

„WIR HABEN UNSERE GESCHÄFTSPROZESSE IM GRIFF...“

– FALSCH!

>> von Frank Morelli und Thorsten Weidt > Business Process Management“ (BPM), im deutschsprachigen Raum bekannt unter dem Begriff „Geschäftsprozessmanagement“ (GPM), wurde bereits in den 1990er Jahren als zentrale Managementdisziplin zur Unternehmensführung und -optimierung erkannt.¹ Richtungweisend war „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution“² von Michael Hammer und James Champy und in der Folge wurden auch in deutschen Unternehmen zahlreiche GPM-Projekte gestartet. Geschäftsprozessmanagement rückt die nachhaltige (interne und externe) Kundenorientierung und die darauf basierende bereichsübergreifende Gestaltung von Unternehmensabläufen in den Vordergrund. Es verbindet die Unternehmensplanung und Geschäftsfeldanalyse auf strategischer Ebene mit der operativen, durch die IT unterstützte Ausführung. Als Basis dient die Abbildung von Ist- und Soll-Geschäftsprozessen, gefolgt von Analyse- und Optimierungsaktivitäten. Ziel ist eine durchgängige und ergebnisoptimale Gestaltung der Prozesse („End-to-End-Prozesse“).

Geschäftsprozessmanagement soll zum Unternehmenserfolg durch Senkung der Kosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Verbesserung der Prozessqualität und Steigerung der Innovationsfähigkeit beitragen. Hierzu ist es zum einen erforderlich, Prozesse inhaltlich zu identifizieren bzw. voneinander abzugrenzen; zum anderen müssen die Geschäftsprozesse möglichst klar strukturiert sein, um eine problemlose Steuerung, Durchführung und Überwachung zu gewährleisten. Typischerweise wird der Gesamtprozess hierzu in Teilprozesse zerlegt, was man als Dekomposition oder Top-Down-Vorgehensweise bezeichnet.

Obwohl die Qualität und der Ergebnisbeitrag der BPM-Projekte im Verlaufe der letzten zwei Jahrzehnte erkennbar zugenommen haben, zeigt sich bei unternehmensübergreifender Betrachtung: Die Projekte sind selten zu einem konsolidierten und systematischen Ansatz zusammengeführt worden, die organisatorische Verankerung ist nicht konsequent genug erfolgt, die Potenziale zur Planung, Steuerung und weiteren Optimierung der betrieblichen Prozesse werden oft noch unzureichend genutzt. Kurz: Es gibt für viele Organisationen bei der nachhaltigen Umsetzung und effizienten Anwendung des BPM noch einiges zu tun. Die Frage ist nur: Was genau fehlt auf dem Weg zu einer umfassenden, souveränen Anwendung des Geschäftsprozessmanagements? An welchen Stellen sollte gegebenenfalls „nachgelegt“ werden, um die Ergebnisse der bisherigen Anstrengungen und Investitionen noch besser zu nutzen?

THESEN ZUM GELEBTEN GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT

Durch die Auswertung von aktuellen und vergangenen BPM-Projekten und Gesprächen mit BPM-Verantwortlichen in Unternehmen lassen sich im drei Thesen formulieren:

- a) Geschäftsprozess-Dokumentationen sind oft „unzureichend“
- b) Verantwortlichkeiten für Geschäftsprozesse sind in vielen Fällen nur oberflächlich umgesetzt
- c) Potenziale, die sich aus einem professionellen Geschäftsprozessmanagement ergeben, werden häufig nicht erkannt

Zu a): Auch wenn verantwortliche Manager nicht selten mit Äußerungen wie „Alles längst dokumentiert...!“ den Eindruck vermitteln, innerhalb der eigenen Organisation sei ein angemessener Stand erreicht, so ergibt sich doch häufig ein anderes Bild (selbst in Unternehmen, die in der Vergangenheit mit hohem Aufwand an der Erstellung eines mehrstufig hierarchisierten Gesamt-Prozessmodells gearbeitet haben).

- Als „wesentlich“ definierte Kernprozesse sind zwar mit erkennbarer Sorgfalt beschrieben, aber essenzielle Unterstützungsprozesse sowie Management- bzw. Führungsprozesse sind nicht hinreichend dokumentiert.
- Prozesse auf einer Hierarchiestufe sind nach unterschiedlichen Prinzipien, mit variierendem Detaillierungsgrad dokumentiert worden – wichtige Voraussetzungen für eine umfassende und systematische Analyse sowie Optimierung der Prozesse sind somit nicht erfüllt.
- Die Prozessdokumentation ist i.d.R. nicht mit Daten (Zeiten, Mengen, Kosten, Wahrscheinlichkeiten etc.), die für eine kennzahlenbasierte, multidimensionale Prozessanalyse und -optimierung erforderlich wären, angereichert worden.

Dies bedeutet zwar nicht, dass die bisherigen Prozessdokumentationen „unbrauchbar“ sind, allerdings erfordern sie nicht selten Nacharbeiten.

Wie muss eine vernünftige Prozessdokumentation aussehen? Nicht ratsam erscheint es, alle erdenklichen Fälle und Varianten abzubilden, denn dies zöge einen erheblichen Pflegeaufwand im Laufe der Zeit nach sich. Ferner verkennt eine minutiös detaillierte Handlungsanweisung oft die reale Komplexität und wirkt im Einzelfall sogar demotivierend. Voraussetzung für eine angemessene Dokumentation hingegen ist es, dass Prozessziele und -kategorien unternehmenseinheitlich definiert werden müssen, beispielsweise mit Hilfe verbindlicher Konventionshandbücher. Die Unterteilung in Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse liefert hierfür einen sinnvollen Einstieg. Das Prozessmodell sollte mehrstufig und bezüglich der Granularität nach der Maxime „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ konzipiert werden. Sechsstufige Beispiele aus der Praxis (z.B. von Bosch, Daimler, EnBW oder Sie-

mens) bergen die Gefahr in sich, schnell zu veralten und damit wertlos zu werden. Eine permanente und zeitnahe Pflege der Prozessmodelle ist von großer Bedeutung. Angesichts vielfältiger gesetzlicher Auflagen, Governance-Kriterien, Anforderungen seitens Zentral- und Unternehmensbereichen bedingt dies ein professionelles Management. Zur Unterstützung benötigt man standardisierte Modellierungsmethoden (z.B. BPMN) und -tools. Diese tragen erheblich zur Effizienz der Geschäftsprozessmodellierung bei.

Zu b): In vielen Organisationen sind in den vergangenen Jahren Stellen geschaffen worden, die sich mit Prozessen beschäftigen. Häufig erkennbar ist jedoch, dass

- prozessbezogene Aufgaben im Vergleich zu klassischen, funktionalen Rollenausprägungen in Matrixorganisationen eine eher sekundäre Rolle spielen,
- prozessverantwortliche Mitarbeiter ihr Spektrum an positiven Einflussmöglichkeiten nicht in vollem Umfang kennen,
- das Engagement zur permanenten Optimierung der Prozesse nur bei wenigen, eher „physischen“ Prozessen (z.B. Produktions-, Montage- und Prüfprozessen, also logistischen Prozessen zum „Anfassen“), als ausreichend bezeichnet werden kann und
- die systematische Verknüpfung der Prozessverantwortung mit Zieldefinition, Erfolgsmessung und Vergütung nur zaghafte umgesetzt wurde.

Diese Beobachtungen weisen auf eine suboptimale organisatorische Verankerung in der BPM-Praxis hin. Zwar wäre die zu Anfangszeiten des BPM häufig geforderte Auflösung bestehender funktionaler bzw. divisionaler Strukturen zugunsten einer reinen Prozessorganisation zu radikal. Ein einfaches Hinzufügen neuer Rollenmodelle zum bestehenden Organisationsgefüge gleicht jedoch eher einer „ABM“-Maßnahme ohne nachhaltigen Wert.

Für die Wahrnehmung BPM-bezogener Aufgaben im Top Management ist die Etablierung eines ausreichend einflussreichen Chief Process Officers (CPO) zu fordern. Dies ermöglicht die Schaffung eines unternehmensweiten Konzepts zur Abbildung relevanter Geschäftsprozesse. Darüber hinaus sollte die Aufgabe des CPO darin bestehen, das Geschäftsprozessmanagement konsequent an den Unternehmenszielen auszurichten. Durch die Zusammenarbeit mit der IT-Leitung (oft als Chief Information Officer (CIO) bezeichnet) muss der CPO die effiziente IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse ge-

währleisten. Schließlich geht es auch um den Entwurf und die Implementierung einer prozessorientierten Unternehmensorganisation einschließlich der Übertragung von klar definierter Prozessverantwortung an sogenannte „Prozesseigner“ (synonym „Process Owner“).

Auf der Ebene des mittleren Managements zeichnen die Prozesseigner in den Fachbereichen für die laufende Steuerung und Optimierung der Geschäftsprozesse verantwortlich. Durch geeignete Anreize und Regelungen seitens des Unternehmens ist zu gewährleisten, dass diese für die vereinbarten Prozessziele hinreichend motiviert sind. Hierbei ist im Einzelfall auch zu klären, ob Prozessverantwortung, die in der Praxis typischerweise im Nebenamt ausgeübt wird, nicht besser als „Full-Time-Job“ ausgestaltet werden sollte.

Die eigentliche Realisierung im Tagesgeschäft (z.B. das Bearbeiten von Kundenaufträgen oder Reklamationen) wird von Mitarbeitern durchgeführt, die sich typischerweise aus verschiedenen Funktionsbereichen rekrutieren. Grundlage für ihre Arbeit bilden dokumentierte Soll-Geschäftsprozessmodelle und adäquate IT-Systeme zur Unterstützung.

Zu c): Jedes Unternehmen ist mit Blick auf seine Wirtschaftlichkeit traditionell stark daran interessiert, dass Projekte oder Initiativen sich mit angemessenem „Return on Investment“ bzw. schneller Amortisation „rechnen“. Auch sind viele Betriebe mittlerweile davon überzeugt, dass sich eine systematische analytische Betrachtung der Prozesse lohnt. Allerdings zeigt sich, dass prozessbezogene Verbesserungspotenziale nur fallweise identifiziert bzw. realisiert werden.

Für viele Organisationen besteht nach wie vor die Notwendigkeit, Ergebnisfragmente der Prozessorientierungsprojekte zu sammeln, zu bewerten und in ein gesamtheitliches BPM-Konzept (Ziele, Messkriterien, organisatorische Regelungen, unterstützende Instrumente etc.) zu integrieren.

Messungen nach dem „Jäger und Sammler“-Prinzip enden häufig mit der Erkenntnis: „Wer viel misst, misst viel Mist“. Insofern bergen auch an sich ausgereifte Management-Ansätze, die sich an quantitativen Methoden und Verfahren orientieren (z.B. Six Sigma, Prozesskostenrechnung), in der Praxis die Gefahr, dass das Management durch die erzeugte Datenflut eher paralysiert wird als hierdurch einen Erkenntnisfortschritt zu erzielen.

Ein ganzheitlicher Ansatz beschränkt sich nach Festlegung der Prozessziele auf eine begrenzte Anzahl von eindeutig quantifizierbaren Messgrößen (z.B. Durchlaufzeit, Anzahl organisatorischer und IT-technischer Wechsel, Anzahl Medienbrüche, Anzahl Prozessvarianten und Prozesshäufigkeit) und qualitativen Kriterien (Kundenzufriedenheit, Qualität, Standardisierbarkeit, Flexibilität, Innovativität und Veränderbarkeit). Die Messgrößen und -verfahren sind möglichst unternehmensweit einheitlich zu definieren. Die Gesamtkonzeption wird flankiert durch regelmäßig fortgeführte Messungen, d.h. durch ein sogenanntes Prozess-Monitoring. Inwiefern Echtzeitdaten zur Verfügung gestellt werden können und sollen, ist mit dem IT-Bereich und den Verantwortlichen aus den Fachbereichen abzuklären, um die Verhältnismäßigkeit zu wahren bzw. die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Die Analyseergebnisse sind nach transparenten Kriterien und Verfahren in Maßnahmen (z.B. in der Priorisierung von Geschäftsprozessmanagement-Projekten) zu überführen.

Die Bewertung der Sinnhaftigkeit und Realisierbarkeit von BPM-Vorhaben bedarf einer Multiprojektmanagement-Konzeption. Beispielsweise stellt sich immer wieder die Frage nach der Implementierbarkeit eines unternehmenseinheitlichen >

¹ Als BPM-Standardwerke gelten z.B. Brocke, J./Rosemann, M. (2010): Handbook on Business Process Management 1 und 2, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg. Zu GPM seien folgende Werke aufgeführt: Gadatsch, A. (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 6. aktualisierte Auflage, Vieweg+Teubner, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; Schmelzer, H. / Sesselmann, W. (2010): Geschäftsprozess-Management in der Praxis, 7. Auflage, Carl Hanser Verlag, München; Fischermanns, G. (2012): Praxishandbuch Prozessmanagement, Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

² Hammer, M./ Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, NY, USA

Abb. 1:
Gestaltungsparameter für Geschäftsprozess-
Implementierungen (Beispiel)³

Prozesses. In diesem Kontext erweisen sich die Unterschiedlichkeit der Wertschöpfungsaktivitäten der betroffenen Business Units sowie deren unternehmerische Unabhängigkeit als wichtige Rahmenbedingungen. Dieser Sachverhalt lässt sich wie folgt darstellen (vgl. Abb. 1):

Innerhalb eines zentralisierten Modells ergibt sich ein hoher Nutzen für das Unternehmen durch einheitliche und konsolidierte Geschäftsprozesse mit hohem Grad der Vergleichbarkeit. Konträr hierzu verhält sich das unabhängige Organisationsmodell, in dem sich unterschiedliche Prozesse für die jeweiligen Unternehmenseinheiten als adäquat erweisen. Das integrierende Modell legt es nahe, bei unterstützenden Unternehmensprozessen (z.B. im Finanz- oder Personalwesen) eine Konsolidierung voranzutreiben, da in diesen Fällen meist nur marginale Unterschiede in den Prozessausprägungen existieren. Im Rahmen des harmonisierten Modells ist eine abgestimmte Vorgehensweise der Business Units anzustreben, um den Geschäftseinheiten vereinheitlichte Kernprozesse zur Verfügung zu stellen.

TIPPS ZUR NUTZUNG VON VERBESSERUNGSPOTENZIALEN

Eine kritische Betrachtung bisheriger Ergebnisse betrieblicher BPM-Initiativen, -Projekte und -Ergebnisse zeigt, dass oft nicht viel fehlt, um die eigene Organisation zu einem angemessenen BPM-Reifegrad weiterzuentwickeln.⁴ Um alle Potentiale zu erschließen, empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen:

Schritt 1: Angemessene und neutrale Untersuchung des Zustandes der BPM-Durchdringung

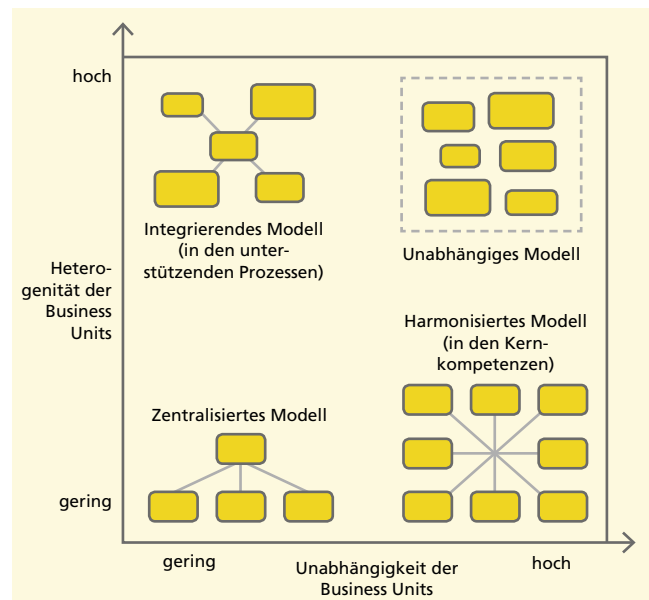
Eine Analyse der aktuell „auf dem Markt“ verfügbaren BPM-Reifegradmodelle zeigt, dass eine Reihe von geeigneten Ansätzen existiert, mit denen BPM-Verantwortliche ein realistisches Bild über den Zustand der BPM-Umsetzung erhalten können. Der Aufwand hierfür ist überschaubar, der Nutzen zur Standortbestimmung und systematischen Ableitung geeigneter Maßnahmen zum Schließen von Lücken klar erkennbar.

Schritt 2: Abgleich der BPM-Reifegraduntersuchungsergebnisse mit den formulierten Strategien und langfristigen Zielen

Die Qualität der intern definierten (Kern-)Prozesse, der Beschreibung dieser Prozesse inklusive technischer und organisatorischer Hilfsmittel zur Planung, Steuerung und Überwachung der Prozesse zeigt sich am besten durch einen Abgleich mit den definierten Unternehmensstrategien und daraus abgeleiteten Zielen. Sollte sich herausstellen, dass die strategischen Zielrichtungen und bisherigen Bestrebungen zur prozessorientierten Ausrichtung logisch nur unzureichend miteinander verzahnt sind, so lässt sich dieser Mangel in der Regel mit wenigen Korrekturen beseitigen.

³ In Anlehnung an Pfeifer, A./ Holtschke, B. (2003): Der Netto-IT-Aufwand – ein Beitrag zum wertorientierten Management. In: Bernhard, M./ Blomer, R./ Bonn, J. (Hrsg., 2003): Strategisches IT-Management, Band 2, Düsseldorf. Symposion Publishing, S. 106.

⁴ Vgl. Wiedeking, W. (2012): Analyse und Evaluierung gängiger Geschäftsprozessmanagement-Reifegradmodelle aus Wissenschaft und Praxis, Masterthesis im Studiengang MIS an der Hochschule Pforzheim.



Schritt 3: Entscheidung über die (Wieder-)Verwendung bisheriger Ergebnisse der BPM-Implementierung

Wer seine Organisation zu nachhaltigem Erfolg führen will, prüft Managementtrends in Form von Projekten frühzeitig auf deren Verwertbarkeit. Stellt sich anhand der BPM-Reifegradanalyse heraus, welche Vorhaben man noch konsequenter, mit anderer Zielrichtung oder mit geeigneteren Instrumenten hätte angehen sollen, ist erfahrungsgemäß der Aufwand zur angemessenen „Feinsteuerung“ überschaubar. BPM-Projektergebnisse, die sich sinnvoll weiterverwenden lassen, sind in die Gesamtstrategie des Unternehmens zu integrieren. Von anderen Projektergebnissen sollte man sich konsequent trennen.

Schritt 4: Eng verzahnte Durchführung weniger, aber erfolgversprechender BPM-Projekte

Maßnahmen auf dem Weg zu einer souveränen Prozesssteuerung gestalten sich wie folgt: Weitere Verbesserung der Prozessdokumentation, noch konsequentere organisatorische Verankerung des BPM innerhalb der Organisation und Verstärkung der Messbarkeit von Prozessergebnissen. Grundlage für die Auswahl von BPM-Projekten bilden erkennbare und mit hohem Nutzwert belegbare Optimierungspotenziale.

Schritt 5: Vergleiche mit anderen Organisationen mit erkennbarem BPM-Umsetzungsfortschritt organisieren

„Benchmarking“ hat sich als anerkanntes Instrument der Weiterentwicklung nachhaltig erfolgreicher Betriebe etabliert. Der entscheidende Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden Umsetzung des BPM liegt letztlich darin, aus „Good Practices“ bzw. „Best Practices“ zu lernen, diese zu verstehen und auf die eigene Situation zu transponieren – wer mit der angemessenen Selbstkritik über den Tellerrand hinausschaut, wird im BPM berechtigt sagen können: „Wir haben unsere Prozesse im Griff!“

Dr. Frank Morelli

ist Professor im Studiengang Wirtschaftsinformatik und Studiendekan des Masterstudiengangs M.Sc. of Information Systems.

Dipl.-Kfm. Thorsten Weidt

ist Lehrbeauftragter im Studiengang Wirtschaftsinformatik der Hochschule Pforzheim und als Managementberater der bridgingIT GmbH seit den 1990er Jahren mit zahlreichen GPM-Projekten bei europäischen Konzernunternehmen betraut.