

BPM Best Practice

Ausbruch aus der Regulierungs-Defensive

Geschäftsprozess-Optimierung EVU

Berlin, 15.11.2011

Prof. Dr. Ayelt Komus
B P M – L A B O R
FH Koblenz

www.komus.de

komus@fh-koblenz.de

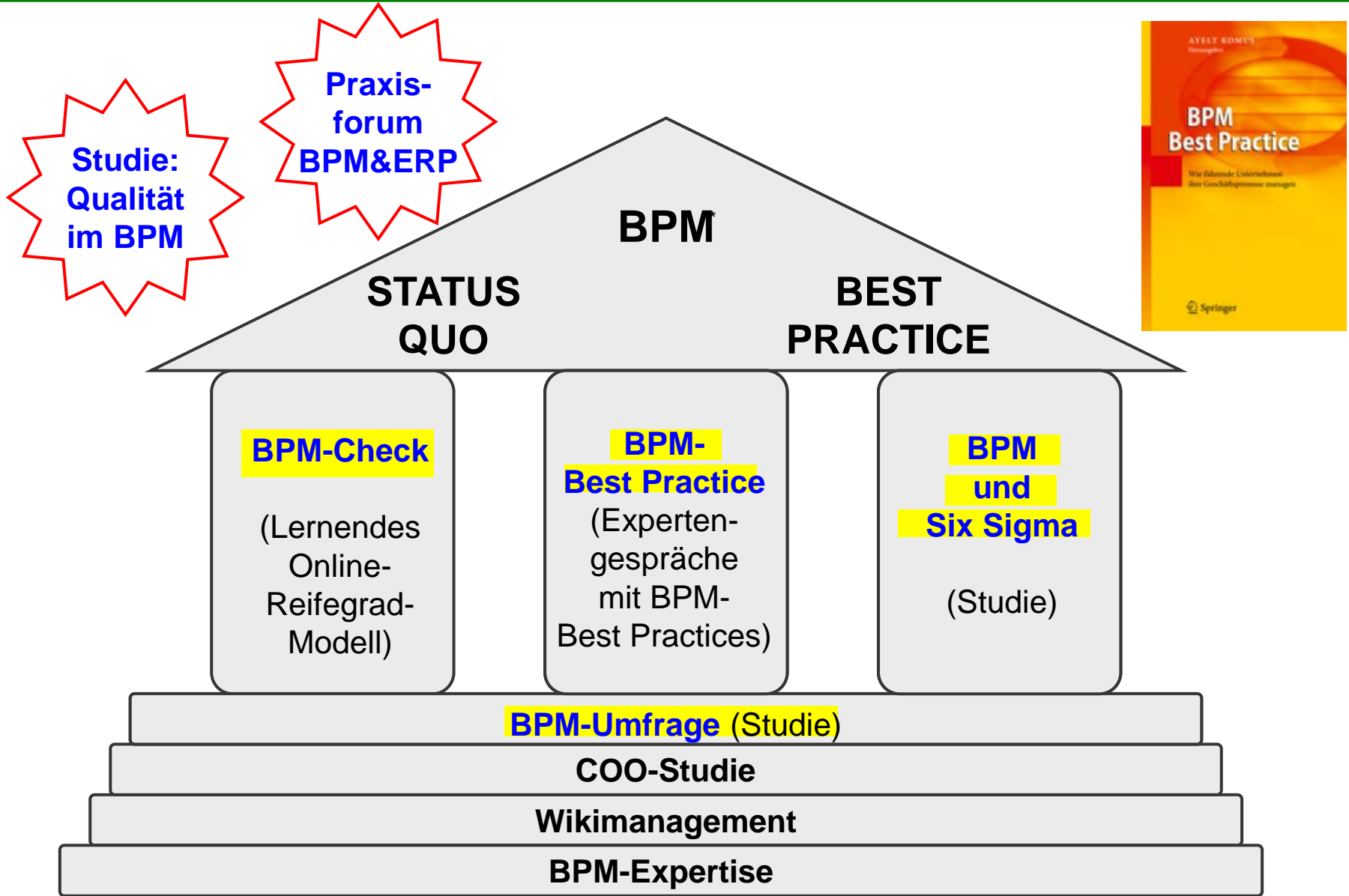
 www.twitter.com/AyeltKomus







Wie die Axt schärfen?





■ Studien-Teilnehmer:

Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, DZ Bank AG, E.ON Energie AG, EDEKA Minden-HannoverIT-/logistic service GmbH, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Lufthansa Miles & More, Nordenia Deutschland Gronau GmbH, Paul Hartmann AG, Siemens AG, Siemens Healthcare, VIS Informatik GmbH (Generali Wien), Volkswagen AG, Watt Deutschland GmbH

■ Beiträge von:

AOK Nordost, Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, E.ON Energie AG, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Interpane Gruppe, Lufthansa Miles & More, Prof. Dr. Thomas Allweyer, Prof. Dr. Ayelt Komus, Prof. Dr. Bert Leyendecker

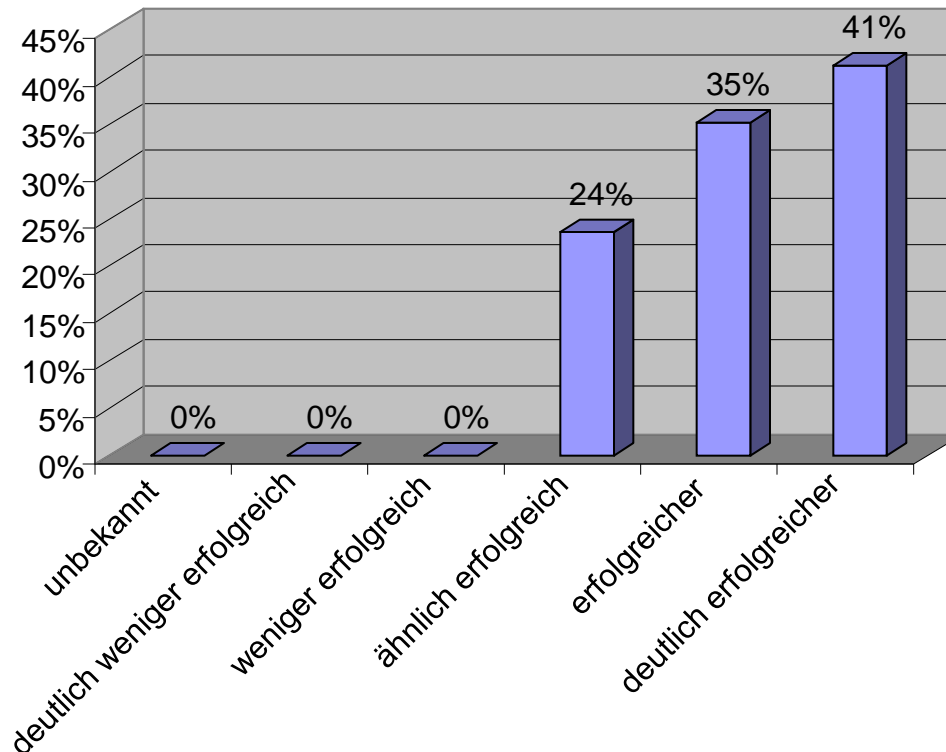


■ BPM Erfolge

- BPM Best Practice-Hinweise
- Agiles Prozessmanagement in einer regulierten Welt
- Zusammenspiel von fachlichem BPM und IT
- Lessons learned aus anderen Branchen

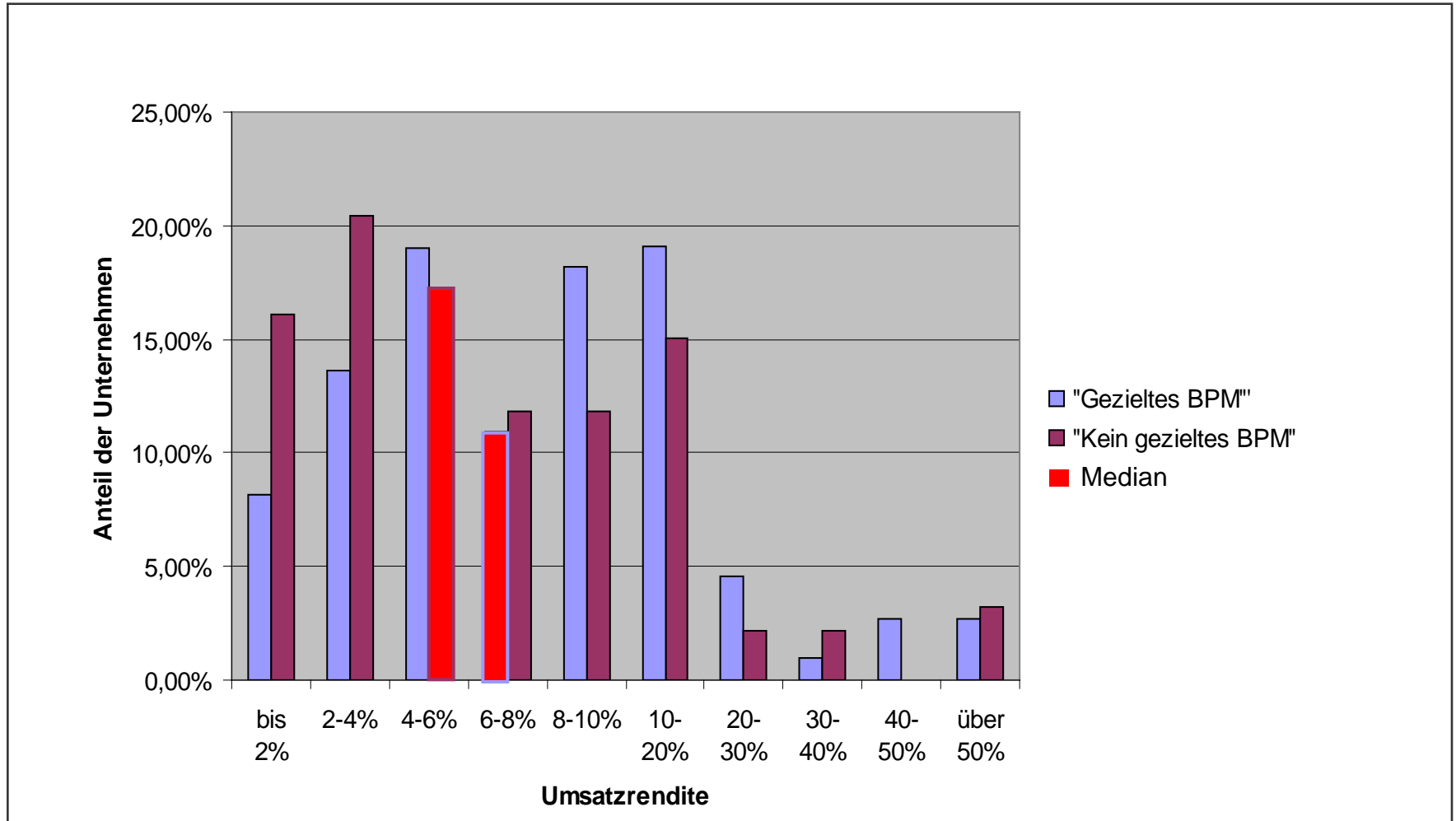
BPM und Unternehmenserfolg gehen miteinander einher!

Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren
im Vergleich zur Branche



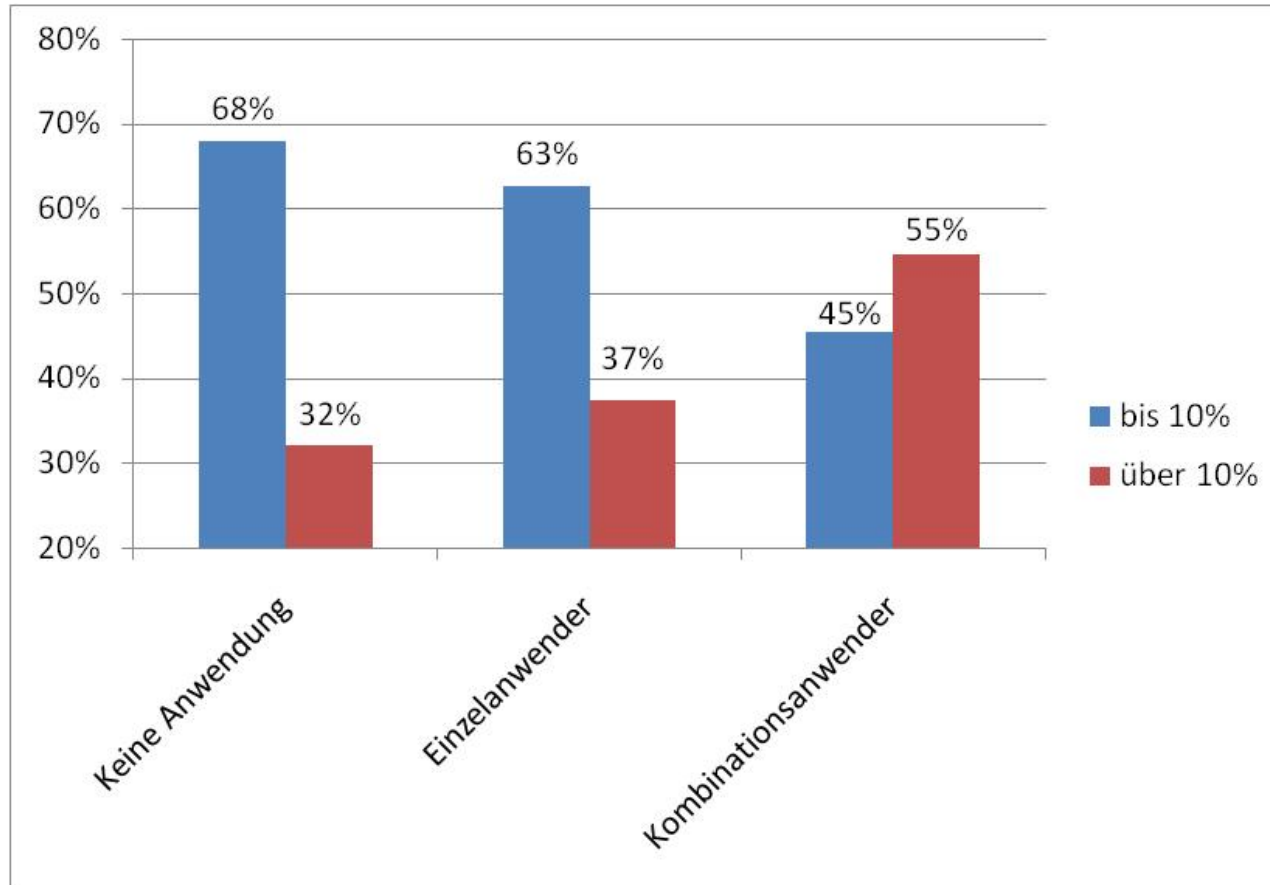
82% ‚wissen‘ oder ‚vermuten‘, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

Höhere Umsatzrendite bei Unternehmen, die gezielt BPM betreiben
(Median ‚gezieltes BPM‘: 6-8% vs. 4-6%)



Basierend auf BPM-Umfrage

Umsatzrendite



Basierend auf Studie BPM und Six Sigma – Komus/Leyendecker 2009



BPMA (auch BPA)
Business Process Modeling + Analysis
Business BPM



BPMS
Business Process Management Suites/Systems
Technisches BPM



BPMA (auch BPA)
Business Process Modeling + Analysis
Business BPM

Bayer Health Care



Weltweites Prozessmodell

- Aufbau Shared Service Center
- Konsolidierung Legacy-Systems (75 auf 1 SAP-System (2015))
- Prozess-, system- und gesellschaftsübergreifende Sicht globale Geschäftsprozesse
- Globale Strategieumsetzung

Generali (CosmosDirekt)



Methodik BPM und Six Sigma

- 60 Mio. Kunden
- Prozess- und IT-Performance
- 200 Projekte
- 40 Mio. € Nutzen

Deutsche Bank



Integration Front-/Back-Office

- 1.500 Geschäftsvorfälle
- 100.000 Kundenaufträge
- 400.000 Seiten täglich
- Automatisierung
- Lastverteilung / Ortsunabhängigkeit
- Transparenz / Qualitätssteigerung

Lufthansa M&M



Prozessoptimierung Kundenprozesse

- 2 Mio. nicht-standardisierte Eingänge p.a.
- 10 Mio. Belege p.a.
- Digitalisierung/automatisches Routing
- Dynamische Lastverteilung
- Verkürzung Laufzeiten
- Automatisierung
- Online Archiv-Recherche



BPMS
Business Process Management Suites/Systems
Technisches BPM





- BPM Erfolge

- BPM Best Practice-Hinweise

- Agiles Prozessmanagement in einer regulierten Welt


- Zusammenspiel von fachlichem BPM und IT

- Lessons learned aus anderen Branchen



Steuerung
Technologie
Struktur
Mensch





82% BPM Best Practice-Unternehmen richten
BPM an Geschäftsfeld oder Unternehmensstrategie aus
Aber nur 18%: ‚systematischer, dokumentierter Prozess‘
65%: ‚impliziter‘ Prozess.

■ Erfolgreiche BPM-Unternehmen managen Ihre Geschäftsprozesse differenziert

- 71% Auflistung von Prozessen, die besonders im Fokus stehen
- 94% Prozesslandkarte mit Zuordnung zu Kategorien wie Kern-, Unterstützungsprozesse
- **100%** Kernprozesse modelliert und verfügbar



Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Russian-Matroschka_no_bg.jpg

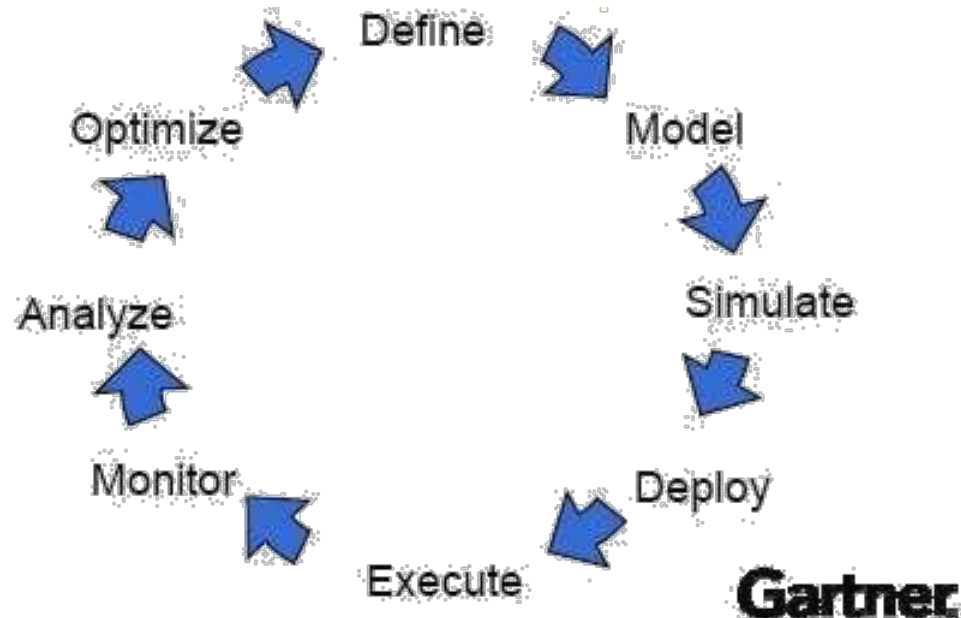




- 41% Verknüpfung technisch-orientierte und fachliche Modelle
- 25% Verknüpfung operative IT-Systeme direkt mit Modellen
ABER:
- 71%: Entwicklung IT-Anwendungen mit prozessorientierten Methoden

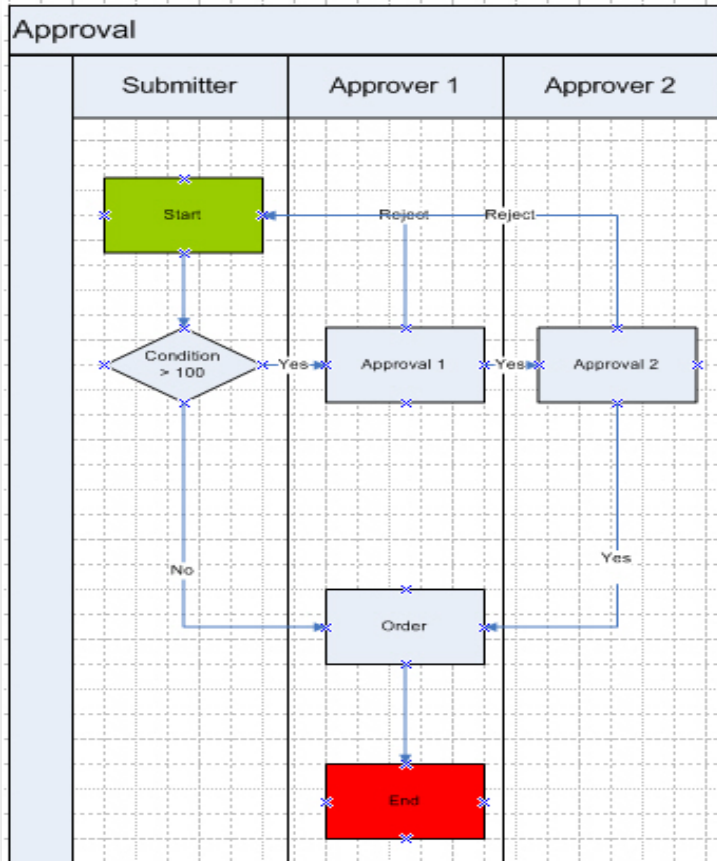
Überraschend geringe technische Verknüpfung zwischen IT-Systemen und Modellen

→ *Der ‚Round-Trip‘ ist bisher fast nur **innerhalb** von BPMS Realität. Dort sind Prozessmodelle aber meist nicht mit allg. Fachmodellen verknüpft.*



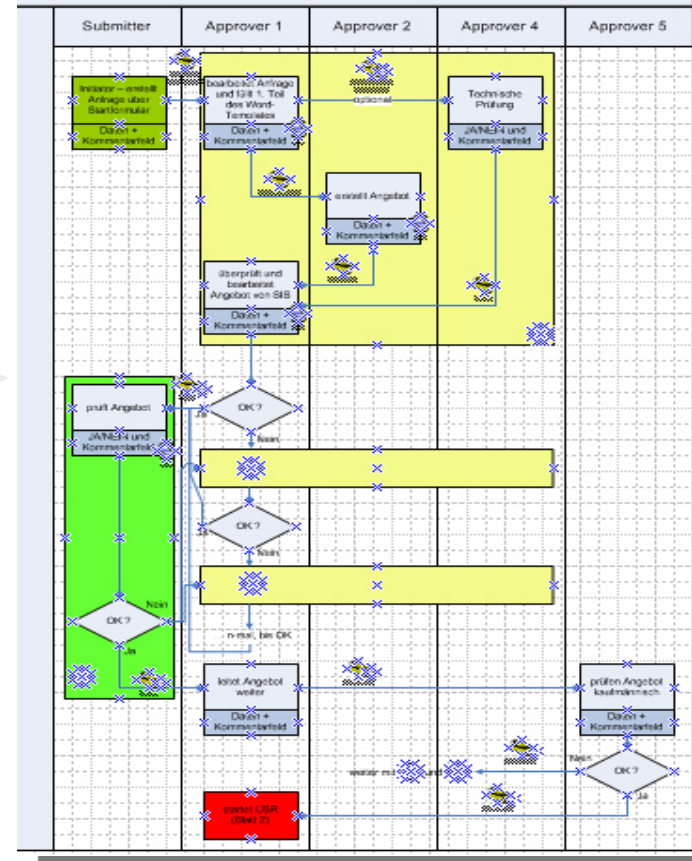
Business Process Improvement Cycle nach Gartner

Erstgespräch

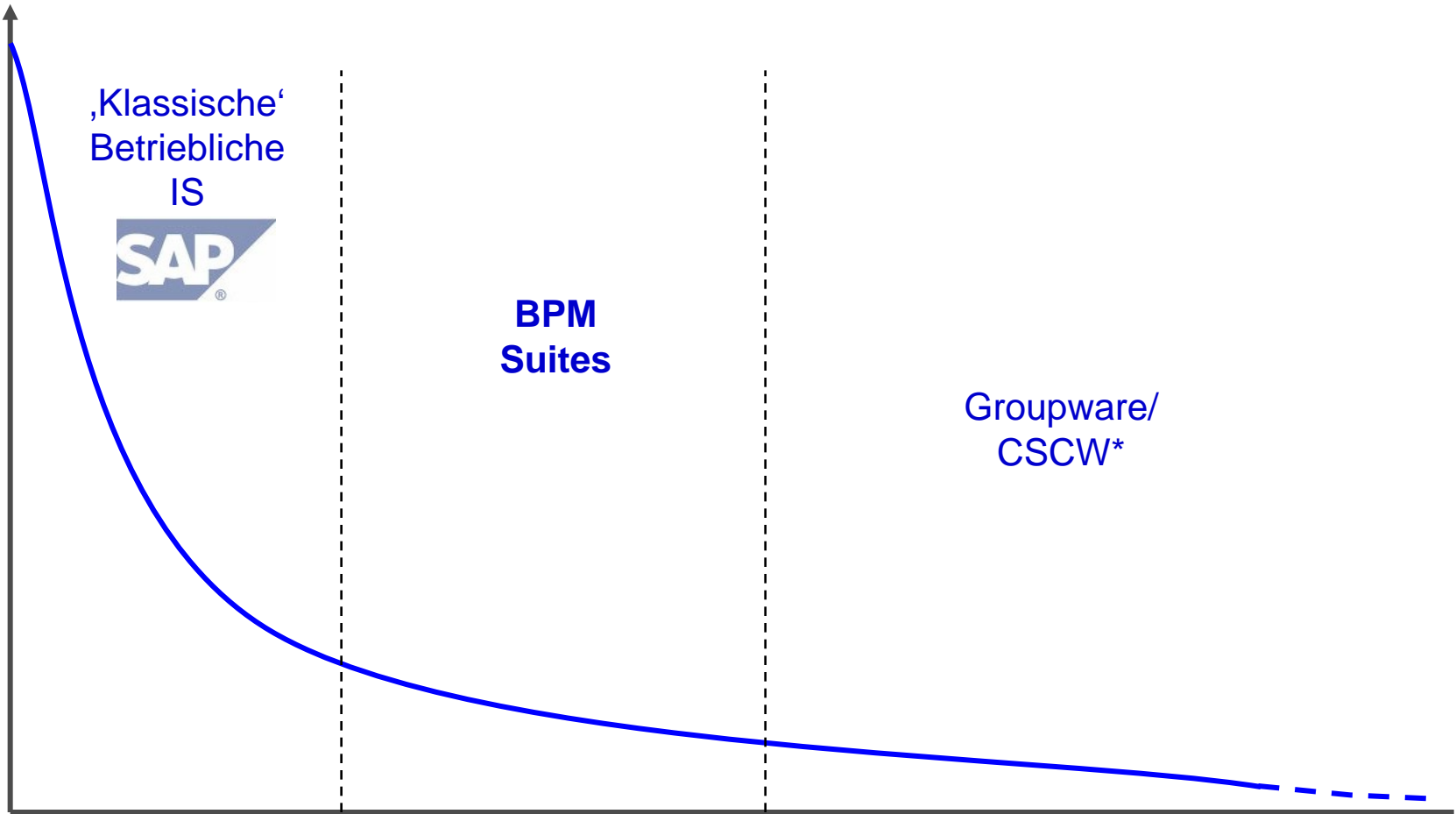


ZEIT

Vor elektronischer Implementierung



Frequenz der Prozesse
(Anzahl Durchführungen je Periode)



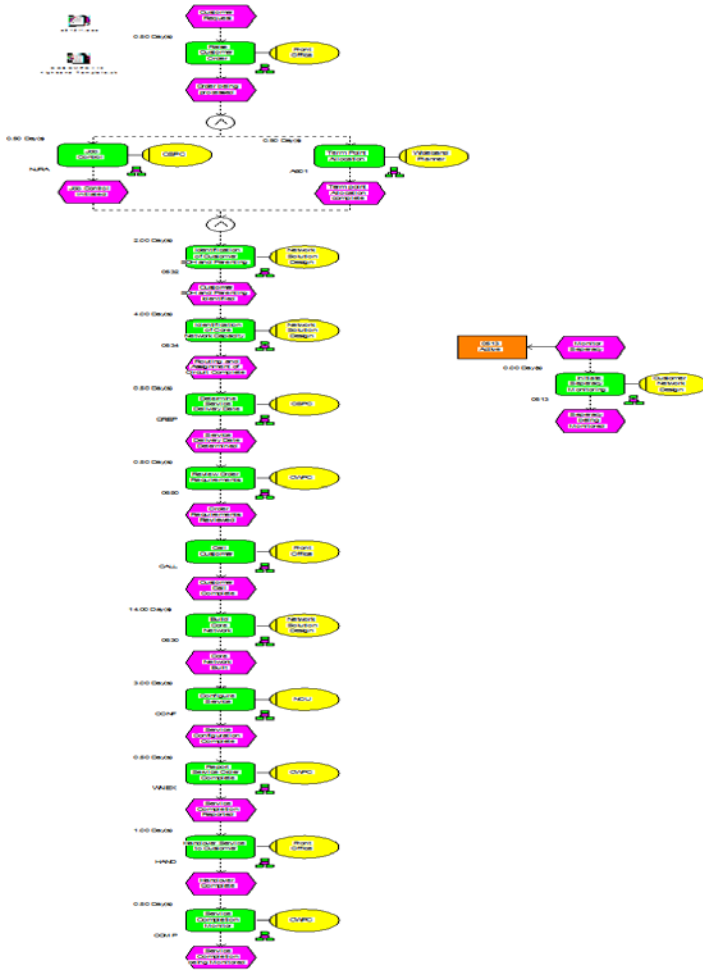
Unternehmensprozesse
in Reihenfolge der Frequenz

* CSCW – Computer Supported Collaborative Work

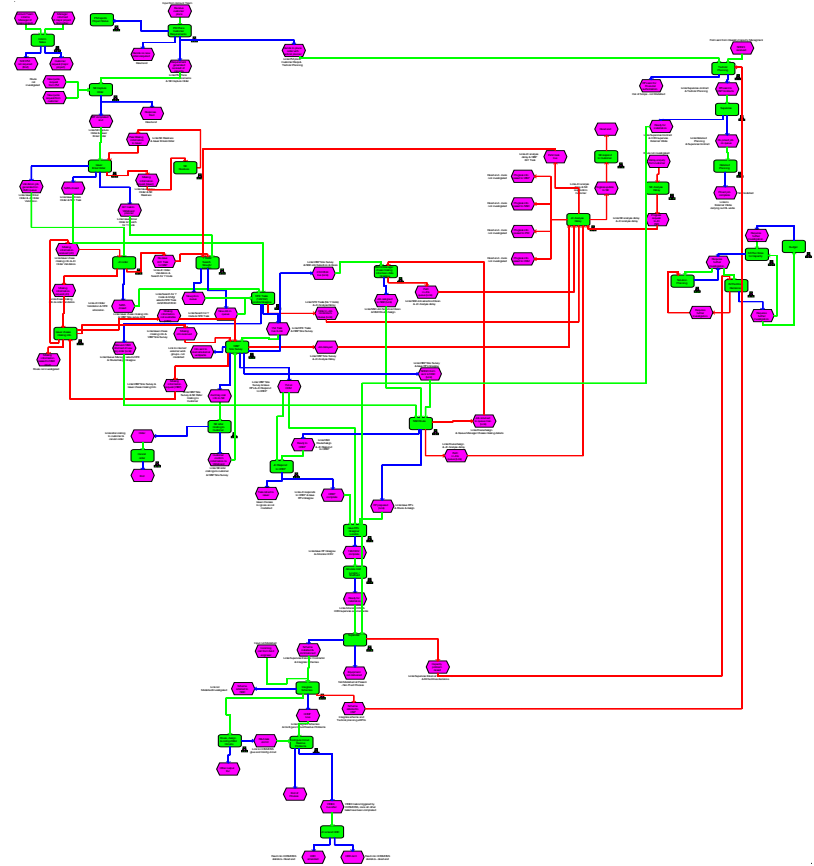


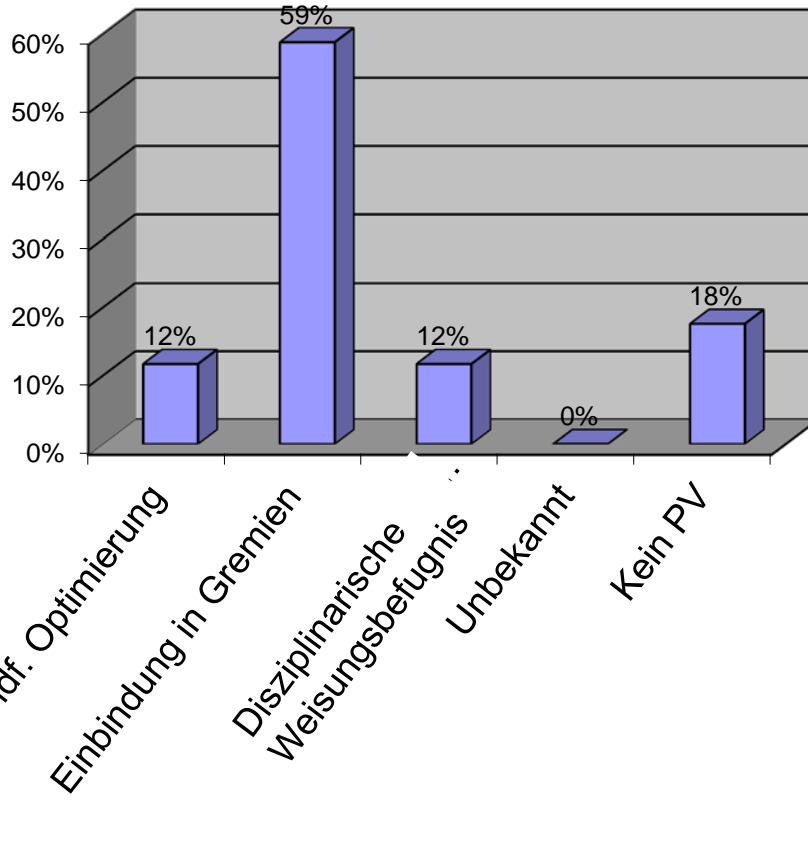


Dokumentiert



Tatsächlich ausgeführt

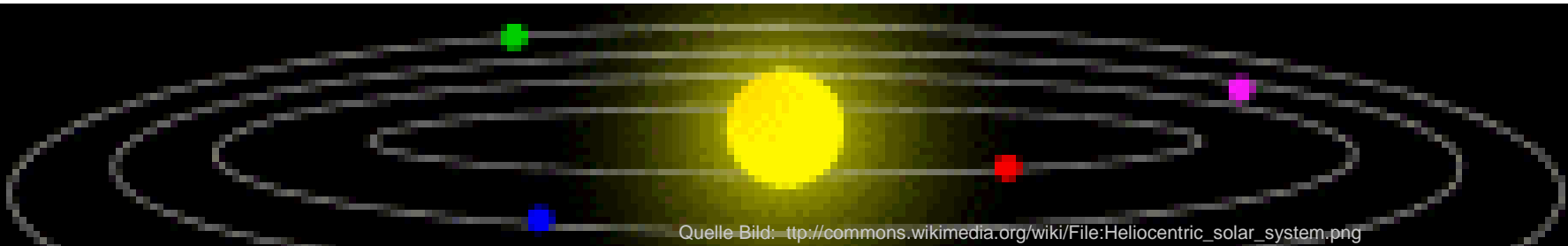




- PV weit verbreitet (82%)
- Über 50% Einbindung in Gremien und Entscheidungen eingebunden
- Nur 12% mit disziplinarischer Weisungsbefugnis im Prozess

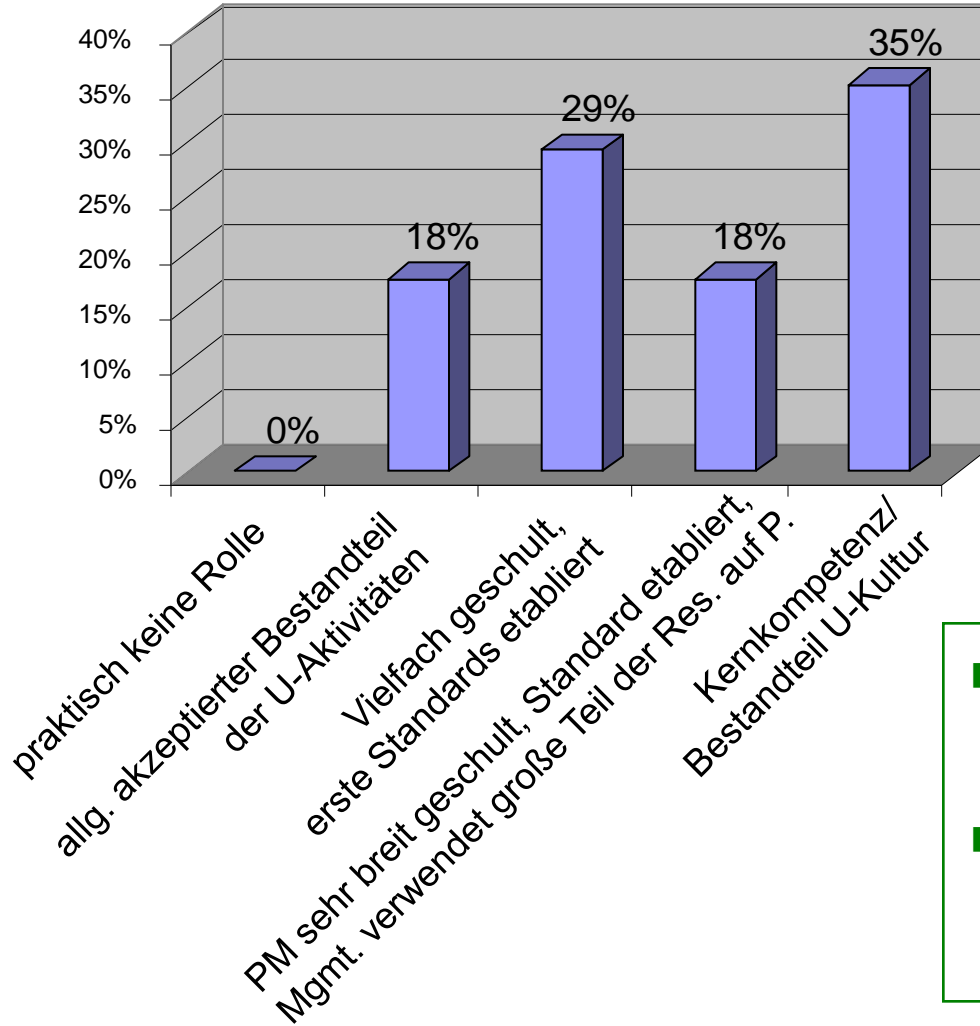


- Zentrale BPM-Einheit in praktisch allen Unternehmen
- In keinem Fall vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen
- Typische Aufgaben:
 - Definition der Standards
 - zentrale BPM-Service-Stelle
 - QS-Aufgaben
 - Verantwortung für die BPM-Werkzeug-Infrastruktur

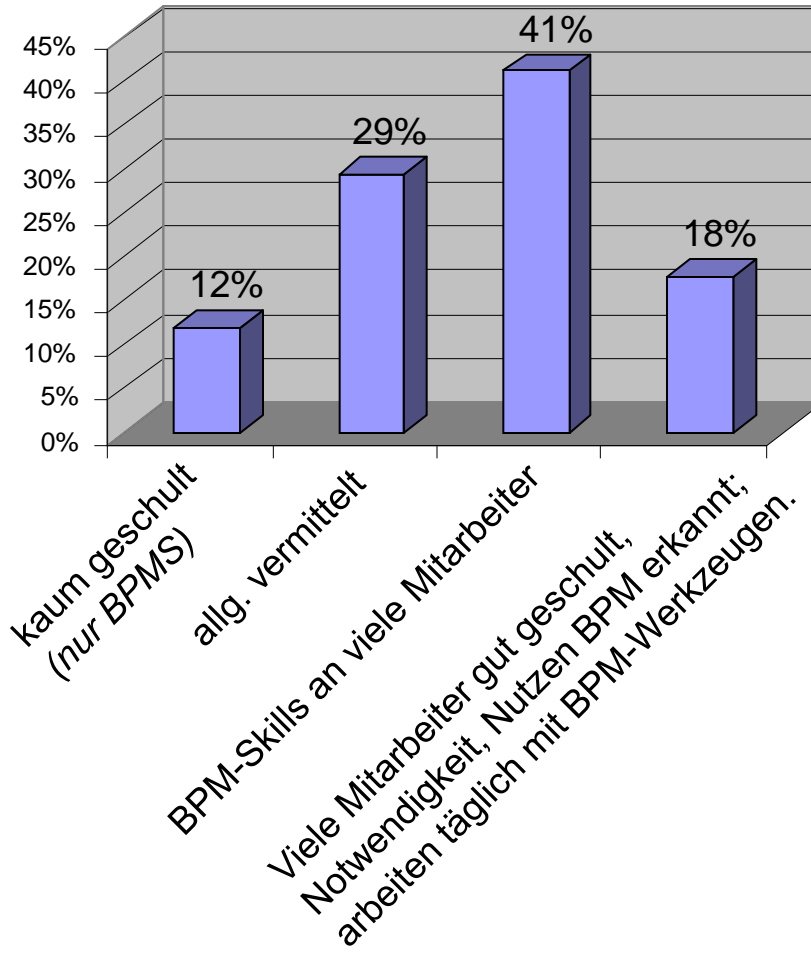


Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric_solar_system.png





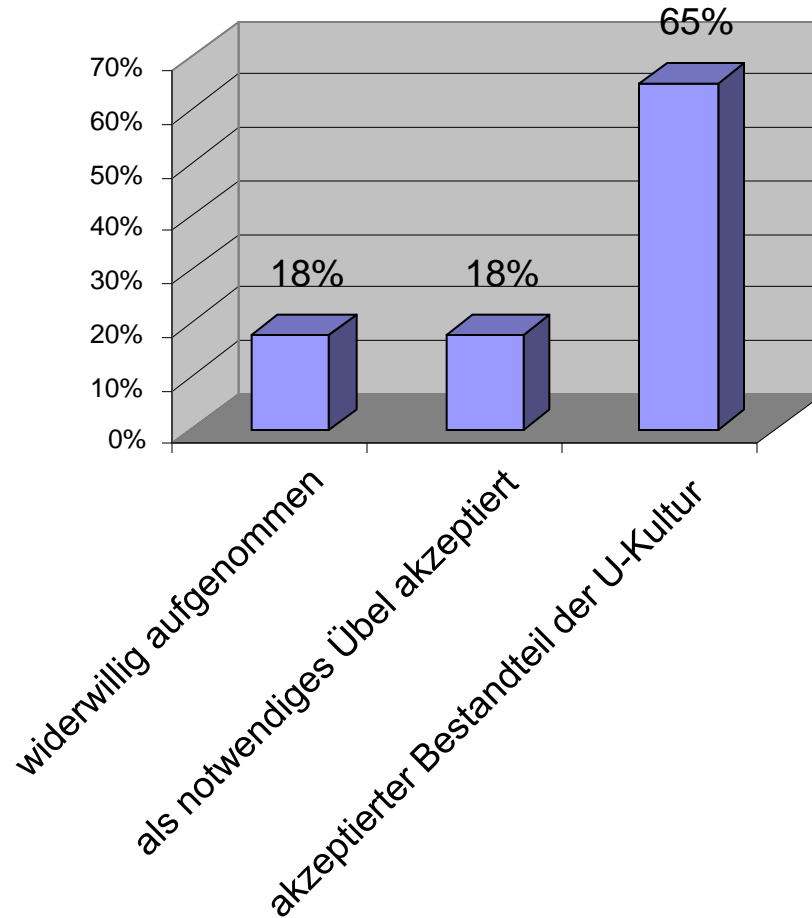
- 1/3 der Unternehmen sehen Projektmanagement als Kernkompetenz und Bestandteil der Unternehmenskultur
- BPM Best Practice Unternehmen investieren in Schulung und Methoden des Projektmanagements

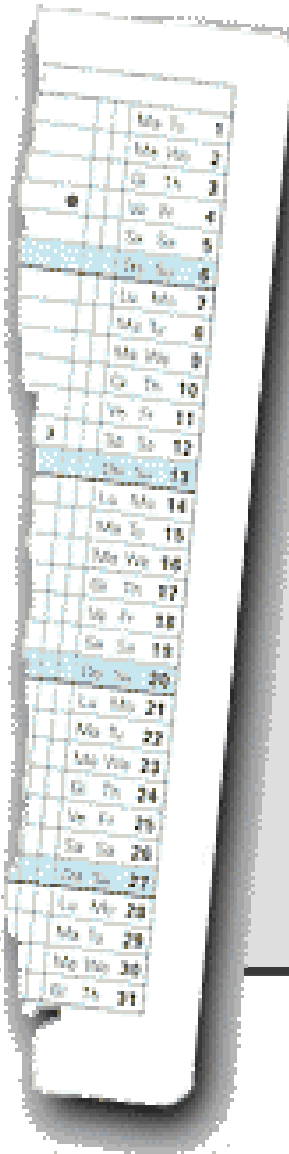


- Schulung als wichtiges Thema erkannt
- Insbesondere im Bereich BPMA hohe Relevanz



2/3 der Unternehmen sehen Wandel als
akzeptierten Bestandteil der Unternehmenskultur

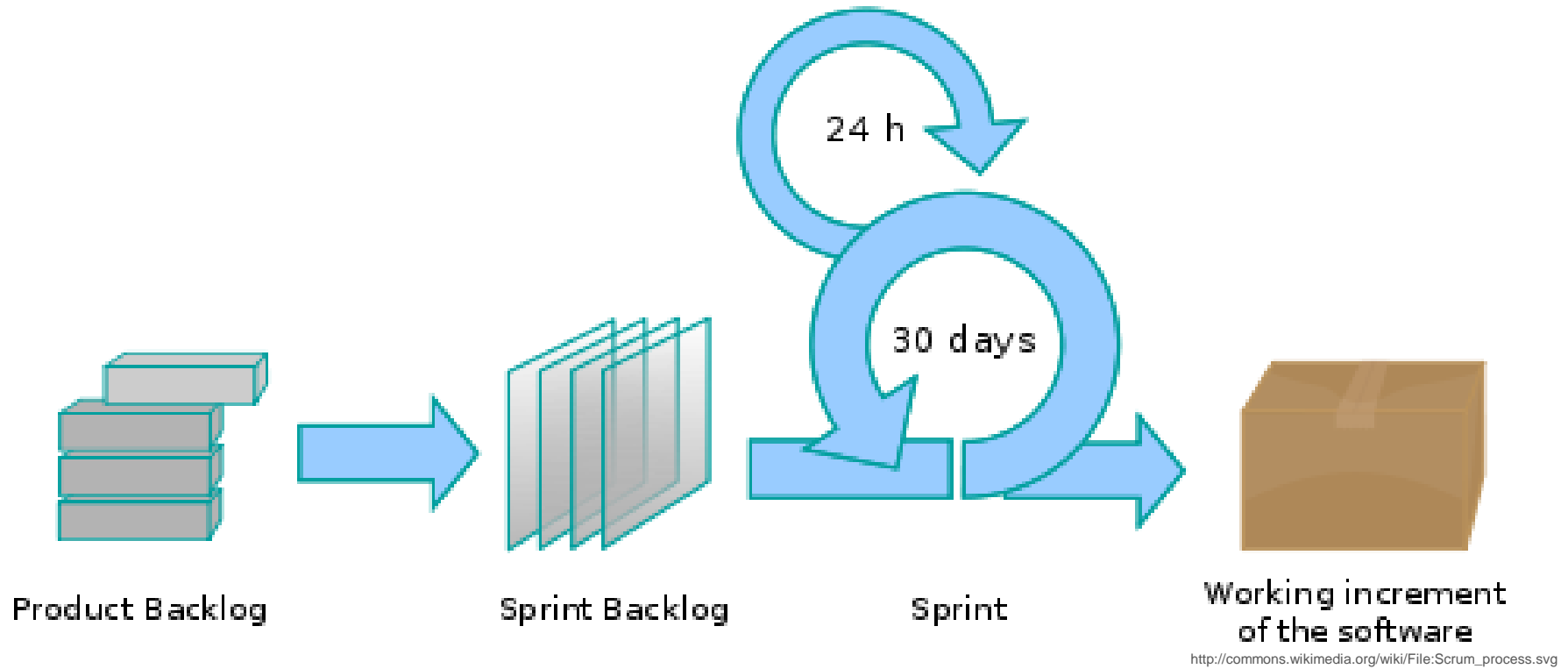


- 
- BPM Erfolge
 - BPM Best Practice-Hinweise
 - Agiles Prozessmanagement in einer regulierten Welt
 - Zusammenspiel von fachlichem BPM und IT
 - Lessons learned aus anderen Branchen

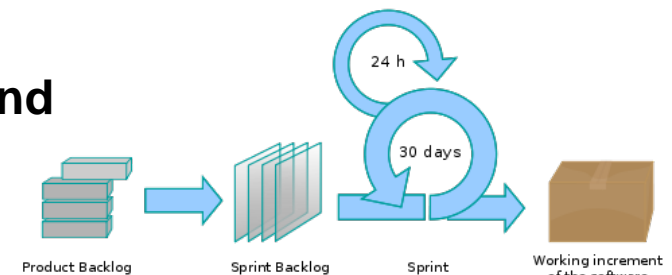


- ❌ Scheingenaugigkeit
- ❌ Zu abstrakt....
Priorisierung, Beschreibung überfordert
- ❌ Nutzen erst zum Projektende
- ❌ Bruchstelle Entwicklung - Wartung
- ❌ Unzureichende Kommunikation
- ❌ Fehlende Flexibilität
- ❌ Potemkinsche Dörfer

- **Budgetüberschreitungen**
- **Terminprobleme**
- **Qualitäts- und Akzeptanzprobleme**



- **Zerlegung in sehr kleine Einheiten mit direktem Nutzen**
Sprint: max. 30 Tage, Scrum: Daily
- **Transparenz und soziale Gruppenkontrolle**
Burndown-Chart und Daily Scrum
- **Timeboxing**
Sprint-Backlog; Sprint Velocity
- **Einfachheit**
User Stories
- **„Sauberer“ Abschluss**
„Definition of Done“ - Sprint Reviews
- **Misserfolgsfaktoren werden konsequent angegangen**
Impediments
- **Selbstorganisation**
Kein Teamleiter
- **Laufende Neubewertung von Nutzen, Aufwand**
Backlog Grooming
- ...

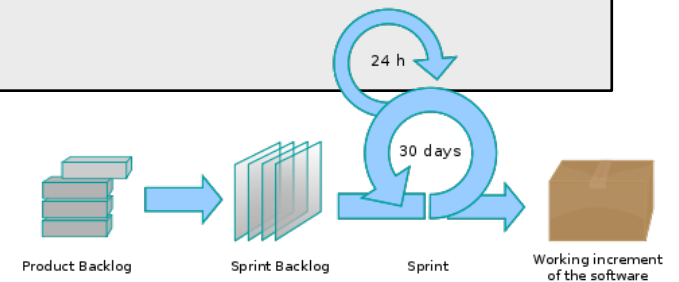


■ Chancen

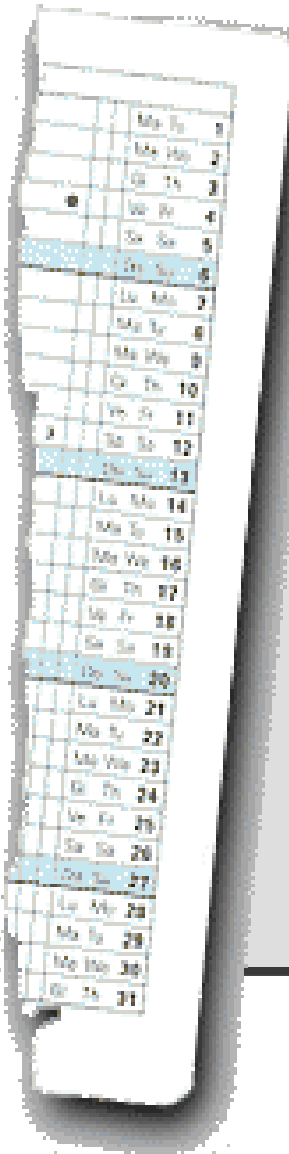
- Vermeidung von Schrankware
- Höhere Identifikation
- Mehr Flexibilität und Agilität
- Nachhaltigkeit
- Wartbarkeit
-

■ Offene Fragen

- Teilzeit-Teams
- Inkrementelle Prozessentwicklung
- Architektur-Fragen
- Kulturelle Barrieren
-



http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

- 
- BPM Erfolge
 - BPM Best Practice-Hinweise
 - Agiles Prozessmanagement in einer regulierten Welt
 - Zusammenspiel von fachlichem BPM und IT
 - Lessons learned aus anderen Branchen



BPMA (auch BPA)
Business Process Modeling + Analysis
Business BPM



BPMS
Business Process Management Suites/Systems
Technisches BPM

Business BPM Welt

Keynote: BPM Erfolgsfaktoren

BPM & Six Sigma

How to sell BPM

BPM Projektmanagement

Kollaboratives Prozessmodellierung 2.0

BPM Fachlich

Compliance

BPM & Strategisches Alignment

BPM Change Management

B

Fachfremden Vorkurs

Enterprise Architekt

Mobile BPM i...

Einbindung Anwendungsentwickler von BPMs 2.0, Cloud

IT-Organisation mit Zukunft Prozessorientierte IT-Orga

BPM in der Cloud

"BPM 2.0"

"Round Trip: Wunsch & Wirklichkeit" "das & danach"

Technologie BPM Welt

Process Dashboards / Monitoring
Process Intelligente BPM

Rules Management

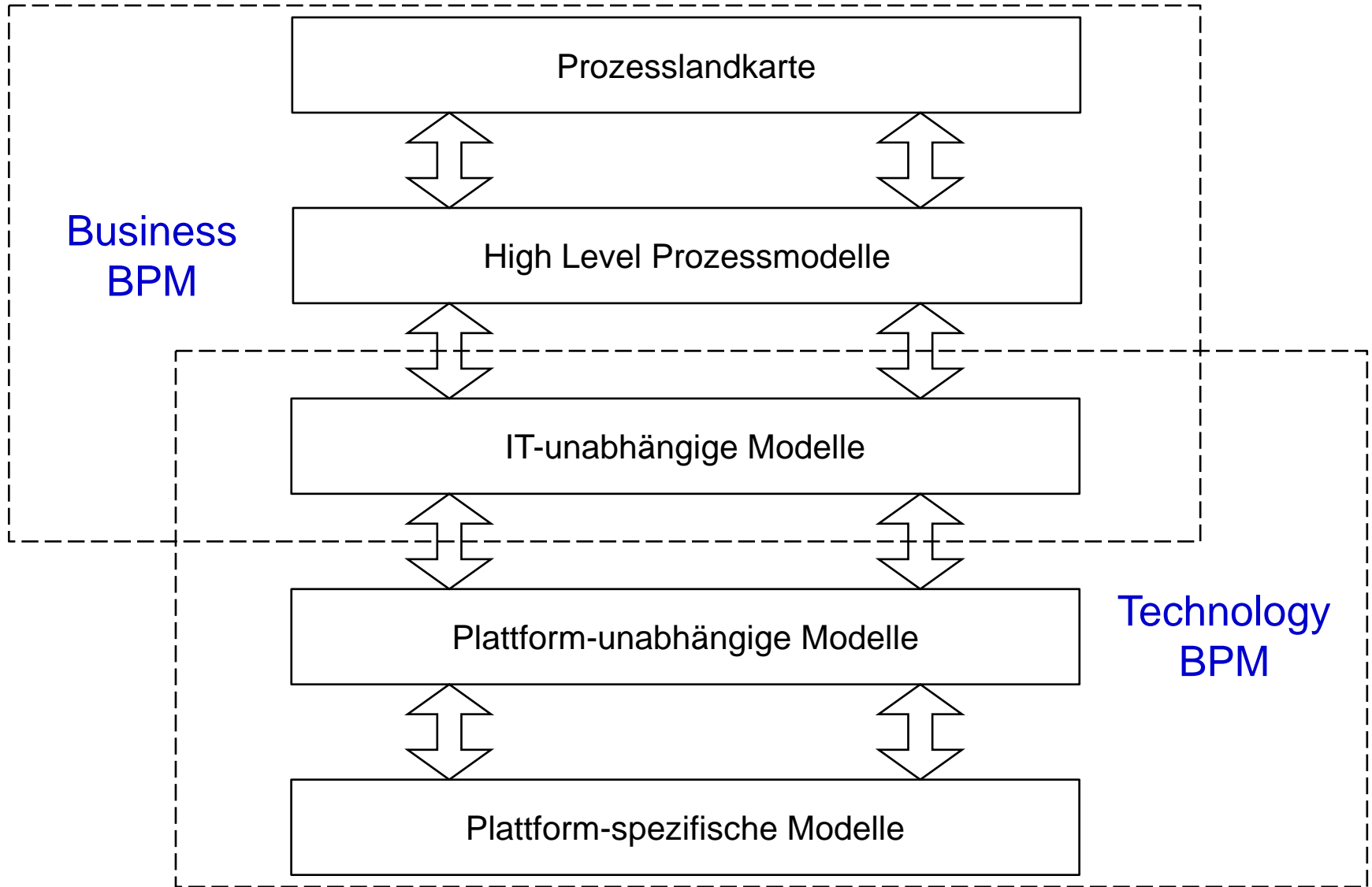
How to sell IT - Existenzrecht durch Prozessorientierung

BPM Erfolgsmanagement

BPM Technisch

BPMs Infrastruktur Betriebsmodell, Hosts, CR-Verfahren

Übergang Tag 3



Rollenlager

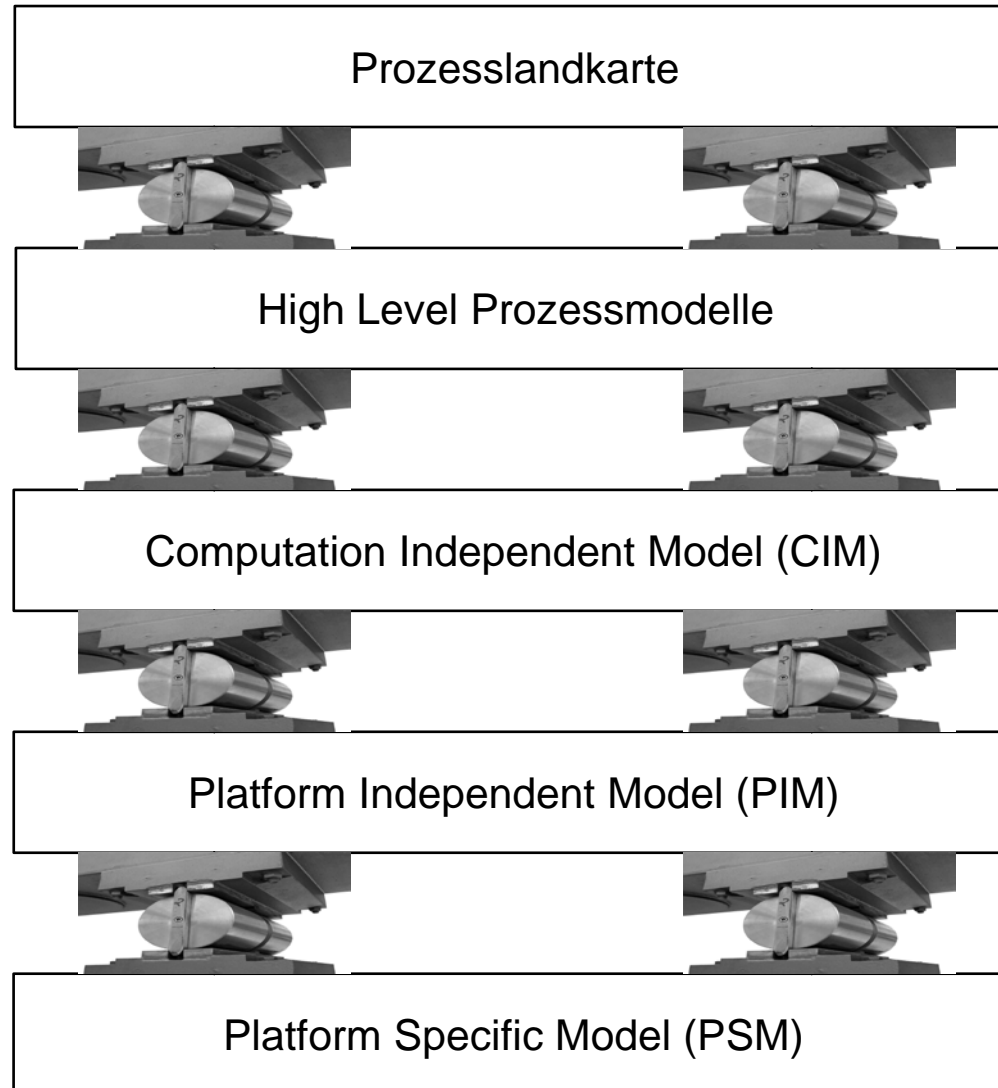


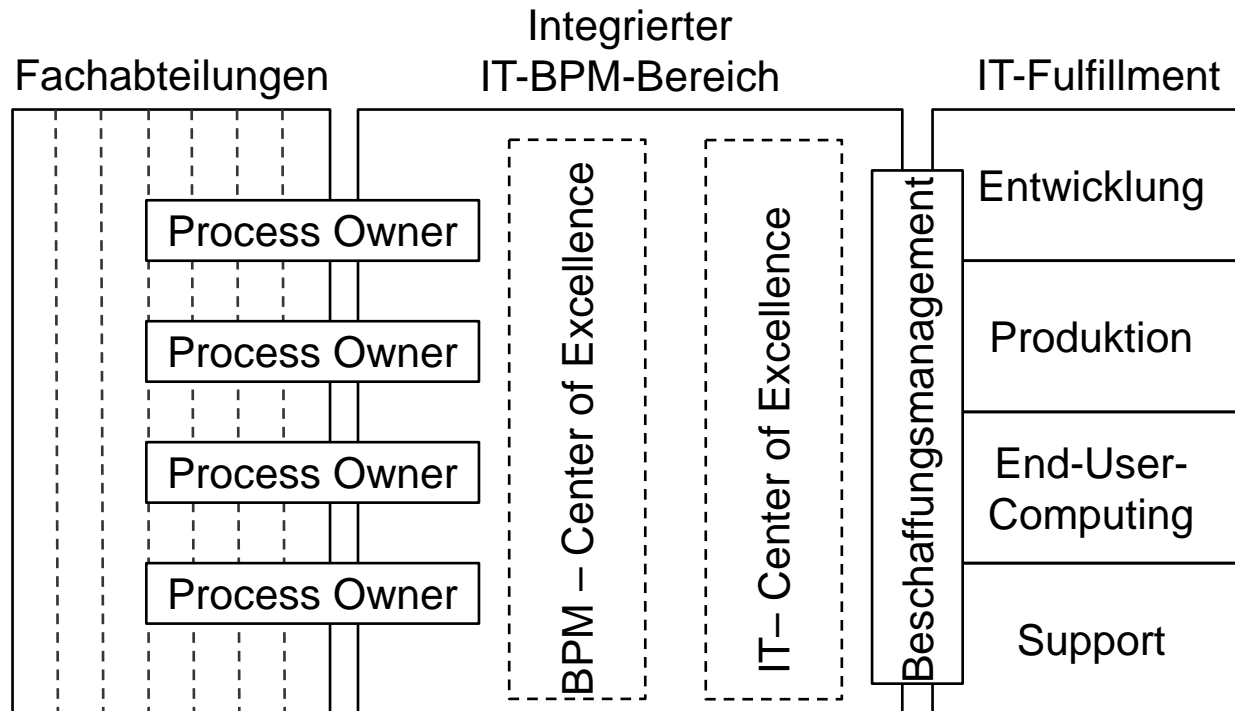
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

Dehnungsfugen

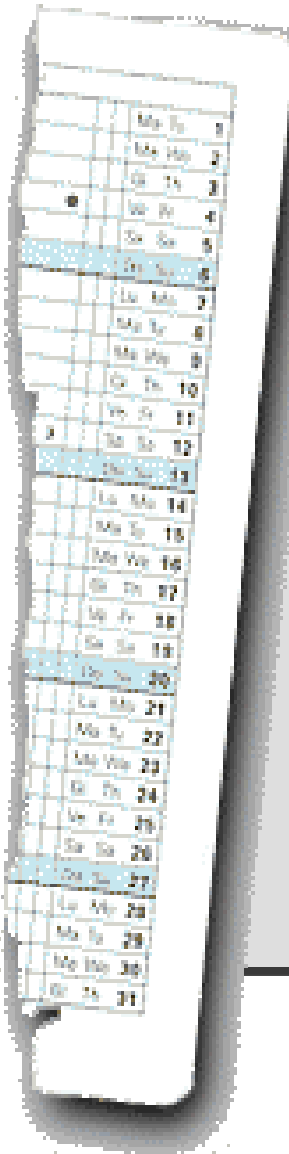


<http://de.wikipedia.org/wiki/Beton:Dehnungsfuge.jpg>





Quelle: Komus in Komus (Hrsg): BPM Best Practice, Springer-Verlag 2011

- 
- BPM Erfolge
 - BPM Best Practice-Hinweise
 - Agiles Prozessmanagement in einer regulierten Welt
 - Zusammenspiel von fachlichem BPM und IT
 - Lessons learned aus anderen Branchen

Veränderungen

- Liberalisierung
- Unbundling
- Smart Metering
- Dezentrale, nachhaltige Energieproduktion

Konsequenz

- Kunden ↗
- Partner ↗
- Kontakte je Kunde ↗
- Erklärungsbedarf ↗
- Schnittstellen ↗
- Systeme ↗

Herausforderung

- Kontaktzahl ↗
- Kostendruck ↗
- Aufsprengen der Silos
- Neue IT-Lösungen
- Qualifikation
- Proaktives Handeln
- Forecasting und Controlling

Erfahrungen Versicherungen/Telcos

Liberalisierung, Digitalisierung (Zähler, Verträge)

verschärfter
Wettbewerb


komplexere
Produkte


kürzere
Vertragslaufzeiten



selbstbewusste
Kunden

Skalieren als Lösungsansatz

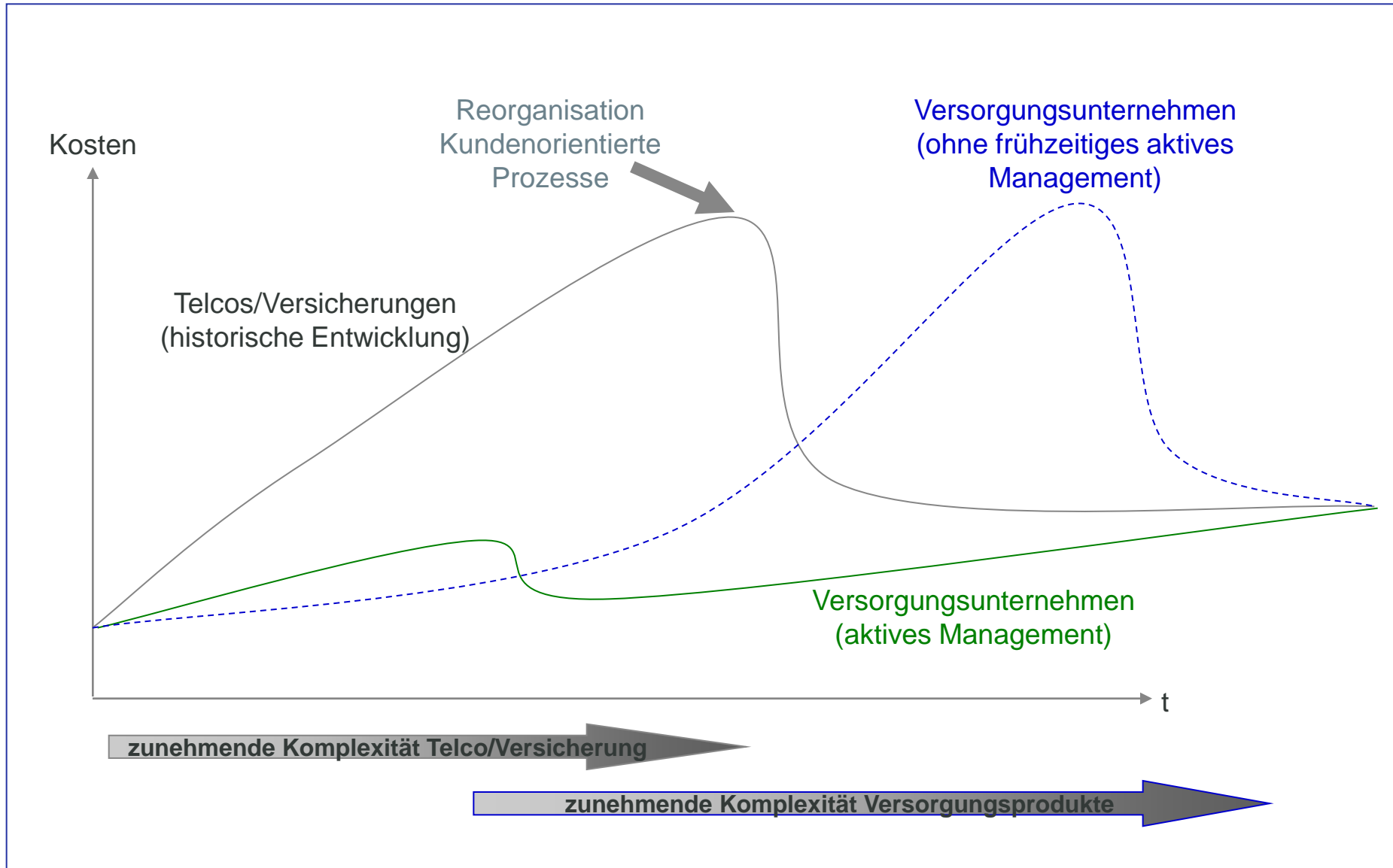
 Kosten-
explosion

 Qualitäts-
probleme

 Fehlende
Synergien

 ungenutzte
Marktchancen 

Prozessorientierte Neugestaltung



**The truth is seldom pure
and never simple.**



- Betriebswirtschaft
- » Leitbild
- » Begrüßung
- » A-Z Wiki
- » Der Fachbereich BW
- » Klausurgrundsätze
- » Studiengänge
- » Semester-Terminplan
- » Modellfabrik
- » www.Q-In-BPM.org
- » Praxisforum BPM & ERP
- » Alumni
- » Der Dekan informiert
- » Existenzgründung
- » Fachschaft
- » Fotoalbum
- » Internationales
- » Mailverteiler BWL
- » Wissenschaftliche Schriften
- » MyStudy Login
- Username:
- Password:
- » Login



Prof. Dr. Ayelt Komus Fachhochschule Koblenz University of Applied Sciences BPM Laboratory



Process TestLab Analysis | Simulation | Stress test

Qualität im Geschäftsprozess-Management Internationale Studie – Experten-Befragung – Best Practice-Analyse

[Link to the survey](#)

[Link zum Fragebogen](#)

Das Wichtigste

- Internat... wissens...
- Thema: Geschäfts... Manage...
- Ziel: Ern... Quo und...
- Vorgehen: Expertengespräche kombiniert mit Online-

**Online-Umfrage
nur noch wenige Tage.
Weitere Infos:
www.q-in-bpm.org**

Practices und von Erfolgsfaktoren sind wichtige Ziele der Studie „Qualität im Geschäftsprozess-Management“ des BPM-Labors der Fachhochschule Koblenz und des taraneon Process TestLabs.

Die Studie zieht sowohl persönliche Interviews mit Experten zur

Push:

Ihre E-Mail-Adresse an
komus@fh-koblenz.de

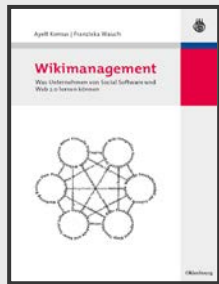
Pull:

www.komus.de
www.twitter.com/AyeltKomus

Diesen und weitere Vorträge finden Sie unter: www.komus.de/vortrag

Fragen?

Anregungen?



Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
FH Koblenz
FB Betriebswirtschaft
komus@fh-koblenz.de
www.komus.de
0172 6868697

www.wikimanagement.de
www.komus.de