

Florian Zeiler  
Oliver Koch

# Geschäftsprozessmanagement

Eine State-of-the-Art Analyse bestehender Vorgehensmodelle zum Geschäftsprozessmanagement und ihre Anwendung in der Praxis

BAND 2

CTI CONSULTING  
RESEARCH PAPER

Florian Zeiler  
CTI CONSULTING AG  
Consultant  
Wilhelmsstraße 2a  
34117 Kassel

florian.zeiler@cti-consulting.de

Prof. Dr. Oliver Koch  
Vorstand der CTI CONSULTING AG  
Wilhelmsstraße 2a  
34117 Kassel

oliver.koch@cti-consulting.de

Geschäftsprozessmanagement - Eine State-of-the-Art Analyse bestehender Vorgehensmodelle zum Geschäftsprozessmanagement und ihre Anwendung in der Praxis.

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-9811153-2-1  
© WITEC Verlag, Kassel 2009  
Printed in Germany  
Herstellung: Books on Demand GmbH, Norderstedt

#### 1. Auflage 2009

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zur Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen. Ungeachtet der Sorgfalt, die auf die Erstellung von Text, Abbildungen und Programmen verwendet wurde, können weder Verlag noch Autor, Herausgeber oder Übersetzer für mögliche Fehler und deren Folgen eine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernehmen.

SAP, R/3, SAP NetWeaver und weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und -Dienstleistungen sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern weltweit. ARIS und alle weiteren im Text erwähnten ARIS-Produkte sind Marken oder eingetragene Marken der IDS Scheer AG. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

## Vorwort

Vor dem Hintergrund des globalisierten und dynamisierten Marktumfeldes, in dem sich Unternehmen dato befinden, tritt eine Erhöhung der Agilität - sichergestellt durch eine adäquate Organisation sowie IT-Management - verstärkt in den Vordergrund. In diesem Zusammenhang ist jedoch nicht nur die Erkenntnis über die Richtigkeit einer Organisationsform oder Technologie essentiell, sondern auch die Wege zu deren effektiven wie auch effizienten Einführung.

Die vorliegende Metastudie fasst den Status quo der Modelle zur Einführung von Geschäftsprozessmanagement umfanglich zusammen. Aufgrund einer detaillierten Analyse zweier Vorgehensmodelle zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagements leiten die Autoren aus den feststellbaren Unterschieden ein Vergleichsraster ab, welches wiederum als Analysegrundlage für weitere Vorgehensmodelle dient. Die nachfolgende Betrachtung aktueller Vorgehensmodelle unter Berücksichtigung dieses Rasters führt zu einer Ableitung von Handlungsempfehlungen für deren praktischen Einsatz. Insgesamt werden sieben Vorgehensmodelle detailliert betrachtet und miteinander verglichen, so dass der Leser einen guten Gesamtüberblick über den Stand der Forschung in diesem Themengebiet erhält.

Diese Veröffentlichung ist der zweite Band der Reihe der CTI CONSULTING RESEARCH PAPER, die sich an Entscheider, Berater und Projektmitarbeiter sowie an Dozenten und Studenten der Wirtschaftsinformatik wendet und Einblicke in aktuelle Forschungs- und Beratungsthemen im Bereich des IT Managements liefert.

Vor dem Hintergrund der wesentlichen Synergiepotenziale des wechselseitigen Austausches zwischen Wissenschaft und Beratung, integriert die CTI CONSULTING AG aktiv beide Themenfelder. Ein breites Engagement in Forschung und akademischer Lehre sowie Kooperationen mit verschiedenen deutschen Hochschulen bieten neben langjähriger Projekterfahrung die ideale Voraussetzung für ein hohes Nutzenpotential für Kunden und Partner.

Kassel, im September 2009

Prof. Dr. Oliver Koch  
Dipl.-Oec. Guido W. Stass

Vorstand CTI CONSULTING AG

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Gang der Untersuchung.....	4
<b>2 Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements</b> .....	<b>7</b>
2.1 Begriff des Geschäftsprozesses.....	7
2.2 Unternehmerische Ausgangssituation.....	10
2.3 Geschäftsprozessmanagement.....	17
2.4 Vorgehensmodelle und Geschäftsprozessmanagement	26
2.5 Historische Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements .....	28
2.6 Business Reengineering .....	32
2.7 Geschäftsprozessoptimierung .....	33
2.8 Business Engineering .....	34
<b>3 Detaillierte Vorstellung zweier GPM- Vorgehensmodelle</b> .....	<b>37</b>
3.1 Olaf Gierhake: Vorgehensmodell zur Einführung integrierter Geschäftsprozessmanagement-Lösungen...	37
3.1.1 Phase 1: Voruntersuchung.....	39
3.1.2 Phase 2: Projektorganisation .....	44

3.1.3	Phase 3: Erhebung der Ist-Situation.....	48
3.1.4	Phase 4: Gestaltung des Veränderungsbereiches.....	55
3.1.5	Phase 5: Implementierung von Prozessunterstützungssystemen .....	67
3.2	Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann : Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements .....	76
3.2.1	Phase 1: Positionierung .....	78
3.2.2	Phase 2: Identifizierung .....	81
3.2.3	Phase 3: Implementierung .....	87
3.2.4	Phase 4: Optimierung .....	93
3.3	Vergleich der Vorgehensmodelle von Gierhake und Schmelzer / Sesselmann .....	107
<b>4</b>	<b>Ableitung des Vergleichsrasters .....</b>	<b>122</b>
4.1	Berücksichtigung von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie.....	122
4.2	Projektorganisation und Aufgabenträger .....	125
4.3	Definition der Geschäftsprozesse .....	127
4.4	Aufbau eines Prozesscontrollings .....	130
4.5	Optimierung der Prozesse .....	132
4.6	Berücksichtigung und Bedeutung der Informationstechnologie .....	134
4.7	Mitarbeiterpartizipation und Change Management.....	138
<b>5</b>	<b>Analyse weiterer Vorgehensmodelle.....</b>	<b>141</b>
5.1	Ellringmann, H.: Ein ganzheitliches GPM-Konzept.....	142

5.2	Schulte-Zurhausen, M.: Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung .....	153
5.3	Helbig, R.: Leitfaden zum Prozessmanagement.....	165
5.4	Becker, J.: Projektmanagement für Prozessmanagement - Ein Vorgehensmodell für prozessorientierte Reorganisationsprojekte .....	179
5.5	IDS Scheer AG: Der ARIS Value Engineering – Ansatz ...	191
5.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	202
<b>6</b>	<b>Nutzung der Vorgehensmodelle in der Praxis.....</b>	<b>212</b>
6.1	Analyse der Kategorien des Vergleichsrasters.....	213
6.1.1	Berücksichtigung von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie.....	213
6.1.2	Projektorganisation und Aufgabenträger .....	214
6.1.3	Definition der Geschäftsprozesse .....	216
6.1.4	Aufbau eines Prozesscontrollings .....	218
6.1.5	Optimierung der Prozesse .....	219
6.1.6	Berücksichtigung und Bedeutung der Informationstechnologie .....	221
6.1.7	Mitarbeiterpartizipation und Change Management.....	224
6.2	Weiterführende Bewertung der Modelle .....	226
6.3	Bausteine für einen Kriterienkatalog .....	232
<b>7</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>240</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>242</b>

## 1 Einleitung

Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt haben sich die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns fundamental verändert. In den heutigen Käufermärkten ist die Erfüllung individueller Kundenbedürfnisse ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In hohem Maße standardisierte Produkte versprechen keinen Erfolg mehr. Daneben prägen Globalisierung der Märkte, die zunehmende Deregulierung des Wettbewerbs, schnell wechselnde Kundenpräferenzen, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie die umfangreichen Möglichkeiten der Informationstechnologie die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns.<sup>1</sup>

Unternehmen befinden sich heute in einem Umfeld, welches durch einen kontinuierlichen Wandel gekennzeichnet ist. Flexibilität, also die Fähigkeit das unternehmerische Handeln schnell an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen, ist zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Wettbewerbsvorteile können heute vor allem dadurch erzielt werden, dass ein Unternehmen in der Lage ist, seine Strukturen schneller an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen als seine Konkurrenten.<sup>2</sup>

Die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen, von Funktionsorientierung und einem hohen Maß an Arbeitsteilung gekennzeichnet, sind nicht mehr geeignet den Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden und müssen angepasst werden. Bei dieser Neuausrichtung favorisieren viele Unternehmen die prozessorientierte Organisation. An die Stelle der einzelnen

---

<sup>1</sup> Vgl. Osterloh, Frost (1996), S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2006), S. 2.

Funktionsbereiche treten dabei die Geschäftsprozesse. Die Organisation des Unternehmens wird an den Kunden und der Erfüllung der betrieblichen Leistungsprozesse ausgerichtet. Die Implementierung prozessorientierter Strukturen ist ein komplexes und riskantes Unterfangen, welches klare Methoden und ein strukturiertes Vorgehen erfordert. Prozesse müssen jedoch nicht nur einmalig implementiert, sondern auch kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden.

Dies ist das Aufgabenfeld des Geschäftsprozessmanagements.

### **1.1 Problemstellung**

In vielen Unternehmen ist Geschäftsprozessmanagement heute ein wichtiges Thema. Gemäß dem Business Process Report 2007 der IDS Scheer AG beschäftigen sich im Jahr 2007 80% der 130 befragten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz stark oder sogar sehr stark mit dem Thema Geschäftsprozessmanagement.<sup>3</sup> Es zeigt sich, dass Geschäftsprozessmanagement nach wie vor eine bedeutende Rolle in der Unternehmenspraxis spielt.

Reorganisation und Optimierung von Geschäftsprozessen haben sich inzwischen als wirksame Mittel zur Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit erwiesen.<sup>4</sup> Die Implementierung prozessorientierter Organisationsstrukturen in Unternehmen stellt ein komplexes, ressourcenaufwändiges und zugleich riskantes Unterfangen dar, da ein Scheitern der Einführung während des Projektes negative Auswirkungen auf das Tagesgeschäft bewir-

---

<sup>3</sup> IDS Scheer (2007a), S. 3.

<sup>4</sup> Hess/Brecht (1996), S. 1.

ken kann. Daher bedarf die Einführung prozessorientierter Strukturen klarer Methoden und Vorgehensmodelle, welche das Unternehmen im Rahmen des Transformationsprozesses unterstützen. Vorgehensmodelle erleichtern die Durchführung von Projekten, indem sie Projektphasen, Phasenergebnisse, erforderliche Mitarbeiter und Qualifikationen, benötigte Ressourcen und Informationen sowie anzuwendende Standards und Richtlinien vorgeben und somit die Rahmenbedingungen eines Projektes definieren.<sup>5</sup>

Seit Gaitanides im Jahr 1983 mit seinem Werk „Prozessorganisation“ die Geschäftsprozesse als zentrales Gestaltungselement von Unternehmen in den Mittelpunkt rückte, hat sich sowohl in der Literatur als auch in der Beratungspraxis eine Vielzahl von Vorgehensmodellen zur Gestaltung und zum Management prozessorientierter Unternehmensstrukturen entwickelt.

Auch wenn alle in Literatur und Beratungspraxis auffindbaren Vorgehensmodelle die Etablierung prozessorientierter Strukturen als Ziel gemeinsam haben, unterscheiden sie sich jedoch meist im Detail und ihrer Setzung von Schwerpunkten.

In der Literatur werden die bestehenden Modelle meist isoliert vorgestellt, was einen Vergleich mit anderen Modellen erschwert. Daneben sind die bestehenden Vorgehensmodelle weit über die Themenfelder der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, u.a. die Bereiche Wirtschaftsinformatik, Organisationslehre, Unternehmensführung und Qualitätsmanagement verstreut, sodass es nahezu unmöglich ist, einen schnellen und strukturier-

---

<sup>5</sup> Allweyer (2005), S. 96.

ten Überblick über die aktuelle und gängige Praxis des Geschäftsprozessmanagements zu erhalten.

Die vorliegende Metastudie schließt diese Lücke und bietet einen sowohl beschreibenden als auch vergleichenden Überblick über Vorgehensmodelle zur Implementierung prozessorientierter Unternehmensstrukturen und deren inhaltliche Schwerpunkte. Darauf aufbauend werden Orientierungshilfen für den Einsatz der analysierten Modelle in der Praxis abgeleitet.

### **1.2 Gang der Untersuchung**

Nach der Diskussion der Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements erfolgt im dritten Kapitel die detaillierte Darstellung zweier Vorgehensmodelle zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagements. Zum einen wird das Vorgehensmodell zur Einführung integrierter Geschäftsprozessmanagement-Lösungen von Olaf Gierhake und zum anderen das Vorgehensmodell „Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements“ von Hermann J. Schmelzer und Wolfgang Sesselmann vorgestellt. Bei der Auswahl der beiden o.g. Vorgehensmodelle für die detaillierte Darstellung, spielten v.a. die umfassende theoretische Darstellung in der Literatur sowie die unterschiedlichen gesetzten inhaltlichen Schwerpunkte innerhalb der Modelle eine wichtige Rolle. Abgeschlossen wird das dritte Kapitel mit einem detaillierten Vergleich der beiden zuvor dargestellten Vorgehensmodelle, welcher wesentliche Vorgehensweisen, Schwerpunktsetzungen und Inhalte der behandelten Vorgehensmodelle herausarbeitet.

Aus den identifizierten wesentlichen Unterschieden und gesetzten Schwerpunkten wird im vierten Kapitel ein Vergleichsraster erarbeitet, welches der nachfolgenden Analyse weiterer Vorgehensmodelle dient. Die einzelnen Vergleichskategorien werden in diesem Zusammenhang aus den Erkenntnissen des vorangegangenen Kapitels abgeleitet, definiert als auch begründet.

Anhand der entwickelten Vergleichskategorien erfolgt im fünften Kapitel die Analyse weiterer Vorgehensmodelle des Geschäftsprozessmanagements. Die Auswahl dieser Vorgehensmodelle basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche. Dabei spielten v.a. die Aktualität der Modelle (veröffentlicht nach dem Jahr 2000) als auch der Umfang der in der Literatur verfügbaren Beschreibung eine entscheidende Rolle. Nur entsprechend detailliert dargestellte Vorgehensmodelle liefern die für einen Vergleich relevanten Informationen. Unter Berücksichtigung dieser Auswahlkriterien werden die Vorgehensmodelle folgender Autoren bzw. Unternehmen genauer betrachtet und in den Vergleich mit einbezogen:

- Ellringmann, H.: Ein ganzheitliches GPM-Konzept,
- Schulte-Zurhausen, M.: Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung,
- Helbig, R.: Leitfaden zum Prozessmanagement,
- Becker, J.: Projektmanagement für Prozessmanagement – Ein Vorgehensmodell für prozessorientierte Reorganisationsmaßnahmen,
- IDS Scheer AG: Der ARIS Value Engineering – Ansatz.

Anschließend werden im sechsten Kapitel Orientierungshilfen für eine praktische Anwendung entwickelt, welche sich aus den festgestellten Schwerpunkten, besonderen Vorgehensweisen

sowie Stärken und Schwächen der einzelnen Modelle ableiten lassen. Ferner findet eine Bewertung der Vorgehensmodelle hinsichtlich ausgewählter Kriterien statt. Abschließend werden einzelne Bausteine für einen Kriterienkatalog vorgestellt, welcher alle notwendigen Schritte und Inhalte zusammenfasst, die ein praktikables Vorgehensmodell zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagements berücksichtigen sollte.



Florian Zeiler



Prof. Dr. Oliver Koch

### Inhalt:

- Grundlagen Geschäftsprozessmanagement
- Vorgehensmodelle im Vergleich
- Checkliste zur Bewertung von Vorgehensmodellen

# Geschäftsprozessmanagement

BAND 2

Aufgrund des hoch dynamischen Umfeldes in dem Unternehmen heute agieren, müssen sie in der Lage sein, ihre Organisationsstrukturen schnell und nachhaltig an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können. Die Etablierung eines umfassenden Geschäftsprozessmanagements kann dazu einen entscheidenden Beitrag leisten. Da die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements ein äußerst komplexes und auch riskantes Projekt darstellt, kann die Verwendung klar strukturierter Vorgehensmodelle als ein wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen werden.

Die vorliegende State-of-the-Art Analyse beschreibt nach einer Darstellung der Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements zunächst umfänglich zwei Vorgehensmodelle zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagements. Aus den feststellbaren Unterschieden wird ein Vergleichsraster abgeleitet, welches wiederum als Analysegrundlage für weitere Vorgehensmodelle dient. Nachfolgend werden alle betrachteten Vorgehensmodelle unter Berücksichtigung dieses Rasters einem Vergleich unterzogen. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für den praktischen Einsatz der Vorgehensmodelle gegeben sowie eine Checkliste zur Bewertung der Vollständigkeit von Vorgehensmodellen aufgezeigt. Insgesamt werden sieben Vorgehensmodelle detailliert betrachtet und miteinander verglichen, so dass der Leser einen guten Gesamtüberblick über den Stand der Forschung in diesem Themengebiet erhält.

Die CTI CONSULTING RESEARCH PAPER wenden sich an Entscheider, Berater und Projektmitarbeiter sowie an Dozenten und Studenten der Wirtschaftsinformatik mit Interesse an einem Einblick in aktuelle Forschungs- und Beratungsthemen im Bereich des IT Managements.

Herr Dipl.-Handelslehrer Florian Zeiler ist Berater im Bereich IT Management Consulting der CTI CONSULTING AG. Herr Zeiler spezialisierte sich auf Business Process und Enterprise Architecture Management.

Prof. Dr. rer. pol. Oliver Koch ist seit 1991 als Berater in nationalen wie internationalen IT- und Reorganisationsprojekten sowie als Vorstand der CTI CONSULTING AG tätig. In seiner Beratungspraxis spezialisierte sich Prof. Dr. Koch auf Analyse, Konzeption, Coaching und Projektleitung in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, IT-Strategie und SAP®-Beratung. Zudem lehrt er als Professor für Wirtschaftsinformatik an der BA Nordhessen sowie an der Universität Kassel und der FH Hannover.



Die CTI CONSULTING AG berät seit 1991 deutsche und internationale Großkunden in den Bereichen IT Management Consulting, SAP®-Consulting sowie Data Center Services.

**Witec**

Verlag für Wirtschaft  
Informatik und Technik

ISBN 978-3-9811153-2-1

1. Auflage • EUR 49,-



9 783981 115321 >