

Matthias Hetzius
Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Prozessmanagement

Bachelorarbeit zum Thema:

Prozessmanagement
im Einklang mit der
strategischen Organisationsentwicklung

vorgelegt bei
Prof. Dr. rer. pol. Heiko Schinzer

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Andre Döring

eingereicht von:

Matthias Hetzius
Sonnenley 1
54570 Densborn
Tel. 0171/6805455
E-Mail: Hetziusmatthias@googlemail.com

Matrikel: 18509

Abgabetermin: 28.05.2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Aufgabenstellung.....	1
1.2	Aufbau der Arbeit	2
2	Begriffe und Definitionen	3
2.1	Strategie.....	3
2.2	Unternehmenskultur	4
2.3	Geschäftsprozessmodellierung.....	5
2.3.1	Das Prozessmodell	5
2.3.2	Dokumentation und Notations Sprachen.....	7
2.3.3	Detailierungsgrade von Prozessen	9
2.4	Autohaus.....	10
3	Strategisches Management	12
3.1	Strategieentwicklung als Erfahrungs- und Lernprozess.....	13
3.2	Organisation / Organisationsentwicklung	14
3.3	Grundlagen und Ziele organisationaler Modellierung/ Gestaltung.....	15
3.3.1	Aufbauorganisation.....	15
3.3.2	Ablauforganisation.....	16
3.4	Organisationsentwicklung	17
3.5	Phasenmodell	17
3.6	Unternehmenskultur und Faktoren.....	18
3.6.1	Interne Faktoren	19
3.6.2	Externe Faktoren.....	19
4	Strategisches Prozessmanagement	19
4.1	Potenziale des Prozessmanagements.....	21
4.2	Ebenen der Modellierung/ Modelle und dessen Entwicklung.....	22
4.3	Modelle und deren Entwicklungen.....	27
5	Prozesserfassung	28
5.1	Detailierungsgrad und -ebenen	29
5.2	Prozessidentifizierung.....	30
5.3	BPMN 2.0.....	34
6	Unternehmensvorstellung.....	34
6.1	Umstrukturierungsmaßnahmen	35
6.2	Ist - Situation.....	37
6.3	Prozess nach Umstrukturierung	41
6.4	Umstrukturierungspotentiale	43
7	Abschließende Betrachtung dieser Arbeit.....	46
7.1	Zusammenfassung.....	46
7.2	Ausblick.....	46
	Literaturverzeichnis	48
	Anhang.....	51

Eidesstattliche Versicherung.....61

Sperrvermerk61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1 Strategischer Planungsprozess (2013, S. 36)	12
Abbildung 4.1 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Stöger (2009, S. 2F.)	20
Abbildung 4.2 Potentiale Prozessmanagement (2008, S.185).....	22
Abbildung 4.3 Freund und Rücker (2012, S.15)	23
Abbildung 4.4 Gliederung verschiedener Prozessmanagementmodelle (2008)	25
Abbildung 4.5 Prozessmodell (2007, S.149).....	26
Abbildung 4.6 Prozessmanagement- Formen (2005, S. 21).....	27
Abbildung 4.7 Unterscheidungen im radikalen / kontinuierlichen Prozessmanagement	28
Abbildung 5.1 Bewertungshilfe von Prozessen (2009, S. 65 F.)	32
Abbildung 5.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung(2004, S.121)	33
Abbildung 6.1 Prozesslandkarte der AHN Automobile(2009, S 73)	37
Abbildung 6.2 Ist-Zustand Kernprozess Service – strategische Sicht	38
Abbildung 6.3 Ist-Zustand Teil 1 – operative Sicht (2015)	39
Abbildung 6.4 Ist-Zustand Teil 2 – operative Sicht (2015)	40
Abbildung 6.5 Ist-Zustand Teil 3 – operative Sicht (2015)	41
Abbildung 6.6 Soll Zustand Kerprozess- Service – strategische Sicht	41
Abbildung 6.7 Soll-Zustand Teil 1 – operative Sicht (2015)	42
Abbildung 6.8 Soll-Zustand Teil 2 – operative Sicht (2015)	43
Abbildung 6.9 Soll-Zustand Teil 3 – operative Sicht (2015)	43
Abbildung 6. 10 Abgeleitete Potentiale der AHN	45
Abbildung Anhang 1.1 Die Basiselemente der BPMN (2012, S. 21).....	52
Abbildung Anhang 1.2 Ist- Zustand Teil 1 AHN	54
Abbildung Anhang 1.3 Ist- Zustand Teil 2 AHN	54
Abbildung Anhang 1.4 Soll- Zustand Teil 1 AHN	55
Abbildung Anhang 1.5 Soll- Zustand Teil 2 AHN	55
Abbildung Anhang 1.6 Kostenvoranschlag / Auftragsbestätigung AHN	56
Abbildung Anhang 1.7 Kostenvoranschlag Bedingungen AHN S.1	57
Abbildung Anhang 1.8 Kostenvoranschlag Bedingungen AHN S.2	58
Abbildung Anhang 1.9 Ausgefüllter Werkstattauftrag AHN	59
Abbildung Anhang 1.10 Kundenrechnung AHN	60

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Von Unternehmen wurde in den letzten Jahren immer mehr Arbeit und Zeit in die Geschäftsprozessmodellierung investiert. Darunter versteht man die Prozessbeschreibung, die Prozessrationalisierung, sowie die Prozessoptimierung. Diese Themen rücken durch eine Vielzahl von Methoden und Ansätzen zur Transparenzförderung immer mehr in den Vordergrund. Dabei liegt der Fokus auf dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Fähigkeiten in einem Unternehmen. Die Aufmerksamkeit des Prozessmanagement richtet sich auf die Verknüpfung dieser Fähigkeiten.

Mit der geläufigen Organisationsstruktur wird das Unternehmen in unterschiedliche Einheiten gegliedert. Sie wird als disziplinäre Struktur bezeichnet und ist eine „zweidimensionale Struktur“. Diese setzt sich aus der Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmung zusammen. Sie soll sicherstellen, dass die Erreichung der wirtschaftlichen Ergebnisse nur durch eine ausgewogene Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Abteilungen erreicht werden kann. Dafür müssen die Abläufe und der Aufbau des Unternehmens transparent gestaltet werden. Aus diesem Grund wird in meiner Arbeit am Beispiel eines Autohauses gezeigt, wie ein Prozessmanagement - Projekt zur Transparenzförderung der Unternehmensstruktur eingesetzt werden kann. Dafür wurde in der „AHN Automobile Bitburg GmbH“ eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt. Anhand des Serviceprozesses soll gezeigt werden, welche nicht genutzten Potentiale in der Unternehmung vorhanden sind.

Somit wird das Prozessmanagement im Autohaus zum Gegenstand einer permanenten und kontinuierlichen Führungsaufgabe. So gesehen ist das Prozessmanagement eine eigene Disziplin, die stetig verbessert, vermittelt und angewendet wird. Es geht um das Management der Wertschöpfungsketten. Diese Aufgabe kann durch ein Prozessmanagementsystem sichergestellt werden. Mit diesem Ziel versucht das Familienautohaus, ihre Unternehmensumstrukturierung zu realisieren.

In Zukunft möchte sich das Autohaus ausschließlich am Kundenwunsch orientieren, genauso wie es das Prozessmanagement vorschreibt. Diese Maßnahme wird zusätzlich durch geeignete Prozessmanagementsysteme unterstützt und soll helfen die Effizienz und Effektivität der Organisation zu steigern.

Schließlich soll in dieser Arbeit aufgezeigt werden, wie der wirtschaftliche Unternehmenserfolg nachhaltig durch das strategische Prozessmanagement gesteigert werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist untergliedert in sieben Bereiche. Nach dem einleitenden Kapitel erfolgt die Erklärung grundlegender Begriffe, die für das Verständnis der gesamten Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Anschließend wird das strategische Management im Hinblick auf die Organisation sowie Organisationsentwicklung betrachtet und die Faktoren der Unternehmenskultur erläutert. Im vierten Abschnitt wird auf das strategische Prozessmanagement eingegangen. Im folgenden Kapitel werden die Methodiken zur Prozessfassung vorgestellt und an einem Praxisbeispiel angewendet und bewertet. Am Schluss der Arbeit wird ein Resümee gefasst, das alle wichtigen Aspekte dieser wissenschaftlichen Abhandlung beinhaltet. Anschließend erfolgt ein Ausblick zur These, der auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse geschlossen wurde.

2 Begriffe und Definitionen

Die in diesem Kapitel erläuterten Begriffe sind für das Verständnis der gesamten Arbeit von zentraler Bedeutung. Zudem existieren für einzelne Begriffe eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen, die hier auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden sollen. Begriffe, deren Bedeutung sich lediglich auf einen Teil dieser Arbeit beschränkt, werden in den entsprechenden Kapiteln definiert.

2.1 Strategie

Strategisches Management wird teilweise auch als Teilgebiet der Sozialwissenschaften angesehen.¹In der Literatur werden als Synonyme die Begriffe „Strategische Unternehmensführung“ und „Strategische Steuerung“ verwendet.

Bea und Haas haben den umfassenden und prägnanten Strategiebegriff geformt, dem in dieser Bachelorarbeit gefolgt wird:

„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.“²

Das Hauptaugenmerk dieser Definition liegt im Sinne von Gälweiler in der Sicherung des langfristigen Erfolgs im Unternehmen. Damit fallen auch kurzfristige Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau und Stärkung der Erfolgspotenziale unter den Strategiebegriff.

Auch Mintzbergs ungeplante Strategien werden von diesem Strategiebegriff eingeschlossen. Da in dieser Bachelorarbeit Gestaltungsempfehlungen für die strategische Unternehmensführung gegeben werden sollen, dient der Mintzberg Strategiebegriff als Ausgangspunkt für die Definition des strategischen Managements.³

„Strategisches Management ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen besteht.“⁴

1 VGL. HUNGENBERG, HARALD/WULF, TORSTEN (2003, S 169)

2 VGL. BEA, FRANZ XAVER/HAAAS, JÜRGEN (2000, S.50)

3 VGL. LOMBRISER, ROMAN/ABPLANALP, PETER A. (2004, S.22)

4 VGL. WELGE, MARTIN K./AL-LAHAM, ANDREAS (2003, S.19)

2.2 Unternehmenskultur

Komplexitätsreduktion

Aufgrund des schnellen und routinierten Handelns im Unternehmensalltag, dienen die grundlegenden Überzeugungen als Filter für die Wahrnehmung. Dadurch werden die vielen Informationen, die auf einen eintreffen, schnell vorsortiert und unterteilt in relevante und nicht relevante Informationen. Ein verbundenes Denkmuster legt fest, wie mit den Informationen in einer jeweiligen Situation umzugehen ist und wie sie verarbeitet werden sollen. Mit Hilfe selbstentwickelter Verhaltensmuster werden situationsspezifische Handlungsanweisungen bereitgestellt und in Taten umgesetzt. Ein sinnvolles Handeln in einem bestimmten Zeitrahmen wäre ohne Komplexitätsreduktion nicht möglich.

Koordiniertes Handeln

Sinnvolle Kommunikationsprozesse ermöglichen den Mitarbeitern und Führungskräften ein gemeinsames Sinnsystem, welches für Unternehmen immer wichtiger wird. Die grundlegenden Überzeugungen dienen hierbei als Orientierungsraster für koordiniertes Handeln. Dieses gemeinsame Sinnsystem basiert auf einem aufeinander abgestimmten Verhalten.

Identifikation

Die Bedeutung an Identifikation von Mitarbeitern in der jeweiligen Arbeitsgruppe, Abteilung und dem gesamten Unternehmen wird beeinflusst von der Ausgestaltung der grundlegenden Überzeugungen und ihre Umsetzung im Unternehmensalltag. Sinn und Zweck eines Unternehmens beinhaltet die Unternehmenskultur.

Kontinuität

Das verbundene Gedächtnis eines Unternehmens wird dargestellt durch das Denk- und Verhaltensmuster, welches die kollektive Lerngeschichte beinhaltet und auf den erfolgreichen Umgang mit Problemen im Unternehmen beruht. Verhaltensweisen, welche erfolgreich waren, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederholt, wohingegen die Misserfolge künftig vermieden werden.

Ökonomische Faktoren

Mit der wachsenden Internationalisierung und Globalisierung dringen andererseits auch neue Konkurrenten auf den Markt, die den Wettbewerb erhöhen. Speziell in den gesättigten Märkten kann der Kunde aufgrund der angebotenen Optionen kritisch auswählen, welche Produkt- und Dienstleistungsangebote er bevorzugt.

2.3 Geschäftsprozessmodellierung

Laut Schmeltzer und Sesselmann wird Geschäftsprozessmodellierung wie folgt definiert: Im engeren Sinne wird darunter die vollständige, präzise und konsistente Beschreibung von Geschäftsprozessen mithilfe einer Modellierungssprache verstanden. Die Prozessmodellierung ist Grundlage für alle Phasen und Aufgaben des Prozessmanagements.⁵

Gemäß Wagner und Patzak: Die Prozessmodellierung ist ein integrativer Bestandteil des modernen Prozessmanagements. Ausgehend von der Identifikation der Prozesse kann sie die Beschreibung, Darstellung, Optimierung und gegebenenfalls auch die Simulation von Prozessen umfassen.⁶

Im Vergleich zur European Association of Business Process Management:

Um einen Prozess zu verstehen, ist es hilfreich, ihn zu erheben (modellieren) und die Faktoren zu ermitteln, die für den Prozess förderlich oder hinderlich sind.(...) Als Prozessmodellierung werden die Aktivitäten zur Darstellung von Ist-, und Sollprozessen bezeichnet.⁷

Die Definitionen der Geschäftsprozessmodellierung der verschiedenen Autoren unterscheiden sich im Wesentlichen nicht, jedoch beinhalten alle Kernaussagen verschiedene Definitionen und Darstellungen der Prozesse.

2.3.1 Das Prozessmodell

Der Autor H.Binner führt in seinem Buch an, dass ein Prozessmodell in der DIN EN ISO 9001 folgendermaßen definiert wird: Jede Tätigkeit oder Operation, die Eingaben enthält und diese in Ergebnisse umwandelt, kann als Prozess angesehen werden. Fast alle Tätigkeiten und Operationen in Zusammenhang mit einem Produkt sind Prozesse.⁸

Azita definiert wie folgt: Um Geschäftsprozesse besser zu verstehen, ist es notwendig sie zu modellieren, d.h. mit geeigneten Modellen abzubilden.

⁵ VGL. SCHMELTZER HERMANN J., WOLFGANG SESSELMANN (2010, S. 416)

⁶ VGL. WAGNER KARL W. PATZAK GEROLD (2011, S. 287)

⁷ VGL. EUROPEAN ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (2009, S. 5f, 24)

⁸ VGL. BINNER HARMUT F. (2010, S. 118)

Ein Geschäftsprozessmodell stellt somit eine abstrahierte Abbildung des entsprechenden reellen Prozesses dar, wobei alle relevanten Strukturen und Eigenschaften erhalten bleiben⁹.

Die Gesamtorganisation ist im Normalfall sehr eng mit verschiedenen internen Kontrollsystemen wie dem Rechnungswesen gekoppelt. Dadurch wird die Effizienz und Effektivität dieser Verkopplung sichergestellt. Einen wertvollen Beitrag zur Effektivität und Effizienz liefert das Prozessmanagement.

Das Prozessmanagement ist ein zielgerichteter Ansatz und bedeutet, dass die Unternehmensziele und Kundeninteressen im Fokus liegen. Die Prozesse müssen effektiv sein, um sicherstellen zu können, dass diese zeitgleich effizient im betrieblichen Alltag zu operationalisieren sind¹⁰. Somit stellt das Prozessmanagement ein weiteres Glied dieser Verkopplung dar und kann mit dieser zu Risiken und Kontrollen einen wesentlichen Wertbeitrag leisten. Diese Verknüpfung wird über die Geschäftsprozessmodellierung hergestellt.

Ein Managementsystem ist die Summe aller Abläufe, Werkzeuge und Instrumente, die die Unternehmensleistung in die Lage versetzen, die Unternehmung im Markt zum Erfolg zu verhelfen. Somit ist es der Oberbegriff für alle Systeme, die im Unternehmen die Qualität der Leistung sicherzustellen haben.¹¹

Desweiteren beschreibt ein Managementsystem alle Maßnahmen, die dazu beitragen den Hauptzweck, sowie die Rahmenbedingungen des Unternehmens sicher und effizient zugestalten. Die verschiedenen Managementsysteme erfordern eine größtmögliche erste Bündelung und Integration der einzelnen Systeme. Dies ist notwendig, um die immer größer gewachsenen Anforderungen zu erfüllen, den Arbeitsaufwand zu minimieren und dauerhaft Synergien nutzen zu können. Dabei dürfen Aspekte der Nachvollziehbarkeit, Kommunikation und Information, sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Hierfür ist die maßgebliche Ausrichtung der Managementsystem-Strukturen an die eigentlichen Unternehmenstätigkeiten, die Geschäftsprozesse, anzupassen.

Man kann nicht managen, was man nicht messen kann, und man kann nicht messen, was man nicht beschreiben kann¹².

9 VGL. SHOSHAK, AZITIA (2008, S.1)

10 VGL. SCHMELZER HERMANN J..SESSELMANN WOLFGANG (2010. S 10, 53)

11 VGL. SCHULZE HEULING, BIRGIT UND MICHAEL (2004, S. 58)

12 VGL. KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P. (2004, S.359)

2.3.2 Dokumentation und Notationssprachen

„Die Dokumentation der Managementsysteme, als Führungssysteme in Unternehmen, erfolgt auf Grundlage der Prozessdokumentation.“¹³

Die Dokumentation von Prozessen lässt sich bei der Erstellung und Entwicklung, sowie deren Beschreibungen von integrierten Managementsystemen einbeziehen. Dazu gibt es zu den einzelnen Managementsystemen verschiedene Normen, die eindeutige Anforderungen an die Dokumentation stellen¹⁴. Somit ist die Geschäftsprozessmodellierung das Ergebnis der Prozessdokumentation.

Die Geschäftsprozessmodellierung ist in der Regel eine Prozessvisualisierung, eine grafische Darstellung vom Input bis zum Output eines Prozesses. Prozesse sind nach ihrer Zielsetzung zu unterscheiden und werden somit unterschiedlich detailliert abgebildet. Angefangen bei den groben Überblicksprozessen bis hin zu den einzelnen Datenflussprozessen. Je mehr Prozesse abgebildet und dokumentiert werden, umso wichtiger ist die Zuordnung von hierarchischen Prozessstrukturen. Nur so können Zusammengehörigkeit, Abhängigkeit, Detailierungsgrad und Schwerpunkte zugeordnet werden. Erst dann sind die Anforderungen an eine detaillierte Prozessstruktur nach den allgemeinen Prozessebenenmodellen erfüllt.

In großen Unternehmen mit sehr umfassenden Organisationsformen und einer Fülle an komplexen Prozessabläufen, sowie Prozessmanagern, welche sich auf verschiedenen Bereichen verteilen, ist eine einheitliche Vorgehensweise für die Geschäftsprozessmodellierung unumgänglich.¹⁵

Ein einheitlicher und genormter Dokumentationsstandard für die Prozessmodellierung ist zum Beispiel die BPMN 2.0.

Als Methode zur Dokumentation sollte zwingend ein systematisiertes Verfahren zur Gewinnung von Erkenntnissen und Transparenz herangezogen werden.

Die Standardisierung von Dokumentationswerkzeugen, sowie eine unternehmensweite Richtlinie zur Dokumentation tragen maßgebend zur Qualität von Prozessen und deren Dokumentation bei¹⁶.

¹³BINNER HARTMUT F. (2010, S. 380)

¹⁴BINNER HARTMUT F. (2010, S. 383)

¹⁵ VGL. AHLRICHS FRANK, KNUPPERTZ THILO (2010, S.55)

¹⁶VGL. PLASCHKE, KRZYSZTOF (2011, S. 244)

Die transparente Dokumentation ist von sehr hoher Wichtigkeit, weil die Schnittstelle zum eigenen Kontrollsystem transparent modelliert sein muss. Ein Kontrollsystem enthält alle, im Unternehmen bestehenden und angewandten Methoden und Maßnahmen. Darunter ist zu verstehen:

- » das Vermögen des Unternehmens zu sichern
- » die betriebliche Effizienz und somit die Wirtschaftlichkeit zu steigern
- » die Zuverlässigkeit des Rechnungs- und Betriebswesens zu gewährleisten
- » die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftsrichtlinien und gesetzlichen Vorschriften sicherzustellen.¹⁷

Damit wären Prozesskontrollen eingeführt „(...) um sicherzustellen, dass gesetzliche, betriebliche und finanzielle Vorgaben, Regelungen und Verpflichtungen eingehalten werden“¹⁸.

Es kann erst von einer ordnungsgemäßen Dokumentation gesprochen werden, wenn sie den unternehmensinternen und gesetzlichen Bestimmungen entspricht und zeitgleich die faktischen Sachverhalte wahrheitsgetreu, exakt und lückenlos wiedergibt. Dabei besteht die zentrale Anforderung an die Dokumentation aus einer Schaffung von Transparenz, Nachvollziehbarkeit und des Nachweises der Wirksamkeit. Inhaltlich muss die Dokumentation, unter anderem, aus einer genauen Beschreibung der Geschäftsprozesse und der zusammenhängenden Risiken inklusive deren Kontrollen bestehen.

Zu den Unternehmensrisiken zählen alle negativen Begebenheiten, die die Erreichung der Unternehmensziele verhindern, somit auch die Wertschöpfung verringern und die gegebenen Unternehmenswerte mindern könnten. Weiterhin ist die Identifikation, Einteilung und Dokumentation von prozessbezogenen Unternehmensaktivitäten notwendig. Somit können ein oder mehrere prozessbezogene Risiken einem Geschäftsprozess zugeordnet werden.¹⁹

Um eine Sicherstellung der Ziele, hinsichtlich Effizienz und Effektivität der Geschäftstätigkeit, Verlässlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichtserstattung, sowie die Einhaltung von maßgeblichen Vorschriften und Gesetzen zu erreichen, sind interne Kontrollen durchzuführen²⁰. Bei einem Geschäftsprozess können ein oder mehrere Kontrollen durchgeführt werden²¹.

17 Vgl. KLINGER MICHAEL A., KLINGER OSKAR (2011, S.19)

18 Vgl. EUROPEAN ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (2009, S.104)

19 Vgl. PASCHKE, KRZYSZTOF (2011, S.137)

20 Vgl. MENZIES, CHRISTOF (2004, S.126)

21 Vgl. PASCHKE, KRZYSZTOF (2011, S. 180)

Der Begriff „Compliance“ bedeutet im Allgemeinen das Wirtschaften im Einklang mit geltendem Recht. Compliance-Richtlinien sind innerbetriebliche Vorschriften zur Vermeidung von missbräuchlicher Verwendung oder Weitergabe von Betriebsgeheimnissen und enthalten explizite Sperrfristen zum Veröffentlichen von Bilanzen oder Jahresabschlüssen. Ebenso werden organisatorische Maßnahmen im Bereich der IT-Sicherheit festgehalten.

Unter Corporate Governance wird der Grundgedanke einer Gemeinsamkeit aller Grundsätze und Vorgehensweisen für eine grundlegende und verantwortungsvolle Unternehmensführung verstanden. International und national geltende Gesetze verlangen den Nachweis dieser verantwortungsvollen Unternehmensführung.²²

2.3.3 Detailierungsgrade von Prozessen

Detailierungsgrad von Prozessen im Bezug auf die Ebenen der Modellierung.

Laut Fischermanns:

„Grundsätzlich ist ein Teilprozess eine Untermenge eines darüber liegenden Prozesses“²³.

Somit verfolgt die Thematik die Detaillierung mit einem generalistischen Ansatz.

Die Anzahl von Detaillierungsebenen ist abhängig vom Ausmaß des jeweiligen Prozesses. Gemäß Gareis und Stummer ist es nicht möglich eine standardisierte oder allgemeingültige Anzahl für die Detaillierungsebenen zu bestimmen²⁴.

Schmelzer und Sesselmann definieren zur optimalen Detaillierung von Prozessen, Prozessebenen, das der Detaillierungsgrad der Prozessstruktur bzw. die Tiefe der Prozesshierarchie von der Komplexität und Durchführungshäufigkeit des Geschäftsprozesses, sowie der Arbeitsorganisation abhängt. Steuern die Mitarbeiter den Prozess selbst, besteht keine Notwendigkeit den Geschäftsprozess bis auf die einzelne Aktivität zu zerlegen (...). Der Einsatz von Workflow-Management-Systemen erfordert dagegen eine tiefere Strukturierung.²⁵

22 VGL. HUBER, BERNHARD M. (2009, S. 1)

23 FISCHERMANN'S GUIDIO (2012, S. 96)

24 VGL. GAREIS ROLAND, STUMMER GUIDO (2007, S. 117)

25 VGL. SCHMELTZER HERMANN J., WOLFGANG SESSELMANN (2010, S. 133F, 212)

Ausführlicher beschrieben Ahlrichs und Knuppertz, das die Standardisierung von Prozess bedeutet, dass eine Vereinheitlichung vorgenommen wird. Das gemeinsame Prozessmodell, soll in homogenen Unternehmensstrukturen zu gleichen Ergebnissen führen. Durch eine Standardisierung wird sichergestellt, dass der Prozess stets zum qualitativ selben Ergebnis kommt. Die reibungslose Zusammenarbeit der Prozesse stellt das Optimum dar.²⁶

So allgemein wird ebenfalls die Detaillierungstiefe von Jochem, Mentis und Knothe ausgeführt: „Die Detaillierungstiefe sollte so gering wie möglich, zeitgleich aber so tief wie nötig gewählt werden“²⁷.

Paschke definiert die Detaillierungsgrade von Prozessebenen wie folgt:

„Ein Prozess kann in einen oder mehrere Teilprozesse unterteilt werden. Die Unterteilung kann in mehrere Ebenen erfolgen. Eine nicht mehr teilbare Prozesseinheit ist eine Aufgabe. Die Aufgabe kann, muss jedoch nicht, durch eine Arbeitsanweisung exakt definiert werden“²⁸.

Weitergeführt wurde dieser sehr variable Ansatz von Bräkling und Oidtmann: Bei der Abstufung von Prozessebenen und der damit verbundenen Detaillierung der Prozessbeschreibungen empfiehlt sich eine Orientierung an den Hierarchieebenen des Unternehmens.²⁹

2.4 Autohaus

Ein Händlervertrag ist ein Vertrag zwischen Händler und Hersteller. Dieser beinhaltet alle wichtigen vertraglichen Regelungen zur Vermarktung von Neuwagen des Herstellers zu vertraglichen abgesicherten Konditionen mit verschiedenen Auflagen die der Vertragspartner zu erfüllen hat, um offizieller Vertragshändler sein zu dürfen. Dadurch wird der Händlerbetrieb vom Konzern mit der aktuellen Fahrzeugmodellpalette sowie allen geschützten Wiedererkennungsmerkmalen ausgestattet. Dazu gehört die farbliche wie auch die aktuelle Signallisation, die Beflaggung, die die Firma als zertifizierten Händlerbetrieb darstellt.

Der Servicevertrag ist optisch fast mit dem Händlervertrag gleichzusetzen. Die Signallisation fällt ein wenig kleiner aus. Als zertifizierter Servicebetrieb ist der Betrieb berechtigt alle Servicearbeiten, Garantien abwickeln zu dürfen. Der Konzern belie-

26 VGL. AHLRICHS FRANK, THILO KNUPPERTZ (2010, S. 61)

27 JOCHEN ROLAND, MERTINS KAI, KNOTHE THOMAS (2010, S. 235)

28 PASCHKE, KRZYSTOF (2011, S. 104)

29 VGL. BRÄGLING ELMAR, OIDTMANN (2006, S. 58)

fert den Servicepartner mit original Ersatzteilen, spezifischem Spezialwerkzeug und bildet das Servicepersonal anhand von konzerneigenen Lehrgängen aus.

Ein Agenturvertrag, ist ein unter Vertrag der Händlervertrages. Es werden Fahrzeuge im Auftrag und auf Rechnung des Haupthändlers verkauft. Der Agenturhändler erhält lediglich eine Provision und hat dadurch weniger Auflagen gegenüber dem Hersteller zu erfüllen.

3 Strategisches Management

Das strategische Management umfasst alle Entscheidungen der Unternehmensführung zum Aufbau, der Nutzung und Pflege von Erfolgspotentialen und ist als Teil eines integrierten Managementkonzepts zu verstehen.

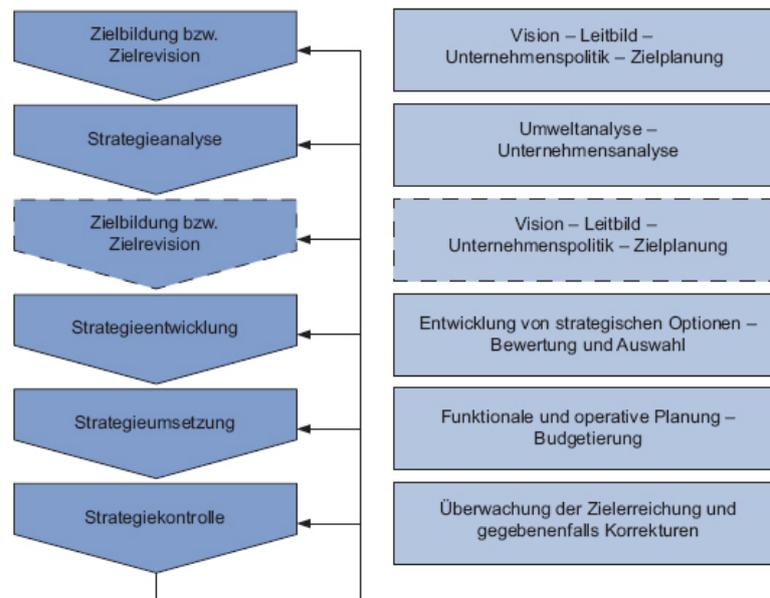


Abbildung 1.1 Strategischer Planungsprozess (2013, S. 36)

Es gibt zahlreiche Erklärungsmodelle zur Strategieentwicklung die in den vergangenen Jahren vorgestellt wurden.

Hier werden zwei grundsätzliche Ansätze behandelt:

- » Strategieentwicklung als Planungsprozess
- » Strategieentwicklung als Erfahrungs- und Lernprozess.

Die Strategieentwicklung als Planungsprozess setzt ein abgewägtes Vorgehenvoraus. Die Planung von Strategien beginnt mit einem vereinfachten Prozess.

Dieses Konzept besteht aus zwei Phasen.

Die Strategieformulierung findet in der ersten Phase statt. In dieser werden alle relevanten und strategischen Entscheidungen beschlossen. Anschließend wird die festgelegte Strategie in Phase Zwei vorgestellt und eingeführt. Dabei werden Organisation und Personal bei Bedarf optimiert.

Diese Art der Strategieentwicklung erfolgt im Management Top Down. Die Einführung wird in analytisch festgelegten Prozessschritten umgesetzt, die an die unteren Unternehmensbereiche weitergeleitet werden.

„Aufbauend auf diesem Ansatz wurden im Laufe der Jahre Planungssysteme entwickelt, die sehr detailliert die einzelnen Arbeitsschritte zur Setzung von Zielen, der Analyse des Marktes und der Umwelt, der Formulierung und Auswahl von Strategien, der Umsetzung und der Kontrolle vorgeben.“³⁰

In der Übersicht (Abb.1) ist die Zielrevision der erste Schritt des strategischen Planungsprozesses. Darunter ist die Zielplanung zu verstehen, in der die Vision, das Leitbild sowie die Unternehmenspolitik beschlossen werden. Dabei beginnt man zumeist mit einer Ermittlung der strategischen Ausgangslage. Daraufhin werden vergangene Ziele angepasst.

Diese Art der Planung ist besonders hilfreich bei der Bearbeitung von komplexen strategischen Problemen und legt den Mittelpunkt auf Koordination und längerfristiges, strategisches Denken im Rahmen der Organisationsplanung.

Dabei sollten Führungspersonen aller Unternehmensebenen einbezogen werden, um das komplette Unternehmen in die OE einzubinden.

Das Resultat eines solchen Strategieplans ist die Vermittlung eines Sicherheitsgefühls an die Belegschaft. Außerdem wirkt er richtungsweisend. Notwendig für dieses Planungsmodell ist faktenbasiertes Handeln und eine als stabil und einfach zu prognostizierende angenommene Umwelt.

Allerdings hat dieses Modell nach Mintzberg signifikante Nachteile.

Die Umwelt des Unternehmens ist weder stabil, noch lässt sie sich vorhersagen. Des Weiteren ist niemals eine vollständige Objektivität gewährleistet, aufgrund dessen ist ein rein faktenbasierendes Handeln nicht möglich. Außerdem ist bei größeren Unternehmungen eine hundertprozentige Umsetzung der Planung utopisch.

3.1 Strategieentwicklung als Erfahrungs- und Lernprozess

Bei der Strategieentwicklung in Form eines Erfahrungs- und Lernprozesses liegt das Hauptaugenmerk auf der praktischen Strategieentstehung.

³⁰ HERBERT P, VOLRAD W (2014, S. 41)

Dabei wird Strategie nach Mintzberg wie folgt definiert:

„Demnach kann Strategie sich beziehen auf einen Plan („Plan“), ein Verhaltensmuster („Pattern“), eine Perspektive, wie Ziele erreicht werden können („Perspective“), eine Positionierung im Markt („Position“) und ein Manöver, um im Wettbewerb zu überleben („Ploy“).“³¹

Aus den Erfahrungen von vielen kleinen Einzelversuchen und „Experimenten“ wird die Unternehmensstrategie erstellt. Dieses Modell des agilen Prozessmanagements, basierend auf empirischen Werten, passt die strategischen Ziele des Unternehmens daher an den Ist-Zustand der Firmierung an. Strategieinstrumente wie das Prozessmanagement können dabei helfen neue Erfahrungen und kurzfristige Entwicklungen in die Unternehmensstrategie zu implementieren.³² Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Entwicklung sind die organisationspolitischen Aspekte sowie die Unternehmenskultur. (vgl. Abschnitt 2.2) Somit sind die Strategieinstrumente das Bindeglied zwischen rationalen Prozessen der Strategieplanung und der Strategieentwicklung, die auf der Basis von Erfahrungen und Lernen auszurichten sind. Nur so ist sicherzustellen, dass die strategischen Entscheidungen, die aus systematischen und rationalen Analysen bestehen, politisch nicht angreifbar sind. Diese können sonst schnell zur Verunsicherung der eigenen Belegschaft, der Lieferranten und den Kunden führen und somit letztendlich der Unternehmung schaden.

3.2 Organisation / Organisationsentwicklung

Eine weitere Führungsaufgabe ist die Organisation und deren Entwicklung

Darunter ist:

- » Die zielorientierte Planung (Alternativenbewertung)
- » Die Entscheidung für die optimale Alternative
- » Die Ausführung (Realisierung der gewählten Alternative)
- » Die Kontrolle (Abgleich von geplanten und tatsächlichen Ergebnissen)

in einem Unternehmen zu verstehen.

Die Koordination der organisierten Unternehmung auf die Optimierung der Unternehmensleistung ist sehr wichtig, um die Abstimmung von Teilaktivitäten im Bezug

³¹HERBERT P, VOLRAD W (2014, S. 44)

³²HERBERT P, VOLRAD W (2014, S. 46)

auf die übergeordneten Ziele sicherzustellen. Die Unternehmensleistung bezieht sich immer auf die Unternehmensgröße und deren Organisation.

„Unter Organisation versteht man das Bemühen der Unternehmensleistung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.“³³

Eine weitere Einflussgröße ist die Unternehmensstrategie, die eine sehr hohe Auswirkung auf die Organisationsgestaltung hat. Die Unternehmensstrategie wird als unternehmensinternes, implementiertes Leitkonzept zur Abgrenzung des Verhältnisses von Unternehmen und Umwelt bezeichnet. Eine der bekanntesten Strategien ist die Wettbewerbsstrategie. Für den Strategieeinsatz ist die Verfügbarkeit alternativer Handlungs- und Formungsmöglichkeiten meist konsekutiv. Sie gestaltet sich in verschiedenen unternehmensspezifischen Möglichkeiten zur Festlegung der Geschäftsfelder, somit von der Art und Weise, wie der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten werden soll.

3.3 Grundlagen und Ziele organisationaler Modellierung/ Gestaltung

Essentielle Grundelemente der organisationalen Gestaltung vermitteln die Darstellungen in Teilgebiete der Aufbauorganisation, sowie der Ablauforganisation. Somit sind die zentralen Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation analytisch differenziert.

3.3.1 Aufbauorganisation

Die drei Hauptziele der Aufbauorganisation sind die:

- » Technisch – ökonomischen
- » Mitarbeiterbezogenen- sozialen
- » Und die flexibilitätsorientierten Ziele

Technisch- ökonomische Ziele liegen in der Steigerung der Produktivität, der Kostenminimierung, der Reduktion des Zeitaufwands für die Erstellung betrieblicher Leistungen und der Routinisierung von Arbeits- und Informationsprozessen.

Mitarbeiterbezogene und-soziale Ziele unterteilen sich auf die individuelle Ebene bei der das Hauptaugenmerk auf der Motivation und den Hygienefaktoren von Mit-

³³ WÖHE, GÜNTHER, DÖRING ULRICH (2013, S.100)

arbeitern liegen. Die zweite Ebene ist die kollektive Ebene. Bei ihr ist die Förderung eines kooperativen Betriebsklimas sowie die konstruktive Zusammenarbeit im Betrieb der Schwerpunkt.

Die flexibilitätsorientierten Ziele beschäftigen sich mit der Entwicklung und Implementierung anpassungsfähiger Unternehmensstrukturen.³⁴

3.3.2 Ablauforganisation

Aufgabe der Ablauforganisation sind die Prozesse im soziotechnischen System der Unternehmung. Dadurch ergibt sich die zweckmäßige Differenzierung zwischen den Leistungsprozessen und den Informationsprozessen. Somit ist die Strukturierung der Ablauforganisation, der betrieblichen Leistungs- und Informationsprozesse in sachlicher, räumlicher sowie zeitlicher Beziehung zu betrachten.

Daher ergeben sich in der Gestaltung der Leistungsprozesse einmal die:

- » Wirtschaftliche Auslastung der betrieblichen Kapazitäten
- » Minimierung der Lagerbestände
- » Kurze Produkt- Durchlaufzeiten
- » Fähigkeit zu termingerechter Lieferung
- » Kundenadäquate Problemlösungen

Bei den Informationsprozessen gehören die:

- » Bescheinigungen des Informationsflusses
- » Permanente Erreichbarkeit der Kommunikationsadressaten
- » Entlastung von Routinetätigkeiten
- » Erleichterung der Dokumentation
- » Integration der Informationsverarbeitung

zu den Gestaltungszielen.³⁵

Zu den strategischen Zielen gehört auch die Weiterentwicklung der Organisation.

³⁴VGL.SIEDENBIEDEL, GEORG (2010, S.13f.)

³⁵VGL.SIEDENBIEDEL, GEORG (2010, S.31f.)

3.4 Organisationsentwicklung

Durch die Organisationsentwicklung(OE) werden die soziotechnischen Systeme im evolutionären Wandel betrachtet. Charakteristische Merkmale der Organisationsentwicklung sind die Planung des strukturierten Wandels, sowie die ausgeprägte Partizipation, die die Veränderungen von betroffenen Organisationsmitgliedern darlegt. OE wird betrieben, damit Veränderungsprozesse auch erfolgreich umgesetzt werden können. Das Basismodell der Organisationsentwicklung besteht aus einem Modell nach Lewin aus drei Phasen.

3.5 Phasenmodell

Das Phasenmodell nach Lewin, unterteilt die OE stark abstrahiert in drei Phasen:

Phase 1 : Unfreezing

Ziel dieser Phase ist die Hinterfragung des vorhandenen Unternehmenssystems und daraufhin der Aufbau von Veränderungsdruck. Dadurch soll die Bereitschaft zur Etablierung notwendiger Reformen vorbereitet und animiert werden. Dies kann z.B. durch den Einsatz eines sogenannten „Quality Circles“ zur Analyse von Fehlern und dem Entdecken von Optimierungspotential herbeigeführt werden.

Phase 2 :Moving

Im zweiten Teil geht es darum, konkrete Innovationen analytisch herzuleiten und zu implementieren. Es ist ein Prozess struktureller Wandlung der den Unternehmensmitgliedern eine Vorschau auf ihre zukünftige Rolle geben soll.

Phase 3 :Refreezing

Anschließend findet der Übergang vom Experimentierstatus (Phase 2) zu der OE, in der die neuen Modelle gefestigt worden sind, statt. Es ist sinnvoll, dass zeitnah eine Stabilisierung stattfindet, damit das Unternehmen nicht in veraltete Strukturen zurückfällt.³⁶

„Ein OE-Prozess stellt einen Eingriff in das bestehende Kräftefeld der Organisation dar. Die bestehende Organisationsstruktur mit horizontaler und vertikaler Gliederung dient dem Systemerhalt.“³⁷ Die OE-Prozesse zielen auf eine Systemveränderung ab. Schwerpunktbehaftet ist die Findung neuer Einstellungen, veränderte Handlungsmuster sowie die Optimierung von Strukturen.

Je größer und komplexer die Unternehmung wird, desto umfangreicher muss auch die Aufbau- und Ablauforganisation werden. Damit dabei die strategischen Gesamtziele der Unternehmung nicht in der Planung verloren gehen, ist es wichtig eine gemeinsame und zielorientierte Unternehmenskultur, auf die sich alle Teile der Unternehmung gleichermaßen beziehen können, zu fördern.

3.6 Unternehmenskultur und Faktoren

Die Unternehmenskultur ist aus strategischer Sicht ein sehr großer Einflussfaktor auf die Organisation. Es gibt eine Vielzahl an Definitionen der Unternehmenskultur. Um die vielen Definitionen des Begriffes Unternehmenskultur auf einen Nenner zu bringen, kann folgende Aussage verwendet werden: „Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von geteilten Normen, Wertevorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“³⁸ Unternehmenskultur bezeichnet somit die Art und Weise, wie ein Unternehmen die Dinge an die Hand nimmt, sie an neue Mitarbeiter weitergibt und Probleme löst.

Jedes Unternehmen hat eine Kultur mit mehr oder weniger stark ausgeprägten Subkulturen.

Ebenfalls erfüllt eine Unternehmenskultur vier zentrale Funktionen, die notwendig sind für das Bestehen und Funktionieren eines Unternehmens:

- » Eine Komplexitätsreduktion
- » Koordiniertes Handeln
- » Die Identifikation mit dem Unternehmen

³⁶VGL. SIEDENBIEDEL, GEORG (2010, S.380F.)

³⁷VGL. SCHIERSMANN, CHRISTIANE, THIEL, HEINZ- ULRICH (2013, S.40)

³⁸VGL. NEUBAUER, W (2003, S.22)

» Kontinuität

3.6.1 Interne Faktoren

Bei der strategischen Gestaltung eines starken Firmenwachstums sollte beachtet werden, dass durch die steigende Komplexität einer expandierenden Unternehmung der Faktor Unternehmenskultur eine immer prägnantere Rolle spielt. Allerdings muss die aktuelle Unternehmenskultur im Bezug auf das Firmenwachstum weiterentwickelt und nicht ersetzt werden. Eine funktionierende Unternehmenskultur kann sich an wechselwirkende Bedingungen anpassen ohne ihre Grundwerte zu vernachlässigen.

Besondere Gründe um über die Unternehmenskultur zu reflektieren sind unter anderem ein Wechsel der Führungsebene oder die Neubewertung von Chancen und Risiken in der Organisationsentwicklung.

3.6.2 Externe Faktoren

Eine Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Kultur kann auch durch äußere Umstände erforderlich werden. Dies gilt für die ökonomischen, sowie die soziokulturellen Faktoren.

Zum Beispiel, wenn Wertevorstellungen von Kunden und zukünftigen Mitarbeitern sich im Wesentlichen von denen des Unternehmens unterscheiden.

4 Strategisches Prozessmanagement

Der Begriff Strategie wurde bisher in dieser Arbeit umfangreich beschrieben. Hinzu kommt das Managen von Prozessen in einer Unternehmung.

„Prozessmanagement dient der Planung, Steuerung und Kontrolle von inner- und überbetrieblichen Prozessen [...]“³⁹

³⁹BECKER UND KAHN (2008, S. 8)

Eine Vielzahl an solchen Definitionen lassen sich in der Prozessmanagementliteratur finden.

Prozessmanagement in Unternehmungen wird immer wichtiger als strategisches Instrument, um messen und verstehen zu können, was die eigene Unternehmung im Stande zu leisten ist. Weitere Faktoren die für Prozessmanagement sprechen sind kürzer werdende Produktzyklen auf globalen Märkten, der gestiegene Kostendruck, Kundenwünsche und eine immer besser werdende Konkurrenz. Daraus abgeleitet ergeben sich im Prozessmanagement folgende Schwerpunkte die zur Zufriedenheit der Kunden beitragen. Dies sind die Kontinuität und Wiederholbarkeit, Kundenorientierung, Zielorientierung, Verantwortlichkeiten und IT-Nutzung.⁴⁰



Abbildung 4.1 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Stöger (2009, S. 2F.)

Das zentralste Merkmal des Prozessmanagements besteht darin den Kunden zufrieden zu stellen. Dies stellt eine weitere Hürde für die Unternehmung, da der Kunde intern wie auch extern zu betrachten ist.

Die Vorgehensweise und die Methodik die zu empfehlen ist und auch angewendet wurde, sind die eines internen Kontrollsystems.

Es gibt viele verschiedene Ausführungen und Interpretationen, welche Kernaufgaben ein internes Kontrollsystems beinhalteten sollten.

Das interne Kontrollsystem besteht aus Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten (internes Steuerungssystem) und wird zur Überwachung dieser

⁴⁰ VGL. STÖGER (2009, S. 2F.)

Regelungen (internes Überwachungssystem) eingesetzt. Nach der Definition von Menzies beinhaltet das interne Überwachungssystem integrierte (organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen) und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen, die vorzugsweise von der internen Revision durchgeführt werden⁴¹.

Hingegen beschreiben die Kinglinger das Zusammenschluss aller Methoden und Maßnahmen aufgrund der gemeinsamen Merkmale einer Systematisierung der Kontrollfunktion gleichkommt. Ein internes Kontrollsystem soll die Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit aller betrieblichen Abläufe gewährleisten⁴².

Für die Überwachung und die Erkennung von Optimierungspotenzial der Geschäftsprozesse und deren Kontrolle empfiehlt sich der Lebenszyklus nach Deming (Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus)⁴³. Mit dem PDCA-Zyklus und dem strategischen Prozessmanagement, werden Optimierungspotentiale einer Unternehmung freigesetzt.

4.1 Potenziale des Prozessmanagements

Die Unternehmensziele konzentrieren sich an der Wertschöpfungskette, sowie deren Orientierung. Darunter sind Effizienz- und Effektivitätssteigerungen in den Bereichen Zeit, Kosten, Qualität und Kundenzufriedenheit zu verstehen. Diese Themen sind Schwerpunkte, mit denen sich das strategische Prozessmanagement auseinandersetzt.

In der nachfolgenden Abb. 4.2 sind die größten Nutzenvorteile und deren abgeleitete Ergebnisse, die aus empirischen Daten hervor gehen, dargestellt.

<p>Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none">• Höhere Kundenorientierung• Qualitätssteigerung der erstellten Produkte bzw. Dienstleistungen• Kostenreduktionen• Reduktion der Planungs-, Durchlauf-, Bearbeitungs- bzw. Lagerzeiten• Besseres Verständnis des eigenen Geschäftsmodells• Erhöhte Produktivität• Schnellere Reaktionszeit bei Marktveränderungen• Vermeidung von Doppelarbeiten• Klärung von Verantwortlichkeiten• Höhere Aktualität von Informationen
<hr/> <p>Ergebnisse</p> <ul style="list-style-type: none">• Höhere Kundenzufriedenheit (intern und extern)• Höhere Rentabilität• Höhere Konkurrenzfähigkeit• Höheres Lieferantenvertrauen

41 Vgl. MENZIES, CHRISTOF (2004, S. 74)

42 Vgl. KINGLINGER, MICHAEL KINGLINGER, OSKAR (2011, S.17, 25)

43 Vgl. PASCHKE, KRZYSTOF (2011, S. 59)

Diese Ergebnisse bilden zugleich die großen Aufgaben, mit dem sich das Management befassen hat.

Eine hohe Kundenzufriedenheit, sowie die Erreichung von Unternehmenszielen gilt es sicherzustellen. Damit dies erreicht werden kann, ist es von großer Bedeutung eine klare Zuständigkeit (Prozessmanagement- Zuständigkeiten) im Unternehmen zu definieren. Im Prozessmanagement werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar verteilt.

Somit lassen sich die Zuständigkeiten in vier Kategorien einteilen: Prozesseigner, Prozessmanager, Prozessteammitglieder und Prozessverantwortliche. Diese Personen sind ebenfalls die Akteure die auf den verschiedenen Ebenen im strategischen Prozessmodell mitwirken. Sie erfassen, modellieren, bewerten, analysieren, optimieren, betreiben und implementieren Prozesse.

4.2 Ebenen der Modellierung/ Modelle und dessen Entwicklung

Das Prozessmodell muss den Anforderungen einer formalen Modellierung nachkommen, was häufig zu komplexen Fällen führt und unerfahrenen Betrachtern das Verständnis erschwert.

Auch die Zielsetzung der Prozesse verändert die Modellierungsansicht, sowie die Betrachtungsnähe.

Man untergliedert sie in strategische, operative, ausführende und technische Prozessmodelle.

⁴⁴ VGL. SPECK UND SCHNETGÖKE (2008, S. 185)

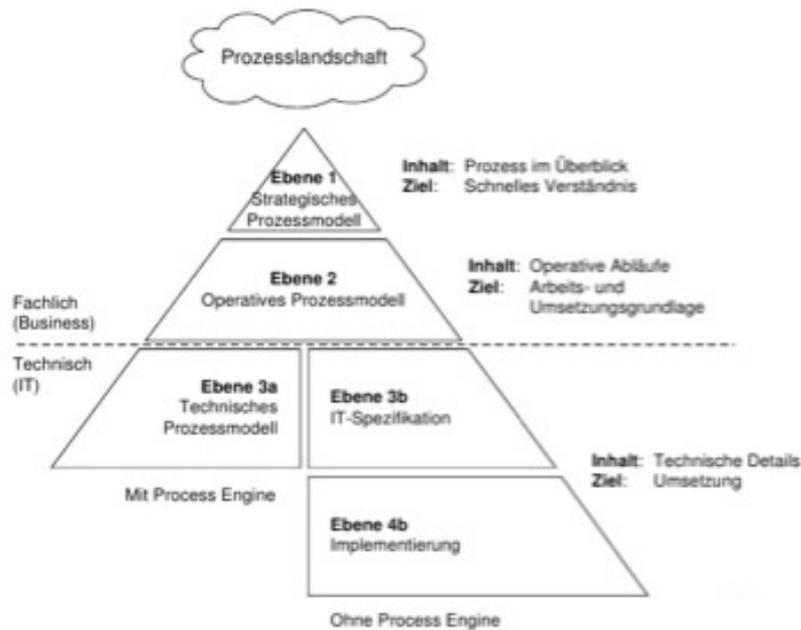


Abbildung 2.3 Freund und Rücker (2012, S.15)

Das strategische Prozessmodell – Ebene 1:

Die primäre Zielgruppe von Prozessmodellen auf Ebene 1 sind Prozesseigentümer und Prozessmanager, ferner Prozessbeteiligter und Prozessingenieur.

Der Modellierungsschwerpunkt bei Prozessen auf dieser Ebene liegt auf einer ergebnisorientierten Darstellung. Ohne große Vorkenntnisse in der BPMN, soll das Prozessmodell ein Verständnis über den groben Ablauf einer Unternehmung erzielen.

Eine einfache Skizzierung aus der Vogelperspektive wird auf Ebene 1 modelliert.

Führungskräfte, wie der Prozessmanager oder auch der Prozesseigentümer gehören zu den typischen Verwendern des strategischen Prozessmodells auf dieser Ebene.

Die allgemeine Nutzung von strategischen Prozessmodellen der Ebene 1 dient zur:

- » Erkennung bzw. Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- » Klärung und Abgrenzung eines Prozesses
- » Festlegung bzw. Erkennung von Leistungskennzahlen

Durchgängig gilt auf Ebene 1: eine möglichst korrekte Syntax, zur Not aber eine inkonsistente Semantik.

Freund und Rücker führen dazu aus:

„Es ist völlig normal, dass sich die strategische Sicht auf einen Prozess von der operativen Sicht stark unterscheidet. Somit ändert sich ein Prozessmodell auf dieser Ebene nur selten.“⁴⁵

Das operative Prozessmodell – Ebene 2:

Auf Ebene 2 werden die operativen Schritte der tatsächlichen Abwicklung detailliert betrachtet. Das Prozessmodell ist für den Prozessbeteiligten ein Leitfaden zur Erfüllung seiner Aufgaben, die aus seiner Stellenbeschreibung hervorgehen.

Ein weiterer Teilnehmer ist der Prozessingenieur. Dieser analysiert, dokumentiert und optimiert die Prozesse der Prozessbeteiligten, indem er, wenn nötig das organisatorische Prozessmodell, in ein technisches Prozessmodell überführt. Dieses Modell bekommt im Anschluss der Prozessingenieur zur Verbesserung und realen Umsetzung. Somit bildet der gesamte Prozess ein komplexes Zusammenspiel von verschiedenen Menschen und IT-Systemen, welche die einzelnen Aufgaben ausführen. Der Prozessingenieur ist verantwortlich, dass das fachliche Prozessmodell von Ebene 2 in ein technisches IT - Modell auf Ebene 3 mit gleichem Sinn interpretiert wird. Ein nahtloser Übergang der Ebenen soll modelliert werden.

Ebene 3a – Das technische Prozessmodell mit Prozessingenieur:

Auf dieser Ebene wird das auf Ebene 2 modellierte Prozessmodell verfeinert und optimiert. Diesen Prozess abbilden zu können, ist eine weitere Verbesserung, die die BPMN Version 2.0 mit sich gebracht hat.

Die technische Prozessumsetzung die auf Ebene 3 vollzogen wird, empfiehlt sich von einem Prozessingenieur durchführen zu lassen.

Ebene 3b – IT-Spezifikation:

⁴⁵JAKOB. FREUND, BERND. RÜCKER (2012, S.150)

Die technische Umsetzung ohne einen Prozessingenieur, wird über die Prozesslogik verfolgt.

Die Anfertigung eines Pflichtenhefts oder einer technischen Feinspezifikation (ein DV-Konzept) wird nahegelegt. „In diese IT-Spezifikation können die auf Ebene 2 erstellten Prozessdiagramme eingebunden werden, um somit einen Ausgangspunkt für die technische Konzeption der Umsetzung zu bilden“⁴⁶.

Das Prozessmanagement hat sicherzustellen, dass Prozesse fehlerlos, zeitnah und effizient sind, damit eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Dabei ist es empfehlenswert Kundenwünsche als Wegweiser zu nutzen. Außerdem werden im Regelfall Durchlaufzeiten bzw. Kostensenkungen in den Mittelpunkt gestellt.

Auf Basis der Zielorientierung wird ein Prozessmanagementmodell erschaffen. Darin werden Aktivitäten und Abläufe innerhalb des Prozessmanagements dargestellt.⁴⁷

In der nachfolgenden Abb. 5 werden drei Modelle grob aufgezeichnet und verglichen.

Autoren	Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008)	Stöger (2009)	Glykas und Valiris (1999)	Indihar Stemberger und Jaklic (2009)	Gaitanides (2007)
Art des Modells	<i>Kreis</i>	<i>Kreis</i>	<i>Ablaufplan</i>	<i>Ablaufplan</i>	<i>Ablaufplan</i>
Schritte- Beginnend mit:	Motivation	Beurteilung der Ausgangslage	Visionen	Visionen	Prozesse identifizieren
	Bestands- aufnahme	Prozesserhebung und Prozessmessung	Fokussierungen	Fokussierungen	Prozesse modellieren
	Diagnose	Prozessgestaltung	Modellierung und Analyse	Diagnosen	Prozesse bewerten
	Analyse	Prozessumsetzung	Rationalisierung	Neugestaltung	Prozesse verbessern
	Entwurf	Prüfung der Wirksamkeit	Kontrolle und Verbesserung	Implementierung	
	Kontrolle			Evaluierung	

Abbildung 4.4 Gliederung verschiedener Prozessmanagementmodelle (2008)⁴⁸

Auf Grundlage dieser Modelle wird nachfolgend in Abb. 6 ein unternehmensbezogenes und spezifiziertes Modell erarbeitet.

46VGL: FREUND, B. RÜCKER (2012, S.166f.)

47VGL. STÖGER, R (2009, S. 30)

48VGL. GAITANIDES (2007, S. 149); VGL. FELDBRÜGGE UND BRECHT-HADRASCHEK (2008, S. 24)

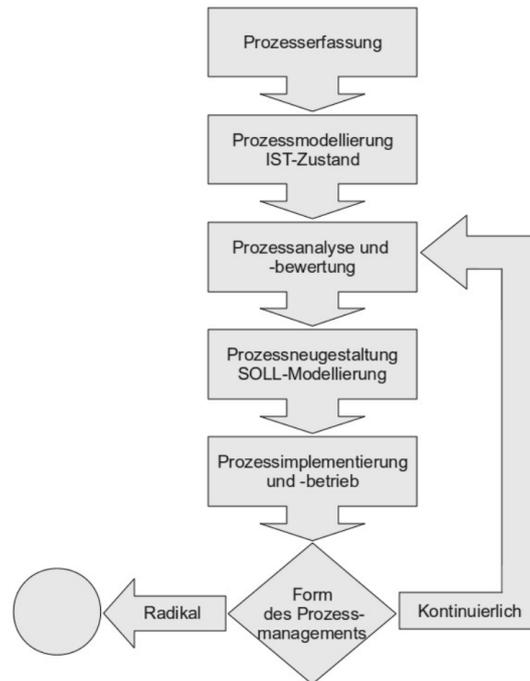


Abbildung4.5 Prozessmodell (2007, S.149)⁴⁹

In den ersten beiden Schritten der Abb.4.5 geht es um die Prozesserfassung. Optimal wäre es, eine komplette Prozesslandkarte zu erarbeiten. Der sogenannte Ist-Zustand einer Unternehmung wäre somit modelliert. Anschließend werden die aufgenommen Prozesse analysiert und bewertet, um daraus ein Soll- Zustand modellieren zu können. Unter Soll- Zustand ist ein Optimierungspotential zu verstehen. Nachdem die Potentiale herausgearbeitet worden sind, geht es um die Implementierung des Soll-Konzepts im Unternehmen. Die Einführung kann sowohl radikal, wie auch in kontinuierlichen kleinen Implementierungsschritten durchgeführt werden(vgl.Abb4.6).

⁴⁹EIGENE DARSTELLUNG, TEILWEISE ANGELEHNT AN GAITANIDES (2007, S. 149)

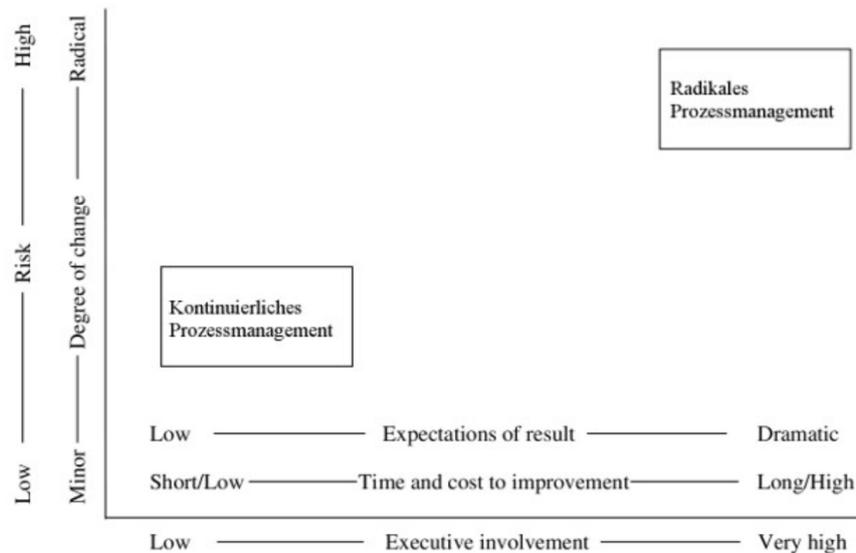


Abbildung 4.6 Prozessmanagement- Formen (2005, S. 21)⁵⁰

4.3 Modelle und deren Entwicklungen

Radikales und kontinuierliches Prozessmanagement wird von Gaitanides in derselben Reihenfolge wie „Reengineering“ und „Engineering“ genannt.⁵¹

Radikales Prozessmanagement legt den Schwerpunkt auf das maximal Erreichbare und formt die Prozesse einmalig und radikal um. Dabei rückt die Prozessanalyse in den Hintergrund und die Prozessneugestaltung in den Vordergrund. Diese Prozessmanagementform ist Mitte der 90er Jahre geprägt worden. Hammer und Champy berufen sich mit ihrem „Business Process Management (BPR)“ Konzept auf sie. Ein weiterer Vertreter ist Davenport mit der „Process Innovation“.⁵²

Dem gegenüber steht das „Kontinuierliche Prozessmanagement“, das die Art des Erreichens in den Schwerpunkt legt und versucht Prozesse langfristig zu verbessern. Dabei müssen Veränderungen immer wieder analysiert und optimiert werden. Konzepte wie das KAIZEN oder KVP stehen dem „Radikalen Prozessmanagement“ daher direkt gegenüber. Diese beiden Konzepte sind die Basis des „Kontinuierlichen Prozessmanagements“ heutiger Zeit. Allerdings ist das ursprüngliche KAIZEN eher ein strategisches Instrument zur schrittweisen Prozessverbesserung während das KVP eher ein klar definierter Verbesserungsprozess ist. Weiterhin sind auch Konzepte wie Total Cycle Time (TCT) oder Six Sigma dem kontinuierlichen Prozessmanagement zuzuordnen.

In der nachfolgenden Abbildung werden die Hauptunterschiede zwischen radikalen und kontinuierlichen Konzepten tabellarisch aufgeführt.

⁵⁰ IN ANLEHNUNG AN: MACDONALD (2005, S. 21FF); BEGRIFFLICH ADAPTIERT

⁵¹VGL. GAITANIDES (2006, S. 305F)

⁵²VGL. HAMMER UND CHAMPY (1994); VGL. DAVENPORT (1993)

Merkmale	Radikales Prozessmanagement	Kontinuierliches Prozessmanagement
<i>Ziele</i>	höhere Gewinne, Effektivitätsziele	bessere Prozesse, Effizienzziele
<i>Wirkungsdauer</i>	kurzzeitig	langzeitig
<i>Umfang und Art der Eingriffe</i>	tiefgreifend und radikal	nicht tiefgreifend und inkremental
<i>Prozessveränderung</i>	Rekonstruktion	Optimierung
<i>Verbesserungsobjekte</i>	hauptsächlich Kernprozesse	alle Prozesse
<i>gedanklicher Ausgangspunkt</i>	Beginn bei Nullpunkt	Aufbauend auf bestehende Prozesse
<i>Vorgehen</i>	individuelles Vorgehen	kollektives Vorgehen
<i>Risiko</i>	hoch	niedrig
<i>Projektaufwand</i>	viele Projekte	wenige Projekte
<i>IT-Einsatz</i>	notwendig	möglich
<i>Unterstützung der Geschäftsführung</i>	unbedingt notwendig	hilfreich
<i>Investitionen und Kosten</i>	wenig Investitionen und Kosten	hohe Investitionen und Kosten
<i>Träger der Anstrengungen</i>	Technologien und Mitarbeiter	Mitarbeiter

Abbildung 4.7 Unterscheidungen im radikalen / kontinuierlichen Prozessmanagement (2008, S. 37)⁵³

Der wichtigste Unterschied liegt in der Zielsetzung, da das radikale Prozessmanagement versucht Prozesse durch signifikante Änderungen (Crowdsourcing, Outsourcing) effektiv zu implementieren. Dagegen wird beim kontinuierlichen Prozessmanagement vor allem eine langfristige und umfassende Effizienzsteigerung erzielt. Zwar wirken die Ergebnisse des radikalen Konzeptes sofort nach der Implementierung, aber da beide Denkschulen Idealtypen beschreiben treten in der Wirtschaft häufig Mischformen auf.

5 Prozesserfassung

Die Erfassung von Prozessen ist die aufwendigste Arbeit im Prozessmanagement. Die Modellierung grenzt sich dabei klar von der Erfassung eines Prozesses bzw. einer Prozesslandkarte ab. Diese gliedert sich in Managementprozesse, Kernprozesse und Supportprozesse auf.

⁵³VGL. STÖGER (2009, S. 135); VGL. SEIDENSCHWARZ (2008, S. 37)

Wenn der Rahmen bzw. die Prozesslandkarte erstellt worden ist, gibt es viele Methoden zur Modellierung.

Shoshak versteht unter einer Methode ein ziel- und zweck-orientiertes planmäßiges (methodisches) Verfahren, das zu technischer Fertigkeit bei der Lösung theoretischer und praktischer Aufgaben führt. Im Vergleich zum Vorgehensmodell steht bei einer Methode die Darstellung der Lösung einer Aufgabe im Vordergrund. Die Anwendung von Methoden dient als generelles Charakteristikum für Verfahrenswissen wissenschaftlicher Disziplin und damit zur Kennzeichnung Ihrer Wissenschaftlichkeit. Der Begriff Methode wird als Oberbegriff von Konzepten, Notationen und methodischer Vorgehensweise verstanden. Die Vorgehensweise beschreibt eine Anzahl von methodischen Schritten und Regeln.⁵⁴

Zu 99% können keine bestehenden Konzepte über detaillierte, beschriebene Methoden zur standardisierten Geschäftsprozessmodellierung von prozessbezogenen Risiken und Kontrollen, in den internen Kontrollsystemen gefunden werden.

Es wurde mehrfach festgestellt, dass keine der Methoden alle Anforderungen zu einer Standardisierung in sich vereint. Bisher wurde festgestellt, dass Risiken nur selten im Prozessmanagement berücksichtigt werden, obwohl die Notwendigkeit gegeben ist und in der Praxis keine fertig entwickelten Konzepte und Vorgehensweisen gefunden wurden. Nachdem die Prozesszusammenhänge anhand der Prozesslandkarte verstanden sind, gilt es anschließend die strategischen Prozesse in detaillierten Prozessen zu modellieren.

5.1 Detaillierungsgrad und -ebenen

„Die unterschiedlichen Aggregierungsstufen sind für eine zielgerichtete und präzise Navigation im Prozesssystem hilfreich. Die derart beschriebenen Einzelprozesse sind nun zu einem zusammenhängenden Prozessmodell zu vernetzen, das einen strukturierten Überblick über die Ablauforganisation des gesamten Unternehmens bringt.“⁵⁵

Etwas deutlicher formulieren Wagner und Käfer. Bezugnehmend auf die Prozesslandkarte, welche auf oberster Ebene das Zusammenwirken der (Haupt-) Prozesse zeigt, können viele Detaillierungsebenen verwendet werden, um die Hauptprozesse, die Prozesse, sowie die Prozessdetails aufzuzeigen und wiederzugeben.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. SHOSHAK, AZITIA (2008, S. 17f)

⁵⁵ Vgl. BRÄGLING ELMAR, OIDTMANN (2006, S.62)

⁵⁶ Vgl. WAGNER, KARL WERNER, KÄFER ROMAN (2010, S. 53)

Bergmanns Empfehlung lautet, dass allgemeinmaximal fünf Detaillierungsebenen modelliert werden sollten. Generell beschreibt man Prozesse bis in die Ebenen 2-3. Ob sie darüber hinaus noch weiter detailliert werden, hängt von der verfolgten Zielsetzung ab.⁵⁷

Bei der Sammlung von Informationen über den Detaillierungsgrad in der Geschäftsprozessmodellierung, spielen die Durchgängigkeit und der Top-Down-Ansatz eine wichtige Rolle. Daher wurde dieser Ansatz von Wagner und Gerold als Top-Down-Strategie beschrieben, die als Vorgehensweise bei der Analyse, Synthese und Optimierung von Sachverhalten eingesetzt werden kann.⁵⁸

Etwas einfacher drückt es Karer aus: Die Prozesse werden vom Groben zum Feinen (Top-Down-Regel) modelliert.⁵⁹

Paschke definiert die Top Down Strategie als Aufnahme des Ist-Zustandes, der bis zur Bewertung und Dokumentation der Ablauforganisation erfolgt und systematisch von der obersten bis hin zur untersten Prozessebene in der Unternehmensstruktur verankert werden muss.⁶⁰

Um komplexe Abläufe erfolgreich in einer Geschäftsprozessmodellierung unterzubringen, ist eine Standardisierung von Nöten.

Schmelzer und Sesselmann erläutern: Die Standardisierung von Geschäftsprozessen bedeutet, in einem Unternehmen oder zwischen Unternehmen, eine einheitliche und durchgängige Prozesslandschaft zu schaffen.⁶¹

Zu den Ausführungen der Autoren über die Standardisierung von Geschäftsprozessen lässt sich eine aggregierte Regelung von einheitlichen oder immer wiederkehrenden Abläufen interpretieren.

Weitere Ausführungen zur Geschäftsprozessmodellierung befinden sich im Anhang.

5.2 Prozessidentifizierung

Im deutschsprachigem Raum sind es 50 % an Unternehmen, die in ihrem Prozessmanagement nur die wichtigsten Prozesse behandeln. Das widerspricht einem eingeführten und kontinuierlichen Prozessmanagement. Somit wird den wichtigen

57 VGL. BEST, EVA, WETH, MATRIN (2012, S. 68)

58 VGL. WAGNER KARL W. PATZAK GEROLD (2011, S. 53)

59 VGL. KARER, ALBERT (2007, S. 42)

60 VGL. PASCHKE, KRZYSTOF (2011, S. 122)

61 VGL. SCHMELTZER HERMANN J., WOLFGANG SESSELMANN (2010, S. 198)

Prozessen eine Gewichtung anhand von Kriterien zugerechnet. 1995 nennt Österle acht Auswahlkriterien für einen wichtigen Prozess.

Die ersten fünf Kriterien konzentrieren sich auf die unternehmerische Bedeutung:

- » die strategische Bedeutung
- » die Kernkompetenz
- » das Potential
- » die Standardisierbarkeit
- » das Kundenbedürfnis

Dabei wird klargestellt, ob die Prozesse langfristig und strategisch von Bedeutung sind und mit den Kerngeschäftsbereichen des Unternehmens übereinstimmen. Dies bedeutet für die gebrauchten Ressourcen ein hohes Verbesserungspotenzial und ist somit für die Kundenzufriedenheit von großer Wichtigkeit.

Die nächstendrei Kriterien beschäftigen sich mit der Steuerung von Prozessen und versuchen passende Prozessmanager bzw. Führungsgrößen zu finden. Desweiteren ist die Standardisierbarkeit bzw. Beherrschbarkeit zu ermitteln. Der Prozessmanager sollte von allen Beteiligten akzeptiert werden und in der Lage sein Mitarbeiter führen zu können. Das Kriterium Führungsgrößen muss sicherstellen können, ob einfach zuzuordnende, einheitliche Prozesskennzahlen für gewisse Prozesse verfügbar sind.⁶²Eine Hilfe zu einer solchen Ermittlung finden sie in Abbildung 5.1.

⁶² VGL. ÖSTERLE (1995, S. 135 F.)

Eigenschaften Prozeß- kandidaten	Eigenschaften							
	Strategische Bedeutung	Kern- kompetenz	Potential	Standard- sierbarkeit	Kunden- bedürfnis	Einheitliche Führungsgr.	Prozeß- manager	Beherrsch- barkeit
Verkauf	●	●	●	●	✓	✓	✓	✓
Logistik	●	●	●	●	✓	✓	✓	✓
Personal- entwicklung	●	●	●	●	✓		✓	✓
Organisations- und Systementwicklung	●	●	●	●	✓		✓	✓
Führung	●	●	●	●	✓	✓	✓	✓
Kundendienst	●	●	●	●	✓	✓	✓	✓

erfüllt trifft wenig / mittel / genau zu

Abbildung 3.1 Bewertungshilfe von Prozessen (2009, S. 65 F.)

Anschließend findet eine detaillierte Prozesserfassung durch das Prozessteam statt. Ein Prozesserfassungsteam kann sich aus Mitarbeitern wie auch aus externen Beratern zusammensetzen. Die detaillierte Erfassung besteht aus Beobachtungen und dem Messen von ausgewählten Prozessen, sowie der Analyse von Arbeitsunterlagen.

Das modellierende Prozessteam führt Gespräche mit den Prozesseigentümern, den Prozessverantwortlichen, führt persönliche Interviews und erarbeitet in Workshops die relevanten Informationen zu den Prozessen.

Die Methodik der Beobachtungen, Messungen, Unterlagenanalysen, Interviews und Workshops können gemeinsam oder einzeln verwendet werden.

Ziel ist es die folgenden Prozessinformationen für jeden Prozess zu erhalten:⁶³

- » Wer sind die Kunden (intern und extern)?
- » Welchen In- und Output gibt es?
- » Welche Aktivitäten finden wie und wann statt?
- » Wer führt diese Aktivitäten aus und ist dafür verantwortlich?
- » Welche Medien (z. B. IT) werden benutzt und welche Dokumente erstellt?
- » Welche Kosten/Aktivitäten entstehen und wie viel Zeit/Aktivität wird benötigt?
- » Welche Schnittstellen sind betroffen?

⁶³ vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008, S. 164 F.)

- » Was sind häufige Fehlerquellen bzw. Problemfelder?
- » Wie oft wird dieser Prozess durchgeführt?
- » Welche Fälle werden abgegrenzt bzw. können abgegrenzt werden?⁶⁴

Sind diese Informationen zusammengetragen, wird nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Modellierung (GoM) nach Becker und Schütt (2004) modelliert.

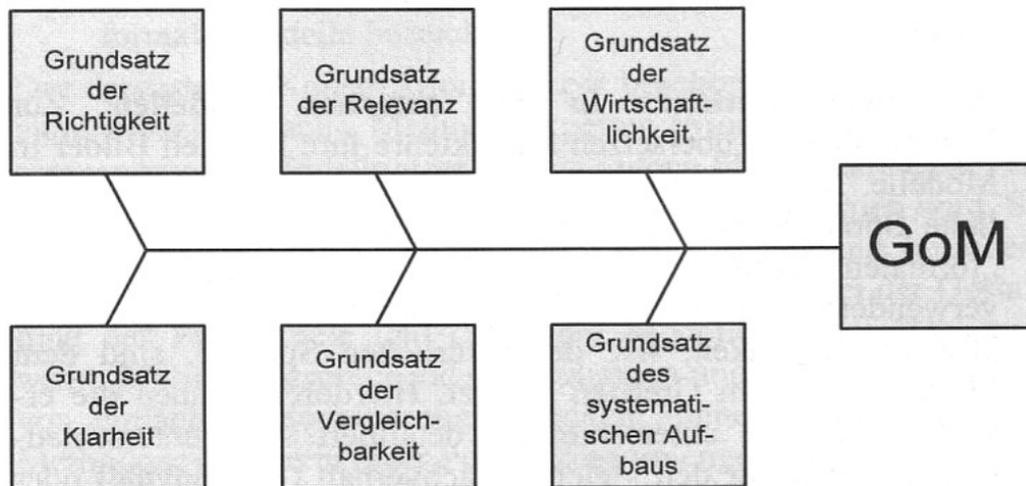


Abbildung 5.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung (2004, S. 121)⁶⁵

Unter dem Grundsatz der Richtigkeit soll eine nahezu wahre Modellierung der Realität im Zusammenhang mit dem Grundsatz der Relevanz erstellt werden. Während des Modellierens muss die Klarheit, die Vergleichbarkeit und ein systematischer Aufbau gewährleistet werden. Die Prozessbeteiligten sollten einheitlich und logisch visualisiert werden.⁶⁶

Weitere Spezialisierungen sind nach Wagner und Patzak die Risikosicht, die Kostensicht, die Informationssicht, die Organisationssicht und die Kundensicht.⁶⁷

Als Fazit zur Prozessidentifizierung kann gesagt werden, dass ihr Hauptzweck die geordnete Darstellung von Prozessen ist. Daher ist sie ein signifikanter Teil des Prozessmanagements und geht einer Prozessanalyse und Bewertung voraus. Dennoch ist zu beachten, dass ein Großteil des Wissens erlernt und somit erst nach bestandener Implementierung für das Unternehmen gewinnsteigernd eingesetzt werden kann.

64 VGL. ÖSTERLE (1995, S. 136)

65 IN ANLEHNUNG AN: BECKER UND SCHÜTTE (2004, S. 121F.)

66 VGL. BECKER UND SCHÜTTE (2004, S. 121F.)

67 VGL. WAGNER UND PATZAK (2007, S. 109F.)

5.3 BPMN 2.0

Anfang 2011 wurde die Business Process Model and Notation 2.0 (BPMN 2.0) von der Object Management Group (OMG) freigegeben. Die OMG ist eine bedeutende Institution in der IT-Welt und ist mit der Unified Modeling Language (UML) bekannt geworden.

Bereits die ersten Versionen der BPMN unterschieden sich von anderen Notationen zur Prozessmodellierung u.a. dadurch, dass neben dem Sequenzfluss (Sequence Flow) zur Darstellung der Ablaufreihenfolge auch der Nachrichtenaustausch zwischen unabhängigen Partnern modelliert werden konnte. Die Konstrukte für die Partner zur übergreifenden Darstellung der Prozesse wurden in der BPMN 2.0 noch einmal wesentlich erweitert. So wurden mit dem Choreographie Diagramm und dem Konversationsdiagramm zwei ganz neue Diagrammtypen eingeführt.

Die Vielfalt an Darstellungsmöglichkeiten für übergreifende Prozesse ist somit gewährleistet. Die beiden Diagrammtypen können die Transparenz und den Gesamtüberblick fördern.

Durch die Einführung von Geschäftsprozessen wird dem Kunden eine neue Rolle zugeteilt. Nun bestimmt er, welche Leistungen von den internen Dienstleistern erbracht werden sollen, um seine Anforderungen zu erfüllen. Dadurch nimmt der interne Dienstleister eine neue Rolle ein. Seine Zuständigkeit ist die ständige Überwachung und Bewertung von wertschöpfenden Prozessen, dem Leistungsangebot und der Leistungsfähigkeit von unterstützenden Prozessen.⁶⁸ Die Basiselemente der BPMN 2.0 befinden sich im Anhang.

Desweiteren ist eine Prozesslandkarte des umstrukturierten Autohauses sowie der Kernprozess „Service“ als Ist-Zustand und Soll-Konzept modelliert. Die Soll – Abläufe werden durch BPMN zusätzlich auf operativer Ebene dargestellt.

6 Unternehmensvorstellung

In diesem Kapitel wird die Firma AHN Automobile Bitburg GmbH, ein Familienbetrieb vorgestellt. Im Autohaus AHN habe ich das Pflichtpraktikum des Bachelorstudienganges absolviert. Die angeführten Informationen sind chronologisch sortiert.

⁶⁸VGL: HERMANN J. SCHMELZER, WOLFGANG SESSELMANN (2013, S 13)

Bis zum Jahr 2000 führte Anton Kessler, Vater und Unternehmer des Familienbetriebes, mit seiner Frau Anita Kessler ein Gebrauchtwagenhandel mit zugehöriger Werkstatt. Diese Firmierung trug den Namen „Auto Kessler“.

Anfang 2000 kauften Vater und Sohn Ingo Kessler (Kfz-Meister) die AHN Automobile Bitburg GmbH in der Wankelstraße 2, ein Autohaus mit einem Nissan-Händlervertrag.

Sie starteten mit ihrem mittelständischen Familienbetrieb, der aktuell 10 Mitarbeiter beschäftigt, in den Automobilmarkt.

Zu Beginn lag der Schwerpunkt bei der Vermarktung von neuen und neuwertigen Nissan Fahrzeugen sowie Gebrauchtwagen aller Art. In der angegliederten Werkstatt wurden alle Arbeiten zum Nissan Servicevertrag sowie Reparaturen aller Art und Unfallinstandsetzung durchgeführt.

Ende 2005 kündigte der Nissan Konzern den Nissan Händlervertrag mit Option auf Neuabschluss. Der Neuabschluss wurde nicht wahrgenommen, jedoch ein Nissan Servicevertrag.

Im kommenden Jahr 2006 wurde ein LADA Händlervertrag mit den selben Schwerpunkten, wie im Nissan Händlervertrag abgeschlossen. Zusätzlich wurde im gleichen Jahr ein Servicevertrag mit Citroen, sowie ein Agenturvertrag zur Vermittlung von Neufahrzeugen abgeschlossen.

Daraus ergeben sich folgende Schwerpunkte im Verkauf und Service:

- » Nissan : Jahreswagen und Gebrauchtwagen
- » Citroen: Neuwagen und Gebrauchtwagen
- » Lada: Neuwagen

Nach dem Tod des Vaters im Jahr 2012 wurden die verkaufstechnischen Angelegenheiten dem Salesmanager, zugeordnet. Ingo Kessler leitet weiterhin den Service wie auch den Familienbetrieb.

Zu den Kernaufgaben des Familienautohauses gehören der Verkauf (Finanzierung, Leasing und Vermittlung von PKWs), der Service und Reparaturen aller Art (Inspektionen, Garantien, Karosserie, Lackierung und Abschleppservice).

Dies ist die Ausgangssituation des Autohauses zu Beginn des Praktikums.

6.1 Umstrukturierungsmaßnahmen

Das Autohaus AHN plant eine strategische Umstrukturierung mit der vorhandenen Lagerverwaltungssoftware „BlauWeiß“, die in dieser Arbeit anhand vom Prozessmanagement erläutert und modelliert werden wird. Das Autohaus stand vor der Wahl, weiterhin ein klassisches Autohaus mit Serviceverträgen zu bleiben und die Konzernvorgaben zu erfüllen oder einen Neuanfang zu wagen. Aus wirtschaftlicher Sicht wären Investitionskosten von 140.000€ nötig, um die beiden Serviceverträge zu halten. Diese Kosten sind für ein Familienunternehmen aber nur schwer tragbar, weshalb eine Veränderung im Bereich der Serviceverträge entschieden wurde.

Die AHN kündigte den Nissanservicevertrag zum 01.01.2015. Den Citroenservicevertrag und -agenturvertrag wurde Ende 2014 gekündigt und läuft 2016 aus. Zum Januar 2015 wurde sich der Automeistergruppe für den Service angeschlossen, die auch eine passende Softwareschnittstelle zum Lagerwirtschaftssystem mit sich bringt. Durch den Einsatz von verschiedenen Eingabegeräten wie Tablet's können Bestellungen von Ersatzteilen sehr schnell ausgelöst werden. Dadurch wird die familiäre Zusammenarbeit gestärkt und das Gefühl für die Arbeit des anderen verinnerlicht.

Der Zusammenschluss mit der Automeistergruppe beinhaltet außerdem eine monatliche Gebühr von 270 €. Durch diese Beitragszahlung wird dem Autohaus eine Zertifizierung verliehen, die sicherstellt, dass man fachmännische Reparaturen aller Art an allen Fahrzeugen vornehmen kann.

Ebenfalls können Ersatzteile in Erstausratterqualität zu wesentlich günstigeren Konditionen bestellt werden. Zu Ersatzteilen gehören neben Reifen, Felgen, Navi, Sitzheizungen auch Multimediaeinheiten.

Desweiteren hat die Unternehmung Zugang zu Fahrzeugliteratur, Reparaturanleitungen und Schaltplänen für fast alle Fabrikate. Ebenso wird von Automeister eine Problemhotline zur Hilfestellung und Qualitätsverbesserung von Reparaturen zur Verfügung gestellt.

All diese Veränderungen erfordern vom Autohaus sich neu auszurichten und Umstrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen. Zur ersten Übersicht der grundlegenden Prozesse des Unternehmens wurde eine Prozesslandkarte erstellt (vgl. Abb 6.1). Sie bildet die Grundlage für alle weiteren Prozessoptimierungen und dient der gesamten Belegschaft als erste Orientierungshilfe.

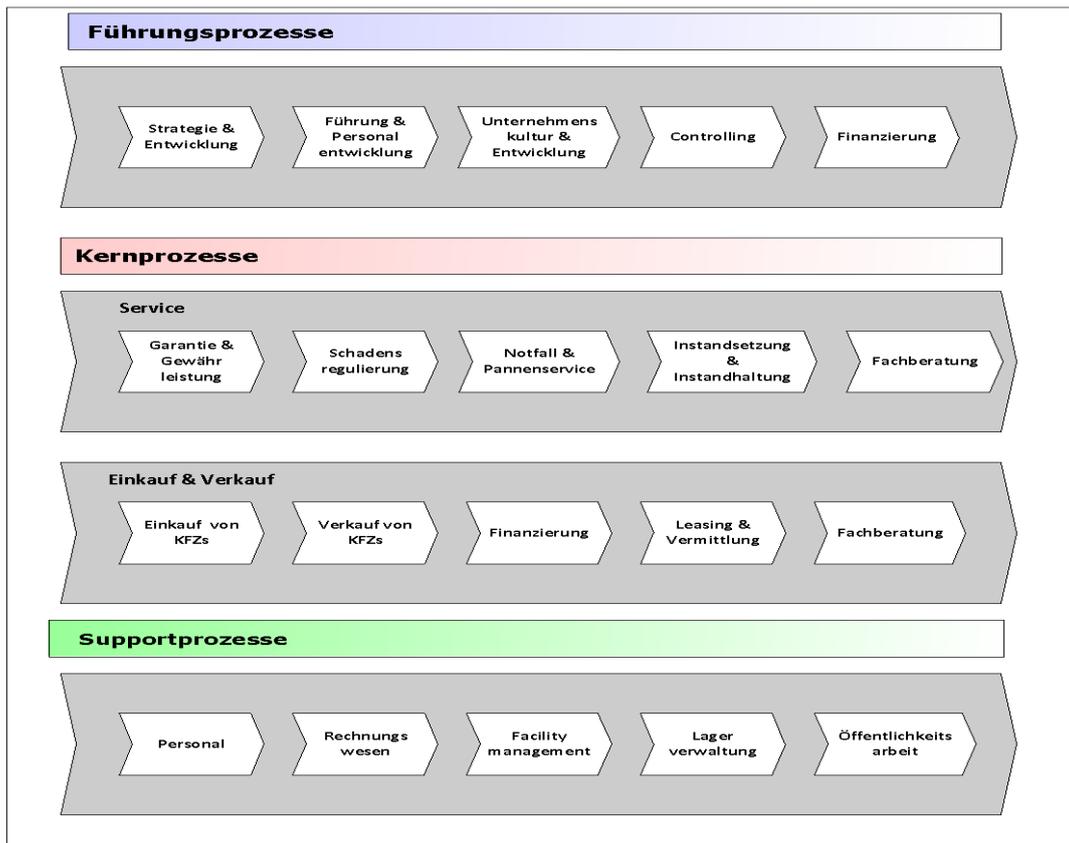


Abbildung 6.1 Prozesslandkarte der AHN Automobile(2009, S 73)⁶⁹

Trotz eines möglichen positiven Nutzens, der aus dem Prozessmanagement gezogen werden kann, gibt es einige Missverständnisse, die Unternehmen oftmals daran hindern Prozessmanagement einzuführen. Oftmals wird angenommen, dass Prozessmanagement nur für große Unternehmen geeignet sei.⁷⁰ Dies lässt sich nicht bestätigen, da sowohl große als auch kleine Unternehmen ihre Prozesse straffen und verbessern können. Kleine Unternehmen haben meist sogar weniger personelle Ressourcen zur Verfügung. Somit ist deren effizienter Einsatz weitaus bedeutender. Missverständnisse treten auch in der Hinsicht auf, dass man dieses Managementkonzept als zu komplex, zu technisch oder wenig greifbar einstuft. Jedoch lässt sich ein großer Teil sehr allgemein halten und nur gewisse Methoden und Tools bedürfen der Unterstützung von Experten.

6.2 Ist - Situation

⁶⁹ vgl. GÖTZ (2009, S. 73 f.); BEGRIFFLICH ADAPTIERT

⁷⁰ vgl. FELDBRÜGGE UND BRECHT-HADRASCHEK (2008, S. 180)

Im folgenden Abschnitt wird der Kernprozess Service dargestellt und in einem Prozessmodell abgebildet (vgl. Abb 8). Die Geschäftsführung hat sich für diesen Prozess entschieden, da er eine hohe strategische Bedeutung aufweist und alle erforderlichen Kriterien erfüllt.

Zu Beginn werden alle ausgewählten Prozesse durch Befragung der betroffenen Mitarbeiter erfasst. Mit diesen Daten können Prozesse durch entsprechende Software modelliert werden. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse des IST-Zustandes genauer analysiert und mit Hilfe von Prozesskennzahlen bewertet. Auf Basis der Bewertungen und Analysen können die Prozesse durch diverse Aktivitäten umgestaltet und neu modelliert werden. Abschließend werden die umgestalteten Prozesse implementiert und in den laufenden Betrieb aufgenommen. Nachdem diese fünf Aktivitäten abgeschlossen sind, stellt sich den Prozessmanagern und Prozesseignern die Frage, ob sie ein radikales oder kontinuierliches Prozessmanagement betreiben wollen.⁷¹ Das Prozessmanagementmodell und die nachfolgenden Erläuterungen zu dem modellierten Soll-Konzept für die AHN Automobile, konzentrieren sich in dieser Arbeit auf die Verwendung des radikalen Prozessmanagements. Eine kontinuierliche Verwendung findet wenig Beachtung aufgrund des Zeitrahmens in dem die Umstrukturierung des Autohauses durchgeführt wird.

Die Ausgangssituation beschreibt den Trigger (Input) des modellierten Kernprozesses. Ein Kunde kommt mit einem defekten Pkw in das Autohaus.

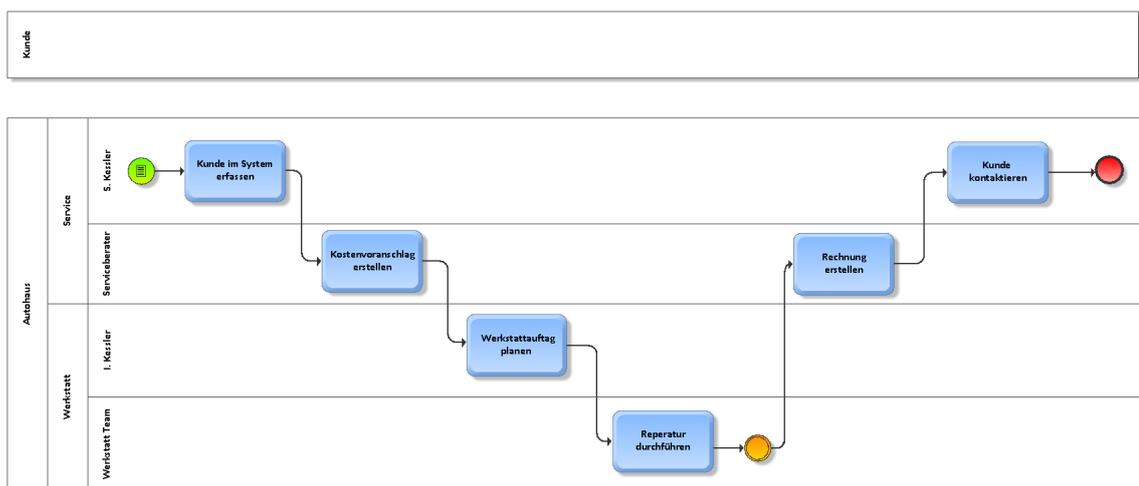


Abbildung 6.2 Ist-Zustand Kernprozess Service – strategische Sicht

In Abbildung 6.2 ist der strategische Prozess für die Abwicklung und Instandsetzung eines Kfz's im Autohaus der AHN modelliert wurden.

⁷¹ VGL. KAMHAWI (2008, S. 181)

Der Prozess startet, sobald ein Kunde sein defektes Kfz in der Werkstatt abliefern. Frau Kessler ist die erste Prozessinstanz und für die Aufnahme der Kunden verantwortlich. Anschließend wird von einem Serviceberater der Kostenvoranschlag erstellt. Sobald dieser vorkalkuliert ist, beginnt I. Kessler den Werkstattauftrag zu planen. Ist dieser Schritt getan, kann mit der Reparatur des Kfz begonnen werden. Ist das Kfz Instand gesetzt, wird von einem Servicemitarbeiter eine Rechnung erstellt und ein Übergabetermin mit dem Kunden vereinbart.

Im folgenden wird der strategische Prozess auf operativer Ebene dargestellt, um die geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen deutlich zu machen. Aus Platzgründen wurde dieser in drei Abschnitte unterteilt. Das vollständige Prozessmodell befindet sich im Anhang.

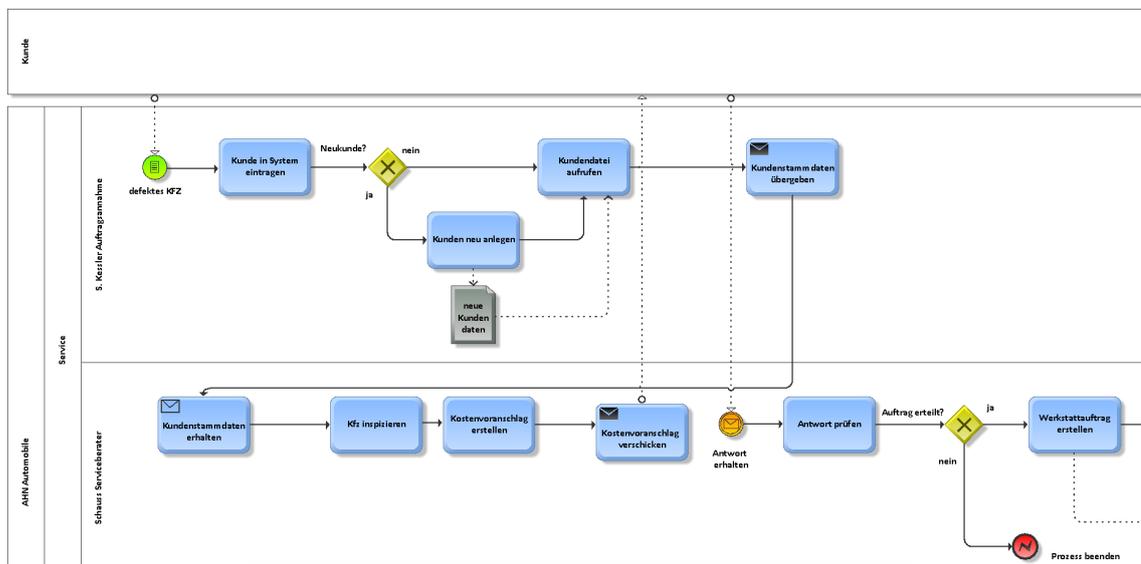


Abbildung 6.3 Ist-Zustand Teil 1 – operative Sicht (2015)

Zu Beginn des Prozesses wird geprüft, ob es sich um einen Bestands- oder Neukunden handelt. Wenn es ein Neukunde ist wird er im System erfasst. Wenn dieser Schritt ausgeführt worden ist, wird ein Dokument erzeugt, das in ausgedruckter Form in Lane 2 übergeben wird. Anschließend inspiziert Herr Schauss (Serviceberater) das Kfz und erstellt eine Vorprognose. Im Folgenden wird ein Kostenvoranschlag zur Instandsetzung des Kfz's angefertigt und dem Kunden übergeben oder übersendet.

Der Kunde hat nun die Wahl den Kostenvoranschlag zu einem Werkvertrag zu bringen, indem er den Auftrag zur Reparatur erteilt. Kommt kein Vertrag zustande wird der Prozess durch ein End – Event Symbol beendet.

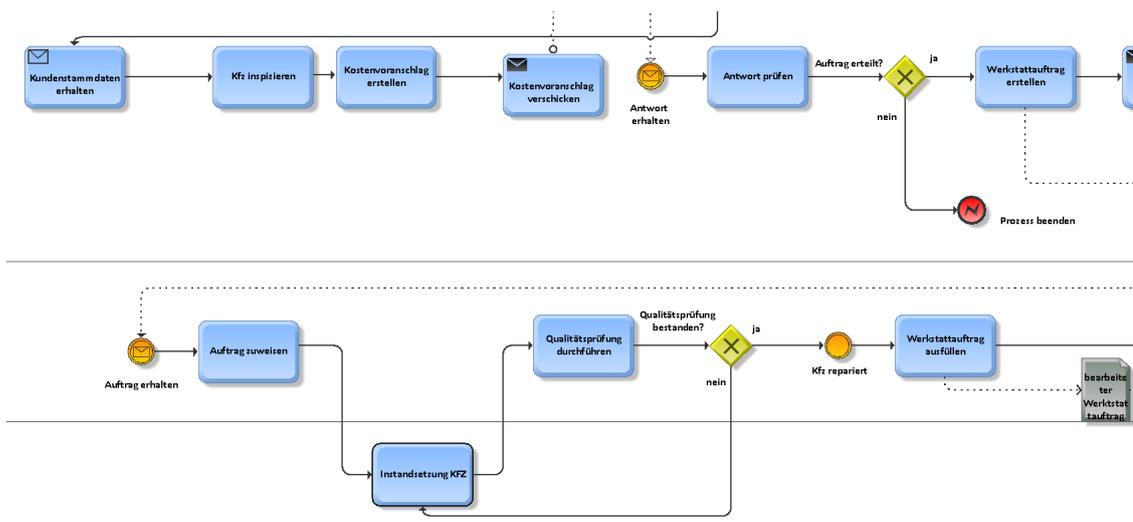


Abbildung 6.4 Ist-Zustand Teil 2 – operative Sicht (2015)

Ist der Vertrag zustande gekommen geht es mit der Erstellung des Auftrags weiter (vgl. Abb. 6.5). Nach der Fertigstellung des Werkstattauftrags wird eine Auftragsbestätigung erstellt und an den Kunden versendet. Gleichzeitig wird der Werkstattauftrag an den Werkstattmeister Ingo Kessler übergeben. Anschließend verteilt er die Aufgaben für die Instandsetzung des Kfz's an das Werkstattteam. In der nächsten Lane findet der Prozess der Instandsetzung des Kfz's anhand des Werkstattteams statt. Nun folgt die Qualitätsprüfung durch Ingo Kessler, dem zufolge auch ein Lanewechsel zum Werkstattmeister mit sich bringt. Dieser führt eine Endkontrolle durch, wobei es der Fall sein könnte, dass das Werkstattteam nachbessern muss. Sollte dies nicht der Fall sein, geht der Prozess mit bestandener Qualitätsprüfung weiter und das Zwischenergebnis „Kfz repariert“ ist erreicht (vgl. Abb. 6.5).

Nach der Reparatur werden die noch fehlenden Angaben im Werkstattauftrag ergänzt, um die durchgeführte Reparatur sowie Serviceleistung in Rechnung stellen zu können. Das ist die Aufgabe des Serviceleiters. Parallel zur Erstellung der Rechnung terminiert Frau S.Kessler (Service) die Auslieferung/ Aushändigung des Kfz's, damit zum Übergabezeitpunkt das instandgesetzte Kfz, sowie die Rechnung dem Kunden ausgehändigt werden kann. Dies ist der Output des Kernprozesses des Autohauses (vgl. Abb. 6.5).

Der Serviceprozess gewinnt zunehmend an Wichtigkeit für die Unternehmung. Die Organisation ist dabei, sich weiterzuentwickeln und zunehmend auf die Bereiche Service, Werkstatt und den Verkauf zu konzentrieren, also eine radikale strategische Umstrukturierung vorzunehmen.

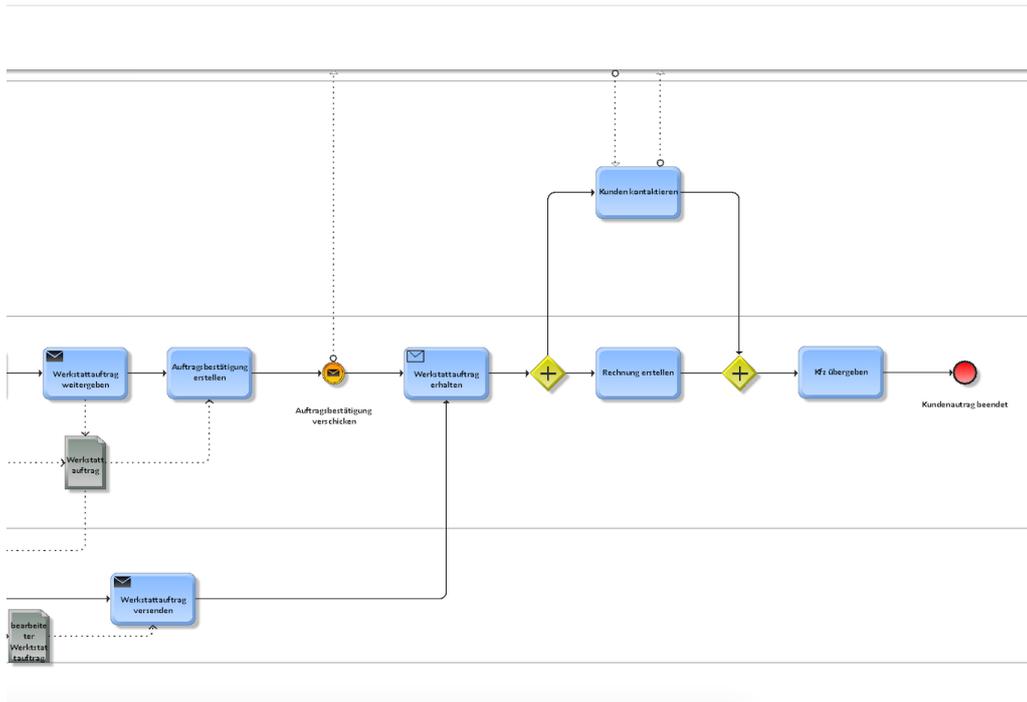


Abbildung 6.5 Ist-Zustand Teil 3 – operative Sicht (2015)

6.3 Prozess nach Umstrukturierung

Nach Durchführung aller erforderlichen Maßnahmen sieht der neue strategische Kernprozess- Service wie folgt aus:

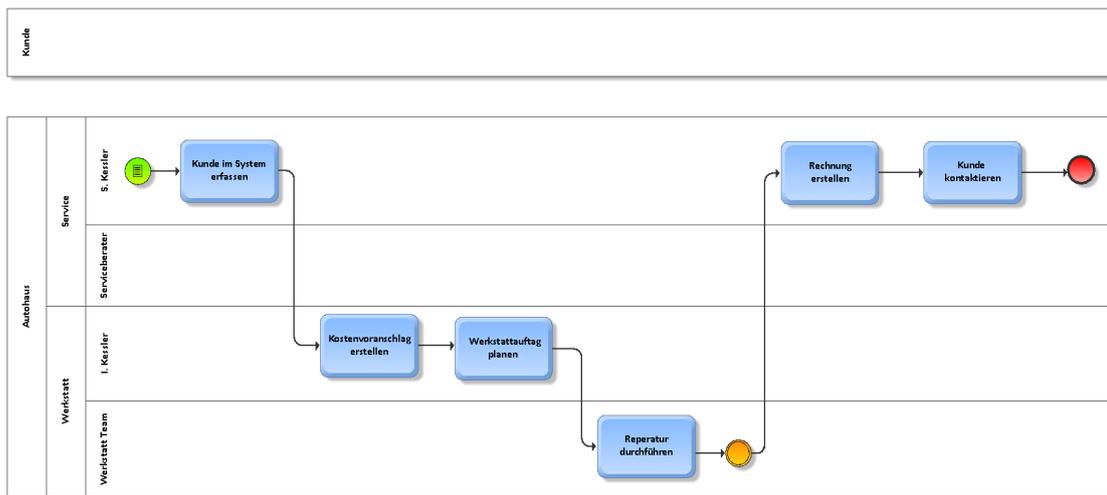


Abbildung 6.6 Soll Zustand Kerprozess- Service – strategische Sicht

Der in Abbildung 6.6 dargestellte Soll - Prozess zeigt, dass im Zuge der Umstrukturierung die Stelle des Serviceberaters wegfällt und die entsprechenden Aufgaben vollständig von anderen Mitarbeitern übernommen werden. Diese Maßnahme wurde nötig, da im Rahmen der strategischen Neuausrichtung die Kündigung der Serviceverträge entschieden wurde.

Nachfolgenden wird der operative Serviceprozess abgebildet und konkreter auf die Prozessveränderungen eingegangen.

Der Auslöser des Prozesses bleibt, wie im Ist- Prozess, ein defektes Kfz, das der Kunde im Autohaus abliefert. Bei dem Teilprozess der Kundenaufnahme ändert sich am Ablauf zunächst auch nichts . Frau Kessler legt den Kunden nach wie vor im System an, sofern es sich um einen Neukunden handelt. Die neuen bzw. aktualisierten Kundendaten werden, im Soll- Prozess an den Werkstattleiter Herr Kessler übergeben (vgl. Abb. 6.7).

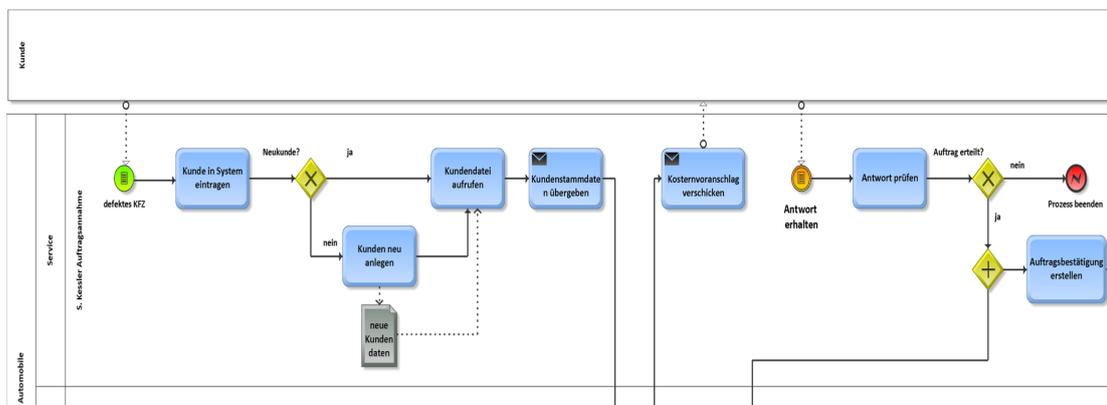


Abbildung 6.7 Soll-Zustand Teil 1 – operative Sicht (2015)

Dieser erstellt nun ausgehend von den Ergebnissen der Inspektion, den Kostenvoranschlag. Die anschließende Weiterleitung an den Kunden übernimmt die Auftragsannahme. Der Prozess wird fortgesetzt, sobald die Auftragsbestätigung des Kunden im Autohaus eingetroffen ist. Die Annahme erfolgt im Gegensatz zum Ist-Prozess durch Frau Kessler. Auch der nachfolgende Prozessschritt, der darin besteht, die Rückmeldung des Kunden zu prüfen, wird von ihr übernommen. Wurde der Auftrag erteilt wird ein Werkstattauftrag erstellt. Diese Aufgabe war vorher dem Serviceberater zugeordnet, ist jedoch in Voraussicht auf den nachfolgenden Prozessschritt auf den Werkstattleiter Herr Kessler übertragen worden (vgl. Abb. 6.8).

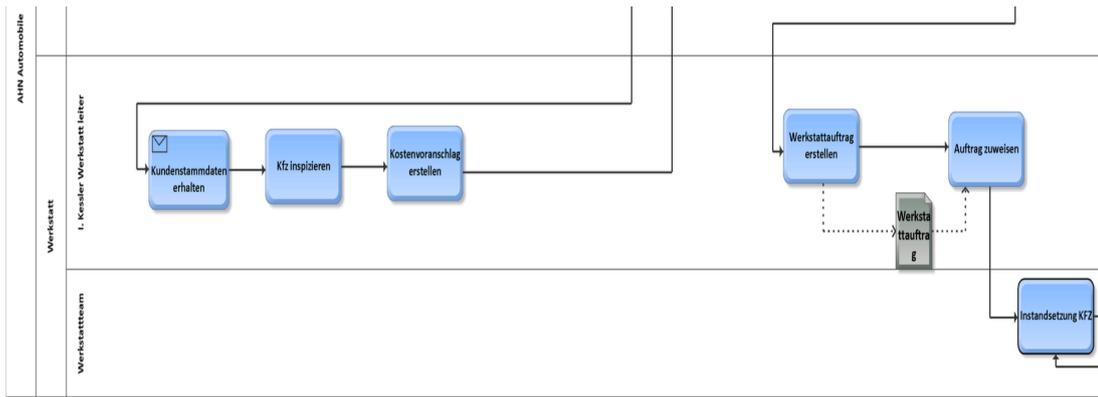


Abbildung 6.8 Soll-Zustand Teil 2 – operative Sicht (2015)

In Abbildung 6.9 wird der dritte Abschnitt des Serviceprozesses dargestellt. Nachdem der Auftrag vom Werkstattmeister erstellt wurde, beginnt die Verteilung der Teilaufgaben an das Werkstattteam. Sobald alle erforderlichen Prozessschritte zur Reparatur des Kfz's erledigt sind und die anschließende Qualitätsprüfung keine Mängel aufweist, wird das Zwischenergebnis „Kfz repariert“ erreicht. Im Anschluss wird der Werkstattauftrag durch den Werkstattmeister ausgefüllt und versendet. Die darauf folgenden Aufgaben der Rechnungserstellung und Kundenkontaktierung zur Übergabe des reparierten Kfz werden nun vollständig von Frau Kessler vorbereitet und schließlich vom Werkstattmeister ausgeführt.

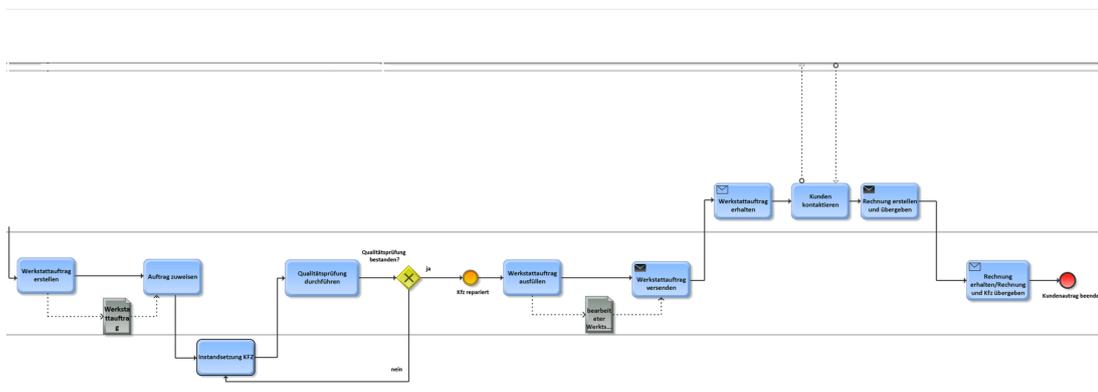


Abbildung 6.9 Soll-Zustand Teil 3 – operative Sicht (2015)

Wie zu Erkennen ist wurden die Aufgaben aus der Lain des Serviceberaters bereinigt und umstrukturiert. Im Ahnhang befindet sich das Prozessmodell der operativen Ebene und die erzeugten Dokumente. Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Firma AHN Automobile Bitburg GmbH, die Annahme und Auslieferungen von instandgesetzten Kfz's Aufgabe des Geschäftsführers geworden ist.

6.4 Umstrukturierungspotentiale

Die geplanten Maßnahmen zur Umstrukturierung des Autohauses lassen erkennen, dass es sich um eine radikale Prozessumstrukturierung der Ablauforganisation handelt, die Gaitanides 2007 definierte. Zirka 20 % der Umsätze im Service belaufen sich auf Garantiarbeiten. Garantiarbeiten stellen für das Autohaus keine Gewinne dar, weil bei diesen Arbeiten der Stundenverrechnungssatz nur zum Selbstkostenpreis erstattet wird. Der Jahresumsatz von Ersatzteilen lag in den letzten 5 Jahren durchschnittlich bei 300.000 € und es wurden circa 2800 Werkstattstunden verkauft. Der vom Konzern vorgegebene Stundenverrechnungssatz von Garantiarbeiten liegt bei 52€/h. Der normale Verrechnungssatz beläuft sich jedoch auf 74€/h, was eine Differenz von 22€ pro verkaufter Werkstattstunde ergibt. Durch die Umstrukturierung und der daraus folgenden Zusammenarbeit mit der Automeistergruppe kann die Marge durchschnittlich um 13% pro Ersatzteil gesteigert werden.

Durch den Wegfall der Garantiarbeiten, muss eine Werkstattstelle gekündigt werden, die weitere Ersparnisse in Höhe von 22.000 € Jahresgehalt mit sich bringt. Wie im Sollkonzept modelliert worden ist, wird ebenfalls die Stelle des Serviceberaters 2016 nicht mehr besetzt und weitere 24.000€ Jahresgehalt und durchschnittliche vorgeschriebene Weiterbildungskosten von 1.000 € im Jahr eingespart. Sollte Herr Schauss gekündigt werden, wird eine Abfindung in Höhe von 14.000 € fällig. Die Durchschnittlichen vom Konzern vorgeschriebenen Weiterbildungskosten für den gesamten Betrieb beliefen sich in den letzten 5 Jahren auf 20.000 €. Die verpflichtende Anschaffung von Spezialwerkzeugen in der Werkstatt belaufen sich jährlich auf zirka 7.000€. Diese werden nach der Umstrukturierung ebenfalls entfallen.

Im Zuge der Neuausrichtung müssen ebenfalls neue Stellen geschaffen werden. Ab Mitte 2016 sollte ein neuer Werkstattmeister eingestellt werden, der unter anderem die Urlaubsvertretung im Service und weitere Aufgaben in der Werkstatt übernimmt. Diese Stelle wird mit einem Jahresgehalt von 29.000 € ausgeschrieben.

Darüber hinaus werden Kosten eingespart die im Zuge der Vertragsverlängerung mit den Servicepartnern fällig geworden wären. Konzernvorgeschriebene Umbaumaßnahmen hätten das Autohaus zu Beginn des Geschäftsjahres 2016 zusätzlich mit 125.000 € belastet. Diese Kosten entfallen vollständig.

<u>Maßnahmen / Optimierungen</u>	<u>Einsparmaßnahmen</u>	<u>Kosten</u>
Garantiarbeiten	11.000	
Ersatzteil + 15%	45.000	
<u>Personalsoptimierungen</u>		
Werkstatt 2015	22.000	
Werkstattmeister 2016		29.000
Service 2016	24.000	
Abfindung Serviceberater		14.000
Konzernschulung Serviceberater	1.000	
Konzern/ Schulungen	4.000	
Konzern / Spezialwerkzeug	7.000	
Konzern/ Umbaumaßnahmen	125.000	
Gesamt	239.000	43.000

Abbildung 6.10 Abgeleitete Potentiale der AHN

7 Abschließende Betrachtung dieser Arbeit

7.1 Zusammenfassung

Ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren einer Organisation sind ihre Prozesse. Dieser Zusammenhang wurde in dieser Arbeit untersucht. Dafür wurden zunächst die für diese Arbeit erforderlichen Begriffe definiert und erläutert. Insbesondere der Terminus des strategischen Managements wurde ausführlich behandelt und im folgenden Kapitel mit der Organisationsentwicklung verknüpft. Die entscheidenden Faktoren, die in diesem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur einer Organisation zusammenwirken, wurden im nachfolgenden Abschnitt genannt und eingeordnet.

Anschließend wurde eine Einführung in das Thema der Prozesserfassung unter Verwendung der Notationssprache BPMN 2.0 gegeben. Dafür wurden die Prozesse an einem Praxisbeispiel untersucht, erfasst und anschließend auf verschiedenen Ebenen modelliert.

Die Prozesse des Autohauses wurden zunächst einer Prozessanalyse unterzogen und in Form einer Prozesslandkarte abgebildet. Anschließend wurde der Kernprozess „Service“ als Pilotprojekt für die Implementierung eines strategischen Prozessmanagements ausgewählt. Für die Aufnahme der Ist - Situation wurde ein Ist - Prozessmodell erstellt und als Grundlage für die Soll - Konzeption verwendet. Daraus wurden die wirtschaftlichen Erfolgspotenziale abgeleitet und mit dem Ist - Zustand verglichen.

7.2 Ausblick

An dieser Stelle setzt eine sehr interessante Studie von Kock et al. (2009)⁷² ein. Sie hat sich als Ziel gesetzt, den Zusammenhang zwischen einzelnen Eigenschaften von Modellierungen und dem schlussendlichen Erfolg von Prozessmanagement- bzw. Prozessoptimierungsprojekten zu klären. Immer wieder wurde durch Studien und Umfragen belegt (u.a. Studienbericht Metastudie „BPM Quintessenz“), dass das Geschäftsprozessmanagement eine immer größere Rolle im Unternehmen spielt, gleichwohl sich viele Firmen noch in der Phase befinden dieses umzusetzen und zu implementieren. Das Bewusstsein, über die signifikante Rolle des Geschäftspro-

⁷²VGL. KOCK ET AL. (2009, S. 573)

zessmanagements für die Prozesseffektivität, -effizienz und -qualität, ist sowohl bei Unternehmen, als auch bei Mitarbeitern in den letzten Jahren stark angestiegen. Somit wird in das Prozessmanagement viel Geld investiert, um eine Optimierung des Unternehmenserfolgs vorzunehmen. Das damit verbundene Risiko wird minimiert, indem das Prozessmanagement auf allen Ebenen der Organisation gelebt und kontinuierlich verbessert wird.

Dennoch stehen die meisten Unternehmen noch am Anfang ihres Prozessmanagements. Zahlreiche befinden sich noch im strategischen Prozessmanagement und beginnen damit ihre Prozesse zu erfassen. Entscheidend für die anschließende Implementierung des Prozessmanagements sind zum einen die Mitarbeiter, die das operative Tagesgeschäft ausüben und zum anderen die informationstechnische Unterstützung.

Abschließend bleibt festzustellen, dass für eine Steigerung des Unternehmenserfolgs eine Förderung der Transparenz notwendig ist. Durch die Einführung eines Prozessmanagementsystems, das jedoch ein Geschäftsprozessmodell voraussetzt, kann diese Lücke geschlossen und die Effektivität und Effizienz der gesamten Organisation gesteigert werden.

Literaturverzeichnis

- AHLRICH, FRANK, KNUPPERTZ, THILO (2010): CONTROLLING VON GESCHÄFTSPROZESSEN :
PROZESSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG
- BEST, EVA, WETH, MARTIN (2009): GESCHÄFTSPROZESSE OPTIMIEREN: DER PRAXISLEITFADEN FÜR
ERFOLGREICHE REORGANISATION
- BECKER, JÖRG, KUGELER, MARTIN, ROSEMAN, MICHAEL (2012): PROZESSMANAGEMENT: EIN LEITFADEN ZUR
PROZESSORIENTIERTEN ORGANISATIONS- GESTALTUNG
- BINNER, HARTMUT F. (2010) HANDBUCH DER PROZESSORIENTIERTEN ARBEITSORGANISATION : METHODEN
UND WERKZEUGE ZUR UMSETZUNG
- BRÄGLING ELMAR, OIDTMANN (2006): KUNDENORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT: SO FUNKTIONIERT
EIN ERFOLGREICHES UNTERNEHMEN
- BPM OFFENSIVE
RHEIN.RUHR https://bpmrr.files.wordpress.com/2013/06/20130220_prozessmodell_und_rolle.pdf
- EUROPEAN ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT(2011)
- FELDBRÜGGE, RAINER. BRECHT-HADRASCHEK, BARBARA, PROZESSMANAGEMENT LEICHT GEMACHT:
GESCHÄFTSPROZESSEANALYSIEREN UND GESTALTEN
- FREUND, JAKOB, RÜCKER, BERND (2012): PRAXISHANDBUCH BPMN 2.0
- FISCHERMANN'S GUIDIO (2012): PRAXISHANDBUCH PROZESSMANAGEMENT
- GAREIS ROLAND, STUMMER GUIDO (2007): PROZESSE & PROJEKTE
- GAITANIDES, MICHAEL (2007) PROZESSORGANISATION: ENTWICKLUNG, ANSÄTZE UND PROGRAMME DES
MANAGEMENTS VON GESCHÄFTSPROZESSEN
- GÖTZE, SCHMIDT. (2009) ORGANISATION UND BUSINESS ANALYSIS: METHODEN UND TECHNIKEN, 14. AUFL.
- HIRZEL, MATTHIAS, ERFOLGSFAKTOR PROZESSMANAGEMENT, IN: HIRZEL, MATTHIAS, KÜHN, FRANK,
GAIDA, INGO (HRSG.) PROZESSMANAGEMENT IN DER PRAXIS: WERTSCHÖPFUNGSKETTEN PLANEN,
OPTIMIEREN UNDERFOLGREICH STEUERN
- HUBER, BERNHARD (2009): MANAGEMENTSYSTEME FÜR IT-SERVICEORGANISATIONEN: ENTWICKLUNG UND
UMSETZUNG
- KAPLAN, ROBERT , DAVID P. NORTON (2004): STRATEGY MAPS : DER WEG VON IMMATERIELLEN WERTEN
ZUM MATERIELLEN ERFOLG

KARER, ALBERT (2007): OPTIMALE PROZESSORGANISATION IM IT-MANAGEMENT: EIN PROZESSREFERENZ-MODELL FÜR DIE PRAXIS

KLINGER MICHAEL, KLINGER OSKAR (2011): DAS INTERNE KONTROLLSYSTEM IM UNTERNEHMEN

KOCK, N.; VERVILLE, J.; DANESH-PAJOU, A.; DELUCA, D., COMMUNICATION FLOW ORIENTATION IN BUSINESSPROCESS MODELING AND ITS EFFECT ON REDESIGN SUCCESS: RESULTS FROM A FIELD STUDY, IN: BUSINESS SUPPORT SYSTEMS, 46 (2009), H. 2, S. 562-575. BUSI-DECI-

MENZIES, CHRISTOF (2004): PROFESSIONELLES MANAGEMENT INTERNER KONTROLLEN
METHODISCHER VERGLEICH VON KONZEPTEN UND WERKZEUGEN ZUR MODELLIERUNG VON
GESCHÄFTSPROZESSEN

MINTZBERG, H. (2003): FIVEPs FOR STRATEGY

PASCHKE KRZYSZTOF (2011):ORGANISATIONSHANDBUCH - UMSETZUNG, DOKUMENTATION UND
KOMMUNIKATION: PRAXISLEITFADEN FÜR EINE SOFTWAREGESTÜTZTE DOKUMENTATION EINES
INTEGRIERTEN MANagementsYSTEMS

ROLAND, JOCHEM, MERTINS, KAI, KNOTHE, THOMAS (2010) PROZESSMANAGEMENT STRATEGIEN,
METHODEN, UMSETZUNG

SEIDENSCHWARZ, WERNER (HRSG.), MARKTORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT: WIE PROCESS-MASS-CUSTOMIZATION KUNDENORIENTIERUNG UND PROZESSSTANDARDISIERUNG INTEGRIERT

SHOSHAK, AZITIA (2008): METHODISCHER VERGLEICH VON KONZEPTEN ZUR GESCHÄFTSPROZESS-MODELLIERUNG

SIEDENBIEDEL, GEORG (2010): ORGANISATION

SCHIERSMANN, CHRISTIANE, THIEL, ULRICH- HEINZ (2013) : ORGANISATIONSENTWICKLUNG PRINZIPIEN UND STRATEGIEN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

SCHMELZER, HERMANN J, SESSELMANN WOLFGANG (2010): GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT IN DER PRAXIS
SCHMELZER, HERMANN J, SESSELMANN WOLFGANG (2013): GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT IN DER PRAXIS
KUNDEN ZUFRIEDEN STELLEN - PRODUKTIVITÄT STEIGERN - WERT ERHÖHEN

SCHULZE HEULING, BIRGIT UND MICHAEL (2004): SCHNELLER, BESSER, KOSTENGÜNSTIGER

STÖGER, ROMAN (2009) PROZESSMANAGEMENT: QUALITÄT, PRODUKTIVITÄT, KONKURRENZFÄHIGKEIT

WAGNER, KARL WERNER, PATZAK GEROLD (2011): PERFORMANCE EXCELLENCE - DER PRAXISLEITFADEN ZUM EFFEKTIVEN PROZESSMANAGEMENT

WAGNER, KARL WERNER, KÄFER ROMAN (2010): PQM - PROZESSORIENTIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT:
LEITFADEN ZUR UMSETZUNG DER ISO 9001

HERBERT PAUL, VOLRAD WOLLNY (2014): INSTRUMENTE DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS: GRUNDLAGEN
UND ANWENDUNGEN

Anhang

Studie

KOCK, N.; VERVILLE, J.; DANESH-PAJOU, A.; DELUCA, D., COMMUNICATION FLOW ORIENTATION IN BUSINESS PROCESS MODELING AND ITS EFFECT ON REDESIGN SUCCESS: RESULTS FROM A FIELD STUDY, IN: DECISION SUPPORT SYSTEMS, 46 (2009), H. 2, S. 562-575.

Geschäftsprozessmodellierung

Durch die Geschäftsprozessmodellierung wird ein Prozess mit der für den jeweiligen Zweck angemessenen Exaktheit beschrieben. Dabei liegt der Erfolg in der Visualisierung von Prozessen. Die BPMN 2.0 fördert die Kommunikation über die Prozesse, vereinheitlicht das Prozessverständnis und fördert eine gemeinsame Entwicklung der Prozesssicht⁷³.

Die Definitionen der Geschäftsprozessmodellierung der verschiedenen Autoren unterscheiden sich nicht im Wesentlichen. Die Kernaussagen beinhaltet das Definieren und Darstellen der Prozesse.

Azita definiert wie folgt: Um Geschäftsprozesse besser zu verstehen, ist es notwendig sie zu modellieren, d.h. mit geeigneten Modellen abzubilden.

Ein Geschäftsprozessmodell stellt somit eine abstrahierte Abbildung des entsprechenden realen Prozesses dar, wobei alle relevanten Strukturen und Eigenschaften erhalten bleiben⁷⁴.

Laut Karer und Albert: Ein Modell zeichnet sich aus durch die Abstraktion, durch bewusste Vernachlässigung bestimmter Merkmale, sowie um die für den Modellierer oder den Modellierungszweck wesentlichen Modellierungseigenschaften hervorzuheben. Dabei wird im Gegensatz zum Modellbegriff einzelner Wirtschaften kein bestimmter Abstraktionsgrad vorausgesetzt, um ein Konstrukt als Modell zu bezeichnen⁷⁵.

Ein Prozess wird bei der Geschäftsprozessmodellierung anhand eines Prozessmodells beschrieben bzw. visualisiert. Der allgemeine Tenor vieler Autoren besteht darin, dass ein Modell ein Abbild der Realität darstellt. Detaillierungsgrad/ Standardisierung in der Geschäftsprozessmodellierung.

73 VGL. EUROPEAN ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (2009, S.59)

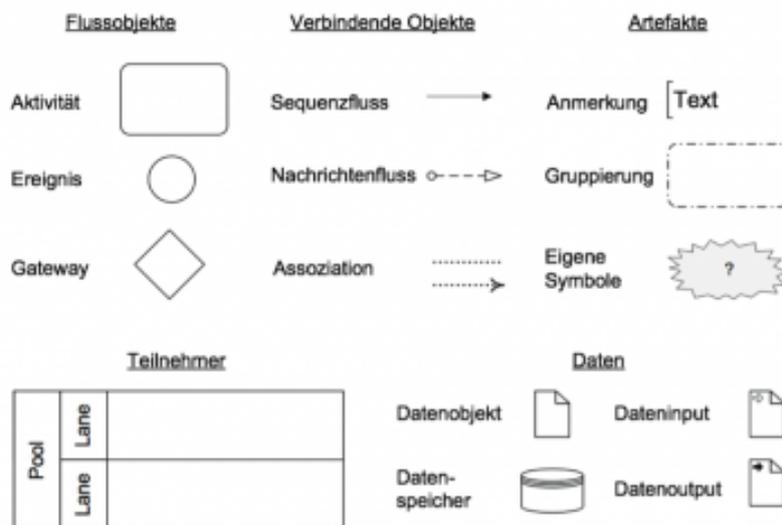
74 VGL. SHOSHAK, AZITIA (2008, S.1)

75 VGL. KARER, ALBERT (2007, S.21)

Basis Elemente der BPMN

Jede Notation (Prozessmodellierungssprache) besitzt einen reichen Vorrat an Symbolen zur Darstellung der Elemente und der Logik von Prozessen, so auch die BPMN.

Folgend sind die Basiselemente der BPMN zur Modellierung von Prozessen aufgeführt:



AbbildungAnhang 1.1 Die Basiselemente der BPMN (2012, S. 21)

Eine Auflistung der wichtigstigen Elemente, über die Basiselemente, wird auf verschiedenen zertifizierten Seiten im Internet zur Verfügung gestellt.

Ein Prozess beginnt mit einem Input und endet in der Regel mit einem Output. Zwischen Input und Output finden sogenannte Aktivitäten statt. Diese werden mit den Basiselementen abgebildet.

Um die Notation auch korrekt anzuwenden gibt es acht „Goldene Regeln“ des Modellierens.

- » Regel 1: Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet bei den Kunden, die Leistungsanforderungen stellen und Prozessergebnisse erhalten
- » Regel 2: Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen
- » Regel 3: Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen
- » Regel 4: In jedem Geschäftsprozess wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet
- » Regel 5: Nichtwertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren
- » Regel 6: Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen
- » Regel 7: Falls erforderlich, sind Prozessvarianten zu bilden
- » Regel 8: Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen

Mit diesen Regeln hat die BPMN große Fortschritte gebracht, da die technische Umsetzung von SOLL-Prozessmodellen von der IT besser verstanden werden kann. Somit muss das Prozessmodell von unterschiedlichen Begutachtern und Beratern verstanden und akzeptiert werden. Es muss also leicht und verständlich zu lesen sein.

Ist- Zustand

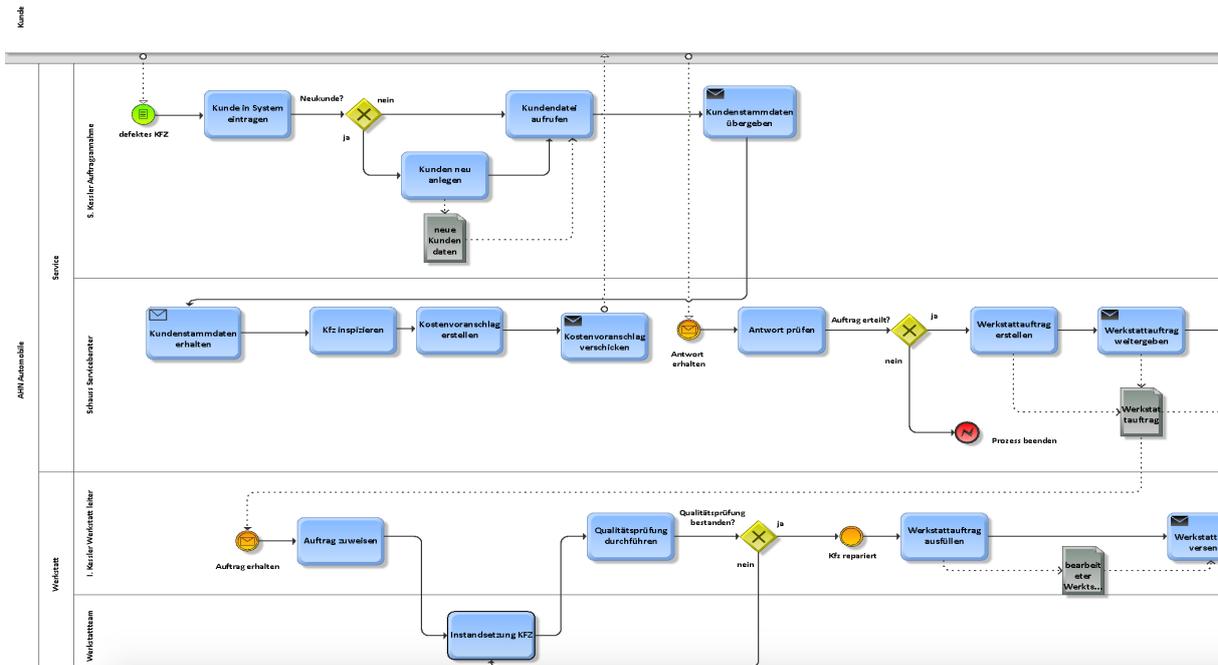


Abbildung Anhang 1.2 Ist-Zustand Teil 1 AHN

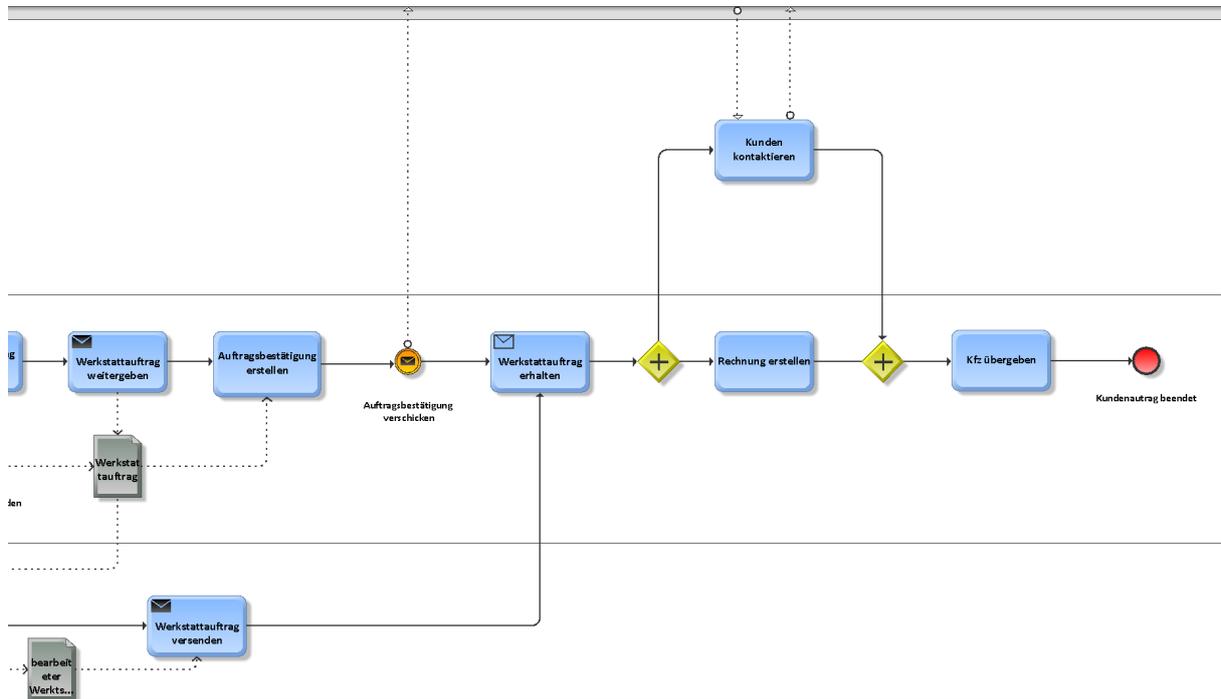


Abbildung Anhang 1.3 Ist-Zustand Teil 2 AHN
Soll-Zustand

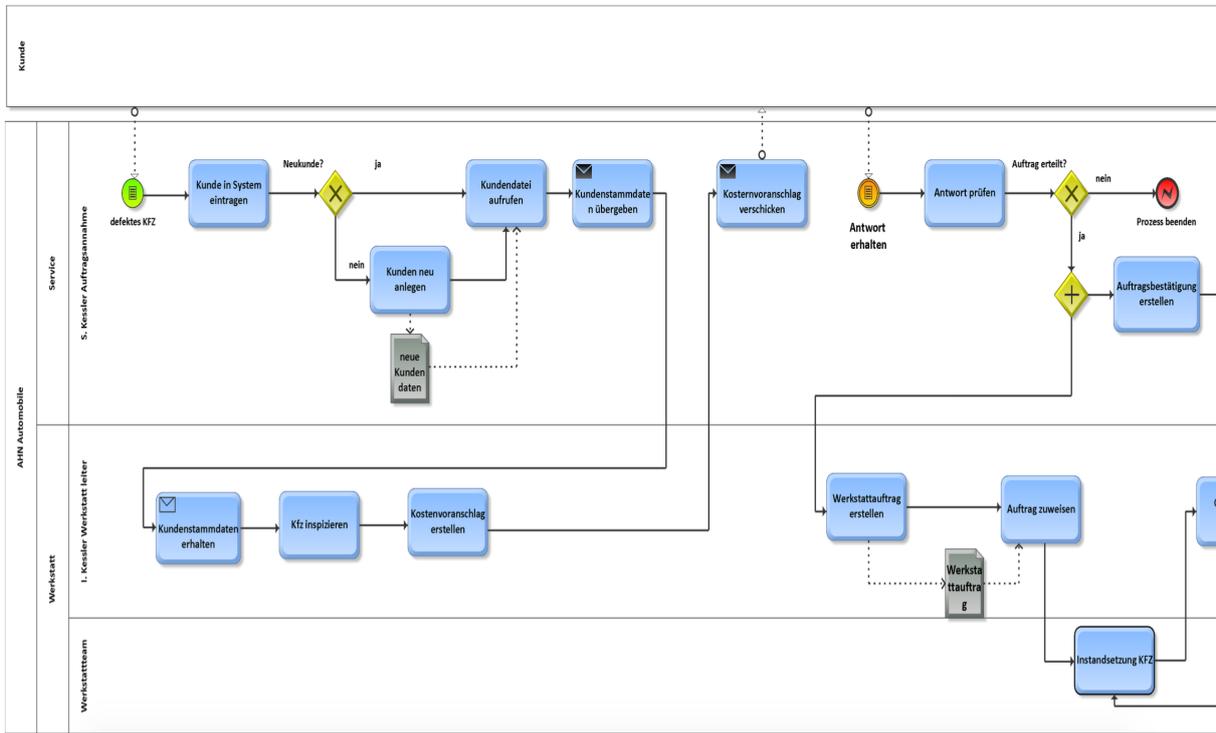


Abbildung Anhang 1.4 Soll- Zustand Teil 1 AHN

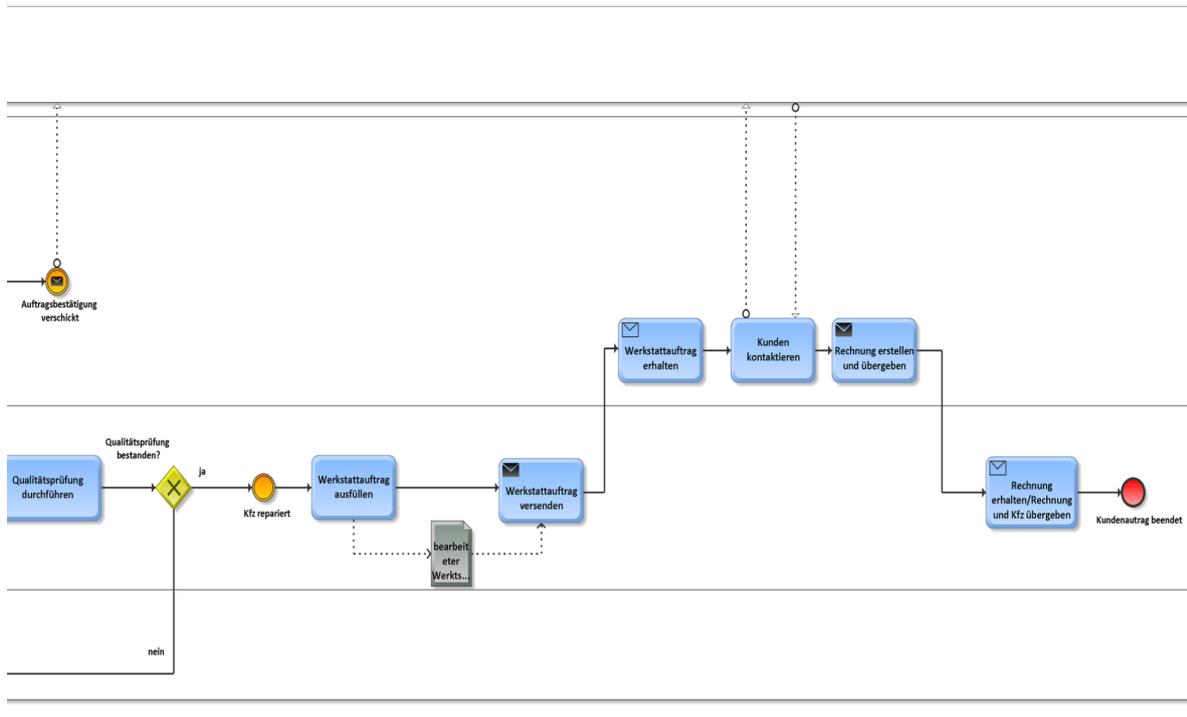


Abbildung Anhang 1.5 Soll- Zustand Teil 2 AHN



AHN-AUTOMOBILE BITBURG GMBH

VERTRAGSWERKSTATT
 Wankelstraße 2
 54634 Bitburg
 Telefon: 06561 9538-0
 Telefax: 06561 9538-38
 E-Mail: ahnautomobile@t-online.de
 Internet: www.mobile.de/AHN-Automobile-Bitburg

AUFTRAG/AUFTRAGSBESTÄTIGUNG

NR.: 214581/1930

Herr/Frau/Firma: Silvia Hager Es betreut Sie Fr. Kessler
 Anschrift: Auf dem Puh 3, 54649 Oberpriescheid Datum 22.04.2015
 Telefon tagsüber 06554-900105 Telefon abends _____ Fax _____

Amtl. Kennzeichen <u>BITAS 364</u>		Fahrgestell-Nr. (Fahrzeug-Ident.-Nr.) <u>SJNFB1A71104124620118</u>		Zul.-Datum <u>30.03.2012</u>	km-Stand <u>43061</u>
Farbe <u>Schwarz</u>	Annahme-Datum <u>22.04.2015</u>	Unverb. Fertigst.-Termin <u>22.04.2015</u>		Leitzahl <u>1</u>	Kfz-Papiere abgegeben <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
P.-Nr.	Arbeits-Nr.	Std. AW/Arbeitstext/Materialnachweis			Betrag EUR
		<input type="checkbox"/> Wartungsdienst I			
		<input type="checkbox"/> Wartungsdienst II			
		<input type="checkbox"/> Wartungsdienst III			
		<input type="checkbox"/> ASU/AU			
		<input type="checkbox"/> Hauptuntersuchung nach § 29			
		<input type="checkbox"/> Bremsflüssigkeitswechsel			
		<u>- Wartungsdienst 36 Monate durchführen</u>			
Erforderliche Mehrarbeit ausführen <input type="checkbox"/> Ja bis ggf. _____ <input type="checkbox"/> Nein Ersetzte Teile sind auszuhändigen <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein					

Blatt 1: Händler • Blatt 2: Werkstatt • Blatt 3+4: Kunde
Artikel: RA - HKP GmbH, Düsseldorf, Tel.: 0211/2395555, www.hkpsop.de Nachdruck verboten!

Einwilligungserklärung (Datenschutz):
 Ich bin damit einverstanden, dass meine personenbezogenen Daten zum Zwecke der Kundenbetreuung (z.B. AU/HU-Erinnerung), Beratung, Übersendung von Produktinformationen und Unterbreitung von Serviceangeboten sowie für Zwecke der Marktbeobachtung und der Optimierung des Vertriebssystems (z.B. Zufriedenheit über NISSAN Produkte und Vertriebspartner, Revision) von meinem von mir ausgewählten NISSAN Partner, von den NISSAN Konzerngesellschaften einschließlich der NISSAN Bank erhoben, verarbeitet und genutzt werden und ich zu diesem Zweck **auch per Email, SMS oder telefonisch** kontaktiert werde. Diese Einwilligung kann ich jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen.

Datum/Unterschrift 22.04.2015 Kessler

Der Auftrag wird zu den umseitig abgedruckten „Bedingungen für die Ausführung von Arbeiten an Kraftfahrzeugen, Anhängern, Aggregaten und deren Teilen und für Kostenvorschläge“ (Kfz-Reparaturbedingungen, Stand 03/2008 – empfohlen vom Zentralverband des Kfz-Handwerks, Bonn) erteilt. Diese Kfz-Reparaturbedingungen finden keine Anwendung auf Arbeiten, die aufgrund dieses Auftrags in Erfüllung bestehender Gewährleistungsverpflichtungen ohne Berechnung der Material- und Lohnkosten durchgeführt werden.

- Zahlung bei Abholung:**
- Bar
 - Eurocheck
 - Kreditkarte
 - Verrechnungsscheck
 - Abbuchungsauftrag
 - EC-Cash

22.04.2015 Kessler Kessler
 Datum Unterschrift des Auftraggebers oder seines bevollmächtigten Fahrzeugüberbringers Unterschrift des Händlers

Abbildung Anhang 1.6 Kostenvorschlag / Auftragsbestätigung AHN

BEDINGUNGEN FÜR DIE AUSFÜHRUNG VON ARBEITEN AN KRAFTFAHRZEUGEN, ANHÄNGERN, AGGREGATEN UND DEREN TEILEN UND FÜR KOSTENVORANSCHLÄGE

(Kfz-Reparaturbedingungen, Stand 03/2008 – empfohlen vom Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe, Bonn)

I. Auftragserteilung

1. Im Auftragschein oder in einem Bestätigungsschreiben sind die zu erbringenden Leistungen zu bezeichnen und der voraussichtliche oder verbindliche Fertigstellungstermin anzugeben.
2. Der Auftraggeber erhält eine Durchschrift des Auftragscheins.
3. Der Auftrag ermächtigt den Auftragnehmer, Unteraufträge zu erteilen und Probefahrten sowie Überführungsfahrten durchzuführen.

II. Preisangaben im Auftragschein; Kostenvoranschlag

1. Auf Verlangen des Auftraggebers vermerkt der Auftragnehmer im Auftragschein auch die Preise, die bei der Durchführung des Auftrags voraussichtlich zum Ansatz kommen. Preisangaben im Auftragschein können auch durch Verweisung auf die in Frage kommenden Positionen der beim Auftragnehmer ausliegenden Preis- und Arbeitswertkataloge erfolgen.
2. Wünscht der Auftraggeber eine verbindliche Preisangabe, so bedarf es eines schriftlichen Kostenvoranschlages; in diesem sind die Arbeiten und Ersatzteile jeweils im einzelnen aufzuführen und mit dem jeweiligen Preis zu versehen. Der Auftragnehmer ist an diesen Kostenvoranschlag bis zum Ablauf von 3 Wochen nach seiner Abgabe gebunden. Die zur Abgabe eines Kostenvoranschlags erbrachten Leistungen können dem Auftraggeber berechnet werden, wenn dies im Einzelfall vereinbart ist. Wird aufgrund des Kostenvoranschlags ein Auftrag erteilt, so werden etwaige Kosten für den Kostenvoranschlag mit der Auftragsrechnung verrechnet und der Gesamtpreis darf bei der Berechnung des Auftrags nur mit Zustimmung des Auftraggebers überschritten werden.
3. Wenn im Auftragschein Preisangaben enthalten sind, muss ebenso wie beim Kostenvoranschlag die Umsatzsteuer angegeben werden.

III. Fertigstellung

1. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, einen schriftlich als verbindlich bezeichneten Fertigstellungstermin einzuhalten. Ändert oder erweitert sich der Arbeitsumfang gegenüber dem ursprünglichen Auftrag, und tritt dadurch eine Verzögerung ein, dann hat der Auftragnehmer unverzüglich unter Angabe der Gründe einen neuen Fertigstellungstermin zu nennen.
2. Hält der Auftragnehmer bei Aufträgen, welche die Instandsetzung eines Kraftfahrzeuges zum Gegenstand haben, einen schriftlich verbindlich zugesagten Fertigstellungstermin länger als 24 Stunden schuldhaft nicht ein, so hat der Auftragnehmer nach seiner Wahl dem Auftraggeber ein möglichst gleichwertiges Ersatzfahrzeug nach den jeweils hierfür gültigen Bedingungen des Auftragnehmers kostenlos zur Verfügung zu stellen oder 80% der Kosten für eine tatsächliche Inanspruchnahme eines möglichst gleichwertigen Mietfahrzeuges zu erstatten. Der Auftraggeber hat das Ersatz- oder Mietfahrzeug nach Meldung der Fertigstellung des Auftragsgegenstandes unverzüglich zurückzugeben; weitergehender Verzugs Schadenersatz ist ausgeschlossen, außer in Fällen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Der Auftragnehmer ist auch für die während des Verzugs durch Zufall eintretende Unmöglichkeit der Leistung verantwortlich, es sei denn, dass der Schaden auch bei rechtzeitiger Leistung eingetreten sein würde. Bei gewerblich genutzten Fahrzeugen kann der Auftragnehmer statt der Zurverfügungstellung eines Ersatzfahrzeugs oder der Übernahme von Mietwagenkosten den durch die verzögerte Fertigstellung entstandenen Verdienstausschlag ersetzen.

3. Wenn der Auftragnehmer den Fertigstellungstermin infolge höherer Gewalt oder Betriebsstörungen ohne eigenes Verschulden nicht einhalten kann, besteht aufgrund hierdurch bedingter Verzögerungen keine Verpflichtung zum Schadenersatz, insbesondere auch nicht zur Stellung eines Ersatzfahrzeuges oder zur Erstattung von Kosten für die tatsächliche Inanspruchnahme eines Mietfahrzeuges. Der Auftragnehmer ist jedoch verpflichtet, den Auftraggeber über die Verzögerungen zu unterrichten, soweit dies möglich und zumutbar ist.

IV. Abnahme

1. Die Abnahme des Auftragsgegenstandes durch den Auftraggeber erfolgt im Betrieb des Auftragnehmers, soweit nichts anderes vereinbart ist.
2. Der Auftraggeber ist verpflichtet, den Auftragsgegenstand innerhalb von 1 Woche ab Zugang der Fertigstellungsanzeige und Aushändigung oder Übersendung der Rechnung abzuholen. Im Falle der Nichtabnahme kann der Auftragnehmer von seinen gesetzlichen Rechten Gebrauch machen. Bei Reparaturarbeiten, die innerhalb eines Arbeitstages ausgeführt werden, verkürzt sich die Frist auf 2 Arbeitstage.
3. Bei Abnahmeverzug kann der Auftragnehmer die ortsübliche Aufbewahrungsgebühr berechnen. Der Auftragsgegenstand kann nach Ermessen des Auftragnehmers auch anderweitig aufbewahrt werden. Kosten und Gefahren der Aufbewahrung gehen zu Lasten des Auftraggebers.

V. Berechnung des Auftrags

1. In der Rechnung sind Preise oder Preisfaktoren für jede technisch in sich abgeschlossene Arbeitsleistung sowie für verwendete Ersatzteile und Materialien jeweils gesondert auszuweisen. Wünscht der Auftraggeber Abholung oder Zustellung des Auftragsgegenstandes, erfolgen diese auf seine Rechnung und Gefahr. Die Haftung bei Verschulden bleibt unberührt.
2. Wird der Auftrag aufgrund eines verbindlichen Kostenvoranschlages ausgeführt, so genügt eine Bezugnahme auf den Kostenvoranschlag, wobei lediglich zusätzliche Arbeiten besonders aufzuführen sind.
3. Die Berechnung des Tauschpreises im Tauschverfahren setzt voraus, dass das ausgebaute Aggregat oder Teil dem Lieferumfang des Ersatzaggregats oder -teils entspricht und dass es keinen Schaden aufweist, der die Wiederaufbereitung unmöglich macht.
4. Die Umsatzsteuer geht zu Lasten des Auftraggebers.
5. Eine etwaige Berichtigung der Rechnung muss seitens des Auftragnehmers, ebenso wie eine Beanstandung seitens des Auftraggebers, spätestens 6 Wochen nach Zugang der Rechnung erfolgen.

VI. Zahlung

1. Der Rechnungsbetrag und Preise für Nebenleistungen sind bei Abnahme des Auftragsgegenstandes und Aushändigung oder Übersendung der Rechnung zur Zahlung in bar fällig, spätestens jedoch innerhalb 1 Woche nach Meldung der Fertigstellung und Aushändigung oder Übersendung der Rechnung.
2. Gegen Ansprüche des Auftragnehmers kann der Besteller nur dann aufrechnen, wenn die Gegenforderung des Bestellers unbestritten ist oder ein rechtskräftiger Titel vorliegt; ein Zurückbehaltungsrecht kann er nur geltend machen, soweit es auf Ansprüchen aus dem Auftrag beruht. Der Auftragnehmer ist berechtigt, bei Auftragserteilung eine angemessene Vorauszahlung zu verlangen.

Abbildung Anhang 1.7 Kostenvoranschlag Bedingungen AHNS.1

VII. Erweitertes Pfandrecht

Dem Auftragnehmer steht wegen seiner Forderung aus dem Auftrag ein vertragliches Pfandrecht an den aufgrund des Auftrages in seinen Besitz gelangten Gegenständen zu. Das vertragliche Pfandrecht kann auch wegen Forderungen aus früher durchgeführten Arbeiten, Ersatzteillieferungen und sonstigen Leistungen geltend gemacht werden, soweit sie mit dem Auftragsgegenstand in Zusammenhang stehen. Für sonstige Ansprüche aus der Geschäftsverbindung gilt das vertragliche Pfandrecht nur, soweit diese unbestritten sind oder ein rechtskräftiger Titel vorliegt und der Auftragsgegenstand dem Auftraggeber gehört.

VIII. Sachmangel

1. Ansprüche des Auftraggebers wegen Sachmängeln verjähren in einem Jahr ab Abnahme des Auftragsgegenstandes. Nimmt der Auftraggeber den Auftragsgegenstand trotz Kenntnis eines Mangels ab, stehen ihm Sachmängelansprüche nur zu, wenn er sich diese bei Abnahme vorbehält.
2. Ist Gegenstand des Auftrags die Lieferung herzustellender oder zu erzeugender beweglicher Sachen und ist der Auftraggeber eine juristische Person des öffentlichen Rechts, ein öffentlich-rechtliches Sondervermögen oder ein Unternehmer, der bei Abschluss des Vertrages in Ausübung seiner gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt, verjähren Ansprüche des Auftraggebers wegen Sachmängeln in einem Jahr ab Ablieferung. Für andere Auftraggeber (Verbraucher) gelten in diesem Fall die gesetzlichen Bestimmungen.
3. Weitergehende Ansprüche bleiben unberührt, soweit der Auftragnehmer aufgrund Gesetz zwingend haftet oder etwas anderes vereinbart wird, insbesondere im Falle der Übernahme einer Garantie.
4. Ansprüche wegen Sachmängeln hat der Auftraggeber beim Auftragnehmer geltend zu machen; bei mündlichen Anzeigen händigt der Auftragnehmer dem Auftraggeber eine schriftliche Bestätigung über den Eingang der Anzeige aus.
5. Wird der Auftragsgegenstand wegen eines Sachmangels betriebsunfähig, kann sich der Auftraggeber mit vorheriger Zustimmung des Auftragnehmers an einen anderen Kfz-Meisterbetrieb wenden. In diesem Fall hat der Auftraggeber in den Auftragschein aufnehmen zu lassen, dass es sich um die Durchführung einer Mängelbeseitigung des Auftragnehmers handelt und dass diesem ausgebaute Teile während einer angemessenen Frist zur Verfügung zu halten sind. Der Auftragnehmer ist zur Erstattung der dem Auftraggeber nachweislich entstandenen Reparaturkosten verpflichtet.
6. Im Falle der Nachbesserung kann der Auftraggeber für die zur Mängelbeseitigung eingebauten Teile bis zum Ablauf der Verjährungsfrist des Auftragsgegenstandes Sachmängelansprüche aufgrund des Auftrags geltend machen. Ersetzte Teile werden Eigentum des Auftragnehmers.
7. Abschnitt VIII Sachmangel gilt nicht für Ansprüche auf Schadenersatz; für diese Ansprüche gilt Abschnitt IX Haftung.

IX. Haftung

1. Hat der Auftragnehmer nach den gesetzlichen Bestimmungen für einen Schaden aufzukommen, der leicht fahrlässig verursacht wurde, so haftet der Auftragnehmer beschränkt: Die Haftung besteht nur bei Verletzung vertragswesentlicher Pflichten, etwa solcher, die der Auftrag dem Auftragnehmer nach seinem Inhalt und Zweck gerade auferlegen will oder deren Erfüllung die ordnungsgemäße Durchführung des Auftrags überhaupt erst ermöglicht und auf deren Einhaltung der Auftragnehmer regelmäßig vertraut und vertrauen darf. Die Haftung ist auf den bei Vertragsabschluss vorhersehbaren typischen Schaden begrenzt. Soweit der Schaden durch eine vom Auftraggeber für den betreffenden Schadenfall abgeschlossene Versicherung (ausgenommen Summenversicherung) gedeckt ist, haftet der Auftragnehmer nur für etwaige damit verbundene Nachteile des Auftraggebers, z.B. höhere Versicherungsprämien oder Zinsnachteile bis zur Schadenregulierung durch die Versicherung. Die Haftung für den Verlust von

Geld und Wertsachen jeglicher Art, die nicht ausdrücklich in Verwahrung genommen sind, ist ausgeschlossen.

Ist der Auftraggeber eine juristische Person des öffentlichen Rechts, ein öffentlich-rechtliches Sondervermögen oder ein Unternehmer, der bei Auftragserteilung in Ausübung seiner gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt, und werden nach Ablauf eines Jahres nach Abnahme oder – bei Lieferungen herzustellender oder zu erzeugender beweglicher Sachen – nach Ablieferung des Auftragsgegenstandes Schadenersatzansprüche wegen Sachmängeln geltend gemacht, gilt Folgendes:

- Die vorstehende Haftungsbegrenzung gilt auch für einen Schaden, der grob fahrlässig verursacht wurde, nicht aber bei grob fahrlässiger Verursachung durch gesetzliche Vertreter oder leitende Angestellte des Auftragnehmers, ferner nicht für einen grob fahrlässig verursachten Schaden, der durch eine vom Auftraggeber für den betreffenden Schadenfall abgeschlossene Versicherung abgedeckt ist.
2. Unabhängig von einem Verschulden des Auftragnehmers bleibt eine etwaige Haftung des Auftragnehmers bei arglistigem Verschweigen des Mangels, aus der Übernahme einer Garantie oder eines Beschaffungsrisikos und nach dem Produkthaftungsgesetz unberührt.
 3. Ausgeschlossen ist die persönliche Haftung der gesetzlichen Vertreter, Erfüllungsgehilfen und Betriebsangehörigen des Auftragnehmers für von ihnen durch leichte Fahrlässigkeit verursachte Schäden. Für von ihnen mit Ausnahme der gesetzlichen Vertreter und leitenden Angestellten durch grobe Fahrlässigkeit verursachte Schäden gilt die diesbezüglich für den Auftragnehmer geregelte Haftungsbeschränkung entsprechend.
 4. Die Haftungsbeschränkungen dieses Abschnitts gelten nicht bei Verletzung von Leben, Körper und Gesundheit.

X. Eigentumsvorbehalt

Soweit eingebaute Zubehör-, Ersatzteile und Aggregate nicht wesentliche Bestandteile des Auftragsgegenstandes geworden sind, behält sich der Auftragnehmer das Eigentum daran bis zur vollständigen unanfechtbaren Bezahlung vor.

XI. Schiedsstelle (Schiedsgutachterverfahren)

(Gilt nur für Fahrzeuge mit einem zulässigen Gesamtgewicht von nicht mehr als 3,5 t)

1. Ist der Betrieb Mitglied der örtlich zuständigen Innung des Kraftfahrzeughandwerks kann der Auftraggeber bei Streitigkeiten aus diesem Auftrag oder – mit dessen Einverständnis – der Auftragnehmer die für den Auftragnehmer zuständige Schiedsstelle des Kraftfahrzeughandwerks oder-gewerbes anrufen. Die Anrufung muss schriftlich unverzüglich nach Kenntnis des Streitpunktes erfolgen.
2. Durch die Entscheidung der Schiedsstelle wird der Rechtsweg nicht ausgeschlossen.
3. Durch die Anrufung der Schiedsstelle ist die Verjährung für die Dauer des Verfahrens gehemmt.
4. Das Verfahren vor der Schiedsstelle richtet sich nach deren Geschäfts- und Verfahrensordnung, die den Parteien auf Verlangen von der Schiedsstelle ausgehändigt wird.
5. Die Anrufung der Schiedsstelle ist ausgeschlossen, wenn bereits der Rechtsweg beschritten ist. Wird der Rechtsweg während eines Schiedsstellenverfahrens beschritten, stellt die Schiedsstelle ihre Tätigkeit ein.
6. Für die Inanspruchnahme der Schiedsstelle werden Kosten nicht erhoben.

XII. Gerichtsstand

Für sämtliche gegenwärtigen und zukünftigen Ansprüche aus der Geschäftsverbindung mit Kaufleuten einschließlich Wechsel- und Scheckforderungen ist ausschließlicher Gerichtsstand der Sitz des Auftragnehmers. Der gleiche Gerichtsstand gilt, wenn der Auftraggeber keinen allgemeinen Gerichtsstand im Inland hat. Nach Vertragsabschluss seinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthaltsort aus dem Inland verlegt oder sein Wohnsitz oder gewöhnlicher Aufenthaltsort zum Zeitpunkt der

**AHN-AUTOMOBILE BITBURG GMBH**

VERTRAGSWERKSTATT
 Wankelstraße 2
 54634 Bitburg
 Telefon: 06561 9538-0
 Telefax: 06561 9538-38
 www.ahn-bitburg.de

Herr
 AHN Automobile Bitburg GmbH, Wankelstraße 2, 54634 Bitburg
 Wolfgang Fiebach
 Rostesiepen 10
 58313 Herdecke

Rechnung

Kunden-Nr.	Beleg-Nr.	Datum
14218	* 718319	21.04.15

RA Fahrzeugtyp	KFZ-Kennz.	Fahrgestellnummer	Erstzul.	km-Stand	KD-Berater	A-Tag	LZ
OR Juke	EN-CF 73	SJNFANF15U6396354	18.06.13	62301	Hr.Schaus	21.04	1
Ersatzteil-Nr. Richtzeit-Nr.	Text	Menge	Einzelpreis EUR	Betrag EUR			
	Leistungszeitpunkt: 21.04.15						
	NISSAN WARTUNGSDIENST, 60.000 KILOMETER DURCHGEFÜHRT BREMSTEST AUF PRÜFSTAND						
C22A1		1,30		96,20			
PB19A1	BREMSBELAEGE -BEIDE SEITEN- ERNEUERT	0,70		51,80			
PD19A1	BREMSBELAEGE -BEIDE SEITEN- ERNEUERT	0,70		51,80			
152089F60A	OELFILTER	1,00	8,10	8,10			
1102601M02	DICHTUNG	1,00	1,16	1,16			
AYX200	MOTOROEL	4,50	14,90	67,05			
1654630P00	FILTEREINSATZ	1,00	21,23	21,23			
1070	LAGERFETT	1,00	1,53	1,53			
272771KA0A	POLLENFILTER	1,00	19,60	19,60			
D10601KA1A	BREMSKLOETZE	1,00	72,95	72,95			
D4M609N00B	BREMSKLOETZE	1,00	71,77	71,77			
1060	BREMSEN MONTAGEPASTE	1,00	2,15	2,15			
CR2025	HANDESENDER-BATTERIE	1,00	4,59	4,59			

ACHTUNG: NACH MIND. 20 UND HÖCHSTENS
 100 KM IST ES UNBEDINGT ERFORDERLICH,
 DIE RADBOLZEN BZW. MUTTERN NACHZUZIEHEN!

Zahlbar sofort ohne Abzug

Lohn	Fremdleistung	Werkteile	Zubehör	Reifen	Schmierstoffe	Fremdteile	Sonstiges
199,80		194,81			68,58	6,74	
Zwischensumme	Umsatzst.%	Umsatzsteuer	Altteilsteuer	Umsatzsteuer gesamt	Rechnungsbetrag		
469,93	19,00	89,29		89,29	K	EUR	<u>559,22</u>

Bankverbindung: Kreissparkasse Bitburg-Prüm
 BLZ: 586 500 30, Konto-Nr.: 57 786
 IBAN: DE65 5865 0030 0000 0577 86
 BIC: MALADE51BIT
 UStId.Nr.: DE 813154141
 Steuer-Nr.: 106 570 8542
 Geschäftsführer: Ingo Kessler
 Amtsgericht: Bitburg, HR B 32326

Abbildung Anhang 1.10 Kundenrechnung AHN

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle wörtlichen oder sinngemäßen Entlehnungen als solche gekennzeichnet habe.

Die Arbeit ist noch in keinem anderen Prüfungsverfahren bereits eingereicht worden.

Merseburg 28.04.2015

Matthias Hetzius

Sperrvermerk

Die vorgelegte Bachelorarbeit mit dem Titel „Prozessmanagement im Einklang mit der Organisationsentwicklung“ beinhaltet

vertrauliche Informationen und Daten des Unternehmens der AHN Automobile
Bitburg GmbH.

Diese Bachelorarbeit darf nur vom Erst- und Zweitgutachter
sowie berechtigten Mitgliedern des Prüfungsausschusses eingesehen werden.
Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung der Bachelorarbeit
ist auch auszugsweise nicht erlaubt.

Dritten darf diese Arbeit nur mit der ausdrücklichen Genehmigung
des Verfassers und Unternehmens zugänglich gemacht werden.