

# YOUNG ACADEMICS

Betriebswirtschafts  
lehre  
1

Gabriel Cuypers

## **Geschäftsprozessmanagement im Kulturbetrieb**

Eine Analyse am Beispiel  
der Dortmunder Philharmoniker  
im Theater Dortmund

# YOUNG ACADEMICS

Betriebswirtschaftslehre | 1



Gabriel Cuypers

# **Geschäftsprozessmanagement im Kulturbetrieb**

**Eine Analyse am Beispiel der Dortmunder  
Philharmoniker im Theater Dortmund**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Andreas Hoffmann

**Tectum Verlag**

Gabriel Cuypers  
Geschäftsprozessmanagement im Kulturbetrieb  
Eine Analyse am Beispiel der Dortmunder Philharmoniker im Theater Dortmund

Young Academics: Betriebswirtschaftslehre; Bd. 1

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023  
ePDF 978-3-8288-7966-9  
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4847-4  
im Tectum Verlag erschienen.)  
ISSN 2940-0805

Gesamtverantwortung für Herstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Geleitwort

**Geschäftsprozessmanagement (GPM)** eröffnet differenzierte Einblicke in alle Unternehmensbereiche, indem erfolgskritische Kern- und Subprozesse identifiziert, sequenziert und deren Wechselwirkungen veranschaulicht werden.

Im Sinne der strategischen Ausrichtung und der Zielsetzungen einer Unternehmung werden diese identifizierten Prozesse, unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, rechtlicher und sozialer Kriterien, gestaltet und aufeinander abgestimmt. Ziel des GPM ist es einerseits, die Abläufe intern wie auch extern zu verbessern und wertvolle Arbeitsplätze im Sinne aller Anspruchsgruppen zu gestalten. Andererseits liefert GPM strategische Hinweise für die Ausrichtung und Positionierung einer Unternehmung.

Besonders in wechselvollen Szenarien erleichtern die Transparenz und das Wissen über die Parameter erfolgreicher Unternehmensabläufe, Zielerreichung und Markterfolg einen raschen Entwurf und eine zügige Umsetzung alternativer, adaptierter Geschäftsmodelle.

Gabriel Cuypers widmet sich in seiner Masterarbeit dem Geschäftsprozessmanagement als wichtigem Erfolgsbaustein in Unternehmen. Sie geht davon aus, dass auch Kulturbetriebe mit effizienten Prozessen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können, und untersucht die Anwendbarkeit eines im Kulturbetrieb bisher noch kaum etablierten Instrumentes zur Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen.

Bislang ist das Geschäftsprozessmanagement als Methode und Instrument der Prozessoptimierung im Kulturbetrieb lediglich im Ansatz diskutiert und kaum angewandt worden. Bereits die vom Verfasser vor-

genommene Anwendung auf den Kulturbetrieb stellt also eine besondere und eigenständige Transferleistung dar, die es besonders positiv zu betonen gilt.

Hervorzuheben ist die sehr gute Struktur der Masterarbeit und ihre Ergebnisorientierung mit den abschließenden, kursiv gesetzten kurzen Zusammenfassungen, kritischen Auseinandersetzungen und Schlussfolgerungen am Ende der Einzel- und Unterkapitel.

Zur Einordnung der Arbeit in einen weiteren kulturmanagerialen Kontext wichtig ist darüber hinaus die Darstellung der Potenziale des GPM-Konzeptes gerade auch im Kontext des im Kulturbetrieb sich gegenwärtig stark etablierenden Qualitätsmanagements für Kulturbetriebe nach ISO 9001:2018 und ONR 41000:2016, in dessen Rahmen das GPM schlüssig nachvollziehbar positioniert wird.

Der Verfasser wendet das betriebswirtschaftliche Konzept des Geschäftsprozessmanagements auf einen Bereich des Kulturmanagements an und wählt hierfür das Opernhaus Dortmund. Seine Analysen und sehr detaillierten Beobachtungen fußen auf dem Beispiel der ersten Orchesterprobe in Dortmund zu Lohengrin im November 2019. In einem Vorspann erklärt der Verfasser zunächst die Struktur eines GPM und erläutert dessen Konstituenten, wie die Prozessidentifikation, die Prozessmodellierung und -analyse. Ab Kapitel 2.3.3 wird die Arbeit dann konkret. Es ist bestechend, wie detailliert der Verfasser am Beispiel einer Orchesterprobe herausarbeitet, was GPM verspricht: Transparenz, Erhöhung der Effizienz, Kostenersparnis, Reduzierung gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz, rechtliche Implikationen.

Überzeugend kann nachgewiesen werden, dass gerade die Systematik und Detailgenauigkeit der Methode zu wichtigen Einsichten führt und Prozessabläufe optimieren helfen kann. Der Verfasser weist dabei auch auf kritische Aspekte hin und relativiert am Ende zu Recht die Bedeutung von GPM, das letztlich nur ein „Tool“ von mehreren betriebswirtschaftlichen Ansätzen zur Optimierung von Abläufen und Outcome ist. In seiner Kritik der Methode zeigt der Verfasser dabei immer wieder auch auf, wie hoch der Aufwand ist, der betrieben werden muss, um beispielsweise eine Prozessfassung besonders im Erstdurchlauf durchzuführen.

Insgesamt gelingt es dem Verfasser mit seinen Ausführungen und mit dem von ihm gewählten überschaubaren Prozess des Orchesteraufbaus glaubhaft zu machen, dass das GPM Prozesse auch im Kulturbetrieb optimieren kann. Wichtig wäre zudem die Diskussion über den Umfang der möglichen und sinnvollen Übertragung solcher Modelle auf weitere wesentliche Bereiche des untersuchten Theaters. Diese Diskussion könnte breiteren Raum einnehmen.

Der Anhang von rund 50 Seiten dokumentiert die Genauigkeit, mit der der Verfasser hier vorgegangen ist (und die freundliche Bereitschaft der Oper Dortmund, ihm zu helfen). Dass als Beleg für die Beweisführung hin zu Kostenreduktion und Effizienzsteigerung lediglich eine einzige Orchesterprobe zu Lohengrin erhalten muss, ist für die Gesamtaussage zu den Vorteilen von GPM eine deutliche Einschränkung. Sie ist allerdings zu vernachlässigen, da die Masterarbeit schon von der Begrenzung des Umfangs her keine ausgiebige vergleichende Studie mit mehreren Analysen ermöglicht. Der Verfasser zeigt vielmehr, dass er mit bestechender Klarheit ein betriebswirtschaftliches Optimierungsmodell auf den Kulturbetrieb übertragen konnte und die positiven Ergebnisse wie die Einschränkungen beschreiben und klug bewerten kann.

Die vorgelegte Masterarbeit zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie das selbstgewählte Themenfeld sehr systematisch untersucht und dabei auch wenig attraktive Detailarbeit und ihre akribische Dokumentation nicht scheut. Mit Blick auf die besondere Qualität der vorgelegten Masterarbeit sind in diesem Zusammenhang das umfangreiche Literaturverzeichnis wie auch der ausführliche, sehr sorgfältig zusammengefügte Anhang hervorzuheben, die persönliche Korrespondenz des Verfassers der Arbeit mit dem geschäftsführenden Direktor des Theaters Dortmund, aber auch der Prozesserfassungsbogen, Grundrisse und Querschnitte des Opernhauses, die Orchesterausstattung samt Herstellergewichtsangaben und die Soll-Verläufe, die Prozesskostenrechnungen und die rechtliche Prozessbeurteilung (Compliance). Eine Handlungsempfehlung zur Betriebseinführung des GPM beschließt den ausführlichen Anlagenteil der Arbeit.

Insgesamt lässt sich festhalten: Das von Gabriel Cuypers gewählte Thema ist ausgesprochen anspruchsvoll. Dem Verfasser gelingt eine auf der theoretischen wie praktischen Ebene differenzierte und kluge Master-

arbeit, die einen sehr eigenen und selbstständigen Beitrag zur Diskussion um die Themen Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement darstellt.

Dem Verfasser ist zu wünschen, dass er über die vorliegende Arbeit hinaus das Interesse an betriebswirtschaftlichen „Tools“ in Kulturbetrieben beibehalten und weiter stärken wird. Wir brauchen gerade in Kultureinrichtungen in den nächsten Jahren vermehrt sehr gute Geschäftsführer, deren Managementfähigkeiten und -interessen mit der Bereitschaft zu Analysen, Zahlen, Effizienzstrategien und kontinuierlichen Prozessverbesserungen korrelieren.

Prof. Dr. Andreas Hoffmann

# Inhalt

<b>Geleitwort</b>	<b>V</b>
<b>Überblick</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Hintergrund und organisationale Motive (Problemstellung)	1
1.1.1 Wirtschaftliche Aspekte	1
1.1.2 Rechtliche Aspekte	2
1.1.3 Soziale Aspekte	3
1.1.4 Folgen unangemessener Organisationsgrade	3
1.1.5 Theater Dortmund	4
1.2 Potenziale des GPM-Konzepts (Zielsetzung)	5
1.2.1 GPM aus Sicht des Qualitätsmanagements	6
1.2.2 Geschäftsprozessmanagement	7
1.2.3 Forschungsstand, Quellenlage und Datenbasis	8
1.3 Untersuchungsmethoden/Vorgehensweise	9
1.3.1 Prozessidentifikation	10
1.3.2 Prozessmodellierung	10
1.3.3 Prozessentwicklung	10
1.3.4 Prozessbeurteilung	10

<b>2</b>	<b>Konzept des Geschäftsprozessmanagements (GPM)</b>	<b>13</b>
2.1	Geschäftsprozessmanagement	13
2.1.1	Geschäftsprozesse	17
2.1.2	Unternehmensstrategie und Prozesse	19
2.1.3	Die Prozessorganisation und weitere Ansätze	20
2.2	Prozessidentifikation	21
2.2.1	Grundannahmen der Prozessidentifikation	21
2.2.2	Ausgangspunkt der Prozessidentifikation	22
2.2.3	Prozessidentifikation im Theater	23
2.3	Prozessmodellierung	25
2.3.1	Die Prozessanalyse – Ausgangspunkt der Modellierung	27
2.3.2	Prozessanalyse Theater Dortmund	34
2.3.3	Ergebnisse der Prozessanalyse	38
2.3.4	Zusammenfassung/Bewertung/Diskussion	45
2.4	Prozessentwicklung	46
2.4.1	Prozessverbesserung und Business-Process-Reengineering	47
2.4.2	Qualität von Prozessteams	48
2.4.3	Soll-Prozesse	50
2.4.4	Prozessentwicklung in der Orchestertechnik	51
2.4.5	Ergebnisse der Prozessentwicklung	51
2.4.6	Zusammenfassung/Bewertung/Diskussion	53
2.5	Prozessbeurteilung	54
2.5.1	Prozesskostenrechnung (PKR)	55
2.5.2	Prozesskostenrechnung – Orchesteraufbau, OSP 1	56
2.5.3	Interdependente Kosten: Orchesteraufbau – Klangkörper	61
2.5.4	Ergebnisse der Prozesskostenrechnung	63
2.5.5	Zusammenfassung/Bewertung/Diskussion	64
2.5.6	Rechtliche Prozessbeurteilung	65
2.5.7	Ergebnisse der rechtlichen Prozessbeurteilung	73
2.5.8	Zusammenfassung/Bewertung/Diskussion	74

---

<b>3</b>	<b>Fazit</b>	<b>77</b>
3.1	Verbindung zum Eingang der Arbeit	77
3.1.1	Wirtschaftlich	78
3.1.2	Rechtlich	78
3.1.3	Sozial	78
3.1.4	Beantwortung der wissenschaftlichen Frage	79
3.2	Weitere Anwendungsmöglichkeiten	79
3.2.1	GPM-Gesamtkonzept	79
3.2.2	Wirtschaftspolitische Überlegungen	80
3.3	Grenzen des GPM	80
3.3.1	Kooperationsbereitschaft	80
3.3.2	Glaubwürdigkeit	81
3.3.3	Flexibilität	81
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>83</b>
	<b>Anhang</b>	<b>89</b>
I.	Tobias Ehinger – Persönliche Korrespondenz	89
II.	Prozesserfassungsbogen (PEB) – Orchesteraufbau-Ist-Verlauf	92
	Erläuterungen zum PEB-Orchesteraufbau-Ist-Verlauf	94
III.	Grundrisse/Querschnitte Opernhaus Dortmund	113
IV.	Orchesterausstattung samt Herstellergewichtangaben (kg)	124
V.	Soll-Verläufe	125
VI.	Prozesskostenrechnungen	128
VII.	Rechtliche Prozessbeurteilung	132
VIII.	Betriebseinführung des GPM	147



## Überblick

### *Ziel:*

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist ein Konzept, das die Transparenz des Unternehmensgeschehens steigern und zu belastbaren Entscheidungsgrundlagen bei wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Fragen im Geschäftsalltag führen kann. Diese Arbeit untersucht die Prozesse an einem Opernhaus und überprüft, ob die Vorteile des GPM sich auch in einem Opernbetrieb zeigen.

### *Methode:*

Der Aufbau der Arbeit folgt der Struktur des Geschäftsprozessmanagement-(GPM-)Konzepts. Im Wesentlichen bedeutet das die Betrachtung der vier Teilbereiche Prozessidentifikation, Prozessmodellierung, Prozessentwicklung und Prozessbeurteilung. Der Analysefokus liegt einerseits auf der Prozessanalyse am Theater Dortmund, als Ausgangspunkt der Prozessmodellierung (vgl. Abb. 1, S. XV), andererseits auf der zugehörigen Prozessbeurteilung. Der Zweck der Prozessanalyse besteht in der Ermittlung des Status quo (Ist-Analyse) ausgewählter Prozesse (Orchesteraufbau) am Theater Dortmund unter Anwendung eines Prozesserfassungsbogens. Diese Prozesse werden verschriftlicht und mit Kennzahlen zur Prozessbeurteilung versehen. Die Prozessbeurteilung dient der Erstellung einer kennzahlengestützten Prozess-Soll-Vorlage (Soll-Prozess), die sowohl einer betriebswirtschaftlichen als auch einer rechtlichen und einer sozialen Überprüfung standhalten soll, ohne dass dabei die künstlerischen Aspekte aus dem Blick geraten.

### *Schlussfolgerungen:*

Die Transparenz der Prozesse ermöglicht die Entwicklung und Verbesserung der Abläufe, ihre Bewertbarkeit und Vergleichbarkeit, die Beurteilung alternativer Prozessgestaltungen, eine Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung sowie die wirtschaftliche, rechtliche und soziale Beurteilung der Unternehmensabläufe/Prozesse und eröffnet damit auch Entscheidungshilfen bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens.

### *Schlüsselwörter:*

Geschäftsprozessmanagement, Prozesse, Prozessanalyse, Prozessidentifikation, Prozessmodellierung, Prozesssequenzierung, Prozessentwicklung, Prozessbewertung, Prozesskostenrechnung, rechtliche Prozessbeurteilung, Compliance, Arbeitsmedizinische Regel, Leitmerkmalmethode, Prozessqualität.

### *Danksagung:*

Ich danke besonders Tobias Ehinger (Geschäftsführender Direktor), Heribert Germeshausen (Intendant), Gabriel Feltz (Generalmusikdirektor) und dem Orchestervorstand *für* den Rückhalt und die Möglichkeit, die Arbeit am Theater Dortmund in der Spielzeit 2019/2020 abteilungsübergreifend und frei im Haus zu erarbeiten und zu schreiben. Darüber hinaus bin ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Theaters Dortmund für die offenen Worte und die geopferte Zeit zu Dank verpflichtet.

Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Andreas Hoffmann, der meine im Jahr 2020 am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg eingereichte Masterarbeit begleitet und das Geleitwort zu ihrer Veröffentlichung verfasst hat. Schließlich danke ich Frau Sarah Bellersheim vom Tectum Verlag für die Unterstützung bei der Veröffentlichung.

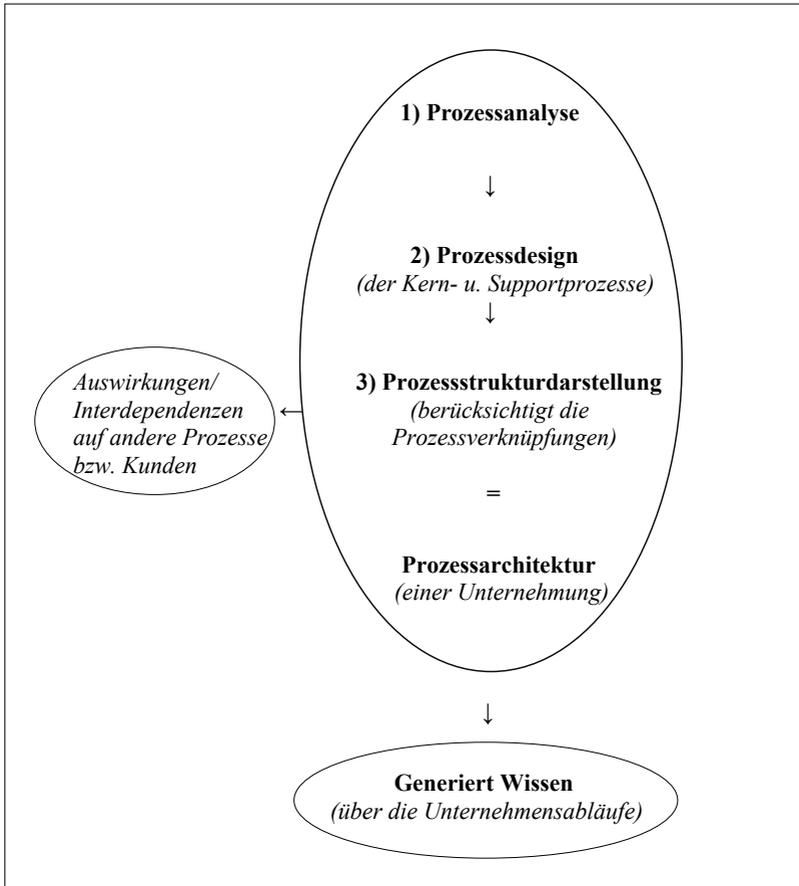


Abb. 1) Die Prozessmodellierung<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gaitanides, 2012, S. 159.

