

# Business Process Management – Symbiose zwischen IT und Betriebswirtschaft als „Motor“ für eine wettbewerbsfähige Organisationsentwicklung

Im Zuge der Globalisierung schwinden die Grenzen lokaler Märkte und unternehmerischer Aktivitäten. Die Produktionsfaktoren Mensch, Maschine und Kapital sind weltweit austauschbar geworden. Die Innovationszyklen der Produkte werden kürzer, und Unternehmen sind zunehmend gefordert, ihre Ideen schneller in marktreife Lösungen umzusetzen, die damit erforderlichen operativen Prozesse effizient einzuführen und Mitarbeiter zielgerichtet für die wechselnden Anforderungen zu qualifizieren.

In vielen Branchen wird die Wertschöpfung nicht mehr allein durch die zu erstellenden Produkte erbracht, sondern auch durch intelligente Geschäftsprozesse in der gesamten Unternehmenslogistik und deren Integration in das Controlling und Finanzwesen. Zur Unterstützung der Prozesse müssen heterogene Systemlandschaften effizient und schnell anpassbar verknüpft werden.

## Ziel nachhaltiger Business Process Management Initiativen: Das Denken in Prozessen wird Unternehmenskultur

Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsgrenzen wirken nicht mehr als Bruchstelle bei der Integration von Prozessen. Geschäftsprozesse und Informationssysteme aller intern und extern Beteiligten sind eng miteinander verzahnt. Dadurch hängt die organisatorische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ganz wesentlich von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab, in Prozessen denken und handeln zu können. Denken in Prozessen bedeutet, übergreifende Zusammenhänge zu verstehen, die Anforderungen im Unternehmen zu beschreiben und mit Ingenieurmethoden umzusetzen. Bisher wurde Prozessorientierung in einzelnen Bereichen je nach Wissensstand der einzelnen Mitarbeiter mehr oder weniger gelebt. Um weitere organisatorische Potentiale auszuschöpfen zu können, muss sich das Denken in Prozessen zu einer Unternehmenskultur entwickeln. Einen solchen Veränderungsprozess methodisch zu unterstützen und zu begleiten ist der Handlungsrahmen des Business Process Management.

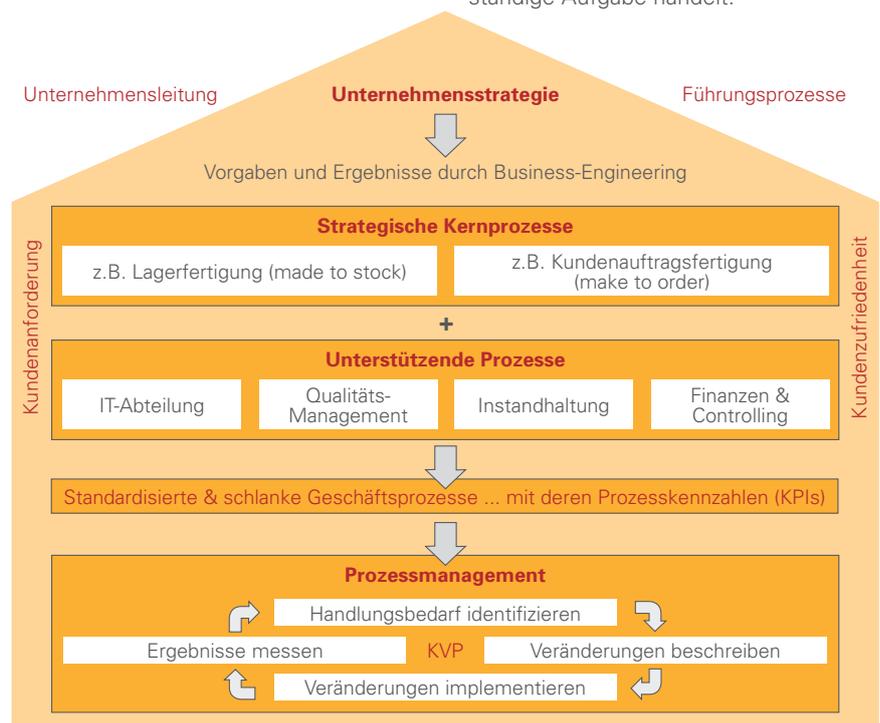
## Business Process Management steigert die organisatorische Leistungsfähigkeit von Unternehmen

Das zentrale Ziel ist, die Kundenanforderungen mit Hilfe von standardisierten und schlanken Geschäftsprozessen zu erfüllen und gleichzeitig die organisatorische Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern.

Ausgehend von strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung werden in einem ersten Schritt die strategischen Kernprozesse und die zur Ausführung erforderlichen unterstützenden Prozesse festgelegt. Für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse müssen diese

gemessen und überwacht werden. Hierzu erfolgt in einem zweiten Schritt die Festlegung der erforderlichen Prozesskennzahlen oder KPIs (Key Performance Indicators).

Nachdem die Strukturen mit Hilfe von Business Process Management „konstruiert“ wurden, erfolgt auf Basis der Prozesskennzahlen in einem dritten Schritt ein permanentes Überprüfen und Verbessern der gesetzten Ziele. Die Grundlagen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wurden geschaffen. Der Kreislauf soll deutlich machen, dass es sich hierbei nicht um ein einmaliges Projekt, sondern um eine ständige Aufgabe handelt.



### Die Ebenen des Business Process Management

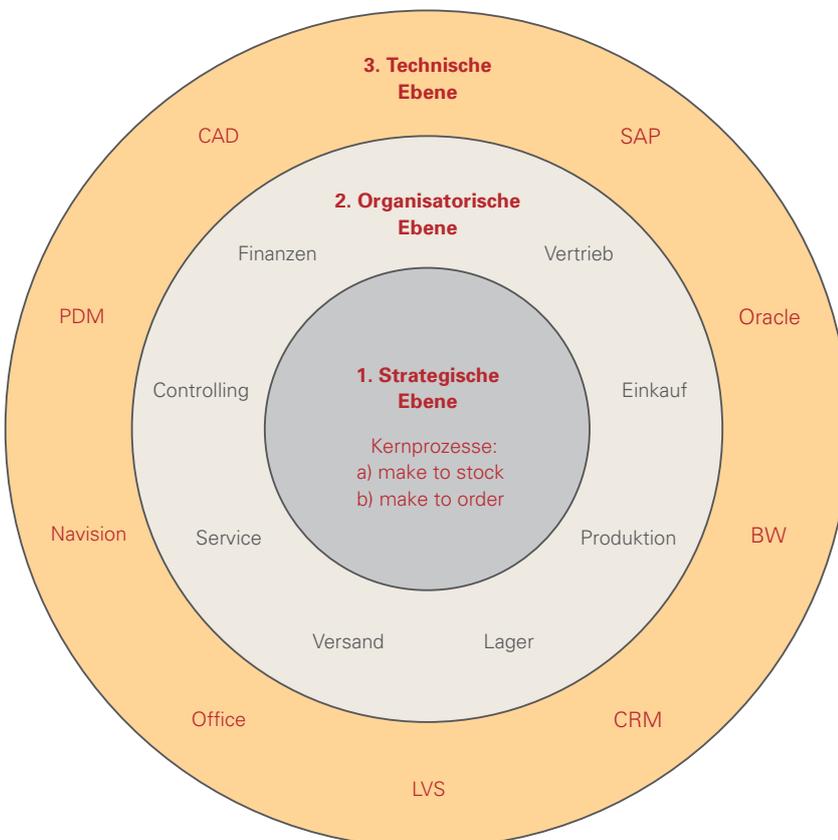
Im Rahmen von Business Process Management wird zwischen strategischen, organisatorischen und technologischen Gestaltungsebenen unterschieden. Durch diese fokussierte Sicht auf die einzelnen Dimensionen wird die Komplexität von Veränderungsprojekten reduziert, ohne dabei die ganzheitliche Sicht über alle Dimensionen zu verlieren. Business Process Management unterstützt nicht nur die Konzeption neuer Geschäftslösungen, sondern Business Process Management fungiert auch als „Motor“ für die Umsetzung der Prozesse und der Anforderungsspezifikation an die IT-Systemlandschaft. Durch ein arbeitsteiliges und ingenieurmäßiges „Konstruieren“ von Geschäftsprozesslösungen differenziert sich das Business Process Management von bisherigen Methoden, die in der Regel zu sehr auf bestimmte ERP-Systeme (z.B. SAP, Oracle, Navision etc.) ausgerichtet waren.

### Die IT-Systeme folgen dem Geschäftsmodell

Mit der Fokussierung auf strategische Kernprozesse (z.B. make to order, make to stock) in Ebene 1 werden die Anforderungen an die Unternehmensorganisation auf Ebene 2 und die Spezifikation der IT-Systemlandschaft und deren Integration auf Ebene 3 „konstruiert“. Auf Basis dieser Geschäfts- und Organisationsmodelle erfolgt eine Analyse der funktionalen Möglichkeiten in den vorhandenen IT-Systemen. Passen diese nicht, wird zunächst geprüft, ob eine Anpassung der Prozesse an die zu Verfügung stehenden IT-Funktionen möglich ist. Falls dies nicht machbar ist, werden die erforderlichen IT-Funktionen in einem Lastenheft beschrieben und bewertet. Ein klares Anforderungsmanagement mit ggf. mehreren Evaluationsdurchgängen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine objektive Bewertung der Anforderungen.

### IT- und Fachabteilungen müssen lernen, einander zu verstehen

In Business Process Management Projekten muss sichergestellt werden, dass alle an einem Prozess beteiligten Mitarbeiter aus den verschiedenen Organisationseinheiten (Fachbereiche und IT-Abteilungen) eine gemeinsame „prozessorientierte“ Sprache einsetzen, damit die „konstruierten“ Geschäfts- und Systemmodelle verstanden und dauerhaft angewendet werden können. IT und Fachabteilungen müssen lernen, einander zu verstehen. Dieser Aspekt wurde in der Vergangenheit oft vernachlässigt, weil die technische Weiterentwicklung der Ebene 3 zu sehr im Vordergrund stand und dadurch viele Fachbereiche mit ihren Prozessen, ihren IT-Anwendungen und mit der Qualifikation ihrer Mitarbeiter nicht mehr folgen konnten. Oft stößt die Fähigkeit, sich im Rahmen von Business Process Management weiter zu entwickeln, aufgrund von fehlendem Methodenwissen bei den Mitarbeitern an ihre Grenzen. Dadurch können die Potentiale zur Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit nicht ausgeschöpft werden.



### Erfolgsfaktoren in Business Process Management Projekten

#### 1. Qualifizieren Sie alle Beteiligten kompakt und umfassend

Zentraler Gegenstand von Business Process Management-Projekten ist die Optimierung der Organisationsstrukturen im Hinblick auf Ablauf- und Ergebnisorientierung, Durchgängigkeit und Effizienz der Prozesse sowie Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozessstützenden IT-Systeme. Um diese komplexen Projekte zum Erfolg zu führen, bedarf es eines umfassenden Methoden- und Prozess-Know-hows in den erfolgskritischen Bereichen Prozessmanagement und Business Process Management. Eine fundierte Qualifizierung aller Beteiligten ist unabdingbar. Diese sollte zielgruppenorientiert erfolgen, wobei ein Qualifizierungsgesamtkonzept und die Verzahnung von Projekt und Qualifizierung die Effizienz steigert und direkte Wertschöpfung schon im Qualifizierungsprozess bringt.

### 1.1 Qualifizierung des Projektleiters:

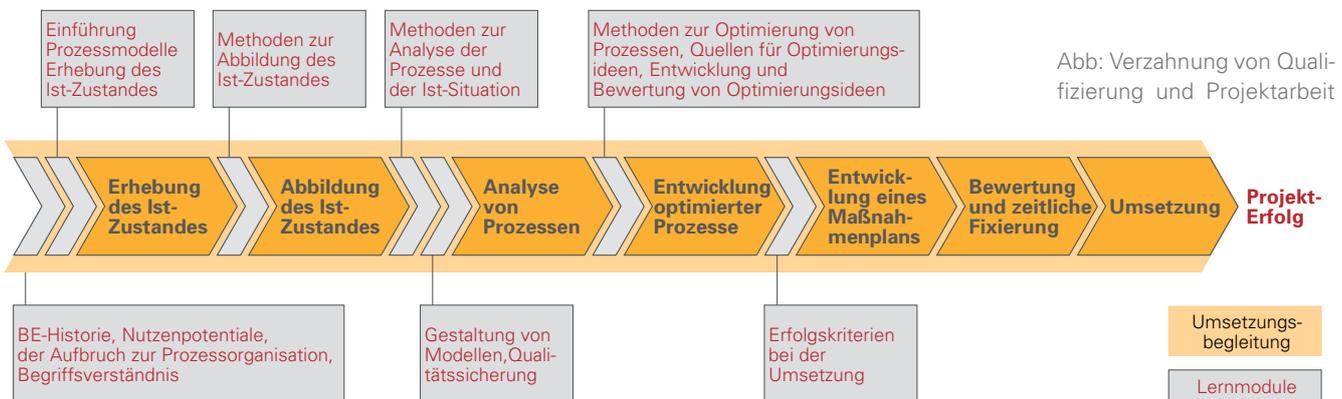
Die Projektleitung sollte über BE-Kenntnisse hinaus Kenntnisse zum Management von BE-Projekten, die oftmals ganz spezielle Aspekte und Störfaktoren aufweisen, erwerben. Für diese Qualifikation genügt neben einer Projektleiteraus- bildung der Besuch eines entsprechenden Seminars. Alternativ zum Besuch öffentlicher Seminare kann die Qualifikation durch ein stilles oder offenes Coaching des internen Projektleiters über den gesamten Projektverlauf hinweg erfolgen.

### 1.2 Die Qualifizierung des Projektteams:

Das Projektteam muss die Methoden der Analyse, Abbildung und Optimierung der Prozesse erlernen, die Potenziale von BE-Projekten kennen und für das eigene Unternehmen einschätzen können. Dies erfolgt, aufbauend auf BWL- und/ oder IT-Kenntnisse, optimal in einer Qualifizierung von 4–6 Tagen. Verzahnt man die Qualifizierung mit dem Pilot-(Teil-) Projekt, wird die Qualifizierung besonders nachhaltig. In den Übungssequenzen werden dann direkt anstehende Pro-

### 3. Gewinnen Sie die Herzen der Mitarbeiter

Menschen – auch Mitarbeiter – haben eine originäre Freude zu gestalten, Sinnstiftendes voranzutreiben – und sie sind am Erfolg des eigenen Unternehmens sehr interessiert. Prozessoptimierungen werden i.d.R. positiv aufgenommen, da sie den Bedürfnissen der Arbeitnehmer nach Gestaltungsspielraum und Bedeutung entsprechen. Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung der neuen Stellen/ Aufgabenfelder die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Langfristig wird dies als Leis-



### 1.3 Qualifizierung der Mitarbeiter:

Neue Geschäftsprozesse müssen von allen Mitarbeitern getragen werden. Sie müssen deshalb frühzeitig in Bezug auf anstehende Business Process Management-Projekte informiert werden, damit während der Projektlaufzeit keine Reibungsverluste und Widerstände entstehen und die kreative Kraft aller Mitarbeiter in die Optimierung der Prozesse einfließen kann. Ebenso bedarf es einer sofortigen Kommunikation der Projektergebnisse und -Zwischenergebnisse, nichts wirkt lähmender auf eine Organisation als ein Informationsdefizit bei arbeitsplatzrelevanten Fragestellungen. Ein suboptimales Change Management und Informationsverhalten der Geschäftsleitung kann im Extremfall zu einem Boykott der Neuerungen führen. Die Qualifikation kann kurz gehalten sein, sie sollte jedoch auf alle Fälle die Elemente

- Sensibilisierung für Prozesse,
- das BE-Projekt/die BE-Initiative, (Ziele, Ursachen und Vorgehensweise),
- Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und
- Hilfestellungen für Mitarbeiter enthalten.

jektaufgaben angegangen, es wird also bereits in der Qualifizierung direkt wertschöpfend gearbeitet. Gleichzeitig kann der externe Trainer/Berater eine QS der einzelnen Projektschritte vornehmen und durch seine Erfahrung und Kenntnisse verschiedener Unternehmen wertvolle Prozess-Optimierungspotentiale aufzeigen oder gar in einer Doppelrolle als externer Projektleiter/Trainer das Gesamtprojekt zielgerichtet steuern.

### 2. Geben Sie den Mitarbeitern Zeit

Jegliche Änderung der Prozesse bedarf einer gewissen Anlaufzeit. Die neuen Prozesse und Systeme müssen erlernt, angewandt und verinnerlicht werden. In der ersten Phase darf also noch nicht mit Einsparungen gerechnet werden. Es gilt, die Mitarbeiter tolerant zu führen, die Erwartungen realistisch zu halten und durch Prozesscoachings on the Job zu verhindern, dass die Mitarbeiter in alte Verfahrensweisen zurückfallen bzw. die neuen Prozesse umgehen. Der IT kommt hier eine ganz wesentliche Rolle zu, denn die in IT-Systemen abgebildeten Prozesse müssen umgesetzt werden. Auf Userfreundlichkeit ist zu achten, zu sperrige IT-Lösungen wirken kontra-

produktiv. Der IT kommt hier eine ganz wesentliche Rolle zu, denn die in IT-Systemen abgebildeten Prozesse müssen umgesetzt werden. Auf Userfreundlichkeit ist zu achten, zu sperrige IT-Lösungen wirken kontra-

### 4. Starten Sie mit einem Pilotprojekt und nutzen Sie die Projektergebnisse für ein internes Marketing

Nichts motiviert mehr als Erfolg! Schnelle Projekte mit deutlichen Ergebnissen verbreiten sich wie ein Lauffeuer im Unternehmen und motivieren Kollegen, ähnliche Projekte anzustoßen und nach derselben Methodik in größeren Projekten ihren Beitrag zu leisten. Achten Sie deshalb bei der Auswahl der ersten Projekte auf die Signalwirkung und nutzen Sie diese. Stellen Sie den Projektteams ein Forum, eine Plattform zur Verfügung, die Ergebnisse und sich selbst zu präsentieren, und setzen Sie so eine unternehmensweite Sogwirkung in Gang.

### 5. Gehen Sie Prozess-Optimierungen ganzheitlich an

Beginnen Sie mit 2–3 strategischen Geschäftsprozessen. Eine (Prozess-)Kette ist so stark wie das schwächste Glied. Prüfen Sie jedes einzelne Element, auch wenn dies vordergründig nicht prozessrelevant ist.

Ein Beispiel aus einem Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern: Die branchenunüblich hohen Kosten für Lagerhaltung ließen sich durch die Optimierung der Supply Chain, verknüpft mit einer ERP-Optimierung, schon spürbar reduzieren. Der richtige Durchbruch gelang jedoch erst, als das Bonus-System für die Einkäufer an neue Supply Chain Kennzahlen ausgerichtet wurde, die deutlich stärker die Unternehmensziele unterstützen als die bisherige Bonus-Kennzahl (z.B. Einkaufspreis je Stück). Durch die Änderung der Bonus-Kennzahlen wurde das Bewusstsein der Mitarbeiter auf Prozesse ausgerichtet und damit ein nachhaltiger Bewußtseinswandel eingeleitet.

**6. Wählen Sie als externen Berater/Trainer einen Profi mit sowohl breitem als auch tiefem Kompetenzspektrum**

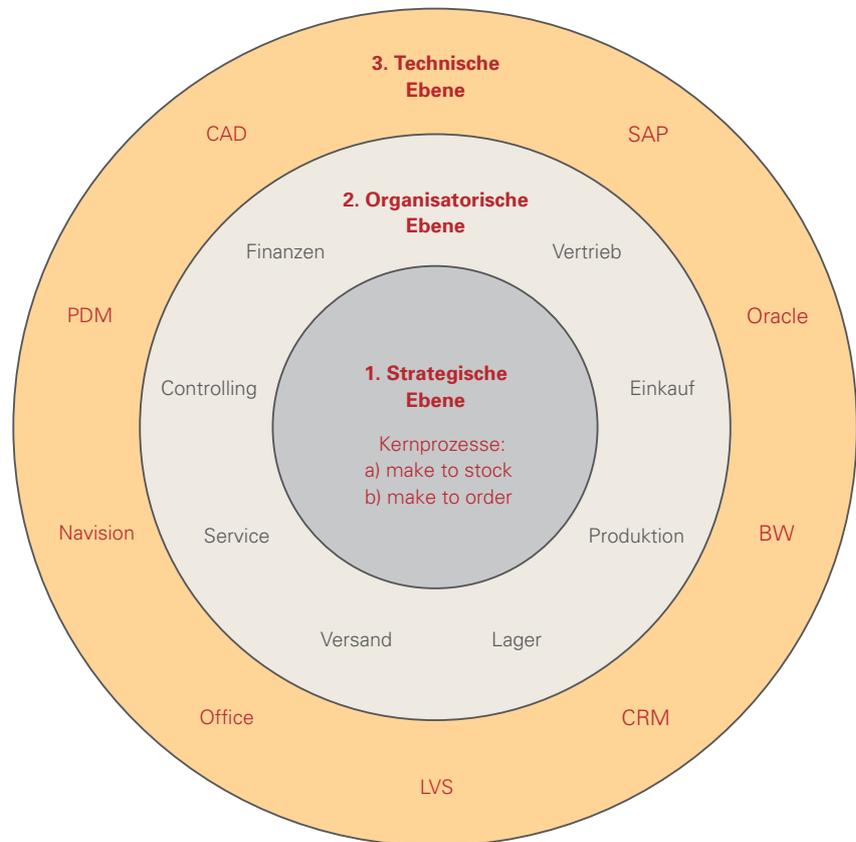
Mit ausschließlicher Kompetenz in Business Process Management kann ein Optimum nicht erzielt werden. Es sind vielfältige Kompetenzen, möglichst verteilt auf wenige Köpfe, im Projekt erforderlich. Seien Sie bei externen Partnern anspruchsvoll, nur der Beste ist gut genug. Beim oben beschriebenen Unternehmen konnte die oben beschriebene Lösung mit einem Referenten/Berater aus dem Hause Integrata realisiert werden, dessen breites und tiefes Kompetenzspektrum (umfassende Kenntnisse im Business Process Management, SAP-Logistik und BI- und im strategischem Einkauf) das Aufspüren der Schwachstelle und damit diese umfassende Optimierung ermöglichte.

**Die Leistungen der Integrata**

Die Integrata qualifiziert und unterstützt Unternehmen bei Business Process Management-Initiativen ganzheitlich über alle Projekt-Phasen, von der Entscheidung über die Projektarbeit (Prozesse und IT) bis hin zur nachhaltigen Verankerung der neuen Prozesse und zum Projektmarketing.

Die Integrata in Kooperation mit dem Steinbeis-Transferzentrum pvm haben sich zum Ziel gesetzt, die Prozesskompetenz, den unternehmerischen Erfolgsfaktor Nr. 1, zu verbreiten. Gemeinsam wurde ein Zertifizierungssystem entwickelt, dass sicherstellt, dass die Absolventen über ein definiertes Wissen bezüglich der Optimierung von Prozessen und der Steuerung von Business Process Management-Projekten verfügen.

**Die Gestaltungsebenen des Business Process Management**



**Ihr „Werkzeugkasten“ für Ebene 1 und Ebene 2**

- Seminar-Nr. 1082 (4 Tage)  
Business Process Management I  
Prozessmanagement und Prozessmodellierung
- Seminar-Nr. 1098 (2 Tage)  
Business Process Management II  
Auf dem Weg zur Umsetzung – Professionalisierungsworkshop
- Seminar-Nr. 1105 (1 Tag)  
Prüfung zum Steinbeis-zertifizierten Business Process Manager

**Ihr „Werkzeugkasten“ für Ebene 3**

Rund 1.100 Standardseminare sowie individuelle, projektspezifische Trainings-solutions bietet die Integrata zu allen gängigen Informationstechnologien an.

**Weitere Informationen finden Sie unter [www.seminarplaner.de](http://www.seminarplaner.de)**

Nähere Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm „Business Process Management“ erhalten Sie von:  
 Gudrun Zwick  
 Portfoliomanagerin Personal- und Organisationsentwicklung  
 e-Mail: [Gudrun.Zwick@integrata.de](mailto:Gudrun.Zwick@integrata.de)

Autoren:  
 Uwe Kiser, Freier Trainer und Berater der Integrata  
 Gudrun Zwick, Portfoliomanagerin Business Development der Integrata