

Geschäftsprozessmanagement

- Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland -

Andreas Gadatsch, Sven Schnägelberger, Thilo Knuppertz¹

Zusammenfassung

Die Bedeutung von Business Process Management hat zugenommen. Stand früher die Dokumentation von Prozessen im Vordergrund, wird heute versucht, Prozesse zu verbessern. Prozess-Management hat sich als Regelaufgabe etabliert, wenngleich ein institutionalisierter CPO(Chief Process Officer) noch der Ausnahmefall ist. Trotzdem besteht Handlungsbedarf. Heterogene IT-Landschaften erfordern die Integration durch geeignete Hilfsmittel, z. B. Workflow-Management-Systeme. Auch die überbetriebliche Prozessoptimierung wird oft vernachlässigt.

Business Process Management – Survey concerning the current situation in germany

Abstract

The importance of Business Process Management has increased. Former the documentation of business processes was the priority. Now the companies try to improve their business processes. Now process management is a regular job, although a CPO (Chief Process Officer) is missing. All the same, there is a lot to do. Heterogenous IT-architectures needs the integration through proper tools, i. e. workflow-management-systems. Often, the optimizing of processes between companies is neglected.

¹ Andreas.Gadatsch@fh-brs.de; scchnaegelberger@transflow.com; thiloknuppertz@aol.com

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung der Studie.....	1
2	Kooperationspartner.....	1
3	Durchführung der Erhebung.....	2
4	Einführung in das Prozess-Management.....	2
4.1	Strategische Ebene.....	3
4.2	Fachlich konzeptionelle Ebene.....	3
4.3	Operative Ebene	4
5	Ergebnisse der Studie.....	5
5.1	Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements.....	5
5.2	Verbindung von Strategie und Prozessen	6
5.3	Methodenunterstützung.....	7
5.4	Prozessmanagement versus Aufbauorganisation.....	8
5.5	Umfang der Prozessorganisation	8
5.6	Nutzen des Prozessmanagements	9
5.7	Effizienz der Prozess-Steuerung.....	10
5.8	Prozessmanagement mit Standards oder Individualität?.....	11
5.9	Einfluss von IT-Anwendungen.....	12
5.10	Einsatz von Workflow- und Dokumentenmanagement-Systemen.....	13
5.11	Ziele für 2004.....	14
5.12	Projektplanung Geschäftsprozesse für 2004	15
6	Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger.....	16
6.1	Steigende Bedeutung des Business Process Management	16
6.2	Optimierung anstatt Dokumentation.....	17
6.3	Prozess-Management als Regelaufgabe.....	17
6.4	Verbleibender Handlungsbedarf.....	17
7	Literaturverzeichnis	18
8	Stichwortverzeichnis.....	18

Abkürzungsverzeichnis

BPM	Business Process Management
DMS	Dokumenten Management System
IT	Informationstechnik
WFM	Workflow Management
WFMS	Workflow Management System

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsprozess- und Workflow-Management	3
Abbildung 2: Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements	5
Abbildung 3: Verbindung von Strategie und Prozessen	6
Abbildung 4: Methodenunterstützung	7
Abbildung 5: Prozessmanagement versus Aufbauorganisation	8
Abbildung 6: Umfang der Prozessorganisation.....	9
Abbildung 7: Nutzen des Prozessmanagements.....	10
Abbildung 8: Effizienz der Prozess-Steuerung	11
Abbildung 9: Prozessmanagement mit Standards oder Individualität?	12
Abbildung 10: Einfluss von IT-Anwendungen	13
Abbildung 11: Einsatz von WFMS und DMS.....	14
Abbildung 12: Ziele für 2004.....	15
Abbildung 13: Projekte in 2004	16

1 Zielsetzung der Studie

Geschäftsprozessmanagement (BPM = Business Process Management) ist seit über zehn Jahren eines der wichtigsten Themen in zahlreichen Unternehmen. Die Zielsetzung dieser Umfrage ist es, den aktuellen Stand zum BPM in deutschen Unternehmen zu ermitteln. Das Ergebnis soll die mittelfristigen Trends, die Planungen und Umsetzungsstrategien sowie den verbleibenden Handlungsbedarf aufzeigen.

2 Kooperationspartner

Die Studie ist eine Non-Profit-Kooperation der FH Bonn-Rhein-Sieg sowie der Firmen Transflow und Der Zukunftsweg. Eine jährliche Aktualisierung der Studie ist geplant. Interessierte Unternehmen werden gebeten, sich mit einem der drei Kooperationspartner in Verbindung zu setzen. Sie stehen jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Fachbereich Wirtschaft
--

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Professur für BWL, insb. Wirtschaftsinformatik
--

Telefon 02241/865-129,

andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de
--

Transflow Deutschland GmbH, Business Process Management

Sven Schnägelberger

Partner Manager

Telefon 02238/9660616

sschnaegelberger@transflow.com

Der Zukunftsweg, Unternehmens- und Strategieberatung
--

Thilo Knuppertz

Geschäftsführer

Telefon 0228/2893680

thiloknuppertz@aol.com

3 Durchführung der Erhebung

Für die Durchführung der Umfrage wurden insgesamt 245 Unternehmen mit unterschiedlichen Größenordnungen bis hin zu multinationalen Konzernen mit deutschem Geschäftssitz aus allen Branchen ausgewählt. An der Umfrage beteiligt haben sich insgesamt 46 Unternehmen, was einer Teilnahmequote von ca. 19% entspricht. Die Umfrage wurde im Zeitraum August bis Dezember 2003 durchgeführt und im Anschluss daran ausgewertet.

Da die Gesamtzahl der teilnehmenden Unternehmen eine differenzierte Betrachtung nach Branchen oder Unternehmensgröße nicht sinnvoll erscheinen lässt, liegt der Schwerpunkt auf der Analyse der allgemeinen Aussagen. Aus dem vorhandenen Antwortprofil der teilnehmenden Unternehmen kann aber geschlossen werden, dass eine weitere Differenzierung keine fundamentalen Unterschiede aufzeigt. Branchenspezifische Abweichungen konnten nicht identifiziert werden.

Die so erhaltenen Umfragergebnisse zeigen eindeutige Schlussfolgerungen hinsichtlich des Status Quo von Geschäftsprozessmanagement und können somit zur allgemeinen Entwicklung und Verbesserung des Managements von Geschäftsprozessen in deutschen Unternehmen beitragen.

4 Einführung in das Prozess-Management

Mittlerweile ist Prozess-Management eine etablierte Aufgabe über deren Notwendigkeit nicht mehr diskutiert wird. Trotz rückläufiger Budgets und einem allgemeinen Trend zur Kostenreduktion investieren deutsche Unternehmen viel Geld in die Optimierung ihrer Arbeitsabläufe und Aufbauorganisation. Prozess-Management ist ein zentraler Bestandteil eines integrierten Konzeptes für das Geschäftsprozess- und Workflow-Management.

Der Gestaltungsrahmen des in Abbildung 1 dargestellten Konzeptes umfasst auf mehreren Ebenen die Entwicklung der Unternehmensstrategie (strategische Ebene), das Prozess-Management (fachlich-konzeptionelle Ebene), das Workflow-Management (operative

Ebene) sowie die Anwendungssystem- und die Organisationsgestaltung (vgl. Gehring/Gadatsch, 1999, S. 70).

4.1 Strategische Ebene

Auf der strategischen Ebene werden die Geschäftsfelder eines Unternehmens einschließlich der hier wirksamen kritischen Erfolgsfaktoren betrachtet. Auf der darunter liegenden fachlich-konzeptionellen Ebene erfolgt die Ableitung der Prozesse im Rahmen des Prozess-Managements. Das Prozess-Management stellt hierbei die Verbindung zur Unternehmensplanung auf der strategischen Ebene dar, während das Workflow-Management aus der Perspektive der darunter liegenden Ebene der operativen Durchführung die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung einbindet.

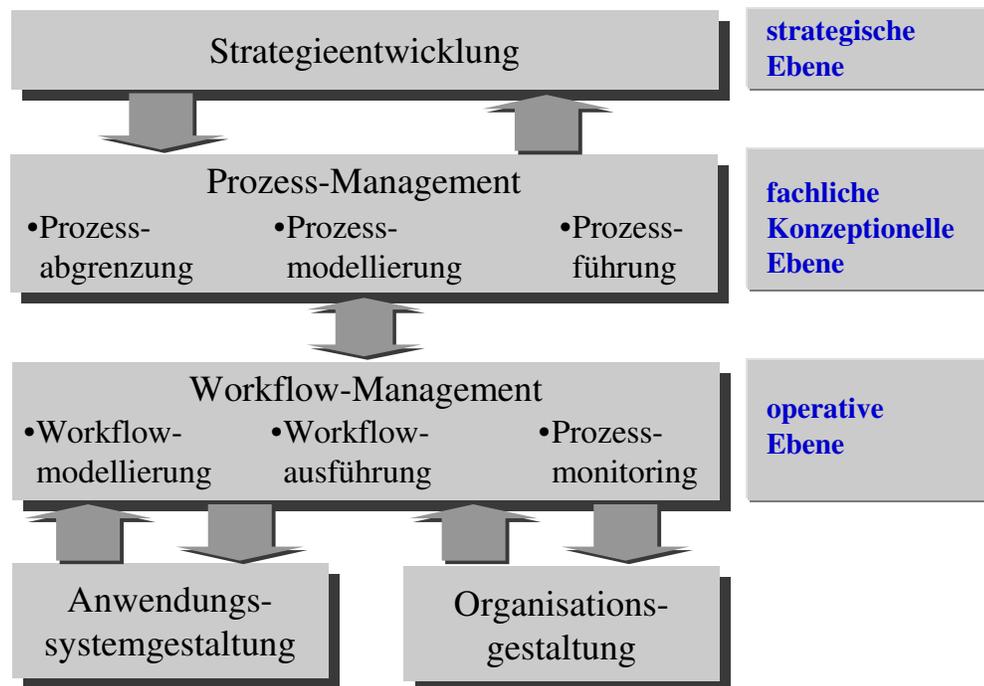


Abbildung 1: Geschäftsprozess- und Workflow-Management

4.2 Fachlich konzeptionelle Ebene

Das Prozess-Management umfasst die Phasen der Prozessabgrenzung, der Prozessmodellierung und der Prozessführung im Lebenszyklus von Prozessen: Die Prozessabgrenzung beschreibt die Prozessentstehung. Ausgehend von den Geschäftsfeldern

und strategisch orientierten Spezifikationen wie Produktsortiment, kritische Erfolgsfaktoren usw. sind in einem schrittweisen Vorgehen Prozesskandidaten für jedes Geschäftsfeld abzuleiten, zu bewerten und schließlich die zu modellierenden und zu implementierenden Prozesse auszuwählen.

In der Prozessmodellierung geht es darum, Realitätsausschnitte aus einem Geschäftsfeld unter einer fachlich-konzeptionellen Perspektive in einen Geschäftsprozess abzubilden. Abhängig von den strategischen Zielen eines Unternehmens kann dabei z.B. eine völlige Neugestaltung von Abläufen oder eine weitergehende Automatisierung bestehender Prozesse angestrebt werden.

Praxisbeispiel: So entwickelt die BMW-Group im Werkzeug- und Anlagenbau spezielle Geschäftsstrategien, welche die gestiegenen Umweltaforderungen hinsichtlich der CO₂-Emissionsgrenzwerte und der damit verbundenen Verbrauchsreduzierung und Sicherheitsanforderungen explizit berücksichtigen. Diese finden anschließend ihren Niederschlag in überarbeiteten und an diese Erfordernisse angepassten Geschäftsprozessen (vgl. Brunner et al., 2002, S. 312 f).

Auf die Phase der Prozessdurchführung bezieht sich die Prozessführung. Ihr Ziel ist die Ausrichtung der Prozesse an vorzugebenden Messgrößen für den Prozess Erfolg, den so genannten Prozess-Führungsgrößen. Die Führungsgrößen der Prozesse sind, gegebenenfalls in mehreren Schritten, aus den kritischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Geschäftsfelder abzuleiten. Je nach dem Umfang ermittelter Erfolgsdefizite, aufgetretener Schwachstellen im Projektablauf usw., kann eine Re-Modellierung bzw. ein erneutes Durchlaufen der Prozessmodellierung erforderlich sein.

4.3 Operative Ebene

Das Workflow-Management wird in die Phasen Workflow-Modellierung, Workflow-Ausführung und Prozess-Monitoring unterteilt. Die Workflow-Modellierung folgt der Geschäftsprozess-Modellierung. Hierbei wird der modellierte Geschäftsprozess um Spezifikationen erweitert, die für eine automatisierte Prozessausführung unter der Kontrolle eines Workflow-Management-Systems notwendig sind. Anschließend erfolgt die Phase der Workflow-Ausführung; sie beinhaltet die Erzeugung von Prozessobjekten und den Durchlauf von Prozessobjekten entlang der vorgesehenen Bearbeitungsstationen unter der

Kontrolle eines Workflow-Management-Systems. Das anschließende Prozess-Monitoring dient der laufenden Überwachung des Prozessverhaltens. Die Gegenüberstellung von Prozess-Führungsgrößen und entsprechenden Prozess-Ist-Größen liefert Informationen darüber, ob ein Prozess bereits richtig eingestellt ist oder ob korrigierende Eingriffe vorzunehmen sind.

5 Ergebnisse der Studie

5.1 Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements

Geschäftsprozessmanagement ist ein Thema, dass seit den 1990er Jahren in den Unternehmen sehr stark diskutiert wird. Die erste Frage betraf daher das aktuelle grundsätzliche Interesse der befragten Unternehmen am Prozessmanagement:

Frage 1: Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?

Die Antworten hierzu sind in Abbildung 2 aufgeführt. Die weitaus überwiegende Anzahl der Teilnehmer stuft Geschäftsprozessmanagement als aktuelles Thema ein. Dies spiegelt den derzeit vorhandenen Kostendruck in vielen Unternehmen wider, die versuchen mit schlanken und wertschöpfenden Prozessen entsprechende Erfolge zu erzielen. Ermutigend ist vor allem die Tatsache, dass die Geschäftsprozesse im Zusammenhang mit der Priorität von funktionaler Organisation oder Geschäftsprozessmanagement fast von allen teilnehmenden Unternehmen als mindestens gleich wichtig eingestuft wurde. (vgl. hierzu Frage 4)

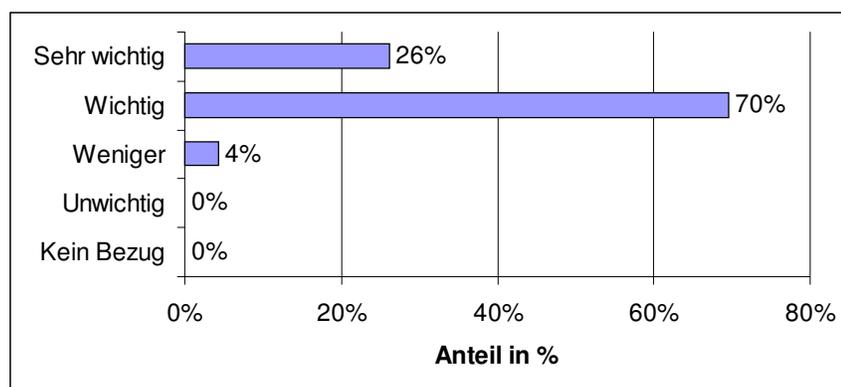


Abbildung 2: Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements

Fazit: Die Gestaltung der Prozesse wird eindeutig als wesentlicher Erfolgstreiber des Unternehmenserfolges bewertet.

5.2 Verbindung von Strategie und Prozessen

Geschäftsprozessmanagement hat nur dann die Aussicht auf Erfolg, wenn die Maßnahmen sich am Zielsystem der Unternehmen orientieren. Die zweite Frage (vgl. Abbildung 3) klärt diesen Sachverhalt in den Unternehmen ab.

Frage 2: Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?

Die grundsätzliche Wichtigkeit des strategischen Bezuges für die Geschäftsprozesse wird von den Teilnehmern bestätigt. Es scheint das nachhaltige Bestreben vorhanden zu sein, die Geschäftsprozesse zunehmend innerhalb der festgelegten Strategie zu sehen. Allerdings haben weniger als 10% eine vollständige systematische Verbindung zur Unternehmensstrategie bestätigt.

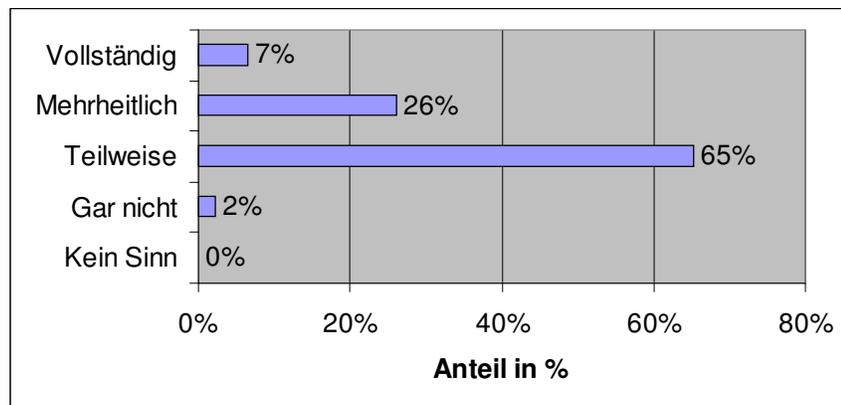


Abbildung 3: Verbindung von Strategie und Prozessen

Fazit: Hier besteht für die Zukunft ein großes Verbesserungspotenzial der optimierten Unternehmenssteuerung. Insbesondere Unternehmen die mit Managementmethoden wie der Balanced Scorecard operieren, sollten diesen Sprung leicht schaffen können.

5.3 Methodenunterstützung

Prozessmanagement erfordert eine möglichst umfassende Verankerung im Unternehmen. Neben der strategischen Einordnung gehört hierzu auch die Unterstützung durch Methoden, die der Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens dienen.

Frage 3: Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?

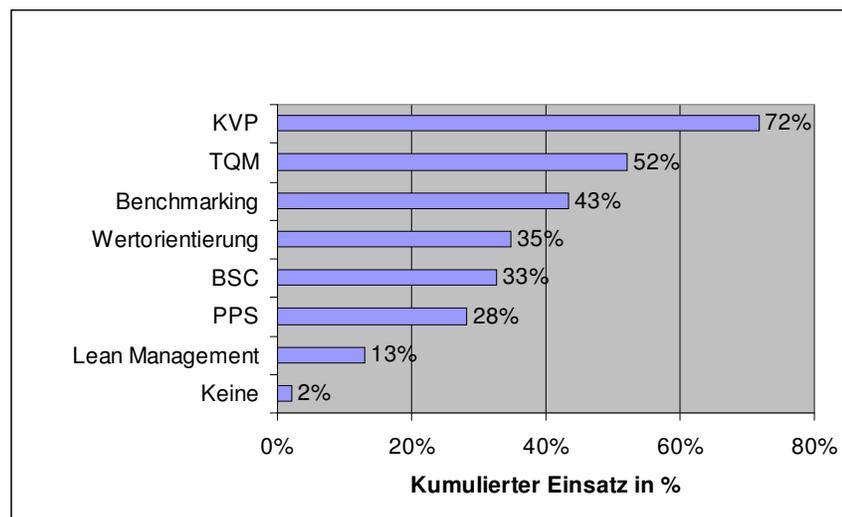


Abbildung 4: Methodenunterstützung

Kontinuierliche Verbesserung (KVP) und Qualitätsmanagement (TQM) waren in den letzten zwei Dekaden oft der betriebliche Aufhänger für die Prozesssteuerung. Die hohe Einstufung reflektiert die weitreichende Anwendung dieser Methoden. Benchmarking als Methode der letzten zehn Jahre ist ebenfalls etabliert als Einflussfaktor der Prozessgestaltung. Eher positiv überraschend ist die noch relativ hohe Verwendung der wertorientierten Steuerung angesichts der negativen und emotionalen Diskussion dieser Methode in Deutschland. Die niedrigere Quote der Balanced Scorecard (BSC) überrascht negativ, da Sie in den letzten zehn Jahren in sehr vielen deutschen Unternehmen eingeführt wurde. Lean Management ist angesichts der in den letzten Jahren durchgeführten „Verschlankungsprojekten“ anscheinend kein großes Thema mehr.

5.4 Prozessmanagement versus Aufbauorganisation

Die Prozesssteuerung wurde in der Vergangenheit als ausschlaggebendes Gestaltungskriterium gegenüber der funktionalen Organisation oft stiefmütterlich behandelt. Die Frage 4 überprüft daher die Bereitschaft, die aufbauorganisatorische Gestaltung des Unternehmens dem Prozessmanagement nachzuordnen.

Frage 4: In welcher Priorität sehen Sie die Gestaltung der Geschäftsprozesse im Vergleich zu der Aufbauorganisation?

Die Umfrageergebnisse zeigen an, dass fast alle Unternehmen die Prozesse als mindestens gleich wichtig einstufen, 40% geben den Prozessen sogar ein höheres Gewicht. Diese Bewertung signalisiert eindeutig, dass die Unternehmen versuchen effiziente Prozesse als Voraussetzung eines kostenbewussten Managements zu etablieren. Der nächste Schritt hin zur weiteren Prozessorientierung ist dann der Aufbau einer Prozessorganisation.

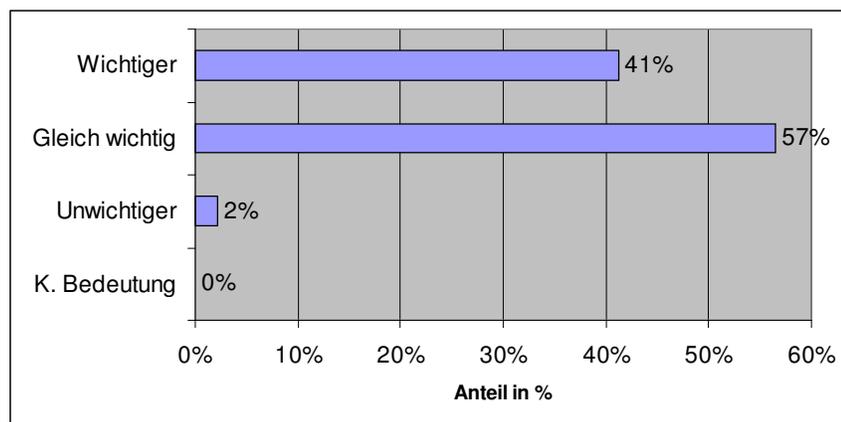


Abbildung 5: Prozessmanagement versus Aufbauorganisation

5.5 Umfang der Prozessorganisation

Die Einführung einer Prozessorganisation ist selbst ein langwieriger Prozess. Nicht wenige Unternehmen beginnen zunächst mit kleineren Prozessketten, häufig solchen mit Kundenkontakt. Die fünfte Frage versucht zu klären, wie weit die Umsetzungsbemühungen in den Unternehmen bereits zu Erfolgen geführt haben.

Frage 5: In welchem Umfang erfolgt die Anwendung hin zu einer Prozessorganisation?

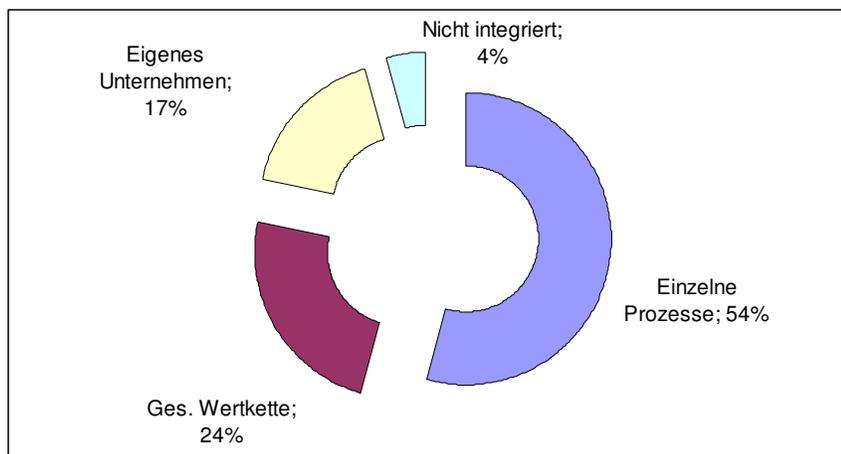


Abbildung 6: Umfang der Prozessorganisation

41% der teilnehmenden Unternehmen haben eine das gesamte Unternehmen umfassende Prozessorganisation bereits aufgebaut, knapp mehr als die Hälfte (54%) scheint auf dem Weg dorthin.

In Verbindung mit den Ergebnissen der vorigen Frage lässt sich diese Schlussfolgerung ziehen. Bei den Unternehmen, die bisher einzelne Prozesse definiert haben, ist entsprechend ein Verbesserungspotential vorhanden. Der Auslöser für die Steuerung einzelner Prozesse ist hierbei oft CRM oder SCM. Bei etwa einem Viertel der Unternehmen die bereits die gesamte Wertkette einbeziehen geht es darum, die Steuerung optimal zu gestalten und permanent den vorhandenen Anpassungen zu unterziehen. Der relativ hohe Anteil signalisiert einerseits den hohen Koordinationsdruck in einzelnen Branchen innerhalb der Wertkette als auch das konsequente Ausrichten der gesamten Wertkette auf den Endverbraucher.

5.6 Nutzen des Prozessmanagements

In vielen Fällen bleibt der Nutzen von Reengineering-Projekten zweifelhaft. Deshalb sollte mit der Frage 6 geklärt werden, ob sich Maßnahmen des Prozessmanagements bereits positiv ausgewirkt haben.

Frage 6: Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht?

Senkung Prozesskosten	55%
Höhere Kundenzufriedenheit	52%
Kürzere Durchlaufzeiten	52%
Steigerung Flexibilität	50%
Höhere Mitarbeitermotivation	48%
Positivere Unternehmenskultur	45%
Besseres Verständnis Geschäftsmodell	43%
Verbesserung Kernkompetenzen	43%
Steigerung Qualität	43%
Schnellere Produkteinführung	31%
Umsatzanstieg	21%
Bessere Produkteinführungsquote	12%
Weniger Managementressourcen	12%
Höherer Unternehmenswert	12%

Abbildung 7: Nutzen des Prozessmanagements

Die Senkung der Prozesskosten und Durchlaufzeiten sind im wesentlichen die klassischen mit der Prozessorientierung verbundenen Ziele und werden entsprechend hoch als vorhandene Vorteile eingestuft. Interessant ist die Gewichtung „weicher“ Faktoren als eingestufte Vorteile. Eine höhere Kundenzufriedenheit ist vermutlich auf die verstärkte Einführung von CRM-Konzepten in den letzten Jahren zurückzuführen. Die höhere Mitarbeitermotivation kann auf die mit der Prozessorientierung verbundenen Dezentralisierung und damit einhergehenden stärkeren Verantwortung bezogen werden.

Anzumerken bleibt, dass die meisten teilnehmenden Unternehmen die erreichten Verbesserungsgrade in % nur rudimentär angeben konnten. Eine Auswertung diesbezüglich ist damit nicht möglich.

5.7 Effizienz der Prozess-Steuerung

Die Steuerung der Vertriebsprozesse steht im Mittelpunkt und geht auch einher mit der Zustimmung der erhöhten Kundenorientierung in der vorherigen Frage.

Frage 7: Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht?

Kundenfokus bei Prozessgestaltung	7,3
Verantwortlichkeiten für Prozesse definiert	7,3
Aktivitäten Prozessschritten zugeordnet	7,0
Prozessziele stimmig mit Geschäftszielen	6,8
Eliminierung vertvornichtender Prozesse	6,2
Prozesssteuerung mit Schlüsselkennzahlen	4,7
Schlüsselkennzahlen angewendet bei Meetings	4,5
Kernprozesse auch prozessorientiert gesteuert	4,5
Prozesskostenrechnung eingeführt	3,0
Vergütungen mit Prozessverantwortlichkeit verbunden	3,0
Chief Process Officer (CPO) ernannt	2,6

Abbildung 8: Effizienz der Prozess-Steuerung

Bei den formalen Kriterien, der Definition der Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und der Zielkonsistenz stimmen die meisten teilnehmenden Unternehmen ebenfalls überwiegend zu. Die praktische Möglichkeit der nachhaltigen Prozesssteuerung durch Vorrang der Prozessorganisation, einer Prozesskostenrechnung und der Ernennung eines Chief Process Officers (CPO) zeigen allerdings noch einen Nachholbedarf auf. Die niedrige Ausrichtung der Vergütungsanreize an Prozessverantwortlichkeiten bedeutet in der Praxis oft die Orientierung an den bestehenden Mechanismen, somit tendenziell eine Unterlaufung der Prozesssteuerung. Für einen nachhaltigen Erfolg sind hier sicherlich weitergehende Anpassungsmaßnahmen der Vergütungssystematik zur Erreichung von Prozesszielen notwendig.

5.8 Prozessmanagement mit Standards oder Individualität?

Der Einsatz von betriebswirtschaftlicher Standardanwendungssoftware nimmt seit Jahren beständig zu. Viele Unternehmen verlieren hierbei Ihre Individualität bei der Erbringung von wettbewerbsrelevanten Leistungen. Die Prozessgestaltung hat die Aufgabe, diese Situation zu berücksichtigen. Frage 8 versucht zu klären, welche Bedeutung die befragten Unternehmen ihren individuellen Geschäftsthemen bei der Gestaltung ihrer Prozesse beimessen.

Frage 8: Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen?

Insgesamt betrachtet, ist es sehr, dass bei mehr als 50% der Unternehmen der Geschäftsbezug Vorrang vor den IT-Anforderungen erhält. Die Informationstechnik wird also als Werkzeug eingestuft und nicht als Schrittmacher. Diese Bewertung korrespondiert

mit dem Antwortverhalten der Frage 9, in der Software-Eigenentwicklungen (und somit geschäftsindividuelle Anwendungen) mit Abstand den höchsten Einflussfaktor darstellen.

Für die übrigen Unternehmen besteht hier ein Optimierungspotenzial, da das bestehende Geschäftsmodell nicht vorrangig umgesetzt werden kann. Es erfolgt hierbei eher eine Anpassung an die Softwarefunktionen als an die kundenbezogenen Anforderungen.

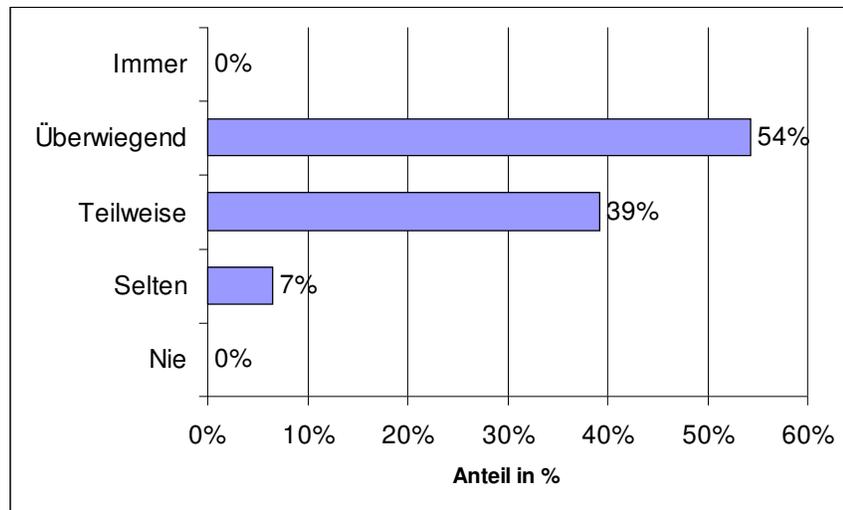


Abbildung 9: Prozessmanagement mit Standards oder Individualität?

5.9 Einfluss von IT-Anwendungen

Bereits Michael Hammer hat die Bedeutung der Informationstechnik für die Prozessgestaltung erkannt und den massiven IT-Einsatz als Instrument zur Effizienzsteigerung empfohlen. Die Frage 9 untersucht, welche IT-Anwendungen in den Unternehmen Einfluss auf das Prozessmanagement ausüben.

Frage 9: Welche IT-Anwendungen beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?

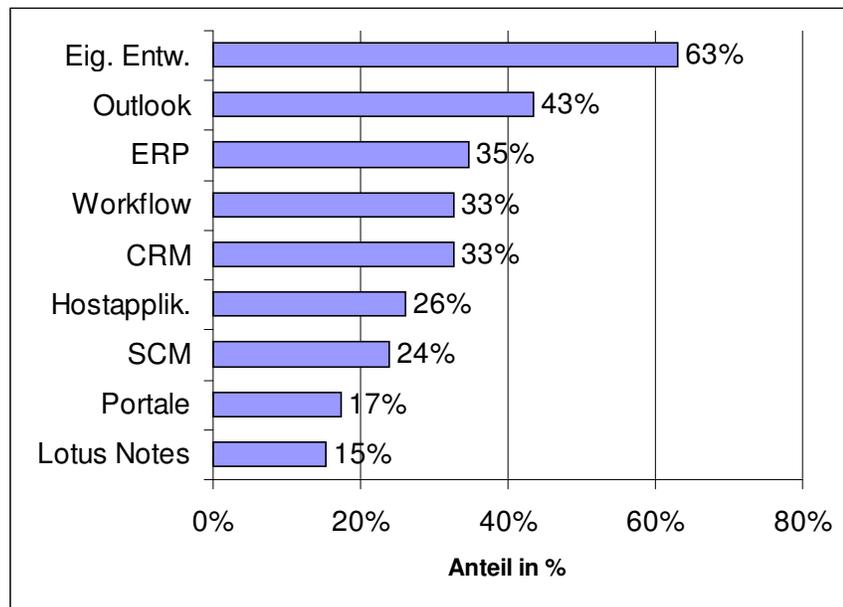


Abbildung 10: Einfluss von IT-Anwendungen

Eigene Entwicklungen haben mit Abstand den größten Einfluss auf die Prozessorganisation. Dies bedeutet im Regelfall eine ausgeprägtere Orientierung an den geschäftsbezogenen Anforderungen. Outlook als eigentliches Kommunikationsmedium wird ebenfalls hoch eingestuft. Hiermit lassen sich im wesentlichen aber nur die Prozessstrukturen abbilden. Eigentliche Workflow-Anwendungen haben mit ungefähr einem Drittel der Teilnehmer allerdings noch deutlichen Nachholbedarf. 67% verfügen damit über kein aktives Prozesssteuerungs-Instrument. Der vermehrte Einsatz von CRM- und SCM-Anwendungen ist auf den Trend der letzten Jahre zurückzuführen

5.10 Einsatz von Workflow- und Dokumentenmanagement-Systemen

Im Zuge der Restrukturierungsbemühungen sahen sich die Unternehmen häufig heterogenen IT-Landschaften gegenüber, die oft geschäftskritisch und auf absehbare Zeit nicht durch integrierte Standardsoftwarepakete ablösbar waren. Zahlreiche IT-Inselsysteme galt es in abteilungsübergreifenden Geschäftsprozessen zu integrieren. Hierfür boten sich Workflow-Management-Systeme als applikationsübergreifende Integrationsplattformen an. Zudem wuchsen die „Papierberge“ in den Unternehmen stark an. Der Wunsch nach elektronischer „Belegverarbeitung“ manifestierte sich im steigenden Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen, oft im Verbund mit den bereits genannten Workflow-

Management-Systemen (vgl. Gadatsch, 2004, S. V). Die Frage 10 versucht diesen Sachverhalt zu quantifizieren und fragt den Status der betreffenden Applikationen ab.

Frage 10: Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes einer integrierten IT-Anwendung für Workflow- und Dokumentenmanagement?

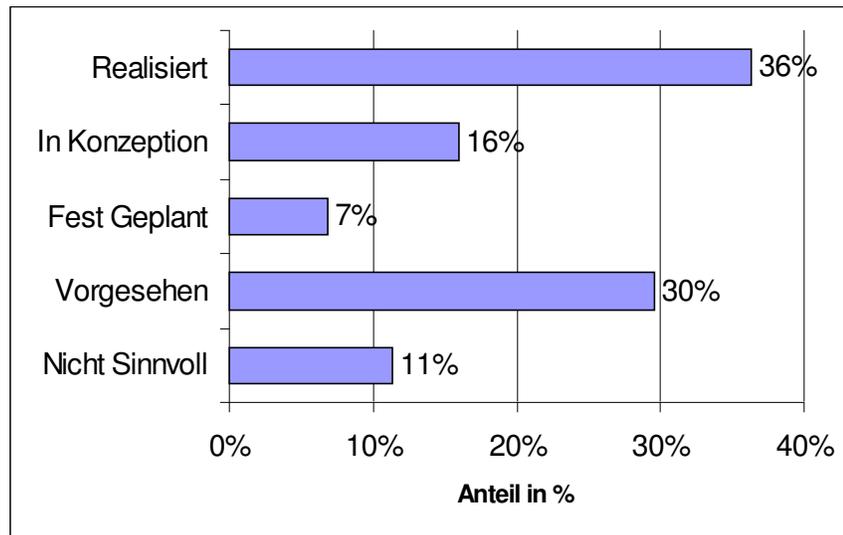


Abbildung 11: Einsatz von WFMS und DMS

Etwas mehr als ein Drittel haben ein integriertes IT-Tool für Workflow- und Dokumentenmanagement im Einsatz. Ermutigend ist die Absicht der meisten teilnehmenden Unternehmen, in Zukunft in diesem Bereich zu investieren. Hieraus lässt sich folgern, dass der Aufbau von Workflow-Management-Systemen in mittelfristiger Zukunft für viele Unternehmen einen der Projektschwerpunkte darstellt. Nur eine kleine Minderheit sieht einen Einsatz als nicht sinnvoll an.

5.11 Ziele für 2004

Die Anstrengungen der vergangenen Jahre müssen vor dem Hintergrund der noch schwachen Konjunktur und ungünstigen wirtschaftlichen Situation vieler Unternehmen noch fortgesetzt werden. Die Frage 11 versucht zu klären, welche Bemühungen im Prozessmanagement hierzu unternommen werden.

Frage 11: Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2004 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

Verbesserung der Prozesseffizienz	91%
Standardisierung der Arbeitsabläufe	48%
Integration in Prozessmodell	43%
Aussagekräftige Kostenkalkulationen	43%
Kostenkritische Arbeitsschritte ermitteln	39%
Budget für wertmindernde Prozesse senken	33%
Innovationsgeschwindigkeit erhöhen	30%
Durchführung von Engpaßanalysen	30%
Insourcing-/Outsourcingentscheidungen unterstützen	28%
Neue Unternehmen/-teile integrieren	24%
Reduktion des Working Capital	22%
Simulation von Prozessabläufen	9%
Sonstige	7%
Grundlage für Zertifizierung erarbeiten	4%

Abbildung 12: Ziele für 2004

Die Steigerung der Prozesseffizienz ist für fast alle Unternehmen angesichts des existierenden Wettbewerbsdrucks eine permanente Aufgabe und steht auch für 2004 im Vordergrund. Standardisierung und Integration der Prozesse in ein Modell zeigt auf, dass die Unternehmen die definierten Prozesse auch wirklich umsetzen wollen. Der relativ hohe Wert für Kostenkalkulationen deutet darauf hin, dass die Prozesskostenrechnung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Insourcing als Gegenteil zum oftmals übertriebenen Outsourcing von Aufgaben stellt für fast 30% der teilnehmenden Unternehmen in 2004 ein wichtiges Ziel dar. Zertifizierung als in der Vergangenheit wichtiges Thema hat angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit in der Prozesssteuerung kaum noch eine Bedeutung.

5.12 Projektplanung Geschäftsprozesse für 2004

Werden die Ziele durch konkrete Projekte umgesetzt? Die Frage 12 identifiziert konkrete Maßnahmen im Prozessmanagement.

Frage 12: Ist bis Ende 2004 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?

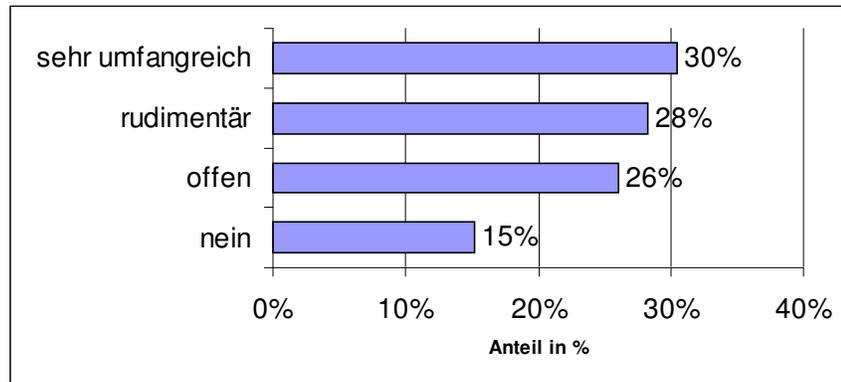


Abbildung 13: Projekte in 2004

Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen planen für 2004 aktive Projektarbeit zur Verbesserung der Prozesssteuerung. Bei einem weiteren Drittel besteht dazu noch eine offene Entscheidungssituation.

Die Wichtigkeit der Steigerung der Prozesseffizienz kommt auch hier deutlich zum Ausdruck. Eine höhere Prozesseffizienz kommt damit nicht nur in der Abschwungphase als Kostensenkungsinstrument zum Tragen. Vielmehr ist die aktive Verbesserung der Prozesse auch in Aufschwungphasen verbunden mit höheren Wachstumsraten ein bleibendes Thema.

6 Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger

6.1 Steigende Bedeutung des Business Process Management

Mit dem Aufkommen von Konzepten zur Restrukturierung der Unternehmensführung wie dem Business Process Management und dem in der Folge zunehmenden Einsatz von Workflow-Management-Systemen gewann die Gestaltung von Geschäftsprozessen eine immer stärkere Bedeutung. Die vorliegende Untersuchung zeigt deutlich: Prozessmanagement ist ein strategisches TOP-Thema. Die Vernetzung der Unternehmensstrategie mit dem Prozessmanagement wird zunehmend ausgebaut. Wurde früher zunächst die Aufbauorganisation optimiert, stehen heute die Geschäftsprozesse im Vordergrund. Die Organisationsgestaltung folgt dem Prozessfluss.

6.2 Optimierung anstatt Dokumentation

Der gestiegene Kostendruck hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Dokumentationswellen mit umfangreichen und detaillierten Prozessmodellen zurückgeführt wurden und der Optimierungsgedanke des BPM wieder verstärkt in den Vordergrund gestellt wird. BPM führt nur dann zu einem sinnvollen Ergebnis, wenn Geschäftsprozesse nicht nur toolgestützt dokumentiert, sondern tatsächlich optimiert werden.

6.3 Prozess-Management als Regelaufgabe

Die Bedeutung der Eigenentwicklung von Informationssystemen geht seit Jahren kontinuierlich zurück. Der Einsatz von Standardsoftware nimmt dagegen zu. Damit steigen die Bedeutung der Analyse, Gestaltung und Modellierung von Geschäftsprozessen sowie deren automatisierte Steuerung mit Workflow-Management-Systemen, um Wettbewerbsvorteile durch individuelle Prozessgestaltung sicherzustellen. Die Untersuchung zeigt sehr deutlich, dass die Gestaltung und Modellierung von Geschäftsprozessen mittlerweile eine Regelaufgabe in vielen Unternehmen geworden ist.

6.4 Verbleibender Handlungsbedarf

Die immer noch vorhandenen Eigenentwicklungen und Hostapplikationen sind im Verbund mit modernen betriebswirtschaftlichen ERP-, SCM- und CRM-Systemen zu einem prozessunterstützenden Gesamtsystem zu integrieren. Workflow-Management-Systeme als applikationsübergreifende „Steuerungssysteme“ können hierzu einen wertvollen Beitrag leisten. Der Umfang der Prozessoptimierung ist in vielen Fällen noch auf ausgewählte Teilprozesse beschränkt. Aus dem Blickwinkel notwendiger „Quick Wins“ ist das nachvollziehbar und akzeptabel. Aber der Weg muss konsequent zum Ziel führen. Dies können nur durchgängig optimierte Prozessketten mit Ende-zu-Ende-Beziehungen sein. Überbetriebliche Prozessoptimierungen sind der nächste anzustrebende Schritt, der von vielen Unternehmen angegangen werden muss.

7 Literaturverzeichnis

- Brunner, H.; Hartel, M.; Georges, Th.: Szenariotechnik zur Entwicklung von Geschäftsstrategien am Beispiel des Werkzeug- und Anlagenbaus der BMW Group, in: Zeitschrift für Organisation, 71 Jg. (2002), Heft 5, S. 312-317
- Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management, Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis, Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Gehring, H., Gadatsch, A.: Ein Rahmenkonzept für die Prozessmodellierung, in: Information Management & Consulting, Heft 4, 1999c, S. 69-74

8 Stichwortverzeichnis

Balanced Scorecard	7	Prozessabgrenzung.....	4
Benchmarking	8	Prozessdurchführung.....	4
BMW	4	Prozessentstehung.....	4
BPM.....	1	Prozessführung	4
Business Process Management.....	1	Prozesskandidaten.....	4
Chief Process Officers	12	Prozess-Management	4
CPO.....	12	Prozessmodellierung	4
CRM.....	10	Prozessobjekte	5
Der Zukunftsweg	1	Qualitätsmanagement.....	8
FH Bonn-Rhein-Sieg	1	Reengineering	10
Gadatsch.....	1	Schnägelberger	1
Geschäftsprozessmanagement.....	1	SCM	10
Insourcing.....	16	TQM.....	8
Knuppertz.....	1	Transflow	1
Kontinuierliche Verbesserung	8	Workflow-Management	5
KVP	8	Zielsystem	6
Lean Management	8	Zukunftsweg	1