BPM Best Practice

- Was können Unternehmen von Best Practices lernen

BPM Club OWL

Gütersloh, 18.10.2011

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

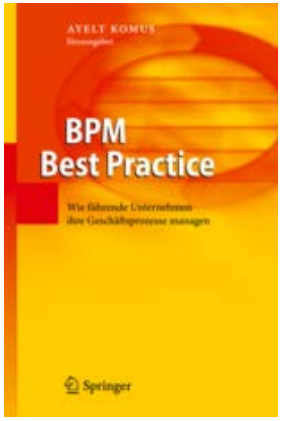
Fachhochschule
Koblenz
University of Applied Sciences

Wie geht gutes BPM?

BPM-Labor - Forschungsthemen

Studie: Qualität im BPM

Praxis-forum BPM&ERP



BPM*

STATUS QUO

BEST PRACTICE

BPM-Check

(Lernendes Online-Reifegrad-Modell)

BPM-Best Practice

(Experten-gespräche mit BPM-Best Practices)

BPM und Six Sigma

(Studie)

BPM-Umfrage (Studie)

COO-Studie

Wikimanagement

BPM-Expertise

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

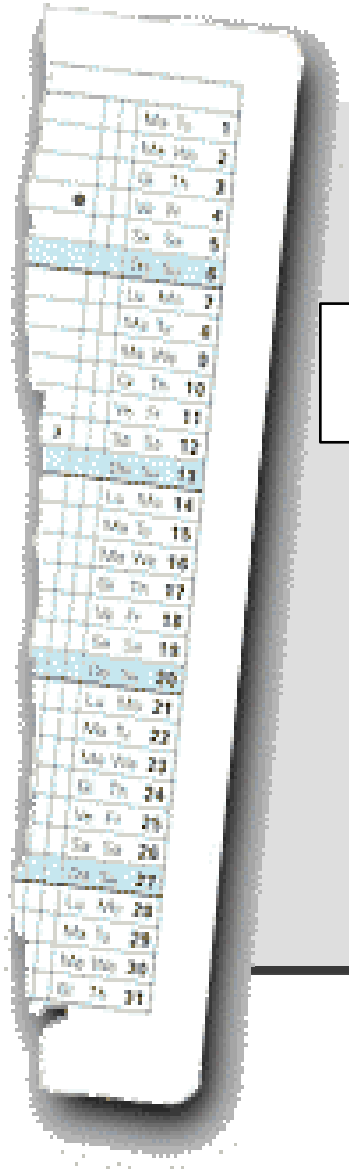
Modellfabrik Koblenz

MODELLFABRIK KOBLENZ
Fachbereich Betriebswirtschaft

- **Modellunternehmen ‚OptiTruck' mit *anfassbaren Produkten***
- ***Flexible Fertigung* von 4 unterschiedlichen LKW auf Basis zweier Plattformen**
- **Beschaffung, Logistik, Produktion, Prozessmanagement, IT, Collaboration**

FACHHOCHSCHULE KOBLENZ
University of Applied Sciences

Inhalt

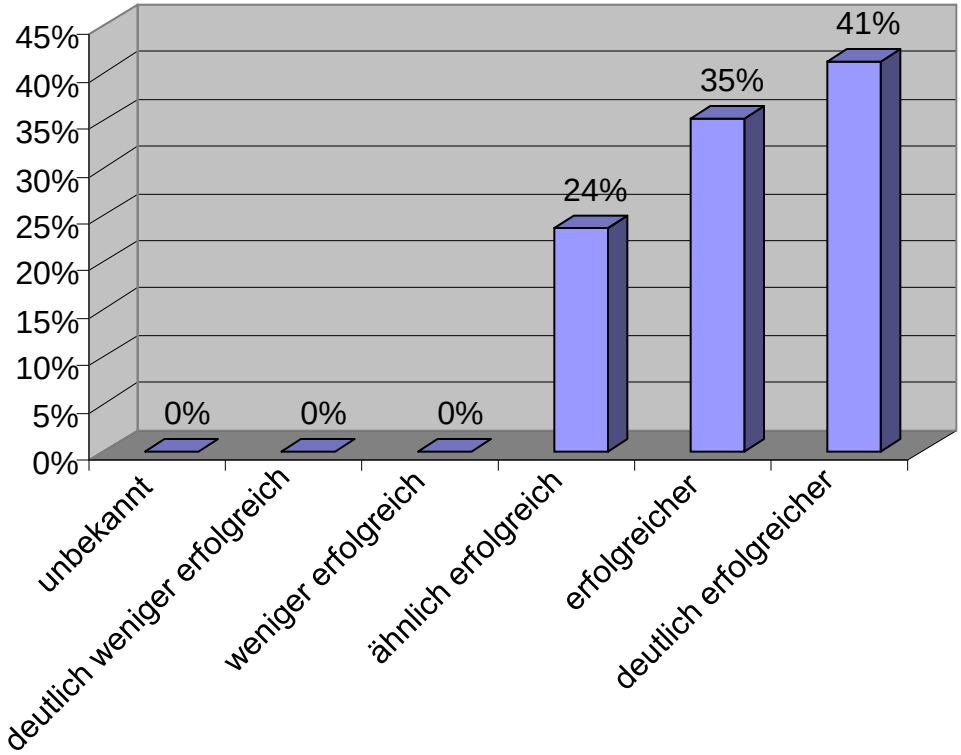


- **BPM Erfolge**
- BPM Best Practice-Hinweise
- Blick über den Tellerrand

Lohnt sich BPM? – BPM Best Practice-Studie

BPM und Unternehmenserfolg gehen miteinander einher!

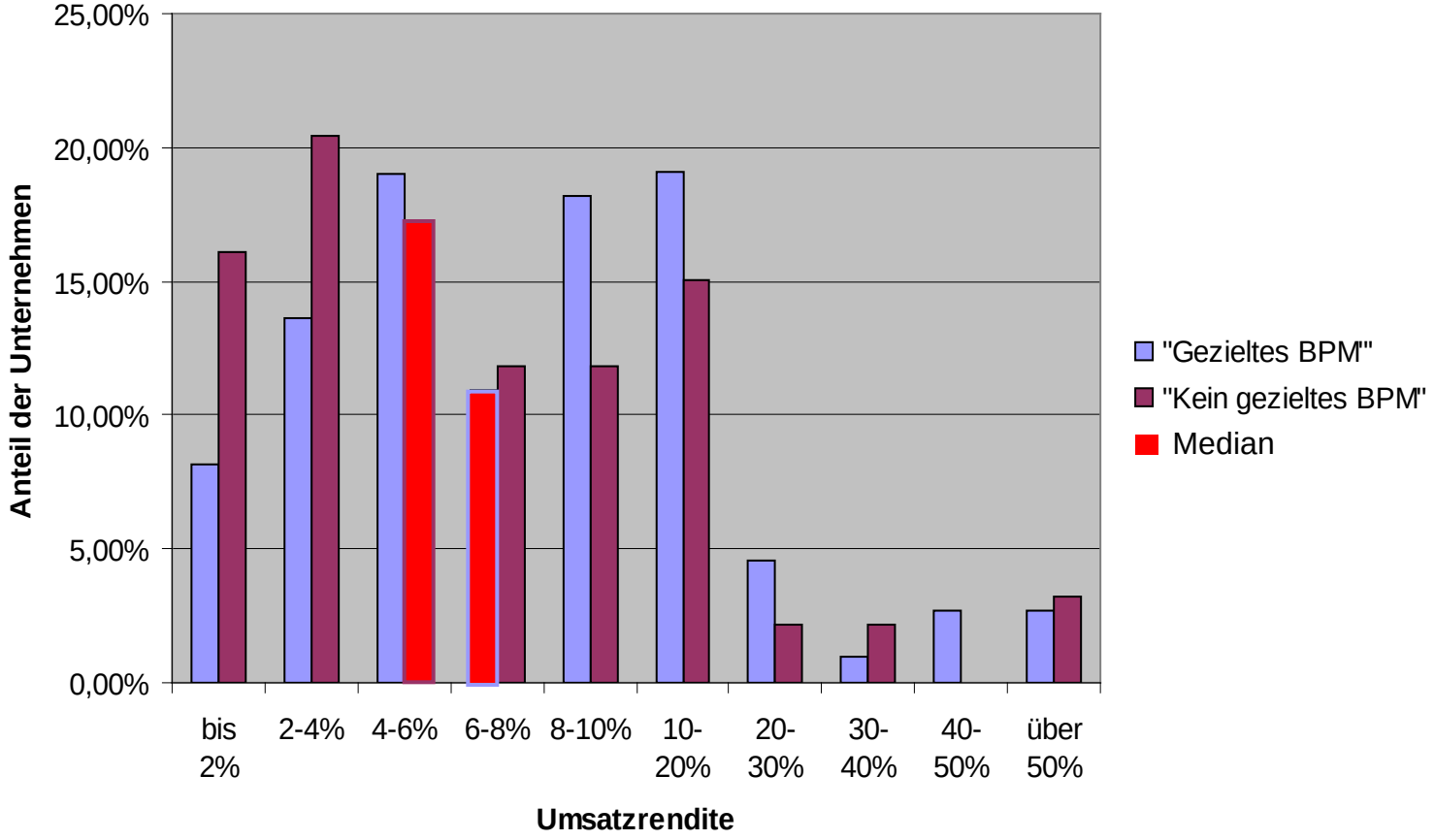
Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren
im Vergleich zur Branche



82% ‚wissen' oder ‚vermuten', dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

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

Allg. Erkenntnisse BPM Best Practice-Gespräche

BPM-Entwicklungspfade

- Über die Hälfte betreiben BPM seit über 10 Jahren
- Aber die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren Ihren BPM-Ansatz grundlegend neu definiert oder verändert
- Die meisten Unternehmen sehen ihren aktuellen BPM-Status als Zwischenstand

BPM-Zufriedenheit

- *Begeisterung* bei erfolgreichen BPMS-Anwendern
- Sehr positive, aber eher *arbeitsame* bei BPMA-Anwendern

Quelle Bild: **http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cross_Roads_-_geograph.org.uk_-_218337.jpg**

Best Practice: Bayer Health Care

- **Ausgangssituation:**
  - Prozessdokumentation wg. SOX
  - > 100 Tochtergesellschaften
- **Ansatz:**

  Nach Wegfall von SOX-Pflicht: Nutzen aufrechterhalten
- **Schwerpunkt: Business BPM**
- **Nutzen:**
  - Aufbau Shared Service Center (Accounting, HR weltweit)
  - Konsolidierung regionaler Legacy-Systems (75 auf 1 SAP (2015)
  - Prozess-, system- und gesellschafts-übergreifende Sicht globale Geschäftsprozesse (5 Produkte, ca. 4,5 Mrd. € p.a.)
  - Umsetzung global gültiger Strategien der Einzelfunktion (F&A, Product Supply, Supply Chain Management, …)

Best Practice: Generali / Cosmos Direkt

- **Ausgangssituation:**
  - 60 Mio. Kunden
  - Hohe Relevanz von Prozess- u. IT-Performance
- **Ansatz:**

  Aufbau einer Methodik, die BPM und 6 Sigma integriert
- **Schwerpunkt: Business BPM**
- **Nutzen:**
  - 200 Projekte
  - 40 Mio. € Nutzen

Best Practice: Deutsche Bank

- **Ausgangssituation:**
  - 1.500 Geschäftsvorfälle
  - 100.000 Kundenaufträge täglich
- **Ansatz:**
  - Automatisierung
  - Standardisierung
  - Fläche vor Tiefe
- **Schwerpunkt: Technisches BPM**
- **Nutzen:**
  - Automatisierung
  - Transparenz
  - Qualitätssteigerung
  - Lasterverteilung
  - Wiederverwendbarkeit
  - Ortsunabhängigkeit

Best Practice: Lufthansa Miles & More

Kennzahlen	alt	neu
Maximale Laufzeit Posteingang bis Bearbeitungsbeginn	5 Arbeitstage	< 24 h
Zeitverlust durch Fehlleitungen	10 Arbeitstage	< 1 Arbeitstag
Ø-Zeit Archiv-Recherche	1 Tag	ca. 30 sec.

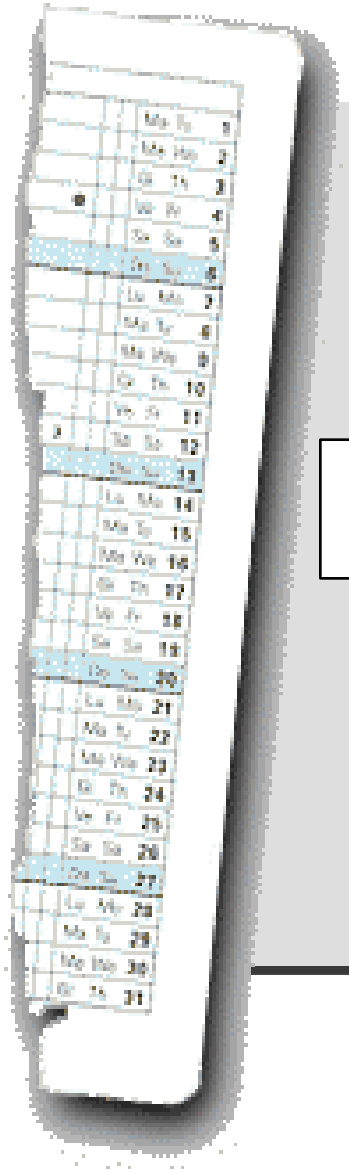
Features	alt	neu
Kundenkontakthistorie	Manuell	Online
Bearbeitungsstatus Fall	Nein	Ja, Online
Messung Service Levels	Manuell	Automatisch

Abb. 2 Features alt/neu

Miles & More
Lufthansa

Gesing et. al.: Prozessmanagement im weltweiten Kundenservice. In Komus (Hrsg.): BPM Best Practice – Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen. S. 159 und 160

Inhalt



- BPM Erfolge
- **BPM Best Practice-Hinweise**
- Blick über den Tellerrand

BPM Best Practice

Steuerung

Technologie

Struktur

Mensch

BPM Best Practice

Steuerung

Technologie

Struktur

Mensch

BPM-Strategie-Verzahnung

BPM Best Practice-Unternehmen richten zu 82%
BPM an Geschäftsfeld oder Unternehmensstrategie aus.

Aber nur 18%: ‚systematischer, dokumentierter Prozess.‘

65%: ‚impliziter‘ Prozess.

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

Differenzierung der Prozesse

- Erfolgreiche BPM-Unternehmen managen Ihre Geschäftsprozesse differenziert
  - 71% Auflistung von Prozessen, die besonders im Fokus stehen
  - 94% Prozesslandkarte mit Zuordnung zu Kategorien wie Kern-, Unterstützungsprozesse
  - **100%** Kernprozesse modelliert und verfügbar

Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Russian-Matroshka_no_bg.jpg

If you can‘t measure it, you can‘t …

Best Practice Unternehmen nutzen Prozesskennzahlen

- über 40%: für **einige** GP wurden Zielgrößen definiert bzw. Zielvorgaben definiert bzw. gemessen
- über 50%: **systematische** Definition von Zielgrößen, Zielvorgaben, Messung

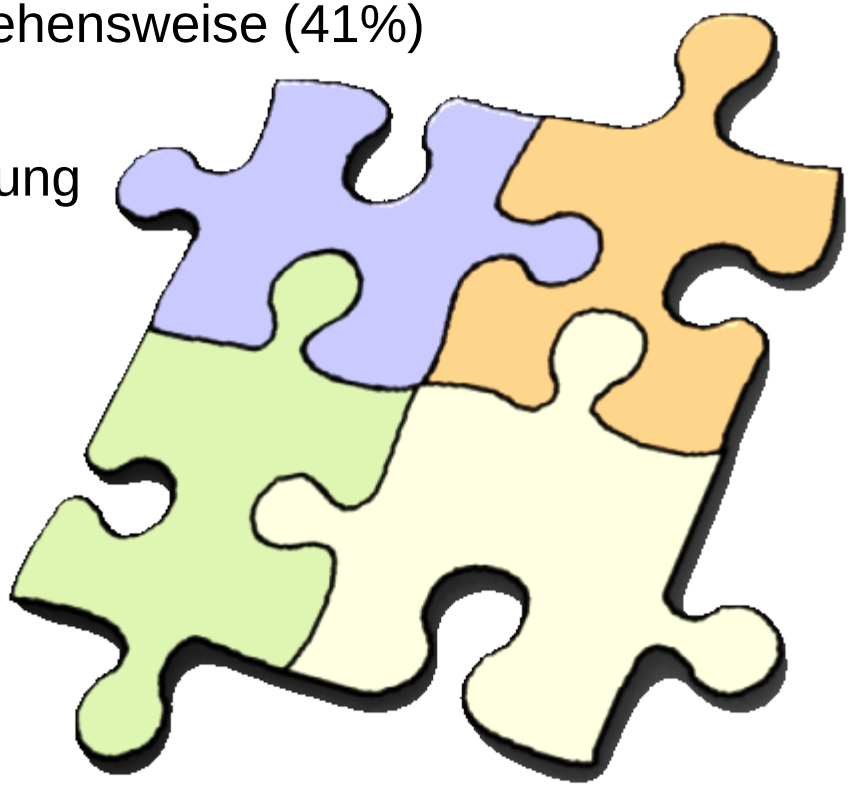
Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tape_measure_colored.jpeg

© Ayelt Komus

Methodenintegration

Uneinheitliche Vorgehensweise bei der Kombination von BPM mit anderen Methoden (Six Sigma, Lean Management, …)

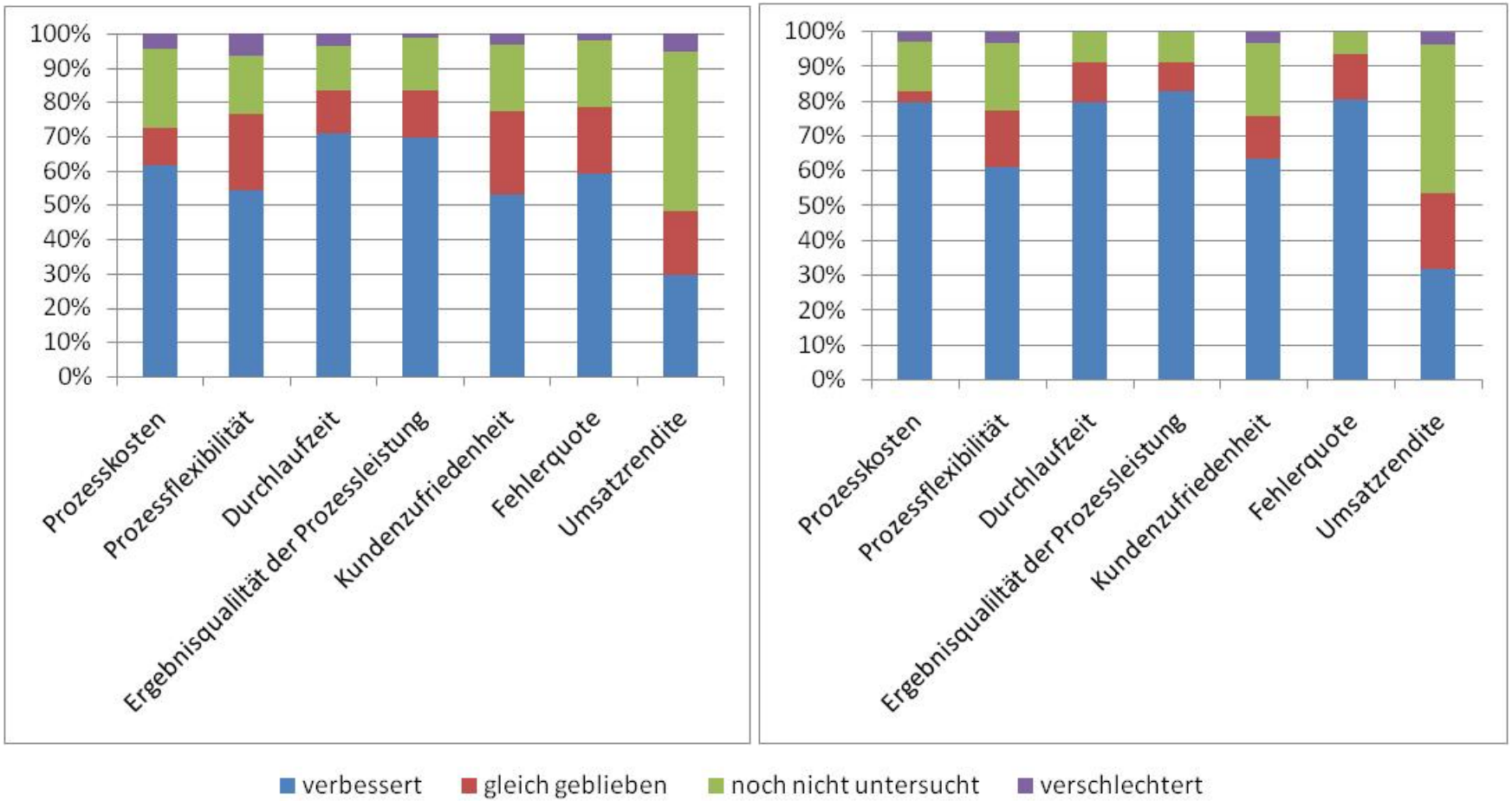
- Größte Gruppe: Fall-zu-Fall-Vorgehensweise (41%)
- Isolierter Einsatz: 24%
- Nur 18% systematische Verknüpfung



Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Jigsaw.png

Erfolgspotenziale Kombination

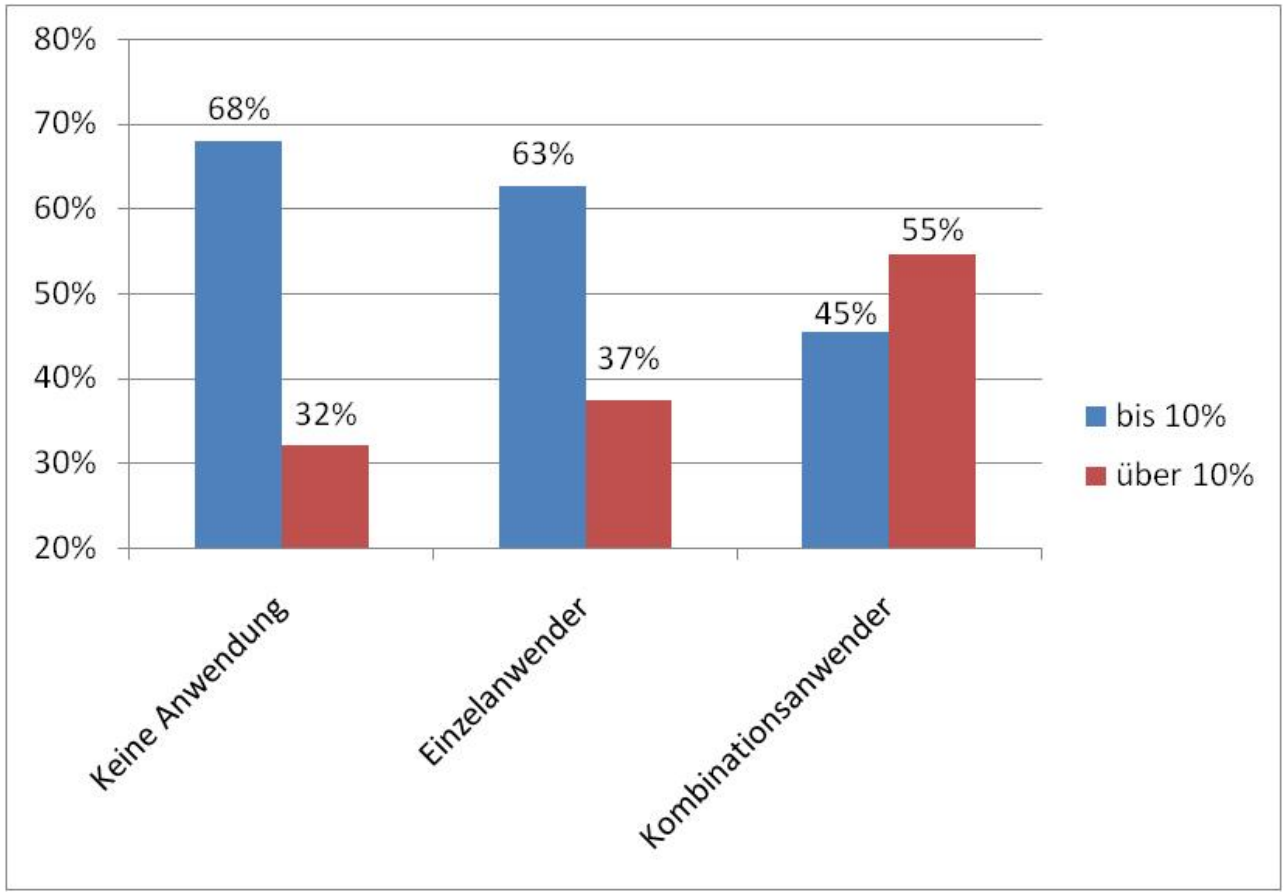
Six Sigma oder BPM – Six Sigma und BPM



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

Erfolgspotenziale Kombination BPM + 6-Sigma

Umsatzrendite



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

BPM Best Practice

Steuerung

Technologie

Struktur

Mensch

Durchgängiges Werkzeug

3/4 der Unternehmen geben an, dass ein einheitliches, allgemein verfügbares Tool für die Prozessmodellierung genutzt wird und Modelle in einer durchgängigen Architektur verknüpft sind.

Gespräche zeigen Einschränkungen, bspw.:

- Vielzahl von Datenbanken
- Geduldete Sonderlösungen
- Fehlende Verknüpfung BPMS/BPA
- Spezialtools für Publishing o.ä.

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

Verknüpfung IT-Systeme und Modelle

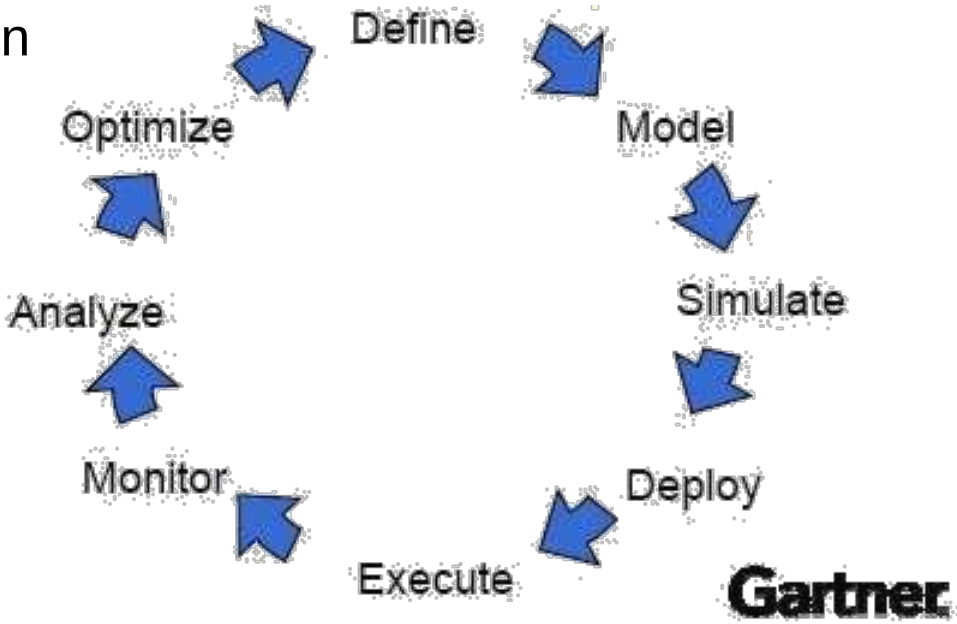
- 41% Verknüpfung von technisch-orientierten Modellen und fachlichen Modellen
- 25% Verknüpfung der operativen IT-Systeme selbst mit Modellen

ABER:

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

Überraschend geringe technische Verknüpfung zwischen IT-Systemen und Modellen

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

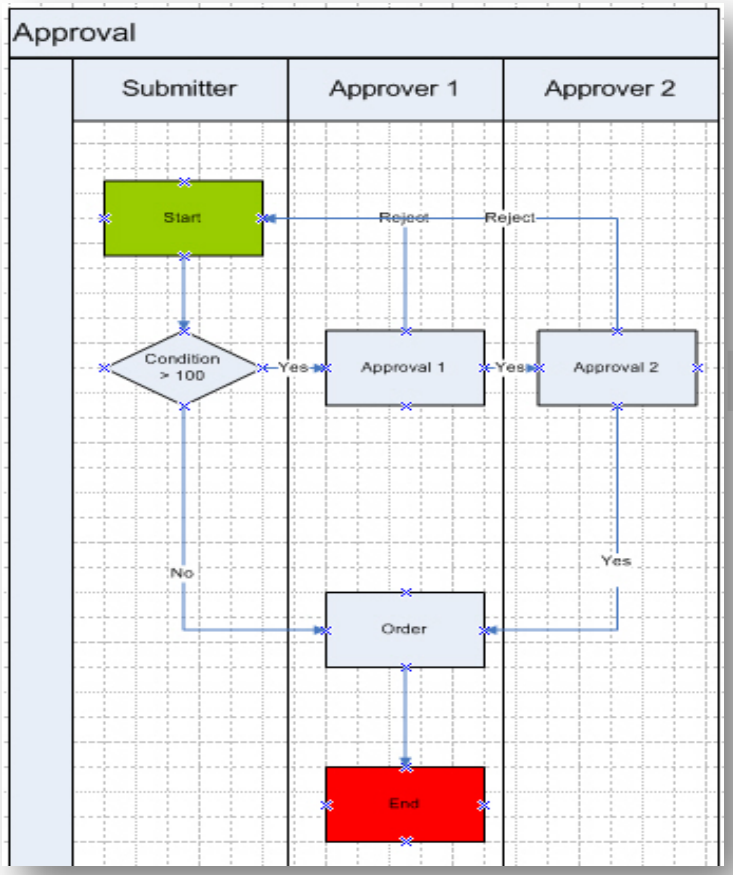


Businness Process Improvement Cycle nach Gartner

Modellierungserfordernisse – Fachkonzept - BPMS

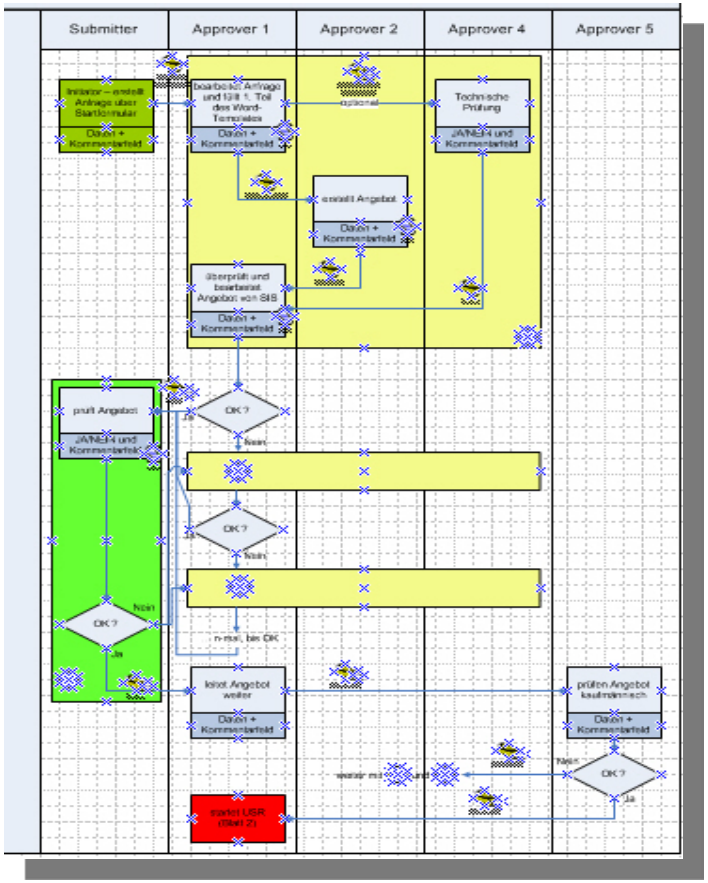
Vermeintliche Synergien zwischen fachlicher Modellierung und Umsetzung werden durch unterschiedliche Informationserfordernisse erschwert.

Erstgespräch



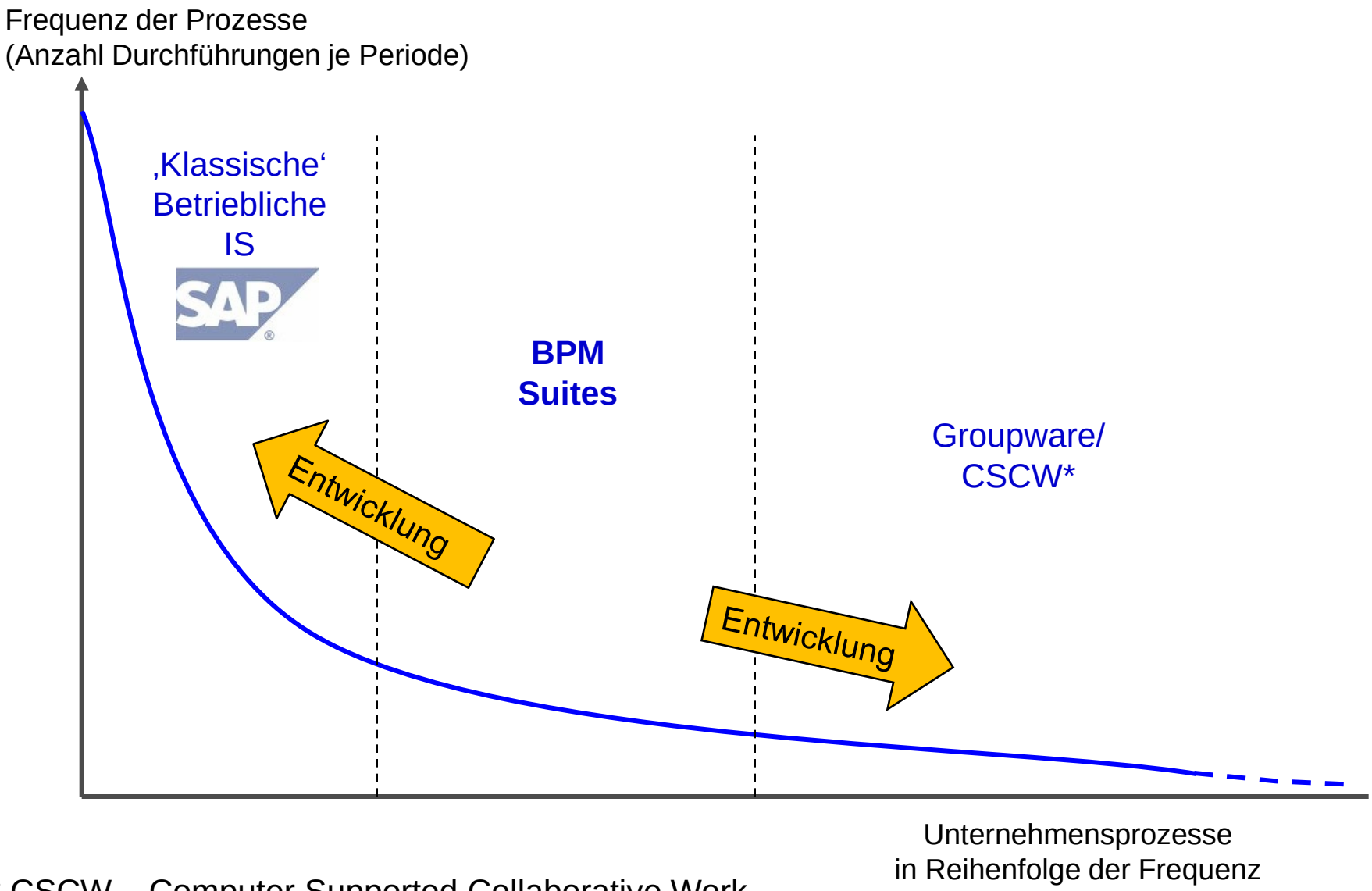
ZEIT

Vor elektronischer Implementierung



Graphiken: Mit freundlicher Genehmigung Siemens

BPMS als Bindeglied zum Long Tail



* CSCW – Computer Supported Collaborative Work

Entwicklung: Social BPM + Cloud BPM

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cumulus_clouds_in_fair_weather.jpeg

BPM Best Practice

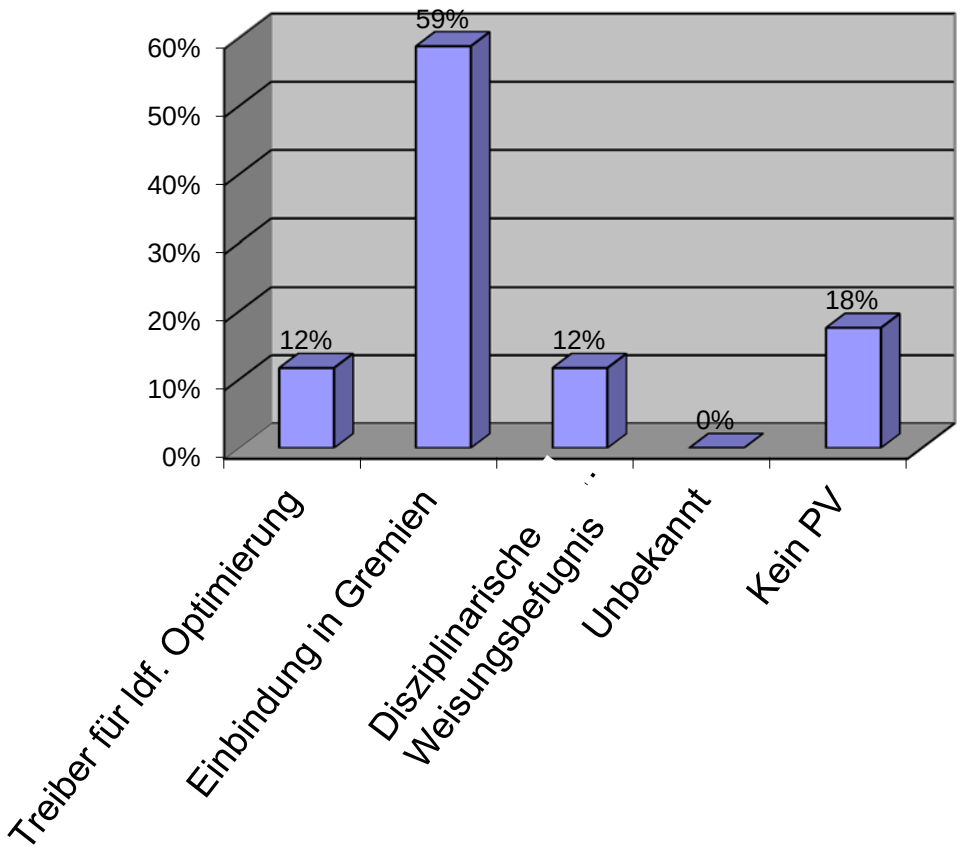
Steuerung

Technologie

Struktur

Mensch

Prozessverantwortliche (PV)



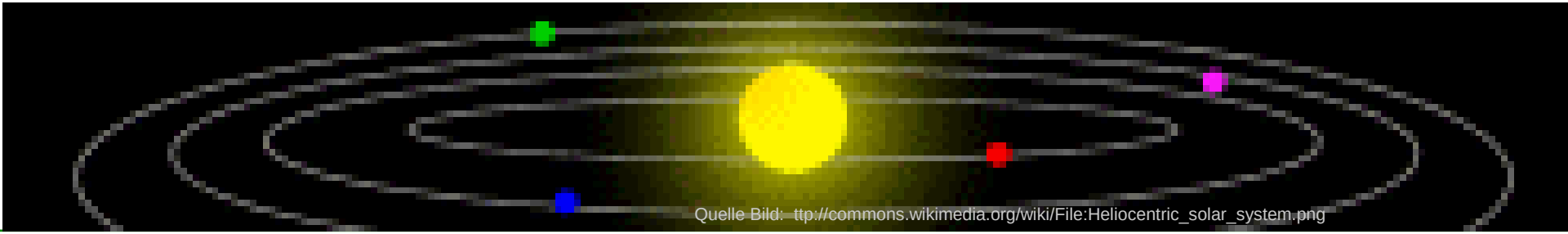
- PV weit verbreitet (82%)
- In über 50% Einbindung in Gremien und Entscheidungs-runden eingebunden
- Nur 12% mit disziplinarischer Weisungs-befugnis im relevanten Prozess

➔ **Pragmatische Kombination** mit ohnehin bestehenden Verantwortungsbereichen im jeweiligen Prozessbereich vorherrschend

➔ **Prozessorientierte Aufbauorganisation vor allem im Kleinen und im Großen (Sparten)**

Zentraler BPM-Bereich

- Zentrale BPM-Organisationseinheit in praktisch allen Unternehmen
- In keinem Fall war diese Organisationseinheit die vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen
- Typische Aufgaben:
  - Definition der Standards
  - zentrale BPM-Service-Stelle
  - QS-Aufgaben
  - Verantwortung für die BPM-Werkzeug-Infrastruktur



BPM Best Practice

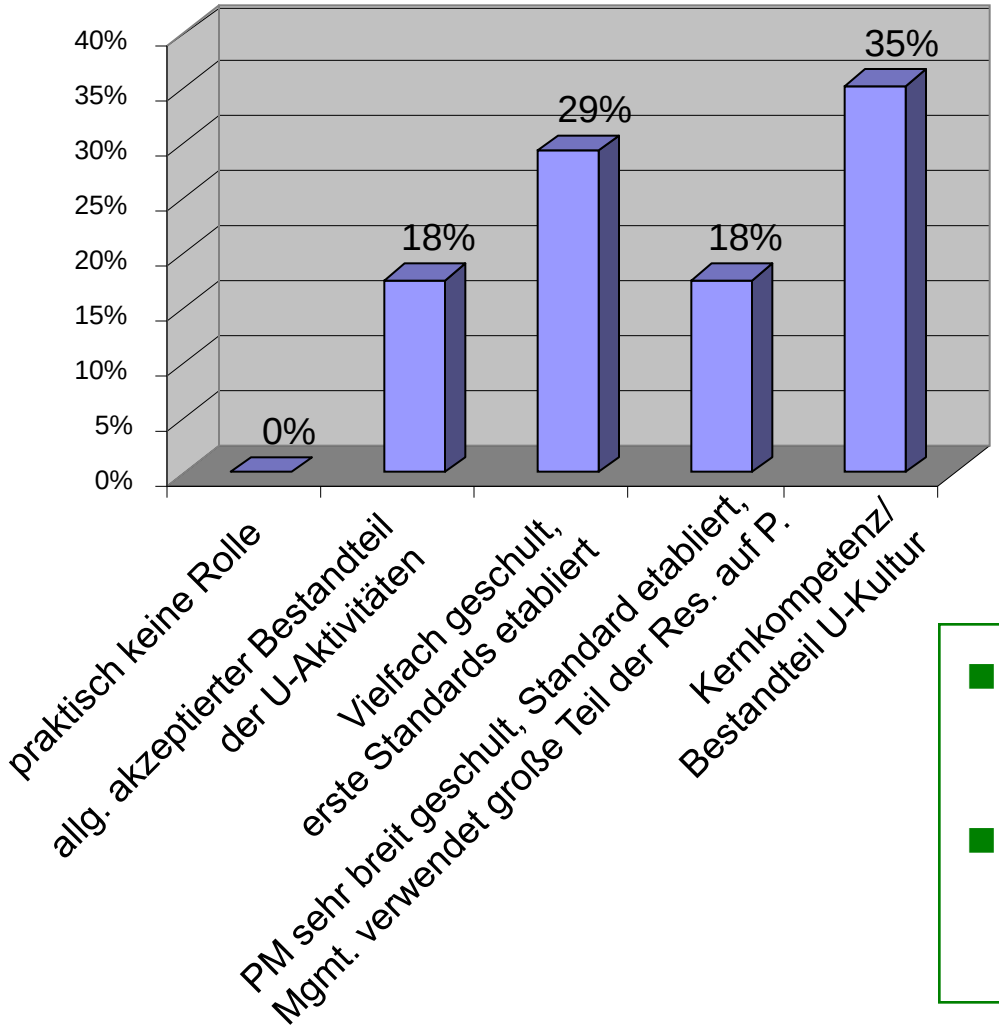
Steuerung

Technologie

Struktur

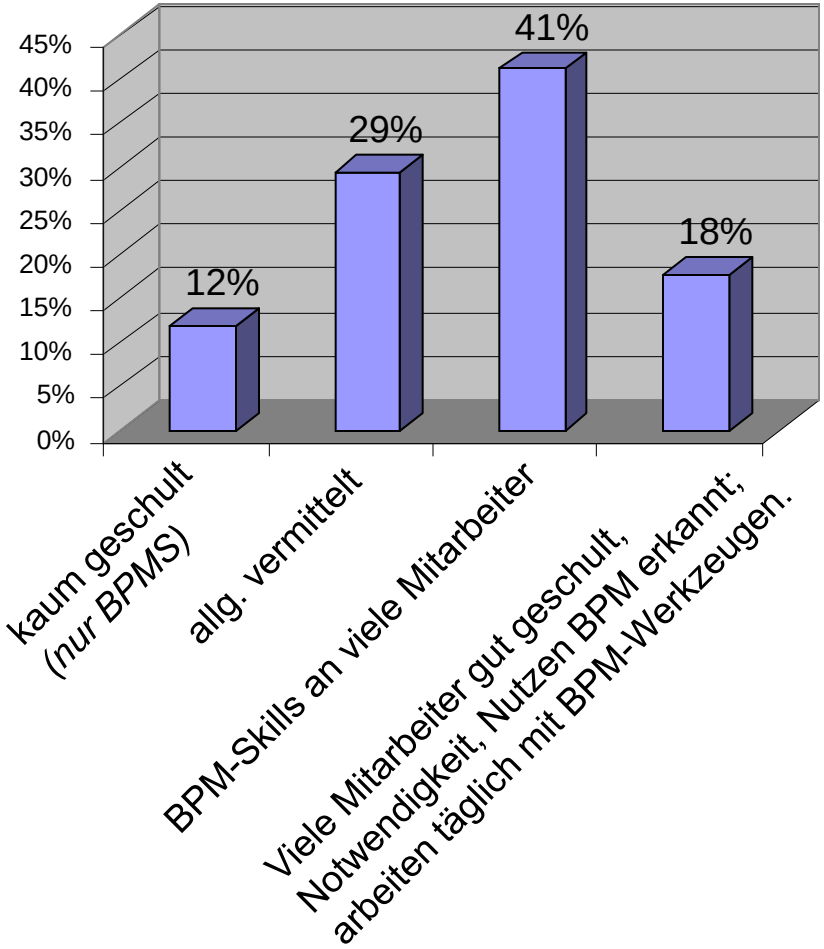
Mensch

Projektmanagement-Kompetenz



- 1/3 der Unternehmen sehen Projektmanagement als Kernkompetenz und Bestandteil der Unternehmenskultur
- BPM Best Practice Unternehmen investieren in Schulung und Methoden des Projektmanagements

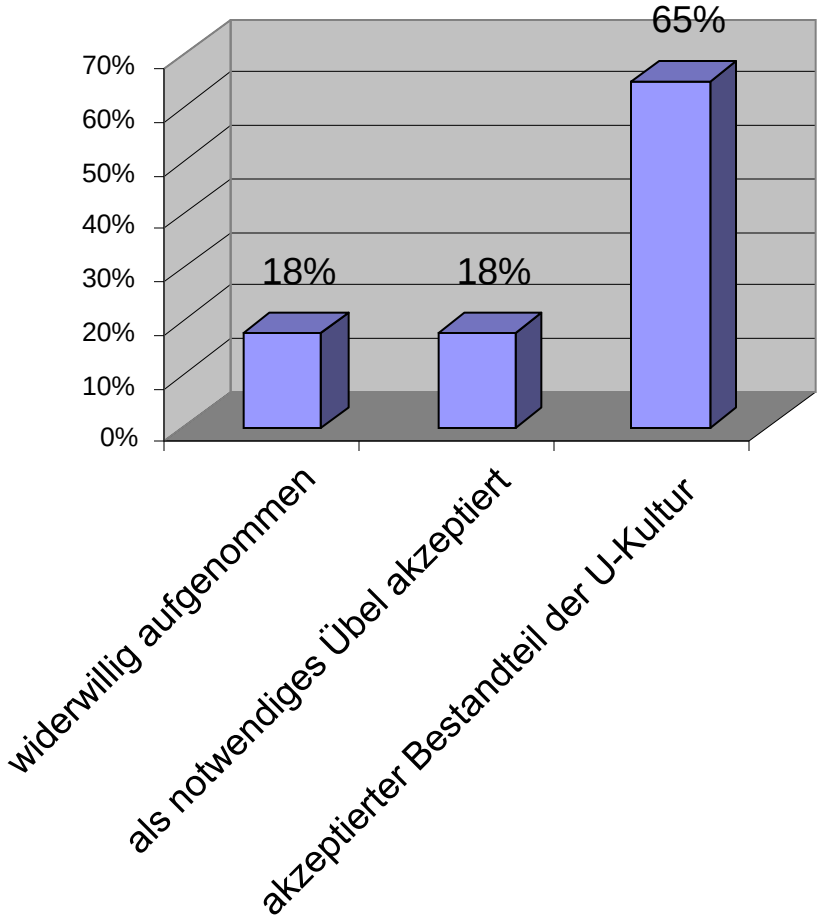
BPM Schulung



- Schulung als wichtiges Thema erkannt
- Insbesondere im Bereich BPMA hohe Relevanz

Veränderungskultur

2/3 der Unternehmen sehen Wandel als
akzeptierten Bestandteil der Unternehmenskultur



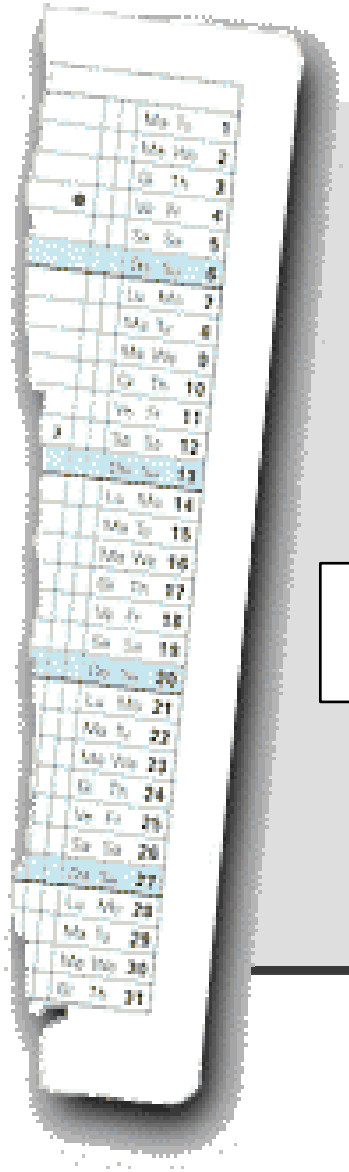
Ergebnisse

BPM – Verbesserungen (BPM Best Practice)

Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität

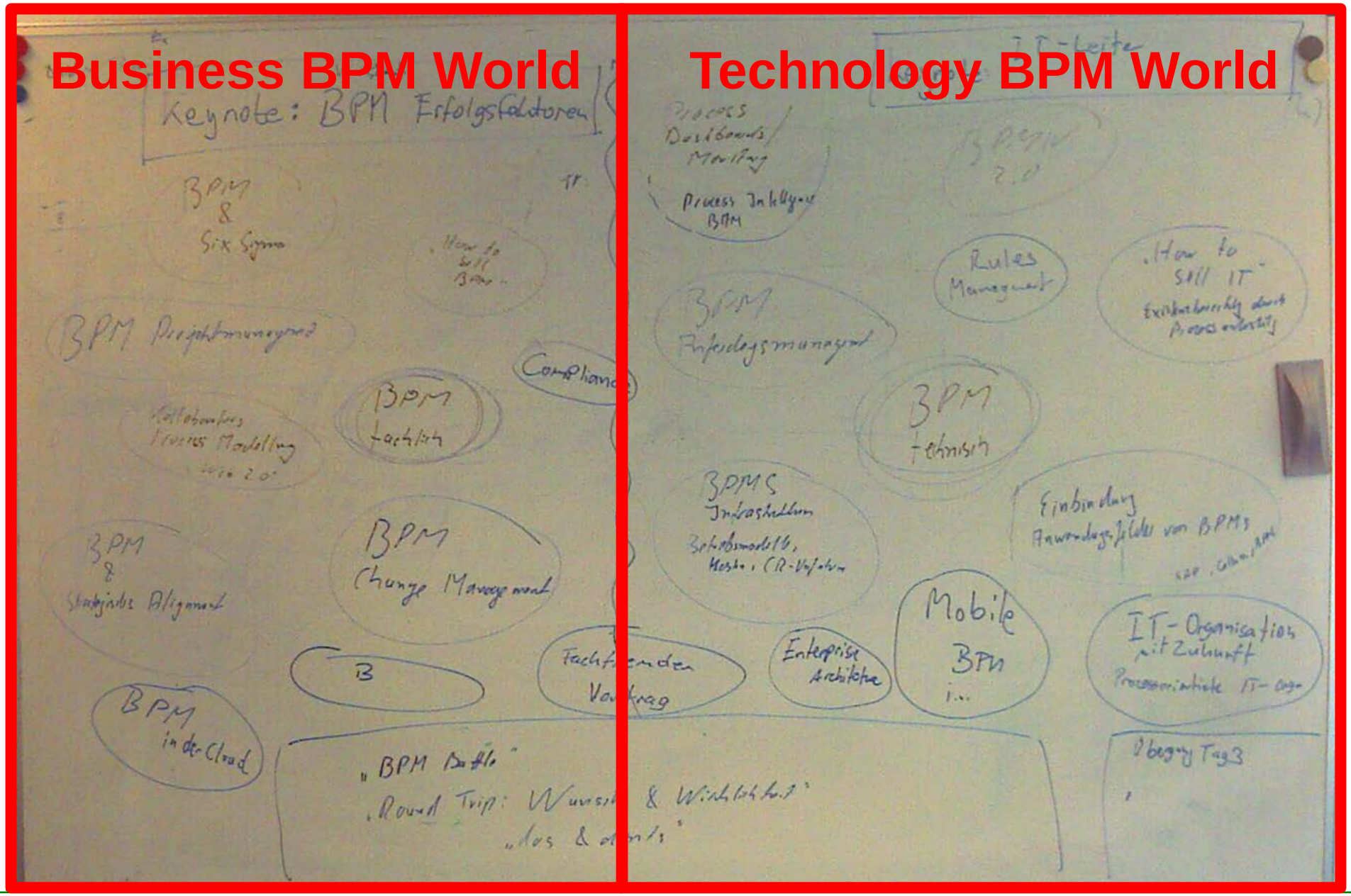
Rang	BPM-Verbesserung	%-Anteil-Zustimmung (Starke Zustimmung oder Zustimmung)
1	Transparenz	100%
2	insgesamt sehr sinnvoll und erfolgreich	90%
3	Qualität	82%
4	Kundenorientierung / Kundenzufriedenheit	80%
6	Produktivität	76%
5	Durchlaufzeit	76%
7	Termintreue	71%
8	Kosten verringert	65%
9	Flexibilität	65%
10	Unternehmensergebnis bzw. die Umsatzrendite nachweislich erhöht	63%

Inhalt

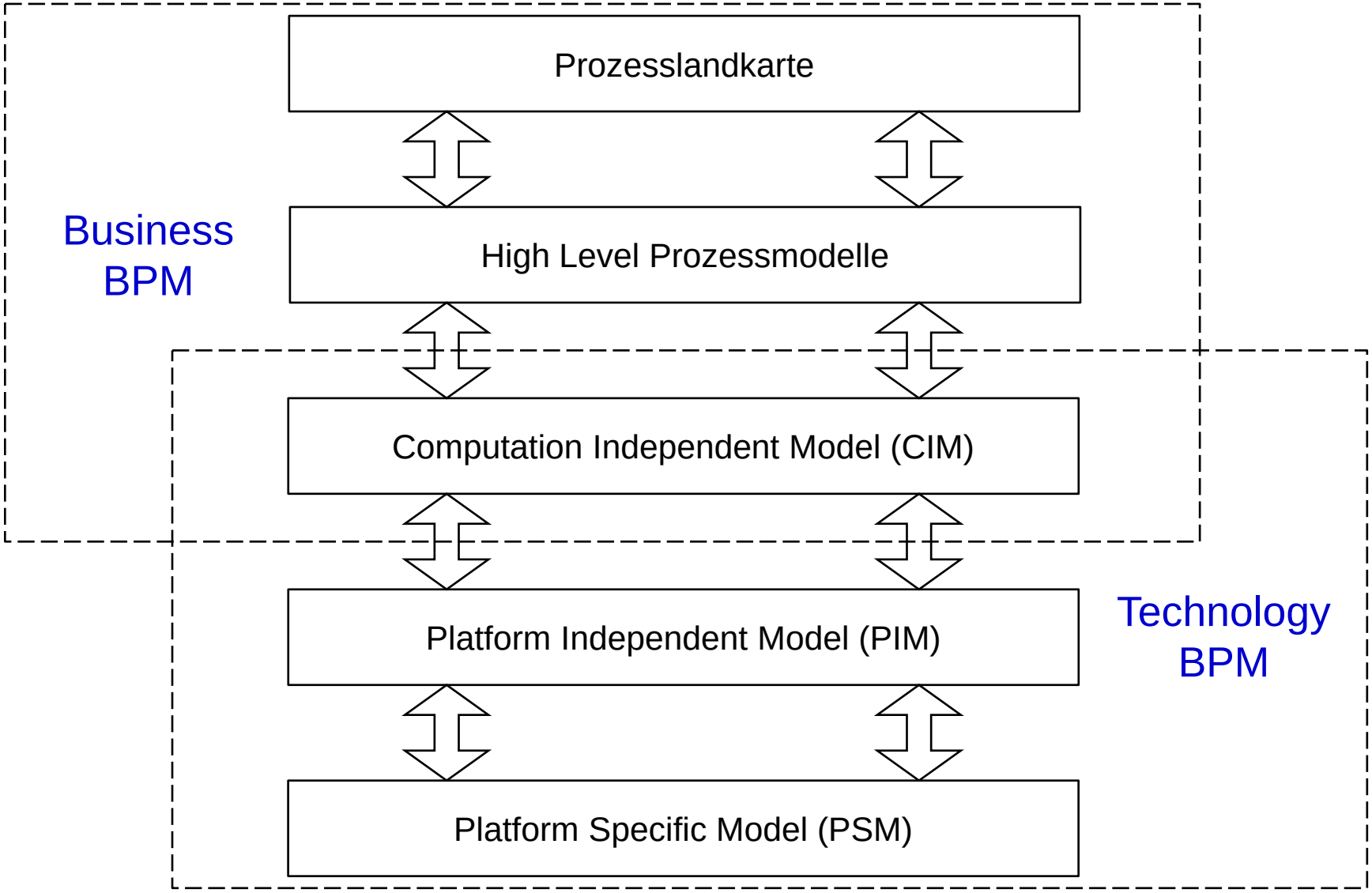


- BPM Erfolge
- BPM Best Practice-Hinweise
- **Blick über den Tellerrand**

Technology BPM and Business BPM – 2 Separate Worlds

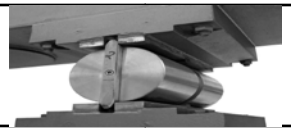
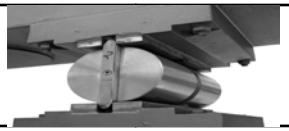


Layers of Models BPM (Technology and Business)



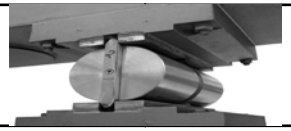
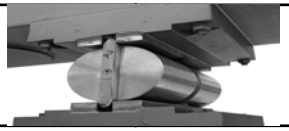
Lose Kopplung

Prozesslandkarte

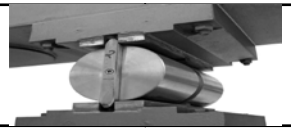
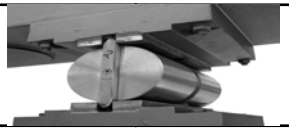



High Level Prozessmodelle

Computation Independent Model (CIM)

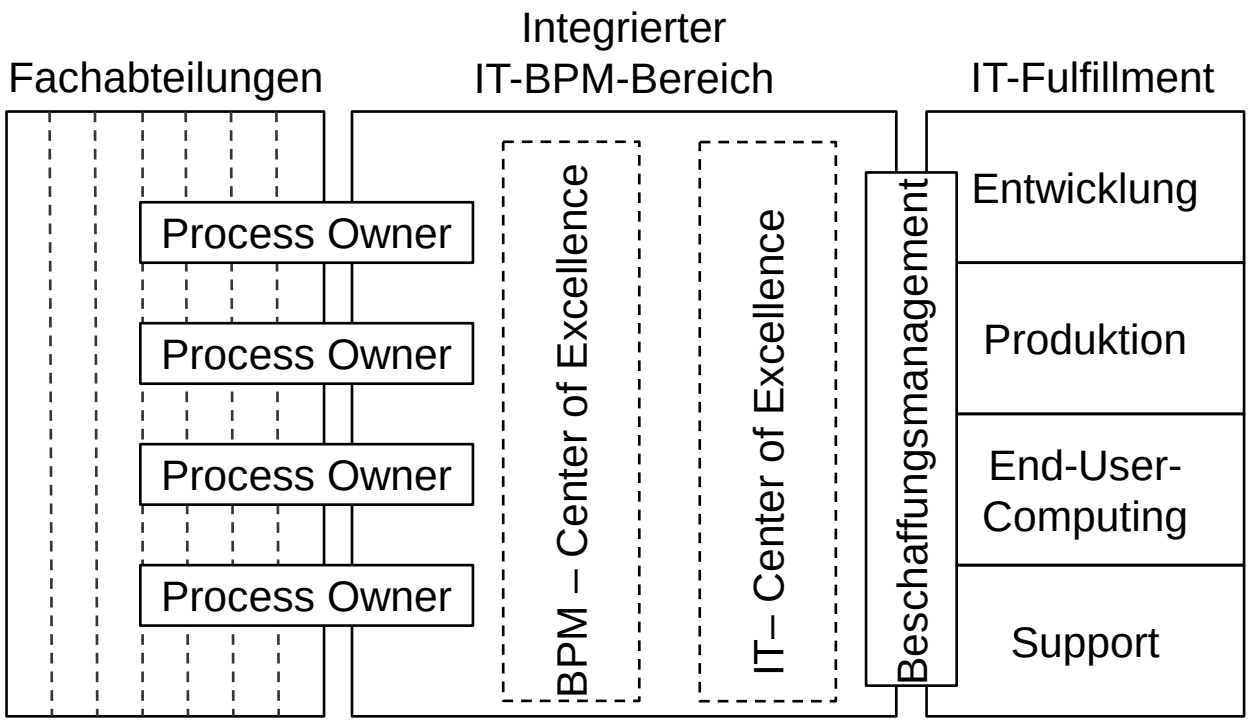
Platform Independent Model (PIM)

Platform Specific Model (PSM)

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

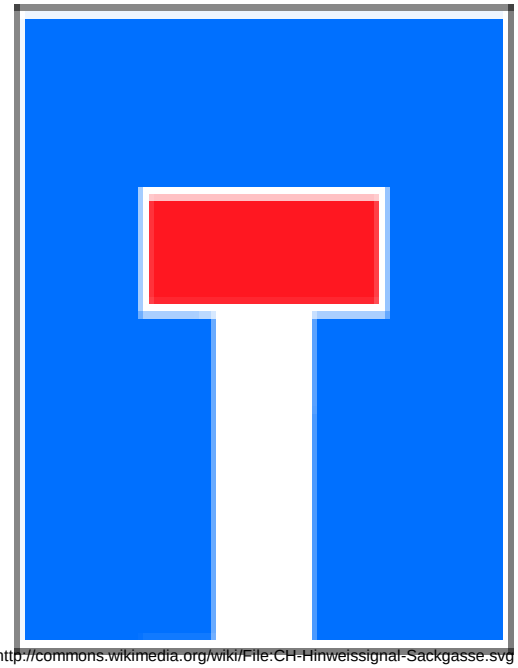
Organisationsstrukturen für ganzheitliches BPM



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

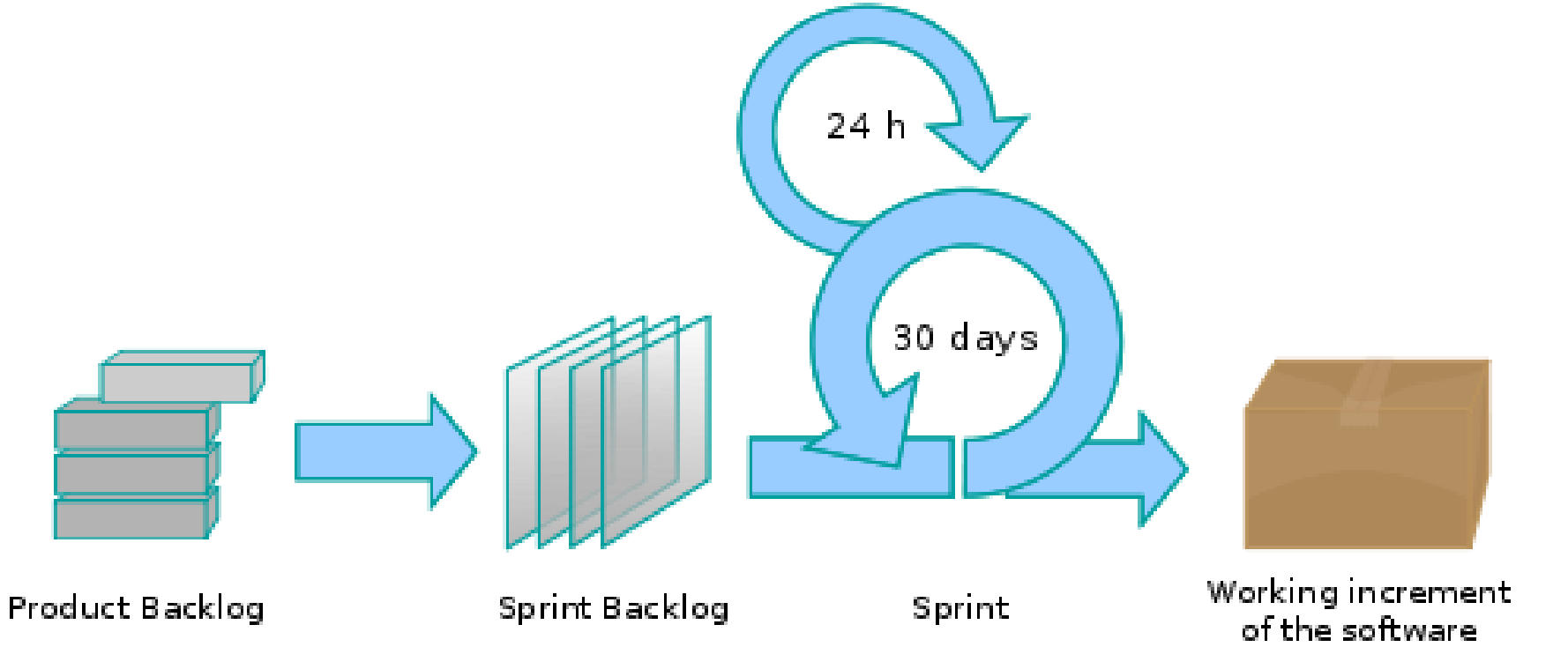
Typische Sackgassen

- **Das falsche Maß**
  - Zu detailliert, zu aufwändig
  - Keine Konzept für Nachhaltigkeit
- **Methoden- und Technikgläubigkeit**
  - „It‘s the people, stupid“
- **Fehlende *gelebte* Integration**
  - IT <-> Business <-> QM
  - BPM <-> Mitarbeiter
  - Technologie <-> BPM
- **Mangelnde Einbindung der Mitarbeiter**
- **Fehlender Pragmatismus**
- **Fehlende Business-Orientierung**



http://commons.wikimedia.org/wiki/File:CH-Hinweissignal-Sackgasse.svg

Silver Bullet Scrum?



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

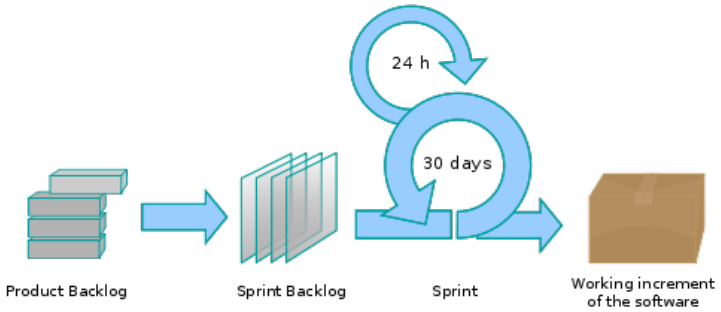
Agiles BPM mit Scrum?

Chancen

- Vermeidung von Schrankware
- Höhere Identifikation
- Mehr Flexibilität und Agilität
- Nachhaltigkeit
- Wartbarkeit
- ….

Offene Fragen

- Teilzeit-Teams
- Inkrementelle Prozessentwicklung
- Architektur-Fragen
- Kulturelle Barrieren
- ….

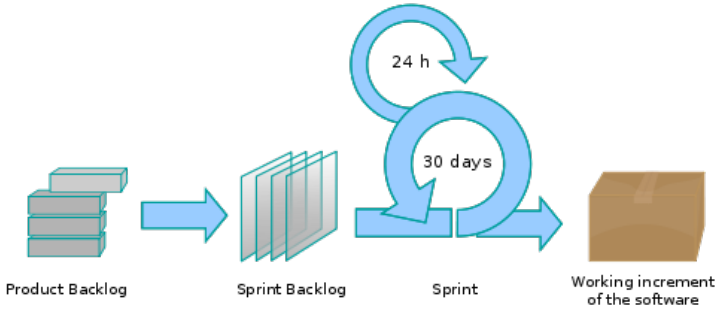


http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

Entwicklung: Social BPM + Cloud BPM + Scrum

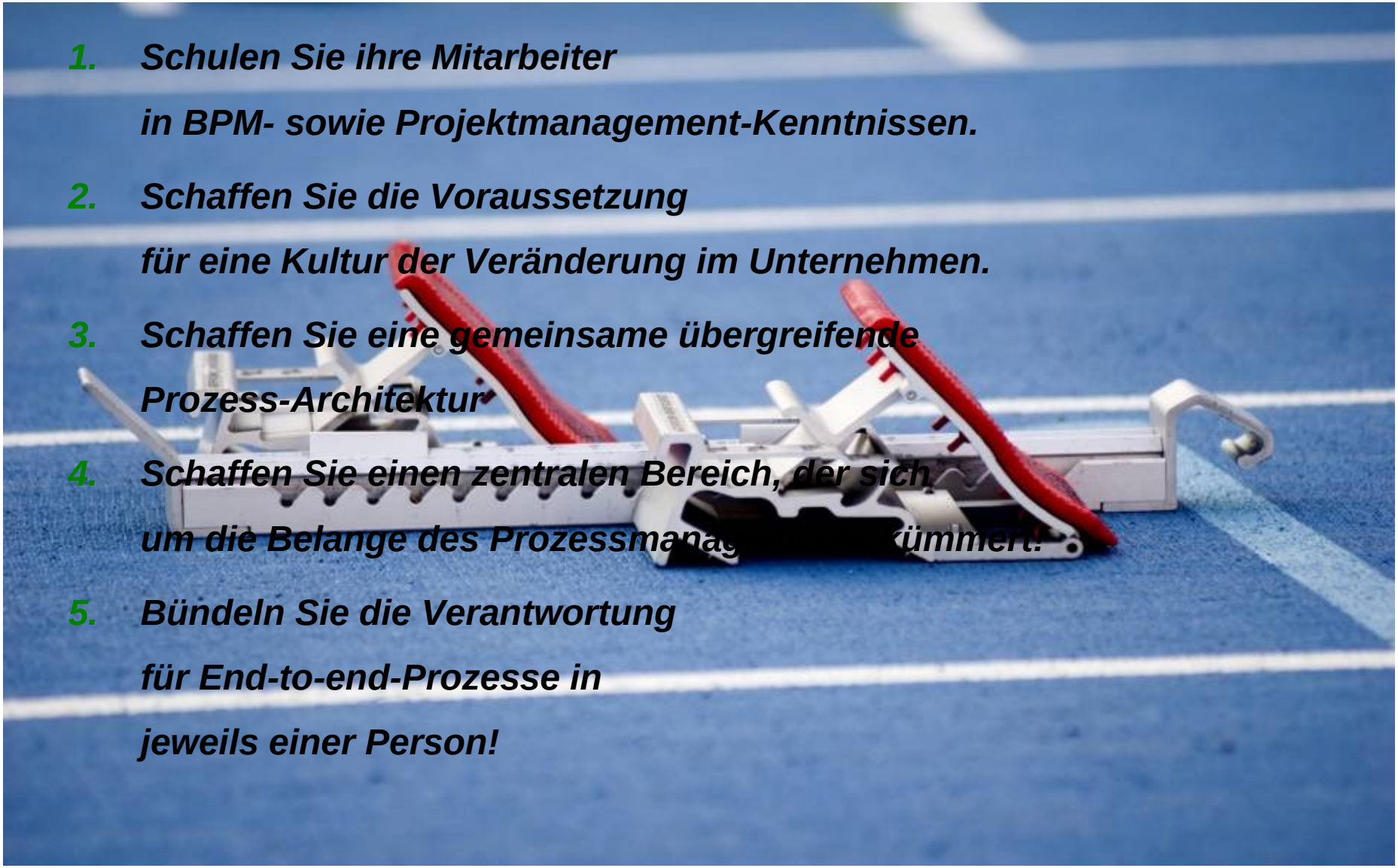
+

+



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

Wie starten? 5 Handlungsempfehlungen*



1. ***Schulen Sie ihre Mitarbeiter in BPM- sowie Projektmanagement-Kenntnissen.***
2. ***Schaffen Sie die Voraussetzung für eine Kultur der Veränderung im Unternehmen.***
3. ***Schaffen Sie eine gemeinsame übergreifende Prozess-Architektur***
4. ***Schaffen Sie einen zentralen Bereich, der sich um die Belange des Prozessmanag[illegible]ümmert!***
5. ***Bündeln Sie die Verantwortung für End-to-end-Prozesse in jeweils einer Person!***

* Unter Berücksichtigung von Schumacher, Marcus – Master-Arbeit – Auswertung der BPM Best Practice-Studie von A. Komus

Veranstaltung am 29.11. in Koblenz

FACHHOCHSCHULE KOBLENZ
University of Applied Sciences

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Praxisforum BPM und ERP

Prozessmanagement und Betriebliche Informationssysteme sind die entscheidenden Faktoren für die operative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Insbesondere das nahtlose Zusammenspiel von Abläufen und IT stellt die Unternehmensführung vor große Herausforderungen und ist zugleich Schlüsselfaktor der Wettbewerbsfähigkeit.

Fragestellungen des Business Process Managements (BPM) und des Lebenzyklusmanagements von Enterprise Resource Management-Systemen (ERP) werden im ‚Praxisforum BPM und ERP' behandelt. Praxisnähe und Relevanz sind dabei die zentralen Zielsetzungen.

Aufbauend auf einem stabilen Fundament aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen sollen aktuelle Entwicklungen diskutiert und akzeptierte Erfolgshinweise reflektiert und hinterfragt werden.

Initiatoren des Praxisforums sind die Professoren Andreas Gadatsch und Ayelt Komus. Beide verfügen über langjährige Praxiserfahrungen und können in den Themenfelder auf eine Vielzahl von Studien und relevanten Veröffentlichungen verweisen.

Nächste Veranstaltung:
Integration BPM und ERP in der Praxis. Ein Reality Check!
Dienstag, 29.11.2011, 17:00 Uhr

Praxisforum

Ansatz

Zielgruppe

Andreas Gadatsch

Ayelt Komus

November 2011
Integration BPM und ERP in der Praxis.
Ein Reality Check!

Mai 2012
BPMN: Alter Wein in neuen Schläuchen?

FH Koblenz

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Downloads

Kontakt

Impressum

Qualität im BPM

Online-Umfrage ab 27.10.

Weitere Infos unter www.q-in-bpm.org

Weitere Informationen?

Push:

(nicht-kommerziell):
Ihre E-Mail-Adresse an
komus@fh-koblenz.de

Pull:

www.komus.de
www.twitter.com/AyeltKomus

FRAGEN?

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

Fragen?

Anregungen?

BPM–LABOR

Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
FH Koblenz
FB Betriebswirtschaft
komus@fh-koblenz.de
www.komus.de
0172 6868697

www.wikimanagement.de
www.komus.de