

1 Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements

1.1 Prozessorientierte Unternehmensgestaltung

Wirtschaftliche Veränderungen und technologische Weiterentwicklungen zwingen Unternehmen zu einer ständigen Auseinandersetzung mit der eigenen Marktposition und den daraus resultierenden Geschäftsabläufen. Die Wertschöpfung von Unternehmen basiert zu einem großen Teil auf ihren Geschäftsprozessen und deren Abbildung in der IT. Eine Verbesserung der Unternehmensabläufe kann zu Leistungs- und Qualitätssteigerungen und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen. Vor diesem Hintergrund entwickeln viele Unternehmen ein aktives Geschäftsprozessmanagement, um die eigenen Abläufe effektiv an die Markterfordernisse anpassen zu können. Es zeigt sich, dass der Bedarf für ein Überdenken von Prozessen mit der Dynamik einer Branche zunimmt. Domänen wie die Telekommunikation oder Automobilproduktion haben insgesamt gesehen häufiger ihre Prozesse überdacht als beispielsweise Verwaltungseinheiten, die unter dem Stichwort eGovernment erst seit wenigen Jahren die Prozesse reorganisieren oder der sogenannte kreative Sektor, in dem die durchgehende IT-Unterstützung derzeit noch eine untergeordnete Rolle spielt. Gerade in diesen Wirtschaftsbereichen ist das Potenzial eines professionellen Geschäftsprozessmanagements dadurch sehr hoch.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich Unternehmen sehr häufig mit der Verbesserung und Perfektionierung einzelner Funktionsbereiche beschäftigt, was zur Ausbildung lokaler Optima geführt hat. Dies führte jedoch zugleich zu einem starken Anstieg der Koordinationskosten zwischen einzelnen Unternehmensbereichen. Technologische und organisatorische Veränderungen und Möglichkeiten haben beispielsweise in den Bereichen Rechnungswesen, Logistik oder Produktion durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wie Call Centern, Inter- und Intranets sowie den Einsatz neuer Konzepte wie der organisatorischen Auslagerung einiger Bereiche (Outsourcing) zu signifikanten Steigerungen von Produktivität und Qualität geführt. Dabei beseitigt moderne Technologie häufig die strukturellen Probleme nicht, sondern lindert lediglich die Symptome, indem sich z. B. die Abstimmungsprozesse durch die elektronische Kommunikation (E-Mail, Instant Messaging usw.) beschleunigen, sie aber dennoch erhalten bleiben.

Nicht zuletzt globale Abläufe, der internationale Kostendruck und der zunehmende Einsatz von unternehmensweiter Standardsoftware forcieren heutzutage einen ganzheitlichen Blickwinkel auf die Prozesse. Der Gedanke der prozessorientierten Unternehmensgestaltung erfährt vor allem seit dem Ende der 80er-, Anfang der 90er-Jahre einen starken Auftrieb. HAMMER UND CHAMPYS Werk zum Business Process Engineering [HaCh93] führte ebenso wie zahlreiche Ausführungen, beispielsweise von DAVENPORT [Dave93], PORTER [PoMi85] und SCHEER [Sche91] zu einer intensiven Diskussion über die Geschäftsabläufe in Unternehmen.

Im Fokus der prozessorientierten Unternehmensgestaltung steht die Ablauforganisation der Unternehmung. Anders als die Aufbauorganisation, die sich mit der funktionalen Gliederung nach Abteilungen, Stellen usw. beschäftigt, betrachtet die Ablauforganisation die Aufgabendurchführung (wer macht was

wann und womit) unabhängig von der funktionalen Aufhängung. Elementare Bestandteile einer Aufgabe sind die Aktivitäten, welche die Grundbestandteile eines (Arbeits-)Prozesses bilden. Der Prozess wird dabei verstanden als die abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines prozessprägenden betriebswirtschaftlichen Objektes wie z. B. einer Rechnung, einer Kundenreklamation oder eines Auftrags notwendig sind.

Das Geschäftsprozessmanagement als Mittel zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung befasst sich mit dem Dokumentieren, Gestalten und Verbessern von Geschäftsprozessen und deren IT-technischer Unterstützung. Die Geschäftsprozess-Dokumentation und -Gestaltung basiert im Allgemeinen auf standardisierten Modellierungssprachen wie z. B. der Ereignis-gesteuerten Prozesskette (EPK) oder der Business Process Modeling Notation (BPMN). Dokumentierte Prozesse können u. a. als Grundlage für die Prozessverbesserung oder für die technische Umsetzung in IT-Systeme genutzt werden. Hier wird vor allem der synonym gebrauchte anglo-amerikanische Begriff des Business Process Managements (BPM) sehr stark durch Softwareunternehmen, die sich mit Modellierungstools auseinandersetzen, in den Medien kommuniziert.

Das ursprüngliche, rein betriebswirtschaftliche Konzept sieht im BPM vor allem die Implementierung einer Management-Philosophie. Geschäftsprozesse des Unternehmens und die mit ihnen verbundenen Leistungen (Kosten, Zeiten, Mengen, Ressourcen usw.) werden als zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens aufgefasst. Prozess-Strategie, Prozess-Design, Prozess-Implementierung und Prozess-Controlling können dabei durch entsprechende Prozessmanagement-Software unterstützt werden. Die starken Auswirkungen der Prozessabläufe auf Gewinne und Kosten sowie die Produktqualität und den Kundenservice führen ebenso wie die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen

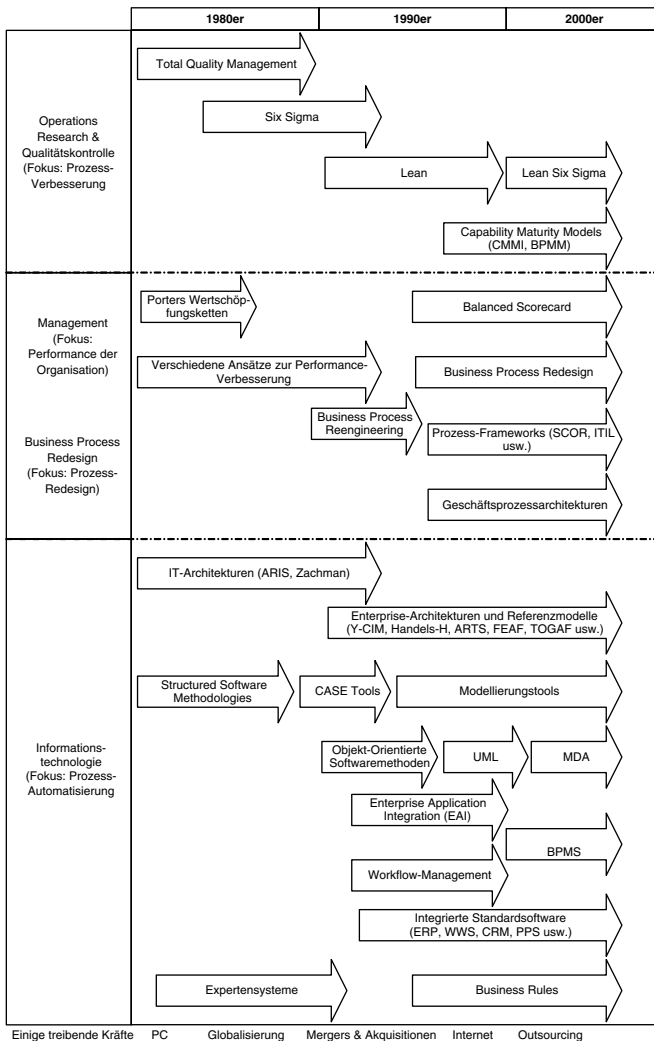
einzelnen Unternehmensbereichen zu einer Beschäftigung mit dem betriebswirtschaftlichen BPM-Ansatz.

Ziel des technischen BPMs ist, anders als beim betriebswirtschaftlichen BPM, eine möglichst weitreichende Automatisierung einzelner Geschäftsprozesse etwa durch Workflowmanagement-Technologien zu ermöglichen. Prozesse werden nur insoweit modelliert und überwacht, wie es zur Automatisierung nützlich ist. Auch im Bereich der Enterprise Application Integration (EAI), bei der es um die flexible (Prozess-)Integration verschiedener Softwareprodukte geht, kommt das technische BPM-Verständnis ebenso wie beim Aufbau von SOA-Architekturen zum Vorschein.

Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, beide Ansprüche an die Geschäftsprozessmodellierung idealerweise miteinander zu verbinden und zu integrieren. Dabei gilt es, zunächst auf Ebene des Unternehmens Handlungsfelder für das Geschäftsprozessmanagement zu identifizieren, die Abläufe auf Ebene des Einzelprozesses formal zu erfassen und ggf. zu verändern und mittels entsprechender Informationstechnologie umzusetzen. Wesentliche Fragestellungen hierbei sind:

- Welche Haupterfolgskriterien prägen einzelne Geschäftsfelder des Unternehmens?
- Welche Kundensegmente oder Märkte werden wie mit welchen Leistungen oder Produkten bedient?
- Welche Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse werden vom Unternehmen in welcher Form benötigt?
- Welche internen und externen Anforderungen werden an die Unternehmensabläufe gestellt?
- Welche Prozesse können wie durch IT unterstützt werden?

Die Erfassung, Analyse, Verbesserung und Kontrolle der betriebswirtschaftlichen Prozesse und anschließende Umsetzung in technisch unterstützte Prozesse bieten Effizienzgewinne durch Ablaufverbesserung und -automatisierung. Durch die technische



in Anlehnung an [Ha07, S. 18]

Abb. 1.1. Auszug aus der Geschichte des Geschäftsprozessmanagements

und betriebswirtschaftliche Prozessorientierung verlagert sich die funktional aufgeteilte Verantwortung einzelner Ablaufbausteine in niedrigere Hierarchieebenen, einhergehend mit größeren Entscheidungsspielräumen, aber auch mehr Verantwortung einzelner Stellen. Technologisch zeichnet sich die zunehmende Prozessorientierung vor allem durch den Einsatz von integrierten Softwaresystemen, die die gleiche Datenbasis für das gesamte Unternehmen zur Verfügung stellen, und Workflowmanagementsystemen zur Prozessunterstützung sowie Service-orientierten (SOA)-Architekturen der Systemlandschaft aus (vgl. Abb. 1.1).

1.2 Ziele des Geschäftsprozessmanagements

1.2.1 Ziele in der Anwendungssystemgestaltung

Das Geschäftsprozessmanagement und damit einhergehend die formalisierte Prozessmodellierung ist in erheblichem Maße mit Kosten, verursacht durch entsprechende Personalentwicklung verbunden. Je mehr Zielen ein Prozessmodell gerecht werden soll, desto aufwändiger sind einerseits seine sorgfältige Erstellung und andererseits die Informationsbeschaffung über den Prozess. Verschiedene Ziele der Organisations- und Anwendungssystemgestaltung stellen unterschiedliche methodische und inhaltliche Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement [BeKR07]. Beispielsweise benötigt ein Workflowmodell die Spezifikation der Input- und Outputdaten, während ein Benchmarkingmodell die Annotation von Kennzahlen erfordert. Methodisch liegen Unterschiede vor, wenn unterschiedliche Anforderungen nicht von einer Methode abgedeckt werden können. Beispielsweise erfordern Modelle für die Organisationsdokumentation, die prozessorientierte

Reorganisation oder die kontinuierliche Geschäftsprozessverbesserung eine hohe, zumeist selbst erklärende Anschaulichkeit, während Prozessmodelle des Requirement Engineering eine präzise Attributierung und zwingend Bezugspunkte zu korrespondierenden Modelltypen wie Daten- oder Objektmodellen verlangen.

1.2.1.1 Auswahl von Unternehmenssoftware

Die Unternehmenssoftware – verstanden als die zentrale betriebswirtschaftliche Anwendungssoftware eines Unternehmens – nimmt bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen eine Schlüsselrolle ein, da eine Reorganisation von Unternehmen nicht ohne Beachtung der Wechselwirkungen organisatorischer und anwendungssystembezogener Aspekte erfolgen kann. Die Flexibilität der eingesetzten Unternehmenssoftware bestimmt damit maßgeblich die Flexibilität eines Unternehmens, auf geänderte strukturelle, funktionale oder prozessuale Anforderungen zeitnah reagieren zu können.

Die komplexen betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Unternehmenssoftware und der damit einhergehende große Aufwand von oftmals mehreren dutzend Mannjahren zur Entwicklung einer Individuallösung führt seit den 90er-Jahren dazu, dass die Make-or-Buy-Entscheidung bei Unternehmenssoftware (fast) immer zu Gunsten einer Standardlösung ausfällt. Am Markt sind heute für die meisten Branchen und Unternehmensgrößen Softwarelösungen verfügbar, die einen ausgereiften technologischen und funktionalen Stand bieten.

Neben der Bedeutung der Unternehmenssoftware für die Wettbewerbsstrategie belegen auch die Höhe der Investitionen sowie die nachhaltige Erfolgswirksamkeit der eingesetzten Systeme, wie wichtig die Nutzung der „richtigen“ Unternehmenssoftware ist. Häufig wird durch eine ungenügende Markttransparenz bzw. Marktkenntnis ein System gewählt, das nicht

optimal zu den Anforderungen des Unternehmens passt und im Rahmen des Einführungsprojektes oftmals erhebliche Modifikationen und projektindividuelle Erweiterungen der Standardsoftware erzwingt. Dies reduziert den zentralen Vorteil von Standardsoftware – eine für alle Anwenderunternehmen einheitliche, kostengünstige Weiterentwicklung des Systems durch den Hersteller – und bedingt vielmehr bei jedem künftigen Releasewechsel erhebliche Kosten (erfahrungsgemäß liegen diese je Releasewechsel bei ca. 10 % bis 30 % der initialen Modifikationskosten).

Die Funktionalität von Unternehmenssoftware wird häufig in (Prozess)Modellen festgehalten, so dass es sich anbietet, zur Softwareauswahl auch einen Abgleich der unternehmensindividuellen Prozessabläufe mit der unterstützten Softwarefunktionalität vorzunehmen. Das ggf. mit der Bedeutung der Prozesse gewichtete Ausmaß an Abdeckung kann als Indikator für die Einsatzeignung der jeweiligen Unternehmenssoftware herangezogen werden, wobei neben der Funktionsausprägung auch die Reihenfolge der Funktionsabfolge zu beachten ist.

1.2.1.2 Customizing von Software

Die universelle Ausrichtung von standardisierter Unternehmenssoftware auf eine Vielzahl unterschiedlicher Anwender bedingt in den einzelnen Installationen grundsätzlich eine Anpassung der Software an die betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten. Größtenteils sind in den Softwarepaketen in unterschiedlichen Granularitätsstufen und unterschiedlichem Umfang prozessorientierte Lösungen zum Customizing oder zur Parametrisierung der Unternehmenssoftware bereits enthalten. Auf diese Weise wird der Software-Einführungsprozess verkürzt, da Domänenwissen ohne zusätzliches technisches

Wissen für die Softwareeinführung genügt, so dass ein Teil der Einführungsverantwortung auf Fachexperten statt auf IT-Experten übertragen werden kann. Für den Fall, dass angepasste Prozessmodelle für diesen Zweck verwendet werden sollen, ist eine Referenzbeziehung zwischen den Modellen und den zu individualisierenden Customizingtabellen der Unternehmenssoftware erforderlich.

Während bei der Individualprogrammierung stets eine individuelle Erstellung bzw. Änderung des Programmcodes erfolgt, erfordert das Customizing keine Programmcodänderung. Customizing umfasst alle Maßnahmen zur Anpassung einer Standardsoftware an die kundenindividuellen Anforderungen und Gegebenheiten, die unter Nutzung von vorgedachten Konfigurations- und Parametrisierungsmöglichkeiten, durchgeführt werden können.

Unter Konfiguration (synonym: Modularisierung) ist die Auswahl der benötigten bzw. gewünschten Programmbausteine zu verstehen, die i. d. R. zum Zeitpunkt der Installation erfolgt. Eine nachträgliche Umkonfiguration (insbesondere eine Erweiterung um zusätzliche Module) ist üblicherweise möglich.

Bei der Parametrisierung wird das Verhalten von Standardsoftware durch das Setzen von vordefinierten Parametern an die individuellen Anforderungen angepasst. Die Pflege der Parameter kann direkt in Tabellen oder gestützt durch Tools erfolgen. Im Gegensatz zur Konfiguration beeinflusst die Parametrisierung das Detailverhalten der Software (bspw. die verwendeten Algorithmen oder der Aufbau und die Abfolge von Bildschirmmasken). Da ein erfolgreiches Customizing einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt, wird zunehmend ein transparentes und kostengünstiges Customizing gefordert. Ein Weg hierzu ist der Übergang zu grafischen, an den betrieblichen Abläufen orientierten Parametrisierungstools.

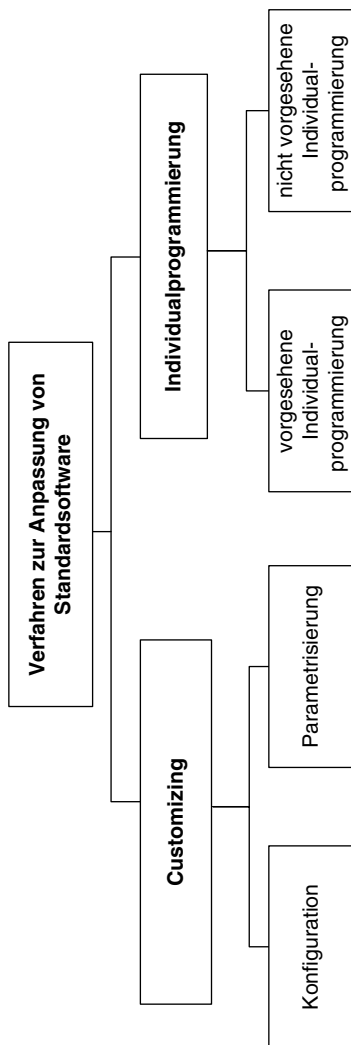


Abb. 1.2. Verfahren zur Anpassung von Standardsoftware

1.2.1.3 Einsatz von Workflowmanagement

Eine vordefinierte Abfolge von Aktivitäten innerhalb der Organisation kann durch entsprechende Software unterstützt werden. Der Arbeitsablauf (engl. Workflow) wird über das entsprechende Anwendungssystem (Workflowmanagementsystem) technologisch ausgeführt. Dabei können arbeitsteilige Prozesse aktiv technologisch gemanaged und kontrolliert werden. Das Workflowmanagementsystem prüft beispielsweise, ob ein zur Bearbeitung vorliegendes Dokument von dem entsprechenden Sachbearbeiter in der dafür vorgesehenen Zeit bearbeitet werden kann, um es ansonsten an einen anderen Mitarbeiter weiterzuleiten.

Mit den Fachbereichen abgestimmte, wohlstrukturierte und mit einer hinreichenden Anzahl an Instanzen versehene Prozessmodelle sind Grundlage der instanzifizierbaren Workflowmodelle, die entgegen den organisatorischen Prozessmodellen um Rollen, d.h. Qualifikationen, und/oder Befugnisse, Input- und Outputdaten sowie zu Grunde liegende Datenstrukturen und Applikationen zu ergänzen sind. Im Allgemeinen sind Workflowmodelle feingranularer, d.h. detaillierter, als Prozessmodelle und weisen eine größere Anzahl an Modellattributen auf.

1.2.1.4 Unternehmenssoftwareentwicklung

Die Anforderungen an eine neu zu gestaltende Software können im Rahmen des Requirement Engineering beispielsweise mit CASE-Tools (Computer-Aided Software Engineering) erfolgen. Entsprechende Prozessmodelle müssen formal wohldefinierte Beziehungen zu anderen Modellen, vor allem zu den entsprechenden Datenmodellen aufweisen. Die Modellierung als fachkonzeptionelle Übertragung der Realwelanforderungen in Software ist dabei die Vorstufe zur eigentlichen Entwicklung.

Traditionelle Ansätze der Softwareentwicklung trennen zwischen fachkonzeptioneller Erfassung der (betriebswirtschaftlichen) Anforderungen sowie deren Umsetzung in Software. Der Quellcode einer Anwendung wird in Abhängigkeit von den fachlichen Voraussetzungen und den spezifischen technologischen Rahmenbedingungen entwickelt. Die losgelöste Pflege von Fachkonzept und Implementierung hat sich im Zeitablauf jedoch als problematisch erwiesen. Neue fachliche Anforderungen, Änderungen und Anpassungen des Systems führen zu einer hohen Komplexität in der Softwareentwicklung. Die Anforderungsanalyse wird nicht selten zu Gunsten der schnellen Realisierung einzelner Programmmodule vernachlässigt. Konflikte zwischen unterschiedlichen Nutzergruppen fallen damit allerdings erst im späteren Nutzungsstadium auf, da Widersprüche vorweg nicht ausreichend geklärt und ausgeräumt werden. Die Existenz unterschiedlicher Komponententechnologien und Programmiersprachen sorgt dafür, dass für jede dieser Plattformen eine separate manuelle Quellcode-Erstellung erforderlich ist. Eine Überführung der bereits als Software vorliegenden betriebswirtschaftlichen Prozesse in andere Programmiersprachen und Technologien ist daher nicht ohne größeren Anpassungsaufwand möglich und mit einem aufwändigen Reverse-Engineering verbunden.

Ziel neuerer Entwicklungsansätze wie der Model Driven Architecture (MDA) „siehe Model Driven Architecture“) ist es daher, den Entwicklungsprozess selbst auf ein höheres Abstraktionsniveau zu bringen. Statt die fachkonzeptuellen Modelle lediglich für die Aufnahme des organisatorischen Ist-Zustandes und der Spezifikation der Softwareanforderungen zu verwenden, bilden diese nun die entscheidende Grundlage des gesamten Entwicklungszyklus. Sie lösen damit den Quelltext in seiner Rolle als wichtigstes Artefakt der Softwareentwicklung ab. Die Anwendungssystemgestaltung im Kontext der MDA orientiert sich deutlich stärker am fachkonzeptuellen Modell und beschränkt sich nicht auf technische Aspekte. Im Idealfall sollen betriebs-

wirtschaftliche Fachkonzepte mittels MDA (teil-)automatisiert in Quellcode überführt werden. Damit soll die Trennung von Anwender- und Entwicklerwissen durch gemeinsames Erstellen der konzeptionellen Modelle überbrückt werden. Das von der OMG maßgeblich vorangetriebene MDA-Konzept verspricht, Anwendungswissen von Software-Entwurfsentscheidungen loszulösen und das in fachlichen Modellen festgehaltene Wissen soweit wie möglich automatisiert in technische, plattformunabhängige Modelle zu überführen.

1.2.1.5 Simulation

Bei der Simulation werden Abläufe an einem Modell nachgebildet, um Erkenntnisse über die Realität im Zeitablauf zu gewinnen. Ziel ist es, Schwachstellen zu identifizieren, die sich bei der reinen Modellbetrachtung nicht offenbaren würden (wie z. B. hohe Liegezeiten oder eine hohe Varianz bei den Durchlaufzeiten). Die sich durch Simulation ergebenden Alternativen können bewertet werden, und die attraktivste Handlungsalternative kann anschließend im Unternehmen implementiert werden. Vor allem bei der Ermittlung von Personalbedarf oder der Belegung von Maschinen kann unter Zu-Hilfenahme von Zeit-, Mengen- und Kostendaten anhand der Prozessmodelle ermittelt werden, welche die dominante Handlungsalternative ist. Analog zum Workflowmanagement wird durch die Instanziierung auch hierbei ein besonders detailliertes Prozessmodell benötigt.

1.2.2 Ziele in der Organisationsgestaltung

Auch in der Organisationsgestaltung sind das Geschäftsprozessmanagement und die damit verbundene Prozessmodellierung zur Dokumentation und Reorganisation der Unternehmensorganisa-

tion von hoher Relevanz. Insbesondere die Weiterentwicklung der Organisation von der funktionalen Aufbauorganisation zur prozessualen Ablauforganisation ist Aufgabe der Prozessmodellierung in der Organisationsgestaltung.

1.2.2.1 Dokumentation der Organisation

Häufig liegen in den Unternehmungen vor allem Dokumentationen zur Aufbauorganisation vor. Darin wird zumeist in Organigrammen festgehalten, wie die Organisation aufgebaut ist und welche Abteilung welche Zugehörigkeit und Aufgaben hat. Allerdings ist die Dokumentation der tatsächlichen Abläufe, also der Ablauforganisation, in vielen Unternehmungen nur unzureichend dokumentiert. Nur wenige Unternehmen besitzen – wenn sie nicht gerade in Einführungsprojekten von Unternehmenssoftware stecken – eine vollständige aktuelle Beschreibung ihrer Geschäftsprozesse. Die lokal durch einzelne Mitarbeiter entstandenen Dokumentationen sind zumeist in begrenzten Projekten oder aus Eigeninitiative entstanden und besitzen keinerlei vollständigen Anspruch.

Ziel einer ganzheitlichen, d. h. über das gesamte Unternehmen laufenden, Geschäftsprozessdokumentation ist das Erkennen von Schwachstellen (Medienbrüche, Liegezeiten usw.) durch vollständige Transparenz über die Abläufe. Die Modelle sollten daher intuitiv verständlich sein, so dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, die Modelle und die dahinter liegenden Abläufe zu begreifen und zu diskutieren bzw. zu verändern.

Die Unternehmensdokumentation gewinnt seit einigen Jahren insbesondere vor dem Hintergrund gesetzlicher Corporate Government-Kodizes und -Gesetze wie Sarbanes-Oxley-Act, Basel II oder KonTraG an Bedeutung. Vor dem Hintergrund zunehmender Haftungsrisiken für Manager und der dargestellten gesetzlichen Vorgaben erscheint es für das Management un-

erlässlich, methodisch gesichert Entscheidungen über den Umgang mit den operativen Risiken treffen zu können.

1.2.2.2 Kontinuierliches Prozessmanagement

Einhergehend mit der Dokumentation der Prozesse sollte ein kontinuierliches Prozessmanagement (Process Change Management) eingerichtet werden, das auf die dauerhafte Planung, Durchführung und Kontrolle der Prozesse in Bezug auf Soll- und Ist-Durchführung abzielt. Entsprechend ist ein geeignetes Prozesscontrolling zur Erfassung von Abweichungen einzurichten. Attribute des Prozessmodells (z. B. Zeitvorgaben je Funktion) sind möglichst automatisiert zu erfassen und können zu einer weiteren Verbesserung der Prozesse herangezogen werden. Entsprechende Werkzeuge sollten darüber hinaus gängige Controllinginstrumente wie z. B. Frühwarnmechanismen oder Datenaggregation unterstützen.

1.2.2.3 Prozessorientierte Reorganisation

Die prozessorientierte Reorganisation hat seit der Diskussion des Business Process Reengineering seinen Reiz für Unternehmen nicht verloren. Ziel ist es, bestehende Schwachstellen in den Unternehmensabläufen zu identifizieren und durch Reorganisation zu beheben. Voraussetzung sind hierfür aktuelle, anschauliche und formale Prozessmodelle, die einen Vergleich von Soll und Ist erlauben.

1.2.2.4 Benchmarking

Mit der Gegenüberstellung von Leistungen, Produkten, Prozessen und Praktiken zwischen Abteilungen, branchengleichen sowie branchenfremden Unternehmen sollen Bereiche des eigenen Unternehmens mit anderen verglichen werden, um Prozesse und

Leistungen zu verbessern. Benchmarking bietet Anregungen zur internen Innovation und Möglichkeiten, Vorgehen von Spitzenunternehmen in bestimmten Bereichen zu übernehmen (Best Practice).

Im Gegensatz zum Betriebsvergleich steht beim generischen Benchmarking weniger das Kostenkalkül in Form von Umsatz-, Gewinn- und Kostenkennzahlen im Vordergrund, sondern der Vorgang an sich wird betrachtet. Nicht die gesamten Input-Output-Beziehungen des Unternehmens wird im Regelfall betrachtet, sondern einzelne Arbeitsprozesse (z. B. Bestellabwicklungen oder logistische Prozesse). Kriterien zur Bewertung von Prozessen können beispielsweise Zufriedenheit von Kunden oder Mitarbeitern, Fluktuationsrate, Durchlaufzeiten, Kapazitätsauslastungen oder Fehlerraten und die effiziente Beseitigung von Fehlern sein. Es stellen sich Fragen nach dem Vorgehen der Vergleichspartner oder dem Prozess-Besten innerhalb eines Konzerns, einer Branche oder auch branchenübergreifend, da viele Prozesse, wie z. B. der Materialeinkauf, durchaus über Branchen hinaus vergleichbar sind. Während sich das „competitive Benchmarking“ als Leistungsvergleich in etwa mit dem Betriebsvergleich deckt, werden beim „generischen“ Benchmarking selbstständige Prozesse und Funktionsbereiche branchen-, größen- oder domänen-unabhängig untersucht, um Hinweise zur Verbesserung des eigenen Unternehmens(bereichs) zu erhalten.

1.2.2.5 Qualitätsmanagement und Zertifizierung

Seit Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre ist das Thema Qualitätsmanagement für alle Unternehmungen ein wichtiger Bereich. Anstrengungen, in der Produktion stets gleich bleibende Qualität zu erzielen, führen unweigerlich zu einer Beschäftigung mit den Unternehmensabläufen. Entsprechende Zertifizierungen

nach DIN ISO 9000 ff. verlangen entsprechend nach einer hochwertigen Dokumentation, um Abläufe und deren Veränderungen zu dokumentieren. Durch eine enge Kopplung von Prozess- und Organisationsmodellen ist sicherzustellen, dass qualitätssensible organisatorische Änderungen umgehend und konsistent nachgehalten werden.

1.2.2.6 Wissensmanagement

Ziel des Wissensmanagements ist die Erhöhung der Transparenz über das im Unternehmen verfügbare Wissen, um verfügbares Wissen dauerhaft im Unternehmen halten, einsetzbar und abrufbar machen zu können sowie fehlendes Wissen aufzubauen, um die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen. Anschauliche und vielfach anreicherbare Prozessmodelle eignen sich für die Einarbeitung in betriebliche Sachverhalte und für Schulungen (Wissensakquise und -transport) im Rahmen des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements. Grundlage dieses Ansatzes ist die Verwendung von Anwendungssystemen (z. B. Workflow-Managementsystemen) sowie die wissensorientierte Modellierung von Geschäftsprozessen (z. B. mittels der Knowledge Modeling and Description Language). Die Funktionen in Prozessmodellen sollten dabei um „Wissen“ als In- und Outputgröße angereichert werden. Darüber hinaus sollten Beziehungszusammenhänge zwischen Wissen und der Organisationsstruktur sowie den Organisationsmitgliedern hergestellt werden.



<http://www.springer.com/978-3-540-85153-0>

Geschäftsprozessmanagement

Becker, J.; Mathas, C.; Winkelmann, A.

2009, X, 218 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-540-85153-0