

BPM – mehr Hype als Realität?

Viele Unternehmen haben in Sachen Prozess-Management noch Nachholbedarf.

VON SVEN SCHNÄGELBERGER*

Der Begriff Business-Process-Management (BPM) ist in aller Munde. Glaubt man US-amerikanischen Analystenberichten und den Angaben einiger BPM-Anbieter, könnte man meinen, Prozess-Management gehöre schon zum Standard in den Unternehmen. Doch in der Praxis sieht es oft anders aus. Eine Marktstudie, die die BPM-Allianz 2007 in Auftrag gab, brachte interessante Ergebnisse. Befragt wurden 769 potenzielle Anwender von BPM-Produkten und -Dienstleistungen in deutschen Firmen. Viele der Unternehmen wollen sich demnach gar nicht oder noch nicht

Hier lesen Sie

- ◆ wie weit deutsche Unternehmen in Sachen Prozessorientierung sind;
- ◆ was Prozess-Management bringen kann;
- ◆ wo die Unternehmen noch Defizite haben.

mit BPM befassen, weil ihnen die Zeit und die notwendigen Ressourcen fehlen. Auf der anderen Seite bestehen noch immer Unklarheiten über den Sinn, Nutzen und die Möglichkeiten von BPM.

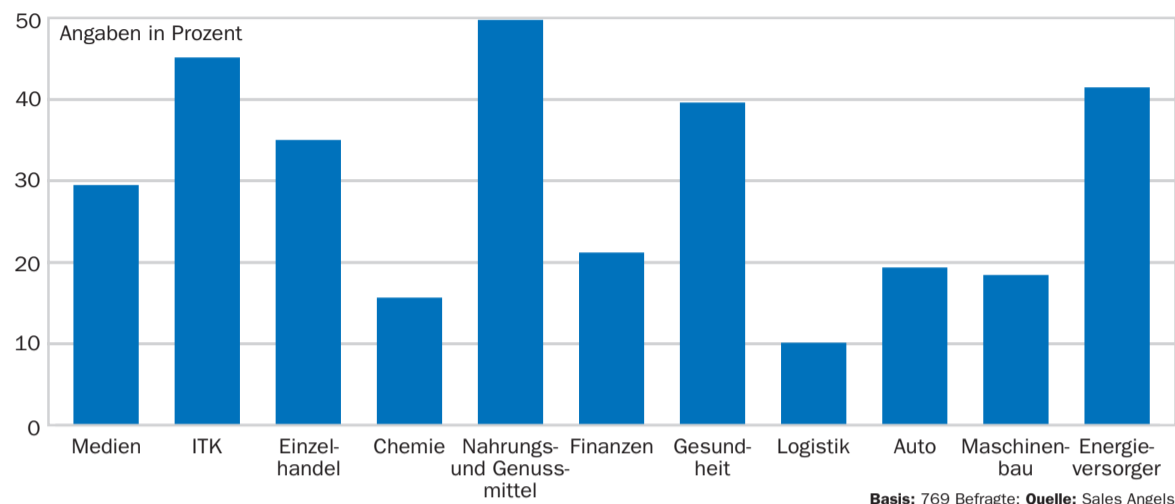
Viele Manager erkennen keinen Nutzen in BPM

Knapp die Hälfte der befragten Geschäftsführer und Vorstände gab an, dass sich die systematische Beschäftigung mit den Unternehmensprozessen für ihr Unternehmen nicht lohne (siehe Grafik „BPM spielt keine Rolle“). Viele waren der Ansicht, dass ihre Prozesse bereits so weit optimiert seien, dass eine weitere Verbesserung nicht vorstellbar sei. Andere begründeten ihre Zurückhaltung damit, dass sie ihre Prozesse genau kennen würden, dass sich die Abläufe bewährt hätten und daher nicht zur Diskussion ständen. Ein weiterer signifikanter Teil gab an, sich an den vorgegebenen Abläufen der genutzten Standard-Anwendungssoftware zu orientieren. Darüber hinaus bezeichneten einige Interviewpartner BPM als „Marketing-Blase“ oder „Gelddruckmaschine für die DV-Industrie und ihre Berater“.

Praxiserfahrungen mit BPM sind vorhanden

Ein etwas anderes Bild zeigen die Ergebnisse einer gemeinsamen Umfrage des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement und der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg. Mehr als 80 Prozent

„BPM spielt keine Rolle“



In einigen Branchen spielt BPM für fast die Hälfte der Befragten keine Rolle. Dagegen räumen etwa Unternehmen aus der Logistik- und der Automobilbranche dem Thema einen hohen Stellenwert ein.

der 144 Umfrageteilnehmer aus dem deutschsprachigen Raum gaben an, bereits Praxiserfahrungen mit Prozess-Management gesammelt zu haben. Mit einem ebenfalls hohen Wert von 77 Prozent stufen die Unternehmen das Thema als „sehr wichtig“ ein. Die schwach ausgeprägte Einbeziehung von BPM in die strategische Unternehmenssteuerung widerspricht allerdings diesen hohen Werten. Nur zehn Prozent der Befragten berichteten, eine vollständige und systematische Ver-

bindung zwischen der Unternehmensstrategie und den Prozessen hergestellt zu haben (siehe Grafik „Sind Prozesse und Strategie verbunden?“). Die geringe Integration des Prozess-themas in die Organisation belegt ein anderer Wert: Nur 21 Prozent der Unternehmen haben die Rolle eines Chief Process Officer (CPO) oder Leiter Prozess-Management etabliert. Auch mit der Rolle der IT scheinen die Umfrageteilnehmer nicht voll-

Was Prozess-Management den Unternehmen bringt

Dessen ungeachtet wirkt sich Prozess-Management erheblich auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen aus, vorausgesetzt, es wird als Führungsprozess und als Management-Methode konsequent angewendet. Dabei geht es nicht wie im Business Process Reengineering darum, alle Prozesse „neu“ zu erfinden. Vielmehr liegen die Vorteile in klar voneinander abgrenzbaren Bereichen. Ein Beispiel: In funktional organisierten Unternehmen werden häufig Kosten durch unnötige Abstimmungen zwischen Führungskräften und Prozessausführenden an den Abteilungs-schnittstellen verursacht. In der Regel verbuchen die Unternehmen diese Kosten als Gemeinkosten; in einer prozessbezogenen Erfolgsrechnung tauchen diese dann nicht mehr auf. Durch eine konsequente Prozessverantwortung und eine Anpassung von

Leistungs- und Kostenrechnungsinstrumenten können Prozesswerte oder auch unproduktive Leistungen transparent gemacht werden.

Ein anderes Nutzenpotenzial liegt in den Prozesszeiten. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck gehört das Optimieren, sprich Verkürzen von Prozess-durchlaufzeiten, fast schon zum Pflichtprogramm. Prozess-Management kann zudem die Flexibilität einer Organisation erhöhen, wenn hinreichend standar-

In vielen Fällen gibt die IT die Prozessgestaltung weitgehend vor.

disierte Prozesse etabliert sind. Ein Beispiel für gelungenes Business-Process-Management ist die Firma Siegenia Aubi. Der Gebäudetechnikhersteller gewann den „BPM-Club Award 2007“ für sein Prozess-Management-Projekt, das eine durchgängige Prozessorganisation brachte. Als konkreten Nutzen führte das Unternehmen unter anderem weniger Störungen in den Abläufen an, mehr Durchsatz in der Produktion, kürzere Durchlaufzeiten für Produktentwicklungsaufgaben sowie eine kontinuierliche Steigerung der Produktivität.

Software-Tools schaffen noch keine Prozessorientierung

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit den Einsatz eines Prozessmodellierungs-Tools mit der Einführung von Prozess-Management verwechselt. Aber das Malen von Prozessen macht noch lange kein prozessorientiertes Unternehmen. Auch die IT ist gefordert, ihren Teil dazu beizutragen. Dabei sind vor allem Service-Orientierung und Flexibilität

Was hinter BPM steckt

Was verbirgt sich hinter den drei Buchstaben BPM? Workflow-Systeme, **Prozessmodellierungs-Software** oder eine Methode, mit der Unternehmen ihren **Unternehmenserfolg** sichern können? Prozess-Management ist eine umfassende Methode zur zielorientierten **Steuerung** aller prozessfähigen Aufgaben im Unternehmen. Eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem Thema setzt die Bereitschaft voraus, sich mit den unterschiedlichen **Dimensionen** des Prozess-Managements zu beschäftigen.

Der Arbeitskreis BPM-Excellence des BPM-Clubs, der Community für Business-Process-Management, hat im Rahmen der Entwicklung des **Prozessmanagement-Reifegradmodells** „EDEN“ folgende Dimensionen definiert:

- ◆ Strategie,
- ◆ Ziele,
- ◆ Methoden,
- ◆ Organisation,
- ◆ Kompetenzen,
- ◆ Messen,
- ◆ Dokumentation,
- ◆ IT und
- ◆ Kommunikation.

Für eine langfristige und nachhaltige Einführung von Prozess-Management ist jede dieser Dimensionen von Bedeutung. Nur so lässt sich ein Unternehmen zur Prozessorientierung führen.

Quelle: <http://www.bpm-clubs.de>

gefragt. Die Möglichkeiten, sich diesen Herausforderungen zu stellen, sind groß. Produkte für Service-orientierte Architekturen (SOA) und BPM gibt es viele. Doch wie weit sind die Anbieter, welche Techniken sind die richtigen, und wie setzt man sie richtig ein?

Hier liegt noch vieles im Argen. Etliche Unternehmen haben den Nutzen und die strategische Bedeutung von SOA und BPM noch nicht wirklich erkannt. Für einige ist BPM immer noch ein Hype-Thema. Andererseits wird in den Führungsetagen der Wandel vom CIO zum CPO heiß diskutiert. Er wird allerdings nicht nur durch den Einsatz von Software herbeigeführt. Die notwendigen Techniken sind vorhanden und funktionieren. Sie müssen nur sinnvoll eingesetzt werden. (wh) ◆

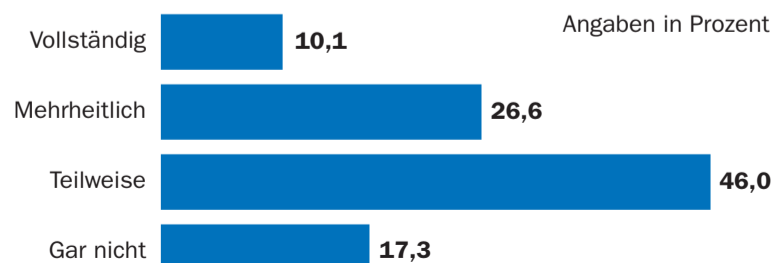
*SVEN SCHNÄGELBERGER ist Berater und Mitgründer des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement.

Der Chief Process Officer ist in Deutschland selten anzutreffen.

bindung zwischen der Unternehmensstrategie und den Prozessen hergestellt zu haben (siehe Grafik „Sind Prozesse und Strategie verbunden?“).

Die geringe Integration des Prozess-themas in die Organisation belegt ein anderer Wert: Nur 21 Prozent der Unternehmen haben die Rolle eines Chief Process Officer (CPO) oder Leiter Prozess-Management etabliert. Auch mit der Rolle der IT scheinen die Umfrageteilnehmer nicht voll-

Sind Prozesse und Strategie verbunden?



Anzahl gegebener Antworten: 139; Quelle: Kompetenzzentrum für Prozessmanagement

Nur zehn Prozent der Umfrageteilnehmer verbinden Geschäftsprozesse und Unternehmensstrategie systematisch.