

Studie zum Stand der Umsetzung der Prozessorganisation in deutschen Unternehmen

von

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe DOMBROWSKI¹
Prof. Dr. rer. oec. habil. Jens GRUNDEI²
Prof. Dr.-Ing. Paul R. MELCHER³
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kai SCHMIDTCHEN¹

¹ Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung,
Technische Universität Braunschweig,
Langer Kamp 19, D-38106 Braunschweig
² Quadriga Hochschule Berlin
Werderscher Markt 13, 10117 Berlin
³ Hochschule Bonn-Rhein-Sieg,
Grantham-Allee 20, 53757 Sankt Augustin

Hrsg: Gesellschaft für Organisation (gfo)

www.gfo-web.de

Hannover 2015

ISBN: 978-3-00-049219-8

Inhaltsverzeichnis

Über die gfo.....	1
Über die Autoren.....	1
1 Einleitung.....	1
2 Literaturoswertung zum Stand der Prozessorganisation.....	2
3 Nutzen der Prozessorganisation.....	9
4 Fragebogendesign	12
5 Studienergebnisse	15
5.1 Allgemeine Unternehmensinformationen	15
5.2 Ist-Zustand der Organisation und zukünftige Entwicklung.....	19
5.3 Hindernisse der Prozessorganisation	31
5.4 Ziele	34
6 Fazit und Handlungsempfehlungen.....	41
6.1 Kernaussagen zum Stand der Umsetzung	41
6.2 Barrieren und Hindernisse	42
6.3 Erfolgsfaktoren	42
6.4 Zielerreichung und Nutzen.....	42
6.5 Handlungsempfehlungen.....	42
7 Zusammenfassung	45
8 Literaturverzeichnis	47
9 Anhang: Fragebogen mit Ergebnissen.....	A
Abbildungsverzeichnis.....	H

Über die gfo



Die „Gesellschaft für Organisation“ (gfo) e. V. ist ein gemeinnütziger Verein, der bereits 1922 in Berlin gegründet wurde. Mitglieder sind Einzelpersonen, Unternehmen und Verwaltungen. Die Vereinsmitglieder und Interessenten aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft teilen ihre Erfahrungen, lernen voneinander und diskutieren miteinander im Rahmen von deutschlandweit stattfindenden Regionalmeetings, Tagungen und Expertenkreisen. Sie machen die persönlichen und gemeinsamen Ergebnisse in Form von Arbeitsunterlagen oder in der Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) für andere zugänglich.

Die Gesellschaft für Organisation sieht „Organisation“ als einen integralen Bestandteil der Unternehmensführung und damit als zentrale Aufgabe des Managements an. Strategie, Organisation, Kultur und Technik sollten in Hinblick auf den Geschäftserfolg ganzheitlich aufeinander abgestimmt werden. Interne und externe Spezialisten (Berater, Inhouse-Consultants, Business Analysten, Organisatoren, Personalentwickler, Projekt- und Prozessmanager) unterstützen das Management bei diesen Aufgaben. Mit ihrer Mission unterstützt die gfo die Weiterentwicklung des Themenfeldes „Organisation“ in all seinen Facetten. Sie richtet sich an die Zielgruppe des Managements, an die vorgenannten Spezialisten sowie an die Wissenschaft, um Best-Practices und neue Impulse zu sammeln und zu verbreiten.

Im Themenfeld „Prozessmanagement“ leistet die gfo entscheidende Beiträge für eine international einheitliche Zertifizierung von Prozessmanagern. Dazu gab der Body of Knowledge aus den gfo-Expertenkreisen einen wesentlichen Impuls. Durch die Mitgliedschaft in der European Association for Business Process Management (EABPM), die Kooperation mit den deutschsprachigen Partnergesellschaften ÖVO und SGO, der französischen AFOPE und der amerikanischen Association for BPM Professionals (ABPMP) wird der Rahmen für den internationalen Standard geschaffen. Gemeinsam mit SGO und ÖVO führt die gfo eine deutschsprachige Zertifizierung zum Certified Business Process Professional (CBPP®) und zum Certified Business Process Associate (CBPA®) nach den international einheitlichen Standards der ABPMP durch.

Details können der Internetseite entnommen werden: www.gfo-web.de.

Über die Autoren



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Dombrowski, seit 2000 Geschäftsführender Leiter des Instituts für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung an der Technischen Universität Braunschweig. Seine Forschungs- und Arbeitsgebiete sind Ganzheitliche Produktionssysteme, After Sales Service sowie Fabrikplanung und Arbeitswissenschaft.

Kontakt: u.dombrowski@tu-bs.de



Prof. Dr. rer. oec. habil. Jens Grundei ist Leiter des Departments Management & Economics an der Quadriga Hochschule Berlin, wo er die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Corporate Governance & Organization, inne hat. Seine Arbeitsgebiete sind: Gestaltung von Organisationsstrukturen, Corporate Governance und strategische Entscheidungen.

Kontakt: jens.grundei@quadriga.eu



Prof. Dr.-Ing. Paul R. Melcher ist seit 2000 Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und ist im Fachbereich Elektrotechnik, Maschinenbau und Technikjournalismus u.a. als Qualitätsmanagementbeauftragter tätig. Er auditiert und berät seit 20 Jahren Industrieunternehmen und Organisationen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das Qualitäts- und Prozessmanagement.

Kontakt: paul.melcher@h-brs.de



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kai Schmidtchen, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Dortmund. Seit 2009 arbeitet er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe Ganzheitliche Produktionssysteme am Institut für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung (IFU) der TU Braunschweig.

Kontakt: k.schmidtchen@tu-bs.de

1 Einleitung

Seit nunmehr zwei Jahrzehnten wird die an Prozessen orientierte Organisation des Unternehmens in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert. Besonderen Nachdruck erhielt die Forderung zur Integration der Prozessorganisation durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sowie von Ganzheitlichen Produktionssystemen. Im Wesentlichen werden dabei drei Entwicklungsstufen der Prozessorganisation unterschieden: Bei der ersten Stufe der Bereichsorganisation mit Prozesseignern gibt es Fachbereichsleiter mit einer Ergebnisverantwortung sowie Prozesseigner mit Koordinationsaufgaben (Einfluss-Prozessorganisation). Innerhalb der zweiten Stufe der Matrix-Prozessorganisation tritt der Prozess gleichberechtigt neben die funktionale Gliederung. Hingegen liegt bei der dritten Stufe der reinen Prozessorganisation die Verantwortung für Personal, Budget sowie Ergebnis bei dem jeweiligen Prozesseigner. Die mehr oder weniger weitreichende Implementierung prozessorientierter Organisationsformen wirft in der Praxis indessen erhebliche Probleme auf. Im Fokus vieler Unternehmen standen deshalb zunächst die produzierenden bzw. operativen Bereiche.

Vor diesem Hintergrund hat die gfo - Gesellschaft für Organisation e.V. die Studie „Prozessorganisation in deutschen Unternehmen“ initiiert. Grundsätzliches Anliegen der Studie ist es zu untersuchen, wie weit die Transformation der funktionalen Organisation zu einer Prozessorganisation in deutschen Unternehmen inzwischen vollzogen wurde. Mit der Erhebung sollen ferner die konkreten Probleme und Erfolgsfaktoren der Einführung prozessorientierter Organisationsformen spezifiziert werden. Da die Bewertung von Prozessen einen zentralen Baustein zur systematischen Verbesserung der Organisationseffizienz markiert, wurden zudem die in der Praxis verwendeten Bewertungskriterien bei der Untersuchung berücksichtigt. Die inhaltliche Breite und der beachtliche Querschnitt der mit der Studie erreichten Unternehmen ermöglichen es, in den Unternehmen gesammelte Erfahrungen als „Lessons learned“ an andere Unternehmen weitergeben zu können. Die Resultate der Studie sollen so zur kritischen Reflexion der eigenen Organisationsgestaltung dienen.

2 Literaturlauswertung zum Stand der Prozessorganisation

Zunächst erfolgt eine Beschreibung der historischen Entwicklung des heutigen Verständnisses der Prozessorganisation (vgl. Abbildung 1). Anschließend wird ein Überblick über bereits durchgeführte Studien zum Thema gegeben.

Der Ursprung der Prozessorganisation lässt sich bereits auf die ersten Untersuchungen von Fritz Nordsieck im Jahr 1932 zurückführen. Nordsieck beschrieb den Wechsel von einer vertikalen hierarchischen Gliederung zu einer horizontalen Prozessorientierung und stellt somit den Kunden und die Qualität in den Fokus (Nordsieck 1934, S. 77). Hierzu beschreibt Nordsieck, dass „... der Betrieb (ist) in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette. (...) Die wirkliche Struktur eines Betriebes ist die eines Stromes“ (Nordsieck 1972, S. 9).

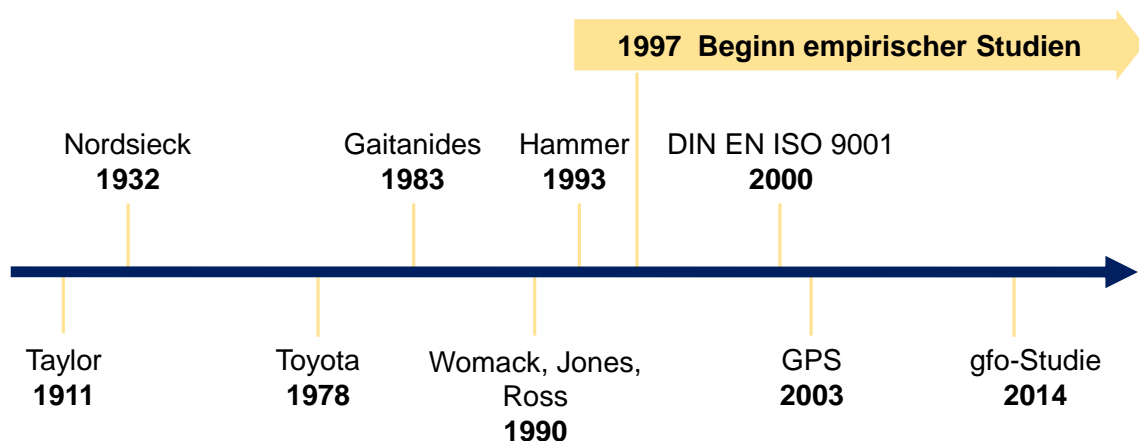


Abbildung 1: Historische Übersicht

Trotz der frühen Überlegungen von Nordsieck blieben die Potentiale der Prozessorganisation bis in die 1980er Jahre in Forschung und Praxis weitestgehend unberücksichtigt. Vielmehr hat sich die klassische Aufteilung in Aufbau- und Ablauforganisation durchgesetzt (Osterloh und Frost 2006, S. 31). Durch die Trennung von Struktur und Prozess entsteht ein Prioritätenproblem, das in der klassischen Organisationslehre zugunsten der Aufbauorganisation gelöst wurde (Bea und Göbel 2010, S. 329/396). Jedoch zeigte sich bereits 1978 die hohe Bedeutung der Prozessorganisation mit dem Erscheinen des Toyota Produktionssystems. Das prozessorientierte Denken ist dabei charakteristisch für das Toyota Produktionssystem.

Es markiert ein deutliches Abweichen vom Taylorismus. In Taylors Organisationsansatz wurden die Arbeitsabläufe untergliedert und separiert, um durch Standardisierung maximale Lerneffekte auszuschöpfen und eine Trennung zwischen „Hand- und Kopfarbeit“ zu bewerkstelligen. Dies führte zu zergliederten Arbeitsabläufen mit zahlreichen Schnittstellen, was wiederum einen hohen Koordinationsaufwand, fehlendes Verständnis für andere Bereiche, geringe Kundenorientierung und unklare Zuständigkeiten zur Konsequenz hatte (Spath 2003, S. 35-40).

Eine eingehende Auseinandersetzung mit der Prozessorganisation erfolgte (in der Betriebswirtschaftslehre) erst durch Gaitanides (1983). Ähnlich zu Nordsieck beschreibt Gaitanides, dass sich der strukturelle Aufbau der Organisation an den betrieblichen Prozessen orientieren muss. Dabei umfasst die Prozessorganisation die dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen unter der Zielsetzung, das geforderte Prozessergebnis möglichst effizient zu erstellen (Gaitanides 1983).

Aufbauend auf den Erkenntnissen des Toyota Produktionssystems erschien im Jahre 1990 das Buch „The Machine That Changed The World“ von Womack, Jones und Ross. Das Buch erregte erhebliche Aufmerksamkeit in der westlichen Welt, weil es eindrücklich zeigte, dass Toyota in der Lage war, Kraftfahrzeuge zu niedrigeren Kosten und in besserer Qualität zu produzieren (Womack et al. 1990, S. 81). Daraufhin begannen auch westliche Unternehmen die von John F. Krafcik als „Lean Production“ titulierte Form des Produktionsmanagements einzuführen (Womack et al. 1990, S. 13).

Erst mit dem Erscheinen der Veröffentlichungen von Hammer und Champy im Jahre 1993 haben Unternehmen die Potentiale, welche mit der Einführung der Prozessorganisation verbunden sind, erkannt und damit begonnen ihre Organisation an den betrieblichen Prozessen auszurichten. Dabei bezeichneten Hammer und Champy die Prozessorganisation als „...den Tod des Organigramms...“ (Hammer 1997, S. 150). Dies stellt einen Wendepunkt des bisherigen Denkens dar, indem die Verantwortungen nicht länger an Funktionen sondern streng an den Unternehmensprozessen ausgerichtet sind. Durch das Straffen und Zusammenlegen von Aufgabeninhalten sinkt die Zahl der Schnittstellen. Die Schnittstellenprobleme sollen dabei durch eine konsequente interne Kunden-Lieferanten-Beziehung minimiert werden, indem Anforderungen eindeutig identifiziert und Leistungsvereinbarungen getroffen werden (Hammer und Champy 1996).

Aufbauend auf den Erfahrungen mit Taylorismus, Lean Production, und innovativen Arbeitsformen erfolgte die Entwicklung Ganzheitlicher Produktionssysteme. Dabei markiert ein GPS laut (VDI 2870-1, S. 2) ein „...unternehmensspezifisches, methodisches Regelwerk für die kontinuierliche Ausrichtung sämtlicher Unternehmensprozesse am Kunden, um die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele zu erreichen“. Auch wenn Ganzheitliche Produktionssysteme in der aktuellen Form vornehmlich mit der Produktion verknüpft werden, verfolgen sie im Grunde eine unternehmensweite Prozessorientierung. Spath (2003, S. 13) stellt die Prozessorientierung in GPS als wesentliches Element heraus und (Winnes 2002, S. 110) geht sogar davon aus, dass zukünftig evtl. von einem Prozessorientierten Unternehmenssystem (PUS) gesprochen werden könnte.

Die erhebliche Bedeutung der Prozessorganisation wurde mit der im Jahr 2000 erschienenen grundlegenden Überarbeitung der DIN EN ISO 9001 untermauert. So verfolgte die DIN EN ISO 9001:2000 erstmalig einen prozessorientierten Ansatz bei der Zertifizierung von Unternehmen. Dies hat in erheblichem Umfang dazu beigetragen, dass die Prozesse in den Unternehmen zu identifizieren und zu dokumentieren sind.

Inzwischen wurden zahlreiche Untersuchungen zu unterschiedlichen Schwerpunkten der Prozessorganisation durchgeführt (Willaert und et. al. 2007). Dabei lag der Fokus bislang auf der Prozessdefinition und -dokumentation. Darüber hinaus wurden verstärkt die Themen Prozessmessung, -management und -organisation betrachtet: Kohlbacher (2010), McCormack und Johnson (2001), Willaert und et. al. (2007). Tabelle 1 zeigt eine Aufstellung durchgeführter quantitativer und qualitativer empirischer Studien, die sich mit der Prozessorganisation beschäftigten.

Alle Studien zeigen die positiven Auswirkungen der Prozessorganisation auf die verfolgten Unternehmensziele. Gleichzeitig lässt sich allerdings erkennen, dass die Prozessorganisation bislang nur einen mittleren Umsetzungsgrad in den Unternehmen aufweist.

	Titel	Anzahl Teilnehmer	Fokus
Ittner und Larcker (1997)	The performance effects of process management techniques	Keine Angabe	Automobil- und Computerindustrie in den USA, Kanada, Deutschland, Japan und den USA.
Forsberg et al. (1999)	Process orientation: the Swedish experience	229 Unternehmen davon 90 vollständige Rückläufer	Bei den Teilnehmern handelte es sich um schwedische Firmen.
Frei et al. (1999)	Process variation as a determinant of bank performance: evidence from the retail banking study	256 Banken	Fokus auf Banken in den USA
McCormack und Johnson (2001)	Business Process Orientation - Gaining the e-business competitive advantage	Keine Angabe	Zu den Teilnehmern gehörten ausschließlich Firmen aus den USA
Gustafsson et al. (2003)	The role of quality practices in service organizations	181 Unternehmen	Kleine und große schwedische Dienstleistungsunternehmen
Lockamy III und McCormack (2004)	The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation	523 Teilnehmer aus 90 Firmen	Befragung der Mitglieder des Supply Chain Council
Reijers (2006)	Implementing BPM systems: the role of process orientation	3 Unternehmen, bei denen je 4 Personen befragt wurden	Manager, IT-Spezialisten, Endnutzer und BPMS-Vendor Consultant
Willaert und et. al. (2007)	The Process-Orientated Organisation: A Holistic View	595 Teilnehmer aus 30 Unternehmen	Ganzheitliche Unternehmensbetrachtung
Škrinjar et al. (2008)	The impact of business process orientation on financial and non-financial performance	405 Unternehmen	Unternehmen in Kroatien und Slowenien ab 50 Mitarbeitern
Zaheer et al. (2010)	Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance	315 Teilnehmer aus 5 Banken	Fokus auf Banken
Vlahović et al. (2010)	Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey	3089 Unternehmen	Studie wurde in den Ländern Kroatien und Slowenien durchgeführt
Müller (2011) deutschsprachig	Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement	239 Rückläufer, davon 64 % Controller	Deutsche und österreichische Unternehmen aller Branchen
Liebert (2012) deutschsprachig	Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation - Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen	154 Fragebögen wurden versendet, davon 83 vollständige Rückläufer	Fokus auf deutsche Großunternehmen. 80 % der Studienteilnehmer stammen aus Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern
Gadatsch und Vaziri (2012) deutschsprachig	Ergebnisse der Kurzumfrage zum Stand von BPMN	56 Rückläufer	Methodeneinsatz von BPMN in deutschen Unternehmen

Tabelle 1: Bestehende Studien zur Prozessorganisation

Insgesamt existieren jedoch nur wenige Studien, welche die Prozessorganisation in deutschen Unternehmen untersuchen. Herauszuheben sind die drei Studien von Müller (2011), Gadatsch und Vaziri (2012) sowie Liebert (2012). Ziel der Studie von Müller war es, die Elemente für ein effizientes, zukunftsorientiertes und gleichzeitig praxisbezogenes Geschäftsprozessmanagement zu identifizieren (Müller 2011). Um diese Fragestellung zu beantworten, wurden sowohl deutsche als auch österreichische Unternehmen aller Branchen befragt. Insgesamt haben sich an der Studie 239 Personen beteiligt. Dabei kommen 64% der Teilnehmer aus dem Bereich Controlling. Die Ergebnisse der Studie bestätigen, dass die Erreichung der unternehmerischen Ziele abhängig von deren Umsetzung in die administrativen und operativen Prozesse des Unternehmens ist. 73% der Unternehmen nutzen bereits regelmäßig Kennzahlen (Müller 2011, S. 44). Jedoch zeigt sich Verbesserungspotenzial bei der Steuerung und Analyse mittels Kennzahlen. Darüber hinaus wird der integrierten Prozessanalyse mit IT-Systemen eine hohe Bedeutung zur Verbesserung der Prozesse beigegeben (Müller 2011, S. 11).

Gadatsch und Vaziri fokussieren in der Studie „Ergebnisse der Kurzumfrage zum Stand von BPMN im deutschsprachigen Raum“ auf die Geschäftsprozessmodellierung mit Hilfe von Business Process Model and Notation. Insbesondere sollten der aktuelle Stand der Umsetzung von BPMN sowie deren Vor- und Nachteile und Zukunftspläne bestimmt werden. An der Studie haben 56 Unternehmen teilgenommen (Gadatsch und Vaziri 2012, S. 44).. Dabei zeigt die Studie, dass die Prozessdokumentation in den Unternehmen bislang vornehmlich mit Standardsoftware, wie beispielsweise Text mit Ablaufdiagrammen erfolgt. Ein Unterschied lässt sich in Abhängigkeit der unterschiedlichen Unternehmensbereiche sowie Prozessarten erkennen. So wird BPMN vornehmlich für die Modellierung der Kernprozesse in den Bereichen Vertrieb, Einkauf und Produktion angewendet. Hindernisse der BPMN-Umsetzung werden vorwiegend in der hohen Komplexität der Sprache sowie im hohen Umstellungsaufwand gesehen (Gadatsch und Vaziri 2012, S. 12).

Die wohl bislang umfassendste Studie zur Prozessorganisation in deutschen Unternehmen liefert Liebert (2012). Ziel der Studie „Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation deutscher Unternehmen“ war es zu untersuchen, wie Organisationsstrukturen in Unternehmen gestaltet werden müssen, um die Geschäftsprozesse zu verbessern. Dabei lag der Fokus der Studie auf Unternehmen, die in den DAX-30-, MDAX- und SDAX-Indizes gelistet sind sowie auf den 50 größten deutschen Unternehmen der Automobilbranche (Hersteller und Zulieferer) (Liebert 2012, S. 7). Insgesamt wurden 83 Fragebögen ausgewertet. 80 % der

Teilnehmer beschäftigen danach über 5.000 Mitarbeiter (Liebert 2012, S. 70). Die Ergebnisse zeigen, dass die Prozessorganisation bisher einen mittleren Reifegrad der Umsetzung in den Unternehmen aufweist. Somit war es den Unternehmen bisher nicht möglich den in den 1990er Jahren prognostizierten Reifegrad der Prozessorganisation zu erreichen. Dennoch bestätigt auch die Studie von Liebert, dass die Prozessorganisation einen positiven Einfluss auf die Effizienz von Unternehmen hat. Die wesentlichen Ergebnisse der drei Studien sind in Tabelle 2 dargestellt.

Quelle	Wichtige Erkenntnisse
Müller (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsprozesse sind kritisch für die Verwirklichung von Unternehmenszielen ▪ Mehrheit der Unternehmen beim Geschäftsprozessmanagement im „mittleren Reifegrad“ ▪ Erfolg hängt stark von den Erfahrungen und Kompetenzen der Prozessbeteiligten ab ▪ Kennzahlen werden erhoben, aber nur in geringem Umfang zur Prozessverbesserung genutzt ▪ Herausforderung: Harmonisierung und Standardisierung
Gadatsch und Vaziri (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunahme und Wandel von BPM ▪ Prozessmanagement hat sich etabliert ▪ Früherer Fokus: Dokumentation der Prozesse ▪ Heutiger Fokus: Prozesse verbessern ▪ Chief Process Officer heutzutage noch ein Ausnahmefall ▪ Herausforderung: Integration heterogener IT-Landschaften
Liebert (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessorganisation hat bei weitem noch nicht den Umsetzungsgrad erreicht, wie dies in den 1990ern vorausgesagt wurde ▪ Existenz von Mindeststandards, jedoch ein Mangel an konsequenter Umsetzung ▪ Prozessorganisation hat einen positiven Einfluss auf die Effizienz ▪ Gravierende Divergenzen zwischen unterschiedlichen Geschäftsbereichen ▪ Herausforderung: Messung der Prozesseffizienz

Tabelle 2: Überblick deutscher Studien zur Prozessorganisation

Generell ist festzuhalten, dass bis heute bereits einige Modelle, Bezugssysteme und empirische Studien der Prozessorganisation existieren, diese aber die Lücke an Forschungsbedarf im Bereich der Prozessorganisation in Deutschland nicht schließen können (Vlahović et al. 2010, Willaert und et al. 2007). Modelle zur Messung des Reifegrades der Prozessorganisation wie sie von Lee (Lee J. et al. 2007) oder Hammer (Hammer 2007) veröffentlicht wurden, helfen den Unternehmen den Reifegrad der Prozessorganisation festzustellen; jedoch ermöglichen sie dem Unternehmen keine Beurteilung des Reifegrades anhand von Referenzen anderer Organisationen (Lee J. et al. 2007, Hammer 2007). Die Möglichkeit eines Benchmarks liefern z.B. Skrinjar et al., wobei eine Ist-Aufnahme der Prozessorganisation in Slowenien und Kroatien durchgeführt wurde (Škrinjar et al. 2008). Die Ergebnisse der Umfrage

zeigen auf, dass bereits zwischen diesen beiden Ländern deutliche Unterschiede in der Prozessorganisation bestehen, weshalb ein sinnvoller Vergleichsmaßstab für deutsche Unternehmen nicht gegeben ist. Die Durchführung einer Studie für deutsche Unternehmen liefert Liebert, der den Fokus indes ausschließlich auf deutsche Großunternehmen legt und damit die breite Basis des deutschen Mittelstandes vernachlässigt (Liebert 2012).

3 Nutzen der Prozessorganisation

Unternehmen, die einen hohen Umsetzungsgrad der Prozessorganisation aufweisen, konnten ihre Durchlaufzeit erheblich verkürzen. Weiterhin hat die Einführung der Prozessorganisation dazu beigetragen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, die Qualität zu verbessern sowie die Kosten in den Unternehmen zu senken.

Das wohl bekannteste Erfolgsbeispiel ist die Einführung des Toyota Produktionssystems und des Toyota Product Development System. Der Vergleich ausgewählter Kennzahlen in Tabelle 3 zwischen dem Werk von General Motors in Framingham und dem Toyota Werk in Takaoka zeigen deutlich die Überlegenheit von Toyota in den 1990er Jahren.

Erfolge in der Produktion	GM Framingham	Toyota Takaoka	Relativer Vorteil
Bruttomontagestunden je Fahrzeug	40,7	18	-56%
Montagestunden pro Fahrzeug	31	16	- 48%
Montagefehler pro 100 Fahrzeuge	130	45	- 65 %
Montagefläche pro Auto (m ² /Jahr)	0,75	0,45	- 40%

Tabelle 3: Erfolge des Toyota Produktionssystems (Womack et al. 1990) S. 81

Toyota war demnach nahezu doppelt so produktiv wie General Motors. So benötigte General Motors 40,7 Bruttomontagestunden für die Fertigstellung eines Fahrzeugs, Toyota hingegen nur 18 Bruttomontagestunden. Die reine Montagezeit betrug bei General Motors 31 Stunden und bei Toyota 16 Stunden. Gleichzeitig war Toyota aber auch in der Lage Fahrzeuge mit einer höheren Qualität zu produzieren; so sind bei General Motors 130 Montagefehler pro 100 Fahrzeuge entstanden und bei Toyota 45 Montagefehler pro 100 Fahrzeuge. Die Montagefehler pro Fahrzeug wurden dabei auf Basis des Initial Quality Survey von J.D. Power im Jahr 1987 geschätzt (Womack et al. 1990, S. 81). Der Einsatz des Toyota Product Development Systems (TPDS) ermöglicht es Toyota, neue Fahrzeuge innerhalb von 15 Monaten vom Design Freeze bis zum Start of Production (SOP) zu bringen. Der Design Freeze ist dabei der Zeitpunkt, an dem alle Designelemente feststehen und nicht mehr verändert werden. Europäische und nordamerikanische Hersteller benötigen hierfür durchschnittlich fast doppelt so lange. Gleichzeitig investiert Toyota lediglich 3,6 % des Umsatzes in die For-

schung und Entwicklung, während nordamerikanische und europäische Hersteller mit 4,8 % bzw. 5,5 % einen wesentlich höheren finanziellen Aufwand betreiben müssen (Morgan und Liker 2006, S. 11). Zudem zeigt die Studie J.D. Power „US Initial Quality Study (IQS)“, bei der ca. 80.000 Neuwagen nach drei Monaten von ihren Käufern hinsichtlich dessen Qualität beurteilt wurden, dass Toyota im Betrachtungszeitraum seit 2001 in der Neuwagenqualität seine Konkurrenten übertrifft (J.D. Power and Associates 2001-2014).

In Tabelle 4 sind die Erfolge, die mit der Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen verbunden sind dargestellt. Vereinzelt sind von GPS-Anwendern nach der Einführung tendenzielle Ergebnisse publiziert worden. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Einführung zu einer erheblichen Reduzierung der Durchlaufzeiten in den betrachteten Unternehmen führte. So konnte die Durchlaufzeit bspw. bei Festool um 90 % gesenkt werden. Die Suspa GmbH konnte die Durchlaufzeit um 40% reduzieren. Der Siemens AG war es möglich, die Produktionsfläche um 30 % zu reduzieren. Fallweise konnten die Werkzeugwechselzeiten um bis zu 92 % bei Festool in Wendlingen reduziert werden. Eine Bestandsreduzierung um 78 % konnte Mettler Toledo mit der Einführung ihres Ganzheitlichen Produktionssystems erreichen. Festool konnte eine enorme Produktivitätssteigerung von 100 % erzielen.

Erfolge in der Produktion	Siemens Erlangen	Ford Saarlouis	Festool Wendlingen	Mettler Toledo	Suspa Altdorf
Reduzierung der Durchlaufzeit	80%	33%	90%	50%	40%
Reduzierung der Produktionsfläche	30%		10%		
Reduzierung der Werkzeugwechselzeiten		42%	fallweise bis 92%		
Reduzierung der Bestände	Über 40%		40%	78%	
Produktivitätssteigerung	20%		100%		30%

Tabelle 4: Erfolge der GPS Einführung (VDI 2870-1) S. 62

Trotz der hohen Bedeutung der Prozessorganisation in Ganzheitlichen Produktionssystemen und dem Toyota Produktionssystem lassen die aufgezeigten Ergebnisse nur einen indirekten Rückschluss auf die Potentiale der Prozessorganisation zu. Es existieren jedoch verschiedene Publikationen, die den Nutzen in einzelnen Unternehmen untersucht haben (Kohlbacher 2010, Škrinjar et al. 2008, Liebert 2012).

Die Vaillant Hepworth Group konnte durch die Einführung der Prozessorganisation erhebliche Erfolge erzielen. Bei der Einführung wurden insbesondere die Mitarbeiter für den Umgang mit Methoden der Prozessorganisation qualifiziert. Darüber hinaus waren entscheidende Veränderungen die Festlegung von Prozesseigentümern sowie die Messung von Prozesskennzahlen. Hierdurch war es der Vaillant Hepworth Group möglich, die Zeit der Produktentstehung von 48 auf 18 Monaten zu reduzieren. Weiterhin hat die Einführung sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausgewirkt (Schmelzer und Sesselmann 2006 S. 525-528, vgl. auch Kohlbacher 2010, S. 145-146 sowie Wahlich 2004).

Vergleichbar zu der Vaillant Hepworth Group erfolgte die Einführung der Prozessorganisation bei der OSRAM Licht AG. Bei einer kompletten Umstrukturierung wurden die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse definiert. Zudem wurden die Prozesse grafisch modelliert, Prozesseigentümer benannt sowie Prozessverbesserungen auf Grundlage von Kennzahlen initiiert (Setti und Stückl 2006, S. 465-471). Die Einführung ermöglichte es dem Unternehmen, die Bearbeitungszeit von Kundenbeanstandungen um mehr als 50 % zu senken. Weiterhin hat die Einführung zu beträchtlichen Erfolgen in der Produktentstehung geführt. So konnte der Anteil an Produkten, die nicht fristgerecht fertiggestellt wurden, um ca. 30 % reduziert werden. Die Einführung einer auf die Prozessorganisation ausgerichteten IT-Struktur führte zu einer Reduzierung der Durchlaufzeit sowie der Fehler von Prozessen (Setti und Stückl 2006, S. 472-474, Vgl. auch Kohlbacher 2010, S. 144-145).

Der Siemens AG war es möglich, mithilfe des Geschäftsprozessmanagements die Sparte Siemens Healthcare zur „Ertragsperle der Siemens AG“ zu entwickeln. Die Grundlage dieser erfolgreichen Entwicklung basierte dabei auf einer Umwandlung der Organisationsstruktur von einer funktionalen zur prozessorientierten Ausrichtung. Durch die ganzheitliche Prozessbetrachtung und Einführung eines durchgängigen Prozesscontrollings resultierte eine Reduzierung der Wertschöpfungstiefe auf unter 10 % (Walter 2010 S. 531). Ergebnisse der geänderten Organisationsstruktur spiegelten sich in einer nahezu Null-Fehler-Qualität sowie Liefertreue nahe 100 % wider (Walter 2010 S. 537; vgl. auch Bulitta 2006 S. 475-489 sowie Kohlbacher 2010, S. 139-140).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Einführung der Prozessorganisation Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bietet. Der Vergleich des direkten Nutzens der Prozessorganisation sowie dem Nutzen Ganzheitlicher Produktionssysteme zeigt keine wesentlichen Unterschiede, wodurch der hohe Stellenwert der Prozessorganisation innerhalb Ganzheitlicher Produktionssysteme gestützt wird.

4 Fragebogendesign

Ziel der gfo-Studie „Prozessorganisation in deutschen Unternehmen“ war die Untersuchung des aktuellen Umsetzungsstandes der Prozessorganisation. Darüber hinaus sollten die bestehenden Herausforderungen und zukünftige Trends der Prozessorganisation in Deutschland bestimmt werden. Um dieser Fragestellung nachzugehen wurden drei Kernfragen abgeleitet. Die erste Kernfrage beschäftigt sich damit, wie verbreitet die Prozessorganisation in deutschen Unternehmen ist. Darüber hinaus waren die Faktoren zu bestimmen, die den Umsetzungsgrad der Prozessorganisation beeinflussen. Um zu verstehen, welche Faktoren der Einführung der Prozessorganisation zuträglich sind, wurden in der Kernfrage 2 die Hindernisse und Erfolgsfaktoren der Prozessorganisation bestimmt. Mit der dritten Kernfrage galt es zu klären, wie die Prozessorganisation wichtige Bewertungskriterien im Unternehmen beeinflusst.

Zur Beantwortung der Kernfragen wurden bewusst Unternehmen verschiedener Größen und Branchen ausgewählt, um einen breiten Querschnitt der deutschen Unternehmenslandschaft abzubilden. Es wurden im Rahmen der Studie alle Mitglieder der gfo-Gesellschaft für Organisation e.V. angeschrieben. Darüber hinaus wurden die Kontaktdatenbanken der durchführenden Forschungsstellen genutzt. Die Management Circle AG hat sich infolge der langjährigen Zusammenarbeit mit der gfo angeboten, die Studie an ihre Kontakte zu verteilen. Weiterhin hat die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. an der Verbreitung der Studie mitgewirkt. Abschließend wurden die Finanzvorstände der DAX 30 Unternehmen kontaktiert.

Die Befragung erfolgte über das Online-Umfrage Portal www.umfrage-online.com. (vgl. Abbildung 2) Die Beantwortung der Fragen erfolgte durchgehend auf Basis einer 5-Stufen-Skala. Hierbei erfolgte die Einordnung vornehmlich anhand von *trifft voll zu*, *trifft überwiegend zu*, *trifft teilweise zu*, *trifft kaum zu* und *trifft überhaupt nicht zu*. Zusätzlich wurde den Teilnehmern die Option gegeben, eine Frage mit dem Feld *keine Angabe* zu beantworten. Dies wurde bei der Auswertung berücksichtigt. Bei ausgewählten Fragen wurde zudem die Einschätzung über die zukünftige Bedeutung in Form einer vierstufigen Bewertung (--, -, +, ++) bewertet.

2. Ist-Zustand der Organisation und zukünftige Entwicklung

2.1 Die Prozessorganisation ist umfassend und vollständig eingeführt:... *

	Trifft voll zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Trifft überhaupt nicht zu	keine Angabe
... im Gesamtunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich der Führung/Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich der Produktentstehung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich der Produktion/Dienstleistungserbringung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich des Vertrieb und Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich der Logistik/Versand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... im Bereich der Administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen:

Die Organisationsstruktur ist auf den folgenden Hierarchieebenen überwiegend ausgerichtet nach... *

	Funktionen	Produkten	Projekten	Kunden/Regionen	Prozessen
Oberste Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung, Geschäftsleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Führungsebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2: Aufbau der Umfrage (www.umfrageonline.com)

Der Fragebogen wurde in die folgenden vier Abschnitte untergliedert:

Im ersten Abschnitt wurden die Allgemeinen Unternehmensinformationen erhoben. Dabei wurden Fragen über die an der Studie teilnehmenden Unternehmen gestellt, um diese später besser kategorisieren zu können. Erfragt wurden dabei die Anzahl der Mitarbeiter, der jährliche Umsatz, die Eigentümerstruktur sowie die Börsenorientierung der Unternehmen. Zudem wurden Fragen in Bezug auf die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems, die Unternehmensbranche und die Unternehmensstrategie gestellt.

Im zweiten Abschnitt wurden der Ist-Zustand der Organisation und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens betrachtet. Hierbei wurde der Umsetzungsstand der Prozessorganisation in den einzelnen Unternehmensbereichen untersucht. Weiterhin waren klassische Prozessmerkmale der Prozessorganisation durch die Teilnehmer zu bewerten. Zudem mussten Aussagen zur Dokumentation in den Unternehmen beantwortet werden.

Die Untersuchung der Hindernisse der Prozessorganisation erfolgt im dritten Fragenabschnitt. Dabei sollten die Teilnehmer sowohl die aktuelle Bedeutung der Hindernisse als auch deren zukünftige Bedeutung bewerten.

In der letzten Kategorie des Fragebogens wurden Daten zu den Bewertungskriterien erfasst. Es wurden die mit der Einführung der Prozessorganisation übergeordneten Ziele und der Einfluss auf die Prozessmerkmale untersucht. Weiterhin wurden die Erfolgsfaktoren bei der Einführung der Prozessorganisation abgefragt.

Die Durchführung der Studie erfolgte in der Zeit von April 2014 bis Juli 2014. Insgesamt haben in der Laufzeit 165 Teilnehmer an der Studie teilgenommen.

5 Studienergebnisse

5.1 Allgemeine Unternehmensinformationen

Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen

Um die Ergebnisse der Studie besser einordnen zu können, werden die Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, zunächst anhand allgemeiner Merkmale charakterisiert. Hierzu zählt mit Blick auf die Organisationsfragen zunächst die nach Umsatz und Mitarbeiterzahl bemessene Unternehmensgröße (siehe Abbildung 3 und Abbildung 4).

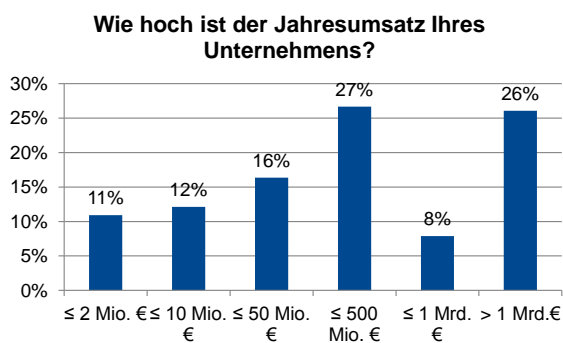


Abbildung 3: Jahresumsatz (n=165)

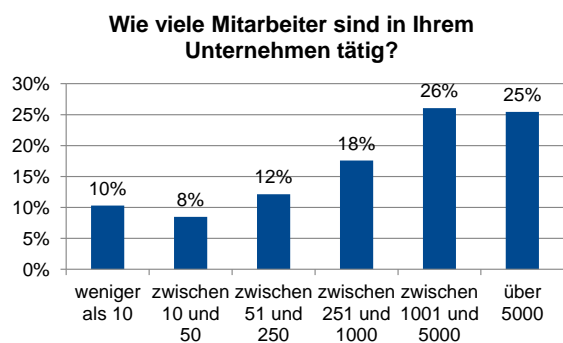


Abbildung 4: Mitarbeiterzahl (n=165)

In Tabelle 5 sind die Teilnehmer in Abhängigkeit von der Mitarbeiteranzahl und dem Umsatz dargestellt. Der blau hinterlegte Bereich umfasst die kleinen und mittleren Unternehmen gemäß der EU-Definition. Zu den kleinen und mittleren Unternehmen zählen danach solche Unternehmen, die bis zu 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen (Europäische Kommission 2006). Gemäß der EU-Definition haben an der Studie 49 Teilnehmer aus kleinen und mittleren Unternehmen teilgenommen.

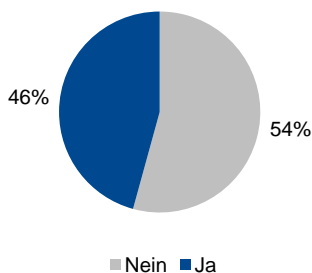
Mitarbeiter \ Umsatz	Umsatz					
	≤ 2 Mio. €	≤ 10 Mio. €	≤ 50 Mio. €	≤ 500 Mio. €	≤ 1 Mrd. €	> 1 Mrd.€
weniger als 10	15	2	0	0	0	0
zwischen 10 und 50	3	10	1	0	0	0
zwischen 51 und 250	0	5	13	1	1	0
zwischen 251 und 1000	0	2	9	16	2	0
zwischen 1001 und 5000	0	1	2	26	4	10
über 5000	0	0	2	1	6	33

KMU gemäß EU-Definition

Tabelle 5: Teilnehmende Unternehmen nach Größenklassen (n=165)

Die Führung eines Unternehmens durch eine Familie bzw. einen Inhaber im Vergleich zur Managementführung wird heute ebenso wie die Frage der Börsennotierung als relevante Rahmenbedingung für die Ausgestaltung der Unternehmensorganisation angesehen und wurde deshalb in die Befragung einbezogen (Abbildung 5). Immerhin knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen wurde als familien- bzw. inhabergeführt eingestuft. Lediglich ein Fünftel der Unternehmen ist an einer Börse notiert.

Ist Ihr Unternehmen inhaber- oder familiengeführt?



Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein börsennotiertes Unternehmen?

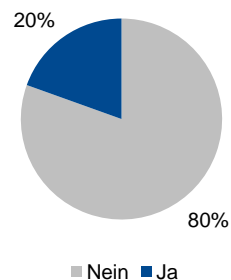


Abbildung 5: Ausgewählte Merkmale der Corporate Governance

Da die Prozessorientierung ein wichtiges Merkmal eines Qualitätsmanagementsystems darstellt, wurde dieser Aspekt in die Untersuchung einbezogen (siehe Abbildung 6). Nur 18 % gaben an, über kein Qualitätsmanagementsystem zu verfügen. Die klare Mehrheit verfügt hingegen sogar über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem.

Haben Sie ein Qualitätsmanagementsystem in Ihrem Unternehmen?

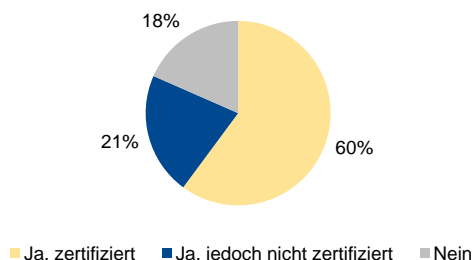


Abbildung 6: Qualitätsmanagementsystem (n=163)

Management- und Organisationsformen werden in verschiedenen Branchen durchaus unterschiedlich schnell bzw. weitreichend rezipiert. Insofern schien es naheliegend, auch die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer zu erfassen. Abbildung 7 zeigt die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die an der Studie zur Erfassung der Prozessorganisation im Jahr 2014 teilgenommen haben. Aus dem Diagramm geht hervor, dass 45 % der Studienteilnehmer Teil der Dienstleistungsbranche sind und damit den größten Anteil darstellen. Erst danach folgen die Automobilindustrie mit einem Anteil von 15 % sowie der Maschinen- und Anlagenbau mit einem Anteil von 13 %. Vergleichsweise wenig repräsentiert sind die Bereiche Chemie, Pharmazie und Gesundheit (8 %) sowie der Handelssektor (4 %).

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

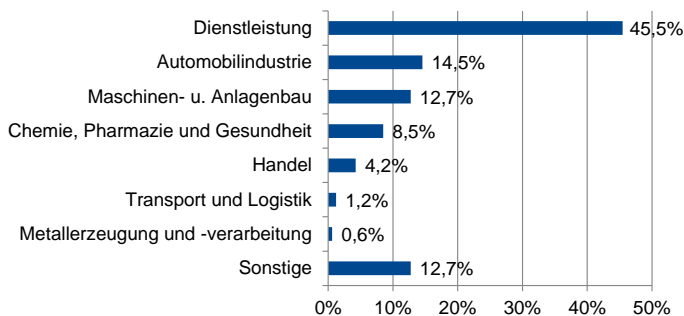


Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit (n=165)

Da die Einschätzungen möglicherweise auch davon abhängen, welche Person im Unternehmen die Auskünfte erteilt, wurde als Hintergrundinformation schließlich auch erfasst, welchem Herkunftsbereich die Respondenten angehören (Abbildung 8). Die Darstellung zeigt, dass der größte Teil der Mitarbeiter mit einem Anteil von 28,7 % dem Bereich Organisation angehören. Es folgen die Unternehmensbereiche Vorstand bzw. Geschäftsführung mit 23,2 % sowie die Produktion und Logistik mit 14,6 %. Den Bereichen Personalmanagement mit

einem Anteil von 1,2 % und dem Bereich Controlling mit einem Anteil von 1,2 % gehören die wenigsten Studienteilnehmer an. Immerhin ein gutes Fünftel stammt aus anderen Funktionsbereichen wie z.B. Vertrieb oder IT.

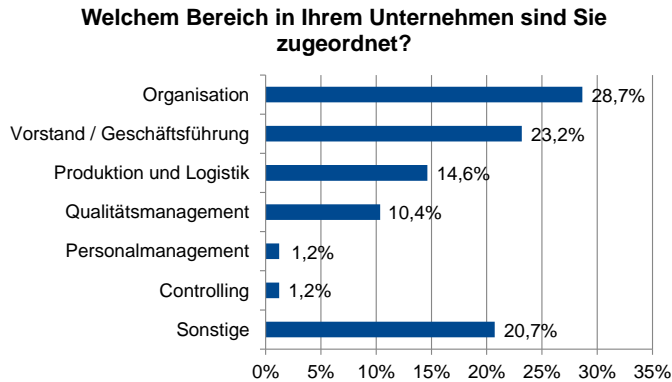


Abbildung 8: Herkunftsbereich der Teilnehmer (n=164)

In Abbildung 9 sind die strategischen Merkmale der teilnehmenden Unternehmen dargestellt. Es zeigt sich deutlich, dass die Unternehmen hauptsächlich eine Leistungsführerschaft anstreben und die Kostenführerschaft nur geringfügig verfolgt wird. Weiterhin wurde deutlich, dass in den Unternehmen eine hohe Produkt- und Variantenvielfalt besteht, die Produktnachfrage jedoch eher konstant ist und keinen starken Schwankungen unterliegt.

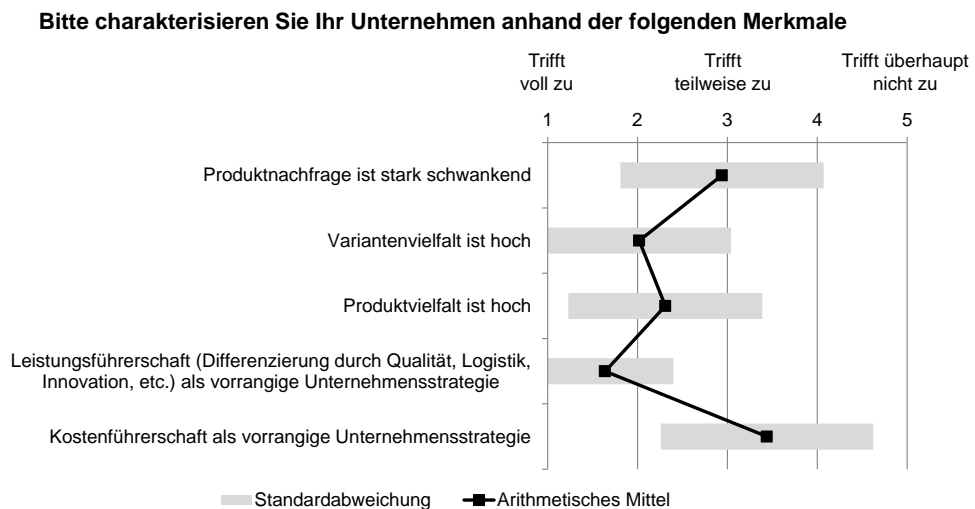


Abbildung 9: Strategische Merkmale (n=163)

5.2 Ist-Zustand der Organisation und zukünftige Entwicklung

Bildung von Performanceklassen

Die Analyse der Studienergebnisse ergab – von wenigen Ausnahmen abgesehen – keine nennenswerten Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen (z.B. nach Unternehmensgröße, -strategie etc.). Dies ist für sich schon ein bemerkenswertes Ergebnis, zeigt es doch, dass die Einschätzungen ganz überwiegend unabhängig von verschiedenen Unternehmenstypen geteilt werden.

Darüber hinaus war es reizvoll zu untersuchen, ob sich Unternehmen eher danach unterscheiden lassen, ob sie die Prozessorganisation bereits im gesamten Unternehmen umfassend eingeführt haben oder mit der Umsetzung noch nicht so weit vorangeschritten sind. Hierdurch sollen Unterschiede identifiziert werden, die durch den Umsetzungsstand der Prozessorganisation in den Unternehmen zu erkennen sind. Die Basis für die Einteilung von Performanceklassen bildet die Frage, ob eine umfassende und vollständige Einführung der Prozessorganisation im Gesamtunternehmen bereits vorgenommen wurde. Auf dieser Grundlage konnten die in Tabelle 6 dargestellten drei Performanceklassen gebildet werden, auf die im Rahmen der nachfolgenden Analysen zurückgegriffen wird.

Trifft voll zu	Trifft überwiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Trifft gar nicht zu
Hohe Prozessorganisation (HP) (n=44)		Mittlere Prozessorganisation (MP) (n=40)	Geringe Prozessorganisation (GP) (n=34)	

Tabelle 6: Einteilung der Performanceklassen

Umsetzung der Prozessorganisation nach Unternehmensbereichen

Die Abbildung 10 zeigt die Umsetzung der Prozessorganisation in Abhängigkeit des Unternehmensbereichs. In den administrativen Bereichen und im Bereich der Führung bzw. Leitung ist insgesamt ein verhältnismäßig geringer Grad der Prozessorganisation vorzufinden. Eine erhöhte Ausrichtung an Prozessen liegt erwartungsgemäß vor allem in den Bereichen Logistik und Produktion vor, da hier in starkem Maße klar definierte (Realisations-)Aufgaben vorliegen. Die Prozessorganisation ist damit in vielen Unternehmen zwar in bestimmten Bereichen umgesetzt, wobei eine umfassende und vollständige Einführung jedoch (noch) nicht erfolgt ist. So stimmt es beispielsweise bedenklich, dass auch und gerade im Bereich Vertrieb und Service noch lange keine vollständige Umsetzung des Prozessgedankens erfolgt ist. Es sollte ferner nicht verkannt werden, dass durchaus auch im Bereich der Führungsaufgaben eine Ausrichtung der Organisation an Prozessen möglich ist und ein Denken in Kunden-Lieferanten-Beziehungen vermutlich auch hier erhebliche Effizienzsteigerungspotenziale birgt. Die Betrachtung der Umsetzung der Prozessorganisation nach Unternehmensbereichen in Abhängigkeit der Performanceklasse zeigt deutlich, dass die Umsetzung im Gesamtunternehmen mit der Umsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen korreliert (vgl. Abbildung 11)

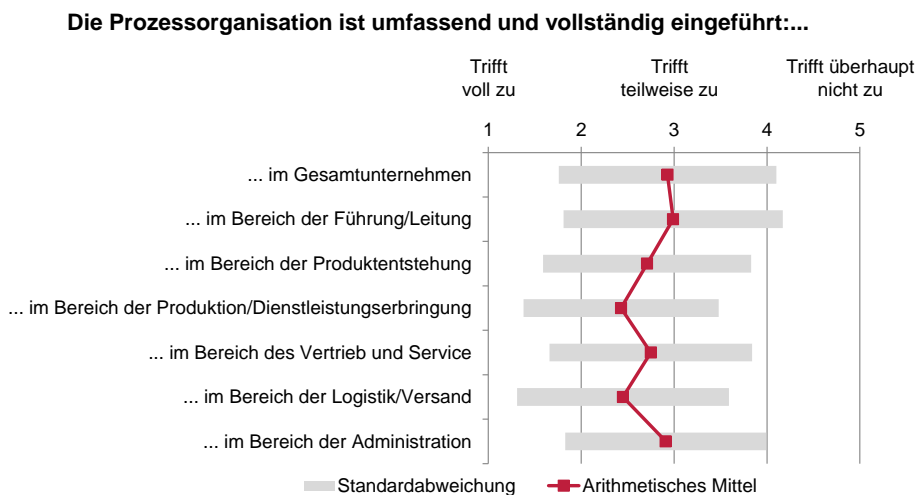


Abbildung 10: Umsetzung der Prozessorganisation nach Unternehmensbereich (n=121)

Die Prozessorganisation ist umfassend und vollständig eingeführt:...

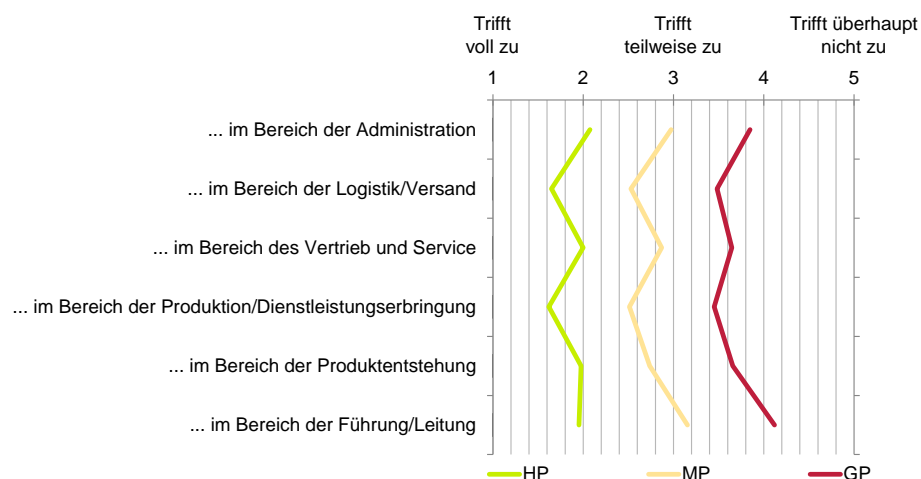


Abbildung 11: Umsetzung nach Unternehmensbereich und Performanceklasse (n=118)

Umsetzung der Prozessorganisation nach Hierarchieebenen

Neben der Betrachtung unterschiedlicher Unternehmensbereiche wurde in der Studie auch nach den verwendeten Formen der Bereichsbildung (Funktionen, Produkte, Projekte, Kunden/Regionen, Prozesse) auf unterschiedlichen Führungsebenen gefragt.

Wie die folgende Abbildung 12 zeigt, spielt die Funktionalorganisation nach wie vor auf allen Hierarchieebenen die dominierende Rolle. Dies erscheint schon mit Blick auf die Unterschiedlichkeit der einbezogenen Unternehmen bemerkenswert. Eine an Prozessen ausgerichtete Organisationsgestaltung findet sich eher auf nachgelagerten Ebenen, wo sie immerhin die anderen Standardalternativen der Arbeitsteilung dominiert. Die weitgehend fehlende Prozessausrichtung auf den Top-Führungsebenen stimmt bedenklich. So wurde in einer jüngst veröffentlichten Befragung deutlich, dass das Prozessmanagement als diejenige Managementmethode mit dem höchsten Wirkungsgrad zur Strategieumsetzung angesehen wird – freilich auch nach dieser Befragung dennoch nur von einer Minderheit der Befragten auch eingesetzt wird (vgl. Scheer Report 2014). Die oberen Führungsebenen könnten und sollten eine Vorbildfunktion bei der Umstellung auf Prozesse einnehmen und somit die Vorteile einer Top-Down-Vorgehensweise nutzen. Dazu zählt, dass so ein ganzheitlicher, konsistenter Entwurf möglich ist und sich eher Redundanzen und Überschneidungen vermeiden lassen.

**Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen:
Die Organisationsstruktur ist auf den folgenden Hierarchieebenen überwiegend ausgerichtet nach...**

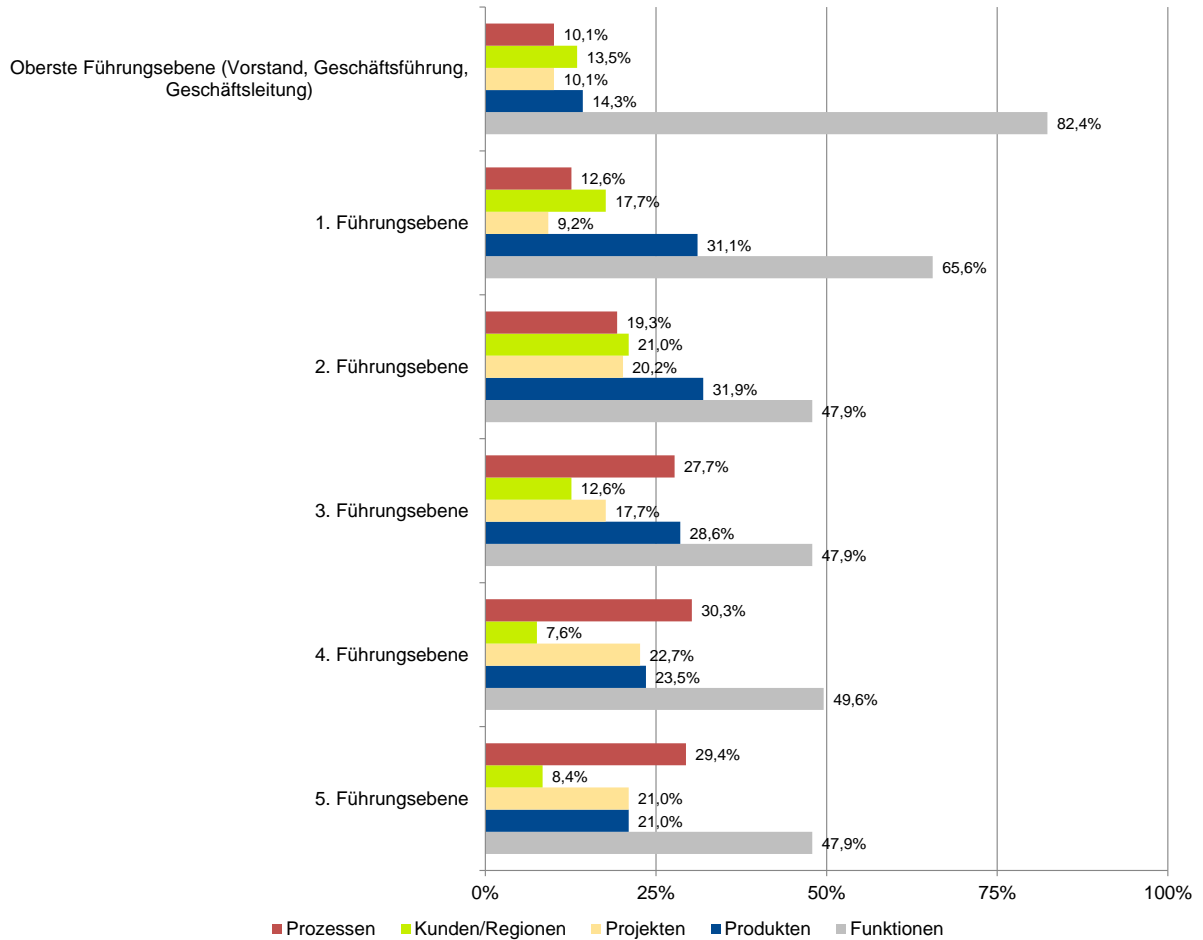


Abbildung 12: Organisationsstruktur in Abhängigkeit der Hierarchieebene (n=119)

Abbildung 13 zeigt die Auswertung der beiden Möglichkeiten der Ausrichtung (Funktionen und Prozesse) und veranschaulicht die Unterschiede in Abhängigkeit von der Führungsebenen als auch der Unternehmensgröße. Je tiefer sich die Führungsebene in der Organisationsstruktur befindet, desto stärker ist diese an Prozessen ausgerichtet. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer weist in der obersten Ebene eine funktionale Strukturierung auf. Des Weiteren ist zu erkennen, dass kleine und mittlere Unternehmen weniger an Funktionen ausgerichtet sind als dies in Großunternehmen der Fall ist.

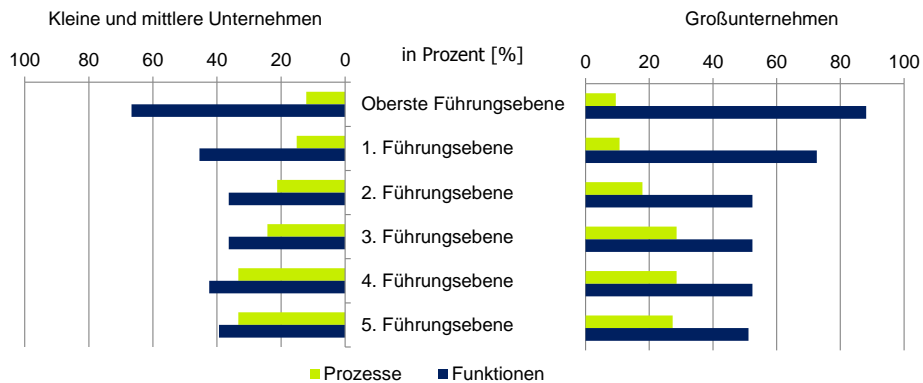


Abbildung 13: Ausrichtung der Ebenen an Funktionen und Prozessen (n=119)

Durchsetzungskraft der Prozesssicht

In der Literatur wird die Verbindung von Aufbau- und Prozessorganisation eher rudimentär behandelt. Hier wird mitunter beklagt, dass selbst in vermeintlich prozessorientierten Organisationen gar keine nennenswerten Veränderungen der bestehenden Aufbauorganisation vorgenommen werden. Ganz überwiegend werden dabei mit der Einfluss-Prozessorganisation, der Matrix-Prozessorganisation und der reinen Prozessorganisation drei prinzipielle Gestaltungsalternativen unterschieden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 210 ff.).

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO 9001 fordert eine Ausrichtung der Organisation an Prozessen, was bei 60,1 % der befragten Unternehmen auch zutrifft. 18,4 % der teilnehmenden Unternehmen haben gar kein Qualitätsmanagementsystem und 21,5 % gaben an, ein nicht zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem zu haben. Abbildung 14 zeigt die Durchsetzungskraft der Prozesssicht in der Aufbauorganisation. Lediglich 1 % der befragten Unternehmen gab an, eine reine Prozessorganisation zu haben. Immerhin wurde bei annähernd 39 % der Unternehmen eine grundsätzliche funktionale Spezialisierung mit prozessorientierten Stabstellen umgesetzt. Auffällig ist, dass bei einem Drittel der Teilnehmer Prozesse keine wesentliche Rolle bei der Ausrichtung der Organisation spielen. Interessant ist hierbei die Verteilung der reinen Prozessorganisation in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl. So ist in kleinen Unternehmen die Prozessorganisation stärker umgesetzt, als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist. Mit steigender Mitarbeiterzahl lässt der

Umsetzungsgrad der Prozessorganisation nach, wobei dieser bei Unternehmen zwischen 251 und 1.000 Mitarbeitern ein Minimum erreicht.

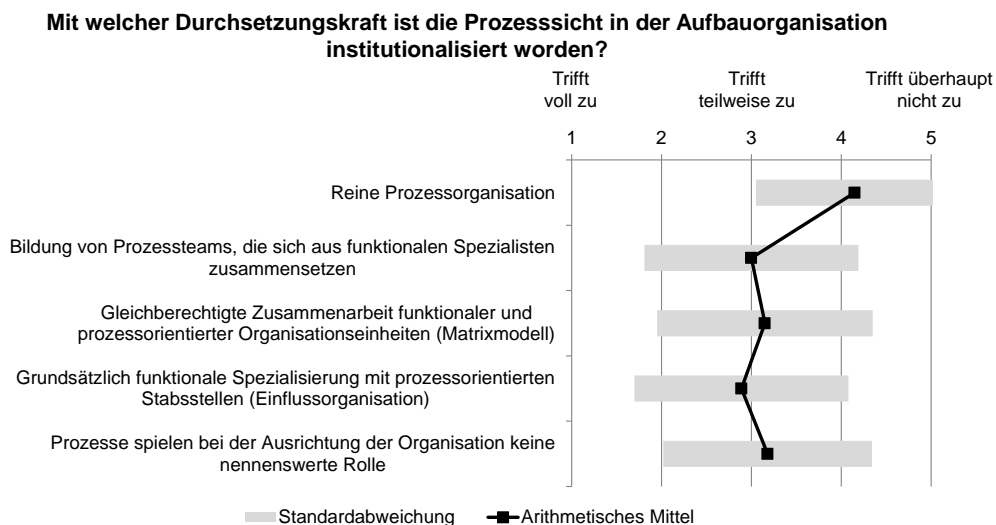


Abbildung 14: Durchsetzungskraft der Prozesssicht in der Aufbauorganisation (n=119)

Weiterhin wurde deutlich, dass unabhängig von der jeweiligen Funktion, welche die Teilnehmer in ihren Unternehmen ausüben, nahezu identische Einschätzungen über den Stand der Prozessorganisation im Unternehmen vorliegen. Unterschiede zeigen sich aber durchaus nach den gebildeten Performanceklassen in Abbildung 15. So neigen die hoch prozessorientierten Unternehmen dazu, die Prozessorientierung mit stärkerer Durchsetzungskraft zu verankern, während die gering prozessorientierten Unternehmen – wenn überhaupt – zur vergleichsweise schwachen Einfluss-Prozessorganisation tendieren.

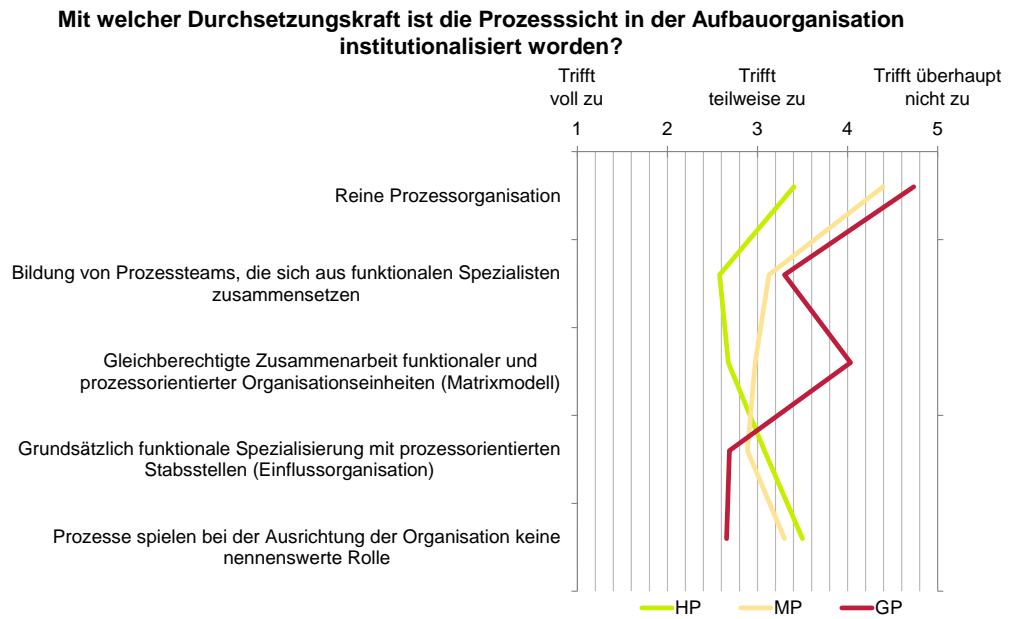


Abbildung 15: Durchsetzungskraft nach Performanceklasse (n=116)

Umsetzung konkreter Prozessmerkmale

Zur besseren Einschätzung der Ergebnisse des Umsetzungsgrades der Prozessorganisation wurden die charakteristischen Merkmale der Prozessorganisation bewertet. Nach (Binner 2002) ist ein Prozess „eine wiederkehrende Folge von Tätigkeiten in Vorgänger-Nachfolger-Beziehung, mit definiertem Anfangs- und Endzeitpunkt, mit dem Ziel, wertsteigernd Inputs in Outputs zu transformieren“.

Bitte bewerten Sie die Ausprägung der folgenden Prozessmerkmale in Ihrem Unternehmen.

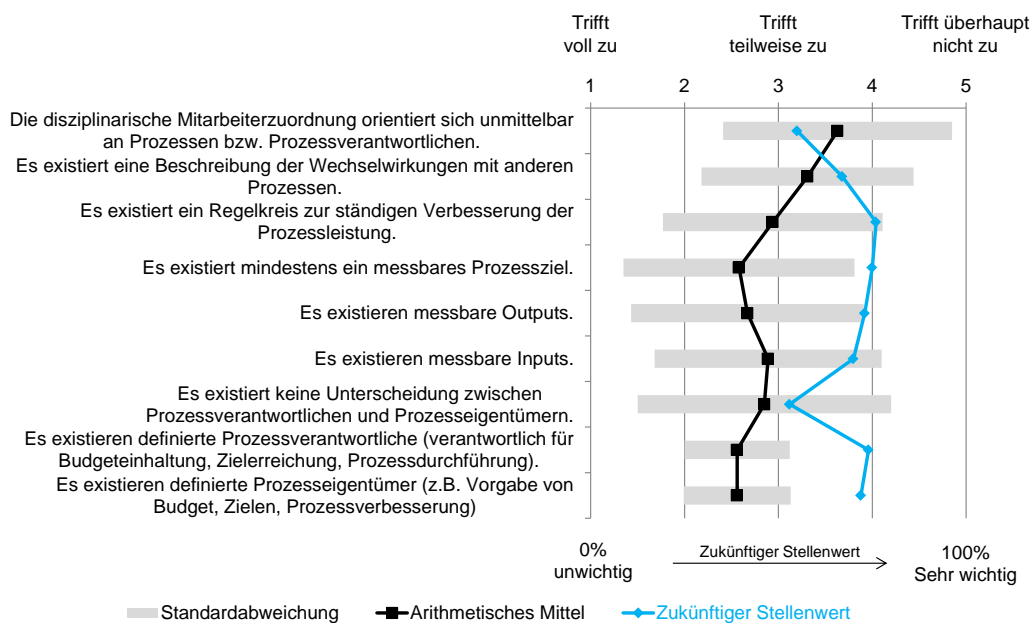


Abbildung 16: Ausprägung der Prozessmerkmale (n=120)

Obwohl der Messung der Inputs und Outputs damit eine prominente Rolle bei der Bewertung der Prozessorientierung zukommen müsste, greifen nur 10 % bzw. 15 % der Studienteilnehmer auf vollständig definierte Inputs bzw. Outputs zurück. Generell zeigt Abbildung 16 bei allen Fragen im Bereich der Ausprägung verschiedener Prozessmerkmale, dass eine Zweiteilung der teilnehmenden Unternehmen vorliegt. Die eine Hälfte der Unternehmen hat Verantwortlichkeiten definiert, Kennzahlensysteme implementiert und nutzt diese, um einer ständigen Verbesserung der Prozessleistung nachzugehen, während für die andere Hälfte noch erheblicher Nachholbedarf besteht. Diese Unternehmen haben, wenn überhaupt, nur in Grundzügen messbare Prozessziele definiert und kaum Regelkreise zur Erreichung dieser Ziele umgesetzt. Die in der Literatur hinlänglich beschriebenen und belegten Vorteile durch definierte Prozessziele, die Messung der Prozessperformance und die Nutzung dieser Information als Grundlage der kontinuierlichen Verbesserung der Prozessleistung werden somit nur unzureichend berücksichtigt. Zukünftig rechnen die Studienteilnehmer mit einer höheren Relevanz der Kennzahlen, Prozessziele und der kontinuierlichen Verbesserung. Diesen Trend sollte vor allem die Hälfte der Unternehmen berücksichtigen, bei denen die Prozessmerkmale bislang nur in einem sehr geringen Maße vorliegen.

Die Auswertung nach Performanceklassen (Abbildung 17) ergibt hier wiederum einen deutlichen Vorteil der stark prozessorientierten Unternehmen. Dabei ist davon auszugehen, dass

eine Prozessorganisation umso besser gelingt, je mehr Prozessmerkmale erfüllt sind. Selbst bei den stark Prozessorientierten fällt auf, dass die disziplinarische Mitarbeiterzuordnung keineswegs selbstverständlich auf die Prozessdimension übergeht.

Bitte bewerten Sie die Ausprägung der folgenden Prozessmerkmale in Ihrem Unternehmen.

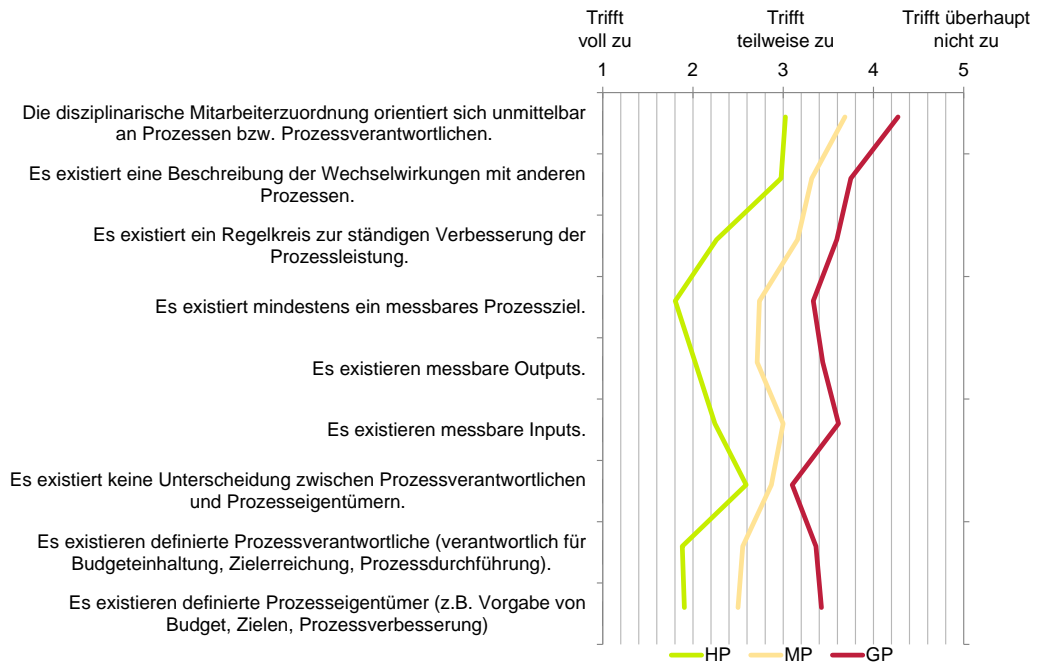


Abbildung 17: Ausprägung der Prozessmerkmale nach Performanceklasse (n=117)

Dokumentation der Prozessorganisation

Der ursprüngliche Fokus der Umstellung auf eine Prozessorganisation lag häufig auf der Dokumentation von Prozessen (Gadatsch und Vaziri 2012). Dies zeigt sich durchaus auch in den Ergebnissen der vorliegenden Studie. Abbildung 18 zeigt, dass die Prozesse in einem großen Teil der Unternehmen auf die eine oder andere Art beschrieben sind. Bei über 80 % der Teilnehmer ist eine über die herkömmlichen Organigramme und Stellenbeschreibungen hinausgehende Prozessdokumentation zumindest teilweise vorhanden. Nur bei rund 2 % der Befragten liegen überhaupt keine weiteren Prozessdokumente vor. Auch wenn in fast allen Unternehmen eine Prozessdokumentation vorliegt, so unterscheidet sich doch die Art und Weise der Dokumentationserstellung erheblich. Eine Dokumentation erfolgte bei über der Hälfte der Studienteilnehmer auf Basis von Software-Lösungen. Zum Teil erfolgt die Dokumentation und Visualisierung mit herkömmlicher Office-Software, die nur bei 21 % der Teilnehmer überhaupt keine Anwendung fand. Teilweise erfolgte die Dokumentation mit spezieller Modellierungssoftware, die bei über 67 % der Teilnehmer zumindest teilweise angewendet wird und mit einem Enterprise Resource Planning-System, das über 40 % der Teilnehmer zumindest teilweise einsetzen. In einigen Fällen wurde die Dokumentation durch ein Workflow ersetzt, das allerdings nur bei rund 6 % vollständig zum Einsatz kommt. Die Erstellung der Dokumentation erfolgt bei über einem Viertel der Studienteilnehmer gemäß der Business Process Model and Notation (BPMN).

Als Voraussetzung für eine gelingende Prozessorganisation dürfte hierin auch nach wie vor ein großer Eigenwert liegen. Auch hier lassen sich aber durchaus wieder Unterschiede nach Performanceklassen ablesen, wie Abbildung 19 zeigt. Ähnlich relevant wird demnach zur Hauptsache der Einsatz von herkömmlicher Office-Software angesehen, während beispielsweise eine Dokumentation gemäß BPMN in hoch prozessorientierten Unternehmen deutlich häufiger erfolgt.

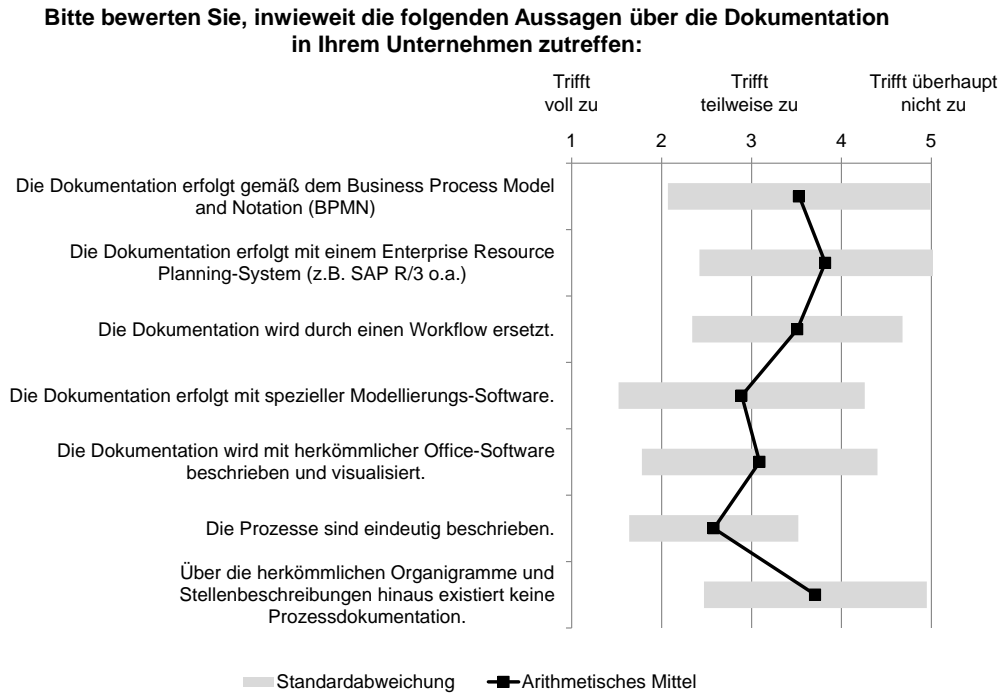


Abbildung 18: Dokumentation der Prozessorganisation (n=119)

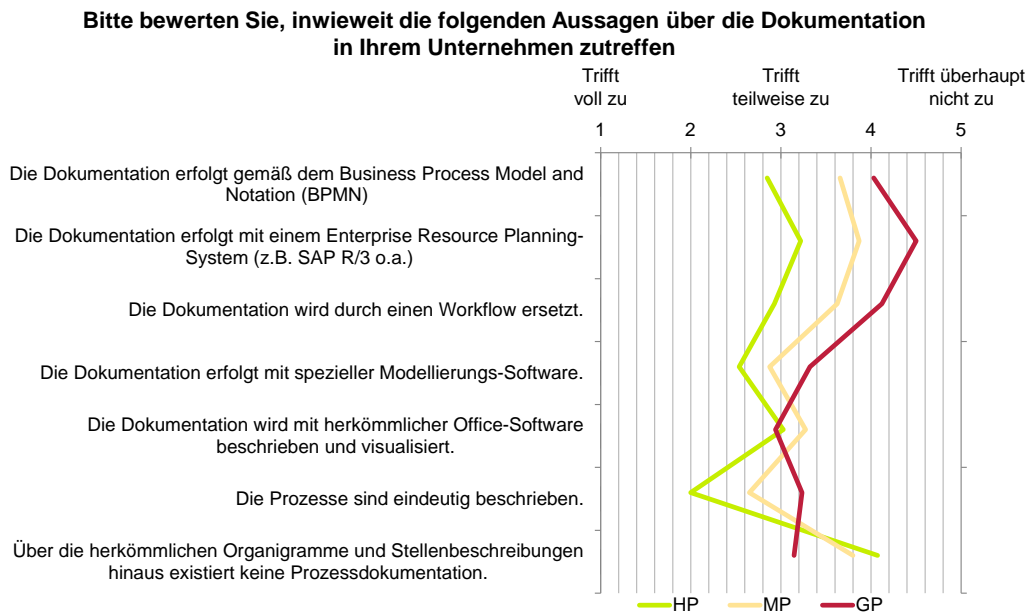


Abbildung 19: Dokumentation der Prozessorganisation nach Performanceklassen (n=116)

Unabhängig von einer vorhandenen Zertifizierung weist die Dokumentation der Prozesse tendenziell den gleichen Umsetzungsgrad auf (siehe Abbildung 20). Es zeigt sich jedoch, dass in zertifizierten Unternehmen die Dokumentation eher durch einen Workflow ersetzt wird und ERP-Systeme häufiger zur Dokumentation verwendet werden.

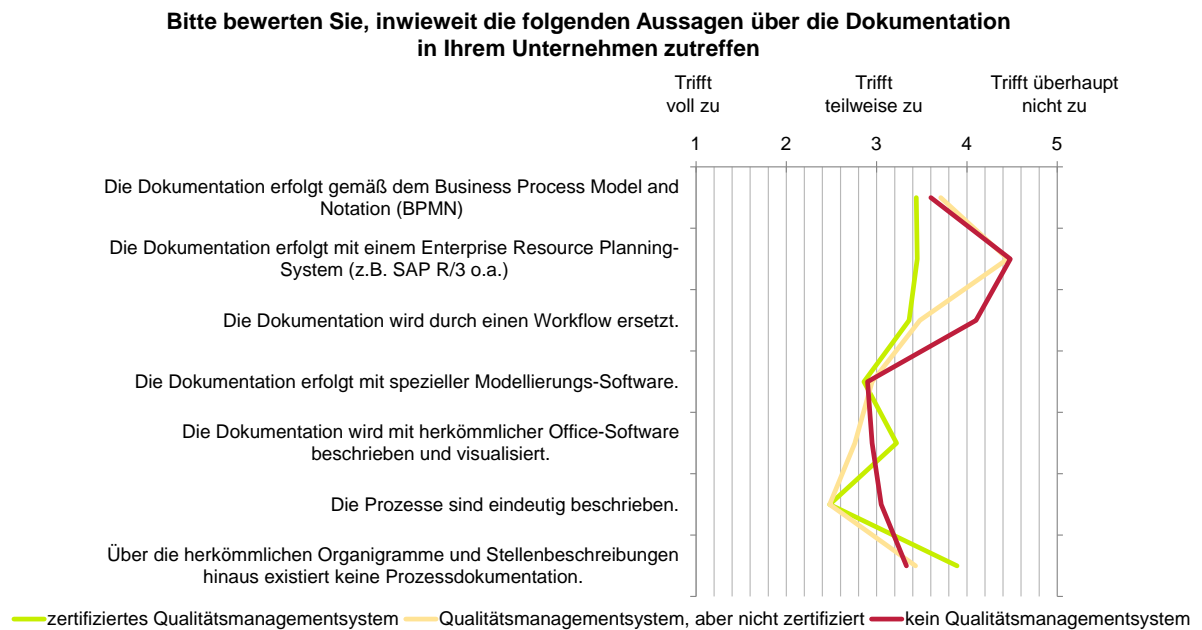


Abbildung 20: Dokumentation in Abhängigkeit der Zertifizierung (n=119)

5.3 Hindernisse der Prozessorganisation

Was steht der Einführung einer Prozessorganisation entgegen?

Signifikante Veränderungen der Unternehmensorganisation lassen sich erfahrungsgemäß nicht friktionslos umsetzen. Die Frage nach den Barrieren, die einer prozessorientierten Reorganisation entgegenstehen stellt sich in besonderem Maße, da gemessen an den erheblichen Effizienzsteigerungspotenzialen, die der Prozessorganisation insgesamt zugesprochen werden, der Grad der Umsetzung enttäuschend ausfällt.

Wirft man zunächst einen Blick auf die Auswertung über alle Teilnehmer (Abbildung 21), so erfährt die Aussage „Dominanz funktionsbezogener Subkulturen“ die insgesamt höchste Zustimmung. Während man häufig (zu) pauschal von „der“ Unternehmenskultur spricht, gibt es in Wahrheit häufig deutliche kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen. Diese haben ihre Wurzeln beispielsweise in unterschiedlichen fachlichen Hintergründen der Mitarbeiter, verschiedenen Fachsprachen, abweichenden Zielsetzungen etc. All dies wird durch die funktionale Spezialisierung organisatorisch verfestigt. In enger Verbindung hierzu steht die hohe Zustimmung zu der Aussage, dass Anreiz- und Karrieresysteme existieren, die an der aufbauorganisatorisch vorgezeichneten Hierarchie festmachen. Auch weitere HR-Systeme wie etwa Methoden zur Stellenbewertung sind zunächst einmal nicht prozessorientiert und müssten folglich bei einer Umstellung angepasst werden. Auf der anderen Seite des Spektrums ist interessant zu sehen, dass „klassische“ Bedenken wie eine Erhöhung der Leitungsspannen in einer weniger vertikal strukturierten Organisation, ein Mangel an (funktionaler) Spezialisierung sowie eine Begrenzung durch Standorte am wenigsten als Hürden einer Prozessorganisation gesehen werden.

Zusätzlichen Aufschluss ergeben die Studienergebnisse, wenn man diese wiederum in die drei eingeführten Performanceklassen unterteilt (siehe Abbildung 22). Wenn auch die Profillinien insgesamt ähnlich verlaufen, so zeigt sich doch, dass die noch am wenigsten prozessorientierten Unternehmen in weitaus stärkerem Maße mit den bereits angesprochenen Funktions-Subkulturen zu kämpfen haben. Ferner fällt auf, dass die fehlende Unterstützung durch die Unternehmensleitung hier besonders betont wird und dass auch politische Widerstände in diesen Unternehmen offenbar überdurchschnittlich ausgeprägt sind.

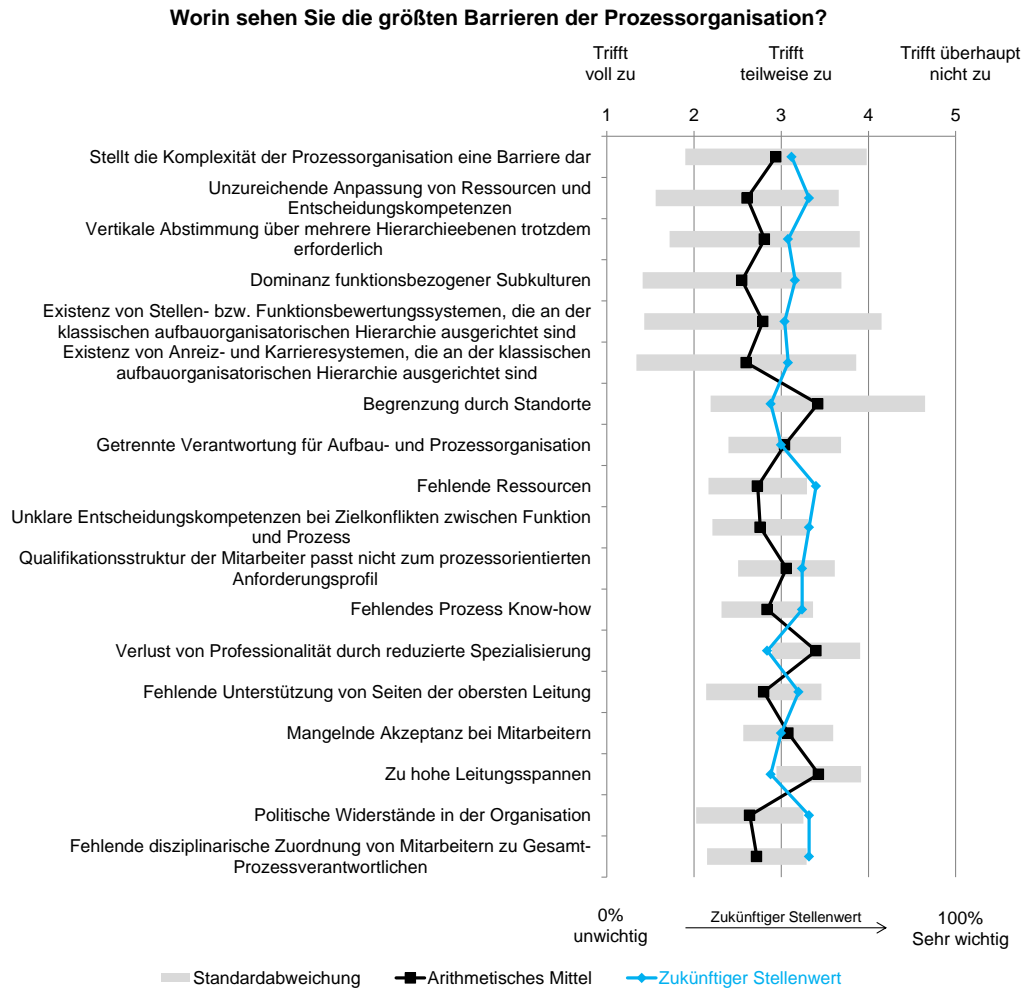


Abbildung 21: Barrieren der Prozessorganisation (n=107)

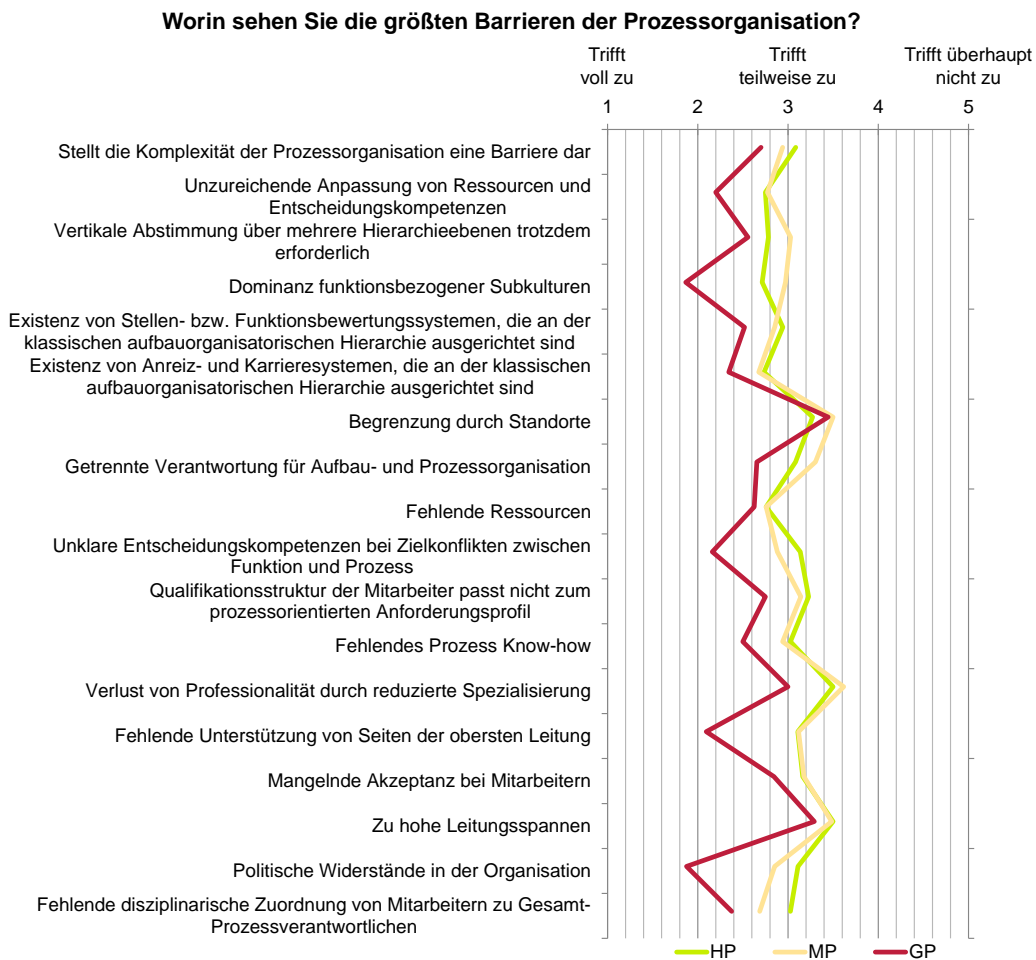


Abbildung 22: Barrieren der Prozessorganisation nach Performanceklasse (n=104)

5.4 Ziele

Wozu wird eine Prozessorganisation eingeführt?

Die Frage nach den Zielen, die mit der Einführung einer Prozessorganisation verfolgt werden, richtete sich zunächst auf generelle übergeordnete Zwecke. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 23 zusammengefasst. Mit großem Abstand stehen hier die Erhöhung der Organisationseffizienz und die Etablierung eines kontinuierlichen Prozessmanagements an der Spitze. Hingegen werden die Software-Einführung (10,8%) als auch die Simulation von Prozessen (17,6%) als eher nachrangig angesehen.



Abbildung 23: Ziele der Prozessorganisation (n=102)

Nur bei der prozessorientierten Reorganisation des Unternehmens ergaben sich im Übrigen erhebliche Unterschiede zwischen den Performanceklassen (Abbildung 24). So gaben Unternehmen mit einer geringen Prozessorganisation die prozessorientierte Reorganisation des Unternehmens doppelt so oft als Grund für die Einführung an, wie Unternehmen mit einem hohen Umsetzungsstand der Prozessorganisation. Bemerkenswert ist schließlich auch, dass weiterführende Auswertungen ergeben haben, dass die Verfolgung der genannten Ziele unabhängig von der Unternehmensstrategie ist.



Abbildung 24: Ziele der Prozessorganisation bezüglich der Performanceklasse (n=99)

Was bewirkt die Prozessorganisation?

Die Verbesserung der Organisationseffizienz als übergeordnete Zielsetzung kann und muss weiter konkretisiert werden, um ein systematisches Organisations-Controlling durchführen zu können (Grundeis und Becker 2009). Die Ergebnisse zeigen durchgängig eine positive Beeinflussung der im Unternehmen verfolgten Zielgrößen (siehe Abbildung 25). Insbesondere die Prozessqualität und die Kundenorientierung haben sich mit der Einführung der Prozessorganisation positiv verändert. So wurden die Verbesserung der Prozessqualität von 29 % und die Kundenorientierung von 33 % der Teilnehmer als sehr positiv bewertet. Bezieht man in die Betrachtung auch den Stellenwert ein, den die Unternehmen den Kriterien aktuell beimessen, so wird deutlich, dass sich die befragten Unternehmen derzeit auch genau auf diese beiden Aspekte konzentrieren.

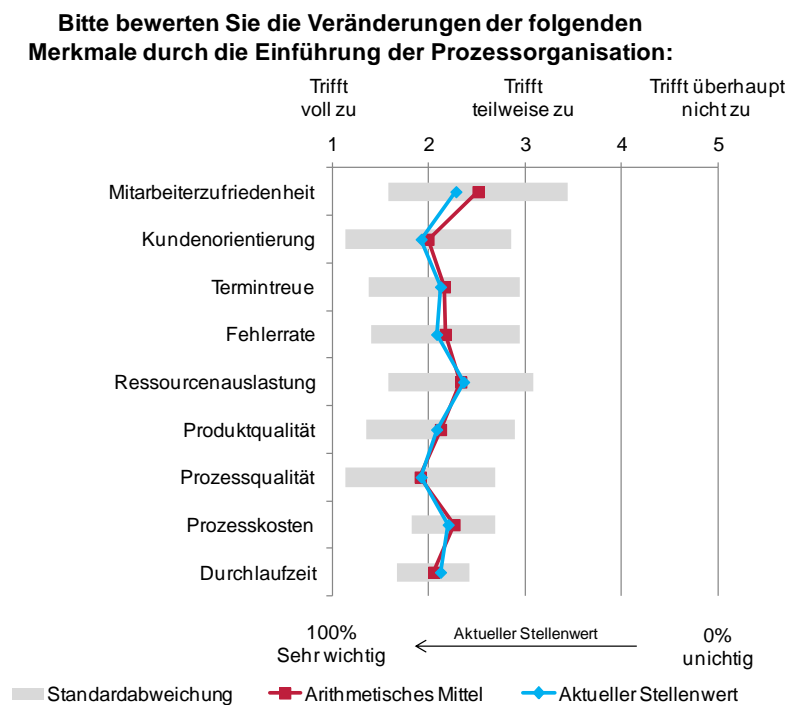


Abbildung 25: Einfluss auf Performancekriterien (n=102)

Eingehendere Analysen der vorliegenden Daten haben im Übrigen keinerlei signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Teilnehmern erkennen lassen. Insbesondere zeigte sich, dass die Veränderungspotentiale im Hinblick auf die abgefragten Kriterien unabhängig von der Performanceklasse nahezu identisch gesehen werden (siehe Abbildung 26). Die Unter-

scheidung zwischen KMU und Großunternehmen zeigte ebenfalls keinen nennenswerten Unterschied bei der Beeinflussung der verfolgten Zielgrößen. Auch der Herkunftsbereich der Respondenten ließ keine erheblichen Unterschiede erkennen. Über die verschiedenen Branchen hinweg ergaben sich im Wesentlichen identische Angaben, so dass insgesamt von bemerkenswert stabilen Einschätzungen der Performance-Implicationen der Prozessorganisation gesprochen werden kann.

Bitte bewerten Sie die Veränderungen der folgenden Merkmale durch die Einführung der Prozessorganisation:

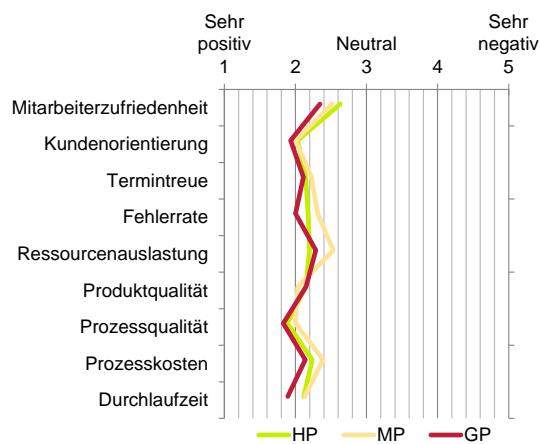


Abbildung 26: Einfluss auf Performancekriterien nach Performanceklassen (n=99)

Wie werden Prozessergebnisse erzielt?

Um in einem sich ständig verändernden und unsicheren Umfeld nachhaltigen Erfolg zu erzielen, ist es für die Organisation notwendig, regelmäßig ihre Leistung zu überwachen, zu messen, zu analysieren und zu bewerten. Um dies zu ermöglichen liefert die DIN EN ISO 9004:2009 eine Selbstbewertung für Unternehmen.

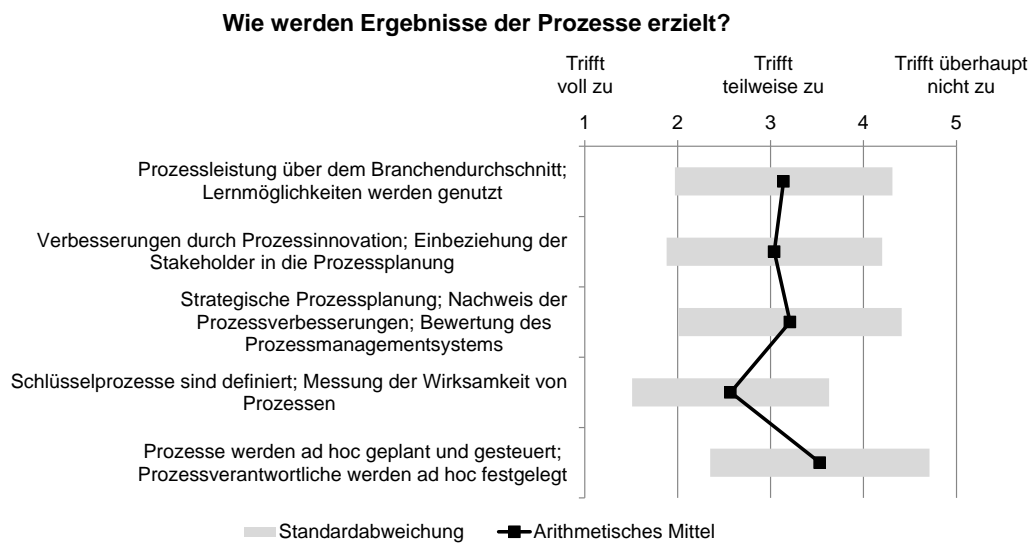


Abbildung 27: Erzielung von Ergebnissen (n=102)

Im Rahmen der Studie mussten die Teilnehmer die Aussagen zur Erzielung von Prozessergebnissen in Anlehnung an die DIN EN ISO 9004:2009 bewerten. Die Auswertung in Abbildung 27 zeigt deutlich, dass die Aussage „Schlüsselprozesse sind definiert; Messung der Wirksamkeit von Prozessen“ am höchsten von den Teilnehmern bewertet wurde. So gaben lediglich 4 % der Teilnehmer an, dass diese Aussage nicht zutrifft. Diese Aussage entspricht dem Reifegrad 2 der Norm. Erhebliche Unterschiede zeigen sich allerdings, wenn man die Teilnehmer wiederum in die drei Performanceklassen einteilt (Abbildung 28). Somit wird deutlich, dass die Unternehmen, die mit der Prozessorganisation bereits weiter vorangekommen sind, auch hinsichtlich des Weges zur Erreichung von Performanceverbesserungen einen höheren Reifegrad erreicht haben.

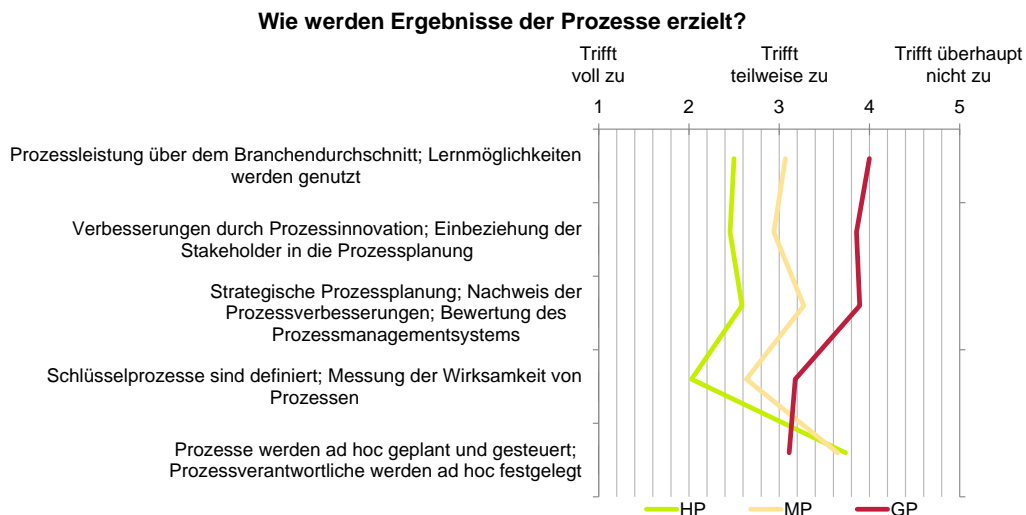


Abbildung 28: Erzielung von Ergebnissen abhängig von Performanceklassen (n=99)

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Auswertung untersucht, inwiefern die Zertifizierung von Unternehmen einen Einfluss auf die Erzielung von Prozessergebnissen nimmt. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden, die einen Einfluss der Zertifizierung auf den Reifegrad der Erzielung von Prozessergebnissen vermuten lassen.

Erfolgsfaktoren der Einführung einer Prozessorganisation

Neben der Untersuchung der Hindernisse wurden die zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung der Prozessorganisation analysiert (Abbildung 29). Deutlich zu erkennen ist der hohe Einfluss, welcher dem Faktor „Unterstützung, Praktizierung und Vorleben durch die oberste Leitung“ zukommt. So stimmten insgesamt 65 % der Teilnehmer diesem Erfolgsfaktor voll zu. Weiterhin sind die Motivation der Beteiligten sowie die umfassende Kommunikation der Prozesse an die Mitarbeiter entscheidend bei der Einführung der Prozessorganisation. Dies unterstreicht den hohen Einfluss der Unternehmensleitung. Abbildung 30 zeigt, dass die Teilnehmer über alle Performanceklassen hinweg die Bedeutung der jeweiligen Faktoren identisch bewerten.

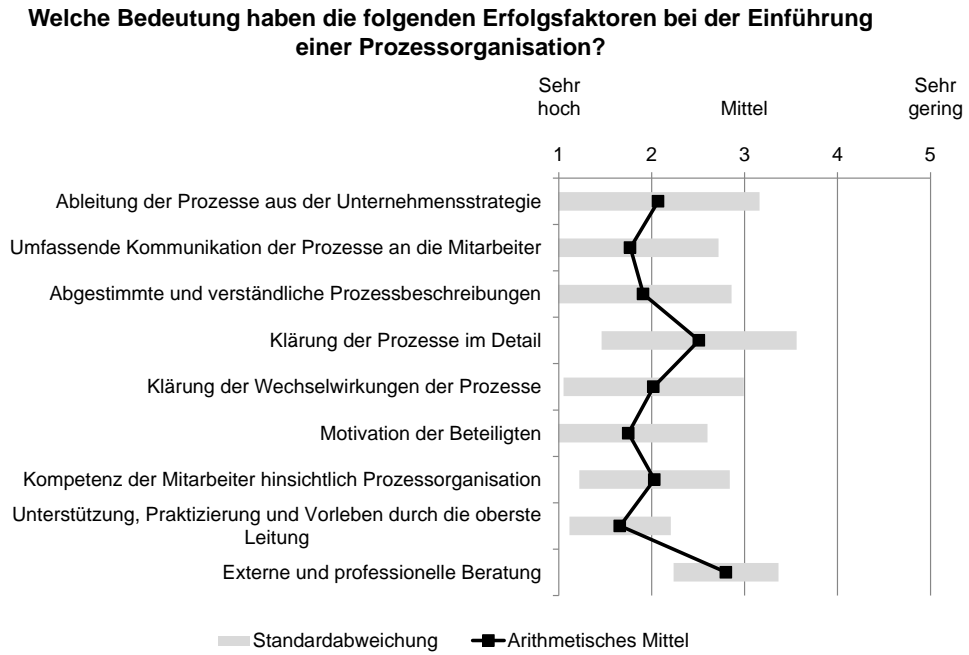


Abbildung 29: Erfolgsfaktoren der Einführung (n=102)

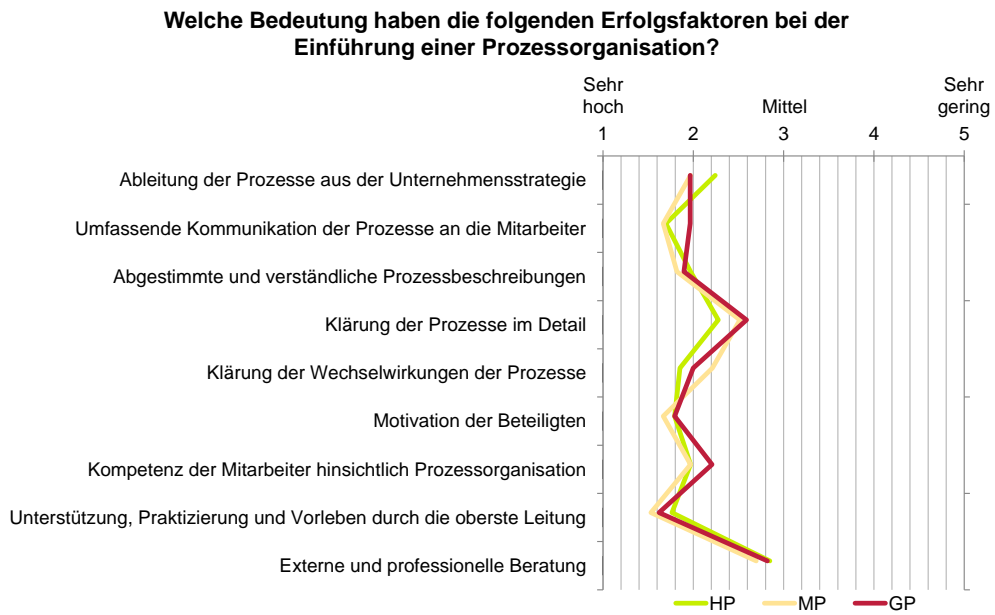


Abbildung 30: Erfolgsfaktoren der Einführung bezüglich der Performanceklasse (n=99)

6 Fazit und Handlungsempfehlungen

In Ergänzung und Bestätigung der in der Tabelle 2 zusammengestellten wichtigen Erkenntnisse bisheriger deutscher Studien lässt sich durch die Ergebnisse dieser Studie Folgendes feststellen:

6.1 Kernaussagen zum Stand der Umsetzung

- Die Prozessorganisation in deutschen Unternehmen hat derzeit einen mittleren Reifegrad
- Im Bereich der Führung und in den administrativen Bereichen ist ein verhältnismäßig geringer Grad der Prozessorganisation vorhanden
- Auf allen Hierarchieebenen dominiert die funktionsorientierte Aufbauorganisation und nicht die ablauforientierte Prozessorganisation
- Prozessmanagement wird als diejenige Managementmethode mit dem höchsten Wirkungsgrad zur Strategieumsetzung angesehen – jedoch nur von einer Minderheit auch eingesetzt
- Je höher die Führungsebene, desto weniger ist diese an Prozessen ausgerichtet
- Kleine und mittlere Unternehmen sind eher prozessorientiert ausgerichtet als Großunternehmen
- Die Umsetzung bekannter Prozessmerkmale mit klaren Verantwortlichkeiten, einer systematischen Auswertung der Kennzahlen und einem gelebten Verbesserungsprozess gelingt derzeit nur etwa der Hälfte aller Unternehmen
- Die Prozessbeschreibung erfolgt überwiegend mit herkömmlichen Office Programmen; nur ein Viertel der Studienteilnehmer praktizieren schon die Business Process Modell and Notation (BPMN)

6.2 Barrieren und Hindernisse

- Anreiz- und Karrieresysteme sind überwiegend an funktionale Hierarchien gekoppelt
- Funktionsbezogene Subkulturen dominieren
- Die Unterstützung der obersten Leitung fehlt

6.3 Erfolgsfaktoren

- Unterstützung der obersten Leitung
- Motivation und Kommunikation der Beteiligten
- Abgestimmte und verständliche Prozessbeschreibungen

6.4 Zielerreichung und Nutzen

- Prozessorganisation hat einen positiven Einfluss auf die meisten Unternehmensziele
- Prozessorganisation verkürzt insbesondere die Durchlaufzeit, die Prozesskausalität und die Kundenorientierung
- Die Erreichung der unternehmerischen Ziele ist abhängig von deren Umsetzung in den administrativen und operativen Prozessen des Unternehmens

Als Fazit lässt sich somit feststellen: Wille und Wunsch nach einer Prozessorganisation ist deutlich erkennbar, jedoch fehlt insbesondere von der obersten Führung die Bereitschaft und das Vorleben einer Prozessorganisation. Damit ist es weder eine Frage der Branche, noch der Produkte oder Dienstleistungen, noch eine Frage der Zertifizierung, sondern eine Frage des Vorlebens der Prozessorganisation der Unternehmensleitung und damit eine Frage der Methodenkompetenz auf allen Ebenen.

6.5 Handlungsempfehlungen

Gegliedert nach dem bewährten plan-do-check-act Zyklus sollte im unternehmerischen Management (Act) in der Vision und Strategie eine Prozessorganisation entstehen, gefolgt von

einem prozessorientiertem Zielesystem (wie es auch von Zertifizierern von Qualitätsmanagementsystemen immer mehr gefordert wird).

In der ersten Zyklusphase (Plan) sind dazu Anreize zu planen, wie z. B. Karrieresysteme, die beim Engagement in der Prozessorganisation einen stärkeren Aufstieg in Aussicht stellen, als in der funktionsorientierten Organisation. Voraussetzungen sind das Vorleben der obersten Leitung, die Ressourcenbereitstellung, Kompetenzentwicklung und Kommunikation mit allen Beteiligten und eine geeignete IT-Anpassung.

Bei der Phase (Do) ist die Prozessorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten in die Praxis umzusetzen durch Einführung einer Prozesslandkarte und Ernennung sowie Rollenklärung der Prozesseigentümer, Prozessverantwortlichen und der Prozessbeteiligten. Ebenso gehören dazu eine auf die Zielgruppen angepasste Prozessbeschreibung und ein geeignetes Prozesskennzahlensystem mit einem systematischen Monitoring.

In der Phase (Check) ist ein sinnvolles Prozesscontrolling durch ein geeignetes Monitoring aufzubauen. Hierzu ist die Messung von Prozessmessgrößen notwendig. Eine systematische Auswertung von Effektivität und Effizienz sowie der Wechselwirkung der Prozesse sollten durch Prozessaudits und Kundenzufriedenheitsmessungen erfolgen.

Schließlich sind in der Phase (Act) vom Management mit Prozesseigentümern und Prozessverantwortlichen die Auswertungen der Soll-Ist-Vergleiche (Regelkreise) durchzuführen. Zum einen sollten hier die Ergebnisse der Prozessmessgrößen mit den Prozesszielen verglichen werden und bei zu großen Abweichungen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden (Regelkreis Nr. 1.) Zum anderen sollte auch die Frage, ob und wie der Prozess optimiert werden kann beantwortet werden (Regelkreis Nr. 2).

Zum methodischen Handling des plan-do-check-act Zyklus eignet sich z.B. der ganzheitliche Ansatz des Methodenmodells MITO (Binner, 2013).

Folgende Handlungsempfehlungen können für jeden Prozess gegeben werden:

1. Benennen Sie die Inputs, mit und ab denen der Prozess startet
2. Definieren Sie die Outputs, die als Ergebnis vorliegen sollen
3. Wählen Sie eine geeignete Messgröße für den Prozesserfolg
4. Geben Sie das Prozessziel nach SMART vor
5. Ermitteln Sie die Soll-Ist-Abweichung zum Ziel (Regelkreis Nr. 1)

6. Definieren Sie die Rolle des Prozesseigentümers
7. Klären Sie die Aufgaben des Prozessverantwortlichen
8. Sorgen Sie für eine Prozessoptimierung (Regelkreis Nr. 2)
9. Berücksichtigen Sie die Wechselwirkungen mit anderen Prozessen

Zusätzlich werden folgende Handlungsempfehlungen gegeben, von denen in der Praxis der Erfolg meistens abhängt:

- Stellen Sie sinnvolle Ziele auf
- Analysieren Sie Ihre Prozessorganisation
- Identifizieren Sie die größten Schwachstellen Ihrer Organisation
- Entwerfen Sie in einem Strategieworkshop eine sinnvolle Prozesslandkarte
- Ordnen Sie beginnend mit der obersten Leitung die Prozesseigentümer zu
- Definieren Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten für Prozesseigentümer, Prozessverantwortliche und Prozessoptimierer
- Von den Prozesseigentümern sind die Prozessverantwortlichen zu ernennen
- Wählen Sie sinnvolle Prozessmessgrößen
- Monitoren Sie die Prozessmessgrößen in einem überschaubaren Zielerfüllungs-Cockpit
- Erarbeiten Sie die Prozessabläufe mit den Prozessbeteiligten
- Dokumentieren Sie die Prozesse in einer für die Zielgruppe verständlichen Weise
- Achten Sie auf Vollständigkeit der Prozessmerkmale in einem Layout
- Wählen Sie eine einfach zu bedienende Software, damit die Änderungen leicht eingepflegt werden können
- Stellen Sie die erforderlichen Kapazitäten, Ressourcen, Soft- und Hardware bereit
- Unterstützen Sie die Prozessbeteiligten beim Aufbau von Prozess-Kompetenzen
- Sorgen Sie für eine gute Kommunikation unter den Prozessbeteiligten
- Durchlaufen Sie in sinnvollen Intervallen die aufgestellten Regelkreise
- Schaffen Sie Anreizsysteme für die Prozessbeteiligten zur Erfolgsbelohnung

Und last but not least: **Bauen Sie neben dem fachlichen Prozess Know-how auch die Methodenkompetenz für eine Prozessorganisation auf allen Ebenen auf und leben diese insbesondere von der Unternehmensleitung vor!**

7 Zusammenfassung

In der vorliegenden gfo-Studie zum „Stand der Umsetzung der Prozessorganisation in deutschen Unternehmen“ wurden im Zeitraum von April 2014 bis Juli 2014 insgesamt 165 Teilnehmer befragt. Die Teilnehmer kommen aus den unterschiedlichsten Branchen, etwa hälftig aus Dienstleistung und hälftig aus produzierenden Bereichen. Die Unternehmensgröße schwankt zwischen weniger als zehn und mehr als 5000 Mitarbeiter/innen. Die Jahresumsätze reichen von weniger als 2 Millionen bis über 1 Milliarde €. Die Teilnehmer stammen überwiegend aus dem Führungskreis und kommen vornehmlich aus Vorstand, Geschäftsführung, Organisation, Produktion, Logistik, Qualitätsmanagement. Abgefragt wurden neben allgemeinen Unternehmensinformationen der derzeitige IST-Umsetzungsstand der Prozessorganisation sowie die wichtigsten Hindernisse und Erfolgsfaktoren.

Aufbauend und bestätigend zu den Erkenntnissen bisheriger deutscher Studien lässt sich feststellen, dass die Prozessorganisation in deutschen Unternehmen derzeit nur einen mittleren Umsetzungsstand hat. Auf allen Hierarchieebenen dominiert die funktionsorientierte Aufbauorganisation und nicht die ablauforientierte Prozessorganisation. Je höher die Führungsebene, desto weniger ist diese an Prozessen ausgerichtet.

Die wesentlichen Barrieren und Hindernisse liegen darin, dass bestehende Anreiz- und Karrieresysteme heute überwiegend an funktionale Hierarchien gekoppelt sind. Somit dominieren funktionsbezogene Subkulturen. Ebenso fehlt es an Unterstützung der obersten Leitung.

Bei den Erfolgsfaktoren ist gerade die Unterstützung der obersten Leitung zu nennen, gefolgt von Motivation und Kommunikation der Beteiligten sowie abgestimmten und verständlichen Prozessbeschreibungen.

Hinsichtlich der Zielerreichung und dem Nutzen einer Prozessorganisation gaben die Teilnehmer übereinstimmend an: Der positive Einfluss auf die meisten Unternehmensziele ist unumstritten. Eine gute Prozessorganisation verkürzt insbesondere die Durchlaufzeit, erhöht die Prozessqualität und die Kundenorientierung. Die Erreichung der unternehmerischen Ziele ist abhängig von deren Umsetzung in administrativen und operativen Prozessen des Unternehmens.

In der Studie werden Handlungsempfehlungen gegeben, die in dem plan-do-check-act Zyklus eingeordnet sind, als auch Empfehlungen, die für jeden Prozess gelten sowie zahlreiche Einzelmaßnahmen.

Als Fazit lässt sich feststellen: Der Wille und Wunsch nach einer Prozessorganisation ist deutlich erkennbar, jedoch fehlt insbesondere bei der Unternehmensleitung die Methodenkompetenz und das Vorleben einer Prozessorganisation. Damit ist es weder eine Frage der Branche, noch der Produkte oder Dienstleistungen, noch eine Frage der Zertifizierung, sondern eine Frage des Kompetenzaufbaus auf allen Ebenen und des Vorlebens der Prozessorganisation durch die Unternehmensleitung.

8 Literaturverzeichnis

- Bea, F. X.; Göbel, E. (2010): Organisation. Theorie und Gestaltung. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Binner, H. F. (2002): Prozessorientierte TQM-Umsetzung, 2. Auflage, München, Wien: Hanser-Verlag, S. 77.
- Binner, H. F. (2013): Prozessorientierte Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung mit dem MITO-Methoden-Tool, 1. Auflage, Hannover: Prof. Binner Akademie-Verlag.
- Bulitta, C.:(2006): Geschäftsprozessmanagement bei Siemens Medical Solutions, Geschäftsgebiet AX. In: Schmelzer, J. H. und Sesselmann, W. (Hg.): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen. München: Hanser, S. 476-489.
- DIN EN ISO 9001 (2014): Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. Berlin: Beuth-Verlag.
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Luxemburg: EUR-OP.
- Forsberg, T.; Nilsson, L.; Anoni, M. (1999): Process orientation: the Swedish experience. In: Total Quality Management 10 (4/5), S. 540–547.
- Frei, F. X.; Kalakota, R.; Leone, A. J.; Marx, L. M. (1999): Process variation as a determinant of bank performance and the role of strategic learning a determinants of market pioneering. In: Journal of Business Research 62 (8), S. 782–788.
- Gadatsch, A.; Vaziri, D. (2012): Ergebnisse der Kurzumfrage zum Stand von BPMN im deutschsprachigem Raum. Bd. 32. Sankt Augustin: Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.
- Gaitanides, M. (1983): Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung. München: Vahlen (WiSo-Kurzlehrbücher).
- Grundeis, J.; Becker, L. (2009): Herausforderung Organisations-Controlling – Entwicklung von Bewertungskriterien für die Aufbau- und Führungsorganisation. In: Zeitschrift für Controlling & Management, 53. Jg., S. 117-126.

- Gustafsson, A.; Nillson, L.; Johnson, M. (2003): The role of quality practices in service organizations. In: *International Journal of Service Industry Management* 14 (2), S. 232–244.
- Hammer, M.; Champy, J. (1996): *Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. 6. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Hammer, M. (1997): *Das prozesszentrierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering*. Frankfurt/Main: Campus Fachbuch.
- Hammer, M. (2007): The process audit. In: *Harvard Business Review* 85 (4), S. 111–123.
- Imai, M. (1997): *Gemba Kaizen. Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz*. München: Langen Müller/Herbig.
- Ittner, C. D.; Larcker, D. (1997): The performance effects of process management techniques 43 In: *Management Science* 43 (4), *Frontier Research in Manufacturing and Logistics*, S. 522–534.
- J.D. Power and Associates (2001-2014): *2001-2013 Initial Quality Study (IQS)*. New York: The Mc Graw Hills Companies.
- Kohlbacher, M. (2010): The effects of process-oriented orientation: a literature review. In: *Business Process Management Journal* 16 (1), S. 135–152.
- Lee J.; Lee, D.; Klang, S. (2007): An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). In: *Advances in Web and Network Technologies and Information Management*, S. 385–395.
- Liebert, T. (2012): *Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation. Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen. Unter Mitarbeit von Thomas Liebert*. Wiesbaden: Springer Gabler (Markt- und Unternehmensentwicklung).
- Lockamy III, A.; McCormack, K. P. (2004): The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. In: *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (4), S. 272–278. Online verfügbar unter www.emeraldinsight.com/1359-8546.htm.
- McCormack, K. P.; Johnson, W. C. (2001): *Business process orientation. Gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0646/00011197-d.html>.

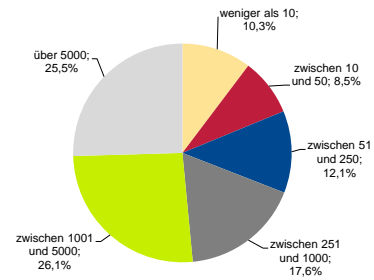
- Morgan, J. M.; Liker, J. K. (2006): The Toyota product development system. Integrating people, process, and technology. New York: Productivity Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0801/2006004343-d.html>.
- Müller, T. (2011): Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement. Frankfurt: Pricewaterhouse Coopers AG-Verlag.
- Nordsieck, F. (1934): Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Nordsieck, F. (1972): Betriebsorganisation: Lehre und Technik, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel Verlag..
- Osterloh, M./Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Reijers, H. A. (2006): Implementing BPM systems: the role of process orientation 12 (4), S. 389–409.
- Scheer Management GmbH (2014): Scheer Report: Strategie im Fokus. Saarbrücken. Online verfügbar unter <http://www.scheer-management.com>
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 5., Auflage, München: Hanser-Verlag.
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 7., Auflage, München: Hanser-Verlag.
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 8., Auflage, München: Hanser-Verlag.
- Setti, C.; Stückl, R. (2006): Geschäftsprozessmanagement bei OSRAM. In: Schmelzer, J. H. und Sesselmann, W. (Hg.): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen. München: Hanser, S. 461-474.
- Škrinjar, R.; Bosilj-Vukšić, V.; Indihar Štemberger, M. (2008): The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. In: Business Process Management Journal 14 (5), S. 738–754.
- Spath, D. (Hg.) (2003): Ganzheitlich produzieren. Innovative Organisation und Führung. Stuttgart: LOG_X Verlag

- VDI 2870-1, (2012): Richtlinie 2870 - Blatt 1: Ganzheitliche Produktionssysteme - Grundlagen, Einführung und Bewertung.
- Vlahović, N.; Milanović, L.; Škrinjar, R. (2010): Turning points in business process orientation maturity model. An East European survey. In: WSEAS Transactions on Business and Economics 7 (1), S. 22–32.
- Wahlich, S. M. (2004): Prozessorientierte Organisation bei Vaillant Hepworth. In: H. Ellringmann und H.J. Schmelzer (Hg.): Geschäftsprozessmanagement inside. München: Hanser, S. 1–40.
- Walter, J (2010): Zehn Jahre Geschäftsprozessmanagement bei Siemens Healthcare. In: Schmelzer, J. H. und Sesselmann, W. (Hg.): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen. München: Hanser, S. 517-538.
- Willaert, P.; et. al. (2007): The process-oriented organisation. A holistic view : developing a framework for business process orientation maturity. In: Vlerick Leuven Gent Management School, S. 1–15.
- Winnes, R. (2002): Die Einführung industrieller Produktionssysteme als Herausforderung für Organisation und Führung. Karlsruhe.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1990): The machine that changed the world. [based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million-dollar 5-year study on the future of the automobile]. New York: Rawson Associates.
- Zaheer, A; Rehman, K. U.; Khan, M. A. (2010): Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance. In: African Journal of Business Management (4), S. 149–161. Online verfügbar unter <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

9 Anhang: Fragebogen mit Ergebnissen

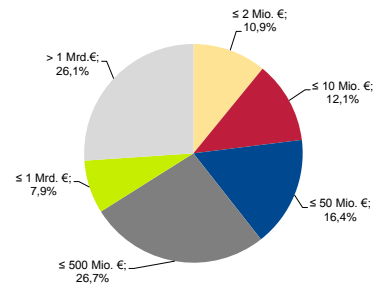
1.1 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?

Anzahl Teilnehmer: 165	Teilnehmer	
	Σ	%
weniger als 10	17x	10,3%
zwischen 10 und 50	14x	8,5%
zwischen 51 und 250	20x	12,1%
zwischen 251 und 1000	29x	17,6%
zwischen 1001 und 5000	43x	26,1%
über 5000	42x	25,5%



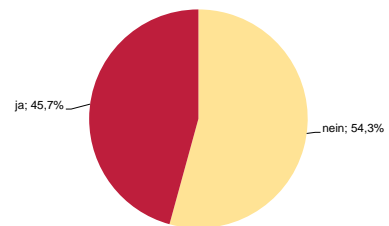
1.2 Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens?

Anzahl Teilnehmer: 165	Teilnehmer	
	Σ	%
≤ 2 Mio. €	18x	10,9%
≤ 10 Mio. €	20x	12,1%
≤ 50 Mio. €	27x	16,4%
≤ 500 Mio. €	44x	26,7%
≤ 1 Mrd. €	13x	7,9%
> 1 Mrd.€	43x	26,1%



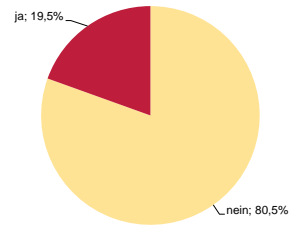
1.3 Ist Ihr Unternehmen inhaber- oder familiengeführt?

Anzahl Teilnehmer: 164	Teilnehmer	
	Σ	%
nein	89x	54,3%
ja	75x	45,7%



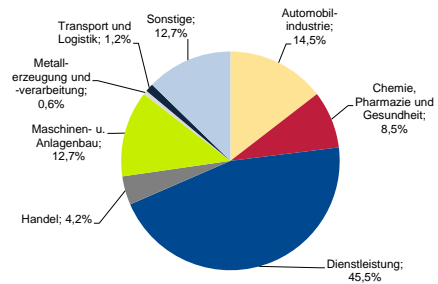
1.4 Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein börsennotiertes Unternehmen?

Anzahl Teilnehmer: 164	Teilnehmer	
	Σ	%
nein	132x	80,5%
ja	32x	19,5%



1.5 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

Anzahl Teilnehmer: 165	Teilnehmer	
	Σ	%
Automobilindustrie	24x	14,5%
Chemie, Pharmazie und Gesundheit	14x	8,5%
Dienstleistung	75x	45,5%
Handel	7x	4,2%
Maschinen- u. Anlagenbau	21x	12,7%
Metallerzeugung und -verarbeitung	1x	0,6%
Transport und Logistik	2x	1,2%
Sonstige	21x	12,7%

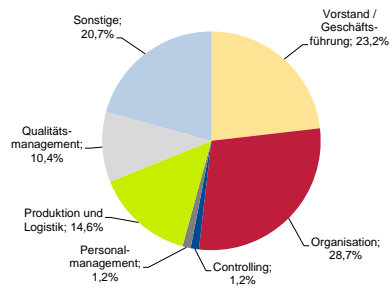


1.6 Bitte charakterisieren Sie Ihr Unternehmen anhand der folgenden Merkmale:

Anzahl Teilnehmer: 163	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)	Σ	(σ)	(±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Kostenführerschaft als vorrangige Unternehmensstrategie	11x	6,8%	20x	12,3%	44x	27,0%	42x	25,8%	33x	20,3%	13x	3,44	1,18	
Leistungsführerschaft (Differenzierung durch Qualität, Logistik, Innovation, etc.) als vorrangige Unternehmensstrategie	79x	48,5%	60x	36,8%	15x	9,2%	2x	1,2%	1x	0,6%	6x	1,64	0,76	
Produktvielfalt ist hoch	42x	25,8%	55x	33,7%	38x	23,3%	19x	11,7%	5x	3,1%	4x	2,31	1,08	
Variantenvielfalt ist hoch	59x	36,2%	55x	33,7%	29x	17,8%	12x	7,4%	3x	1,8%	5x	2,02	1,02	
Produktnachfrage ist stark schwankend	19x	11,7%	31x	19,0%	60x	36,8%	29x	17,8%	15x	9,2%	9x	2,94	1,13	

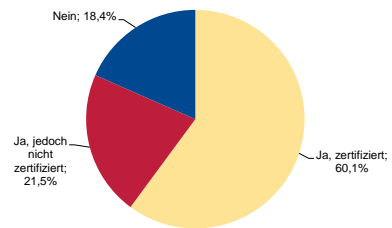
1.7 Welchem Bereich in Ihrem Unternehmen sind Sie zugeordnet?

Anzahl Teilnehmer: 164	Teilnehmer	
	Σ	%
Vorstand / Geschäftsführung	38x	23,2%
Organisation	47x	28,7%
Controlling	2x	1,2%
Personalmanagement	2x	1,2%
Produktion und Logistik	24x	14,6%
Qualitätsmanagement	17x	10,4%
Sonstige	34x	20,7%



1.8 Haben Sie ein Qualitätsmanagementsystem in Ihrem Unternehmen?

Anzahl Teilnehmer: 163	Teilnehmer	
	Σ	%
Ja, zertifiziert	98x	60,1%
Ja, jedoch nicht zertifiziert	35x	21,5%
Nein	30x	18,4%



2.1 Die Prozessorganisation ist umfassend und vollständig eingeführt: ...

Anzahl Teilnehmer: 121	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)	Σ	(Ø)	(±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
... im Gesamtunternehmen	13x	10,7%	31x	25,6%	40x	33,1%	19x	15,7%	15x	12,4%	3x	2,93	1,17	
... im Bereich der Führung/Leitung	15x	12,4%	23x	19,0%	38x	31,4%	28x	23,1%	12x	9,9%	5x	2,99	1,18	
... im Bereich der Produktentstehung	17x	14,1%	33x	27,3%	33x	27,3%	23x	19,0%	6x	5,0%	9x	2,71	1,12	
... im Bereich der Produktion/Dienstleistungserbringung	24x	19,8%	37x	30,6%	34x	28,1%	15x	12,4%	3x	2,5%	8x	2,43	1,05	
... im Bereich des Vertrieb und Service	15x	12,4%	32x	26,5%	38x	31,4%	20x	16,5%	7x	5,8%	9x	2,75	1,09	
... im Bereich der Logistik/Versand	24x	19,8%	29x	24,0%	27x	22,3%	15x	12,4%	4x	3,3%	22x	2,45	1,14	
... im Bereich der Administration	12x	9,9%	27x	22,3%	42x	34,7%	25x	20,7%	8x	6,6%	7x	2,91	1,08	

2.2 Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen:

Die Organisationsstruktur ist auf den folgenden Hierarchieebenen überwiegend ausgerichtet nach...

Anzahl Teilnehmer: 119	Funktionen		Produkten		Projekten		Kunden/ Regionen		Prozessen	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Oberste Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung, Geschäftsleitung)	98x	82,4%	17x	14,3%	12x	10,1%	16x	13,5%	12x	10,1%
1. Führungsebene	78x	65,6%	37x	31,1%	11x	9,2%	21x	17,7%	15x	12,6%
2. Führungsebene	57x	47,9%	38x	31,9%	24x	20,2%	25x	21,0%	23x	19,3%
3. Führungsebene	57x	47,9%	34x	28,6%	21x	17,7%	15x	12,6%	33x	27,7%
4. Führungsebene	59x	49,6%	28x	23,5%	27x	22,7%	9x	7,6%	36x	30,3%
5. Führungsebene	57x	47,9%	25x	21,0%	25x	21,0%	10x	8,4%	35x	29,4%

2.3 Mit welcher Durchsetzungskraft ist die Prozesssicht in der Aufbauorganisation institutionalisiert worden?

Anzahl Teilnehmer: 119	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	(±)
Prozesse spielen bei der Ausrichtung der Organisation keine nennenswerte Rolle	8x	6,7%	24x	20,2%	40x	33,6%	22x	18,5%	19x	16,0%	6x	3,18 1,16
Grundsätzlich funktionale Spezialisierung mit prozessorientierten Stabsstellen (Einflussorganisation)	14x	11,8%	28x	23,5%	34x	28,6%	20x	16,8%	12x	10,1%	11x	2,89 1,19
Gleichberechtigte Zusammenarbeit funktionaler und prozessorientierter Organisationseinheiten (Matrixmodell)	7x	5,9%	31x	26,1%	30x	25,2%	23x	19,3%	19x	16,0%	9x	3,15 1,20
Bildung von Prozessteams, die sich aus funktionalen Spezialisten zusammensetzen	11x	9,2%	28x	23,5%	34x	28,6%	20x	16,8%	15x	12,6%	11x	3,00 1,19
Reine Prozessorganisation	1x	0,8%	12x	10,1%	15x	12,6%	20x	16,8%	58x	48,7%	13x	4,15 1,10

2.4 Bitte bewerten Sie die Ausprägung der folgenden Prozessmerkmale in Ihrem Unternehmen.

Bitte bewerten Sie in der Kategorie "Zukünftig", welchen Stellenwert diese Prozessmerkmale Ihrer Meinung nach zukünftig einnehmen wird. (0% unwichtig, 100% sehr wichtig)

Anzahl Teilnehmer: 120	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)		Σ	(σ)	(±)	Z
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Es existieren definierte Prozesseigentümer (z.B. Vorgabe von Budget, Zielen, Prozessverbesserung)	25x	20,8%	30x	25,0%	34x	28,3%	20x	16,7%	5x	4,2%	6x		2,56	1,14	72%	
Es existieren definierte Prozessverantwortliche (verantwortlich für Budgeteinhaltung, Zielerreichung, Prozessdurchführung)	23x	19,2%	34x	28,3%	31x	25,8%	22x	18,3%	4x	3,3%	6x		2,56	1,12	74%	
Es existiert keine Unterscheidung zwischen Prozessverantwortlichen und Prozesseigentümern.	22x	18,5%	23x	19,3%	30x	25,2%	15x	12,6%	18x	15,1%	11x		2,85	1,35	53%	
Es existieren messbare Inputs.	15x	12,6%	29x	24,4%	33x	27,7%	21x	17,7%	13x	10,9%	8x		2,89	1,21	70%	
Es existieren messbare Outputs.	21x	17,7%	35x	29,4%	28x	23,5%	16x	13,5%	12x	10,1%	7x		2,67	1,24	73%	
Es existiert mindestens ein messbares Prozessziel.	27x	22,7%	30x	25,2%	28x	23,5%	20x	16,8%	8x	6,7%	6x		2,58	1,23	75%	
Es existiert ein Regelkreis zur ständigen Verbesserung der Prozessleistung.	14x	11,7%	27x	22,5%	36x	30,0%	24x	20,0%	12x	10,0%	7x		2,94	1,17	76%	
Es existiert eine Beschreibung der Wechselwirkungen mit anderen Prozessen.	5x	4,2%	24x	20,0%	34x	28,3%	29x	24,2%	20x	16,7%	8x		3,31	1,13	67%	
Die disziplinarische Mitarbeiterzuordnung orientiert sich unmittelbar an Prozessen bzw. Prozessverantwortlichen.	8x	6,7%	12x	10,1%	27x	22,7%	32x	26,9%	33x	27,7%	7x		3,63	1,22	55%	

2.5 Bitte bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen über die Dokumentation in Ihrem Unternehmen zutreffen:

Anzahl Teilnehmer: 119	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)		Σ	(σ)	(±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Über die herkömmlichen Organigramme und Stellenbeschreibungen hinaus existiert keine	6x	5,0%	15x	12,6%	29x	24,4%	23x	19,3%	43x	36,1%	3x		3,71	1,24	
Die Prozesse sind eindeutig beschrieben.	15x	12,6%	39x	32,8%	45x	37,8%	16x	13,5%	2x	1,7%	2x		2,58	0,94	
Die Dokumentation wird mit herkömmlicher Office-Software beschrieben und visualisiert.	15x	12,6%	22x	18,5%	38x	31,9%	14x	11,8%	24x	20,2%	6x		3,09	1,31	
Die Dokumentation erfolgt mit spezieller Modellierungs-Software.	23x	19,3%	25x	21,0%	31x	26,1%	16x	13,5%	21x	17,7%	3x		2,89	1,37	
Die Dokumentation wird durch einen Workflow ersetzt.	8x	6,8%	10x	8,5%	41x	34,8%	27x	22,9%	29x	24,6%	3x		3,51	1,17	
Die Dokumentation erfolgt mit einem Enterprise Resource Planning-System (z.B. SAP R/3 o.a.)	9x	7,6%	15x	12,6%	21x	17,7%	9x	7,6%	58x	48,7%	7x		3,82	1,40	
Die Dokumentation erfolgt gemäß dem Business Process Model and Notation (BPMN)	17x	14,3%	8x	6,7%	17x	14,3%	24x	20,2%	36x	30,3%	17x		3,53	1,46	

3.1 Worin sehen Sie die größten Barrieren der Prozessorganisation?

Bitte bewerten Sie in der Kategorie "Zukünftig", welchen Stellenwert diese Barrieren Ihrer Meinung nach zukünftig einnehmen werden. (0% unwichtig, 100% sehr wichtig)

Anzahl Teilnehmer: 107	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ		(0)	(±)	Z
Fehlende disziplinarische Zuordnung von Mitarbeitern zu Gesamt-Prozessverantwortlichen	16x	15,0%	29x	27,1%	37x	34,6%	14x	13,1%	9x	8,4%	2x		2,72	1,14	58%
Politische Widerstände in der Organisation	21x	19,6%	29x	27,1%	28x	26,2%	14x	13,1%	10x	9,4%	5x		2,64	1,23	58%
Zu hohe Leitungsspannen	3x	2,8%	11x	10,3%	37x	34,6%	33x	30,8%	13x	12,2%	10x		3,43	0,97	47%
Mangelnde Akzeptanz bei Mitarbeitern	6x	5,6%	22x	20,6%	45x	42,1%	20x	18,7%	11x	10,3%	3x		3,08	1,03	50%
Fehlende Unterstützung von Seiten der obersten Leitung	24x	22,4%	18x	16,8%	30x	28,0%	19x	17,8%	13x	12,2%	3x		2,80	1,32	55%
Verlust von Professionalität durch reduzierte Spezialisierung	4x	3,7%	13x	12,2%	34x	31,8%	34x	31,8%	13x	12,2%	9x		3,40	1,01	46%
Fehlendes Prozess Know-how	11x	10,3%	27x	25,2%	41x	38,3%	18x	16,8%	7x	6,5%	3x		2,84	1,05	56%
Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter passt nicht zum prozessorientierten Anforderungsprofil	9x	8,4%	22x	20,6%	37x	34,6%	24x	22,4%	11x	10,3%	4x		3,06	1,11	56%
Unklare Entscheidungskompetenzen bei Zielkonflikten zwischen Funktion und Prozess	14x	13,1%	28x	26,2%	37x	34,6%	17x	15,9%	7x	6,5%	4x		2,76	1,10	58%
Fehlende Ressourcen	15x	14,0%	31x	29,0%	31x	29,0%	19x	17,8%	7x	6,5%	4x		2,73	1,13	60%
Getrennte Verantwortung für Aufbau- und Prozessorganisation	11x	10,3%	27x	25,2%	27x	25,2%	15x	14,0%	19x	17,8%	8x		3,04	1,29	50%
Begrenzung durch Standorte	6x	5,6%	18x	16,8%	25x	23,4%	22x	20,6%	24x	22,4%	12x		3,42	1,23	47%
Existenz von Anreiz- und Karrieresystemen, die an der klassischen aufbauorganisatorischen Hierarchie ausgerichtet sind	20x	18,7%	34x	31,8%	18x	16,8%	15x	14,0%	10x	9,4%	10x		2,60	1,26	52%
Existenz von Stellen- bzw. Funktionsbewertungssystemen, die an der klassischen aufbauorganisatorischen Hierarchie ausgerichtet sind	19x	17,8%	29x	27,1%	21x	19,6%	12x	11,2%	17x	15,9%	9x		2,79	1,36	51%
Dominanz funktionsbezogener Subkulturen	18x	16,8%	36x	33,6%	26x	24,3%	13x	12,2%	7x	6,5%	7x		2,55	1,14	54%
Vertikale Abstimmung über mehrere Hierarchieebenen trotzdem erforderlich	10x	9,4%	31x	29,0%	33x	30,8%	16x	15,0%	8x	7,5%	9x		2,81	1,09	52%
Unzureichende Anpassung von Ressourcen und Entscheidungskompetenzen	13x	12,2%	38x	35,5%	33x	30,8%	12x	11,2%	6x	5,6%	5x		2,61	1,05	58%
Stellt die Komplexität der Prozessorganisation eine Barriere dar	7x	6,5%	28x	26,2%	35x	32,7%	22x	20,6%	7x	6,5%	8x		2,94	1,04	53%

4.1 Welche übergeordneten Ziele verfolgen Sie im Zusammenhang mit der Prozessorganisation?

(Mehrfachauswahl möglich)

Anzahl Teilnehmer: 102	Teilnehmer	
	Σ	%
Andere	23x	22,5%
Softwareeinführung	11x	10,8%
Simulation von Prozessen	18x	17,6%
Benchmarking	24x	23,5%
Zertifizierung	26x	25,5%
Prozessorientierte Reorganisation des Unternehmens	35x	34,3%
Workflow-Management	38x	37,3%
Kontinuierliches Prozessmanagement	80x	78,4%
Erhöhung der Organisationseffizienz	90x	88,2%

4.2 Bitte bewerten Sie die Veränderungen der folgenden Merkmale durch die Einführung der Prozessorganisation:

Bitte bewerten Sie in der Spalte "Bedeutung" den aktuellen Stellenwert des jeweiligen Merkmals. (0% unwichtig, 100% sehr wichtig)

Anzahl Teilnehmer: 102	Sehr positiv (1)		Positiv (2)		Neutral (3)		Negativ (4)		Sehr Negativ (5)		keine Angabe (0)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		Σ	(Ø)	(±)
Durchlaufzeit	18x	17,7%	59x	57,8%	11x	10,8%	6x	5,9%	-	-	8x	2,05	0,75	72%
Prozesskosten	16x	15,7%	47x	46,1%	24x	23,5%	7x	6,9%	1x	1,0%	7x	2,26	0,87	70%
Prozessqualität	28x	27,5%	56x	54,9%	7x	6,9%	6x	5,9%	-	-	5x	1,91	0,78	77%
Produktqualität	21x	20,6%	43x	42,2%	28x	27,5%	2x	2,0%	-	-	8x	2,12	0,77	73%
Ressourcenauslastung	11x	10,8%	47x	46,1%	33x	32,4%	5x	4,9%	-	-	6x	2,33	0,75	66%
Fehlerrate	15x	14,7%	55x	53,9%	19x	18,6%	6x	5,9%	-	-	7x	2,17	0,77	73%
Termintreue	18x	17,7%	47x	46,1%	25x	24,5%	4x	3,9%	-	-	8x	2,16	0,78	72%
Kundenorientierung	32x	31,4%	37x	36,3%	23x	22,6%	4x	3,9%	-	-	6x	1,99	0,86	77%
Mitarbeiterzufriedenheit	11x	10,8%	39x	38,2%	36x	35,3%	6x	5,9%	4x	3,9%	6x	2,51	0,93	68%

4.3 Wie werden Ergebnisse der Prozesse erzielt?

Anzahl Teilnehmer: 102	Trifft voll zu (1)		Trifft überwiegend zu (2)		Trifft teilweise zu (3)		Trifft kaum zu (4)		Trifft überhaupt nicht zu (5)		keine Angabe (0)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		Σ	(Ø)
Prozesse werden ad hoc geplant und gesteuert; Prozessverantwortliche werden ad hoc festgelegt	4x	3,9%	17x	16,7%	24x	23,5%	26x	25,5%	25x	24,5%	6x	3,53	1,18
Schlüsselprozesse sind definiert; Messung der Wirksamkeit von Prozessen	14x	13,7%	37x	36,3%	25x	24,5%	16x	15,7%	4x	3,9%	6x	2,57	1,06
Strategische Prozessplanung; Nachweis der Prozessverbesserungen; Bewertung des	7x	6,9%	23x	22,6%	25x	24,5%	25x	24,5%	16x	15,7%	6x	3,21	1,20
Verbesserungen durch Prozessinnovation; Einbeziehung der Stakeholder in die Prozessplanung	11x	10,8%	17x	16,7%	35x	34,3%	21x	20,6%	11x	10,8%	7x	3,04	1,16
Prozessleistung über dem Branchendurchschnitt; Lernmöglichkeiten werden genutzt	6x	5,9%	19x	18,6%	32x	31,4%	13x	12,8%	15x	14,7%	17x	3,14	1,17

4.4 Welche Bedeutung haben die folgenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Prozessorganisation?

Anzahl Teilnehmer: 102	Sehr hoch (1)		Hoch (2)		Mittel (3)		Gering (4)		Sehr gering (5)		keine Angabe (0)		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		Σ	(Ø)
Externe und professionelle Beratung	10x	9,8%	31x	30,4%	32x	31,4%	12x	11,8%	10x	9,8%	7x	2,80	1,13
Unterstützung, Praktizierung und Vorleben durch die oberste Leitung	62x	60,8%	18x	17,7%	7x	6,9%	5x	4,9%	4x	3,9%	6x	1,66	1,09
Kompetenz der Mitarbeiter hinsichtlich Prozessorganisation	23x	22,6%	52x	51,0%	18x	17,7%	1x	1,0%	2x	2,0%	6x	2,03	0,81
Motivation der Beteiligten	42x	41,2%	43x	42,2%	8x	7,8%	2x	2,0%	2x	2,0%	5x	1,75	0,85
Klärung der Wechselwirkungen der Prozesse	32x	31,4%	41x	40,2%	16x	15,7%	6x	5,9%	2x	2,0%	5x	2,02	0,97
Klärung der Prozesse im Detail	19x	18,6%	30x	29,4%	30x	29,4%	16x	15,7%	2x	2,0%	5x	2,51	1,05
Abgestimmte und verständliche Prozessbeschreibungen	39x	38,2%	36x	35,3%	15x	14,7%	6x	5,9%	1x	1,0%	5x	1,91	0,95
Umfassende Kommunikation der Prozesse an die Mitarbeiter	46x	45,1%	34x	33,3%	10x	9,8%	4x	3,9%	2x	2,0%	6x	1,77	0,95
Ableitung der Prozesse aus der Unternehmensstrategie	36x	35,3%	31x	30,4%	18x	17,7%	8x	7,8%	3x	2,9%	6x	2,07	1,09

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Historische Übersicht	2
Abbildung 2: Aufbau der Umfrage (www.umfrageonline.com)	13
Abbildung 3: Jahresumsatz (n=165)	15
Abbildung 4: Mitarbeiterzahl (n=165)	15
Abbildung 5: Ausgewählte Merkmale der Corporate Governance	16
Abbildung 6: Qualitätsmanagementsystem (n=163).....	17
Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit (n=165)	17
Abbildung 8: Herkunftsbereich der Teilnehmer (n=164)	18
Abbildung 9: Strategische Merkmale (n=163)	18
Abbildung 10: Umsetzung der Prozessorganisation nach Unternehmensbereich (n=121) ...	20
Abbildung 11: Umsetzung nach Unternehmensbereich und Performanceklasse (n=118)	21
Abbildung 12: Organisationsstruktur in Abhängigkeit der Hierarchieebene (n=119)	22
Abbildung 13: Ausrichtung der Ebenen an Funktionen und Prozessen (n=119).....	23
Abbildung 14: Durchsetzungskraft der Prozesssicht in der Aufbauorganisation (n=119).....	24
Abbildung 15: Durchsetzungskraft nach Performanceklasse (n=116)	25
Abbildung 16: Ausprägung der Prozessmerkmale (n=120)	26
Abbildung 17: Ausprägung der Prozessmerkmale nach Performanceklasse (n=117)	27
Abbildung 18: Dokumentation der Prozessorganisation (n=119).....	29
Abbildung 19: Dokumentation der Prozessorganisation nach Performanceklassen (n=116)	29
Abbildung 20: Dokumentation in Abhängigkeit der Zertifizierung (n=119)	30
Abbildung 21: Barrieren der Prozessorganisation (n=107)	32
Abbildung 22: Barrieren der Prozessorganisation nach Performanceklasse (n=104)	33
Abbildung 23: Ziele der Prozessorganisation (n=102).....	34

Abbildung 24: Ziele der Prozessorganisation bezüglich der Performanceklasse (n=99)..... 35

Abbildung 25: Einfluss auf Performancekriterien (n=102)..... 36

Abbildung 26: Einfluss auf Performancekriterien nach Performanceklassen (n=99)..... 37

Abbildung 27: Erzielung von Ergebnissen (n=102)..... 38

Abbildung 28: Erzielung von Ergebnissen abhängig von Performanceklassen (n=99) 39

Abbildung 29: Erfolgsfaktoren der Einführung (n=102)..... 40

Abbildung 30: Erfolgsfaktoren der Einführung bezüglich der Performanceklasse (n=99) 40