

## Nachholbedarf in Sachen Prozessmanagement

# BPM – mehr Hype als Realität?

Der Begriff Business Process Management (BPM) ist in aller Munde. Glaubt man US-amerikanischen Analystenberichten und den Angaben einiger BPM-Anbieter gehört Prozessmanagement bereits zum Unternehmensstandard. Wie Untersuchungen belegen, sieht die Praxis jedoch oft anders aus. Eine von der BPM-Allianz 2007 in Auftrag gegebene Marktstudie führte zu interessanten Ergebnissen.

Sven Schnägelberger ist Berater und Gründer des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement sowie Betreiber des BPM Club, der Community für Prozessmanagement und Gründer sowie Dozent an der BPM Akademie.

Bild: Kompetenzzentrum für Prozessmanagement



**B**efragt wurden 769 potenzielle Anwender von BPM-Produkten und -Dienstleistungen in deutschen Firmen. Laut der Studie befassen sich viele der Unternehmen nicht oder noch nicht mit BPM, weil ihnen die Zeit und die notwendigen Ressourcen fehlen. Viele waren auch der Ansicht, dass sich bestehende Abläufe bewährt hätten oder ihre Prozesse bereits so weit optimiert seien, dass eine weitere Verbesserung nicht vorstellbar sei.

Damit belegt die Marktstudie, dass noch immer Unklarheiten über den Sinn, Nutzen und die Möglichkeiten von BPM bestehen.

### Praxiserfahrungen mit BPM

Ein etwas anderes Bild zeigen die Ergebnisse einer gemeinsamen Umfrage des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement und der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg. Mehr als 80 Prozent der 144 Umfrageteilnehmer aus dem deutschsprachigen Raum gaben an, bereits Praxiserfahrungen mit Prozessmanagement gesammelt zu haben: Der größte Branchenanteil (26 der 144 Teilnehmer) kam aus der Finanzdienstleisterbranche. 77 Prozent der befragten Unternehmen stufen das Thema BPM als „sehr wichtig“ ein. Der Wert bei den Finanzdienstleistern lag hier sogar bei über 92 Prozent. Die schwach ausgeprägte Einbezie-

hung von BPM in die strategische Unternehmenssteuerung widerspricht allerdings diesen hohen Werten. Denn nur zehn Prozent der Befragten berichteten über eine vollständige und systematische Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und den Prozessen.

Weiteres Merkmal für die geringe Integration des Prozessthemas in die Organisation: Nur 21 Prozent der Unternehmen haben die Rolle eines Chief Process Officer (CPO) oder Leiter Prozessmanagement etabliert. Auch mit der Rolle der IT scheinen die Umfrageteilnehmer nicht voll zufrieden zu sein. Nur 50 Prozent der Befragten gaben an, dass der eigene Geschäftsbezug beim Gestalten der Prozesse Vorrang vor den in IT-Anwendungen standardisierten Prozessen habe. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die IT die Art und Weise der Prozessgestaltung vorgibt.

### Was bringt Prozess-Management den Unternehmen?

Dessen ungeachtet wirkt sich Prozessmanagement erheblich auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen aus: Vorausgesetzt, es wird als Führungsprozess und als Managementmethode 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 Abteilungsschnittstellen 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 Prozessdurchlaufzeiten, fast schon zum Pflichtprogramm. Prozessmanagement kann zudem die Flexibilität einer Organisation erhöhen, wenn hinreichend standardisierte Prozesse etabliert sind.

Ein Beispiel für gelungenes Prozessmanagement ist Siegenia-Aubi. Der Gebäudetechnikhersteller gewann in der „Business Kategorie“ den „BPM-Club Award 2007“ für sein Prozess-Management-Projekt, das zu einer durchgängigen Prozessorganisation führte. Als konkreten Nutzen gab 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. In der technischen Kategorie konnte sich der Kredit-Processing-Dienstleister Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH durchsetzen.

Die Studie „Status quo Prozessmanagement“ finden Sie unter [www.bpm-expo.com](http://www.bpm-expo.com).