

# Optimierung des Prozessmanagements in diversifizierten Großunternehmen mit unabhängigen Werken

## Masterarbeit

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

vorgelegt von

Name: Tiburski

■■■■■■ ■■■■■■

Vorname: Isabelle Fabienne

■ ■■■■■■

Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Ort, den\* Hannover, 20.12.2019

\*(Datum der Beendigung der Arbeit)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis .....	II
Kurzfassung .....	III
1 Einleitung .....	1
1.1 Motivation .....	1
1.2 Vorgehen .....	2
2 Stand der Forschung .....	4
2.1 Grundlagen zum Prozessmanagement .....	4
2.2 Prozessmanagement-Kreislauf .....	7
2.3 ISO 9001 und IATF 16949 .....	12
2.4 Voraussetzung für erfolgreiches Prozessmanagement .....	15
3 Theoretisches Modell zur Prozessmanagementoptimierung .....	27
4 Evaluation anhand einer Einzelfallstudie .....	35
4.1 Vorbereitung der Datenerhebung .....	35
4.2 Durchführung von Experteninterviews .....	38
4.3 Ergebnisse der Einzelfallstudie .....	43
4.3.1 Verständnis von Prozessmanagement .....	43
4.3.2 Charakteristika der ContiTech AG .....	45
4.3.3 Validierung der Handlungsempfehlungen .....	50
4.3.3.1 Strategie .....	51
4.3.3.2 Menschen .....	55
4.3.3.3 Kultur .....	60
4.3.3.4 IT .....	67
4.3.3.5 Methoden .....	69
4.3.3.6 Governance .....	72
5 Erkenntnisse aus der Einzelfallstudie .....	79
5.1 Diskussion der Ergebnisse .....	79
5.2 Prozessmanagementoptimierung der ContiTech AG .....	89

5.3	Empfehlung für diversifizierte Großunternehmen mit unabhängigen Werken ...	91
5.4	Auswirkungen auf die theoretische Forschung zum Prozessmanagement .....	94
6	Kritische Würdigung .....	96
7	Fazit und Ausblick .....	97
8	Literaturverzeichnis .....	99
Anhang A	Leitfaden für die Experteninterviews .....	108
Anhang B	Transkription der Experteninterviews.....	110
B.1	Transkript E1 .....	110
B.2	Transkript E2 .....	144
B.3	Transkript E3 .....	182
B.4	Transkript E4 .....	219
B.5	Transkript E5 .....	244
B.6	Transkript E6 .....	272
B.7	Transkript E7 .....	294
B.8	Transkript E8 .....	317
B.9	Transkript E9 .....	348

# 1 Einleitung

In einer durch konstante Veränderungen geprägten Wirtschaft sind die Unternehmen gezwungen, sich immer schneller an die Anforderungen ihrer Umwelt anzupassen. Je größer eine Organisation ist, desto träger wird diese in der Regel, was zunehmend zu einem Problem für die verschiedenen Großunternehmen wird. Aus diesem Grund versuchen manche dieser Unternehmen seit Jahren beispielsweise ihre Produktpalette zu erweitern, um sich gegen mögliche Risiken abzusichern. Dieser Vorgang wird als Diversifikation bezeichnet (Müller, 2016, S.16).

Die Folgen dieser Diversifikation sind die Befugnisse und Freiheiten, die beispielsweise lokalen Standorten zugeschrieben werden, da eine zentrale Steuerung je nach Grad der Diversifizierung kaum noch möglich ist. So entstehen faktisch eigenständige Unternehmen innerhalb eines anderen Unternehmens, welches ausschließlich die Koordination übernimmt. Nun ist eine Möglichkeit der Unternehmen, um sich schnell an Umweltveränderungen anzupassen, die Umsetzung von Prozessmanagement. Dabei wird eine Organisation nicht, wie derzeit üblich, durch ihre Abteilungen definiert, sondern durch die relevanten Geschäftsprozesse (Hammer, 2015, S.8; vom Brocke und Rosemann, 2015, S.48).

Im Rahmen des Prozessmanagements werden den jeweiligen Prozessen verschiedene Abteilungen zugeordnet und nicht andersherum. Hierdurch entsteht eine prozessuale Systematisierung der Leistungserbringung (Hinsch, 2019a, S.5). So können wertschöpfenden Prozessen Ziele gesetzt werden, die nur durch Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen erreicht werden können. Zusätzlich gewinnt eine Organisation an Transparenz, da neben Tätigkeiten der Produktion auch administrative Prozesse, wie zum Beispiel die Budgetplanung, erstmalig schrittweise definiert und dokumentiert werden. Die eingangs thematisierte Trägheit von Großunternehmen wird durch die erfolgreiche Implementierung von Prozessmanagement und der damit verbundenen Transparenz schrittweise verringert und in einen agilen Zielzustand überführt. Eine Prozessorganisation hat den Vorteil, Veränderungen zu antizipieren und die eigenen Prozesse gezielt an diese Veränderungen anzupassen, bevor finanzielle Verluste eintreten (Hammer, 2015, S.7; Kasemsap, 2018, S.85f.).

## 1.1 Motivation

Bereits seit den 1980er Jahren analysieren zahlreiche Autoren die bestmögliche Ausführung von Prozessmanagement, um damit nachhaltig einen Erfolg zu erzielen. Dabei wird häufig vernachlässigt, dass Unternehmen zunächst bewusst Prozessmanagement als solches in die bestehende Organisationsstruktur implementieren müssen, bevor eine optimale Umsetzung mit Fokus auf dem Management der vorhandenen Prozesse erfolgen kann (Hammer, 2015, S.3 f.).

Vor diesem Hintergrund definieren Rosemann und vom Brocke (2015) sechs Kernelemente in einer Organisation, die einen erfolgsentscheidenden Einfluss auf die Implementierung von Prozessmanagement haben. Innerhalb dieser Kernelemente wurden auf Grundlage eines Reifegradmodelles mehrere Fähigkeitsbereiche identifiziert, welche die Unternehmen bei der Selbstevaluation unterstützen. Somit implizieren die Autoren, dass Organisationen bestimmte Voraussetzungen erfüllen sollten, um Prozessmanagement erfolgreich ausführen zu können. Dabei wird von den Autoren jedoch keine Differenzierung von Unternehmensarten vorgenommen, um auf die möglichen Besonderheiten dieser einzugehen. In der vorliegenden Arbeit werden aus der Theorie von Rosemann und vom Brocke (2015) konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die wiederum auf ihre Eignung in der Praxis überprüft werden, um die Forschungsfrage

*„Wie können diversifizierte Großunternehmen Prozessmanagement erfolgreich in die Organisation integrieren und optimieren?“*

zu beantworten. Dafür erfolgt eine Einzelfallstudie am Beispiel eines diversifizierten Großunternehmens auf Grundlage von Experteninterviews sowie eine Generalisierung der Ergebnisse. Abschließend wird eine Bewertung des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Prozessmanagement vorgenommen und zukünftige Forschungsbereiche aufgezeigt.

### 1.2 Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in dieser Arbeit die Design Science Research Methode verwendet. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist die Generierung von Wissen für einen bestimmten Problembereich durch die Erstellung und Anwendung sogenannter Artefakte. Nach Peffers et al. (2007) besteht diese Methode aus sechs Schritten, die in *Abbildung 1* dargestellt sind.

Abbildung 1: Vorgehen der Design Science Research Methode



*Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Peffers et al. (2007)*

Im ersten Schritt wird ein spezifisches Forschungsproblem definiert sowie die Relevanz der Problemlösung dargelegt (Peffers et al., 2007, S.52). In diesem Kapitel wurde durch die Definition der Forschungsfrage sowie die Herausstellung der Motivation der erste Schritt der Design Science Research Methode bereits erfüllt. Im Folgenden werden aus der Problemstellung des ersten Schrittes die Ziele für das weitere Vorgehen abgeleitet (Peffers et al., 2007, S.55). Diese bestehen im Rahmen dieser Arbeit aus der Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Prozessmanagementoptimierung in einem spezifischen als auch, soweit möglich, einem generellen Kontext. Ersteres bezieht sich auf diver-

sifizierte Großunternehmen mit unabhängigen Werken, um einen Bezug zu der Forschungsfrage herzustellen. In einem dritten Schritt soll ein theoretisches Modell oder eine theoretische Methode erstellt werden, um die zu Beginn definierte Zielsetzung zu erreichen (Peffer et al., 2007, S.55). Hierfür wird im zweiten Kapitel zunächst ein Überblick aktueller Forschungen zu dem Thema Prozessmanagement gegeben und im dritten Kapitel theoretische Handlungsempfehlungen aus den vorherigen Erkenntnissen abgeleitet. Diese müssen in einem vierten Schritt, beispielsweise durch Experimente, Simulationen oder Fallstudien, validiert werden (Peffer et al., 2007, S.55). In dieser Arbeit wird die Validierung mithilfe einer Einzelfallstudie auf Grundlage von Experteninterviews vorgenommen, dessen Vorbereitung und Durchführung in Kapitel 4.1 und 4.2 erläutert werden. Die Evaluation der Experteninterviews als fünfter Schritt erfolgt in den Kapiteln 4.3 und 5. Das Ziel ist hierbei der Abgleich von den definierten Zielen aus Schritt zwei mit dem Ergebnis aus Schritt vier (Peffer et al., 2007, S.56). Je nach Güte der Ergebnisse werden die Erkenntnisse in einem sechsten Schritt an Forscher oder andere relevante Zielgruppen, zum Beispiel durch wissenschaftliche Publikationen, kommuniziert (Peffer et al., 2007, S.56). Dieser Schritt erfolgt hier durch Abgabe der Abschlussarbeit an den betreuenden Universitätsprofessor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Leibniz Universität Hannover sowie an die interviewten Experten und zusätzliche Stakeholder des Unternehmens der Einzelfallstudie. Weitere Veröffentlichungen werden auf Basis des Umfangs dieser Arbeit nicht angestrebt. In Kapitel 6 erfolgt abschließend eine Zusammenfassung und Evaluation der Ergebnisse sowie ein Fazit in Kapitel 7.

nur ein Indiz für die Priorisierung von Handlungsempfehlungen beziehungsweise der Kernelemente. Weitere Einflüsse, wie die Reihenfolge, in der die Kernelemente während der Interviews thematisiert wurden, sind durchaus denkbar.

Zusammenfassend kann die in dieser Arbeit verwendete wissenschaftliche Methodik noch vertieft werden. Dennoch sind auch die Implikationen für die Forschung zum Thema Prozessmanagement nicht zu vernachlässigen, welche den Mehrwert dieser Abschlussarbeit darstellen. Das folgende Kapitel beinhaltet mögliche Themenfelder, die im Rahmen zukünftiger Forschung zum Prozessmanagement analysiert werden können, sowie eine kurze Zusammenfassung der vorgestellten Inhalte in Form eines Fazits.

## **7 Fazit und Ausblick**

Konstante Veränderungen der wirtschaftlichen Umwelt zwingen Unternehmen zu einer immer schnelleren Anpassung. Zur Risikovermeidung setzen manche Organisationen daher auf eine Diversifikation ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Eine schnelle Anpassung an Umweltveränderungen kann zudem durch die Implementierung von Prozessmanagement erreicht werden. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war somit die Identifikation von Maßnahmen zur Prozessmanagementoptimierung für den Kontext von diversifizierten Großunternehmen mit unabhängigen Werken.

Dafür wurde in Kapitel 2 ein Überblick des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Prozessmanagementoptimierung gegeben sowie Voraussetzungen für dessen erfolgreiche Implementierung anhand des Referenzmodells von Rosemann und vom Brocke (2015) abgeleitet. Ein Problem in der aktuellen Forschung zu diesem Thema ist die fehlende Differenzierung zwischen den Charakteristiken verschiedener Unternehmensformen. In ihrem Modell definieren Rosemann und vom Brocke (2015) beispielsweise sechs Kernelemente, die einen Einfluss auf den Erfolg von Prozessmanagement haben. Auf dieser Grundlage werden in der vorliegenden Arbeit theoretische Handlungsempfehlungen in Kapitel 3 entwickelt, um ein Vorgehen zur Prozessmanagementoptimierung speziell für diversifizierte Großunternehmen mit unabhängigen Werken zu erarbeiten. Diese theoretischen Empfehlungen werden in Kapitel 4 im Rahmen einer Einzelfallstudie mit Experteninterviews validiert und analysiert. Die Erkenntnisse dieser Untersuchungen werden zudem in Kapitel 5 generalisiert und sowohl auf die Ebene von diversifizierten Großunternehmen mit unabhängigen Werken als auch auf die Ebene der theoretischen Prozessmanagementoptimierung angewendet.

Dabei ist eindeutig, dass die Identifizierung der sechs Kernelemente durch Rosemann und vom Brocke (2015) zwar ihre Berechtigung hat, jedoch für die praktische Anwendung zur Prozessmanagementoptimierung nicht ausreichend spezifiziert sind. An dieser Stelle leistet die vorliegende Arbeit einen Mehrwert, da durch die Validierung mit Experten eine Priorisierung der Inhalte möglich war. Der für das Prozessmanagement erfolgsentscheidende Bereich eines Unternehmens ist die Unternehmenskultur, dicht gefolgt von der generellen

Steuerung des Vorhabens. Vor allem in Bezug auf diversifizierte Großunternehmen mit unabhängigen Werken konnte gezeigt werden, dass eine Standardisierung von übergreifenden Ansätzen wie dem Prozessmanagement zentral und in der hierarchischen Struktur möglichst hoch aufgehängt werden müssen. Die Kernelemente *IT* und *Methoden*, welche bereits im Rahmen des theoretischen Referenzmodells als ausschließlich unterstützend bezeichnet werden, konnten im Rahmen der Einzelfallstudie dieser Arbeit nicht als solche bestätigt werden. Daher ist eine Integration dieser Unterstützungsleistungen in die anderen Kernelemente sowie in die Handlungsempfehlungen vorzunehmen.

Zukünftige Forschungen im Bereich ganzheitlicher Ansätze zur Prozessmanagementoptimierung können die in dieser Arbeit entwickelten Erkenntnisse durch praktische Untersuchungen zusätzlicher Organisationen validieren. Des Weiteren ist diese Arbeit eine erste Betrachtung der Thematik, weshalb die einzelnen Kernelemente in zukünftigen Analysen genauer zu untersuchen sind. Als drittes und letztes sollten sich nachfolgende Abhandlungen mit der Frage beschäftigen, ob diversifizierte Großunternehmen mit unabhängigen Werken ganzheitliche Konzepte wie das Prozessmanagement generell zentral steuern oder die Koordination den einzelnen lokalen Bereichen und Werken überlassen sollten.