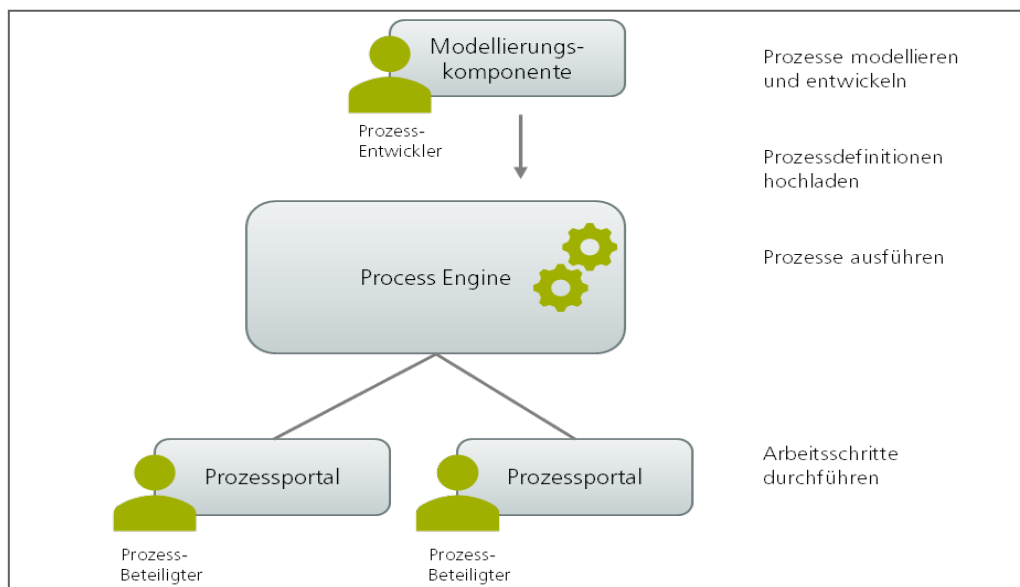
- Einsatz von IT, um den operativen Ablauf von Geschäftsprozessen zu unterstützen (z. B. ERP, CRM-Systeme)
- Einsatz von IT, um die Gestaltung von Geschäftsprozessen zu organisieren und teilweise sogar durchzuführen (BPMS, Workflow-Systeme)

035 ERP steht für Enterprise Resource Planning und ist ein Administrations- und Transaktions-system, das die fachlichen Geschäftsprozesse operativ unterstützt.

036 Individuelle Antwort

037 BPMS steht für Business Process Management-System. In diesem System werden Geschäftsprozesse entwickelt, modelliert und somit dokumentiert.

038



039 Social-BPM und Adaptive-Case-Management (ACM)

040 Vorteile des BPMS liegen zum Beispiel in der grafischen und anschaulichen sowie dadurch transparenten Definition von Prozessen, in der Integration verschiedener Softwaresysteme, die erleichterte Kommunikation zwischen Fach- und IT-Seite sowie die Sicherstellung von Prozessabläufen und deren Einhaltung. Nachteile liegen in einer hohen Komplexität der Systemlandschaft, einer erschwerten Ursachensuche bei Fehlern, einer geringen Performance und einer möglicherweise geringen Akzeptanz auf Benutzerseite.

041 Individuelle Antwort

042 On-Premise-Software wird auf unternehmenseigenen Servern bereitgestellt und betrieben, während Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) von IT-Providern zur Verfügung gestellt werden, womit die Pflege des Systems ebenfalls in den Händen des Anbieters liegt.

043 Cloud-Computing steht allgemein für das Abspeichern von Daten in einem externen Netzwerk, dessen Zugang über eine Internetverbindung sichergestellt wird.

- 044** Stammdaten sind definiert als Grunddaten eines Unternehmens. Sie existieren unabhängig von anderen Daten und werden in Geschäftstransaktionen referenziert. Beispiele für Stammdaten sind Kunden-, Lieferanten- und Produktdaten.
- 045** Bei Geschäftsprozessen sind abteilungs- und unternehmensübergreifend verschiedene Akteure involviert, die oftmals an verschiedenen Stellen die gleichen Daten benötigen. Datenqualität ist daher sehr wichtig und es sollte sichergestellt werden, dass jeder auf die jeweils aktuellen und korrekten Daten zugreifen kann.
- 046** Programmierschnittstellen (API) stellen sicher, dass verschiedene Systeme miteinander kommunizieren können und leisten somit einen großen Beitrag zur hohen Datenqualität.
- 047** Ohne eine klar strukturierte IT-Architektur fehlt die Übersicht über benötigte Schnittstellen und zusammenhängende Geschäftsprozesse. Die Modularisierung der IT-Architektur ergibt insofern Sinn, als dann einzelne Services für verschiedene Geschäftsprozesse verwendet werden können, zum Beispiel der SMS-Versand aus einem System im Bewerbungsmanagement und im Vertrieb.
- 048** Serviceorientierte Architektur, die modular und nach einzelnen Services aufgebaut ist, die dann im Sinne von Geschäftsprozessen kombiniert werden können
- 049** Ein digitales Kollaborationssystem ermöglicht eine ortsungebundene Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens oder auch unternehmensübergreifend. Es fördert nicht nur den Austausch von Wissen und Ideen, sondern auch den Zusammenhalt von Teams.
- 050** Zum Beispiel lassen sich nennen: Wikis, soziale Netzwerke, Blogs oder Mash-ups.
- 051** Die größte Herausforderung liegt in der Gestaltung der Nutzung. Wie stellt man sicher, dass Daten immer aktuell sind? Wie motiviert man Mitarbeiter dazu, die Systeme zu nutzen und ihr Wissen preiszugeben? Wie lässt man dort entstandenes Wissen in die Produktentwicklung und die digitalen Geschäftsprozesse einfließen usw.?
- 052** Individuelle Antwort
- 053** Mögliche Probleme könnten sein:
- Das neue System ist nicht gut aufgesetzt oder instabil.
  - Das bisherige System lief im Grunde gut oder sogar besser als das neue.
  - Das neue System wirkt zu komplex und die Benutzerfreundlichkeit hat sich sogar verschlechtert.
  - Die Implementierung wirkt auf die Mitarbeiter zu zeit- und ressourcenintensiv.
- 054** SSW wurde für eine breite Masse innerhalb einer Branche oder für einen bestimmten Funktionsbereich entwickelt und kann dann noch in gewissem Maße angepasst werden (Customizing). ISW ist eine auf ein Unternehmen zugeschnittene Lösung, die von internen oder externen Programmierern entwickelt wird. Die Geschäftsprozesse können entsprechend individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.
- 055** Individuelle Antwort. Aspekte könnten sein:
- IT- und Facheinbeziehung, nicht nur Personalmanagement, sondern gegebenenfalls auch Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen
  - Gibt es bereits ein System?

- Gibt es schon Prozessbeschreibungen?
- Welches Budget steht zur Verfügung?
- SSW oder ISW?
- Bis wann soll das neue System eingeführt werden?
- Mit wie vielen Bewerbern/Stellen pro Jahr rechnet man?

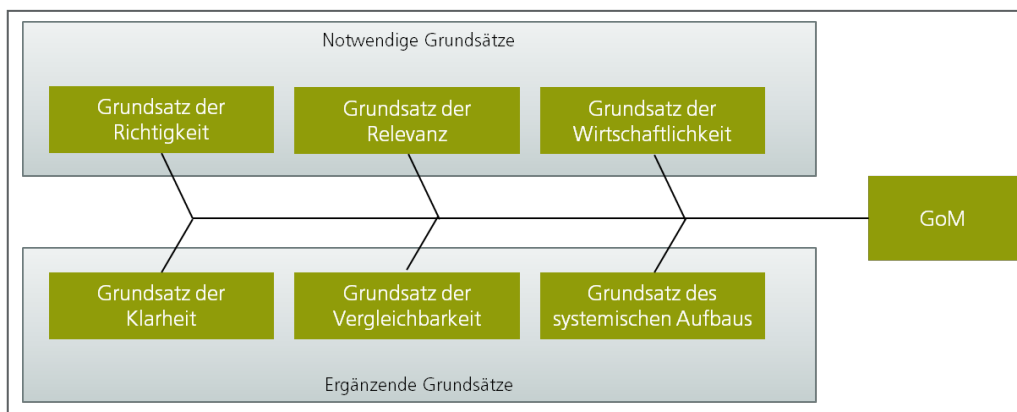
## Kapitel 9

**056** Unter Geschäftsprozessmodellierung verstehen wir die Beschreibung und Dokumentation des Verhaltens des realen Systems. Das heißt, die Modellierung von Prozessen soll der Abbildung der realen Welt dienen. Zur Reduzierung der Komplexität werden dabei unwesentliche Bereiche der Realität ausgeblendet.

**057** Gründe könnten sein:

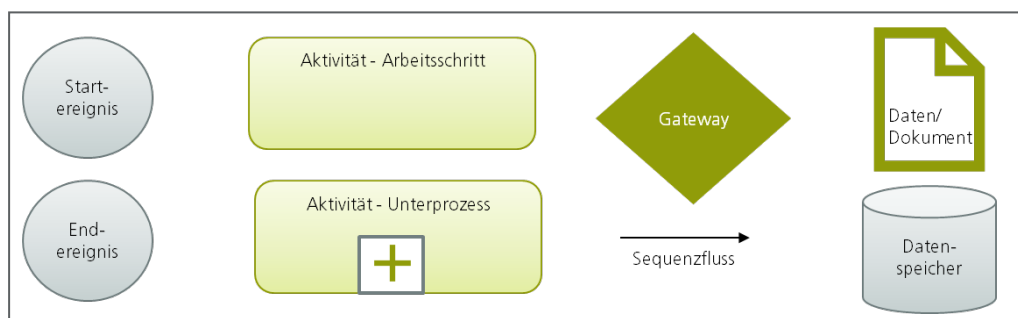
- Zur allgemeinen Bestandsaufnahme
- Um Prozesse (besser) zu verstehen
- Um Prozesse analysieren, optimieren oder automatisieren zu können
- Als Grundlage für die technische Umsetzung in IT-Systemen genutzt werden

**058** Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung:



**059** Im Gegensatz zur EPK hat BPMN einheitliche Standards und verfügt zudem über eine anschauliche visuelle Darstellung. Es eignet sich in dem Sinne sowohl für die IT als auch für die Fachseite.

**060** Verschiedene Elemente aus BPMN sind etwa:



**061** Individuelle Antwort

- 062** Das Prozessdiagramm fokussiert einen Prozess, während beim Kollaborationsdiagramm der Austausch von Informationen bei zwei oder mehr Prozessen im Vordergrund steht.
- 063** Individuelle Antwort. Aspekte können sein, dass eine detaillierte Modellierung für bestimmte IT-Umsetzungen nach wie vor relevant ist. Gleichzeitig sollte man sich nicht in Details verlieren oder unnötige Geschäftsprozesse modellieren. Es ist entscheidend, das Ziel des Vorhabens immer wieder zu hinterfragen.

## Kapitel 10

- 064** Zum Beispiel sprechen für eine Standardisierung:
- Ressourceneinsparung
  - Fehlervermeidung
  - Leichtere Informationsverarbeitung
  - Bessere User Experience
  - Einhaltung vorgegebener Abläufe
- 065** Flexibilität kann weniger von Wettbewerbern kopiert werden als standardisierte Prozesse. Dadurch können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Es lässt sich etwa individueller auf Kundenbedürfnisse reagieren und Geschäftsprozesse können dynamischer wirken beziehungsweise verändert werden.
- 066** Workflow-Systeme eignen sich insbesondere für die Prozesse, die
- gut strukturiert sind,
  - nach einem festen Muster ablaufen,
  - sich häufig wiederholen,
  - ein hohes Volumen an Einzeltransaktionen aufweisen und
  - kostenintensiv sind.
- 067** Individuelle Antwort

## Kapitel 11

- 068** Geschäftsprozesse müssen über die internen Grenzen hinausgehend gedacht und gelebt werden. Es gilt, Kunden und andere Partner zu beteiligen. Hieraus ergeben sich zahlreiche Fragen für das Prozessmanagement.
- 069** Etwa: Agilität, Internet der Dinge, Augmented Reality, Virtual Reality, 3D-Druck
- 070** Loslösung von der Aufbauorganisation und dynamische Anpassung der Prozesse:
- Betrachtung End-to-End; „human enabler“; Sensibilisierung des Managements für die Bedeutung von Prozessmanagement
- 071** Individuelle Antwort

## Literaturverzeichnis

- Allweyer, T.* (2014), BPMS. Einführung in Business Process Management-Systeme; mit zahlreichen Beispielprozessen, ausführbar mit Open Source-Software, Books on Demand, Norderstedt.
- Allweyer, T.* (2015), BPMN 2.0 – Business Process Model and Notation. Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung, 3. Aufl., Books on Demand, Norderstedt.
- Alstysne, M. v./Parker, G./Choudary, S. P.* (2016), Pipelines, platforms, and the new rules of strategy, Harvard business review, 94. Jg., Nr. 4, S. 54–62.
- Bayer, F./Kühn, H.* (Hrsg.) (2013), Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Springer Gabler, Berlin.
- Becker, J., et al.* (2009), Geschäftsprozessmanagement, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Bergh, J. v. d./Thijs, S./Viaene, S.* (2014), Transforming Through Processes. Leading Voices on BPM, People and Technology, Springer International Publishing; Imprint: Springer, Cham.
- Bergsmann, S.* (2012), End-to-End-Geschäftsprozessmanagement. Organisationselement, Integrationsinstrument, Managementansatz, Springer, Wien.
- Bleicher, K.* (2011), Das Konzept Integriertes Management, 7. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Christ, J. P.* (2015), Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Drawehn, J./HöB, O.* (2014), Social BPM. Business Process Management Tools 2014 ; [Schwerpunktstudie zum Thema Social BPM für Geschäftsprozessmanagement-Werkzeuge], Fraunhofer Verl., Stuttgart.
- Dumas, M., et al.* (2013), Fundamentals of Business Process Management, Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Erek, K./Opitz, N./Pröhl, T.* (2013), Geschäftsprozessmodellierung. Kriterien und Methoden der Prozessmodellierung für ein Management-Cockpit, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Fraunhofer Verbund Innovationsforschung* (2018), Wandel verstehen, Zukunft gestalten. Impulse für die Zukunft der Innovation, verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-491577.html>, abgerufen am 11. 10. 2021.
- Frösche, H.-P.* (2004), Wettbewerbsvorteile durch IT, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 239, verfügbar unter: <https://www.hans-peter-froesche.de/ver%C3%B6ffentlichungen/hmd-praxis-der-wirtschaftsinformatik/wettbewerbsvorteile-durch-it-hmd-239/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Gabler* (2017), Wirtschaftslexikon, verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>, abgerufen am 1. 12. 2017.

- Gabriel, R.* (2014), Basiswissen Wirtschaftsinformatik, 2. Aufl., W3L, Dortmund.
- Gadatsch, A.* (2017), Grundkurs Geschäftsprozessmanagement. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Gartner* (2017), IT Glossary, verfügbar unter: <https://www.gartner.com/it-glossary/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- GOB* (2017), Was ist ERP? | Was ist ein ERP-System, verfügbar unter: <https://www.gob.de/landingpages/was-ist-erp/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Gronau, N., et al.* (2016), Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Gronau, N.* (2017), Softwareauswahl, verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/Informationsmanagement--Aufgaben-des/Softwareauswahl>, abgerufen am 20. 12. 2017.
- Hildebrand, K./Otto, B./Weisbecker, A.* (2011), Stammdatenmanagement: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 279, dpunkt.verlag.
- HypoVereinsbank* (2017), Corporate Blog, Finanzblog, verfügbar unter: <https://blog.hypovereinsbank.de/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- ITWissen.info* (2017), Technologiewissen online, verfügbar unter: <http://www.itwissen.info/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- JACK WOLFSKIN* (2017), Das Magazin, verfügbar unter: <https://www.jack-wolfskin.de/magazin/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Jaekel, M.* (2015), Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle, Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Johannsen, W./Goeken, M.* (2011), Referenzmodelle für IT-Governance. Methodische Unterstützung der Unternehmens-IT mit COBIT, ITIL & Co, 2. Aufl., dpunkt-Verl., Heidelberg.
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R.* (2011), Strategisches Management. Eine Einführung – Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Aufl., Pearson Studium, München.
- Lixenfeld, C.* (2016), McKinsey-Leitfaden: 10 Prinzipien für die Enterprise IT-Architektur, verfügbar unter: <https://www.computerwoche.de/a/10-prinzipien-fuer-die-enterprise-it-architektur,3254432>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Marson, L.* (2014), HR und Talent-Management: drei Modelle für die Bereitstellung von SuccessFactors, verfügbar unter: <http://www.searchenterprisesoftware.de/tipp/HR-und-Talent-management-drei-Modelle-fuer-die-Bereitstellung-von-SuccessFactors>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Mettig, T.* (2016), Reference lost – first explorations on use of management accounting and control systems in business model transformation. In: *Hertweck, D./Decker, C.* (Hrsg.), Digital Enterprise Computing (DEC 2016). June 14-15, 2016 : Böblingen, Germany, Gesellschaft für Informatik e.V. (GI), Bonn, S. 79–93.



- Mittelstand 4.0 Agentur* (2016), Leitfaden zur Software-Auswahl, verfügbar unter: <http://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-software-auswahl-herunterladen.pdf>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- mymuesli* (2017), Blog, verfügbar unter: <https://www.mymuesli.com/blog/>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Porter, M. E.* (1999), Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Aufl., Frankfurt am Main.
- Probst, G. J. B./Wiedemann, C.* (2013), Strategie-Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Prozessmanagement Blog* (2012), Was ist Adaptive Case Management (ACM)?, verfügbar unter: <http://prozessmanagement-blog.ch/post/34242293116/was-ist-adaptive-case-management-acm>.
- Reinheimer, S.* (2009), Prozessmanagement, Praxis der Wirtschaftsinformatik, 266. Jg., Nr. 266, verfügbar unter: <https://www.amazon.de/Prozessmanagement-HMD-Praxis-Wirtschaftsinformatik-Heft/dp/3898645983>.
- Reitz, T.* (2014), Warum sich ein Unternehmensblog lohnt, verfügbar unter: <https://www.hoppe7.de/blog/wozu-braucht-man-einen-unternehmensblog>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Roland Berger Strategy Consultants* (2014), Ist die Finanzkrise überwunden? Restrukturierungsstudie, verfügbar unter: <http://docplayer.org/17076629-Ist-die-finanzkrise-ueberwunden.html>, abgerufen am 1. 12. 2017.
- Rüegg-Stürm, J.* (2003), Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre ; der HSG-Ansatz, 2. Aufl., Haupt, Bern.
- Rüegg-Stürm, J./Grand, S.* (2019), Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt.
- Scheffler, M.* (2016), SAP und SuccessFactors. Das Beste aus beiden Systemwelten, verfügbar unter: <https://www.computerwoche.de/a/sap-und-successfactors-das-beste-aus-beiden-systemwelten,3223278>.
- Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.* (2008), Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, 6. Aufl., Hanser, München.
- swisscom* (2016), Die digitale Transformation von Geschäftsprozessen. Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für die Umsetzung, abgerufen am 20. 12. 2017.
- Westerman, G./Bonnet, D./McAfee, A.* (2014), Leading digital. Turning technology into business transformation, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bezugspunkte des integrierten Geschäftsprozessmanagements.....	8
Abbildung 2:	Process Management Life Cycle .....	9
Abbildung 3:	Der Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf .....	10
Abbildung 4:	Das St.-Galler-Management-Modell. ....	15
Abbildung 5:	Vereinfachte Darstellung des St.-Galler-Management-Modells nach Rüegg-Stürm .....	17
Abbildung 6:	Der typische Weg eines Auftrags.....	21
Abbildung 7:	Ebenen des Geschäftsmodellwandels .....	26
Abbildung 8:	Umfrageergebnisse: Bedeutung der Managementmethoden und -konzepte in der Zukunft .....	29
Abbildung 9:	Umfrageergebnisse: Bedeutung der Managementmethoden und -konzepte in der Zukunft .....	31
Abbildung 10:	Integrierte Management-Systeme.....	32
Abbildung 11:	Rollen-Quadrat.....	40
Abbildung 12:	Zusammenspiel der Rollen im Prozessmanagement .....	42
Abbildung 13:	Beispiel einer RACI-Matrix .....	44
Abbildung 14:	Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements ..	51
Abbildung 15:	Konzept der Wertkette.....	57
Abbildung 16:	Die Ebenen der Balanced Scorecard.....	60
Abbildung 17:	Wichtige Komponenten eines BPMS.....	66
Abbildung 18:	Die vier Bereitstellungsoptionen von On-Premise zur Cloud von SAP .....	74
Abbildung 19:	Strategische Anforderungen an Stammdaten .....	78
Abbildung 20:	Funktionalitäten sozialer Software.....	81
Abbildung 21:	Beispiel für die Funktionen des Inhouse-Systems bei Dreamlines.....	87
Abbildung 22:	Geschäftsprozesse bei Dreamlines und ihre IT-Unterstützung .....	88
Abbildung 23:	Phasenmodell der Softwareauswahl nach Gronau .....	89
Abbildung 24:	Aufbau eines Kriterienkataloges .....	90
Abbildung 25:	Beispiel einer Prozesslandkarte .....	95
Abbildung 26:	Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung .....	95
Abbildung 27:	Prozesslebenszyklus.....	97
Abbildung 28:	Beispiel einer EPK .....	98
Abbildung 29:	Pools und Bahnen als Swimlane .....	100
Abbildung 30:	Verschiedene Elemente innerhalb des BPMN .....	101
Abbildung 31:	Beispiel für den exklusiven Gateway.....	101
Abbildung 32:	Ein Gateway sollte nicht gleichzeitig Zusammenführung und Verzweigung sein.....	101
Abbildung 33:	Beispiel eines parallelen Gateways.....	102
Abbildung 34:	Beispiel für einen inklusiven Gateway.....	102
Abbildung 35:	Beispielhafte Modellierung eines Stellenausschreibungsprozesses.....	102
Abbildung 36:	Beispiel für ein Kollaborationsdiagramm.....	103
Abbildung 37:	Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.....	114
Abbildung 38:	Das „4i“-Phasenmodell zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements.....	114



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beispiel einer Ist-Darstellung eines Prozessportfolios .....	56
Tabelle 2:	Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Benchmarkings.....	58
Tabelle 3:	Ausschnitt aus einer Balanced Scorecard .....	61
Tabelle 4:	Vergleich von On-Premise- und SaaS-Lösungen .....	73



## Abkürzungsverzeichnis

<b>ACM</b>	Adaptive-Case-Management
<b>API</b>	Application Programming Interface
<b>BPM</b>	Business Process Management
<b>BPMN</b>	Business Process Management Notation
<b>BPMS</b>	Business Process Management-System
<b>BPEL</b>	Business Process Execution Language
<b>BSC</b>	Balanced Score Card
<b>BI</b>	Business Intelligence
<b>CEP</b>	Complex Event Processing
<b>CPO</b>	Chief Process Officer
<b>CRM</b>	Customer Relationship Managment
<b>EAI</b>	Enterprise Application Integration
<b>EPK</b>	Ereignisgesteuerte Prozesskette
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>ESS</b>	Employee Self Service
<b>FTE</b>	Full Time Equivalent
<b>GPM</b>	Geschäftsprozessmanagement
<b>HR</b>	Human Resources (Fachabteilung)
<b>ISW</b>	Individualsoftware
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>MSS</b>	Manager Self Service
<b>OE</b>	Operational Excellence
<b>OLTP</b>	Online-Transaction-Processing-Systeme
<b>RACI</b>	Responsible, Accountable, Consultant, Information
<b>RFID</b>	Radio-frequency identification
<b>Rol</b>	Return of Investment
<b>SaaS</b>	Software-as-a-Service
<b>SGMM</b>	St.-Galler-Management-Modell
<b>SOA</b>	serviceorientierte Architektur
<b>SSP</b>	Single Sign-ons
<b>SSW</b>	Standardsoftware
<b>TQM</b>	Total-Quality-Management
<b>WFMS</b>	Workflow-Management-System