

2 Prozessmanagement und indirekte Bereiche

Das zweite Kapitel dieser Untersuchung verfolgt primär das Ziel, die essentiellen Begrifflichkeiten für diese Arbeit zu definieren. Zu Beginn wird eine Nutzenbetrachtung der Prozessorientierung aus organisationstheoretischer Perspektive durchgeführt. Diese allgemeine Betrachtung der Thematik wird durch eine wissenschaftliche Literaturanalyse in Abschnitt 2.2 weiter spezifiziert, bevor das Prozessmanagement in seinen Einzelbestandteilen definiert und erläutert wird (Abschnitt 2.3). Abschließend werden in diesem Kapitel der organisatorische Untersuchungsbereich – die indirekten Bereiche – identifiziert, spezifiziert und die darin ablaufenden Prozesse charakterisiert (Abschnitt 2.4). Das 2. Kapitel schließt mit einer reflektierten Zusammenfassung.

2.1 Organisationstheoretische Nutzenbetrachtung der Prozessorientierung

Der vorliegende Abschnitt dient der theoretischen Herleitung der Prozessorientierung im Allgemeinen. Hierfür wird zu Beginn die theoretische Entwicklungsgeschichte der Prozessorientierung dargelegt und die aktuelle Bedeutung herausgestellt. Die anschließende Differenzierung zwischen Prozess- versus Funktionsorientierung bildet die Grundlage für das weitere Verständnis dieser Untersuchung. Ausgehend von diesen Erkenntnissen werden über empirische Untersuchungen die noch zu realisierenden Nutzenpotenziale hergeleitet und eine Performancebetrachtung angestrebt, bevor das Objekt Prozess in allgemeiner Weise erläutert und grundlegend definiert wird.

2.1.1 Entwicklung und aktuelle Bedeutung der prozessorientierten Organisationslehre

Die Prozessorientierung als eigenes Themenfeld lässt die Vermutung zu, dass es sich bei dieser wissenschaftlichen Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre um ein junges Forschungsfeld handelt.⁵⁶ Gerade in der jüngeren Vergangenheit hat die Intensität der Publikationen in diesem Bereich stark zugenommen.⁵⁷ Infolgedessen ist eine Zunahme an Fachkonferenzen (z.B. International Conference on Business Process Management) und internationalen Fach-

⁵⁶ Prozessorientierung kann in diesem Zusammenhang der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung zugeordnet werden, welche folglich den wissenschaftlichen Gestaltungsrahmen prägt. Vgl. *Liebert* (2012), S. 4.

⁵⁷ In der Literaturanalyse von HOUY/FETTKE/LOOS wird deutlich, dass eine hohe Forschungsintensität in diesem Bereich zu verzeichnen ist. Bis 2008 wurden 1.260 Beiträge zum Prozessmanagement veröffentlicht, von denen 355 eine empirische Ausgestaltung vorweisen. Die 1.260 Beiträge wurden in 136 verschiedenen Zeitschriften veröffentlicht. Vgl. *Houy/Fettke/Loos* (2010), S. 627.

journals (z.B. Business Process Management Journal) zu verzeichnen.⁵⁸ Neben der wissenschaftlichen Bedeutung ist die praktische Relevanz dieser Teildisziplin von maßgeblichem Interesse.⁵⁹ Trotz dieser nachgewiesenen Aktualität stellt die Prozessorientierung keinen jungen Teilbereich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dar.⁶⁰ Im Folgenden sollen daher der Grundgedanke der Prozessorientierung aus der historischen Entwicklung der Organisationslehre abgeleitet und anschließend die aktuelle wissenschaftliche sowie praktische Bedeutung dieser Teildisziplin konkret dargestellt werden.

Erste Aspekte der Prozessorientierung können in den Anfängen der 1930er Jahre identifiziert werden. Die damalige Organisationsforschung erkannte die Notwendigkeit einer systematischen Trennung der Aufbau- und Ablauforganisation in Organisationen. Diese Entwicklungen bzw. Erkenntnisse der Dualität der Aufbau- und Ablauforganisation sind im Wesentlichen auf die Arbeiten von NORDSIECK⁶¹ und HENNING⁶² zurückzuführen. Vor allem NORDSIECK⁶³ hat durch seine Arbeiten die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Prozessabläufe in der Konfiguration der Aufbauorganisation dargestellt.⁶⁴ Die Prinzipien der Aufgabengliederung ermöglichen es, die Betriebsaufgaben nach den Kategorien der Verrichtung bzw. der Objekte zu unterscheiden.⁶⁵ Das Gliederungsprinzip nach der Art der Verrichtung fasst alle einzelnen Verrichtungen zusammen. Die „Konkretisierung des Gegenstandes der Aufgabe“⁶⁶ wird hingegen der Kategorisierung nach Art der Objekte zugeordnet. 1934 konstatierte NORDSIECK, dass ein Betrieb einem fortwährenden Prozess unterliege und die einzelnen Betriebsaufgaben diesem ganzheitlichen Betriebsprozess zu folgen hätten. In der Gesamtbetrachtung sei ein Unternehmen ein Bündel von Leistungsprozessen, die zusammen eine Leistungskette ergäben.⁶⁷ Die prozessorientierte Sichtweise hat sich in der weiteren wissenschaftlichen Betrachtung zunächst jedoch nicht weiter durchgesetzt und die Forschung konzentrierte sich in den Folgejahren auf der Grundlage der Arbeiten von KOSIOL⁶⁸ und GROCHLA⁶⁹ mehrheitlich auf die Auf-

⁵⁸ Vgl. Houy et al. (2011), S. 377; Houy/Fettke/Loos (2012), S. 320; Macedo de Moraes et al. (2014), S. 413.

⁵⁹ Vgl. Knuppertz/Schnägelberger/Clauberg (2011), S. 5f.; Müller/Thome/Vogeler (2011), S. 15ff.; Houy/Fettke/Loos (2012), S. 320f.

⁶⁰ Vgl. Ahlrichs/Knuppertz (2010), S. 15f.; Gaitanides (2013), S. 11.

⁶¹ Vgl. Nordsieck (1931b); Nordsieck (1931a).

⁶² Vgl. Hennig (1934), S. 70ff.

⁶³ Vgl. Nordsieck (1931b); Nordsieck (1931a).

⁶⁴ Nordsieck (1972), S. 7ff.

⁶⁵ Vgl. Nordsieck (1931b), S. 161.

⁶⁶ Nordsieck (1931b), S. 161.

⁶⁷ Vgl. Nordsieck (1934), S. 84; Nordsieck (1972), S. 9f.

⁶⁸ Vgl. Kosiol (1962), S.32; Kosiol (1976), S. 28ff.

⁶⁹ Vgl. Grochla (1973).

bauorganisation von Unternehmen.⁷⁰

Der Fokus der Arbeit von KOSIOL liegt zwar auf der Aufbauorganisation, jedoch versteht dieser – genau wie NORDSIECK – die Ablauforganisation als eine Notwendigkeit zur Zielerreichung. Die unternehmensspezifischen Aufgaben erfordern eine zielgerichtete Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. Diese Gestaltung unterliegt zwangsläufig einem dualistischen Verhältnis. Die Aufgabenanalyse innerhalb dieser Dualität hat somit den Auftrag, die unternehmensspezifischen Aufgaben in kleinstmögliche Elemente zu zergliedern, definierten Stellen zuzuordnen und den Stelleninhabern die Verantwortlichkeiten für diese Elemente zu übertragen.⁷¹ Diese kleinteilige Analyse hat als Ergebnis eine Vielzahl von komplexen Vorgangsketten zu verantworten, die als Prozesse zu bezeichnen sind. In der Arbeit von KOSIOL wird jedoch die Aufbauorganisation vor der Ablauforganisation definiert, weshalb deren Konfiguration nur unter Berücksichtigung der Aufbauorganisation durchgeführt werden kann.⁷² Zwangsläufig folgt somit die Ablauforganisation der Aufbauorganisation.⁷³ Insgesamt kann der letztgenannten daher eine bedeutendere Stellung zugestanden werden.

Anfang der 80er Jahre änderte sich die Betrachtungsperspektive in der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Maßgeblich durch die Arbeiten von GAITANIDES⁷⁴ – unterstützt von den Werken KRÜGER⁷⁵ und STRIENING⁷⁶ – wechselte die Perspektive von der Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation. Ziel sollte es nun mehr sein, vorgelagert die notwendigen betrieblichen Abläufe zu definieren, die für eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung notwendig sind. Ausgehend von diesen Erkenntnissen sei es überhaupt erst möglich eine effiziente und effektive Aufbauorganisation zu konfigurieren. Dieser veränderte Betrachtungswinkel war Ausgangspunkt für die weiteren und prägenden wissenschaftlichen Untersuchungen und Entwicklungen im Rahmen der prozessorientierten Organisationslehre, welche nachfolgend kurz umrissen werden.

Anfang der 1990er Jahre hat das Thema Business Process Reengineering (BPR) der prozessorientierten Organisationslehre eine neue Forschungsintensität verliehen. Zentraler Aus-

⁷⁰ Vgl. *Gaitanides* (2013), S. 22ff.

⁷¹ Vgl. *Kosiol* (1976), S. 42ff.

⁷² Vgl. *Kosiol* (1976), S. 45.

⁷³ Die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation wird lediglich aus vereinfachten analytischen Zielsetzungen vorgenommen und stellt keine reale Strukturierung dar. Die Aufbauorganisation gibt in diesem Zusammenhang die Zielsetzung vor, wobei die Ablauforganisation für die Zielerreichung verantwortlich ist. Die angemessene Aufgabenverteilung erfordert daher zwangsläufig ein ganzheitliches Zielsystem zur Konfiguration der notwendigen Gestaltungsmaßnahmen. Vgl. hierzu *Gaitanides* (2013), S. 26.

⁷⁴ Vgl. *Gaitanides* (1983).

⁷⁵ Vgl. *Krüger* (1984).

⁷⁶ Vgl. *Striening* (1988).

gangspunkt für dieses Interesse war das Werk „Reengineering the Corporation“ von HAMMER/CHAMPY⁷⁷. Die enorme Popularität des Forschungsansatzes ergab sich aus der erwarteten verbesserten Performance des jeweiligen Unternehmens.⁷⁸ Im Fokus dieses Ansehens steht dabei nicht die Verbesserung der Performance in einem ein- bzw. unterem zweistelligen Prozentbereich, sondern eine Performancesteigerung um „[...] Quantensprünge [...]“ bzw. durch „[...] bahnbrechende Verbesserungen“⁷⁹. Erreicht werden soll dieses Ziel, indem die bestehenden Unternehmensprozesse einer fundamentalen Analyse unterzogen werden und ein radikales Redesign der Prozesse das Ergebnis darstellt.⁸⁰ Durch die ganzheitliche Analyse der bestehenden Unternehmensprozesse wird versucht nicht nur bekannten und einzelnen Problembereichen zu einer steigenden Performance zu verhelfen, sondern auch solchen Prozessen, die dem ersten Anschein nach einen ordentlichen Anteil an der Performance des Unternehmens haben. Durch diese fundamentale Analyse sollen vornehmlich Notlösungen bzw. allzu pragmatische Lösungen unterbunden werden.⁸¹

Die Radikalität des Business Process Reengineering hat zwangsläufig dazu geführt, dass sich eine weitere Perspektive entwickelt hat. Unternehmen schreckten in der Vergangenheit oftmals das Risiko, die gesamten Unternehmensprozesse zu hinterfragen, da es vereinzelt Prozesse gibt, die auf den ersten Blick keinen Anteil an der Unternehmensperformance leisten, jedoch eine notwendige Kompetenz des Unternehmens darstellen. Das Infragestellen solcher Prozesse kann zwangsläufig zu einer existenzgefährdenden Situation führen.⁸² ÖSTERLE/BLESSING⁸³ haben diese Problematik erkannt und den weniger radikalen Denkansatz der Prozessoptimierung verfolgt bzw. entwickelt. Dieser Denkansatz bezieht die aktuellen Ist-Prozesse in die Analyse mit ein. Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme kann eine Optimierung der vorhandenen Prozesse unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und -ziele vorgenommen werden.⁸⁴ Einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung dieser Prozessoptimierung leistet die angrenzende Disziplin der Informatik. Es wurden und werden auch aktuell Softwareprodukte entwickelt, die bei der Modellierung, Dokumentierung, Implementierung und Kontrolle dieser Prozesse von großer Hilfe sind.⁸⁵

Die allgemein zunehmende Bedeutung von Prozessen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre

⁷⁷ Vgl. Hammer/Champy (1994).

⁷⁸ Vgl. Gaitanides (2013), S. 49.

⁷⁹ Hammer/Stanton (1995), S. 19.

⁸⁰ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 32f.; O'Neill/Sohal (1999), S. 572ff.

⁸¹ Vgl. Hammer/Stanton (1995), S. 19f.; Peppard/Rowland (1995), S. 13ff.; Hammer/Champy (1999), S. 51f.; Gaitanides (2013), S. 49.

⁸² Vgl. Allweyer (2005), S. 83f.

⁸³ Vgl. Österle/Blessing (2000).

⁸⁴ Vgl. Österle/Blessing (2000), S. 76ff.

⁸⁵ Vgl. Spath (2011), S. 17ff.; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 42f.

lässt sich somit ebenfalls durch das gestiegene Interesse der angrenzenden Disziplinen – im Wesentlichen der Informatik – erklären.⁸⁶ Schon zu Beginn des Abschnitts wurde kurz auf die aktuelle Bedeutung des Themas hingewiesen, welche im Folgenden noch einmal kurz unter Berücksichtigung des wissenschaftlichen und praktischen Interesses dargestellt wird.

Ein maßgeblicher Indikator zur Bewertung der Relevanz eines Themengebiets ist die Anzahl der Publikationen in diesem Forschungsfeld. Die beiden relativ aktuellen Literaturanalysen von SIDOROVA/ISIK⁸⁷ und HOUY/FETKE/LOOS⁸⁸ bilden daher eine angemessene Interpretationsgrundlage. Die zuvor ausgeführte Veränderung innerhalb der Prozessorientierung – weg vom BPR hin zur Prozessoptimierung – kann anhand der veröffentlichten Forschungsbeiträge dokumentiert werden.

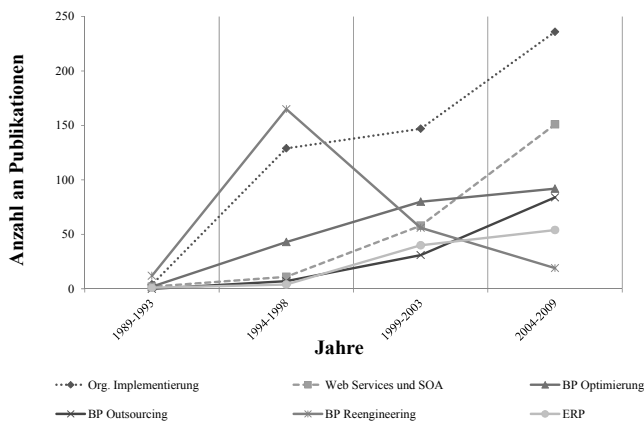


Abbildung 2-1: Trends in der Prozessforschung⁸⁹

Die vorstehende Abbildung verdeutlicht die Bedeutung des BPR Mitte der 1990er Jahre und das danach zunehmende Desinteresse an diesem speziellen Teilbereich der Prozessorientierung. Interessant ist in diesem Zusammenhang die hohe Forschungsintensität im Bereich der

⁸⁶ Vgl. Allweyer (2005), S. 306ff.; Scheer (2008), S. 73; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 464ff.

⁸⁷ Die Literaturanalyse von SIDOROVA/ISIK ist eine interdisziplinäre Analyse, in der nicht nur betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigt, sondern zusätzlich angrenzende Forschungsgebiete mit eingeschlossen werden. Vgl. Sidorova/Isik (2010).

⁸⁸ Die Arbeit von HOUY/FETKE/LESS zielt darauf, den aktuellen Forschungsstand zum BPM aufzuzeigen und bestehende Forschungslücken zu identifizieren. Diese Literaturanalyse bietet ein solides Gerüst zur Bewertung der Aktualität des Themenfelds. Vgl. Houy/Fetke/Loos (2010).

⁸⁹ In Anlehnung an Sidorova/Isik (2010), S. 580.

organisatorischen Implementierung und die Fokussierung auf Web Services und Serviceorientierte Architektur (SOA). In den anderen Forschungsbereichen zum Thema Prozessorientierung ist ebenfalls eine kontinuierliche Zunahme an Publikationen zu beobachten.

In der Gesamtbetrachtung der Publikationen ist ebenfalls eine stetige Bedeutungszunahme zu verzeichnen. Im Vergleich zu anderen Themenbereichen in der Betriebswirtschaftslehre kann diesem Themenbereich somit eine hohe Relevanz und Aktualität unterstellt werden.⁹⁰ Die Studien SIDOROVA/ISIK und HOUY/FETKE/LOOS verdeutlichen exemplarisch diese Tatsache.⁹¹ SIDOROVA/ISIK wählen in der durchgeführten Literaturanalyse einen interdisziplinären Fokus des Themenfeldes und konzentrieren sich in der Betrachtung im Wesentlichen auf den terminologischen Begriff des Prozesses innerhalb der getroffenen Literaturauswahl.⁹² In der Studie von HOUY/FETKE/LOOS liegt der Fokus eher auf dem ganzheitlichen Prozessmanagement.⁹³ Durch diese inhaltlichen Schwerpunkte der jeweiligen Studie ergibt sich zwangsläufig eine unterschiedliche Anzahl identifizierter Studien.

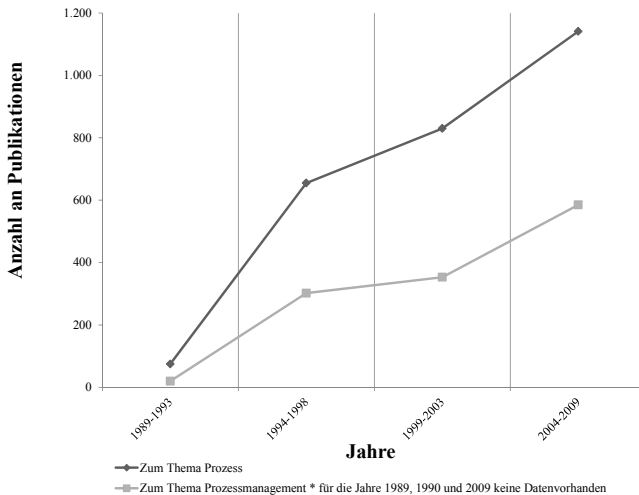


Abbildung 2-2: Entwicklung der Publikationen zum Prozessmanagement⁹⁴

⁹⁰ Vgl. weitere umfassende Literaturanalysen zu dem Thema u.a. *Armistead/Pritchard/Machin* (1999) und *O'Neill/Sohal* (1999).

⁹¹ Vgl. *Houy/Fetke/Loos* (2010); *Sidorova/Isik* (2010).

⁹² Vgl. *Sidorova/Isik* (2010), S. 571ff.

⁹³ Vgl. *Houy/Fetke/Loos* (2010), S. 624ff.

⁹⁴ Eigene Darstellung, basierend auf dem Datenmaterial der Studien von *Sidorova/Isik* (2010) und *Houy/Fetke/Loos* (2010).

Neben der Betrachtung der wissenschaftlichen Bedeutung des Themenfeldes ist es sinnvoll und unabdingbar die praxisrelevante Bedeutung des Themenfeldes zu ermitteln. Die Forschungsstudie⁹⁵ des Beratungshauses PWC *Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement - Eine Studie zum Status quo des Geschäftsprozessmanagements in deutschen und österreichischen Unternehmen* aus dem Jahr 2011 verdeutlicht die Aktualität des Themas über die verschiedenen Branchengrenzen hinweg.⁹⁶

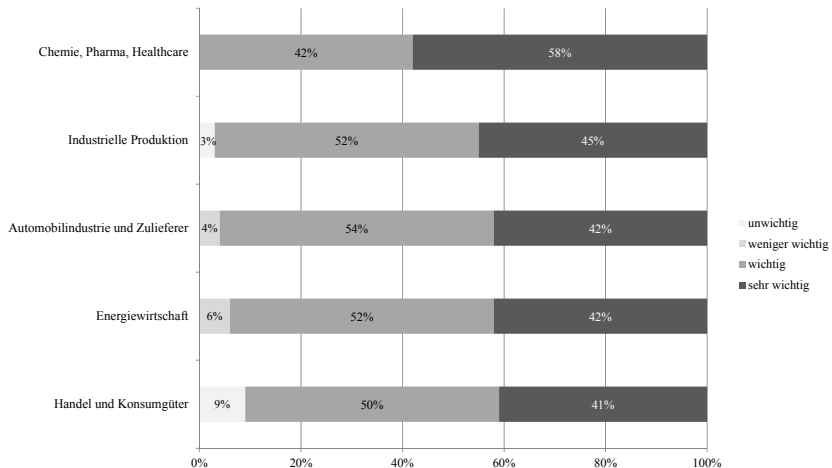


Abbildung 2-3: Rolle des Prozessmanagements im Unternehmen nach Branchen [N=239]⁹⁷

Diese Ergebnisse werden durch die Studie von PICOT/LIEBERT⁹⁸ bestätigt. Die beiden Autoren untersuchen den aktuellen Stand des Prozesscontrollings und -managements in deutschen Großunternehmen. Die Ergebnisse zeigen eine eindeutige Relevanz des Themas für diesen Unternehmenstyp und sehen weiteren wissenschaftlichen Forschungsbedarf in diesem Kontext.⁹⁹ Zusätzlich werden diese Ergebnisse durch den im Zweijahresrhythmus erscheinenden Business Process Management Trendreport validiert. Dieser belegt ausführlich die praktische

⁹⁵ Vgl. Müller/Thome/Vogeler (2011).

⁹⁶ Vgl. Müller/Thome/Vogeler (2011), S. 16f.

⁹⁷ In Anlehnung an Müller/Thome/Vogeler (2011), S. 16.

⁹⁸ Vgl. Picot/Liebert (2011).

⁹⁹ Ebenda.

Relevanz des Themengebiets.¹⁰⁰

2.1.2 Abgrenzung Prozessorientierung und Funktionsorientierung

Die im Moment am häufigsten gewählte Organisationsform in der betrieblichen Praxis ist die funktionsorientierte Organisationsform.¹⁰¹ Prozessorientierung ist in der Praxis nur vereinzelt zu beobachten und oftmals nicht in einer reinen Ausprägung, sondern als Mischform zwischen Prozess- und Funktionsorientierung.¹⁰² Dieser Abschnitt soll deshalb dazu dienen eventuelle Unklarheiten zu beseitigen und ein einheitliches Begriffsverständnis für die beiden zentralen Begriffe der Funktionsorientierung und der Prozessorientierung zu erarbeiten.

Die vertikale Spezialisierung nach Funktionen ist das maßgebliche Charakteristikum der funktionsorientierten Organisationsform. In der betrieblichen Praxis ergeben sich durch die Bündelung dieser Tätigkeiten klassische Unternehmensbereiche wie z.B. Vertrieb, Produktion, Einkauf und Rechnungswesen.¹⁰³ Die Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten und die damit verbundene Spezialisierung haben zur Folge, dass Unternehmen Effizienzverbesserungen in diesen Bereichen erzielen können. Jedoch erfordert eine effizienzsteigernde Spezialisierung eine in die Tiefe fokussierte Abteilungsorganisation. Eine kleinteilige Abteilungsorganisation erfordert wiederum eine hohe Hierarchisierung der Organisation, die zwangsläufig einen hohen Koordinationsaufwand der jeweiligen Verantwortlichkeiten verursacht.¹⁰⁴ Die Spezialisierung hat für die Mitarbeiter zur Folge, dass diese keine ganzheitliche Sichtweise für die Bedürfnisse der Kunden des Unternehmens entwickeln, sondern für diese Mitarbeiter stellen die angrenzenden Funktionsbereiche die eigentlichen Kunden dar. Diese Grenzen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen unterbrechen die funktionsbereichsübergreifenden Prozesse und somit zwangsläufig den Informationsfluss.¹⁰⁵ Durch die aufgrund der Funktionsorganisation hervorgerufenen Unterbrechungen ergibt sich ein erhöhter Koordinations- und Kontrollaufwand. Zusätzlich entstehen unnötig verlängerte Ablaufzeiten und unabwendbar höhere Fehlerraten durch die zunehmenden Informationsverluste. In der Gesamtbetrachtung hat dies eine Verringerung der Ergebnisqualität zur Folge.¹⁰⁶

Ausgehend von der Entwicklungshistorie der Funktionsorientierung wird ersichtlich, dass die-

¹⁰⁰ Vgl. *Wolf/Harmon* (2012), S. 13ff.

¹⁰¹ In der unternehmerischen Praxis wird überwiegend dem Prinzip „structure follows strategy“ bzw. „process follows strategy“ gefolgt. Die Unternehmensberatung Capgemini hat 2011 eine Befragung zu dieser Thematik durchgeführt; 91 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Aufbauorganisation auf die Bedürfnisse der Strategie auszurichten ist. Vgl. *Capgemini* (2011), S. 76f.

¹⁰² Vgl. *Allweyer* (2005), S. 12f.; *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 220.

¹⁰³ Vgl. *Allweyer* (2005), S. 12f.

¹⁰⁴ Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 204f.; *Knuppertz/Feddern* (2011), S. 32f.

¹⁰⁵ Vgl. *Homburg/Bucorius* (2012), S. 71.

¹⁰⁶ Vgl. *Belkin* (2011), S. 13.

se Organisationsform im Wesentlichen der Zeit von stabilen Märkten, langen Produktlebenszyklen, überschaubaren Märkten und konstanten Geschäftsmodellen entstammt. Die zunehmende Komplexität der Umwelt und die damit verbundenen Herausforderungen für die Unternehmensführung im Allgemeinen, aber auch die organisatorische Anpassung im Besonderen, verdeutlichen die Nachteile der funktionalen Organisation.¹⁰⁷ Gerade die ansteigenden Kundenbedürfnisse und der intensive Wettbewerb in den einzelnen Branchen konfrontieren Unternehmen mit neuen Herausforderungen. Zusätzlich kann der Wandel in der Unternehmensumwelt als Konstante bezeichnet werden, da die Märkte kein statisches Merkmal mehr aufweisen.¹⁰⁸

Die Weiterentwicklung der funktionalen Organisation hin zu einer Matrixorganisation kann in diesem Zusammenhang ebenfalls nur als bedingte Lösungsalternative verstanden werden. Denn in der Matrixorganisation muss eine Zunahme der organisatorischen Komplexität unterstellt werden. Daraus erwächst ein zusätzlicher Koordinations- und Planungsaufwand, der sich zwangsläufig negativ auf die Performance des Unternehmens auswirkt.¹⁰⁹ Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Grobaufbau einer funktionalorganisierten Unternehmung.

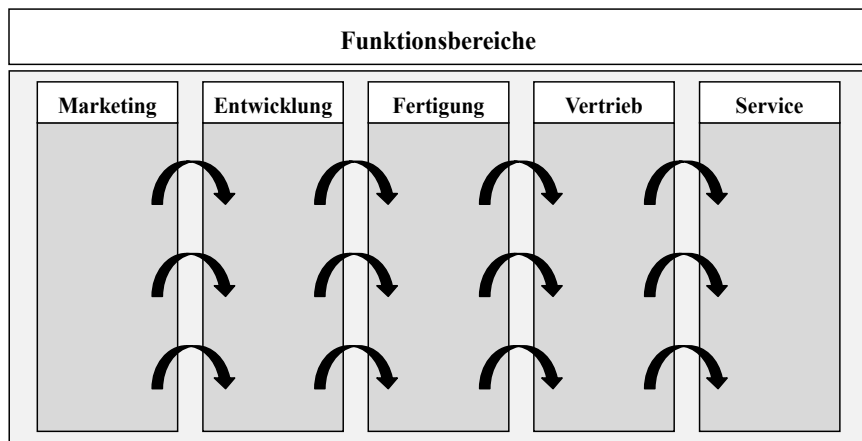


Abbildung 2-4: Grundstruktur der Funktionsorientierung¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Stabell/Fjeldstad (1998), S. 416ff.; Schuh/Friedli/Kurr (2007), S. 7ff.

¹⁰⁸ Vgl. Hammer/Champy (1999), S. 33ff.

¹⁰⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 204ff.

¹¹⁰ In Anlehnung an Allweyer (2005), S. 14; Gaitanides (2013), S. 52; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 206.

Sowohl die funktionsorientierte als auch die prozessorientierte Perspektive können innerbetrieblich sowie unternehmensübergreifend betrachtet werden. Dabei orientieren sich die Funktionen (Funktionsorientierung) von innen nach außen und sehen die Absatzmöglichkeiten als gegeben an, wohingegen die Prozessorientierung von außen nach innen gelagert ist. Dieser Paradigmenwechsel hat zur Folge, dass Unternehmen versuchen die Kundenbedürfnisse, -anforderungen bzw. -erwartungen direkt zu Beginn der Prozesse zu ermitteln und anschließend in der Abfolge der wertschöpfenden Prozessschritte zu berücksichtigen.¹¹¹ Somit sind den einzelnen Verantwortlichen und den eingebundenen Mitarbeitern die notwendigen Anforderungen an die zu erbringende Leistung bekannt. Ebenso ist es in der prozessorientierten Wahrnehmung möglich, Prozesse zu identifizieren, die keinen bzw. nur einen unzureichenden Wertschöpfungsbeitrag leisten.¹¹² Diese Veränderung des organisatorischen Aufbaus einer Unternehmung bietet die Möglichkeit flexibel auf die stetig wechselnden Kundenanforderungen in einem angemessenen Zeitintervall zu reagieren.¹¹³ Darüber hinaus führt das ganzheitliche Verständnis der einzelnen Mitarbeiter zu einer automatisierten Koordinationswirkung, die wiederum einen positiven Effekt auf die unternehmensinterne Kooperation und Zusammenarbeit ausübt und indirekt eine Performanceverbesserung des Unternehmens zur Folge hat.¹¹⁴ Die nachstehende Abbildung veranschaulicht den Grobaufbau einer prozessorientierten Unternehmung.

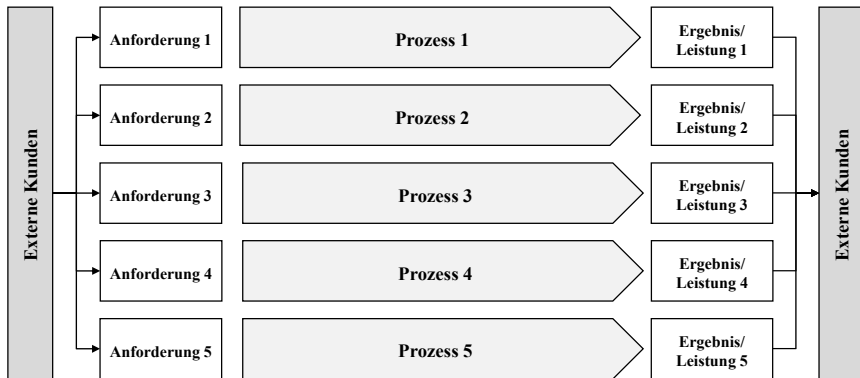


Abbildung 2-5: Grundstruktur der Prozessorganisation¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 33f.; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 208ff.

¹¹² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 53ff.

¹¹³ Vgl. Stöger (2011), S. 5.

¹¹⁴ Vgl. Mayer (2005), S. 2ff.

¹¹⁵ In Anlehnung an Schmelzer (2011), S. 71.

Die Konfiguration der Unternehmensorganisation in eine derartige Prozessorganisation wird in der unternehmerischen Praxis jedoch eher einen Einzelfall darstellen. Die Weiterentwicklung der bestehenden und vorherrschenden Organisationsstrukturen wird in der betrieblichen Praxis maßgeblich durch einen inkrementellen Veränderungsprozess getrieben, weshalb eine ausschließliche Prozessorganisation mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht auftreten wird.¹¹⁶ Folglich nutzen die Unternehmen die Vorteile der prozessorientierten Organisationsgestaltung, wodurch prozessorientierte Organisationsbereiche entstehen.¹¹⁷ Innerhalb dieser Bereiche laufen unterschiedlichste Prozesse ab, die im Nachgang zu definieren und konkretisieren sind.

Zuvor muss jedoch die Frage gestellt werden, welchen Beitrag eine prozessorientierte Organisationsstruktur zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Diese Frage soll im nachfolgenden Abschnitt beantwortet werden.

2.1.3 Nutzen- und Performancepotenziale der Prozessorientierung

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre werden Konzepte, Methoden, Instrumente etc. stetig einer Nutzen- und Performancebetrachtung unterzogen. Dies ist unabhängig von der jeweiligen Disziplin zu sehen, da die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs die wirtschaftliche Betrachtung und die Abgrenzung von den Wettbewerben erfordert.¹¹⁸ In der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht Einigkeit darüber, dass Prozessorientierung einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann und zugleich oftmals ein Optimierungsfeld darstellt.¹¹⁹ Deshalb soll dieser Abschnitt die Vorteile, die Nutzenaspekte und die Performancepotenziale der Prozessorientierung innerhalb der Unternehmen herausarbeiten und inhaltlich diskutieren.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation ist ein stetiges Themenfeld in der Unternehmensentwicklung. Das Intensitätsintervall der Anforderungen an die Unternehmensorganisation hat sich in den letzten Jahren deutlich verkürzt, sodass sich die Abstände zwischen Aktiv- und Passivphasen erkennbar reduziert haben. Unternehmen sind in diesem Zusammenhang aufgrund des Wettbewerbsdrucks, in der misslichen Lage umgehend und angemessen auf diese Situation zu reagieren.¹²⁰ Die Betriebswirtschaft bietet in diesem Zusammenhang ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf diese Rahmenbedingungen. In Hinblick auf die Zielsetzung dieses Abschnitts ist es daher notwendig, die Vorteile und Nutzenaspekte empirisch zu belegen.

¹¹⁶ Vgl. Liebert (2012), S. 14.

¹¹⁷ Vgl. Liebert (2012), S. 70ff.

¹¹⁸ Vgl. Schwinn (1993), S. 40f.

¹¹⁹ Vgl. Bhasin/Parrey (2013), S. 23.

¹²⁰ Vgl. Adeyemi/Aremu (2008), S. 115f.

1999 konnte der prozessorientierten Organisationsgestaltung ein empirisch angewiesener Effekt attestiert werden.¹²¹ FREI/KALAKOTA/LEONE/MARX¹²² konnten in ihrer Untersuchung feststellen, dass die prozessorientierte Organisationsgestaltung einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt.¹²³ In den Folgejahren wurden diese empirischen Untersuchungen intensiviert, damit Vorteile und Nutzenaspekte weiter konkretisiert und validiert werden konnten. 2001 konnte MCCORMACK¹²⁴ nachweisen, dass die prozessorientierte Organisationsgestaltung einen positiven Einfluss auf den gesamten Unternehmenserfolg hat und gleichzeitig die aus der funktionsorientierten Organisationsgestaltung bekannten so genannten Inselprobleme erkennbar reduziert. Durch die Reduktion von isolierten Problemen konnten gleichzeitig bestehende Konfliktpotenziale minimiert bzw. eliminiert und eine Form des „esprit de corps“¹²⁵ geschaffen werden. Dieses Bewusstsein ist zudem ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die positive Entwicklung des Unternehmenserfolgs. Weiterhin wurde festgestellt, dass die prozessorientierte Organisationsgestaltung auf Basis des analysierten Datensatzes in KMUs signifikant bessere Ergebnisse erzielte als in Großunternehmen. Grund hierfür ist nach MCCORMACK der direkte Kontakt zur Führungsebene und die damit verbundene räumliche Nähe zu den einzelnen Prozessen.¹²⁶ In einer weiteren empirischen Untersuchung von GUSTAFSSON/NILSSON/JOHNSON¹²⁷ wurde die Bevorteilung der KMU bei einer prozessorientierten Organisationsgestaltung jedoch entkräftet und den Großunternehmen in diesem Bereich ebenfalls ein positiver Effekt attestiert. Bei beiden Gruppen – sowohl bei den KMUs als auch bei den Großunternehmen – konnte ein deutlich positiver Effekt auf die Kundenzufriedenheit konstatiert werden.¹²⁸

Die dargelegten empirischen Erkenntnisse lassen sich einer sachlogischen Strukturierung unterziehen, die gleichzeitig die Wechselwirkungen aufzeigt. (1) Die prozessorientierte Organisationsgestaltung führt zu einer innerbetrieblichen Optimierung der Aufgabenerfüllung und reduziert als Nebenprodukt offene und latente Konfliktpotenziale.¹²⁹ Möglich ist diese Reduzierung vornehmlich durch das Aufbrechen der Abteilungsgrenzen und durch die damit ver-

¹²¹ Vgl. *Reijers* (2006), S. 393.

¹²² Vgl. *Frei/Kalakota* (1999).

¹²³ Vgl. *Frei/Kalakota* (1999), S. 1217f.

¹²⁴ Vgl. *McCormack* (2001).

¹²⁵ *McCormack* (2001), S. 54. - Der Begriff des esprit de corps umschreibt neutral die grundsätzliche Gemeinschaft von Personen in Form eines Gruppengefühls. Die Mitglieder einer solchen Gemeinschaft agieren innerhalb der Gemeinschaft solidarisch und den gesellschaftlichen Normen entsprechend. Vgl. *Schulz/Basler/Strauss* (2004), S. 250f.

¹²⁶ Vgl. *McCormack* (2001), S. 54f.

¹²⁷ Vgl. *Gustafsson/Nilsson/Johnson* (2003).

¹²⁸ Vgl. *Gustafsson/Nilsson/Johnson* (2003), S. 239f.

¹²⁹ Vgl. *Reijers* (2006), S. 393.

bundene Eliminierung von bereichsorientierten Denkmustern.¹³⁰ Durch den Wegfall der hierarchischen Denkmuster in der Berichterstattung des Einzelnen wird die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder auf das Wesentliche fokussiert und zwar (2) auf die Bedürfnisse der Kunden.¹³¹ Der nachgewiesene positive Effekt der prozessorientierten Organisationsgestaltung auf die Kundenzufriedenheit impliziert im Nachgang eine höhere Produkt- bzw. Dienstleistungsnachfrage und somit gleichzeitig höhere Umsatzerlöse. Neben dieser extern induzierten Ertragslage ist eine positive finanzielle Optimierung durch die verbesserte Aufgabenerfüllung zu erwarten. Insgesamt führt dies (3) zu einem verbesserten Unternehmenserfolg, der wiederum positiven Einfluss (4) auf den Unternehmenswert ausübt.¹³² Somit lassen sich zusammenfassend vier zentrale Nutzenpotenziale identifizieren, die durch eine prozessorientierte Organisationsgestaltung realisiert werden können.

Als wesentlicher Nutzen wurde zu Beginn dieser Untersuchung die Performance innerhalb der Prozessorientierung dargestellt, weshalb dieser Begriff nachstehend eine Klärung erfährt. Der Begriff der Performance ist in der Literatur unterschiedlich definiert. Zur Annäherung an die Ausgestaltung des Begriffs und die damit verbundene Arbeitsdefinition für diese Untersuchung soll zunächst die Definition von BECKER thematisiert werden. Performance ist demnach eine Messgröße, die für die situative Anpassung des leistungswirtschaftlichen Programms steht und nachgelagert Einfluss auf die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele ausübt. Das leistungswirtschaftliche Programm setzt sich zusammen aus den unternehmerischen Potenzialen, ablaufenden Prozessen und Projekten sowie den Produkten.¹³³ Klassisch wird die Performance sowohl in der deutschen als auch angloamerikanischen Literatur durch bekannte Wirtschaftlichkeitsgrößen operationalisiert, die wiederum in eine Effizienz- und Effektivitätsbetrachtung münden. Die Effizienz beschreibt das Verhältnis zwischen dem wertmäßigen In- und Output, wohingegen die Effektivität auf eine langfristige Zielorientierung ausgerichtet ist.¹³⁴

Durch die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung (Abschnitt 1.2) soll die Performance-Definition weiter thematisiert und an das Untersuchungsobjekt der indirekten Bereiche und der darin ablaufenden Prozesse angepasst werden. Die besondere Charakteristik und die damit verbundene Verschiedenheit von indirekten Prozessen zu den klassischen direkten Prozessen

¹³⁰ Vgl. *Frye/Gulledge* (2007), S. 750.

¹³¹ Vgl. *McCormack* (2001), S. 52; *Macedo de Morais et al.* (2014), S. 413.

¹³² Vgl. *Gustafsson/Nilsson/Johnson* (2003), S. 239f.; *Reijers* (2006), S. 393; *Macedo de Morais et al.* (2014), S. 413.

¹³³ Vgl. *Becker* (2015b), S. 59

¹³⁴ Vgl. *Gleich* (2011), S. 18f.

erfordert eine andersgelagerte Definition und Betrachtung von Performance.¹³⁵ Die Performance von indirekten Prozessen lässt sich, basierend auf bisherigen Forschungsarbeiten, zwar nicht vollständig validieren, jedoch haben sich drei Indikatoren in diesem Zusammenhang als tauglich erwiesen, die im Kontext der indirekten Prozesse adjustiert betrachtet werden und nicht vollständig die klassische Kosten/Qualität/Zeit Betrachtung widerspiegeln. Dabei umfassen die drei Indikatoren die Elemente der (1) Effizienz-, der (2) Effektivitäts- und der (3) Ressourcenbetrachtung im Allgemeinen, von denen die Ressourcenbetrachtung eher als ein nachgelagerter Indikator zu interpretieren ist. Die (1) Effizienzbetrachtung beschreibt im Rahmen der indirekten Prozesse den Erfüllungsgrad der Befriedigung von Kundenbedürfnissen und die damit verbundene Problemlösungskompetenz innerhalb dieser komplexen Situation. Den Maßstab zur Bewertung der Effizienzbetrachtung bilden in dieser Sichtweise die Anzahl der zu erledigenden Aufgaben und die involvierten Akteure. Eine vollständige oder halbautomatische Prozessdurchführung im Sinne einer klassischen Effizienzsteigerung ist innerhalb der indirekten Prozesse nur bedingt möglich. Innerhalb der (2) Effektivitätsbetrachtung gelten ebenfalls adjustierte Beurteilungsparameter. So sind die definierten Zielgrößen zur Bewertung des erbrachten Outputs mehrheitlich erst zu einem späteren Zeitpunkt zu überprüfen und zu bewerten. Daher obliegt diesem Indikator eine langfristige Bewertungscharakteristik und keine kurzfristige im Sinne von täglich zu erzielenden Outputgrößen. Die (3) Ressourcenbetrachtung stellt im Wesentlichen auf die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcenparameter ab.¹³⁶

Durch die Integration der diskutierten Performanceverständnisse lässt sich eine begriffliche Synthese vornehmen, die nachstehend das in dieser Untersuchung zugrundeliegende Verständnis zusammenfasst.

Performance ist ...

- *ein Bewertungsmaßstab, bestehend aus einer Effektivitäts-, Effizienz- und einer nachgelagerten Ressourcenbetrachtung, der sich an der Charakteristik der indirekten Prozesse ausrichtet.*¹³⁷

Neben dieser definitorischen Betrachtung muss zwangsläufig die Frage beantwortet werden, wie das Prozessmanagement als eigenständiges Management-Konzept Einfluss auf die Per-

¹³⁵ Die charakteristischen Unterschiede zwischen den Prozesstypen der direkten und indirekten Prozesse werden in den Abschnitten 2.2 sowie 2.4 ausführlich diskutiert.

¹³⁶ Vgl. Wei (2014), S. 173ff.

¹³⁷ Adjustierte Begriffsdefinition. Vgl. Becker/Fischer/Ostbomk (2006), S. 8f.; Gleich (2011), S. 18f.; Becker (2015b), S. 59; Wei (2014), S. 173ff.

formance ausüben kann. Zur Annäherung und späteren inhaltlichen Konkretisierung des Prozessmanagements kann auf den durch BECKER entwickelten BluePrint für Management-Konzepte zurückgegriffen werden. Davon ausgehend zeichnet sich ein adäquates Management-Konzept innerhalb der Struktur durch die darin enthaltenen Funktionen, Objekte, Aufgaben, Aufgabenträger und Methoden, Instrumente sowie Werkzeuge aus.¹³⁸ Durch die Schwerpunktlegung dieser Untersuchung wird primär der Einfluss des Prozessmanagements auf die Performance der indirekten Prozesse untersucht. Die nachstehende Abbildung visualisiert das grundlegende Verständnis der Zusammenhänge zwischen dem Prozessmanagement, der Prozesskategorie der indirekten Prozesse sowie der Performance.

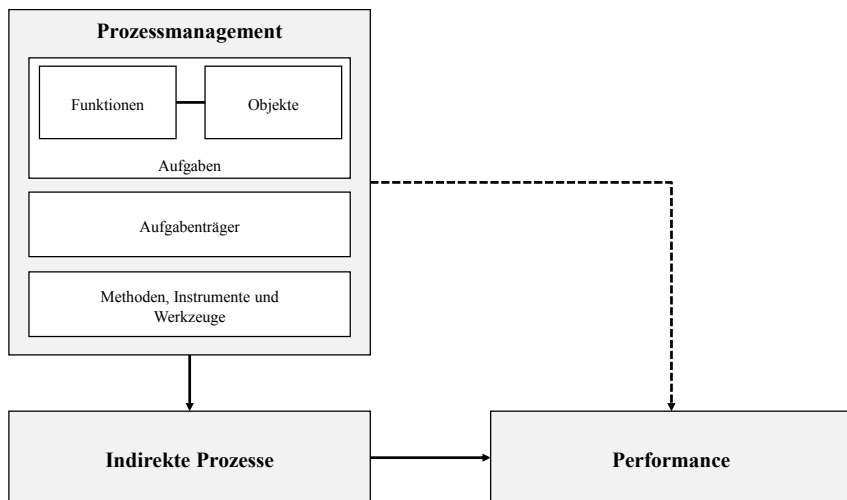


Abbildung 2-6: Prozessmanagement und Performance¹³⁹

Bei dieser Darstellung (Abbildung 2-6) handelt es sich ausschließlich um einen theoretischen Bezugsrahmen und kein integratives Modell. Der Bezugsrahmen dient der späteren Ergebnisinterpretation und Ableitung von praxisorientierten Handlungsempfehlungen und wird unter Abschnitt 4.4 mit den gewonnen empirischen Erkenntnissen angereichert.¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Becker (2015a), S. 67 i.V.m. Die inhaltliche Ausgestaltung und Operationalisierung der Elemente des Prozessmanagements wird im nachfolgenden Verlauf dieser Untersuchung vorgenommen. Vornehmlich in Abschnitt 2.3 sowie in Kapitel 3.

¹³⁹ In Anlehnung an Becker (2015a), S.46; Hyötyläinen (2015), S. 25.

¹⁴⁰ Zur weiteren inhaltlichen Abgrenzung von Bezugsrahmen und Modell vgl. Kirsch/Seidl/van Aaken (2007), S. 22ff.

2.1.4 Prozess als Ergebnis der Prozessorientierung

Der Prozessbegriff¹⁴¹ ist in der Betriebswirtschaft und in angrenzenden Fachdisziplinen ein allgegenwärtiger Begriff. Die weitreichende Verbreitung des Begriffs führt zwangsläufig zu unterschiedlichen Interpretationsspielräumen, die für erhebliche Missverständnisse sorgen können. Die Problematik der Interpretation besteht nicht nur aus wissenschaftlicher, sondern ebenso aus unternehmerischer Perspektive. Die branchenspezifischen Anforderungen an die Unternehmen ergeben, bedingt durch die unternehmerische Zielsetzung, unweigerlich ein inkonsistentes Begriffsverständnis. Das grundlegende Verständnis in Bezug auf einen Prozess ist sicherlich über die Fach-, Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg konsistent, jedoch erscheint es für den Verlauf dieser Untersuchung sinnvoll eine einheitliche Begriffsdefinition zu erarbeiten.¹⁴²

Der maßgebliche definitorische Ursprung des heutigen Prozessbegriffs¹⁴³ ist auf HAMMER/CHAMPY¹⁴⁴ zurückzuführen, jedoch durch weitere Autoren im angloamerikanischen als auch deutschsprachigen Raum sukzessive weiterentwickelt worden. STÖGER¹⁴⁵ erarbeitete in diesem Zusammenhang sieben Anforderungsfaktoren an einen Prozess, die erfüllt sein müssen, damit von einem prozessähnlichen Zustand gesprochen werden kann.¹⁴⁶

- (1) Es muss eine Summe von Aktivitäten vorliegen, die auf ein bestimmtes Ziel (Resultatorientierung) ausgerichtet sind.
- (2) Die Resultatorientierung hat niemals einen Selbstzweck, sondern bezieht sich immer auf einen bzw. mehrere bestimmte und definierte Kunden (Kundenorientierung). Kunden können dabei interne als auch externe Stakeholder darstellen.
- (3) Prozesse leisten einen Gesamtbeitrag („Beitrag ans Ganze“) und sind somit kein Einzelelement der Betrachtung.
- (4) Durch die Kunden- und Resultatorientierung ergibt sich zwangsläufig die Anforderung der Kontrollier-, Mess- und Beurteilbarkeit des Outputs.
- (5) Wiederholbarkeit ist ein wesentliches Anforderungselement sowie gleichzeitig ein Abgrenzungselement zu Projekten. Eine gewisse und notwendige Wiederholbarkeit ist Vo-

¹⁴¹ In der einschlägigen Literatur ist ebenso eine Heterogenität bzgl. des Begriffspaares Prozess und Geschäftsprozess zu identifizieren. In der vorliegenden Untersuchung werden die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess synonym verwendet. Diese Gleichstellung ist u.a. angelehnt an die Untersuchungen von z.B. *Vanderhaeghen* (2009), S. 16.

¹⁴² Vgl. *Allweyer* (2005), S. 51; *Stöger* (2011), S. 3.

¹⁴³ Im Englischen als Business Process bezeichnet.

¹⁴⁴ Vgl. *Hammer/Champy* (1994), S. 35.

¹⁴⁵ Vgl. *Stöger* (2011).

¹⁴⁶ Vgl. *Stöger* (2011), S. 4.

raussetzung um von Prozessen zu sprechen. Gerade auf der Metaebene müssen Prozesse eindeutig definiert sein.

- (6) Das eigentliche organisatorische Design eines Prozesses ist personenunabhängig, jedoch müssen eine oder mehrere Personen den Prozess zu verantworten haben. Durch die funktionsbereichsübergreifende Interaktion¹⁴⁷ werden Prozessverantwortliche unabdingbar.
- (7) Neben den organisatorischen Anforderungen wird dem Prozess zusätzlich in den neueren Ansätzen die Führbarkeit als Anforderungskriterium und essentieller Bestandteil zur Zielerreichung zugerechnet.¹⁴⁸

Diese grundlegenden Anforderungscharakteristika an Prozesse aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sehen vor, dass ein Prozess somit das auf ein Ziel ausgerichtete Bündel von Aktivitäten darstellt.¹⁴⁹ Diese Aktivitäten werden in einer „zeitlich-logische[n]“¹⁵⁰ Abfolge durchgeführt und erbringen dadurch eine Leistung, welche für das Gesamtunternehmen, für einzelne Unternehmensbereiche oder über die Unternehmensgrenzen hinweg einen wesentlich Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.¹⁵¹

In der Betrachtung von Prozessen sind die auslösenden und abschließenden Ereignisse für den jeweiligen Anfang und das Ende eines Prozesses verantwortlich. Zwischen den Ereignissen ist die horizontale sachlogische Abfolge der Aktivitäten die Regel, jedoch können bestimmte Bedingungen innerhalb eines Prozesses eine „Verzweigung“¹⁵² auf vertikaler Achse erfordern. Diese Verzweigungen werden durch zuvor definierte Bedingungen gesteuert.¹⁵³

Abschließend soll die folgende Arbeitsdefinition noch einmal die maßgeblichen Charakteristika eines Prozesses zusammenfassen und für die weitere Untersuchung als Definition gelten.¹⁵⁴

¹⁴⁷ Die funktionsbereichsbezogene Interaktion beschreibt die Auflösung von Funktionsbereichsgrenzen und die organisatorische Anpassung der Organisationsstrukturen. Vgl. hierzu Abschnitt 2.1.2.

¹⁴⁸ Vgl. Stöger (2011), S. 4ff.

¹⁴⁹ Vgl. Stöger (2011), S. 4.

¹⁵⁰ Vgl. Allweyer (2005), S. 51.

¹⁵¹ Vgl. Gaitanides (1983), S. 74f.

¹⁵² Vgl. Allweyer (2005), S. 45.

¹⁵³ Ebenda.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu zusätzlich Ferstl/Sinz (1993), S. 590ff.

Ein Prozess besteht aus...

- *ein auf ein Ziel ausgerichtetes Bündel von Aktivitäten;*
- *einer horizontalen und/oder vertikalen zeitlich-logischen wiederholenden Abfolge von Aktivitäten, die einen Beitrag zur Unternehmensleistung erbringen;*
- *einem auslösenden (Input) und abschließenden (Output) Ereignis.*

Ausgehend von diesen grundlegenden Charakteristika eines Prozesses wird im nachfolgenden Abschnitt eine Literaturanalyse zu den bestehenden Prozesstypen und den in der literaturbefindlichen Beschreibungsmerkmalen durchgeführt. Dieses Vorgehen ist notwendig, um den Prozess als Betrachtungsobjekt weiter zu spezifizieren.

2.2 Charakterisierung von Prozessen

Die Überführung der Prozesse in ein ganzheitliches und professionalisiertes Prozessmanagement erfordert die inhaltliche Konkretisierung der Prozesse. Durch die in Abschnitt 2.1 dargelegten individualisierten Organisationsstrukturen haben sich in der bestehenden Literaturlandschaft unzählige homogene als auch heterogene Prozesstypen entwickelt. Folglich ist diese Varietät innerhalb der eigentlichen Beschreibungsmerkmale (Prozessmerkmale) ebenso vorhanden, da diese die eigentliche Charakterisierung der Prozesse vornehmen. Das Ziel dieses Abschnitts besteht darin, auf der Grundlage einer systematischen Literaturanalyse die bestehenden Prozesstypen zu erheben und die maßgeblichen Prozessmerkmale zu identifizieren. Nachfolgend wird hierzu die notwendige Methodik der Literaturanalyse und der eigentlichen Bestandsaufnahme beschrieben (2.2.1), die Ergebnisse dargestellt (2.2.2) sowie eine zielgerichtete inhaltliche Verdichtung der Ergebnisse vorgenommen (2.2.3).¹⁵⁵

2.2.1 Methodik der Bestandsaufnahme

Innerhalb der Gesellschafts- und Sozialwissenschaften stellt das Instrument der Metaanalyse ein bewährtes Vorgehen zur Ableitung von generalisierten Aussagen zu einem definierten Gegenstandsbereich dar.¹⁵⁶ In der Betriebswirtschaft als einem teilwissenschaftlichen Bereich der Gesellschafts- und Sozialwissenschaften hat die Metaanalyse in den vergangenen Jahren

¹⁵⁵ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass ein Teil der folgenden Ergebnisse der wissenschaftlichen Literaturanalyse vorab veröffentlicht wurden. Dieses Vorgehen wurde gewählt, damit die Qualität der Methodik durch weitere Gutachter im Prozess des Dissertationsverfahrens beurteilt wird. Der Artikel wurde in der Zeitschrift für Organisation veröffentlicht, die gleichzeitig ein Interesse an prozessorientierten Fragestellungen aufweist. Vgl. Becker/Hilmer/Holzmann (2015).

¹⁵⁶ Vgl. Stamm/Schwarb (1995), S. 6.

deutlich an Akzeptanz gewonnen. Zunehmend werden betriebswirtschaftliche Sachverhalte und bisherige Erkenntnisse durch diese Form der sekundärorientierten Betrachtungsanalyse neuartig untersucht und anschließend interpretiert.¹⁵⁷ Durch die Kombination der verschiedenen Betrachtungswinkel erfolgt gleichzeitig eine deduktive und induktive Analyse im Sinne des Gegenstromverfahrens, bedingt durch die verschiedenen Forschungsschwerpunkte der zu analysierenden Forschungsergebnisse. Insgesamt kann somit vorgelagert festgestellt werden, dass die Metanalyse eine integrierende und synthetisierende Methode zur ganzheitlichen Evaluation bestehender Forschungsergebnisse darstellt.¹⁵⁸

Die inhaltliche Ausrichtung der Metaanalyse kann verschiedene Ausprägungen und folglich Ablaufstrukturen einnehmen, abhängig von dem jeweils prägenden Autor.¹⁵⁹ Die in dieser Untersuchung angewendete Methodik orientiert sich an dem Vorgehen nach COOPER/HEDGES¹⁶⁰ und HSIA¹⁶¹, die als prägende Autoren der Metaanalyse in der Gesellschaft- und Sozialwissenschaft gelten. Dabei kann die methodische Vorgehensweise der sogenannten *integrativ research review*¹⁶² in die fünf aufeinander aufbauenden Schritte der (1) Problemformulierung, (2) Datensammlung, (3) Analyse und Interpretation sowie (5) Präsentation differenziert werden.¹⁶³ Die strukturelle Abfolge dieses generischen Prozesses und das damit verbundene auslösende Ereignis der (1) Problemformulierung wurde in der ganzheitlichen Problemstellung (Abschnitt 1.1) zu Beginn dieser Untersuchung ausführlich dargelegt. Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass durch die wissenschaftliche und praktische Relevanz des Prozessmanagements unzählige Autoren eigenständige Begrifflichkeiten erarbeitet haben. Diese Problematik führt dazu, dass es aktuell nicht möglich ist, ein homogenes und generalisiertes Verständnis für Prozesse abzuleiten; folglich lässt sich die Weiterentwicklung des Prozessmanagements nur bedingt vorantreiben. Diese Problematik erfordert zur zielgerichteten Aufarbeitung eine qualitativ hochwertige Datensammlung, die in dem fünfstufigen Prozess der Metaanalyse das zweite Element darstellt. Die nachstehende Abbildung visualisiert den Prozess der durchgeführten Datensammlung.

¹⁵⁷ Vgl. Eisend (2004), S. 4.

¹⁵⁸ Zu der grundlegenden Methodik, die auf GLAAS zurückzuführen ist, vgl. Glass (1976), S. 3ff.

¹⁵⁹ Vgl. Lueglinger/Renger (2013), S. 5ff.

¹⁶⁰ Vgl. Cooper/Hedges (2009).

¹⁶¹ Vgl. Hsia (1988).

¹⁶² Als *integrativ research review* werden Literaturanalysen bezeichnet, die eine aktuelle State-of-the-Art-Betrachtung des definierten Untersuchungsbereichs durchführen. Ziel innerhalb dieser Vorgehensweise ist eine möglichst ganzheitliche Zusammenfassung bisheriger Forschungsergebnisse, damit nachgelagert generalisierte Aussagen zu diesem Bereich abgeleitet werden können. Vgl. Cooper (1989), S. 13; Cooper (1998), S. 3.

¹⁶³ Vgl. Cooper (1982), S. 292ff.; Durlak/Lipsey (1991), S. 295ff.; Cooper/Hedges (2009), S. 3ff.; Randolph (2009), S. 2ff.

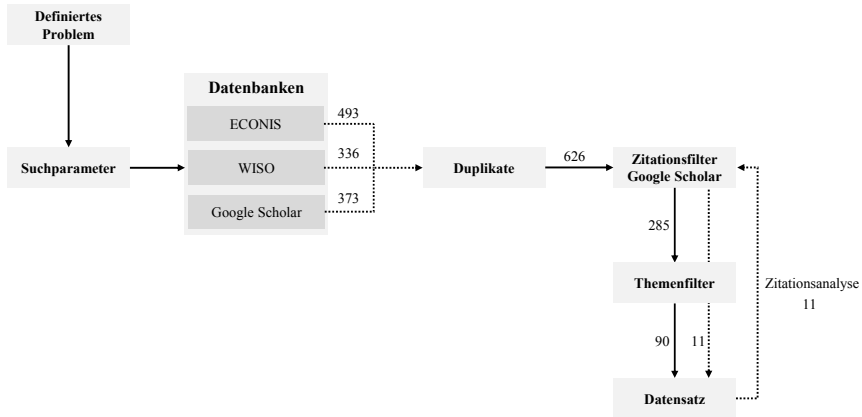


Abbildung 2-7: Prozess der Datenerhebung der Literaturanalyse¹⁶⁴

Die (1) Problemformulierung in dem generischen Prozess der Metaanalyse bildet den Ausgangspunkt zur strukturierten und methodisch validen Datensammlung.¹⁶⁵ Ausgehend von dem Problem und der damit verbundenen Zielausrichtung der Metaanalyse werden zweckmäßige und erfolgversprechende Suchparameter und -bedingungen für die nachgelagerten Datenbankabfragen definiert. Die Zielausrichtung erfordert eine allgemeingültige und generische Datenbasis, weshalb klassische Begriffspaare den größtmöglichen Erfolg versprechen. Für diese vorliegende Metaanalyse werden vier zentrale Begriffe bzw. -paare definiert, die sowohl in deutscher als auch englischer Sprache den Ausgangspunkt der Datenbankabfragen darstellen. Neben diesen Suchparametern (Tabelle 2-1) wird die Bedingung eingeführt, dass jeweils mindestens einer dieser definierten Parameter in dem jeweiligen Titel des Literaturwerks vorkommen müssen.

¹⁶⁴ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 282.

¹⁶⁵ Vgl. Cooper (1982), S. 292ff.; Cooper/Hedges (2009), S. 3ff.

Nr.	Suchparameter	Suchbedingung
1	Prozessmanagement	Im Titel vorhanden
2	Process Management	Im Titel vorhanden
3	Geschäftsprozessmanagement	Im Titel vorhanden
4	Business Process Management	Im Titel vorhanden
5	Prozessorganisation	Im Titel vorhanden
6	Process Organization	Im Titel vorhanden
7	Geschäftsprozessorganisation	Im Titel vorhanden
8	Business Process Organization	Im Titel vorhanden

Tabelle 2-1: Suchparameter und -bedingungen¹⁶⁶

Eine qualitativ hochwertige Durchführung der Datenbankabfragen erfordert eine mehrdimensionale Herangehensweise. So wird innerhalb der vorliegenden Metaanalyse eine Kombination von Datenbanken genutzt, damit eine eindimensionale Ergebnisbetrachtung vermieden werden kann. Als zielführende und qualitativ hochwertige Datenbanken wird neben den beiden klassischen wissenschaftlichen Datenbanken¹⁶⁷ ECONIS und WISO ebenso auf die modernere Alternative Google-Scholar zurückgegriffen, um relevante und hochgradig aktuelle Literaturwerke zu erheben und zu identifizieren.¹⁶⁸ Die konkrete Durchführung der Erhebung bedingt unweigerlich die Aufnahme von Duplikaten, sodass nach Bereinigung des Datensatzes dieser 626 Literaturwerke umfasst, 61,98 Prozent deutsche und 38,02 Prozent englische. Die Zielaussichtung der Allgemeingültigkeit erfordert in einem nächsten Schritt, die 626 Literaturwerke hinsichtlich der wissenschaftlichen und praktischen Bedeutung zu analysieren und zu bewerten. So wird der erhobene Datensatz einer Zitationsanalyse mittels Google-Scholar unterzogen mit der Bedingung, dass mindestens eine Zitation je Literaturwerk zur Aufnahme in den weiteren Reviewprozess vorliegen muss. Abschließend werden die verbleibenden Literaturwerke einer Allgemeingültigkeitsprüfung unterzogen, sodass Literaturwerke von der weiteren qualitativen Auswertung ausgeschlossen werden, die einen themenspezifischen Schwerpunkt in der Ausrichtung verfolgen. Der finale Datensatz der Primärerhebung umfasst somit neunzig Literaturwerke, wobei die Gesamtheit durch eine eigenständige Zitationsanalyse der analysierten Werke um elf Literaturwerke im Nachgang erweitert wird. Diese Erhebungsschleife führt zu einem abschließenden Datensatz, bestehend aus primär und sekundär erhobener Literatur von 101 Werken.

¹⁶⁶ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 282.

¹⁶⁷ Die Auswahl der Datenbanken basierte (1) auf dem Ranking der Universitätsbibliothek der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie (2) auf Basis der Suchfunktionalitäten für Standardliteratur.

¹⁶⁸ Diese methodische Vorgehensweise des eigentlichen Suchprozesses ist an RONDA-PUPO/GUERRAS-MARTIN angelehnt. Vgl. Ronda-Pupo/Guerras-Martin (2012), S. 169.

2.2.2 Überblick über die identifizierten Prozesstypen und -merkmale

Durch die Erhebung des umfassenden Datensatzes mit 101 Literaturwerken ist die Phase (2) der Datensammlung abschlossen und es schließt sich nahtlos die Phase (3) der Analyse und Interpretation an.¹⁶⁹ Bevor eine strukturierte und zielgerichtete Interpretation vorgenommen werden kann, gilt es somit, die identifizierten Literaturwerke hinsichtlich der darin definierten Prozesstypen und -merkmale zu analysieren.

Die in der Problembestellung (Abschnitt 1.1) der Untersuchung ausgeführte These, dass PORTER mit dem Wertkettenmodell einen zentralen Beitrag zur Prozesstypisierung geleistet hat,¹⁷⁰ bestätigt sich zu Beginn der Analyse. Trotzdem zeigt die Detailbetrachtung, dass unterschiedliche Abwandlungen und Adjustierungen dieser Begriffe in Wissenschaft und Praxis vorgenommen wurden. Es konnten insgesamt fünfzig verschiedene Prozesstypen aus dem erhobenen Datensatz deduziert werden.

Nr.	Identifizierte Prozesstypen	Nr.	Identifizierte Prozesstypen
1	Ausführungsprozesse	26	Primäre Geschäftsprozesse
2	Dynamische Geschäftsprozesse	27	Primärprozesse
3	Einmaliger Prozess	28	Produktionsprozess
4	Einzelfall	29	Projektfall
5	Emergent Business Processes	30	Prozesswissensprozesse
6	End-to-End-Geschäftsprozesse	31	Realisierungsprozesse
7	Ereignisgesteuerte Geschäftsprozesse	32	Regelfall
8	Flexible Prozesse	33	Regelprozesse
9	Führungsprozesse	34	Routinefall
10	Geschäftsprozess	35	Routineprozesse
11	Gestaltungsprozesse	36	Sekundäre Geschäftsprozesse
12	Hauptprozesse	37	Sekundärprozesse
13	Informationelle Geschäftsprozesse	38	Serviceprozesse
14	Innovationsprozesse	39	Standardprozesse
15	Kernprozesse	40	Statische Geschäftsprozesse
16	Know-how-intensive Geschäftsprozesse	41	Steuerungsprozesse
17	Kollaborative Geschäftsprozesse	42	Strategische Prozesse
18	Kundenprozesse	43	Stringente Prozesse
19	Leistungserstellungsprozesse	44	Stützprozesse
20	Leistungsprozesse	45	Supportprozesse
21	Management- und Verwaltungsprozesse	46	Tertiärprozesse
22	Managementprozesse	47	Unternehmensübergreifende Prozesse
23	Masterprozesse	48	Unterstützungsprozesse
24	Materielle Geschäftsprozesse	49	Wissensintensive Geschäftsprozesse
25	Nicht-Routineprozesse	50	Zyklische Geschäftsprozesse

Tabelle 2-2: Identifizierte Prozesstypen¹⁷¹

¹⁶⁹ Vgl. Durlak/Lipsey (1991), S. 295ff.

¹⁷⁰ Vgl. Porter (2000), S. 66f.

¹⁷¹ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 284.

Zusätzlich zu den Prozesstypen stehen die eigentlichen Beschreibungselemente in Form von Prozessmerkmalen im Fokus der Analyse. Die Analyse der Prozessmerkmale lässt deutlich erkennen, dass die in den Prozesstypen identifizierte Heterogenität in der Kategorie der Prozessmerkmale nochmals gesteigert wird. Die qualitative Auswertung zeigt, dass insgesamt 122 verschiedene Prozessmerkmale identifiziert werden können und gleichzeitig von diesen 122 Prozessmerkmalen 75 zur Beschreibung des Prozesstyps Kern-, Support- und Führungsprozesse Anwendung finden. Diese enorme Vielfalt und Heterogenität erschwert, wie dargelegt, die methodische Weiterentwicklung des professionellen Prozessmanagements. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht die aktuell vorliegende Vielfalt in der Prozesscharakterisierung mittels Prozessmerkmalen und somit den ersten Teil der Phase (3) Analyse und Interpretation. Die Interpretation der Ergebnisse wird im nachfolgenden Abschnitt integrativ durchgeführt.

Nr.	Identifizierte Prozessmerkmale	Nr.	Identifizierte Prozessmerkmale	Nr.	Identifizierte Prozessmerkmale
1	Abhängigkeit	42	Informelles Ergebnis	83	Präzision
2	Arbeitsteilung	43	Innovationsgrad	84	Qualität
3	Art der Ausführung	44	Input	85	Rahmenbedingungswissen
4	Art der Leistung	45	Interaktion	86	Reengineering-Schwerpunkt
5	Art der Wertschöpfung	46	Interprozessverflechtung	87	Reichweite
6	Ausführung	47	IT-Unterstützung	88	Reifegrad
7	Ausgestaltung	48	Kapazitätsbedarf	89	Repetitivität
8	Auslöser	49	keine ableitbaren Merkmale	90	Ressourcen
9	Automatisierung	50	Kernkompetenz	91	Ressourceneinsatz
10	Bedeutung	51	Know-how	92	Resultatorientierung (Output)
11	Begründungswissen	52	Kognitive Anforderungen	93	Risiko
12	Beitrag	53	Kognitive Fähigkeiten	94	Rolle im Unternehmen
13	Beschaffenheit	54	Kohärenz	95	Routine- und Ausnahmeprozesse
14	Betrachtungsobjekt	55	Kommunikationsintensität	96	Schnelligkeit
15	Beurteilbarkeit	56	Komplexität	97	Schnittstellen
16	Datenintensität	57	Komplexität/Variabilität	98	Selbstorganisation
17	Dauer	58	Konstanz	99	Spezialisierung
18	Detaillierungsgrad	59	Kontrollierbarkeit	100	Spezifität
19	Determiniertheit	60	Koordination	101	Standardisierbarkeit
20	Dokumentation	61	Koordinierungs- u. Steuerungsauf.	102	Steuerungsfähigkeit
21	Dokumentationsintensität	62	Kosten	103	Strategische Bedeutung
22	Dringlichkeit	63	Kostenintensität	104	Strukturierungsgrad
23	Dynamik	64	Kreativität	105	Systeme
24	Effektivität	65	Kundennutzen	106	Technisierungsgrad
25	Effizienz	66	Kundenorientierung	107	Umfang
26	Entscheidungsvielfalt	67	Kundenzufriedenheit	108	Unumkehrbarkeit
27	Erfahrungen	68	Lebenszyklus	109	Veränderlichkeit
28	Fehlertoleranz	69	Leistung	110	Verantwortlichkeit
29	Flexibilität	70	Leistungsbeziehung	111	Verteiltheit
30	Formalisierungsgrad	71	Leistungsergebnis	112	Vertrauen
31	Führbarkeit	72	Leistungsvereinbarungen	113	Visualisierung
32	Funktion	73	Leistungswissen	114	Wertbeitrag
33	Ganzheitlichkeit	74	Logikwissen	115	Wertschöpfung
34	Gegenstand	75	Messbarkeit	116	Wettbewerbsvorteile
35	Gleichartigkeit	76	Nicht-Imitierbarkeit	117	Wichtigkeit
36	Grad der Arbeitsteilung	77	Nicht-Substituierbarkeit	118	Wiederholungsgrad
37	Grad der Veränderlichkeit (Wdh.)	78	Objekt	119	Wissensintensität
38	Häufigkeit	79	Organisation	120	Zeithorizont
39	Hierarchie	80	Partner	121	Zielorientierung
40	Idealisierte Prozessmuster	81	Plan- und Strukturierbarkeit	122	Zusammenarbeit
41	Informationswissen	82	Potential		

Tabelle 2-3: Identifizierte Prozessmerkmale

2.2.3 Inhaltliche Verdichtung der identifizierten Prozesstypen und -merkmale

Eine zweckmäßige Interpretation der Ergebnisse der durchgeführten Literaturanalyse erfordert eine inhaltlich kongruente Verdichtung der bisherigen Ergebnisse und zwar sowohl auf der Ebene der Prozesstypen als auch auf jener der Prozessmerkmale. Grundlage für die Verdichtung ist die Definition von inhaltlichen Clustern, die eine Subsumierung der identifizierten Ergebnisse erlaubt. Zunächst sollen daher für die identifizierten Prozesstypen gängige Cluster aus der Prozessmanagementforschung abgeleitet und definiert werden, welche die Grundlage zur inhaltlichen Zuordnung bilden.

Ausgehend von dem Wertkettenmodell nach PORTER – welches zweifelsohne als der maßgebliche Ursprung identifiziert werden kann – kann als (1) Prozesstypencluster, abgeleitet von den Primär- und Sekundär-Aktivitäten, das Begriffspaar Kern- versus Supportprozess definiert werden.¹⁷²

In den Folgejahren wurden durch verschiedene Autoren weitere Spezifizierungen vorgenommen. ÖSTERLE erweiterte diese bisherige Betrachtungsweise um die Differenzierungsperspektive der Managementprozesse.¹⁷³ Folglich ergeben sich für das (2) Prozesstypencluster das Begriffspaar Kern- versus Support- versus Managementprozesse.

Als (3) inhaltliches kongruentes Prozesstypencluster kann das Begriffspaar materieller versus informeller Prozess identifiziert werden. Dieses Begriffspaar ist auf die zunehmende und notwendige Kompetenzsicherung und -entwicklung innerhalb der Unternehmen zurückzuführen.

Die dynamischen Rahmenbedingungen und die damit geforderte Flexibilität der Unternehmen hat ebenso Einzug in die Prozesstypologien gehalten¹⁷⁴, wodurch sich ein Unterscheidungspar in Form von (4) statischen und dynamischen Prozessen ergibt.

Zusätzlich wird die organisatorische Reichweite der Prozesse durch das Begriffspaar (5) End-to-End-Prozesse versus Geschäftsprozesse berücksichtigt, welches in der Literatur gerne als typenbildendes Kriterium zur betriebswirtschaftlichen Fokussierung genutzt wird. Es dient vornehmlich der Abgrenzung von IT-orientierten Prozessen.¹⁷⁵

Das sechste Prozesstypencluster basiert maßgeblich auf den Arbeiten von PICOT, der erstmalig die Flexibilität von Prozessen direkt in den Wortlaut der eigentlichen Definition der Pro-

¹⁷² Vgl. Porter (2000), S. 66.

¹⁷³ Vgl. Österle (1995), S. 131.

¹⁷⁴ Dynamische Veränderungen in den Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Effektivitäts- und Effizienzeffekte werden in dem Beitrag von SCHLÖMER ET AL. ausführlich diskutiert. Vgl. Corallo et al. (2011), S. 194ff. i.V.m. Schlömer et al. (2013), S. 216ff.

¹⁷⁵ Vgl. Aldin/Cesare (2011), S. 362f.

zesse aufgenommen hat. Es ergibt sich somit das Begriffspaar der (6) Regel- versus Routine- versus Ad-hoc Prozesse.¹⁷⁶

Letztlich werden unter dem Prozessstypencluster (7) Sonstige alle Prozessstypen zusammengefasst, denen keine inhaltliche Schnittmenge attestiert werden kann.

In der interpretationsorientierten Ergebnisbetrachtung der aggregierten Prozessstypen wird ersichtlich, dass die Grundidee durch PORTER sowie die Weiterentwicklung nach ÖSTERLE annähernd die Hälfte (43,18 %) aller in der ausgewerteten Literatur befindlichen Prozessstypen ausmacht.¹⁷⁷ Zurückzuführen ist diese hohe Akzeptanz vornehmlich auf die synonymorientierte Begriffsnutzung in der ausgewerteten Literatur. Zwar wurden fünfzig verschiedene Prozessstypen identifiziert, jedoch kommt dieses Ergebnis auch dadurch zustande, dass verschiedenste Autoren gleichartige Begriffe für den eigentlich inhaltlich homogenen Sachverhalt verwenden. So sind in der Literatur konkret unter den Begriffen Kernprozess, Supportprozess und Managementprozess unzählige Ausgestaltungsdimensionen aufzufinden. Z.B. sind unter Kernprozessen ebenso Primär- und Hauptprozesse, unter Supportprozessen Sekundär-, Ausführungs- und Unterstützungsprozesse sowie unter Managementprozessen Führungs- und strategische Prozesse zu verstehen. Zusätzlich wird in der Betrachtung der Ergebnisse deutlich, dass die angesprochene Kompetenzsicherung und -entwicklung in der bestehenden Literatur in Form des Prozessstypenclusters materiellen versus informellen Prozessen mit 12,12 Prozent eine angemessene Bedeutung zuspricht. Der Unterscheidung zwischen End to End- und Geschäftsprozessen obliegen auf Basis der Ergebnisse 11,36 Prozent. Ebenso haben die angesprochenen dynamischen Rahmenbedingungen und die damit geforderte Unternehmensflexibilität in der ausgewerteten Literatur eine gewisse Stellung durch die statischen und dynamischen Prozesse (6,06 %) angenommen. Auf die von PICOT in der Literatur verankerten Regel- versus Routine- versus Ad-hoc Prozesse entfallen 4,55 Prozent.¹⁷⁸ Für insgesamt 3,79 Prozent der erhobenen Prozessstypen konnte keine inhaltliche Gemeinsamkeit ermittelt werden, weshalb diese in der inhaltlichen Kategorie Sonstige subsumiert wurden und als inhaltliche Cluster keinen Mehrwert darstellen.

¹⁷⁶ Vgl. *Picot/Rohrbach* (1995), S. 31f.

¹⁷⁷ Vgl. *Österle* (1995), S. 131; *Porter* (2000), S. 66.

¹⁷⁸ Vgl. *Picot/Rohrbach* (1995), S. 31f.

Nr.	Prozesstypen	Häufigkeiten	Prozent	Kumuliert
1	Kern-, versus Support- versus Managementprozesse	32	24,24%	24,24%
2	Kern- versus Supportprozesse	25	18,94%	43,18%
3	Materielle versus informelle Prozesse	16	12,12%	55,30%
4	End to End Prozesse versus Geschäftsprozesse	15	11,36%	66,67%
5	Statische versus dynamische Prozesse	8	6,06%	72,73%
6	Regel-, versus Routine- versus Ad-hoc Prozesse	6	4,55%	77,27%
7	Sonstige Prozesse	5	3,79%	81,06%
8	keine Ausführungen zu Prozesstypen	25	18,94%	100,00%
Summe		132	100,00%	100,00%

Tabelle 2-4: Verdichtete Prozesstypen¹⁷⁹

Das vorherige methodische Vorgehen – die Identifikation von inhaltlichen Clustern – wird ebenfalls bei der zweckmäßigen Aufbereitung der Prozessmerkmale angewendet. Insgesamt können auf der Basis des erhobenen Literatursamples unter Berücksichtigung der gängigen Prozessmanagementforschung acht zentrale inhaltliche Schnittpunkte abgeleitet werden, auch wenn die Kategorie Sonstige analog zu der im Bereich der Prozesstypen keine eigenständige inhaltliche Fokussierung aufweist. Bereinigt um diese Merkmalskategorie handelt es sich um sieben inhaltliche Prozessmerkmalcluster, die nachfolgend definiert und ausgeführt werden.

Der (1) Standardisierungsgrad eines Prozesses bezeichnet die Beschreibungsfähigkeit und Analyseintensität. Eine hohe Standardisierung eines Prozesses impliziert zwangsläufig die Beschreibbarkeit der Vorgänge und die der ablauforientierten Funktionsweise.¹⁸⁰ Zugleich ist die Standardisierungsfähigkeit eines Prozesses ein Indikator zur Nutzung von Regelsystemen zur Steuerung.¹⁸¹ Eine geringe Standardisierung eines Prozesses hat zwangsläufig eine ansteigende Komplexität und Unsicherheit zur Folge. Die Standardisierung ist somit zugleich der maßgebliche Einflussfaktor zur Definiertheit der Prozessaufgaben. Je höher das Maß der Standardisierung, desto definierter die Prozessaufgaben. Eine geringe Standardisierung erfordert von dem Prozessmanagement eine antizipierte Prozesslenkung.¹⁸²

Das (2) Prozessmerkmal der Ergebnisorientierung beinhaltet den zentralen Prozessgegenstand (Output). Dieser kann folglich informatorischer sowie materieller Natur sein. Informatorische Ergebnisorientierung kann somit ein Indikator für einen gewissen Kollaborations- und Kognitivitätsgrad sein. Materielle Ergebnisorientierung ist vornehmlich in dem Produktionsbereich vorzufinden.¹⁸³

Der (3) Kognitivitätsgrad umschreibt mögliche Fähigkeiten zur zielgerichteten Problemlö-

¹⁷⁹ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 283.

¹⁸⁰ Vgl. Vanderhaeghen (2009), S. 61f.

¹⁸¹ Vgl. Vanderhaeghen/Loos (2007), S. 19f.; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 239.

¹⁸² Vgl. Vanderhaeghen (2009), S. 61f.

¹⁸³ Vgl. Hofer-Alfeis (1999), S. 35.

sung.¹⁸⁴ Den neueren Forschungsergebnissen ist zu entnehmen, dass Unternehmen nicht nur auf ihre vorhandene Ressourcenausstattung achten sollten, sondern ein maßgeblicher Erfolgsfaktor in der Möglichkeit zur Problemlösung gesehen wird.¹⁸⁵ So ist zwangsläufig zu unterstellen, dass der Prozessablauf maßgeblich von Zwischenergebnissen abhängt. Somit sind während des Prozesses situative Entscheidungen zu fällen, die nicht vordefiniert sind bzw. nicht vordefiniert werden können.¹⁸⁶ Folglich können Unternehmen die Wettbewerbsvorteile nur sichern, wenn die notwendigen Kompetenzen zur Weiterentwicklung ausgebaut werden.¹⁸⁷

Die (4) Vorhersehbarkeit wird in einem bestimmten Maße von der jeweiligen Komplexität/Variabilität sowie dem Standardisierungsgrad determiniert. Komplexität/Variabilität beschreiben die vorhandene Vielfalt, welche zwangsläufig zu einer hohen Veränderungsintensität führt.¹⁸⁸ Damit geht zwangsläufig ein Anstieg des Unsicherheitsfaktors in Form des Risikos einher. Folglich ist der Standardisierungsgrad bei einer geringen Vorhersehbarkeit eher niedrig.¹⁸⁹

Der (5) Kollaborationsgrad als Prozessmerkmal bezeichnet in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure innerhalb des Prozesses, die sowohl vollständig unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend stattfindet.¹⁹⁰ Die Bedeutung der Zusammenarbeit ergibt sich durch die stetige Zunahme der komplexen Aufgaben und der damit verbundenen Fragmentierung des Gesamtprozesses in Teilprozessschritte. Zwangsläufig sind die Interaktionsausrichtung und der Koordinationsbedarf von entschiedenem Interesse.¹⁹¹

Die (6) Ressourcenintensität als weiteres Prozessmerkmal umschreibt die jeweiligen Bedarfe zur Zielerfüllung. Die Bedarfe können klassisch nach den Kosten-, Personal- sowie Zeitbedarfen unterschieden werden. Ebenso können notwendige IT-Systeme eine elementare Ressource darstellen.¹⁹²

Das (7) Signifikanzniveau umschreibt die strategische Relevanz bzw. Bedeutung des jeweiligen Prozesses. Zusätzlich sind in diesem Prozessmerkmal Häufigkeits- und Hierarchiaspekte abgebildet.

¹⁸⁴ Vgl. *Fuchs-Kittowski* (2001), S. 173ff.; *Vanderhaeghen* (2009), S. 62.

¹⁸⁵ Vgl. *Schlömer et al.* (2013), S. 216ff.

¹⁸⁶ Vgl. *Vanderhaeghen* (2009), S. 62.

¹⁸⁷ Vgl. *Schlömer et al.* (2013), S. 216ff.

¹⁸⁸ Vgl. *Bartelheimer* (2009), S. 51f.

¹⁸⁹ Vgl. *Vanderhaeghen* (2009), S. 63.

¹⁹⁰ Vgl. *Vanderhaeghen* (2009), S. 25.

¹⁹¹ Vgl. *Vanderhaeghen/Loos* (2007), S. 17ff.

¹⁹² Vgl. *Belkin* (2011), S. 21ff.

Nr.	Prozessmerkmal	Ausprägungsform	Beschreibung
1	Standardisierungsgrad	Hoch – Niedrig	Wie stark lassen sich Prozessabläufe, Aufgaben und Verantwortliche ex-ante definieren?
2	Ergebnisorientierung	Materiell - Immateriell	Inwieweit ist das Ergebnis eines Prozess materiell-dinglicher oder immateriell-informatrischer Natur?
3	Kognitivitätsgrad	Hoch – Niedrig	Wie wichtig sind geistige Fähigkeiten zur Lösung schlecht oder nicht definierter Probleme?
4	Vorhersehbarkeit	Hoch – Niedrig	Inwieweit ist das Prozessergebnis durch Unsicherheit geprägt?
5	Kollaborationsgrad	Hoch – Niedrig	Inwieweit ist die Arbeit innerhalb eines Prozess durch die Interaktion zwischen den Prozessteilnehmern geprägt?
6	Ressourcenintensität	Hoch – Niedrig	Wie hoch ist die Inanspruchnahme notwendiger Ressourcen (Personal-, Zeit- IT-Bedarf) zur Prozessdurchführung?
7	Signifikanzniveau	Hoch – Niedrig	Inwiefern ist der jeweilige Prozess strategisch für das Unternehmen relevant?

Tabelle 2-5: Prozessmerkmale, Ausprägungsformen und Beschreibung¹⁹³

Betrachtet man die statistische Verwendungshäufigkeit der Prozessmerkmale vor dem Hintergrund des *Pareto-Prinzips*, so können (1) Standardisierungsgrad (29,96 %), (2) Ergebnisorientierung (15,48 %), (3) Kognitivitätsgrad (13,49 %), (4) Vorhersehbarkeit (12,70 %) und (5) Kollaborationsgrad (11,71 %) als maßgebliche Prozessmerkmale identifiziert werden. Die kumulierte Häufigkeit dieser fünf ausgewählten Prozessmerkmale beträgt 83,33 Prozent. Trotz dieser theoretischen Limitation des Pareto-Prinzips sollen für die weitere Untersuchung alle Prozessmerkmale Anwendung finden, damit dem Grundsatz der deduktiven und induktiven Betrachtungsweise weiter gefolgt wird und die Ergebnisse nicht in der frühen Untersuchungsphase limitiert werden.

¹⁹³ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 285.

Nr.	Verdichtete Prozessmerkmale	Zugeordnete Prozessmerkmale	Häufigkeiten	Prozent	Kumuliert
1	Standardisierungsgrad	Automatisierung; Detaillierungsgrad; Dokumentationsintensität; Flexibilität; Formalisierungsgrad; Gleichartigkeit; Idealisierte Prozessmuster; IT-Unterstützung; Kohärenz; Konstanz; Kontrollierbarkeit; Koordination; Messbarkeit; Nicht-Initierbarkeit; Organisation; Plan- und Strukturierbarkeit; Präzision; Reifegrad; Repetitivität; Routine- und Ausnahmeprozesse; Spezifität; Standardisierung; Steuerungsfähigkeit; Strukturierbarkeit; Veränderlichkeit; Visualisierung; Wiederholungsgrad	151	29,96%	29,96%
2	Ergebnisorientierung	Art der Leistung; Art der Wertschöpfung; Auslöser; Beitrag; Beschaffenheit; Betrachtungsobjekt; Beurteilbarkeit; Dringlichkeit; Effizienz; Funktion; Gegenstand; Informelles Ergebnis; Input; Kundennutzen; Leistung; Leistungsergebnis; Leistungsvereinbarungen; Nicht-Substituierbarkeit; Objekt; Qualität; Resultatsorientierung (Output); Schnelligkeit; Technisierungsgrad; Wertschöpfung; Wettbewerbsvorteile; Zielorientierung (Effektivität, Effizienz)	78	15,48%	45,44%
3	Kognitivitätsgrad	Art der Ausführung; Ausführung; Begründungswissen; Datenintensität; Datenintensität; Entscheidungsvielfalt; Erfahrungen; Fehlertoleranz; Informationswissen; Innovationsgrad; Kognitive Anforderungen; Kognitive Fähigkeiten; Kreativität; Leistungswissen; Logikwissen; Potential; Rahmenbedingungswissen; Wissensintensität	68	13,49%	58,93%
4	Vorhersehbarkeit	Determiniertheit; Dynamik; Komplexität; Komplexität/Variabilität; Risiko	64	12,70%	71,63%
5	Kollaborationsgrad	Abhängigkeit; Arbeitsteilung; Führbarkeit; Interaktion; Kommunikationsintensität; Koordinierungs- und Steuerungsaufwand; Leistungsbeziehung; Partner; Schnittstellen; Verantwortlichkeit; Verteiltheit; Vertrauen; Zusammenarbeit	59	11,71%	83,33%
6	Sonstige	Dauer; Ganzheitlichkeit; Lebenszyklus; Reengineering-Schwerpunkt; Reichweite; Umfang; Zeithorizont	23	4,56%	87,90%
7	Ressourcenintensität	Kapazitätsbedarf; Kostenintensität; Ressourceneinsatz; Systeme	21	4,17%	92,06%
8	Signifikanzniveau	Bedeutung; Häufigkeit; Hierarchie; Kernkompetenz; Rolle im Unternehmen; Spezialisierung; Strategische Bedeutung; Wichtigkeit	14	2,78%	94,84%
9	Keine ableitbaren Merkmale		26	5,16%	100,00%
Summe			504	100,00%	100,00%

Tabelle 2-6: Verdichtete Prozessmerkmale¹⁹⁴

2.3 Prozessmanagement

Der vorliegende Abschnitt charakterisiert das Prozessmanagement in seiner Grundausrichtung. Ausgehend von einer allgemeinen Notwendigkeits- und Aktualitätsbetrachtung des Prozessmanagements (Abschnitt 2.3.1), folgt die grundsätzliche terminologische Herleitung des Management-Begriffs; sie wird anschließend in eine integrative Diskussion überführt und bildet als Ergebnis den Begriff des Prozessmanagements ab (Abschnitt 2.3.2). Anschließend wird die organisatorische bzw. hierarchische Einordnung des Prozessmanagements in Form

¹⁹⁴ In Anlehnung an Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 285.

der institutionellen Betrachtungsweise vorgenommen (Abschnitt 2.3.3). Ausgehend von diesem Rahmenwerk werden die Funktionen sowie Aufgabenbündel des allgemeinen Prozessmanagements definiert (Abschnitt 2.3.4), bevor die technokratisch ausgerichtete instrumentelle Perspektive erarbeitet wird (Abschnitt 2.3.5). In dieser Betrachtung werden die bestehenden Instrumente einer gedanklichen Klassifizierung in Bezug auf Kosten, Qualität und Zeit unterzogen und in ihrer Grundlogik diskutiert.

2.3.1 Notwendigkeit und Aktualität des Prozessmanagements

In der klassischen Management-Lehre nimmt das Organisieren als Aufgabe sowohl für das Unternehmen insgesamt als auch für die Führungskräfte selbst eine bedeutsame Rolle ein. Die Frage nach dem idealtypischen Organisationsdesign hat in den letzten Jahren – bedingt durch unterschiedliche Faktoren wie z. B. die Marktdynamik oder gesellschaftliche und technologische Veränderungen – erheblich an Bedeutung gewonnen.¹⁹⁵ Aktuell erfolgreiche Unternehmen nutzen Organisation als erfolgsrelevanten Stellhebel. Dabei besteht die Herausforderung vornehmlich in der kurzfristigen und adäquaten Ausrichtung der Unternehmensstrukturen auf die vorherrschende Umweltentwicklung.¹⁹⁶ Ausgehend von diesen Rahmenbedingungen erlangt das Akronym VUCA innerhalb der Management-Lehre zusehens wieder an Bedeutung. VUCA, das seinen Ursprung in den 90er Jahren hat und durch das Militär geprägt ist umfasst die Einzelelemente Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz) und besagt, dass Institutionen als auch Unternehmen nur dann erfolgreich agieren können, wenn diese kontinuierlich und unerlässlich die Rahmenbedingungen analysieren, bewerten und die richtigen Maßnahmen initiieren.¹⁹⁷ Sicherlich sind in diesem Kontext unzählige Herausforderungen zu nennen, jedoch in Bezug auf die Aufgabe der Organisation lassen sich nach NAGEL¹⁹⁸ vier maßgebliche Bereiche an Herausforderungen kategorisieren: (1) die veränderte Weltwirtschaft, (2) die neuen Kommunikationstechnologien, (3) die durchlässigen Unternehmensgrenzen und (4) die veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen.¹⁹⁹ Die (1) Veränderungen in der Weltwirtschaft zeigen sich sowohl in den unbedeutenderen lokalen Grenzen als auch in der Verschmelzung der Bereiche Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Deutlich beschleunigt werden diese Veränderungen durch die Möglichkeiten, die sich aus den (2) neuen Kommunikationstechnologien ergeben. Veränderungen von Geschäftsmodellen oder ganzer Branchen sind keine Seltenheit. Traditionelle Bereiche stehen z.B. durch die Möglichkeiten neuer Vertriebskanäle vor enormen Herausforderungen.

¹⁹⁵ Vgl. *Becker/Knop* (2015), S. 1f.

¹⁹⁶ Vgl. *Wimmer* (2012), S. 14f.

¹⁹⁷ Vgl. *Vieweg* (2015), S. 37.

¹⁹⁸ Vgl. *Nagel* (2014).

¹⁹⁹ Vgl. *Becker/Knop* (2015), S. 2f.

Diese Veränderungen erzeugen gezwungenermaßen gleichzeitig Veränderungen bei Einzelpersonen.²⁰⁰ Spezialisierte Fachkräfte arbeiten heute in Open-Innovation-Prozessen und lassen sich nicht in ein starres Organisationskonzept integrieren. Kooperationsmodelle und Agilität wird durch Spezialisten vorausgesetzt, weshalb die klassischen (3) Unternehmensgrenzen zunehmend transparenter werden. Die (4) Veränderungen der gesellschaftlichen Wertvorstellungen führen dazu, dass Unternehmen die Externalisierung nicht mehr ausschließlich auf die Industrieländer reduzieren können, sondern vielmehr global berücksichtigen müssen.²⁰¹

Diese Trends und Herausforderungen können innerhalb der Führungsaufgabe der Organisation durch das Prozessmanagement zielgerichtet berücksichtigt und erfolgreich bearbeitet werden.²⁰² Deshalb folgt eine zielgerichtete Annäherung an dieses Management-Konzept, bevor in Kapitel 3 die konkrete Anwendung der Einzelaufgaben durchgeführt wird.

2.3.2 Terminologische Herleitung und Bestimmung des Prozessmanagements

Hinsichtlich der terminologischen Herleitung und Bestimmung des Prozessmanagements ist zunächst darauf zu verweisen, dass das Begriffsfeld des Prozesses in Abschnitt 2.1 ausführlich erarbeitet und abschließend in Abschnitt 2.1.4 für diese Untersuchung definiert wurde. So besteht ein Prozess aus (1) einem auf ein Ziel hin ausgerichteten Bündel von Aktivitäten; (2) einer horizontalen und/oder vertikalen zeit-logischen Abfolge von Aktivitäten, die einen Beitrag zur Unternehmensleistung erbringen, und (3) einem auslösenden (Input) und einem abschließenden (Output) Ereignis. Das Begriffselement des Managements wurde in dieser Untersuchung bisher noch keiner genaueren Betrachtung unterzogen, weshalb nachfolgend ein grundlegendes Begriffsverständnis erarbeitet werden soll.

Der Begriff des Managements ist allgegenwärtig und wird in Literatur, Presse, Social Media oder Fernsehen, sogar in alltäglichen Konversationen häufig verwendet. Diese Popularität geht so weit, dass der Begriff auf eine konkrete Person projiziert wird, den Manager. Obwohl dem Begriff eine allgemeine Akzeptanz attestiert werden kann und damit eine inflationäre Anwendung verbunden ist, sind die zugrunde liegenden Funktionen und die Aspekte der inhaltlichen Ausrichtung nur den Wenigsten bekannt. Zudem ist der Begriff durch ein konkretes Betrachtungsobjekt bestimmt, welches in dem alltäglichen Sprachgebrauch ebenfalls nicht reflektiert betrachtet wird.²⁰³ Unternehmen bzw. Organisationen sind sozio-technische Systeme, die in einer Umwelt agieren und somit eine gewisse Navigation in dieser benötigen.²⁰⁴ Wie die Bezeichnung sozio-technisch vermuten lässt, bestehen solche Systeme aus Menschen (so-

²⁰⁰ Vgl. *Harting/Harting* (2015), S. 37ff.; *Kaeser* (2015), S. 23ff.

²⁰¹ Vgl. *Nagel* (2014), S. 3ff.

²⁰² Vgl. *Degenhart* (2015), S. 54ff.

²⁰³ Vgl. *Capaul/Steingruber* (2010), S. 199.

²⁰⁴ Vgl. *Ulich* (2011), S. 198.

zio) und in der Regel aus Maschinen (technisch). Das Zusammentreffen dieser beiden Akteure in einer dynamischen Umwelt erfordert eine Navigation, die im allgemeinen Sprachgebrauch mit dem Begriff des Managens bezeichnet wird. Die Annäherung an den Begriff des Managements über den allgemeinen Sprachgebrauch verdeutlicht, dass sozio-technische Systeme einer gewissen Organisationsstrukturierung unterliegen, da ansonsten die angesprochene bzw. dargelegte Zusammenkunft der beiden Parteien unter Berücksichtigung der Zielerreichung des Systems nicht möglich wäre.²⁰⁵ Somit hat das Management aus der wissenschaftlichen Betrachtung heraus die Funktion für die angemessene Aufbau- und Ablauforganisation zu sorgen. Nach ULRICH²⁰⁶, der als einer der prägenden Autoren in diesem Themenfeld gilt, obliegen dem Management somit die beiden zentralen Funktionen der Gestaltung und der Lenkung des sozio-technischen Systems.²⁰⁷

Der Funktion der Gestaltung ist die Aufgabe übergeordnet, soziale Systeme zu schaffen und diese anschließend aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang richtet sich der Betrachtungsfokus nicht ausschließlich auf die äußere Form, sondern gleichzeitig auf die umfassende Gesamtheit aller Elemente, die ein soziales System definieren.²⁰⁸ Diese abstrakte Sichtweise kann in verschiedene Bestandteile gegliedert werden. So ist die Gestaltung verantwortlich für (1) den Aufbau einer Organisation, (2) die Festlegung von Kompetenzen, (3) die konkrete Aufgabendefinition, (4) die Verantwortungsallokation sowie (5) die Ablauforganisation.²⁰⁹

Das zweite funktionale Element des Management-Begriffs, die Lenkung, hat für die Einhaltung des gewünschten Zustandes zu sorgen. Daher muss dieser Funktion eine gewisse Nähe zur Kontrolle im Sinne von *to control*²¹⁰ attestiert werden, da die Sicherung des gewünschten Zustandes eine besondere Herausforderung darstellt, denn Systeme – in diesem Kontext die Organisation bzw. das Unternehmen – agieren in einer dynamischen Umwelt. Ebenso ist der Status Quo nicht als gegeben zu interpretieren, sondern das Ergebnis eines aktiven Handelns im Sinne einer zielgerichteten Ausrichtung (Lenkung). Diese Perspektive grenzt sich zusätzlich deutlich von einer instrumentellen Betrachtung des Managements ab.²¹¹

In den neueren wissenschaftlichen Diskussion zum Begriff des Managements werden die beiden bestehenden Funktionen der Gestaltung und Lenkung durch eine dritte ergänzt und zwar um das für die heutige Zeit zentrale funktionale Feld der Weiterentwicklung. So obliegt der Weiterentwicklung die kontinuierliche Evaluierung möglicher Optimierungspotenziale im

²⁰⁵ Vgl. Ulrich (1984), S. 92f.; Ulrich/Schwaninger (2001), S. 111f.

²⁰⁶ Vgl. Ulrich (1984).

²⁰⁷ Vgl. Ulrich (1984), S. 92f.; Rüegg-Stürm (2005), S. 21f.

²⁰⁸ Vgl. Ulrich/Schwaninger (2001), S. 112.

²⁰⁹ Vgl. Capaul/Steingruber (2010), S. 199.

²¹⁰ Vgl. Ulrich/Schwaninger (2001), S. 113.

²¹¹ Vgl. Ulrich/Schwaninger (2001), S. 113.

Sinne einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und -sicherung. Zentrale Anknüpfungspunkte bilden die momentanen und zukünftigen Anspruchsgruppen, das aktuelle Leistungsangebot sowie die strukturelle Verteilung der Wertschöpfungserzielung.²¹²

Ausgehend von diesen definitorischen Grundlagen der Einzelbegriffe ist nun eine integrative Gesamtbetrachtung möglich. Die Charakteristik des Management-Begriffs lässt darauf schließen, dass dem Prozessmanagement in der rudimentären Betrachtung die Funktion zukommt, Prozesse zu gestalten, zu lenken und weiterzuentwickeln.²¹³ Diese Aufgaben müssen im Sinne der Nutzenpotenziale realisiert werden; deshalb zielt das Prozessmanagement darauf, durch eine angemessene Gestaltung die innerbetrieblichen Strukturen zu optimieren, damit Informationsbarrieren aufgebrochen und eliminiert werden können.²¹⁴ Zudem müssen die zu gestaltenden und ablaufenden Prozesse auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.²¹⁵ Durch eine stetige Lenkung und antizipative Weiterentwicklung der bestehenden Prozesse leistet das Prozessmanagement einen essentiellen Beitrag zur Unternehmensperformance und damit verbunden zur Steigerung des Unternehmenswerts.²¹⁶

Prozessmanagement ist...

- *selbst ein integratives System, bestehend aus den Funktionen der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung,*
- *im Sinne der innerbetrieblichen Optimierung,*
- *für die flexible Realisierung und Befriedigung der Kundenbedürfnisse verantwortlich,*
- *eng mit der Unternehmensperformance und somit auch mit dem Unternehmenswert verbunden.*²¹⁷

²¹² Vgl. Rüegg-Stürm (2009), S.83f.; Capaul/Steingruber (2010), S. 199.

²¹³ Vgl. Krummenacher (1995), S. 13.; Hagen/Felder (2006), S. 28; Becker et al. (2015), S. 292f.

²¹⁴ Vgl. Reijers (2006), S. 393.

²¹⁵ Vgl. Krummenacher (1995), S. 13; McCormack (2001), S. 52; Schmelzer (2011), S. 69f.; Knuppertz/Feddern (2011), S. 48; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 5f.

²¹⁶ Vgl. Gustafsson/Nilsson/Johnson (2003), S. 239ff.

²¹⁷ Die erarbeitete Definition basiert u.a. auf den Ausführungen der folgenden Autoren und auf Basis der definierten begrifflichen Eigenschaften der Einzelbegriffe des Prozesses und des Managements. Vgl. Krummenacher (1995), S. 13; Schmelzer (2011), S. 69f.; Knuppertz/Feddern (2011), S. 48; Fischermanns (2013), S. 32f.; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 5f.

2.3.3 Institutionelle Perspektive: Prozessmanagement als Teil der Unternehmensführung

Die institutionelle Betrachtungsweise des Prozessmanagements ist zwangsläufig notwendig, damit ein organisatorisches Grundverständnis geschaffen wird. Der Begriff des Institutionellen geht auf den lateinischen Wortstamm *institutio* zurück und umschreibt im Wortsinn die Einrichtung.²¹⁸ In dem vorherigen Abschnitt wurde das Verständnis des Management-Begriffs erarbeitet und dargelegt, dass es zur Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung von sozio-technischen Systemen erforderlich ist. Die institutionelle Betrachtung im Sinne der Einrichtung definiert in diesem Kontext die hierarchische Konfiguration des Gesamtgefüges des jeweiligen sozio-technischen Systems.²¹⁹ Unabhängig von dieser perspektivischen Betrachtungsweise bleiben die Prämissen des Gestaltungs-, Lenkungs- und Weiterentwicklungsauftrags bestehen.

Ausgehend von einer hierarchischen Betrachtungsweise eines sozio-technischen Systems – in diesem konkreten Sinn eine Unternehmung – wird deutlich, dass das Prozessmanagement nicht die immanente Metainstanz darstellt.²²⁰ In einer Top-down-orientierten Betrachtungsweise einer Unternehmung wird zwangsläufig die Unternehmensführung als hierarchisch übergeordnetes Element zu erkennen sein.²²¹ Hinsichtlich der Unternehmensführung selbst lassen sich die leistungswirtschaftlichen Aufgabenfelder des Projekt-, Programm-, Produkt- und Prozessmanagements unterscheiden, welche alle im Sinne der langfristigen Existenzsicherung gestaltet, gelenkt und weiterentwickelt werden müssen.²²² Das Prozessmanagement ist somit als ein zentrales Aufgabenelement der Unternehmensführung zu bestimmen, damit diese ihre Aufgaben im Sinne des Gemeinwohls des Unternehmens leisten kann. Diese hierarchische Einordnung basiert im Wesentlichen auf einer Positionierung mittels bestimmter Merkmale und ist nicht an Personen gebunden.²²³ Es ist lediglich eine organisatorische Implementierung von aufbauorganisatorischen Prinzipien, die durch Allokation von Weisungsbefugnissen konkrete Instanzen im Unternehmen definieren. Diesen Aufgabenträgern und Instanzen obliegt die erfolversprechende Konfiguration bzw. Organisation der Gesamtunternehmung im Hinblick auf eine angemessene und realistische Zielerreichung.²²⁴ So nutzt die Unternehmensführung das Prozessmanagement zur Konfiguration der notwendigen prozess-

²¹⁸ Vgl. Jung/Bruck/Quarg (2011), S. 23.

²¹⁹ Vgl. Ulich (2011), S. 198f.

²²⁰ Vgl. Reiß/Corsten (1995), S. 6f.

²²¹ Vgl. Reiß/Corsten (1995), S. 6f; Macharzina/Wolf (2015), S. 40ff.

²²² Vgl. Daniel (2008), S. 24ff.; Daniel (2015), S. 511.

²²³ Vgl. Jung/Bruck/Quarg (2011), S. 23.

²²⁴ Vgl. Becker et al. (2015), S. 292f.

orientierten Organisationsform und zur Steuerung der definierten Prozesse.²²⁵

Die nachstehende Abbildung aggregiert die Erkenntnisse der institutionellen Betrachtungsweise der prozessorientierten Unternehmensführung innerhalb des sozio-technischen Systems auf Basis der Untersuchung von PICOT/BÖHME.²²⁶ Die ermittelten Ergebnisse dieser Studie unterstützen die zuvor erarbeitete Charakterisierung der Unternehmensführung in Hinblick auf das Prozessmanagement. Innerhalb einer prozessorientierten Unternehmensführung ist das Management, basierend auf den Studienergebnissen, im Wesentlichen verantwortlich für die Neugestaltung der Prozesse, die Kundenorientierung durch Reorganisation, den Wandel in der Unternehmensstruktur, die Dezentralisierung/Funktionsintegration und den Abbau von Unternehmenshierarchien.²²⁷ Übertragen auf die Definition im vorherigen Abschnitt zum Prozessmanagement, sind die Aufgaben inhaltlich deckungsgleich, weisen jedoch eine höhere hierarchische Charakteristik auf.

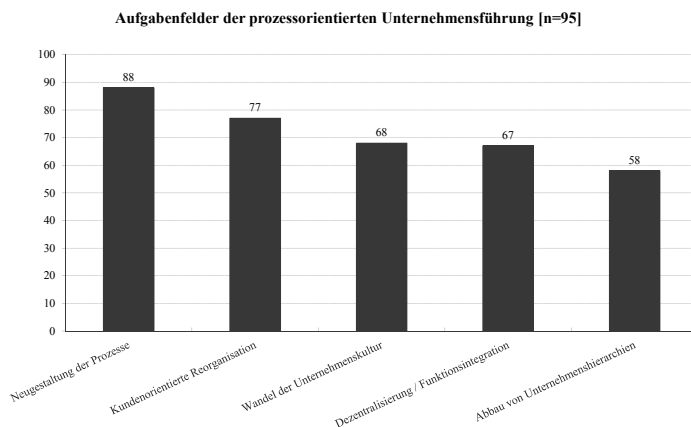


Abbildung 2-8: Verständnis der prozessorientierten Unternehmensführung²²⁸

Die vorliegende institutionelle Betrachtung des Prozessmanagements hat einen Einblick in hierarchische Einordnung und die integrative Bedeutung innerhalb der Unternehmensführung gegeben. Ausgehend davon werden die identifizierten Aufgaben den jeweiligen Aufgabenträgern (personenungebunden) zugeordnet, denn jede Aufgabe bzw. jedes Aufgabenpaket erfor-

²²⁵ Vgl. Daniel (2015), S. 513.

²²⁶ PICOT/BÖHME untersuchten den Stand der prozessorientierten Unternehmensführung in deutschen Großunternehmen. Vgl. Picot/Böhme (1995), S. 227ff.

²²⁷ Vgl. Picot/Böhme (1995), S. 230ff.; Helbig (2003), S. 27f.

²²⁸ In Anlehnung an Picot/Böhme (1995), S. 231.

dert andere Kompetenzen sowie Fähigkeiten.²²⁹ Die im Folgenden definierten Aufgabenträger sind nicht an bestimmte Personen bzw. Organisationsmitglieder gebunden, sondern sind personenunabhängig und weisen einen insgesamt hohen Allgemeingültigkeitsgrad auf. Betriebliche Erfordernisse in der Unternehmenspraxis können jedoch Anpassungsbedarf auslösen.²³⁰

Die nachfolgenden Aufgabenträger bzw. Stakeholder innerhalb des Prozessmanagements sind aus der empirischen Untersuchung von SCHMELZER²³¹ abgeleitet. Dieser hat Stellenprofile zum Prozessmanagement analysiert und zu Aufgabenbündeln aggregiert. Insgesamt lassen sich logisch strukturiert drei zentrale Stakeholder bzw. Instanzen definieren, die das Prozessmanagement in seiner konkreten Ausführung determinieren. Der (1) Prozesskunde nimmt den erzielten Output des Prozesses ab. Dieser definiert zwangsläufig vorgelagert wie auch ex interim die Anforderungen an den ablaufenden Prozess und somit gleichzeitig an die beteiligten Prozess-Stakeholder.²³² Die zweite Anspruchsgruppe der Stakeholder wird durch den/die (2) Prozessverantwortlichen repräsentiert, welchem gleichzeitig die fachliche Verantwortung für die zielgerichtete Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung obliegt.²³³ Die dritte Gruppe der involvierten Protagonisten besteht aus jenen (3) Prozessbeteiligten, die für die operative Realisierung bzw. Umwandlung des Inputfaktors in einen Output verantwortlich sind. Zwar obliegt dem Prozessverantwortlichen die Gesamtverantwortung, jedoch ist dieser auch als Moderator tätig, der sowohl die Interessen des Prozesskunden als auch die der Prozessbeteiligten in Einklang bringen muss.²³⁴ Nur eine stringente Ausrichtung aller Interessen auf eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung kann den gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.²³⁵

Im folgenden Abschnitt wird das Prozessmanagement einer funktionalen Betrachtungsweise unterzogen, damit die definierten Funktion der Prozessgestaltung, -lenkung und -weiterentwicklung aufgabenorientiert konkretisiert werden können.

2.3.4 Funktionale Perspektive

Die generischen Funktionen des Prozessmanagements, bestehend aus der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung der Prozesse,²³⁶ gilt es in diesem Schritt zu konkretisieren. In der einschlägigen Literatur zum Prozessmanagement wird der Prozesslebenszyklus als Analy-

²²⁹ Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 181.

²³⁰ Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 182.

²³¹ Vgl. *Schmelzer* (2005), S. 273ff.

²³² Vgl. *Melcher* (2012), S. 10f.

²³³ Vgl. *Jeston/Nelis* (2008), S. 112ff.

²³⁴ Vgl. *Kurz/Fleischmann* (2011), S. 55ff.

²³⁵ Vgl. *Schmelzer* (2005), S. 273ff.

²³⁶ Vgl. *Melcher* (2012), S. 11.

seraster zur Identifizierung der eigentlichen Aufgaben des Prozessmanagements genutzt. Bedingt durch diese Phasenbetrachtung des Prozessablaufs lassen sich für das Prozessmanagement allgemeingültige Aufgabenfelder identifizieren.²³⁷ Das durch die Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) definierte Lebenszyklusmodell kann als Ausgangspunkt zur Konkretisierung der Aufgabenfelder genutzt werden. Die darin enthaltenen Aufgaben umfassen Identifizierung, Design, Ausführung, Dokumentation, Messung, Überwachung und Kontrolle.²³⁸ Zwar sind die Aufgabenfelder in der Literatur zum Prozessmanagement weitgehend akzeptiert,²³⁹ jedoch sollen diese auf Basis der Ergebnisse der durchgeführten Literaturanalyse von MACEDO DE MORAIS ET AL.²⁴⁰ einer kritischen Analyse unterzogen werden, damit valide Aufgabenfelder für das Prozessmanagement und zwangsläufig für diese Untersuchung abgeleitet werden können. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die in der Literaturanalyse identifizierten Aufgabenfelder auf Basis analysierter Lebenszyklusmodelle.

Cycle steps BPM (ABPMP)	Hallerbach et al. (2008)	Netjes et al. (2006)	Houy et al. (2010)	zur Muehlen and Ho (2006)	Van der Aalst (2004)	Verma (2009)	Weske (2007)
Planning and strategy			Development of strategy	Specification of objectives and analysis of environment		Define objectives	Administration and Stakeholders
Analysis		Design	Definition and Modelling	Design	Design	Identify process	Design and Analysis
Design and modeling	Modelling	Configuration	Implementation	Implementation	Configuration	Classify Process	Configuration
Implementation	Frequency and Selection	Execution	Execution	Monitoring	Execution	Choose process	Operation
Monitoring and control	Execution and monitoring	Control	Monitoring and control	Evaluation	Diagnosis	Define tool and implement process	Performance Evaluation
Refining	Optimization	Diagnosis	Optimization and Improvement			Monitor process	

Tabelle 2-7: Literaturbasierte Aufgabenfelder der Prozessfunktionen²⁴¹

In der Detailbetrachtung der Ergebnisse der Literaturanalyse von MACEDO DE MORAIS ET AL.²⁴² wird ersichtlich, dass zwar die Begrifflichkeiten der einzelnen Aufgaben unterschiedlich ausgestaltet sind, inhaltlich jedoch eine recht hohe Homogenität zwischen den einzelnen

²³⁷ Vgl. *Macedo de Moraes et al.* (2014), S. 413.

²³⁸ Vgl. *Weske* (2012), S. 11ff.; *Dumas* (2013), S. 15ff.

²³⁹ Vgl. *Macedo de Moraes et al.* (2014), S. 413.

²⁴⁰ Vgl. *Macedo de Moraes et al.* (2014).

²⁴¹ In Anlehnung an *Macedo de Moraes et al.* (2014), S. 425. Analysierte Literatur Vgl. *van der Aalst* (2004); *Netjes/Reijers/Aalst* (2006); *Zur Muehlen/Ho* (2006); *Weske* (2007); *Hallerbach/Bauer/Reichert* (2008); *Verma* (2009); *Houy/Fettke/Loos* (2010).

²⁴² Vgl. *Macedo de Moraes et al.* (2014).

Aufgaben besteht.²⁴³ Auf der Basis dieser Erkenntnisse soll im Folgenden eine Konkretisierung der Funktionen Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung mittels einer inhaltsanalytischen Aufgabenbetrachtung vorgenommen werden.

Der Funktion der Gestaltung obliegt in der generischen Betrachtung für die organisatorische Aufbau- und Ablauforganisation, die konkrete Aufgabendefinition und die Verantwortungsallokation zu sorgen. Diese strukturelle Aufgabencharakteristik erfordert zur Sicherung der Aufbau- und Ablauforganisation zwangsläufig die vorgelagerte Identifizierung der Prozesse.²⁴⁴ Ohne eine angemessene Bestandsaufnahme der möglichen wie auch bestehenden Prozesse lässt sich keine organisatorische Strukturierung unter Berücksichtigung des Dualproblems lösen. Eine konkrete Aufgabendefinition setzt unweigerlich die Modellierung der Prozesse voraus, welche gleichzeitig die Grundlage für die Dokumentation und anschließende Verantwortungsallokation darstellt. Nur auf Basis einer vereinbarten Dokumentation lassen sich die notwendigen Verantwortungen und Kompetenzen ermitteln und im Nachgang zuordnen. Diese methodisch vorgelagerten Schritte erhalten erst nach einer konkreten Einführung in das Tagesgeschäft die notwendige Verbindlichkeit. Deshalb hat die Gestaltung als abschließendes, aber gleichzeitig auch überleitendes inhaltliches Aufgabenfeld die Funktion, die konkreten Prozesse einzuführen.²⁴⁵

Die Funktion der Lenkung hat in der prinzipiellen Ausrichtung für die Einhaltung bzw. Erreichung des gewünschten Zustandes zu sorgen. Nach BECKER/BALTZER/ULRICH lassen sich konkret die Aufgaben der Steuerung und Regelung der Lenkung attestieren.²⁴⁶ Die Einhaltung bzw. Erreichung eines anvisierten Zustandes mittels Steuerungs- und Regelungsaktivitäten und die damit verbundene Lösung von Zukunftsproblemen setzt unweigerlich eine synoptische Planung voraus.²⁴⁷ So können durch die inhaltliche Zuordnung die Aufgabenfelder der Planung und Steuerung der Lenkung unmittelbar zugeordnet werden. Ergänzt werden müssen diese Aufgaben für eine homogene Ausgestaltung um das Element der Kontrolle, „da Pläne ohne Kontrollen wirkungslos bleiben und Kontrollen ohne vorhergegangene Pläne nutzlos sind“.²⁴⁸ Durch die inhaltliche Synthese dieser drei Elemente besteht das Aufgabenfeld der Prozesslenkung folglich aus Planung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse, die durch die Funktion der Gestaltung identifiziert, modelliert, dokumentiert und eingeführt wurden.²⁴⁹

²⁴³ Ähnliche Ergebnisse lieferte die Literaturanalyse von HOUY/FETTKE/LOOS. Vgl. *Houy/Fettke/Loos* (2010), S. 622.

²⁴⁴ Vgl. *Melcher* (2012), S. 11.

²⁴⁵ Vgl. *Weske* (2012), S. 11ff.; *Dumas* (2013), S. 15ff.

²⁴⁶ Vgl. *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014), S. 57.

²⁴⁷ Vgl. *Becker* (2014), S. 64f.

²⁴⁸ *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014), S. 57.

²⁴⁹ Vgl. *Becker et al.* (2015), S. 292ff.

Die beiden zuvor dargestellten und inhaltlich verdichteten Funktionen der Prozessgestaltung und -lenkung bilden die essentielle Voraussetzung für die dritte Funktion der Prozessweiterentwicklung.²⁵⁰ Die in Abschnitt 2.1.3 erarbeiteten Nutzenpotenziale haben verdeutlicht, dass ein zentraler Vorteil die Flexibilität und damit die verkürzte Reaktionszeit auf veränderte Umweltbedingungen darstellt.²⁵¹ Ebenso wurden die zu erwartenden Performancesteigerungen als wesentlicher Optimierungshebel identifiziert.²⁵² Die Funktion der Weiterentwicklung besteht somit darin, die Effektivität und Effizienz der bestehenden Prozesse zu optimieren und nachhaltig in der Ablauforganisation zu verankern. Insgesamt leistet die Prozessweiterentwicklung einen essentiellen Beitrag zur (1) Steigerung der Prozessperformance und (2) nachgelagert zur Steigerung der Unternehmensperformance.²⁵³

In diesem Kontext muss jedoch erwähnt werden, dass die Zuordnung zwar inhaltlich logisch erscheint, diese jedoch – unabhängig von Betrachtungsebene – kein sequenzielles Gedankenmuster bedingt. So kann es notwendig und sinnvoll erscheinen, dass sowohl die Funktionen als auch einzelne Aufgaben in der Durchführung Überschneidungen aufweisen. Unabhängig davon soll die nachstehende Abbildung das erarbeitete funktionale und aufgabenorientierte Konzept zum Prozessmanagement didaktisch zusammenfassen.

²⁵⁰ Vgl. *Hammer* (2010), S. 4ff.

²⁵¹ Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 407.

²⁵² Vgl. *Gustafsson/Nilsson/Johnson* (2003), S. 239f.; *Reijers* (2006), S. 393; *Macedo de Moraes et al.* (2014), S. 413.

²⁵³ Vgl. *Schmelzer/Sesselmann* (2013), S. 407.

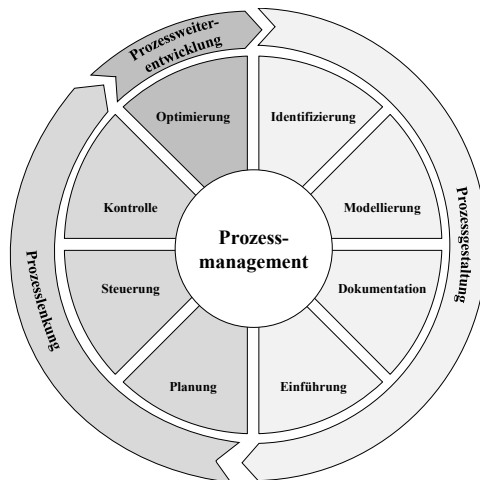


Abbildung 2-9: Funktionen und Aufgabenstruktur des Prozessmanagements²⁵⁴

2.3.5 Instrumentelle Perspektive

Für die zielgerichtete Betrachtung der instrumentellen Perspektive ist es zweckmäßig, zuvor den Begriff des Instruments zu definieren. Der Begriff Instrument ist zwar ein geläufiger jedoch nicht homogener Begriff, der in der Literatur unzählige Definitionen und Interpretationen erfahren hat.²⁵⁵ Daher erscheint die ursprüngliche und somit etymologische Betrachtung des Begriffs zielführend. Instrumentum ist in der lateinischen Sprache der Ausdruck für ein Gerät bzw. in übertragender Form für ein Werkzeug.²⁵⁶ Der Terminus des Instrumentariums beschreibt allübergreifend alle notwendigen Werkzeuge, Hilfsmittel und Verfahren zur Zielerreichung.²⁵⁷ Durch die Einordnung des Begriffs Instruments in das Prozessmanagement lässt sich feststellen, dass das Prozessmanagement ebenfalls als ein eigenständiges Instrument charakterisiert werden kann.²⁵⁸ Innerhalb des Prozessmanagements besteht eine gewisse Zweck-Mittel-Hierarchie, in welcher die Instrumente zur Aufgabenerfüllung der einzelnen Funktio-

²⁵⁴ In Anlehnung an Hammer (2010), S. 5; Melcher (2012), S. 11; Macedo de Moraes et al. (2014), S. 417.

²⁵⁵ Vgl. Schäffer/Steiners (2005), S. 15.

²⁵⁶ Vgl. Schäffer/Steiners (2005), S. 15.; Becker/Baltzer (2009), S. 9.

²⁵⁷ Vgl. Baltzer (2013), S. 63.

²⁵⁸ Diese Sichtweise ergibt sich aus der übergeordneten Perspektive der Unternehmensführung. BECKER nutzt diese Einordnung analog bei der definitorischen Betrachtung des Controlling und der begrifflichen Ausgestaltung von Controlling-Instrumenten. Vgl. Becker/Baltzer (2009), S. 9.

nen beitragen. Daher dienen die Instrumente konkret der Prozessgestaltung, -lenkung und -weiterentwicklung. Innerhalb des Prozessmanagements besteht die maßgebliche Aufgabe der Instrumente in der Bewertung der Effektivität und Effizienz der jeweiligen Prozesse, um eine kontinuierliche Leistungstransparenz bereitzustellen, welche für die Prozessweiterentwicklung erforderlich ist.²⁵⁹

Zu Beginn des Abschnitts 2.3 wurde in der terminologischen Herleitung der Begriffe der Ursprung des modernen Managements zu Beginn des 20. Jahrhunderts identifiziert. Im selben Zeitraum entwickelten sich zunehmend Instrumente, die die damaligen Aufgaben des Managements – Planen, Organisieren, Befehlen, Koordinieren und Lenken – angemessen unterstützten. Geprägt wurde die Entwicklung vornehmlich durch TAYLOR, der als der maßgebliche „Erneuerer der Betriebsführung“²⁶⁰ im 20. Jahrhundert gilt. TAYLOR bildet mit seinen grundlegenden Ansichten – wissenschaftliche Betriebsführung zum Dienste der Effektivität und Effizienz – noch immer das Fundament jeglicher Optimierungsansätze für das Management des 21. Jahrhunderts.²⁶¹ Diese betriebswirtschaftliche Fokussierung auf Effektivität und Effizienz hat zwangsläufig zu einer technokratisch-orientierten betriebswirtschaftlichen Ausgestaltung des Handelns geführt. Der entsprechend ausgerichteten Betriebswirtschaft liegen vor allem die Theorien von SMITH (Arbeitsteilung und Spezialisierung)²⁶², WEBER (Bürokratietheorie)²⁶³ und TAYLOR (Scientific Management)²⁶⁴ zugrunde, welche allesamt auf eine Produktivitätssteigerung abzielen.²⁶⁵ In Anbetracht dieser perspektivischen Stoßrichtungen hat sich das Grundmodell des betrieblichen Produktionsprozesses in der Betriebswirtschaft etabliert. Dieses besagt, dass die maßgebliche Aufgabe der Unternehmen darin besteht, durch den zielgerichteten Einsatz von Produktionsfaktoren (Input) marktfähige Produkte (Output) zu erstellen (Transformationsprozess).²⁶⁶ Folglich ist die inhaltliche Ausgestaltung der auf Basis dieser Annahmen entwickelten Instrumente auf Mess- und Steuerungsaspekte ausgerichtet, um den betrieblichen Produktionsprozess kontinuierlich zu verbessern.²⁶⁷

Vor dem Hintergrund der enormen Anzahl an Instrumenten in der Betriebswirtschaft allgemein und insbesondere im Bereich des Prozessmanagements erscheint es sinnvoll, eine Klassifizierung auf Basis der Mess- und Steuerungsgrößen vorzunehmen und ausgehend von diesen Implikationen die Instrumente hinsichtlich der Grundcharakteristika überblicksartig dar-

²⁵⁹ Vgl. *Striening* (1988), S. 77; *Atzert* (2011), S. 38; *Leyendecker/Seffern/Witt* (2013), S. 34f.

²⁶⁰ *Hamel* (2008), S. 28.

²⁶¹ Vgl. *Hamel* (2008), S. 28.

²⁶² Vgl. *Smith* (1902), S. 7ff.

²⁶³ Vgl. *Weber* (1972), S. 126ff.

²⁶⁴ Vgl. *Taylor* (1914), S. 9ff.

²⁶⁵ Vgl. *Schwinn* (1993), S. 23; *Capaul/Steingruber* (2010), S. 144ff.

²⁶⁶ Vgl. *Balderjahn/Specht* (2011), S. 16f.

²⁶⁷ Vgl. *Capaul/Steingruber* (2010), S. 144ff.

zustellen.²⁶⁸ Als Mess- und Steuerungsgrößen sind solche Größen zu verstehen, die in Hinblick auf die definierten Managementaufgaben die zielgerichtete Sicherung der Effektivität und Effizienz erlauben. Somit erscheint eine Klassifizierung hinsichtlich der klassischen Messgrößen Kosten, Qualität und Zeit ziel- und zweckmäßig. Eine konkrete Darstellung einzelner Instrumente erscheint in diesem Zusammenhang nicht zielführend und kann daher vernachlässigt werden. Die Klassifizierung auf Basis der Messgrößen deckt die Funktionalität der bestehenden Instrumente ab.

2.3.5.1 Kostenbezogene Betrachtung

Die erfolgreiche Realisierung von Umsatzerlösen auf den jeweiligen Absatzmärkten basiert auf einer für den Absatzmarkt angemessenen Preispolitik. Notwendigerweise müssen Unternehmen daher ein hohes Detailwissen im Bereich ihrer eigenen Kostenstruktur aufweisen.²⁶⁹ Die Kostenstruktur des Unternehmens ist der maßgebliche Einflussfaktor auf den Verkaufspreis eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Die konfigurierte Ablauforganisation des Unternehmens wirkt sich direkt auf die Kostenstruktur des Unternehmens aus und bedarf daher einer angemessenen Berücksichtigung bei der Informationsbeschaffung.²⁷⁰

Kostenbezogene Instrumente dienen zur Bewertung der aktuellen Kostenstruktur und identifizieren auf diese Weise Verbesserungspotenziale innerhalb der vorherrschenden Prozesslandschaft.²⁷¹ Eine kontinuierliche Prozessoptimierung ist Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit am Markt, da eine hochgradig effiziente und effektive Prozesslandschaft einen für den Absatzmarkt interessanten und erfolgsversprechenden Verkaufspreis ermöglicht. Erreicht wird dieses Ziel vor allem durch Kalkulationsverfahren, die es ermöglichen Informationen für die Preiskalkulation und Kostentransparenz zu liefern, um in einem weiteren Schritt Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Kostenreduzierung bereitzustellen. Diese informatorische Grundlage bildet im Wesentlichen die Ablauforganisation des Unternehmens und daher ebenfalls die Leistungstransparenz ab.²⁷² Die nicht originären Kosten der Produktion – hervorgerufen durch Prozesse, die einen mittelbar wertschöpfenden Charakter aufweisen – werden in diesen Kalkulationsverfahren in der Regel durch die Kostenstellenrechnung mittels Schlüsse-

²⁶⁸ Dieses Vorgehen orientiert sich an SCHOLZ/VROHLINGS und an BELKIN die ebenfalls eine Klassifizierung auf Basis der jeweiligen Messgrößen in ihren Untersuchungen vorgenommen haben. Vgl. *Scholz/Vrohling*s (1994a), S. 58 und *Belkin* (2011), S. 57. Zusätzlich haben BRENNER/PAULUS ebenfalls Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance abgeleitet, welche sich in Qualitäts-, Organisations-, Planungs- und Steuerungsansätze unterscheiden. Diese lassen sich mittels der Messgrößen Kosten, Zeit und Qualität ebenfalls abbilden. Vgl. *Brenner/Paulus* (2005), S. 8.

²⁶⁹ Vgl. *Brenner/Paulus* (2005), S. 15.

²⁷⁰ Vgl. *Nyhuis et al.* (2006), S. 19f.; *Belkin* (2011), S. 65; *Horváth/Mayer* (2011), S. 5f.

²⁷¹ Vgl. *Posluschny/Treuner* (2009), S. 10.

²⁷² Vgl. *Berkau* (1996), S. 182f.

lungsverfahren auf die einzelnen Kostenstellen verteilt.²⁷³ Die dargelegte retrospektivische Betrachtung ist sicherlich die klassische Assoziation innerhalb der kostenbezogenen Instrumente. Zwar kommen diese Instrumente, gemessen an der Häufigkeit des Einsatzes, vornehmlich in der Funktion der Gestaltung zum Einsatz, jedoch verfügen die Kosten über einen zentralen Gestaltungseinfluss in der Prozessgestaltung und in den konkreten Aufgaben der Identifikation, Modellierung, Dokumentation und Einführung. Insgesamt dominiert im Prozessmanagement innerhalb der Einzelfunktionen sowie der darin enthaltenen Aufgaben eine kostenorientierte Betrachtung. Diese Tatsache erscheint auf Grundlage der historischen Entwicklung und der zugrundeliegenden technokratischen Ausrichtung nicht verwunderlich.²⁷⁴

2.3.5.2 Qualitätsbezogene Betrachtung

Der zunehmende Wettbewerbsdruck auf den Weltmärkten erfordert von den agierenden Unternehmen nicht nur straffe Kostenstrukturen, sondern auch ein angemessenes Qualitätsversprechen. Bedingt durch den zunehmenden Wettbewerb nähern sich die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualitäten der verschiedenen Unternehmen deutlich an; auch deshalb muss dem Serviceaspekt im Gesamtkonstrukt Qualität eine besondere Bedeutung attestiert werden.²⁷⁵ Die am Markt vorherrschenden Kundenanforderungen bewerten die von den Unternehmen definierten Qualitätsversprechen, indem entweder eine Transaktion vollzogen oder andernfalls dieses Qualitätsversprechen durch Nichtbeachtung abgestraft wird.²⁷⁶ Das Qualitätsversprechen ist maßgeblich von den Leistungen der involvierten Prozesse abhängig. Voraussetzung für eine angemessene Qualität und die damit verbundene externe Kundenzufriedenheit stellt dabei die interne Kundenzufriedenheit dar.²⁷⁷ Nur wenn die Kunden der internen Prozesse zufrieden sind, können die Qualitätsversprechen für die externen Kunden gewährleistet werden. Daher ist die jeweilige Prozessleistung ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Qualität und für den Unternehmenserfolg insgesamt. Qualität und Unternehmenserfolg wird in Folge dessen eine positive Korrelation attestiert.²⁷⁸

Die Bedingtheit dieser Elemente erfordert von dem Prozessmanagement die Bereitstellung angemessener Instrumente. Die Komplexität des qualitätsorientierten Managements hat jedoch zu der Entwicklung eines angrenzenden Fachbereichs – dem des Qualitätsmanage-

²⁷³ Vgl. *Deimel/Iseman/Müller* (2008), S. 327; *Horváth/Mayer* (2011), S. 5f.

²⁷⁴ Vgl. *Frese* (2005), S. 317ff.; *Bartelheimer* (2009), S. 17f.

²⁷⁵ Vgl. *Zeithaml/Parasuraman/Berry* (1990), S. 1ff.; *Tomys* (1995), S. 1f.; *Jochem* (2010), S. 2; *Bruhn* (2011), S. 3.

²⁷⁶ Vgl. *Bogaschewsky* (1998), S. 2f.; *Eppe* (2000), S. 144f.; *Barrantes* (2008), S. 10; *Bruhn* (2011), S. 4; *Bogomolova* (2011), S. 795.

²⁷⁷ Vgl. *Wagner/Käfer* (2010), S. 1f.; *Belkin* (2011), S. 105.

²⁷⁸ Vgl. *Buzzell/Gale/Sultan* (1975), S. 98; *Buzzell/Gale/Greif* (1989), S. 3ff.; *Singhal/Hendricks/Schnauber* (2000), S. 1537ff.; *Barrantes* (2008), S. 10ff.

ments – geführt. Dem Qualitätsmanagement obliegt in seiner grundlegenden Charakteristik das Management der verschiedenen Regelkreise zur Sicherstellung der kontinuierlichen Verbesserung.²⁷⁹ Die Messung und Bewertung der Qualität im Rahmen des Prozessmanagements kann daher nur in Kombination mit den Instrumenten des Qualitätsmanagements erreicht werden. Dieses stellt die notwendigen Instrumente für das Prozessmanagement zur Verfügung bzw. hat diese maßgeblich mitgeprägt. Die Kooperation dieser beiden Managementsysteme – Prozessmanagement und Qualitätsmanagement – erfordert jedoch zusätzlichen Koordinationsaufwand.²⁸⁰ Die heutige Ausgestaltung des Prozessmanagements fokussiert eine antizipative und gleichzeitig qualitätsorientierte Prozessgestaltung, -lenkung sowie -weiterentwicklung im Sinne der am Markt vorherrschenden Qualitätsnormen unter Wahrung effektiver und effizienter Durchlaufzeiten. Eine unzureichende Qualität bedingt Terminüberschreitungen, Nacharbeiten und Reklamationen, die insgesamt prozessorientierte Effizienzdefizite bewirken.²⁸¹

2.3.5.3 Zeitbezogene Betrachtung

Durch die zunehmende Wettbewerbsintensität auf den angesprochenen Absatzmärkten wird deutlich, dass eine Reduzierung auf die Bezugsgrößen Kosten und Qualität unvollständig erscheint. Die Schnelllebigkeit der Märkte transformiert die Messgröße Zeit in einen strategischen Erfolgsfaktor. Nur durch die Berücksichtigung dieser Messgröße können heutzutage gewinnbringende Wettbewerbspositionen eingenommen, verteidigt und ausgebaut werden. Eine isolierte Fokussierung auf die Messgrößen Kosten und Qualität gefährdet daher den langfristigen Unternehmenserfolg und -fortbestand. Durch die Fokussierung auf die Zeitkomponente können Unternehmen bestehende Marktgrenzen eliminieren bzw. Markteintrittsbarrieren aufbauen.²⁸² Erforderlich für diese Aktionen ist eine hohe Flexibilität, Schnelllebigkeit und Reaktionsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Diese Fähigkeiten wurden schon von CHANDLER²⁸³ in den 1970er Jahren als Erfolgsfaktoren identifiziert und als *economies of speed*²⁸⁴ bezeichnet.²⁸⁵ In der neueren Literatur werden diese Fähigkeiten im Deutschen als *dynamische Fähigkeiten* und im Englischen als *dynamic capabilities* bezeichnet.²⁸⁶ Für das Management der Unternehmen besteht daher die Notwendigkeit darin, die unternehmenseige-

²⁷⁹ Vgl. Sommerhoff (2008), S. 6.

²⁸⁰ Vgl. Sommerhoff (2008), S. 5.

²⁸¹ Vgl. Frese (2005), S. 317.

²⁸² Vgl. Klenter (1995), S. 23ff.; Hostettler (1997), S. 56ff.; Bogaschewsky (1998), S. 2f.; Günther/Fischer/Pellinen (1999), S. 235ff.; Fischer (2001), S. 146f.; Atzert (2011), S. 46f.

²⁸³ Vgl. Chandler (1995).

²⁸⁴ Vgl. Chandler (1995), S. 281.

²⁸⁵ Vgl. Chandler (1995), S. 281; Sturgeon (2002), S. 469ff.; Belkin (2011), S. 145.

²⁸⁶ Vgl. Schlömer et al. (2013), S. 214.

nen Prozesse zu beschleunigen. Der maßgebliche Vorteil dieser Prozessverbesserungen liegt in der Realisierung von Innovationen, da diese oftmals für die Verbesserung der Prozessperformance verantwortlich sind.²⁸⁷ Durch die Charakteristik einer Unternehmung als eigenständiges System ist es konkurrierenden Unternehmen nur unter besonderen Anstrengungen möglich diese Prozessoptimierung zu imitieren. Daher stellen Verbesserungen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar und dienen bei der Verteidigung der aktuellen Marktposition. Ebenso können flexible Unternehmen besser auf die Problematik reagieren, die sich aus den immer kürzer werdenden Produkt- und Dienstleistungslebenszyklen ergeben.²⁸⁸

2.4 Indirekte Bereiche als Objekt des Prozessmanagements

Die strukturierte Betrachtung der Einzelaktivitäten und die damit verbundene Prozessbetrachtung wurde in dem vorherigen Abschnitt deutlich herausgestellt. Jedoch kann dem Leistungsdenken des Prozessmanagements nur Rechnung getragen werden, wenn die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation nicht einzelne Funktionen, sondern ganze Funktionsbereiche umschließt.²⁸⁹ Somit müssen für die hier vorliegende Analyse das Untersuchungsobjekt und gleichzeitig Untersuchungsfeld spezifiziert werden. Innerhalb von Organisationen sind unabhängig von einer prozessorientierten Betrachtungsweise unterschiedliche Unternehmensbereiche vorhanden, die jeweils eine andersgeartete Ausstattung aufweisen. Dieser vorliegende Abschnitt erarbeitet, ausgehend von der organisatorischen Identifikation und Abgrenzung, die spezifischen Merkmale der indirekten Bereiche. Auf Basis dieser Implikationen lassen sich weiterführend die darin ablaufenden Prozesse charakterisieren.

2.4.1 Identifikation und Abgrenzung indirekter Bereiche

Der Ursprung der indirekten Bereiche lässt sich – wie in Abschnitt 2.1.1 diskutiert – über die historische Entwicklung der Organisationstheorie herleiten. Die Unterscheidung in die bis heute vorliegende Differenzierung in direkte und indirekte Bereiche lässt sich auf die von TAYLOR²⁹⁰ als „Scientific Management“²⁹¹ bezeichnete Bewegung zurückführen. Der zentrale Kern dieses theoretischen Modells besteht aus der zielgerichteten Organisation der gewerblichen Arbeitsvorgänge. Dieser gedankliche Fokus hat sich im Zeitverlauf der Historie zu einem sehr erfolgreichen Konzept entwickelt, welches vornehmlich von der industriellen Revolution profitierte. Das zentrale Augenmerk liegt auf der organisatorischen Trennung der Pla-

²⁸⁷ Vgl. Klenter (1995), S. 302f.

²⁸⁸ Vgl. Günther (1998), S. 173f.; Belkin (2011), S. 145.

²⁸⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 81.

²⁹⁰ Vgl. Taylor (1914), S. 9ff.

²⁹¹ Scientific Management ist die Bezeichnung die TAYLOR selbst für sein theoretisches Gedankenmodell ausgewählt hat. Vgl. Schreyögg (2008), S. 36f.

nungs- und Ausführungsaktivitäten, im umgangssprachlichen Bereich als Trennung von Kopf- und Handarbeit bezeichnet. Aufgrund dieser Trennung konnten unter Einsatz der Errungenschaften der industriellen Revolution (z.B. durch die Einführung von Fließbändern) deutliche Performancesteigerungen erzielt werden.²⁹² Insgesamt wurde diese Methodik bis auf das letzte Detail ausgereizt, sodass dieses Konzept in der heutigen Unternehmenspraxis und Wissenschaft kritisch betrachtet wird, obwohl die anschließenden deutschen als auch internationalen Forschungskonzepte diesen ursprünglichen Gedankengang – Trennung von Planung und Ausführung – weiterverfolgt haben.²⁹³

Ausgehend von dieser historischen Betrachtung wird ersichtlich und zugleich deutlich, dass die Organisationsstrukturen bis heute jene gedankliche Unterscheidung von Planungs- und Ausführungsaktivitäten aufweisen und damit zweier grundlegend verschiedener Unternehmensbereiche. Unabhängig von dieser gedanklichen Strukturierung – Planung versus Ausführung – handelt es sich bei beiden Perspektiven konkret um unternehmensinterne Organisationseinheiten.²⁹⁴ Deren Differenzierung wurde von PORTER mittels des analytischen Instruments der Wertkette weiter konkretisiert und für die heutige Betrachtungswelt nutzbar gemacht.²⁹⁵ Die Wertkette ermöglicht das systematische Darstellen aller unternehmerischen Tätigkeiten. Jedoch besteht keine generalisierte Wertkette für einzelne Branchen, sondern jedes Unternehmen lässt sich durch unterschiedliche Wettbewerbsvorteile charakterisieren.²⁹⁶ Nach PORTER können auf Basis des Wertkettenmodells die direkten und indirekten Aktivitäten – welche durch Aufgaben abgebildet werden – als die maßgeblichen Aktivitätsbereiche identifiziert und anschließend in organisatorische Unternehmensbereiche der direkten bzw. indirekten Bereiche aggregiert werden.

Nachdem die organisatorische Identifikation der indirekten Unternehmensbereiche auf Basis des Wertkettenmodells durchgeführt wurde, soll nun die Abgrenzung zu dem zusätzlich identifizierten direkten Unternehmensbereich vorgenommen werden. Direkte Bereiche sind solche, die sich mit der „physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Über-

²⁹² Vgl. *Kieser* (2006), S. 106; *Schreyögg* (2008), S. 37f.

²⁹³ Die Trennung von Planung und Ausführung wurde u.a. in Deutschland durch den einflussreichen Verein der Deutschen Ingenieure (VDI) und durch den Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA) aufgegriffen und in der deutschen Wirtschaft verankert. Noch heute sind Grundelemente des Scientific Management Bestandteil der Ausbildung und Schulung von Ingenieuren. Vgl. *Kieser* (2006), S. 119f.

²⁹⁴ Vgl. *Deiwiks et al.* (2008), S. 402.

²⁹⁵ Die Analyse von Wettbewerbsvorteilen umfasst eine ganzheitliche Betrachtung aller unternehmerischen Aktivitäten. Die Wertkette nach PORTER dient in diesem Zusammenhang als analytisches Instrument zur Identifizierung von strategisch relevanten Tätigkeiten. Vgl. *Porter* (2000), S. 63; sowie Abschnitt 1.1 der vorliegenden Arbeit.

²⁹⁶ Vgl. *Porter* (2000), S. 67.

mittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst“²⁹⁷ befassen.²⁹⁸ Die fünf wesentlichen direkten Bereiche sind vor allem – ebenfalls angelehnt an das Wertkettenmodell – die Eingangslogistik, die Produktion²⁹⁹, die Ausgangslogistik, das Marketing und der Vertrieb sowie der Kundendienst des Unternehmens.³⁰⁰ Die indirekten Bereiche haben die Aufgabe, sowohl die eigenen zeitlich-logischen und sach-logischen Abfolgen der Aktivitäten als auch jene innerhalb der direkten Bereiche sicherzustellen. Als unterstützende Prozesse in dieser Wertkette können dabei die Beschaffung, die Technologieentwicklung, die Personalwirtschaft und die das gesamte Unternehmen betreffende Infrastruktursicherung identifiziert werden.³⁰¹ Zusätzlich zu dieser wertkettenorientierten Betrachtung wurde in der neueren Literatur eine weitere Konkretisierung vorgenommen. Indirekte Unternehmensbereiche leisten keinen direkten Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung, sondern sind in der Zielausrichtung für die gesamte Gewährleistung der Hauptleistung (direkter Unternehmensbereich) verantwortlich. Konkret bedeutet dies, dass die indirekten Bereiche vollständig jene Aktivitäten verantworten, die für die Leistungserstellung der direkten Bereiche erforderlich sind, jedoch nicht an dem physischen Materialfluss partizipieren.³⁰² Durch diese nachgelagerte Anordnung der indirekten Bereiche ergeben sich unweigerlich eine betriebswirtschaftliche Problematik im Allgemeinen sowie eine kostenpolitische im Besonderen. Die nicht direkte Partizipation der indirekten Leistungsbereiche an der physischen Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung führt zu der klassischen Gemeinkostenproblematik.³⁰³ Durch den globalen Wettbewerb und die stetig wechselnden Kundenanforderungen sind die Unternehmen gezwungen flexible Lösungen zu entwickeln und durch Innovationen am Markt zu überzeugen. In Anbetracht der zuvor thematisierten gedanklichen Trennung der Kopf- und Handarbeit als Ausgangspunkt der Überlegungen wird deutlich, dass diese auf den Output fokussierte Performanceorientierung unweigerlich durch den indirekten Bereich gewährleistet werden muss. Somit ist es nicht verwunderlich, dass in der heutigen Zeit die Gemeinkosten die Einzelkosten deutlich übersteigen und Unternehmen den Fokus der Optimierung von den direkten Bereichen auf die indirekten Bereiche verlagern.³⁰⁴ Vor diesem Hintergrund sind im Folgenden die indirekten Bereiche weiter zu spezifizieren und die darin ablaufenden Prozesse zu charakterisieren.

²⁹⁷ Porter (2000), S. 67.

²⁹⁸ Vgl. Michaelis (1991), S. 10f.; Porter (2000), S. 69.

²⁹⁹ Unter Operationen sind solche Aktivitäten zu verstehen, die bei der Umwandlung des Inputs in die endgültige Produktform involviert sind. Daher könnte man diesen Bereich auch als Produktion bezeichnen.

³⁰⁰ Vgl. Porter (2000), S. 70f.

³⁰¹ Vgl. Porter (2000), S. 69ff.

³⁰² Vgl. Magenheimer (2014), S. 9.

³⁰³ Vgl. Deiwiks et al. (2008), S. 402.

³⁰⁴ Vgl. Dombrowski/Ebentreich/Zahn (2011), S. 812; Magenheimer (2014), S. 16.

2.4.2 Spezifizierung indirekter Bereiche

Die deutliche Mitarbeiterzunahme in den indirekten Bereichen ist auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen, die gleichzeitig zur Spezifizierung der indirekten Bereiche dienlich erscheinen. Die indirekten Bereiche zeichnen sich durch einen hohen informellen Charakter aus, der den jeweiligen auf das Produkt bzw. auf die Dienstleistung anrechenbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens erschwert. Trotz dieser nachweisbaren Intransparenz der Wertschöpfungsbemessung ist nicht zu leugnen, dass gerade die indirekten Bereiche die Kundenwünsche antizipativ wie auch reaktiv erfassen und als informatorisches Produkt an die direkten Bereiche weiterleiten. Ohne diesen essentiellen Beitrag wäre eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung im Kontext der Kundenzufriedenheit unmöglich. Weiterhin bedingt dieser informelle Charakter die Analysefähigkeit der ablaufenden Aktivitäten. So ist es schwer oder im Extremfall gar nicht möglich, die konkreten Informationen zu visualisieren. Dies führt dazu, dass die Betrachtungsebene von der grundsätzlichen Aufgabe auf den konkreten Aufgabenträger übertragen wird. Dieser ist für die Analyse, Verarbeitung und Aufbereitung der vorliegenden Informationen zuständig.³⁰⁵ Durch diese Informationstransformation wird der grundlegende Trennungsgedanke von Kopf- und Handarbeit nochmals bestätigt und den indirekten Bereichen kann somit in der Summe – Ausnahmen nicht ausgeschlossen – ein höheres kognitives Anspruchsniveau attestiert werden.³⁰⁶

Die Transparenzproblematik innerhalb der indirekten Bereiche wird durch eine weitere Tatsache untermauert. So diente das Wertkettenmodell nach PORTER zuvor als sinnvolles und zielorientiertes Analyseinstrument der Unternehmensstrukturen, wodurch eine am Materialfluss orientierte Strukturbetrachtung vorgenommen wurde. Zwar ist diese historisch bedingt völlig legitim, wird den notwendigen informellen Ablaufstrukturen jedoch nur rudimentär gerecht. Die räumliche Distanz und die Reichweite der unternehmensinternen Informationen erstrecken sich oftmals notwendigerweise über das gesamte Unternehmen, unabhängig von vertikaler sowie horizontaler Ausrichtung.³⁰⁷ Die informelle Spezifikation der indirekten Bereiche bedingt weiterhin, dass der Transport der Informationen vornehmlich mittels Informationstechnologien durchgeführt wird. Diese Tatsache wirkt sich negativ auf die Transparenz des Informationsflusses aus und erhöht die Problematik der direkten Zuordnung der Informations-

³⁰⁵ Vgl. Michaelis (1991), S. 10; Schwickert/Fischer (1996), S. 13f.; Feigl (2000), S. 134ff.; Magenheimer (2014), S. 16.

³⁰⁶ Vgl. Michaelis (1991), S. 11; Dombrowski/Ebentreich/Zahn (2011), S. 812.

³⁰⁷ Vgl. Michaelis (1991), S. 11; Feigl (2000), S. 137; Reinhart/Magenheimer/Greitemann (2012), S. 235f.

empfänger bzw. -abnehmer.³⁰⁸ Die Intransparenz erfordert von den involvierten Beteiligten ein gewisses Maß an Eigenverantwortung und -initiative.³⁰⁹

Ein weiteres zentrales Spezifikum der indirekten Bereiche lässt sich aus der bisherigen Diskussion ableiten. So ist den indirekten Bereichen eine deutlich geringere Strukturierung als den direkten Bereichen zu attestieren. Dies ist auf die in den vergangenen Jahrzehnten stetige Optimierung der direkten Bereiche zurückzuführen, da eine Fokussierung auf einen konkreten Bereich die Vernachlässigung des anderen bedingt, jedoch zudem der kognitive Anspruch der zu leistenden Aufgaben und die Intransparenz der Abläufe in den indirekten Bereichen einen hohen Standardisierungsgrad kaum ermöglichen bzw. fördern.³¹⁰ Indirekte Bereiche weisen daher weniger häufig sequenzielle Abläufe auf und sind in der Ausführungsintensität hinsichtlich der Häufigkeit deutlich reduzierter.³¹¹ Diese Tatsache führt zu Problemen der Kompetenzabgrenzung und somit auch zu Doppelarbeiten.³¹²

Das hohe Tätigkeitsspektrum und die damit einhergehende Vielfalt innerhalb der indirekten Bereiche erfordern ein hohes Maß an Interaktionen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten innerhalb der Unternehmen. Dies führt zu einem Anstieg an Übergabeaktivitäten und Verantwortungswechseln. Verschachtelte Strukturen bedingen längere Bearbeitungszeiten. Die in der klassisch physischen Leistungserstellung hinreichend optimierten Bearbeitungszeiten von Minuten bzw. Sekunden sind in den indirekten Leistungsbereichen durch diese Verflechtungen und Anforderungen nicht zu halten bzw. überhaupt erst gar nicht zu erzielen. Innerhalb der indirekten Bereiche sind daher Bearbeitungszeiten von Tagen und Wochen, sogar von Monaten die Regel.³¹³ Außerdem lässt sich in diesem Kontext der Betrachtung feststellen, dass die indirekten Bereiche über eine viel höhere Schnittstellenkommunikation verfügen, aber auch verfügen müssen.³¹⁴

Neben den eigentlichen Spezifika der indirekten Bereiche verantwortet diese eine erhebliche Anzahl an Prozessen, die maßgeblich durch diese Charakteristik geprägt sind. Der nachfolgende Abschnitt dient daher der Konkretisierung und Definition der durch den indirekten Bereich zu verantwortenden Prozesse.

³⁰⁸ Innerhalb der direkten Bereiche ist die Abfolge der zu nutzenden und zu empfangenen Inputfaktoren transparent geregelt und in den einzelnen Prozessbeschreibungen definiert. Vgl. *Magenheimer* (2014), S. 17.

³⁰⁹ Vgl. *Deiwiks et al.* (2008), S. 403.

³¹⁰ Vgl. *Deiwiks et al.* (2008), S. 403; *Wiegand/Franck* (2008), S. 11ff.; *Magenheimer* (2014), S. 18.

³¹¹ Vgl. *Becker et al.* (2007), S. 46; *Deiwiks et al.* (2008), S. 403.

³¹² Vgl. *Magenheimer* (2014), S. 18.

³¹³ Vgl. *Dombrowski/Ebentreich/Zahn* (2011), S. 812; *Magenheimer* (2014), S. 18f.

³¹⁴ Vgl. *Magenheimer* (2014), S. 19.

2.4.3 Charakterisierung indirekter Prozesse

Die Charakterisierung der indirekten Prozesse wird über die Nutzung der bisher erarbeiteten Erkenntnisse vorgenommen. So wird im Verlauf dieses Abschnitts auf die Erkenntnisse der durchgeführten wissenschaftlichen Literaturanalyse zurückgegriffen (Abschnitt 2.2). Die sieben identifizierten Prozessmerkmale (1) Standardisierungsgrad, (2) Kognitivitätsgrad, (3) Ergebnisorientierung, (4) Vorhersehbarkeit, (5) Kollaborationsgrad, (6) Ressourcenintensität und (7) Signifikanzniveau wurden in Abschnitt 2.2.3 inhaltlich verdichtet und gleichzeitig in möglichen Ausprägungsformen diskutiert. Die vorherige Spezifizierung der indirekten Bereiche erlaubt eine inhaltliche Synthese aus Prozess- und Bereichsmerkmalen, sodass die Prozesse in den indirekten Bereichen theoretisch hergeleitet werden können.

Die nachfolgende Betrachtung muss jedoch unter der Bedingung *ceteris paribus* interpretiert werden, da die erarbeiteten Ausprägungsformen in der unternehmerischen Realität in Intensität und vor allem in dieser nachstehenden Kombination wahrscheinlich nur vereinzelt bzw. in abgeschwächter Form zu beobachten sind.³¹⁵ Die Ausprägungsformen sind für das Prozessmanagement jedoch ein erheblicher Einflussfaktor, da eine unterschiedliche Kombination der Merkmalsintensitäten unweigerlich eine andere methodische Vorgehensweise, andere Instrumente oder Anpassungen erfordert. Die Ableitung von validen Beschreibungsdimensionen ermöglicht in diesem Zusammenhang die Identifizierung von generalisierbaren Ansatzpunkten für die Ausgestaltung des Prozessmanagements in den indirekten Bereichen.³¹⁶

Der (1) Standardisierungsgrad der Prozesse innerhalb der indirekten Bereiche ist geringer als der innerhalb der direkten Bereiche.³¹⁷ Eine geringere Standardisierung hat folglich eine Reduzierung der (4) Vorhersehbarkeit zur Folge.³¹⁸ Somit ist eine quantifizierbare und permanente Prozesslenkung in Form einer antizipativen Planung, kontinuierlichen Steuerung und nachgelagerten Kontrolle nur unter größtmöglichen Aufwand realisierbar. Die Diskontinuität innerhalb dieses Gegenstandsbereichs kann vielmehr zur Steigerung der eigenverantwortlichen Arbeitsweise genutzt werden. Eine flexible und im Sinne der Unternehmen ausgerichtete Handlungsfolge lässt sich durch Rahmendaten erzielen und nicht durch starre Regeln erzwingen. Insbesondere schnelle und auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Entscheidungswege sollten schon zu Beginn der Prozessgestaltung im Fokus der Betrachtung stehen.³¹⁹

Die Prozessmerkmale des (2) Kognitivitätsgrads sowie der (3) Ergebnisorientierung nehmen in der Charakteristik der indirekten Bereiche die Intensität „hoch“ sowie „immateriell“ als

³¹⁵ Vgl. Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 285f.

³¹⁶ Vgl. Deiwiks et al. (2008), S. 402; Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 281ff.

³¹⁷ Vgl. Deiwiks et al. (2008), S. 402; Magenheimer (2014), S. 2.

³¹⁸ Vgl. Raisch (2010), S. 63 und zusätzlich Abschnitt 2.2.

³¹⁹ Vgl. Vojdani/Hirschmann (2011), S. 54f.

Ausprägungsform an. Die Komplexität der ablaufenden Tätigkeiten erfordert, die passenden Mitarbeiter für die jeweilige Tätigkeit zu definieren und einzusetzen.³²⁰ Ebenso ist in Anbetracht der Abgrenzung zu den direkten Bereichen das Prozessergebnis (Output) eher informatorischer Natur und kein konkretes Produkt. Dies ist zugleich auf die in den Abschnitten zuvor genannte Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit zurückzuführen.³²¹ Zudem kann eine geringere (6) Ressourcenintensität im Vergleich zu den direkten Prozessen attestiert werden. Eine auf informatorische Ziele ausgerichtete Transformation von Ressourcen erfordert in der idealtypischen Betrachtung weniger Input als eine auf materielle Ergebnisse ausgerichtete.

Durch die Trennung der Hand- und Kopfarbeit sowie durch die damalige Fokussierung auf die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung ergibt sich für die direkten Bereiche ein eher geringeres Interaktionspotenzial als zwischen den indirekten Bereichen. Daher ist die Ausprägungsintensität des (5) Kollaborationsmerkmals höher.³²² Die immaterielle Betrachtungsweise und die zugleich hohen kognitiven Anforderungen bedingen eine stärkere Vernetzung der involvierten Personen bzw. beteiligten Instanzen. Die hohe Intensität der Zusammenarbeit birgt durch die menschlichen Interaktionen jedoch unweigerlich ein erhebliches Konfliktpotenzial.³²³

In Anbetracht der organisatorischen Verankerung der indirekten Prozesse und auf die erhobenen Prozessmerkmale projiziert kann der Output – in welcher Form auch immer; z.B. Information versus Produkt/DL – zwangsläufig nur von erheblichem erfolgsrelevantem Interesse sein. So kann das (7) Signifikanzniveau der indirekten Prozesse höher als das der direkten Prozesse eingeschätzt und definiert werden.³²⁴

³²⁰ Vgl. *Raisch* (2010), S. 69; *Vojdani/Hirschmann* (2011), S. 54f.; *Magenheimer* (2014), S. 13.

³²¹ Vgl. *Deiwiks et al.* (2008), S. 405; *Schulte-Zurhausen* (2014), S. 141f.

³²² Vgl. *Deiwiks/Faust* (2008), S. 21; *Deiwiks et al.* (2008), S. 403.

³²³ Vgl. *Raisch* (2010), S. 74f.

³²⁴ Vgl. *Raisch* (2010), S. 65.

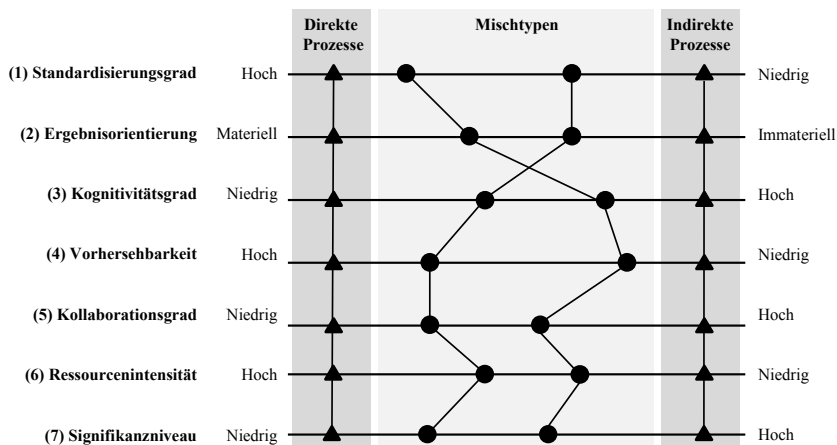


Abbildung 2-10: Abgrenzung direkte versus indirekte Prozesse³²⁵

Die vorstehende Abbildung aggregiert die Ausführungen zu der Charakteristik bzw. Abgrenzung der direkten und indirekten Prozesse. Nochmals soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sowohl die vorherigen Ausführungen als auch die Abbildung einen idealtypischen Zustand – abgeleitet aus der Theorie – bezeichnen. Darüber hinaus werden die jeweiligen Prozesstypen im Sinne von Extremtypen charakterisiert. Eine Form der Vermischung, bedingt durch einzelne Merkmale, ist zu erwarten und folglich zu interpretieren. Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung soll u.a. diese Annahme mittels einer eigens durchgeführten empirischen Untersuchung überprüft und die tatsächliche Ausprägungsform der indirekten Prozesse dargestellt werden.

Für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung gilt somit die nachstehende Arbeitsdefinition.

³²⁵ In Anlehnung an *Becker/Hilmer/Holzmann* (2015), S. 286.

Die Charakteristik indirekter Prozesse besteht aus ...

- *einem niedrigen Standardisierungsgrad,*
- *einer immateriellen Ergebnisorientierung,*
- *einem hohen kognitiven Anspruchsniveau,*
- *einer niedrigen Vorhersehbarkeit der Ergebnisse,*
- *einer hoher Interaktion zwischen den Beteiligten,*
- *einer geringen Ressourcenintensität und*
- *einer hohen strategischen Relevanz für das Unternehmen.*³²⁶

2.5 Zwischenfazit: Integrative Betrachtung des Prozessmanagements und der indirekten Bereiche

Die in diesem Kapitel 2 erarbeiteten Implikationen stellen die Grundlage für das einheitliche Verständnis dieser Untersuchung dar. Deutlich wird, dass dieses Themengebiet von verschiedenen inhaltlich verwandten Fachgebieten sowie von der unternehmerischen Praxis geprägt ist. Folglich bestehen in der Literatur vielfältige Sichtweisen sowohl zu Prozessen als auch zum Prozessmanagement selbst,³²⁷ weshalb dieser Problematik durch die Erarbeitung zentraler Arbeitsdefinitionen begegnet wurde. Diese dienen als Fundament für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung. Es wurde deutlich, dass der Prozessbegriff und die damit verbundene Ausgestaltung der Prozesse von zentraler Bedeutung für das Prozessmanagement sind. Die Anforderungen und die damit verbundenen Aufgaben, abgeleitet aus der funktionalen Perspektive des Prozessmanagements, sind maßgeblich von dem jeweiligen Prozess unabhängig. Folglich sind somit ebenso die einzusetzenden Instrumente – in den jetzigen Ausführungen nach den klassischen Messgrößen Kosten, Qualität und Zeit klassifiziert – von dieser Ausgestaltung bzw. vom Einsatz abhängig.

Wie zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, vornehmlich in Abschnitt 2.2, ergibt sich eine Problematik aus der heterogenen Ausgestaltung des Prozesstyps in der Literatur. Die Ausgestaltung des Prozesstyps lässt sich mehrheitlich auf die in der Literatur befindlichen Prozessmerkmale zurückführen, da diese für die prinzipielle Charakterisierung des Prozesstyps verantwortlich sind. In Hinblick auf die Funktionen des Prozessmanagements – Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung – wird ersichtlich, dass die inhaltliche Ausgestaltung des Prozesses von zentraler und essentieller Bedeutung ist. Der Einsatz der jeweiligen Methoden und

³²⁶ Vgl. Becker/Hilmer/Holzmann (2015), S. 285.

³²⁷ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 74f.

Instrumente zur Sicherung der Zielerreichung, folglich die Optimierung von Effektivität und Effizienz, ist abhängig von der inhaltlichen Ausgestaltung des Prozesses und den damit verbundenen Anforderungen an die einzusetzenden Instrumente.

Die schwerpunktmäßige Betrachtung, ausgehend von der technokratischen Betriebswirtschaftslehre innerhalb des Prozessmanagements, impliziert, dass Prozesse maßgeblich durch messgrößenorientierte Prozessmerkmale charakterisiert werden können bzw. müssen. Andernfalls wäre ein zielgerichtetes Management andersgearteter Prozesse mit der momentanen Ausgestaltung des Prozessmanagement eher problematisch. Neuere Literaturwerke, u.a. HAMMEL/BREEN³²⁸ und MINTZBERG³²⁹, unterstellen, dass die vorherrschenden Methoden und Sichtweisen des Managements für die aktuellen Anforderungen an die Unternehmen nicht mehr zweckmäßig sind.³³⁰ HIRSCH/SCHÄFFER/WEBER³³¹ diskutieren in dem Sonderheft der Zeitschrift *ZfCM*³³² ebenfalls die Bedeutung weiterer Einflussfaktoren zum zielgerichteten Management, die nicht durch die technokratischen Ansätze abgedeckt werden.³³³ Ausgehend von dieser traditionellen und nüchternen Managementauffassung rücken zunehmend die menschenorientierten Ansätze – Human-Relationsansatz und motivationstheoretischer Ansatz – in den Fokus der Managementbetrachtung.

Für das Prozessmanagement und insbesondere seiner Funktionen und Instrumente ist nun im weiteren Verlauf der Untersuchung zu belegen, ob für die indirekten Prozesse innerhalb der Unternehmen eine Anpassung der Managementmethoden erforderlich erscheint bzw. konkrete Problembereiche zu identifizieren sind. Hierzu wird die erarbeitete Definition der indirekten Prozesse als homogenes Begriffsverständnis zugrunde gelegt und mittels einer theoriegeleiteten Diskussion der technokratischen Ausgestaltung des Prozessmanagements gegenübergestellt. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse ist zu vermuten, dass - bedingt durch die veränderten und stetig zunehmenden Herausforderungen an die Unternehmen - eine höhere Komplexität innerhalb des Prozessmanagements der indirekten Prozesse vorherrscht und somit eine Adjustierung der technokratischen Managementwerkzeuge in Form der funktionalen wie auch der instrumentalen Ausgestaltung erforderlich erscheint. Diese Annahmen sollen im Folgenden theoretisch erarbeitet und daran anschließend einer empirischen State-of-the-Art Betrachtung unterzogen werden, um auf diese Weise eine gegenstromorientierte Forschungslogik zu gewährleisten.

³²⁸ Vgl. Hamel (2008).

³²⁹ Vgl. Mintzberg (2010).

³³⁰ Vgl. Hamel (2008), S. 14ff.; Mintzberg (2010), S. 21ff.

³³¹ Vgl. Hirsch/Schäffer/Weber (2008).

³³² Sonderheft der Zeitschrift *Controlling & Management* mit der inhaltlichen Ausrichtung auf das verhaltensorientierte Controlling.

³³³ Vgl. Hirsch/Schäffer/Weber (2008), S. 5f.

Prozessmanagement in indirekten Bereichen
Empirische Untersuchung und Handlungsempfehlungen
Hilmer, C.
2016, XIX, 302 S. 82 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-14916-1