Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG

Version Nr. 1, 27. März 2023

Endl, Rainer
Ziegler, Michael
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.316

Open Education Platform
for Management Schools

Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG

Version Nr. 1, 27. März 2023

Endl, Rainer
Ziegler, Michael
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie
Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule
Schlüsselbegriffe: Geschäftsprozessmanagement; Strategisches Prozessmanagement; Strategische Erfolgsfaktoren; Prozessportfolio; Prozessstrategie
Einsatzbereich: Masterstudierende, Weiterbildung

Lizenz:
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Zitierweise nach APA:
Endl, R. & Ziegler, M. (2023). Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepms.316

Didaktische Reflexion:

Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG

Rainer Endl [a] und Michael Ziegler [a]

[a] *OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM-OST), Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, rainer.endl@ost.ch, michael.ziegler@ost.ch*

Abstract. Die Schob AG ist ein etabliertes Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. In allen angestammten Bereichen sieht sich das Unternehmen jedoch grossen Herausforderungen ausgesetzt. Erste strategische Massnahmen wurden bereits ergriffen, jedoch nicht mit dem erhofften Effekt. Als Lösung soll nun ein Konzept zur Einführung einer prozess-orientierten Organisations-Struktur erarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1 Zielgruppe und Vorwissen ... 3
1.1 Zielgruppe ... 3
1.2 Vorwissen ... 3
1.3 Breite und Tiefe dieser Fallstudie ... 3
2 Lernziele ... 3
3 Erfahrungen mit der Fallstudie und didaktische Hinweise ... 4
3.1 Erfahrungen mit der Fallstudie ... 4
3.2 Allgemeine didaktische Hinweise ... 4
3.2.1 Allgemeine Hinweise ... 4
3.2.2 Ablauf im Unterricht ... 5
3.2.3 Verwendung der Unterlagen ... 5
4 Teaching Notes und Hinweise zu möglichen Lösungsvorschlägen ... 6
4.1 Aufgabe 1: Prozessportfolio ... 6
4.2 Aufgabe 2: Kernprozesse und Entwicklung von Kernprozess-Strategien ... 8
4.3 Aufgabe 3: Kernprozess ... 10
4.4 Aufgabe 4: Organisationstyp ... 11
4.5 Aufgabe 5: Zuteilung Verantwortlichkeiten und Aufgaben ... 11
4.6 Aufgabe 6: Weitergehende Entwicklung ... 13

Didaktischer Reflexionsbericht

1 Zielgruppe und Vorwissen

1.1 Zielgruppe

Die vorliegende Fallstudie wurde für den Einsatz im Unterricht für Studierende im Bereich der Wirtschaftsinformatik an einer Fachhochschule oder Universität auf Masterstufe, in einem MAS oder CAS im Themenbereich des strategischen Geschäftsprozess-Managements (SGPM) entwickelt. Die Studierenden können anhand dieser Fallstudie die in der Vorlesung behandelte Theorie an einem konkreten Praxisbeispiel anwenden und dadurch ihr Verständnis für die Modelle und Methoden vertiefen.

1.2 Vorwissen

Für eine erfolgreiche Bearbeitung dieser Fallstudie ist in erster Linie ein vertieftes Knowhow zu Kernkompetenzen und -prozessen und deren Definitionen / Merkmale (idealerweise auch zu strategischem Management) notwendig. Des Weiteren werden die Kenntnisse zu Prozesslandkarten und -portfolios vorausgesetzt sowie die Grundzüge von Prozessstrategien. Für die Erarbeitung des Masterplans in Aufgabe 6 empfiehlt es sich, ebenfalls entsprechende theoretische Grundkenntnisse erarbeitet zu haben.

Literatur hierzu siehe Kapitel 5 «Herausforderungen und Fragestellungen» in der Fallstudie oder im Literaturverzeichnis am Ende.

1.3 Breite und Tiefe dieser Fallstudie

Anhand dieser Fallstudie sollen Studierende die Konzepte und Methoden des strategischen Geschäftsprozessmanagements an einer realen Situation anwenden und dadurch besser verstehen können. Die Beschreibung des Fallbeispiels und -unternehmens enthält alle notwendigen Angaben und Kontextinformationen, die für die Bearbeitung notwendig sind, ohne Abstraktionen oder starke Vereinfachungen vorzunehmen. Dadurch haben die Studierenden die Möglichkeit, an realen Gegebenheiten Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zu identifizieren, eine Prozesslandkarte und -portfolio zu erarbeiten sowie Prozessstrategien und Einführungspläne für Organisationsstrukturen zu entwickeln.

2 Lernziele

Nachfolgende Lernziele können mit dieser Fallstudie erarbeitet werden:

- Die Studierenden können im Kontext einer realen Unternehmenssituation…
    - …die Kernkompetenzen des Unternehmens identifizieren und daraus entsprechende Kernprozesse ableiten.
    - …die für das Unternehmen essenziellen strategischen Erfolgsfaktoren identifizieren.
    - …ein Prozessportfolio für ein Unternehmen erarbeiten und dessen Bedeutung interpretieren.
    - …die Prozesse des Unternehmens klassifizieren und darauf aufbauend eine Prozesslandkarte erarbeiten und modellieren.
    - …für die Unternehmens-Prozesse eine Entwicklungs-Strategie erarbeiten und ausformulieren.

- …zur stärkeren prozess-orientierung ein Konzept für eine geeignete Organisationsstruktur (Verantwortlichkeiten, Leistungsmessung, Führungsstil, Karriereweg & Entwicklung) erarbeiten und argumentieren.
- …ein Konzept (Vorgehensplan/SPO-Masterplan) zur schrittweisen Einführung der neuen Organisationsstruktur mithilfe eines Reifegradmodells erarbeiten und argumentieren.

3 Erfahrungen mit der Fallstudie und didaktische Hinweise

3.1 Erfahrungen mit der Fallstudie

Die vorliegende Fallstudie wurde in dieser Form und diesem Setting bereits sechs Mal durchgeführt. Die besten Erfahrungen wurden mit der Fallstudie gemacht, indem diese unterrichtsbegleitend in mehreren Teilen eingeführt und bearbeitet wurde: Die einzelnen Aufgabenstellungen werden abgegeben, nachdem das Thema in der Vorlesung behandelt wurde (genaue Aufteilung siehe Kapitel 2.2.2). Die grössten Schwierigkeiten zeigten sich bei den Studierenden jeweils darin, den Einstieg in die Fallstudie zu schaffen – initial den Transfer der Theorie in die Anwendung/Praxis. Als hilfreich erwies sich hierbei, die Studierenden mit gezielten Fragen Schritt für Schritt an eine mögliche Lösung heranzuführen. Beispielsweise tauchte oft das Problem auf, aus den aufgelisteten Teilprozessen einen Kernprozess zu identifizieren. Durch Fragestellungen wie «was zeichnet einen Kernprozess aus?», «welche Prozesse erfüllen hier konkret diese Anforderungen?», «wie können diese Prozesse sinnvoll verknüpft werden?» können die Studierenden angeleitet werden.

3.2 Allgemeine didaktische Hinweise

3.2.1 Allgemeine Hinweise

Die notwendigen, theoretischen Grundlagen zur Bearbeitung dieser Fallstudie werden vorgelagert in Vorlesungseinheiten erarbeitet. Insbesondere werden nachfolgende Grundlagen und Themen aufgearbeitet (Auflistung beispielhaft, kein Anspruch auf Vollständigkeit):

- Für Kernkompetenzen und Kernprozesse:
  - Osterloh und Frost 2006, S. 169–185
- Für Strategische Erfolgsfaktoren (SEF):
  - Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 103 – 172
- Für Prozessportfolio und -strategie:
  - Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 109ff
- Für Organisation:
  - Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 211–330
  - Fischermanns 2013, S. 67 – 214
- Für Prozesslandkarte:
  - Dumas et al. 2018, S. 35–73
- Für SPO-Masterplan:
  - Hanschke und Lorenz 2012, S. 104–105

3.2.2 Ablauf im Unterricht

Im Anschluss an die theoretische Erarbeitung der Grundlagen hat sich im Unterricht nachfolgender Ablauf bewährt:

Nr.	Was	Wer	Zeit
1	Kurze Einführung in die Fallstudie in der Vorlesung	Dozierende(r)	Ca. 10 Minuten
2	Durchlesen der Fallstudien als Vorbereitungsauftrag	Studierende	Ca. 45 Minuten
3	Klärung von allfälligen Fragen zur Fallstudie in der Vorlesung	Dozierende(r)	Ca. 10 Minuten
4	Aufteilung in Gruppen mit max. 4 Personen	Studierende	-
5	Bearbeitung der Fallstudie in den Gruppen im Selbststudium	Studierende	ca. 4h
6	Feedback durch Dozierende(r) pro Gruppe ODER Diskussion eines ausgewählten Lösungsbeispiels (Best Practices) in der Vorlesung	Dozierende(r)	10 Min pro Gruppe ODER 30 Minuten in der Vorlesung

3.2.3 Verwendung der Unterlagen

Die Anmerkungen in den nachfolgenden aufgezeigten Musterlösungen richten sich an die Dozierenden. Die Materialien für Studierenden beschränkt sich auf die Fallstudie mit den integrierten Fragestellungen.

4 Teaching Notes und Hinweise zu möglichen Lösungsvorschlägen

4.1 Aufgabe 1: Prozessportfolio

Aufgabe a)

Argumentieren Sie, welche aktuellen und potenziellen Kernkompetenzen a) die Schob AG und b) der Unternehmensbereich HEMZ haben könnte.

Wichtig hier: *Identifikation der Kernkompetenzen anhand klar definierter Kriterien (theoriebasiert). Als Beispiel können die 6 Kriterien nach Osterloh & Frost (2004, S.81) herangezogen werden:*

1. ***Wissensbasiert*** *(spezielles Wissen des Unternehmens)*
2. *Nur beschränkt handelbar*
3. ***Unternehmensspezifisch***
4. ***Schwer imitierbar***
5. ***Schwer substituierbar***
6. *Beinhaltet das Potential zu Erschliessung neuer Produkte und Märkte*

Insbesondere anhand der fettgedruckten Kriterien können beispielsweise nachfolgende Kernkompetenzen identifiziert werden:

- *Gesamtunternehmen Schob AG*
  - *Fertigungstiefe*
  - *Bekanntheitsgrad / Image*
  - *Qualität (Funktionalität / Ergonomie)*
  - *Service (Kundennähe / Kundentreue)*
- *Abteilung HEMZ*
  - *Serviceorientierung*

Aufgabe b)

Welche strategischen Erfolgsfaktoren können Sie für den Bereich HEMZ identifizieren? Argumentieren Sie.

Wichtig hier*: Wiederum theoriebasiert argumentieren für strategische Erfolgsfaktoren (SEF). Als Basis kann bspw. das Kano-Modell (N. Kano: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4, S. 39-48, 1984) herangezogen werden mit den drei Erfolgfaktoren:*

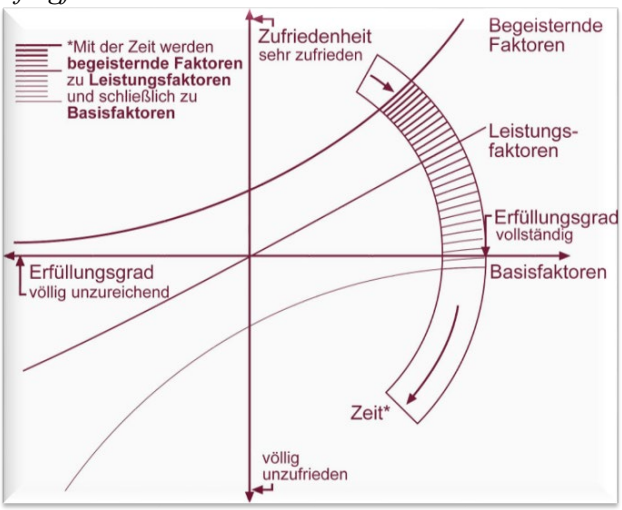

Abbildung 1: Kano-Modell (Quelle: Kano, 1984)

1. *Basisfaktor: Mindestanforderung für Konkurrenzfähigkeit*
2. *Leistungsfaktor: Wettbewerbskritische Faktoren betreffend Kundenbefriedigung*
3. *Begeisternder Faktor: Differenzierungspotenzial gegenüber der Konkurrenz*

Leistungs- und Begeisternde Faktoren bilden potenzielle Grundlage für die SEF. Damit können bspw. folgende SEF identifiziert werden:

- *Produkt- und Dienstleistungsqualität*
- *Vertriebsnetz*
- *Kundennähe (Kundenbindung & -treue)*
- *Innovation (Design)*
- *Leistungsbreite (Produkt- & Dienstleistungsangebote)*

[Für die einzelnen identifizierten SEF sollte jeweils noch eine Beschreibung / Argumentation angeführt werden.]

Aufgabe c)

Erstellen Sie ein Prozessportfolio mit den o.a. Geschäftsprozess-Clustern. Wählen Sie dazu aus Ihrer Sicht geeignete Achsen-Dimensionen (z.B. Prozesseffektivität, Prozesseffizienz). Begründen Sie kurz die Positionierung der Cluster in diesem Portfolio. Hinweis: Sollten die Angaben aus der Aufgabenstellung aus Ihrer Sicht nicht ausreichend sein, treffen Sie geeignete Annahmen und dokumentieren Sie diese.

In der Aufgabenstellung werden 7 Geschäftsprozess-Cluster aufgeführt (Kundengewinnung & Kundenpflege, Händlergewinnung & Händlerpflege, Markt- & Kundenbedürfnisse ermitteln, Services entwickeln und vertreiben, Produkte entwickeln, Produkte fertigen und ausliefern, Produktinnovation planen & durchführen). Wichtig für das Prozessportfolio ist die Wahl sinnhafter Dimensionen und Ableitung entsprechender 4 Feldern (4-Felder-Matrix). Bspw. nach Schmelzer und Sesselmann (2013, S.109ff):

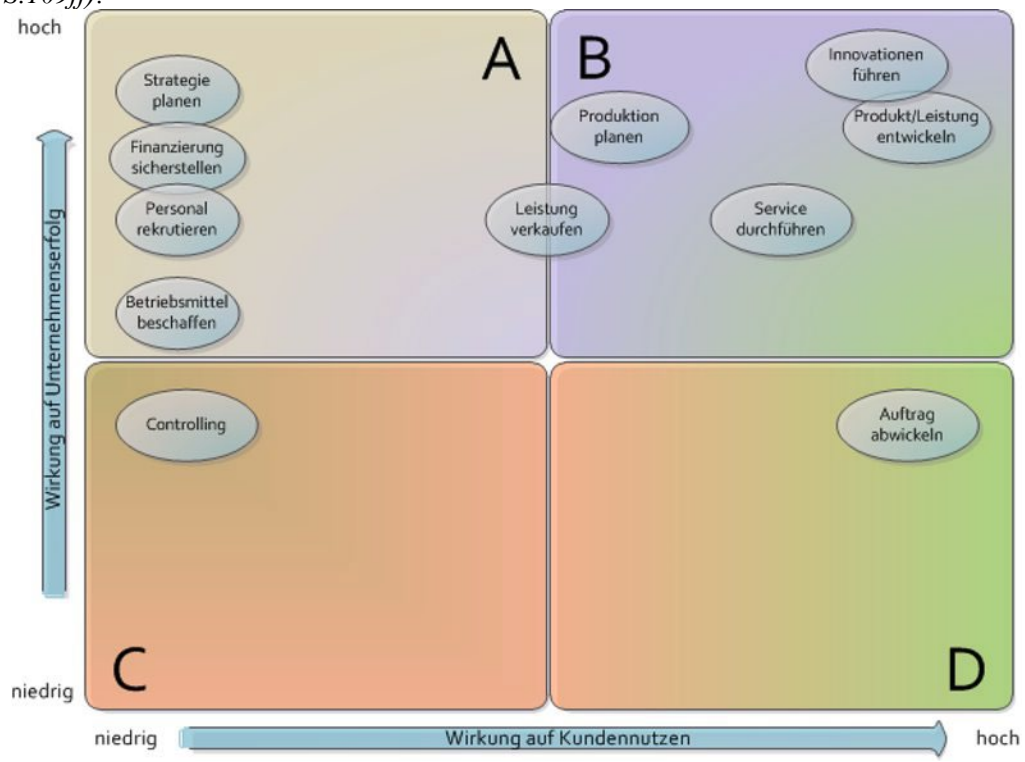

Abbildung 2: Mögliches Prozessportfolio (Quelle: Schmelzer und Sesselmann, 2013, S.109)

Aufgabe d)

Interpretieren Sie das von Ihnen erstellte Prozessportfolio: Wie würden Sie dieses einem Mitglied a) der Unternehmensleitung und b) der Bereichsleitung HEMZ in wenigen Sätzen erklären? Schreiben Sie diese Erklärung auf. Beachten Sie unbedingt, dass Sie für eine angemessene Interpretation im Gesamtzusammenhang unbedingt auch die Einschätzung der strategischen Differenzierungspotentiale (siehe Tabelle weiter oben) berücksichtigen müssen!

Wichtig hier: *Erläuterung und Argumentation des selbst entwickelten Prozessportfolios – auf welcher Grundlage wurden die 2 Kriterien gewählt? Was bedeuten 4 daraus resultierenden Felder im Portfolio? Was resultiert daraus für eine Aussage betreffend der Prozess-Cluster die eingeordnet wurden?*

Die Interpretation hängt von den gewählten Dimensionen ab. Am oben dargestellten Beispiel-Prozess-Portfolio:

- *Felder A & C sind für den Kunden in aller Regel nicht direkt sichtbar*
    - *Daher die hier eingeordneten Prozesse eher (wichtige) Support-Prozesse oder allenfalls Führungsprozesse*
- *Felder B& D sind für den Kunden direkt wahrnehmbar*
    - *Die Prozessleistungen sind daher durch den Kunden wahrnehmbar*
    - *In der Regel stellen diese daher Kernkompetenzen & -prozesse dar*

4.2 Aufgabe 2: Kernprozesse und Entwicklung von Kernprozess-Strategien

Aufgabe a)

Definieren Sie nun auf dieser Grundlage die Kernprozesse für den Unternehmensbereich HEMZ. Begründen Sie Ihre Wahl, basierend auf den Antworten zu den Fragen in Aufgabe 1.

Wichtig hier: *Auch hier soll die Kategorisierung in Kernprozesse (Abgrenzung gegenüber Führungs- & Unterstützungsprozesse) theoriebasiert vorgenommen werden. Kriterien für einen Kernprozess bietet bspw. Osterloh und Frost (2006, S. 36f):*

- *Strategische Bedeutung*
- *Liegen quer zu den traditionellen Abteilungen*
- *Durchgängig von den Schnittstellen zu den Lieferanten hin zu den Schnittstellen mit Kunden (E-2-E)*

Anhand dieser Kriterien können für die Abteilung HEMZ bspw. folgende Kernprozesse identifiziert werden:

- *Händlergewinnung & Händlerpflege*
- *Services entwickeln & vertreiben*
- *Produktinnovationen planen & durchführen*

Aufgabe b)

Bei welchem Kernprozess würden Sie zuerst den „Hebel ansetzen“, also Verbesserungen anstreben? Argumentieren Sie, warum Sie welche Verbesserungen anstreben möchten.

Aus der Beschreibung der Fallstudie geht hervor, dass das Ziel der strategischen Neuausrichtung der Schob AG insbesondere 2 Aspekte betrifft:

- *Flexibilität hinsichtlich Reaktion auf Kundenwünsche*
- *Innovation (Design der Produkte) zur Erfüllung der Marktbedürfnisse*

Um diese Ziele der strategischen Neuausrichtung zu unterstützen, könnten bspw. nachfolgende Kernprozesse als Erstes angegangen werden:

- *Flexibilität*
  - *Services entwickeln & vertreiben*
- *Innovation*
  - *Produktinnovation planen & durchführen*

Aufgabe d)

Stellen Sie die Prozesse in Form einer Prozesslandkarte dar.

Die Entwicklung und Darstellung einer Prozesslandkarte werden bspw. bei Dumas et al. (2018, S.35-73) behandelt. Als mögliche Darstellung nachfolgende Grafik:

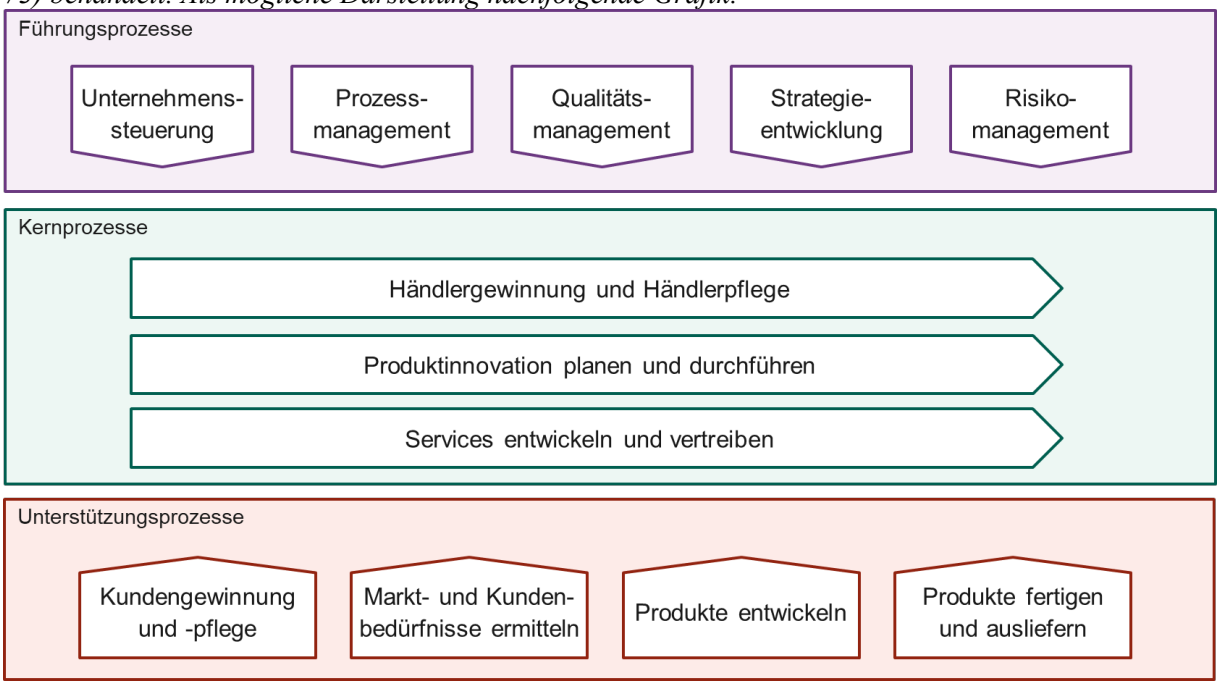

Abbildung 3: Mögliche Darstellung der Prozesslandkarte (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgabe d)

Formulieren Sie für jeden definierten Kernprozess eine Prozess-Strategie. Bedenken Sie, dass diese Strategie(n) in der Bereichsleitung HEMZ vorgestellt werden und daher durch a) logischen Gedankengang und b) zwingende Schlussfolgerungen bestechen muss/müssen!

Basierend auf bspw. Gadatsch (2020, S. 67–82) ist festzuhalten, dass eine Prozessstrategie in Abhängigkeit zur Unternehmensstrategie entwickelt werden muss. Als wichtige Aspekte einer Prozessstrategie werden aufgezeigt:

- *Vision (übergeordenetes Ziel)*
- *Detaillierte Prozessziele (inkl. Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung -> Aufbau einer Prozess-Scorecard)*
- *Konkrete Massnahmen zur Umsetzung / Erreichung der Prozessziele*
- *Ressourcen / Budgets*

Entlang dieser 4 Aspekte können für die identifizierten Kernprozesse die Prozessstrategien aufgebaut werden. Als ein Beispiel:

Kernprozess «Produktinnovation planen und durchführen»	
Vision	*Frühe Identifikation der Kundenbedürfnisse und darauf aufbauend Entwicklung innovativer Produkte.*
Prozessziele	*Effizienzziele* - *Anzahl entwickelter Ideen pro Quartal (Ziel: 1)* - *Anzahl marktreifer Ideen pro Kalenderjahr (Ziel: 1)* *Effektivitätsziele* - *Anteil umgesetzter Ideen an eingereichter Ideen pro Jahr (Ziel: 1 aus 4)* - *Investition in F&E in % von Unternehmensgewinn (Ziel: 30%)*
Ressourcen / Budgets	- *Kundennähe und -bindung für die Aufnahme der Kundenbedürfnisse* - *Ausreichend FTE in der F&E* - *Innovations- & Technologiemanagement (Scouting, Monitoring)*
Massnahmen	- *Aufbau eines Pools für die Einreichung und Sammlung der Ideen von Mitarbeitern und Kunden (Ideenmanagement)* - *Kundennähe gezielt aufbauen und pflegen* - *Einführung von Innovations-Day für Mitarbeiter* - *Planen und Durchführen von Kunden-Workshops mit Key Customers* - *Einführung und Etablierung einer Innovationskultur*

Tabelle 1: Beispielhafte Prozessstrategie (Quelle: Eigene Darstellung)

4.3 Aufgabe 3: Kernprozess

Aufgabe 3

Vergleichen Sie die o.a. Definition eines Kernprozesses mit der in der Vorlesung diskutierten Definition. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede können Sie feststellen?

Definition in Vorlesung (1):

- *Ein Kernprozess ist ein Prozess, der…*
  - *…eine strategische Bedeutung hat*
  - *…einen (potenziell) wahrnehmbaren Kundennutzen erzeugt*
  - *…einen Mehrwert für das Unternehmen erzeugt*
  - *…quer durch die traditionellen Abteilungen läuft*
  - *…von der Schnittstelle mit dem Lieferanten bis zu der Schnittstelle zu dem Kunden läuft (E-2-E)*

Hier aufgeführte Definition (2):

- *Ein Kernprozess ist ein Geschäftsprozess, der identifizierte Kernkompetenzen des Unternehmens beinhaltet und im Vergleich zum Wettbewerb einen signifikanten höheren Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen leisten soll.*

Gemeinsamkeiten	*Unterschiede*
- *Beitrag zum (wahrgenommenen) Kundennutzen*	- *(1) Fokus auf E-2-E* - *(1) Mehrwert auch für Unternehmen* - *(1) Quer durch traditionelle Abteilungen* - *(2) Fokus auf Kernkompetenzen*

Tabelle 2: Auflistung möglicher Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Quelle: Eigene Darstellung)

4.4 Aufgabe 4: Organisationstyp

Aufgabe 4

Welcher Organisationstyp entsteht durch die Einführung von „Process Ownern“?

Nach Schmelzer und Sesselmann (2013, S.210ff) können 3 Entwicklungsstufen der Prozessorganisation unterschieden werden:

- *Funktionale Organisation mit Prozessverantwortung (Einfluss-Prozessorganisation)*
- *Matrixorganisation mit Mehrfachunterstellung (Matrix-Prozessorganisation)*
- *Prozessorientierte Organisation (Reine Prozessorganisation)*

Die Einordnung des entstehenden Organisationstyps soll auf Basis dieser (oder analoger, theoriebasierter Modelle) argumentiert werden. In diesem Beispiel:

- *Einordnung als Matrix-Prozessorganisation, da …*
    - *…Prozesse als E-2-E definiert (Kundenfokus)*
    - *…Weiterhin bestehende, gewisse Funktionsorientierung und entsprechende Linienvorgesetzte*
    - *…zusätzliche Einführung von Process-Ownern und entsprechende fachliche (prozessuale) Unterstellung*
    - *…daraus resultiert eine Mehrfachunterstellung -> Matrix-Prozessorganisation*

4.5 Aufgabe 5: Zuteilung Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Aufgabe a)

Definieren Sie die Rolle der Process Owner für die identifizierten Kernprozesse und begründen Sie diese.

Definition der Rolle des Process Owners bspw. anhand Dumas et al. (2018, S.25):
*“Process Owners. A process owner is **responsible for the efficient and effective operation** of a given process. As discussed in the context of Figure 1.5, a process owner is **responsible on the one hand for planning and organizing, and on the other hand for monitoring the process**. In the planning and organizing role, the process owner is **responsible for defining performance measures and objectives as well as initiating and leading improvement projects** related to their process. The process owner is also **responsible for securing resources** so that the process runs smoothly on a daily basis. In their monitoring role, process owners are **responsible for ensuring that the performance objectives of the process are met, and for taking corrective actions** in case these objectives are not met. Process owners also **provide guidance to process participants** on how to resolve exceptions and errors that occur during the execution of the process. Thus, the process owner is **involved in process modelling, analysis, redesign, implementation, and monitoring**. Note that the same individual could well be responsible for multiple processes. For example, in a small company, a single manager might be responsible both for the company’s order-to-cash process and for the after-sales customer service process.”*

Aufgabe b)

Beschreiben und begründen Sie möglichst konkret, wie eine Aufteilung von Aufgaben (vor allem der Verantwortlichkeiten) aussehen könnte.

***Wichtig hier:** Um eine konkrete, klare Aufteilung der Aufgaben zu erreichen, müssen mehrere Dimensionen miteinbezogen werden:*

- *In einem ersten Schritt sollte festgelegt werden, was für eine Organisationsform gewählt wird, da dies Einfluss auf die Ausgestaltung der Aufgaben- und Rollenverteilung hat (hierzu bspw. wie oben erwähnt Schmelzer und Sesselmann (2013, S.210ff)).*
- *Es sollten die Rollen in der Prozessorganisation definiert werden (hierzu bspw. Dumas et al. (2018, S.24-26)).*
- *Unterschiedliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Prozessorganisation sollten definiert werden (hierzu bspw. Schmelzer und Sesselmann (2013, S.279)).*
- *Die Verantwortlichkeiten für die Aufgaben sollten definiert werden (hierzu bspw. Bayer und Kühn (2013, S. 82)).*

In diesem Beispiel – mit der Wahl einer Matrix-Prozessorganisation – kann eine tabellarische Aufstellung für die Kernprozesse zur Aufgabenteilung zwischen Process Owner und bspw. Bereichsleitende erstellt werden:

Aufgaben	***Verantwortung***							
	Process Owner				***Bereichsleitende***			
	D	***E***	***M***	***I***	***D***	***E***	***M***	***I***
Führung & Weiterbildung der prozessinternen Prozessmitarbeiter	*x*	*x*			*x*			
Gestaltung des Geschäftsprozesses	*x*	*x*					*x*	*x*
Festlegung der Rollen im Geschäftsprozess	*x*	*x*					*x*	*x*
Gestaltung des Prozesscontrollings	*x*	*x*					*x*	
Planung der Prozessziele und kritischen Erfolgsfaktoren	*x*	*x*					*x*	
Vereinbaren der Ziele mit Teilprozess-verantwortlichen	*x*	*x*						
Planung und Disposition der personellen, finanziellen und technischen Prozessressourcen	*x*	*x*					*x*	
Festlegung von Leistungsvereinbarungen mit internen und externen Lieferanten sowie Kunden	*x*	*x*					*x*	
Laufende Prozessmessung, Kontrolle der Zielerreichung und Prozessperformance, Prozessberichtswesen	*x*	*x*						*x*
Veranlassung von Prozessaudits, -validierungen und -assessments	*x*	*x*					*x*	
Steuerung der Prozessdurchführung	*x*	*x*			*x*			
Prozessverbesserung und -innovation	*x*	*x*			*x*			
Vertretung Geschäftsprozess nach aussen	*x*	*x*					*x*	
Leitung des Prozessteams	*x*	*x*			*x*			

Tabelle 3: Aufteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgabe c)

Welche Konsequenzen hat Ihr Vorschlag hinsichtlich:

- Messung der Leistung / Zielerreichung
- Führungsstil
- Karrierewege
- Weiterbildung / Training / Entwicklung

Basierend auf der gewählten Organisationsstruktur, können unterschiedliche Vor- und Nachteile gegenüber einer klassischen (funktionalen) Organisationsform für die verschiedenen Aspekte aufgeführt werden.
***Wichtig hier**: Theoriebasierte Gegenüberstellung der gewählten Organisationsstruktur und der funktionalen Organisationsform.*
Bspw. Unterschiede zwischen Matrix-Prozessorganisation und funktionaler Organisation bezüglich Weiterbildung / Training / Entwicklung gemäss Hammer und Stanton (1999, S. 7):

- *"In traditional organizations, many people have relatively narrow jobs and need to know little outside the scope of their own department. For a process team to succeed, however, all the members must understand the whole process and how their individual efforts contribute to it. Usually, workers will need to be trained to take on their broadened roles. Duke Power, for instance, puts all its linemen through a class called 'Thriving in a Process Organisation', which gives them a basic grounding in the electric power industry, covering such topics as deregulation, utility cost structures, and customer requirements. It also gives them an appreciation of the concept of a business process, a detailed understanding of their own process, and training in the personal skills needed to work collaboratively."*

4.6 Aufgabe 6: Weitergehende Entwicklung

Aufgabe a)

Beschreiben Sie die nächsten Entwicklungsschritte gem. eines Reifegradmodells für den Betrachtungshorizont von 5 Jahren. Nutzen Sie zur Unterstützung wahlweise die Referenzmodelle aus BPMM (*www.omg.org/spec/**BPMM**/*) oder CMMI (*www.sei.cmu.edu/**cmmi**/*).

***Wichtig hier**: Im ersten Schritt soll ein Entscheid für ein Reifegradmodell gefällt werden. Anschliessend soll der aktuelle Stand des geschilderten Unternehmens (anhand der Merkmale) in eine Reifegradstufe eingeordnet werden. Aufbauend auf dieser Einordnung, soll ein realistisches Ziel für die Periode von 5 Jahren formuliert werden inklusive notwendiger Massnahmen zur Erreichung des Ziels.*
Als Beispiel kann das Referenzmodell BPMM gewählt werden mit den Reifegradstufen:

1. *Initial*
2. *Managed*
3. *Standardized*
4. *Predictable*
5. *Innovating*

Aufgrund der Beschreibungen in der Fallstudie können die Prozesse im BPMM auf Stufe 2 «Managed» eingeordnet werden. Auf dieser Basis ist eine realistische Zielsetzung, in den nächsten Jahren die Steigerung auf die 3.Stufe «Standardized» anzustreben. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es mehrere Massnahmen zu identifizieren und planen. Zur Darstellung kann bspw. der «Masterplan» gemäss Haenschke und Lorenz (2012, S. 104–105) herangezogen werden:

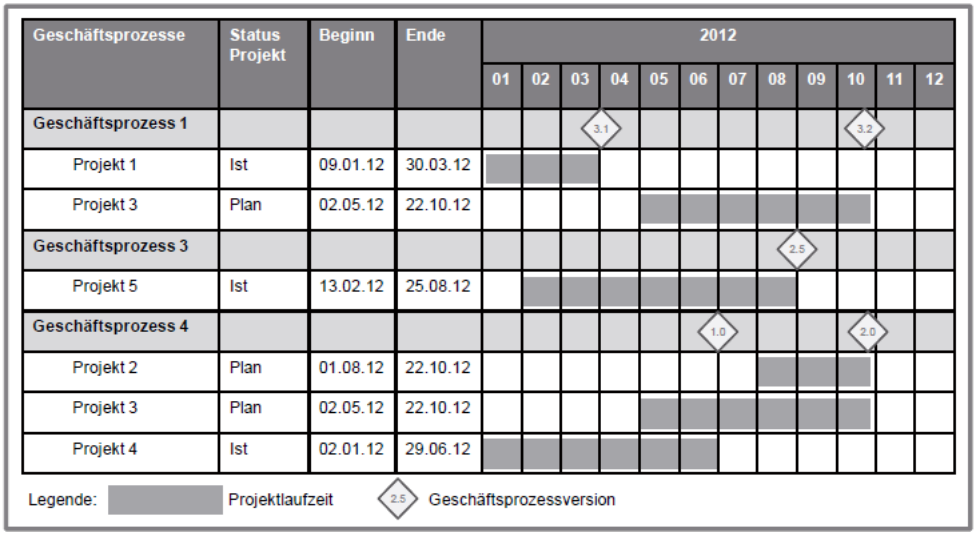

Abbildung 4: Beispielhafter Masterplan (Quelle: Haenschke und Lorenz, 2012, S.105)

Aufgabe b)

Um die verschiedenen Stakeholder von diesem Vorhaben zu überzeugen, soll ein Nutzenargumentarium erstellt werden. Beschreiben Sie 5-7 Nutzeneffekte aus der Perspektive der verschiedenen Interessenspartner (Kunden, Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Lieferanten/Partner, Öffentlichkeit) und berücksichtigen Sie dabei mögliche Widerstände. Wie können diese ins Positive verwandelt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung kann bspw. eine tabellarische Darstellung mit allen notwendigen Informationen / Antworten verwendet werden:

Stakeholder	Nutzenargument	Widerstände	Massnahmen
Management	○ *Schaffung Transparenz* ○ *Effizienz- und Effektivitätssteigerung* ○ *Wettbewerbsvorteil* ○ *Steigerung der Flexibilität* ○ *Kosteneinsparung*	○ *Machtverlust* ○ *Reorganisation der Führungsebene* ○ *Angst vor Widerständen im Change*	○ *Regelmässiges und transparentes kommunizieren der Informationen und Ziele*
Mitarbeiter	...	...	...
Kunden	...	...	...
Eigentümer	...	...	...
Lieferanten / Partner	...	...	...
Öffentlichkeit	...	...	...

Tabelle 4: Beispielhafte Auflistung des Nutzenargumentariums (Quelle: Eigene Darstellung)

Mögliche Inputs für Nutzen, Widerstände und Massnahmen können bspw. Schmelzer und Sesselmann (2020, S.303-312) entnommen werden.

Literaturverzeichnis

Bayer, F. & Kühn, H. (Hrsg.) (2013). *Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen*. Springer Gabler. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-36995-7

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Process Identification. In *Fundamentals of Business Process Management.* (S. 35–73). Springer Berlin Heidelberg.

Fischermanns, G. (2013). *Praxishandbuch Prozessmanagement: Das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster®* (11. bearbeitete Auflage). Verlag Dr. Götz Schmidt.

Gadatsch, A. (2020). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen* (9., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Vieweg.

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77, 1–10. https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work

Hanschke, I., & Lorenz, R. (2021). *Strategisches Prozessmanagement - einfach und effektiv: Ein praktischer Leitfaden* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hanser.

Osterloh, M., & Frost, J. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (5., überarb. Aufl). Gabler.

Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2020). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Hanser.

Schmid, R. E., Bach, V., & Österle, H. (2000). Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal. In *Customer Relationship Management in der Praxis* (S. 3–55). Springer Berlin Heidelberg.

Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG

Rainer Endl [a] und Michael Ziegler [a]

[a] *OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM-OST), Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, rainer.endl@ost.ch, michael.ziegler@ost.ch*

Abstract. Die Schob AG ist ein etabliertes Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. In allen angestammten Bereichen sieht sich das Unternehmen jedoch grossen Herausforderungen ausgesetzt. Erste strategische Massnahmen wurden bereits ergriffen, jedoch nicht mit dem erhofften Effekt. Als Lösung soll nun ein Konzept zur Einführung einer prozess-orientierten Organisationsstruktur erarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Vorstellung der Schob AG ... 3
1.1 Das Unternehmen ... 3
1.1.1 Absatzmärkte ... 3
1.1.2 Distribution ... 3
1.1.3 Produkte und Dienstleistungen ... 4
1.2 Die Situation des Absatzmarktes ... 4
2 Erkenntnisse aus bisherigen Analysen ... 6
3 Herausforderungen und Fragestellungen ... 10
3.1 Prozessidentifikation und -klassifizierung ... 10
3.1.1 Aufgabe 1: Prozessportfolio ... 10
3.1.2 Aufgabe 2: Kernprozesse und Entwicklung von Kernprozess-Strategien ... 11
3.1.3 Aufgabe 3: Kernprozess ... 11
3.2 Erste Schritte hin zur Prozessorganisation ... 11
3.2.1 Aufgabe 4: Organisationstyp ... 11
3.2.2 Aufgabe 5: Zuteilung Verantwortlichkeiten und Aufgaben ... 11
3.3 Aufgabe 6: Reifegradmodelle und weitergehende Entwicklung ... 12
4 Anmerkungen und Hinweise ... 13
Literaturverzeichnis ... 14

Fallstudie «Strategische Prozessorganisation bei der Schob AG»

1 Einleitung und Vorstellung der Schob AG

1.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen Schob AG mit Sitz in Deutschland und in der Schweiz ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Mit rund 250.000 Mitarbeitern erwirtschaftet sie einen Umsatz von rund 48 Milliarden Euro pro Jahr. Das Unternehmen ist in folgende Unternehmensbereiche gegliedert:

- Mobility Solutions (MoSo): Dies ist der traditionelle Kernbereich des Unternehmens. Hier werden Lösungen für die Automobilindustrie hergestellt, von der einfachen Zündkerze über Motorenelektronik, Lenk- und Steuerungsassistenten bis hin zu „Car Multimedia-Lösungen“ (Audio- und integrierte Navigationsgeräte).
- Haushalts- und Gartengeräte, Elektrowerkzeuge, Messtechnik und entsprechendes Zubehör (HEMZ): Auch das ist ein klassischer Bereich der Schob AG. So hat sie u.a. in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts den elektrisch betriebenen Kühlschrank erfunden. Ebenso gehören Heimwerker-Bohrmaschinen und Akku-Schrauber in diesen Unternehmensbereich.
- Drive und Control Technology für industrielle Anwendungen (DCT): Antriebs- und Steuerungstechnologien für die industrielle Fertigung.
- Mikrochips: Als Ergänzung zu den oben erwähnten, klassischen drei Unternehmensbereichen betreibt die Schob AG einen neuen vierten Bereich: Mikrochips. Die produzierten Mikrochips werden einerseits in den übrigen drei Unternehmensbereichen eingesetzt, jedoch auch vermehrt an externe Kundschaft verkauft.

1.1.1 Absatzmärkte

Der wichtigste Markt der Schob AG ist neben dem US- und dem deutschen der Schweizer Markt. Letzteres vor allem in Bezug auf die beiden Unternehmensbereiche HEMZ und DCT, in denen die Schob AG die Marktführerschaft hat. Aussagen bezüglich des Marktanteils in der Schweiz variieren zwischen 16% und 23%. Obwohl in der Schweiz nach wie vor höhere Margen realisiert werden können, ist diese Tendenz eher abnehmend. In anderen Märkten wie z.B. in Frankreich, Grossbritannien, Italien oder China konnte bisher kaum Fuss gefasst werden. Vor allem in China sieht das Management aufgrund der zunehmenden Industrialisierung und den hohen Mobilitätsansprüchen ein gewaltiges Potenzial.

1.1.2 Distribution

Die Schob AG vertrieb ihre Produkte in den letzten Jahren im Schweizer und deutschen Markt über folgende drei Distributionskanäle:

- Eigene Vertriebsgesellschaften[1], ca. 57% vom Umsatz (alle Unternehmensbereiche)
- qualifizierter Fachhandel, ca. 38% (nur Bereich HEMZ)
- Direktgeschäft mit Key Account, ca. 12% (alle Unternehmensbereiche)
- andere Kanäle, ca. 3%

[1] *Teilweise existieren in Ländern oder Regionen aber auch für jeden Unternehmensbereich eigene Gesellschaften*

Für den Vertrieb über den Fachhandel wurde für den Bereich HEMZ ein neues Konzept eingeführt. Sogenannte Platin-Fachhändler werden mit den eigenen Vertriebsgesellschaften in Bezug auf Preis- und Lieferkonditionen grundsätzlich gleichgestellt.

Der Vertrieb der Schob-Produkte profitiert sehr stark vom hohen Bekanntheitsgrad der Marke im angestammten Markt und von den langjährigen Kontakten zu Schlüsselkunden (z.B. grosse Immobilienbewirtschaftungsgesellschaften im HEMZ, Grosskunden in der Automobilindustrie).

Das Unternehmen weist in allen Unternehmensbereichen eine grosse Fertigungstiefe aus: Nur wenige Fertigungskomponenten werden von Zulieferern bezogen, d.h. viele Komponenten werden selbst gefertigt. So hat die Schob AG in Deutschland sogar eine eigene Fabrik für die Fertigung von Microchips und Sensoren gebaut, um die Abhängigkeit von grossen chinesischen oder amerikanischen Lieferanten zu verringern. Diese Produkte werden seit zwei Jahren auch direkt verkauft: So findet z.B. der neuste Chip zur Messung von Luftdruck und -feuchtigkeit Verwendung in Smartphones eines grossen Herstellers.

Für den HEMZ-Bereich ist der Zwang, die eigenen Chips zu verbauen, jedoch oft auch ein Problem: Denn die hochwertigen, aber relativ teuren Sensoren und Microchips sind ein wesentlicher Treiber für die hohen Marktpreise und der geringeren Marge bei den im Consumer-Bereich angebotenen Schob-Produkten. Erste Absatzprobleme sind daher auch schon erkennbar.

1.1.3 Produkte und Dienstleistungen

Die Schob AG positioniert sich in allen Unternehmensbereichen im oberen Preissegment. Die Kunden schätzen an den Produkten die hohe Qualität, Funktionalität und Ergonomie. Besonders in den Bereichen Ergonomie und in der Werkstoffauswahl sieht sich die Schob AG als führender Anbieter. Einen grossen Dämpfer erhielt dieses Image jedoch, als fast fünf Millionen bereits in Haushalten eingebaute Kühlschränke wegen Feuergefahr in einer sehr aufwändigen Aktion zurückgerufen und ausgetauscht werden mussten. Für alle Produkte in den Bereichen MoSo und DCT bietet die Schob AG den Service über speziell ausgebildete und regional tätige Partnerunternehmen an. Im Bereich HEMZ erfolgen Garantieleistungen und Reparaturen über zentrale Servicestellen. Pro Land gibt es genau eine dieser Servicestellen, an welches Fachhändler oder Kunden die Produkte einsenden.

Speziell im Bereich HEMZ gibt es mittlerweile eine grosse Anzahl gleichwertiger Produkte von anderen Anbietern, wodurch eine Differenzierung über Produktmerkmale zunehmend schwerer wird. Auch die Automobil-Hersteller zeigen sich im Bereich MoSo mit steigender internationaler Konkurrenz zunehmend preissensibel und verstärken deshalb den Druck nicht nur auf die Einkaufspreise, sondern erhöhen auch den Anspruch an Innovation, Individualität und Lieferintervalle.

1.2 Die Situation des Absatzmarktes

Der Absatzmarkt gestaltet sich je nach Unternehmensbereich unterschiedlich:

1. Bezüglich MoSo ist der Absatzmarkt in Europa zwar noch stark konzentriert auf wenige, grosse Kunden. Diese verhalten sich zunehmend preissensibel. Die Marktstellung der Schob AG wird zudem einerseits durch kleinere, aber stark spezialisierte Unternehmen (z.B. nur Steuerungssysteme) angegriffen. Für die Kunden entsteht hierdurch zwar ein höherer Koordinationsaufwand, welcher offensichtlich jedoch durch niedrigere Einkaufspreise aufgewogen wird. Andererseits drängen immer mehr branchenfremde Unternehmen in den Markt: Hersteller aus früher völlig anderen Branchen, z.B. aus der IT-Branche, drängen mit

innovativen Technologien und erheblicher Marktmacht in den Automobil- und Automobilzulieferer-Markt. Weitere Konkurrenz entsteht aufgrund steigender Importe aus Billiglohnländern wie Polen, China und Taiwan. Die dadurch entstehenden Überkapazitäten und die zusätzlich sinkenden Absatzzahlen liessen die Branche in den letzten Jahren einen ruinösen Preiskampf betreiben. Von Kunden geforderte Zusatzleistungen konnten am Markt oft nicht oder nur noch teilweise verrechnet werden. Effizienzsteigerungen in der Produktion sind in vielen Bereichen nur noch begrenzt möglich.

2. Bezüglich des Unternehmensbereichs DCT sieht es ähnlich aus. Die meisten der beim Kunden installierten Produktionsanlagen sind Einzelanfertigungen, die aufgrund sehr spezifischer Anforderungen entwickelt und installiert wurden. Dies führt zwar zu einer hohen Kundenbindung, aber aufgrund der langen Lebenszyklen dieser Anlagen ist mit bestehenden Kunden nur selten ein Neugeschäft möglich. Und aufgrund der Wirtschaftskrise sind neue Kunden nur schwer zu gewinnen, da sie bezüglich Investitionen in neue Produktionsanlagen sehr zurückhaltend sind. Zudem gerät die Schob AG auch hier durch branchenfremde Unternehmen unter Druck. Viele IT-Unternehmen versprechen flexiblere Fertigungsverfahren durch vereinfachte und schnellere Bereitstellung von Systemen zur Fertigungssteuerung, disruptive Verfahren wie z.B. 3D-Drucker verunsichern die Industrie, da sie völlig neue Fertigungsverfahren ermöglichen.
3. Bezüglich des Unternehmensbereichs HEMZ präsentiert sich der Markt gesättigt, sowohl in der Schweiz als auch in den übrigen europäischen Absatzmärkten. Obwohl der Erneuerungsbedarf in Haushalten, Liegenschaften und Heimwerkermarkt grundsätzlich als sehr hoch eingeschätzt wird, ist kein grosses Marktwachstum zu erwarten. Offenbar sind die Kunden vor allem in konjunkturell schwierigen Phasen wenig bereit, in Modernisierungen zu investieren. Positive konjunkturelle Entwicklungen wirken sich erst nach einer ein- bis zweijährigen Zeitverzögerung auf das Geschäft aus. Und auch hier handelt es sich um einen hart umkämpften Markt, der zunehmend von Anbietern aus Billiglohnländern dominiert zu werden droht.

Die Situation in den aktuellen Märkten ist also angespannt, aber es bieten sich auch Chancen:

- Neue Kundensegmente bzw. Marktteilnehmer: Branchenfremde Unternehmen, die in die Automobilbranche drängen besitzen bis dato wenig Knowhow bezüglich Automobilentwicklung und -fertigung. Diese Unternehmen, Start Ups und Tech-Firmen, bieten somit das Potenzial für neue Kunden und Kooperationen. Zudem entdecken andere Branchen, z.B. die Flugzeugindustrie, immer mehr die Vorteile elektronischer Komponenten.
- Verstärkte Service-Orientierung in den Zielmärkten aller drei Unternehmensbereiche. Die Kunden erwarten zunehmend nicht nur den Verkauf des Produktes, sondern ein ganzheitliches Leistungspaket, in welches das Produkt eingebettet ist. Dies geht einher mit einem verstärkten Flexibilitätsbedarf in Bezug auf die Erfüllung individueller Kundenwünsche.
- Die Nachfrage nach hochqualitativen Microchips und Sensoren nimmt stark zu. In diesem Bereich ist die Schob AG zwar ein Nischenanbieter, verfügt aber über hochmoderne und hochautomatisierte Fertigungsstätten sowie sehr qualifizierte Entwicklerteams. Ein Joint Venture mit führenden Hochschulen in der Schweiz sorgt zudem immer wieder für neue Produkt- und Service-Ideen. In diesem Sektor konnte bereits ein führender Smartphone Hersteller als Kunde gewonnen werden.
- Der Trend „Internet der Dinge“ eröffnet neue Potenziale in der Gestaltung von z.B. Häusern, Haushaltsmaschinen, Werkzeugen etc.

Aufgrund von weltanschaulichen, aber auch aus kulturellen und qualitätsorientierten Überlegungen zieht die Schob AG eine Verlagerung der Entwicklungs- und Produktionsstandorte in Billiglohnländer nicht in Betracht. Zudem ist man überzeugt, dass die Rekrutierung von qualifiziertem Personal in Europa für die wissensintensiven Prozesse wesentlich einfacher ist als z.B. in asiatischen Schwellenländern.

2 Erkenntnisse aus bisherigen Analysen

Die vom **Unternehmensbereich HEMZ** im letzten Jahr vorgenommene strategische Neuorientierung umfasste bei der Produktentwicklung in erster Linie eine Schwerpunktverlagerung auf das Design der Produkte.

Der Unternehmensbereich HEMZ der Schob AG versteht sich zunehmend als Systemanbieter, das dabei **vermehrt Synergien mit und Innovationen aus den anderen Unternehmensbereichen** nutzen möchte. Denn die drei Unternehmensbereiche sind vor allem durch Zukäufe anderer Unternehmen entstanden. Synergien zwischen diesen Bereichen wurden bis heute nicht realisiert, so dass sich die Schob AG eher als Konzern mit drei autonom operierenden Unternehmenseinheiten präsentiert. So ist z.B. jede Einheit unmittelbar für ihr Ergebnis verantwortlich, zentrale Bereiche gibt es bis auf Konzerneinheiten wie Konzernleitung, -rechnungswesen und -controlling nicht.

Zum Zweck einer stärkeren Differenzierung ist der Aufbau von Leistungssystemen in Angriff genommen worden. Die Produkte um Haus, Garten sowie Werkzeuge sollen zukünftig durch ein umfangreiches Dienstleistungspaket ergänzt werden. Im Sinne eines *Total Household Managements* sollen Dienstleistungen angeboten werden, die weit über den Verkauf des einzelnen Produktes hinausgehen, z.B.

- Komplettsysteme zur Unterstützung der Haushaltsführung für ältere oder in ihrer Mobilität eingeschränkte Personen. Das „Internet der Dinge“ soll dabei eine wesentliche Rolle spielen
- Finanzdienstleistungen wie Leasing und Miete von Werkzeugen und Werkzeugsystemen für semi-professionelle Heimwerker sowie Gewerbetreibende
- Verblüffend einfache Nachbestellservices von Verbrauchsmaterialien, z.B. von Bohrsätzen

Für zukünftige Produkt- und Serviceentwicklungen muss sichergestellt werden, dass sie in bestehende oder neu zu konfigurierende Services eingebettet werden können bzw. eine Erweiterung bestehender Systeme ermöglichen sollen.

In Folge der strategischen Neuausrichtung des Unternehmensbereichs HEMZ der Schob AG zeigte sich ziemlich schnell, dass die gewachsene Organisation nicht in der Lage war die gesetzten strategischen Ziele zu realisieren. Deshalb wurden punktuell strukturelle Massnahmen ergriffen, um die strategische Neuausrichtung auch organisatorisch bewältigen zu können. Im Einzelnen ging es darum, die Fertigungstiefe zu erweitern, solide Leistungssysteme (Beratung und Design) zu entwickeln und eine ausreichende Flexibilität im Bereich der Leistungsinnovation und Leistungserstellung sicherzustellen. Zudem ergaben sich Herausforderungen im Aufbau von Designkompetenz und der Entwicklung von Kundenbindungssystemen.

Versetzen Sie sich in die Rolle eines Mitglieds des Strategie-Teams des Bereichs HEMZ der Schob AG. Wir befinden uns im August 20xy. Sowohl in der Konzern- als auch in der Bereichsleitung HEMZ wurde festgestellt, dass diese punktuellen Massnahmen nicht ausreichen, um die strategischen Ziele zu realisieren. Sie hat sich deshalb dazu entschlossen möglichst umgehend und auf breiter Basis eine kundenorientierte Prozessorganisation einzuführen.

Das Ziel dieser strategischen Veränderungsinitiative besteht vor dem geschilderten Hintergrund darin, die Organisation so weiterzuentwickeln, dass flexibler auf Kundenwünsche reagiert werden und z.B. durch eine hohe Innovationsrate auch neue Märkte bzw. Kundensegmente geschaffen werden können. Aufgrund einer stark zunehmenden Fragmentierung der Kundenwünsche und dem Wunsch nach mehr Serviceleistungen ist es nicht mehr möglich, die Produkte in Massen bzw. auf Vorrat zu produzieren. Vielmehr beträgt die Fertigungslosgrösse oftmals 1.

Den Ausgangspunkt bildet die grundlegende strategische Neupositionierung. Im Zentrum stehen insbesondere die damals ermittelten, einerseits bestehenden und andererseits zukünftig als erfolgsentscheidend betrachteten strategischen Differenzierungspotentiale (SDP's, vgl. u.a. Tabelle, die das Ranking der strategischen Differenzierungspotenziale bzgl. Bedeutung und Stellung der Schob AG im Vergleich zu den Mitbewerbern zeigt).

Bedeutung als strat. Diff.-Potenzial	Produkt-Qualität	Vertriebs-netz	Leistungs-breite	Flexibilität	Marke	Innovation, Design-qualität
Relative Bedeutung aktuell	1	3	2	-	4	-
Relative Bedeutung erwartet	-	3	4	2	-	1
Führende Position aktuell	Schob AG, HEMZ	Mit-bewerber X	Schob AG, HEMZ	Mit-bewerber Y	Schob AG	??

Tabelle 1: Strategisches Differenzierungspotenzial (SDP)

Ausgehend von einer genauen Analyse dieser strategischen Neupositionierung und der SDPs hat die Bereichsleitung HEMZ die wichtigsten Geschäftsprozesse identifiziert. Sie möchte diese in einem sogenannten Prozessportfolio mit z.B. den Dimensionen *Prozesseffektivität* und *Prozesseffizienz* positionieren.

Eine erste Analyse zeigte, dass die Schob AG - HEMZ auf der obersten Ebene weitgehend funktional mit folgenden Abteilungen organisiert ist:

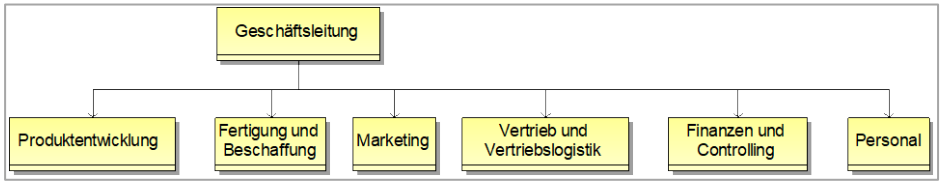

Abbildung 1: Oberste Ebene des Organigramms

Diese Abteilungen sind für unterschiedliche Prozesse verantwortlich. Im Rahmen einer vertieften Analyse wurden diese Prozesse identifiziert und in sogenannte *Geschäftsprozess-Cluster* eingeteilt. Diese Cluster repräsentieren „wichtige" Prozesse des Unternehmens in einer groben Ablaufreihenfolge (vgl. Abbildung unten).

Folgende **Geschäftsprozesse** konnten auf hoher Abstraktionsebene identifiziert werden:

1. Kundengewinnung und Kundenpflege
2. Händlergewinnung und Händlerpflege
3. Markt- und Kundenbedürfnisse ermitteln
4. Services entwickeln und vertreiben
5. Produkte entwickeln
6. Produkte fertigen und ausliefern
7. Produktinnovation planen und durchführen: Dieser Prozess ist eine Kombination von *„Markt- und Kundenbedürfnisse ermitteln“* und *„Produkte entwickeln“*.

Nachstehende Abbildung zeigt, aus welchen Teilprozessen die oben angegebenen Prozess-Cluster bestehen und welche Abteilung für welche Prozesse verantwortlich ist:

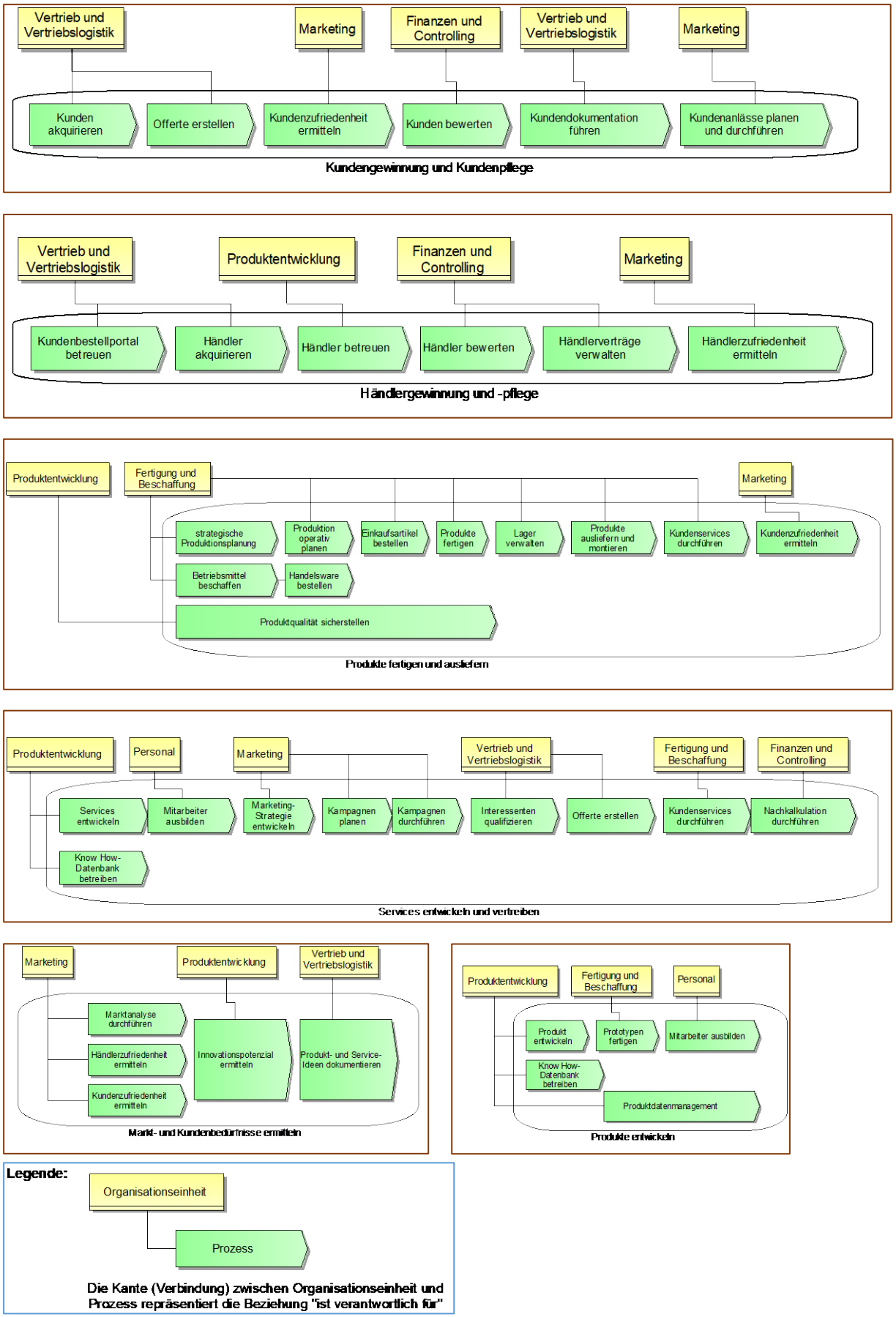

Abbildung 2: Teilprozesse der Prozess-Cluster

Darüber hinaus wurden noch weitere Prozesse mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten identifiziert:

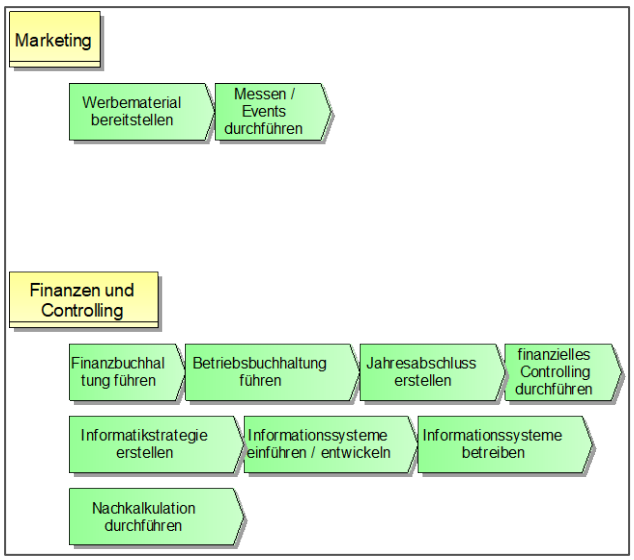

Abbildung 3: Weitere identifizierte Prozesse

3 Herausforderungen und Fragestellungen

3.1 Prozessidentifikation und -klassifizierung

3.1.1 Aufgabe 1: Prozessportfolio

a) Argumentieren Sie, welche aktuellen und potenziellen Kernkompetenzen a) die Schob AG und b) der Unternehmensbereich HEMZ haben könnte.

b) Welche strategischen Erfolgsfaktoren können Sie für den Bereich HEMZ identifizieren? Argumentieren Sie.

c) Erstellen Sie ein Prozessportfolio mit den o.a. Geschäftsprozess-Clustern. Wählen Sie dazu aus Ihrer Sicht geeignete Achsen-Dimensionen (z.B. Prozesseffektivität, Prozesseffizienz). Begründen Sie kurz die Positionierung der Cluster in diesem Portfolio. **Hinweis**: Sollten die Angaben aus der Aufgabenstellung aus Ihrer Sicht nicht ausreichend sein, treffen Sie geeignete Annahmen und dokumentieren Sie diese.

d) Interpretieren Sie das von Ihnen erstellte Prozessportfolio: Wie würden Sie dieses einem Mitglied a) der Unternehmensleitung und b) der Bereichsleitung HEMZ in wenigen Sätzen erklären? Schreiben Sie diese Erklärung auf. Beachten Sie unbedingt, dass Sie für eine angemessene Interpretation im Gesamtzusammenhang unbedingt auch die Einschätzung der strategischen Differenzierungspotentiale (siehe Tabelle weiter oben) berücksichtigen müssen!

3.1.2 Aufgabe 2: Kernprozesse und Entwicklung von Kernprozess-Strategien

a) Definieren Sie nun auf dieser Grundlage die Kernprozesse für den Unternehmensbereich HEMZ.[2] Begründen Sie Ihre Wahl basierend auf den Antworten zu den Fragen in Aufgabe 1.[3]
b) Bei welchem Kernprozess würden Sie zuerst den „Hebel ansetzen", also Verbesserungen anstreben? Argumentieren Sie, warum Sie welche Verbesserungen anstreben möchten.
c) Stellen Sie die Prozesse in Form einer Prozesslandkarte dar.
d) Formulieren Sie für jeden definierten Kernprozess eine Prozess-Strategie. Bedenken Sie, dass diese Strategie(n) in der Bereichsleitung HEMZ vorgestellt werden und daher durch a) logischen Gedankengang und b) zwingende Schlussfolgerungen bestechen muss/müssen!

Definition: Ein Kernprozess ist ein Geschäftsprozess, der identifizierte Kernkompetenzen des Unternehmens beinhaltet und im Vergleich zum Wettbewerb einen signifikanten höheren Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen leisten soll.

3.1.3 Aufgabe 3: Kernprozess

Vergleichen Sie die o.a. Definition eines Kernprozesses mit der in der Vorlesung diskutierten Definition. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede können Sie feststellen?

3.2 Erste Schritte hin zur Prozessorganisation

Aufgrund der vom Projektteam vorgelegten Prozesslandkarte entscheidet die Bereichsleitung HEMZ ihre Führungs- bzw. Verantwortungsstruktur anzupassen. Eine radikale Umgestaltung der Aufbauorganisation wird jedoch abgelehnt, zunächst soll eine funktionsorientierte Segmentierung der Prozesse („Funktionale Segmentierung") realisiert werden.

In einem ersten Schritt werden daher „Process Owner" für die identifizierten Kern- und bereichsübergreifenden Supportprozesse ernannt. Diese sollen für den jeweiligen Gesamtprozess verantwortlich sein.

3.2.1 Aufgabe 4: Organisationstyp

Welcher Organisationstyp entsteht durch die Einführung von „Process Ownern"?

3.2.2 Aufgabe 5: Zuteilung Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Das Projektteam erhält den Auftrag einen Vorschlag bzgl. Zuteilung / Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen „Process Ownern" und Bereichsleitung zu erarbeiten.

a) Definieren Sie die Rolle der Process Owner für die identifizierten Kernprozesse und begründen Sie diese.
b) Beschreiben und begründen Sie möglichst konkret wie eine Aufteilung von Aufgaben (vor allem der Verantwortlichkeiten) aussehen könnte.

---

[2] *Selbstverständlich können Sie auch neue Kernprozesse „erfinden" bzw. hinzufügen, wenn Sie z.B. aufgrund der Kernkompetenzanalyse weitere Kompetenzen mit (potenziellen) Alleinstellungsmerkmalen erkannt haben.*

[3] *Bitte beachten Sie, dass ein Kernprozess auch eine Kombination der in dem Portfolio angegebenen Prozesse sein kann. In diesem Fall müssten Sie sich dann einen geeigneten Namen (eine geeignete Bezeichnung) für den „zusammengesetzten" Kernprozess überlegen.*

c) Welche Konsequenzen hat Ihr Vorschlag hinsichtlich:
   - Messung der Leistung / Zielerreichung
   - Führungsstil
   - Karrierewege
   - Weiterbildung / Training / Entwicklung

Erwartetes Ergebnis für Aufgabe 5*:*

Grobes Konzept einer möglichen Verantwortlichkeitsstruktur mit den in der Aufgabenstellung angegebenen Inhalten. Der Vorschlag sollte „geschäftsleitungstauglich", d.h. fundiert begründet sein.

3.3 Aufgabe 6: Reifegradmodelle und weitergehende Entwicklung

Die Bereichsleitung ist mit den Ergebnissen des Projektteams sehr zufrieden und zuversichtlich, folgende strategischen Ziele in der Planungsperiode verwirklichen zu können:

- schnellere Abwicklung der Geschäftsprozesse
- höhere Prozess-Transparenz und
- verbesserte Auskunftsmöglichkeit gegenüber den Kunden

Daher wird das Projektteam des Weiteren beauftragt einen Vorgehensplan zur Vertiefung der Prozessorientierung zu entwickeln und einen Zeitplan zu erarbeiten, wie die Verankerung im Unternehmen erfolgen kann. Bearbeiten Sie hierzu nachfolgende Aufgaben:

a) Beschreiben Sie die nächsten Entwicklungsschritte gem. eines Reifegradmodells für den Betrachtungshorizont von 5 Jahren. Nutzen Sie zur Unterstützung wahlweise die Referenzmodelle aus BPMM (*www.omg.org/spec/**BPMM**/*) oder CMMI (*www.sei.cmu.edu/**cmmi**/*).
b) Um die verschiedenen Stakeholder von diesem Vorhaben zu überzeugen, soll ein Nutzenargumentarium erstellt werden. Beschreiben Sie 5-7 Nutzeneffekte aus der Perspektive der verschiedenen Interessenspartner (Kunden, Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Lieferanten/Partner, Öffentlichkeit) und berücksichtigen Sie dabei mögliche Widerstände. Wie können diese ins Positive verwandelt werden?

Erwartetes Ergebnis*:*

- Tabellarischer Vorgehensplan für den Betrachtungshorizont von 5 Jahren inkl. Massnahmenbeschreibung, Zeitplan und Vorschlag für Umsetzungsverantwortung (Funktionen/Rollen). Skizze der wesentlichen Meilensteine und Umsetzungsphasen.
- 5 Nutzenargumente je Stakeholdergruppe (6x5) inkl. Massnahmenvorschlag, wie allfälligen Widerständen vorgebeugt werden kann.

4 Anmerkungen und Hinweise

Nachfolgende Literatur kann hilfreich sein bei der Lösungsfindung:

- Osterloh und Frost 2006, S. 169–185
- Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 103–172
- Schmelzer und Sesselmann 2020, 109ff
- Schmelzer und Sesselmann 2020, S. 211–330
- Dumas et al. 2018, S. 35–73
- Fischermanns 2013, S. 67–214
- Hanschke und Lorenz 2012, S. 104–105

Hinweis: Die Beschreibung des Sachverhalts kann – wie in der Praxis auch – nicht mathematisch präzise und abschliessend sein. Treffen und formulieren Sie daher begründete Annahmen, wenn Sie Interpretationsspielräume sehen oder Unklarheiten in der Aufgabenstellung bestehen.

Die Schob AG ist ein traditionsreiches und erfolgreiches Grossunternehmen. Ihre Produkte gliedern sich in drei klassische Unternehmensbereiche: Lösungen für die Automobilindustrie, Haushalts- und Gartengeräte, sowie Antriebs- und Steuerungstechnologien für die industrielle Fertigung. Zusätzlich betreiben sie seit kurzer Zeit einen weiteren, neuen Unternehmensbereich, in welchem sie Mikrochips herstellen – einerseits für die interne Verwendung in den anderen Unternehmensbereichen, jedoch vermehrt auch für den Verkauf an externe Kundschaft. In allen drei klassischen Unternehmensbereichen zeigt sich die Situation auf dem Absatzmarkt zusehends schwierig: Verstärkter Wettbewerb durch branchenfremde Unternehmen und Konkurrenz aus Billiglohnländern, hierdurch steigender Kostendruck und folglich auch Einbruch der Margen.

Um diesen schwierigen Situationen in den Absatzmärkten begegnen zu können, hat die Schob AG bereits erste strategische Massnahmen ergriffen mit dem Ziel, Synergieeffekte zwischen den vier Unternehmensbereichen etablieren und nutzen zu können. Leider haben diese ersten Massnahmen nicht die gewünschten Erfolge erzielt. Aus diesem Grund gilt es nun, die Situation nochmals genauer zu analysieren und ein mögliches Konzept für eine prozessorientierte Organisationsstruktur als Lösung zu erarbeiten.

Literaturverzeichnis

Bayer, F. (2013). *Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen* (H. Kühn, Hrsg.). Springer Gabler.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Process Identification. In *Fundamentals of Business Process Management.* (S. 35–73). Springer Berlin Heidelberg.

Fischermanns, G. (2013). *Praxishandbuch Prozessmanagement: Das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster®* (11. bearbeitete Auflage). Verlag Dr. Götz Schmidt.

Gadatsch, A. (2020). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen* (9., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Vieweg.

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77, 1–10. https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work

Hanschke, I., & Lorenz, R. (2021). *Strategisches Prozessmanagement - einfach und effektiv: Ein praktischer Leitfaden* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hanser.

Osterloh, M., & Frost, J. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (5., überarb. Aufl). Gabler.

Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2020). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen* (9., vollständig überarbeitete Auflage). Hanser.

Schmid, R. E., Bach, V., & Österle, H. (2000). Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal. In *Customer Relationship Management in der Praxis* (S. 3–55). Springer Berlin Heidelberg.