

HANSER

Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozessmanagemen t in der Praxis

Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen

ISBN-10: 3-446-41002-3

ISBN-13: 978-3-446-41002-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41002-2>

sowie im Buchhandel

1 Warum Geschäftsprozessmanagement?

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Anforderungen werden Unternehmen heute konfrontiert?
- Mit welchen Problemen haben Unternehmen zu kämpfen?
- Warum ist Geschäftsprozessmanagement geeignet, heutige und zukünftige Probleme in Unternehmen zu lösen?
- Welche Merkmale kennzeichnen das Geschäftsprozessmanagement?
- In welcher Beziehung steht das Geschäftsprozessmanagement zu anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Welche Anforderungen stellt das Qualitätsmanagement an das Geschäftsprozessmanagement?
- Welche Rolle spielt die Informations- und Kommunikationstechnik im Geschäftsprozessmanagement?
- Welche Aktualität hat das Geschäftsprozessmanagement?

1.1 Anforderungen an Unternehmen

Die Anforderungen an Unternehmen steigen ständig. Fast täglich begegnen uns Schlagworte, die darauf hinweisen:

- Globalisierung und Internationalisierung der Märkte,
- Deregulierung des Wettbewerbs,
- schnellere technologische Entwicklungen,
- kürzere Produktlebenszyklen,
- Homogenisierung der Produkte,
- Preisverfall und Kostendruck,
- Wertewandel,
- steigende Ansprüche der Kunden,
- gesättigte Käufermärkte.

Dank der schnellen Überbrückung von Raum und Zeit durch fortschreitende Verkehrs- und Kommunikationstechnik agieren Unternehmen heute weltweit. Die zunehmende Markttransparenz hat die Zahl der Anbieter und den Wettbewerbsdruck erheblich ansteigen lassen. Informationen über Märkte, Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Konkurrenzprodukte können schneller beschafft werden und stehen weltweit allen Marktteilnehmern zur Verfügung. Wettbewerbsvorteile erzielen vor allem die Unternehmen, die schnell

ler als ihre Wettbewerber auf Veränderungen von Märkten, Kunden und Technologien reagieren. Ihre Stärken sind hohe Produktivität, Flexibilität und kurze Reaktionszeiten. Zeit ist zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Wer schneller, effizienter und kundennäher agiert, steigert Umsätze, Marktanteile und Ergebnisse. Nicht Größe, sondern Geschwindigkeit bestimmt den Erfolg.

Die wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität können Unternehmen nur erfüllen, wenn sie den Wandel als permanente Herausforderung und kontinuierlichen Prozess betrachten. Der Wandel umfasst das gesamte Unternehmen:

- Einstellungen und Verhalten von Management und Mitarbeitern,
- Führungssystem,
- Organisation,
- Controlling,
- Technologien, Prozesse und Produkte.

Das Geschäftsprozessmanagement ist ein geeignetes und bewährtes Konzept, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen.

1.2 Probleme in Unternehmen

Den hohen Anforderungen auf der einen Seite stehen oft ungelöste Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Schlagwörter „Effektivität“ und „Effizienz“ beschreiben. Effektivität bedeutet „das Richtige tun“, wie z. B. die richtigen Erfolgsfaktoren bestimmen, die richtigen Kernkompetenzen aufbauen, die richtigen Märkte auswählen und die richtigen Produkte entwickeln. Maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben Unternehmensvision, Unternehmensstrategie und Unternehmensziele.

Viele Unternehmen haben Defizite, was ihre Effektivität angeht. Beispiele dafür sind:

- kein überzeugendes Leitbild,
- unklare strategische Ziele,
- mangelhafte Kenntnis von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen,
- unklare Marktziele,
- mangelhafte Kenntnis der Kundenprobleme, -bedürfnisse, -anforderungen und -erwartungen,
- unklare Prozess- und Produktziele.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Nicht selten schlägt die Unzufriedenheit auch auf die

Kapitalgeber und die Gesellschaft durch. Besonders kritisch für das Unternehmen sind Kunden. Von ihren Entscheidungen hängen Umsatz und Ergebnis eines Unternehmens ab. Der Kundenzufriedenheit ist deshalb höchste Aufmerksamkeit zu schenken.

Effizienz bedeutet „etwas richtig tun“. Hier geht es um die „effiziente“, d. h. wirtschaftliche Erreichung der gesetzten Ziele. Effizienzprobleme bereiten besonders die betrieblichen Abläufe. Abbildung 1-1 zeigt Problemfelder, deren Ursache in der unzureichenden Beherrschung der Prozesse liegt. Häufig sind die Prozesse mit nicht wertschöpfenden Aktivitäten überladen und erfordern wegen der vielen Schnittstellen einen hohen Koordinationsaufwand. Sie stellen im Unternehmen den größten Kostenblock dar. Die Prozesseffizienz hat erheblichen Einfluss auf Produktivität und Profitabilität.

Parameter der Effizienz sind Zeiten, Qualität und Kosten. Diese Größen stehen miteinander in enger Beziehung. So wird z. B. gefordert, Produkte mit hoher Qualität in kurzer Zeit und mit geringen Kosten zu entwickeln. In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. Die Gründe dafür liegen in bilanziellen und steuerlichen Vorschriften, dem besonderen Gewicht des Rechnungswesens sowie der starken Stellung der kaufmännischen Controller.

Kostenmanagement hat häufig einen stärkeren Einfluss auf das Unternehmensgeschehen als Qualitäts- und Zeitmanagement. In deutschen Unterneh-

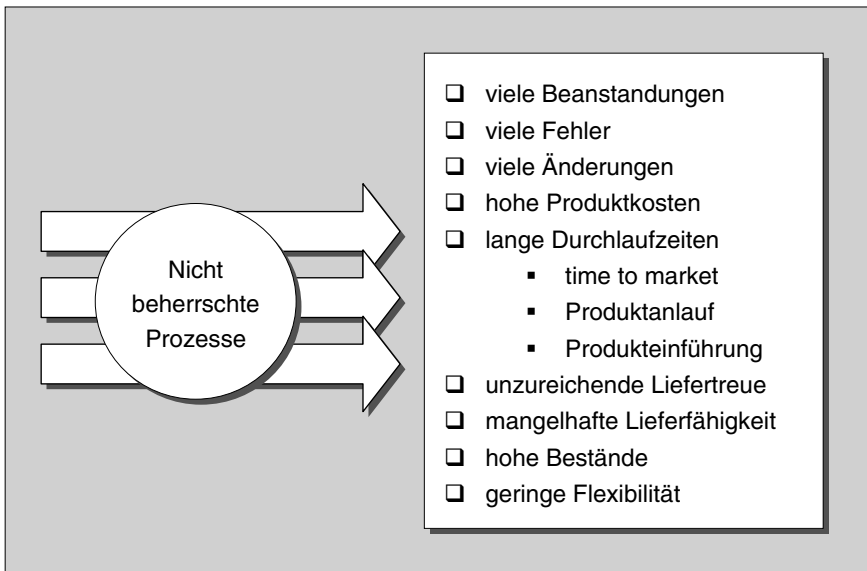


Abbildung 1-1: Probleme in Unternehmen als Folge nicht beherrschter Prozesse

men hat es Tradition, Ergebnisprobleme über Kostensenkungsprogramme und weniger über Qualitätssteigerungs- oder Zeitreduzierungsprogramme zu lösen. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind z. B. Personalabbau, Outsourcing, Bestandsabsenkung, Einkaufsoffensiven, Investitionskürzungen bzw. -streckungen, Bereinigung des Produktprogramms und Abbau sozialer Leistungen.

Kostensenkungsprogramme können kurzfristig zu einer Entlastung führen, bieten langfristig jedoch keine Lösung. „Jedes noch so klug geplante Kostensenkungsvorhaben ist spätestens dann beendet, wenn die Belegschaft wieder zum *business as usual übergeht*.“ (Kratz 2002)

Ergebnisprobleme haben in vielen Fällen ihre Ursache in Effektivitäts-, Qualitäts- und Zeitproblemen. Diese werden durch einseitige Kostensenkungsmaßnahmen nicht beseitigt.

Die Praxis schenkt der Effizienz allgemein höhere Aufmerksamkeit als der Effektivität. Eine Vernachlässigung der Effektivität ist jedoch gefährlich. Sie kann zu falschen Zielsetzungen führen, die auch durch hohe Effizienz nicht korrigiert werden können. Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. Auf der anderen Seite sind richtige Ziele gefährdet, wenn es an Effizienz mangelt. So verfehlt z. B. eine richtige Produktidee ihr Ziel, wenn die Anforderungen der Kunden unzureichend erfüllt werden, die Entwicklung des Produktes zu lange dauert oder Entwicklung, Fertigung und Vermarktung zu teuer sind.

Notwendig ist, der Zielsetzung (Effektivität) eine ebenso hohe Aufmerksamkeit wie der Zielumsetzung (Effizienz) zu schenken. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaft beherrschten Geschäftsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzprobleme lassen sich durch Geschäftsprozessmanagement deutlich reduzieren.

1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg

Unter Geschäftsprozessmanagement wird ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling verstanden, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausgerichtet

und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen.¹

Weltweit ist der Begriff Business Process Management (BPM) verbreitet, der stark von der IT geprägt ist und oft mit IT-Lösungen gleichgesetzt wird (vgl. u. a. Ehlers 2006). Die Inhalte von BPM werden unterschiedlich definiert. IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem (Business) BPM und technologischem (Technology) BPM (vgl. Scheer et al. 2006, S. 6). Das Business-BPM wird als Managementkonzept im Unternehmen und das Technology-BPM als Lösungskonzept zur Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden. In diesem Buch verwenden wir den Begriff Geschäftsprozessmanagement und verstehen darunter ein integriertes Managementkonzept zur Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen.

Geschäftsprozessmanagement und Geschäftsprozesse haben zwei Bezugspunkte. Der eine Bezugspunkt ist die Geschäftsstrategie (siehe vertikale Achse in Abbildung 1-2). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („was“) und welche strategischen Ziele in den Geschäftsprozessen umzu-

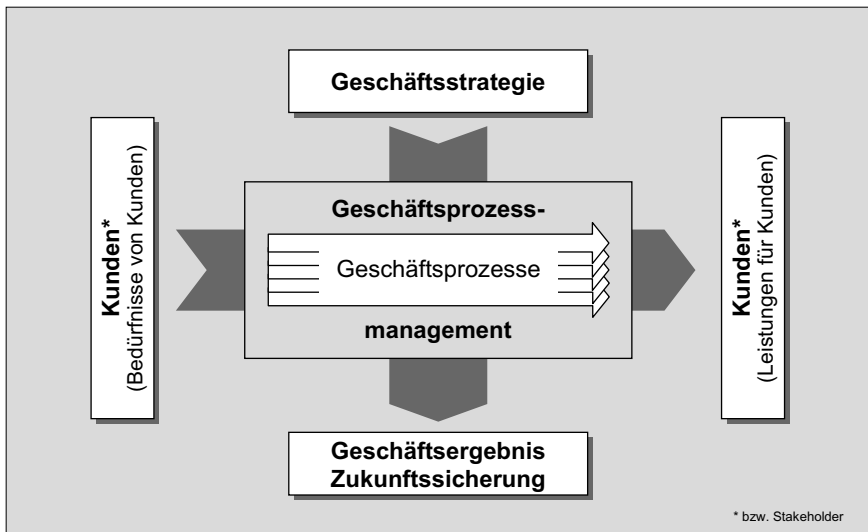


Abbildung 1-2: Bezugspunkte des integrierten Geschäftsprozessmanagements

¹ Gaitanides verwendet folgende Definition: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“ (Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994, S.3)

setzen sind („wie“). Das „Was“ und „Wie“ auf der vertikalen Achse in Abbildung 1-2 bilden die Basis für die Identifikation und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich. Da Geschäftsmodelle in Zukunft schneller als in der Vergangenheit an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen (Änderungen der Märkte, Kunden, Technologien, Produkte, Dienstleistungen, Wettbewerber, Partner), wird die enge Kopplung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessen immer wichtiger. Geschäftsprozessmanagement wird dadurch immer stärker zu einer Kernkompetenz, neue Geschäftsideen und -modelle schnell umzusetzen.

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu Kunden bzw. Stakeholdern (siehe horizontale Achse in Abbildung 1-2). Stakeholder sind Gruppen oder Personen, die Anforderungen an eine Organisation stellen bzw. Ansprüche geltend machen. Dazu zählen neben Kunden z.B. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kommunen, Gewerkschaften, Verbraucherverbände und Umweltschutzverbände. Vereinfachend wird in den weiteren Ausführungen nur von Kunden gesprochen.

Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, die Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Deshalb erstrecken sie sich von den Kundenanforderungen bis zur Bereitstellung der Ergebnisse an die Kunden. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Objekte („was“) mit welchen Anforderungen („wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bearbeitet werden. Hier beziehen sich das „Was“ und „Wie“ auf die einzelnen Objekte bzw. Leistungen² innerhalb der Geschäftsprozesse.

Strategiebezug und Kundenbezug müssen aufeinander abgestimmt werden. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, dass sich die Geschäftsprozesse zu stark an der (kurzfristigen) operativen Effizienz orientieren und keine ausreichenden Beiträge zum (langfristigen) Aufbau und Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen des Unternehmens leisten. Umgekehrt kann eine zu einseitige Orientierung an der Geschäftsstrategie zur Folge haben, „an Kunden vorbei“ zu agieren und dabei die operativen Ziele zu verfehlen.

² Der Begriff Leistung hat zwei Bedeutungen. Zum einen werden darunter die Ergebnisse (Output) eines Prozesses im Sinne von Produkten oder Dienstleistungen verstanden. Empfänger der Leistungen können externe oder interne Kunden sein. Interne Kunden sind z.B. andere Prozesse. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit (Performance) gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -kriterium, -niveau und -messung. In Geschäftsprozessen wird die Performance anhand von Prozesszeit, -qualität und -kosten gemessen. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit (Performance) gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung.

Aufgabe des integrierten Geschäftsprozessmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse sowohl die strategischen Ziele als auch die Kundenziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abbildung 1-3). Bei der Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements spielen Informations- und Kommunikationssysteme (IT) eine wichtige Rolle. Die Anforderungen an die IT definieren die Geschäftsprozesse. Die zielgerichtete Nutzung der IT hat starken Einfluss auf die Effizienz der Geschäftsprozesse. Die IT hat jedoch nur instrumentellen Charakter. Die Kernfragen von Führung, Organisation, Controlling sowie Optimierung in Geschäftsprozessen kann die IT nicht lösen.

Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements vermittelt Abbildung 1-4.

Prozessführung bedeutet, die Einstellungen und das Verhalten der Prozessmitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich mit dem Geschäftsprozessmanagement identifizieren und die Ziele des Geschäftsprozessmanagements umsetzen. Prozessführung beginnt an der Spitze bei der Geschäftsleitung. Ihr obliegt es, eine mitarbeiterorientierte Prozesskultur zu schaffen, wobei folgende Punkte wichtig sind:

- Mitarbeiter für die neue Denk- und Arbeitsweise des Geschäftsprozessmanagements gewinnen,

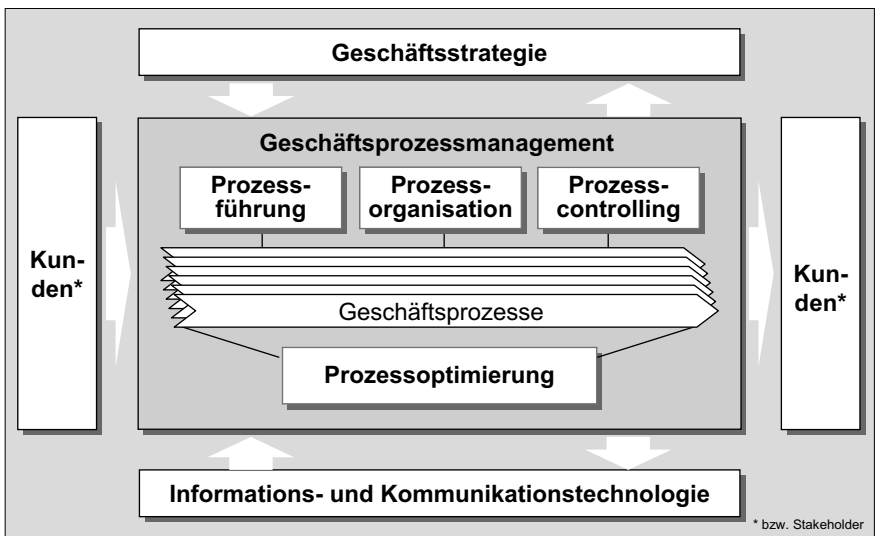


Abbildung 1-3: System des integrierten Geschäftsprozessmanagements

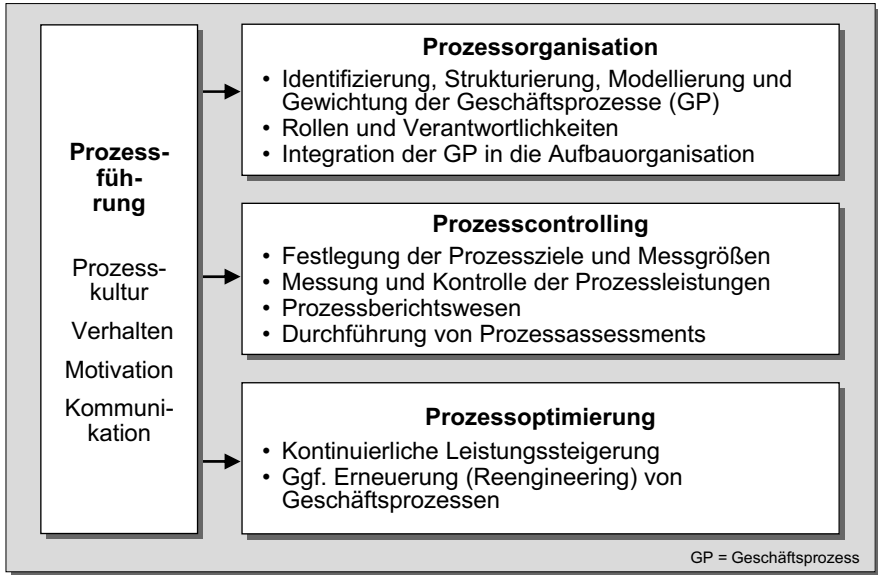


Abbildung 1-4: Aufgabenfelder des integrierten Geschäftsprozessmanagements

- eine Vertrauensorganisation aufbauen,
- das Zusammengehörigkeitsgefühl (Wirgefühl) stärken,
- mit den Mitarbeitern klare prozessorientierte Ziele vereinbaren,
- Verantwortung an Mitarbeiter delegieren,
- Mitarbeiter ausreichend auf veränderte/erweiterte Aufgaben vorbereiten,
- Mitarbeiter zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessleistung in Teams motivieren,
- Mitarbeiter und Teams bei Schwierigkeiten unterstützen,
- Konflikte offenlegen und konstruktiv lösen,
- Erfolge anerkennen und honorieren,
- mit den Mitarbeitern und Teams intensiv kommunizieren.

Glaubwürdig ist eine Prozesskultur nur dann, wenn sie von der Geschäftsleitung exemplarisch vorgelebt wird. Professionalität, Offenheit sowie persönliches Engagement sind dabei herausragende Faktoren.

Die Prozesskultur spielt im Geschäftsprozessmanagement eine besonders wichtige Rolle, weil die Mitarbeiter und Teams über einen großen Handlungsspielraum verfügen und sich weitgehend selbst organisieren und steuern. Sie handeln in eigener Verantwortung und nicht auf Anordnung und unter Aufsicht vorgesetzter Stellen. Um dem Ganzen zu dienen, benötigen sie eine gemeinsame Orientierung, Identität und Sicherheit. Diese vermitteln ihnen die Normen, Werte und Spielregeln der Prozesskultur, wie z. B. Kon-

flikte offenlegen und konstruktiv lösen oder Erfolge anerkennen und honorieren.

Innerhalb der Geschäftsprozesse nehmen die Aufgaben der Prozessführung die Geschäfts- und Teilprozessprozessverantwortlichen wahr. Sie sind persönlich für das Erreichen der Prozessziele verantwortlich und werden dabei von Teams (Managementteam, Prozessteam, KAIZEN-Team) unterstützt. Die übergreifende Verantwortung für das Geschäftsprozessmanagementsystem trägt der Chief Process Officer.

Die Prozessorganisation umfasst alle Gestaltungsaufgaben, die sich auf die Geschäftsprozesse und ihre Integration in die Organisation des Unternehmens beziehen. Daneben legt die Prozessorganisation die Rollen und Institutionen des Geschäftsprozessmanagements fest.

Die erfolgreiche Steuerung der Geschäftsprozesse setzt klare Ziele und Leistungstransparenz voraus. Die Basis dafür legt das Prozesscontrolling. Es umfasst die Planung der Prozessziele und die Kontrolle der Zielerreichung. Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung. Wichtige Hilfsmittel des Prozesscontrolling sind Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen. Mithilfe der Prozesskennzahlen werden die Leistungen der Geschäftsprozesse gemessen. Die Prozessberichte stellen Transparenz über die Leistungssituation und die Leistungsentwicklung in den Geschäftsprozessen her.

Hauptziel des integrierten Geschäftsprozessmanagements ist es, durch Optimierung der Geschäftsprozesse die Effektivität und Effizienz des Unternehmens zu erhöhen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Über die strategie- und kundenorientierte Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse werden alle Aktivitäten des Unternehmens auf die strategischen Ziele und die Bedürfnisse von Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet. Die laufende Messung und Verbesserung der Geschäftsprozesse bilden die Basis für die kontinuierliche Steigerung der Prozesseleistungen. Die Leistungssteigerungen beruhen auf der Kreativität, dem Engagement und dem Sachverstand der Mitarbeiter, deren Eigenständigkeit und Motivation das Geschäftsprozessmanagement fördert.

Die kurz dargestellten Aufgabenfelder des Geschäftsprozessmanagements werden im Rahmen dieses Buches ausführlich beschrieben.

Bei der Einführung und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements kommen viele Methoden und Tools zum Einsatz (siehe Abbildung 1-5). Methoden und Tools sind im Geschäftsprozessmanagement unverzichtbar. Wichtiger für den Erfolg ist jedoch die Änderungsbereitschaft des Manage-

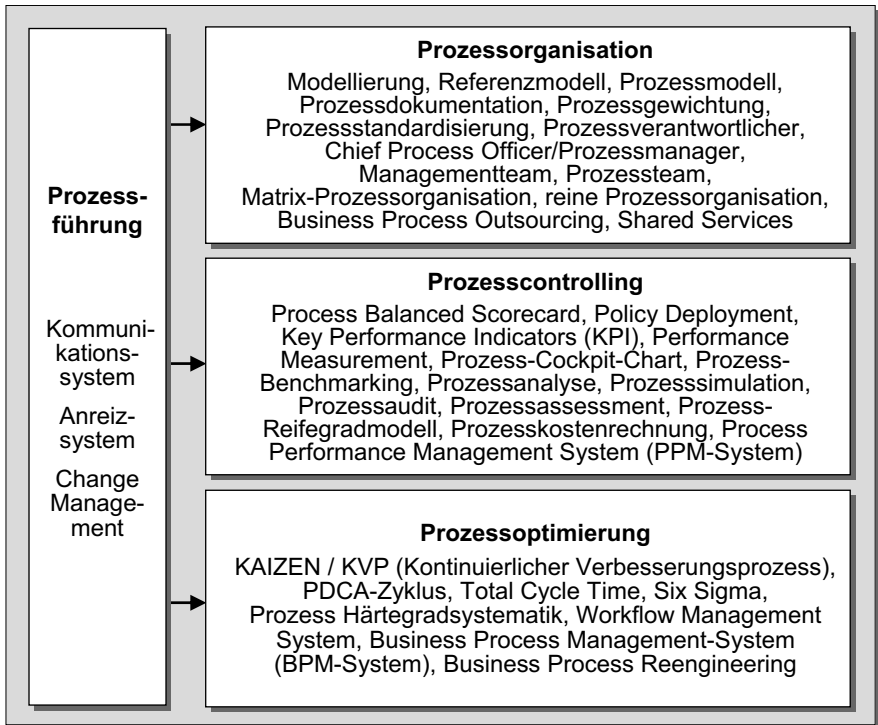


Abbildung 1-5: Methoden, Tools und Rollen des integrierten Geschäftsprozessmanagements

ments und der Mitarbeiter. Erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement setzt Akzeptanz und aktives Mitwirken aller Ebenen voraus.

Das Geschäftsprozessmanagement kann zusammenfassend wie folgt charakterisiert werden:

- **Prozessorientierung**
Die Gestaltung der Organisationsstruktur und des Controlling orientiert sich an Geschäftsprozessen.
- **Strategieorientierung**
Die Geschäftsstrategie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich sind und welche Prozessziele verfolgt werden.
- **Kundenorientierung**
Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse sind auf die Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Kunden bzw. Stakeholder ausgerichtet.
- **Wertschöpfungsorientierung**
Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf wertschöpfende Aktivitäten. Aktivitäten ohne Wertschöpfung werden eliminiert.

- **Leistungsorientierung**
Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse werden kontinuierlich gesteigert.
- **Mitarbeiterorientierung**
Die Mitarbeiter werden motiviert und durch Training, Erfahrungsaustausch und Tools ertüchtigt, weitgehend eigenständig die Geschäftsprozesse zu optimieren.
- **Lernorientierung**
Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch die Mitarbeiter verstärkt und beschleunigt das organisationale Lernen.
- **Kompetenzorientierung**
Die Geschäftsprozesse unterstützen den systematischen Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen.

Mit diesen Schlagworten schmücken sich auch andere Konzepte, Vorgehensweisen und Methoden. Zumeist decken diese jedoch nur Teilaspekte ab.

Das in diesem Buch dargestellte integrierte Geschäftsprozessmanagement bietet dagegen ein abgestimmtes Vorgehens- und Methodenkonzept an, das alle vorgenannten Orientierungen berücksichtigt und sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- strategie- und kundenorientierte Definition und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse,
- Integration von Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling,
- multidimensionale Prozesssteuerung über Effektivitäts- und Effizienzparameter,
- Prozessoptimierung durch Prozesserneuerung (Business Process Reengineering) und Prozessverbesserung (Total Cycle Time, KAIZEN, Six Sigma),
- Einführung des Geschäftsprozessmanagements als Prozess des organisatorischen Wandels.

Es gibt weltweit viele Unternehmen in unterschiedlichen Branchen, die Geschäftsprozessmanagement mit großer Ernsthaftigkeit und Erfolg anwenden. Ein bekanntes Beispiel ist Toyota. „Der Erfolg des Konzerns ist das Resultat aus der Ausbalancierung der Rolle der Menschen in einer Unternehmenskultur, die eine kontinuierliche Verbesserung seiner Mitarbeiter erwartet und würdigt, sowie eines technischen Systems, dessen Schwerpunkte eine hohe Wertschöpfung und fließende Prozesse sind. ... Toyota hat den Prozessfokus in seine DNA integriert und Toyotas Manager vertreten die tiefe Überzeugung, dass die richtigen Prozesse automatisch zu den gewünschten Ergebnissen führen werden.“ (Liker 2006, S. 14 f.) Den Kern des Toyota-Systems bildet nicht die Automatisierung oder der Einsatz bestimmter Instrumente, sondern die Menschen. Diese werden vom Management so unterstützt und motiviert, dass sie die Prozesse, in denen sie arbeiten, kontinuierlich verbessern.

Merkmale des Toyota-Systems sind:

- langfristiges Denken mit dem Ziel, für die Kunden und die Gesellschaft Wert zu generieren,
- lernende Organisation, die sich an äußere Veränderungen anpasst,
- fließende Prozesse als Basis für beste Qualität, niedrige Kosten, kürzestmögliche Durchlaufzeiten, größte Sicherheit und hohe Arbeitsmoral,
- kontinuierliche Lösung von Problemursachen und unternehmensweites Lernen durch KAIZEN,
- Entwicklung und Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrer kontinuierlichen Verbesserung.

1.4 Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden

1.4.1 Überblick

Literatur und Praxis kennen zahlreiche Konzepte, Vorgehen und Methoden, deren Ziel es ist, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und die Unternehmensprobleme zu lösen. Zwischen diesen Managementkonzepten und -methoden sowie dem integrierten Geschäftsprozessmanagement bestehen zumeist enge Beziehungen (siehe Abbildung 1-6; vgl. auch Schnaitmann 2000, S. 366 ff.). Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

1.4.2 Strategisches Management, Kernkompetenzen

Das strategische Management hat die Aufgabe, das Fortbestehen und die Werthaltigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Es legt die Aktionsfelder (Produkte/Leistungen) des Unternehmens bezogen auf Branchen und Märkte fest, identifiziert die erfolgsentscheidenden Faktoren und ermittelt die Kernkompetenzen (vgl. Hinterhuber 1992; Gausemeier/Fink 1999; Kohlöffel 2000; Hinterhuber 2004; Grant/Nippa 2006). Schwerpunkte des strategischen Managements sind u. a.:

- Entwicklung einer Vision und eines Unternehmensleitbildes.
- Frühzeitiges Erkennen von sich ändernden Rahmenbedingungen, Risiken/Chancen sowie Stärken/Schwächen.
- Identifizierung von zukünftigen Tätigkeitsfeldern, Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten.
- Definition der Unternehmens- und Geschäftsstrategien incl. der Wettbewerbsstrategien.