Neue Perspektiven im Prozessmanagement

Webcast

6.11.2012

Prof. Dr. Ayelt Komus

www.komus.de

@AyeltKomus

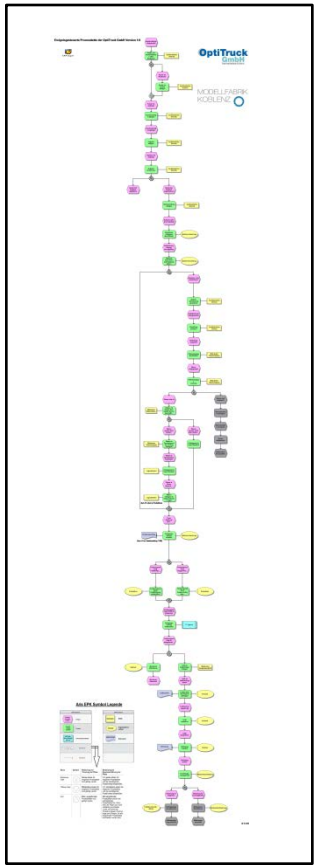
HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

© Prof. Dr. Ayelt Komus - Version 29.10.13 mit redaktioneller Korrektur -

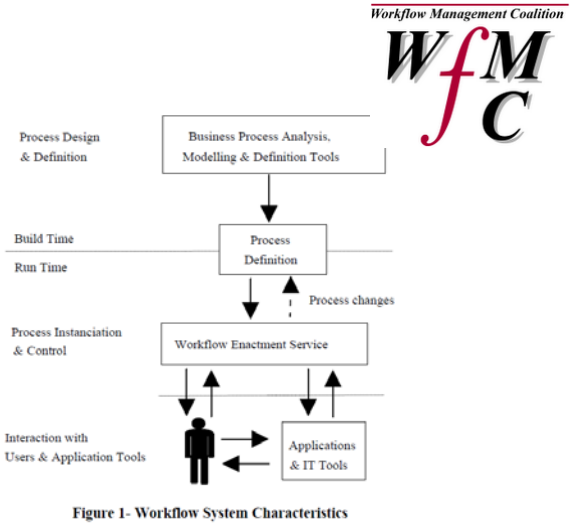
BPM* in den 90igern

http://www.rowinphoto.com/images/stockjpg/hammerch.jpg

Don‘t automate – obliterate



ARIS-“Tapeten“



http://www.wfmc.org/standards/docs/tc003v11.pdf

Workflow-Management-Coalition

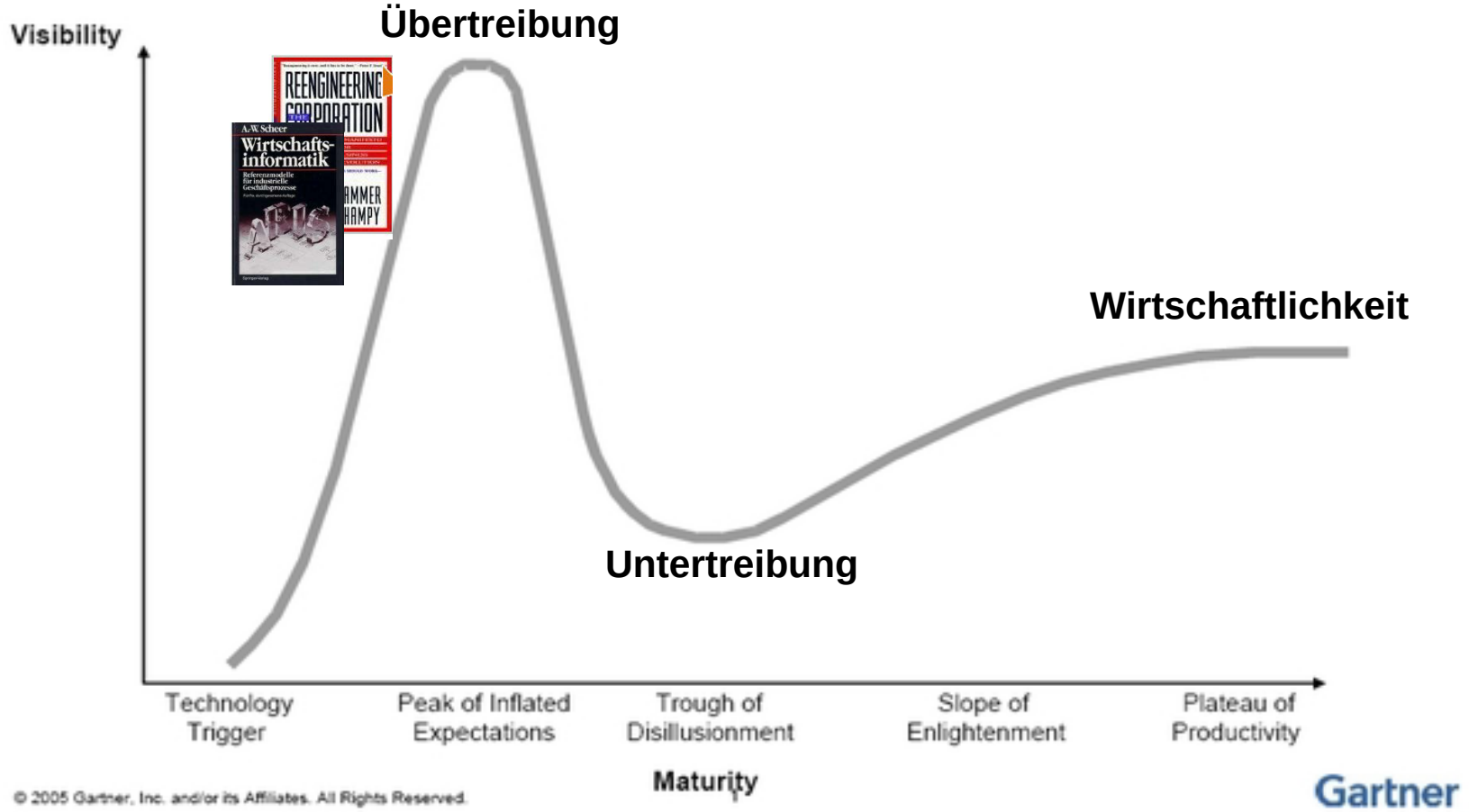
* BPM: Business Process Management ~ Geschäftsprozessmanagement

Typische BPM-Probleme

- **Zu radikal** (greenfield-approach)
- **Zu detailliert – zu aufwändig**
  Frustration nach Enthusiasmus
- **Zu komplex**
- **Technologie konnte nicht liefern**
- **Zu ehrgeizig im Anspruch**
  bspw. Integration SAP + Prozesse

Hype-Cycle – Wirtschaftlichkeit nach dem Hype

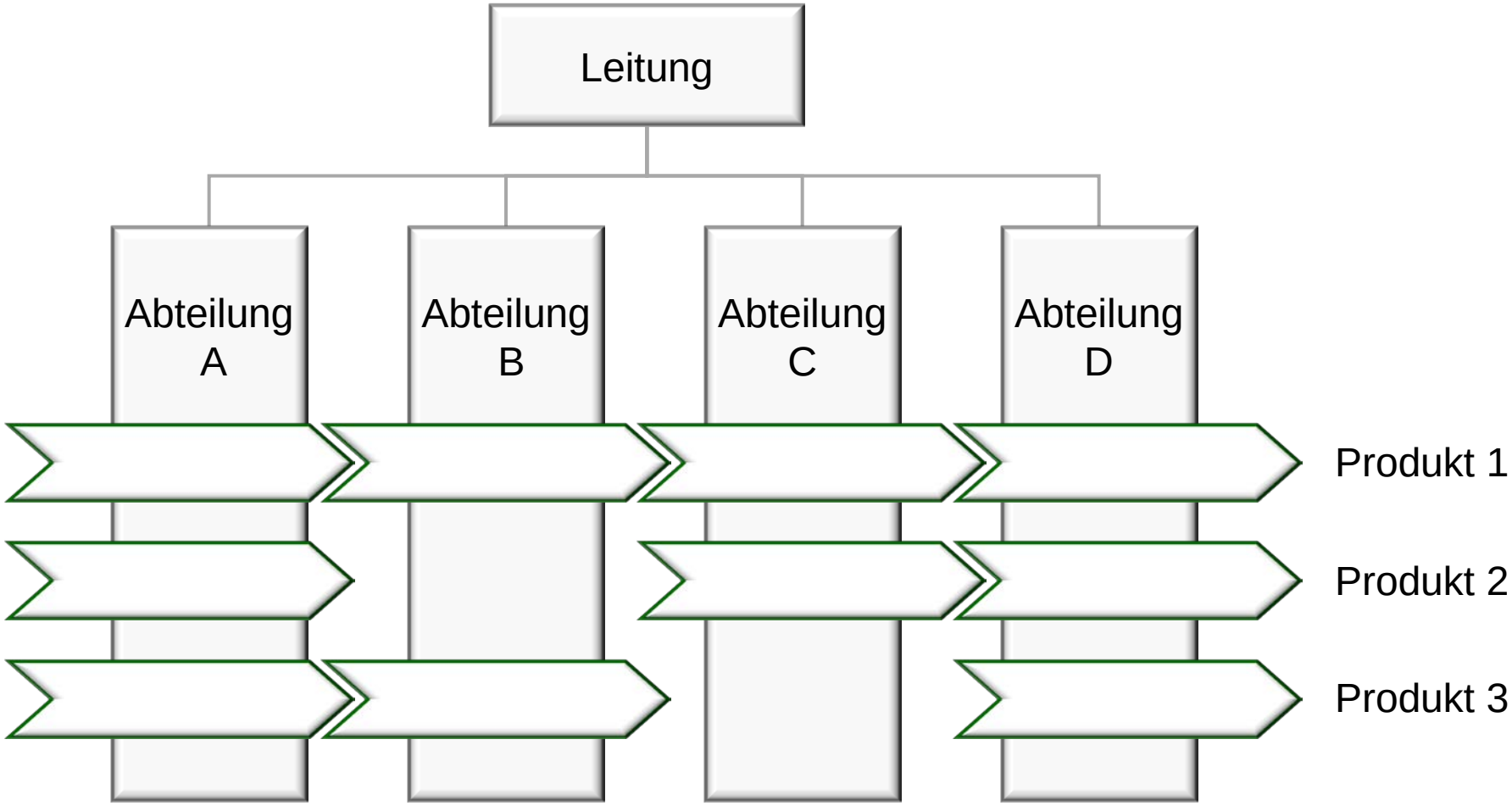
„Historically we have always way overestimated what we can achieve in the short run, and greatly underestimated what we would do in the long run“*



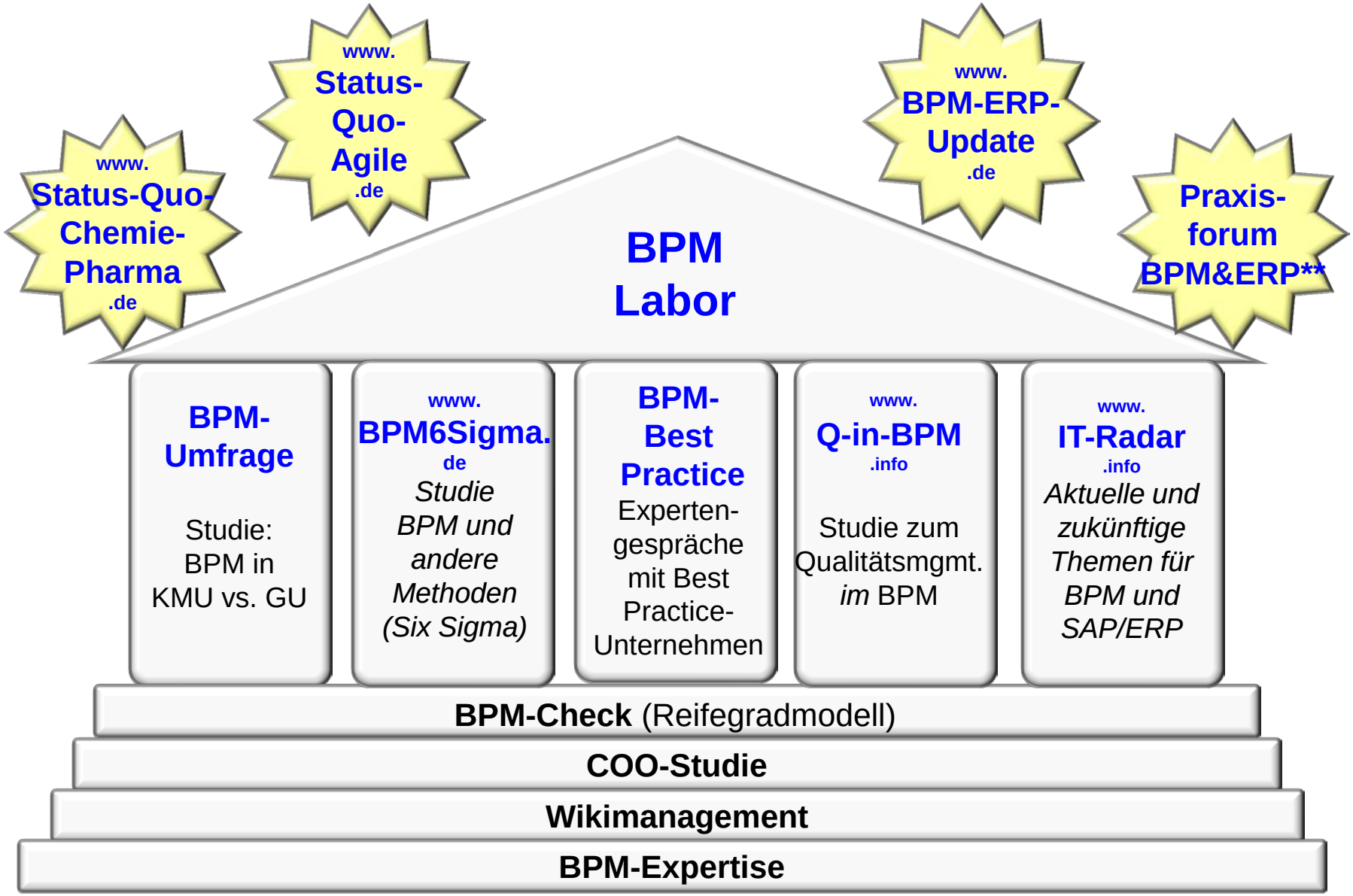
Quelle: Gartner Group

* Bill Gates über das Internet; Interview at Living Tomorrow 2, Mai 2000

Man kann nicht nicht Prozesse managen!

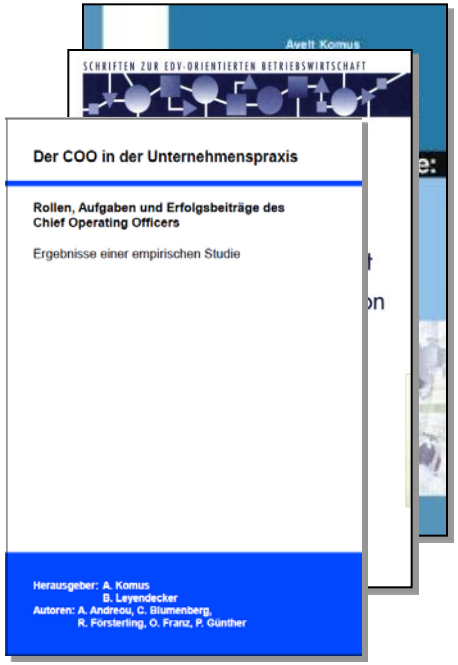


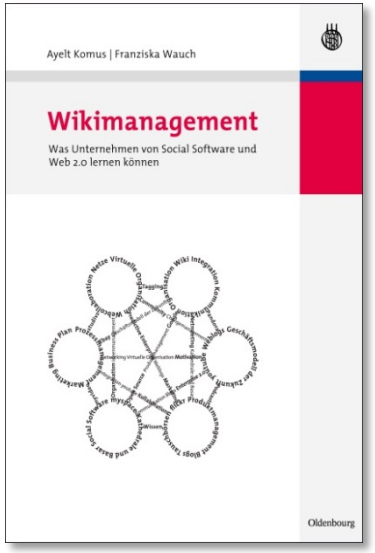
BPM*-Labor – Forschungsthemen/Studien



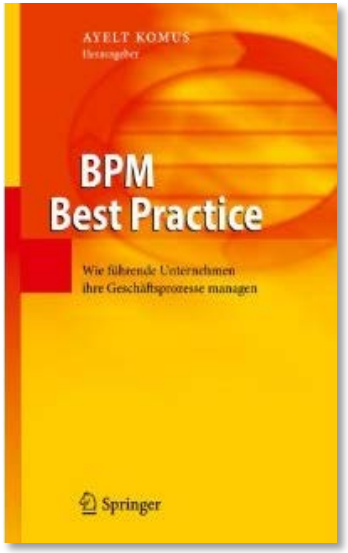
** BPM: Business Process Management ~ Geschäftsprozessmanagement* *** www.bpmerp.de* **** Praxisworkshop s Prof. Komus/Prof. Gadatsch*

Buch-Veröffentlichungen mit BPM-/ERP-Bezug





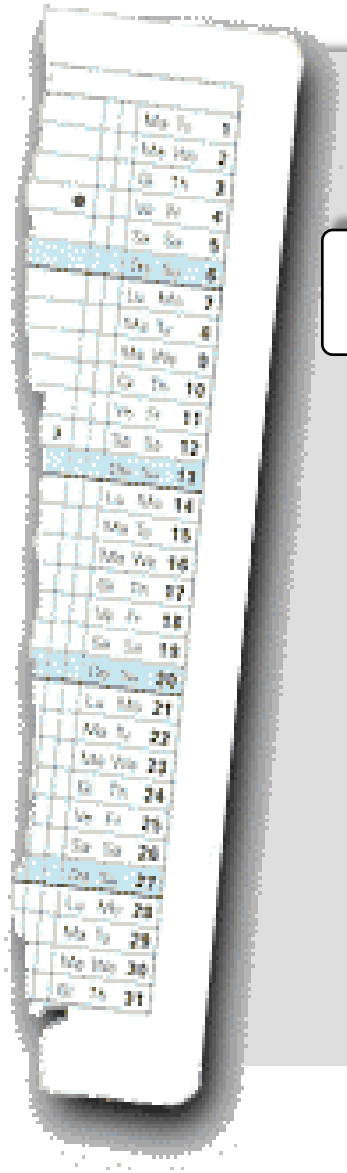
Was kann BPM von den Erfolgsfaktoren von Wikipedia und anderen Web 2.0-Angeboten lernen? Wie funktioniert Social Media in der Organisation?



Wie gestalten BPM-Best-Practice-Unternehmen Ihr BPM? BPM-Erfolgsfaktoren von Deutsche Bank, Miles & More, Bayer, Generali u.v.a.

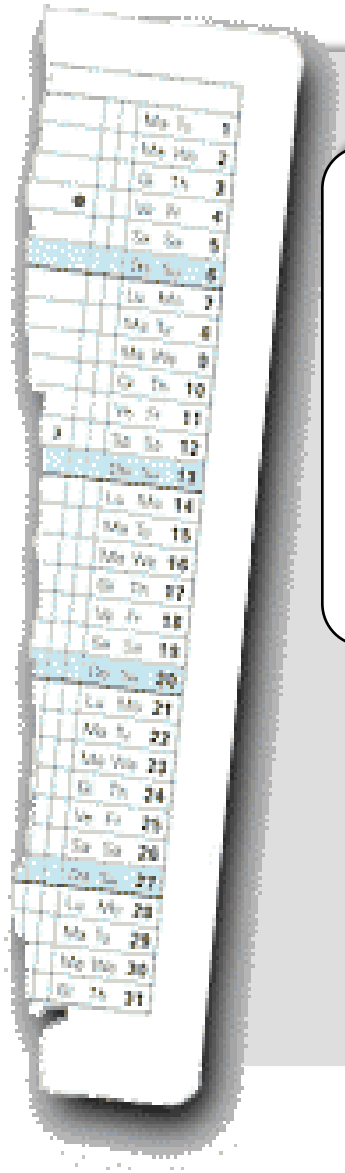
Weitere Veröffentlichungen unter *www.komus.de/publikation*
Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Inhalt



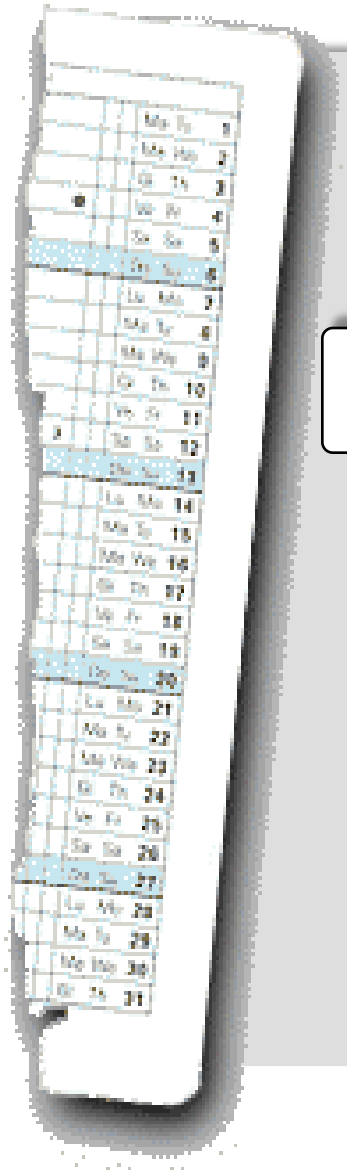
- ❒ **Trends und Status-quo im BPM**
- ❒ Erfolgsfaktoren des BPM
- ❒ Neue Perspektiven

Inhalt



- **Trends und Status-quo im BPM**
  - **BPM und Erfolg**
  - **IT-Radar für BPM und ERP**
- Erfolgsfaktoren des BPM
- Neue Perspektiven

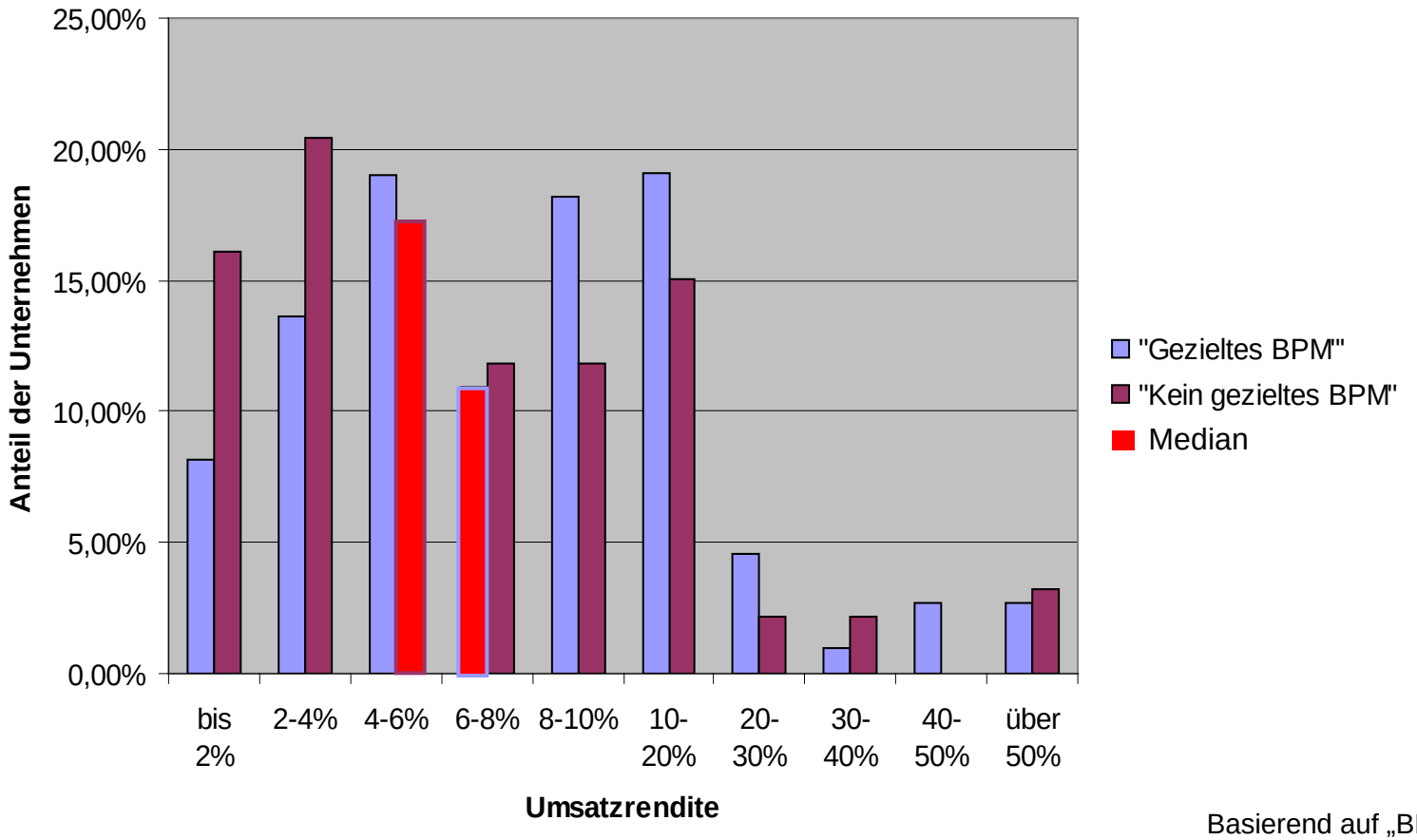
Inhalt



- ❒ **Trends und Status-quo im BPM**
- ❒ **BPM und Erfolg**
- ❒ IT-Radar für BPM und ERP
- ❒ Erfolgsfaktoren des BPM
- ❒ Neue Perspektiven

BPM-Umfrage: BPM und Umsatzrendite

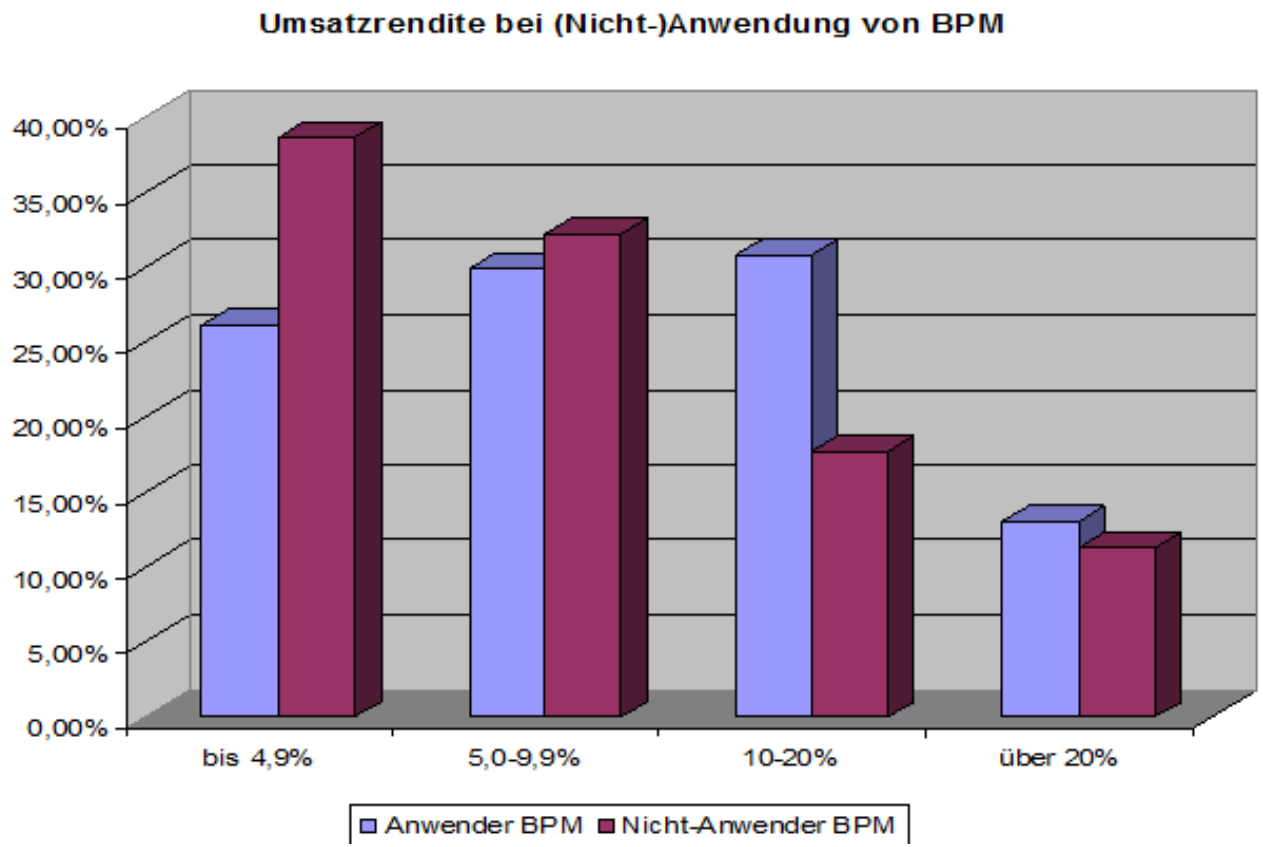
Höhere Umsatzrendite bei Unternehmen, die gezielt BPM betreiben
(Median „gezieltes BPM“: 6-8% vs. 4-6%)



Basierend auf „BPM-Umfrage“

BPM + 6 Sigma: BPM und Umsatzrendite

Höhere Umsatzrenditen bei BPM-Anwendern

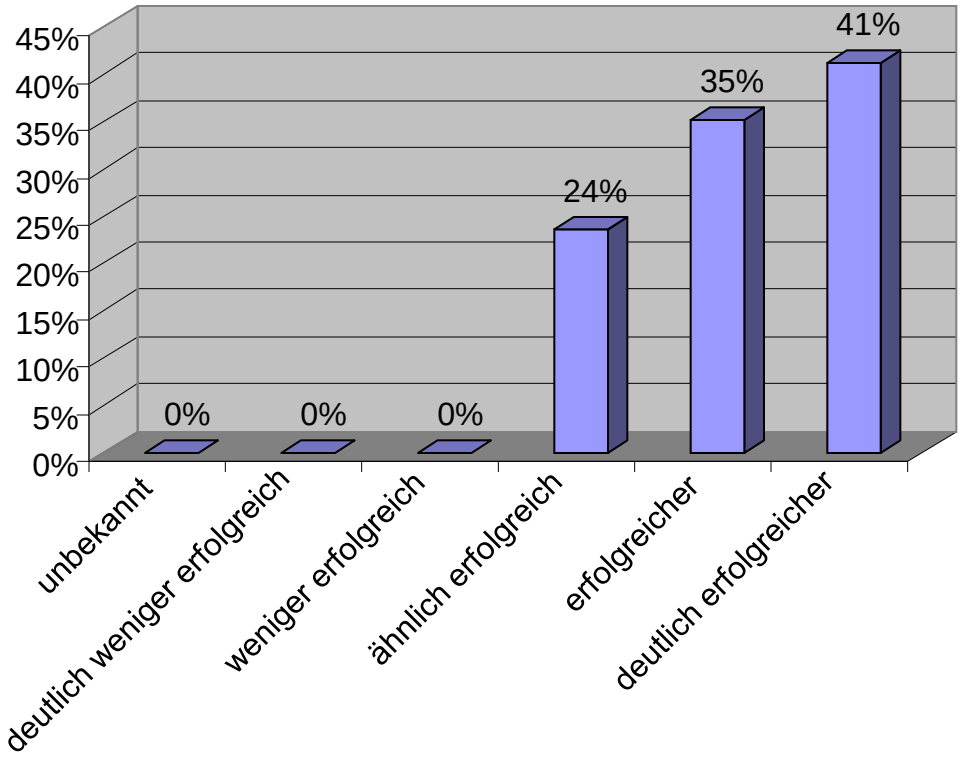


Basierend auf Studie BPM und Six Sigma – Komus/Leyendecker 2009

Lohnt sich BPM? – BPM Best Practice-Studie

82% „wissen“ oder „vermuten“, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

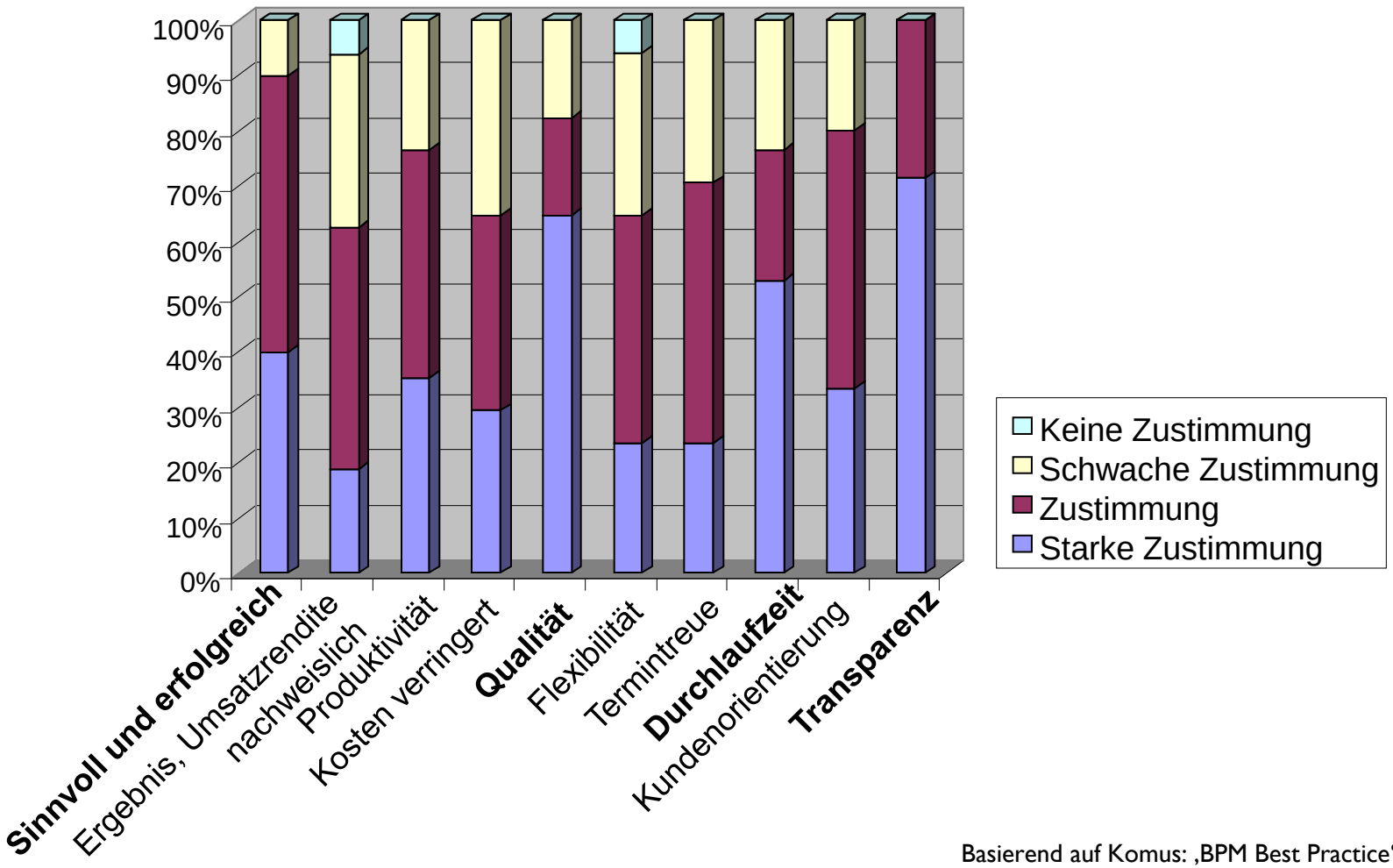
Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren im Vergleich zur Branche



Basierend auf Komus: BPM Best Practice

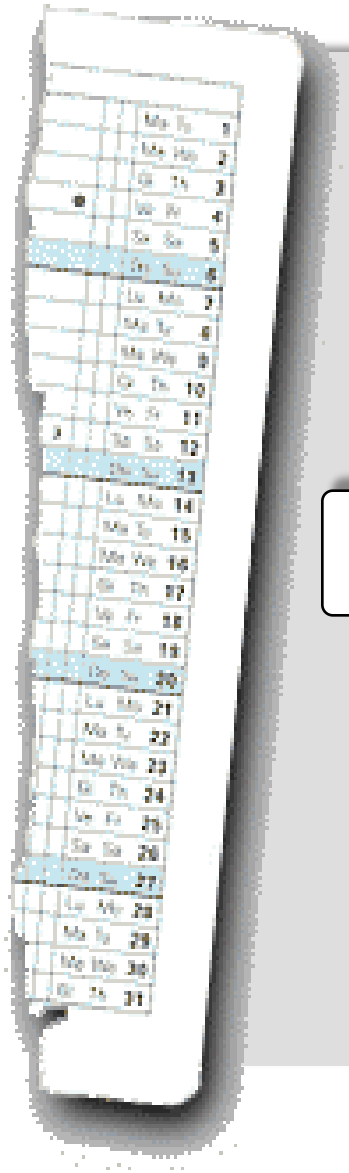
BPM – Art der Verbesserung

Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität



Basierend auf Komus: ‚BPM Best Practice'

Inhalt



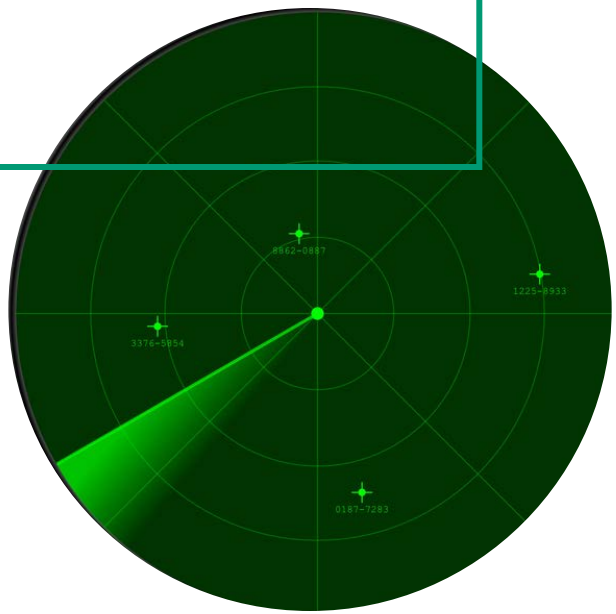
- ❒ **Trends und Status-quo im BPM**
  - ❒ BPM und Erfolg
  - ❒ **IT-Radar für BPM und ERP**
- ❒ Erfolgsfaktoren des BPM
- ❒ Neue Perspektiven

IT-Radar für BPM und ERP

Prof. Komus / Prof. Gadatsch

Q2 2012

www.it-radar.info



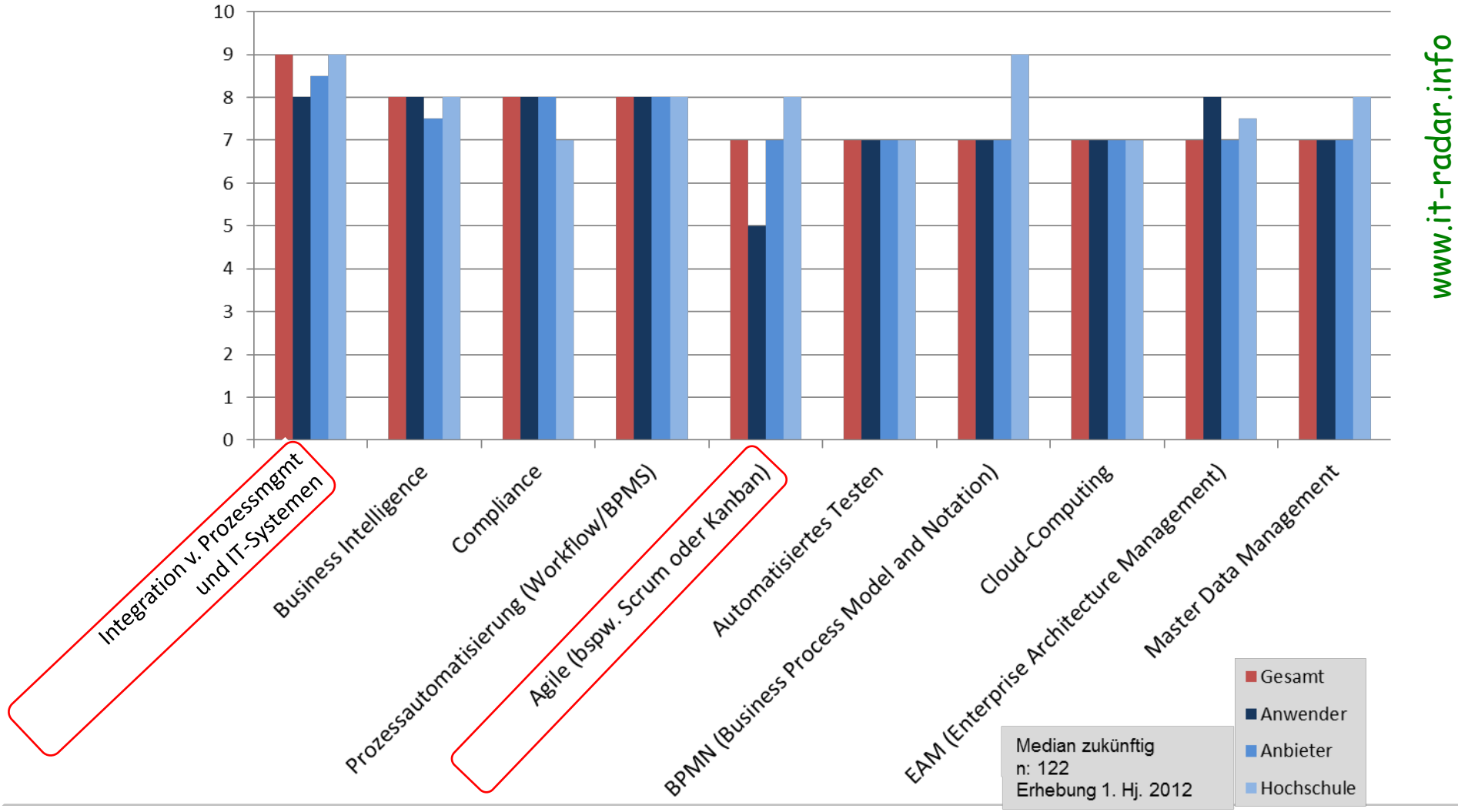
© WoGi - fotolia

HOCHSCHULE KOBLENZ
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

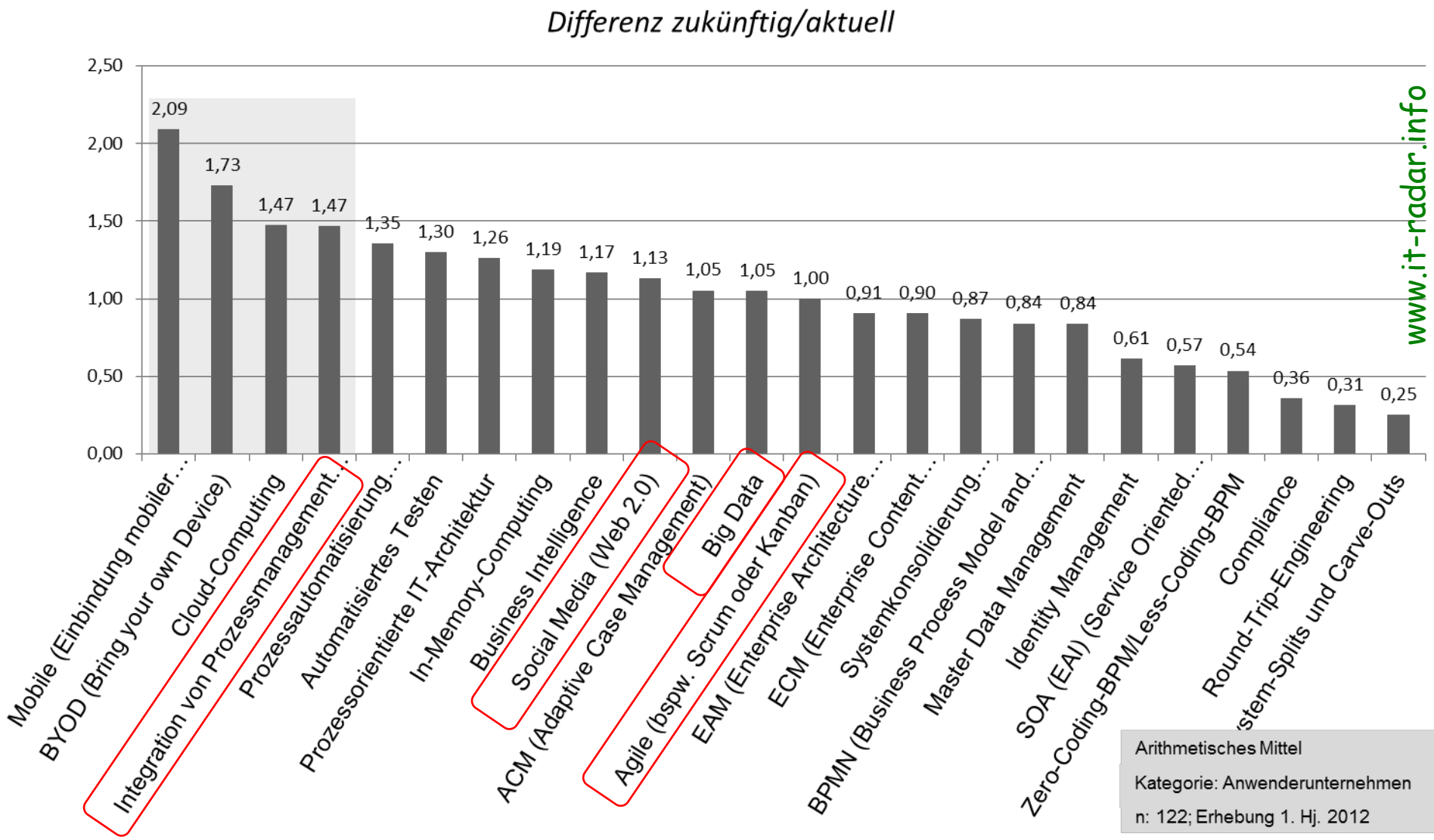
IT-Radar: Zukünftige Top 10 Themen

Zukünftig dominieren auch weiterhin die „Klassiker“, aber Agile Methoden legen zu!
Cloud-Computing unter den Top 10 vertreten

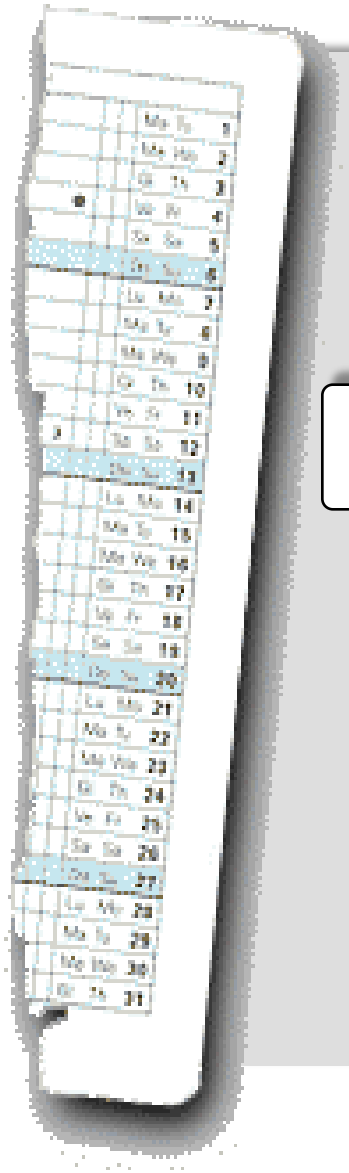


IT-Radar: Entwicklung Aktuell ➔ Zukünftig

Mobile IT macht bei allen Teilnehmern den größten Sprung ins Zentrum des IT-Radars

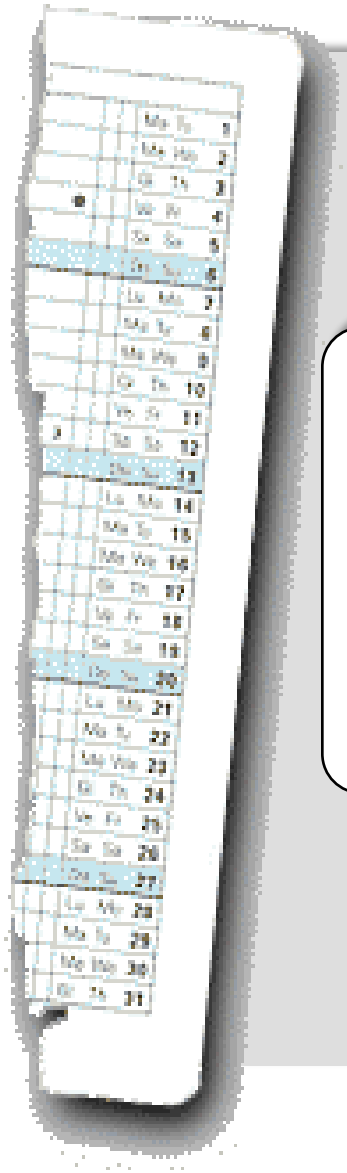


Inhalt



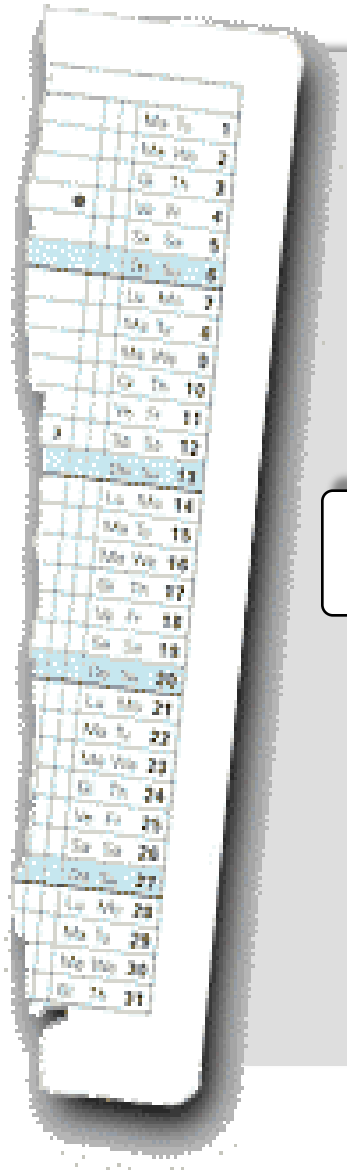
- Trends und Status-quo im BPM
- **Erfolgsfaktoren des BPM**
- Neue Perspektiven

Inhalt



- Trends und Status-quo im BPM
- **Erfolgsfaktoren des BPM**
  - **Erkenntnisse BPM Best Practice-Studie**
  - **Studie Qualität im BPM**
- Neue Perspektiven

Inhalt



- Trends und Status-quo im BPM
- **Erfolgsfaktoren des BPM**
- **Erkenntnisse BPM Best Practice-Studie**
- Studie Qualität im BPM
- Neue Perspektiven

BPM Best Practice

- **Studien-Teilnehmer:**

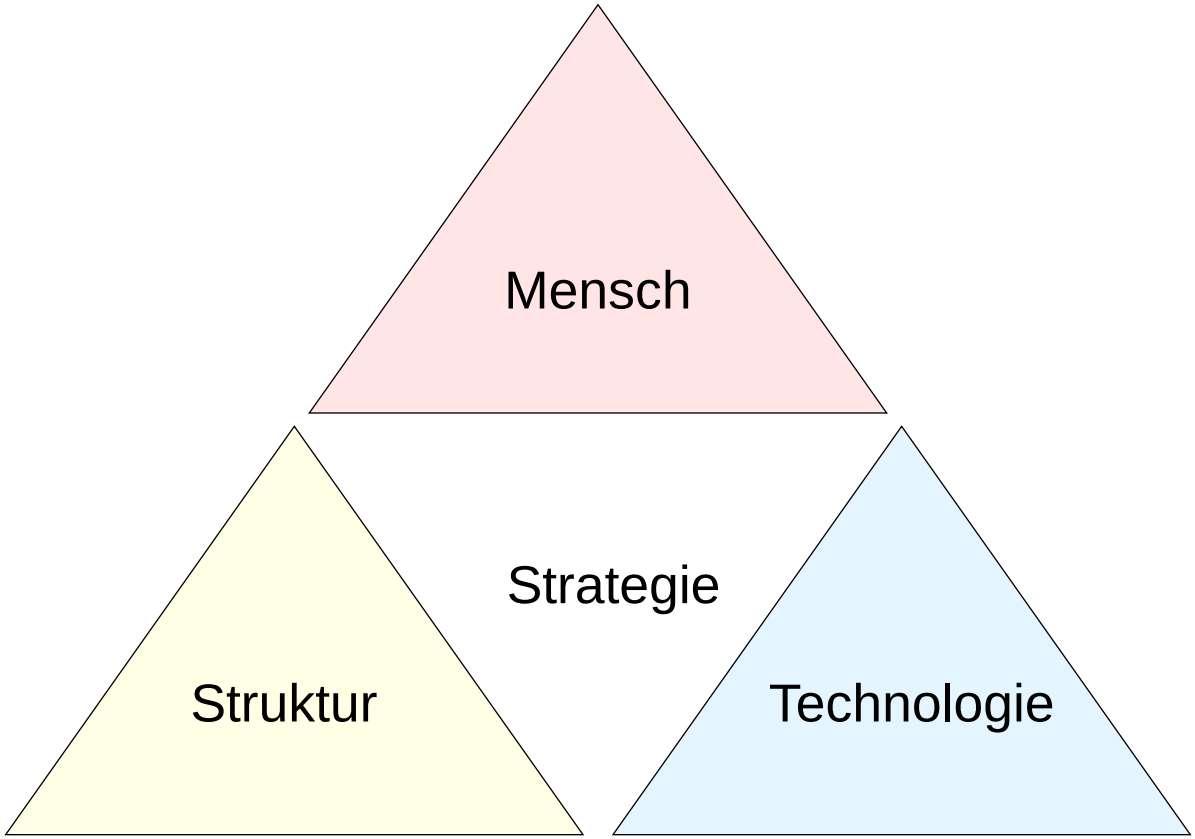
  Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, DZ Bank AG, E.ON Energie AG, EDEKA Minden-HannoverIT-/logistic service GmbH, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Lufthansa Miles & More, Nordenia Deutschland Gronau GmbH, Paul Hartmann AG, Siemens AG, Siemens Healthcare, VIS Informatik GmbH (Generali Wien), Volkswagen AG, Watt Deutschland GmbH

- **Beiträge von:**

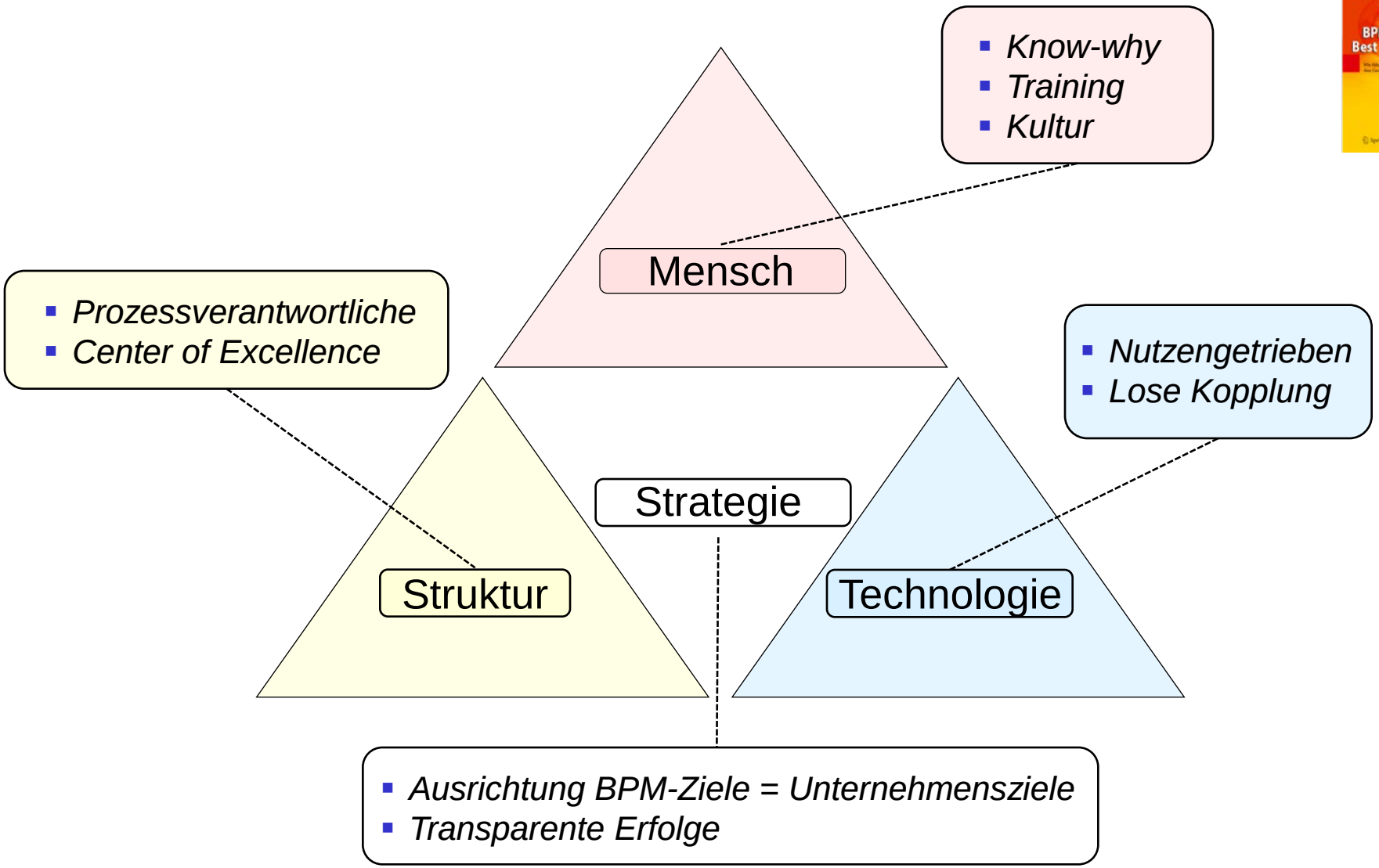
  AOK Nordost, Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, E.ON Energie AG, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Interpane Gruppe, Lufthansa Miles & More, Prof. Dr. Thomas Allweyer, Prof. Dr. Ayelt Komus, Prof. Dr. Bert Leyendecker

Elemente erfolgreicher BPM-Managementsysteme

Ganzheitlicher Ansatz entscheidend!

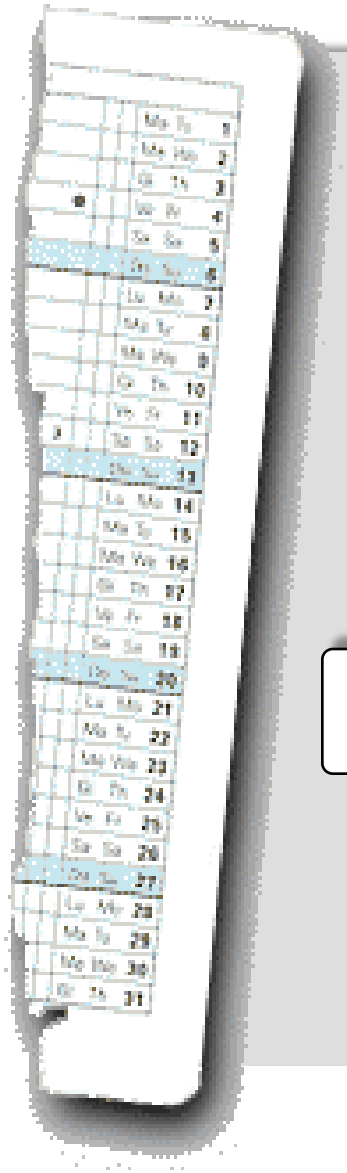


Kennzeichen erfolgreicher BPM-Lösungen



Weitere Infos: Komus (Hrsg.): BPM Best Practice und Vorträge www.komus.de/vortrag

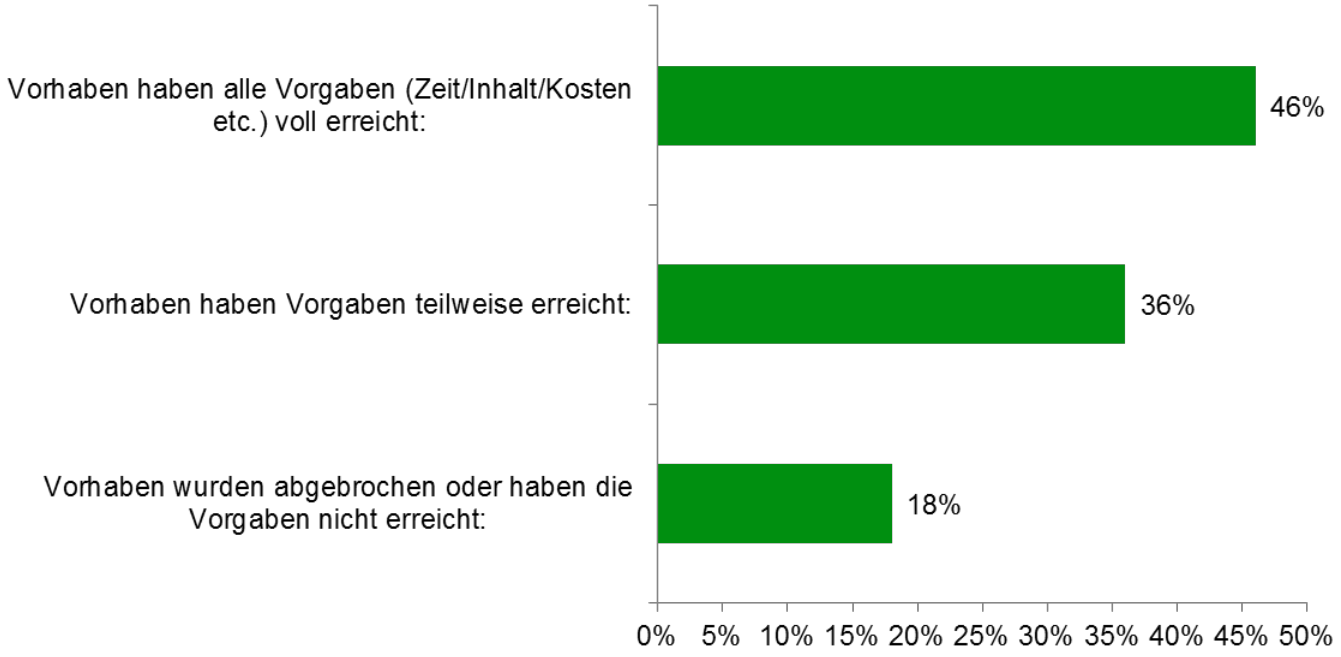
Inhalt



- Trends und Status-quo im BPM
- **Erfolgsfaktoren des BPM**
  - Erkenntnisse BPM Best Practice-Studie
  - **Studie Qualität im BPM**
- Neue Perspektiven

Nur 46% der Vorhaben erreichen Ziele voll

Wie hoch war der Zielerreichungsgrad der [Prozess-] Vorhaben insgesamt?

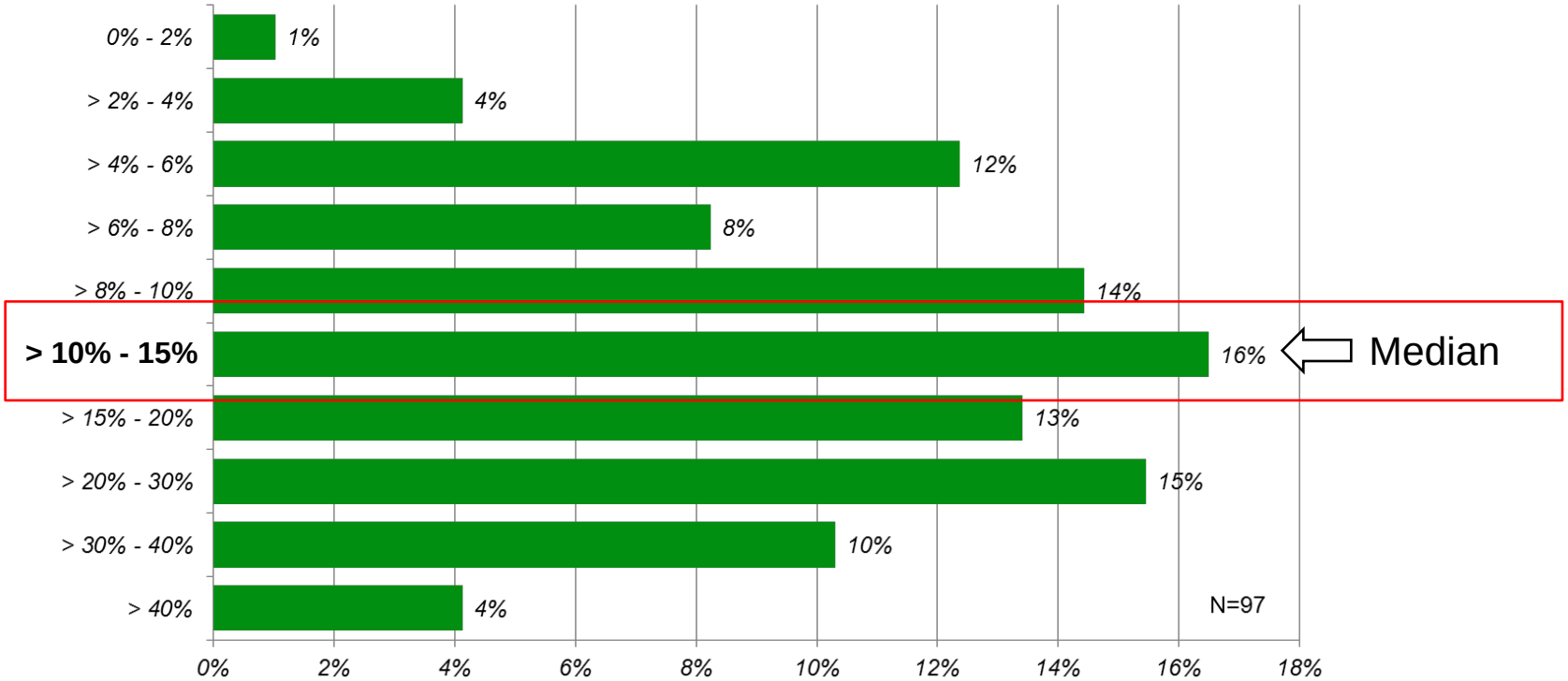


n=98

Quelle: HS-Koblenz, BPM-Labor, Prof. Komus/taraneon – Studie Qualität im BPM www.q-in-bpm.info

10-15% Aufwand für nachträgliche Fehlerbehebung (Median)

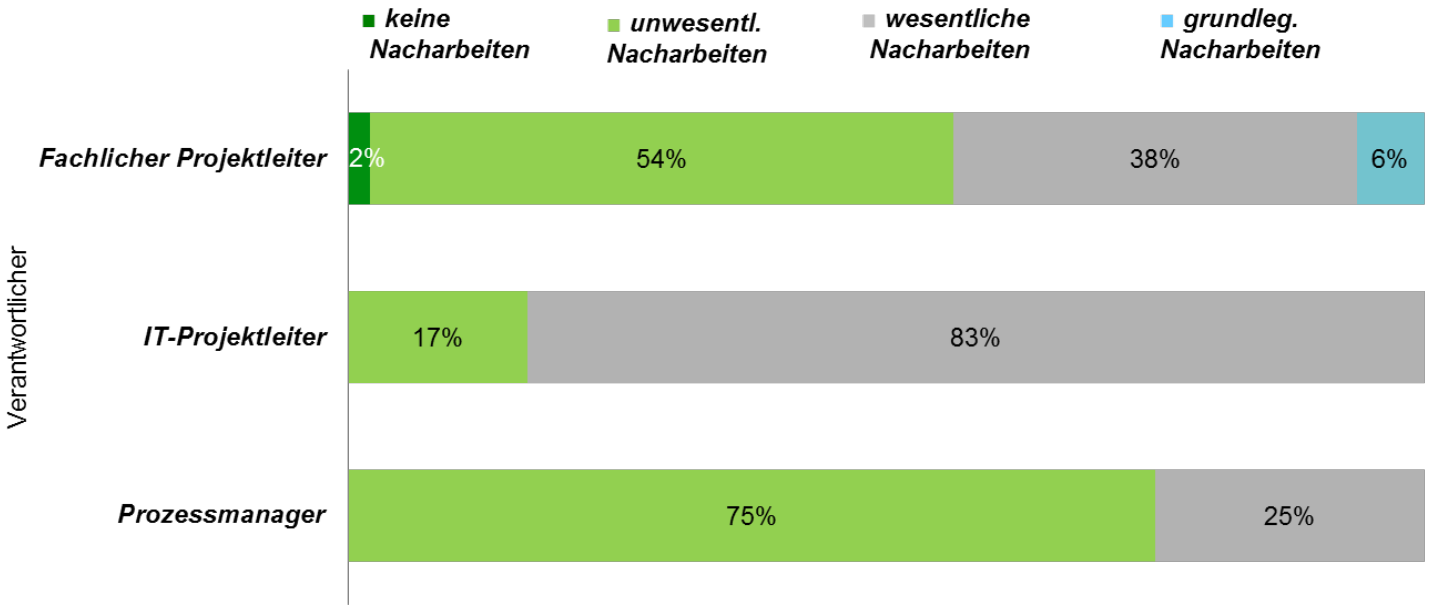
Wie hoch schätzen Sie den Zeitaufwand für die nachträgliche Fehlerbehebung bei Prozessänderungen oder –neugestaltungen in % des Gesamt-Zeitaufwandes von Entwurf bis Betriebsfreigabe ein? (Personentage)



Abweichung von 100: Rundungsfehler

Prozessmanager „produzieren“ reifere Prozesse

„Wie praxisreif sind Prozesse, die “in Produktion genommen werden” (Business-Prozesse & IT-Prozesse)?

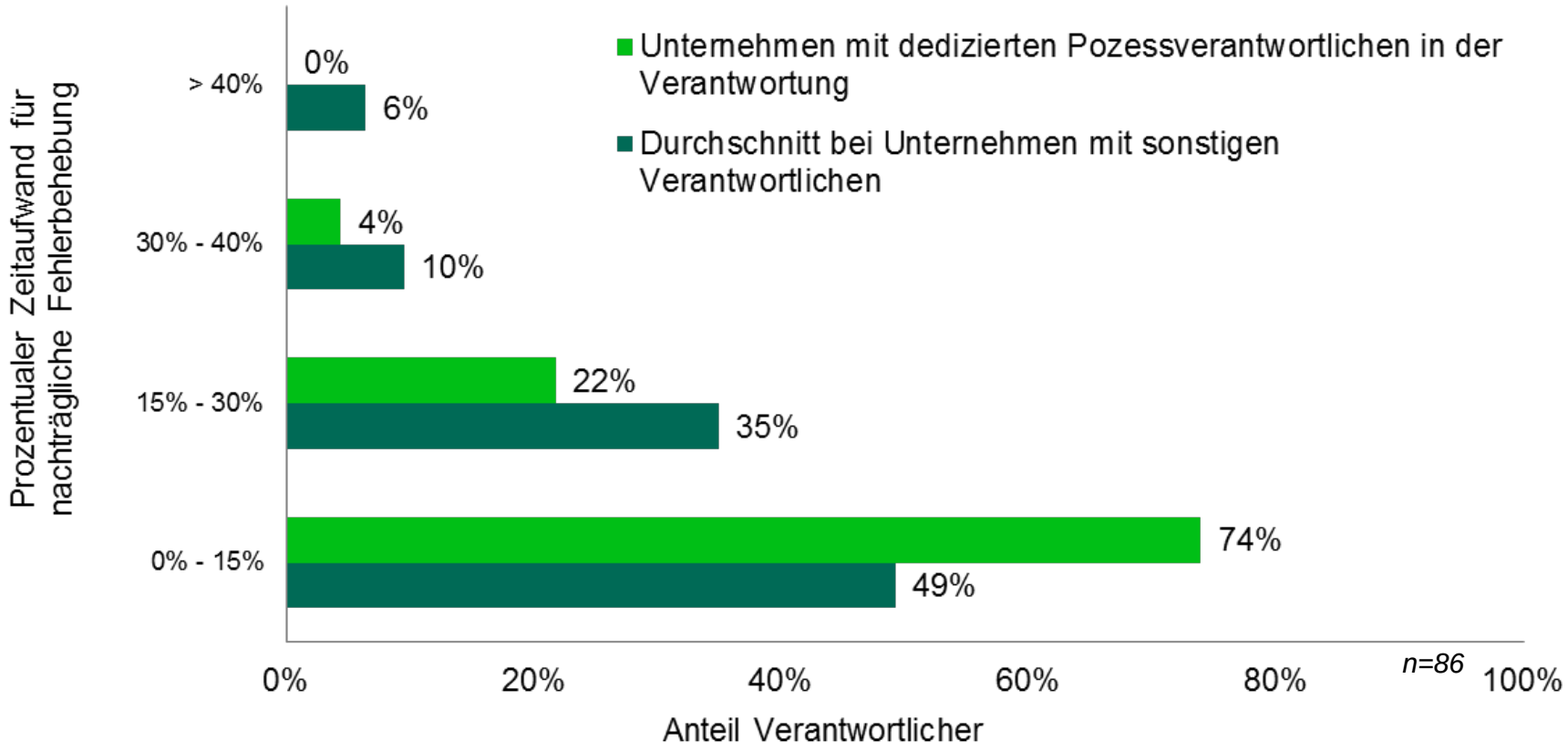


Quelle: „Qualität im BPM“, BPM-Labor Prof. Komus, taraneon www.q-in-bpm.org

Weniger Korrekturen mit Prozessverantwortlichen

Zeitaufwand für nachträgliche Fehlerbehebung

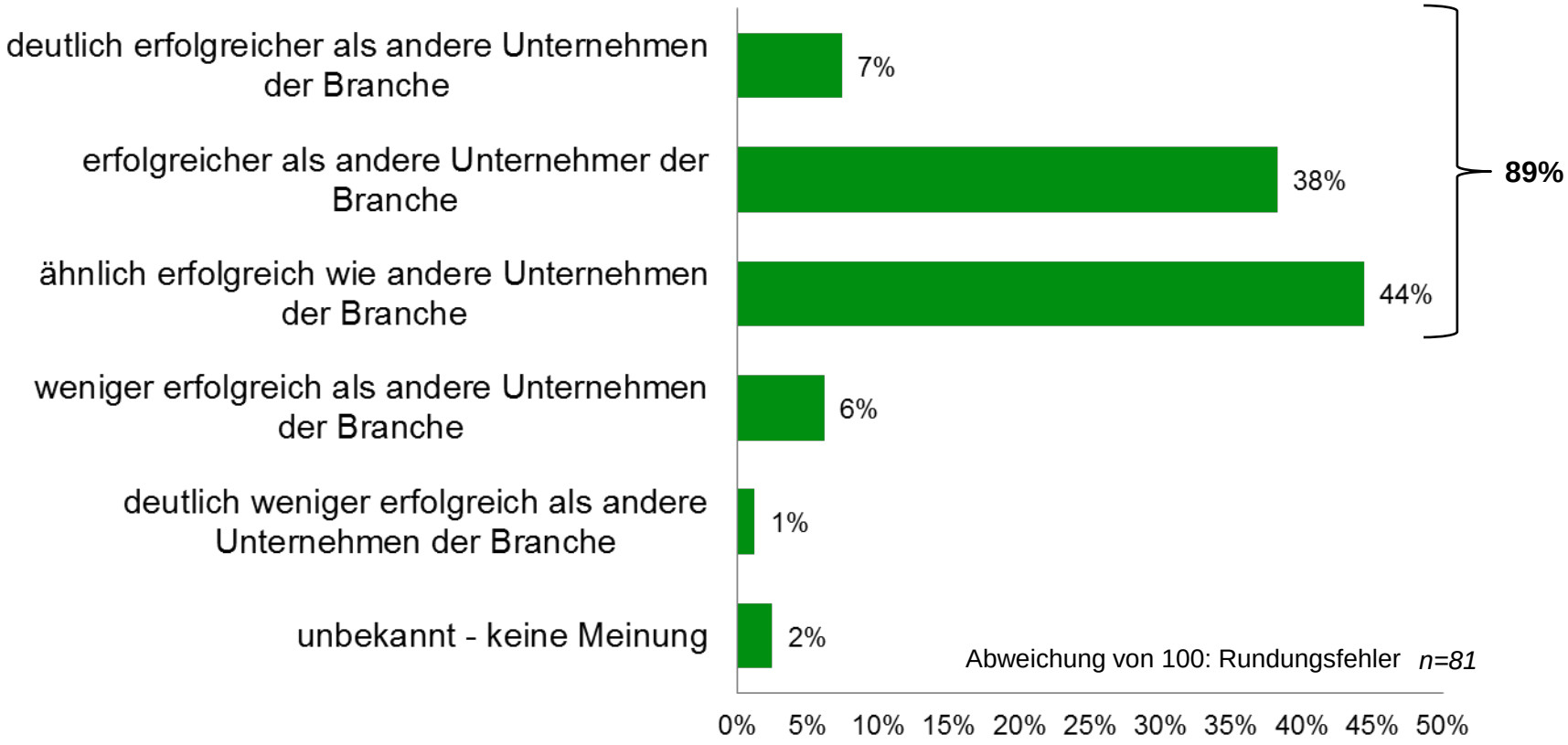
Unternehmen mit dedizierten Prozessverantwortlichen versus anderen Verantwortlichen?



Quelle: „Qualität im BPM“, BPM-Labor Prof. Komus, taraneon www.q-in-bpm.org

Unternehmenserfolg

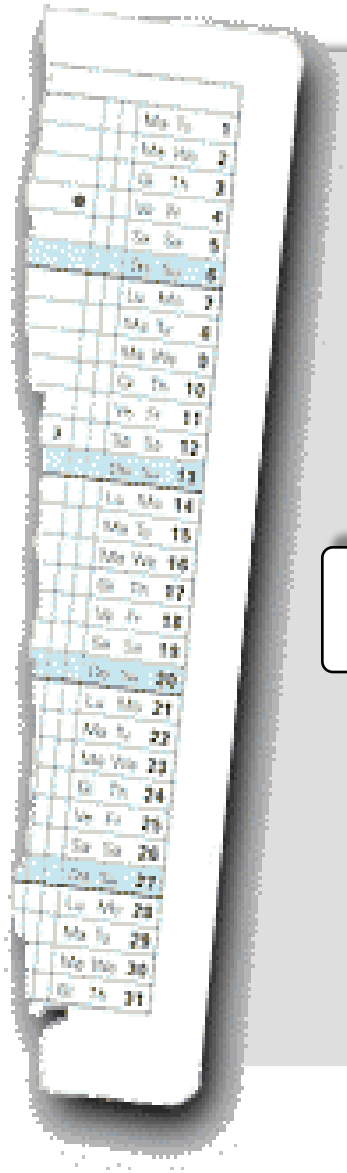
Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens insgesamt in den letzten 3 Jahren ein?



89% der Studienteilnehmer sind nach Eigeneinschätzung mindestens so erfolgreich wie andere Unternehmen der Branche

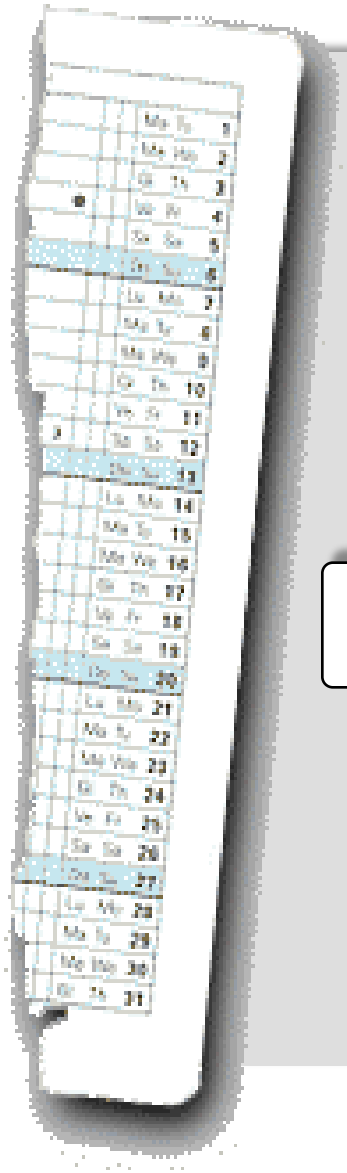
Quelle: Studie Qualität im BPM – www.q-in-bpm.info

Inhalt



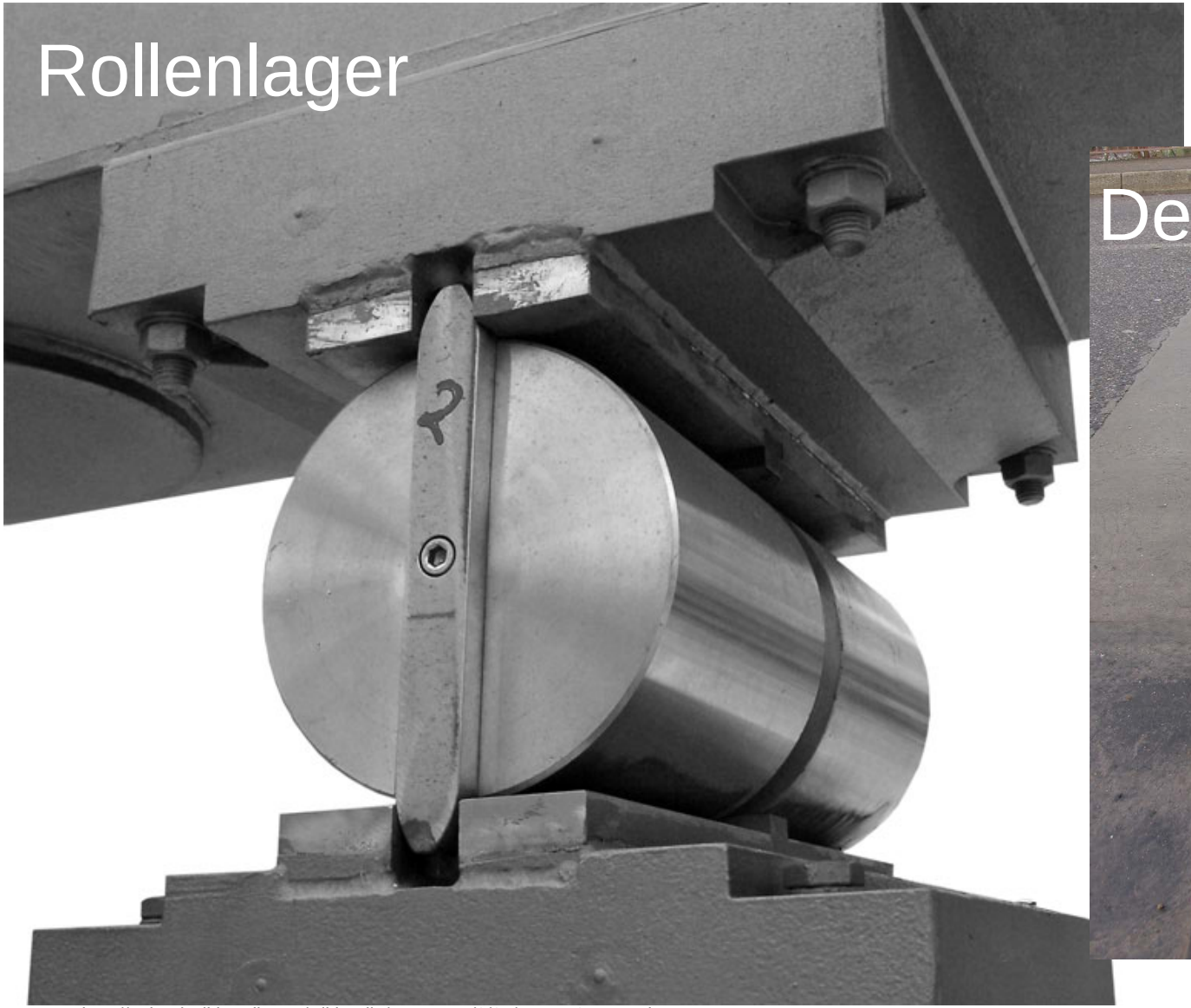
- ❒ Trends und Status-quo im BPM
- ❒ Erfolgsfaktoren des BPM
- ❒ **Neue Perspektiven**

Inhalt



- Trends und Status-quo im BPM
- Erfolgsfaktoren des BPM
- **Neue Perspektiven**
  - **Lose Kopplung**
  - Social Media
  - Agile Methoden

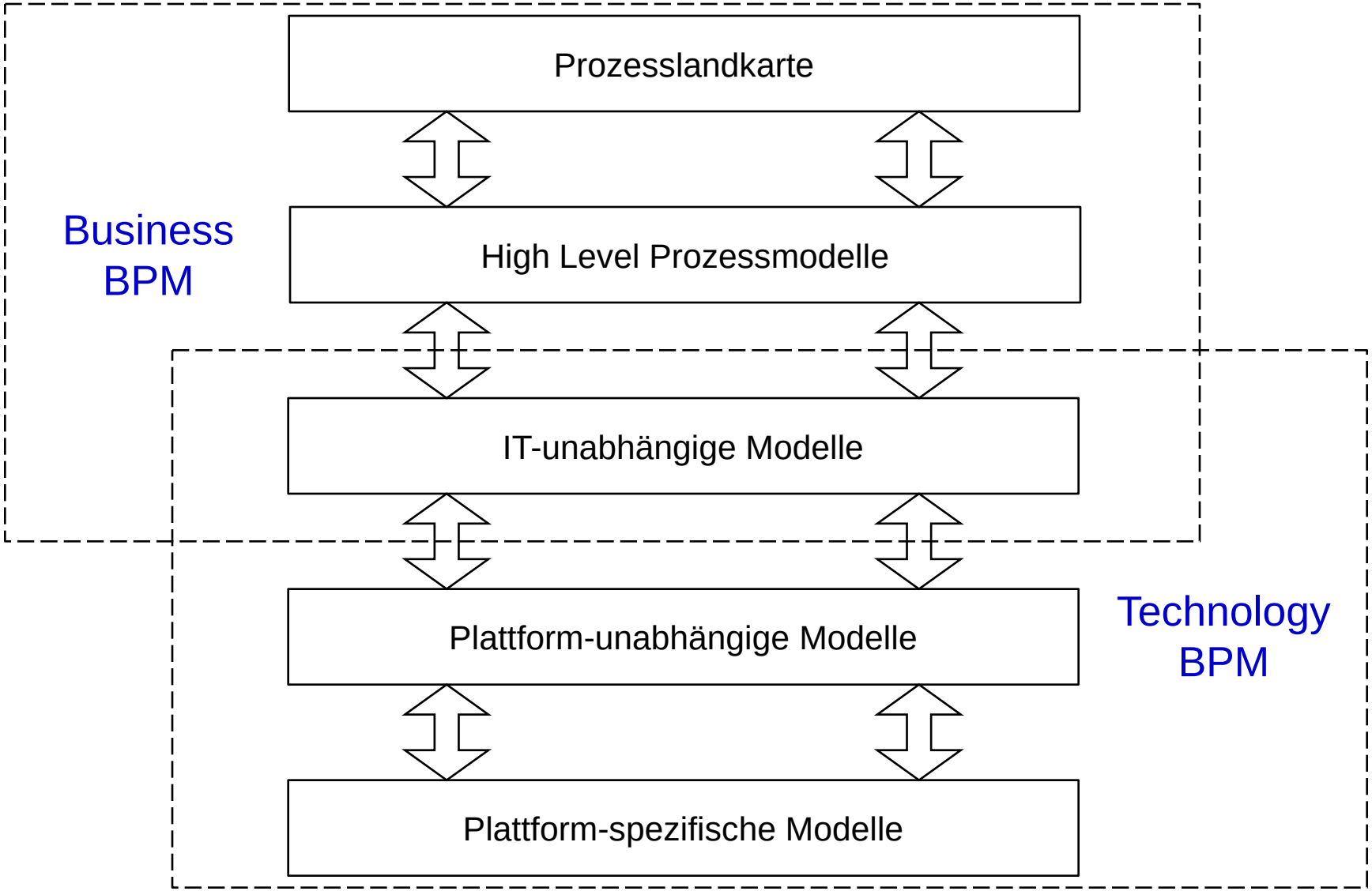
Lose Kopplung – Lernen vom Straßenbau



http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Dehnungsfuge.jpg

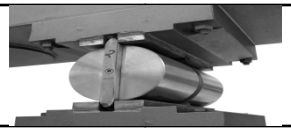
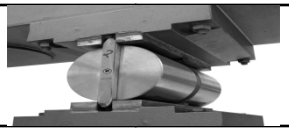
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

Modellierungsebenen (Technologie + Business)

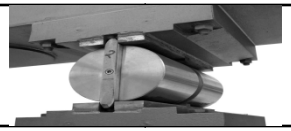
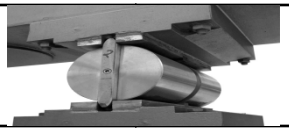


Lose Kopplung

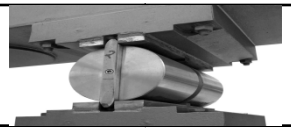
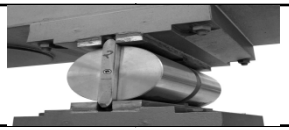
Prozesslandkarte

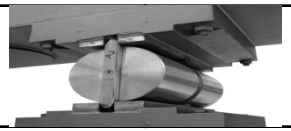
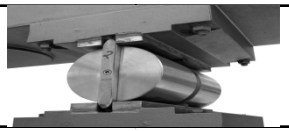
High Level Prozessmodelle

Computation Independent Model (CIM)

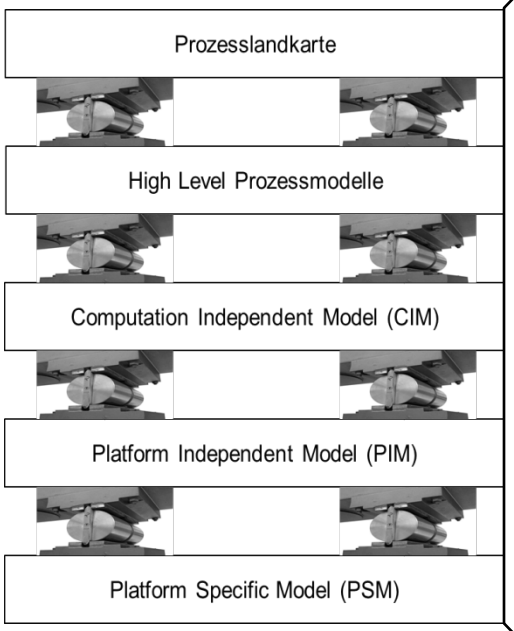
Platform Independent Model (PIM)

Platform Specific Model (PSM)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

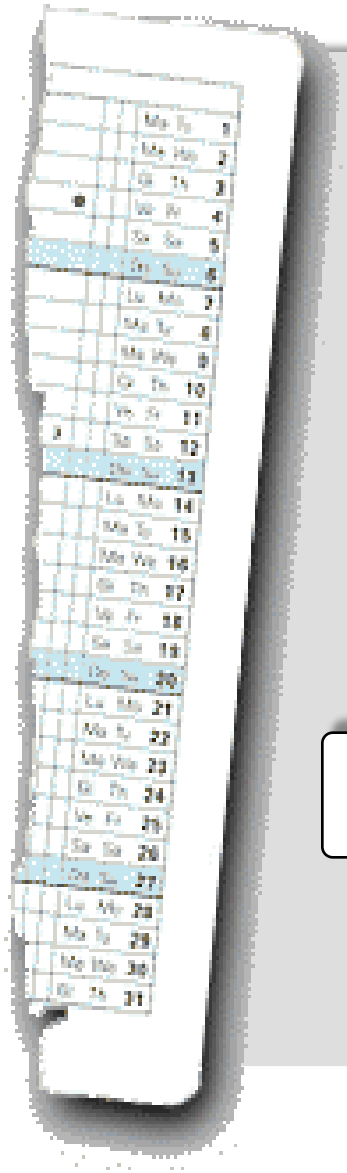
Beispiele für lose Kopplung im BPM



- **Ownership/Entrepreneurship**
- **Flexible Dokumentation**
  (Wikis, Workspaces, Pointers to Documents, Pointers to people)
- **Communities**
- **Gemeinsame Ziele**
- **Talk more, write less,**
  but write if you have to
- **Time Boxing, Resource Boxing**
  (Wieviel kann die Organisation leisten?)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

Inhalt

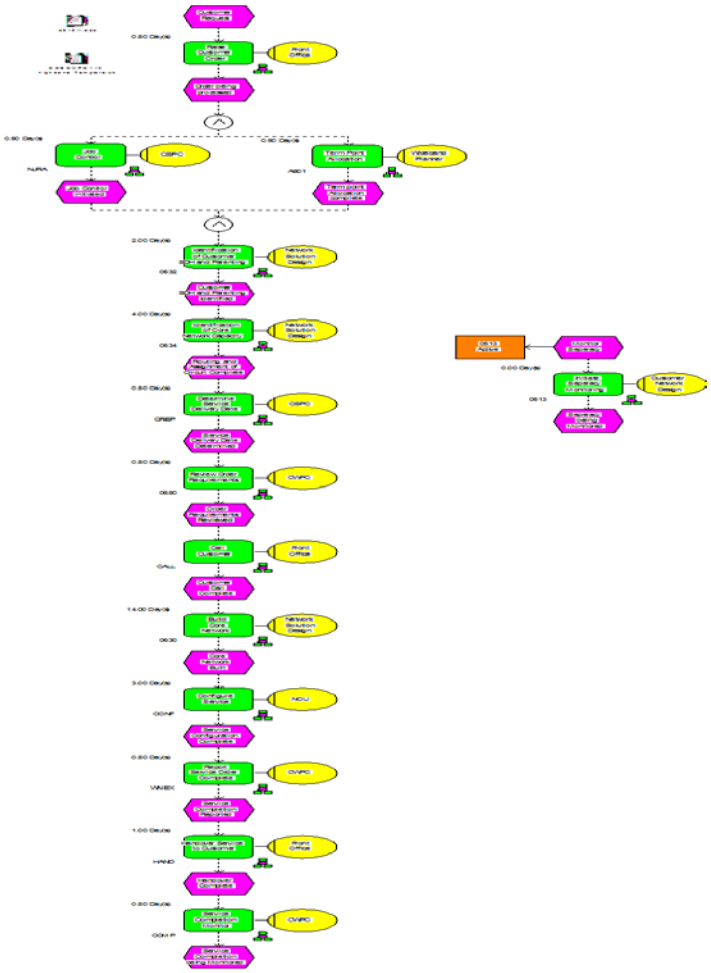


- Trends und Status-quo im BPM
- Erfolgsfaktoren des BPM
- **Neue Perspektiven**
  - Lose Kopplung
  - **Social Media**
  - Agile Methoden

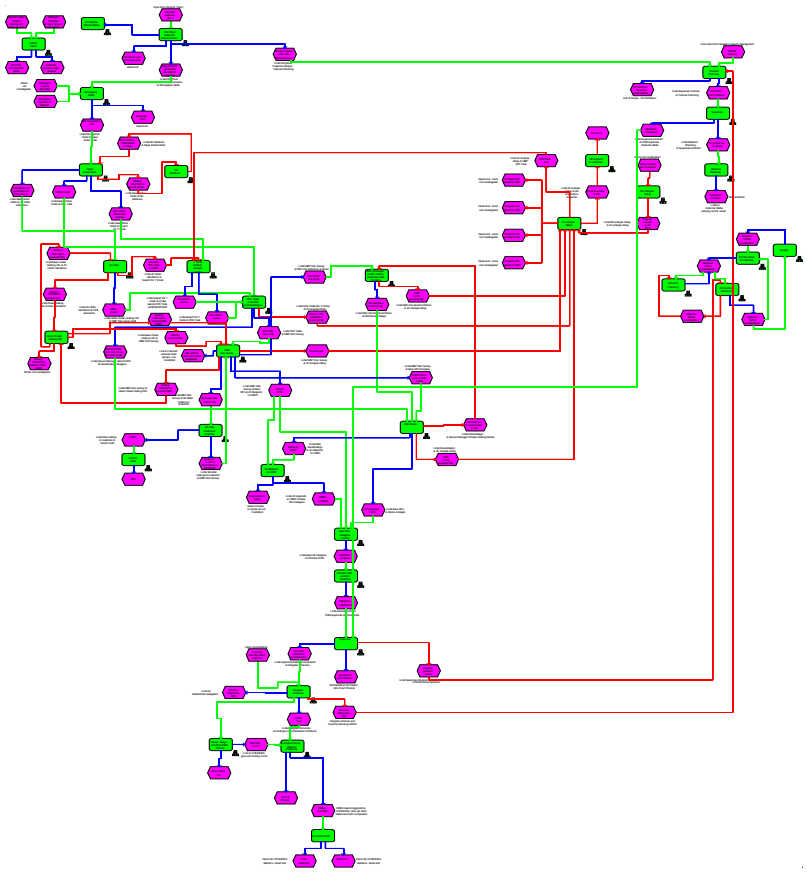
Standards und ihre Umsetzung

Schein und Sein

Dokumentiert



Tatsächlich ausgeführt



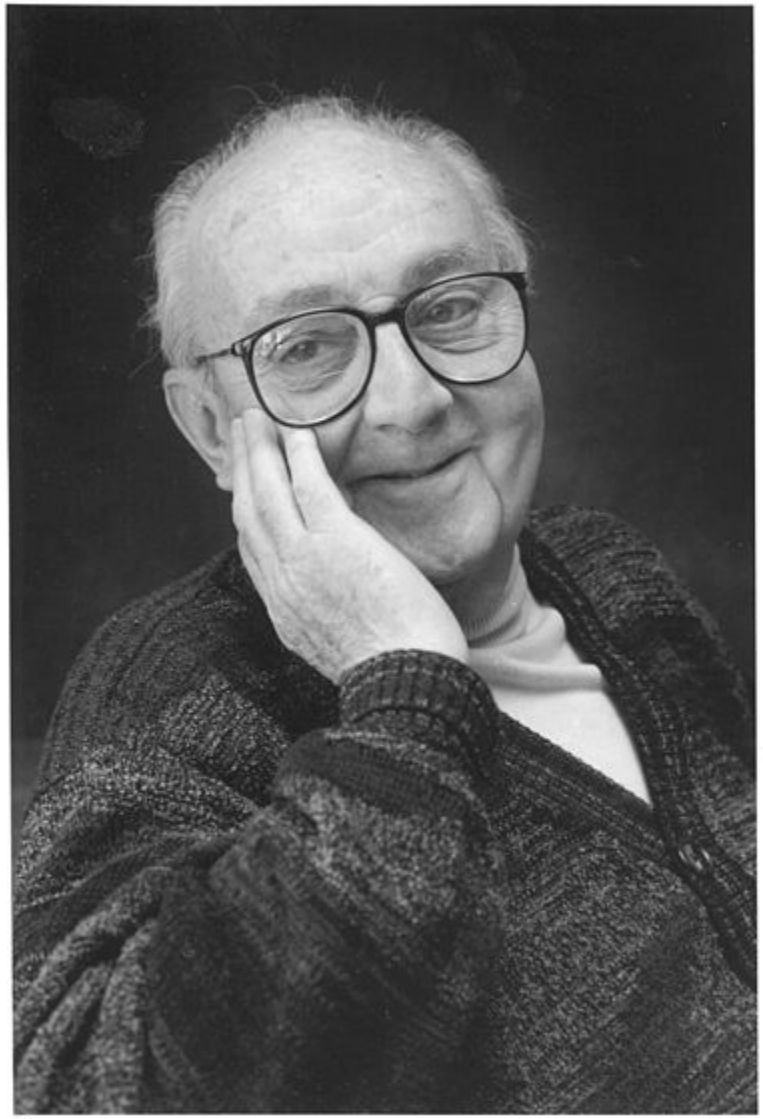
Slide courtesy of British Telecommunications plc

The Beauty of Models

© Anna Khomulo - Fotolia.com

All Models are Wrong

„***Essentially,***
all models are wrong,
***but some are useful*.”**



http://en.wikipedia.org/wiki/File:GeorgeEPBox.jpg, abg. 16.4.2012

George E. P. Box:

© Anna Khomulo - Fotolia.com

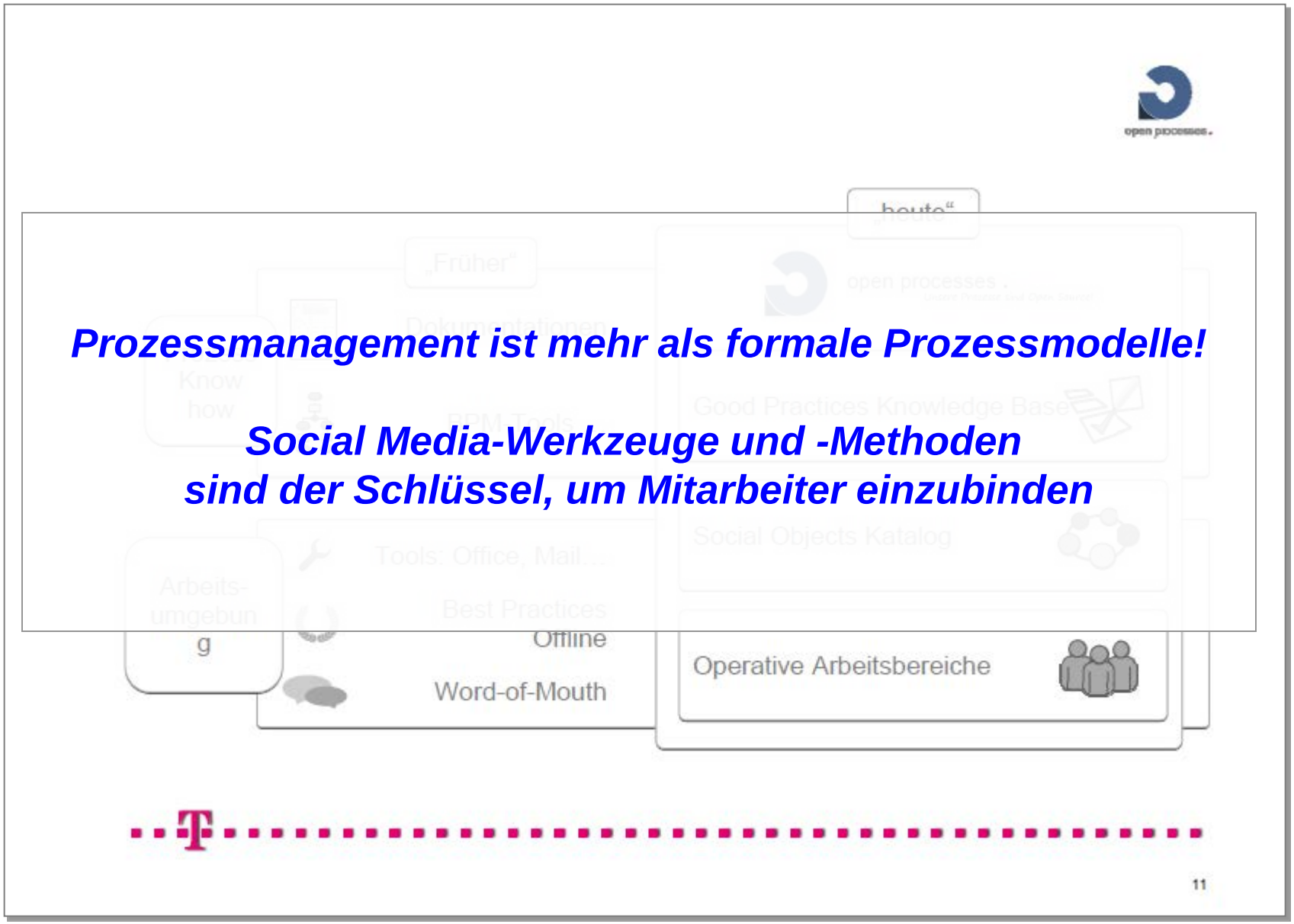
Verfügbarkeit und Grass-Root-Modellierung

- 84%: Modelle sind für praktisch alle verfügbar und intuitiv lesbar
- Modellierung nur im Zusammenspiel mit Spezialisten
- Geschäftsprozessmodelle als Unterstützung in der täglichen operativen Arbeit sind die Ausnahme (insb. außerhalb der IT)

➔ Bottom-Up-Modelle bleiben in der Schreibtischschublade und finden kaum Verknüpfung zur ‚offiziellen' Prozesswelt

Beispiel: Open Processes – Deutsche Telekom

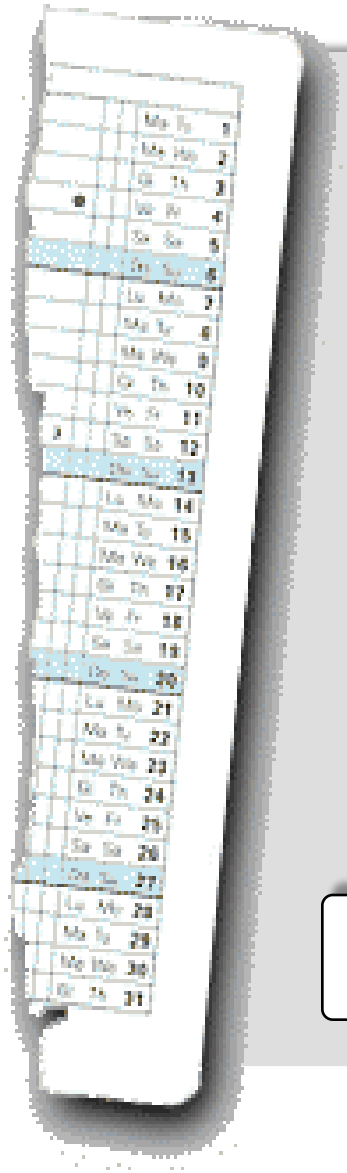
Quelle: Apeldorn, Andreas: Open Processes - Defizite des klassischen Prozessmanagements und die Wikimanagement-Erfolgsfaktoren. Prozess Management 2012, 25.5.2012 Wien



Prozessmanagement ist mehr als formale Prozessmodelle!

Social Media-Werkzeuge und -Methoden sind der Schlüssel, um Mitarbeiter einzubinden

Inhalt



- Trends und Status-quo im BPM
- Erfolgsfaktoren des BPM
- **Neue Perspektiven**
  - Lose Kopplung
  - Social Media
  - **Agile Methoden**

3 Dinge….

3 Dinge, von den wir wünschen, sie wären wahr…

- Der Kunde weiß, was er will
- Der Entwickler weiß, wie es zu erstellen ist
- Nichts ändert sich im Projektverlauf

3 Dinge, mit denen wir leben müssen…

- Der Kunde entdeckt erst, was er will
- Der Entwickler entdeckt erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Change.jpg?uselang=de

Quelle: Henrik Kniberg

Verbreitung von Scrum

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing
software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on
the right, we value the items on the left more.

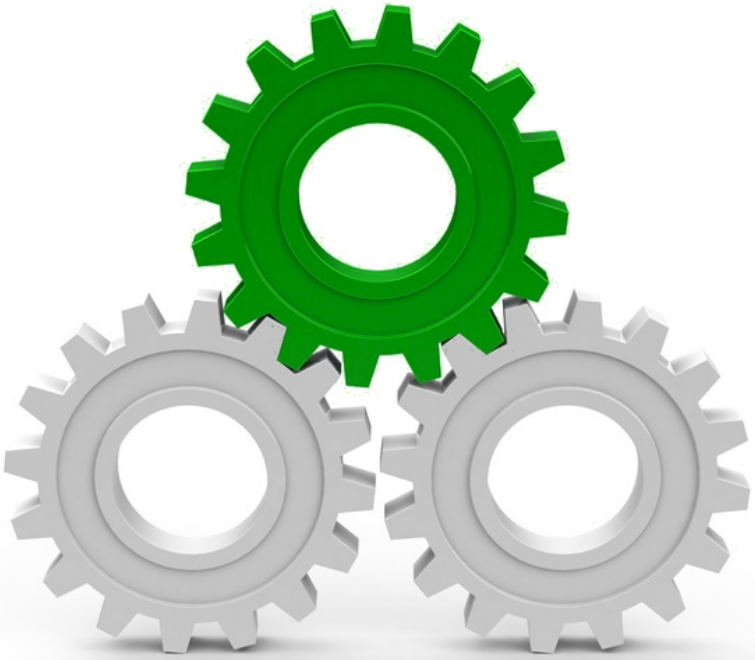
Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Quelle: http://agilemanifesto.org/, abg. 11.3.11

© 2001, the above authors
this declaration may be freely copied in any form,
but only in its entirety through this notice.

Studie „Status Quo Agile“

- Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden
- Expertengespräche und Online-Survey
- Erhebungszeitraum Q2 2012
- 350 Aufrufe, 266 voll verwertbare Fragebögen
- Teilnehmergewinnung über Mailings, Presseinfos, Soziale Netzwerke, Twitter
- Berichte in ca. 20 Fachmagazinen, Blogs etc. (Mitte August)

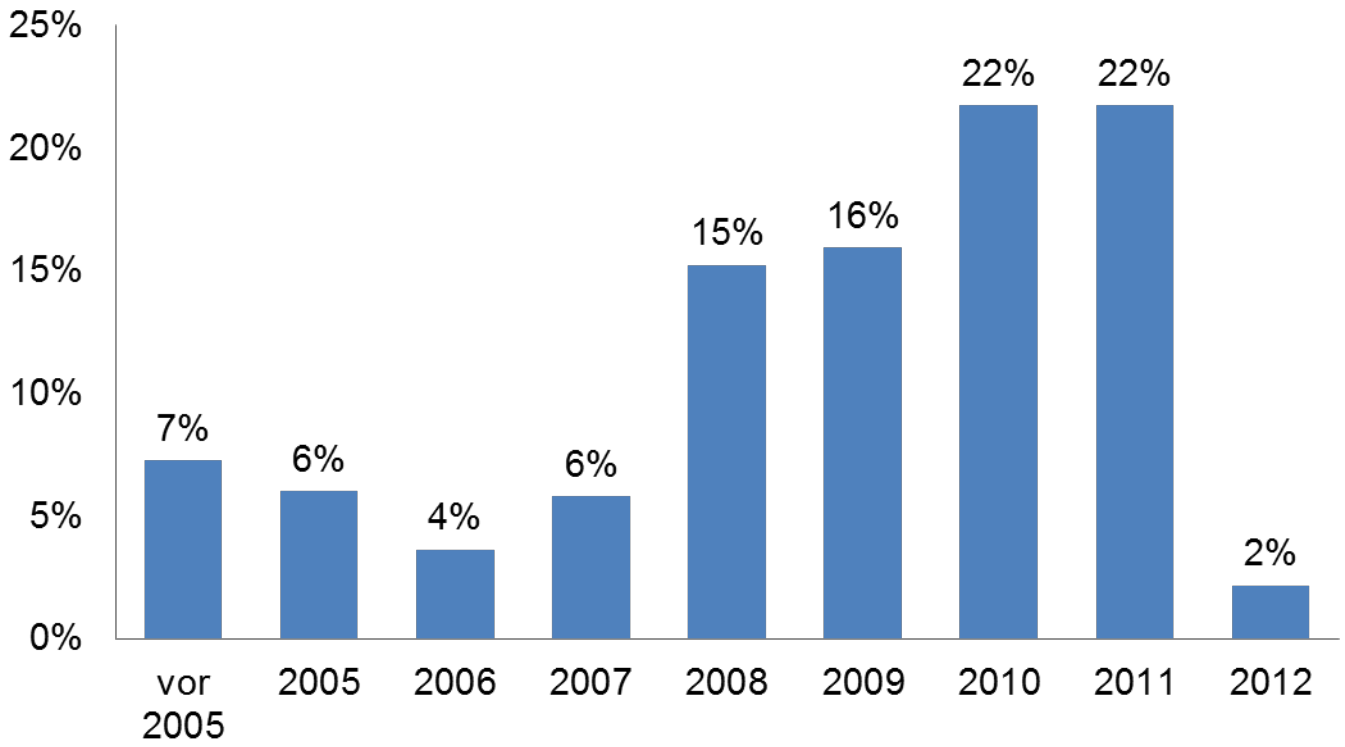


www.status-quo-agile.de

Agile Methoden im Zeitverlauf

Agile Methoden erleben seit 2008 einen deutlichen Aufschwung

Seit wann werden agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich … genutzt?



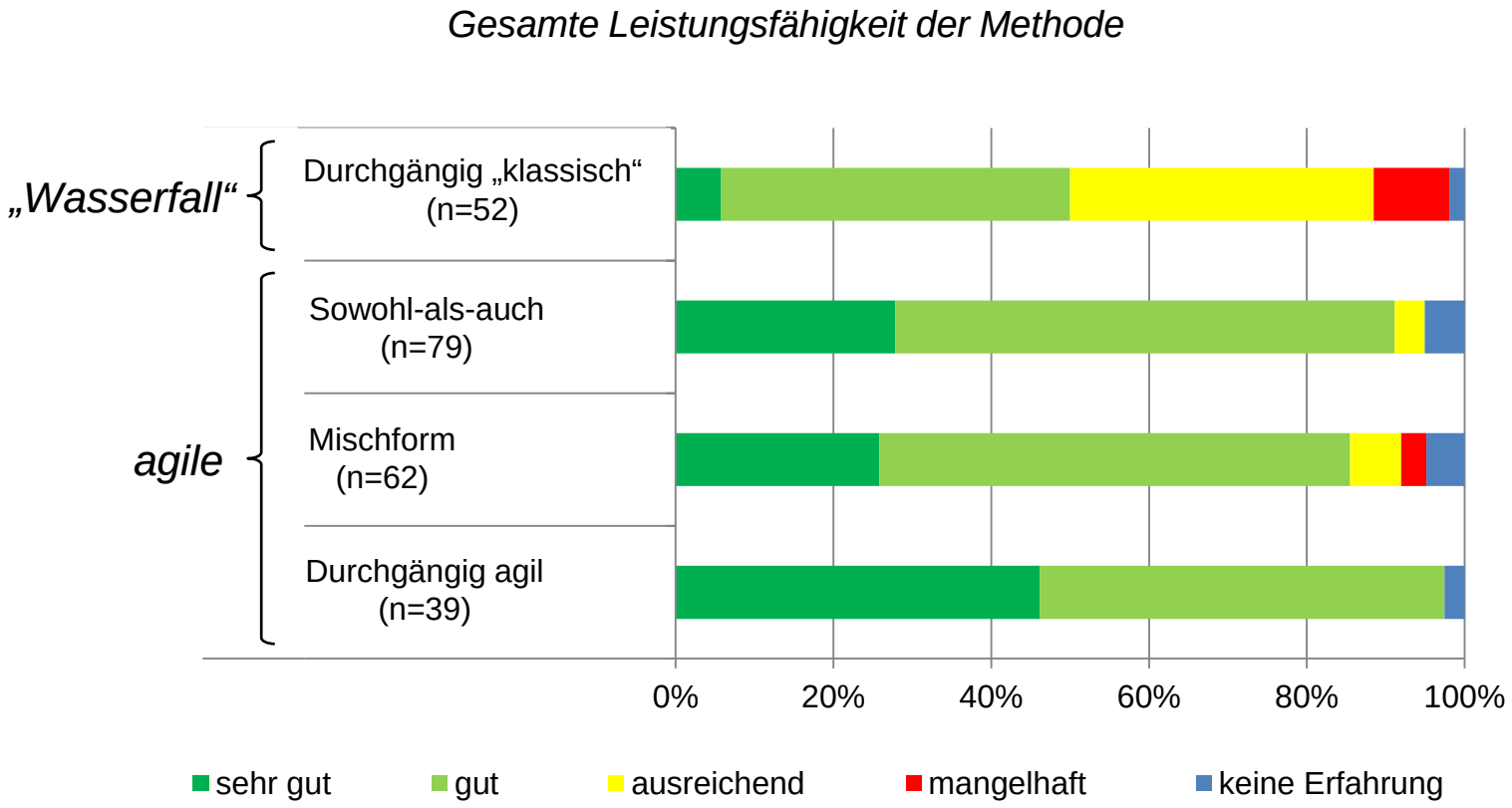
n=138 (Antworten aus den Gruppen, „durchgängig agil“, „Mischform“ und „sowohl-als auch“; Umfragedatum: Q2-2012)

Quelle: Studie Status Quo Agile

www.status-quo-agile.de

Bewertung Leistungsfähigkeit

Nutzer agiler Methoden bewerten die Leistungsfähigkeit ihrer Methoden deutlich positiver

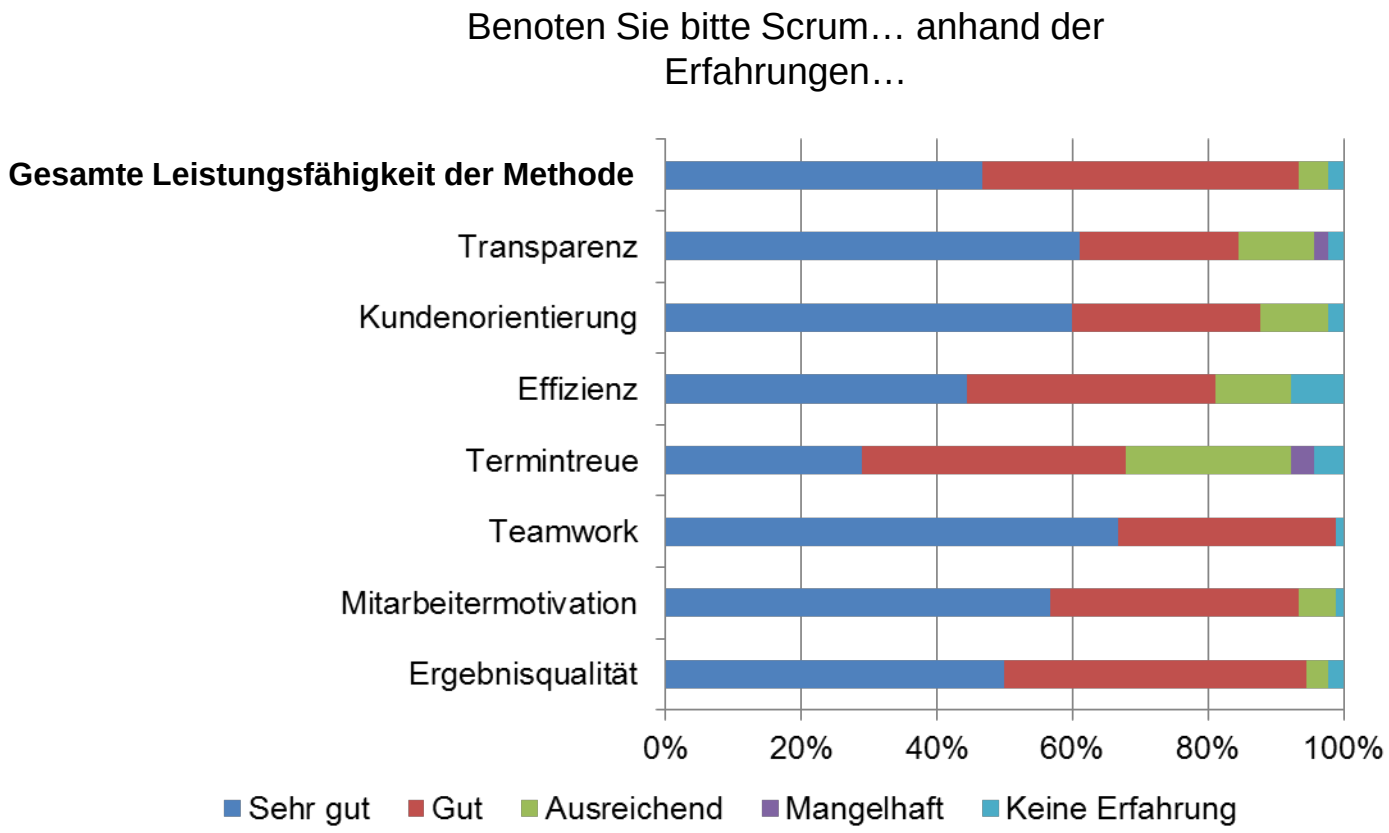


Quelle: Studie Status Quo Agile

www.status-quo-agile.de

93%: Scrum „gut“ oder „sehr gut“

- 93% der „agilen Unternehmen“ bewerten Scrum mit „gut“ oder „sehr gut“
- Auch Teamwork, Mitarbeitermotivation und Ergebnisqualität hervorragend



n=90 *(Antworten aus den Gruppen, „durchgängig agil“*, „Mischform“ und „sowohl-als auch“)

Quelle: Studie Status Quo Agile

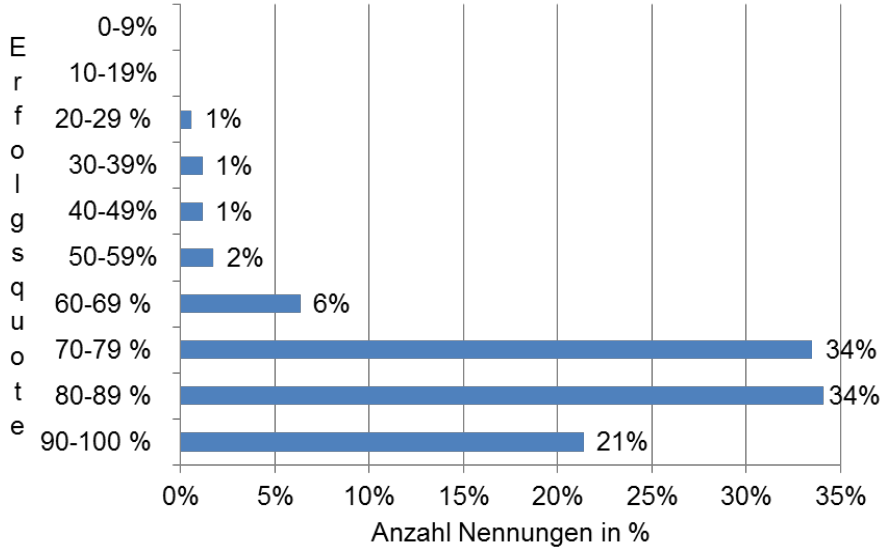
www.status-quo-agile.de

Erfolgsquoten agile versus Wasserfall

Erfolgsquote 70-100%: Agile → **89**%; Wasserfall → **44**%

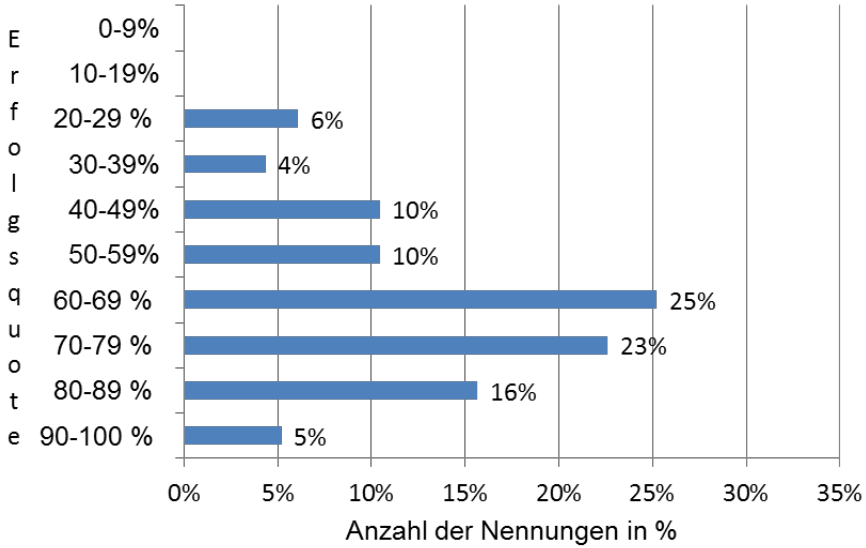
Wie hoch würden Sie … Erfolgsquote einschätzen?

Agile Methoden
(arithmetisches Mittel zwischen 76 und 85%)



n=173 *(Antworten aus den Gruppen, „durchgängig agil“*, „Mischform“ und „sowohl-als auch“)

Wasserfall
(arithmetisches Mittel zwischen 60 und 69%)



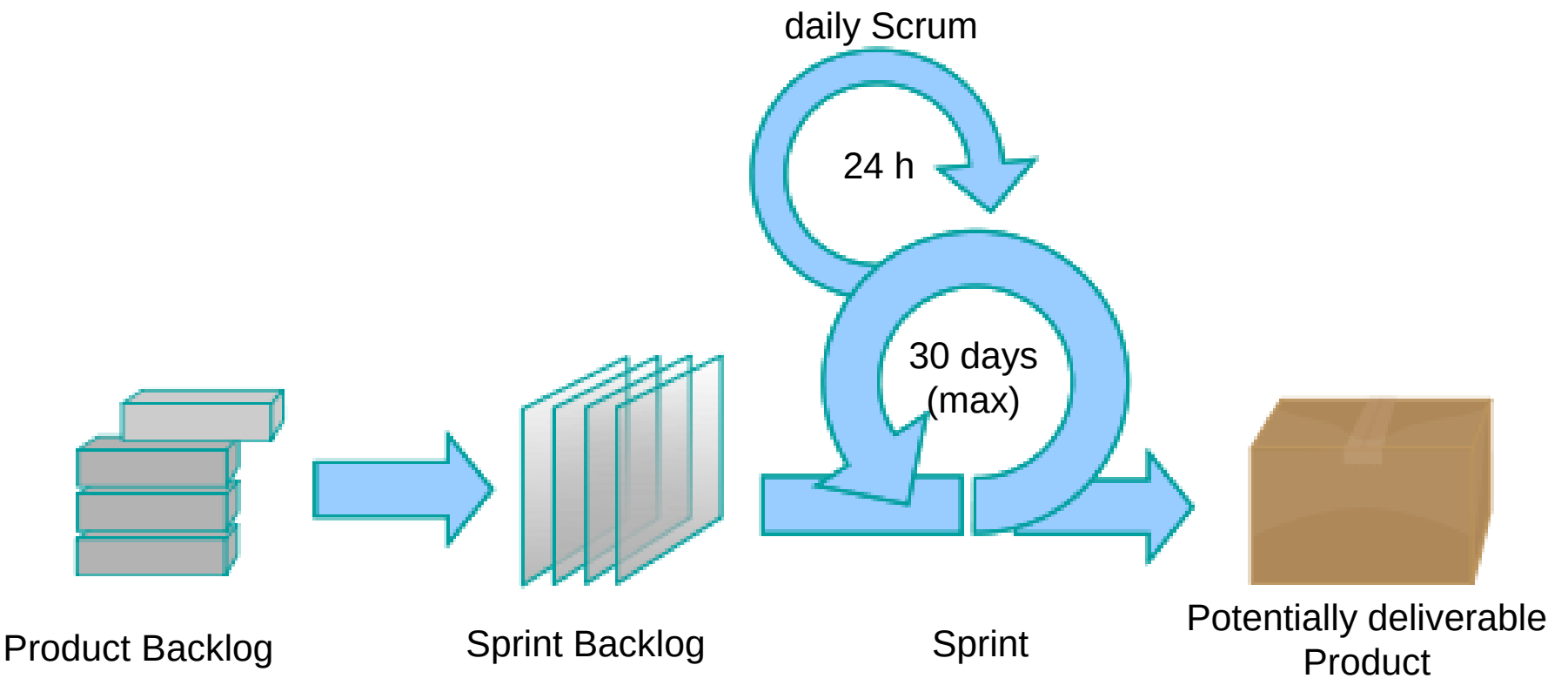
n=115 *(Antworten aus den Gruppen, „durchgängig agil“*, und „sowohl-als auch“)

Quelle: Studie Status Quo Agile

www.status-quo-agile.de

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/32/M%C8%AAl%C3%A9e_ASM-MHRC.jpg

Scrum



http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

Kernelemente Scrum

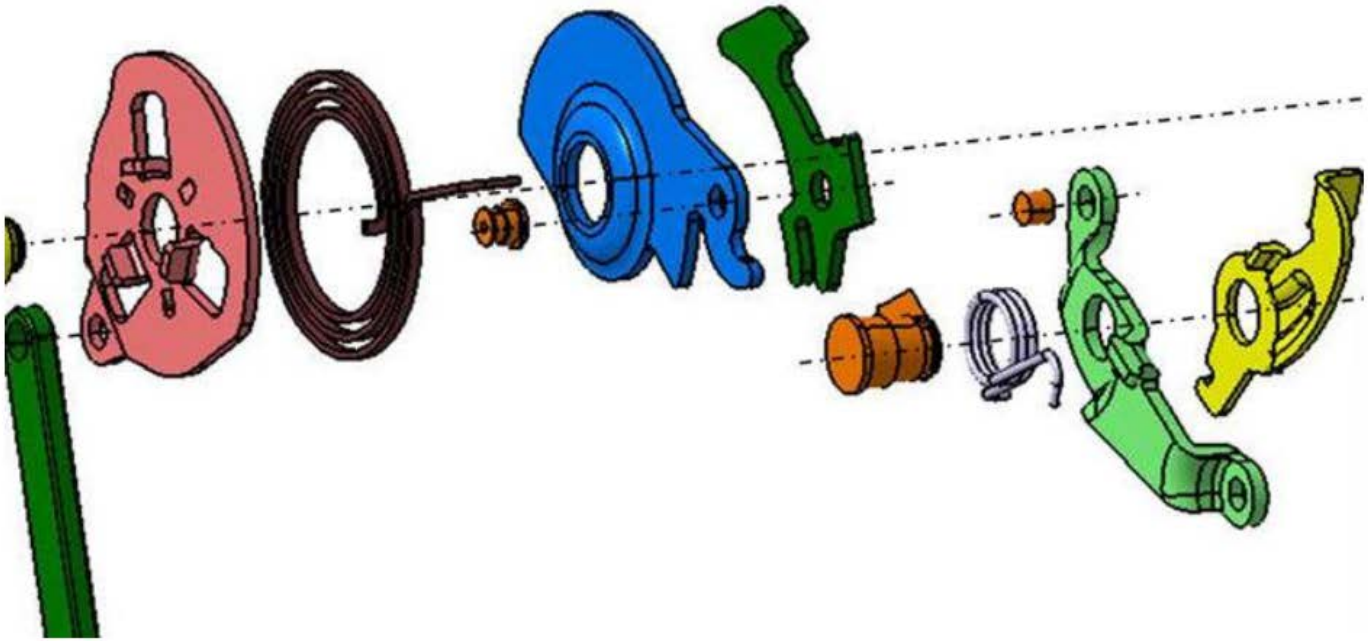
- Selbstorganisation – Verantwortung im Team
- Time-Boxing
- unmittelbarer Nutzen
- Kurzfristige flexible Planung (- langfristige Vision)
- Laufende Anpassung der Ziele (Product Backlog)
- Keine Trennung Entwicklung/Wartung
- Einfache, stringente Methodik

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gnome-mime-text-x-readme.png

Successful Scrum – Nicht nur für SW-Entwicklung

Source: Erretkamps, Heinz; Yon, Gregory: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story, Scrum Gathering, Barcelona Oct. 2012. http://www.scrumalliance.org/system/slides/119/original/ClosingKeynote_HeinzErretkamps&GregoryYon_AgileMechanicalProductDevelopment.pdf?1349825029

Mechanism Parts



CAD System

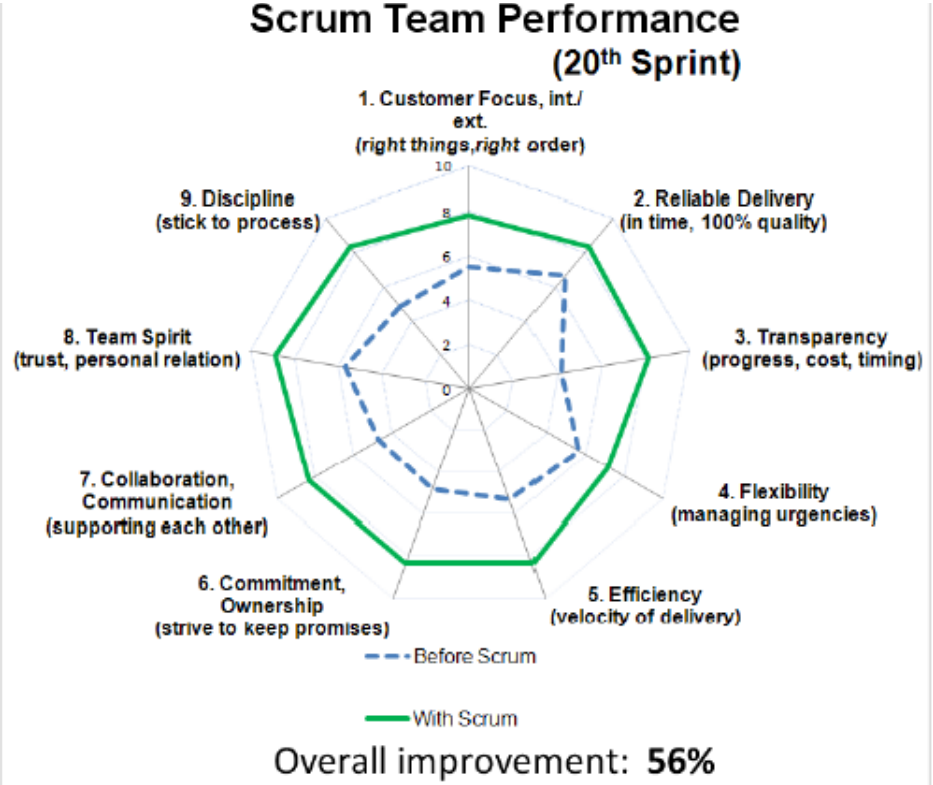
18 Scrum Day 2012, 1 Oct 2012 – Barcelona

Johnson Controls

56% Gesamtverberbesserung

Quelle: Heinz Erretkamps und Roland Frey: Agile Produktentwicklung bei Johnson Controls
Automotive Experience – Eine Erfolgsgeschichte - SCRUM DAY 2012, 5. JULI 2012, ST. LEON-ROT

Selbsteinschätzung von Stakeholder, Product Owner und Team



Skala 0 (-) bis 10 (+)

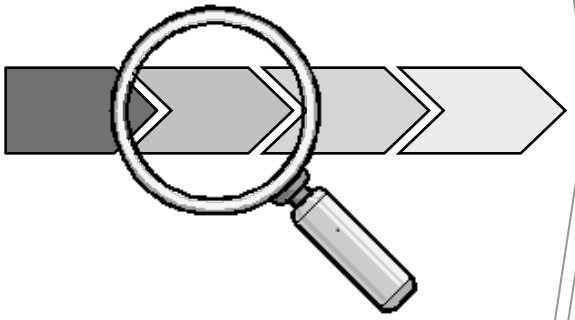
14 Scrum Day 2012, 5. Juli 2012 – St. Leon-Rot

Johnson Controls

Scrum-orientiertes Vorgehen in der Prozessoptimierung

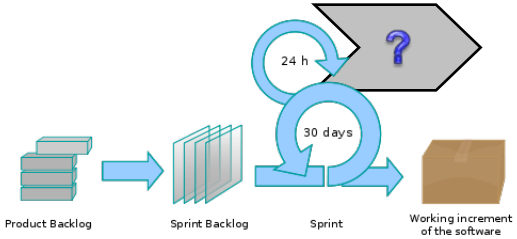
Beispiel konzerninternes BPM-Consulting deutscher Konzern

Identifikation Flaschenhals*
bspw. *Q, €, t*

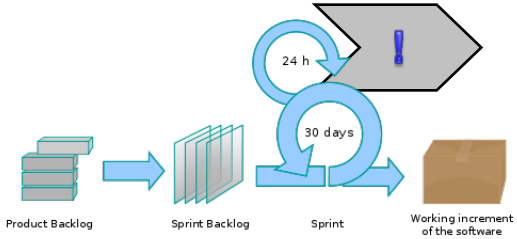


** vgl. 'Theory of Constraints'*

Sprint 1:
Analyse, Ideensammlung
übergreifend



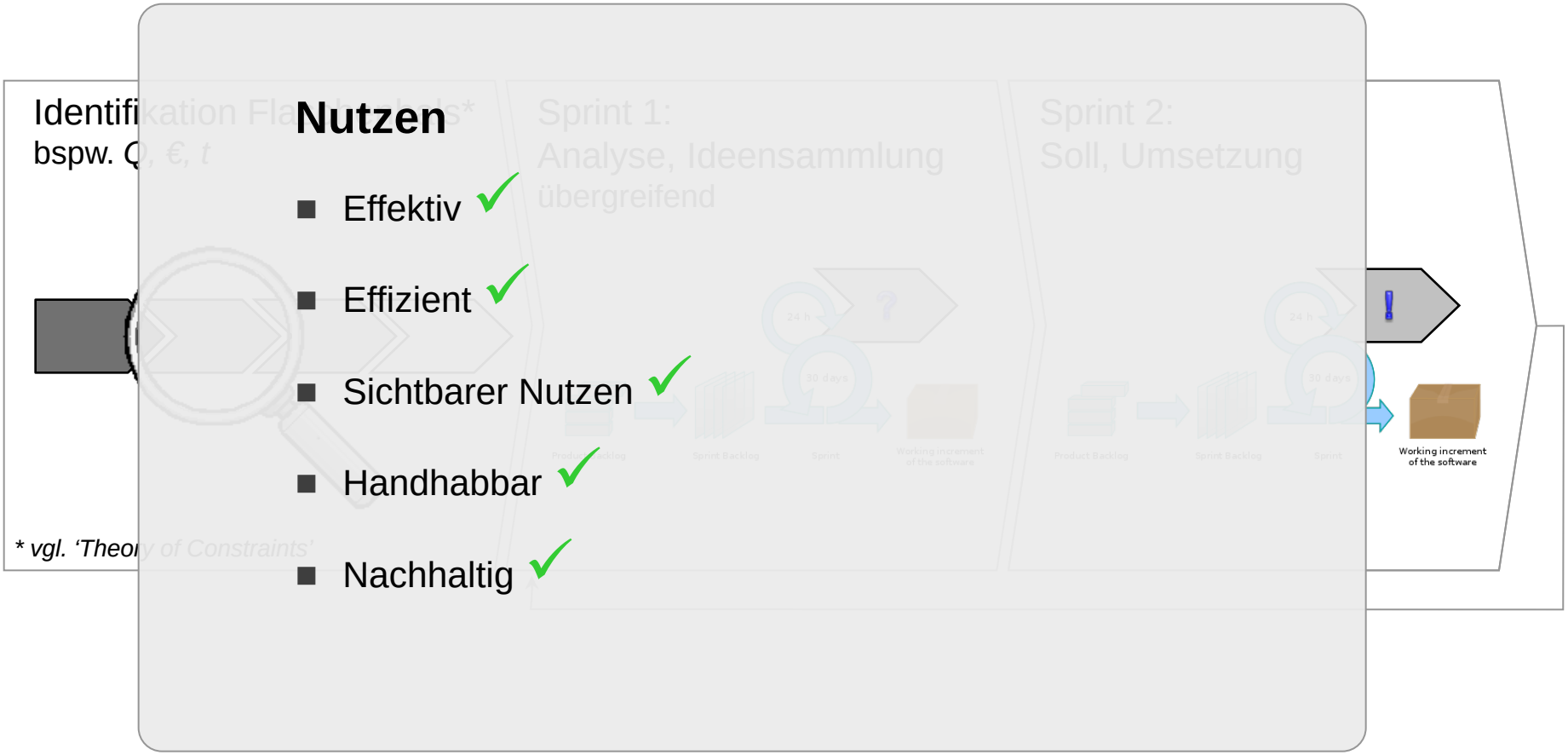
Sprint 2:
Soll, Umsetzung



Erkenntnis:
"Die meisten Optimierungen funktionieren ohne IT-Änderungen"

Scrum-orientiertes Vorgehen in der Prozessoptimierung

Beispiel konzerninternes BPM-Consulting deutscher Konzern

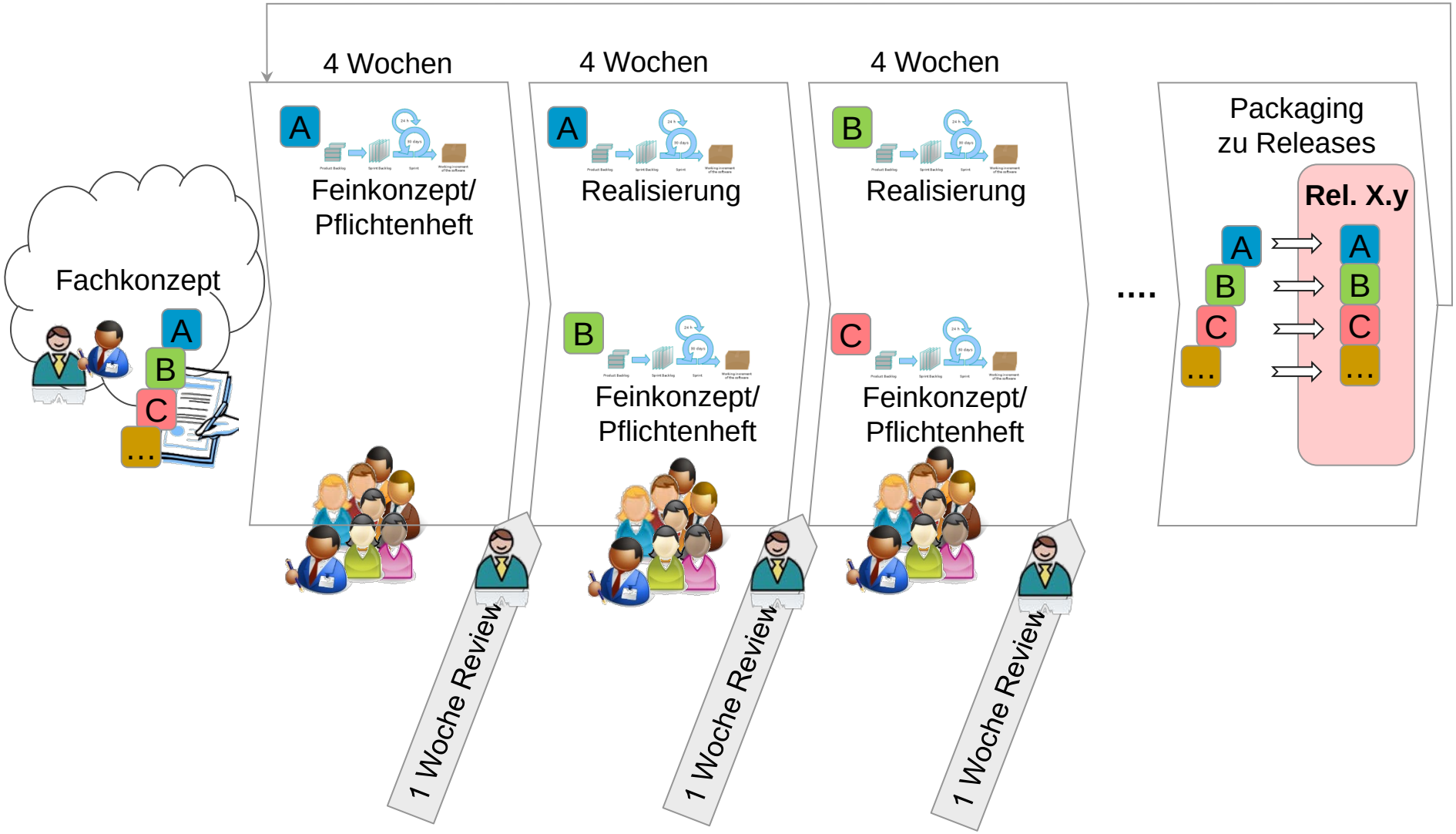


Nutzen

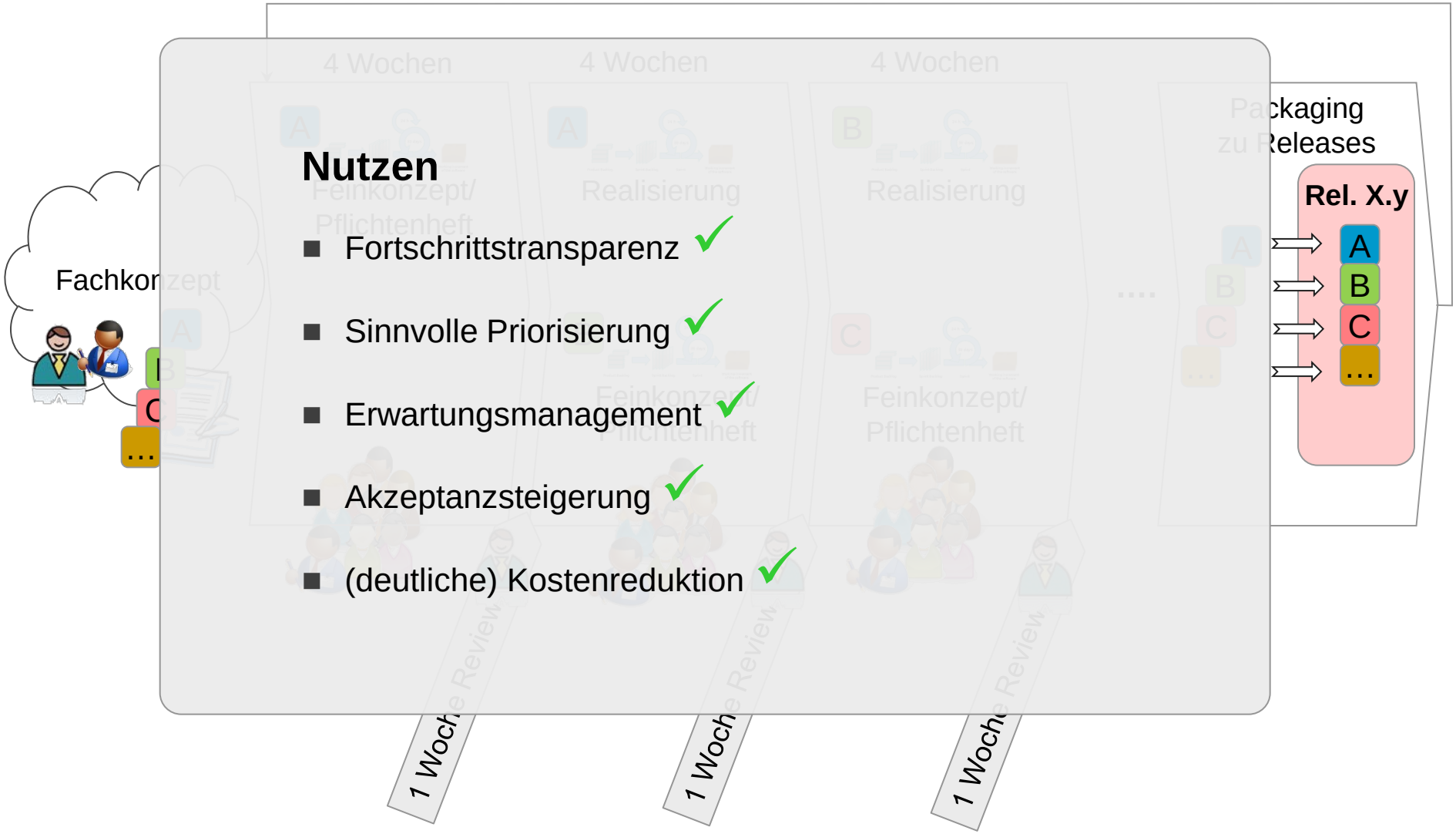
- Effektiv ✓
- Effizient ✓
- Sichtbarer Nutzen ✓
- Handhabbar ✓
- Nachhaltig ✓

Erkenntnis:
"Die meisten Optimierungen funktionieren ohne IT-Änderungen"

Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement



Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement

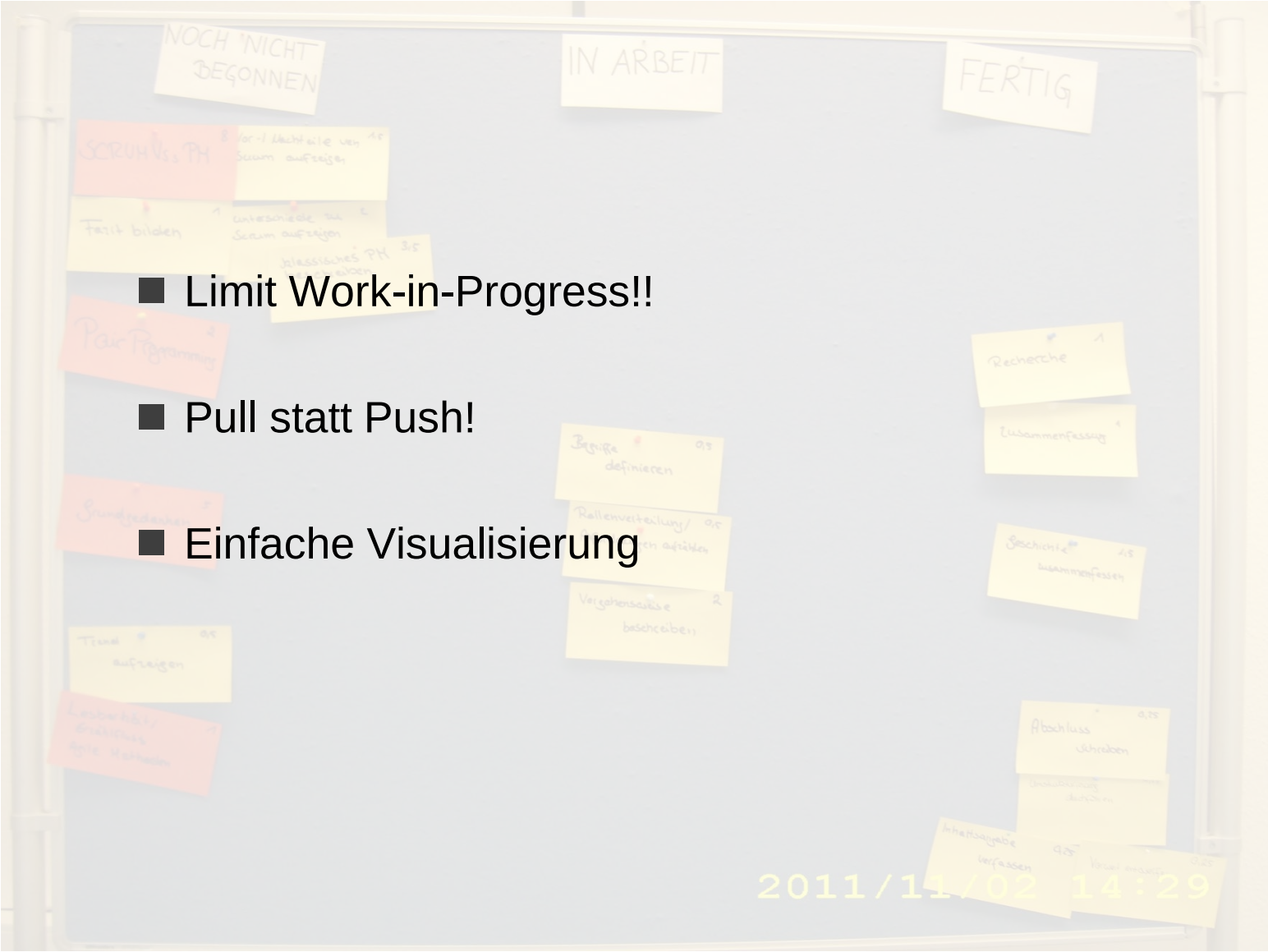


Nutzen

- Fortschrittstransparenz ✓
- Sinnvolle Priorisierung ✓
- Erwartungsmanagement ✓
- Akzeptanzsteigerung ✓
- (deutliche) Kostenreduktion ✓

Kanban Board

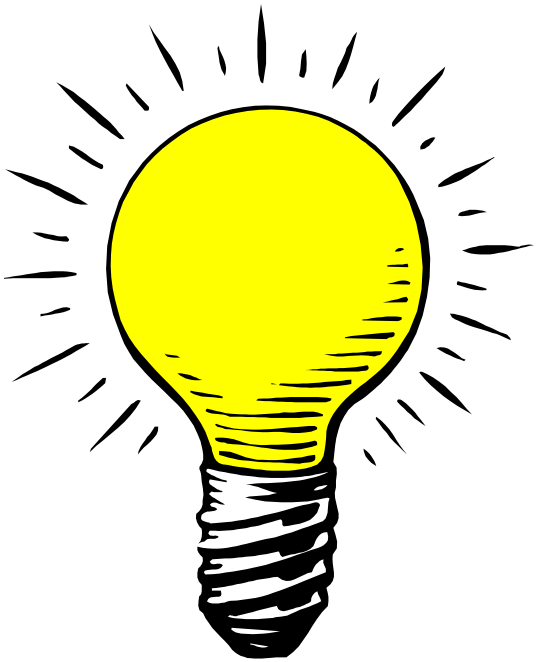
Kanban - Grundprinzipien



- Limit Work-in-Progress!!
- Pull statt Push!
- Einfache Visualisierung

Agile Methoden im BPM - Erfolgsfaktoren

1. Kleine, überprüfbare, abgeschlossene Schritte („Probefahrt“ nach maximal 4 Wochen)
2. Laufende Anpassung der Prioritäten
3. Unmittelbarer Nutzen
4. Angefangene Arbeit begrenzen (Work in Progress)
5. Mehr reden, weniger schreiben (modellieren), aber schreiben, wo sinnvoll
6. Einfache Methodik
7. Visualisierung!
8. Selbstorganisation
9. Ownership leben (Process Owner)
10. Störungen haben Vorrang (‚Impediments‘)
11. Probieren vor Analysieren (Prototypen)
12. BPM als permanente Entwicklung (nicht als Projekt)



The truth is seldom pure and never simple.

The Economist

FRAGEN?

Diesen und andere Vorträge finden Sie unter: www.komus.de/vortrag

Fragen?

Anregungen?

BPM–LABOR

Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
Hochschule Koblenz
FB Wirtschaftswissenschaften
komus@fh-koblenz.de
www.komus.de
Mobil: +49-172 6868697
www.twitter.com/AyeltKomus

www.komus.de
www.bpmerp.de
www.bpm-erp-update.de