

WIM

Business Process Redesign als nachhaltiger Trend? Eine empirische Studie zu Aktualität, Inhalten und Gestaltung in deut- schen Großunternehmen

Dagmar Koch / Thomas Hess

Arbeitsbericht Nr. 6 /2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
der Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstr. 28 VG, 80539 München
Telefon: +49 89 2180-6390, Fax: +49 89 2180-13541
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>
E-Mail: wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Aktuelle Situation	2
	2.1 Die aktuelle Diskussion in der Wissenschaft	2
	2.2 Aktuelle Studien aus dem Markt	11
3	Grundlagen der Studie	2
	3.1 Erhebungsmethodik	2
	3.2 Fragenkomplex	2
4	Ergebnis	2
	4.1 Gesamtergebnis	2
	4.2 Ergebnis der teilnehmenden DAX-Unternehmen	2
	4.3 Vergleich Gesamtergebnis und der Teilmenge DAX	2
5	Fazit	2
	Literaturverzeichnis	II
	Anhang	II

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1/1:	Aufbau der Studie.....	2
Abbildung 2.1/1:	Wesentliche Merkmale des BPR-Ansatzes in Anlehnung an Hammer/Champy	2
Abbildung 2.1/2:	Funktionsübergreifende Prozessbetrachtung	2
Abbildung 2.1/3:	Grundlegende Business Process Redesign-Ideen	2
Abbildung 3.1/1:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Börsensegmenten	2
Abbildung 3.1/2:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Branche.....	14
Abbildung 3.1/3:	Allgemeine Angaben zur Person des Auskunftsgewehrs	14
Abbildung 3.2/1:	Business Process Redesign Kernfragen	17
Abbildung 4.1/1:	Kriterien für die Einstufung als "Geschäftsprozess"	2
Abbildung 4.1/2:	Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse.....	2
Abbildung 4.1/3:	Arten von primären Geschäftsprozessen	2
Abbildung 4.1/4:	Von Business Process Redesign betroffene Unternehmensbereiche.....	2
Abbildung 4.1/5:	Entwicklung des unternehmensweiten BPR-Projektbudgets seit 1995	2
Abbildung 4.1/6:	Einsatz eines eigenen Teams und vorwiegend Teamgröße	2
Abbildung 4.1/7:	Einsatz externer Berater bei Business Process Redesign-Projekten.....	2
Abbildung 4.1/8:	Einsatz von Business Process Redesign-Tools.....	2
Abbildung 4.1/9:	Informationstechnologie als Auslöser für BPR-Projekte	2
Abbildung 4.1/10:	Informationstechnologie als Enabler neuer organisatorischer Lösungen	2
Abbildung 4.1/11:	Gestaltung von Geschäftsprozessen	2
Abbildung 4.1/12:	Durchführung bei radikaler Neugestaltung von Geschäftsprozessen	2
Abbildung 4.1/13:	Durchführung bei schrittweiser Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen..	2
Abbildung 4.1/14:	Geschäftsprozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation	2
Abbildung 4.1/15:	Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen.....	2
Abbildung 4.1/16:	Differenzierte Zielsysteme für Prozesse	2
Abbildung 4.1/17:	Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse	2
Abbildung 4.1/18:	Durchführung unternehmensübergreifender Prozessgestaltung	2
Abbildung 4.2/1:	Zusammensetzung der Stichprobe der Teilgruppe DAX nach Branche	2
Abbildung 4.2/2:	Allgemeine Angaben zur Person der Befragten der Teilgruppe DAX	2
Abbildung 4.2/3:	Kriterien für die Einstufung als "Geschäftsprozess" - Teilgruppe DAX.....	2
Abbildung 4.2/4:	Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse (DAX)	35
Abbildung 4.2/5:	Arten von primären Geschäftsprozessen - Teilgruppe DAX	2
Abbildung 4.2/6:	Von Business Process Redesign betroffene Bereiche - Teilgruppe DAX	2
Abbildung 4.2/7:	Entwicklung Business Process Redesign-Projektbudget seit 1995 (DAX).....	2
Abbildung 4.2/8:	Einsatz eines eigenen Teams und vorwiegend Teamgröße (DAX)	2
Abbildung 4.2/9:	Einsatz externer Berater bei Business Process Redesign-Projekten (DAX).....	2
Abbildung 4.2/10:	Informationstechnologie als Auslöser für BPR-Projekte (DAX)	2
Abbildung 4.2/11:	Informationstechnologie als Enabler organisatorischer Lösungen (DAX).....	2

Abbildung 4.2/12: Gestaltung von Geschäftsprozessen bei der Teilgruppe DAX.....	2
Abbildung 4.2/13: Durchführung bei radikaler Neugestaltung von Geschäftsprozessen (DAX) ...	2
Abbildung 4.2/14: Durchführung bei schrittweiser Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen	2
Abbildung 4.2/15: Geschäftsprozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation (DAX)	2
Abbildung 4.2/16: Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen (DAX)	2
Abbildung 4.2/17: Differenzierte Zielsysteme für Prozesse bei der Teilgruppe DAX.....	2
Abbildung 4.2/18: Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse bei der Teilgruppe DAX...	2
Abbildung 4.2/19: Durchführung unternehmensübergreifender Prozessgestaltung (DAX)	2
Abbildung 5/1: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse – nachhaltige BPR-Ideen	2

1 Einleitung

Anfang der 90-er Jahre leitete Hammer mit seinem Artikel über die Gestaltung und das Design von Geschäftsprozessen die Dekade für Prozessoptimierung und –ausrichtung ein: ¹ Durch den Einsatz moderner Informationstechnologie (IT) sollten die Geschäftsprozesse in Unternehmen radikal neu gestaltet werden, um erhebliche Effizienzsteigerungen zu erhalten. Ziel des sog. Business Process Reengineering ist die Optimierung der Geschäftsprozesse und definiert sich laut Hammer und Champy (1994) wie folgt:

"Reengineering, properly is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed".²

Mitte der 90er Jahre erlebten die Themen Prozessgestaltung und Prozessmanagement sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch in der Praxis ihre Hochphase. So standen in der Forschung vor allem die Bereiche Business Process Redesign,³ Gestaltung und Modellierung von Geschäftsprozessen,⁴ integriertes Geschäftsprozessmanagement⁵ und Organisationsgestaltung⁶ im Vordergrund. In der Praxis entwickelten alle namhaften, großen Beratungs- und Softwarehäuser wie McKinsey, Boston Consulting Group, IDS Scheer, u.a. ihre spezifischen Methoden für die Gestaltung und Entwicklung von Geschäftsprozessen, was allgemein mit „Business Process Redesign“ (BPR) definiert wurde.⁷ Auch im Auditing setzten sich prozessorientierte Prüfungsansätze für Jahresabschluss, Due Diligence, u.a. durch, wobei die großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen wie PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG und ArthurAndersen eigene Methoden entwickelten. Ende der 90er Jahre und zu Anfang des neuen Millenniums nahm das Interesse an dem Thema BPR in der Wissenschaft ab und es stellt sich die Frage, welche Inhalte von BPR bei den Unternehmen in der Praxis geblieben sind.

¹ Vgl. Hammer (1990), S. 104

² Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 32

³ Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995a), S. 480-486; Al-Ani (1996), S. 142-148; Wirtz (1996), S. 1023; Franssen/Müller (1996), S. 149-153; Gaitanides (1998), S. 369-381

⁴ Vgl. Becker/Rosemann/Schütte (1995), S. 435-445; Raufer/Morschheuser/Enders, S. 467-479; Ferstl/Sinz (1995), S. 209-220

⁵ Vgl. Scheer/Nüttgens/Zimmermann (1995), S. 426-434; Deiters/Gruhn/Striemr (1995), S. 459-466

⁶ Vgl. Wittlage (1995), S. 210-212.; Drumm (1996), S. 7-19; Brede (1996), S. 154-158; Homburg/Hocke (1998), S. 294-296

⁷ Vgl. Hess (1996), S. 31-94

Ziel dieser Studie ist es zu erheben, welche Inhalte von BPR sich in deutschen Großunternehmen nachhaltig durchgesetzt haben und welche Trends hinsichtlich BPR und BPR-Projekten erkennbar ist. Zuerst werden die aktuelle Marktsituation und Ansätze in der Literatur diskutiert (vgl. Abb. 1/1) und der Stand der Diskussionen erörtert. Danach wird die Studie konzeptuell vorgestellt. Weiter wird das Ergebnis der Erhebung dargestellt und diskutiert. Abschließend zeigt das Fazit die Ergebnisse im Vergleich von Literatur und Praxis sowie entsprechende Implikationen und weiteren Forschungsbedarf auf.

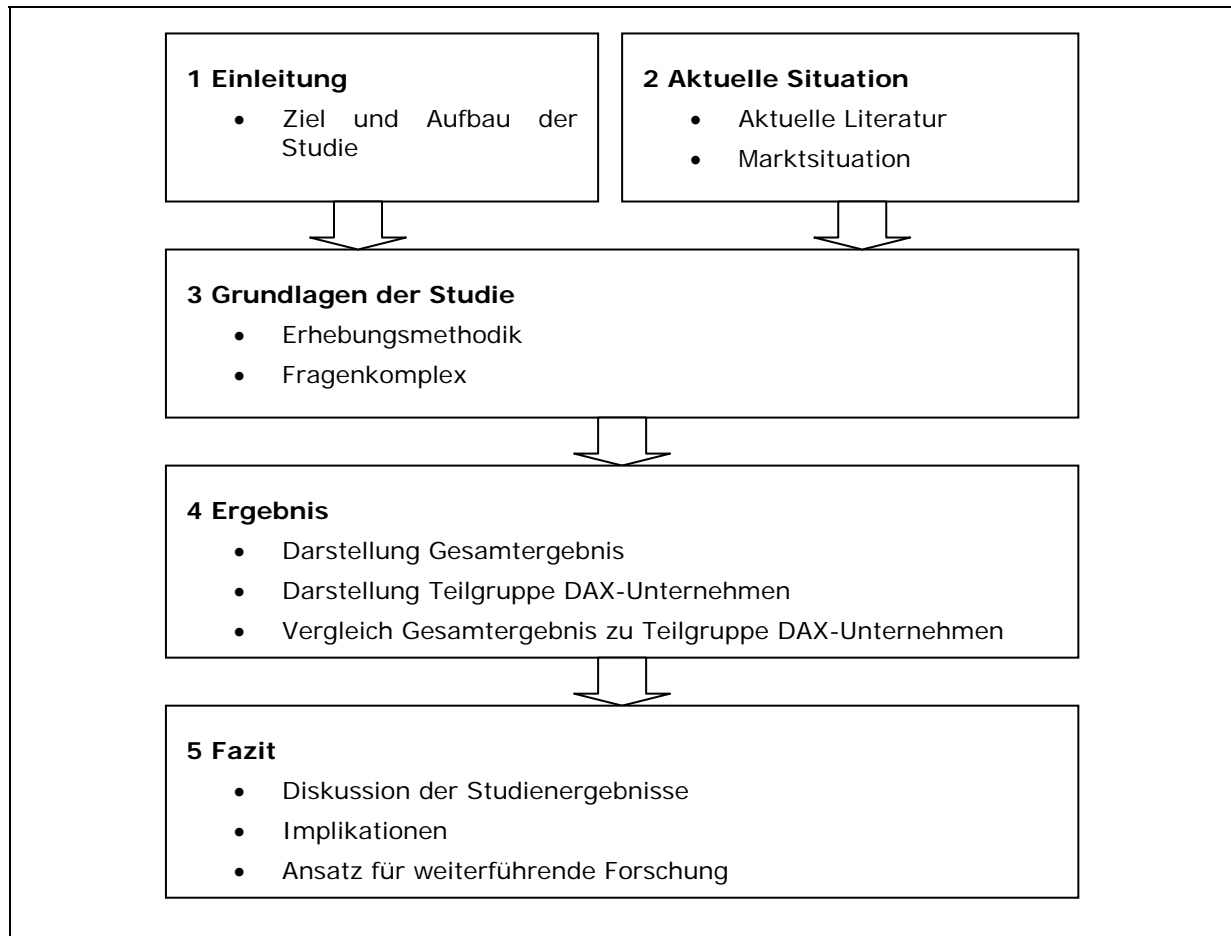


Abbildung 1/1: Aufbau der Studie

2 Aktuelle Situation

2.1 Die aktuelle Diskussion in der Wissenschaft

Auf Basis der von Hammer und Champy (1994) grundlegenden Definition des BPR-Ansatzes⁸ umfasst das Konzept die in Abb. 2.2./1. dargestellten wesentlichen Merkmale:

⁸ Siehe Fußnote 2

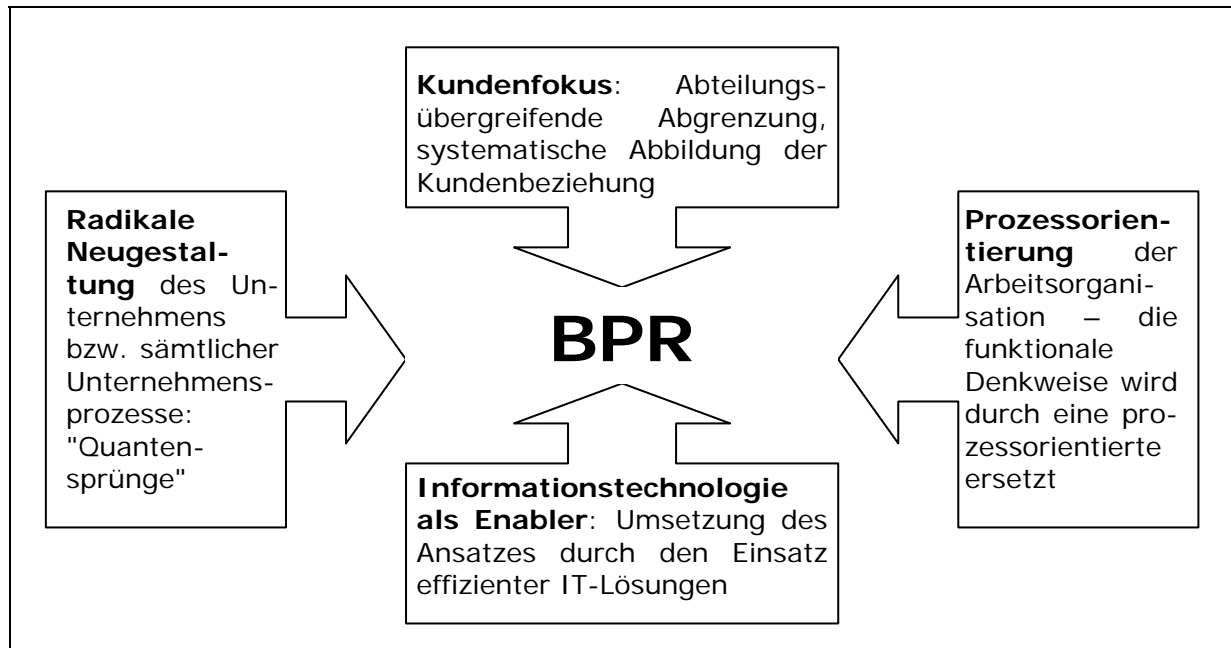


Abbildung 2.1/1: Wesentliche Merkmale des Business Process Redesign-Ansatzes in Anlehnung an Hammer/Champy

Davenport (1993) definiert nun den Unternehmensprozess als Serie von zusammenhängenden Aktivitäten, mit denen Input in Output transformiert wird. Diese Prozesse bilden den Bezugspunkt des BPR, wobei sich das Output eines Prozesses stets am (internen oder externen) Kunden orientiert.⁹ Prozesse fokussieren somit nicht nur auf einen Bereich des Unternehmens, sondern gehen über mehrere Abteilungen hinaus und sind abteilungsübergreifend.

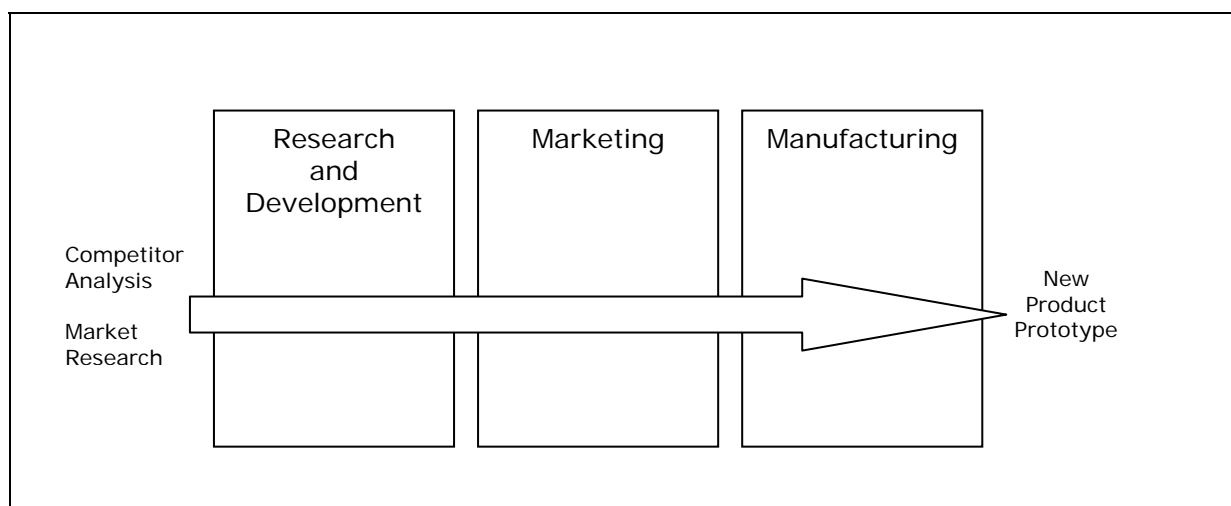


Abbildung 2.1/2: Funktionsübergreifende Prozessbetrachtung¹⁰

⁹ Vgl. Davenport (1993), S. 5

¹⁰ Vgl. Davenport (1993), S. 9

Weiter stellt Davenport (1993) die Unterschiede zwischen der radikalen Neugestaltung und der inkrementellen Weiterentwicklung dar. Während man bei radikaler Neugestaltung eben "von Null weg" beginnt, fokussiert die inkrementelle Weiterentwicklung auf die ständige Verbesserung eines bereits existenten Prozesses. Die radikale Neugestaltung ist zeitlich eher langfristig ausgelegt und verlangt vom Management einen Top-Down-Ansatz. Der Umfang der radikalen Neugestaltung ist dementsprechend breit ausgelegt und funktionsübergreifend. Als wichtigsten Umsetzungsfaktor wird der Einsatz von IT genannt. Demgegenüber ist die schrittweise Weiterentwicklung zeitlich kurzfristig ausgelegt und wird dementsprechend meist in den unteren Hierarchieebenen durchgeführt. Der IT wird durch den Autor zentrale Bedeutung zugemessen. So soll die IT als Enabler für neue organisatorischer Lösungen eingesetzt werden, da erst durch sie die optimale Prozessgestaltung umgesetzt werden kann.

Österle (1995) sieht den Prozess als Schlüssel zum Business Engineering¹¹ und stellt dar, dass dies zuerst ein Projekt – die "Revolution" - und eine Weiterentwicklung – die "Evolution" – durch die Prozessführung benötigt. Als weitere Merkmale von Business Engineering wird die IT als Enabler der Innovation, die Verbindung von Strategie, Prozess und IT, die Ausrichtung der Prozesse auf den Kundennutzen, die Fokussierung auf wettbewerbsentscheidende Prozesse, operationale Prozessführung, vernetzte Organisation selbständiger Einheiten, Verantwortung des Fachmanagements für seine Prozesse und ingenieurmäßiges Vorgehen gesehen.¹² Zur Prozessführung schlägt er vor, kritische Erfolgsfaktoren eines Prozesses zu erheben, die sich aus den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, allgemeingültigen Erfolgsfaktoren von Prozessen und prozessspezifischen Erfolgsfaktoren zusammensetzen. Dementsprechend werden diese Erfolgsfaktoren in generelle und spezifische Führungsgrößen des Prozesses überführt, die es möglich machen, den Prozess zu beurteilen.¹³

Um über den Zustand eines Prozesses zu informieren, müssen entsprechende Prozessführungsgrößen eingesetzt werden. Bei der Darstellung der von ihm entwickelten PROMET BPR Methode zum Entwurf betrieblicher Prozesse verwendet Hess (1996) Führungsgrößen zur Steuerung der Prozesse in Unternehmen.¹⁴

¹¹ Vgl. Österle (1995), S. 19

¹² Vgl. Österle (1995), S. 31

¹³ Vgl. Österle (1995), S. 108 - 117

¹⁴ Vgl. Hess (1996), S. 226 - 227

Dabei wird darauf eingegangen, dass die in der Praxis dominierenden Prozessführungsgrößen finanzieller Natur sind und durch unzureichende Aufschlussqualität, Vergangenheitsorientierung und teilweise mangelnden Bezug zur einzelnen Leistung zu Fehlsteuerungen führen können. Deshalb sind diese finanziellen Führungsgrößen durch direkte zu ergänzen, um ein differenziertes Zielsystem zur Prozesssteuerung aufweisen zu können. Auch hierbei spielt die IT zur Automatisierung dieser Informationsgenerierung, -auswertung und -darstellung eine entscheidende Rolle. Somit ergibt sich folgende die Darstellung des BPR-Konzeptes:



Abbildung 2.1/3: Grundlegende Business Process Redesign-Ideen

Nach der grundlegenden Definition von BPR in der Wissenschaft wurde das Thema vor allem in den Jahren 1993 – 1998 in entsprechenden Veröffentlichungen in Fachzeitschriften wie *Wirtschaftsinformatik*, *Die Betriebswirtschaft*, *Zeitschrift für Organisation* teilweise kontrovers diskutiert.

Bereits zu Beginn des BPR-Aufschwungs Mitte der 90er Jahre stellen Osterloh und Frost (1994) die Frage, ob es sich bei BPR um eine "Modeerscheinung" oder ein nachhaltiges Konzept der Prozessgestaltung handelt.¹⁵ BPR stellt dabei die Prozessorganisation in den Mittelpunkt und die IT wird als Schlüsselfaktor zur Umsetzung für diese Prozessorganisation gesehen. Weiter müssen die Kernprozesse identifiziert und so gestaltet werden, dass sie den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produktes oder einer Dienstleistung umfassen¹⁶.

¹⁵ Vgl. Osterloh/Frost (1994), S. 356

¹⁶ Vgl. Osterloh/Frost (1994), S. 362

Über die Nachhaltigkeit der Wirkung von BPR treffen die Autoren keine konkreten Aussage.

Auch Kamiske und Füermann (1995) stellen BPR kritisch in Frage und verweisen auf eine Studie von Hall, Rosenthal und Wade (1994)¹⁷ der Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass in den USA die Mehrzahl der Reengineering-Projekte sich als Flop entpuppt hätte¹⁸. Gründe für das Scheitern der Projekte würden eher in der schlechten Projektausführung gesucht und nicht im eigentlichen Konzept von BPR. Der Hauptkritikpunkt der Autoren an BPR ist dessen Orientierung an der radikalen Neugestaltung von Prozessen, da diese Prozesse nicht stabilisiert werden könnten, die betroffenen Mitarbeiter durch den Top-Down-Ansatz nicht ausreichend bei der Gestaltung miteinbezogen wären und ein langfristiger, organisatorischer Rahmen fehle.¹⁹ BPR sei vielmehr als Begleitung allgemeiner Prozessmanagementaktivitäten sinnvoll.

Dustdar (1995) untersucht in einer Fallstudie bei der Barclays Bank in London die Bedeutung der IT im Zusammenhang mit BPR. Da die IT eine zentrale Stellung bezüglich der Gestaltung von Geschäftsprozessen einnimmt, wird anhand von Fragen die Bedeutung von Multimediainformationssystemen im BPR Prozess, bei der Veränderung von Geschäftsprozessen und der Kundenorientierung (Produkt/Dienstleistungsentwicklung, Vertriebskanäle) erhoben.²⁰ Das Ergebnis der Fallstudie zeigt, dass der Einsatz von Multimediainformationssystemen erhebliche Auswirkungen auf den Kundenkontakt und die Dienstleistungen der Bank hat und dass durch das System neuartige Serviceleistungen für und um den Kunden entwickelt werden können.²¹

Hess, Brecht und Österle (1995a) setzen sich mit dem Stand und den Defiziten der Methoden des Business Process Redesign auseinander. Dabei werden die Defizite der klassischen Ablauforganisation dargestellt und die Notwendigkeit der Kundenorientierung bei der Abgrenzung von Prozessen.²² Nach den Autoren ist für den Erfolg entscheidend, dass alle Aspekte der Kundenbeziehung systematisch gestaltet werden und auch unterstützende oder steuernde Prozesse berücksichtigt werden sollen. Der Kunde soll bei der Prozessgestaltung systematisch miteinbezogen werden, der Standardisierungsgrad angepasst werden.

¹⁷ Vgl. Hall/Rosenthal/Wade (1994), S. 82-93

¹⁸ Vgl. Kamiske/Füermann (1995), S. 144

¹⁹ Vgl. Kamiske/Füermann (1995), S. 146

²⁰ Vgl. Dustdar (1995), S. 378

²¹ Vgl. Dustdar (1995), S. 382

²² Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995a), S. 481

Weiter müssen Entwurfsziele einzelfallspezifisch formulierbar sein, Geschäftsstrategie und IT-System abgestimmt sein und die Organisation der Prozessführung optimieren. Eine Untersuchung der zu Beginn und Mitte der 90er Jahre entstandenen Methoden des BPR zeigt, dass diese sich teilweise stark unterscheiden und Probleme zumeist in der Organisation der Prozessführung aufweisen. Eine Konsolidierung der Methoden und Verbesserung hinsichtlich der angeführten Anforderungen führt zur Nachhaltigkeit von BPR.²³

Weiter untersuchten Hess, Brecht und Österle (1995b) den Erfolg, das Vorgehen und die methodische Unterstützung von BPR-Projekten im deutschsprachigen Raum anhand einer empirischen Analyse von 63 Projekten.²⁴ Die Untersuchung zeigte, dass sich der Großteil der Projekte mit primären Geschäftsprozessen beschäftigte und deren vorwiegender Auslöser die aktuelle Kosten- und Erlössituation im Unternehmen war (ca. ein Drittel aller Fälle). Hinsichtlich des Projekterfolges gaben 46% der Unternehmen an, (sehr) erfolgreich bei der Zielerreichung hinsichtlich Effizienz und Effektivität von Prozessen gewesen zu sein.²⁵ Hinsichtlich des methodischen Vorgehens spielten Methodenhandbuch, der Einsatz von BPR-Tools und externer Berater in den BPR-Projekten eine eher untergeordnete Rolle.

Al-Ani (1996) diskutiert den Ansatz des Continuous Improvement als Ergänzung des Business Reengineering. Wie schon Kamiske und Fürmann (1995) sieht der Autor die Schwäche des BPR in der Konzentration auf die radikalen Neuausrichtung der Unternehmensprozesse, da durch einschneidende organisatorische und strategische Restrukturierungen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sinkt.²⁶ Er schlägt den Continuous Improvement (CI) Ansatz, welcher das Ziel der ständigen Optimierung von Verfahren und Produkten verfolgt, als Ergänzung zu BPR vor, um Verbesserungsmaßnahmen und Implementierungsdefiziten von BPR-Maßnahmen entgegenwirken zu können.

Franssen und Müller (1996) erörtern das Reengineering von Planungsprozessen. Dabei stellen sie dar, dass die Ursache für das Scheitern von BPR-Projekten die oftmalige Beschränkung auf primäre Prozesse der Wertschöpfungskette sei und die sekundären, nur mittelbar wertschöpfenden Prozesse weitgehend vernachlässigt werden.²⁷

²³ Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995a), S. 485

²⁴ Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995b), S. 2

²⁵ Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995b), S. 7

²⁶ Vgl. Al-Ani (1996), S. 143

²⁷ Vgl. Franssen/Müller (1996), S. 149

Auch Kieser (1996) setzt sich mit BPR kritisch auseinander, indem er auf die Studie von Hall, Rosenthal und Wade (1994) verweist und die "totale Neukonstruktion" von Geschäftsprozessen als sinnvoll in Frage stellt.²⁸ Es sei ein Faß ohne Boden, alles radikal neu zu gestalten, die Konzentration auf eine sukzessive Vorgehensweise sei sinnvoller, da dies die Änderungskapazitäten des Unternehmens nicht überfordere. Die durch BPR proklamierten einschneidenden Veränderungen oder auch "Quantensprünge" seien nur auf einzelne Prozesse bezogen, nicht auf alle Prozesse eines Unternehmens.²⁹ Was aber durch BPR erreicht werden könne, sei eine zunehmende Differenzierung im Wettbewerb – durch erhöhte Kundenorientierung könne man Konkurrenzvorteile nutzen.

Wirtz (1996) analysiert anhand von mehreren Fallstudien, vor welchen Problemen die BPR-Methode in einem Unternehmen steht und wie man diese vermeiden könnte. Dabei teilt er BPR-Projekte in die Phasen Konzeption und Modellierung, Anwendung und Umsetzung und kontinuierliche Prozessoptimierung und Change Management ein.³⁰ Er weißt auch darauf hin, dass BPR von seiner Anlage und dem Konzept her kein einmaliger Vorgang im Unternehmen sein soll, sondern ein dauerhaftes Konzept, bei welchem kontinuierliche Verbesserung der Organisation und der Kunden/Lieferantenorientierung wesentlich für den dauerhaften Erfolg sei.³¹ Die radikale Neuausrichtung von Prozessen ermögliche nachhaltigen Erfolg, wenn vor allem das Top-Management den Ansatz ausgiebig unterstützt, klare Definitionen hinsichtlich Vision und Strategie getroffen werden, messbare quantitative Vorgaben bestimmt werden, ein übergreifendes Design verwendet wird und die systematische Einbindung von Kunden und Lieferanten erfolgt. Weiter muss ein umfassender Informations-, Kommunikations- und Vertrauensbildungsprozess im Unternehmen implementiert sein, auf effizientes Projektmanagement geachtet werden, die Kernprozesse im Fokus stehen und die IT als wesentlicher Umsetzungsfaktor beachtet werden. Intensives Mitarbeitertraining und eine dauerhafte Prozessverbesserungsphilosophie runden den Ansatz ab.

Als weiterer Anknüpfungspunkt zu seinen Ausführungen über Prozessorganisation³² diskutiert Gaitanides (1998) die theoretischen Ansätze des BPR und fragt – wie bereits aufgezeigt andere Autoren – nach dessen Nachhaltigkeit in der Praxis.

²⁸ Vgl. Kieser (1996), S. 179

²⁹ Vgl. Kieser (1996), S. 183

³⁰ Vgl. Wirtz (1996), S. 1030

³¹ Vgl. Wirtz (1996), S. 1033

³² Vgl. Gaitanides (1983)

Für ihn ist BPR schon definitionsgemäß mit einer befristete Lebensdauer behaftet und somit eine "Organisationsmode".³³ Trotzdem sei das Kernelement, die Prozessidee und das Denken in Prozessen als Ansatzpunkt keine Modeerscheinung und in Unternehmen nachhaltig einsetzbar.³⁴

Homburg und Hocke (1998) führten eine empirische Bestandsaufnahme zum Konzept des BPR durch um zu erheben, mit welchen Zielen Unternehmen BPR praktizieren, inwieweit BPR zur Erreichung dieser Ziele führt, welche Unternehmensbereiche von den BPR-Aktivitäten betroffen sind und welche Konsequenzen als Resultat der Anwendung von BPR sich daraus ergeben. Die Studie wurde mittels telefonischer Befragung von 100 deutschen Unternehmen branchenübergreifend durchgeführt, wobei nur Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten kontaktiert wurden.

Im Hinblick auf die Zielsetzung des Unternehmens wurde herausgearbeitet, dass die zentralen Ziele der BPR-Projekte wie Produktivitätssteigerung und Steigerung der Prozessqualität nur teilweise erreicht wurden. Der Schwerpunkt der BPR-Projekte lag auskunftsgemäß in den Bereichen Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen/Controlling. Als Konsequenzen wurden die größere Bedeutung von IT und die Verflachung von Hierarchien sowie die stärkere Gestaltung von Prozessen nach ihrer natürlichen Reihenfolge und der Verschmelzung verschiedener Abteilungen genannt.³⁵ Daraus leiten die Autoren ab, dass BPR als Konzept zu unklar und oberflächlich ist und die Umsetzungsproblematik nicht angemessen berücksichtigt wird und viel zu unkritisch rezipiert wird. Weiter unterstütze BPR die Tendenz, Change Management in den falschen Bereichen durchzuführen und vernachlässige "weiche Faktoren", die schwieriger messbar seien. Abschließend seien die Veränderungsprozesse in der Unternehmenspraxis häufig zu kurzfristig.³⁶

Die aktuellen Aufsätze der letzten drei Jahre zum Thema Geschäftsprozessgestaltung beschäftigen sich mit Methoden zur Geschäftsprozessmodellierung,³⁷ Prozessmanagement als Wertmanagement³⁸ und Geschäftsprozessoptimierung in verschiedenen Bereichen.³⁹

³³ Vgl. Gaitanides (1998), S. 380

³⁴ Vgl. Gaitanides (1998), S. 381

³⁵ Vgl. Homburg/Hocke (1998), S. 295 - 296

³⁶ Vgl. Homburg/Hocke (1998), S. 297 - 298

³⁷ Vgl. dazu bspw. Gruhn/Wellen (2000), S. 297-309

³⁸ Vgl. dazu bspw. Gaitanides (2002), S. 196-200

³⁹ Vgl. dazu bspw. Strack/Villus (2001), S. 67-83; Hammer (2002), S. 26-32

Das Thema BPR selbst ist von untergeordneter Bedeutung, lediglich die Darstellung der Verbreitung und Nutzung von BPR-Tools und die Diskussion einer unternehmensübergreifenden Prozessgestaltung verweisen auf die entsprechende Aktualität des Themas.

Das Marktstrategie Team Service Engineering des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation hat kürzlich eine Bewertung von Werkzeugen für das Management von Geschäftsprozessen vorgenommen. Hierzu wurden 31 Werkzeuge für Geschäftsprozessmanagement untersucht und hinsichtlich eines knapp 100 Kriterien umfassenden Katalogs, der an den Bedürfnissen der Praxis ausgerichtet ist, evaluiert.⁴⁰ Die untersuchten Werkzeugkategorien umfassten Visualisierungs-, Modellierungs-, Simulationswerkzeuge, Workflow-Management-Systeme und Computer Aided Software Engineering (CASE)-Werkzeuge. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass für die Entwicklung, Planung und Analyse von Geschäftsprozessen ausgereifte Methoden und Werkzeuge verfügbar sind. Insbesondere bei standardisierten, ständig wiederkehrenden Prozessen mit vielen Beteiligten und zu verarbeitenden Informationen bestehe Bedarf an der Optimierung der oft zu hohen Prozesskosten und zu niedrigen Effizienz, was mit den Werkzeugen möglich sei.⁴¹

Hammer (2001) analysiert das Potential für die Optimierung unternehmensübergreifender Prozesse. Während interne Prozesse in Unternehmen meist analysiert und dementsprechend effizient gestaltet werden, bearbeitet man Prozesse, die Interaktionen mit externen Unternehmen erfordern, größtenteils nicht. Die Optimierung solcher unternehmensübergreifender Prozesse stellt daher die nächste große Möglichkeit zur Kostenreduktion, Qualitäts- und Geschwindigkeitssteigerung dar. Von einer Abstimmung der Prozesse soll zu einer generellen Zusammenarbeit gewechselt werden.⁴² Dies bedeutet, dass beide oder mehrere Unternehmen gemeinsam an der Optimierung des auf den Endkunden ausgerichteten Prozesses arbeiten sollen. In vier Schritten wird auf dieses Ziel hingearbeitet: Als erstes erfolgt die Abgrenzung, wo der zu gestaltende Prozess identifiziert und ein entsprechender Partner ausgewählt wird. Im zweiten Schritt wird die Organisation vorgenommen, wobei ein übergeordnetes Gremium, bestehend aus Leitern beider Organisationen, und ein Projektteam, bestehend aus Prozessexperten der jeweiligen Organisationen, gebildet wird. Die (Neu-)Gestaltung des Prozesses bildet den dritten Schritt.

⁴⁰ Vgl. Nägele/Schreiner (2002), S. 201

⁴¹ Vgl. Nägele/Schreiner (2002), S. 209

⁴² Vgl. Hammer (2001), S. 88-89

Als letzter Schritt wird die Implementierung vorgenommen, d.h. der neue Prozess wird in klar definierten Phasen eingeführt, umgesetzt und reguläre Kommunikationsinstrumentarien werden definiert. Diese unternehmensübergreifende Sicht wird auch als Ergänzung der Idee der abteilungsübergreifenden Abgrenzung von Geschäftsprozessen verstanden.

2.2 Aktuelle Studien aus dem Markt

Aktuelle Studien wie die des Marktforschungsinstitutes Gartner Group⁴³ weisen darauf hin, dass BPR wieder mehr Bedeutung zukommen wird. Gartner Group sagten 2000 und 2001 voraus, dass Geschäftsprozessmodellierung in den nächsten fünf Jahren in den Unternehmen wieder akut zunehmen wird und dass dadurch Fortschritte hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Effizienz realisiert werden, welche weit über den heutigen Leistungsniveaus hinsichtlich Produktivität, Geschwindigkeit und Kosten positioniert sein werden.⁴⁴ Weiter würde der Gesamtmarkt für Business Process Analysis (BPA) gemäß ihren Einschätzungen umsatzmäßig um ca. 20 Prozent wachsen, die Anzahl überlebensfähiger Anbieter für BPA-Lösungen würde sich von 35 auf 25 reduzieren würde und ausgesuchte Marktführer würden ihren Umsatz um 30 Prozent oder mehr steigern können.⁴⁵ Laut Gartner sind diese Voraussagen eingetroffen, ein weiterer Anstieg des Gesamtmarktes wird erwartet sowie eine Konsolidierung bzw. Reduktion der Anbieter entsprechender Lösungen.

Als Auslöser für diesen neuen Aufschwung wird die Notwendigkeit gesehen, Prozesskosten vor dem Hintergrund steigenden Konkurrenzdruckes und zunehmender Markttransparenz zu optimieren und neue Anknüpfungspunkte für Prozesse zu formulieren. Speziell regelbasierte Geschäftsprozesssysteme („Business Rule Engine“ - BRE) und Geschäftsprozess-Analyse-Tools sollen eingesetzt werden, um mögliche und wahrscheinliche Geschäftsszenarios zu modellieren, welche Geschäftsprozesse betreffen, die ursprünglich etabliert wurden. Besonders auf die sich wechselnden externen Einflüsse soll Rücksicht genommen werden, um den Geschäftsprozess neu zu optimieren und auszurichten. Weiter wird die Notwendigkeit entsprechender Messsysteme vor allem hinsichtlich Echtzeit-Kontrolle der Geschäftsaktivitäten („Business Activity Monitoring“ – BAM) betont.

In seiner internationalen "Best Practices in Business Process Reengineering and Process Design" Studie 2002 präsentiert das Forschungsunternehmen Prosci Ergebnisse einer Umfrage mit 327 Teilnehmern aus 53 Ländern.

⁴³ Vgl. Sinur (2001), S. 4-5; Sinur (2002), S. 6

⁴⁴ Vgl. Ross (2000), S. 3

⁴⁵ Vgl. Sinur (2002), S. 1

Nach dieser Studie ist der momentan und auch zukünftig der Kundenservice-Prozess im Fokus der Gestaltungsmaßnahmen der Unternehmen, gefolgt vom IT-Prozess und dem Produktions-Prozess⁴⁶.

Gemäß der Umfrage betrafen 42,0% der BPR-Projekte das gesamte Unternehmen. Als vorwiegende Gründe für die Neu- bzw. Umgestaltung der Prozesse wurde die Notwendigkeit der Kostenreduktion, steigender Wettbewerbsdruck und mangelnde Kundenzufriedenheit genannt. Bei der Projektdurchführung sind laut der Studie vor allem die Definition des Projektumfangs und der –grenzen notwendig bei Projektbeginn, sowie die Dokumentation, Zeitplanung und Budgetierung. Als optimale Größe des Projektteams wurden 4-6 Mitarbeiter angegeben. Ungefähr die Hälfte der Teilnehmer der Studie gaben an, externe Berater zu dem BPR-Projekt hinzu zu ziehen und rund 80,0% bewerteten die Arbeit der Berater "exzellent – sehr gut".

3 Grundlagen der Studie

Im folgenden Kapitel des Arbeitsberichtes werden in zwei Abschnitten die Methodik und die Konzeption der Erhebung dargestellt. Dazu wird in Abschnitt 3.1 die Erhebungsart, die Stichprobenauswahl und das Kontaktierungsverfahren erörtert. In Abschnitt 3.2 werden die Fragenkomplexe erläutert.

3.1 Erhebungsmethodik

Ziel der Studie ist die Erhebung von Inhalten von BPR Aktivitäten in deutschen Unternehmen, sowie die Ableitung von Trends und nachhaltig im Unternehmen verankerten Methoden. Die Ausrichtung der Studie ist deskriptiv. Zur Erhebung der Informationen wurde ein Fragebogen (siehe Anhang) entwickelt, der an die entsprechende Stichprobe aus Unternehmen in Deutschland gesendet wurde. Die Übermittlung des Fragebogens erfolgte via E-Mail, Fax und Brief.

Zielgruppe der Erhebung waren deutsche Grossunternehmen. Als Stichprobe wurden die DAX 30⁴⁷, MDAX⁴⁸ 50 ausgewählt, sowie 20 Unternehmen aus dem SDAX⁴⁹, die vor der Indexänderung vom 24. März 2003 zum MDAX gehörten.

⁴⁶ Vgl. Prosci (2002), S. 7

⁴⁷ DAX® misst die Performance der 30 hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung größten deutschen Unternehmen des Prime Standard.

⁴⁸ MDAX® enthält die Werte der 50 Unternehmen des Prime Standard aus klassischen Sektoren, die den im Aktienindex DAX® notierten Unternehmen hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung folgen (Midcaps).

⁴⁹ SDAX® ist der Auswahlindex für 50 kleinere Unternehmen, so genannte Smallcaps, die den im MDAX® enthaltenen Werten hinsichtlich Orderbuchumsatz und Marktkapitalisierung folgen.

Im Mai 2003 wurde die Datenerhebung für diese Studie abgeschlossen. Insgesamt betrug die Rücklaufquote der Fragebögen 26,0%, die sich folgendermaßen aufteilt (s. Abb. 3.1/1),:

- DAX-Unternehmen: Absolut 14 Teilnehmer – entspricht 46,7% der DAX Unternehmen
- MDAX-Unternehmen und SDAX-Unternehmen (vormals MDAX): Absolut 12 Teilnehmer – entspricht 20,0% der MDAX-Unternehmen und 4,0% der SDAX-Unternehmen

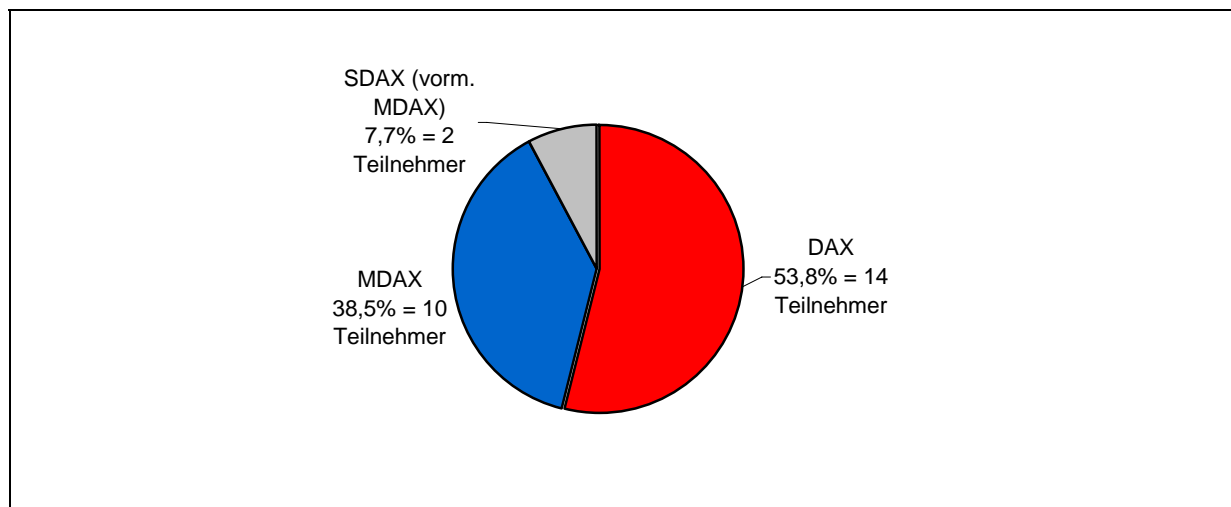


Abbildung 3.1/1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Börsensegmenten

Von den teilnehmenden Unternehmen haben 54,0% den Fragebogen via E-Mail retourniert, 38,0% per Fax und 8,0% per Brief.

Die Untersuchung wurde branchenübergreifend durchgeführt. Als Basis für die Branchenaufteilung wurden die Branchenindizes der Industriegruppen der Deutschen Börse herangezogen und teilweise zusammengefasst und erweitert.

Die Branchen der teilnehmenden Unternehmen variieren. Vorwiegend gehören die Teilnehmer zu Banken & Versicherungen (23,1%), Automobil (15,4%) und Handel (11,5%).

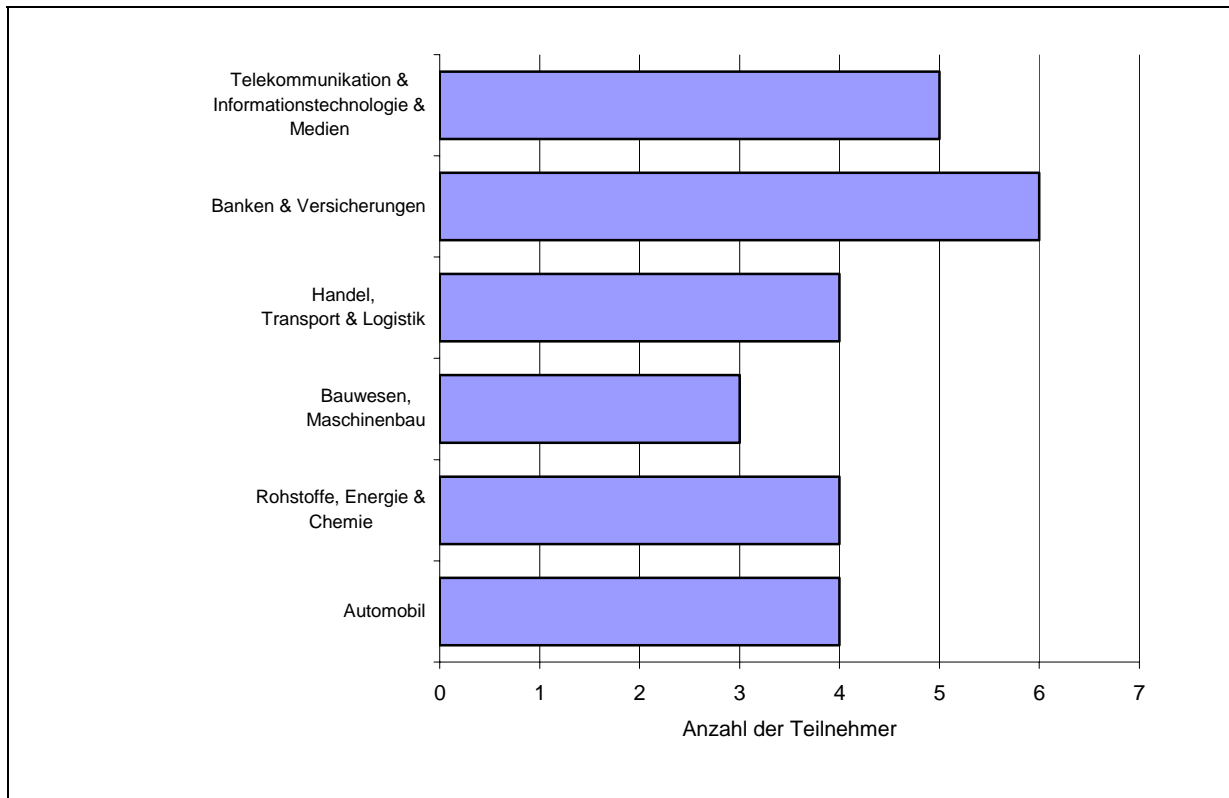


Abbildung 3.1/2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branche

Befragte Personen

Durch telefonische Rückfrage wurde ein im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand kompetenter Ansprechpartner in den Unternehmen identifiziert, welcher entsprechende Erfahrung mit dem Thema BPR aufweisen konnte.

Insgesamt stammen die Personen, welche im Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, aus unterschiedlichen Abteilungen, vorwiegend jedoch aus Stabstellen und eigenen Prozessmanagement-Abteilungen ("Sonstige": 34,6%) sowie der IT-Abteilung (26,9%) und der Geschäftsleitung (15,4%). Überwiegend handelt es sich bei den Auskunftspersonen um Abteilungsleiter (42,3%) und Manager/Projektleiter (23,1%).

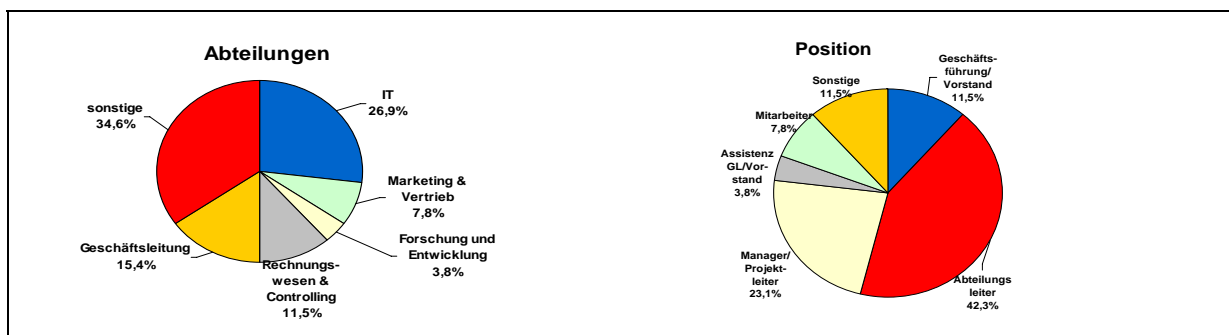


Abbildung 3.1/3: Allgemeine Angaben zur Person des Auskunftsgewäbers

3.2 Fragenkomplex

Zur Erhebung wurde der Fragebogen in drei Teilbereiche aufgeteilt. Der erste Teil beschäftigt sich mit allgemeinen Informationen zum Unternehmen, der zweite Teil mit den Kernfragen zur der Rolle und den Inhalten von BPR im Unternehmen, der dritte Teil mit allgemeinen Informationen zu der befragten Person.

Im ersten Teil wird nach dem jeweiligen Index, dem das Unternehmen zugehörig ist, gefragt, um damit die Stellung des Unternehmens im Markt beurteilen zu können. Danach wurde nach der entsprechenden Branche/Industrie des teilnehmenden Unternehmens gefragt, um hier etwaige Rückschlüsse auf die Antworten und Bewertungsmöglichkeiten zu erhalten.

Im zweiten Teil wird anfangs eine Begriffsabgrenzung durchgeführt. Durch die in der Literatur getroffenen Darstellungen der Indikatoren für einen "Geschäftsprozess"⁵⁰ soll erhoben werden, wie die Unternehmen in der Praxis Prozesse definieren und welche Kriterien sie Ihnen zumessen, um sie als „Geschäftsprozess“ zu beurteilen. Dabei wird geschlossen nach den Beurteilungskriterien gefragt. Um festzustellen, wie stringent die Definition von Geschäftsprozessen im Unternehmen durchgeführt wird, ist die Aufteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse relevant. Die auf Porter (1996) zurückgehende "klassische Wertschöpfungskette", die als Verbindung aller Geschäftsprozesse sämtliche Aktivitäten, die durch ein Produkt/eine Dienstleistung entworfen, vertrieben und ausgeliefert werden, umfasst, bildet die Grundlage für die Einteilung in primäre und sekundäre Aktivitäten.⁵¹ Dementsprechend wird hinterfragt, welche primären Geschäftsprozesse im Unternehmen vorhanden sind.

Um einen Vergleich zur Studie von Homburg und Hocke (1998) ziehen zu können, wird gefragt, welche Bereiche von BPR-Aktivitäten inwieweit betroffen sind. Hierzu wird eine Likert-Skala verwendet, um auf die Priorisierung des Befragten eingehen zu können.

Damit festgestellt werden kann, ob auf Erfahrungen im Bereich BPR in dem betroffenen Unternehmen zurückgegriffen werden kann, wird direkt nach der Anzahl der bereits durchgeführten und gegenwärtig laufenden BPR-Projekten gefragt. Die Frage nach der Planung zukünftiger BPR-Projekten soll ein erstes Indiz für die Aktualität und den Zukunftstrend von BPR hinsichtlich der Anwendbarkeit in der Praxis darstellen. Dazu dient auch die Frage nach der Entwicklung des BPR-Budgets seit Mitte der 90er Jahre.

⁵⁰ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 52; Schmelzer/Sesselmann (2002), S. 35

⁵¹ Vgl. Porter (1996), S. 63

Um die Wichtigkeit der BPR-Aktivitäten und entsprechende Ressourcen-Bereitstellung durch das Top-Management zu erheben, wurde nach der Zusammenstellung eines eigenen Teams für BPR-Aktivitäten, dessen Größe und einer eventuell eigens dafür eingerichteten Abteilung gefragt.

Danach wird die entsprechende methodische Unterstützung durch externe oder interne (Beratungs-)leistung erhoben. Aufgrund der in der Literatur dargestellten Unterschiedlichkeit der Ansätze und Methoden von Beratungsunternehmen, sollte zuerst geklärt werden, wie intensiv externen Berater bei BPR-Aktivitäten in der Praxis eingesetzt werden. Weiter wird gefragt, nach welcher vorwiegenden Methodik vorgegangen wird. Hinsichtlich der Standardisierung dieser Vorgehensweise bei BPR wird nach den existenten Vorgaben gefragt. Dies soll zeigen, inwieweit eine Standardisierung bei der Vorgehensweise im Unternehmen existiert.

Aufgrund der Erhebung der Bewertung der Werkzeuge durch das Fraunhofer-Institut⁵² und der Beurteilung der Vorgehensweise bei BPR wird nach dem Einsatz von BPR-Tools gefragt.

Um die Nachhaltigkeit von IT als Auslöser und Enabler für neue organisatorische Lösungen zu erheben, wurden nach der Durchführung und Planung der Implementierung verschiedener Systemlösungen gefragt, und weiter, ob und inwieweit durch deren Einsatz entsprechende Geschäftsprozesse neu definiert bzw. umgestaltet wurden. Dazu werden Likert-Skalen verwendet.

Die Durchsetzung der Idee der radikalen Neugestaltung wird ebenfalls durch den Einsatz Likert-Skalen umgesetzt. Dabei soll die Häufigkeit des Einsatzes eines radikalen Ansatzes oder der inkrementellen Weiterentwicklung bei der Prozessgestaltung erhoben werden. Grundlage für die Einteilung der darauf folgenden Detailfragen zur Gestaltung bei radikaler Neuentwicklung und schrittweiser Weiterentwicklung bildet die Darstellung von Davenport (1993).

Die Nachhaltigkeit der Idee der prozessorientierten Ausrichtung der Aufbauorganisation wird dahingehend abgefragt, dass der Grad der Umsetzung bzw. der Planung erhoben wird. Die Fragestellung ist geschlossen und nach dem Grad der Ausrichtung differenziert. Durch die Einbeziehung der Planungskomponente sollen auch entsprechende Trends hinsichtlich möglicher Änderungen der klassischen Ablauforganisationssicht aufgezeigt werden.

⁵² Vgl. Nägele/Schreiner (2002), S. 200-201

Um die Nachhaltigkeit der abteilungsübergreifenden Abgrenzung von Prozessen nach Davenport (1993) zu erheben, wurde nach der realisierten cross-funktionalen Abwicklung entsprechender Geschäftsprozesse bzw. deren Planung gefragt.

Zur Bewertung der Nachhaltigkeit differenzierter Zielsysteme zur Prozessführung wurde aufbauend auf der Darstellung und Diskussion von Hess (1996) und weiterer Controlling-Literatur (vgl. Kaplan und Norton (1997), Friedag und Schmidt (1999)) eine geschlossene Frage zum Einsatz der Führungsinstrumente gestellt.

Auf Basis der von Hammer (2001) diskutierten, ins BPR-Konzept aufgenommenen unternehmensübergreifenden Sichtweise, wird nach der Umsetzung der unternehmensübergreifenden Gestaltung von Prozessen gefragt, wobei eine Planungskomponente inkludiert wird. Die darauf folgenden Detailfragen basieren auf dem proklamierten Umsetzungskonzept für die Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse von Hammer (2001). Um hier die Priorisierung des Befragten erheben zu können, wird eine Likert-Skala verwendet.

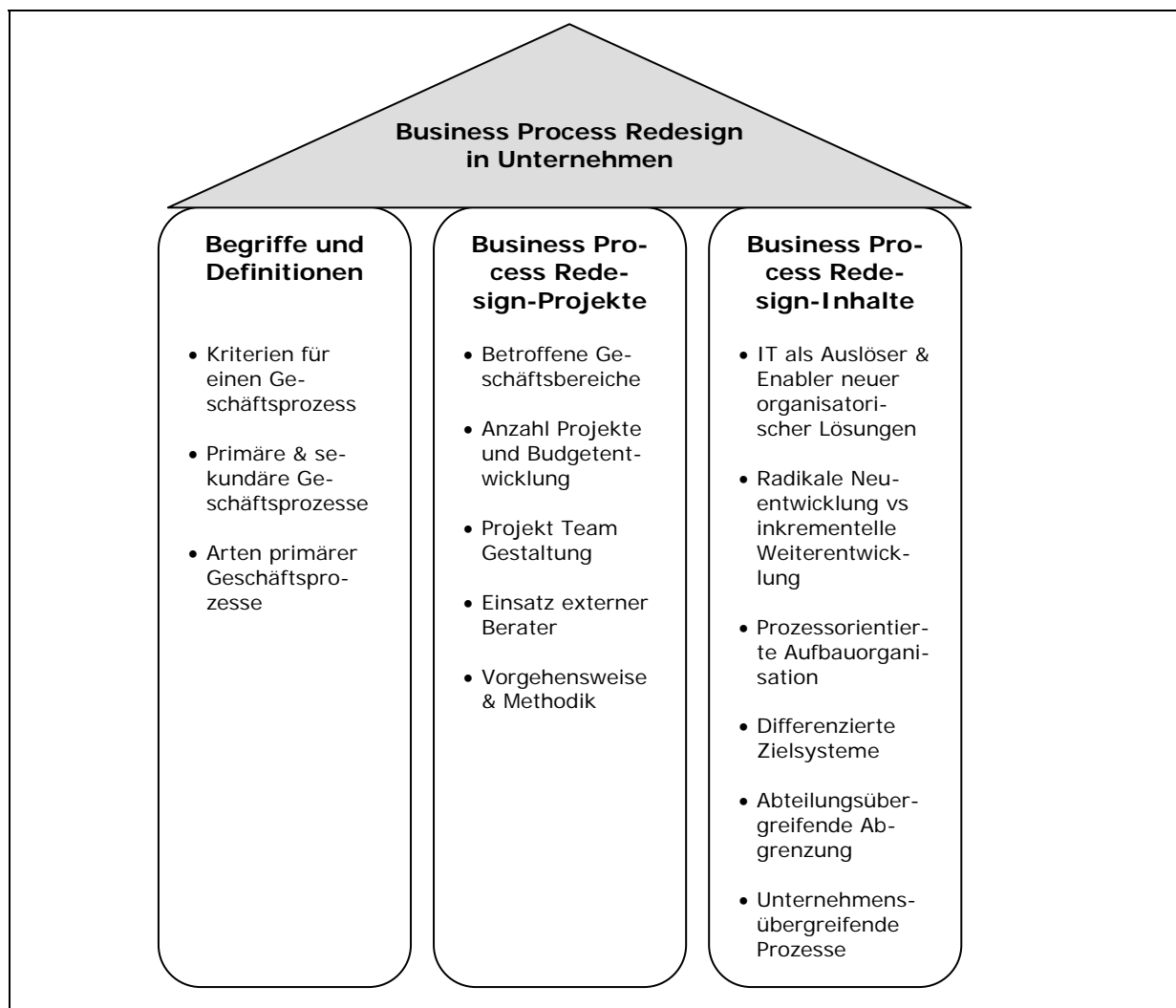


Abbildung 3.2/1: Business Process Redesign Kernfragen

Der dritte Teil umfasst die Erhebung der persönlichen Information des Befragten in Form der abteilungsspezifischen Zuordnung, des Aufgabenbereiches (offen) und der Position im Unternehmen. Dadurch soll – neben der telefonischen Erhebung der Ansprechpersonen – sichergestellt sein, dass die Informationen von entsprechend kompetenten und mit dem Thema erfahrenen Personen stammen.

4 Ergebnis

Im folgenden Kapitel werden die Resultate der Studie betrachtet. In Abschnitt 4.1 werden die Ergebnisse über alle teilnehmenden Unternehmen dargestellt. Aufgrund der hohen Rücklaufquote bei den teilnehmenden DAX-Unternehmen werden deren Antworten in Abschnitt 4.2 gesondert dargestellt. Im darauf folgenden Abschnitt 4.3 wird ein Fazit über die Ergebnisse der Studie gesamt im Vergleich zur Teilgruppe der DAX-Unternehmen gezogen.

4.1 Gesamtergebnis

Zuerst erfolgte die Abfrage der allgemeinen Unternehmensinformationen (Indexzugehörigkeit und Branchenzugehörigkeit), deren Ergebnisse sich in der Rücklaufquote wieder spiegeln (vgl. 3.1). Die Reihenfolge der Darstellung der Ergebnisse orientiert sich an der Reihenfolge der Fragen im Fragebogen. Im Fazit (vgl. 5.) werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Geschäftsprozesse allgemein in der Praxis

Hammer und Champy (1994) definieren einen Unternehmensprozess als "Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt".⁵³ Zur begrifflichen Abstimmung wurde erhoben, welche Kriterien in einem Unternehmen dafür ausschlaggebend sind, dass ein Prozess als "Geschäftsprozess" definiert wird. Laut Schmelzer und Sesselmann (2002) ist es für einen Geschäftsprozess charakteristisch, dass er aus einer funktionsüberschreitenden Verkettung wertschöpfender Aktivitäten besteht, die bei den Kunden eines Unternehmens beginnen und enden.⁵⁴

Die Erhebung zeigt, dass diese Definition grundsätzlich mit der Auffassung von Geschäftsprozessen in der Praxis übereinstimmt. Lediglich das Kriterium "Strategische Bedeutung für das Unternehmen" trifft bei weniger als der Hälfte der Teilnehmer (42,3%) zu.

⁵³ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 52

⁵⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2002), S. 35

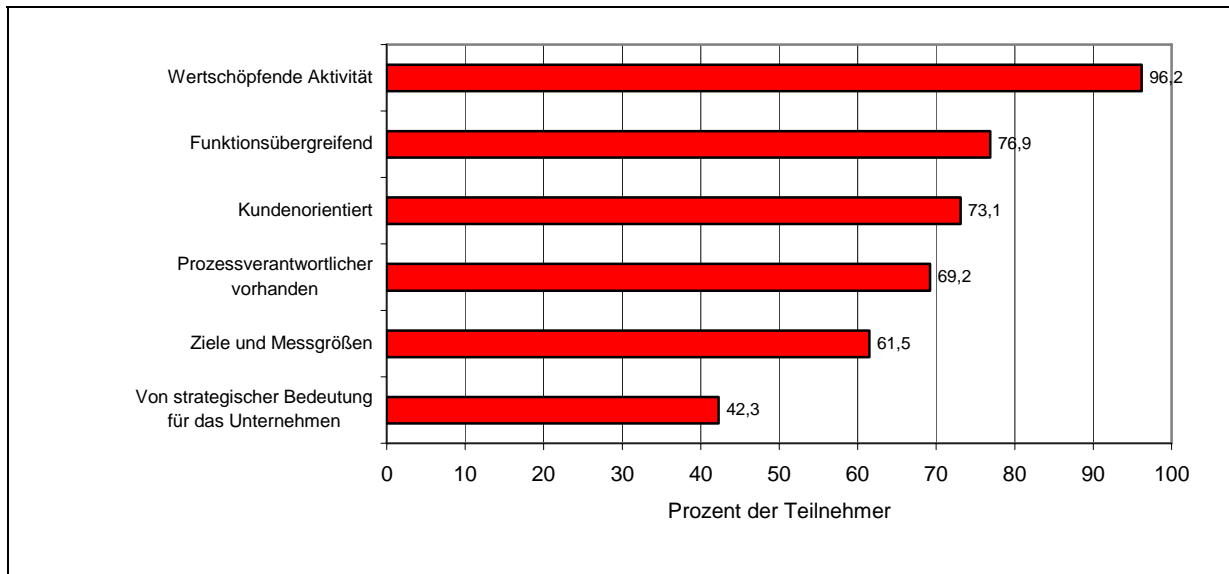


Abbildung 4.1/1: Kriterien für die Einstufung als "Geschäftsprozess"

Oftmals werden Geschäftsprozesse danach unterschieden, wie sie sich auf den Kundennutzen und den Unternehmenserfolg auswirken. Ein transparenter Unterteilungsansatz teilt die Geschäftsprozesse in primäre und sekundäre ganz im Sinne der Organisation von Porter (1996).⁵⁵ Primäre Geschäftsprozesse sind dabei solche, in denen die originäre Wertschöpfung, d.h. die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für externe Kunden, stattfindet. Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären in Form von Infrastrukturleistungen wie z.B. Information. Fast drei Viertel (73,1%) der Studienteilnehmer gibt an, eine solche Unterteilung im Unternehmen durchzuführen, 11,5% haben eine solche Unterteilung bisher nicht vorgenommen, planen jedoch, dies zukünftig zu tun. Lediglich 15,4% sprechen sich dafür aus, keine Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse im Unternehmen durchzuführen.

⁵⁵ Vgl. Porter (1996), S. 62-63

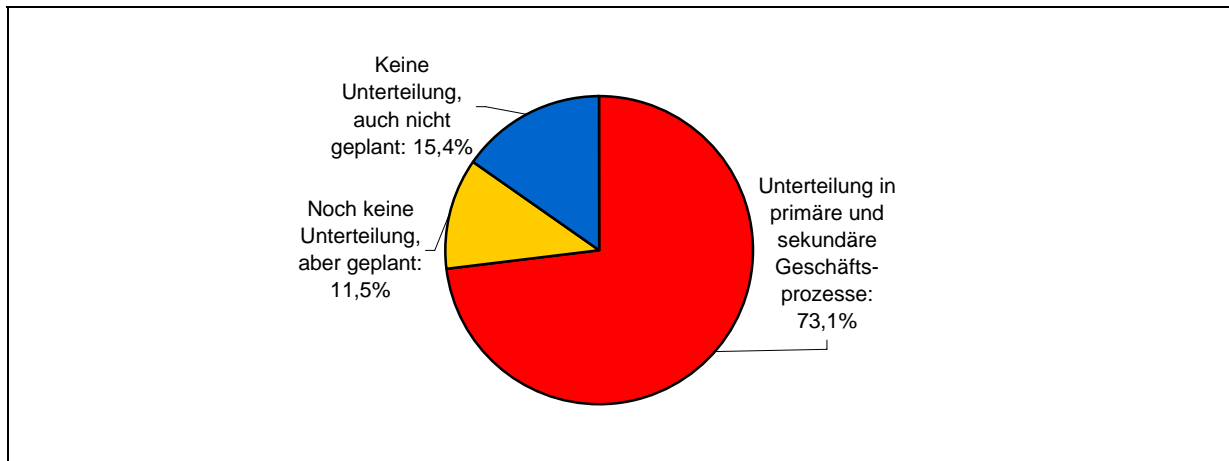


Abbildung 4.1/2: Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse

Auf die Frage nach den primären Geschäftsprozessen in den Unternehmen wird der überwiegend der Vertriebsprozess (69,2%) genannt, sowie der Produkt/Dienstleistungsentwicklungsprozess (57,7%).

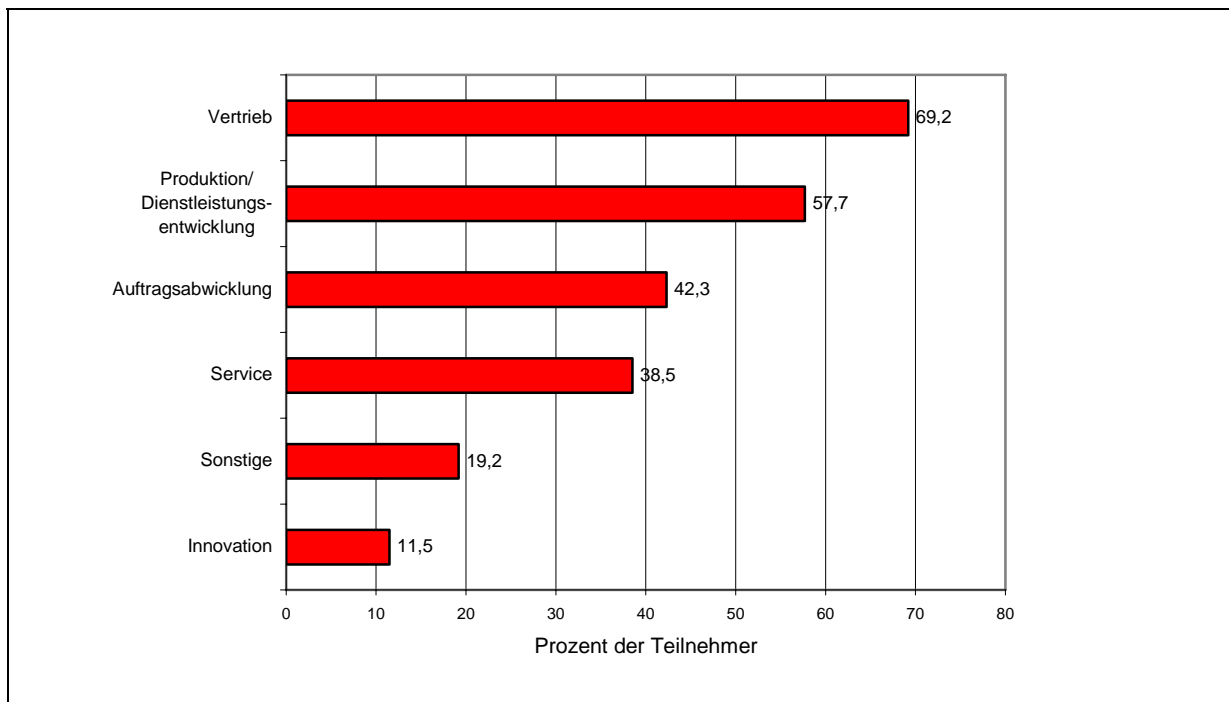


Abbildung 4.1/3: Arten von primären Geschäftsprozessen

Business Process Redesign Aktivitäten und Trends

Die Bereiche, in denen vorwiegend und oft BPR-Projekte durchgeführt wurden und werden sind Marketing & Vertrieb (61,6% der Teilnehmer), Kundenmanagement und Supply Chain Management (beide 46,1% der Teilnehmer). Im Bereich Forschung & Entwicklung wurden und werden überwiegend weniger bis gar keine BPR-Projekte durchgeführt (50,1%).

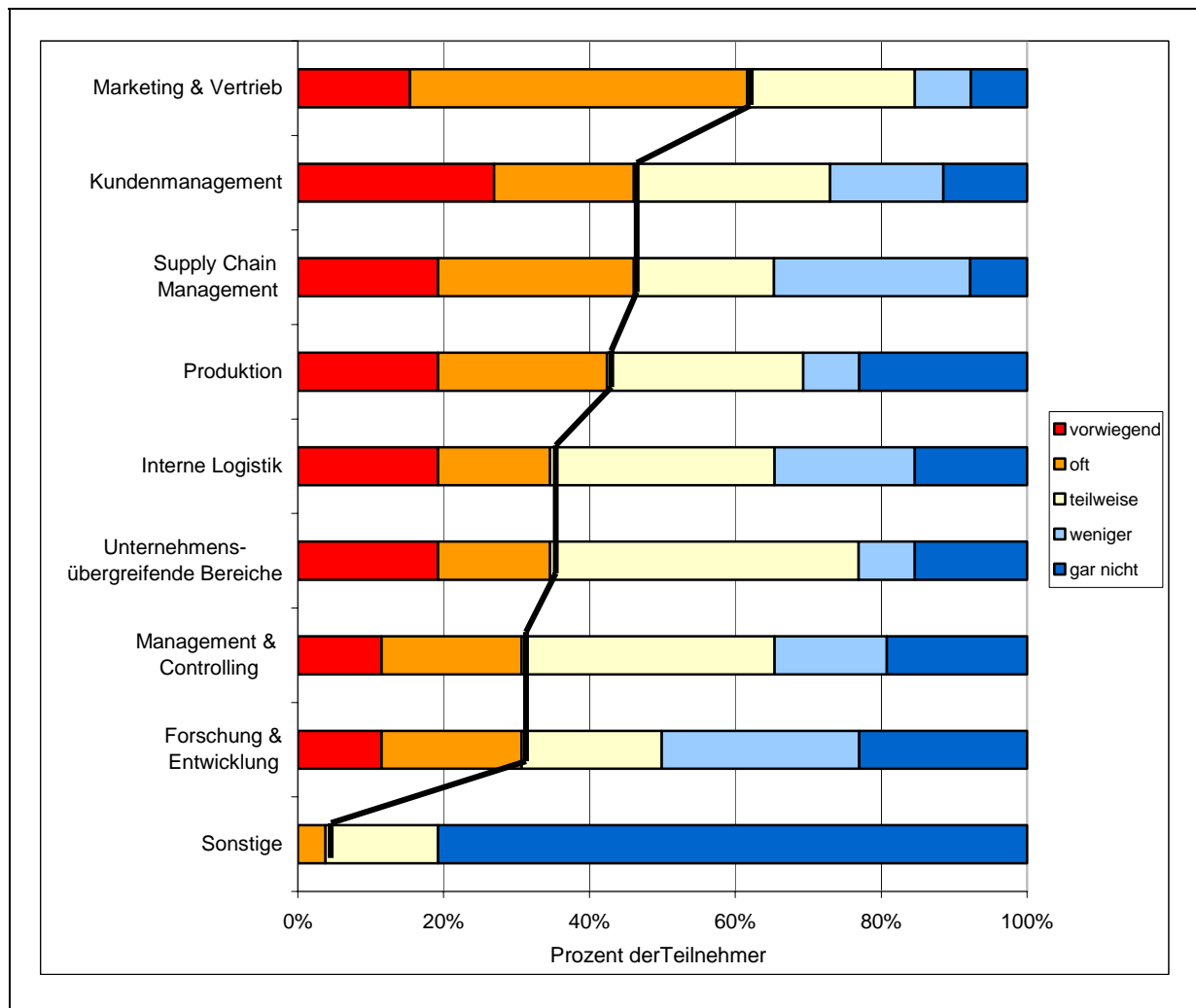


Abbildung 4.1/4: Von Business Process Redesign betroffene Unternehmensbereiche

Im Vergleich zu Homburg und Hocke (1998) zeigt sich, dass deren herausragender Schwerpunkt des BPR (Produktion: 61,4% der Teilnehmer)⁵⁶ eher von Marketing & Vertrieb verdrängt wurde. Hinzuweisen ist hierbei aber auf die Limitationen der Vergleichbarkeit dieser Ergebnisse, da z.B. wesentliche Bereiche wie Supply Chain Management bei Homburg und Hocke (1998) nicht separat dargestellt sind.

Alle Teilnehmer gaben an, seit 1995 BPR-Projekte im Unternehmen realisiert zu haben. Überwiegend wurden mehr als 10 BPR-Projekte durchgeführt (50,0%). Zurzeit werden bei 92,4% der Teilnehmer BPR-Projekte vollzogen, wobei die Anzahl vorwiegend zwischen einem und fünf Projekten liegt.

In den nächsten drei Jahren planen 88,5% der Teilnehmer entweder zwischen einem und fünf oder mehr als zehn BPR-Projekte.

⁵⁶ Vgl. Homburg/Hocke (1998), S. 296

Hinsichtlich der Entwicklung des unternehmensweiten BPR-Projektbudgets seit 1995 gaben lediglich zwei Teilnehmer an, dass das Budget abnehmend sei (7,7%). Überwiegend ist das Budget schwankend (30,8%) oder sogar steigend (26,9%).

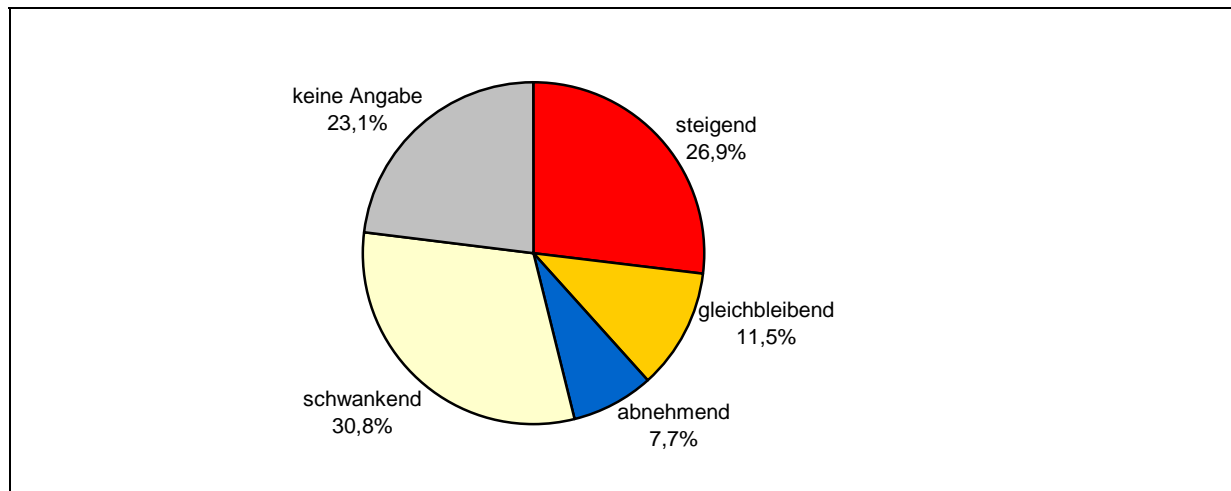


Abbildung 4.1/5: Entwicklung des unternehmensweiten Business Process Redesign-Projektbudgets seit 1995

Interne Mitarbeit und Einsatz externer Berater bei Business Process Redesign-Projekten

Bei der Durchführung von BPR-Projekten wird in den Unternehmen größtenteils ein eigenes Kernteam für die Organisation und Abwicklung zusammengestellt (75,4%).

Rund ein Drittel der Teilnehmer (34,6%) macht dies explizit vom Projektumfang abhängig. Die vorherrschende Teamgröße umfasst eine bis 15 Personen (61,5%) oder zwischen 15 und 25 Personen (23,1%). Nur in Ausnahmefällen sind mehr als 25 Personen in einem solchen Team.

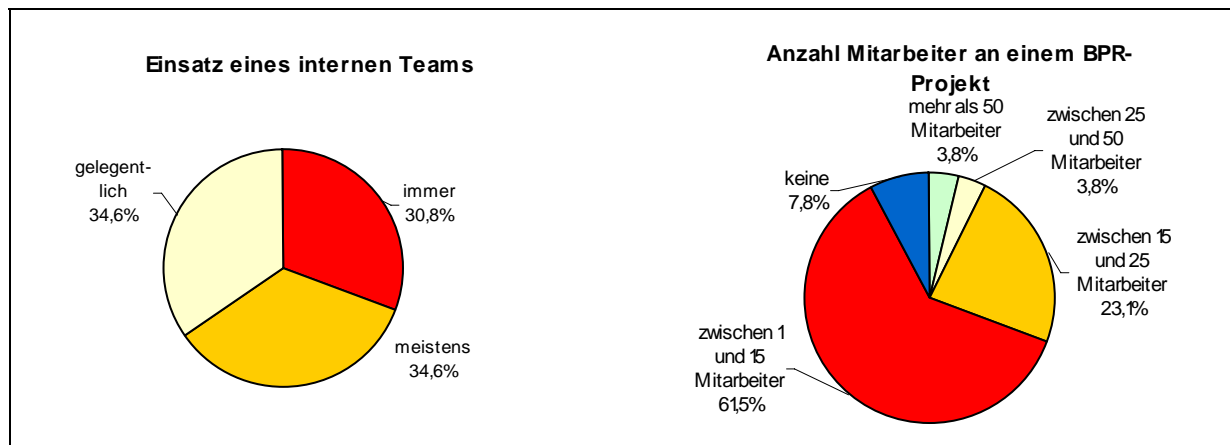


Abbildung 4.1/6: Einsatz eines eigenen Teams und vorwiegend Teamgröße

Der Stellenwert des Themas Prozessmanagement für Unternehmen ist auch erkennbar an der Anzahl der (internen Beratungs-) Abteilungen, die ausschließlich für diesen Zweck gegründet wurden. Insgesamt 53,9% der Teilnehmer gaben an, in ihrem Unternehmen über eine solche Abteilung zu verfügen. Weitere 11,5% planen die Etablierung einer solchen Abteilung.

Ein grundsätzlicher Einsatz von externen Beratern ist bei den teilnehmenden Unternehmen zu verneinen. Externe Berater werden für die Abwicklung von BPR-Projekten vorwiegend abhängig von der Projektgröße eingesetzt (69,3%). Dies bestätigt auch das Ergebnis der von Hess, Brecht und Österle (1995b) durchgeführten empirischen Studie, in welcher nur die Minderzahl der Projekte aktiv von externen Beratern begleitet wurde.⁵⁷ Insgesamt 26,9% der Teilnehmer gaben an, jedoch meistens externe Berater einzusetzen. Die ungefähre Zahl der externen Berater-Manntage für ein durchschnittliches BPR-Projekt (inklusive Implementierung) beträgt bei knapp einem Drittel der Teilnehmer (30,8%) zwischen 200 und 400 Manntagen und bei weiteren 26,9% zwischen 100 und 200 Manntagen.

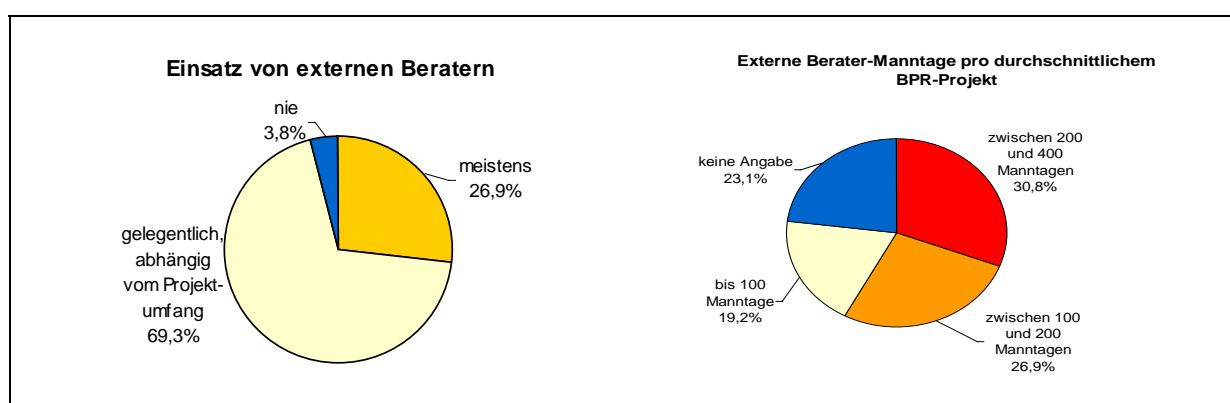


Abbildung 4.1/7: Einsatz externer Berater bei Business Process Redesign-Projekten

⁵⁷ Vgl. Hess/Brecht/Österle (1995b), S. 14

Eine Reihe von Beratungshäusern wie z.B. McKinsey & Company, Boston Consulting Group, CSC Ploenzke u.a. haben für den Entwurf betrieblicher Prozesse entsprechende eigene Methoden entwickelt. Diese charakterisieren sich hinsichtlich der Auffassung und Denkrichtung zur Organisationslehre, Managementlehre und Wirtschaftsinformatik, sowie der verschiedenen Regionen und Umfeldern.⁵⁸ Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (53,8%) geben nun an, dass bei Einsatz von externen Beratern eine Kombination aus der unternehmenseigenen Methode und der Methode des Beraters bei BPR-Projekten eingesetzt werden. Bei 26,8% der Teilnehmer ist keine spezielle Methodik vorgegeben, sondern wird je nach Projekt im Unternehmen selbst entwickelt. Nur in Ausnahmefällen wird explizit die von externen Beratungsfirmen entwickelte Methodik oder die rein im Unternehmen selbst erstellte Methodik eingesetzt.

Durchführung von Business Process Redesign-Projekten und verwendete Tools

Für die Durchführung von BPR-Projekten existieren in rund einem Drittel der Unternehmen (34,6%) zwar Vorgaben, jedoch nur in Form grober Richtlinien, die den Rahmen definieren. In einem weiteren Drittel der Unternehmen (34,6%) existieren keine Vorgaben für die Durchführung, die Definition solcher ist auch nicht geplant, während 11,6% die Einführung solcher Richtlinien zukünftig durchführen wollen. Lediglich bei 19,2% der Teilnehmer existiert ein eigenes "Handbuch", nach welchem sämtliche Schritte exakt geplant und durchgeführt werden.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen verwendet zur Zeit BPR-Tools (77,0%) oder plant deren Einsatz (3,8%). Als BPR-Tool wird vorwiegend ARIS (46,2%) eingesetzt, wobei Microsoft Produkte generell fast bei drei Viertel aller Teilnehmer zur Unterstützung bei BPR-Projekten herangezogen werden.

⁵⁸ Vgl. Hess (1996), S. 31

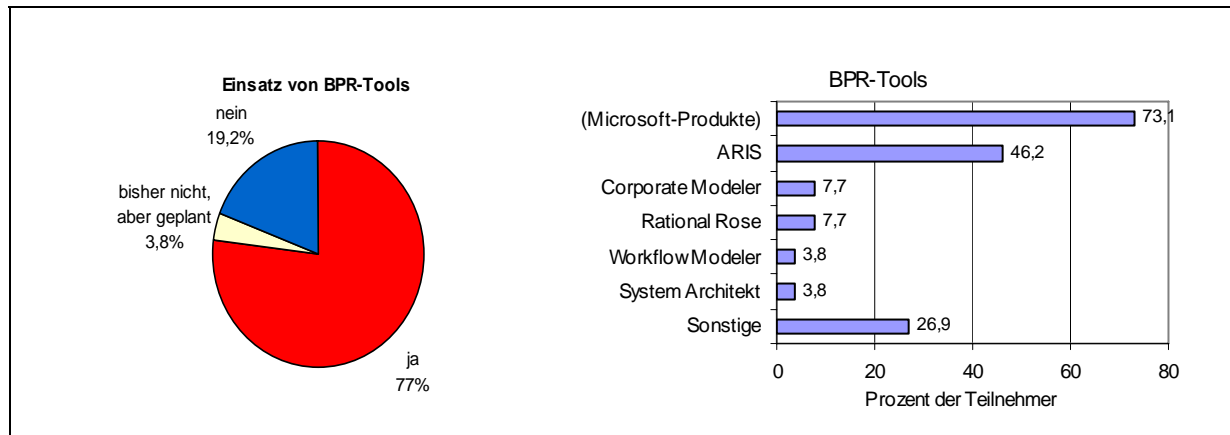


Abbildung 4.1/8: Einsatz von Business Process Redesign-Tools

Informationstechnologie als Auslöser für Business Process Redesign-Projekte und Enabler für neue organisatorische Lösungen

Die IT spielt im BPR eine bedeutende Rolle, da ihr Einsatz als ausschlaggebend für die optimale Geschäftsprozessgestaltung gesehen werden kann.⁵⁹ Die durch IT geschaffenen Optimierungspotentiale können einerseits dadurch entstehen, dass die Anschaffung von IT-Systemen der Auslöser für die Neu- bzw. Umgestaltung der Prozesse ist, andererseits die Neu- bzw. Umgestaltung von Prozessen ermöglicht.

Rund drei Viertel der Teilnehmer (76,9%) gaben an, dass vor allem durch die Anschaffung von Customer Relationship Management-Systemen (CRM-Systeme) und eBusiness Systeme BPR-Projekte vollständig bzw. teilweise durchgeführt wurden.

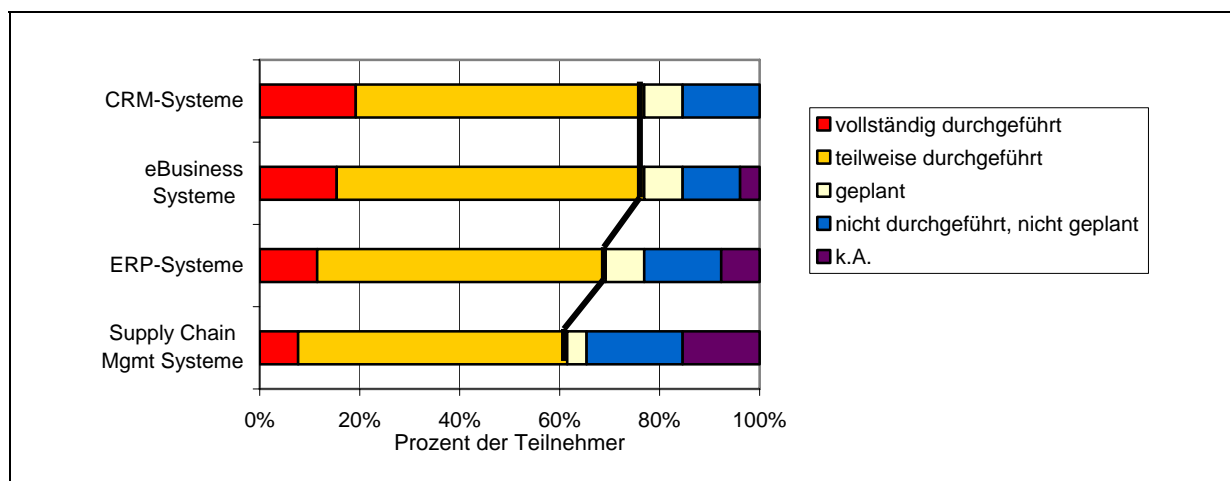


Abbildung 4.1/9: Informationstechnologie als Auslöser für Business Process Redesign-Projekte

⁵⁹ Vgl. Schnetzer (1997), S. 9

Hinsichtlich der IT als Enabler für neue organisatorische Lösungen werden ebenfalls vorwiegend eBusiness Systeme und CRM-Systeme von den Teilnehmern genannt. Insgesamt 65,4% der Teilnehmer geben an, ihre Geschäftsprozesse aufgrund der Einführung von eBusiness Systemen ganz bzw. teilweise neu-/umgestaltet zu haben.

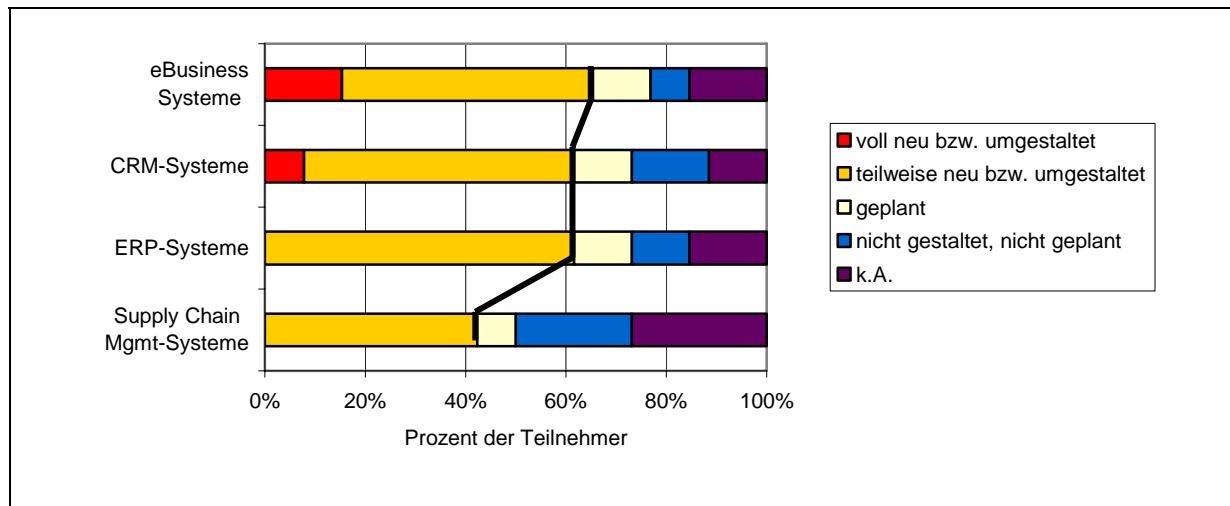


Abbildung 4.1/10: Informationstechnologie als Enabler neuer organisatorischer Lösungen

Gestaltung von Geschäftsprozessen – radikale Neuentwicklung oder schrittweise Weiterentwicklung?

Ein Grundgedanke des BPR ist das Schlüsselwort "radikal". Dies bedeutet, dass nicht nur oberflächliche Änderungen vorgenommen werden sollen, sondern dass im Unternehmen völlig neue Verfahrensweisen und Strukturen entwickelt werden.⁶⁰

Die Berücksichtigung der Vergangenheit spielt hierbei definitionsgemäß keine Rolle. Trotz dieses Augenmerks auf die grundlegende Neugestaltung von Geschäftsprozessen bei BPR geben 69,3% der teilnehmenden Unternehmen an, ihre Prozesse zumeist schrittweise weiterzuentwickeln. Nur eine Minderzahl der Teilnehmer gibt an, Geschäftsprozesse meistens neu zu gestalten (3,9%). Jedoch geben immerhin 42,3% der Teilnehmer an, teilweise ihre Geschäftsprozesse radikal neu zu gestalten.

⁶⁰ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 49

Angesichts der Tatsache, dass diese radikale Neugestaltung in der Wissenschaft wohl einer der umstrittensten Ansätze bei BPR ist (vgl. dazu die Ausführungen in 2.1.), spricht dieses Ergebnis für die Ansätze wie den von Kieser (1996), dass eine radikale Neugestaltung nur auf einzelne Prozesse bezogen sinnvoll und durchführbar erscheint⁶¹ oder von Österle (1995), der radikale Innovationen in Projektform mit permanenten Verbesserungen und Anpassungen kombiniert.⁶² Die Mehrheit der Teilnehmer (53,8%) spricht sich dennoch eher gegen eine radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen aus.

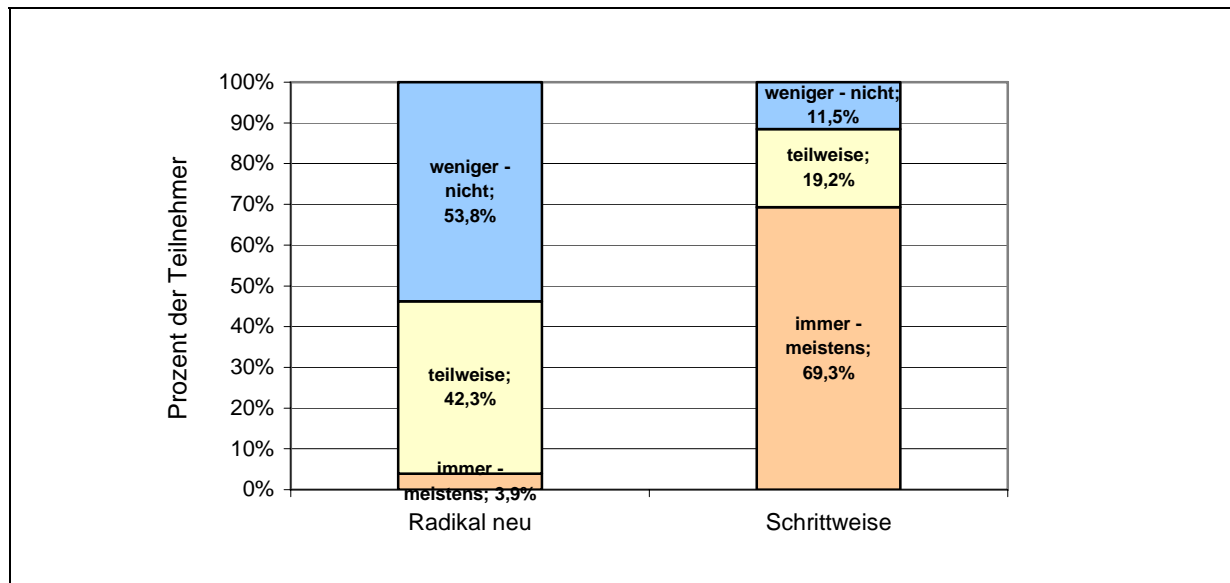


Abbildung 4.1/11: Gestaltung von Geschäftsprozessen

Für eine radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen wird es als wesentlich erachtet, sich von bestehenden Strukturen und Prozessen loszulösen. Die Initiative dafür muss vom Top-Management ausgehen, welches auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen soll.⁶³ Bei radikaler Neugestaltung von Prozessen geben die Teilnehmer an, dass die Entscheidung über die Neugestaltung vorwiegend (61,6%) von der Abteilungsleitung/Geschäftsleitung getroffen wird, was für einen entsprechenden Top-Down Ansatz in den Unternehmen spricht. Auch geben mehr als die Hälfte der Teilnehmer an, dass die Neugestaltung mehrere Abteilungen betrifft (53,9%) und sich an einem bestimmten Ziel orientiert (57,7%). Dass man jedoch auch hier von einem eher "eingeschränkten" Radikalismus sprechen kann, zeigt sich daran, dass lediglich 30,7% der Teilnehmer angeben, dass die radikale Neugestaltung von Prozessen zumeist Auswirkungen auf die bestehende Aufbauorganisation ihres Unternehmens hat.

⁶¹ Vgl. Kieser (1996), S. 178-179

⁶² Vgl. Österle (1995), S. 22-23

⁶³ Vgl. Nippa/Picot (1995), S. 71

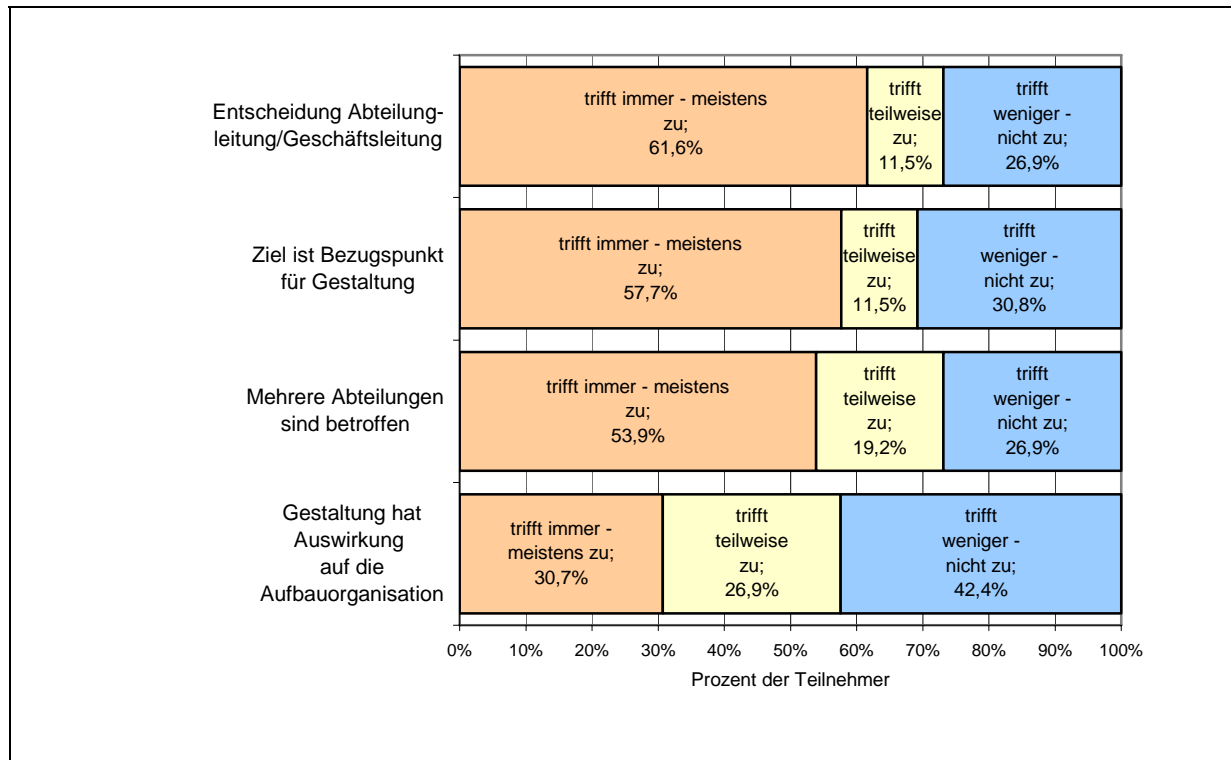


Abbildung 4.1/12: Durchführung bei radikaler Neugestaltung von Geschäftsprozessen

Im Vergleich dazu ist nicht ein Ziel, sondern der Prozess vorwiegend Ausgangspunkt bei der inkrementellen Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen (57,8%). Etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmer (38,5%) geben an, dass es sich zumeist um abgegrenzte Funktionen handelt, während weitere 38,5% darstellen, dass dies nur teilweise der Fall ist. Hinsichtlich des Entscheidungsablaufs sprechen sich 30,75% für einen Bottom-Up Ansatz aus, indem einzelne Projektteams über die Weiterentwicklung entscheiden. Bei 38,5% ist dies nur teilweise der Fall und ebenfalls 30,75% der Teilnehmer tendieren eher zu einem Top-Down Ansatz. Hinsichtlich der Auswirkung auf die Aufbauorganisation sind die Angaben unterschiedlich – 38,5% geben an, dass die inkrementelle Weiterentwicklung des Prozesses weniger bis gar keine Auswirkung hätte, 34,6% sprechen für eine Auswirkung auf die Aufbauorganisation.

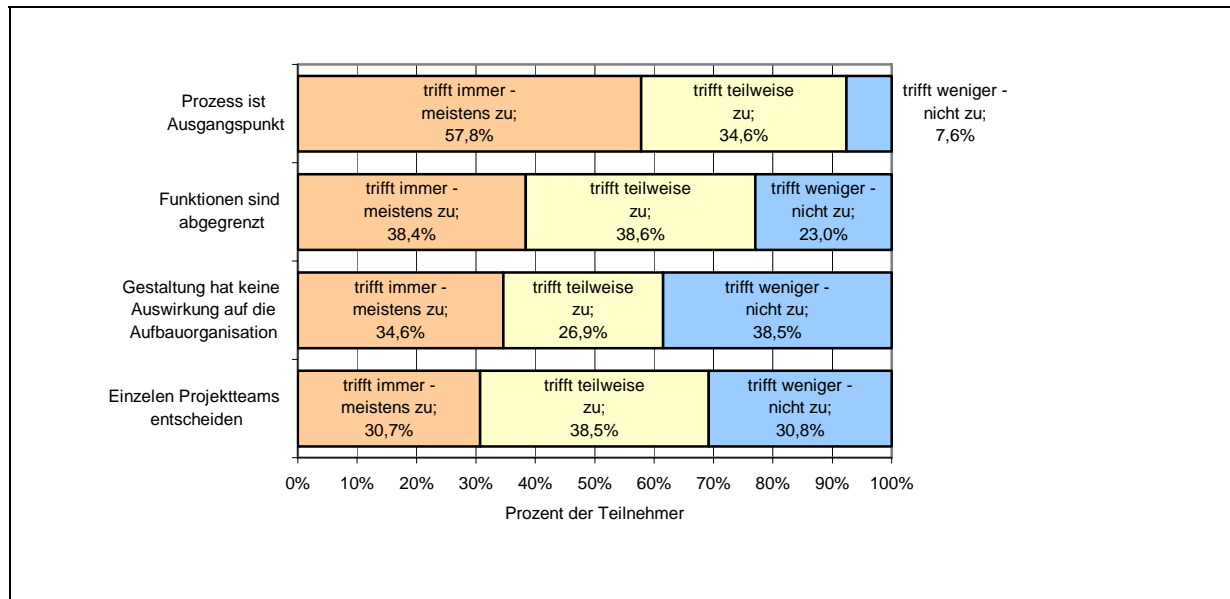


Abbildung 4.1/13: Durchführung bei schrittweiser Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen

Prozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation

Eine weitere Idee von BPR ist die konsequente Prozessorientierung auch im Hinblick auf die Organisation. Im Fokus liegt das projektorientierte Arbeiten, unnötige Hierarchiestufen werden eliminiert. Die zumeist vorherrschende vertikale Funktionsorganisation wird im Rahmen von BPR durch eine horizontale Prozessorganisation abgelöst, wobei die Prozesse durchgängig vom Lieferanten zum Kunden modelliert werden sollen.⁶⁴

Schmelzer und Sesselmann (2002) sehen die Realisierbarkeit der gewünschten Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessen nur in Zusammenhang mit einer prozessorientierten Aufbauorganisation.⁶⁵ Weiter führen sie an, dass nur wenige Unternehmen in der Praxis den Leitsatz "Die Struktur folgt den Prozessen und die Prozesse folgen der Strategie" realisiert haben. Sie stützen ihre Aussage auch auf eine 1994 durchgeführte Studie der Betriebswirtschaftlichen Projektgruppe für Unternehmensentwicklung GmbH (BPU), wo zwei Drittel der befragten deutschen Unternehmen eine enge Beziehung zwischen Geschäftsprozessen und der Aufbauorganisation sahen.⁶⁶

Die Befragung der Teilnehmer an dieser Studie ergab, dass 65,3% der Unternehmen nur einzelne Abteilungen prozessorientiert organisiert haben. Knapp ein Fünftel der Teilnehmer (19,2%) gab an, bereits die gesamte Aufbauorganisation prozessorientiert ausgerichtet zu haben.

⁶⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 106

⁶⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2002), S. 46

⁶⁶ Vgl. Picot/Böhme (1996), S. 231

Dieses Ergebnis lässt den Rückschluss zu, dass sich trotz dem BPR-Hype Mitte der 90-er Jahre diese wesentliche Idee (noch) nicht nachhaltig durchgesetzt hat. Dieses Ergebnis ist jedoch auch dahingehend zu relativieren, dass manche der Teilnehmer zusätzlich angaben, zwar keine gesamt prozessorientierte Aufbauorganisation im Konzern zu besitzen, aber die Prozessorientierung über einzelne Abteilungen hinausgehe, da eigenständige Business Units oder Konzerngesellschaften durchaus ihre gesamte Aufbauorganisation prozessorientiert ausgerichtet hätten.

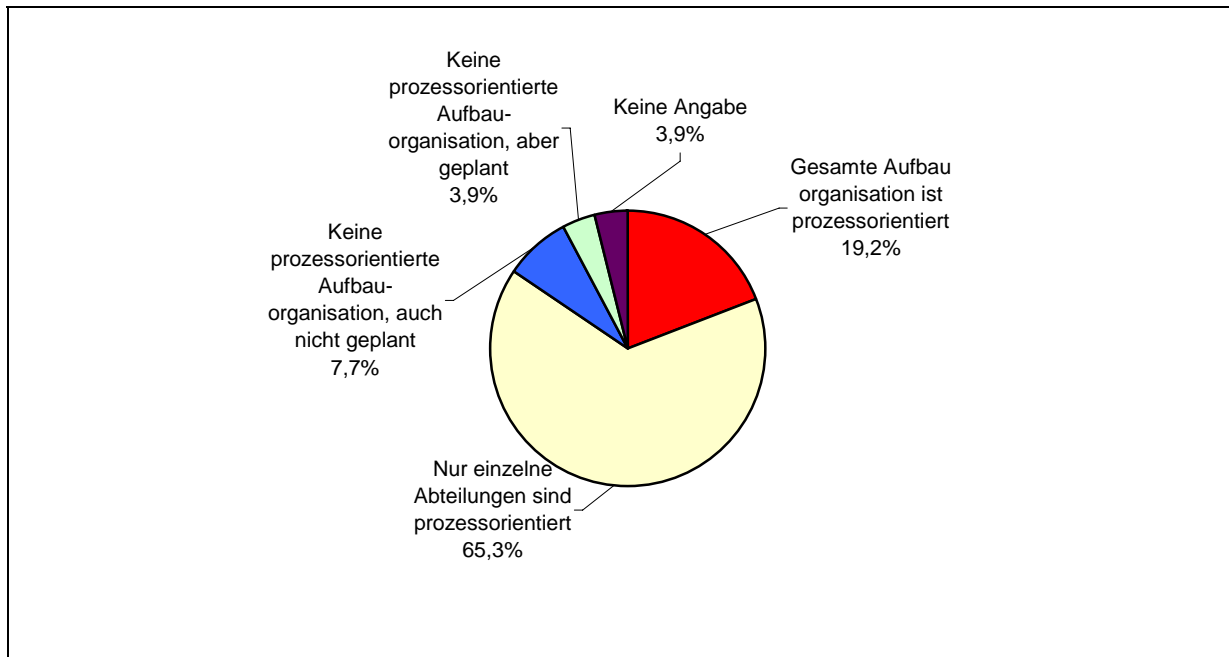


Abbildung 4.1/14: Geschäftsprozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation

Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen

Ein wichtiges methodisches Merkmal von BPR bildet auch die Ganzheitlichkeit der Projekte. Nicht nur einzelne Abteilungen, Funktionen oder Teilprozesse sind betroffen, sondern das gesamte Unternehmen⁶⁷. Als Begründung dafür sind Abhängigkeiten und Leistungsverflechtungen zu nennen, welche unternehmensweit zu berücksichtigen sind.

Die Teilnehmer der Studie gaben mehrheitlich für die in Abb. 4.1/3 dargestellten primären Geschäftsprozesse an, diese abteilungsübergreifende Prozessabgrenzung durchzuführen.

⁶⁷ Vgl. Davenport (1993), S. 222

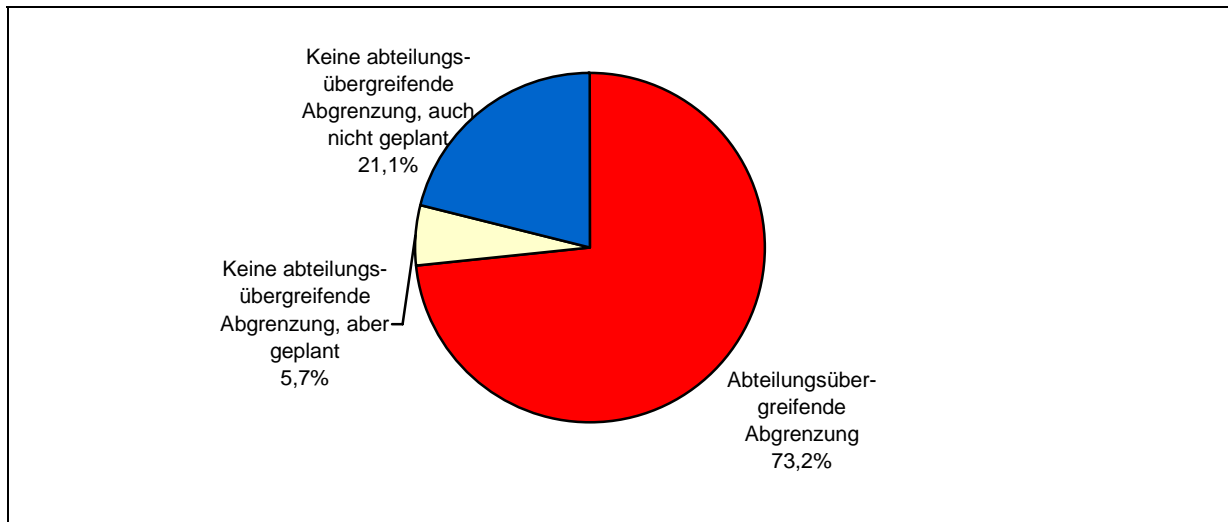


Abbildung 4.1/15: Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen

Differenzierte Zielsysteme für Prozesse

Ein weiterer wichtiger Baustein von BPR ist nach Hess (1996) die Verwendung von Führungsgrößen als zentrales Instrument der Prozessführung. Die Führungsgrößen werden unterteilt in die in der Praxis dominierenden kostenorientierte Führungsgrößen und in die direkten Führungsgrößen.⁶⁸ Finanzielle Führungsgrößen sind zumeist leistungsorientierte Kennzahlen, welche konkret messbare Unternehmensergebnisse. Als Nachteil dieser Führungsgrößen wird auf ihren Vergangenheitsbezug, die nur selten individualisierbare Rückführung auf Leistungen einzelner Abteilungen und Mitarbeiter sowie mangelnde Rückschlussfähigkeit auf Ursachen für unternehmensrelevante Ereignisse hingewiesen. Die direkten Führungsgrößen umfassen Kennzahlen, die sich unmittelbar auf die Leistungen und entsprechende Prozesse beziehen.

Als integratives Management-Konzept wurde der Ansatz der Balanced Scorecard entwickelt, welche finanzielle und direkte Kennzahlen zusammenführt⁶⁹. Die enge Beziehung zwischen Geschäftsprozessmanagement und Balanced Scorecard lässt sich auch dadurch beschreiben, dass die Balanced Scorecard die Basis für die Definition von Prozesszielen, welche mit den Unternehmenszielen kompatibel sein sollen, darstellen kann.⁷⁰ Das Prozesscontrolling wiederum liefert die Führungsgrößen für die Balanced Scorecard, anhand derer die Leistungssituation des operativen Geschäftsbereiches evaluiert werden kann.

⁶⁸ Vgl. Hess (1996), S. 226

⁶⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 7

⁷⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 89

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass in den Unternehmen zumeist mehrere Führungssysteme angewendet werden, wobei sich integrative Systeme wie Balanced Scorecard (50,0% der Teilnehmer) einfache finanzielle Führungsgrößen bereits ergänzen (ebenfalls 50,0% der Teilnehmer). Weiter wird – falls ein integratives System wie Balanced Scorecard nicht implementiert ist – auf die Kombination von monetären und nicht monetären Führungsgrößen gesetzt (38,5%).

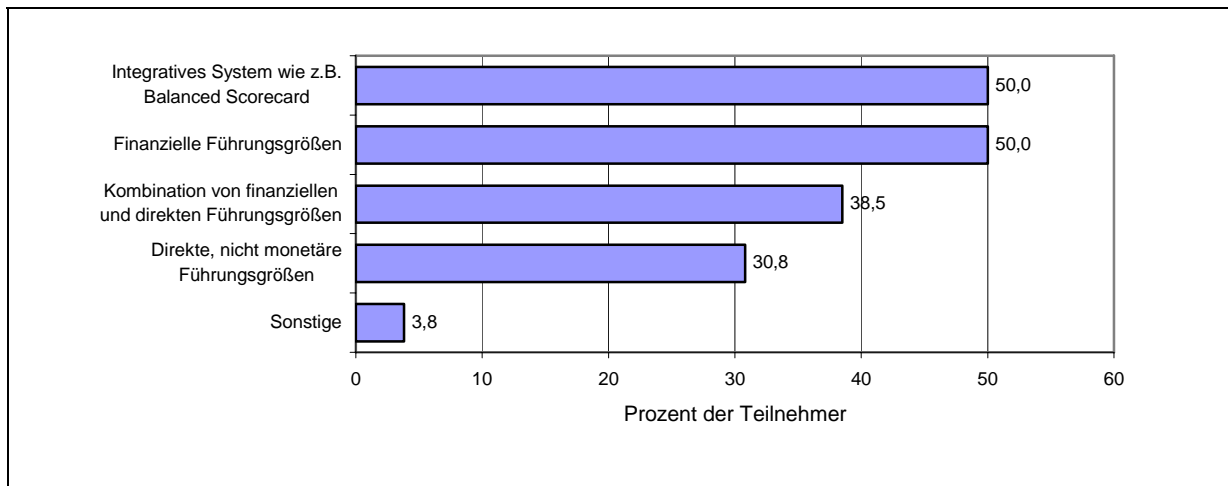


Abbildung 4.1/16: Differenzierte Zielsysteme für Prozesse

Dieses Ergebnis lässt auch den Rückschluss zu, dass differenzierte Führungsgrößen für Prozesse sich in den Unternehmen nachhaltig durchgesetzt haben.

Unternehmensübergreifende Gestaltung von Prozessen

Wie schon eingangs erwähnt, ist die unternehmensübergreifende Sicht eine Erweiterung des BPR-Ansatzes, welcher derzeit in der Wissenschaft diskutiert wird.

Auch das Befragungsergebnis spricht dafür, dass dieses Thema von zunehmender Aktualität für Unternehmen ist.

Bereits 46,2% der Teilnehmer geben an, Geschäftsprozesse unternehmensübergreifend zu gestalten und rund ein weiteres Drittel der Befragten (34,6%) sagt aus, die Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse zu planen. Lediglich 19,2% der Unternehmen geben an, keine solche Gestaltung zukünftig absehen zu können.

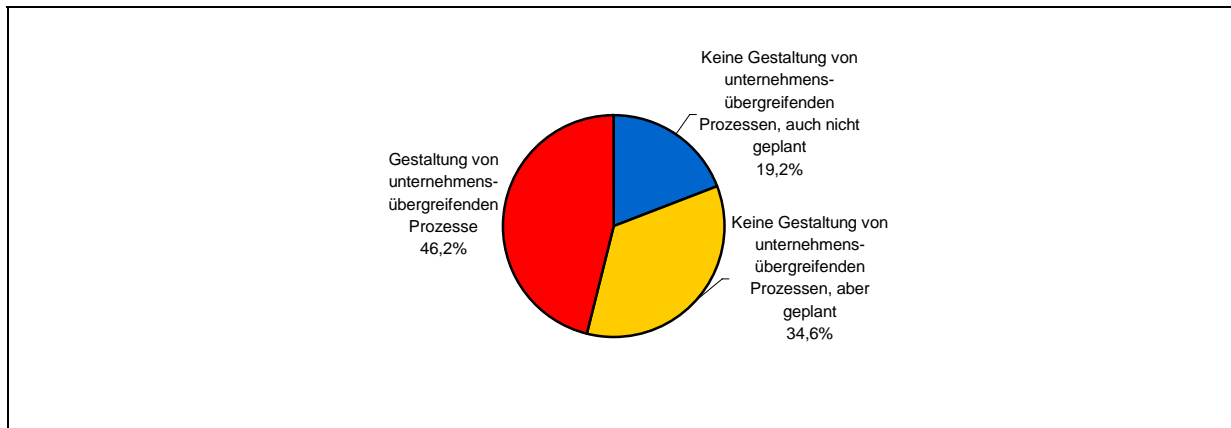


Abbildung 4.1/17: Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse

Bei der Gestaltung bzw. geplanten Gestaltung der unternehmensübergreifenden Prozesse wird zuerst vorwiegend der Prozess im eigenen Unternehmen identifiziert (53,8%). Für die integrative Gestaltung des Prozesses wird vorwiegend die Initiative aus dem Unternehmen her geleitet, Geschäftspartner treten eher weniger an das Unternehmen heran (61,5%). Hinsichtlich eines gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Teams für die Gestaltung und Implementierung des Prozesses gibt es keine generelle Aussage. Die Endkundenorientierung ist jedoch bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (53,8%) Ziel der Gestaltung. Die Eliminierung redundanter Aktivitäten und der Einsatz gemeinsamer Datenbanken/übergreifender IT-Systeme steht bisher nur bei der Minderheit der Teilnehmer (27,0% bzw. 23,0%) im Fokus der unternehmensübergreifenden Gestaltung von Prozessen.

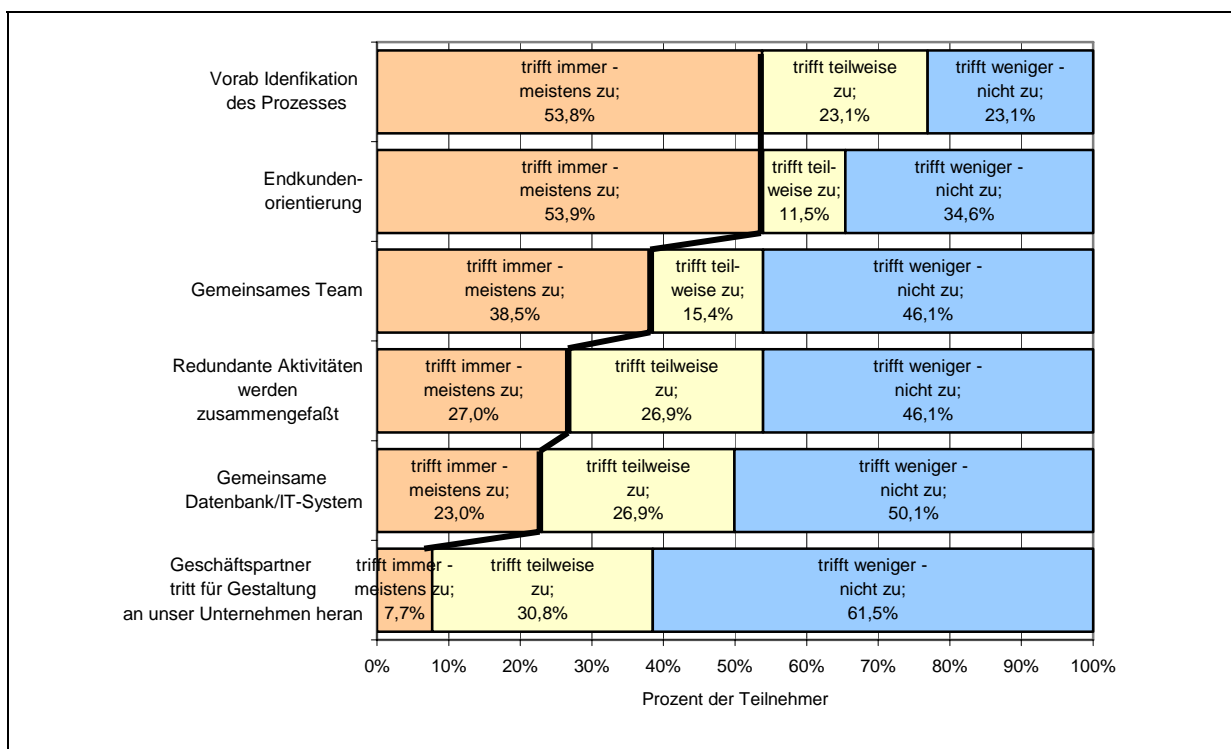


Abbildung 4.1/18: Durchführung unternehmensübergreifender Prozessgestaltung

4.2 Ergebnis der teilnehmenden DAX-Unternehmen

Im nun folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie fokussiert auf die Antworten der DAX 30 Unternehmen dargestellt ("Teilgruppe DAX"). Insgesamt haben 14 DAX-Unternehmen an der Studie teilgenommen, was 46,7% aller DAX Unternehmen entspricht.

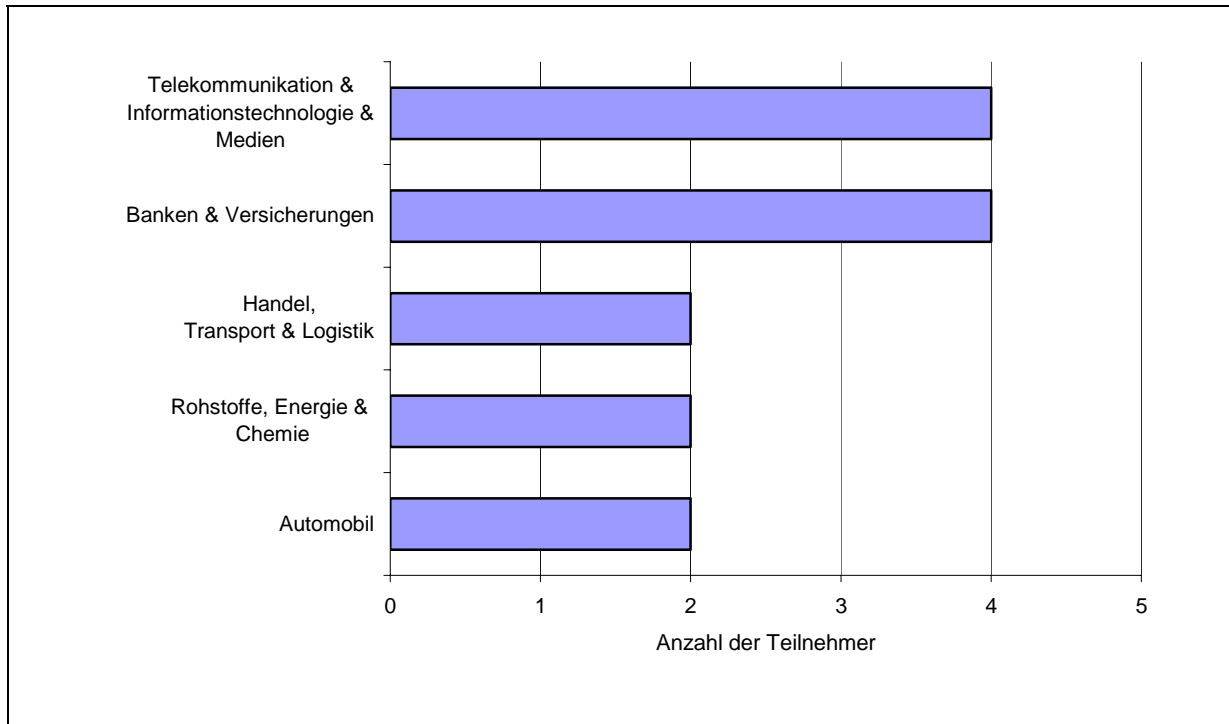


Abbildung 4.2/1: Zusammensetzung der Stichprobe der Teilgruppe DAX nach Branche

Befragte Personen

Insgesamt stammen die Personen, welche in den teilnehmenden DAX-Unternehmen an die Beantwortung durchgeführt haben, aus unterschiedlichen Abteilungen, vorwiegend jedoch aus Stabstellen und eigenen Prozessmanagement-Abteilungen ("Sonstige": 35,7%) sowie der IT-Abteilung (28,6%) und der Geschäftsleitung (14,3%). Überwiegend handelt es sich bei den Auskunftspersonen um Abteilungsleiter (50,0%).

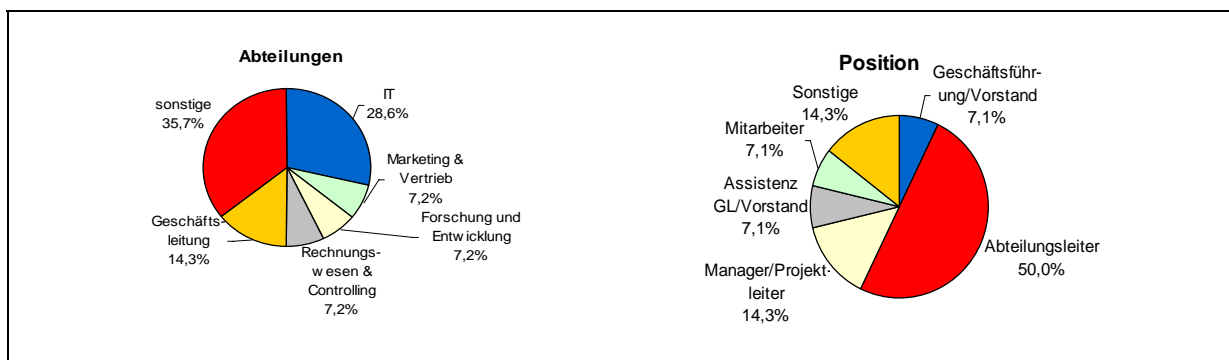


Abbildung 4.2/2: Allgemeine Angaben zur Person der Befragten der Teilgruppe DAX

Geschäftsprozesse allgemein in der Praxis

Das Ergebnis der allgemeinen Erhebung hinsichtlich der Definition und Auffassung von Geschäftsprozessen in der Praxis trifft auch fokussiert auf die teilnehmenden DAX-Unternehmen zu. Auch hier trifft das Kriterium „Strategische Bedeutung für das Unternehmen“ bei weniger als der Hälfte der DAX-Unternehmen zu (42,9%).

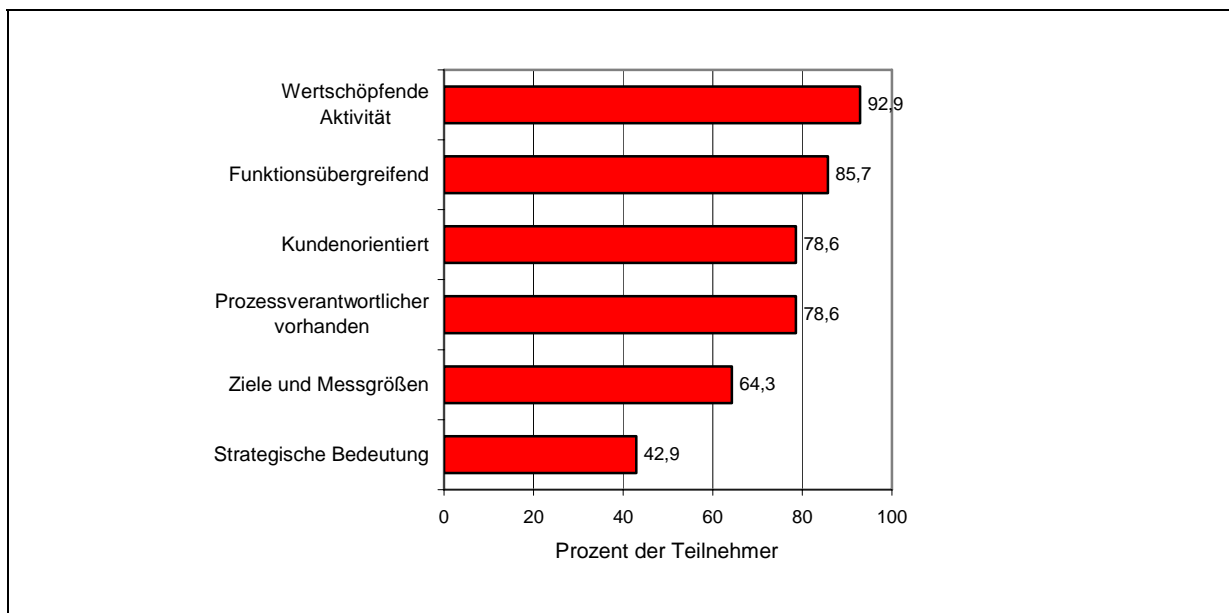


Abbildung 4.2/3: Kriterien für die Einstufung als "Geschäftsprozess" - Teilgruppe DAX

Mehr als drei Viertel (78,6%) der teilnehmenden DAX-Unternehmen gibt an, eine Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse bereits durchzuführen, weitere 7,1% planen eine solche Unterteilung. Insgesamt 14,3% der teilnehmenden DAX-Unternehmen führen keine Unterteilung nicht und planen auch keine Implementierung einer solchen Unterteilung.

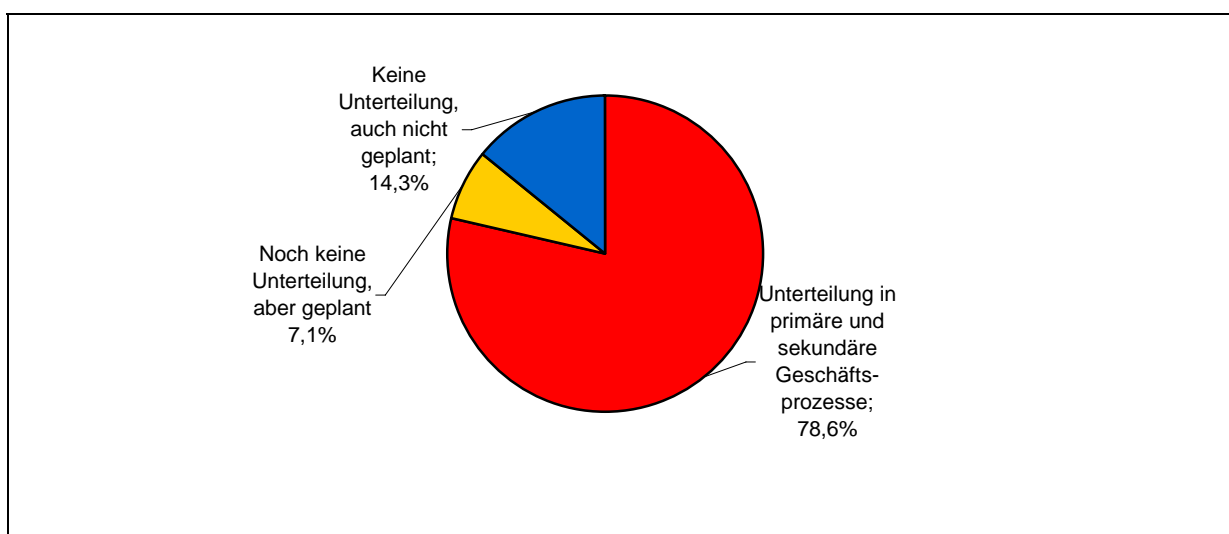


Abbildung 4.2/4: Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse (DAX)

Die als primär eingestuften Geschäftsprozesse sind hierbei vorwiegend der Vertriebsprozess (78,6%), sowie der Produktions-/Dienstleistungsentwicklungsprozess (64,3%). Der Serviceprozess und der Auftragsabwicklungsprozess werden jeweils von der Hälfte der teilnehmenden DAX-Unternehmen als primär bezeichnet.

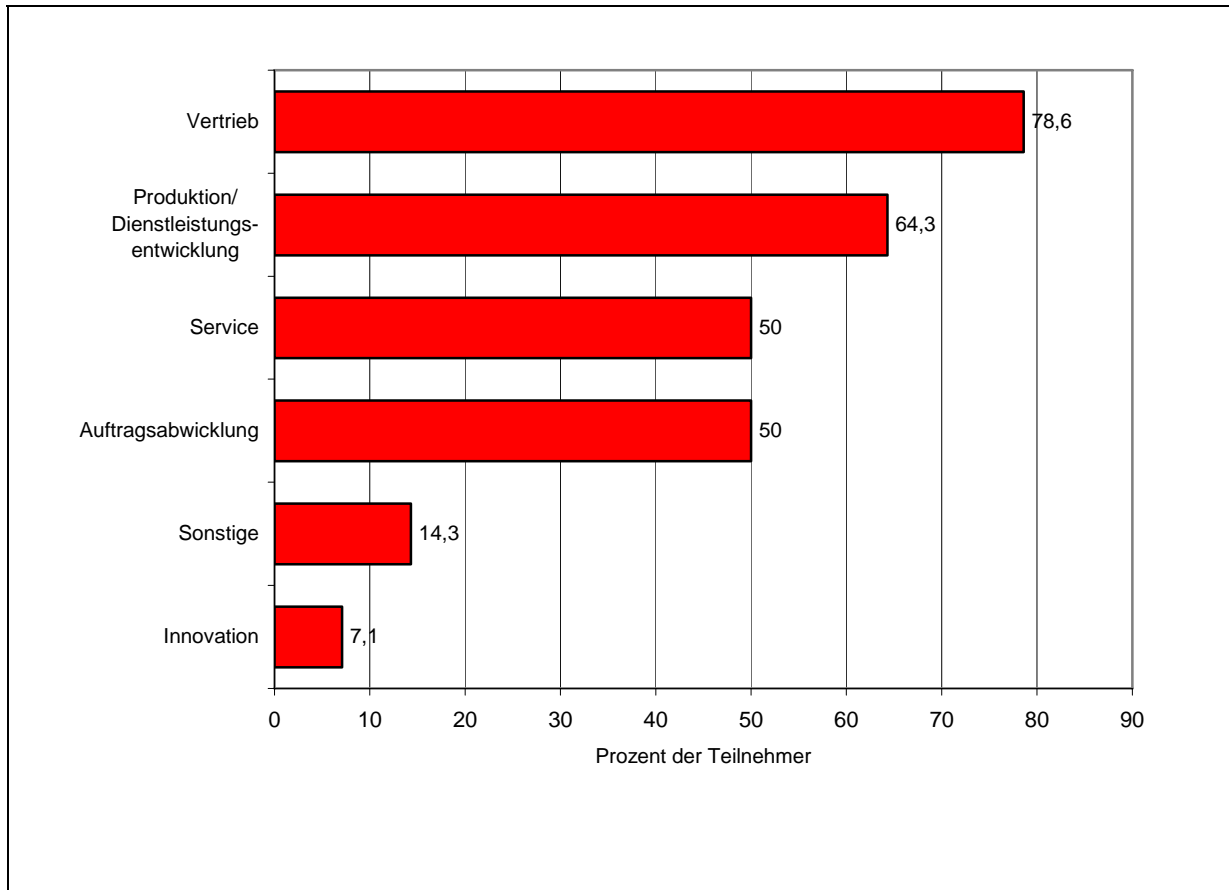


Abbildung 4.2/5: Arten von primären Geschäftsprozessen - Teilgruppe DAX

Business Process Redesign Aktivitäten und Trends

Die Bereiche, in denen vorwiegend und oft BPR-Projekte bei der Teilgruppe DAX durchgeführt wurden und werden sind Marketing & Vertrieb (78,6%), Supply Chain Management (71,4%) und Kundenmanagement (64,3%). Auch hier wurden und werden im Bereich Forschung & Entwicklung überwiegend weniger bis gar keine BPR-Projekte durchgeführt (57,2%).

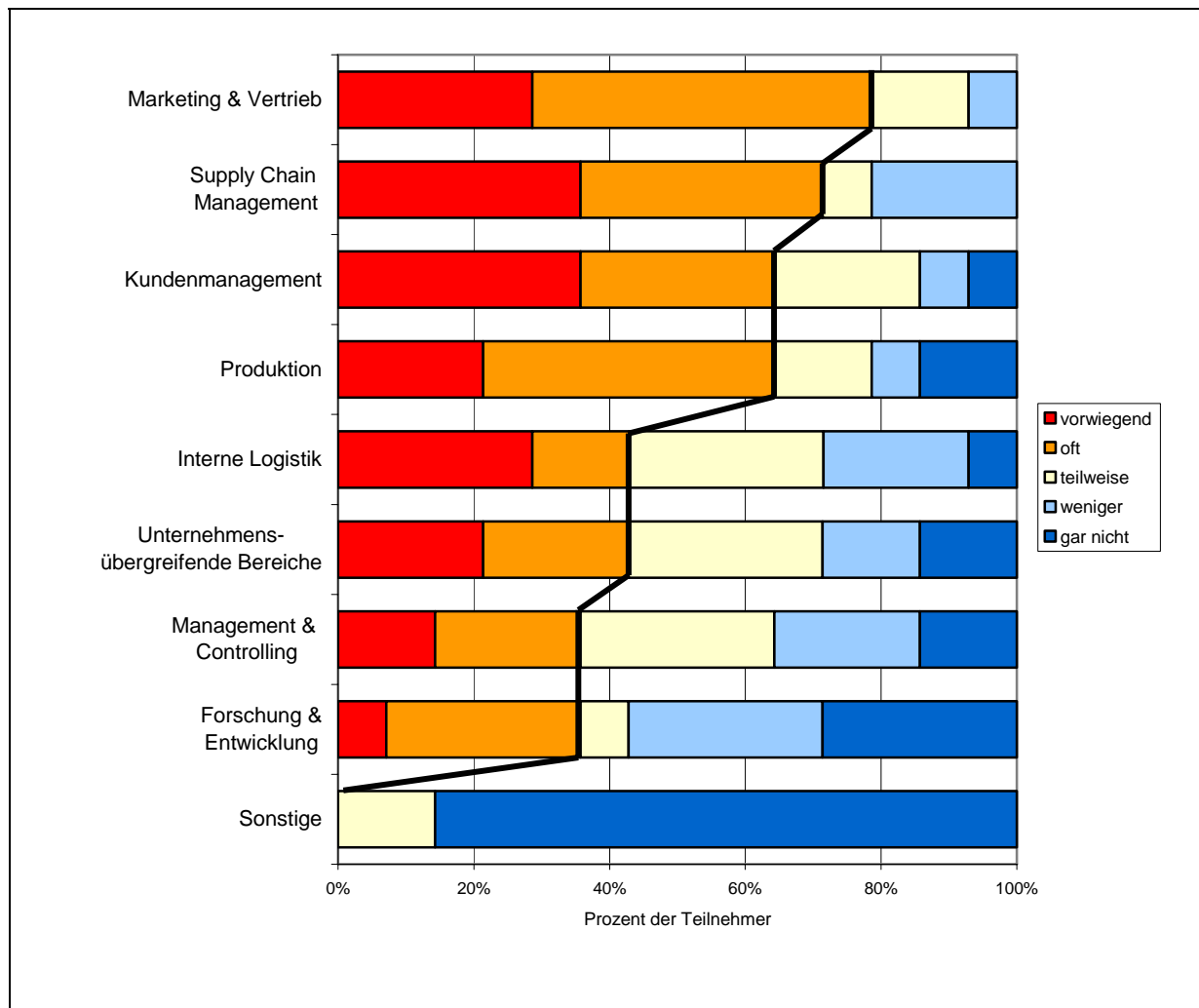


Abbildung 4.2/6: Von Business Process Redesign betroffene Unternehmensbereiche -
Teilgruppe DAX

Bei den teilnehmenden DAX-Unternehmen wurden seit 1995 überwiegend (78,6%) mehr als zehn BPR-Projekte durchgeführt. Zurzeit werden bei 92,9% der teilnehmenden DAX-Unternehmen BPR-Projekte realisiert, wobei die Anzahl der Projekte bei mehr als der Hälfte (57,2%) zehn oder mehr beträgt. Auch planen die Hälfte der teilnehmenden DAX-Unternehmen (50,0%) in den nächsten drei Jahren mehr als zehn BPR-Projekte durchzuführen. Weitere 21,4% planen die Durchführung von sechs bis zehn BPR-Projekten, 14,3% die Realisierung von einem bis fünf BPR-Projekten. Lediglich 14,3% sprechen sich dafür aus, keine weiteren BPR-Projekte in den nächsten drei Jahren durchführen zu wollen.

Keines der teilnehmenden DAX-Unternehmen gab an, dass das BPR-Projektbudget seit 1995 abnehmend sei. Überwiegend ist das Budget schwankend (42,9%) oder steigend (28,6%).

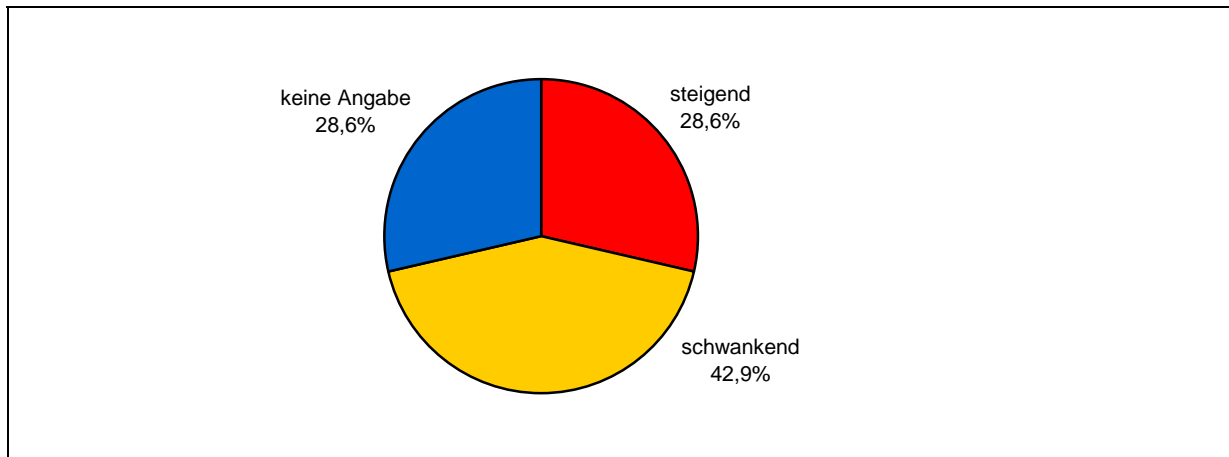


Abbildung 4.2/7: Entwicklung Business Process Redesign-Projektbudget seit 1995 (DAX)

Interne Mitarbeit und Einsatz externer Berater bei BPR-Projekten

Bei der Durchführung von BPR-Projekten wird in den teilnehmenden DAX-Unternehmen vorwiegend ein eigenes Kernteam für die Organisation und Abwicklung zusammengestellt (85,7%). Lediglich 14,3% der Teilnehmer machen dies explizit vom Projektumfang abhängig. Die vorherrschende Teamgröße umfasst eine bis 15 Personen (50,0%) oder zwischen 15 und 25 Personen (21,4%). Auch hier sind nur in Ausnahmefällen mehr als 25 Personen in einem solchen Team.

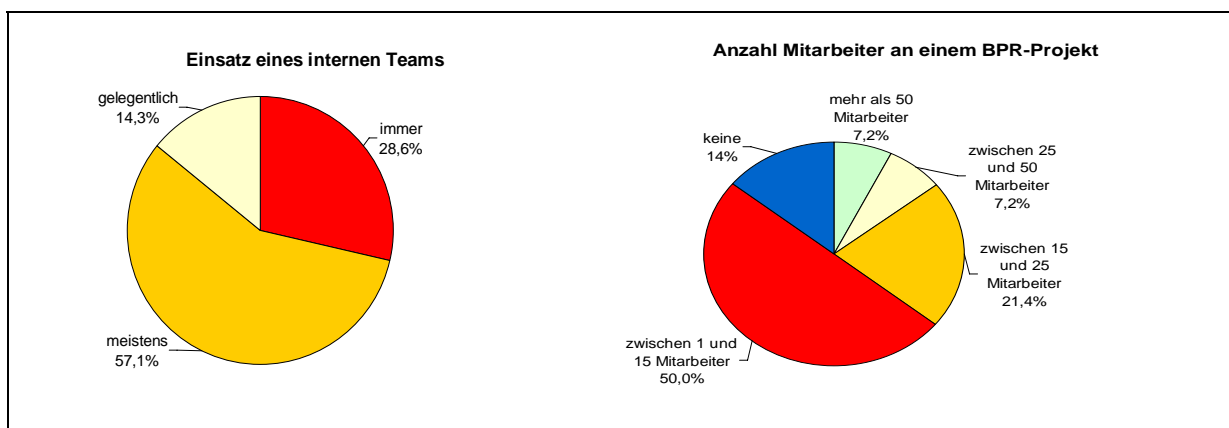


Abbildung 4.2/8: Einsatz eines eigenen Teams und vorwiegend Teamgröße (DAX)

Ein höherer Stellenwert des Themas Prozessmanagement ist bei den teilnehmenden DAX-Unternehmen im Vergleich zum allgemeinen Ergebnis. Insgesamt 71,4% der teilnehmenden DAX-Unternehmen gaben an, in ihrem Unternehmen über eine ausschließlich für Prozessmanagement gegründete (interne Beratungs-)Abteilung zu verfügen und weitere 7,1% planen die Etablierung einer solchen Abteilung.

Ein grundsätzlicher Einsatz von externen Beratern ist auch bei Fokus auf die teilnehmenden DAX-Unternehmen zu verneinen. Auch hier werden externe Berater für die Abwicklung von BPR-Projekten vorwiegend abhängig von der Projektgröße eingesetzt (71,4%). Insgesamt 28,6% der Teilnehmer gaben an, jedoch meistens externe Berater einzusetzen. Die ungefähre Zahl der externen Berater-Manntage für ein durchschnittliches BPR-Projekt (inklusive Implementierung) beträgt bei 42,9% der teilnehmenden DAX-Unternehmen zwischen 200 und 400 Manntagen, bei weiteren 21,4% zwischen 100 und 200 Manntagen und bei 14,3% bis 100 Manntage.

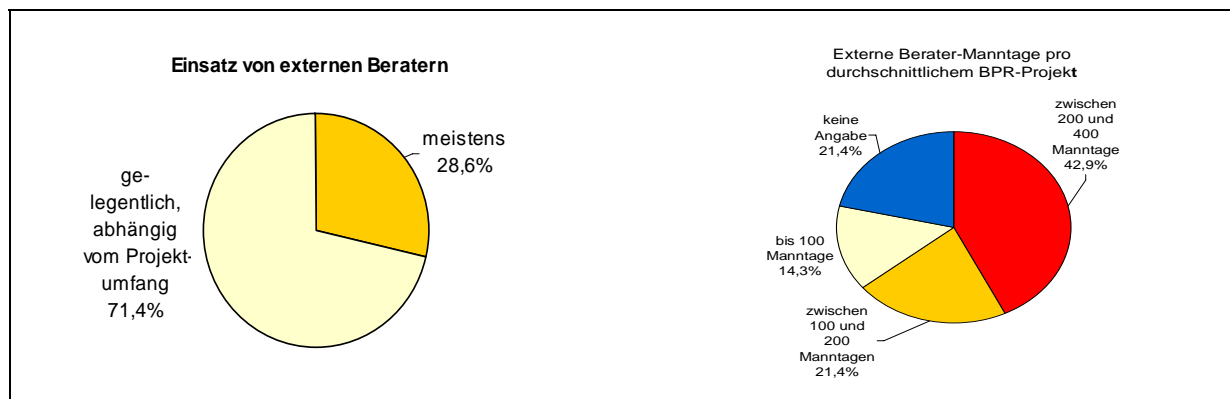


Abbildung 4.2/9: Einsatz externer Berater bei Business Process Redesign-Projekten (DAX)

Auch bei den teilnehmenden DAX-Unternehmen gaben mehr als die Hälfte (57,1%) an, dass bei Einsatz von externen Beratern eine Kombination aus der unternehmenseigenen Methode und der Methode des Beraters bei BPR-Projekten verwendet werden. Bei 28,6% der teilnehmenden DAX-Unternehmen ist keine spezielle Methodik vorgegeben, sondern wird je nach Projekt im Unternehmen selbst entwickelt. Nur in Ausnahmefällen wird explizit die von externen Beratungsfirmen entwickelte Methodik oder die rein im Unternehmen selbst erstellte Methodik eingesetzt (je 14,3%).

Durchführung von Business Process Redesign-Projekten und verwendete Tools

Für die Durchführung von BPR-Projekten existieren bei 42,9% der teilnehmenden DAX-Unternehmen Vorgaben in Form grober Richtlinien, die den Rahmen definieren. Bei 28,6% der teilnehmenden DAX-Unternehmen existiert ein eigenes „Handbuch“ für die Durchführung, bei weiteren 7,1% existieren keine Vorgaben, die Definition solcher ist jedoch geplant.

Dennoch existieren bei 21,4% der teilnehmenden DAX-Unternehmen auskunftsgemäß keine Vorgaben für die Durchführung von BPR-Projekten und eine Definition solcher ist auch nicht geplant.

Insgesamt 92,9% der teilnehmenden DAX-Unternehmen setzen zur Zeit BPR-Tools ein. In der Teilgruppe DAX wird vorwiegend das BPR-Tool ARIS (71,4%) angewandt, wobei ein Großteil der Teilnehmer der Teilgruppe DAX Microsoft Produkte (85,7%) zur Unterstützung heranzieht.

Informationstechnologie als Auslöser für Business Process Redesign-Projekte und Enabler für neue organisatorische Lösungen

Bei der Teilgruppe DAX wurden vor allem durch die Anschaffung von CRM-Systemen (100%) und eBusiness Systemen (92,9%) BPR-Projekte vollständig bzw. teilweise durchgeführt.

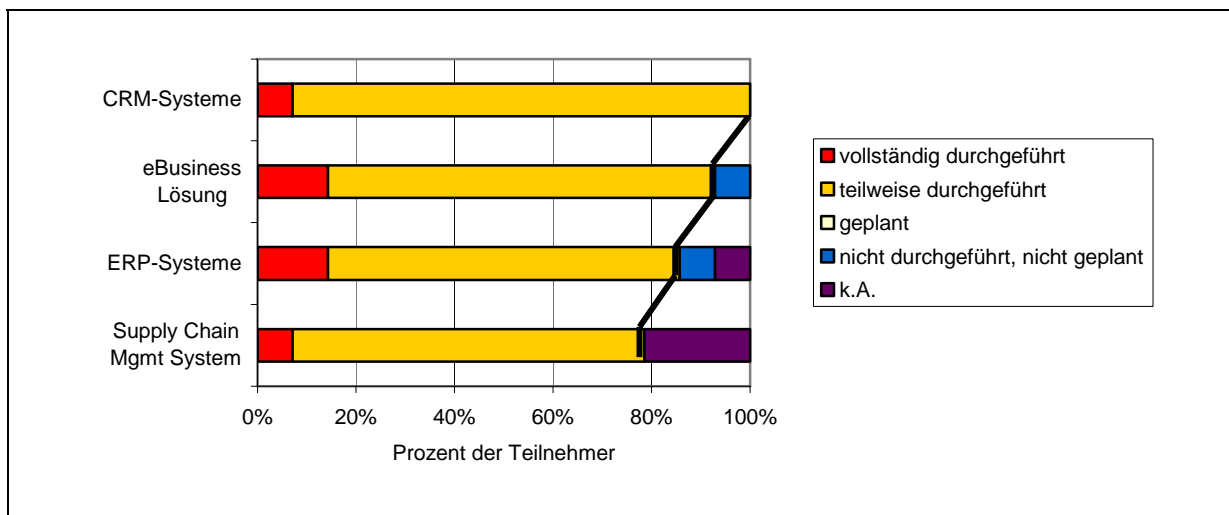


Abbildung 4.2/10: Informationstechnologie als Auslöser für Business Process Redesign-Projekte (DAX)

Als Enabler für neue organisatorische Lösungen werden von den teilnehmenden DAX-Unternehmen vorwiegend CRM-Systeme und ERP-Systeme genannt (78,6%).

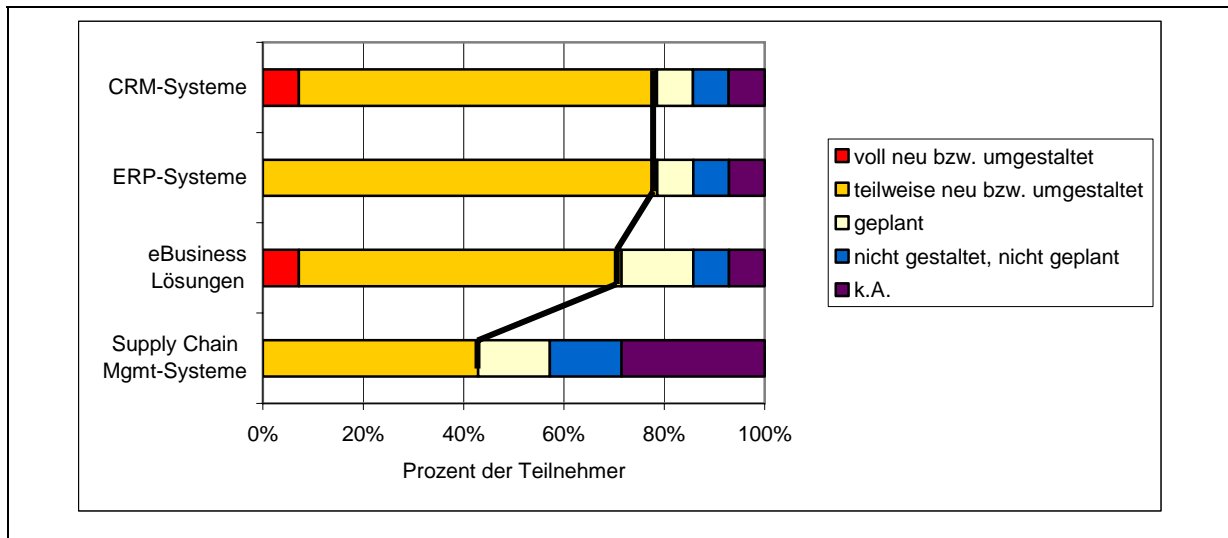


Abbildung 4.2/11: Informationstechnologie als Enabler organisatorischer Lösungen (DAX)

Gestaltung von Geschäftsprozessen – radikale Neuentwicklung oder schrittweise Weiterentwicklung?

Auch bei den teilnehmenden DAX-Unternehmen hat sich der radikale Ansatz des BPR weitgehend weniger bis nicht durchgesetzt (57,1%). Meistens werden die Geschäftsprozesse noch immer inkrementell weiterentwickelt (71,4%). Kein einziger der teilnehmenden DAX-Unternehmen gab überhaupt an, Geschäftsprozesse vorwiegend radikal neu zu gestalten, jedoch sprechen sich immerhin 42,9% der Teilnehmer dafür aus, teilweise Geschäftsprozesse radikal neu zu gestalten. Insofern entspricht das Ergebnis der Teilgruppe DAX nahezu dem Gesamtergebnis und auch hier scheint sich eine radikale Neugestaltung eher auf einzelne Prozesse zu beziehen als auf das gesamte Unternehmen.

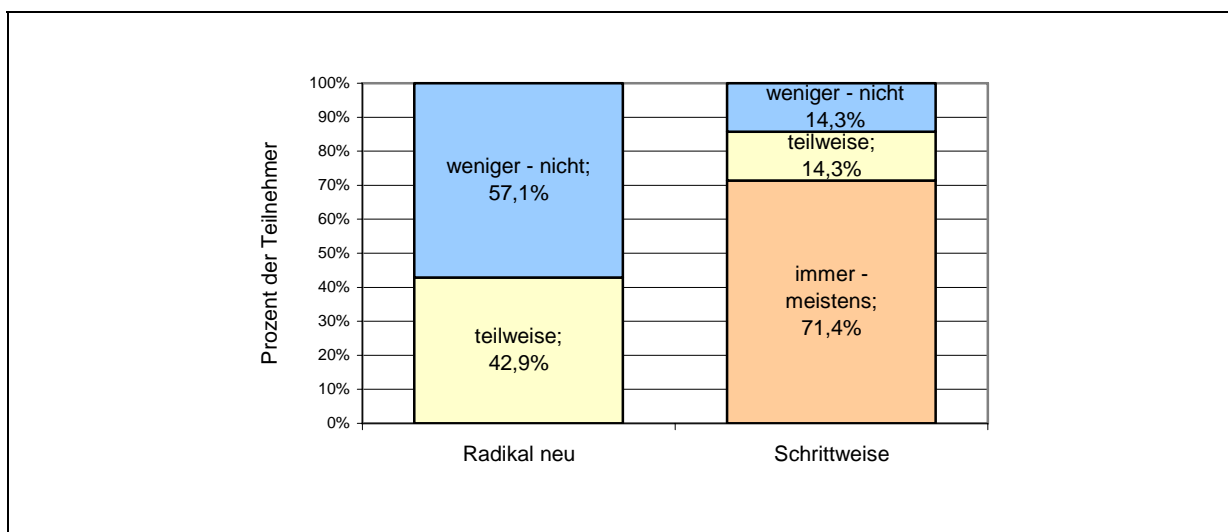


Abbildung 4.2/12: Gestaltung von Geschäftsprozessen bei der Teilgruppe DAX

Bei radikaler Neugestaltung von Prozessen geben die teilnehmenden DAX-Unternehmen ebenfalls an, dass die Entscheidung über die Neugestaltung vorwiegend (64,3%) von der Abteilungsleitung/Geschäftsleitung getroffen wird, was für einen entsprechenden Top-Down Ansatz in den Unternehmen spricht. Auch stellt die gleiche Anzahl der teilnehmenden DAX-Unternehmen dar, dass die Neugestaltung mehrere Abteilungen betrifft (64,3%) und sich an einem bestimmten Ziel orientiert (64,3%). Trotz einer Steigerung im Vergleich zum allgemeinen Ergebnis, ist auch hier keine nachhaltige Durchführung des radikalen Ansatzes erkennbar, da weniger als die Hälfte (42,8%) der teilnehmenden DAX-Unternehmen davon ausgehen, dass die radikale Neugestaltung von Prozessen Auswirkungen auf die Aufbauorganisation hat.

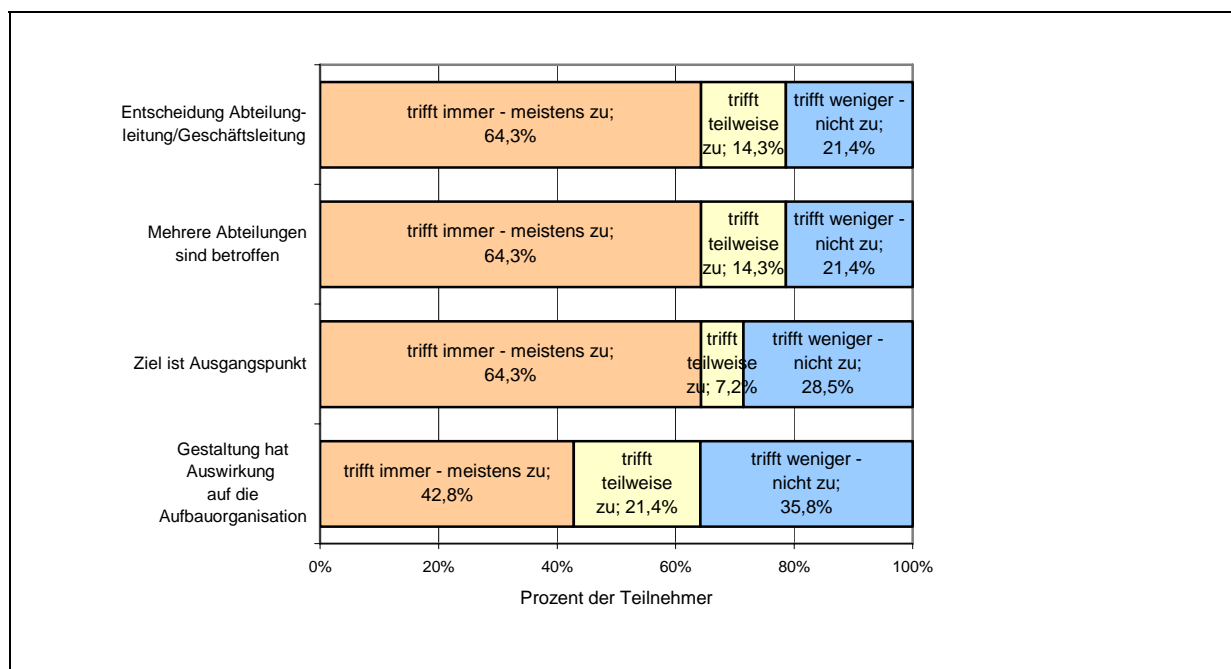


Abbildung 4.2/13: Durchführung bei radikaler Neugestaltung von Geschäftsprozessen (DAX)

Bei der inkrementellen Weiterentwicklung orientieren sich die Teilgruppe DAX an einem bestimmten Prozess als Ausgangspunkt (71,4%). Auch hier geben etwas mehr als ein Drittel der teilnehmenden DAX-Unternehmen (35,7%) an, dass es sich zumeist um abgegrenzte Funktionen handelt, während die gleiche Anzahl an Teilnehmern (35,7%) darstellen, dass dies nur teilweise der Fall ist. Einzelne Projektteams entscheiden seltener über die Weiterentwicklung der Prozesse als im Vergleich zum allgemeinen Ergebnis – 42,9% geben an, dass die Bottom-Up Entscheidung eher weniger bis nicht zutrifft. Hinsichtlich der Auswirkung der inkrementellen Weiterentwicklung auf die Aufbauorganisation geben hier 42,9% der Teilnehmer an, von einem Einfluss auf die Aufbauorganisation auszugehen.

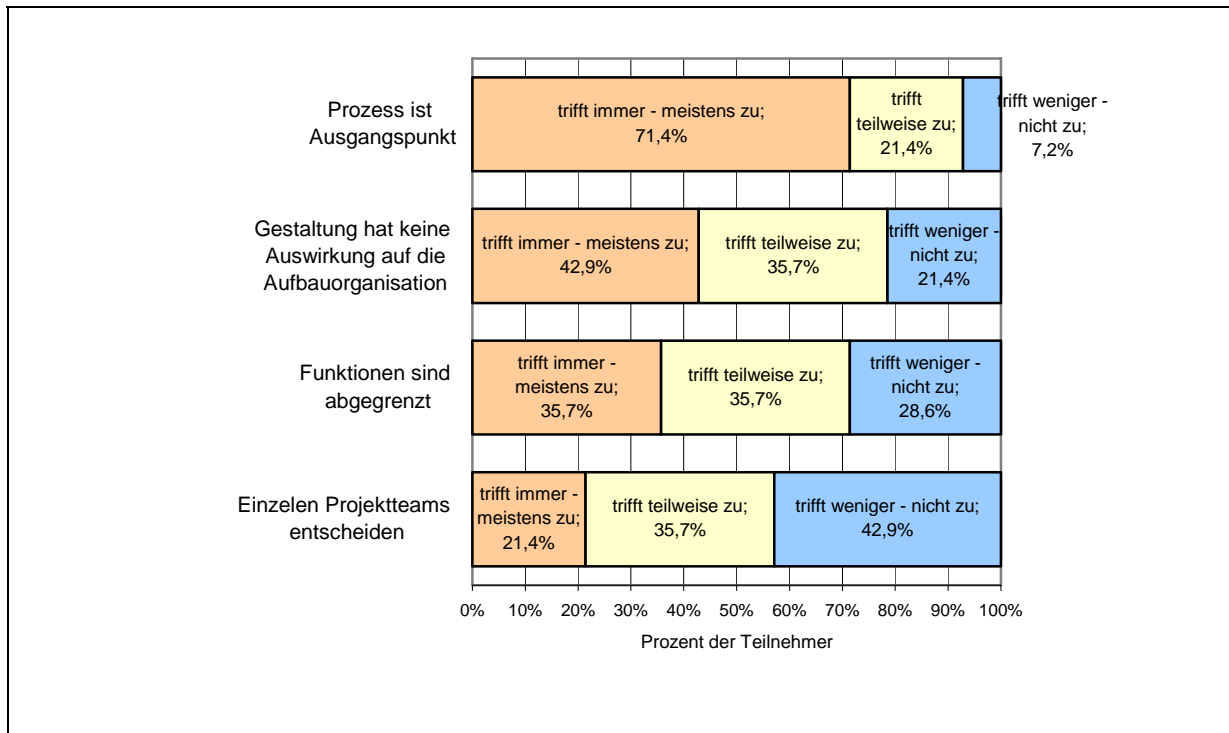


Abbildung 4.2/14: Durchführung bei schrittweiser Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen (DAX)

Prozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation

Hinsichtlich der prozessorientierten Ausrichtung der Aufbauorganisation spiegelt sich das Ergebnis ähnlich dem der gesamten Studienteilnehmer auch für die DAX-Unternehmen wieder. Bei 64,3% der Teilgruppe DAX sind nur einzelne Abteilungen prozessorientiert, jedoch gaben 28,6% an, bereits die gesamte Aufbauorganisation prozessorientiert ausgerichtet zu haben.

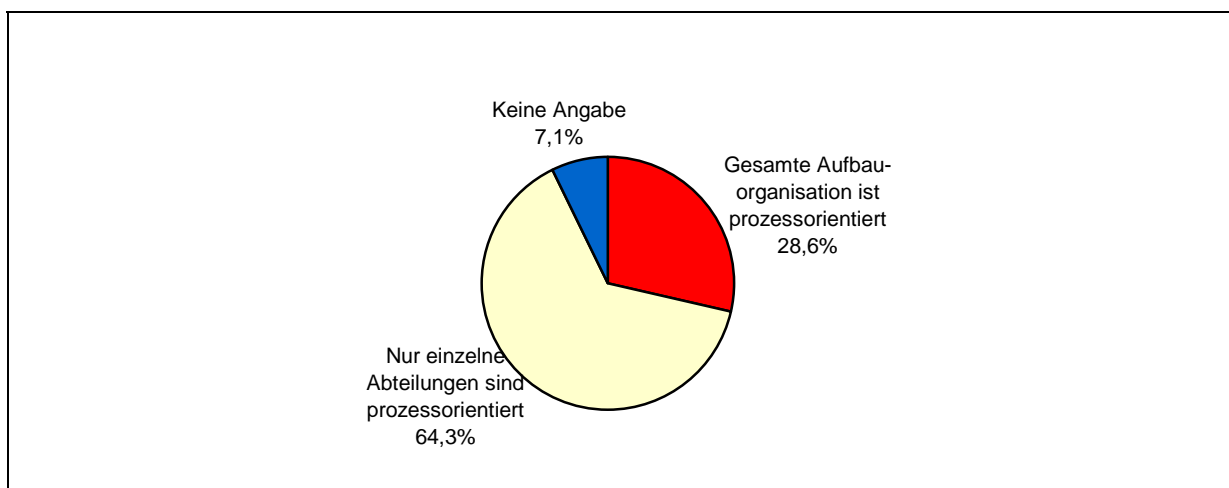


Abbildung 4.2/15: Geschäftsprozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation (DAX)

Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen

Die Teilgruppe DAX gibt an, den größten Teil der in Abb. 4.1/3 dargestellten primären Geschäftsprozesse abteilungsübergreifend abzugrenzen oder dies zu planen.

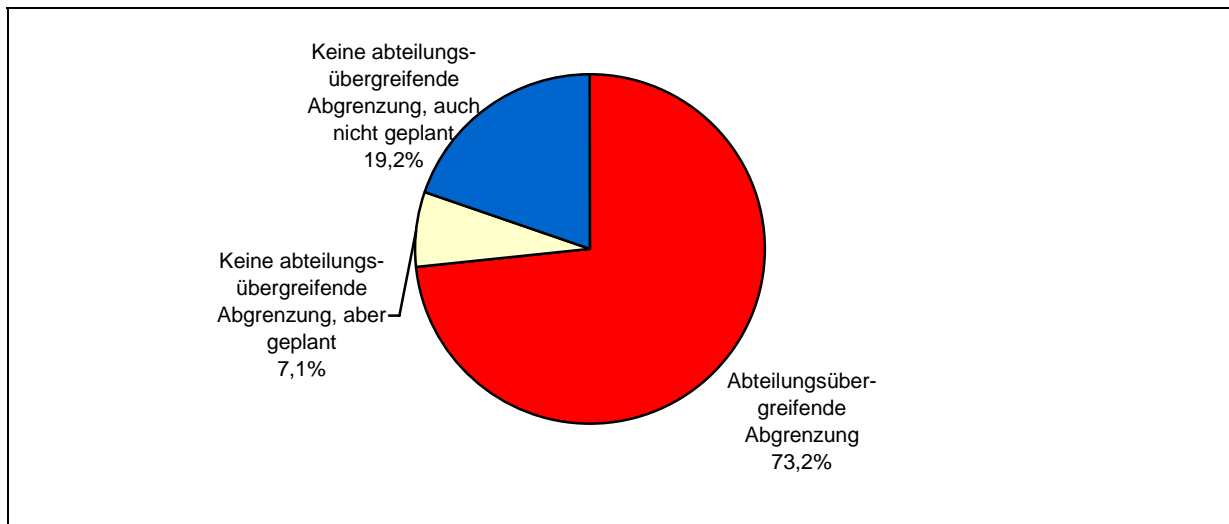


Abbildung 4.2/16: Abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen (DAX)

Differenzierte Zielsysteme für Prozesse

Hinsichtlich der Zielsysteme für die Geschäftsprozesse spricht sich die Teilgruppe DAX vorwiegend für integrative Systeme wie Balanced Scorecard (78,8%) neben einfachen finanziellen Führungsgrößen (50,0%) aus.

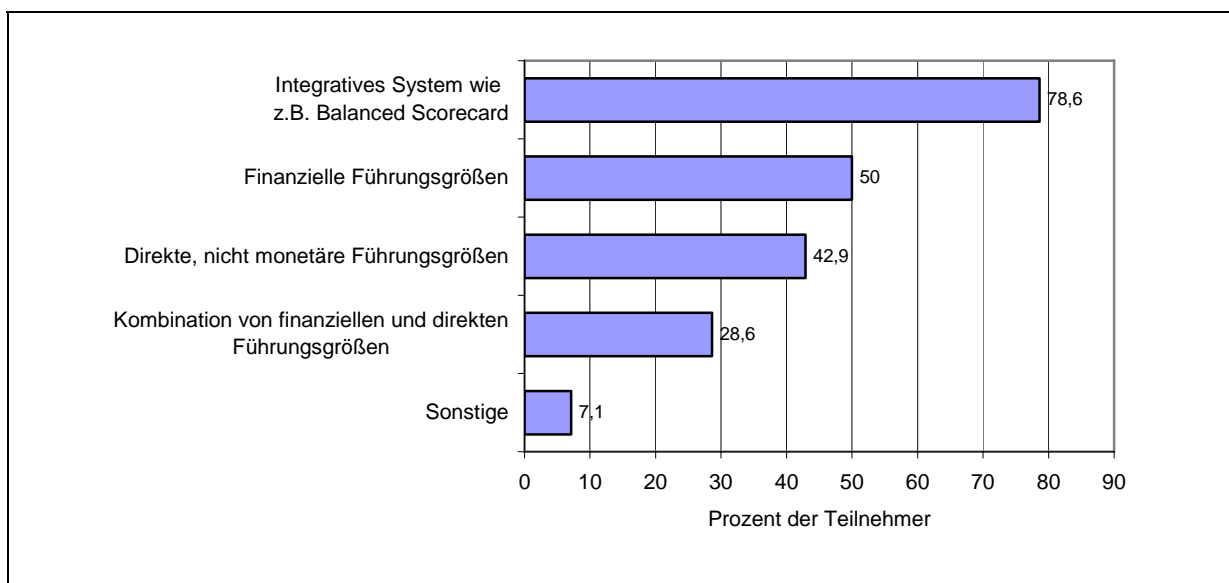


Abbildung 4.2/17: Differenzierte Zielsysteme für Prozesse bei der Teilgruppe DAX

Unternehmensübergreifende Gestaltung von Prozessen

Die unternehmensübergreifende Prozessgestaltung ist bei der Teilgruppe DAX im Vergleich zur Gesamtsicht schon etwas weiter fortgeschritten. Hier geben bereits mehr als die Hälfte der Teilnehmer (51,7%) an, eine Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse durchzuführen, weitere 28,6% planen eine solche Gestaltung zukünftig. Nur 14,3% der teilnehmenden DAX-Unternehmen sprechen sich gegen eine solche Gestaltung aus.

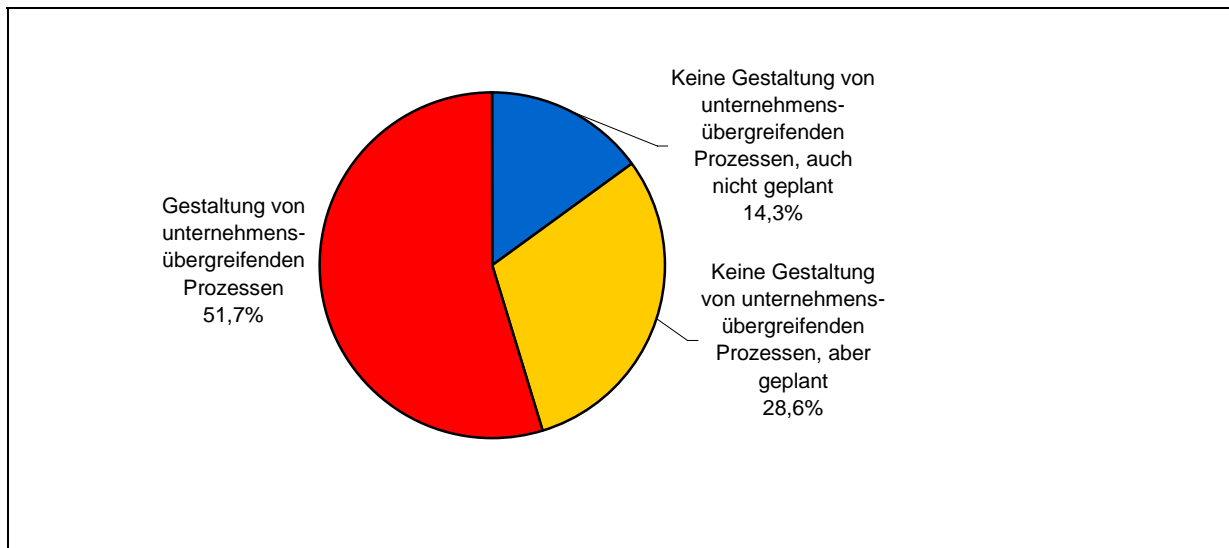


Abbildung 4.2/18: Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse bei der Teilgruppe DAX

Bei der Gestaltung bzw. geplanten Gestaltung der unternehmensübergreifenden Prozesse wird auch hier zuerst vorwiegend der Prozess im eigenen Unternehmen identifiziert (50,0%). Ebenso wird die Initiative hinsichtlich der integrativen Gestaltung des Prozesses vorwiegend aus dem Unternehmen her geleitet, Geschäftspartner treten eher weniger an das Unternehmen heran (57,1%).

Hinsichtlich eines gemeinsamen, unternehmensübergreifenden Teams für die Gestaltung und Implementierung des Prozesses sprechen sich die teilnehmenden DAX-Unternehmen eher gegen ein solches aus (50,0%). Die Endkundenorientierung ist ebenfalls bei mehr als der Hälfte der teilnehmenden DAX-Unternehmen (57,2%) Ziel der Gestaltung. Die Eliminierung redundanter Aktivitäten und der Einsatz gemeinsamer Datenbanken/übergreifender IT-Systeme steht wie schon im Gesamtergebnis auch hier nur bei der Minderheit der teilnehmenden DAX-Unternehmen (28,6% bzw. 21,4%) im Fokus der unternehmensübergreifenden Prozessgestaltung.

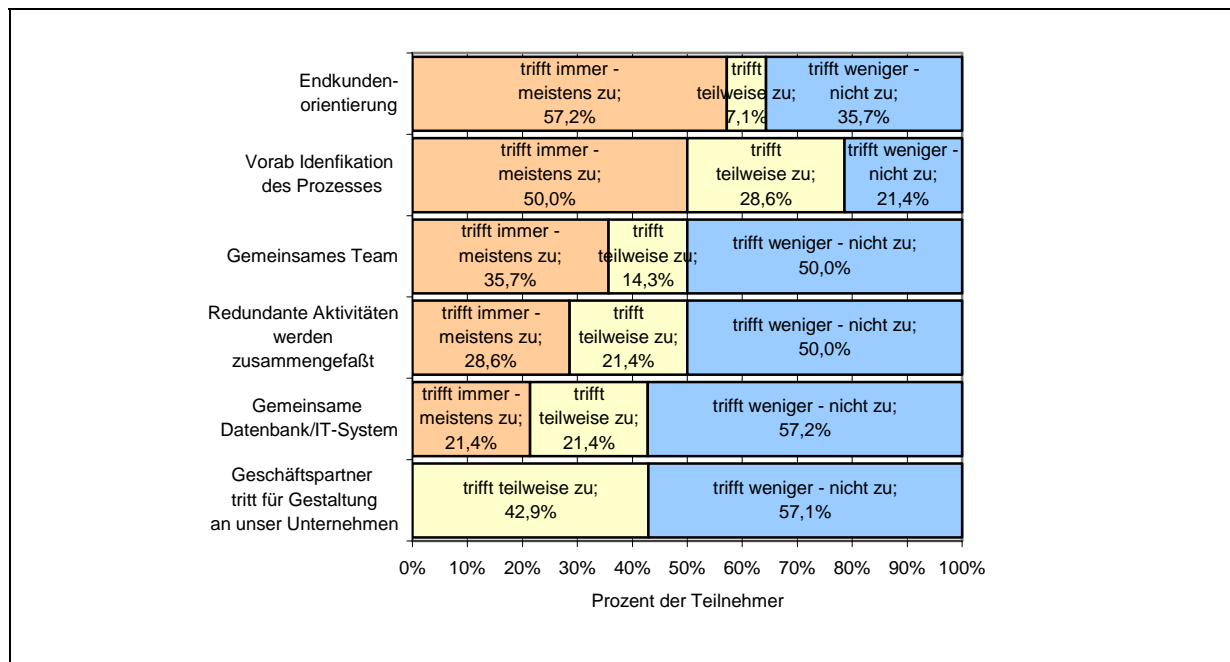


Abbildung 4.2/19: Durchführung unternehmensübergreifender Prozessgestaltung (DAX)

4.3 Vergleich Gesamtergebnis und der Teilmenge DAX

In vielen Punkten entspricht das Ergebnis der Teilgruppe DAX dem Gesamtbild der Erhebung. Dies betrifft sowohl die Begriffsabgrenzung und Beurteilungskriterien sowie die Aufteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse in den Unternehmen. Auch die Bereiche, die von BPR-Aktivitäten betroffen waren, zeigen eine entsprechend ähnliche Tendenz.

Die Unterschiede betreffen folgende Bereiche:

- **Erfahrungsgrad mit Business Process Redesign und Anzahl zukünftiger Business Process Redesign-Projekte ist höher bei der Teilgruppe DAX als im Vergleich zum Gesamtergebnis**

Die Anzahl der durchgeführten BPR-Projekte seit 1995 sowie gerade realisierten und in die in den nächsten drei Jahren geplanten BPR-Projekte ist deutlich höher als vergleichsweise das Gesamtergebnis darstellt. Hier haben mehr als drei Viertel (vergleichsweise die Hälfte) der Teilnehmer bereits mehr als zehn Projekte seit 1995 durchgeführt. Während das Gesamtergebnis eher auf einen Rückgang der Durchführung von BPR-Projekten in den nächsten drei Jahren schließen lässt (überwiegend zwischen einem bis fünf Projekten geplant), ist bei der Teilgruppe DAX eine Tendenz zu weiterhin stark anhaltenden BPR-Projektaktivitäten erkennbar (überwiegend mehr als zehn Projekte geplant).

Auch hinsichtlich der Entwicklung des BPR-Budgets kann man erkennen, dass bei der Teilgruppe DAX zwar gleich wie im Gesamtergebnis vorwiegend Schwankungen erkennbar sind, jedoch spricht sich keines der DAX-Unternehmen für eine generell abnehmende Entwicklung aus, was vermuten lässt, das BPR einen entsprechend etablierten Stellenwert im Unternehmen eingenommen hat.

- **Methodische Vorgaben bei der Durchführung von Business Process Redesign-Projekten sind bei der Teilgruppe DAX stärker etabliert**

Obwohl die Verteilung zum Einsatz externer Berater der Teilgruppe DAX fast der in dem Gesamtergebnis dargestellten entspricht, lässt sich erkennen, dass die in der Teilgruppe DAX durchgeführten BPR-Projekte vom Umfang her größer sind (stärkere Tendenz zu einem Umfang zwischen 200 und 400 Manntagen pro durchschnittlichem BPR-Projekt). Während der methodische Ansatz der Teilgruppe DAX dem Gesamtergebnis nahezu entspricht, ist jedoch bei den Vorgaben zur Durchführung von BPR-Projekten von einer höheren Durchsetzung auszugehen. So stellt sich die Mehrheit der Teilgruppe DAX dar, grobe Richtlinien, Rahmenvorgaben und eigene Handbücher für die Durchführung von BPR-Projekten im Unternehmen etabliert zu haben, während das Gesamtergebnis zeigt, dass im Bereich der Vorgaben lediglich grobe Richtlinien angewendet werden, wobei sich die gleiche Anzahl der Teilnehmer gegen eine generelle Vorgabe ausspricht.

Auch die Verwendung von BPR-Tools hat sich bei der Teilgruppe DAX nahezu vollständig (92,9%) durchgesetzt, wobei hier neben der überwiegenden Verwendung von Microsoft-Produkten zur Unterstützung als BPR-Tool ARIS weitgehend (71,4%) eingesetzt wird, während im Gesamtergebnis ARIS als ebenfalls am weitesten verbreitetes BPR-Tool bei weniger als der Hälfte der Teilnehmer eingesetzt wird.

- **Nachhaltigkeit von Business Process Redesign-Ideen ist bei der Teilgruppe DAX teilweise stärker gegeben**

Die Durchsetzung von IT als Auslöser für BPR-Projekte und Enabler für neue organisatorische Lösungen ist auch im Bereich der Teilgruppe DAX erfolgt und hat somit auch das Gesamtergebnis bestätigt.

Auch hinsichtlich der Gestaltung von Prozessen ist das Ergebnis der Teilgruppe DAX weitgehend entsprechend dem Gesamtergebnis.

Die schrittweise Weiterentwicklung von Prozessen dominiert auch bei den DAX-Unternehmen, womit sich diese BPR-Idee auch bei der Teilgruppe nicht nachhaltig durchgesetzt hat.

Jedoch ist die Prozessorientierung der Aufbauorganisation in der Teilgruppe DAX als etwas nachhaltiger zu bewerten als vergleichsweise im Gesamtergebnis dargestellt. Von der Teilgruppe DAX geben immerhin 28,6% an, bereits die gesamte Aufbauorganisation prozessorientiert ausgerichtet zu haben, während dies lediglich bei 19,2% der Teilnehmer im Gesamtergebnis der Fall ist. Trotzdem dominiert die prozessorientierte Ausrichtung von nur einzelnen Abteilungen auch bei der Teilgruppe DAX (gleich wie beim Gesamtergebnis: 64,3% der Teilnehmer).

Die abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen ist bei der Teilgruppe DAX weitgehend ähnlich dem Gesamtergebnis und kann auch hier als nachhaltig angesehen werden.

Ein weiterer Unterschied ergibt sich jedoch bei dem Einsatz differenzierter Zielsysteme für die Prozessführung. Obwohl die Verwendung von finanziellen Führungssystemen stark ausgeprägt ist (50,0% der Teilgruppe DAX), dominiert hier der Einsatz integrativer Systeme (78,6% der Teilgruppe DAX). Im Gegensatz zum Einsatz lediglich finanzieller Führungsgrößen erlaubt dies eine verbesserte Bewertung und Differenzierung von Prozessen. Im Gesamtergebnis liegt der Einsatz integrativer Systeme gleichauf mit dem finanzieller Führungsgrößen (beide 50,0% der Teilnehmer). Damit haben sich differenzierte Zielsysteme in der Teilgruppe DAX nachhaltiger durchgesetzt als im Gesamtergebnis erkennbar.

Auch die BPR-Idee der unternehmensübergreifenden Sicht zeigt eine etwas stärkere Etablierung im Bereich der Teilgruppe DAX als vergleichsweise im Gesamtergebnis ersichtlich ist. Hier geben 51,7% der Teilgruppe DAX an, Prozesse unternehmensübergreifend zu gestalten (versus 46,0% im Gesamtergebnis). Dennoch ist dies dahingehend zu relativieren, dass der Anteil der Teilnehmer, welche die Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse planen im Gesamtergebnis höher ist (34,6%).

5 Fazit

Der vorliegende Arbeitsbericht ist eine Studie über BPR des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München. Ziel der Arbeit ist die Erhebung, welche Inhalte von BPR sich nachhaltig durchgesetzt haben und welche Trends und Ansätze dieses Thema betreffend zurzeit aktuell sind.

Bei der Studie wurde nach Analyse von Marktforschungsberichten und der Literatur ein Fragebogen entwickelt, der an insgesamt 100 Unternehmen elektronisch und per Post gesendet wurde. Die 100 Unternehmen wurden nach Ihrer Notierung und Zugehörigkeit zu Aktienindizes ausgewählt (DAX 30, MDAX 50, 20 SDAX-Unternehmen, vormals MDAX). Die Rücklaufquote betrug 26,0%. Insgesamt haben 14 DAX Unternehmen und 12 MDAX/vormals MDAX-Unternehmen an der Studie teilgenommen.

Der Fragebogen beinhaltete allgemeine Angaben über das Unternehmen, Definitionsabgrenzungen, Informationen über BPR-Aktivitäten und Trends in den Unternehmen, die Durchführung von BPR-Projekten und die nachhaltigen Grundkonzepte von BPR. Was diese elementaren BPR-Ideen betrifft, so wurde auf die Rolle von IT als Auslöser oder Enabler für neue organisatorische Lösungen eingegangen, sowie auf die Schlüsselkomponente generelle Neuentwicklung im Zusammenhang mit der Gestaltung von Geschäftsprozessen. Weiter wurde die Prozessorientierung der Aufbauorganisation hinterfragt sowie differenzierte Zielsysteme für Prozesse und unternehmensübergreifende Sicht.

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass das Thema BPR zurzeit (wieder) aktuell ist und auch zukünftig für Unternehmen wichtig ist, was aus der gegenwärtigen Situation und Planung hinsichtlich BPR-Projekten in Unternehmen sowie der Entwicklung des unternehmensweiten BPR-Budgets geschlossen werden kann.

Die Prozesse, welche unmittelbar mit Kundenmanagement zu tun haben, stehen momentan im Fokus der BPR-Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen.

Bei der Durchführung von BPR-Projekten kann kein einheitlicher Trend hinsichtlich Methodik und Vorgehensweise erkannt werden. Zwar spricht sich der Großteil der Teilnehmer dafür aus, Kombinationen aus der eigens entwickelten Methode und die des hinzugezogenen externen Beraters einzusetzen, jedoch existieren wenige standardisierte Vorgaben wie Handbücher für die Durchführung von BPR-Projekten.

Entsprechend der Kernfrage – der Nachhaltigkeit von BPR-Ideen – zeigt sich nach Durchführung der Studie im Gesamtergebnis folgendes Bild:

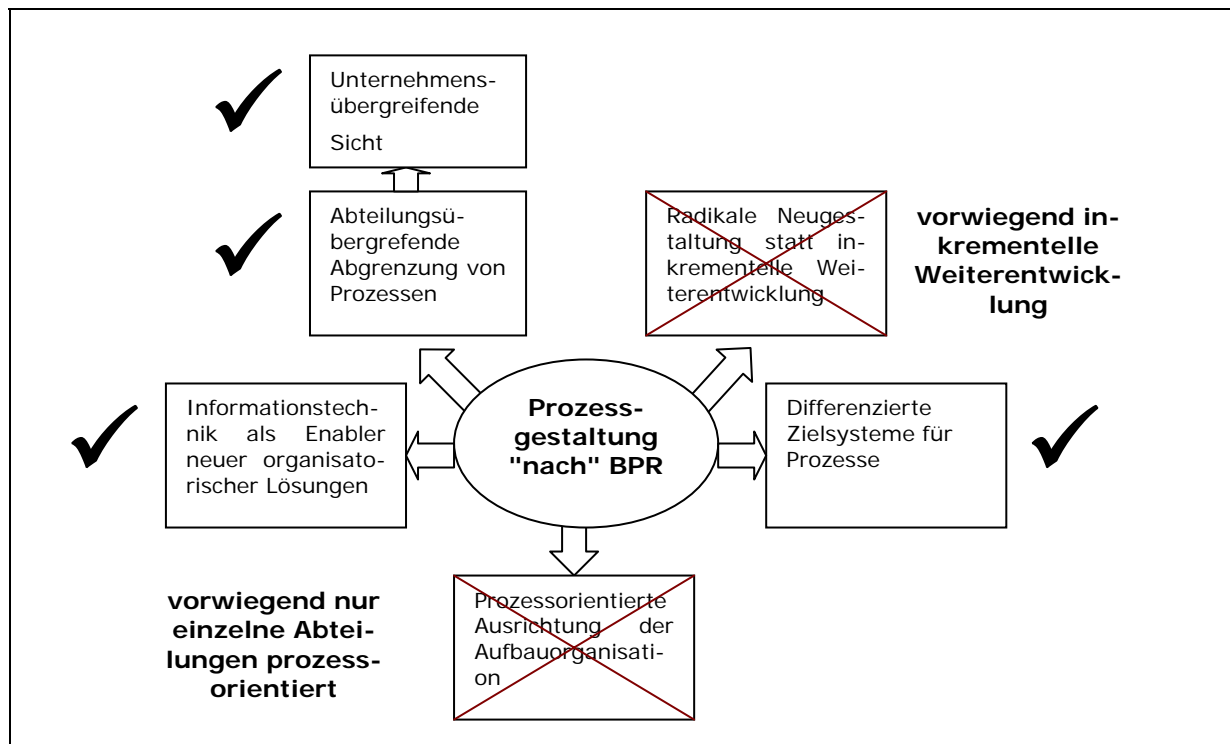


Abbildung 5/1: Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse – nachhaltige Business Process Redesign-Ideen

Wie schon in 2.1. dargestellt, bestätigt auch diese Studie, dass sich einige BPR-Ideen nachhaltig durchgesetzt haben. Die abteilungsübergreifende Abgrenzung von Prozessen hat sich im Gesamtergebnis und auch bei separater Betrachtung der Teilgruppe DAX-Unternehmen weitgehend als nachhaltig erwiesen. Ebenso wird die IT als Enabler neuer organisatorischer Lösungen in den Unternehmen verstanden und eingesetzt. Auch die Differenzierung der Zielsysteme zur Prozessführung ist durch den Einsatz integrativer Systeme bestätigt, im Bereich der Teilgruppe DAX ist dies stärker der Fall als im Gesamtergebnis dargestellt.

Auch die neu dazugekommene BPR-Idee der unternehmensübergreifenden Sicht als Erweiterung der abteilungsübergreifenden Abgrenzung scheint sich als nachhaltig zu erweisen. Dafür sprechen die Angaben, dass sich die Teilnehmer mehrheitlich bereits unternehmensübergreifende Prozesse gestalten und mehr als ein Drittel eine solche Gestaltung plant. Hinsichtlich der Teilgruppe DAX wird die Gestaltung unternehmensübergreifende Prozesse bereits von mehr als der Hälfte durchgeführt, knapp ein weiteres Drittel plant, dies in Zukunft zu tun. Somit ist dieser Inhalt von zunehmender Bedeutung und Aktualität für die Teilnehmer der Studie. Jedoch ist eine einheitliche Methodik und Vorgehensweise bei der unternehmensübergreifenden Gestaltung von Geschäftsprozessen durch die Divergenz der Antworten nicht erkennbar.

Was auch durch diese Studie nicht als nachhaltig bestätigt werden konnte sind die BPR-Ideen der radikalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen und der prozessorientierten Ausrichtung der Aufbauorganisation. Die radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen anstelle der inkrementellen Weiterentwicklung von Prozessen wird eher selten eingesetzt. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer gibt an, Prozesse eher inkrementell weiterzuentwickeln, was den Schluss nahe legt, dass nicht umfassend wenig in bestehende Strukturen und Prozesse eingegriffen wird. Daher kann die in der Literatur (vgl. 2.1.) genannte Entwicklung neuer Verfahrensweisen und Strukturen sowie das Loslösen von bestehenden Prozessen, die das gesamte Unternehmen betreffen, bei den Teilnehmern nicht erkannt werden. Auch die Fokussierung auf die Teilmenge der DAX-Unternehmen bestätigt dieses Ergebnis. Jedoch geben 42,3% der Teilnehmer im Gesamtergebnis an, Geschäftsprozesse teilweise radikal neu zu gestalten. Dies spricht dafür, dass der Ansatz der radikalen Neugestaltung für einzelne Prozesse im Unternehmen durchaus eingesetzt wird. Das Resultat zeigt generell, dass diese bei den meisten Autoren als kritisch eingestufte BPR-Idee (vgl. 2.1.) sich auch in der Praxis jedenfalls nicht hinsichtlich der Neugestaltung der gesamten Unternehmensprozesse nachhaltig etablieren konnte.

Die prozessorientierte Ausrichtung der Aufbauorganisation als weitere grundlegende Idee des BPR hat sich nur teilweise in der Praxis bestätigt. Da eine konsequente Prozessorientierung auskunftsgemäß nur bei ca. einem Fünftel der teilnehmenden Unternehmen der Fall ist, während 65,3% der Teilnehmer angeben, nur einzelne Abteilungen prozessorientiert ausgerichtet zu haben, hat sich auch dieser Inhalt nicht durchwegs nachhaltig, sondern nur ansatzweise durchgesetzt. Die Betrachtung des Ergebnisses für die Teilgruppe DAX zeigt zwar einen höheren Anteil der Unternehmen mit einer gesamt prozessorientiert ausgerichteteten Aufbauorganisation (28,6%), aber die Mehrheit (64,3%) der Teilgruppe DAX hat dennoch nur einzelne Abteilungen prozessorientiert ausgerichtet.

Grundsätzlich lassen die Ergebnisse der Studie den Schluss zu, dass das generelle Konzept von BPR zwar nicht allumfassend, sich aber zu einem erheblichen Teil nachhaltig durchgesetzt hat und in den Unternehmen verankert ist. Somit kann nicht von einer simplen "Modeerscheinung", wie in der Literatur an dem Konzept häufig bemängelt (vgl. 2.1.), gesprochen werden. Als weitere Forschungsbereiche sind vor allem die Hintergründe betreffend der Nachhaltigkeit der radikalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen (wie beispielsweise eine Untersuchung der Gründe etwaiger Projekt(miss)erfolge und entsprechender organisatorischer Problematika bei der Durchführung) sowie der prozessorientierten Aufbauorganisation interessant.

Literaturverzeichnis

- Al-Ani, A. (1996): Continuous Improvement als Ergänzung des Business Reengineering, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 65. Jg., S. 142 – 148
- Becker, J./Rosemann, M./Schütte, R. (1995): Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 435 - 445
- Brede, H. (1996): Prozessorientiertes Controlling wandelbarer Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 65. Jg., S. 154 - 158
- Davenport, T.H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston
- Deiters, W./Gruhn, V./Striemr, R. (1995): Der Funsoft-Ansatz zum integrierten Geschäftsprozessmanagement, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 459-466
- Drumm, H. (1996): Das Paradigma der neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., S. 7 – 19
- Dustdar, S. (1995): Business Process Redesign durch interaktive Multimediaminformationssysteme – eine Fallstudie bei der Barclays Bank in London, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 377-383
- Ferstl, O./Sinz, E. (1995): Der Ansatz des Semantischen Objektmodells (SOM) zur Modellierung von Geschäftsprozessen, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 209 - 220
- Franssen, M./Müller, U.M. (1996): Reengineering von Planungsprozessen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 65. Jg., S. 149 - 152
- Friedag, H.R./Schmidt, W. (1999): Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg
- Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München
- Gaitanides, M. (1998): Business Reengineering/Prozessmanagement – Von der Management Technik zur Theorie der Unternehmung? in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., S. 369 - 381
- Gaitanides, M. (2002): "Processonomics" – Prozessmanagement ist Wertmanagement, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg., S. 196 - 200
- Gruhn, V./Wellen, U. (2000): Process Landscaping – eine Methode zur Geschäftsprozessmodellierung, Wirtschaftsinformatik, 42. Jg., S. 297 – 309
- Hall, G./Rosenthal, J./Wade, J. (1994): Reengineering: Es braucht kein Flop zu werden, in: Harvard Business Manager, Vol. 16, Heft 4, S. 82 - 93
- Hammer, M. (1990): Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review, July-August, S. 104 – 112.
- Hammer, M. (2001): The Superefficient Company, in: Harvard Business Review, September, S. 82 - 91
- Hammer, M. (2002): Process Management and the Future of Six Sigma, in: MIT Sloan Management Review, Winter, S. 26 - 32
- Hammer, M./Champy, J. (1994): Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt/Main – New York
- Hess, T. (1996): Entwurf betrieblicher Prozesse, Wiesbaden

- Hess, T./Brecht, L./Österle, H. (1995a): Stand und Defizite der Methoden des Business Process Redesign, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 480 – 486
- Hess, T./Brecht, L./Österle, H. (1995b): BPR-Projekte im deutschsprachigen Raum: Erfolg, Vorgehen und methodische Unterstützung. Arbeitsbericht IM HSG/CC PRO/17 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Hochschule St. Gallen, St. Gallen
- Homburg, C./Hocke, G. (1998): Change Management durch Reengineering, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67.Jg., S. 294 – 299
- Kamiske, G.F./Füermann, T. (1995): Reengineering versus Prozessmanagement – Der richtige Weg zur prozeßorientierten Organisationsgestaltung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 64. Jg, S. 142 - 148
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- Kieser, A. (1996): Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 65. Jg, S. 179 - 184
- Nägele, R./Schreiner, P. (2002): Bewertung von Werkzeugen für das Management von Geschäftsprozessen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg, S. 201 – 210
- Österle, H. (1995): Business Engineering – Prozeß- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, Berlin Heidelberg New York Tokyo
- Osterloh, M./Frost, J. (1994): Business Reengineering – Modeerscheinung oder "Business Revolution"?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., S. 356 - 363
- Picot, A./Böhme M. (1996): Zum Stand der prozeßorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland, in: Nippa, M./Picot, A. (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Auflage, Frankfurt/Main – New York, S. 227-247
- Porter, M. (1996): Wettbewerbsvorteile – Competitive Advantage – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Aufl, Frankfurt am Main, New York
- Prosci (2002): Best Practices in Business Process Reengineering and Process Design, Benchmarking Report 2002, Prosci Research, Loveland, CO
- Raufer, H./Morschheuser, S./Enders, W. (1995): Ein Werkzeug zur Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen als Voraussetzung für effizientes Workflow-Management, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 467-479
- Ross, B. (2000): Business Modeling Will Be the Next Big Phenomenon, SPA-12-0441, Gartner Group, October 31, Stamford
- Scheer, A./Nüttgens, M./Zimmermann, V. (1995): Rahmenkonzept für ein integriertes Geschäftsprozessmanagement, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., S. 426-434
- Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. (2002): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2., vollständig überarbeitete Auflage, München
- Schnetzer, R. (1997): Business Process Reengineering (BPR) und Workflow-Management-Systeme (WFMS), Aachen
- Schulte-Zurhausen, M. (1999): Organisation, 2. Auflage, München
- Sinur, J. (2001): The BPA/M Market Gets a Boost From New Features, M-13-5295, Gartner Group, May 16, Stamford
- Sinur, J. (2002): The BPA Market Catches Another Major Updraft, M-16-8153, Gartner Group, June 12, Stamford

-
- Strack, R./Villus, U. (2001): RAVETM: Die nächste Generation im Shareholder Value Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., S. 67 – 83
- Wirtz, B. (1996): Business Process Reengineering – Erfolgsdeterminanten, Probleme und Auswirkungen eines neuen Reorganisationsansatzes, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., S. 1023 - 1035
- Wittlage, H. (1995): Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozessorganisation, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 64. Jg., S. 210 - 221

Anhang

WIM

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der
Universität München

Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwigstraße 28
D-80539 München
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>

FRAGEBOGEN BUSINESS PROCESS REDESIGN

Teil A: Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen

1. Zu welchem Index zählt Ihr Unternehmen?

- DAX MDAX

2. Welcher Industrie/Branche gehört Ihr Unternehmen an?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Raumfahrt und Verteidigung | <input type="checkbox"/> Handel |
| <input type="checkbox"/> Automobil | <input type="checkbox"/> Banken und Versicherungen |
| <input type="checkbox"/> Chemie | <input type="checkbox"/> Medien und Entertainment |
| <input type="checkbox"/> Energie | <input type="checkbox"/> Tourismus und Verkehrswirtschaft |
| <input type="checkbox"/> Ölindustrie | <input type="checkbox"/> Telekommunikation |
| <input type="checkbox"/> Pharma | <input type="checkbox"/> Informationstechnologie |
| <input type="checkbox"/> Metallverarbeitung | <input type="checkbox"/> Neue Medien und Internet |
| <input type="checkbox"/> Maschinenbau | <input type="checkbox"/> Beratung |
| <input type="checkbox"/> Textil | <input type="checkbox"/> Gesundheitswesen |
| <input type="checkbox"/> Bauwesen | <input type="checkbox"/> Vermietung und Leasing |
| <input type="checkbox"/> Transport und Logistik | <input type="checkbox"/> Grundstücks- und Wohnungswesen |

Teil B: Die Rolle und Inhalte von Business Process Redesign (BPR) im Unternehmen

Das WIM versteht unter "Business Process Redesign" (BPR) das Überdenken und die Neu- bzw. Umgestaltung Geschäftsprozessen im Unternehmen. Ziel dabei ist es, Geschäftsprozesse zu optimieren, die Unternehmens-effizienz zu steigern und etwaige Leistungsdefizite zu minimieren. Mit den nachfolgenden Fragen wollen wir erheben, was BPR für Ihr Unternehmen bedeutet, welchen Stellenwert dieses Thema besitzt und welche Trends erkennbar sind. Weiter wollen wir erheben, welche Inhalte von BPR sich nachhaltig durchgesetzt haben.

1. Die Verknüpfung von Aktivitäten wird generell oft als "Prozess" bezeichnet. Für "Geschäftsprozesse" ist laut Literatur charakteristisch, dass sie aus einer funktionsüberschreitenden Verkettung wertschöpfender Aktivitäten bestehen, die bei den Kunden eines Unternehmens beginnen und enden. Welche Kriterien muss ein Prozess in Ihrem Unternehmen erfüllen, um als "Geschäftsprozess" eingestuft zu werden?

	trifft zu	trifft nicht zu
Verkettung von wertschöpfenden Aktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktionsübergreifend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Bedeutung für das Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein von Ziel- und Messgrößen zur Steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein eines Prozessverantwortlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. a. Wird eine Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse vorgenommen?

Primäre Geschäftsprozesse sind für das WIM solche, in denen die originäre Wertschöpfung stattfindet, d.h. die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für externe Kunden. Sekundäre Geschäftsprozesse unterstützen die primären in Form von Infrastrukturleistungen wie z.B. Information.

- ja nein, ist auch nicht geplant
 bisher nicht, ist aber geplant

b. Welche(r) dieser Prozesse ist in Ihrem Unternehmen ein primärer Geschäftsprozess?

- Innovationsprozess Produkt/Dienstleistungsentwicklungsprozess
 Vertriebsprozess Serviceprozess
 Auftragsabwicklungsprozess Sonstiger: _____

Unsere FAX-Nummer: 089 - 2180 - 13541

Seite 1

WIM

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der
Universität München

Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwigstraße 28
D-80539 München
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>

b. Vorausgesetzt, Sie setzen externe Berater ein: Wie hoch war/ist die Zahl der ungefähren externen Berater-Manntage pro durchschnittlichem BPR-Projekt (inklusive Implementierung)?

- mehr als 400 MT zwischen 100 und 200 MT
 zwischen 200 und 400 MT bis 100 MT

c. Nach welcher vorwiegenden Methodik erfolgt bei Einsatz externer Berater die Planung und Durchführung von BPR-Aktivitäten?

- Anwendung der von dem externen Beratungsunternehmen entwickelten Methodik (z.B. McKinsey-Methode,
 Anwendung von im eigenen Unternehmen entwickelten Methoden und Vorgaben
 Anwendung einer Kombination aus der unternehmenseigenen Methode und der des externen Beraters
 Keine spezielle "Methodik" vorgegeben, sondern je nach Projekt im Unternehmen selbst entwickelt
 Kein Einsatz von externen Beratungsunternehmen

8. Welche Vorgaben existieren für die Durchführung eines BPR-Projektes in Ihrem Unternehmen?

- Es existiert ein eigenes "Handbuch", nach dem sämtliche Schritte exakt geplant und durchgeführt werden
 Es existieren Vorgaben, aber nur in Form einer groben Richtlinie, die den Rahmen definiert
 Es existieren derzeit keine Vorgaben, die Entwicklung eines Handbuches/einer Richtlinie ist aber geplant
 Es existieren keine Vorgaben, eine Definition solcher ist auch nicht geplant

9. a. Verwenden Sie BPR-Tools - wie z.B. in 9.b. dargestellt - in Zusammenhang mit Ihren BPR-Aktivitäten:

- ja Nein, auch nicht geplant
 Bisher nicht, aber geplant

b. Welche BPR-Tools wurden/werden bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt? (mehrere Antworten möglich)

- ARIS (IDS Scheer) Corporate Modeler (CASEwise)
 Bonapart (Intraware) Workflow Modeler (Meta Software)
 ProVision (Proforma) QPR ProcessGuide (QPR)
 MEGA (Mega International) Rational Rose (Rational Software)
 INCOME (Promatis) MS Office (z.B. Powerpoint, Excel, Project, Visio) (Microsoft)
 Visible Analyst (Visible) Sonstige: _____
 Innovator (MID) Bisher wurde kein BPR-Tool eingesetzt
 System Architekt (Popkin)

10. a. Wurde/werden im Zuge der Beschaffung und Einführung von neuen IT-Systemen BPR-Projekte durchgeführt?

	vollständig durchgeführt	teilweise durchgeführt	geplant	nicht durchgeführt, nicht geplant
Einführung von ERP-Systemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von Datenbanksystemen/CRM-Systemen zum Kundenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von Supply Chain Mgmt Systemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von eBusiness Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von gesamtheitlichen Systemen wie z.B. SAP/R3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WIM

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der
Universität München

Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwigstraße 28
D-80539 München
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>

b. Wurden/Werden durch diese IT-Systeme (nicht BPR-Tools!) Geschäftsprozesse neu definiert bzw. umgestaltet?

	voll neu bzw. um- gestaltet	teilweise neu bzw. umgestaltet	geplant	nicht ge- staltet, nicht geplant
Einführung von ERP-Systemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von Datenbanksystemen/CRM-Systemen zum Kundenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von Supply Chain Mgmt Systemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von eBusiness Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von gesamtheitlichen Systemen wie z.B. SAP/R3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Wie erfolgt die Gestaltung von Prozessen im Rahmen von BPR-Projekten?

	trifft immer zu	trifft meistens zu	trifft teil- weise zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Radikale Neugestaltung des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schrittweise Weiterentwicklung des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Bei radikaler Neugestaltung des Prozesses</u>					
ist ein bestimmtes Ziel Ausgangspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind meist mehrere Abteilungen betroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat dies auch Auswirkungen auf die Aufbauorganisation des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird die Entscheidung über die Neugestaltung von der Abteilungs/Geschäftsleitung getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Bei schrittweiser Weiterentwicklung</u>					
ist ein bestimmter Prozess Ausgangspunkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind meist abgegrenzte Funktionen betroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat dies keine Auswirkungen auf die Aufbauorganisation des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird die Entscheidung über die Weiterentwicklung von einzelnen Projektteams getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ist eine geschäftsprozess-orientierte Aufbauorganisation in Ihrem Unternehmen eingeführt?

- Gesamte Aufbauorganisation ist gemäß den Kernprozessen/Geschäftsprozessen ausgerichtet
- Nur einzelne Abteilungen/Bereiche sind prozessorientiert ausgerichtet
- Auch die Führungsebene ist prozessorientiert ausgerichtet
- Derzeit existiert keine geschäftsprozess-orientierte Aufbauorganisation im Unternehmen, das ist aber geplant
- Derzeit existiert keine geschäftsprozess-orientierte Aufbauorganisation im Unternehmen, das ist auch nicht geplant

13. Welche Geschäftsprozesse werden in Ihrem Unternehmen abteilungsübergreifend durchgeführt?

	abteilungsübergreifend durchgeführt		
	ja	nein, aber geplant	nein
Innovation, Produktplanung- und Entwicklung (z.B. Marketing, Vertrieb, Produktion, Forschung & Entwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb, Service, Auftragsabwicklung (z.B. Marketing, Vertrieb, Produktion, Finanzen und Logistik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supply Chain Management, Partnermanagement (z.B. Integration von Produktion, Logistik, Vertrieb und Einkauf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Entscheidung und Reporting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unsere FAX-Nummer: 089 - 2180 - 13541

Seite 4

WIM

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der
Universität München

Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwigstraße 28
D-80539 München
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>

14. Welche Systeme zur Führung und Entscheidung über Prozesse werden eingesetzt?

- Monetäre Führungsgrößen (z.B. Deckungsbeitragsrechnung, Prozesskostenrechnung, etc.)
- Direkte, nicht monetäre Führungsgrößen (z.B. Auswertung von Kundenbeschwerden, etc.)
- Ein geschäftsbereich-orientiertes System wie z.B. Balanced Scorecard
- Kombination von monetären und nicht monetären Führungsgrößen, aber kein integratives System
- Sonstige: _____

15. Wie erfolgt die Optimierung/das Design/die Gestaltung von Prozessen zwischen Ihrem und externen Unternehmen?

- Zur Zeit keine Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse, auch nicht geplant
- Zur Zeit keine Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse, aber geplant
- Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse ist erfolgt/erfolgt zur Zeit

Wie erfolgt eine etwaige Gestaltung unternehmensübergreifender Prozesse bzw. wie ist sie geplant?

	trifft zu	trifft meistens zu	trifft teilweise zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Vorab wird der zu definierende Prozess im eigenen Unternehmen identifiziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartner treten eher an unser Unternehmen für die integrative Gestaltung von Geschäftsprozessen heran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein gemeinsames, unternehmensübergreifendes Team ist verantwortlich für Gestaltung und Umsetzung des Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der gemeinsame Prozess wird am Endkunden ausgerichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redundante Aktivitäten, die vorher in den einzelnen Unternehmen durchgeführt wurden, werden in einen Prozess zusammengefaßt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine gemeinsame Datenbank/übergreifendes IT-System wird zur Umsetzung eingesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil C: Persönliche Informationen

1. In welcher Abteilung sind Sie tätig?

- IT
- Marketing & Vertrieb
- Forschung & Entwicklung
- Rechnungswesen & Controlling
- Geschäftsleitung
- Sonstige: _____

2. Beschreiben Sie kurz Ihren Aufgabenbereich

3. Was ist Ihre Position im Unternehmen?

- Geschäftsführung / Vorstand
- Abteilungsleiter
- Manager / Projektleiter
- Assistenz der Geschäftsführung / des Vorstands
- Mitarbeiter
- Sonstige: _____

Herzlichen Dank für Ihre Mühe und Zeit!