
Planung von Geschäftsprozeßinnovationen

Ralph Lässig

Ralph Lässig

**Planung von Geschäftsprozeßinnovationen
– Eine empirische Untersuchung –**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2002
1. Auflage 2002

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Lässig, Ralph:

Planung von Geschäftsprozeßinnovationen

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, 2002

ISBN 3-934155-67-7

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Stand der Forschung	9
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	16
2	Konzeptionelle Grundlagen einer Planung von Geschäftsprozeßinnovationen	18
2.1	Geschäftsprozesse als Gestaltungsobjekt	18
2.1.1	Definition und Charakteristik	20
2.1.2	Systematisierung der Prozeßtypen im Unternehmen	25
2.1.3	Gestaltungsfelder eines Geschäftsprozesses	31
2.1.3.1	Prozeßoutput	32
2.1.3.2	Transformation	35
2.1.4	Kenngrößen zur Bestimmung der Prozeßperformance	39
2.2	Geschäftsprozeßinnovationen als Ergebnis innerbetrieblicher Innovationstätigkeit	42
2.2.1	Der Innovationsbegriff	43
2.2.2	Systematisierung der Innovationstypen	48
2.2.3	Charakterisierung von Geschäftsprozeßinnovationen	51
2.2.4	Betriebliches Innovationssystem	54
2.2.4.1	Startimpuls	55
2.2.4.2	Innovationsprozeß	59
2.2.4.3	Innovations- und Veränderungspotential	65
2.2.5	Beurteilung des Innovationserfolgs	68
2.3	Planung der Innovationstätigkeit	74
2.3.1	Der Planungsbegriff	75
2.3.2	Planungsprozesse	77
2.3.3	Handlungsfelder zur Planung von Innovationen	81

2.4	Modellbildung für das betriebliche Innovationssystem zur Initiierung und Realisierung von Geschäftsprozeßinnovationen	84
3	Untersuchung von Geschäftsprozeßinnovationen anhand ausgewählter Fallstudien	91
3.1	Darstellung der Fallstudien	93
3.2	Formulierung der Hypothesen für die Planung von Geschäftsprozeßinnovationen	120
4	Analyse der Gestaltungsfelder und -möglichkeiten des betrieblichen Innovationssubsystems	125
4.1	Erzeugung von Startimpulsen für Innovationsvorhaben	125
4.1.1	Systematisierung der Auslöser	126
4.1.2	Quellen zur Indikation einer Leistungslücke	131
4.1.3	Entstehung der Initiative	137
4.2	Durchführung des Innovationsprozesses	147
4.2.1	Aufgabeninhalte je Prozeßphase	148
4.2.1.1	Phase: Identifikation und Spezifikation des Innovationsbedarfs	149
4.2.1.2	Phase: Ideenfindung	158
4.2.1.3	Phase: Operationalisierung und Implementierung	167
4.2.1.4	Phase: Durchsetzung	172
4.2.1.5	Ablauf des Innovationsprozesses in Abhängigkeit vom Startimpuls	180
4.2.2	Beteiligte Personengruppen	183
4.2.2.1	Aktiv Innovierende	183
4.2.2.2	Passiv Innovierende	189
4.2.2.3	Externe Berater	192
4.2.3	Organisationsform im Prozeßverlauf	193
4.2.4	Planung und Steuerung einzelner Innovationsvorhaben	201
4.2.4.1	Zielbildung	203
4.2.4.2	Ablaufplanung und -steuerung	208

4.2.4.3 Kontrolle	213
4.3 Aufbau des Innovations- und Veränderungspotentials	214
4.3.1 Personal	215
4.3.1.1 Qualifikationskonzept	220
4.3.1.2 Anreizsystem	224
4.3.1.3 Führungskonzept	227
4.3.2 Struktur der Primärorganisation	234
4.3.3 Unternehmenskultur	239
5 Zusammenfassung: Stellhebel zur Erhöhung des Innovationserfolgs	245
6 Literaturverzeichnis	254

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Veränderung der Bedeutung von Prozeßinnovationen im Zeitablauf	5
Abbildung 1-2: Gegenläufigkeit von konzeptioneller Veränderung und Implementierungsergebnis	7
Abbildung 1-3: Einordnung der Themenstellung in die betriebswirtschaftliche Forschung	10
Abbildung 1-4: Ablauf der Untersuchung	17
Abbildung 2-1: Modell eines Geschäftsprozesses	21
Abbildung 2-2: Geschäftsprozesse eines Unternehmens	31
Abbildung 2-3: Gestaltungsfelder eines Geschäftsprozesses	32
Abbildung 2-4: Gestaltungsansätze der Prozeßoptimierung	37
Abbildung 2-5: Meßgrößen eines prozeßorientierten Kennzahlensystems	42
Abbildung 2-6: Gegenstand einer Geschäftsprozeßinnovation	52
Abbildung 2-7: Divergenz zwischen Erwartung und Realität	56
Abbildung 2-8: Initiativ-Modell	58
Abbildung 2-9: Phasenschema des Innovationsprozesses für Geschäftsprozeßinnovationen	62
Abbildung 2-10: Elemente zur Förderung der Innovationstätigkeit	67
Abbildung 2-11: Dimensionen des Innovationserfolgs nach der Art der erzielten Effekte	70
Abbildung 2-12: Kenngrößen zur Erfolgsbeurteilung von Geschäftsprozeßinnovationen	72
Abbildung 2-13: Phasenschema des Planungsprozesses	78
Abbildung 2-14: Modell zur Planung von Geschäftsprozeßinnovationen	85
Abbildung 4-1: Startimpulse für Geschäftsprozeßinnovationen	129
Abbildung 4-2: Entstehung einer Initiative	138
Abbildung 4-3: Ablauf des Benchmarking-Prozesses	142
Abbildung 4-4: Mögliche Startimpulse je Initiator	146
Abbildung 4-5: Vorgehensweise zur Prozeßidentifikation	151

Abbildung 4-6: Geschäftsprozeßmodell des Unternehmens E (Automobilzulieferer)	152
Abbildung 4-7: Enabler für Geschäftsprozeßinnovationen	161
Abbildung 4-8: Kriterien zur Bewertung und Auswahl von Ideen	166
Abbildung 4-9: Realisierungsschritte zur Operationalisierung und Implementierung	171
Abbildung 4-10: Phasenschema je Startimpuls	182
Abbildung 4-11: Beiträge der Promotoren im Innovationsprozeß	185
Abbildung 4-12: Intensität der Einbindung unterschiedlicher Hierarchieebenen je Prozeßphase	188
Abbildung 4-13: Teamorientierte Organisationsformen	196
Abbildung 4-14: Organisationseinheiten im Verlauf des Innovationsprozesses	199
Abbildung 4-15: Zielbildung für Geschäftsprozeßinnovationen	207
Abbildung 4-16: Zielsetzungen auf den verschiedenen Ebenen in der Fallstudie „Delivery Performance“	209
Abbildung 4-17: Modell des Innovationsverhaltens bei Geschäftsprozeßinnovationen	216
Abbildung 4-18: Führungsprozeß mittels Zielvereinbarung	232
Abbildung 4-19: Formen der Einflußnahme auf die Unter- nehmenskultur	242

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Systematisierung von Geschäftsprozessen	26
Tabelle 2-2: Innovationstypen im Unternehmen	48
Tabelle 2-3: Systematisierung der Erfolgskenngrößen	69
Tabelle 3-1: Charakterisierung der Untersuchungsobjekte	92
Tabelle 4-1: Primär- und Sekundärmaterial zu den verschiedenen Informationsquellen	136
Tabelle 4-2: Ausgewählter Prozeßabschnitt je Untersuchungsobjekt	156
Tabelle 4-3: Enabler der untersuchten Geschäftsprozeßinnovationen	160
Tabelle 4-4: Gruppierung der Methoden der Ideenfindung nach Verfahrensmerkmalen	164

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DM	Deutsche Mark
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
hrsg. v.	herausgegeben von
Hrsg.	Herausgeber
i.V.m.	in Verbindung mit
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
S.	Seite
Sp.	Spalte
u.a.	und andere
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einführung

„Innovationen sichern den Unternehmenserfolg.“¹ Diese Tatsache bezieht sich gleichermaßen auf Produkte, Prozesse und Organisation eines Unternehmens, wenngleich in der Vergangenheit der Fokus der Innovationstätigkeit auf Produktinnovationen lag.² Ein erfolgreiches betriebliches Innovationsmanagement sollte jedoch auch die Planung und Realisierung von Innovationen in den Geschäftsprozessen eines Unternehmens umfassen, um die permanente Weiterentwicklung und Anpassung an das sich schnell verändernde wirtschaftliche Umfeld sicherzustellen.³ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise eine Planung von Geschäftsprozeßinnovationen möglich ist, so daß eine hohe Wahrscheinlichkeit für den Innovationserfolg erzielt werden kann.

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur Klärung dieser Fragestellung leisten. Dazu werden im ersten Schritt die in Theorie und Praxis vorhandenen Defizite aufgezeigt und die zu behandelnde Problemstellung strukturiert. Eine Analyse des aktuellen Stands der Forschung ermöglicht die Einordnung und Systematisierung der Problemstellung und liefert einen Überblick über bereits vorhandene Lösungsansätze und Gestaltungskonzepte. Anhand der identifizierten theoretischen und praktischen Lücken wird die Zielsetzung präzisiert, um die Vorgehensweise und den Aufbau der Arbeit festzulegen.

1.1 Problemstellung

Weite Teile der Industrie befinden sich zur Zeit inmitten eines grundlegenden Wandels.⁴ Die Märkte sind von einer zunehmenden Dynamik und im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung durch starke Strukturveränderungen gekennzeichnet.⁵ Eine wachsende Zahl von Konkurrenten führt in Verbindung mit steigender Konkurrenzintensität zu einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs.⁶ Von Seiten

¹ Wildemann (1999a), S. 2

² Vgl. Staudt (1986), S. 13; Penzkofer et al. (1989), S. 14ff

³ Vgl. Kersten (2000), S. 374; Wieselhuber (1987), S. 16

⁴ Vgl. Pribilla/Reichwald/Goecke (1996), S. 1ff

⁵ Vgl. Reinhart (1995), S. 530; Eversheim (1996), S. 4f; Schwarzer/Kremer (1995), S. 15

⁶ Vgl. Wildemann (1996b), S. 3

des Kunden sind dabei wachsende Ansprüche an Produkte und Leistungen zu verzeichnen, die den ausschließlich bestimmenden Faktor für das Leistungsangebot der Unternehmen darstellen:⁷ Die Bedürfnisse des Kunden sind nicht mehr allein durch die Bereitstellung des physischen Produkts zu befriedigen.⁸ Vielmehr werden um die materiellen Kernprodukte herum komplette Problemlösungen nachgefragt, die unterschiedlichste Neben-, Service- und Dienstleistungen beinhalten können.⁹ Zusätzlich zur Kernleistung erhält der Kunde weitere Leistungsbestandteile die ihm helfen, den Wert der Kernleistung auszuschöpfen, und/oder für ihn zusätzlichen Nutzen bedeuten.¹⁰ Dies bedingt in zunehmendem Maße individuelle Leistungspakete, die speziell für den einzelnen Kunden konzipiert und realisiert werden müssen.¹¹

Mit dem Trend zur verstärkten Nachfrage nach Komplettlösungen geht eine Angleichung der Leistungsmerkmale und der sonstigen Eigenschaften der materiellen Produkte einher. Aufgrund des erreichten, hohen technischen Niveaus sind Sättigungseffekte festzustellen,¹² weshalb die Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb durch die physische Kernleistung weitgehend ausgereizt sind.¹³ Zur zunehmenden Angleichung der Produkteigenschaften tragen auch die stetigen Verkürzungen von Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen bei, die empirisch vielfach nachgewiesen sind.¹⁴

Um in dieser Situation Wettbewerbsvorteile erzielen zu können,¹⁵ sind die prinzipiellen Handlungsmöglichkeiten in Form einer Schaffung

- zusätzlicher Leistungsvorteile und/oder

⁷ Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 30ff

⁸ Vgl. Sommerlatte (1996), S. 65

⁹ Vgl. Albach (1989), S. 397ff; Reichwald/Goecke/Stein (2000), S. 2f; Simon (1993), S. 3ff

¹⁰ Vgl. Klepzig/Schmidt (1997), S. 38f; Reinhart et al. (2000), S. 2ff

¹¹ Vgl. Wildemann (2000a), S. 40; Kowalewski/Reckenfelderbäumer (1998), S. 9

¹² Vgl. Linde/Mohr/Neumann (1994), S. 77

¹³ Vgl. Wildemann (2000a), S. 46

¹⁴ Vgl. Eversheim (1996), S. 4f; Morita (1987), S. 210; Qualls et al. (1981), S. 76ff; Kern (1992), S. 20; Gloor/Simma (1988), S. 18

¹⁵ Vgl. grundlegend zum Begriff des Wettbewerbsvorteils Simon (1988), S. 4

- zusätzlicher Kostenvorteile¹⁶

nicht nur auf die Produktpalette zu beziehen, sondern auch auf die Geschäftsprozesse des einzelnen Unternehmens auszudehnen.¹⁷ Dies betrifft insbesondere die kundennahen Geschäftsprozesse, die aufgrund ihres unmittelbaren Bezugs zu den wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren die größten Potentiale für die Erzeugung neuer Wettbewerbsvorteile beinhalten. Leistungsvorteile können in der Bereitstellung neuer physischer oder psychologischer Nebenleistungen bestehen, die zusätzlich zur eigentlichen Kernleistung bereitgestellt werden.¹⁸ Sie lassen sich aber auch durch eine Verbesserung der Modalitäten der Leistungsbereitstellung (z.B. höhere Termintreue, kürzere Lieferzeit) erzeugen, wobei derartige Parameter unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit und damit auf die langfristige Kundenbindung wirken.¹⁹ Zusätzliche Kostenvorteile können durch Effizienzsteigerungen jeglicher Art innerhalb der Prozeßabläufe realisiert werden. Hierdurch ergeben sich – bei unveränderter Leistung – Verbesserungen in der Kosten-Nutzen-Relation im Vergleich zu den Wettbewerbsangeboten.

Hinsichtlich der verfügbaren Technologien ergeben sich ebenfalls signifikante Veränderungen in den Rahmenbedingungen für das einzelne Unternehmen. Dramatische Leistungssteigerungen, insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien,²⁰ führen zu einer deutlichen Erweiterung der Gestaltungsspielräume in der Unternehmensorganisation und erschließen völlig neue Anwendungspotentiale.²¹ Die Informations- und Kommunikationstechnik stellt ein wichtiges Hilfsmittel zur grundlegenden Um-/Neugestaltung der Geschäftsprozesse dar,²² da sie existierende Restriktionen der Organisation der Wirtschaft (Raum, Zeit, Ressourceneinsatz) beseitigt oder entschärft.²³ Nach einer Phase des Einsatzes von Standardsysteme-

¹⁶ Vgl. Porter (1990), S. 62

¹⁷ Vgl. Lohoff/Lohoff (1993), S. 248; Sommerlatte (1996), S. 55

¹⁸ Vgl. Normann (1987), S. 40ff; Scholz (1995), S. 64f; Christen/Dürsteler (1999), S. 67

¹⁹ Vgl. Klepzig/Schmidt (1997), S. 134

²⁰ Vgl. dazu ausführlich Pribilla/Reichwald/Goecke (1996), S. 31ff; Reichwald et al. (1998), S. 21ff

²¹ Vgl. Österle (1995), S. 6; Reichwald (2000), S. 272f; Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 5

²² Vgl. Davenport (1993), S. 37ff

²³ Vgl. Österle (1995), S. 13

men, die nur in begrenztem Maße auf die Spezifika einzelner Prozesse angepaßt werden können, setzen sich zunehmend modular aufgebaute Systeme („Componentware“) durch, bei der Einzelkomponenten für bestimmte Anwendungen individuell zu einem Gesamtsystem montiert und customized werden.²⁴ Unternehmensspezifische Lösungen lassen sich auf diesem Weg kostengünstig und schnell realisieren. Aus diesem Ansatz ergeben sich zusätzliche Freiheitsgrade bei der Konzeption neuer Geschäftsprozesse, da die Flexibilität individuell entwickelter Systeme mit dem vergleichsweise geringem Aufwand von Standardlösungen möglich wird. Darüber hinaus erlauben modular aufgebaute, flexibel konfigurierbare Systeme häufigere Änderungen in den durch sie unterstützten Prozessen, weshalb die Aufgabe einer Anpassung der Geschäftsprozesse in immer kürzeren Abständen gestellt wird.²⁵

Der zu verzeichnende Wandel des Unternehmensumfelds bedeutet jedoch, daß Rationalisierungsprogramme und Kostensenkungsmaßnahmen zur Steigerung der Produktivität allein nicht mehr ausreichen, um die Wettbewerbsposition dauerhaft abzusichern bzw. auszubauen.²⁶ Das Augenmerk ist verstärkt auf die Fähigkeit des Unternehmens zu werfen, Innovationen in den Geschäftsprozessen erfolgreich hervorzubringen und durchzuführen,²⁷ wobei die Gestaltungsspielräume durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien voll ausgeschöpft werden sollten. Nur durch permanente Neu- und Umgestaltung der Prozesse kann die nötige Anpassungsgeschwindigkeit an schnell veränderliche Markt- und Wettbewerbsbedingungen erreicht werden.²⁸ Damit geht gleichzeitig eine Erhöhung der Lernfähigkeit und -geschwindigkeit einher, die von den Konkurrenten nur schwer nachgeahmt werden kann und somit zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führt.²⁹

²⁴ Vgl. Scheer (1998), S. 5

²⁵ Vgl. auch Meinhardt/Teufel (1995), S. 71

²⁶ Vgl. Gaitanides et al. (1994), S. 9

²⁷ Vgl. Wildemann (1996b), S. 4; Wildemann (2000a), S. 43f; Rogers (1983), S. 211; auch Wieselhuber (1987), S. 14; Riekhof (1987), S. 14; Kieser (1985), S. 354; Krüger/Pfeiffer (1991), S. 28

²⁸ Vgl. Schwarzer/Krcmar (1995), S. 17f

²⁹ Vgl. Wildemann (1995b), S. 2f; Sommerlatte (1996), S. 55

Die steigende Bedeutung von Prozeßinnovationen ist auch vor dem Hintergrund des Reifegrads einer Industrie bzw. Branche zu sehen:³⁰ Im Zeitablauf verschiebt sich mit zunehmendem Sättigungsgrad bei den physischen Produkten der Schwerpunkt der Innovationsaktivität von Produkt- zu Prozeßinnovationen (siehe auch Abbildung 1-1). Hierin spiegelt sich der oben festgestellte Wandel wider, dem die traditionellen Industrien momentan ausgesetzt sind.

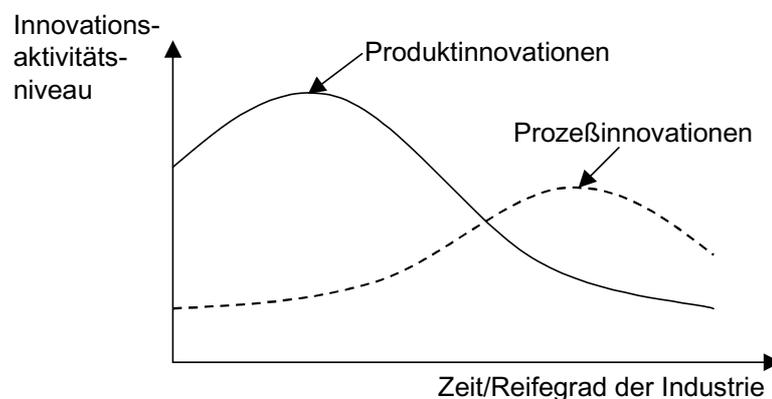


Abbildung 1-1: Veränderung der Bedeutung von Prozeßinnovationen im Zeitablauf³¹

Der Notwendigkeit einer Schaffung innovativer Geschäftsprozesse stehen in der Praxis jedoch vielfältige Hindernisse entgegen. Initiierungs-, Realisierungs- und Ressourcendefizite können die Entstehung von Geschäftsprozeßinnovationen vollständig verhindern oder sie zumindest so stark verzögern, daß sie erst realisiert werden, wenn bereits deutliche Erfolgseinbußen zu verzeichnen sind. Eine solche „Nachlaufstrategie“ widerspricht dem anzustrebenden frühzeitigen Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile.

1. Initiierungsdefizite: Werden Innovationsaktivitäten erst durch bereits vorhandene Kundenbedarfe oder sonstige Anzeichen für einen konkreten Handlungsbedarf (z.B. Umsatzrückgang) ausgelöst, ist der optimale Zeitpunkt für eine Anpassung der Geschäftsprozesse

³⁰ Vgl. Brockhoff (1992), S. 133ff; Utterback (1994), S. 79ff; Gerpott (1999), S. 40f

³¹ Entnommen aus Gerpott (1999), S. 41, in Anlehnung an Utterback (1994), S. 91

bereits verstrichen. Es herrscht bereits ein gewisser Zugzwang vor, die erreichte Wettbewerbsposition zu verteidigen und den Anschluß an die Konkurrenten nicht zu verlieren. Dieses Vorgehen ist für eine langfristig erfolgreiche Innovationsstrategie nicht ausreichend;³² statt dessen sollten Aktivitäten zur innovativen Erneuerung der Geschäftsprozesse vorausschauend initiiert werden, um einen Vorsprung vor den Wettbewerbern erzielen zu können. Markttrends und zukünftige Bedürfnisse der Abnehmer müssen erkannt werden, bevor sie durch den Kunden artikuliert werden.³³ Die dazu notwendige frühzeitige Auslösung von Innovationen ist nur durch den institutionalisierten Einsatz geeigneter Instrumente der Früherkennung und -aufklärung möglich,³⁴ der in der Regel jedoch wenig intensiv oder überhaupt nicht praktiziert wird.

2. Realisierungsdefizite: Zur Deckung eines identifizierten Innovationsbedarfs muß eine tragfähige Lösungsidee gefunden werden, die anschließend in ein neues Konzept für einen Geschäftsprozeß überführt und flächendeckend realisiert werden kann. Hier liegen erste Problemfelder bereits in der Generierung von wirklich innovativen Ideen, die nicht nur inkrementale Verbesserungen bewirken.³⁵ Verfügbare Ideenquellen und -lieferanten werden nicht konsequent genutzt, der Prozeß der Ideenfindung erfolgt nicht methodengestützt und die Selektion wenig erfolgversprechender Ideen im Rahmen der Ideenbewertung erfolgt nur partiell.³⁶

Für die Umsetzung der Lösungsidee in einen neuen Geschäftsprozeß muß das Dilemma der Gegenläufigkeit von konzeptioneller Veränderung und Implementierungsergebnis überwunden werden.³⁷ Wie in Abbildung 1-2 dargestellt ist, verhalten sich die beiden Dimensionen einer Prozeßveränderung „Ausmaß der konzeptionellen Veränderung“ und „Umsetzungschance/Implementierungsergebnis“ reziprok. Eine Prozeßinnovation mit einer umfassenden Veränderung der bestehenden Strukturen und Abläufe ist mit großen Umsetzungsproblemen einschließlich des Risikos eines vollständigen Scheiterns behaftet, wohingegen der hohe Realisie-

³² Vgl. Linde/Mohr/Neumann (1994), S. 78

³³ Vgl. Wildemann (1999a), S. 2

³⁴ Vgl. Wildemann (1982), S. 3ff; Krystek/Müller (1999), S. 178ff

³⁵ Vgl. Wieselhuber (1987), S. 50ff; Fraunhofer Gesellschaft (1998), S. 14

³⁶ Vgl. Schlicksupp (1992), S. 23ff

³⁷ Vgl. Töpfer (1996b), S. 10ff

ungsgrad „kleiner“ Prozeßverbesserungen nur zu einem partiellen Optimum führt.

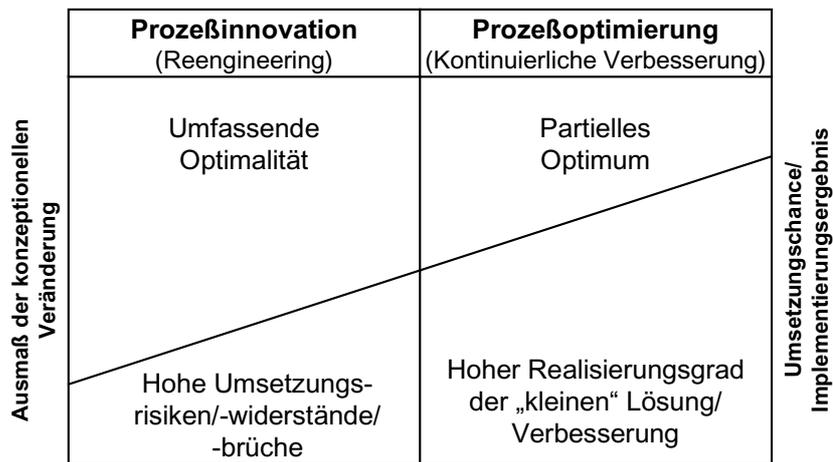


Abbildung 1-2: Gegenläufigkeit von konzeptioneller Veränderung und Implementierungsergebnis³⁸

Die zur Realisierung einer Geschäftsprozeßinnovation erforderlichen grundlegenden, radikalen Veränderungen können bei den betroffenen Mitarbeitern auf – zum Teil extreme – Widerstände stoßen, die nur schwer beherrschbar sind.³⁹ Diese Widerstände sind im wesentlichen durch den hohen Unsicherheitsgrad hinsichtlich der zukünftigen Situation und ein generelles Beharrungsvermögen des Individuums begründet.⁴⁰ Um dennoch einen Innovationserfolg zu ermöglichen, sollte die gesamte Durchführung des Innovations- und Veränderungsprozesses auf diese Problematik hin abgestimmt werden. Geeignete Elemente aus dem „realisierungsfreundlichen“ Ansatz der inkrementalen Prozeßverbesserung werden jedoch bei der Festlegung der auszuführenden Aktivitäten, der Beteiligten und der Organisationsform nicht ausreichend berücksichtigt. Im Vergleich zu den internen Durchsetzungsproblemen spielen Akzep-

³⁸ In Anlehnung an Töpfer (1996b), S. 13

³⁹ Vgl. Gaitanides (1995), S. 73; Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 17; Sihh (1999), S. 2; Rohe (1998), S. 17

⁴⁰ Vgl. Riekhof (1991), S. 689

tanzprobleme beim externen Kunden⁴¹ in Zusammenhang mit Geschäftsprozeßinnovationen nur eine untergeordnete Rolle.

3. Ressourcendefizite: Die Schwierigkeiten bei der Initiierung und der Realisierung von Geschäftsprozeßinnovationen sind zum Teil durch fehlende oder unzureichende Ressourcen begründet. Neben technischen und finanziellen Ressourcen bezieht sich dies insbesondere auf die Humanressourcen in Form des zur Verfügung stehenden Personals und die organisatorischen Rahmenbedingungen.⁴² Das notwendige Verhalten der Mitarbeiter für eine reibungslose Durchführung von Innovationsprozessen ist ebenso wie eine innovationsförderliche Unternehmenskultur vielfach nicht vorhanden.⁴³ Innovationsfeindliche und unflexible organisatorische Regelungen behindern die Innovationstätigkeit einzelner Personengruppen und wirken teilweise demotivierend.⁴⁴ Die vorausschauende, langfristig orientierte Schaffung innovationsförderlicher Voraussetzungen innerhalb des Unternehmens wird in der Praxis sehr oft vernachlässigt.

Die aufgezeigten Defizite „machen eine betonte Orientierung der Unternehmensführung in Richtung auf bewußtes Planen und Produzieren von Innovationen notwendig.“⁴⁵ Ansätze hierzu sind in der angewandten Innovationsforschung zu finden, doch decken die vorhandenen Konzepte nur Teilaspekte einer Planung von Geschäftsprozeßinnovationen ab und sind nicht genügend auf die spezifischen Problemstellungen des Innovationsobjekts „Geschäftsprozeß“ ausgerichtet. Das theoretische Defizit ergibt sich aus der Abgrenzung des Innovationsbegriffs, bei der der Neuigkeitsaspekt einer Problemlösung mit einem Fortschrittsaspekt verknüpft wird. Es wird gefordert, daß die Innovation für die „Betroffenen“ nicht nur eine Veränderung des Status Quo darstellt, sondern auch eine Verbesserung gegenüber dem bisherigen Zustand ermöglicht.⁴⁶ Letzteres steht in engem Zusammenhang mit dem Erfolgsaspekt, d.h. der Forderung nach der Akzeptanz des

⁴¹ Vgl. dazu z.B. Stockbauer (1989), S. 75ff

⁴² Vgl. Meffert (1976), S. 80

⁴³ Vgl. Sommerlatte (1996), S. 53ff

⁴⁴ Vgl. Fraunhofer Gesellschaft (1998), S. 35

⁴⁵ Berthel (1982), S. 302

⁴⁶ Vgl. Aregger (1976), S. 118; Hinterhuber (1975), S. 26; Thom (1980), S. 25; Sabisch (1991), S. 10

„Empfängerkreises“ für die verbesserte Problemlösung.⁴⁷ Der Kreis der „Betroffenen“ besteht dabei aus unterschiedlichen Individuen oder Gruppen, deren Zusammensetzung bei Prozeßinnovationen anders strukturiert ist als bei Produktinnovationen.

Während bei Produktinnovationen meist nur die Abnehmer von der Neuerung unmittelbar betroffen sind,⁴⁸ besteht der Kreis der Betroffenen bei einer Prozeßinnovation gleichermaßen aus den Kunden des Prozesses und dem in den Prozeß involvierten Personal. Bei der Bewertung der neuen Lösung für einen Geschäftsprozeß können beide Gruppen zu abweichenden Ergebnissen kommen: was für die Prozeßkunden als wünschenswert und positiv erscheint, kann für die involvierten Mitarbeiter durchaus negative Auswirkungen haben. In solchen Fällen beeinflußt die unterschiedliche Bewertung des innovativen Vorhabens sämtliche Aktivitäten zur Realisierung und Durchsetzung der Neuerung bis hin zur Entstehung einer entsprechenden Initiative. Der Startimpuls für ein Innovationsvorhaben wird bei Antizipation möglicher negativer persönlicher Auswirkungen für den betroffenen Personenkreis unter Umständen erst gar nicht ausgelöst.⁴⁹

Diesem spezifischen Bewertungsmechanismus für Geschäftsprozeßinnovationen muß bei der Planung und Steuerung der Innovationstätigkeit innerhalb des Unternehmens Rechnung getragen werden. Ausgehend von einer differenzierten Betrachtung des von einem neuen Geschäftsprozeß betroffenen Personenkreises und den daraus resultierenden unterschiedlichen Sichtweisen bei der Bewertung der Neuerung ist ein ganzheitlicher Ansatz zu entwickeln, der eine Behebung der Initiierungs-, Realisierungs- und Ressourcendefizite ermöglicht, die in der Praxis dem Innovationserfolg entgegenstehen.

1.2 Stand der Forschung

Ein ganzheitlicher Gestaltungsansatz zur Planung von Geschäftsprozeßinnovationen integriert Erkenntnisse, Konzepte und Lösungsansätze aus verschiedenen Themengebieten der betriebswirtschaftlichen Forschung. Für die weitergehende Systematisierung der aufgezeigten Problemstellung soll der in der Literatur vorzufindende aktuelle Stand auf den Forschungsfeldern

⁴⁷ Vgl. Mohr (1976), S. 170; Baur (1979), S. 91; Havelock (1973), S. 5

⁴⁸ Vgl. Trux/Müller/Kirsch (1985), S. 324f

⁴⁹ Vgl. Bendixen (1976), S. 19f