BPM Best Practice der nächsten Generation

Wie führende BPM-Unternehmen
ihre Geschäftsprozesse managen
und
warum das nicht gut genug ist

7. Praxisforum für Geschäftsprozessmanagement

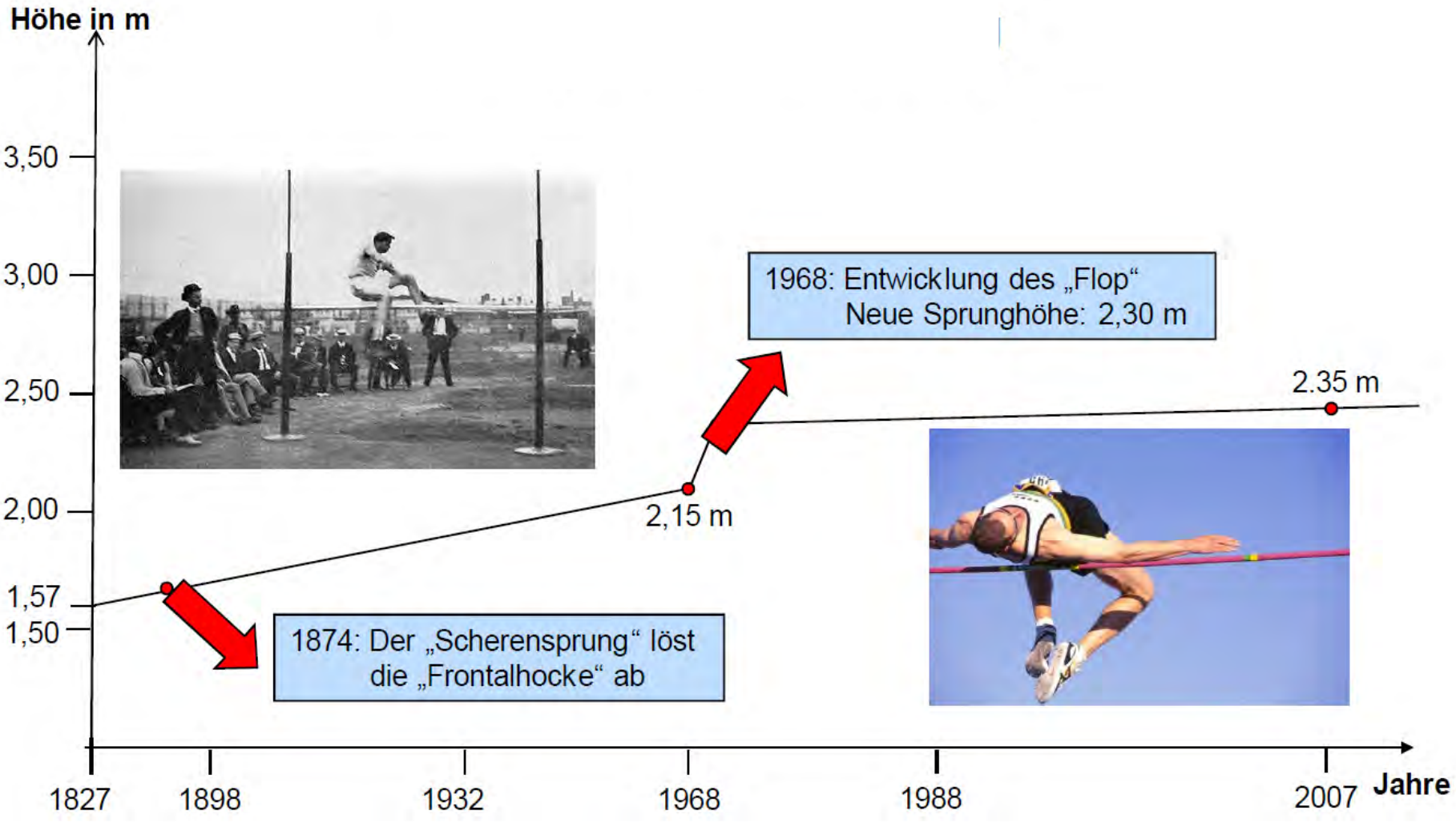
25.5.2012, Wien

Prof. Dr. Ayelt Komus
B P M – L A B O R
FH Koblenz
www.komus.de
komus@fh-koblenz.de
www.twitter.com/AyeltKomus

Fachhochschule
Koblenz
University of Applied Sciences

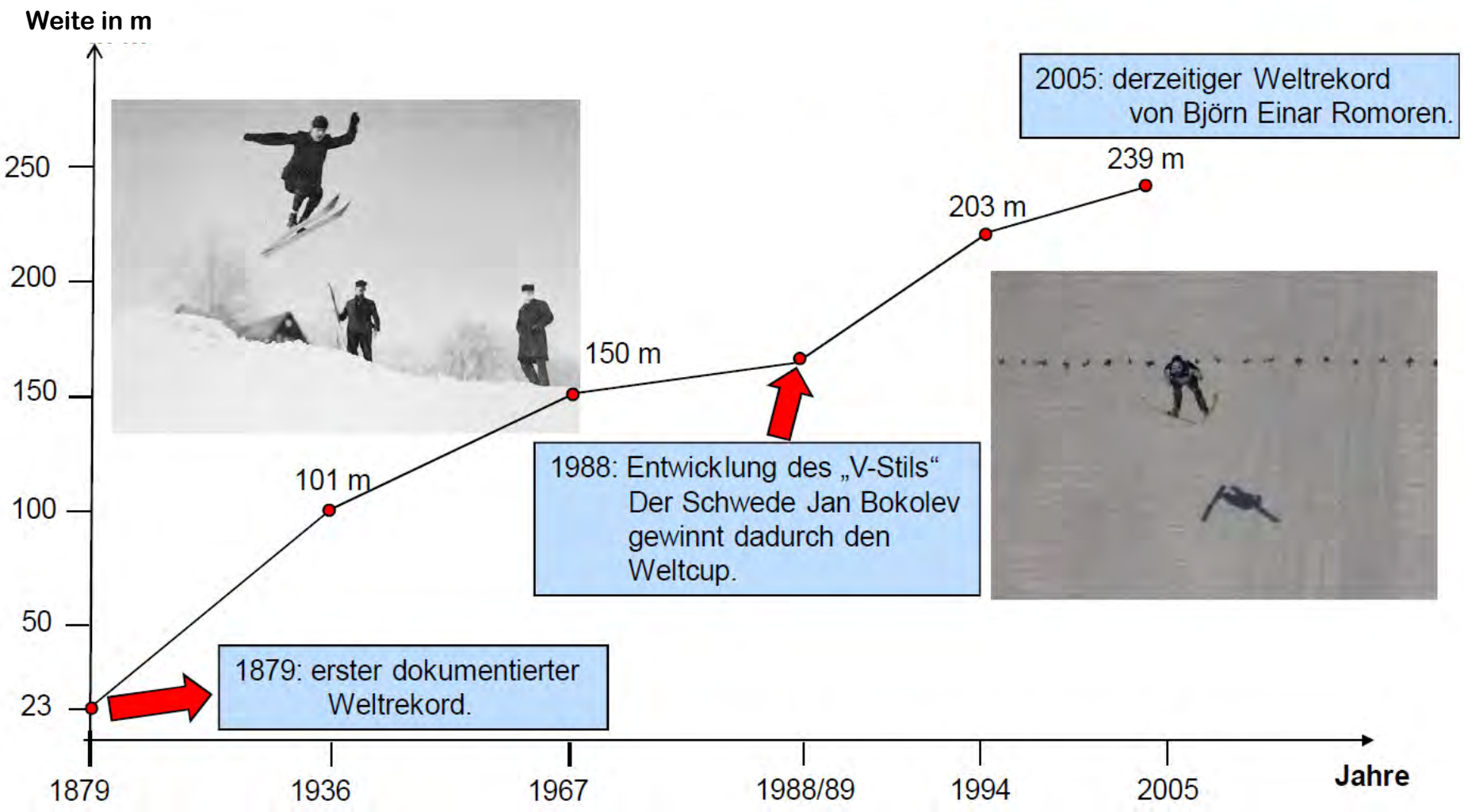
Beispiel Durchbruch im Hochsprung: der „Flop“

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch



Quelle: Jens Böcker, Bonner Management Forum Nov 2007 – Breaking the Rules www.bonner-management-forum.de/

Beispiel Durchbruch im Skispringen: „V-Stil“



Quelle: Jens Böcker, Bonner Management Forum Nov 2007 – Breaking the Rules www.bonner-management-forum.de/

BPM*-Labor – Forschungsthemen/Studien

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

www. **Open-Processes** .org

www. **Status-Quo-Agile** .de

www. **IT-Radar** .info

Praxis-forum BPM&ERP**

BPM Labor

BPM-Umfrage

Studie: BPM in KMU vs. GU

BPM-Best Practice

Experten-gespräche mit Best Practice-Unternehmen

www. **Q-in-BPM** .org

Studie zum Qualitätsmgmt. *im* BPM

BPM und Six Sigma

Studie zum Zusammenspiel von BPM mit anderen Mgmt.-Methoden

BPM-Check (Reifegradmodell)

COO-Studie

Wikimanagement

BPM-Expertise

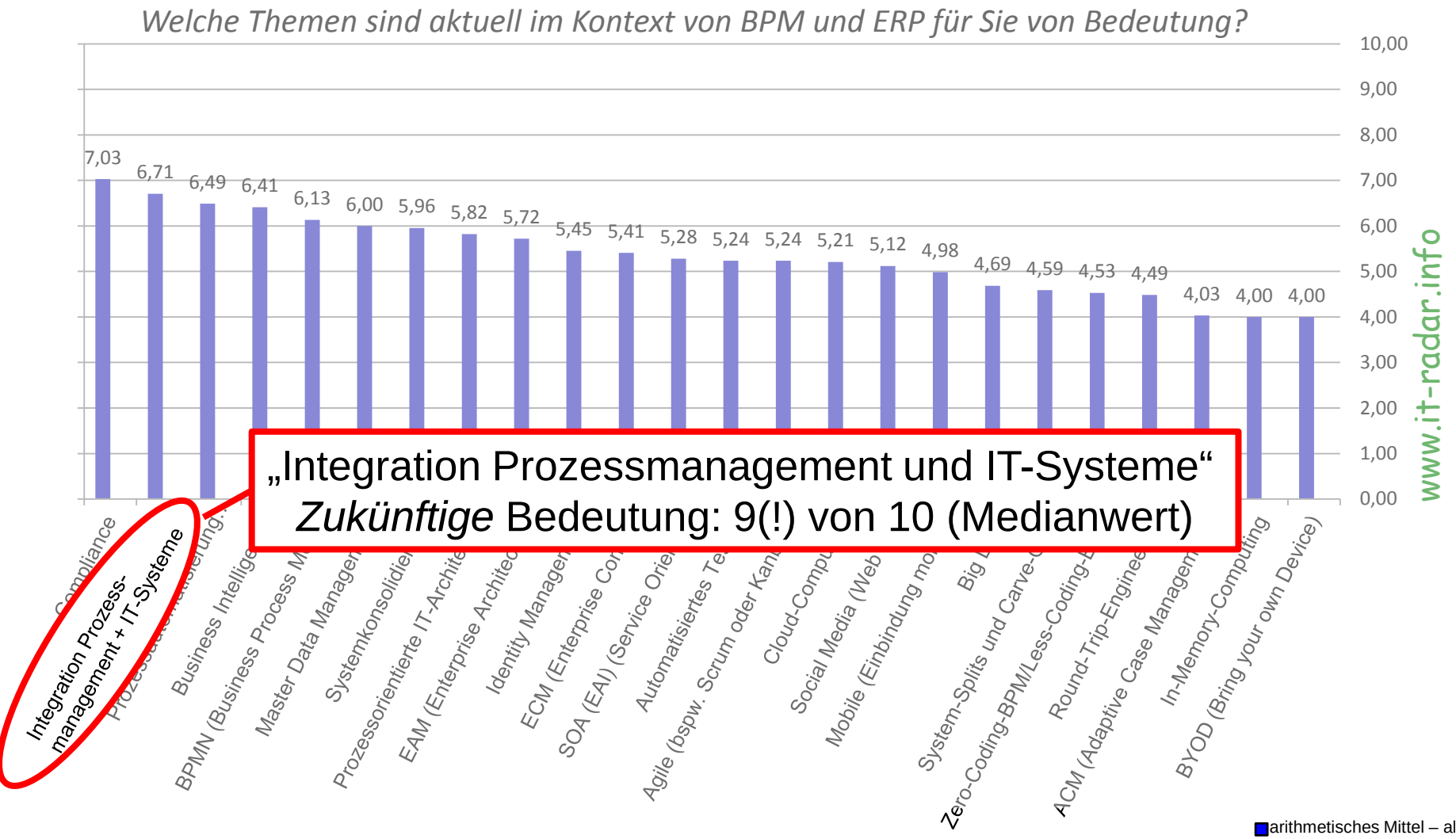
** BPM: Business Process Management ~ Geschäftsprozessmanagement*

*** www.bpmerp.de*

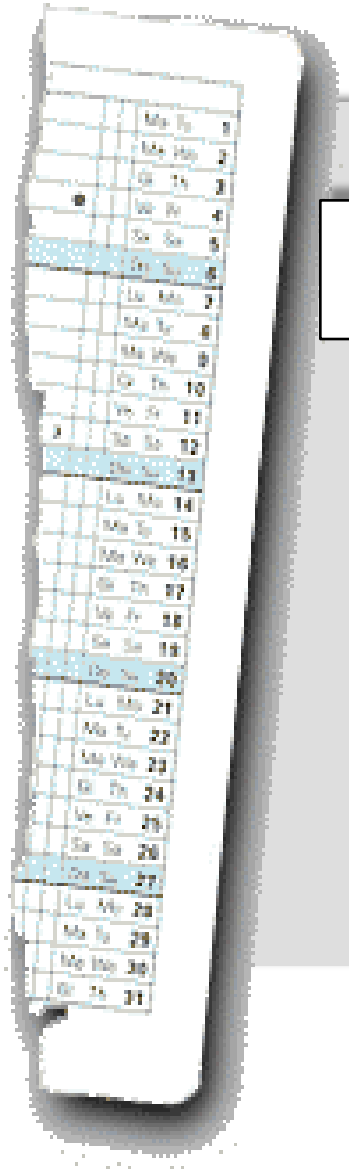
IT-Radar: Aktuelle Themen BPM und ERP

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

Compliance, Integration Prozessmanagement und IT-Systemen bedeutend;
BYOD und In-Memory am Rande des Radars



Inhalt



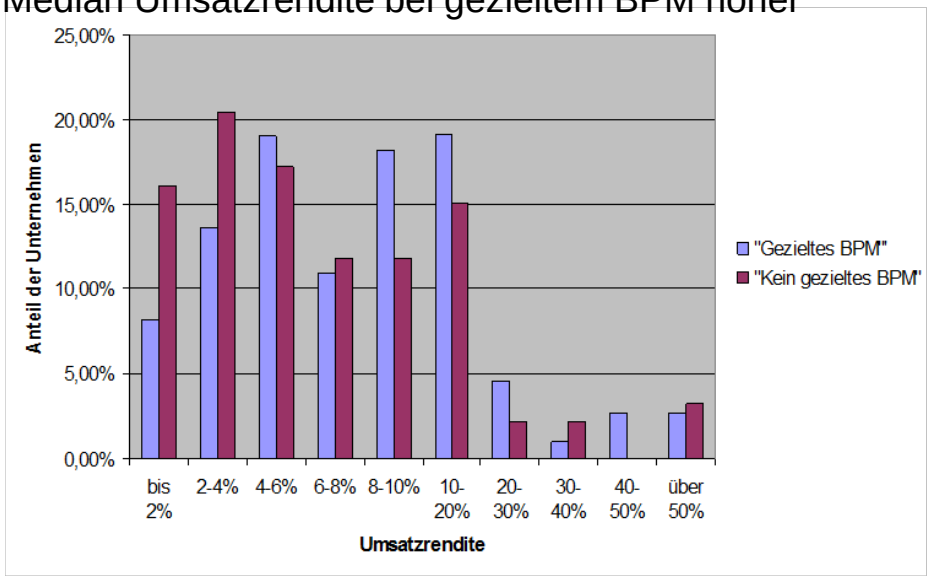
- **BPM-Erfolge**
- BPM-Erfolgshinweise
- Warum das nicht genug ist
- Impulse für das BPM

BPM und Erfolg – Positive Korrelation

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

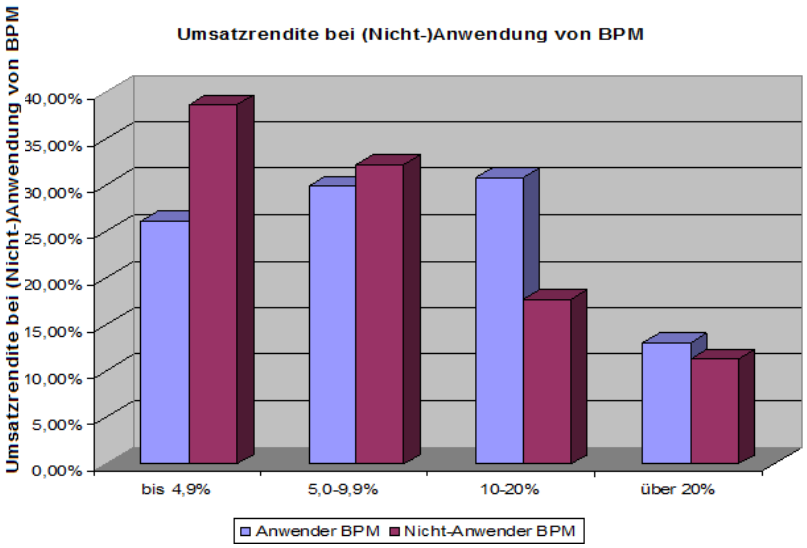
BPM-Umfrage

Median Umsatzrendite bei gezieltem BPM höher



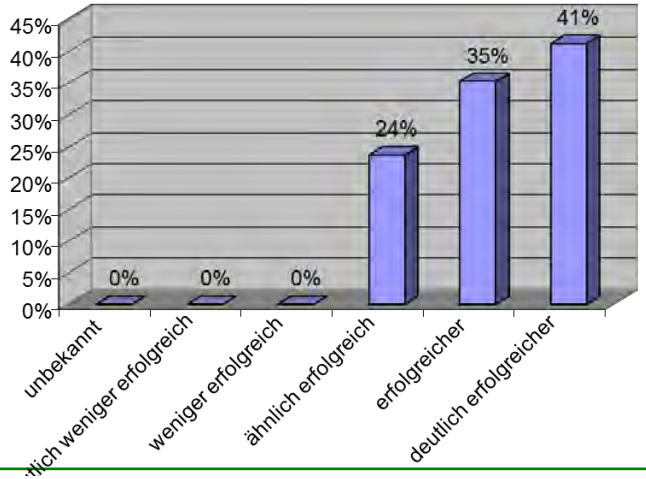
BPM und 6 Sigma

Umsatzrendite bei BPM-Anwendern höher



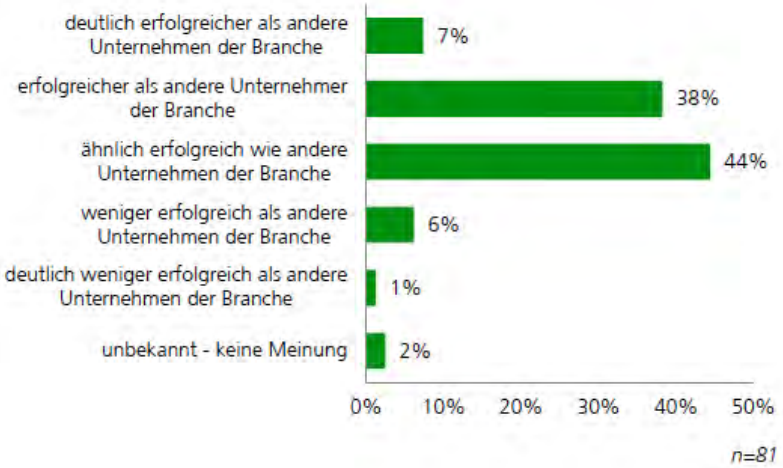
BPM Best Practice

Erfolgreicher und EBIT über Branchenschnitt (82%)



Q in BPM

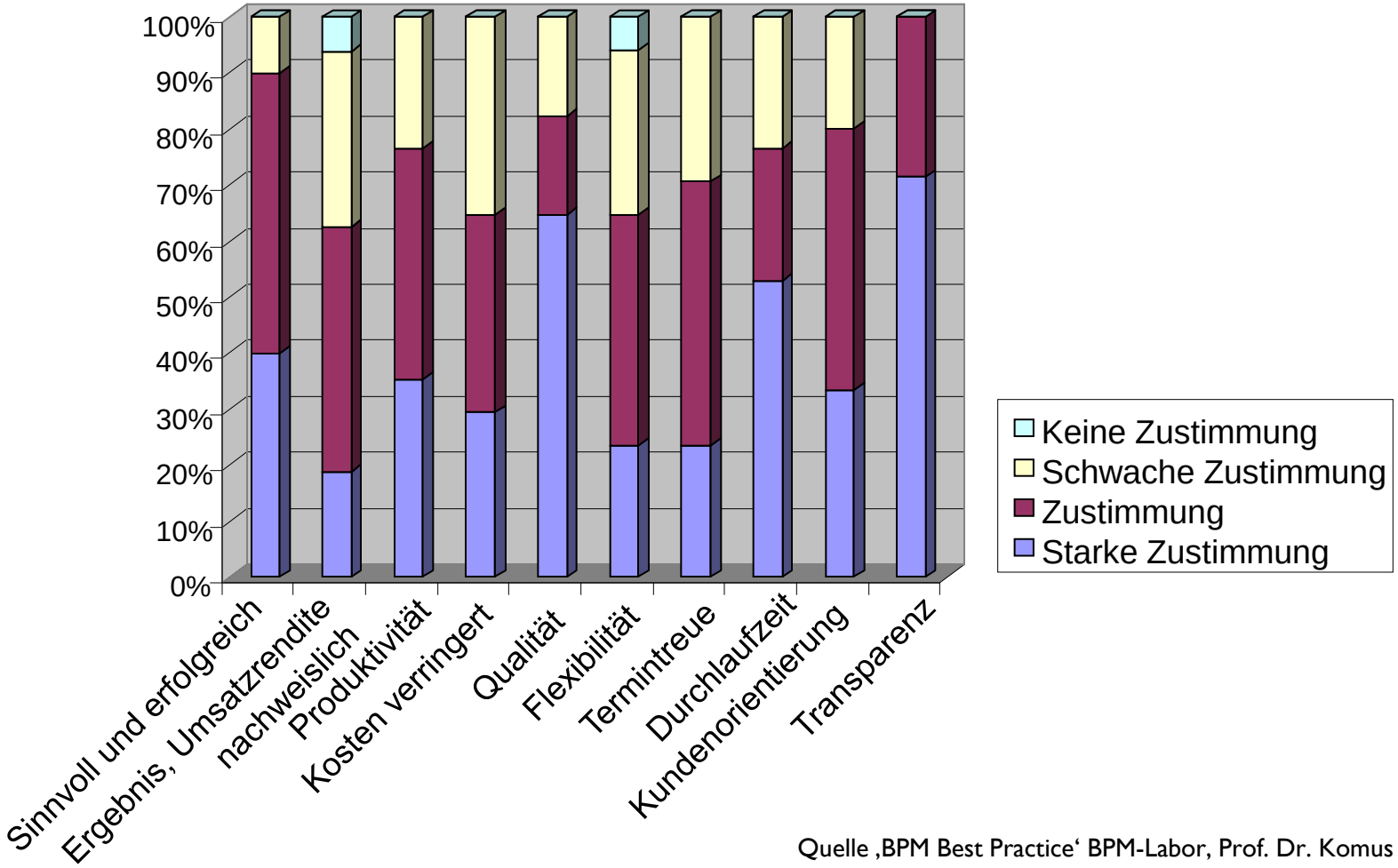
Umfrageteilnehmer erfolgreicher als Branche



alle Studien: BPM-Labor, Prof. Dr. Komus (z.T. mit Partnern)

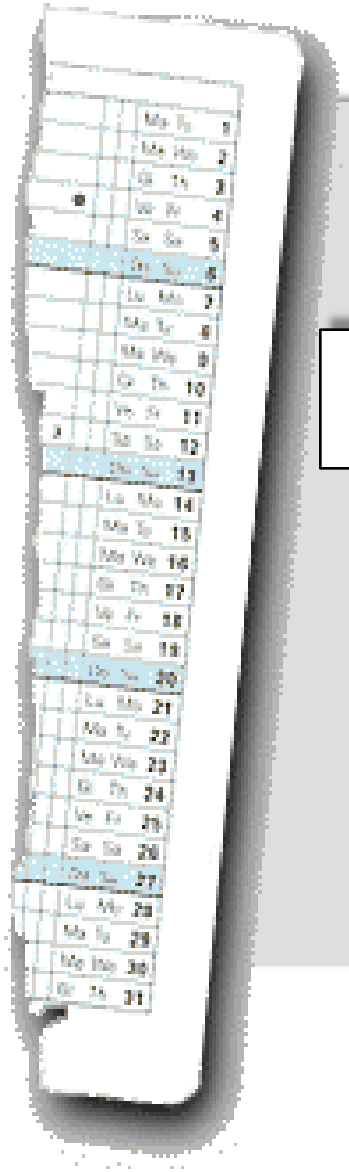
BPM – Verbesserungen (BPM Best Practice)

Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität



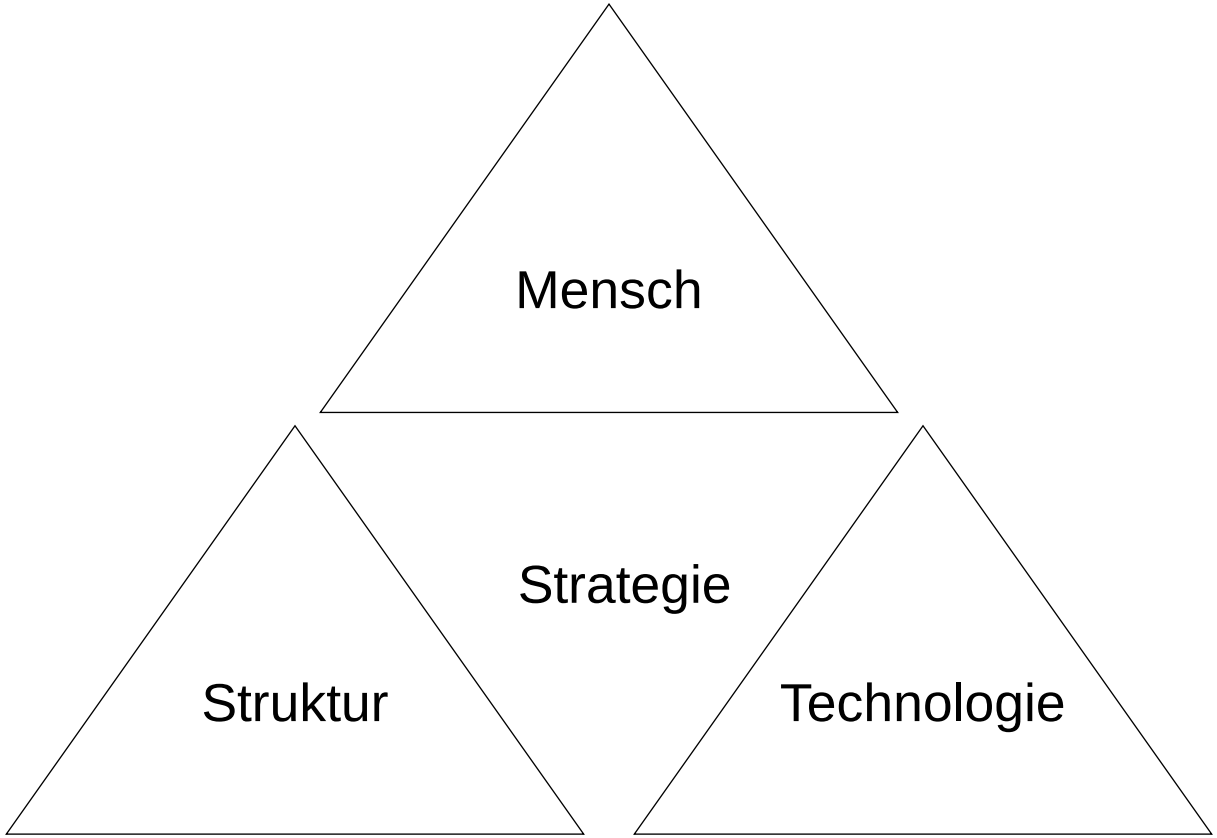
Quelle ‚BPM Best Practice' BPM-Labor, Prof. Dr. Komus

Inhalt



- BPM-Erfolge
- **BPM-Erfolgshinweise**
- Warum das nicht genug ist
- Impulse für das BPM

Erfolgshinweise - Struktur



BPM-Erfolgshinweise - Strategie

- BPM-Strategie-Alignment
  BPM an Geschäftsfeld- oder Unternehmensstrategie ausgerichtet(82%)
  aber nur 18%: „systematischer, dokumentierter Prozess.“

- Prozesslandkarte bietet Orientierung (94%)

Quelle ‚BPM Best Practice‘ BPM-Labor, Prof. Dr. Komus

Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:NonSynchronousGearBoxSF.jpg

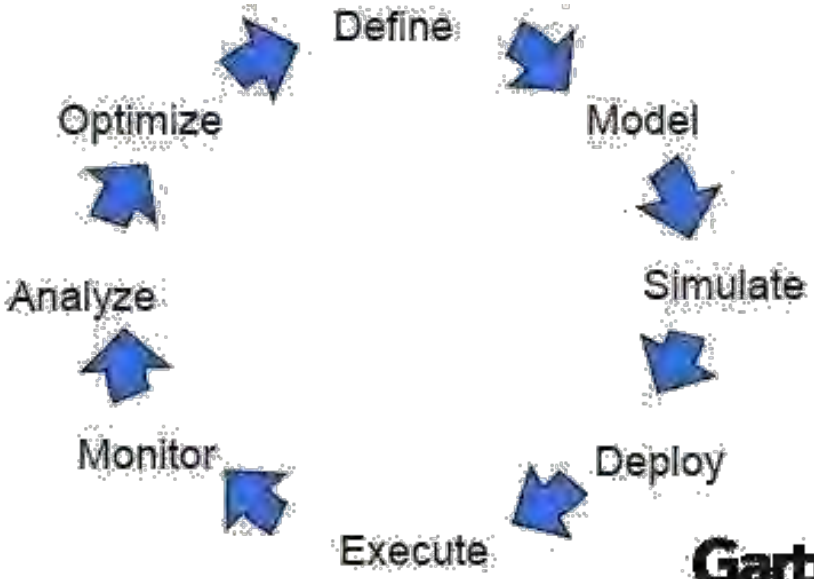
BPM-Erfolgshinweise - Technologie

Verknüpfung IT-Systeme und Modelle

- Nur 41% technisch-orientierte und fachliche Modelle verknüpft
- Nur 25% operative IT-Systeme direkt mit Modellen verknüpft

  ABER:
- 71%: Entwicklung IT-Anwendungen mit prozessorientierten Methoden

➔ *Der ‚Round-Trip' ist bisher fast nur **innerhalb** von BPMS* Realität. Dort sind Prozessmodelle aber meist nicht mit allg. Fachmodellen verknüpft.*



Gartner

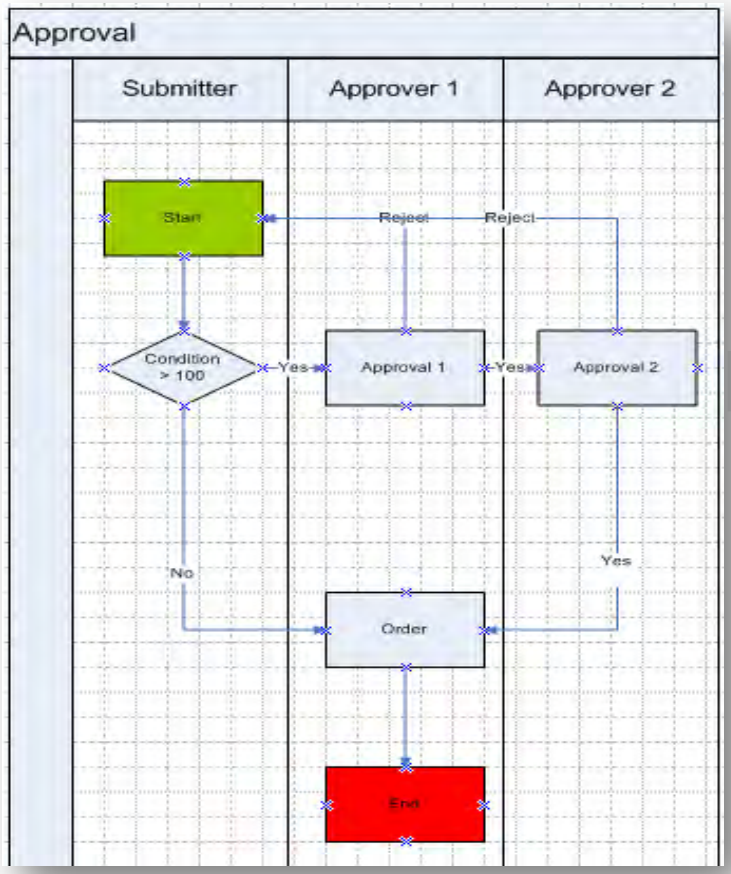
Businness Process Improvement Cycle nach Gartner

*BPMS - Business Process Management Suites (technisches BPM)

Fachkonzept – BPMS-Modell

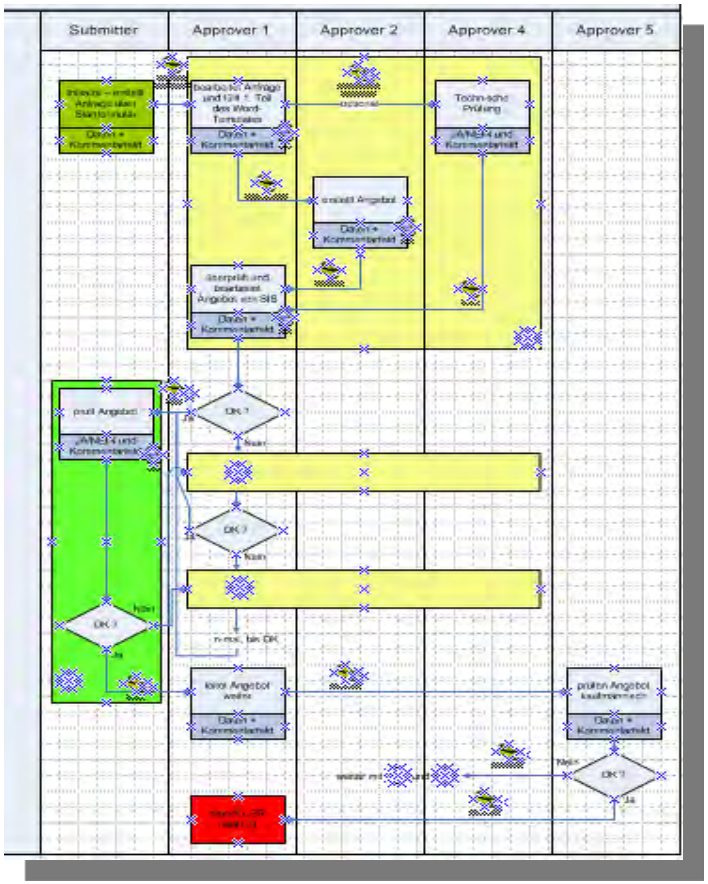
Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

Erstgespräch



ZEIT

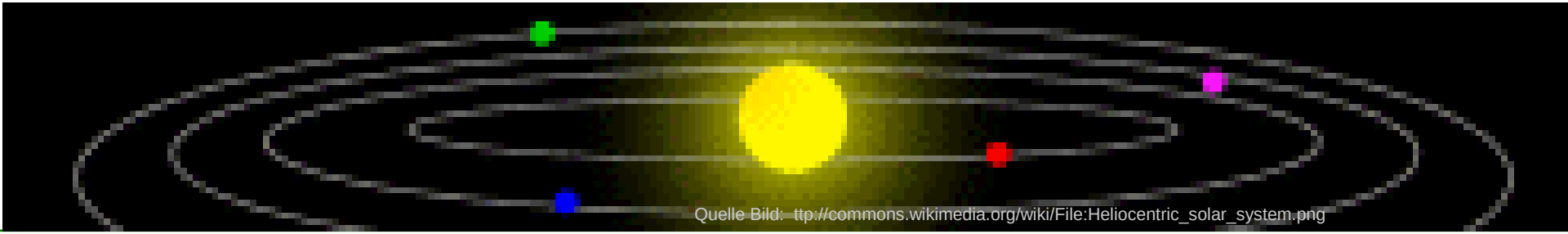
Vor elektronischer Implementierung



Graphiken: Mit freundlicher Genehmigung Siemens

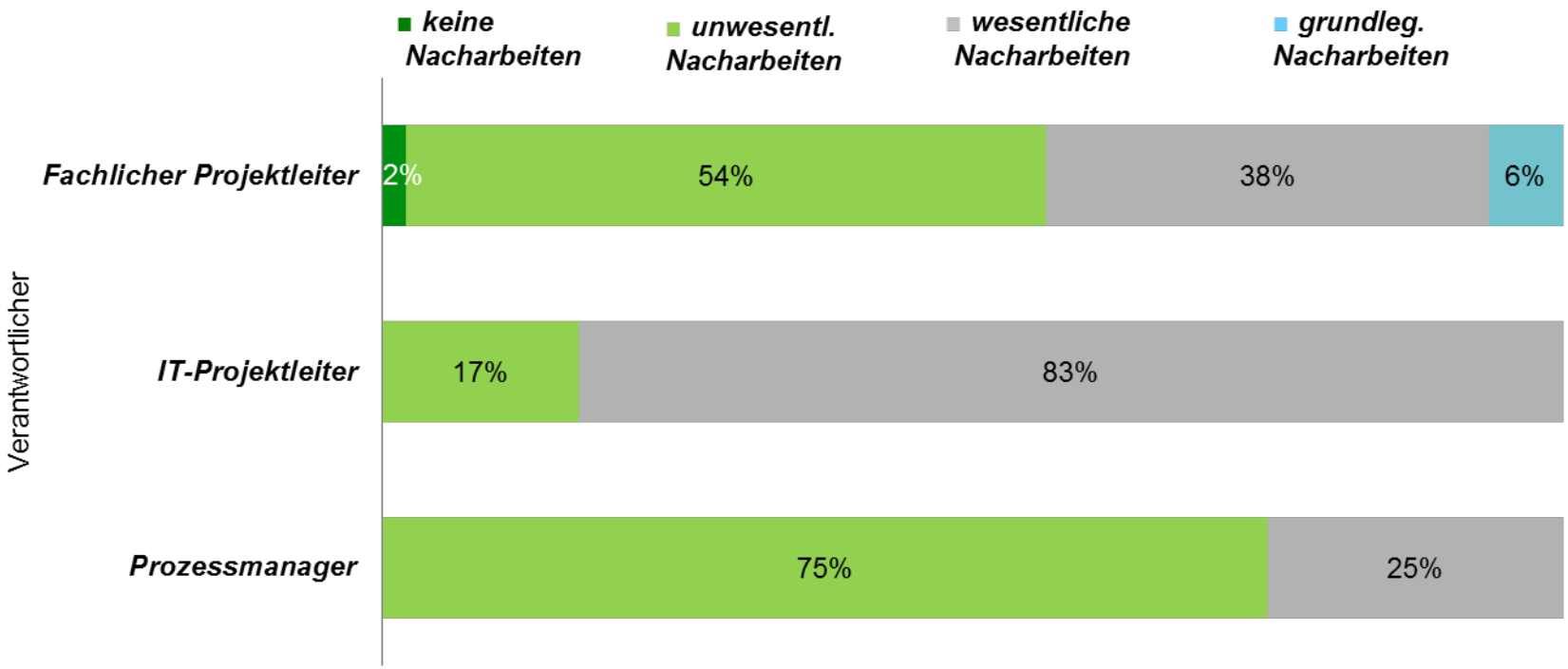
BPM-Erfolgshinweise Struktur

- Zentrale BPM-Einheit in praktisch allen Unternehmen
- In <u>keinem</u> Fall vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen
- Prozessverantwortliche verbreitet (82%)
- Prozessverantwortliche fast nie mit disziplinarischer Weisungsbefugnis im Prozess


Quelle Bild: ttp://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric_solar_system.png

Prozessmanager „produzieren“ reifere Prozesse

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



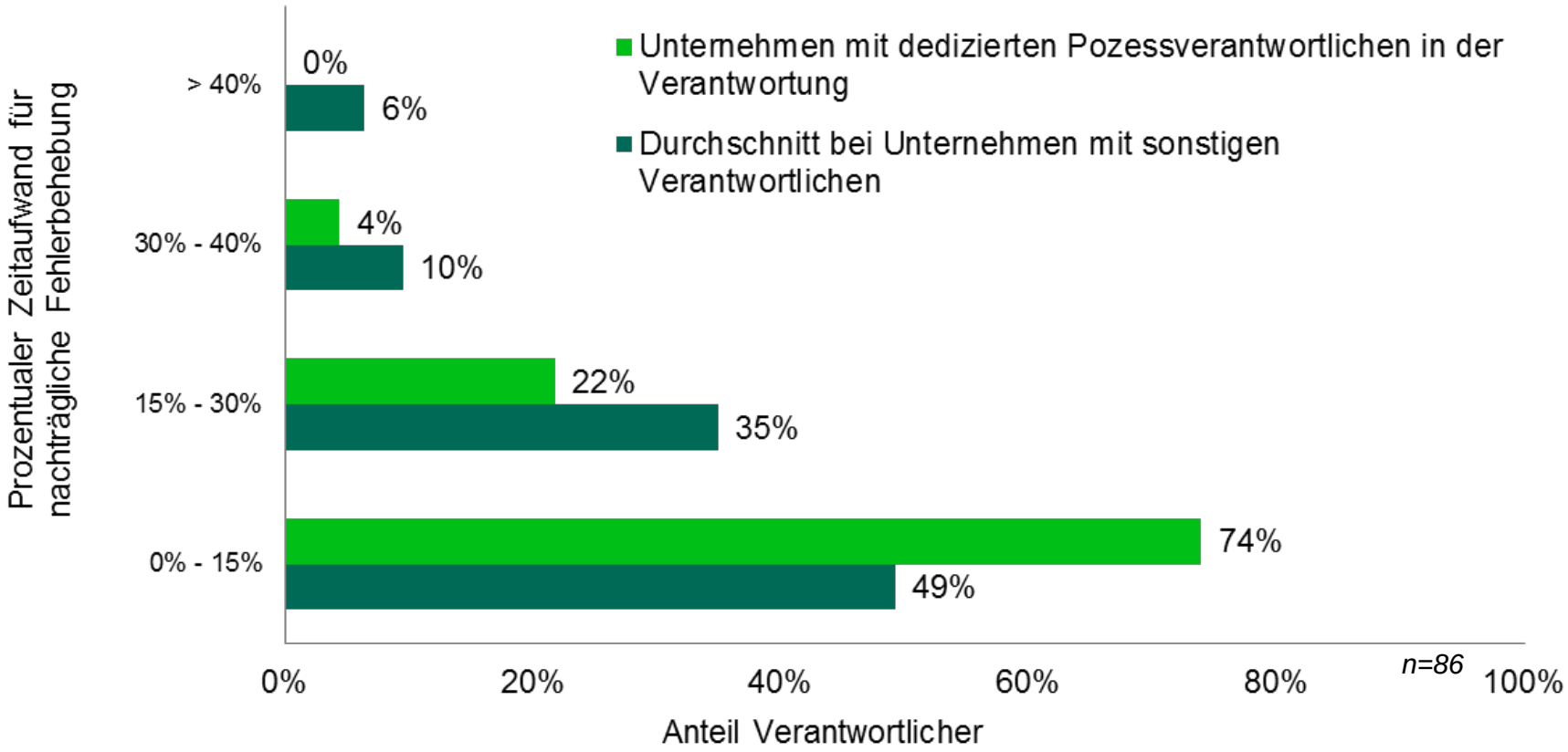
n=98

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 andere Verantwortlichen?



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

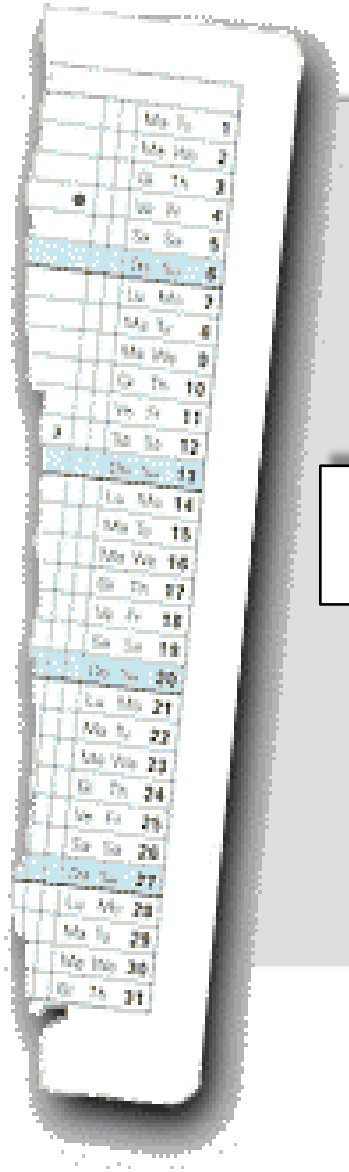
BPM-Erfolgshinweise Mensch

- Menschen = zentraler Erfolgsfaktor*
- BPM-Best Practice-Unternehmen vermitteln Kultur, Know-how und Know-why zu
  - Prozessmanagement
  - Projektmanagement
  - Veränderung
- Organizational Change Management entscheidend

* vgl. bspw. Studie DeTeCon (auf Basis M. Hammer-Reifegradmoelld
http://www.detecon.com/en/publications/studies/download_study.html?unique_id=28538 abg. 9.5.2012

© olly - Fotolia.com

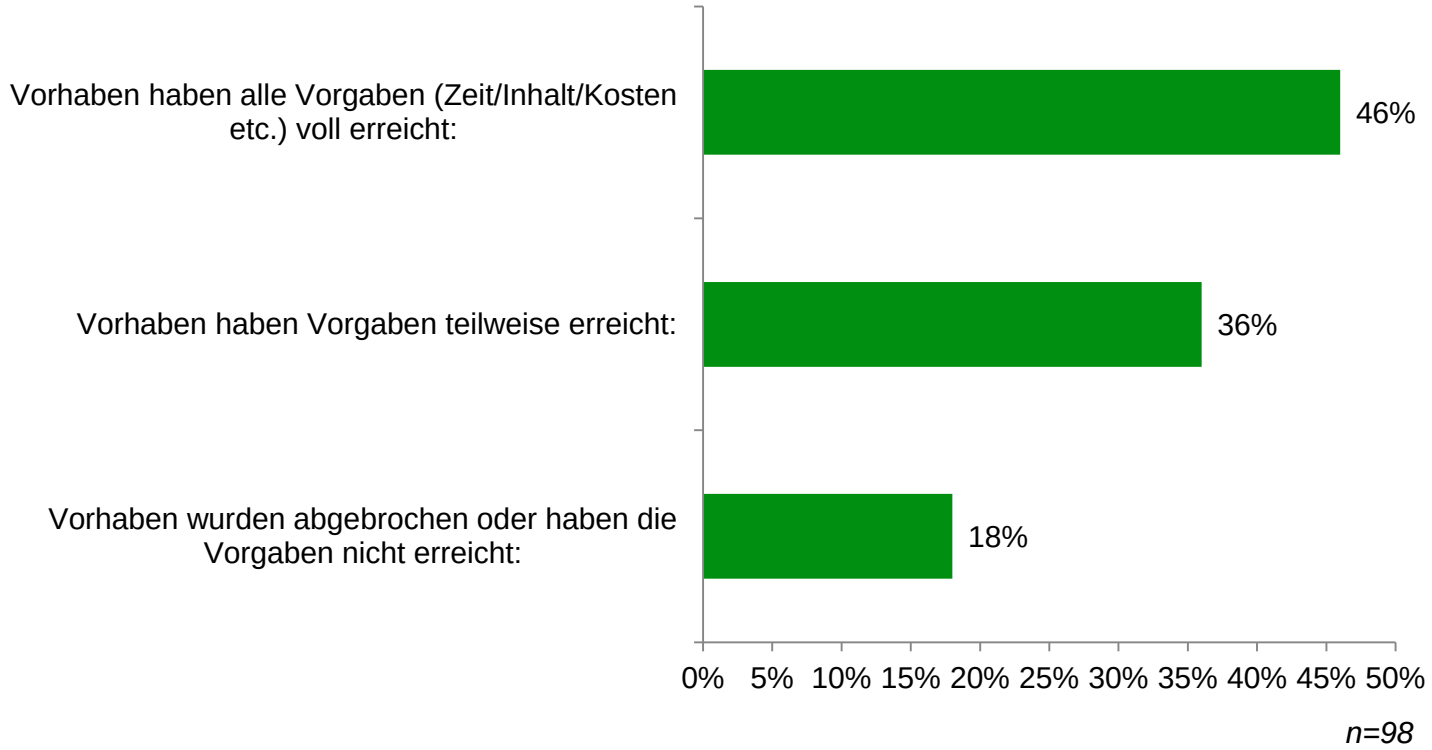
Inhalt



- BPM-Erfolge
- BPM-Erfolgshinweise
- **Warum das nicht genug ist**
- Impulse für das BPM

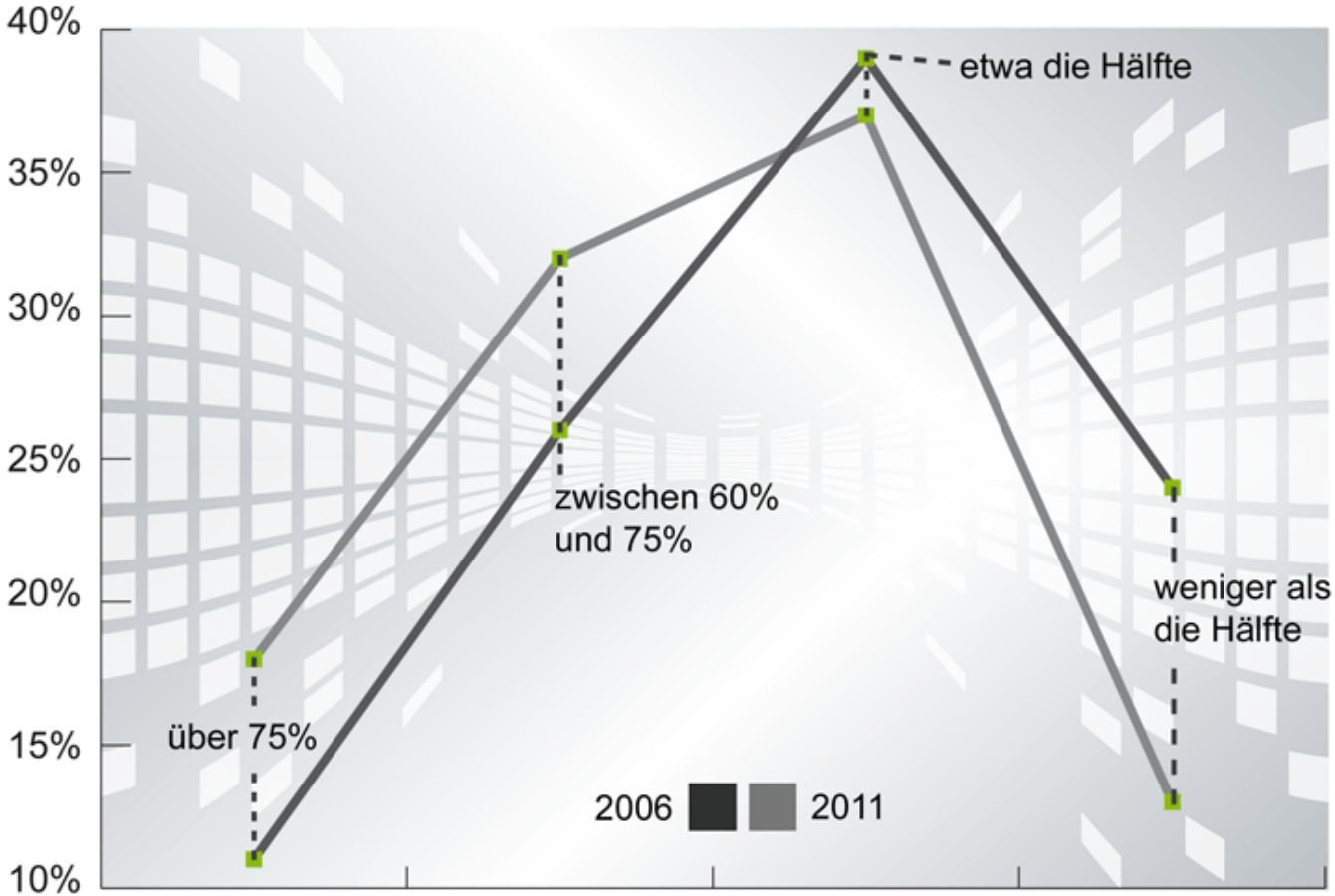
Nur 46% der Vorhaben erreichen Ziele voll

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



Projekterfolge

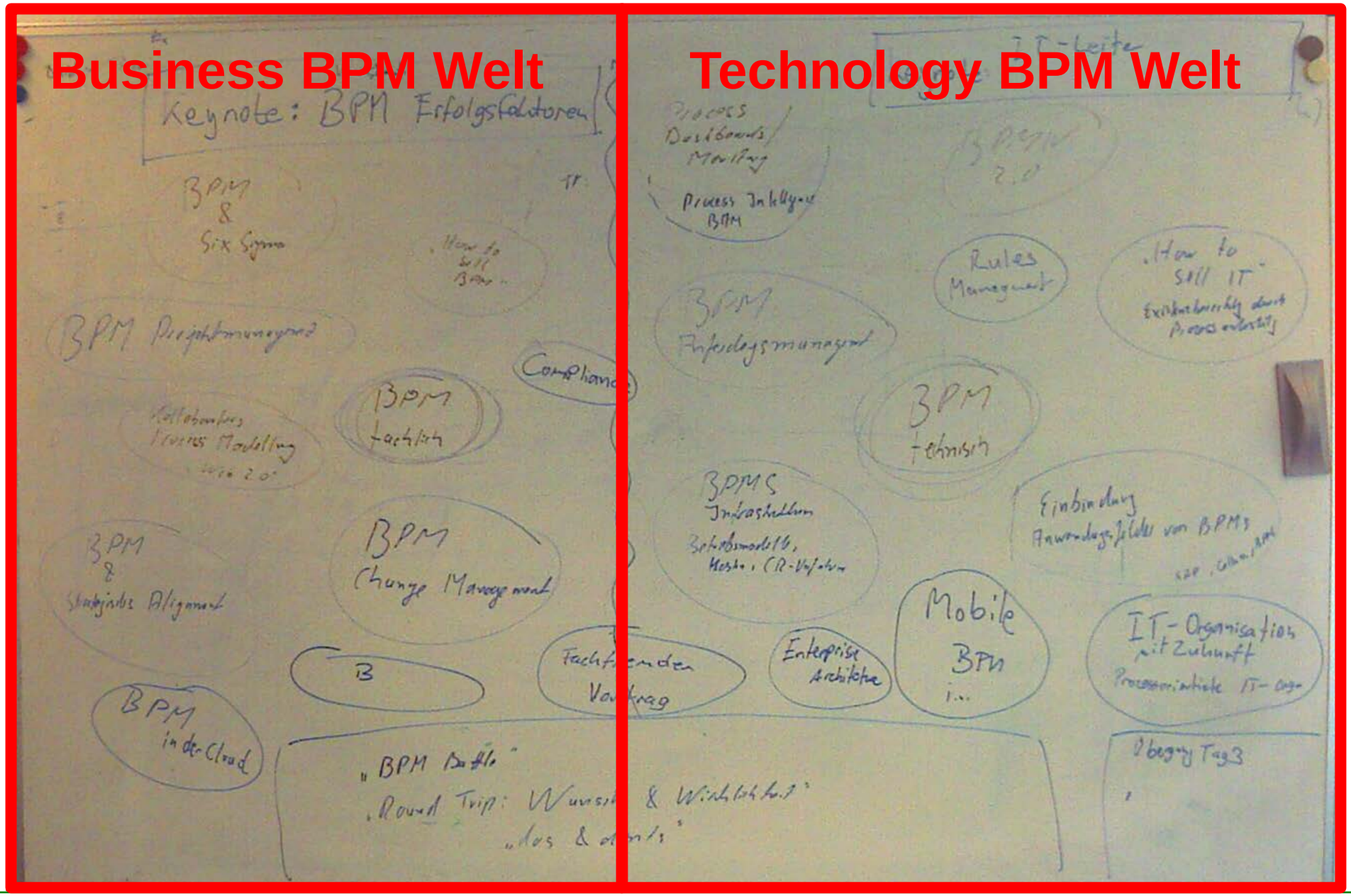
Nur die Hälfte der Unternehmen geben an,
Projekte wären zu über 60% erfolgreich



„Haben bisherige Projekte zur Prozessorientierung die gewünschten Ergebnisse erzielt?“
n=359/327 Unternehmen- Quelle: Digital Intelligence Institut 2012

Getrennte BPM-Welten

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch



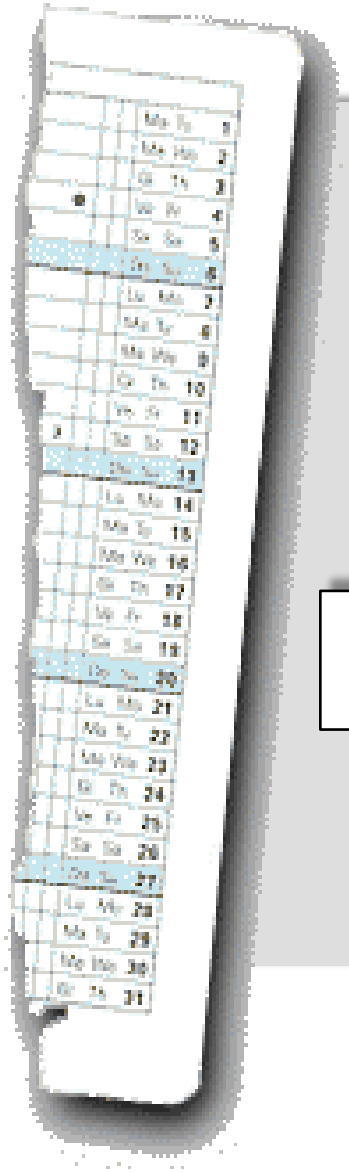
Ganzheitliches BPM

Business BPM World | **Technology BPM World**

BPM ganzheitlich und durchgängig bezogen auf

- Business und Technology BPM
- IT, BPM und Anwender
- Strategie und BPM
- Projektmanagement, Prozessmanagement, Wissensmanagement
- Prozess-Entwicklung, Training, Anwendung, Optimierung
- …

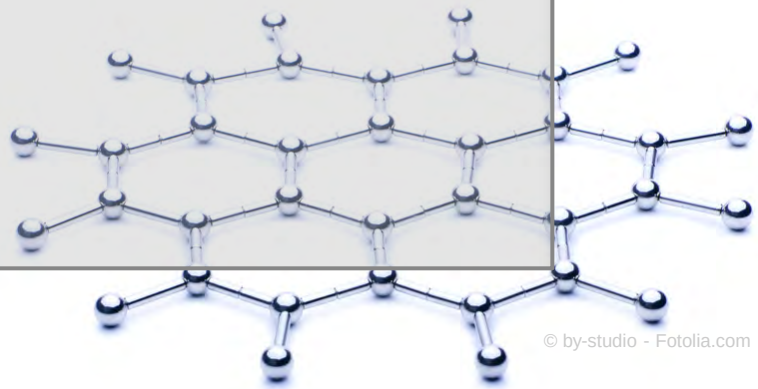
Inhalt



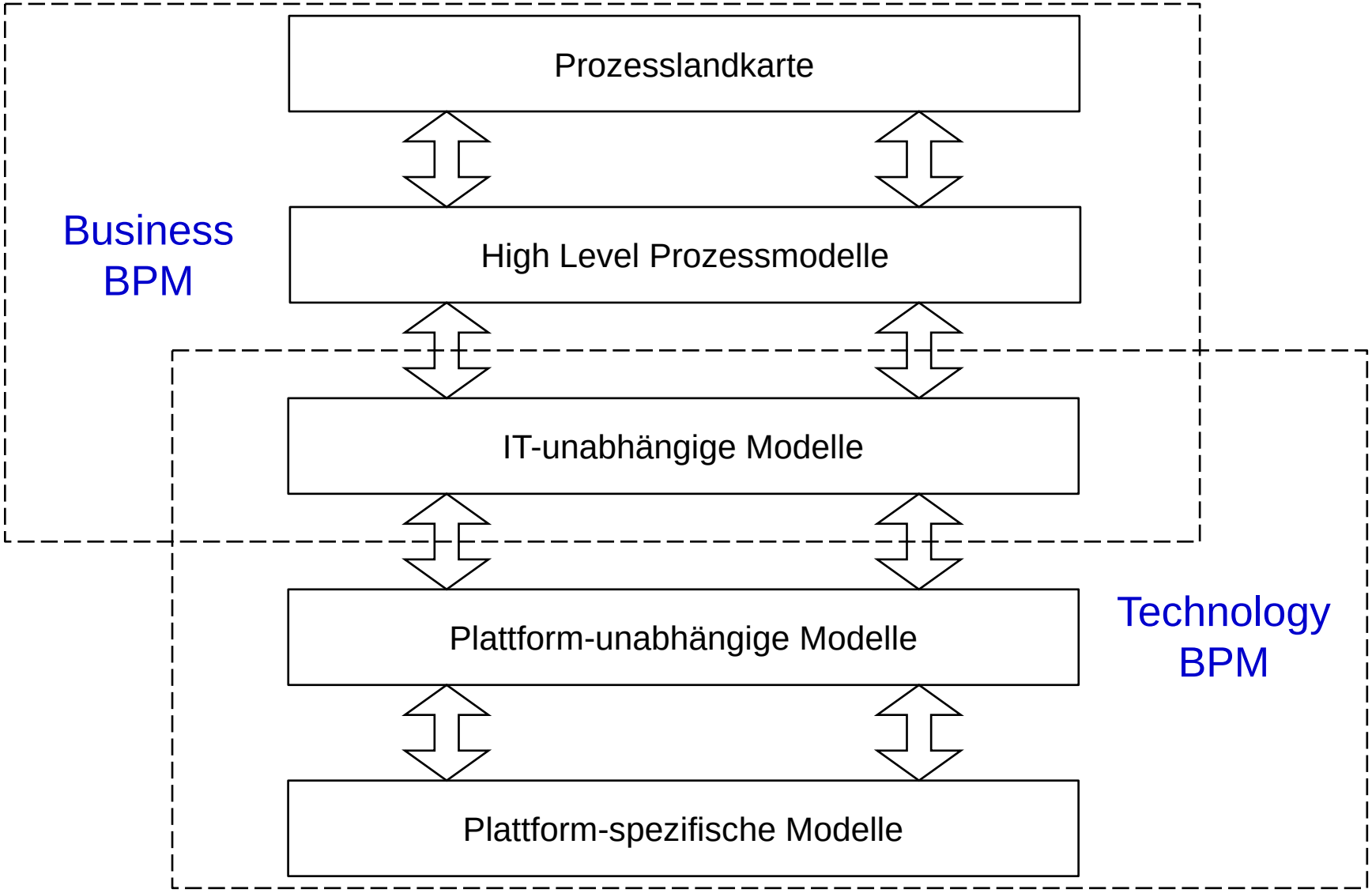
- BPM-Erfolge
- BPM-Erfolgshinweise
- Warum das nicht genug ist
- **Impulse für das BPM**

Ganzheitliches BPM

- **Methoden**
- Strukturen
- Menschen
- Arbeitsorganisation
- Zusammenspiel von Projekt, Prozess, Wissen

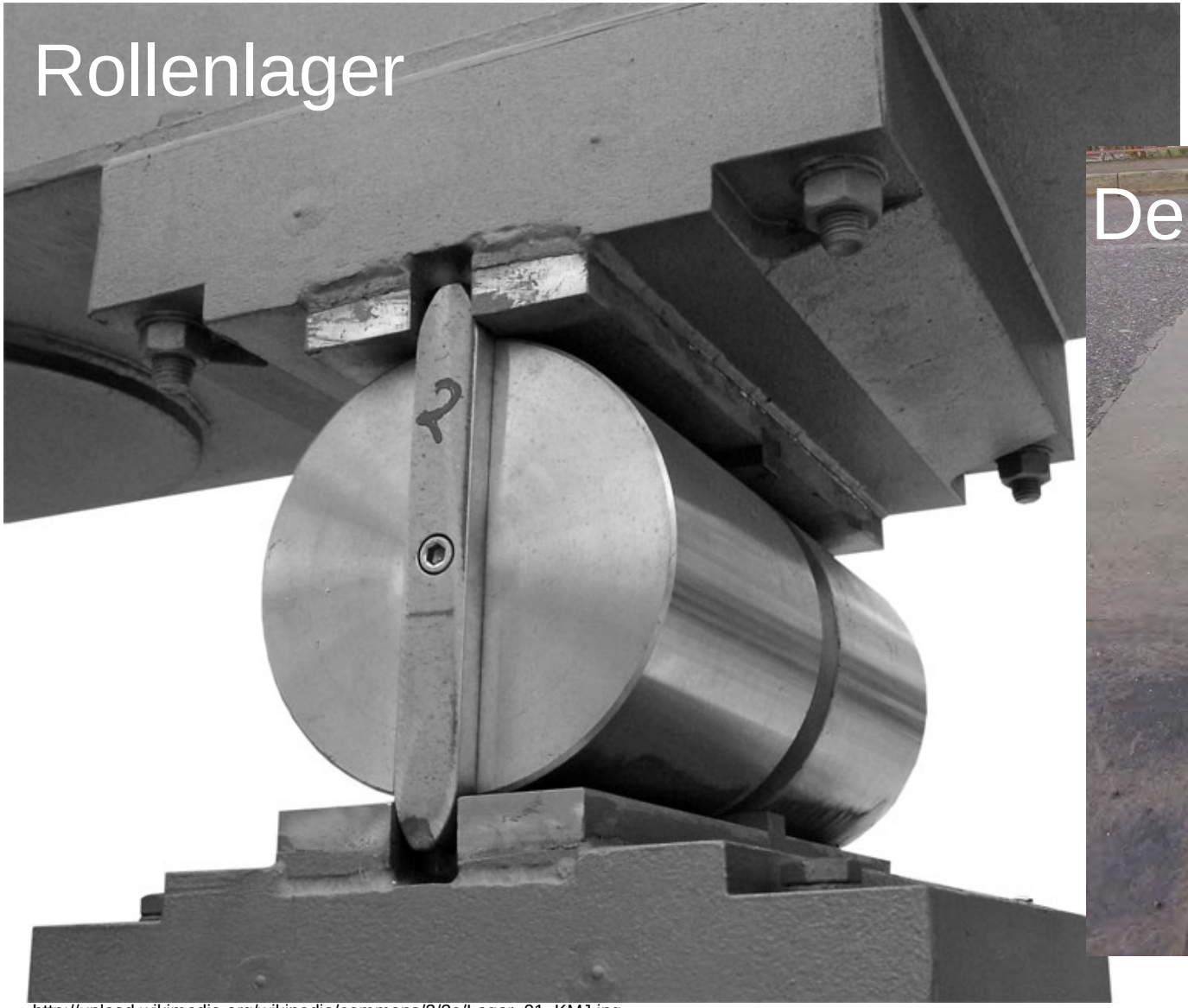


Modellierungsebenen (Technologie + Business)



Lose Kopplung – Lernen vom Straßenbau

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

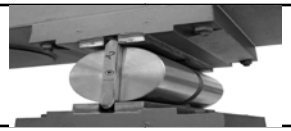
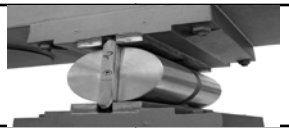


http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

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

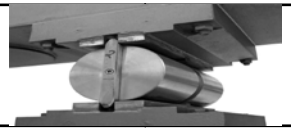
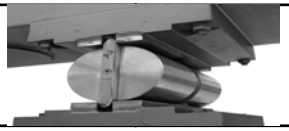
Lose Kopplung

Prozesslandkarte

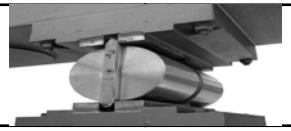
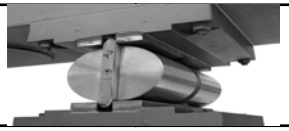



High Level Prozessmodelle

Computation Independent Model (CIM)

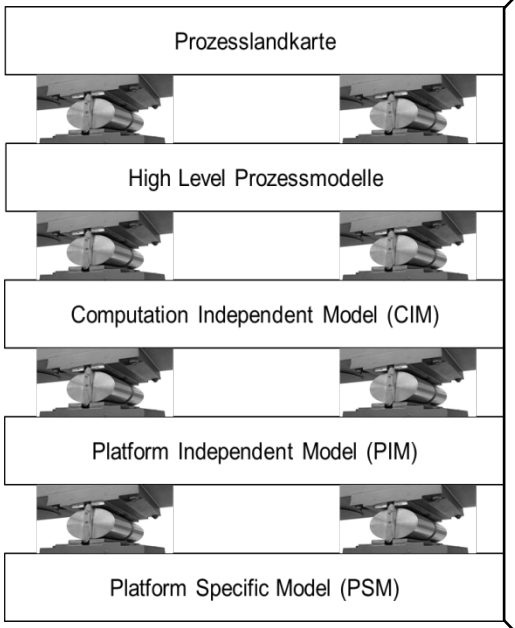
Platform Independent Model (PIM)

Platform Specific Model (PSM)

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

Beispiele für lose Kopplung im BPM

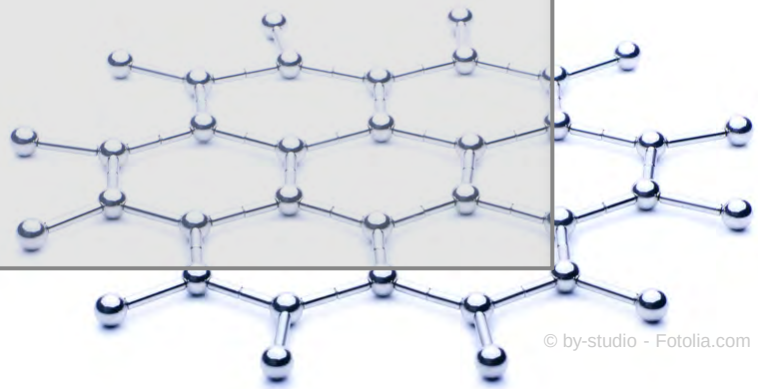


- Ownership/Entrepreneurship
- Flexible Dokumentation (Wikis, Workspaces, Pointers to Documents, Pointers to people)
- Communities
- Gemeinsame Ziele
- Talk more, write less, but write if you have to

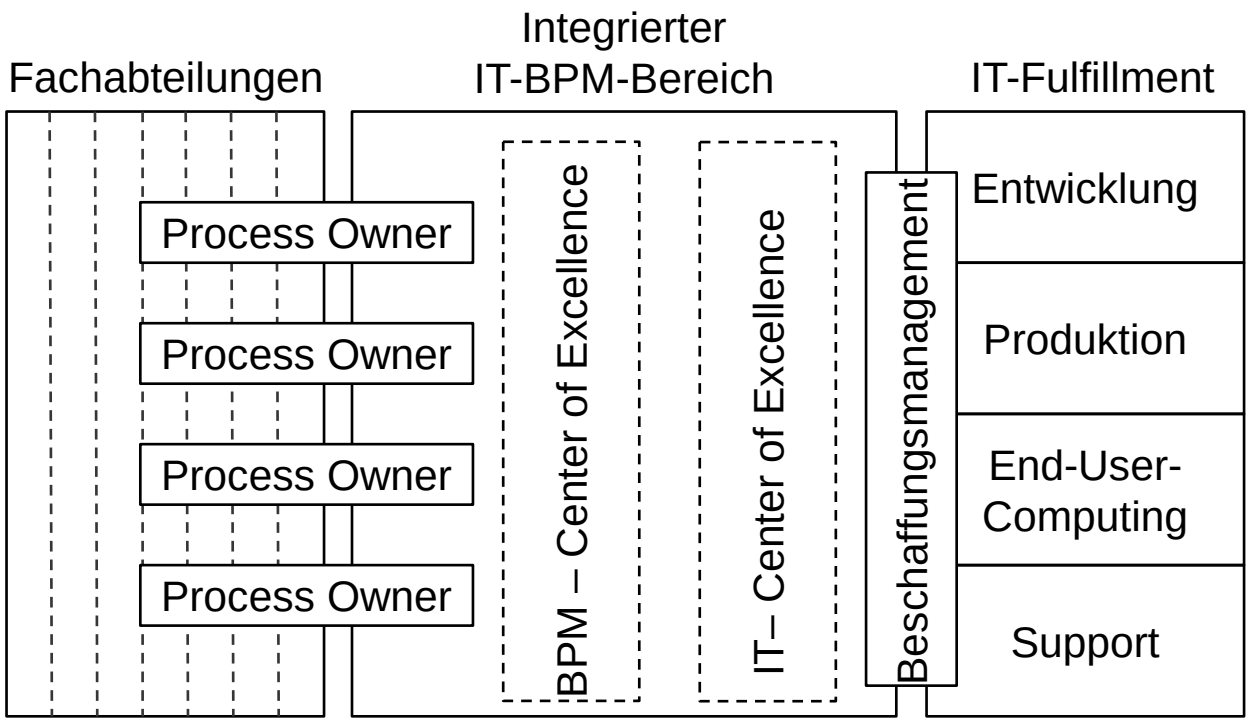
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg

Ganzheitliches BPM

- Methoden
- **Strukturen**
- Menschen
- Arbeitsorganisation
- Zusammenspiel von Projekt, Prozess, Wissen



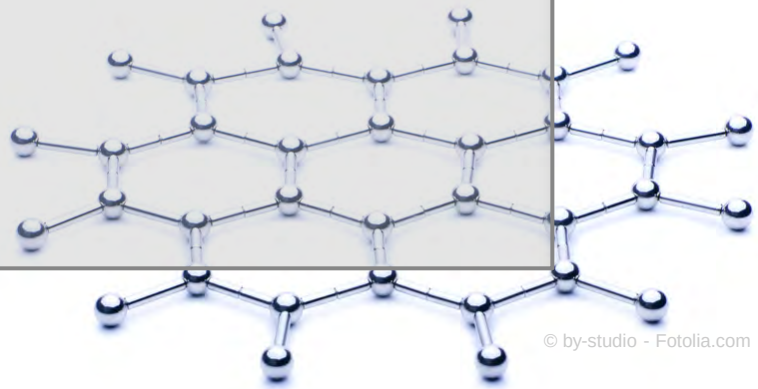
Organisationsstrukturen für ganzheitliches BPM



Quelle: Komus in Komus (Hrsg): BPM Best Practice, Springer-Verlag 2011

Ganzheitliches BPM

- Methoden
- Strukturen
- **Menschen**
- Arbeitsorganisation
- Zusammenspiel von Projekt, Prozess, Wissen



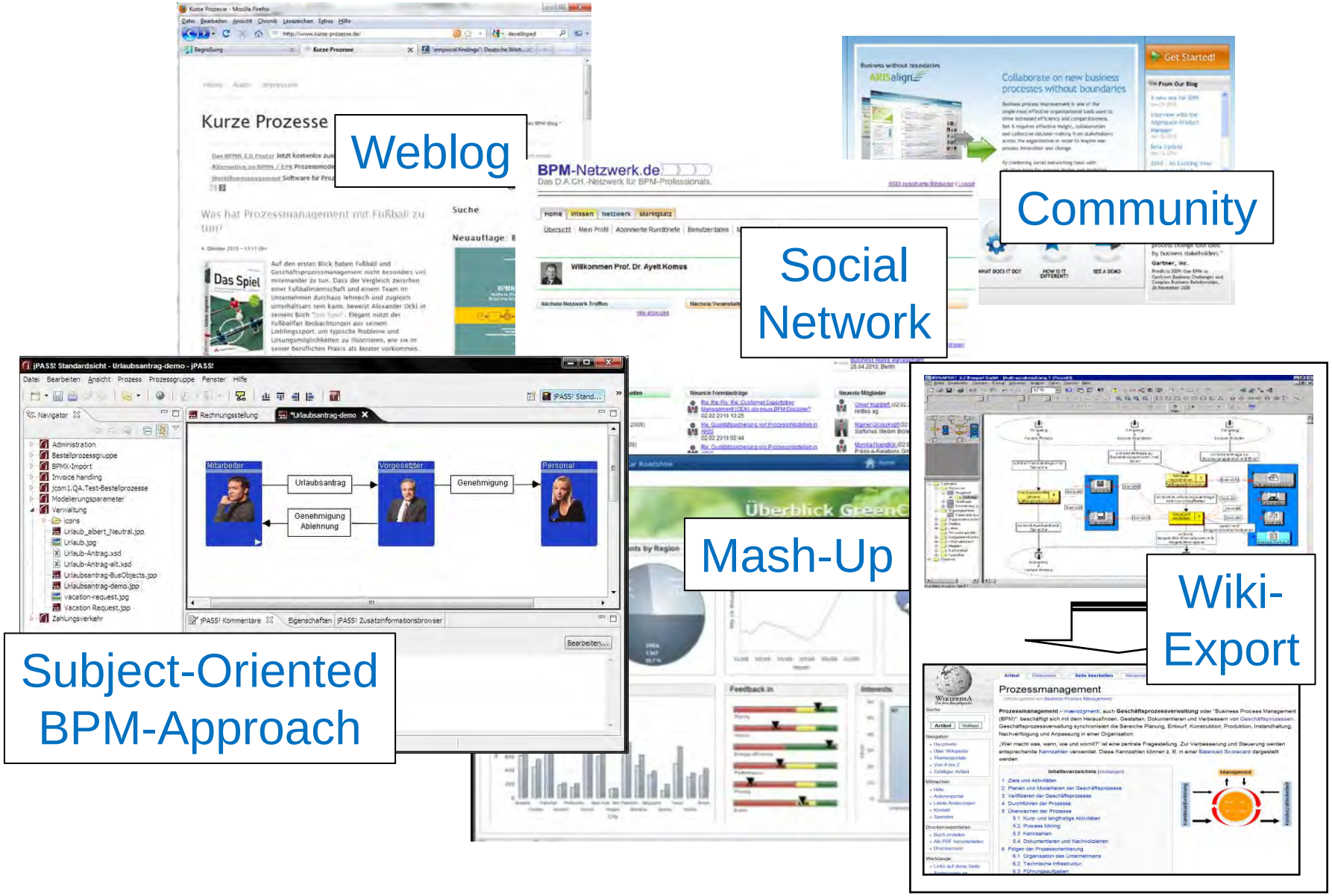
Menschen im ganzheitlichen BPM

- Von Social Media lernen
- Leadership
- Training
- Culture
- Incentivierungs-System

© Paul Moore – fotolia.com

Social Media (Web 2.0) im BPM

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch



Open Processes – Supplier Management (1/2)

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch

Beitrag | Bearbeiten | Anhänge (1) | Tools | Historie | Diskussion | Verwalten

Supplier Pre-Selection

Erstellt am 28. September 2010 um 18:47 von
Letzte Änderung am 10. August 2011 um 12:09 von
(Änderungen anzeigen - Unterseiten anzeigen)

Die **Supplier Pre-Selection** beschreibt das Vorgehen zur Identifizierung von geeigneten Suppliern. Grundlage sind Anforderungen aus dem Projekt- oder Bestandsgeschäft bzw. Vorgaben des Einkaufs. Für Anforderungen, die sich auf ein Gewerk beziehen, wird eine Longlist von allen Suppliern erstellt, welche für die Vergabe des Gewerks in Frage kommen. Die Longlist wird anhand eines Kriteriensets überprüft und daraus eine Shortlist abgeleitet.

Diese Seite gehört zum Kernprozess. Sie darf nur von WIKI Mastern geändert werden. Bitte nutzen Sie die Diskussionsseite für Ihr Feedback.

Story

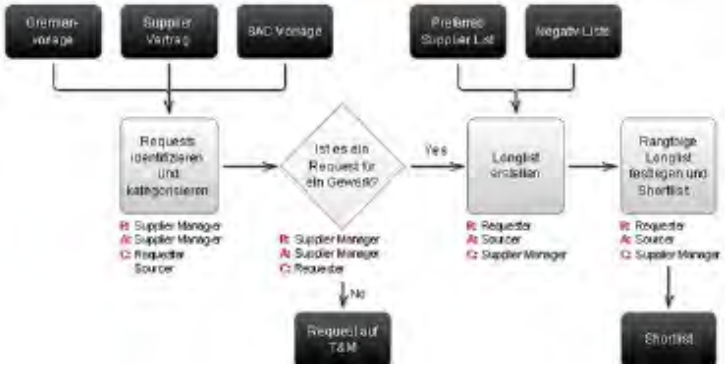
Als Supplier Manager möchte ich sicherstellen, dass alle Requests mit Supplier Bezug erfasst und für diese aus P&I- und Konzernsicht geeignete Supplier identifiziert werden.

Vorteile

- Transparenz über Anzahl und Art der Supplier
- Transparenz über Anzahl, Art, Umfang der Requests
- Vorauswahl von Suppliern in Abstimmung mit den Konzernvorgaben (Einkauf)
- Transparenz über Auswahl der Supplier durch standardisierten Kriterien
- Qualität der Auswahl der Supplier

Ablauf

Supplier Management >> Supplier Evaluation and Selection >> **Supplier Pre-Selection**



In diesem MyWiki suchen
Suchen Sie in "Supplier Management WIKI" nach Themen:
Suchbegriff ... | Suchen

Navigation

In diesem MyWiki navigieren

- Supplier
- Community
- Good Practice
- Hilfe & Kontakt
- Home
- Export

Good Practices Knowledge Base

Quelle: Lars Guillium & Andreas Apeldorn, Deutsche Telekom AG – Agile Competence Center , 31.1.2012, Berlin

Open Processes – Supplier Management (2/2)

Beitrag | Bearbeiten | Anhänge | Tools | Historie | Diskussion (1) | Verbreitern

Supplier Assessment aufsetzen

Erstellt am 19. Oktober 2010 um 15:53 von
Letzte Änderung am 25. Juli 2011 um 17:45 von
(Änderungen anzeigen - Unterseiten anzeigen)

Die Tätigkeit **Supplier Assessment aufsetzen** beschreibt die Aktivitäten zur Vorbereitung einer ex post Lieferantenbewertung, z.B. auf Basis der Ergebnisse eines Service Reviews, die im Service Review Protokoll dokumentiert sind. Die Durchführung eines Supplier Assessments wird mit dem jeweiligen Supplier Advisory Councils vereinbart. In diesem Zusammenhang werden auch die Bewertungskriterien und deren Gewichtung innerhalb des jeweiligen Supplier Advisory Councils abgestimmt. Des weiteren werden Personen, die die Bewertung durchführen identifiziert und festgelegt. Außerdem wird der Bewertungszeitraum (i.d.R. ein Jahr) sowie die Terminierung des Supplier Assessments bestimmt. Die Kommunikation sowie die frühzeitige Abstimmung mit dem Einkauf ist sicherzustellen.

Story

Als Supplier Manager möchte ich sicherstellen, dass die Kriterien zur Bewertung der P&I Preferred Supplier von allen Beteiligten getragen werden, damit eine hohe Akzeptanz der Bewertungsergebnisse erreicht wird.

Vorteile

- Transparente Vorgehensweise
- Abgestimmtes und vergleichbares Kriterien-Set
- Projekt- und bereichsübergreifende Kommunikation

Ablauf

Supplier Management >> Preferred Supplier Development >> Supplier Assessment >> **Supplier Assessment aufsetzen**

Arbeitsschritt	Responsible (Durchführung)	Accountable (Verantwortlich)	Consulted (Abstimmung)	Informed (Information)
Festlegung der Attribute innerhalb der vorgegebenen Bewertungskriterien Kommerziell, Qualität, Logistik, Strategie. Zu einem späteren Zeitpunkt werden auch die Kriterien Nachhaltigkeit und Key Financials berücksichtigt (aktuell noch nicht umsetzbar).	Supplier Manager	Supplier Manager	Requester, Produktmanager, Service Manager, Sourcer	
Festlegung Gewichtung zwischen den Bewertungskriterien	Supplier Manager	Supplier Manager	Requester, Produktmanager, Service Manager	

In diesem MyWiki suchen
Suchen Sie in "Supplier Management WIKI" nach Themen:
Suchbegriff ... Suchen

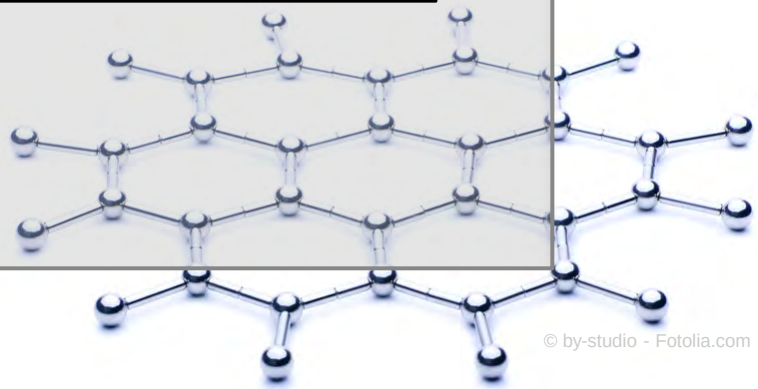
Navigation
In diesem MyWiki navigieren
- Supplier
- Community
- Good Practice
- Hilfe & Kontakt
- Home
- Export

Good Practices Knowledge Base

Quelle: Lars Guillium & Andreas Apeldorn, Deutsche Telekom AG – Agile Competence Center , 31.1.2012, Berlin

Ganzheitliches BPM

- Methoden
- Strukturen
- Menschen
- **Arbeitsorganisation**
- Zusammenspiel von Projekt, Prozess, Wissen



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…

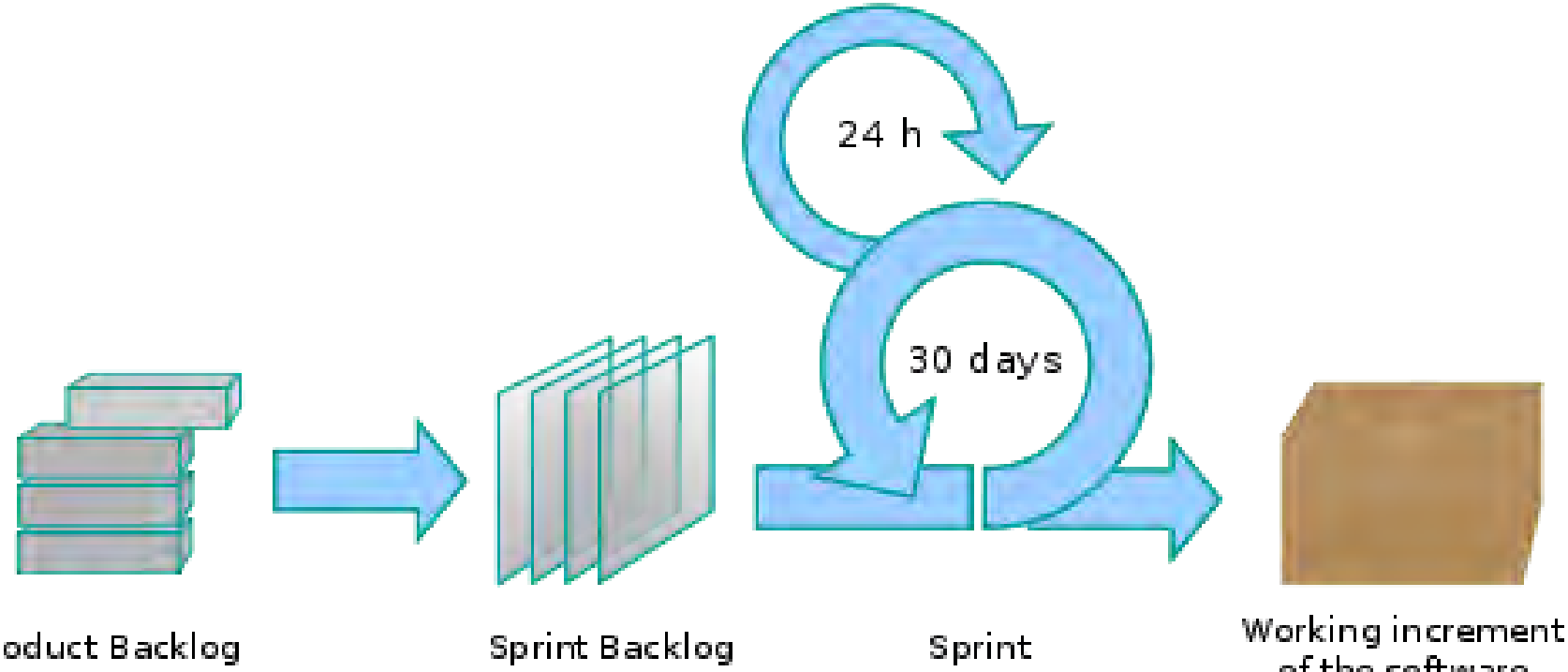
- Der Kunde entdeckt erst, was er will
- Der Entwickler entdeckt erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf

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

Quelle: Henrik Kniberg

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

Scrum



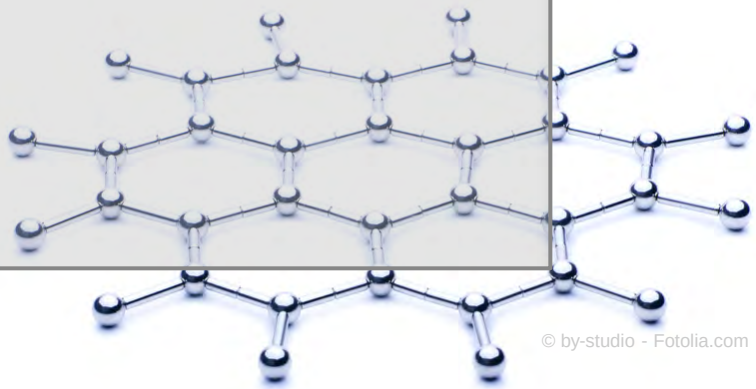
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

Agiles BPM

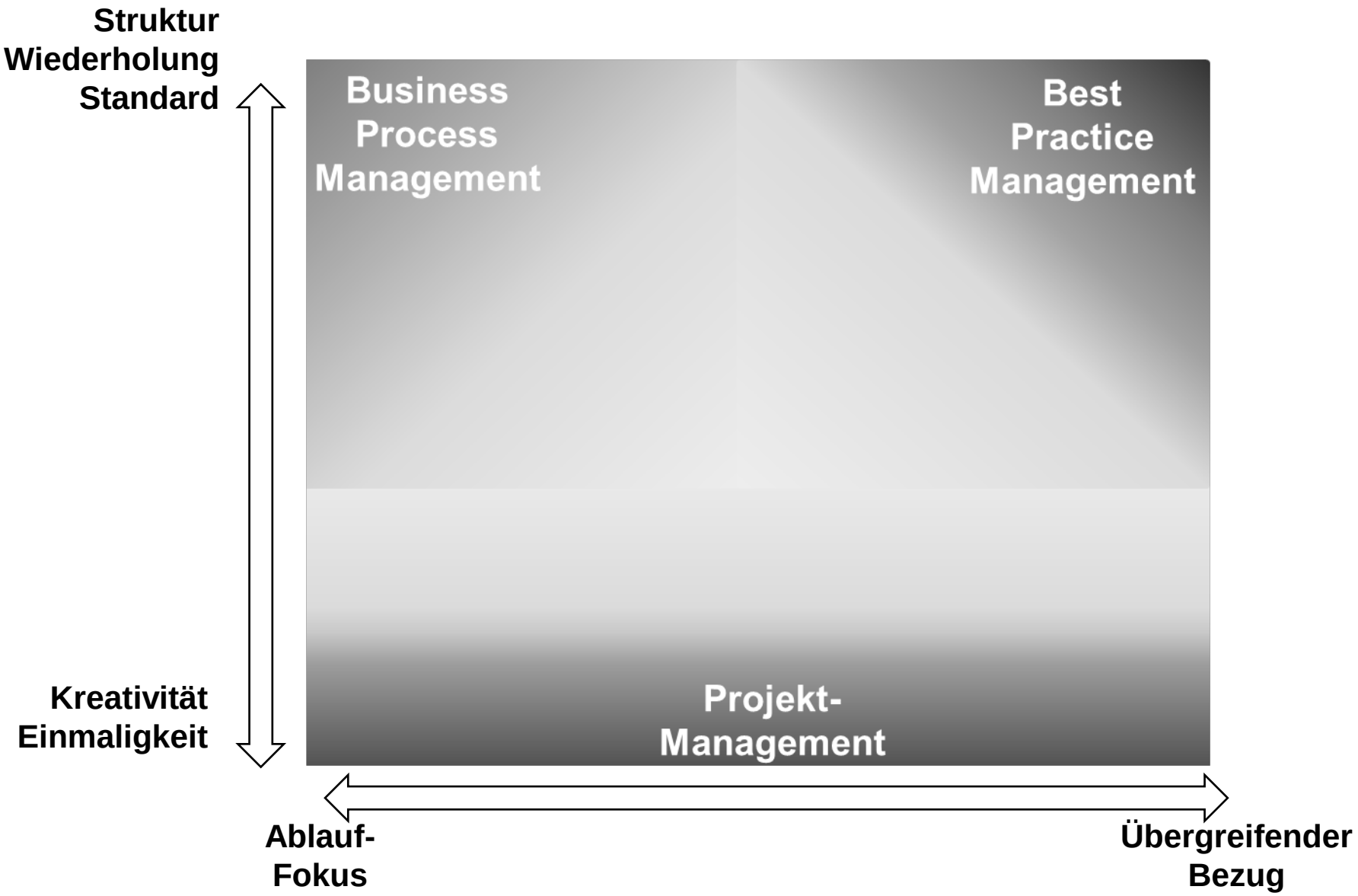
Von:		Zu:
Arbeit in Projekten	⇨	Kontinuierliche Entwicklung
Detaillierte Langfristplanung	⇨	Laufende Neuorientierung
Vorgehen in großen Schritten	⇨	Inkremente mit Nutzen
Zentrale Aufgabenverteilung	⇨	Selbstorganisation
Weisung	⇨	Eigenverantwortung / Ownership
Berichtswesen	⇨	Sichtbare Verbesserung

Ganzheitliches BPM

- Methoden
- Strukturen
- Menschen
- Arbeitsorganisation
- **Zusammenspiel von Projekt, Prozess, Wissen**



Auf dem Weg zu einem integrierten Ansatz



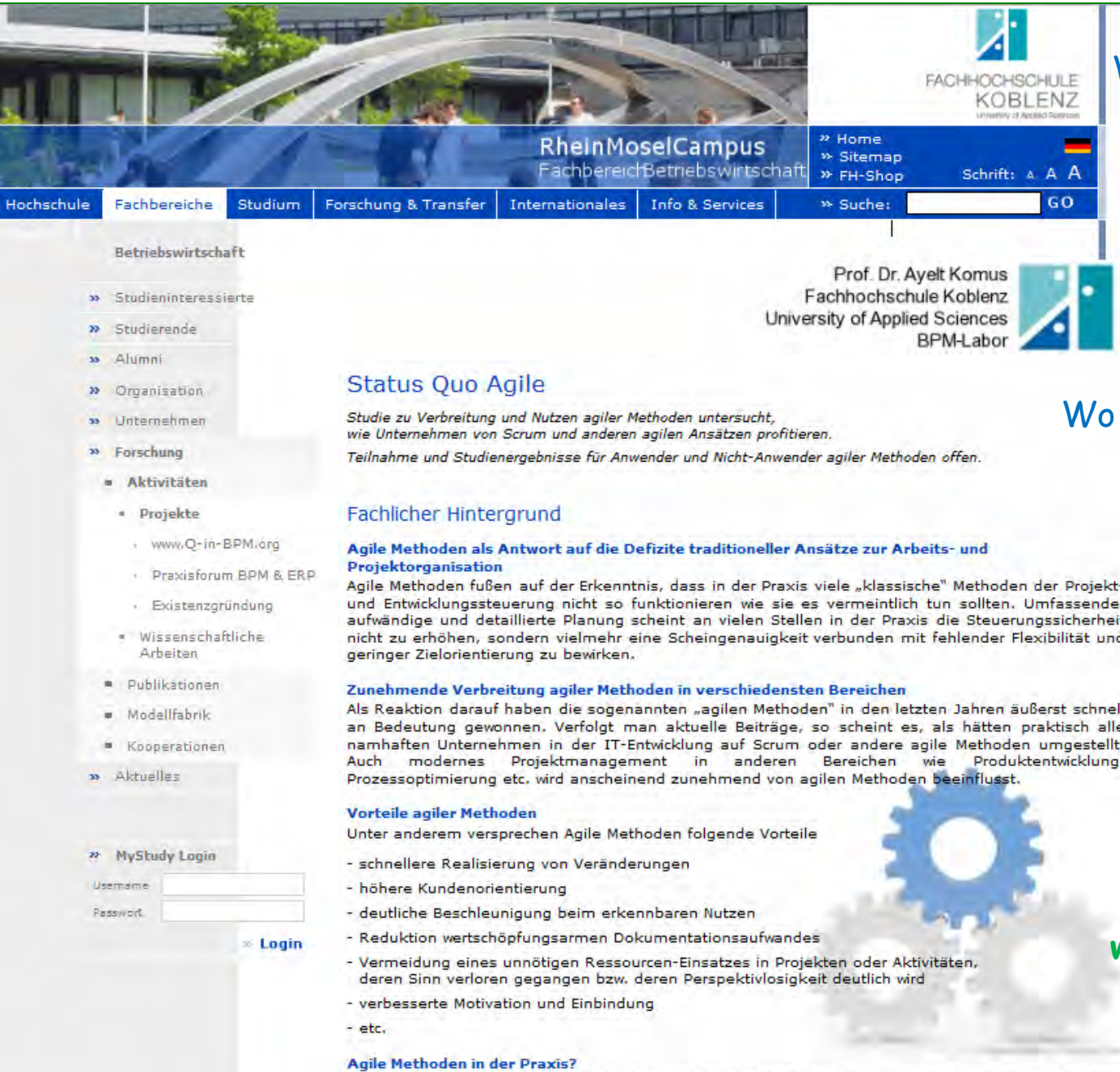
Stellen wir die richtigen Fragen?

Stellen wir die richtigen Fragen?

Zu oft		Zu selten
Hat das Management uns lieb?	⇨	Was bringt‘s? (konkret!)
Welche Methodik?	⇨	Geht‘s auch einfacher?
Haben wir alles bedacht?	⇨	Können wir das pflegen?
Befolgen auch alle unsere Prozesse?	⇨	Welche Vorteile bringt‘s dem Nutzer?
Haben wir in x Jahren die perfekte Lösung?	⇨	Was verbessert sich nächsten Monat?
…	⇨	…
BPM als Projekt	⇨	**BPM als Prozess**

Studie: Status Quo Agile

Prof. Dr. Ayelt **Komus**
Struktur • Technologie • Mensch



Wie wenden Unternehmen agile Methoden in der Praxis an?

Welche Vorteile werden mit agile Methoden realisiert?

Wo kommen Scrum und Co zum Einsatz?

Teilnahme für Anwender und Nicht-Anwender bis Ende Mai

Detaillierte Studienergebnisse und Bücher als Preise

www.Status-Quo-Agile.de

Weitere Informationen?

komus@fh-koblenz.de

www.komus.de

www.twitter.com/AyeltKomus

Prof. Dr. Ayelt Komus

- **Profil**
  - Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
  - Langjährige Praxiserfahrung als Berater für SAP und BPM
  - Leiter des BPM-Labors
  - Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
  - Wiss. Leiter Rechenzentren der FH Koblenz
  - Mitinitiator „Praxisforum BPM & ERP“
  - Moderator der „Open Processes“-Gruppe
  - Certified Scrum Master

- **Aktuelle Schwerpunkte**
  - Empirie des Prozessmanagements
  - BPM-Erfolgsfaktoren:
    Best Practice-Muster, Organisation des BPM,
    Selbstorganisation, Lose Kopplung,
    Social Media, 6 Sigma, Agile Methoden, Scrum,
    Kanban

Foto: N. Bothur

Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge… unter www.komus.de

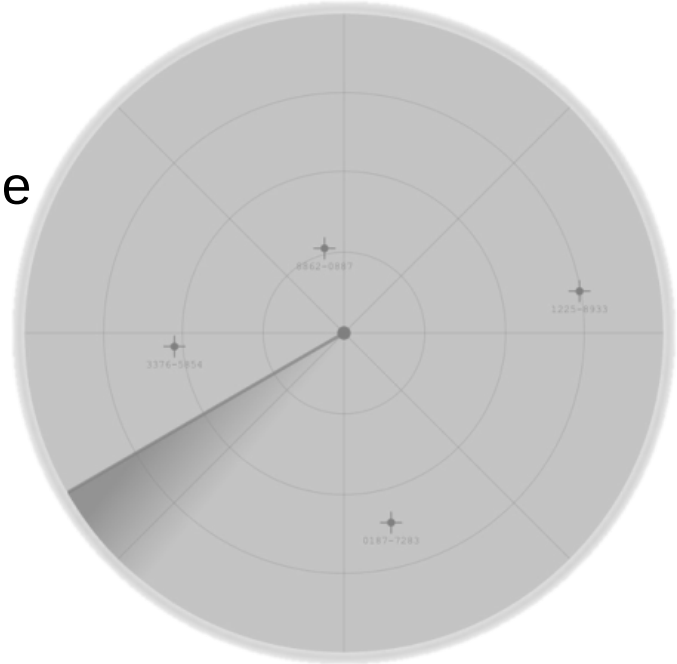
IT-Radar für BPM&ERP

- **Halbjährlicher Abgleich aktueller und zukünftiger Trends zu**
  - Business Process Management
  - Enterprise Resource Planning

- **Gliederung**
  - Anwender, Anbieter und Wissenschaft
  - Führungskräfte und Fachverantwortliche

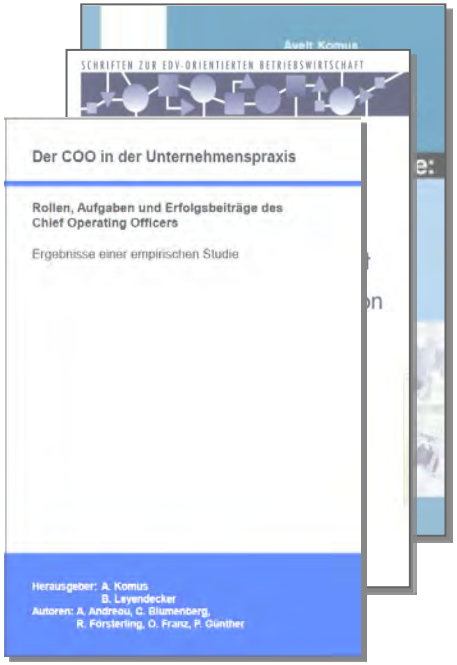
- **1. Erhebungszyklus > 150 Teilnehmer**

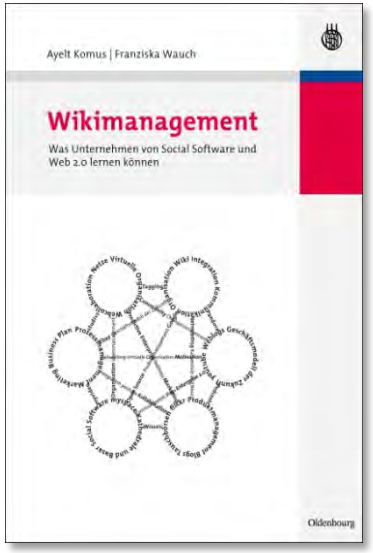
- **Nächste Erhebung**
  Oktober 2012 www.it-radar.info



© WoGi - fotolia

Buch-Veröffentlichungen mit BPM-Bezug





Was kann BPM von den Erfolgsfaktoren von Wikipedia und anderen 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.

Open Processes:

Social and Agile BPM in der Praxis

(t.b.p. in Q4 2012)

Wie funktioniert BPM mit agilen Methoden und Social Media in der Praxis? (mit A. Apeldorn und L. Guillium, Head of Agile Competence Center, Deutsche Telekom)

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

FRAGEN?

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

Fragen?

Anregungen?

BPM–LABOR

www.komus.de
www.bpmerp.de
www.it-radar.de

Kontakt:

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