

AYELT KOMUS

Herausgeber

# BPM Best Practice

Wie führende Unternehmen  
ihre Geschäftsprozesse managen

 Springer



<http://www.springer.com/978-3-642-16724-9>

BPM Best Practice

Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse  
managen

(Ed.)A. Komus

2011, XII, 236 S. 98 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-16724-9

# Vorwort

## Wie funktioniert gutes BPM in der Praxis?

Seit vielen Jahren steht Business Process Management auf der Agenda von Management und IT. Schien es vielleicht einigen zunächst, als sei die Welle des Process Reengineerings nur eine weitere Management-Mode, so ist das Management der Geschäftsprozesse aktueller denn je; zwar nicht mehr ganz so radikal im Ansatz wie in den Anfängen, dafür aber nachhaltiger und ganzheitlicher. Unterstützt von einer neuen Generation von IT-Werkzeugen ist Business Process Management immer noch ganz oben auf den Listen der wichtigsten Themen für IT- und Unternehmensmanager. Und auch zukünftig werden Faktoren wie immer komplexere Wertschöpfungsketten, kürzere Produktlebenszyklen, anspruchsvollere Kunden, Globalisierung, steigende Compliance-Erfordernisse und viele andere Einflüsse die Relevanz des guten Managements der Prozesse weiter steigern.

Wie aber funktioniert gutes BPM in der Praxis? Was unterscheidet sehr gute BPM-Practices von anderen? Wie spielen die vielen Faktoren, die beachtet werden sollen, zusammen? Welche Hinweise sind wirklich wichtig, welche nichtig?

Dies anhand von Best-Practice-Beispielen produkt- und beraterneutral herauszufinden, war die Zielsetzung des BPM-Labors. Nach verschiedenen anderen Umfragen sollten dieses Mal nicht alle Unternehmen zur Teilnahme eingeladen werden, sondern nur die besten. Die Auskünfte sollten nicht in Form anonymer Fragebögen, sondern im persönlichen Gespräch erfragt und weiter diskutiert werden. Die daraus resultierende *BPM-Best-Practice-Studie* ist die Grundlage dieses Buches. In der BPM-Best-Practice-Studie gaben Unternehmen wie die Deutsche Bank AG, Lufthansa Miles & More, Bayer Healthcare, E.ON Energie AG, Siemens AG, Generali Deutschland Gruppe mit CosmosDirekt, Volkswagen AG und viele andere ausführlich Auskunft darüber, wie sie ihr BPM aufgebaut haben und laufend weiterentwickeln.

Im Ergebnis kamen viele interessante Aussagen darüber zustande, worauf es beim BPM ankommt, aber auch, was nicht so entscheidend ist. Wie BPM in das Unternehmen getragen wurde, wie Technologie und Fachkonzept zusammenspielen sind nur einige der beleuchteten Aspekte.

Dieses Buch soll Praktikern, aber auch Forschern, Lehrenden und Studierenden die wichtigsten Ergebnisse der BPM-Best-Practice-Gespräche so verfügbar ma-

chen, dass sie konkret und greifbar nachzuvollziehen sind. Viele Praxisbeispiele sollen umfassend zeigen, wie die verschiedenen Zahnräder des BPM ineinandergreifen. Dem Leser soll deutlich werden, was zu tun ist, um erfolgreiches BPM einzuführen und weiterzuentwickeln.

BPM Best Practice gliedert sich in drei Teile:

### ***Teil I – Erkenntnisse aus der BPM-Best-Practice-Studie***

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie ergänzt um die Ergebnisse anderer aktueller Studien des BPM-Labors zusammenfassend dargestellt. In den Bereichen Steuerung, Struktur, Technologie und Mensch wird aufgezeigt, worauf beim BPM zu achten ist. Schließlich werden Hinweise zu optimalen Anwendungsfeldern und zur Kombination von Business BPM und technischem BPM gegeben.

### ***Teil II – BPM Best Practice in der Unternehmenspraxis***

In Teil II schildern BPM-Best-Practice-Unternehmen ihre Erfahrungen und Erfolgshinweise für ein erfolgreiches BPM.

- Claus Heberling, Konzernexperte für das Prozessmanagement der EnBW, beschreibt, wie im Konzern das Verständnis für BPM gewachsen ist und der BPM-Reifegrad nun nachhaltig mithilfe eines Vier-Stufen-Modells vorangetrieben wird.
- Georg Graf von Büdingen und Sebastian Schlaf von der E.ON Energie AG stellen dar, wie die einheitliche Modellierungsplattform mit dem Sarbanes-Oxley-Act zusätzliche Bedeutung gewonnen hat und basierend auf einem 5-Phasen-Lifecycle-Modell den Konzerngesellschaften Tools und Methoden zur Verfügung gestellt werden, die zur kontinuierlichen Prozessoptimierung und Know-how-Sicherung beitragen.
- Franziska Goderski und Benedict Groppe beschreiben in ihrem Beitrag, wie es der INTERPANE Gruppe gelingt mithilfe systematischen BPMs die Produktivität durch prozessorientierte Automatisierung und Benutzerdokumentationen zu erhöhen.
- Norbert Sandau zeigt, wie die AOK Berlin-Brandenburg zusammen mit anderen AOKs in kurzer Zeit eine gemeinsame Prozessplattform aufgebaut hat, die in Verbindung mit einem gemeinsamen Prozessmanagement-Verständnis und gemeinsamen Vorgehensweisen übergreifende Prozessoptimierung und -dokumentation ermöglicht.
- Markwart Lutterbecks Beitrag hat das Zusammenspiel von BPM und Internal Control System bei Bayer Healthcare zum Gegenstand. Diese sind weltweit

wichtige Säulen des globalen Risiko- und Compliance-Managements und leisten wichtige Beiträge bei der laufenden Optimierung von IT-Strategie sowie von Aufbau- und Ablauforganisation.

- Manfred Heckmeier, Geschäftsführer der finanz informatik technologie service, beschreibt, wie das Unternehmen erfolgreich ein BPM-Tool zur Unterstützung und Optimierung des Auftragsmanagements einführte. Der Beitrag zeigt, wie der Prozess trotz großer Komplexität und vieler Beteiligter erfolgreich umgesetzt werden konnte.
- Thomas Gesing, Thorsten Hanisch und Sven Wichtrup erläutern, wie es Lufthansa Miles & More gelungen ist, den Bearbeitungsprozess der Kundenkorrespondenz für über 19 Mio. Kunden zu digitalisieren und zu optimieren. Im Ergebnis wurden dabei vollkommen neue Möglichkeiten der Bearbeitung, Lastverteilung und des Monitorings eröffnet, die den Kunden in Form verbesserter Qualität und schnellerer Antwortzeiten zugute kommen.
- Der Beitrag von Frank Pfeiffer und Dieter Flöck von der Deutschen Bank zeigt, wie ein erheblicher Teil der 1.500 Geschäftsvorfälle mit einem Volumen von bis zu 100.000 Vorgängen täglich mithilfe eines neuen Workflow-Management-Systems optimiert und automatisiert werden konnte. Mithilfe eines SOA-Ansatzes sind die erarbeiteten Ergebnisse zugleich die Basis für eine Wiederverwendung in weiteren Optimierungsprojekten.
- Monique Radisch, Dirk Rehse und Jörg Junges von der Generali Deutschland Holding AG und CosmosDirekt stellen in ihrem Beitrag das ganzheitliche Konzept zum Geschäftsprozessmanagement der Generali Deutschland-Gruppe dar. Vier Kernbausteine, die auch Lean Management und Six-Sigma-Elemente integrieren, sichern ein einheitliches und ganzheitliches Vorgehen auf dem Weg zur *Operational Excellence*.

### ***Teil III – Impulse für Better Best Practices***

Teil III beinhaltet Beiträge zu zwei aktuellen Themenbereichen, die in der weiteren Entwicklung des BPM eine wichtige Rolle spielen.

- Bert Leyendecker, ebenfalls Professor an der FH Koblenz, und ich berichten über die Erkenntnisse einer gemeinsamen Studie zum Thema BPM und Six Sigma. Die Studie markiert den aktuellen Stand der Nutzung kombinierter Methoden in der Praxis und gibt Hinweise auf die Potenziale, die mit einer intelligenten Verknüpfung der Methoden verbunden sind.
- Thomas Allweyer, Professor an der Fachhochschule Kaiserslautern, beleuchtet schließlich Möglichkeiten und Grenzen des BPM-Round-Trips. Die produktneutrale Betrachtung arbeitet heraus, warum der Round Trip in bestimmten Aspekten nicht so einfach funktionieren kann, wie manchmal von den Werkzeugherstellern impliziert, zeigt aber auch die durchaus interessanten Potenziale in der Praxis, die sich durch die Verknüpfung einzelner Ansätze ergeben.

Jeder der Beiträge beleuchtet BPM aus einer eigenen Perspektive und gibt andere, wichtige Hinweise zur Realisierung eines guten BPM in der Praxis. Damit findet der Leser sicherlich keine Patentlösung, wohl aber viele unterschiedliche Hinweise und Anregungen, die angewandt auf die eigene Organisation wichtige Potenziale auf dem Weg zur eigenen BPM Best Practice eröffnen sollten.

Auch die Erstellung eines Buches über BPM ist ein Prozess. Und natürlich ist es das Ergebnis der Beiträge vieler, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Offensichtlich ist der Beitrag der beteiligten Autoren, denen ich für die Beteiligung an diesem Projekt herzlich danke. Die Qualität dieser Beiträge erschließt sich dem Leser bei der Lektüre. Darüber hinaus aber haben noch viele andere am Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Zunächst gilt mein Dank den vielen Unterstützern der BPM-Best-Practice-Studie sowohl bei den BPM-Werkzeug-Herstellern als auch in den Best-Practice-Unternehmen. Ihre Unterstützung war die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Studie und damit auch für dieses Buch.

Mein weiterer Dank gilt Ulrich Pingel und Simon Schmitt, die an der Erarbeitung des BPM-Checks, der in die BPM-Best-Practice-Untersuchung eingeflossen ist, beteiligt waren. Weiterer Dank gilt Herrn Marcus Schumacher für seine Unterstützung bei der Auswertung. Außerdem danke ich der FH Koblenz und dem Fachbereich Betriebswirtschaft, der mir die Unterstützung und die notwendigen Freiräume für dieses Projekt gegeben hat.

Weiterer Dank gilt Frau Barbara Fess vom Springer-Verlag für die Unterstützung bei Konzeption und Erstellung des Buches, Herrn Martin Zimmermann für die Unterstützung bei der Durchsicht der Texte sowie vielen anderen, die hier nicht explizit genannt werden, mir aber in vielen Gesprächen wichtige Anregungen und Rückmeldungen gaben.

Mein persönlicher Dank gilt meinen Töchtern, die viele Stunden auf ihren Papa verzichten mussten, und schließlich meiner Frau, die für mich bei diesem wie bei vielen anderen Projekten wichtige und kompetente Diskussionspartnerin und Inspirationsquelle war.

Koblenz  
im Februar 2011  
www.komus.de

Ayelt Komus



# Inhalt

## Teil I Erkenntnisse aus der BPM-Best-Practice-Studie

<b>BPM Best Practice – Erfolgsfaktoren der Prozessorientierung</b> .....	3
Ayelt Komus	

## Teil II BPM Best Practice in der Unternehmenspraxis

<b>Über's Malen zum Managen</b> .....	61
Claus Heberling	

<b>BPM-Methoden und -Tools als Basis für wirtschaftliche und compliancegerechte Abläufe im E.ON-Energie-Konzern</b> .....	77
Georg Graf von Büdingen und Sebastian Schlaf	

<b>Erhöhte Produktivität durch automatisierte Prozesse und prozessbasierte Benutzerdokumentation in der INTERPANE Gruppe</b> ....	91
Franziska Goderski und Benedict Groppe	

<b>Kollaborative Prozessmodellierung – Schaffung einer gemeinsamen Prozessplattform für 6 AOKs</b> .....	107
Norbert Sandau	

<b>Von der ICS Compliance zum gelebten Mehrwert – Business Process Management bei Bayer HealthCare</b> .....	123
Markwart Lutterbeck	

<b>Optimierte Prozesse im Rechenzentrum mit gelebtem Business Process Management</b> .....	143
Manfred Heckmeier	

<b>Miles &amp; More – Prozessmanagement im weltweiten Kundenservice</b> .....	155
Thomas Gesing, Thorsten Hanisch und Sven Wichtrup	

<b>Orinoco – Eine BPM-/SOA-Erfolgsgeschichte in der Deutschen Bank</b> .....	173
Frank Pfeiffer und Dieter Flöck	
<b>AGIL: Nachhaltige Verbesserung des Geschäftserfolges durch ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement</b> .....	189
Monique Radisch, Dirk Rehse und Jörg Junges	
<b>Teil III Impulse für Better Best Practices</b>	
<b>Praxis und Potenziale der Kombination von Business Process Management und Six Sigma</b> .....	207
Bert Leyendecker und Ayelt Komus	
<b>BPM-Round-Trip: Wunsch oder Wirklichkeit?</b> .....	219
Thomas Allweyer	
<b>Biografie des Herausgebers</b> .....	235



# BPM Best Practice – Erfolgsfaktoren der Prozessorientierung

Ayelt Komus

**Zusammenfassung** Eine Vielzahl von Studien hat in den letzten Jahren Erkenntnisse über die Praxis des BPM erbracht. In der BPM-Best-Practice-Studie wurden in Form von persönlichen Gesprächen mit durch eine Positiv-Auswahl ermittelten BPM-Best-Practice-Unternehmen wichtige Erkenntnisse über Gemeinsamkeiten und Unterschiede guter BPM-Practices herausgearbeitet. Wieder einmal zeigten sich die hohen Nutzenpotenziale des BPM. Auffallend ist die Trennung zwischen Business BPM und technischem BPM. Für die Bereiche Steuerung, Technologie, Struktur und Mensch lassen sich Hinweise für das BPM ableiten. Darüber hinaus ergeben sich bei der situationsadäquaten Auswahl von Methoden und Werkzeugen sowie für eine verbesserte Integration von technischem und Business BPM weitere Ansatzpunkte.

**Schlüsselwörter** BPM Best Practice • Technisches BPM • Business BPM • Positiv-Auswahl • Erfolgsfaktoren • Steuerung • Technologie • Struktur • Mensch • Social Media • Integration • Lose Kopplung • IT-Strategie • BPM-Strategie • Pragmatismus • Prozesslandkarte • Enterprise Architecture Management • Round Trip

## 1 Das Beste aus zwei Welten: funktionale und prozessorientierte Organisationsgestaltung

Menschliche Arbeitsteilung ist ein Phänomen so alt wie die Zivilisation. Nicht erst mit Ricardos komparativen Wettbewerbsvorteilen oder Adam Smiths systematischer Diskussion der Grenzen der Spezialisierung wurden Aufgaben nach Geschlechtern, nach Beruf, Stand oder Region aufgeteilt. Als mit Fords Fließbandproduktion Taylors „Scientific Management“ praktische Anwendung fand, wurden die Vorteile

---

A. Komus (✉)  
Fachhochschule Koblenz, Fachbereich Betriebswirtschaft, Konrad-Zuse-Straße 1,  
56075 Koblenz, Deutschland  
E-Mail: komus@fh-koblenz.de  
URL: www.komus.de

der funktionalen Spezialisierung als Managementansatz systematisch genutzt und durch das Fließband grundlegende Koordinationsprobleme in einfacher, aber starrer Weise gelöst. Mit zunehmender Globalisierung, moderner Informations- und Kommunikationstechnologie und sinkenden Transportkosten lassen sich die verschiedenen Formen der Arbeitsteilung in nochmals weiter reichender Weise umsetzen.

Die systematische Zerlegung der Wertschöpfungskette in einzelne und voneinander getrennte Abschnitte erlaubt es unter anderem

- Lernkurven schneller zu durchlaufen,
- Spezialwissen schneller aufzubauen bzw. zu vermitteln,
- Arbeitsplätze, Maschinen, Werkzeuge und IT-Systeme auf die speziellen Erfordernisse der jeweiligen Funktion auszurichten,
- Leistungen stärker zu standardisieren und die Planbarkeit zu verbessern,
- Controlling und Monitoring einfacher zu konzipieren und umzusetzen,
- Komplexität in der jeweiligen Wertschöpfungsstufe zu reduzieren und den jeweiligen Arbeitsschritt zu kapseln.

Gleichzeitig bedeutet die Abkehr von der ganzheitlichen durchgängigen Bearbeitung durch eine oder wenige Personen auch Nachteile. Fragmentierung und fehlender direkter Kontakt zum endgültigen Leistungsempfänger in den früheren Wertschöpfungsstufen erschweren unter anderem

- die Koordination,
- die Optimierung,
- Produktinnovation und Produktvariation,
- flexible Reaktion auf kurzfristige Änderungen der Kundenwünsche und andere nicht vorhersehbare Änderungen,
- die Motivation

bezogen auf den Gesamtprozess.

Der resultierende Zielkonflikt zwischen den Potenzialen der funktionalen Ausrichtung und ihren Nachteilen bezogen auf die ganzheitliche wertschöpfungskettenübergreifende Leistungserstellung bedingt das grundlegende Dilemma der Prozessoptimierung: Je weiter die Optimierungspotenziale der funktionalen Spezialisierung genutzt werden, desto schwieriger wird es, den Zielen des gesamten Prozesses gerecht zu werden. In vielen Fällen wird diese Konstellation noch durch weitere Aspekte wie dem Wunsch nach verstärkter regionaler Ausrichtung, Strukturierung nach Kunden- oder Produktsegmenten o. ä. erschwert.

Die Entwicklung von Lösungen, die den verschiedenen Optimierungsstoßrichtungen im Sinne der übergeordneten Organisationsziele optimal gerecht werden, ist Gegenstand eines sinnvollen *Business Process Management*.

Die European Association of Business Process Management (EABPM) definiert BPM als „*systematischen Ansatz, um sowohl automatisierte als auch nicht automatisierte Prozesse zu erfassen, zu gestalten, auszuführen, zu dokumentieren, zu messen, zu überwachen und zu steuern und damit nachhaltig die mit der Unternehmensstrategie abgestimmten Ziele zu erreichen. BPM umfasst die bewusste und zunehmend IT-gestützte Bestimmung, Verbesserung, Innovation und Erhaltung von End-to-end-Prozessen*“ (EABPM 2009, S. 38 f.).

BPM und Prozessorientierung sind keine Alternativen zur zumeist funktionalen arbeitsteiligen Organisation der Wertschöpfung. Gerade aufgrund der Vorteile zunehmender Arbeitsteiligkeit steigt die Bedeutung von Methodik und BPM-Werkzeugen.

## 2 Was ist BPM?

Trotz oder gerade wegen einer Vielzahl von Publikationen, Softwaresystemen, Beratungsangeboten, Konferenzen etc. zum Thema BPM ist der Begriff des „Business Process Management“ selbst regelmäßig Gegenstand der Diskussion.

Die Ursachen für die deutlich spürbare Verunsicherung ob der Abgrenzung des Begriffs sind Faktoren wie

- der Wandel von einem radikalen zu einem kontinuierlichen Ansatz über die Zeit,
- eine Vielzahl eng verwandter Begriffe, die oft mit eigener Bedeutung „aufgeladen“ werden und teilweise nur des besseren Klanges wegen oder zur Marketing-Differenzierung eingeführt oder genutzt werden (bspw. Business Process Engineering, Business Process Re-Engineering, Geschäftsprozessmanagement bis hin zu den verwandten Begriffen Workflow etc.),
- die zwar eng miteinander zusammenhängenden aber in verschiedener Hinsicht dann doch unterschiedlichen technischen und management-orientierten Perspektiven, die zudem von teils unterschiedlichen Gruppen (IT, Management, ...) verwandt werden.

Folgend wird kurz die Historie des BPM zusammengefasst und dabei auch auf die verschiedenen Ausprägungen des technischen und des Business BPM eingegangen.

### 2.1 *Business BPM (auch BPA oder BPMA)*

Die Relevanz der Ablauforganisation für den Unternehmenserfolg wurde bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts von Nordsieck herausgestellt. Nachdem in Deutschland Autoren wie Gaitanides und Scheer die Prozesssicht wieder in den Vordergrund der Betrachtung gerückt hatten, erlangte sie mit der Forderung nach einem radikalen „Business Process Re-Engineering“ zu Beginn der 90er Jahre weltweit große Aufmerksamkeit.

Der in diesen Ansätzen vertretene Optimierungsansatz nutzte die Möglichkeiten der neuen Informationstechnologie und versuchte bspw. die Potenziale der abteilungsübergreifend in Echtzeit verfügbaren Daten in Beschaffungsprozessen zu nutzen (vgl. bspw. Hammer und Champy 1994, S. 39 ff.). Gleichzeitig gewann das Thema durch die in Breite aufkommenden Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) an zusätzlicher Bedeutung. Die diesen Systemen – allen voran

SAPs R/2 und R/3 – zugrunde liegende enge Integration machte eine Betrachtung der Geschäftsprozesse in bisher nicht da gewesener Konsequenz nicht nur konkret umsetzbar, sondern auch notwendig. Konnten Fehler in der Prozesslogik der verschiedenen IT-Systeme bisher durch „Work-Arounds“ und Mitarbeiterintelligenz ausgeglichen oder zumindest „unterdrückt“ werden, machten die neuen Dimensionen der Automatisierung sowie der Daten- und Systemintegration nun die Auseinandersetzung mit den Prozessen unabdingbar – im Übrigen wohl in den meisten Fällen der wichtigste Grund für weitreichende Budgetüberschreitungen bei ERP-Einführungsprojekten.

Gleichwohl ist festzustellen, dass die Prozessoptimierungsprojekte sowie die prozessorientierten ERP-Einführungsprojekte der 90er Jahre vor allem auf managementorientierten oder fachlichen Konzepten fußten, die dann mithilfe der damaligen IT-Systeme umgesetzt wurden – auch wenn es häufig die in der IT implementierten Prozesse waren, die die Rahmenbedingungen für eben diese Prozess-Fachkonzepte vorgaben. Insgesamt kann diese Ausprägung des BPM entsprechend als *Business BPM* bezeichnet werden.

Als Begrifflichkeit für das Business BPM wird im Kontext der unterstützenden IT-Werkzeuge auch von Business Process Analysis (BPA) (vgl. bspw. Norton et al. 2010) gesprochen. An anderer Stelle wird von Business Process Modeling und Analysis (BPMA) gesprochen.

Business Process Modeling und Analysis (BPMA) beginnt mit der Konzeption und Beschreibung eines Prozesses. Es werden Prozessmodelle erstellt und verschiedene Szenarien oder Alternativprozesse konstruiert, um das Verhalten der Prozesse zu analysieren und deren Leistungsverhalten zu optimieren.

Die für BPMA verfügbaren Instrumente beginnen mit Applikationen, die lediglich die grafische Darstellung des Prozesses unterstützen und detaillierte Beschreibungen der Ziele und Anforderungen des Prozesses ermöglichen. (EABPM 2009, S. 244)

## 2.2 *Technisches BPM*

Neben der zunehmenden Prozessintegration durch ERP-Systeme wurde die Umsetzung der Prozessorientierung in den 90er Jahren durch die neu aufkommenden „Workflowmanagement-Systeme“ IT-seitig vorangetrieben. Diese Systeme zielten darauf ab, Prozesse ausführbar zu machen. Wichtige Kennzeichen waren die Konfiguration des Systems durch grafische Oberflächen auf Basis von Prozessmodellen, die den Ablauf abbildeten. Weitere wichtige Merkmale zur verbesserten Prozessunterstützung waren Funktionalitäten wie der kontextgerechte Aufruf der jeweiligen Fachapplikationen und das Weiterreichen der fallbezogenen Daten an die Applikationen. Möglichkeiten der systematischen Prozesssteuerung, des Monitorings und der Analyse erlaubten zudem das fallbezogene Management von Prozessen wie auch die nachhaltige Analyse und Optimierung.

Die Technologie der Workflowmanagement-Systeme wurde später in wichtigen Aspekten um die Technologieansätze der Enterprise Application Integration (EAI) – vor

allem gekennzeichnet durch die Schaffung eines gemeinsamen Datenbusses (Enterprise Service Bus) – und später die Diskussion um eine SOA (Service Oriented Architecture) erweitert.

Weitere wichtige Entwicklungen waren zudem die Verabschiedung verschiedener Standards insbesondere der Web Services Business Process Execution Language (BPEL) und der Business Process Modelling Notation (BPMN)<sup>1</sup> als gemeinsamer Standard, der von vielen BPM-Systemen aufgegriffen wurde und so die Entwicklung und den Austausch von Prozessmodellen vereinfacht hat.

Unter Berücksichtigung dieser neuen Einflüsse entwickelte sich zunehmend eine Gruppe von IT-Werkzeugen, die als Business-Process-Management-Systeme oder Business Process Management Suites (BPMS) bezeichnet werden. Diese Systeme nahmen den Ansatz der Workflow-Management-Systeme auf und integrierten die dargestellten neuen technischen Möglichkeiten. Mit der Fokussierung auf die technische Ausführung („Execution“) kann auch von „Technology-BPM“ oder technischem BPM gesprochen werden.

Die EABPM erklärt Business-Process-Management-Systeme als *„System aufeinander abgestimmter (interoperabler), spezialisierter IT-Anwendungen, die ein breites Spektrum aller notwendigen Funktionen zur **Modellierung und Simulation, Analyse, Entwicklung und zum Betrieb** von BPM-Lösungen unterstützen (auch BPM-Suite genannt)“* (EABPM 2009, S. 299). Es bleibt somit festzuhalten, dass bei BPMS zur Abgrenzung von BPA-Tools ein großes Gewicht auf das Leistungsmerkmal der Ausführung gelegt wird, aber häufig auch eine für BPA-Tools kennzeichnende Modellierungs-Komponente anbieten.

In der Praxis beinhaltet das technische BPM unterschiedlich weitreichende Ausprägungen des Business BPM. Die Prozessorientierung sowie die weitreichende Parametrisierung bzw. Programmierung des Systems in Form von (Prozess-)modellen ist ja eben ein zentrales Merkmal der BPMS, insbesondere in der Abgrenzung zu anderen IT-Ausführungssystemen wie etwa ERP-Systemen. Allerdings lässt sich ebenso feststellen, dass mit den typischen Zielen des technischen BPM oftmals Zielsetzungen des Business BPM nur nachrangig berücksichtigt werden. Als solche Zielsetzungen, die oft vernachlässigt werden, sind etwa zu nennen:

- Berücksichtigung von Non-IT-Aspekten des Prozessmanagements,
- Einordnung des Projektes außerhalb der IT,
- Durchgängigkeit und umfassender Ansatz der BPM-Konzeption,
- Topmanagement-Orientierung und oft auch Topmanagement-Nähe,
- Governance, Risiko-Management, Compliance, also die interne und externe Erfüllung gesetzlicher oder normativer Ansprüche an eine Organisation, und QM.

An vielen Stellen werden die Unterschiede in Philosophie und Zielrichtung sowie in unterschiedlichen Anforderungen an die Modelle deutlich. Es steht zu befürchten, dass auch aktuelle Modellierungsstandards wie BPMN nur begrenzt dazu beitragen können, diese Kluft zu überwinden.

---

<sup>1</sup> Die Object Management Group (2010) spricht auch von „Business Process Model and Notation“.

### 2.3 Zitate zum BPM

Einen interessanten Überblick über die verschiedenen Sichtweisen dessen, was BPM ist, geben auch die ausgewählten Antworten der Gesprächspartner auf die Frage, worum es sich bei BPM handelt. Sie zeigen zudem, wie vielschichtig BPM in der Praxis erlebt wird:

- *„Eine Philosophie, keine Technik. Nicht das Rezept, sondern das Kochbuch für die Unternehmensführung.“*
- *„Viel Arbeit, man sitzt zwischen allen Stühlen und das ganz alleine. Manchmal bester Freund, manchmal gehasster Feind, man wünscht sich, man würde plain SAP machen. BPM führt zur Verschwörer-Mentalität.“*
- *„Alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielorientierten Führung und Steuerung der Geschäftsprozesse im Unternehmen, die viele Kulturaspekte beinhalten.“*
- *„Englischer Begriff, Geschäftsprozessmanagement, BPMS, BPMA.“*
- *„Standardisierung, Steuerung und Leben der wesentlichen geschäftskritischen Abläufe im Unternehmen mit Tool-Unterstützung.“*

## 3 BPM-Studien des BPM-Labors an der FH Koblenz

Im BPM-Labor der Fachhochschule Koblenz wurden in den letzten Jahren unter der Leitung des Verfassers verschiedene empirische Studien durchgeführt, die sich unter anderem mit den Nutzenpotenzialen des BPM auseinandergesetzt haben.

Vier dieser Studien bilden dabei in weiten Teilen die Grundlage der dargestellten Erkenntnisse. Dabei handelt es sich um die Studien

- BPM-Umfrage,
- BPM und Six Sigma,
- BPM-Check und
- BPM Best Practice.

### 3.1 BPM Umfrage, BPM und Six Sigma, BPM-Check

Die „BPM-Umfrage“ (Pingel und Schmitt 2007) fokussierte auf den Status-Quo des BPM im deutschsprachigen Raum und zielte dabei insbesondere auf den Unterschied zwischen den gelebten BPM Practices in Großunternehmen und in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ab. Die Umfrage wurde webbasiert durchgeführt. Über 500 Unternehmen nahmen teil.

Die Studie „BPM und Six Sigma“ untersuchte neben allgemeinen Aspekten des BPM vor allem die Praxis und die Potenziale einer systematischen Kombination



- „Entwicklung aus operativer Notwendigkeit (Scanning & Workflow)“
- „Vorstandsvorgabe: Zufriedenheit verbessern“
- „Zunächst, lauwarme Unterstützung durch das Topmanagement; später konkrete“
- „Ergebnisse mit BPMS haben deutliche Akzeptanzsteigerung (weitere Ausweitung) ermöglicht (Prozessmodelle vorher wenig beachtet)“
- „Mittleres Management und Vorstände der Konzerngesellschaften (2. Führungsebene bezogen auf Gruppe) haben BPM als Mittel zur Lösung der Probleme durch organisatorisch zerschnittene Prozesse erkannt; dann Akzeptanz durch Holding-Vorstand“
- „Damaliger Vorstand“
- „2. Führungsebene“
- „Bottom-up“
- „Operative Notwendigkeiten – mittleres Management“
- „Leiter Prozess- und Informations-Management“ mit entsprechender Vorgesichte“
- „Topmanagement, QM-Notwendigkeit“
- „Topmanagement (Sarbanes-Oxley-Vorteile erhalten)“
- „Normforderung, Geschäftsführung“
- „Operative Notwendigkeit, Sarbanes-Oxley-Vorteile“

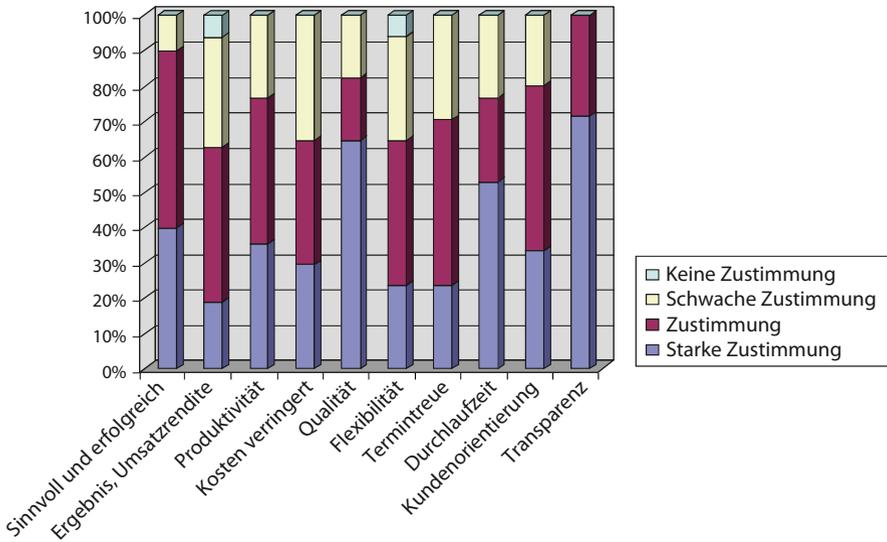
BPM-Treiber können sehr verschieden sein. Sind weder Zwang zur Prozessorientierung – bspw. aufgrund von Compliance-Vorgaben – noch technologische begründete Vorteile augenscheinlich, so ist die Fähigkeit zur nutzenorientierten Argumentation aus der Sicht der Unternehmensleitung erfolgsentscheidend.

## 5 Nutzenpotenziale eines systematischen Business Process Managements

Die BPM Best Practice Studie gab erneut deutliche Hinweise auf die Erfolgspotenziale einer systematischen BPM-Durchführung, aber auch darauf, dass systematisches BPM und allgemeiner Unternehmenserfolg insgesamt positiv miteinander korrelieren.

### 5.1 Unmittelbarer Erfolg durch BPM

Gefragt nach den durch BPM realisierten Verbesserungen ergab sich das folgende Bild (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3** Durch BPM erreichte Verbesserungen. (Best Practice BPM)

Insgesamt ergibt sich also ein sehr positives Bild. Werden die Arten der Verbesserung nach der Zustimmung geordnet, dann zeigt sich vor allem bei Transparenz, Gesamtbetrachtung, Qualitätssteigerung und Kundenorientierung/-zufriedenheit sehr weitreichende Zustimmung. Damit wird erneut deutlich, dass Kosteneinsparungen bei den Prozessen nur im Mittelfeld der realisierten Verbesserungen stehen. Ähnliche Ergebnisse konnten auch in der BPM-Umfrage und in der Studie BPM und Six Sigma ermittelt werden.

Die relative Dominanz schwieriger zu messender Verbesserungen erklärt zum Teil, warum der Nachweis von Verbesserungen durch Prozessmanagement nicht immer selbstverständlich ist. 59 % der Teilnehmer konnten bei vielen Prozessen klare Verbesserungen realisieren, nachweisen und kommunizieren. 24 % verwiesen auf einzelne, nachvollziehbare Verbesserungsergebnisse. An vielen Stellen wurden Schwierigkeiten bei der Quantifizierung als wichtiger Hinderungsgrund der Bewertung genannt.

Geht es um die Bewertung der Verbesserungen in Form der „harten“ Kennzahl des Return on Investments (ROI), so verringert sich die Zahl der Unternehmen mit durchgeführten Nachweisen weiter. Bezogen auf die gesamten unternehmensweiten BPM-Aktivitäten war nur ein Unternehmen in der Lage bzw. willens, einen übergreifenden Return on Investment (ROI) auszuweisen. Der dabei ermittelte ROI belief sich auf 16 %. Weitere drei der interviewten 17 Unternehmen konnten bzw. wollten ROIs projektbezogen ausweisen und kamen dabei auf Werte von über 16 % bzw. 8–11 %. In den Gesprächen zeigte sich, dass methodische Probleme der Bewertung und der Aufwand wichtige Gründe waren, die eine derartige ROI-Ermittlung erschwerten. Dies wurde insbesondere beim Business BPM angeführt.

Der Trend zu stärkeren ROI-Nachweisen im technischen BPM wurde durch die wahrgenommene Zufriedenheit mit den BPM-Erfolgen ergänzt. An vielen Stellen ließ sich bei Anwendern von BPMS die Stimmung mit „Begeisterung“ für die rea-

lisierten Verbesserungen beschreiben, während Business-BPM-Vertreter eine zwar sehr positive aber eher arbeitsame Stimmung verbreiteten. Angesichts des subjektiven Charakters der Wahrnehmung sowie der unterschiedlichen Ausprägungen der Ergebnisse bei technischem und Business BPM lässt dies aber keinen Schluss über den wirklichen Nutzen der durchgeführten BPM-Aktivitäten zu.

## **5.2 *Unternehmenserfolg und systematisches BPM***

Die Ergebnisse der Studie zum Erfolg der Unternehmen allgemein bestätigten ein weiteres Mal die ausgeprägte positive Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und systematischer BPM-Anwendung. Auch, wenn eine Korrelation eben keine Kausalität darstellt, so zeigt sich wiederholt, dass Unternehmenserfolg und BPM einherzugehen scheinen.

Bereits in der BPM-Umfrage wurden im Median höhere Umsatzrenditen bei den Unternehmen, die gezielt BPM betreiben, im Vergleich zu den anderen Befragungsteilnehmern ermittelt. Im Rahmen der Studie BPM und Six Sigma tendierten die Unternehmen ebenfalls bei ihren Angaben zur Umsatzrendite zu höheren Werten als Nicht-BPM-Anwender. Kombiniertes von BPM und Six Sigma erzielten demnach noch bessere Ergebnisse.

Die BPM-Best-Practice-Studie ergab ebenfalls ein positives Bild. Nur 24 % der Unternehmen schätzten sich selbst allgemein als ähnlich erfolgreich wie andere Unternehmen der Branche ein. Die anderen Unternehmen betrachteten sich als erfolgreicher (35 %) bzw. deutlich erfolgreicher (41 %).

Auch bei der Einschätzung der Ebit-Quote im Branchenvergleich ergab sich ein deutlich positives Bild. Zwei Unternehmen, die ihre Ebit-Quote unterhalb des Branchenschnitts vermuteten oder wussten, stehen neun Unternehmen gegenüber, die wussten oder annahmen, dass ihre Ebit-Quote im Vergleich zur Branche besser war.

Insgesamt lieferten die BPM-Best-Practice-Gespräche also klare Anhaltspunkte dafür, dass erfolgreiches BPM und Unternehmenserfolg korrelieren.

Die BPM-Best-Practice-Studie bestätigte ein weiteres Mal die positive Korrelation zwischen systematischem BPM und Unternehmenserfolg.

## **6 BPM-Best-Practice-Hinweise – Steuerung**

### **6.1 *BPM-Unternehmens-Strategie-Alignment***

In der Literatur wird auf die Notwendigkeit der Abstimmung von Unternehmensstrategie und Prozesszielsystem verwiesen (bspw. Allweyer 2005, S. 109 ff. oder EABPM 2009)

Die Best-Practice-Studie zeigte, dass die explizite und systematische Abstimmung von Unternehmensstrategie und BPM eher selten ist. Nach dem gelebten Prozess der Abstimmung zwischen BPM und Unternehmensstrategie gefragt, antworteten mit „explizit“ 18 % der befragten Unternehmen. 65 % der befragten Unternehmen gaben „implizit“ an. 18 % der Unternehmen antworteten mit „kaum“ oder „gar nicht.“

Diese Verteilung lässt sich gut mit dem Eindruck aus den persönlichen Gesprächen in Einklang bringen. Das Bild eines systematischen, dokumentierten vorgegebenen Prozesses, der regelmäßig wiederholt wird und zu einer laufend aktualisierten und dokumentierten Geschäftsprozessstrategie führt, scheint nur in wenigen Fällen die gelebte Praxis zu sein. Gleichwohl findet eine enge Abstimmung der gelebten Prozessziele mit den Geschäftszielen statt. Durch Mechanismen wie Abstimmungsgespräche mit der Leitung, gutes Verständnis der betriebswirtschaftlichen Rahmenparameter und des Zielsystems der Unternehmen seitens der BPM-Verantwortlichen wird dafür gesorgt, dass das BPM unmittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt. Fehler, wie übertriebene Fokussierung auf eine korrekte Befolgung der Methode bzw. Einsatz der Methode als Selbstzweck, waren nicht zu erkennen. Stattdessen zeigten sich bei den Best Practices an vielen Stellen Zielorientierung auf Basis der betrieblichen Rahmenkonstellation und die Fähigkeit, die angestrebten bzw. realisierten Ziele auch im Sinne der Rahmenkonstellation zu formulieren.

Die BPM-Strategieentwicklung der Best-Practice-Unternehmen folgte *nur selten* einem expliziten, systematischen Prozess. Über implizite Mechanismen und insbesondere gutes Verständnis für die Ziele und Prozesse des Unternehmens werden die Prozesse auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet.

## **6.2 Differenzierte Prozessbetrachtung und Steuerung über Prozesslandkarten**

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Steuerung des BPM ist die differenzierte Betrachtung der Geschäftsprozesse. Um den Prozessen entsprechend ihrer unterschiedlichen Optimierungspotenziale, Optimierungszielrichtungen und -ansätze differenziert gerecht zu werden, ist es notwendig, sie aufzulisten und zu kategorisieren. Dies ist u. a. die Basis dafür, überhaupt bei den richtigen Prozessen anzusetzen und mit geeigneten IT-Werkzeugen vorzugehen. Während beispielsweise bestimmte Prozesse mithilfe von BPMS sehr gut unterstützt werden können, sind an anderer Stelle vor allem rein strukturelle Veränderungen, Ausbildungsmaßnahmen o. ä. in den Vordergrund zu stellen.

Diesen differenzierten Erfordernissen werden die Unternehmen mit den folgenden Methoden gerecht:

- 71 % verfügen über eine Auflistung von Prozessen, die besonders im Fokus stehen,
- 94 % haben Prozesslandkarten mit Zuordnung zu Kategorien wie Kern-, Unterstützungsprozesse,
- 100 % haben Kernprozesse modelliert und verfügbar.

Aus der unterschiedlichen Natur eines technischen und eines Business BPM heraus ergeben sich verschiedene Vorgehensweisen in der Strukturierung. Während technisches BPM vielfach die Möglichkeiten der technischen Unterstützung in bestimmten Prozessen sucht, ist Business BPM in vielen Fällen durch die gesamthafte Betrachtung aller Prozesse der Organisation geprägt.

Dementsprechend zeigt sich oft auch ein unterschiedlich umfassender Blickwinkel auf die Geschäftsprozesse. Während beim Business BPM zumeist das gesamte Unternehmen oder die gesamte Unternehmenseinheit betrachtet werden, grenzen die Anwender von BPMS ihren Betrachtungsraum meist enger ab. Wie umfänglich eine Prozesslandkarte ist, differiert also deutlich.

Allgemein wurde aber offensichtlich, dass eine grundlegende Darstellung der Prozesse, denen eine erhöhte Bedeutung zugemessen wird, unumgänglich ist. Die Darstellung der End-to-End-Prozesse prägen Sprache und Denken bei Diskussion und Konzeption. Sie ist die Basis für alle weiteren organisatorischen und technischen Maßnahmen wie etwa auch das Einsetzen von Prozessverantwortlichen oder die Unterstützung durch BPMS etc.

Erfolgreiche BPM-Unternehmen haben die für ihre Aufgaben relevanten Prozesse auf der obersten Ebene End-to-End dargestellt. Diese Darstellungen geben den Rahmen für die weitergehenden Diskussionen und Konzeptionen.

### **6.3 Nutzung prozessorientierter Kennzahlen**

Knapp über die Hälfte der Teilnehmer arbeitet systematisch mit Zielen, Kennzahlen und deren Messung. Die restlichen Teilnehmer geben an, nur für einige Geschäftsprozesse Ziele und Kennzahlen definiert zu haben und deren Messung zu betreiben. Interessanterweise ergibt sich nach den Angaben der Unternehmen keine grundlegende Veränderung der Verteilung bei ihrer differenzierten Betrachtung nach Business bzw. technischem BPM.

Stellt man bei den erreichten Verbesserungen durch BPM (vgl. auch oben Abb. 3) die Angaben der Unternehmen, die systematisch Prozesskennzahlen nutzen, den Angaben derer, die Prozesskennzahlen nur vereinzelt verwenden, gegenüber, so stellen sich die ohnehin schon sehr positiven Ergebnisse bei der ersten Gruppe nochmals deutlich verbessert dar. Den Unternehmen mit systematischer Kennzahlendefinition und -messung gelang es also nach eigenen Angaben noch weiter reichende Verbesserungen in den Prozessen zu realisieren.

Bedenkt man, dass die systematische Verfolgung von Prozesskennzahlen in der Mehrzahl der Fälle zu erhöhten Kosten führt, ist die Wirtschaftlichkeit damit zwar noch nicht belegt, es zeigt aber die Möglichkeit, mit entsprechender prozessorientierter Systematik die Qualität der Prozesse gezielt zu verbessern. Die dargestellte Möglichkeit der gezielten Kombination der sehr stark kennzahlenorientierten Six-Sigma-Methodik mit BPM gewährt ebenfalls einen weiteren Hinweis auf die Potenziale prozessorientierter Kennzahlen. Da auch die Umsetzung der Six-Sigma-Methodik mit relevanten Kosten verbunden ist, ist die differenzierte Behandlung der Geschäftsprozesse dabei umso wichtiger. Nicht für alle Geschäftsprozesse können umfassende prozessorientierte Kennzahlen definiert, gemessen und interpretiert werden. Der potenzielle Wertbeitrag der einzelnen Geschäftsprozesse muss ausreichend verstanden und beurteilt werden.

Die systematische Definition und Verfolgung prozessorientierter Kennzahlen leistet einen wichtigen Beitrag zur Prozessoptimierung. Angesichts der erhöhten Ressourcenbindung ist eine differenzierte Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Wertbeiträge der einzelnen Geschäftsprozesse zu den Unternehmenszielen unabdingbar.

#### **6.4 Einbindung von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern**

Die Mehrzahl der Unternehmen verzichtet in der Praxis auf eine *enge* Einbindung von Kunden, Lieferanten und Partnern in die BPM-Aktivitäten. Nur ein Viertel der Unternehmen gab an, dies zu tun. Weitere 6 % sagten aus, dies bei den meisten BPM-Aktivitäten und Prozessen zu tun. Hier mögen die Strukturen des Zusammenwirkens in den vornehmlich administrativen Prozessen eine wichtige Rolle spielen. Während bspw. in der Automobilfertigung die Prozessgestaltung mit wenigen Schlüssellieferanten bzw. -abnehmern hohe Potenziale verspricht, sind die externen Partner wohl oft zu zahlreich – bspw. Kunden von Banken, Versicherungen, Versorgern –, die Prozesse sind nach innen fokussiert oder eine Abstimmung ist sehr schwierig bzw. unnötig, da die Prozesse ohnehin fest definiert sind (bspw. Finanzamt, Lieferantenwechsel bei Versorgungsunternehmen nach Vorgaben der Bundesnetzagentur).

Die hier betrachteten empirischen Ergebnisse reichen also nicht aus, um die Forderung nach einer allgemeinen, grundlegenden und umfassenden systematischen Zusammenarbeit abzuleiten. Interessanterweise geben auch andere Studien kaum Hinweise auf eine systematische Kunden bzw. Lieferanteneinbindung. Zwar spielen die Kundenorientierung und die zum Teil gemessene Kundenzufriedenheit in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle (vgl. bspw. den Beitrag von Radisch, Rehse und Junges in diesem Buch), aber eine durchgängige gemeinsame Optimierung der

Prozesse mit den Partnern, die vor oder nach der Wertschöpfungskette des Unternehmens stehen, ist die Ausnahme. Dies ist angesichts der stets geforderten End-to-End-Sichtweise und der sicherlich durch Organisationsgrenzen oftmals schlecht abgestimmten Schnittstellen in der ersten Betrachtung überraschend. Andererseits ist natürlich von deutlich erhöhten Aufwänden auszugehen, sobald die Prozessgestaltung die Organisationsgrenzen überschreitet.

Die systematische und enge Einbindung von Prozessbeteiligten bzw. -interessierten fokussiert sich in der Praxis demnach vor allem auf die eigene Organisation wie in Abschn. 9 ausführlicher dargestellt.

Die systematische und enge Einbindung von Kunden und Lieferanten in das BPM scheint keine verbreitete Praxis zu sein.

## 7 BPM-Best-Practice-Hinweise – Technologie

Die BPM-Diskussion wird in weiten Teilen auch durch die Debatte über die BPM-Werkzeuge geprägt. Dies überrascht nicht, da die Vorteile guter BPA-Werkzeuge beim Business BPM überzeugend sind und ein technisches BPM ja eben im Kern auf dem Einsatz eines IT-Werkzeuges beruht. Der intelligenten Nutzung von BPM-Werkzeugen kommt daher große Bedeutung zu. In der BPM-Best-Practice-Studie war die Leistungsfähigkeit einzelner Werkzeuge nicht Gegenstand der Untersuchung. Vielmehr sollten im Abschnitt Technologie Nutzungsmuster und Hinweise zum sinnvollen Einsatz unabhängig vom jeweiligen Werkzeug erarbeitet werden.

### 7.1 *Werkzeugfunktionalitäten*

Modellierung und Prozessdokumentation sind Funktionalitäten, die in allen befragten Unternehmen mithilfe der eingesetzten BPM-Tools bearbeitet werden. Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass die Kontakte zu den Unternehmen zum Großteil durch BPM-Tool-Hersteller-Empfehlungen zustande kamen. Damit reduzierten sich die Chancen, Unternehmen als Gesprächspartner zu identifizieren, die evtl. keine spezifischen BPM-Tools zur Dokumentation und Modellierung in Einsatz haben.

Weitere Funktionalitäten, die von mehr als drei Vierteln der Unternehmen genutzt wurden, waren technische Prozessmodellierung, Prozessanalyse und Monitoring. Berücksichtigt man die Dominanz von Unternehmen, die vornehmlich auf Business BPM fokussiert sind, ist der relativ hohe Anteil bei Monitoring und technischer Prozessmodellierung, definiert als „*Konzeption und Engineering für Soft-*

ware-Applikationen“, bemerkenswert. Augenscheinlich nutzen auch die Business-BPM-Anwender die BPA-Tools umfassend zum Monitoring und zur Konzeption bei der Entwicklung von IT-Applikationen.

Ebenfalls drei Viertel der Unternehmen nutzen BPM-Werkzeuge für die Unternehmensarchitektur, zur zusammenhängenden Abbildung von Prozessen, Strategie und IT. Hier zeigt sich der allgemein zu beobachtende Trend, die Sichtweise von reiner Prozessorientierung auf eine ganzheitliche Enterprise Architecture zu erweitern.

Bei knapp unter 60 % der Unternehmen waren die Funktionalitäten Prozesssimulation und Prozesscontrolling relevant.

Die genutzten BPM-Funktionalitäten gehen in den meistens Fällen weit über Modellierung und Dokumentation hinaus. Auch Enterprise Architecture ist inzwischen ein relevantes Thema.

## 7.2 Durchgängigkeit der Werkzeug-Nutzung

Die Darstellung der Leistungsfähigkeit der verschiedenen BPM-Werkzeuge durch die Hersteller wird an vielen Stellen mit dem Aspekt der Durchgängigkeit verknüpft. Oft wird ein Bild gezeichnet, in dem das jeweilige Werkzeug durchgängig die verschiedenen Aufgaben und Unternehmensbereiche unterstützt. Dies soll ein BPM „aus einem Guss“ ermöglichen. Idealtypisch erlaubt ein Werkzeug in einem solchen Szenario die durchgängige Modellierung

- über alle Geschäftsprozesse,
- über alle Unternehmensbereiche,
- über alle Anwendungsfelder,
- über alle Detaillierungsstufen,
- für die verschiedensten Zielgruppen.

Die Integration über viele *Anwendungsfelder* beinhaltet bei BPA-Werkzeugen Modellierung, Analyse, Publishing (also insbesondere Darstellung im Intra-/Extranet), Simulation, Prozesskostenrechnung etc. Bei BPMS-Werkzeugen kommen ausführungsnaher Aspekte wie Integration, Ausführung, Datenaustausch, Prozesssteuerung, Prozessmonitoring etc. hinzu. Oft verweisen gerade BPMS-Hersteller darauf, dass ihre Werkzeuge im Gegensatz zu BPA-Werkzeugen mit der Abdeckung der Ausführung eben den gesamten BPM-Lebenszyklus von der Konzeption und Modellierung über die Ausführung, das Monitoring und die Analyse bis zur verbesserten Konzeption abdecken. Grundlegende interessante Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen eines solchen auch als „Round Trip“ bezeichneten Zyklus beschreibt der Beitrag von Allweyer in diesem Buch.

Die Abdeckung über alle *Detaillierungsstufen* und für verschiedene *Zielgruppen* beschreibt ein Anwendungsszenario, in dem Prozessmodelle der obersten Ebene – auch als Ebene 0 oder Prozesslandkarte bezeichnet – mit detaillierten Darstellungen der jeweils nächsten Ebenen hinterlegt sind. Dies geschieht zum Beispiel durch hierarchische Hinterlegung von Prozessketten unter eine Funktion. Verknüpfungen auf der jeweils selben Detaillierungsebene durch Prozessschnittstellen sollen eine durchgängige Abbildung der Prozesse über das gesamte Unternehmen erlauben. Möglichkeiten wie Web-Publishing, gefilterte Views und andere Funktionalitäten sollen die Erarbeitung und Nutzung der Modelle für die unterschiedlichsten Zielgruppen wie IT-Experten, Prozess-Experten, Leitungsebene, Fachabteilung und Sachbearbeiter ermöglichen.

Die Ergebnisse der Expertengespräche zeigen, dass Durchgängigkeit und Tool-Einheitlichkeit in der Praxis der untersuchten Unternehmen bereits in weiten Teilen umgesetzt sind. Immerhin drei Viertel der Unternehmen geben an, dass ein einheitliches, allgemein verfügbares Tool für die Prozessmodellierung genutzt wird und Modelle in einer durchgängigen Architektur verknüpft sind. Lediglich ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, dass unterschiedliche Software-Produkte für das BPM im Einsatz sind.

In den Gesprächen erwies sich allerdings, dass diese Aussagen weiterer Differenzierung bedürfen. So wurden die Aussagen in der weitergehenden Diskussion oftmals relativiert. In vielen Unternehmen finden sich zwar einheitliche BPM-Systeme, diese umfassen aber eine Vielzahl von Datenbanken für jeweils unterschiedliche Unternehmens- oder Prozessbereiche.

In vielen Unternehmen sind die Datenbanken für verschiedene Bereiche aufgebaut worden und nicht toolseitig miteinander verknüpft. Oft werden trotz unternehmensweiter Entscheidung für ein Werkzeug Sonderlösungen genutzt. In einem Unternehmen war bspw. ein hochgradig compliancerelevanter Prozessbereich vor längerer Zeit mit einem anderen Werkzeug modelliert und abgenommen worden. Um den Genehmigungsprozess nicht erneut durchlaufen zu müssen, wurde das alte Werkzeug weiterhin genutzt.

An vielen Stellen zeigte sich auch, dass spezifische BPM-Werkzeuge für besondere Funktionalitäten genutzt wurden. Hier wurden die Vorteile der spezialisierten Software gewichtiger als die Integration eingestuft („Best-of-Breed-Ansatz“). So etwa einfache Werkzeuge ohne Datenbank-Unterintegration wie Visio o. ä. für einfache Prozessaktivitäten in den Fachabteilungen oder spezifische Werkzeuge für Software-Design und Entwicklung. In mehreren Unternehmen fand Publishing, also die Veröffentlichung der Prozesse in Intra- und Extranet über separate spezialisierte Tools statt.

Best-Practice-Unternehmen streben eine durchgängige und einheitliche Werkzeugnutzung an. In der Praxis geht dies mit einem pragmatischen Umgang mit (vielen) Sonderlösungen und oftmals nicht durchgängig realisierten Modellierungswelten einher. Vielfach werden auch Best-of-Breed-Werkzeuge für spezifische Funktionalitäten eingebunden.

### 7.3 Integration, Verfügbarkeit und Pflege

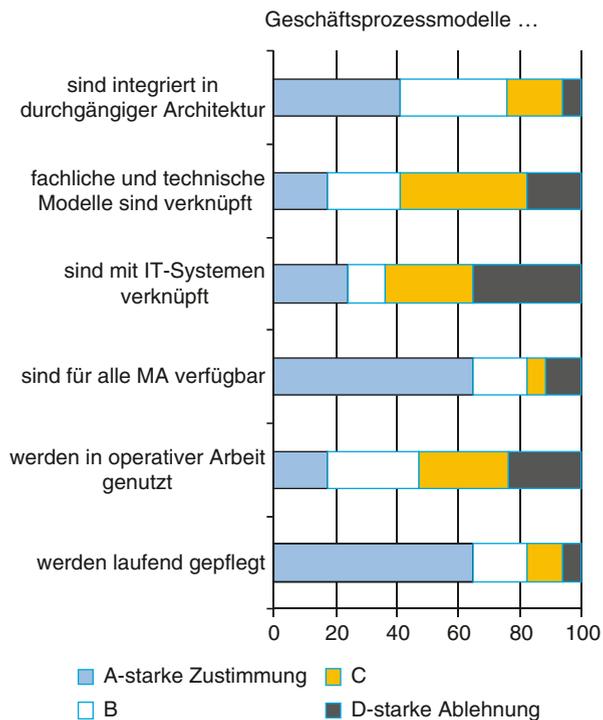
Neben der Einheitlichkeit des BPM-Werkzeuges ist weiterhin die durchgängige Verknüpfung der Modelle untereinander sowie mit anderen Systemen und den Organisationselementen ein wichtiger Aspekt.

Diesbezüglich wurden die Teilnehmer der Best-Practice-Studie nach dem realisierten Grad der Integration in verschiedenen Bereichen gefragt. Im Einzelnen wurden die Integration der Modelle untereinander in einer durchgängigen Architektur, die Verknüpfung zu technisch-orientierten Modellen wie den Modellen in grafischen Editoren von IT-Systemen und zu den IT-Systemen selbst erfragt. Außerdem wurde nach der Verfügbarkeit für die Mitarbeiter, also der Integration zu den Menschen, der Nutzung in der operativen Arbeit und der Pflege gefragt.

Die Verteilung der Ergebnisse, in denen die Befragten jeweils auf einer Skala von „A“ (starke Zustimmung) bis „D“ (starke Ablehnung) antworteten, stellt Abb. 4 dar.

Es zeigt sich, dass die laufende Pflege und die Verfügbarkeit für alle Mitarbeiter jeweils von über 60 % der Befragten vehement bejaht wird. Nimmt man die Zustimmung mit Einschränkungen dazu, so ist dies Praxis in über 80 % der Unternehmen.

Bei der Integration der Modelle in einer durchgängigen Architektur finden sich ebenfalls fast 80 % Zustimmung. Allerdings gewährt nur knapp über der Hälfte



**Abb. 4** Integration, Verfügbarkeit und Pflege von Prozessmodellen

der Antworten eine *starke* Zustimmung. Eine umfassende Vernetzung der Modelle untereinander wird zwar in Teilen erreicht, oft scheint aber die Umsetzung nur teilweise realisiert.

Dies passt zum in den persönlichen Gesprächen gewonnenen Bild. Ähnlich wie bei der Durchgängigkeit der eingesetzten BPM-Werkzeuge scheinen hundertprozentig konsequente Lösungen bzgl. der Durchgängigkeit bei der Verknüpfung der Modelle untereinander eher die Ausnahme zu sein. Vor dem Hintergrund des Best-Practice-Umfelds stellt sich die Frage, ob diese „mangelnde Konsequenz“ nicht eher als Pragmatismus interpretiert werden muss, der neben einer erhöhten Wirtschaftlichkeit auch eine verbesserte Akzeptanz in den Fachabteilungen und schnellere und flexiblere vorweisbare Erfolge in Projekten ermöglicht.

Bei der Frage nach den zur Anwendungsentwicklung genutzten Methoden und Werkzeugen, stellte sich heraus, dass die eher geringe Verknüpfung von Modellen mit IT-Systemen keinesfalls als Abkehr von der Prozessorientierung in der IT-Entwicklung zu interpretieren ist. Alle Unternehmen gaben an, dass „ablauforientierte Überlegungen“ bzw. die Entwicklung auf „Basis von Geschäftsprozessmodellen“ bei der Entwicklung von IT-Anwendungen eine Rolle spielen. Geht es darum, inwieweit die Methoden definiert sind und wie durchgängig sie zum Einsatz kommen, zeigt sich das folgende Bild. Bei fast der Hälfte der Unternehmen kommen „Definierte Methoden und Tools“ auf Basis von Geschäftsprozessmodellen „praktisch immer“ zum Einsatz. Fast ein weiteres Viertel nutzt derartige Methoden „mehrerheitlich“.

Führt man diese Ergebnisse mit den Aussagen zur oft nicht durchgängigen Integration der Prozessmodelle aus Abb. 4 zusammen, lässt sich vermuten, dass die Ansprüche an die Prozessmodelle derart stark differieren, dass kein großer Nutzen durch Integration und die damit verbunden möglichen Synergien gesehen wird: Auch bereits bestehende Prozessmodelle werden anscheinend nicht genutzt, sondern lieber vollständig neu erstellt, da sich die Ansprüche an Modelle bei der Entwicklung und Nutzung von IT-Systemen so stark von den Ansprüchen an fachliche BPM-Modelle unterscheiden.

Eine andere denkbare Interpretation ist eine sich ergebende „Stop-and-Go-Methodik“: Modelle werden nur dann erstellt bzw. an die IT-Systemerfordernisse angepasst und erweitert, wenn sie für eine Neuerstellung oder ein Re-Engineering von IT-Systemen genutzt werden. Für das laufende Geschäft werden keine großen Vorteile in der Integration und der laufenden Pflege aus dem allgemeinen BPM heraus gesehen. Stehen Änderungen an, sind die Modelle so veraltet, dass sie aus dem vorhandenen Modellbestand heraus nicht übernommen werden. Im Ergebnis kommt keine dauerhafte Vernetzung zwischen den Fachmodellen und den IT-Systemen zustande.

Gleichzeitig wird mit der geringen Vernetzung der allgemeinen mit den IT-bezogenen Prozessmodellen deutlich, dass in der Mehrheit der Fälle der vielfach propagierte „Round Trip“ vom Fachmodell zur Ausführung und wieder zum Prozessmodell entweder die Ausnahme ist oder die Modelle als technisch-geprägte getrennt von den anderen übergreifenden, in eine Gesamtarchitektur eingebundenen Modellen entwickelt und gepflegt werden.

Best-Practice-Unternehmen verfolgen einen Ansatz, die Modelle in einer Gesamtarchitektur zu integrieren, gehen dabei aber oft pragmatisch vor. Die technische Verknüpfung zu IT-Systemen und IT-bezogenen Modellen ist nicht die Regel. Damit erscheint auch das Bild eines übergreifenden „Round Trips“ bei der Mehrheit der Unternehmen fraglich. Gleichwohl spielen prozessorientierte Methoden bei der Systementwicklung eine große Rolle.

## 7.4 Einordnung von BPMS

Mit den Überlegungen zur Integration des BPM ergibt sich die Frage nach einer sinnvollen Einordnung und zweckmäßigen Anwendungsfeldern von BPMS.

Hier erweist sich eine Einordnung als sehr überzeugend, die unter anderem bei der Siemens AG Verwendung fand.

Grundidee ist die Anordnung der zu unterstützenden Prozesse nach ihrer Häufigkeit. Es ergibt sich eine Struktur, in der wenige Prozesse durch eine sehr hohe Anzahl von Durchführungen je Zeiteinheit gekennzeichnet sind. Dies sind Standardbestellungen, Standardbuchungsvorgänge für internes und externes Rechnungswesen oder Standardlogistikprozesse wie Wareneingang, Auslieferung etc. Diese Prozesse werden in den meisten Unternehmen inzwischen mit weitgehender Automatisierungsunterstützung durch Betriebliche Informationssysteme wie SAP u. v. a. unterstützt.

Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es eine Vielzahl von Prozessen, die nur sehr selten durchgeführt werden. Insgesamt ergibt sich eine Verteilung mit wenigen Prozessen, die sehr häufig, und einer größeren Zahl von Prozessen, die zunehmend seltener durchgeführt werden. Daraus entsteht eine Long-Tail-Verteilung, wie sie für den Web-Commerce von Anderson (2006) ausführlich mit ihren Besonderheiten und Implikationen diskutiert wurde.

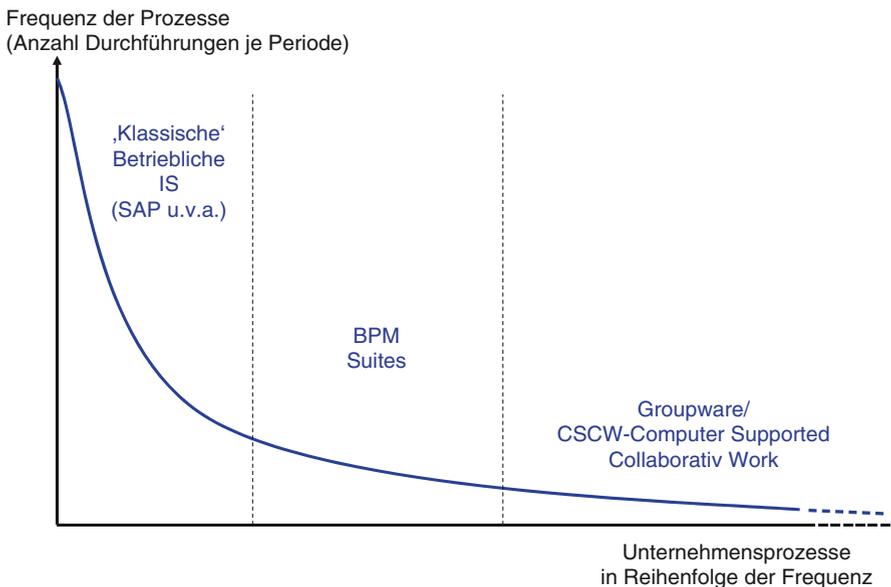
Die „Long-Tail-Prozesse“ mit geringer Durchführungshäufigkeit lassen sich wegen ihrer geringen Wiederholungsrate, fehlender Standardisierbarkeit oder aus anderen Gründen nicht wirtschaftlich automatisieren bzw. systemtechnisch spezifisch abbilden. Hier werden Groupware Systeme und andere Systeme für die Computer Supported Collaborative Work eingesetzt. Produktnamen sind etwa Sharepoint, Outlook, Lotus Notes/Lotus Domino aber auch Wikis, Weblogs u. v. a.

Zwischen diesen beiden Blöcken ergibt sich das nicht scharf abgegrenzte typische Anwendungsfeld, in dem BPMS den größten Nutzen entfalten können. Während die klassischen Betrieblichen Informationssysteme oft nur sehr eingeschränkt anpass- und erweiterbar sind bzw. Änderungen eben gerade auch deshalb, weil sie sehr eng an Massenprozessen ausgerichtet sind, nur mit sehr hohem Aufwand möglich sind, haben die CSCW-Systeme den Nachteil, dass sie den Prozessen zu wenig Struktur geben. Weder wird den Nutzern mithilfe des Systems eine Unterstützung

dazu gegeben, wie der Prozess abzuwickeln ist, noch wird die Einhaltung von Standards erzwungen. Auch Statusverfolgung, Monitoring etc. als Basis von Managemententscheidungen und langfristiger Optimierung sind nicht möglich.

Hier können die typischen Vorteile von BPMS ihre Wirkung entfalten. Mit der starken Prozessorientierung geben sie ausreichend Struktur, erlauben Monitoring und damit operatives Prozessmanagement genauso wie langfristige Optimierung auf Basis von Auswertungen und Analysen. Die Fähigkeit, relativ einfach und flexibel das System unter Nutzung von Prozessmodellen zu konfigurieren, sowie die Möglichkeit zur Integration von Drittsystemen erlauben eine kostengünstige Systemausgestaltung, sodass Wirtschaftlichkeit bereits bei deutlich geringerer Prozesshäufigkeit möglich ist. Abbildung 5 zeigt die Einordnung von BPMS in der Long-Tail-Verteilung der Geschäftsprozesse.

Natürlich ist eine derartige Einordnung eher idealtypisch. Insbesondere bei BPMS, die ihre besonderen Stärken gerade in der Verarbeitung einer sehr großen Anzahl von Prozessinstanzen haben, gibt es weitreichende Überlappungen mit dem Bereich der „klassischen betrieblichen IS“. Die Beiträge der Deutschen Bank und der Lufthansa Miles & More in diesem Buch stellen Beispiele für fließende Übergänge in diesem Bereich dar. Dort ist die Anzahl der Prozessinstanzen je Zeiteinheit sehr hoch. Mit der zunehmenden Leistungsfähigkeit von BPMS und der Öffnung klassischer Betrieblicher Informationssysteme in Richtung SOA ist außerdem davon auszugehen, dass die Grenze zunehmend verwischen wird. Auf der anderen



**Abb. 5** BPMS als Bindeglieder zum Long Tail. (In Anlehnung an Darstellung von Scherer, Siemens IA/DT)



Möglichkeiten der Service Oriented Architecture (SOA) mithilfe eines integrierten IT-BPM-Zentralbereichs zu heben (vgl. auch unten Abb. 10).

In der BPM-Best-Practice-Studie waren CPOs die Ausnahme. Es bleibt die Frage nach Notwendigkeit und Bedeutung über die motivierende Wirkung des formalen Aktes hinaus.

## 9 BPM-Best-Practice-Hinweise – Mensch

Die vierte Untersuchungskategorie der Best-Practice-Studie beleuchtete den Faktor Mensch im Kontext BPM.

### 9.1 Schulungen und Kultur

BPM-Schulungen, auch außerhalb des direkten BPM-Kernteams versetzen Mitarbeiter in die Lage, aktive Beiträge zum BPM zu leisten, aber auch eine fundierte positive Einstellung zur Prozessorientierung aufzubauen.

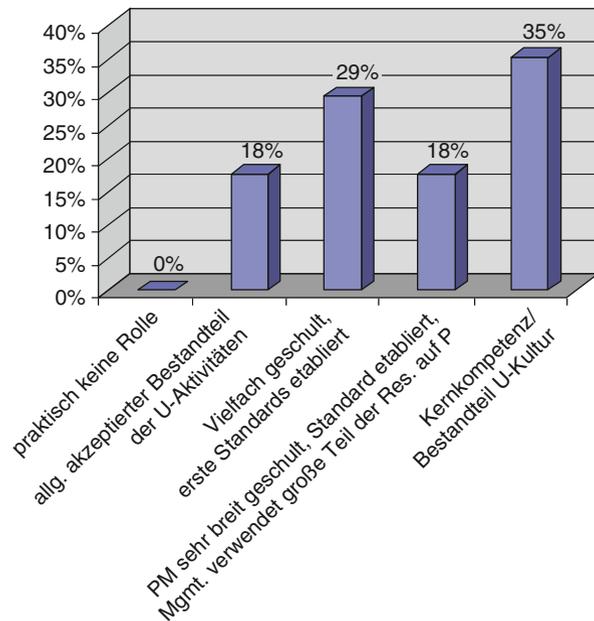
Nur zwei der Best-Practice-Unternehmen schulen BPM nur in geringem Umfang. In beiden Fällen handelte es sich dabei um technische BPM-Anwender. Knapp 30 % der Unternehmen vermitteln BPM allgemein und schulen BPM-Experten intensiver. Über 40 % der Unternehmen vermitteln BPM-Skills an viele Mitarbeiter. Die verbleibenden ca. 18 % haben viele Mitarbeiter gut geschult und Notwendigkeit und Nutzen des BPM vermittelt. Zumindest eine allgemeine Vermittlung des BPM-Ansatzes ist also bei den meisten Unternehmen die Regel. Fast 60 % der Unternehmen schulen ihre Mitarbeiter noch darüber hinaus.

Da BPM-Optimierungen oft in Form von Projekten durchgeführt werden, war ebenfalls die Projektkultur Gegenstand der Gespräche.

Alle Unternehmen sahen Projekte und Projektmanagement als relevant an. Lediglich drei Unternehmen sahen Projektmanagement „nur“ als allgemein akzeptierten Bestandteil der Unternehmensaktivitäten. Die anderen Unternehmen schulen Projektmanagement vielfach. Bis hin zu einem Drittel der Unternehmen, in denen nach eigener Einschätzung Projektmanagement, als Kernkompetenz akzeptiert, einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur einnimmt. Abbildung 6 zeigt die detaillierte Verteilung der Antworten.

Noch ausgeprägter als die hohe Akzeptanz dafür, sich in Form von Projekten mit Neuem auseinanderzusetzen, ist die wahrgenommene Kultur des Wandels verbunden mit der Bereitschaft zur Veränderung. Nach eigenen Einschätzungen werden Veränderungen nur bei knapp mehr als einem Drittel der Unternehmen widerwillig aufgenommen oder als notwendiges Übel akzeptiert. Hingegen ist für fast zwei Drittel der Unternehmen Veränderung akzeptierter Bestandteil der Unternehmenskultur.

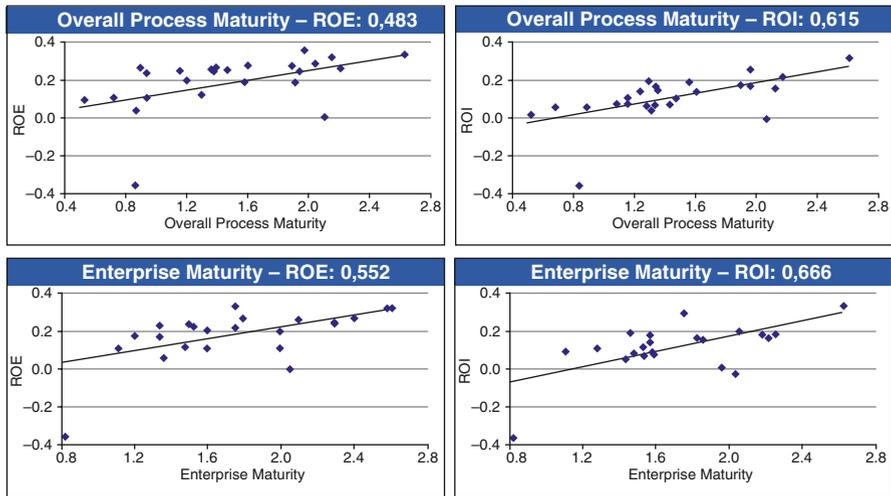
**Abb. 6** Bedeutung von Projektmanagement im Unternehmen



Leider fehlen insbesondere für die Themenbereiche Projektmanagement und Veränderungskultur Vergleichswerte, die eine abschließende Bewertung erlauben. Gleichwohl deuten die Verteilungen in beiden Fragen darauf hin, dass Best-Practice-Unternehmen Fähigkeiten und Kulturen entwickelt haben, die den aktiven Wandel gut unterstützen. Damit deutet sich an, dass die Fähigkeiten und die Kultur des Wandels wichtige Erfolgsfaktoren für erfolgreiche BPM-Implementierungen sind.

Diese Annahme wird weiterhin durch eine gezielte Auswertung einer Studie im Telekommunikationsumfeld (Baumann et al. 2008) gestützt, in der 25 Unternehmen weltweit bzgl. ihres Reifegrades nach dem Process and Enterprise Maturity Model nach Hammer (2007) bewertet wurden. Zugleich wurden für die untersuchten Unternehmen Erfolgskennzahlen wie Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA) und Return on Investment (ROI) untersucht.

Hammers Process and Enterprise Maturity Model stellt einen differenzierten Ansatz zur Bewertung des Reifegrades dar. Er differenziert zwischen einer Bewertung in den Bereichen „Prozessdeterminanten“ und „Unternehmenskompetenzen“. Während die Prozessdeterminanten prozessbezogen sind, beziehen sich die Unternehmenskompetenzen auf das gesamte Unternehmen. In der Studie wurden die Reifegrade differenziert nach Prozessdeterminanten, aggregiert über die verschiedenen Prozessbereiche, und die Unternehmenskompetenzen für jedes Unternehmen ermittelt und den Erfolgskennzahlen gegenübergestellt. In allen Bereichen wurde eine stärker ausgeprägte positive Korrelation zwischen den Erfolgskennzahlen und den Unternehmenskompetenzen als zwischen Erfolgskennzahlen und Prozessdeterminanten ermittelt. Bei den untersuchten Unternehmen waren also die Unternehmenskompetenzen (Leadership, Unternehmenskultur, Erfahrung bzgl. Neugestaltung,



**Abb. 7** Korrelationen zwischen ROE bzw. ROI und Overall Process Maturity bzw. Enterprise Maturity. (Baumann et al. 2008, S. 26, 27, 36, 37)

Steuerung) mit BPM-Bezug besser geeignet, um den Unternehmenserfolg vorherzusagen als prozessspezifische Determinanten wie Prozessdesign, prozessbezogenes Wissen und Fähigkeiten, Prozessverantwortung, Infrastruktur. Abbildung 7 zeigt dies für zwei der drei Erfolgskennzahlen: ROI und ROE.

Erfolgreiches BPM wird wesentlich durch Verständnis und Kultur gestützt. Umfassende Schulungen über das Projektteam und über die engere BPM-Thematik hinaus sind wichtige Erfolgsfaktoren.

## 9.2 Topmanagement-Unterstützung und Außendarstellung im Unternehmen

Als weiterer wichtiger Faktor für den BPM-Erfolg wird, wie bereits ausgeführt, der Topmanagement-Support angesehen. Neben Darstellung der hohen Wertigkeit des BPM in Form eines CPO sind natürlich vor allem die vom Topmanagement gesendeten Signale bezüglich des BPM wichtige Ausdrucksmöglichkeiten der Unterstützung. In den Best-Practice-Unternehmen zeichnete sich ein Bild, in dem das Topmanagement in der Mehrzahl der Fälle (59 %) prozessorientierte Projekte und Initiativen unterstützte. In 12 % der Fälle setzt sich das Topmanagement regelmäßig für einzelne Projekte und den BPM-Gedanken ein. In 24 % der Fälle vertritt das Topmanagement den BPM-Ansatz mit hoher Priorität und integriert diesen in

Strategie, Ziele und tägliches Handeln. In nur einem Fall ist das Topmanagement bezogen auf BPM kaum sichtbar.

Allgemein lässt sich also feststellen, dass erfolgreiche BPM-Practices in der Mehrzahl durchaus Topmanagement-Unterstützung haben. Gleichzeitig zeigte sich, dass die BPM-Verantwortlichen die Unterstützung als wichtiges Ziel verstanden haben und laufend dafür aktiv waren.

Die für das BPM zuständigen Ansprechpartner erwiesen sich zum sehr großen Teil als Personen, die in der Lage sind, Vorteile so darzustellen, dass sie für das Topmanagement und andere BPM-Außenstehende gut verständlich sind. Es gelang den BPM-Verantwortlichen, die BPM-Aktivitäten in Schwerpunktsetzung und Kommunikation auf die übergeordneten Unternehmensziele auszurichten.

Insgesamt spielte bei den Ansprechpartnern der BPM-Best-Practice-Studie die Kommunikation eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich in Form vieler Informations- und Schulungsangebote etc. Angebote wie ein „BPM Day“ geben die Möglichkeit zum Austausch, erläutern Zielsetzungen und machen Erreichtes transparent.

Dies dürfte ein wesentlicher Schlüssel für die erreichte Unterstützung durch das Topmanagement sein und wohl auch Best Practices an mancher Stelle von anderen BPM Practices unterscheiden. Wie bereits oben bezüglich der Initialisierung von BPM-Aktivitäten dargestellt, unterscheiden sich Best-Practice-BPM-Vertreter von anderen, denen es nicht gelingt, die notwendige Unterstützung zu gewinnen. So lässt sich leider des Öfteren feststellen, dass einige BPM-Verfechter immer wieder über mangelnde Topmanagement-Unterstützung klagen, aber gleichzeitig nicht die geeignete Sprache und die richtigen Argumente finden, um im Unternehmen und im Topmanagement breite Unterstützung zu gewinnen.

In Best-Practice-Unternehmen werden BPM-Aktivitäten zum Großteil durch das Topmanagement unterstützt. Allerdings ist auch dies meist nur begrenzt. BPM-Verantwortliche verstehen es in diesen Unternehmen zumeist sehr gut, die Vorteilhaftigkeit für Personen außerhalb des BPM-Kerns verständlich zu machen.

## **10 Übergreifende Erkenntnisse der BPM-Best-Practice-Gespräche**

### ***10.1 Persönliche Einschätzung und Erfahrungen der Gesprächspartner***

Über die dargestellten Kategorien „Steuerung“, „Technologie“, „Struktur“ und „Mensch“ hinaus ergaben sich verschiedene Erkenntnisse, die sich einer Zuordnung entziehen.

### 10.1.1 Erfolgsbeiträge im BPM

Die Gesprächspartner wurden in mehreren Bereichen nach ihren persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen befragt. So wurden Aussagen zu Fragestellungen erleichtert, zu denen sonst keine oder nur sehr abgeschwächte Aussagen zu erwarten waren.

Mithilfe einer 100-Punkte-Verteilung konnten die Studienteilnehmer ihre persönliche Einschätzung dazu ausdrücken, wie wichtig die folgenden fünf Faktoren für den nachhaltigen Erfolg von BPM sind.

Im Durchschnitt ergab sich die folgende Verteilung:

• Unterstützung durch das Management:	27 %
• Mensch und Strategie/Steuerung:	je 24 %
• Technologie und Struktur:	je 13 %

(Abweichung von 100 sind durch Rundungsfehler zu erklären)

Gefragt nach dem Anteil der verschiedenen Managementebenen bei der Optimierung der Prozesse wurden die Gesprächspartner wiederum gebeten, insgesamt 100 Prozentpunkte entsprechend ihrer Einschätzung zuzuordnen. Hier ergab sich die folgende Verteilung:

1. Abteilungsleiter/Gruppenleiter:	36 %
2. Sachbearbeiter:	30 %
3. Hauptabteilungsleiter:	22 %
4. Vorstand/Geschäftsführer:	12 %

### 10.1.2 Einfluss der Finanzkrise auf BPM

Vor dem Hintergrund der zum Studienzeitraum viel diskutierten Finanzkrise lag die Fragestellung nach dem Einfluss der Krise auf das BPM nahe.

Die Studienteilnehmer wurden gebeten, ihre Meinung dazu durch eine Positionierung auf einer Skala von A („BPM gewinnt in der Krise“) bis D („BPM verliert in der Krise“) darzustellen. Die Auswertung führte zu folgendem Ergebnis:

- 65 % wählen „BPM gewinnt“ (A 41 %; B 24 %),
- 24 % wählen Antwort „C“,
- 0 % wählen D und
- 12 % machen keine Angabe.

Somit sah eine deutliche Mehrheit einen Bedeutungszuwachs für BPM in der Wirtschaftskrise.

### 10.1.3 Anteil des BPM am Unternehmenserfolg

Gefragt nach dem Anteil des BPM am Unternehmenserfolg, dargestellt auf einer Skala von 0 bis 100, wurde der Beitrag funktionierender Prozesse am Unternehmenserfolg im Durchschnitt mit 58 % angegeben.

Schließlich wurden die Gesprächsteilnehmer gebeten anzugeben, wie viel Prozent des Weges zu einer „funktionierenden BPM-Company“ ihr Unternehmen bereits erfolgreich beschritten hätte. Dabei wurde der Begriff der „BPM-Company“ bewusst nicht weiter erläutert.

Hier gaben die Unternehmen im Durchschnitt an, zu ca. 40 % den Weg zur BPM-Company beschritten zu haben.

### 10.1.4 Lessons Learned

Schließlich wurden die Gesprächspartner danach gefragt, was sie anders machen würden, stünden sie noch einmal ganz am Anfang ihrer BPM-Aktivitäten. Ausgewählte Aussagen werden ohne weitere Kommentierung oder Überarbeitung dargestellt:

- *„Keine grundlegenden Fehler; gemeinsame Lernkurve mit kleinen Fehlern ist notwendig, ergebnisoffener und positiver an BPM herangehen“*
- *„Verzahnung mit Multi-Projekt-Management, Zusammenarbeit mit Fachbereich stärken, BPM-Technik (BPMS + BPMA) enger integrieren“*
- *„Nicht mit Modellierung beginnen, externe Projekte auf Management-Ebene, bewusstes Einsetzen von BPMS-Tools“*
- *„Weniger darüber reden, weniger entscheiden, mehr tun (Workflow ist Schlüssel)“*
- *„Weg vom Tool-Gedanken (stärker Prozess-Consulting), Modelling anders machen, standardisierte Modelltypen, Requirements zu technologisch“*
- *„früher starten, Ausbildung stärker an Bedarf ausrichten“*
- *„Unterstützung (Entscheidungen) vom Topmanagement stärker einfordern, Backend-Systeme (Verantwortliche [Know-how] stärker einbinden)“*
- *„einzelne Prozesse anders schneiden, beginnen mit einfachen Prozessen, wenige einzelne Kennzahlen (schnelle Erfolge)“*
- *„Prozess-Ownership stärker ausprägen“*
- *„Aufbau des Prozessmanagementsystems anders angehen (pragmatischer, anwendergerechter, komplexitätsreduziert“*
- *„Stärkere Vorstands-Unterstützung End-to-End-Prozess-Verantwortliche, frühzeitigere Strategie-Definition, frühzeitigere Methoden-Definition“*
- *„Stärkerer Management Support als Voraussetzung, mehr Ressourcen im zentralen BPM-Team, flächendeckende Prozessverantwortliche“*
- *„stärker vom Geschäft her entwickeln (nicht so breit – stärker auf unmittelbare Potenziale direkt aus dem Business her entwickeln), klare Vereinbarung zentrale vs. dezentrale Aktivitäten“*

- „keine Ahnung“
- „nichts“

## 10.2 Allgemeine Erkenntnisse

Mit der persönlichen Durchführung der Gespräche konnten verschiedene Erkenntnisse gesammelt werden, die nicht aus der Beantwortung der strukturierten Fragen resultierten. Einschätzungen und Vermutungen konnten bestätigt oder verworfen werden. Folgend sollen zwei Aspekte herausgehoben werden, die besonders relevant erscheinen.

### 10.2.1 Pragmatische Vorgehensweise und Business-Orientierung

Hersteller von BPMS- und BPA-Werkzeugen betonen die Vorteile einer durchgängigen Unterstützung aller Unternehmensbereiche und aller Aufgabenfelder – bspw. Modellierung, Analyse, Ausführung, Prozesskostenrechnung, Business Activity Monitoring, Simulation, Web-Publishing, etc. – in einer Tool-Suite oder zumindest technisch durchgängig miteinander verknüpfter Werkzeuge und Modelle. Auch in den Fachdiskussionen und -publikationen wird diese Form der nahtlosen Integration immer wieder als Ziel postuliert.

Diese und viele andere Aspekte vermitteln oftmals den Eindruck der Notwendigkeit einer durchgängigen Lösung aus einem Guss für ein gesamtes Unternehmen bzw. einen ganzen Konzern. In den Best-Practice-Unternehmen ergab sich ein Bild, nach dem die dargestellte Einheitlichkeit und Durchgängigkeit durchaus angestrebt wird. Diese Zielsetzung wird aber sehr pragmatisch verfolgt. Weitreichende Lücken in der Durchgängigkeit der Modelle, Ausnahmen in der Methodik, Bereiche und Projekte, die nicht den definierten Vorgaben folgen, verschiedene Datenbanken, unterschiedliche Produkte, die nicht vollständig miteinander verknüpft sind u. v. a. stehen den definierten Zielen einheitlicher Methodik und Werkzeuge entgegen und werden geduldet. Auf die „reine Methodenlehre“ wird an vielen Stellen zugunsten einfacherer Durchsetzbarkeit, schnellerer Zielerreichung und besserer Darstellbarkeit verzichtet.

Dieser Pragmatismus geht zumeist einher mit einem guten Verständnis für die Erfolgsfaktoren und Notwendigkeiten des durch die Prozesse zu unterstützenden Geschäfts in Verbindung mit einem ausgeprägten Gefühl dafür, was BPM-Außenstehenden wie vermittelt werden kann.

Es ist vor allem dieses Verständnis für das Geschäft des Unternehmens, das die dargestellte Vorgehensweise notwendig, aber auch möglich macht. Ein gutes Verständnis des betrieblichen Zielsystems zeigt den BPM-Verantwortlichen, wo Ausnahmen in der BPM-Methodik notwendig sind. Gleichzeitig ist dies die Basis, um zu wissen, welche Abstriche bei Methodik und idealtypischer Werkzeugunterstüt-

zung gemacht werden können, ohne das eigentliche Ziel der prozessorientierten Optimierung aus den Augen zu verlieren.

Gutes BPM versteht BPM-Methoden und -Werkzeuge mit ihren Stärken, Schwächen und Anwendungsfeldern und weiß diese auf Basis eines fundierten Verständnisses der geschäftlichen Ziele und Rahmenbedingungen pragmatisch anzupassen und einzusetzen.

### 10.2.2 Trennung zwischen Business BPM und technischem BPM

Einmal mehr wurde deutlich, warum die Diskussion um die Abgrenzung des BPM in Fachforen, Veröffentlichungen etc. so breiten Raum einnimmt: Die Ausprägungen Business und technisches BPM fokussieren zwar beide auf den Aspekt der Ablauforientierung, stehen aber nach wie vor für sehr unterschiedliche Methoden, Werkzeugen, Ziele, Vertreter und Zielgruppen. Dieser Eindruck drängte sich bereits vor der Durchführung der Studie auf und wurde auch in der Best-Practice-Studie nicht weiter infrage gestellt.

Dabei geht die wahrgenommene Trennung weit über den zuvor dargestellten pragmatischen Ansatz mit nicht vollständiger Integration oder Methodentreue hinaus. Während der oben dargestellte pragmatische Ansatz bei Methodik und Integration aufgrund wirtschaftlicher oder anderer Gründe in Kauf genommen wird, verhält es sich bei der geringen Vernetzung von technischem und Business BPM anders. Hier scheint die enge Vernetzung oft von Anfang an keine gelebte Zielsetzung der jeweiligen BPM-Vertreter zu sein.

In der Best-Practice-Studie stand bei vielen der Teilnehmer, die vornehmlich dem Business BPM zuzurechnen sind, vor allem die fachliche bzw. betriebswirtschaftliche Struktur der Abläufe im Vordergrund. Treiber und Zielgruppe sind vornehmlich Organisationsabteilungen, Topmanagement oder Compliance-, Qualitätsmanager etc. Die Umsetzung und Vernetzung zur technischen Realisierung schien an verschiedenen Stellen nicht hoch priorisiert zu sein.

Hingegen stand beim technischen BPM an vielen Stellen die Fokussierung auf die Möglichkeiten und Grenzen neuer leistungsfähiger IT-Werkzeuge im Vordergrund. Die Betrachtung konzentrierte sich eher auf einzelne Prozesse bzw. Prozessbereiche. Es entstand mitunter der Eindruck, als würde die Vernetzung zu einem Business BPM mit einem unternehmensweiten Blick auf die Prozesse nur wenig genutzt und außerdem von beiden Seiten nur wenig gesucht. Die Thematik wurde vielfach vor allem durch IT-Bereiche getrieben und vonseiten des Topmanagements und der Fachabteilungen als vornehmliche IT-Thematik eingeordnet.

Die resultierende Trennung liegt wahrscheinlich zu einem gewissen Teil in der zu Beginn des Beitrags dargestellten unterschiedlichen Natur der Ansätze begründet. Nicht so offensichtlich ist, warum die beiden Bereiche in weiten Teilen durch Modelle, Methoden oder Personen nicht zumindest weiter verknüpft werden. Es

liegt die Vermutung nahe, dass eingespielte Pfade der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten persönliche Prägungen und Präferenzen der Handelnden und ähnliche Faktoren dabei eine relevante Rolle spielen.

Es scheint, dass beim Business BPM Potenziale der technischen Umsetzung und der sinnvollen Einflussnahme auf die Informationstechnologie nicht überall konsequent gesucht wurden. Gleichzeitig drängte sich beim technischen BPM mehrfach der Eindruck auf, dass Möglichkeiten der Einbindung in übergeordnete, unternehmensweite Gesamt-Prozessstrukturen und BPM-Systeme mit ihrem darin enthaltenen Wissen, Synergie- und Standardisierungspotenzialen, den vorhandenen Ressourcen und der Management-Unterstützung nicht konsequent angestrebt wurden.

Zwischen technischem und Business BPM klafft in der Praxis häufig eine Lücke.

## 11 BPM-Best-Practice-Hinweise: Better best Practices

Die dargestellten Erfolgsmuster geben eine Vielzahl von Hinweisen zur Ausgestaltung des BPM. Hier sollen darüber hinaus noch einzelne Punkte dargestellt werden, die eine weitere Optimierung des BPM-Ansatzes versprechen.

### 11.1 *Einsatzfelder und Kombination prozessorientierter Methoden und Werkzeuge*

Die BPM-Best-Practice-Studie hat gezeigt, dass an vielen Stellen technisches und Business BPM nicht vollständig miteinander verschmolzen sind. Die Studie BPM und Six Sigma illustriert, welche Potenziale in der Kombination von BPM mit weiteren Optimierungsmethoden, insbesondere Six Sigma, verborgen liegen. Es stellt sich damit die Frage, für welche Anwendungskonstellation welche prozessorientierten Optimierungsansätze und Werkzeuge sinnvoll sind.

Hier kann eine Differenzierung nach den Faktoren, die folgend als „*BPM-Potenzial-Indikatoren*“ bezeichnet werden, vorgenommen werden. Als solche sind vor allem zu nennen:

- Durchführungshäufigkeit gleichartiger Prozesse,
- Wettbewerbs-Relevanz,
- Governance-, Risk-, Compliance- und Qualitäts-Relevanz.

Jeder dieser BPM-Potenzial-Indikatoren gibt einen wichtigen Hinweis auf das Nutzenpotenzial und die Möglichkeit eines wirtschaftlichen Einsatzes prozessorientierter Optimierungsmethoden und -werkzeuge. Gleichwohl muss natürlich jeder Pro-

zess individuell und vor dem Hintergrund von Faktoren wie der Rolle des Prozesses im Gesamtkontext, dem Beitrag zu den Unternehmenszielen, Kundenrelevanz etc. bewertet werden.

Ein wesentlicher Parameter für die Auswahl des geeigneten Optimierungsansatzes stellt die Häufigkeit der Prozessdurchführungen gleichartiger Prozesse, also die Anzahl der Prozessinstanzen je Periode, dar. Mit steigender Wiederholungszahl der Prozessdurchführungen steigt zugleich die Zahl der bei Wiederholungen potenziell realisierten Einsparungen. Somit können auch aufwändigere und kostenintensivere Maßnahmen wirtschaftlich eingesetzt werden.

Ein anderer wichtiger Faktor zur Kategorisierung von Prozessen ist die Wettbewerbs-Relevanz der Prozesse. Hierunter fallen beispielsweise Faktoren wie Kundenwahrnehmung, Potenzial zur Wettbewerbsdifferenzierung etc.

Schließlich kann die Governance-, Risk- und Compliance-Relevanz eines Prozesses ein wesentlicher Treiber dafür sein, dass auch hohe Kosten für eine aufwändige BPM-Lösung verhältnismäßig sind.

Abbildung 8 zeigt eine Zuordnung geeigneter BPM-Ansätze und –Werkzeuge zu unterschiedlichen Ausprägungen der dargestellten Parameter.

Sind die BPM-Potenzial-Indikatoren wie oben dargestellt schwach ausgeprägt, dann ist vor allem die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme in den Vordergrund zu stellen. In diesen Fällen sind zumeist einfache, aber klare organisatorische Regelungen

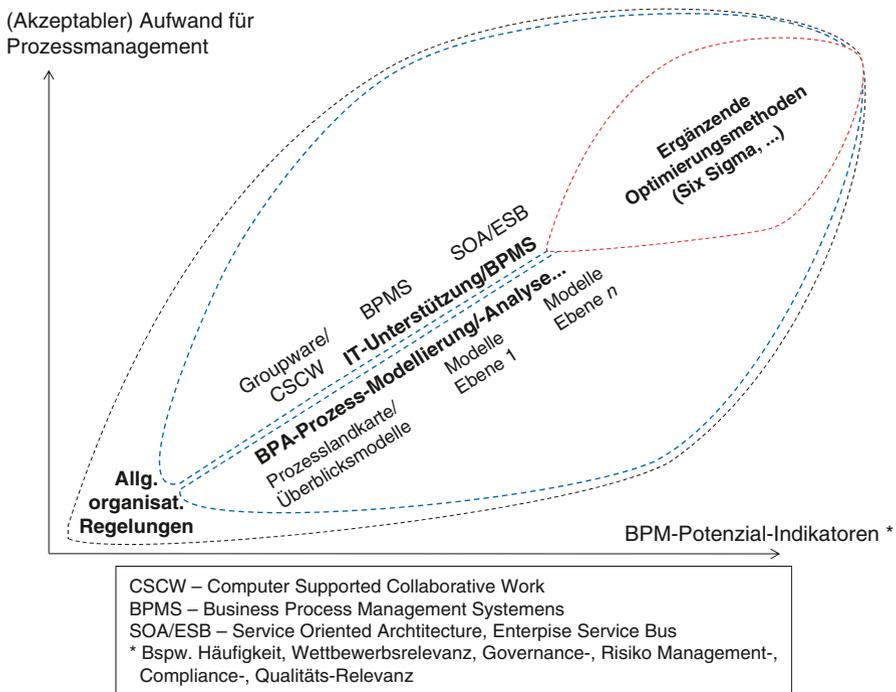


Abb. 8 Prozessorientierte Methoden und Werkzeuge nach Anwendungsfeldern

ausreichend. So ist es oft hinlänglich, den Prozess klar abzugrenzen und darauf basierend Zuständigkeiten zu definieren. Es liegt dann im individuellen Entscheidungsspielraum der Verantwortlichen, einfache, aber wirksame Organisationsprinzipien zu finden. Eine weiter gehende, übergreifende und detaillierte Auseinandersetzung mit den betroffenen Prozessen mit den Mitteln des BPM ist hier im Zweifelsfall nicht wirtschaftlich.

Legen die BPM-Potenzial-Indikatoren eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit den Prozessen nahe, sind zunächst Überblicksmodelle zur näheren Dokumentation der Prozesse typische angemessene Hilfsmittel für das Prozessmanagement. Als IT-Unterstützung der Prozessdurchführung dienen vor allem schwach strukturierte IT-Werkzeuge wie Groupware-Systeme, Wikis, Blogs u. ä. Diese tragen zwar nur wenig zur Automatisierung und Steuerung der Prozesse bei, erlauben aber eine schnelle, einfache und flexible Unterstützung bei geringen Kosten.

Mit zunehmendem BPM-Potenzial bietet sich eine detailliertere Modellierung an. Mit größerer Komplexität wächst die Bedeutung leistungsfähiger BPA-Werkzeuge, die aufwändigere Prozesse mit vielen Beteiligten, Modellen und Modellierungsebenen etc. unterstützen können. Abhängig vom jeweiligen Anwendungsfall können Methoden wie Prozesskostenrechnung, Simulation etc. sinnvoll sein.

Bei der Unterstützung der Ausführung der Prozesse sind mit zunehmender Ausprägung der BPM-Potenzial-Indikatoren mächtigere IT-Werkzeuge zu prüfen – so etwa BPMS mit zunehmender Relevanz der Abdeckung von Funktionalitäten, die serviceorientierten Architekturen bzw. Enterprise-Service-Bus-Architekturen zugeschrieben werden.

Schließlich bietet es sich bei sehr großer Ausprägung der BPM-Potenzial-Indikatoren an zu prüfen, inwieweit die Verknüpfung mit anderen Methoden Vorteile verspricht. Mit dem kombinierten Einsatz von Methoden wie Lean Production, Six Sigma u. ä. sind oft grundlegende Optimierungserfolge möglich. Zugleich ist die Nutzung derartiger Methoden und Werkzeuge mit entsprechendem Aufwand verbunden.

## ***11.2 Verknüpfung von Business BPM und technischem BPM***

Wie dargestellt ergibt sich ein Bild, nach dem Business BPM und technisches BPM häufig getrennt vorangetrieben werden. Hier stellt sich die Frage, wie diese Trennung in der Praxis überwunden werden kann. Folgend der Struktur Steuerung, Technologie, Struktur, Mensch werden im Folgenden Ansätze zur verbesserten Integration entwickelt.

### **11.2.1 Ganzheitliche BPM-Steuerung**

Voraussetzung für integrierte BPM-Welten ist eine integrierte Steuerung. Ziele müssen übergreifend und prozessorientiert formuliert werden. Die Priorisierungen

bei Prozessmanagement-Aktivitäten sollten abgestimmt vorgenommen werden. Dabei gilt es, unbedingt die Sichtweise des allgemeinen Managements, eventueller Process-Owner und der Informationstechnologie zusammenzuführen.

Prozessmanagement und IT-Realisierungen sollten gleichermaßen anhand der realisierten und nachvollziehbaren Erfolge in den Geschäftsprozessen gesteuert und bewertet werden. Dabei muss auch die Wirkung auf andere Prozesse im Umfeld Berücksichtigung finden. Realisierte Prozesse sollten, wo sinnvoll, mithilfe geeigneter prozessorientierter Kennzahlen im Tagesgeschäft überwacht und mittels Kennzahlenauswertungen laufend weiter optimiert werden.

### 11.2.2 Technologie – prozessorientierte IT-Landschaft und lose Kopplung

Bezogen auf die Technologie sollen hier zwei Aspekte besonders hervorgehoben werden. Die prozessorientierte Strukturierung und Gestaltung der IT-Architektur und der Ansatz der losen übergreifenden Kopplung.

Mit zunehmender Reife und einer nahezu vollständigen Durchdringung der Informationstechnologie in allen Prozessbereichen wird die Bedeutung der Ausrichtung der IT-Strategie und IT-Architektur auf die Bedürfnisse des Geschäfts immer besser verstanden. Dabei gehen die Erwartungen des Managements an den Beitrag der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg oftmals über die Einschätzung der IT-Verantwortlichen hinaus (Economist Intelligence Unit 2006, S. 4).

Ein wichtiger Schlüssel für ein gemeinsames Verständnis und eine gute Ausrichtung der IT-Entscheidungen auf das Geschäft ist die Verdeutlichung der Zusammenhänge zwischen Geschäftsprozessen und Informationstechnologie.

Eine einfache, aber wirksame Methode, um diesen Zusammenhang darzulegen, ist die Zuordnung von IT-Applikationen zu den Geschäftsprozessen. Zu diesem Zweck müssen zunächst die grundlegenden Prozesse in Form einer Prozesslandkarte dargestellt werden. Diese ist ohnehin die Grundlage für viele Folgeschritte des Geschäftsprozessmanagements. Werden nun die IT-Applikationen grafisch den Geschäftsprozessen zugeordnet, können bspw. kritische Abweichungen zwischen der Bedeutung der Prozesse für das Geschäft und der Qualität der Unterstützung durch die aktuellen Systeme herausgestellt werden. Abbildung 9 umfasst ein Beispiel für eine solche Darstellung, die für den Teilbereich der Prozesse des Marketings und Vertriebs transparent macht, welche Technologien und Systeme die einzelnen Prozesse unterstützen und welche Handlungsbedarfe sich ergeben.

Diese mit geringem Aufwand zu bewerkstelligende Zuordnung von IT-Systemen zu den Prozessen des Business BPM leistet einen wichtigen Beitrag zur Verknüpfung von Geschäftsprozessen und IT-Systemen und gibt außerdem wichtige Anhaltspunkte für IT-Strategie und Projekt-Portfoliomanagement. Viele weitere Fragestellungen können mithilfe einer Variation der Darstellung analysiert und dargestellt werden.

Neben dem prozessorientierten Verständnis der IT-Landschaft kommt der durchgängigen Verknüpfung zwischen Business BPM und technischen BPM eine wichtige Bedeutung zu.