

Geschäftsprozessmanagement –  
Kritische Erfolgsfaktoren für die Modellierung einer Prozesslandschaft

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Meyer-Brenken



Vorname: Kira



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 10.08.2017

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1. Geschäftsprozessmanagement .....	3
2.2. Modellierung von Prozessen.....	5
2.3. Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung.....	6
2.4. Ziele des Geschäftsprozessmanagements .....	7
2.5. Weitere Managementkonzepte .....	8
2.6. Treiber für die Einführung von GPM .....	12
2.7. Forschungsfrage und -methode.....	13
3. Ergebnisse und Diskussion.....	16
3.1. Ergebnisse der Literaturanalyse .....	16
3.2. Ergebnisse der Experteninterviews .....	19
3.3. Diskussion .....	20
4. Fazit .....	22
5. Limitationen und Ausblick .....	24
Literaturverzeichnis .....	IV
Anhang .....	VI
Ehrenwörtliche Erklärung.....	XXIV

# 1. Einleitung

Aufgrund von wirtschaftlichen Veränderungen und technologischen Weiterentwicklungen wie der Digitalisierung ist es wichtig, für Unternehmen ihre eigene Position im Markt zu halten oder sogar zu verbessern.<sup>1</sup> Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin die Umwelt zu kontrollieren, welche durch Dynamik, Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet ist.<sup>2</sup> Diesen Herausforderungen stehen Effektivitäts- und Effizienzprobleme gegenüber. Durch effektives Handeln werden die Ziele des Unternehmens bestimmt. Somit beeinflusst die Effektivität die Strategie und die Ziele des Unternehmens. Durch effizientes Handeln sollen mit möglichst wenigen Ressourcen die gesetzten Ziele erreicht werden. Demnach können mithilfe der Effizienz organisatorische Werkzeuge in Bezug auf ihre Zielerreichung bewertet werden.<sup>3</sup> Die Effektivitäts- und Effizienzprobleme können durch ein mangelhaftes Geschäftsprozessmanagement (GPM) verursacht werden.<sup>4</sup> Geschäftsprozesse, die in einem Unternehmen ablaufen, haben einen großen Einfluss auf die Wertschöpfung und somit auch auf die Marktstellung, Effizienz und Effektivität des Unternehmens. Ein gezieltes Geschäftsprozessmanagement kann die Abläufe dahingehend beeinflussen, dass die Leistung und die Qualität verbessert werden und daraus Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten resultieren. Dabei unterstützt die Informationstechnologie (IT) die Abbildung der Geschäftsprozesse. Im Laufe der Zeit verändern sich die Abläufe und werden durch das GPM angepasst. Dies geschieht in verschiedenen Branchen unterschiedlich schnell, dadurch kann der Einfluss von GPM zwischen den Branchen variieren.<sup>5</sup> Mit den steigenden Unternehmensaktivitäten im Bereich GPM, steigen auch die Aktivitäten der Informationsmodellierung, wodurch die Informationsmodelle im Unternehmen zunehmen.<sup>6</sup> In dieser Arbeit wird als Informationsmodell die Prozesslandschaft betrachtet.

Das Geschäftsprozessmanagement kann demnach als ein Managementkonzept gesehen werden, mit der Aufgabe die Geschäftsprozesse modellbasiert zu gestalten, zu koordinieren und auszuführen.<sup>7</sup> Bei den kritischen Erfolgsfaktoren handelt es sich um Größen, die einen zentralen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele und

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker et al. 2009, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Osterloh 2009, S. 185ff.

<sup>4</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 5

<sup>5</sup> Vgl. Becker et al. 2009, S. 1

<sup>6</sup> Vgl. Becker et al. 2012, S. 47

<sup>7</sup> Vgl. Scheer et al. 1995, S. 1

somit auch auf den Unternehmenserfolg aufweisen.<sup>8</sup> Zur Modellierung von Daten werden diese formal beschrieben, definiert, spezifiziert und zusammenhängend dargestellt.<sup>9</sup> Die Prozesslandschaft ist ein Hilfsmittel, um die Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen Geschäftsprozessen darzustellen.<sup>10</sup>

Diese Arbeit ist wie folgt aufgebaut. In der Einleitung wurde eine Einführung gegeben, indem die Motivation für das Thema erläutert wurde. Im zweiten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen vorgestellt. Zunächst wird das Geschäftsprozessmanagement beschrieben, darauf folgen die Modellierung von Prozessen, die Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung, die Ziele des Geschäftsprozessmanagements und weitere Managementkonzepte. Weiterhin werden die Treiber für die Einführung von GPM, die Forschungsfrage sowie die verwendeten Forschungsmethoden erläutert. Der nächste Abschnitt enthält die Ergebnisse und die Diskussion. Zum einen werden die Ergebnisse der Literaturanalyse erläutert und ein Vorgehensmodell entwickelt. Zum anderen werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews vorgestellt. Daraufhin wird die Arbeit im Fazit zusammengefasst. Zudem folgen die Limitationen dieser Arbeit und der Ausblick. Abschließend werden die verwendeten Referenzen aufgelistet. Im Anhang befinden sich die Transkription der Experteninterviews und die Literaturmatrix nach Webster and Watson.

---

<sup>8</sup> Vgl. Szczutkowski, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10338/kritische-erfolgskriterien-v8.html>, Abruf 08.08.17

<sup>9</sup> Vgl. Lackes und Siepermann, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75472/datenmodellierung-v9.html>, Abruf 08.08.17

<sup>10</sup> Vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 73

## 5. Limitationen und Ausblick

Diese Arbeit unterliegt mehreren Limitationen. Zum einen ist die Anzahl der befragten Experten auf fünf begrenzt. Um eine valide Aussage über die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Modellierung einer Prozesslandschaft zu erhalten, sollte die Anzahl der Befragten erhöht werden. Die optimale Anzahl an Experten ist von dem jeweiligen Forschungsfeld abhängig. Weil sich diese Arbeit mit einem bestimmten Teilbereich des GPMs befasst, kann eine geringe Anzahl ausreichend sein. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, müssten jedoch mehr Experten befragt werden. Zum anderen wurden nur Experten aus einer Branche und einem Unternehmen ausgewählt. Hier müssten noch weitere Unternehmen aus der Pharmabranche untersucht werden und Unternehmen, die einer anderen Branche angehören.<sup>73</sup> Außerdem könnte die Literaturanalyse in einem größeren Umfang ausgearbeitet werden. Der Grund für diese Limitation liegt bei der begrenzten Bearbeitungszeit für diese Arbeit. Des Weiteren könnten bei einem längeren Bearbeitungszeitraum weitere Aspekte genauer analysiert werden.

In dieser Arbeit wurde die Modellierung einer Prozesslandschaft behandelt. Der Ausblick bezieht sich demnach auf die Schritte nach dem Abschluss der Modellierung. Nach Meinung der Experten (s. Anhang) muss die aktive Arbeit mit der Prozesslandschaft folgen. Durch die Analyse der vorliegenden Prozesse, lassen sich Verbesserungspotenziale aufdecken. Diese Optimierungen sollten zukunftsnahe realisiert werden. Zudem könnten mögliche Veränderungen der Prozesse simuliert werden. Unter Simulation wird die Nachbildung des Systems zu einem bestimmten Zeitpunkt verstanden. Es werden Zustände bestimmt und diese Änderungen werden zu definierten Zeitpunkten berechnet. Dadurch können die Auswirkungen von den ausgewählten Veränderungen und Zuständen erfasst werden. Diese Auswirkungen sind dann Entscheidungsgrundlage für die Veränderungen.<sup>74</sup> Als weitere Möglichkeit könnte die Verknüpfung der Prozesslandschaft mit Kennzahlen untersucht werden. Wenn die Prozesslandschaft aktuelle Daten beinhaltet, kann sie als Grundlage für die Generierung von Kennzahlen genutzt werden. Für alle möglichen Nutzungen der Prozesslandschaft gilt die Voraussetzung, dass die abgebildeten Prozesse aktuell sind und die Realität abbilden. Somit ist es wichtig, dass die Prozesse nach der Modellierung in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

---

<sup>73</sup> Vgl. Wassermann 2015, S. 56

<sup>74</sup> Vgl. Hedtstück 2013, S. 21