

Zukunftsthema Geschäftsprozess- management

Eine Studie zum Status quo des Geschäftsprozessmanagements in deutschen und österreichischen Unternehmen



Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement

Eine Studie zum Status
quo des Geschäftsprozess-
managements in deutschen
und österreichischen
Unternehmen



Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Thomas Müller

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Die wirtschaftliche Entwicklung ist seit Jahren von globalem Wettbewerbsdruck und einer zunehmenden Komplexität der Geschäftsmodelle geprägt. Die Unternehmen müssen sich mit verlängerten Wertschöpfungsketten auseinandersetzen und sich gleichzeitig durch eindeutige Kundenauftragsorientierung und Qualitätsverantwortung von ihren Wettbewerbern differenzieren.


In dieser Situation sind die Anforderungen an die Geschäftsprozesse der Unternehmen enorm gestiegen. Die Unternehmen müssen heutzutage mehr denn je in der Lage sein, integrierte Geschäftsprozesse zu schaffen und diese flexibel an die laufenden Veränderungen anpassen.

Um diese Aufgabe bewältigen zu können, bedarf es eines effizienten Managements der Geschäftsprozesse. Viele Unternehmen haben daher in den vergangenen Jahren bereits Programme zum Geschäftsprozessmanagement initiiert.


Vor diesem Hintergrund hat PwC in Kooperation mit der Universität Würzburg eine Untersuchung zum Thema Geschäftsprozessmanagement durchgeführt, deren Ergebnisse wir Ihnen in der vorliegenden Publikation vorstellen möchten. Die Befragung erfolgte im Oktober und November 2010 in Deutschland und in Österreich. Insgesamt haben 239 Unternehmen daran teilgenommen und dabei zu folgenden Fragen Stellung bezogen:

- Welche Rolle spielt das Geschäftsprozessmanagement in der heutigen Unternehmenspraxis in Deutschland und in Österreich?
- Welchen Beitrag leistet das Geschäftsprozessmanagement zum heutigen und zukünftigen Unternehmenserfolg?
- Wie ist das Geschäftsprozessmanagement in den Unternehmen organisatorisch verankert?
- Wie nutzen Unternehmen analytische IT-Systeme zur Steuerung, Verwaltung und Prüfung ihrer Geschäftsprozesse?
- Welche Entwicklung zeichnet sich für das Geschäftsprozessmanagement ab?

Wir bedanken uns ausdrücklich bei allen Unternehmen und Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, und wünschen allen Lesern und Leserinnen eine erkenntnisreiche Lektüre.


Prof. Dr. Rainer Thome
 Universität Würzburg


Thomas Müller
 PricewaterhouseCoopers


Kai Vogeler
 PricewaterhouseCoopers

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	9
A Zusammenfassung.....	10
B Methodik.....	12
C Zukunftsaufgabe Geschäftsprozessmanagement.....	15
1 Unternehmenserfolg und Geschäftsprozessmanagement	15
2 Entwicklungsstand des Geschäftsprozessmanagements.....	18
D Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements	23
1 Ziele für das Geschäftsprozessmanagement	23
2 Zukunft des Geschäftsprozessmanagements	25
2.1 Ausgeglichenes Management von wertschöpfenden und administrativen Prozessen.....	25
2.2 Abteilungsübergreifende Prozessorganisation.....	28
2.3 Integrierte Nutzung analytischer IT-Systeme.....	30
2.4 Geschäftsprozessmanagement bedingt Prozesskennzahlen	32
E Kontinuierliche Prozessverbesserung durch Prozessleistungsindikatoren	36
1 PLI-Ausgestaltung.....	38
2 PLI-Controlling.....	39
3 PLI-Analyse.....	41
F Ausblick und Fazit.....	43
 Anhang	 45
Ihre Ansprechpartner	47

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Funktion der Befragten im Unternehmen	13
Abb. 2	Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen	14
Abb. 3.1	Rolle des Geschäftsprozessmanagements im Unternehmen nach Branchen	16
Abb. 3.2	Aktueller Beitrag des Geschäftsprozessmanagements zum Unternehmenserfolg nach Branchen.....	16
Abb. 3.3	Mittelfristiger Beitrag des Geschäftsprozessmanagements zum Unternehmenserfolg nach Branchen.....	17
Abb. 4	Einschätzung der Firmen zum Entwicklungsstand ihres eigenen Geschäftsprozessmanagements	18
Abb. 5	Einschätzung der Firmen zum Entwicklungsstand ihres eigenen Geschäftsprozessmanagements nach Branchen	19
Abb. 6	Aussagen zum Entwicklungsstand des Geschäftsprozessmanagements.....	21
Abb. 7	Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements	24
Abb. 8	Schwerpunkt: „kontinuierlich Prozesse verbessern“ nach Unternehmensgröße	24
Abb. 9	Wertschöpfende versus administrative Geschäftsprozesse	26
Abb. 10	Fokus des Geschäftsprozessmanagements nach Unternehmensgröße	27
Abb. 11	Fokus des Geschäftsprozessmanagements nach Branchen.....	27
Abb. 12	Verantwortung im Unternehmen für die Definition von Kennzahlen.....	28
Abb. 13	IT-Systeme zur Auswertung von Prozesskennzahlen	30
Abb. 14	Automatisierung bei der Kennzahlenerhebung und -auswertung	31
Abb. 15	Aussagen zur Kennzahlenerhebung für das Geschäftsprozessmanagement.....	32
Abb. 16	Systematische Kennzahlenerhebung aller Geschäftsprozesse nach Unternehmensgröße	33
Abb. 17	Systematische Kennzahlenerhebung aller Geschäftsprozesse nach Branchen	33
Abb. 18	Reaktion auf Abweichungen vom Prozessziel.....	34

Abb. 19	Kontinuierliche Prozessverbesserung durch Prozessleistungsindikatoren	37
Abb. 20	PLI-Ausgestaltung legt den Grundstein zu einer effizienten Messung der Prozessleistung	39
Abb. 21	PLI-Controlling unterstützt die tatsächliche Steuerung und Überwachung der Prozessleistung	40
Abb. 22	PLI-Analyse als Informationsbasis für Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse.....	41
Abb. 23	Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements	43
Abb. 24	Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen	45
Abb. 25	Unternehmensumsatz der befragten Unternehmen	45
Abb. 26	Nationale oder internationale Ausrichtung der befragten Unternehmen ...	46

Abkürzungsverzeichnis

AT	Österreich
BAM	Business Activity Monitoring
BANF	Bestellanforderung
BI	Business Intelligence
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMS	Business Process Management Suite
CATI	Computer Aided Telephone Interview
CEP	Complex Event Processing
CFO	Chief Finance Officer
CIO	Chief Information Officer
COO	Chief Operating Officer
CPO	Chief Process Officer
DE	Deutschland
EBIT	Earnings before interest and taxes
ERP	Enterprise Ressource Planning
GPM	Geschäftsprozessmanagement
IT	Informationstechnologie
OLAP	Online Analytical Processing
PKR	Prozesskostenrechnung
PLI	Prozessleistungsindikatoren
PM	Process Mining
RBE	Reverse Business Engineering

A Zusammenfassung

Ausgangslage

Die Ausweitung der eigenen Geschäftsfelder auf ein internationales Niveau bietet hervorragende Wachstumschancen. Die Umsetzung jedoch wird angesichts des steigenden globalen Wettbewerbsdrucks zunehmend schwieriger. Die Geschäftsmodelle werden komplexer und die Wertschöpfungsketten länger und verzweigter. Mehr denn je ist organisatorische Kompetenz gefragt; sie bildet die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Organisatorische Kompetenz manifestiert sich in einer ausgeprägten Kundenauftragsorientierung und Qualitätsverantwortung. Um sie aufzubauen, müssen sich die Unternehmen auf ihre Geschäftsprozesse konzentrieren. Und um diese effizient zu managen, haben viele Unternehmen bereits Programme und Projekte zur Prozessorientierung initiiert.

Die Analyse auf der Basis der von uns durchgeführten Umfrage deckt jedoch auf, dass die Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements bei Weitem nicht so gezielt und umfassend stattfindet, wie es mit den zur Verfügung stehenden Methoden und analytischen IT-Systemen möglich wäre. Es wird deutlich, dass viele Unternehmen in den letzten Jahren vor allen Dingen in die Implementierung von ERP-Systemen (ERP: Enterprise Resource Planning) investiert und Themen wie Geschäftsprozessstandardisierung und -harmonisierung vorangetrieben haben. Eine systematische Überwachung der Prozessleistungen anhand definierter Kennzahlen und deren laufende Analyse finden jedoch nicht statt. Strukturen zur kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen sind in der Unternehmenspraxis jedoch meist nicht etabliert.

Ziel der Studie war es, die wesentlichen Elemente für ein effizientes, zukunftsorientiertes und gleichzeitig praxisbezogenes Management von Geschäftsprozessen herauszuarbeiten.

Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement

Das Thema Geschäftsprozessmanagement steht bei nahezu allen von uns befragten Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe und Branche, ganz oben auf der Agenda zur Organisationsentwicklung. Die Mehrzahl sieht einen direkten Zusammenhang zwischen ihren Aktivitäten im Geschäftsprozessmanagement und ihrem heutigen Unternehmenserfolg. In einer mittelfristigen Prognose über die kommenden fünf Jahre erwarten die meisten Unternehmen einen weiterhin stark zunehmenden Einfluss dieses Faktors. Obwohl die Unternehmen dem Geschäftsprozessmanagement eine derartig hohe Bedeutung beimessen, steckt die Umsetzung, kritisch betrachtet, noch in den Kinderschuhen. Derzeit erfolgt gerade erst einmal die systematische Dokumentation von Geschäftsprozessen, was einen wesentlichen ersten Schritt darstellt, aber noch lange nicht das Ziel ist. Eine konsequente Messung der Prozessleistung anhand definierter Kennzahlen, die allein die Basis für die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen liefern kann, wird nur von ganz wenigen Unternehmen durchgeführt.

Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements

Bei der Implementierung und Aktivierung des Managements von Geschäftsprozessen als zentraler Funktion der Geschäftsleitung ist eine Vielzahl verschiedener Aspekte zu berücksichtigen. Für die erfolgreiche Ausgestaltung eines funktionsfähigen Geschäftsprozessmanagements müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Das Geschäftsprozessmanagement muss als Führungsfunktion im Unternehmen organisatorisch verankert und mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein.
- Nicht nur wertschöpfende, sondern auch administrative Geschäftsprozesse müssen gleichermaßen in das Geschäftsprozessmanagement einbezogen sein.
- Für die effiziente Durchführung des Geschäftsprozessmanagements müssen konsequent analytische IT-Systeme eingesetzt werden.
- Die Messung der Leistung von Geschäftsprozessen muss IT-unterstützt anhand von Prozessleistungsindikatoren (PLI) erfolgen.

Kontinuierliche Verbesserung durch Prozessleistungsindikatoren

Durch das Management von Geschäftsprozessen anhand von PLI kann die gesamte Prozesslandschaft des Unternehmens kontrolliert und analysiert werden. Diese Prüfung liefert die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der Schlüssel liegt in der Ausgestaltung der PLI und in der Festlegung von Zielwerten, die durch ein branchenbezogenes oder branchenübergreifendes Benchmarking validiert werden. Durch dieses Vorgehen können Unternehmen Erfolge in der Verbesserung ihrer Prozesse transparent machen und objektiv vergleichen.

B Methodik

Basis für die Studie war die telefonische Befragung von 239 Führungskräften in Deutschland und Österreich. Die Telefoninterviews wurden anhand eines Fragebogens von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut als CATI-Befragung (CATI: Computer Assisted Telephone Interviews) durchgeführt. Das Marktforschungsinstitut stellt dabei den Datenschutz und die Anonymität der Befragten sicher. Die Befragung der Teilnehmer erfolgte im Oktober und November 2010.

Der Fragebogen wurde anhand theoretischer Kriterien entwickelt. Da im Vorfeld der Studie nicht genau identifiziert werden konnte, in welchen Abteilungen fachkompetente Ansprechpartner vorhanden sind, erfolgte der Einstieg zur Rekrutierung befragungsrelevanter Führungskräfte über den Unternehmensbereich Finanzen/Controlling. Von dort aus wurde der Call-Agent gegebenenfalls intern weiterverbunden.

Die Auswertung der Daten erfolgte allgemein über alle Unternehmen hinweg; es wurden Untergruppen auf Basis der folgenden Kriterien gebildet:

- nach Branche (Energie, Produktion, Automobil und Zulieferer, Chemie und Handel)
- nach Unternehmensumsatz
- nach Position des Befragten im Unternehmen (C-Level vs. Leiter Controlling vs. andere Führungskräfte)
- nach Land (DE 200 vs. AT 39)

Auf den kommenden zwei Seiten finden Sie Informationen zur Funktion der Befragten im Unternehmen, sowie zur Branche der Befragten.

Abb. 1 Funktion der Befragten im Unternehmen

In welcher Funktion sind Sie tätig?

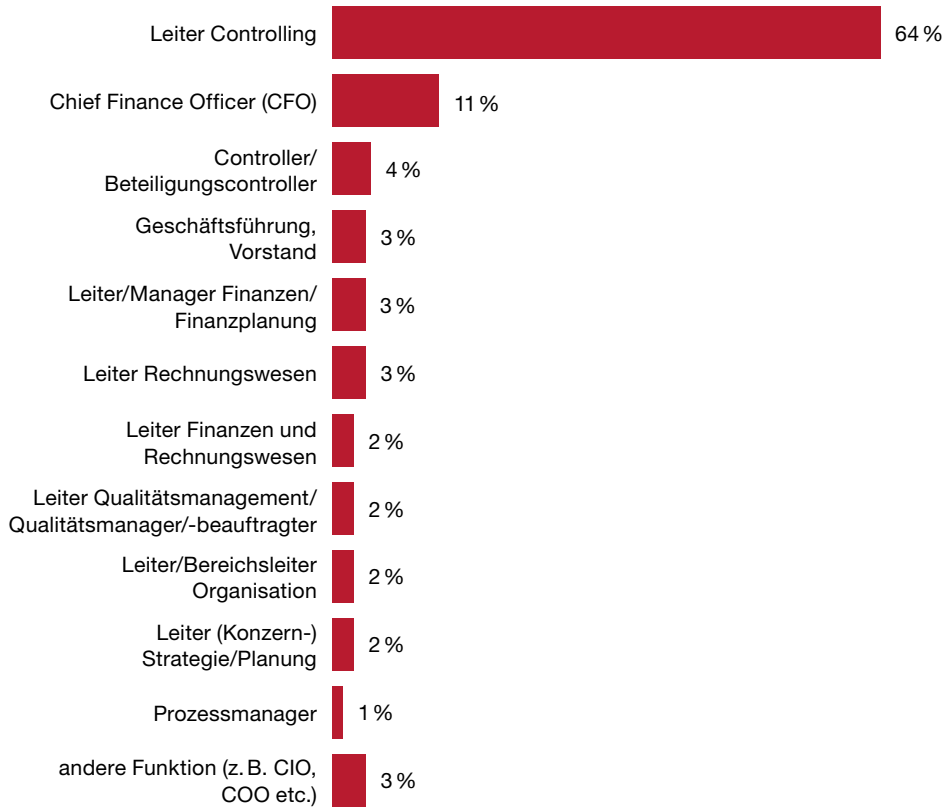
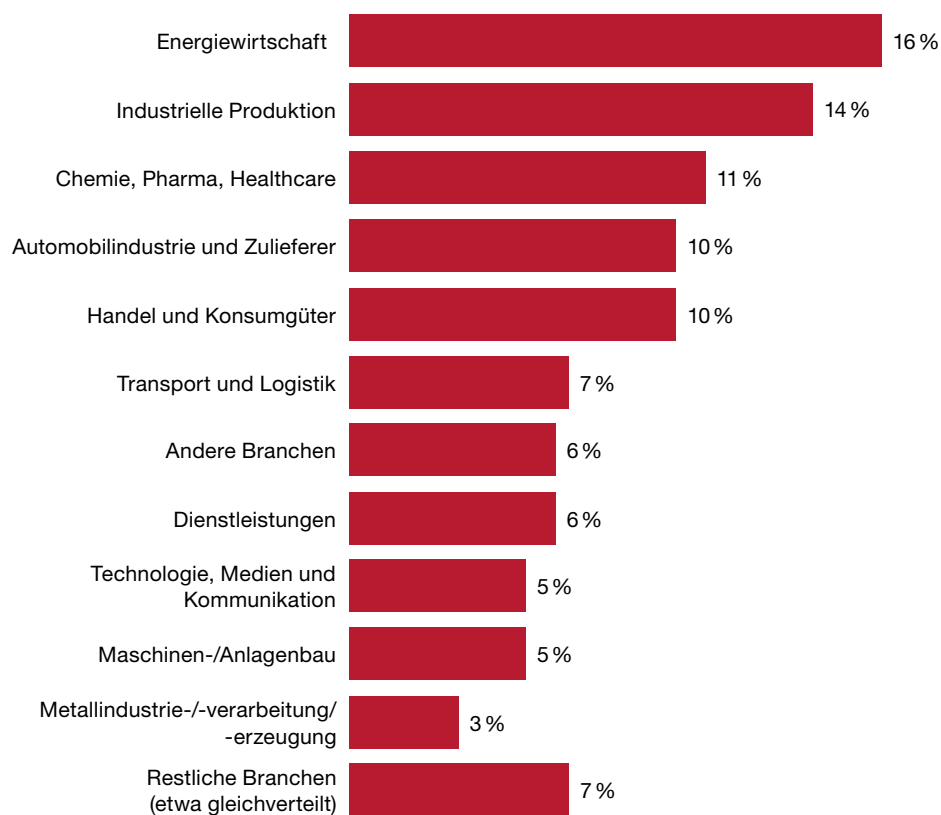


Abb. 2 Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

C Zukunftsaufgabe Geschäftsprozessmanagement

In den kommenden Jahren steht die Organisationsentwicklung vor enormen Herausforderungen. Permanenter Wettbewerbsdruck, länger werdende Wertschöpfungsketten, zunehmende Komplexität sowie wirtschaftliche Unsicherheit und Volatilität sind die Treiber. Zur Bewältigung dieser Aufgaben müssen die Unternehmen ihre organisationsbezogenen Kompetenzen in den folgenden Bereichen stärker ausbauen:

- Kundenauftragsorientierung
- Prozessintegration und -information
- Qualitätsverantwortung

Durch gezieltes Geschäftsprozessmanagement können die Unternehmen ihre Wettbewerbsposition verbessern und nachhaltig entwickeln. Die von uns befragten Unternehmensvertreter sind sich einig:

- 87% sagen, dass das derzeit zentrale Thema Geschäftsprozessmanagement in der Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird.
- 71% sagen, dass der zukünftige Unternehmenserfolg entscheidend davon abhängen wird, wie erfolgreich ihr Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement umsetzt.

Aber obwohl weder Vorgehensweisen noch Technologie zur Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements neu sind, bleiben derzeit die meisten Unternehmen hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Das Geschäftsprozessmanagement der Zukunft zeichnet sich daher durch zwei wesentliche Merkmale aus:

- stärkere Organisationskompetenz
- Controlling der Prozessleistung

Nur diejenigen Unternehmen, die beide Disziplinen erfolgreich kombinieren, können zukünftig Unternehmensabläufe wirksam steuern und kontinuierlich verbessern.

1 Unternehmenserfolg und Geschäftsprozessmanagement

Schon in früheren Studien war ein eindeutiger Trend zur wachsenden Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements ersichtlich. In unserer Umfrage stimmen mittlerweile 95% der Befragten der Aussage zu, dass das Geschäftsprozessmanagement im eigenen Unternehmen derzeit eine wichtige oder sehr wichtige Rolle spielt. 54% der Befragten sagen, dass das Geschäftsprozessmanagement aktuell einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, für 13% sogar einen sehr hohen Beitrag – Tendenz stark steigend. 50% der Unternehmen gehen davon aus, dass dieser Beitrag in den nächsten fünf Jahren größer sein wird als heute, und 21% sogar davon, dass er erheblich größer sein wird. Nur ein Viertel (25%) sieht ein gleichbleibendes Niveau. Der Zusammenhang von gezielt umgesetztem Geschäftsprozessmanagement und Umsatzrendite der Unternehmen ist längst bekannt.

Abb. 3.1 Rolle des Geschäftsprozessmanagements im Unternehmen nach Branchen

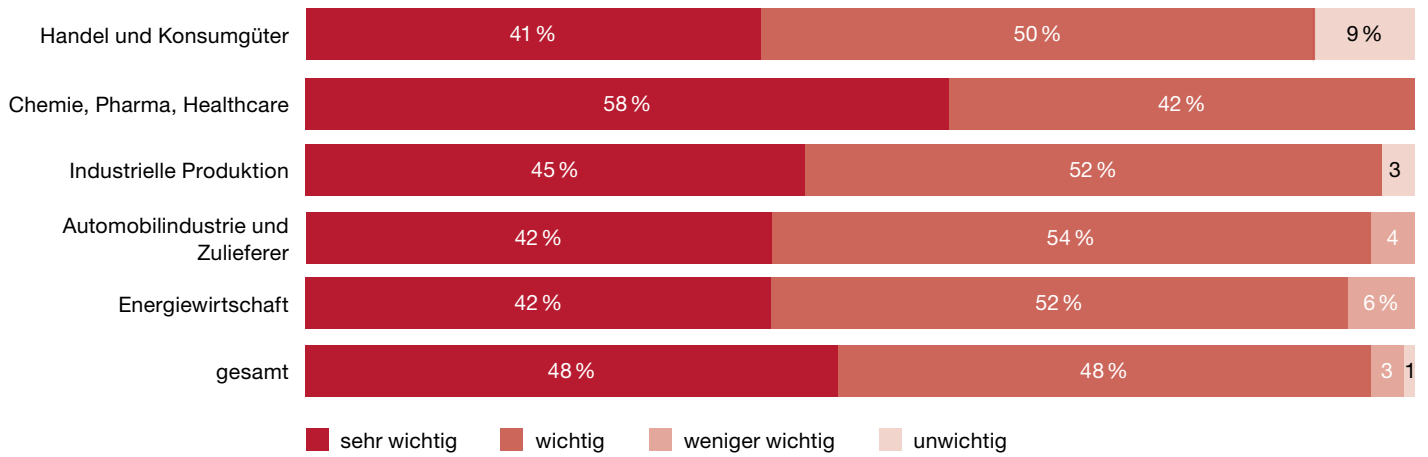


Abb. 3.2 Aktueller Beitrag des Geschäftsprozessmanagements zum Unternehmenserfolg nach Branchen

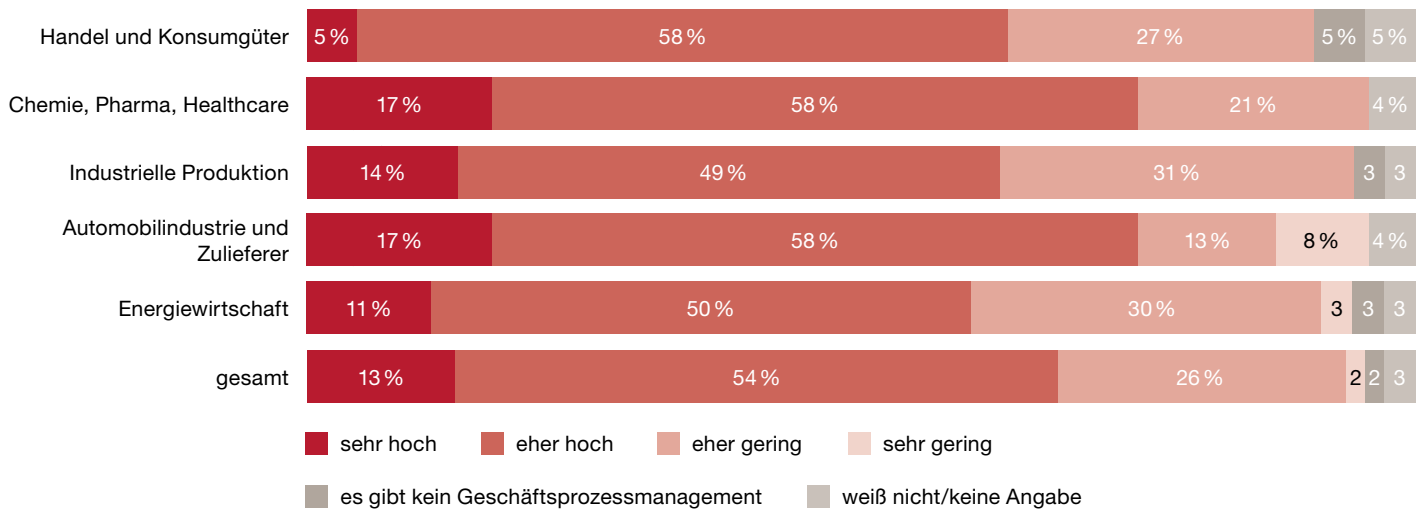
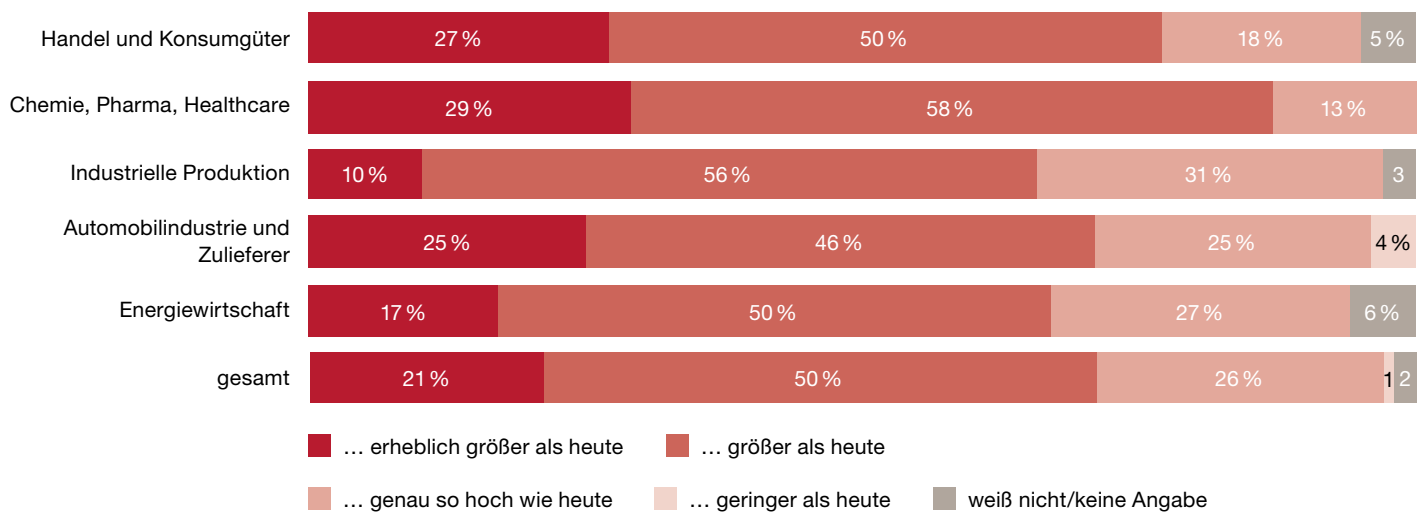


Abb. 3.3 Mittelfristiger Beitrag des Geschäftsprozessmanagements zum Unternehmenserfolg nach Branchen

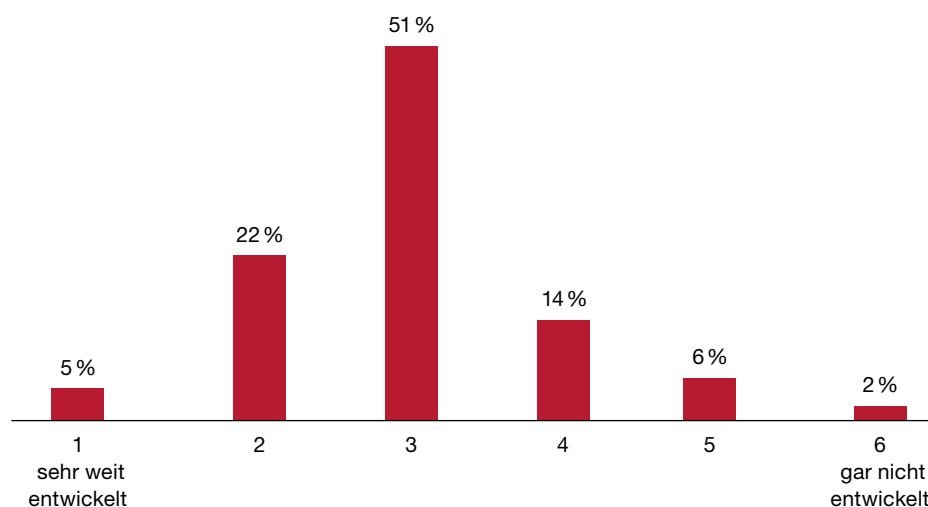
Die Auswertung der Ergebnisse nach Branchen hat ergeben, dass das Geschäftsprozessmanagement vor allem in der Prozessindustrie (Chemie, Pharma) aktuell ein großes Thema ist und auch zukünftig einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten wird.

Den Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Geschäftsprozessmanagement erkennen gegenwärtig immer mehr Firmen. Vorstände großer Konzerne scheuen sich nicht, Projekte zur weltweiten Harmonisierung von Geschäftsprozessen mit Budgets in dreifacher Millionenhöhe auszustatten. Sie haben bereits das Potenzial erkannt, das in der Verbesserung von Prozesseffektivität (z. B. Steigerung der Qualität) und Prozesseffizienz (z. B. Senkung der Kosten) liegt, und nutzen das Geschäftsprozessmanagement als richtigen Schlüssel, die strategischen Unternehmensziele zu erreichen.

2 Entwicklungsstand des Geschäftsprozessmanagements

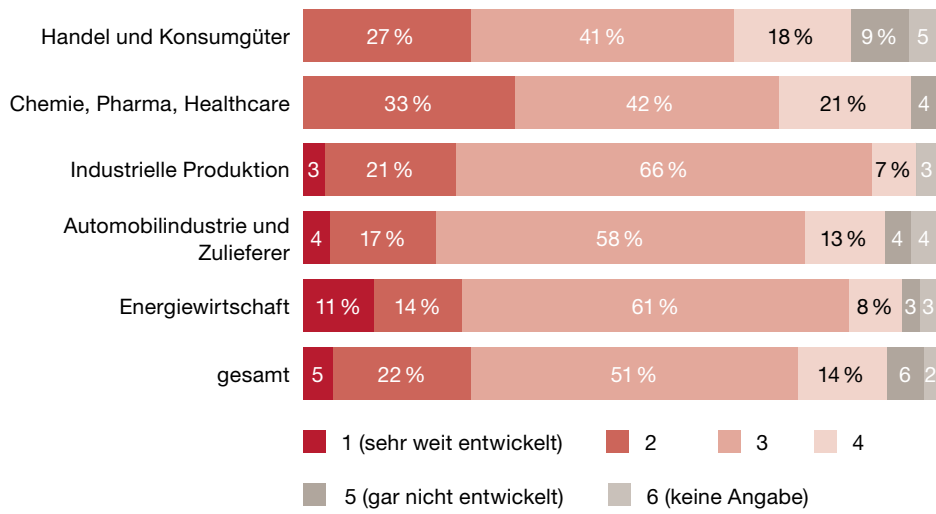
Obwohl sich die Befragten hinsichtlich der Relevanz des Geschäftsprozessmanagements (siehe Abbildung 1) einig sind, geben nur 5% der Unternehmen an, dass ihr Geschäftsprozessmanagement bereits weit entwickelt ist. Nur 22% positionieren sich selbst in einer fortgeschrittenen Reife und 51% in einer mittleren Reife. 14% halten ihr Geschäftsprozessmanagement für unterdurchschnittlich und 6% für nicht ausreichend.

Abb. 4 Einschätzung der Firmen zum Entwicklungsstand ihres eigenen Geschäftsprozessmanagements



Die branchenspezifische Auswertung zeigt, dass sich Unternehmen der Energiewirtschaft nach eigenen Aussagen an vorderster Stelle in Sachen Entwicklungsstand sehen. Die anderen Branchen sind wiederum ausgeglichen verteilt. In der Handelsbranche und der Prozessindustrie gibt es hinsichtlich des Geschäftsprozessmanagements zwar schon viele fortgeschrittene Unternehmen, aber auch viele, die einen mittleren Entwicklungsstand noch nicht erreicht haben.

Abb. 5 Einschätzung der Firmen zum Entwicklungsstand ihres eigenen Geschäftsprozessmanagements nach Branchen



Unternehmen fokussieren sich auf systematische Modellierung

Mit 74% widersprechen die meisten der Befragten deutlich der Aussage, dass Geschäftsprozesse derzeit kein aktuelles Thema im Unternehmen sind. Das bedeutet, dass sich das Geschäftsprozessmanagement neben anderen Unternehmensaufgaben als eine feste Funktion etabliert hat. Kaum ein Unternehmen (12%) gibt an, sich dieser Thematik ganz oder stellenweise entziehen zu können.

Bei der Aussage, dass Geschäftsprozesse nur in Einzelfällen aktiv besprochen werden, erhalten wir bereits erheblich weniger Widerspruch. Nur 47% der Unternehmen stimmen hier überhaupt nicht zu, 27% stimmen weniger zu. Dennoch bestätigt fast ein Viertel der Befragten diese Aussagen und belegt unsere Erfahrung, dass die Mehrheit der Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement immer noch eher als ein Projektgeschäft mit dem Ziel einer einmaligen Verbesserung der Ist-Situation (Prozessoptimierung) ansieht und es weniger als eine nachhaltige iterative Aufgabe des Unternehmens wahrnimmt.

Anhand unserer Umfrageergebnisse erkennen wir, dass sich Unternehmen gerade in einer Übergangsphase zwischen der Definition einzelner ausgewählter Geschäftsprozesse hin zu einer systematischen Dokumentation (Prozessmodellierung) aller relevanten Prozesse befinden. Kennzahlen und Berichte zu den Prozessen werden nur sporadisch (d. h. nur bei Bedarf) erhoben und ausgewertet.

Dieser Eindruck deckt sich mit der von den Befragten mehrheitlich getroffenen Selbsteinschätzung eines mittleren Entwicklungsstands (siehe Abbildung 4) beim Thema Geschäftsprozessmanagement. Unternehmen entdecken also seit Kurzem ein standardisiertes Vorgehen, um sich zunächst einen Überblick über ihre Prozesslandschaft zu verschaffen, sind aber noch weit von einem systematischen, nachhaltigen und damit unternehmensweiten Vorgehen entfernt.

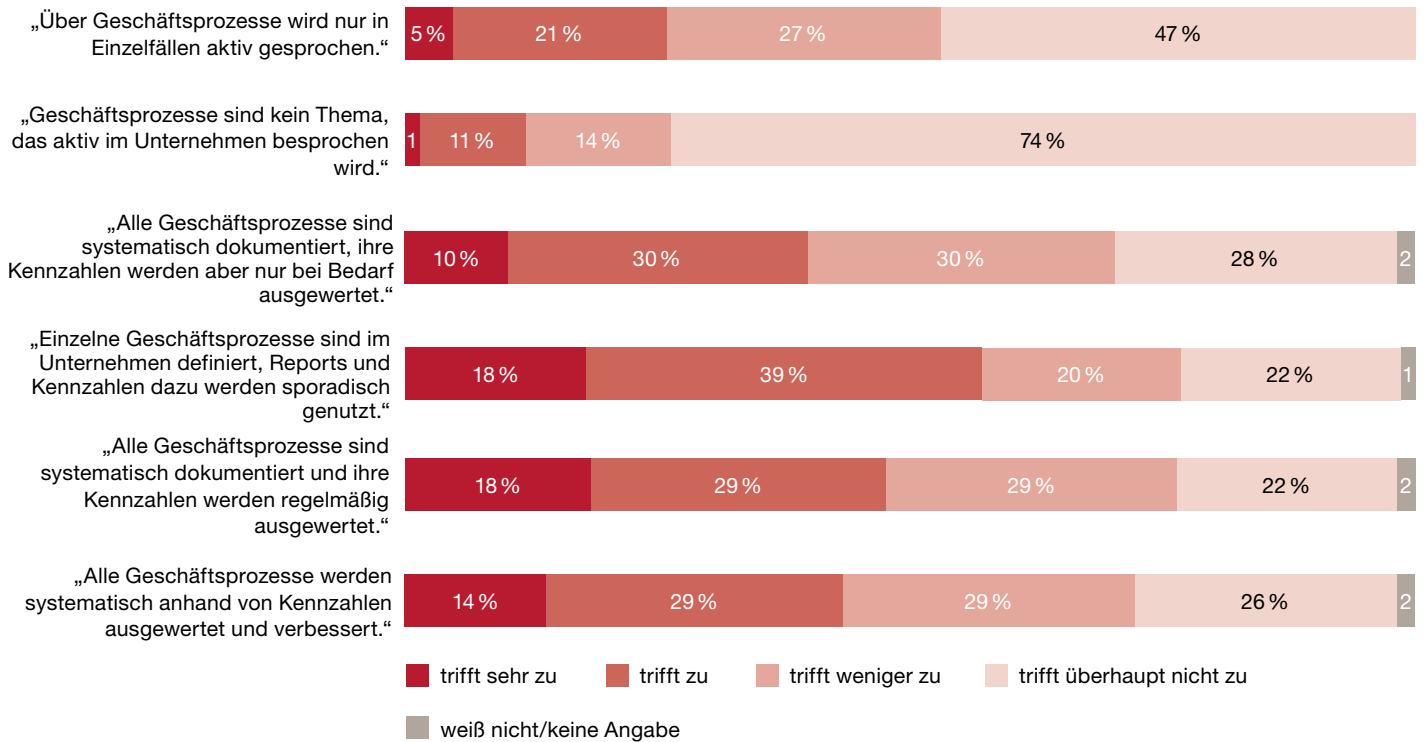
In der Praxis spiegeln dies der Trend zur IT-unterstützten Modellierung der Geschäftsprozesse und die vermehrte Einführung von Standardnotationen wie zum Beispiel der Business Process Modeling Notation (BPMN) wider. Prozessorientierte Kennzahlen werden zumeist so definiert, dass sie der Überwachung aktueller Schwachstellen (Pain Points) dienen und eher auf die Erfolgsmessung eines Projekts ausgelegt sind. Nachhaltige Prozessindikatoren zur Kontrolle von Prozessleistungen, die nicht zum unmittelbaren Geltungsbereich (Scope) des Projekts gehörten, sind eine Seltenheit.

Prozessverbesserung anhand von Kennzahlen ist Zukunftsmusik

Nur eine Minderheit der befragten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass alle Geschäftsprozesse systematisch dokumentiert sind und regelmäßig Auswertungen von Kennzahlen stattfinden. Ähnlich wenig Zuspruch findet die Aussage, dass Unternehmen Geschäftsprozesse nicht nur systematisch erfassen, sondern bereits auch anhand der Auswertungen von Prozesskennzahlen verbessern.

In Bezug auf die Selbsteinschätzung (Abb. 4) haben wir anschließend Unternehmen mit gezielten Aussagen konfrontiert, um weitere Rückschlüsse auf den derzeitigen Entwicklungsstand der Unternehmen bezüglich eines durchgängigen Geschäftsprozessmanagements zu ziehen.

Abb. 6 Aussagen zum Entwicklungsstand des Geschäftsprozessmanagements



Unsere Umfrageergebnisse und speziell die Selbsteinschätzung der Unternehmen zum Stand ihres Geschäftsprozessmanagements haben wir mit solchen Unternehmen verglichen, die sich den Reifegrad ihres Geschäftsprozessmanagements haben zertifizieren lassen, und eine ähnliche Gleichverteilung festgestellt.

Die wenigsten Unternehmen (etwas über 3%) befanden sich demnach noch in der Anfangsstufe, in der sie zwar zweckmäßige, allerdings unkoordinierte Anpassungen der Prozesse durch das Geschäftsprozessmanagement vollziehen und den Abhängigkeiten zwischen Prozessen wenig bis keine Beachtung schenken. Der Erfolg der Prozessverbesserung hängt dabei stark von den Erfahrungen und Kompetenzen der Prozessbeteiligten ab. Eine Messung des Verbesserungserfolgs und eine weitere Überwachung finden nicht statt.

Fast ein Drittel der Unternehmen (31 %) bewegte sich in der zweiten Stufe und greift somit auf ein Geschäftsprozessmanagement zurück, das zwar innerhalb eines Organisations- oder Unternehmensbereichs auf standardisierte und daher wieder verwendbare Vorgehensweisen zurückgreifen kann, aber nicht unternehmensweit abgestimmt ist.

56 % der Unternehmen befanden sich in einer mittleren Reife. In dieser Entwicklungsphase setzen Unternehmen auf standardisierte und aufeinander abgestimmte Verfahren, um ein Bereiche und Geschäftseinheiten übergreifendes, teilweise sogar unternehmensweites Geschäftsprozessmanagement auszuüben. Sie betrachten ihre Prozesse in ihrer Gesamtheit (End-to-End). Eine Prozessübersicht und betriebswirtschaftlich relevante Kennzahlen liefern die Grundlage für erste weitreichende Verbesserungen der Prozessqualität.

In der vierten Reifegradstufe befinden sich Unternehmen, die ihre Prozessqualität anhand festgelegter Verfahren messen und dadurch die Prozessleistung überwachen und kontrollieren. Die erfassten Messungen dienen weiter als Grundlage für Prozessverbesserungen. Etwa 2 % der Unternehmen befinden sich in diesem Entwicklungsstadium.

Den weitesten Entwicklungsstand erreichten nur knapp 8 % der Unternehmen. Sie sind schon jetzt für Herausforderungen der Zukunft gerüstet und sind daher in der Lage, die Geschäftsprozesse abhängig von Veränderungen in der unternehmerischen Umwelt zeitgerecht anzupassen.

Zwischenerkenntnis

Der Überblick auf die Tendenzen der Aussagen und die Reifegrade, in der sich Unternehmen gerade bewegen, lässt erkennen, dass sich Unternehmen derzeit auf ein systematisches und standardisiertes Vorgehen zur ganzheitlichen Dokumentation ihrer Prozesswelt konzentrieren. Kennzahlen spielen indessen bei vielen Unternehmen eine untergeordnete Rolle und werden bestenfalls nur bei Bedarf ausgewertet. Den Fokus ausschließlich auf Prozessdokumentation zu setzen greift allerdings zu kurz. Nach der Modellierung und Implementierung der Prozesse müssen Unternehmen die Prozessleistung mittels Indikatoren regelmäßig kontrollieren und analysieren. Das Geschäftsprozessmanagement muss letzten Endes zum Ziel haben, Prozesse kontinuierlich auf Grundlage von Prozessindikatoren zu verbessern. Heutzutage gelingt das nur wenigen Unternehmen, obgleich fast alle Unternehmen einen Weg eingeschlagen haben, um dieses Ziel zu erreichen.

D Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements

Veränderte Kundenwünsche, Unternehmensfusionen, Outsourcing, Gesetzesänderungen und neue Industriestandards sind nur einige Gründe, warum das Managen von Geschäftsprozessen mittlerweile zum Alltag der Unternehmensführung gehört und einem ständigen Wandel unterworfen ist.

Die Vielzahl an Zielen erfordert, dass Schwerpunkte in der Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements gesetzt werden. Neben einem durchgängigen Management der Prozesse haben wir weitere wesentliche Aspekte des zukünftigen Geschäftsprozessmanagements identifiziert und durch unsere Umfrage verifiziert.

1 Ziele für das Geschäftsprozessmanagement

Unternehmen sehen das Geschäftsprozessmanagement nicht mehr als Selbstzweck oder Management-Hype. In unserer Umfrage nannten sie viele verschiedene Ziele, die sie mit dem Geschäftsprozessmanagement erreichen wollen. Diese können in drei Kategorien unterteilt werden:

- **Kosteneinsparungen und Gewinnmaximierung**

Viele Unternehmen versprechen sich durch das Geschäftsprozessmanagement die Senkung der Kosten, die im Ablauf eines Prozesses auftreten. Sie messen die Leistungsfähigkeit und Verbesserung ihrer Prozesse vornehmlich anhand monetärer Größen. Über ein Drittel nannte daher „Kosten sparen“, „Einsparpotenzial aufdecken“ und „Gewinnmaximierung“ sowie „Rentabilitätsziele erreichen“, „Senkung der Prozesskosten“ oder „Cash-EBIT absichern“ als Maxime ihres Geschäftsprozessmanagements. Das verdeutlicht, dass Unternehmen stets das finanzielle Interesse einer Prozessverbesserung in den Vordergrund stellen und ein ökonomisches Management der Geschäftsprozesse anstreben.

- **Effizienzsteigerungen**

Ein weiteres Drittel der Unternehmen nannte Ziele wie zum Beispiel „Verringerung von Prozessfehlern“, „Qualitätsverbesserungen“, „Zeitoptimierungen“ oder „Standardisierung“; damit wollen sie Prozesse effizienter gestalten, Durchlaufzeiten reduzieren oder die Prozessqualität erhöhen. Diese Antworten der Unternehmen grenzen nahe an die erste Kategorie, da Unternehmen mit der Steigerung der Prozesseffizienz ebenfalls Ressourcen einsparende Verbesserungen verfolgen.

- **Compliance und Governance**

Weitere Ziele stehen in engem Zusammenhang mit Gesetzen, Richtlinien und Normen. Das Geschäftsprozessmanagement hat sicherzustellen, dass die Abläufe eines Prozesses transparent werden, um beispielsweise „Compliance-Vorschriften“ einzuhalten und „Umwelt- und Sicherheitsauflagen“ erfüllen zu können oder die „Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit und Vertrauenswürdigkeit für die Buchhaltung“ zu gewährleisten.

Um die beschriebenen Ziele zu erreichen, tendieren Unternehmen derzeit zu den in Abbildung 7 dargestellten Ausrichtungen des Geschäftsprozessmanagements.

Abb. 7 Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements

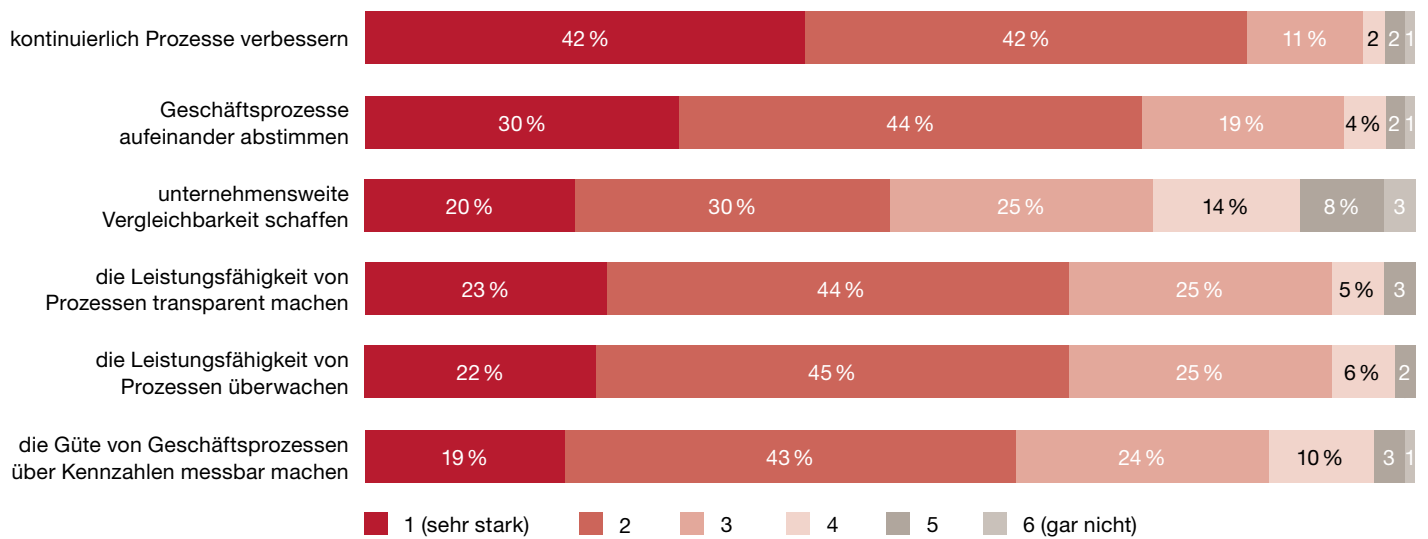
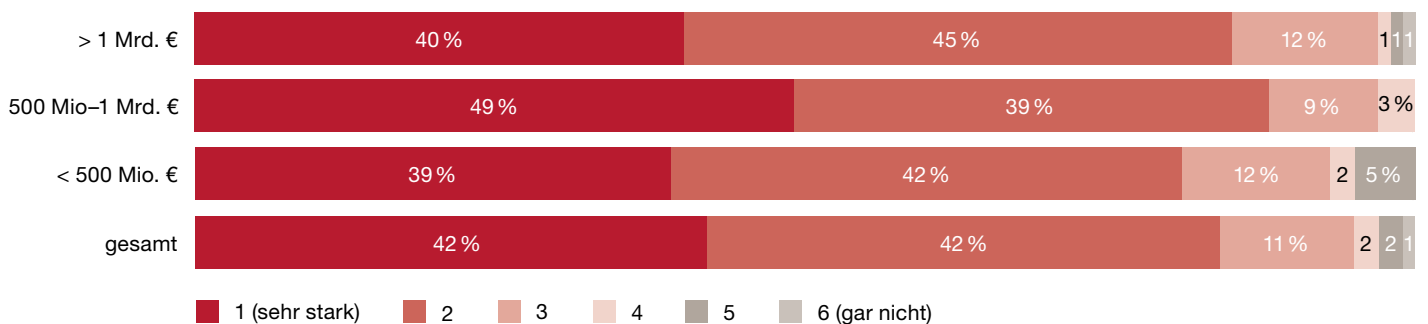


Abb. 8 Schwerpunkt: „kontinuierlich Prozesse verbessern“ nach Unternehmensgröße



Kontinuierliche Prozessverbesserung

Vor allem die Aussage, dass knapp 24 % der Unternehmen das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse stark oder sehr stark verfolgen, lässt erkennen, dass sich das Geschäftsprozessmanagement für die Mehrheit der Unternehmen vom Projektgeschäft zu einem bedeutenden Bestandteil der Unternehmensaufgaben entwickelt. Damit sollten auch die einmaligen Prozessoptimierungen der Vergangenheit angehören.

Obwohl Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 500 Millionen und 1 Milliarde Euro etwas stärker an der kontinuierlichen Verbesserung arbeiten, zeigt die Umfrage, dass diese Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements keine Frage der Unternehmensgröße ist, da auch kleinere Unternehmen an Prozessverbesserungen interessiert sind, die über eine einmalige Verbesserung der Ist-Situation hinausgehen.

Unternehmensweite Abstimmung, Harmonisierung und Vergleichbarkeit

Des Weiteren tendiert eine große Mehrheit der befragten Unternehmen zur Abstimmung von verschiedenen miteinander verbundenen Prozessen. Das bedeutet zum einen, dass man sich einer Prozessbibliothek bedient, aus der man standardisierte Teilprozesse in den verschiedenen Gesamtprozessen wiederverwendet und Redundanzen in Prozessen verhindert. Zum anderen wird das Zusammenspiel von wertschöpfenden und administrativen Prozessen abgestimmt.

Etwas schwächer fokussieren Unternehmen Aktivitäten, die zu einer unternehmensweiten Harmonisierung und somit zu einer Geschäftseinheit übergreifenden Vergleichbarkeit von Prozessen und deren Leistungen führen. Vor allem die großen Konzerne bemühen sich, variantenarme Prozesse in den verschiedenen Regionen der Welt zu implementieren, um weltweit gleiche Prozessaktivitäten zentral überwachen und steuern zu können.

Überwachung und Transparenz der Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit der Prozesse transparent zu machen und sie zu überwachen, wird im Vergleich zu den anderen Schwerpunkten des Geschäftsprozessmanagements weniger verfolgt. Am wenigsten Interesse findet die durchgängige Messung der Prozessqualität anhand von Kennzahlen. Diese Methoden ermöglichen allerdings den nächsten Schritt in Richtung eines nachhaltigen Geschäftsprozessmanagements. Die Leistungsfähigkeit der Prozesse darf für das Controlling nicht nur während einer Projektphase interessant sein, sondern muss nach der Implementierung einer ständigen Überwachung und Verbesserung unterworfen werden.

2 Zukunft des Geschäftsprozessmanagements

Damit das Geschäftsprozessmanagement auch in der Zukunft weiter erfolgreich umgesetzt werden kann, haben wir vier wesentliche Voraussetzungen identifiziert, die Unternehmen als wichtige Säulen in ihrer Vorgehensweise etablieren müssen:

- gleichzeitige Entwicklung von wertschöpfenden und administrativen Geschäftsprozessen
- Prozessorganisation mit abteilungsübergreifenden Kompetenzen und etablierten Prozessfunktionen
- verstärkte Integration analytischer IT-Systeme in das Geschäftsprozessmanagement
- die IT-unterstützte Messung, Aufbereitung und Analyse der Prozessleistung durch Prozessindikatoren

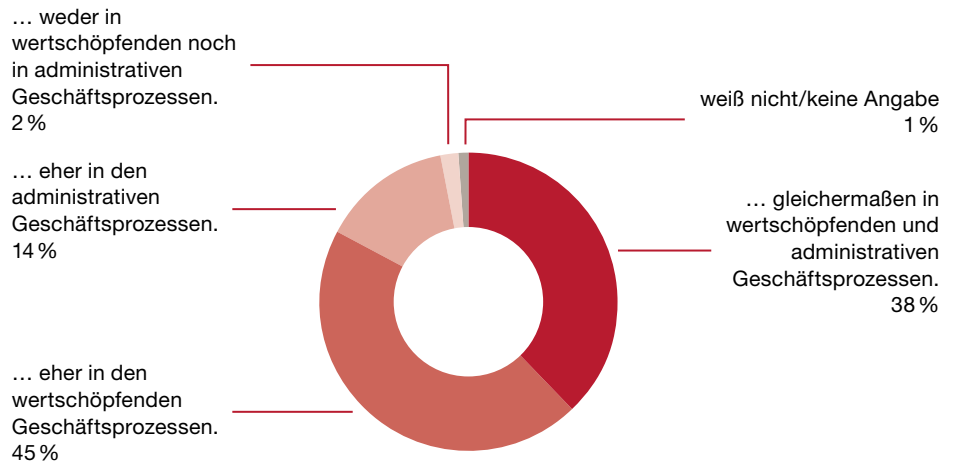
2.1 Ausgeglichenes Management von wertschöpfenden und administrativen Prozessen

Annähernd alle befragten Unternehmen führen derzeit aktive Maßnahmen im Geschäftsprozessmanagement durch. Etwa 45 % konzentrieren sich ausschließlich auf die Kernprozesse, die einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Leistungen dieser primären Prozesse fließen mittelbar oder unmittelbar in Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens ein und haben demnach einen enormen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Lediglich 14% der Unternehmen beschäftigen sich vorrangig nur mit den unterstützenden Geschäftsprozessen, die eine Querschnittsfunktion über mehrere Kernprozesse hinweg bilden. Weitere 38% haben sowohl die Kernprozesse als auch die unterstützenden Geschäftsprozesse im Fokus.

Abb. 9 Wertschöpfende versus administrative Geschäftsprozesse

Der Schwerpunkt des Geschäftsprozessmanagements liegt ...



Unternehmen sind heute stets bemüht, ihre Geschäftsprozesse so auszurichten, dass die Prozessergebnisse und Kundenwünsche übereinstimmen. Da sich Kundenwünsche ändern, sind Unternehmen primär daran interessiert, vor allem die wertschöpfenden Prozesse zeitnah an die Veränderungen anzupassen. Das spiegelt sich in unserer Umfrage wider, in der 83% den Schwerpunkt ganz oder zumindest gleichermaßen in den wertschöpfenden Geschäftsprozessen setzen.

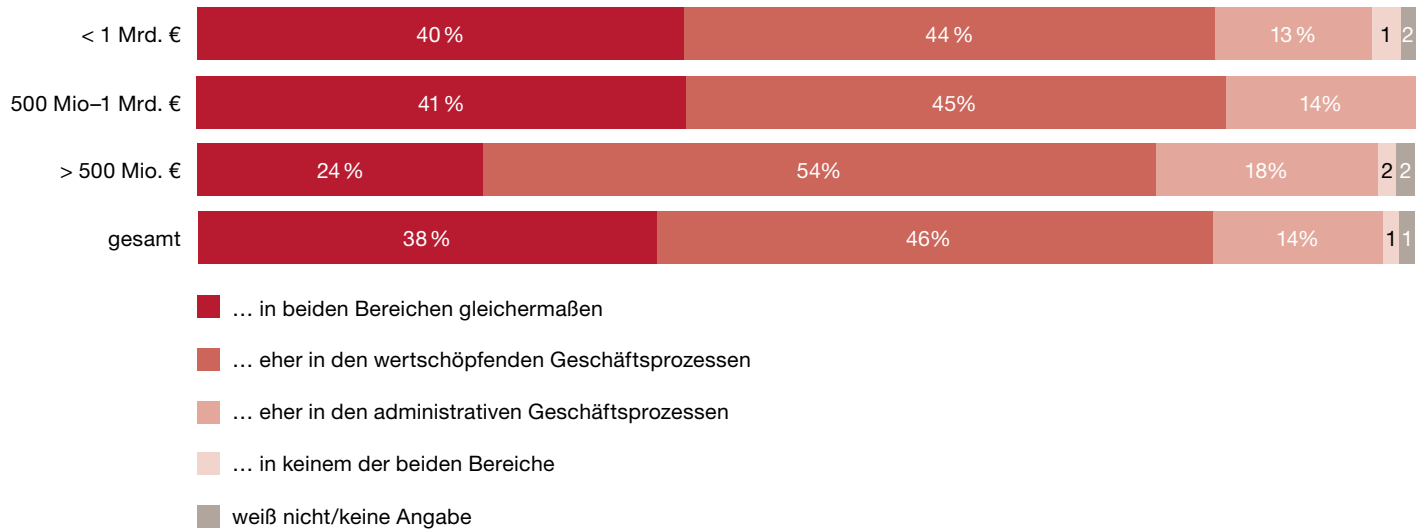
Die 45% der Unternehmen, die ihr Management allein auf die wertschöpfenden Prozesse fokussieren, da sie dort die vermeintlich direkten Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit vermuten, handeln aber langfristig fahrlässig. Die administrativen Prozesse müssten aber auf gleiche Weise in den Betrachtungshorizont rücken, weil sie für das Unternehmen ebenfalls überlebenswichtige Funktionen abdecken. Zum Beispiel können schlechte und intransparente Governance-Prozesse fatale Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens haben. Mit den steigenden Anforderungen an Kernprozesse steigt auch die Komplexität der unterstützenden administrativen Prozesse. Lassen Unternehmen diese zu lange unberücksichtigt, gestaltet sich ein späteres Management umso aufwendiger.

Diesem Risiko sind nach Auswertung unserer Umfrage vor allem kleine Unternehmen ausgesetzt, da diese sich derzeit verstärkt um die wertschöpfenden Prozesse kümmern.

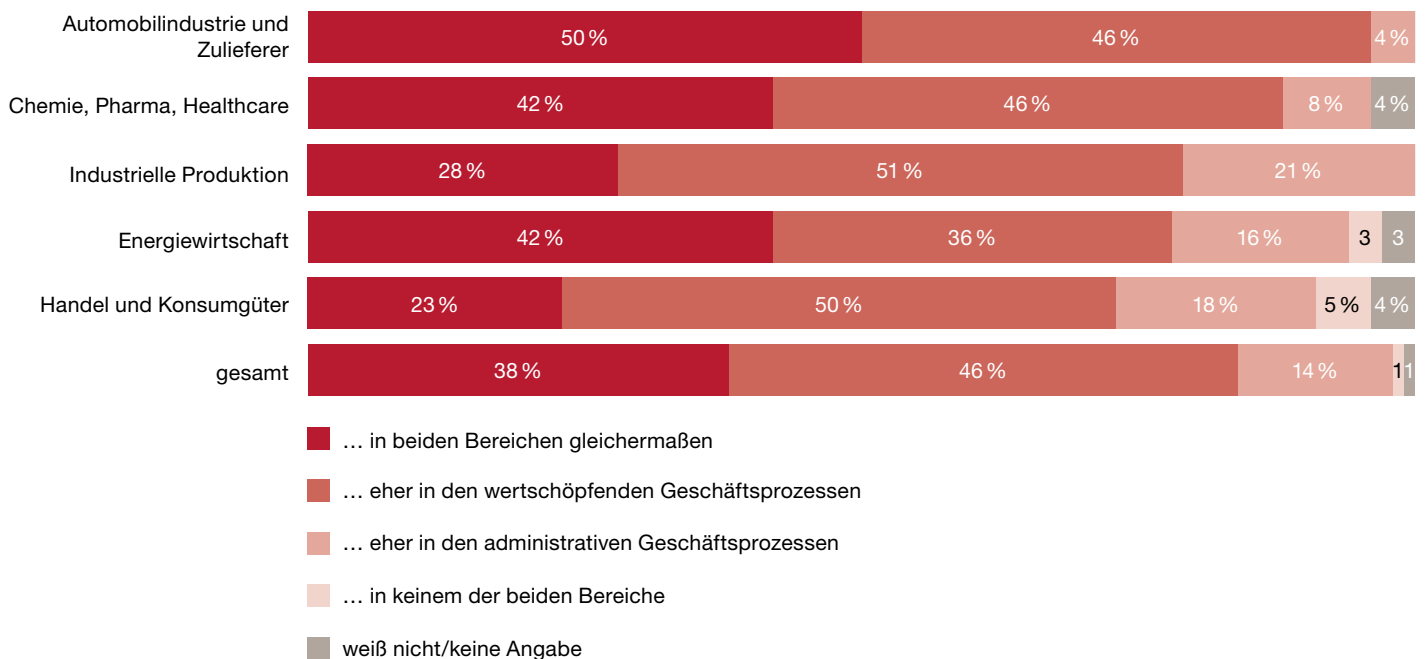
Die Automobilindustrie hat den Zusammenhang und die Wichtigkeit eines ausgewogenen Managements von wertschöpfenden und administrativen Prozessen schon erkannt. Sie verfolgt in ihrem Geschäftsprozessmanagement beide Bereiche.

Abb. 10 Fokus des Geschäftsprozessmanagements nach Unternehmensgröße

Der Schwerpunkt des Prozessmanagements liegt ...

**Abb. 11 Fokus des Geschäftsprozessmanagements nach Branchen**

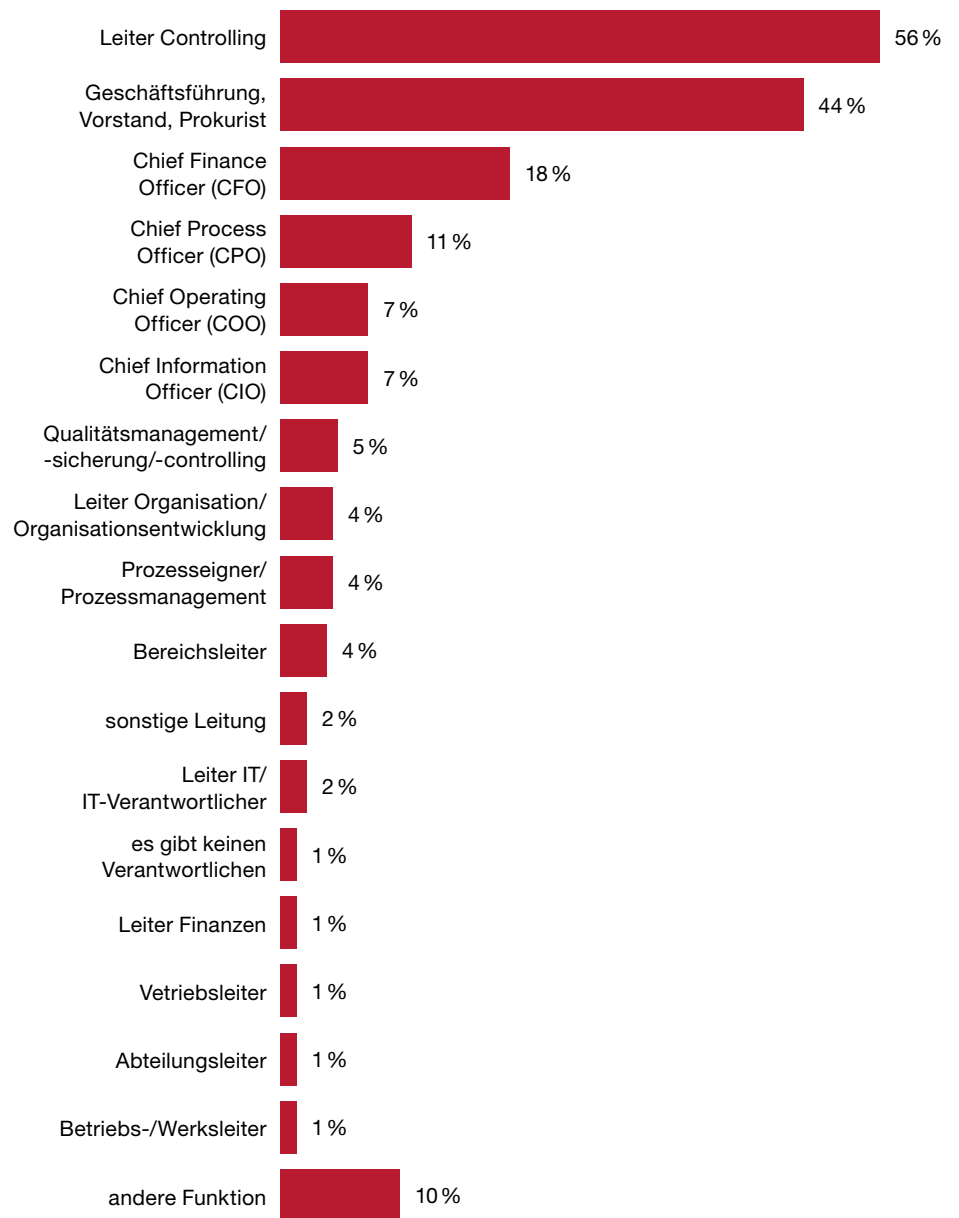
Der Schwerpunkt des Prozessmanagements liegt ...



2.2 Abteilungsübergreifende Prozessorganisation

Laut unserer Umfrage haben Unternehmen nur in wenigen Fällen die Rolle eines Chief Process Officer (CPO) etabliert (11 %), der unter anderem für die Definition der Prozesskennzahlen verantwortlich ist. Das bestätigen auch frühere Studien. Nur in Ausnahmefällen schufen Unternehmen Funktionen, die für die gesamte Prozesslandschaft Verantwortung übernehmen.

Abb. 12 Verantwortung im Unternehmen für die Definition von Kennzahlen



Mehrfachnennungen waren möglich

Dieser Umstand ist äußerst kritisch zu beurteilen, da somit keine der Geschäftsführung oder dem Vorstand nahe Position im Unternehmen existiert, die Unternehmensziele auf Ebene der Prozessstrategie verfolgt und innerhalb des Geschäftsprozessmanagements umsetzt. Eine Person in solcher Funktion muss unter Umständen in der Lage sein, die Interessen des Geschäftsprozessmanagements ausgewogen und dennoch durchschlagskräftig vertreten zu können, wenn es zu Konflikten zwischen Ressorts und beteiligten Abteilungen kommt. Gerade die enge Verzahnung mit der IT-Abteilung verlangt einen CPO oder eine vergleichbare Position, die auf Augenhöhe mit dem Chief Information Officer (CIO) verhandeln kann.

Geschäftsprozesse erstrecken sich in ihrer Gesamtsicht (End-to-End) immer über mehrere Organisationseinheiten, Abteilungen und Funktionen. Das Geschäftsprozessmanagement muss daher auch als Querschnittsfunktion dienen, sodass die Betrachtung einzelner Aktivitäten immer im Zusammenhang mit dem Gesamtprozess gesehen wird. Wie das Management der Prozesslandschaft dem CPO zufällt, so sind auch die einzelnen End-to-End-Prozesse in den Verantwortungsbereich einer Funktion zu stellen. Die Prozesseigner (Process Owner) sind für Überwachung (Monitoring und Reporting) und Steuerung verantwortlich. Sie haben kontinuierlich Sorge dafür zu tragen, dass der Prozess die gewünschten Ziele und Leistungen erreicht. Sie müssen auf Grundlage von Analysen die richtigen Maßnahmen ergreifen, um ihren zugewiesenen Prozess zu verbessern oder ihn an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Der Prozesseigner hat die schwierige Aufgabe, repräsentative Teilnehmer seines Prozesses zu identifizieren und sie in regelmäßigen Abständen in das Geschäftsprozessmanagement einzubinden. Vertreter dieser Prozessteilnehmer (Process Stakeholder) sind entweder Mitarbeitende entsprechender Abteilungen oder genutzte IT-Systeme, die Prozessschritte automatisieren. Die IT ist daher auch immer als Prozessteilnehmer anzusehen. Der Einbezug der Prozessteilnehmer ist für den Prozesseigner von hoher Bedeutung, da sie zum einen jene Mitarbeitende repräsentieren, die Prozessmodelle tatsächlich im operativen Betrieb anwenden. Zum anderen vertreten sie abteilungsbezogene Interessen und können mit Vorschlägen von der operativen Basis zur Prozessverbesserung beitragen. Der Prozesseigner ist letztlich der Mediator zwischen den Abteilungen. Damit fällt ihm die wichtige Rolle zu, den Gesamtüberblick, die Zusammenhänge und die Abhängigkeiten des Prozesses zu kennen.

Idealerweise gehen die Rollen des CPO, der Prozesseigner, der IT und aller unterstützenden Funktionen in einer eigenen Organisationseinheit auf. Unternehmen stehen nach Abschluss von Projekten, die Prozesse erstmals implementiert oder einmalig optimiert haben, vor den Herausforderungen, die Verantwortlichkeit des neuen oder verbesserten Prozesses zu regeln, um

- die Nachhaltigkeit der gewünschten Prozessleitung zu gewährleisten,
- bei Problemen, Fehlern und Änderungswünschen entsprechende zentrale Anlaufstellen zu bieten und Support zu leisten sowie
- den nächsten Verbesserungszyklus anzustoßen.

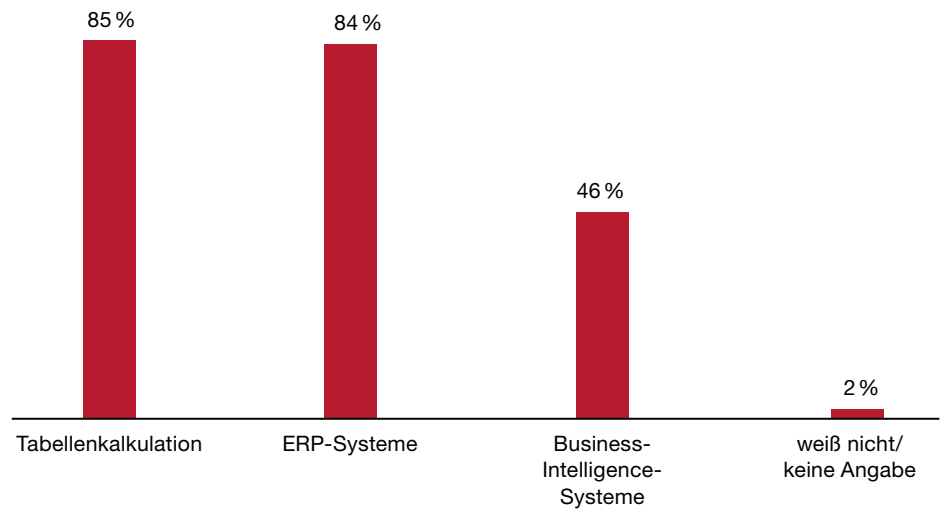
Nachfolgeorganisationen eines Projekts können eine Lösung sein, obwohl die Gefahr besteht, dass entweder bei mehreren artgleichen Projekten redundante Ressourcen aufgebaut werden oder der Aufbau einer solchen Organisation zu lange dauert, um rechtzeitig den Regelbetrieb des Prozesses zu übernehmen, und dass der Geschäftsprozess somit Gefahr läuft, für eine bestimmte Zeit ohne Zuständigkeiten zu bestehen.

2.3 Integrierte Nutzung analytischer IT-Systeme

Für die Erhebung und Auswertung von Prozesskennzahlen nutzen Unternehmen zwei Arten von IT-Systemen besonders intensiv. Knapp 84 % beziehen die Kennzahlen aus den operativen ERP-Systemen und werten in fast 85 % der Fälle die Daten mit Tabellenkalkulationsprogrammen aus. Zwar sehen die Unternehmen längst von der manuellen Erhebung und Auswertung von Kennzahlen (7%; siehe Abbildung 14) ab, dennoch haben 61 % mit Medienbrüchen zu kämpfen, weswegen nur eine halbautomatische IT-Unterstützung dieser Aufgaben möglich ist. Die Integration der operativen IT-Systeme und standardisierte IT-Werkzeuge zur Überwachung, Kontrolle und Analyse sind essenziell für ein durchgängiges und vertrauenswürdige Geschäftsprozessmanagement.

Abb. 13 IT-Systeme zur Auswertung von Prozesskennzahlen

Welche IT-Systeme setzen Sie in Ihrem Unternehmen für die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen ein? (Mehrfachnennungen möglich)

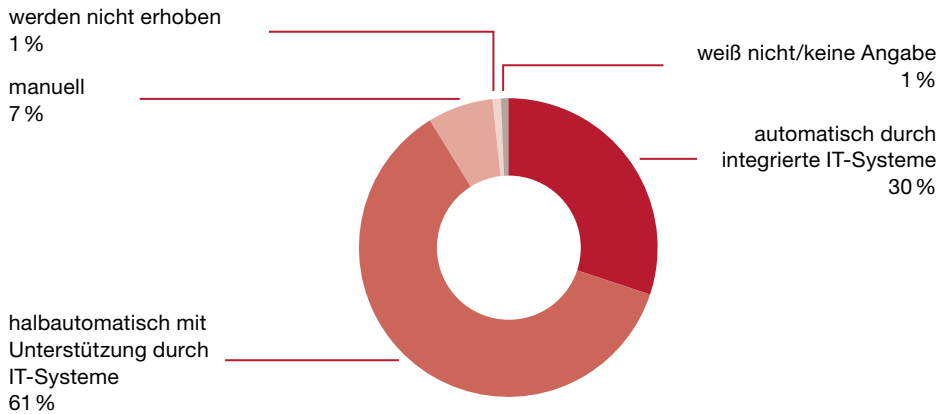


Mehrfachnennungen waren möglich

Fast 46 % der Unternehmen nutzen bereits Business-Intelligence-Systeme, um Prozesskennzahlen zu erheben und auszuwerten – eine volle Automatisierung gelingt nur 30 % der Befragten.

Abb. 14 Automatisierung bei der Kennzahlenerhebung und -auswertung

Wie werden interne Unternehmenskennzahlen überwiegend erhoben und ausgewertet?



Die lückenlose Integration der IT-Systeme und damit die Gewährleistung einer Durchgängigkeit von der Messung der Kennzahlen bis zur Auswertung und Analyse ist ein wesentlicher Bestandteil des Prozesscontrollings. Nur so lassen sich vergleichbare Messwerte und eine nachvollziehbare Bewertung der Prozessleistung wirkungsvoll umsetzen.

Das erfolgreiche Verbessern von Geschäftsprozessen liegt also in der Nutzung standardisierter und ausgereifter IT-Systeme mit Monitoring-Funktionen, die es erlauben, Prozesse gezielt mit Kennzahlen zu verknüpfen. Die durch IT gewonnenen Informationen sind im Anschluss für die entsprechenden Managementebenen aufzubereiten und müssen über Benutzerschnittstellen (Dashboards, Cockpits etc.) für die Unterstützung der Entscheidungen der Manager zur Verfügung gestellt werden.

In einigen Fällen existiert im Unternehmen bereits für andere Aufgaben ein Corporate Performance Management, dessen Verfahren und IT-Anwendungen wie zum Beispiel das Business Activity Monitoring (BAM) genutzt werden können.

Exkurs IT-Systeme im Geschäftsprozessmanagement

Für die verschiedenen Phasen des Geschäftsprozessmanagements existieren auf dem Softwaremarkt viele IT-Werkzeuge und -Systeme. Während sich Visualisierungs- und Modellierungswerkzeuge proprietär auf einzelne Funktionen wie die Dokumentation der Geschäftsprozesse konzentrieren, versuchen Business Process Managing Suites (BPMS), eine ganzheitliche Unterstützung aller Aufgabenbereiche und den direkten Durchschlag in die technische Umsetzung der Geschäftsprozesse zu verwirklichen.

Wir haben uns in der Studie auf diejenigen IT-Systeme fokussiert, die konkret die Leistungsfähigkeit des Metaprozesses Geschäftsprozessmanagement stärken. Obgleich die IT-Unterstützung der Phasen der Modellierung und Implementierung ebenfalls grundlegend wichtig ist, muss zukünftig deutlich mehr Wert auf die analytischen IT-Systeme gelegt werden.

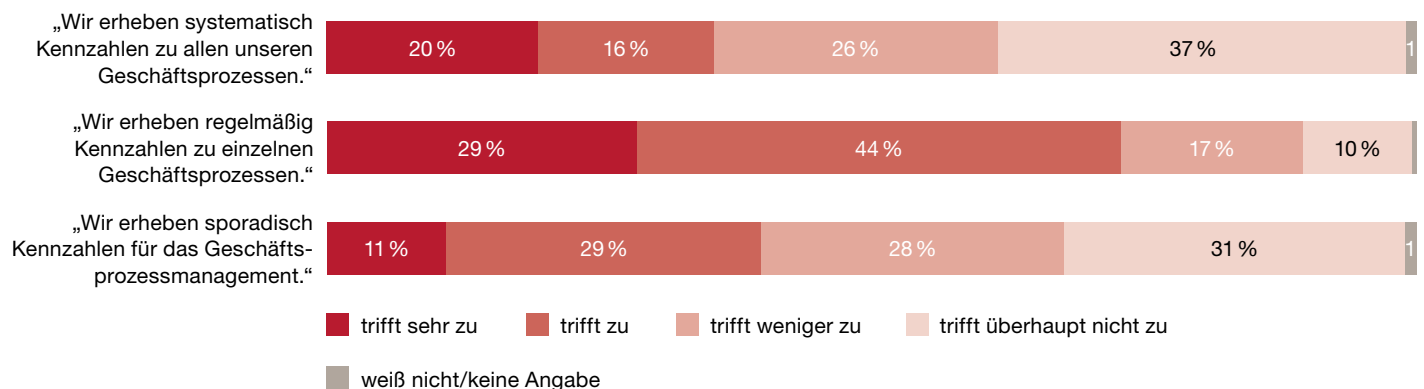
2.4 Geschäftsprozessmanagement bedingt Prozesskennzahlen

Kennzahlensysteme und Kennzahlen gehören zu den essenziellen Instrumenten der Unternehmensleitung. Sie erhöhen die Transparenz für das Management und ermöglichen somit eine quantitative Abbildung der Unternehmensziele. Kennzahlen helfen, komplexe betriebliche Sachverhalte, Strukturen und Prozesse auf ein verständliches Maß zu reduzieren und einen umfangreichen Überblick sicherzustellen.

Die Messung der Leistungsfähigkeit ist für die wirksame Verbesserung von Prozessen fundamental notwendig. Das moderne Geschäftsprozessmanagement hat daher auch die Aufgabe, die erbrachten Prozessleistungen und -kosten mittels Prozessleistungsindikatoren zu messen, um so die Prozessziele überwachen und steuern zu können.

Unternehmen stehen dieser Aufgabe sehr unterschiedlich gegenüber. Ein Großteil erhebt derzeit schon regelmäßig Kennzahlen, allerdings nur für einzelne Geschäftsprozesse. Sie sind damit in der Lage, zumindest die Prozessleistung der gemessenen Prozesse zu überwachen. Es gibt aber auch noch viele Unternehmen, die Kennzahlen nur vereinzelt und bei Bedarf erheben. Sie erhalten zwar eine Momentaufnahme der Prozessleistung, können aber aufgrund der unregelmäßigen Messung keinen Vergleich anstellen sowie keine Entwicklung der Prozesse beobachten, weshalb eine wirkliche Kontrolle und Überwachung nur eingeschränkt möglich ist.

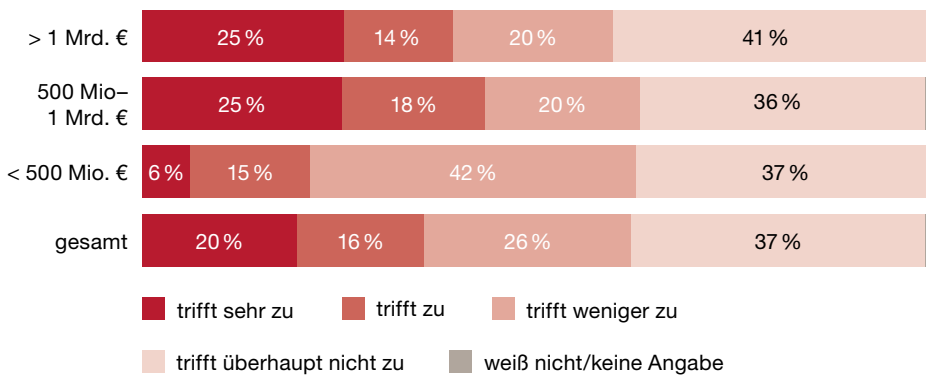
Abb. 15 Aussagen zur Kennzahlenerhebung für das Geschäftsprozessmanagement



Nur wenige Unternehmen greifen auf ein systematisches Kennzahlensystem für die gesamte Prozesslandschaft zurück. Sie haben zunächst die für den Prozess entscheidenden Kennzahlen definiert und die notwendigen Quellen (z. B. IT-Systeme) identifiziert, aus der sie die Kennzahlenwerte erheben. Anschließend werten sie die Daten aus und bereiten sie für die verschiedenen Ebenen des Geschäftsprozessmanagements auf, sodass jedem Prozessteilnehmer die Informationen zur Verfügung stehen, um die ihm zugeordneten Prozessabschnitte überwachen und kontrollieren zu können. Die Prozesskennzahlen sind – wie die Prozesse selbst – flexibel an die sich ändernde Umstände anzupassen. Nur so lassen sich die mit den Unternehmenszielen verbundenen Prozessziele durchweg aussagekräftig beurteilen.

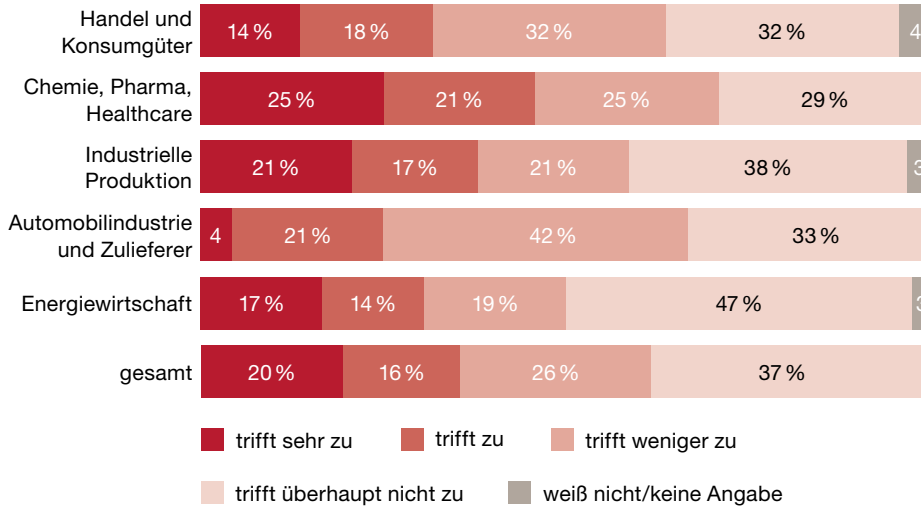
Die Unternehmensgröße scheint bei der Berücksichtigung von Kennzahlen eine Rolle zu spielen. Laut unserer Umfrage lassen die Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 500 Millionen Euro eine systematische Auswertung von Kennzahlen aller Geschäftsprozesse vermissen.

Abb. 16 Systematische Kennzahlenerhebung aller Geschäftsprozesse nach Unternehmensgröße



Etwas überraschend ist die geringe Beachtung der systematischen Erhebung von Kennzahlen in der Automobilindustrie.

Abb. 17 Systematische Kennzahlenerhebung aller Geschäftsprozesse nach Branchen



Kennzahlen kommen aus dem Controlling

Fast 56% der Befragten gaben an, dass unter anderem der Leiter des Controllings für die Definition der Prozesskennzahlen verantwortlich ist. Weitere 44% sahen auch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand in dieser Rolle. Über 18% sagten aus, dass der CFO für die Kennzahlen zuständig ist. Das zeigt, dass Unternehmen die Kompetenzen des Prozesscontrollings vor allem bei jenen Funktionen angesiedelt haben, deren Alltagsgeschäft ohnehin von Zahlen, Überwachung und Kontrolle geprägt ist. Die eigentliche Funktion des CPO hat nur in etwa 11% der Fälle Einfluss auf die Kennzahlen. Allerdings ist das eher ein Zeichen dafür, dass in den meisten Unternehmen diese Funktion gar nicht existiert.

Die dominante Verteilung der Verantwortung auf die vom Finanzwesen geprägten Funktionen mag zwar den Vorteil haben, dass diese Abteilungen auf eine langjährige Erfahrung mit Kennzahlen zurückblicken, sie hat aber zugleich den Nachteil, dass diese Bereiche die Prozesse möglicherweise zu sehr aus finanzieller Sicht betrachten. Das kann für die Prozesskostenrechnung (PKR) vorteilhaft sein, ist aber für eine kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen nicht ausreichend.

Schon in der Vergangenheit war es Managern möglich, ohne Weiteres auf viele Finanzkennzahlen zurückzugreifen. Die Auswahl an Prozesszahlen hingegen war unbefriedigend, obwohl Verantwortliche deren Bedeutung für die Unternehmensführung schon immer sehr hoch bewerteten. Das führte dazu, dass sich Manager weder mit ausreichend Prozesskennzahlen versorgt fühlten, noch lagen die wenigen existierenden Prozesskennzahlen in der gewünschten Regelmäßigkeit vor.

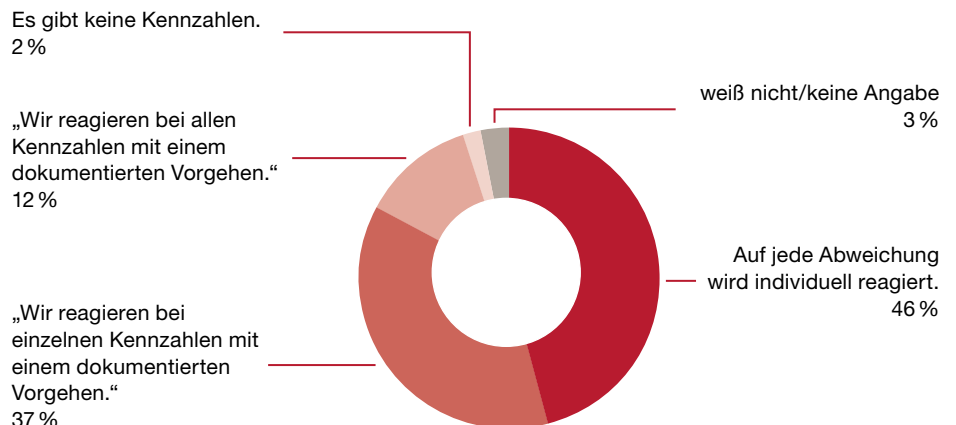
Für das Geschäftsprozessmanagement spielen aber vor allem jene Kennzahlen eine übergeordnete Rolle, die eine Bewertung der wertschöpfenden und administrativen Prozesse ermöglichen und sich nicht ausschließlich auf finanzielle Zahlen beschränken. Denn sie bieten eine zuverlässige Entscheidungsgrundlage für strategische, taktische und operative Maßnahmen zu bestimmten Aufgabenstellungen und Problemlösungen des Geschäftsprozessmanagements.

Reaktion auf Kennzahlen unkoordiniert

Falls die gemessene Prozessleistung nicht dem definierten Zielwert entspricht, reagieren 46% der Unternehmen je nach Vorfall individuell. Hier zeigt sich ein deutlicher Missstand im Umgang mit der Steuerung von Geschäftsprozessen. Weitere 37% nutzen zumindest ein dokumentiertes Vorgehen bei einzelnen Geschäftsprozessen, sobald Schwellenwerte unter- oder überschritten werden.

Abb. 18 Reaktion auf Abweichungen vom Prozessziel

Wie reagieren Sie in der Regel, wenn Kennzahlen von ihren Zielwerten abweichen?



Nur 12% der Unternehmen können auf ein geregeltes und nachvollziehbares Eskalationsverfahren für alle relevanten Geschäftsprozesse zurückgreifen und legen somit den richtigen Grundstein, eingeführte Prozesskennzahlen nicht nur zu messen und als Informations-, Rechtfertigungs- oder Reportingfunktion zu nutzen, sondern sie auch ordentlich zu überwachen und in die Analysephase einfließen lassen zu können.

Zwischenergebnis

Die Umfragewerte zeigen deutlich, dass die von uns für die Zukunft des Geschäftsprozessmanagements identifizierten Schwerpunkte und Voraussetzungen zwar bei allen Unternehmen bekannt, aber noch nicht annähernd umgesetzt worden sind. Unternehmen sind zwar auf dem richtigen Weg, lassen jedoch noch viele Potenziale im Geschäftsprozessmanagement ungenutzt. Gerade der Einsatz von Prozessindikatoren zur Steuerung, Überwachung und Analyse ist unterdurchschnittlich ausgeprägt. Hier müssen Unternehmen kräftig aufholen.

E Kontinuierliche Prozessverbesserung durch Prozessleistungsindikatoren

Unternehmen können mit dem Management der Geschäftsprozesse ihre gesamte Prozesslandschaft analysieren, ändern, überwachen und kontrollieren. Das Geschäftsprozessmanagement ist ein Metaprozess, der sich über die Geschäftsprozesse spannt und durch die Messung der Prozessleistung den Ausgangspunkt für eine kontinuierliche Prozessverbesserung bildet.

In der Praxis existiert derzeit eine Vielzahl von verschiedenen Herangehensweisen, um Geschäftsprozesse in kontinuierlich wiederkehrenden Phasen zu verbessern. Unternehmen nutzen hierfür Modelle wie den Deming-Zyklus, KAIZEN oder etwa Six Sigma.

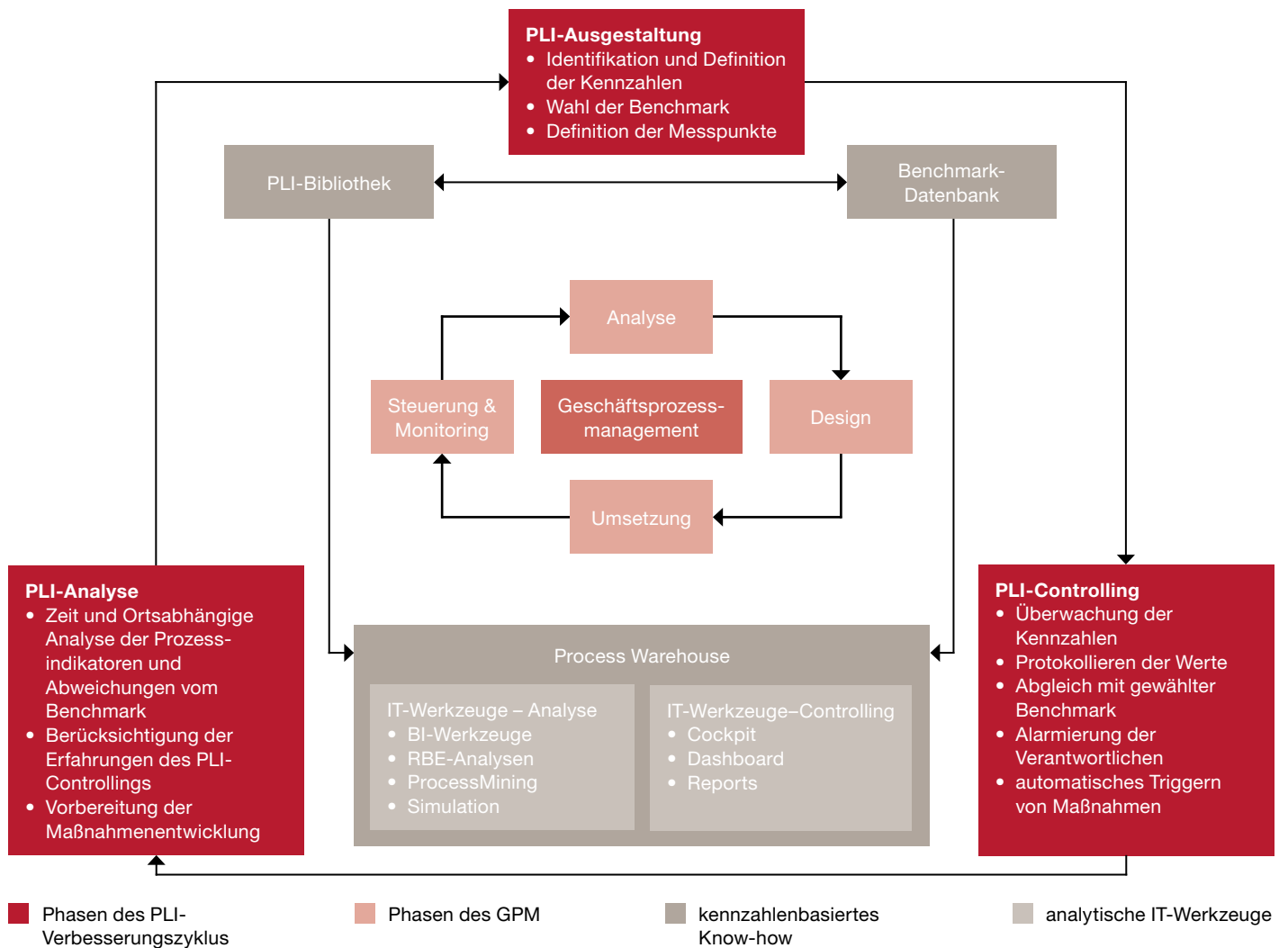
Im Kern ähneln sich die Modelle und beinhalten in der Regel alle eine Phase, in der Prozesse überwacht und kontrolliert werden. Die Konzeption der Messung, Auswertung, Aufbereitung und Analyse der Prozesse anhand von Prozessindikatoren ist in den genannten Modellen nicht konkret ausgestaltet, sondern an vielen Stellen für die unternehmerische Praxis zu abstrakt gehalten.

Daher haben wir zusammen mit der Universität Würzburg einen Ansatz zur kontinuierlichen Prozessverbesserung durch Prozessleistungsindikatoren (PLI) entwickelt, der auf dem existierenden Metaprozess des Geschäftsprozessmanagements aufsetzt und völlig unabhängig von der gewählten Methode Anwendung finden kann. Das führt dazu, dass Unternehmen diesen Ansatz sowohl in Einführungsprojekten als auch im Regelbetrieb ihres Geschäftsprozessmanagements nutzen können.

Der Ansatz basiert auf den drei iterativen Phasen:

- PLI-Ausgestaltung
- PLI-Controlling
- PLI-Analyse

Abb. 19 Kontinuierliche Prozessverbesserung durch Prozessleistungsindikatoren



Damit Unternehmen mit dem Ansatz ihr Geschäftsprozessmanagement sinnvoll ergänzen können, sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Alle Aktivitäten basieren auf standardisierten PLI, die aus einer Kennzahlenbibliothek ausgewählt werden, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen. Die Messwerte werden ausschließlich direkt aus den IT-Systemen (z. B. den ERP-Systemen) bezogen, damit eine fehlerfreie Messung der Prozessleistung sowie der Vergleich der Zielleistung gewährleistet sind.
- Die gemessenen Prozessleistungen werden ausgewählten Benchmarks gegenübergestellt. Auf diese Weise können sich Unternehmen mit Best Practices der eigenen Branchen oder branchenübergreifend vergleichen.
- Für eine effektive Weiterverarbeitung müssen die PLI- und Benchmark-Werte in einer zentralen Datenbank (Process Warehouse) gespeichert sein, damit eine effektive Auswertung und Aufbereitung für die verschiedenen Managementebenen und die anschließenden PLI-Phasen erfolgen kann.

1 PLI-Ausgestaltung

In der PLI-Ausgestaltungsphase werden, ausgehend vom jeweiligen Prozessziel, Leistungsindikatoren definiert. Hierfür wählt man standardisierte Prozesskennzahlen aus einer Bibliothek aus und setzt nach Vergleich mit der gewünschten Benchmark einen Zielwert für den betrachteten Prozess fest. Nach der Auswahl der Indikatoren müssen die Messpunkte im Prozess festgelegt werden. Dabei sollte auf die Geschäftsprozessmodellierung zurückgegriffen werden, um sicherzugehen, dass die IT-Systeme und Datenfelder, aus denen die Werte ausgelesen werden, richtig dokumentiert sind.

Die IT ist dann letzten Endes dafür technisch verantwortlich, die entsprechenden Daten aus den operativen IT-Systemen in die zentrale Datenbank zu überführen.

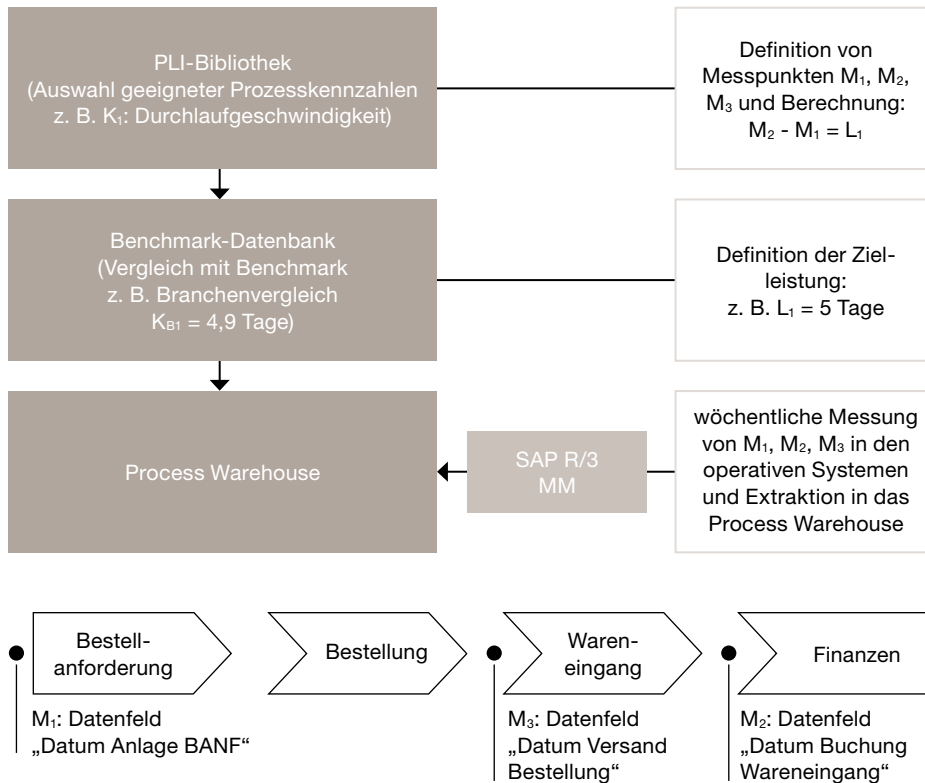
In unserem Beispiel betrachten wir einen Einkaufsprozess eines kundenauftragsorientierten Unternehmens. Um eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erhalten, möchte das Unternehmen alle Zulieferprodukte innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens beziehen, um sein Endprodukt zeitnah nach der Bestellung des Kunden ausliefern zu können.

Aus der Kennzahlenbibliothek wählt das Unternehmen den PLI K_1 „Durchlaufgeschwindigkeit“ aus. In der Benchmark-Datenbank liegen nicht nur branchenabhängige Benchmark-Werte, sondern auch die jeweiligen Messpunkte vor, die standardisiert zur Messung dieses Indikators herangezogen werden: Anlagedatum, Bestellanforderung (BANF) (M_1) und Buchungsdatum Wareneingang (M_2). Als gewünschte Zielleistung (L_1) des Prozesses wählt das Unternehmen die Berechnung ($M_2 - M_1 = L_1$). Des Weiteren entscheidet man sich, den Wert von 5,0 Tagen, der nahe an der Best Practice der Branche (4,9 Tage) liegt, als Zielgröße anzusetzen. Außerdem implementiert das Unternehmen die weitere Kennzahl Versanddatum (M_3), um für eventuell spätere Analysen Leistungswerte zu haben.

Abb. 20 PLI-Ausgestaltung legt den Grundstein zu einer effizienten Messung der Prozessleistung

Prozessziel:

Kundenzufriedenheit durch schnelle Einkaufsabwicklung



2 PLI-Controlling

Die Hauptaufgabe des Prozesscontrollings ist die Versorgung der Prozessteilnehmer und -verantwortlichen mit relevanten Informationen, um die Prozessleistung transparent bewertbar zu machen sowie sie effizient zu steuern und zu überwachen.

Das PLI-Controlling gleicht dem Business Activity Monitoring. Es überwacht die Prozessleistungen anhand der zuvor definierten PLI. Die Prozessverantwortlichen (Process Owner, Process Stakeholder, Chief Process Officer etc.) haben über definierte Benutzerschnittstellen die Möglichkeit, die für sie relevanten Prozessinformationen in Form von Dashboards, Cockpits etc. abzurufen. Diese Prozessinformationen sind Ausgangspunkt für die Steuerung der Prozesse, die entweder von Prozessverantwortlichen durch manuelle Maßnahmen oder automatisch durch ein Complex Event Processing (CEP) erfolgt.

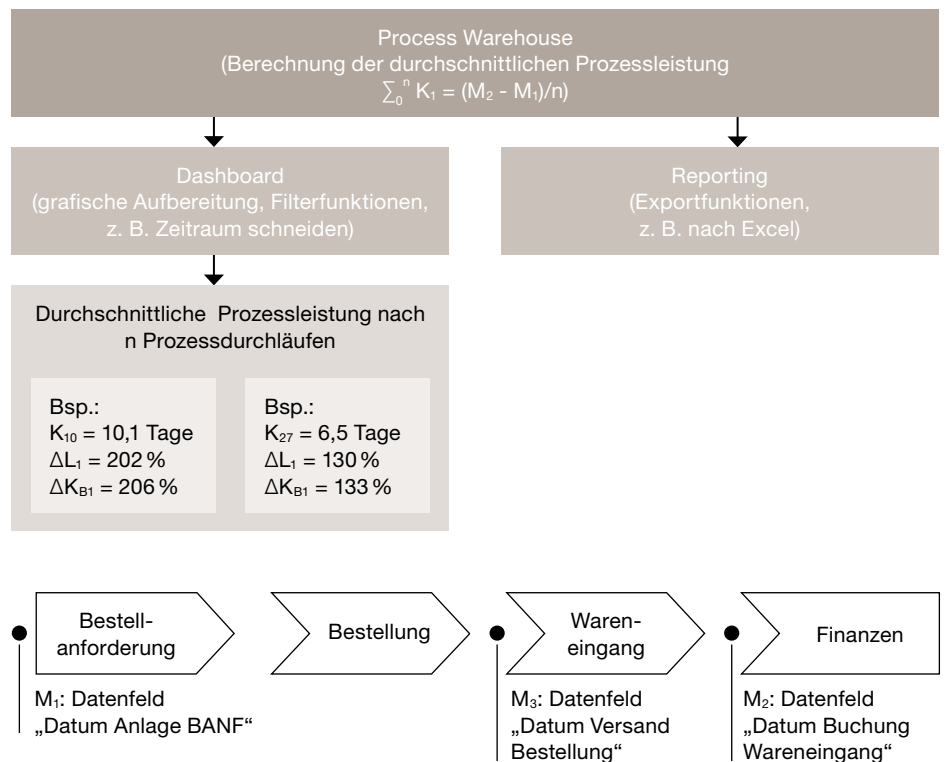
Außerdem ist das PLI-Controlling für die Nachvollziehbarkeit und Historisierung der Messwerte sowie Unter- und Überschreitungen der definierten Schwellenwerte verantwortlich. Die an zentraler Stelle gesammelten Daten über Prozesse sind grundlegende Informationen für die nächste Phase der PLI-Analyse.

In unserem Beispiel hat sich das Unternehmen zur Überwachung und Kontrolle des Einkaufsprozesses durch die Ermittlung der Prozessleistung anhand der durchschnittlichen Durchlaufgeschwindigkeit über alle Bestellungen hinweg entschieden. Die Berechnung erfolgt als Summe der Durchlaufzeiten (Buchungsdatum des Wareneingangs minus Datum der BANF-Anlage) im Verhältnis zur Anzahl der tatsächlich erfolgten Bestellungen.

Der für den Gesamtprozess „Einkauf“ verantwortliche Prozesseigner kann mithilfe eines Dashboard die wöchentlich aktualisierte Durchlaufgeschwindigkeit seines Prozesses grafisch aufbereitet einsehen. Abhängig von den BI-Werkzeugen (BI: Business Intelligence) stehen ihm weitere Funktionen zur Verfügung, um verschiedene zeitliche oder produktabhängige Darstellungen zu generieren. Er erkennt, dass bei 27 Bestellungen die durchschnittliche Bearbeitungszeit bei 6,5 Tagen liegt. Die Zielleistung liegt aber bei 5,0 Tagen, während sich der Branchendurchschnitt bei 4,9 Tagen befindet. Zum Vergleich lässt er sich den Wert anzeigen, der nach zehn erfolgreichen Bestellungen vorlag. Da dieser Wert 10,1 Tage ausweist, stellen die 6,5 Tage nach 27 Bestellungen zwar prinzipiell eine Verbesserung dar; der Prozess muss aber in den kommenden Wochen intensiver beobachtet und gegebenenfalls durch gezielte Maßnahmen korrigiert werden.

Des Weiteren erstellt er einen automatischen Excel-Report, um gezielt Bestellungen zu identifizieren, deren verspätete Lieferung Auswirkungen auf andere Geschäftsprozesse wie zum Beispiel der Produktion haben könnte.

Abb. 21 PLI-Controlling unterstützt die tatsächliche Steuerung und Überwachung der Prozessleistung



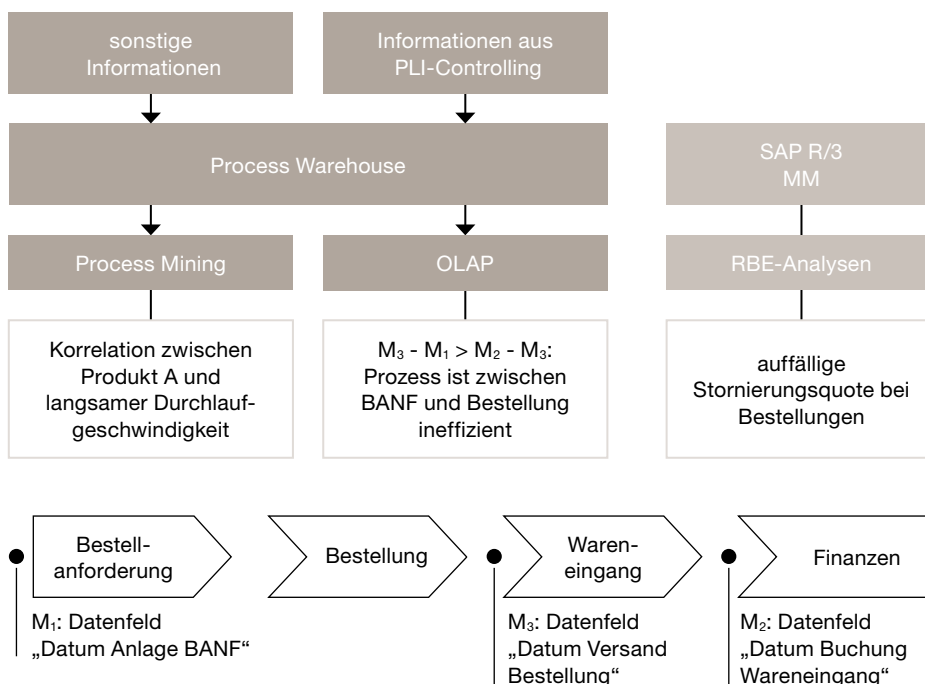
3 PLI-Analyse

Die Prozessanalyse ist auf der einen Seite die Initialphase, um jene Prozesse zu identifizieren, die Verbesserungspotenzial versprechen oder Schwachstellen aufzeigen. Auf der anderen Seite deckt sie auf, inwieweit Verbesserungsmaßnahmen die gewünschte Leistung erreichen.

In der PLI-Analyse werden gezielt Prozesse und Prozesskennzahlen in den Fokus gestellt, um die tatsächliche Prozessleistung im Vergleich zur gesteckten Zielleistung zu beurteilen. Die durchgeführten Prozessverbesserungen werden in dieser Weise auf den Prüfstand gestellt und unabhängig vom Prozesscontrolling auf Wirksamkeit überprüft. Hierzu können Unternehmen unter anderem viele IT-Werkzeuge der Business Intelligence nutzen. Das bekannte Data Mining eignet sich, um auffällige Muster in Prozessdaten zu finden. OLAP-Analysen helfen, Prozesskennzahlen in Verbindung mit anderen Dimensionen wie zum Beispiel Produkten, Zeiten, Lieferanten etc. zu betrachten und so weitere Verbesserungspotenziale aufzudecken.

In der PLI-Analyse sind unbedingt auch Daten zu betrachten, die einst in der PLI-Ausgestaltung nicht berücksichtigt waren. Soweit diese Daten nicht im Data oder Process Warehouses abzurufen sind, müssen sie nachträglich aus den operativen IT-Systemen extrahiert werden. Hierfür eignen sich zum Beispiel Verfahren des Reverse Business Engineering (RBE).

Abb. 22 PLI-Analyse als Informationsbasis für Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse



In unserem Beispiel treffen sich Vertreter aller Prozessbeteiligten in regelmäßigen Abständen mit dem Prozesshauptverantwortlichen, um häufige Unregelmäßigkeiten des Prozesses und Abweichungen von den Leistungszielen zu analysieren. Hierzu wurde im Vorfeld ein Process Mining für die letzten Monate durchgeführt. Die Analyse ergab, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bestellung von Produkt A und einer überdurchschnittlich langsamen Durchlaufgeschwindigkeit vorliegt. Im fachlichen Diskurs muss nun der Prozessverantwortliche mit den anderen Prozessteilnehmern auf die Suche nach möglichen Gründen für die Verzögerungen gehen und Maßnahmen zur Verbesserung erarbeiten. Diese Verbesserungen sind dann vom Geschäftsprozessmanagement in seiner nächsten Anpassungsphase zu berücksichtigen.

Des Weiteren wurde von Prozessanalysten der Messpunkt M_3 mit den Messpunkten M_1 und M_2 verglichen. Erstaunlicherweise dauerten die Teilprozesse zwischen Anlage der BANF und dem tatsächlichen Abschluss der Bestellung im ERP-System in den meisten Fällen länger als die eigentliche Lieferung des Produkts. Hier muss vor allem die Schnittstelle zwischen den beiden Teilprozessen BANF und Bestellung von den Analysten genauer betrachtet werden. Letzten Endes stellten sich ineffiziente Freigaberegeln als Ursache für die Verzögerungen heraus.

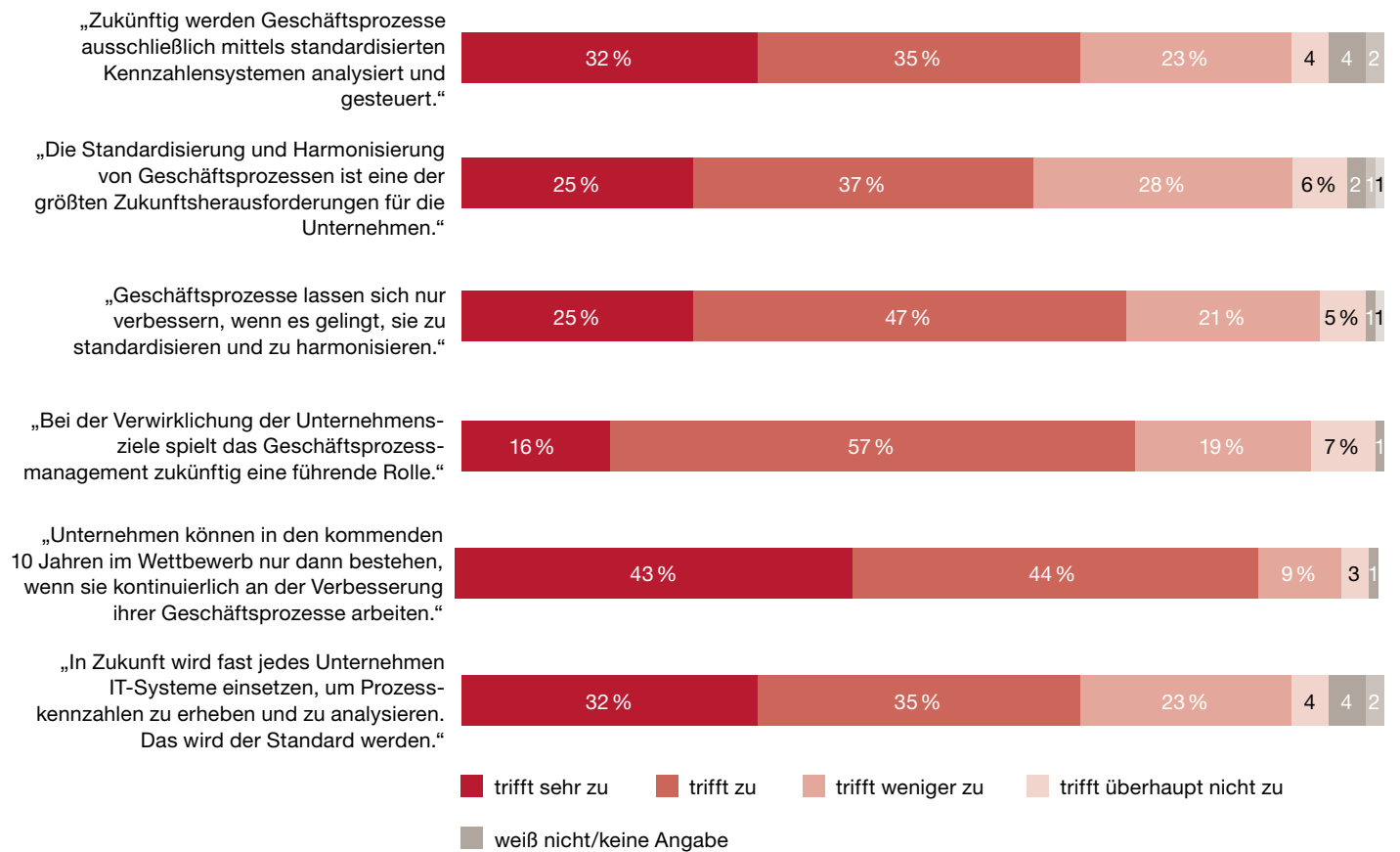
Über die gewonnene Datenbasis hinaus, die auf den Daten des Process Warehouse beruhten, entschloss sich das Unternehmen, eine gezielte RBE-Analyse des ERP-Systems vorzunehmen, in der eine Auswertung der im Prozess genutzten Transaktionen erfolgte. Durch diese Analyse entdeckte man, dass eine auffällig hohe Stornierungsquote aufgesetzter Bestellungen existierte, weshalb man hier nach den Ursachen (Systemfehler, Fehlbedienung, Kommunikationsprobleme mit Lieferanten etc.) der ineffizienten Prozessabwicklung suchen muss.

Die Ergebnisse der PLI-Analyse und die daraus zu entwickelnden Maßnahmen sind die Grundlage für den neuen Durchlauf des kontinuierlichen Verbesserungszyklus im Geschäftsprozessmanagement. Die PLI-Analyse überprüft ebenfalls, ob die Messmetriken, PLI, Zielwerte etc. den aktuellen Prozesszielen gerecht werden, und nimmt gegebenenfalls Anpassungen vor.

F Ausblick und Fazit

Zum Abschluss unserer Umfrage baten wir die Teilnehmer um ihre Meinung zu Entwicklungen, die wir am Zukunftshorizont des Geschäftsprozessmanagements sehen.

Abb. 23 Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements



Herausforderungen: Harmonisierung und Standardisierung

Ogleich aus der Sicht der Befragten die unternehmensweite Harmonisierung und Vergleichbarkeit der Prozesse durch Standardisierung noch nicht mehrheitlich im Zusammenhang mit einem erfolgreichen Geschäftsprozessmanagement steht, ist der Großteil der Meinung, dass diese Herausforderung zu einem der größten Zukunftsthemen heranwächst. Die Ursache liegt wohl darin, dass derzeit eine Phase des Kompetenzaufbaus im Geschäftsprozessmanagement stattfindet, die wichtigsten Prozesse im Zuge einer Verbesserung erstmals ganzheitlich mit ihren Interdependenzen dokumentiert wurden und erst in einem zweiten Schritt eine Annäherung an unternehmensweite standardisierte und harmonisierte Geschäftsprozesse gewagt wird.

72% der Befragten sind der Ansicht, Standardisierung und Harmonisierung seien die richtigen Maßnahmen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen. Sie versuchen somit, bei identischen Geschäftsprozessen einen vom Standort und von der Geschäfts- oder Organisationseinheit unabhängigen einheitlichen Ablauf zu schaffen. Durch diese Harmonisierung spielen voneinander abhängige Geschäftsprozesse und enthaltene Aktivitäten besser zusammen.

Standardisierte Kennzahlensysteme zur Prozesssteuerung und -analyse

Obwohl derzeit schon 73% der Unternehmen regelmäßig Kennzahlen zu einzelnen Geschäftsprozessen und 36% Kennzahlen zu ihrer gesamten Prozesslandschaft erheben, ist sich die große Mehrheit einig, dass Unternehmen zukünftig die Phasen der Steuerung und Analyse grundsätzlich und standardisiert mit Kennzahlensystemen betreiben werden.

Geschäftsprozessmanagement: führende Rolle bei der Verwirklichung von Unternehmenszielen

Die Verwirklichung von Unternehmenszielen wird entscheidend davon abhängen, wie diese in die operativen und administrativen Prozesse der Unternehmen überführt werden. Daher spielt das Geschäftsprozessmanagement eine entscheidende Rolle.

Keine Wettbewerbschancen ohne kontinuierliche Verbesserung

Das Thema Geschäftsprozessmanagement ist nicht nur ein Thema der Zukunft, sondern eine der erfolgskritischen Managementdisziplinen, um den Bestand von Unternehmen auf dem Markt zu gewährleisten. Unternehmen, die ihre Prozesse nicht im Griff haben, sich nicht schnell an Veränderungen anpassen können, nicht stets nach Verbesserungspotenzial in den Prozessen suchen und Maßnahmen zur tatsächlichen Verbesserung umsetzen, werden dem Wettbewerbsdruck nicht standhalten.

Integrierte Prozessanalyse mit IT-Systemen wird zum Standard

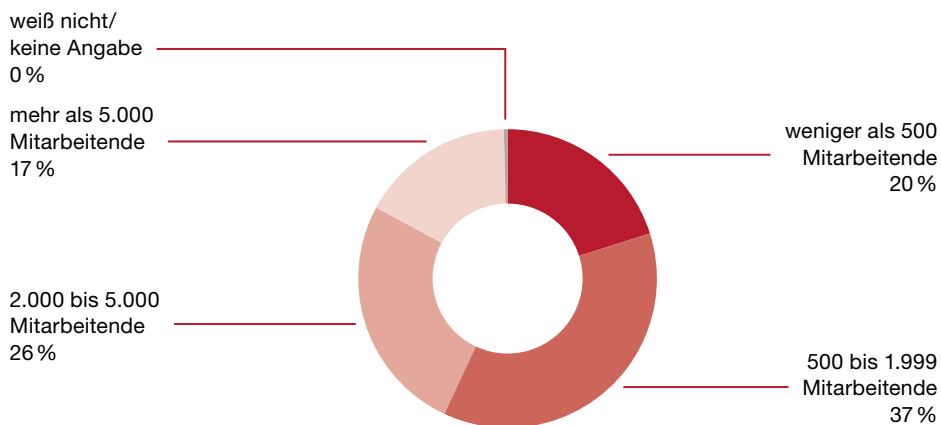
Obwohl die meisten Umfrageteilnehmer dem Lager der Controller und Finanzexperten zuzuordnen sind, sehen diese klar den Mehrwert von standardisierten IT-Systemen, die bei der Erhebung, Auswertung und Aufbereitung von Kennzahlen unterstützen. Auch sie werden die Zukunft des Geschäftsprozessmanagements prägen und für verlässliche Informationen zur Verbesserung der Prozesse sorgen.

Anhang

Informationen über die Studienteilnehmer

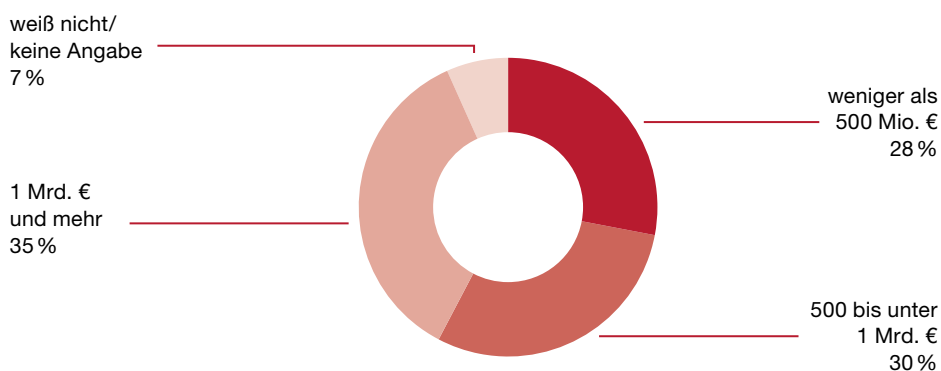
Bei den Befragten handelt es sich zum überwiegenden Teil um Mitarbeitende der Bereiche Controlling und Finanzen.

Abb. 24 Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen



Die befragten Unternehmen wurden nach der Anzahl ihrer Mitarbeitenden in vier Gruppen unterteilt. Die umfangreichste Gruppe (37%) beschäftigt zwischen 500 und 2.000 Mitarbeitenden, die zweitgrößte Gruppe (26%) 2.000 bis 5.000 Mitarbeitende.

Abb. 25 Unternehmensumsatz der befragten Unternehmen



Neben der Anzahl der Mitarbeitenden interessierte auch der Umsatz der befragten Unternehmen. Auch hier wurden vier Gruppen gebildet. Der größte Teil der Unternehmen (35%) erzielte mindestens eine Milliarde Euro Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr.

Zudem sind 75% der befragten Unternehmen hauptsächlich international tätig.

Abb. 26 Nationale oder internationale Ausrichtung der befragten Unternehmen



Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thomas Müller

Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-1047
th.mueller@de.pwc.com

Kai Vogeler

New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-1835
kai.vogeler@de.pwc.com

Christian Hemme

Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-5587
christian.hemme@de.pwc.com

Über uns

Die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit 8.700 Mitarbeitern und einer Gesamtleistung von rund 1,33 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 28 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Beratung in den Bereichen Deals und Consulting (Advisory).

Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und
Logistik

Prof. Dr. Rainer Thome
Lehrstuhlinhaber
Josef-Stangl-Platz 2
97070 Würzburg
Tel.: + 49 931 3501-0
thome@wiinf.uni-wuerzburg.de

Christian J. Papay
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Josef-Stangl-Platz 2
97070 Würzburg
Tel.: +49 931 3501-230
cpapay@wiinf.uni-wuerzburg.de

Über uns

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik von Prof. Thome arbeitet seit 1985 an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Würzburg mit am Ziel der inner- und zwischenbetrieblichen Integration von Informationsverarbeitung und Organisation. Dazu entwickelt der Lehrstuhl in drei zentralen Forschungsgebieten (Software Werkzeuge, digitale Geschäftsabwicklung und Medienintegration) neue Konzeptionen sowie praktisch verwertbare Lösungen. Die Schwerpunkte in Lehre und Forschung sind alle anwendungsorientiert und werden im Rahmen von Kooperationen mit großen und mittleren Unternehmen praktiziert:

- Anwendung der Informationsverarbeitung als integrierte Gesamtlösung in den Bereichen Produktion, Handel, Dienstleistung und Verwaltung,
- Entwicklung von kommunalen Zugangssystemen für Bürger,
- Intelligente Werkzeuge zur Einführung und Weiterentwicklung von Standardsoftware,
- Electronic Commerce, Geschäftsdatenaustausch (EDI),
- Supply-Chain und Customer-Relationship-Management,
- eGovernment als integrative Aufgabe,
- Data Warehouse – Document Warehouse – Business Intelligence,
- Multimediaintegration und Entwicklung von Hypermedia Lernsystemen zur Betriebswirtschaft, Logistik und Wirtschaftsinformatik sowie
- Einsatz von Verfahren der Optimierungsrechnung und Simulation für logistische Problemstellungen.

