

# Über's Malen zum Managen

Claus Heberling

**Zusammenfassung** Die Energiewirtschaft im Wandel; Themen wie Erneuerbare Energien, Kernenergieverlängerung, Smart Grid, Liberalisierung Gasmarkt, Smart Home, Wegfall kostenloser CO<sub>2</sub>-Zuteilung, e-Mobility, Dezentrale Erzeugung etc. treiben die Branche. Als Herausforderungen und Chancen für die Energieunternehmen ergeben sich hieraus u. a. die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, neuer Wertschöpfungsstufen, die Optimierung und Innovation von Prozessen, das Heben von Synergiepotenzialen und die Gestaltung der Schnittstellen. Über den Erfolg der Energieunternehmen entscheidet damit zunehmend die Fähigkeit flexibel und proaktiv auf Veränderungen von Märkten, Kunden und Technologien zu reagieren.

In diesem Zusammenhang ist Business Process Management (BPM) ein zentrales, integriertes Managementwerkzeug für den Ausbau der Lösungs- und Gestaltungskompetenz der EnBW zur Umsetzung der Unternehmensziele im dynamischen Energiemarkt. Das Selbstverständnis der EnBW von BPM wird in vier Stufen beschrieben: Prozesse transparent beschreiben – Prozesse messen – Prozesse verbindlich leben – Prozesse integriert verstehen und ständig verbessern.

Für das Business Process Management bedeutet dies, die Entwicklung „über's Malen zum Managen“ von Geschäftsprozessen zu gestalten.

**Schlüsselwörter** Business Process Management View (BPMV) • Prozesse beschreiben • Prozesse leben • Prozesse messen • Prozesse managen • Proaktiv

---

**Claus Heberling:** Konzernexperte Prozessmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Karlsruhe

---

C. Heberling (✉)  
EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Holding Optimierung Prozessmanagement,  
Durlacher Allee 93, 76131 Karlsruhe, Deutschland  
E-Mail: c.heberling@enbw.com

## **1 „Über’s Malen zum Managen“ – Aufbau und Entwicklung eines BPM bei der EnBW AG**

Mit rund sechs Millionen Kunden und über 20.000 Mitarbeitern hat die EnBW Energie Baden-Württemberg AG 2008 einen Jahresumsatz von über 16 Mrd. € erzielt. Als drittgrößtes deutsches Energieversorgungsunternehmen konzentriert sich die EnBW auf die Geschäftsfelder Strom, Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen. Die EnBW bekennt sich zum Standort Baden-Württemberg. Hier liegt der Fokus ihrer Aktivitäten. Darüber hinaus ist die EnBW auch auf Märkten Mittel- und Osteuropas aktiv.

Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG wird von einer strategischen Holding geführt. Charakteristisch für die EnBW ist ihre föderale Organisation. Entlang der Wertschöpfungskette werden die Wertschöpfungsstufen (Erzeugung, Handel, Vertrieb, Transportnetz, Verteilnetz) durch entsprechende eigenständige Gesellschaften vertreten z. B. Erzeugung (EnBW Kraftwerke AG, EnBW Erneuerbare Energien GmbH) oder Vertrieb (EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH, Yello Strom GmbH etc.)

In den vergangenen zehn Jahren haben alle Konzerngesellschaften begonnen, dezentral in ihren eigenen Verantwortungsbereichen Prozessmanagementsysteme in unterschiedlichen Reifegradausprägungen aufzubauen. Im Zuge der Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes und der Reorganisation des Konzerns entlang der Wertschöpfungskette wurde der Prozessabstimmungsbedarf an den Schnittstellen der Wertschöpfungsstufen und Gesellschaften zum kritischen Erfolgsfaktor. Im Fokus stand die Steuerung und Koordination der Wert- und Energiemengenflüsse über die Wertschöpfungsstufen, deren Verrechnung und die Etablierung eines zentralen Optimierers, der das Konzernoptimum über das Optimum der Einzelgesellschaften stellt. Für die prozessorientierte Analyse und Bearbeitung dieser Themenstellungen gründete der Optimierer das Prozessgespräch – ein Konzerngremium mit Vertretern der Vorstände und Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften der Wertschöpfungsstufen.

Ziel des Prozessgesprächs ist die Optimierung der Wertschöpfungskette im Hinblick auf das Konzernoptimum. Hierzu bedarf es der Abstimmung der Prozesse an den Schnittstellen. Allen Beteiligten wurde schnell bewusst, dass der Konzern ein übergeordnetes Konzernprozessmodell benötigt, d. h. eine managementorientierte Sicht auf die Konzernprozesse als Grundlage für ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache. Das Prozessgespräch beauftragte die Entwicklung eines Konzernprozessmodells: der EnBW Business Process Management View (BPMV).

Ziel des BPMVs war es nicht, eine parallele Prozesswelt zu den bestehenden dezentralen Prozessmodellen der Konzerngesellschaften zu entwickeln, sondern einen hiermit verknüpften, integrierten Management-View. Es wurde eine grundlegende Entscheidung getroffen:

Der BPMV sollte bottom-up in Zusammenarbeit mit allen Prozessmanagementverantwortlichen der Konzerngesellschaften im Konsens entwickelt werden. Hierfür wurde der BPM-Koordinatorenkreis als weiteres Konzerngremium etabliert, in dem alle Prozessmanagementverantwortlichen der Konzerngesellschaften vertreten sind. Er ist das operative Gremium zum Prozessgespräch. Die gemeinsame Entwicklung des BPMVs machte es gleichsam erforderlich, die bestehenden Prozess-

managementmethoden, -plattformen und -standards konzernweit auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner zu vereinheitlichen.

Die Harmonisierung der dezentral vorhandenen Methodenentwicklungen war für alle Beteiligten ein enorm großer Aufwand. Die vorhandenen Methoden wurden analysiert und auf dieser Basis eine neue Konzernmethode entwickelt, die die bis dato bestehenden Ansätze ablösen konnte. Alle Beteiligten mussten in diesem Prozess „liebgewonnene“ Methoden, Bezeichnungen und Strukturen aufgeben und diesbezüglich den neuen Konzernstandard einführen. Es entstand ein erheblicher Change-Aufwand. Die hierfür benötigten Fachexperten der Konzerngesellschaften bilden seitdem den BPM-Methoden- und Anwenderkreis, der in den vergangenen Jahren den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ weiter zum Konzernstandard des Prozessmanagements mit Regelungen zur Prozessmodellierung entwickelte und ARIS als Konzernstandard für die Prozessmodellierung festlegte. Der Methoden- und Anwenderkreis setzt die Rahmenbedingungen für gemeinsame Methodenweiterentwicklungen fest, die nur stattfinden können, wenn sie im Methoden- und Anwenderkreis abgestimmt werden. So wird der Konzernstandard abgestimmt zwischen allen Konzerngesellschaften gemeinsam weiterentwickelt, die Aufwände werden zentralisiert und die Anwendungen stehen allen Konzerngesellschaften gleichsam zur Verfügung.

Grundlage für ein integriertes, proaktives BPM ist der Support des Top-Managements und die Mitwirkung aller Beteiligten. Bei der EnBW wird dies über eine ausgeprägte Konzerngremienstruktur (Abb. 1) sichergestellt, über die Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege, Aufgaben und Gesamtkoordination eindeutig geregelt sind.

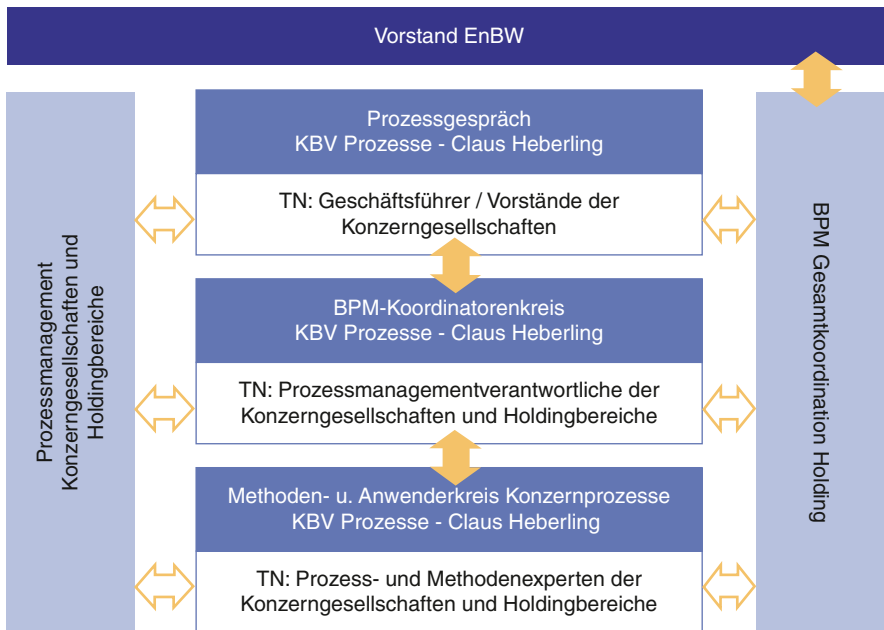
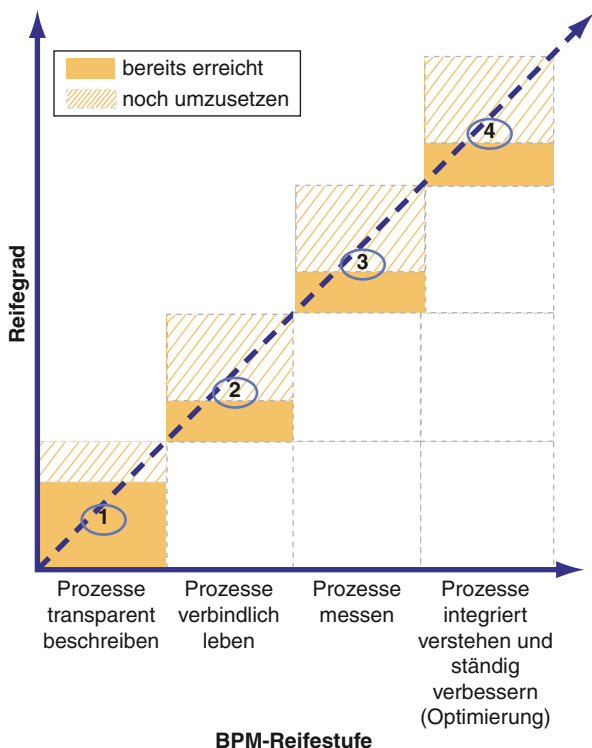


Abb. 1 BPM-Gremienorganisation der EnBW AG

**Abb. 2** BPM-4-Stufen-Reifegradmodell der EnBW AG



Die Entwicklung des BPM bei der EnBW lässt sich kurz und knapp mit dem Slogan „über’s Malen zum Managen“ beschreiben. Mit „Malen“ ist das Modellieren und Beschreiben von Prozessen gemeint. Hierbei entstehen die gut bekannten und oft belächelten „Prozesstapeten“. Die Transparenz der Prozesse ist die Grundlage für jedes Prozessmanagement. In Anlehnung an eine stufenförmige Reifegradentwicklung, wie sie auch in Abb. 2 dargestellt wird, hin zu einem integrierten, proaktiven Prozessmanagement beschreiben die folgenden Kapitel die einzelnen Stufen.

Bezogen auf die notwendigen Ressourcen und die erforderliche Unterstützung durch das Top-Management stellen die vier Stufen das Prozessmanagement vor jeweils spezifische Herausforderungen: Das Management nimmt im Zuge des BPM-Aufbaus zunächst die damit verbundenen hohen Aufwände wahr. Im Sinne eines Return on Investment ist es in den Anfangsstadien nicht leicht, die Mittelrückflüsse im Hinblick auf Effizienz- und Effektivitätssteigerungen aufzuzeigen. Der Nutzen von BPM realisiert sich über dessen Anwendung in entsprechenden aus dem BPM abgeleiteten Optimierungsmaßnahmen. Der Ressourcenaufwand bis zur Stufe 3 ist nicht unerheblich. Die „Ungeduld“ des Managements ist häufig begründet durch Markt- und Wettbewerbsdruck. Zweckdienlich in der Anfangsphase ist es, parallel zur BPM-Gesamtkonzeption und Realisierung BPM-Pilotprojekte aufzusetzen, die Quick-Wins erzeugen, die den Überzeugungs- und BPM-Marketingmaßnahmen dienlich sind. Es bedarf eines langen Atems für die BPM-Reifestufen 1–3 und des Supports durch das Top-Management für die BPM-Reifestufen 2–4. Gerade wenn

es um Prozesskosten/-kennzahlen, Verantwortlichkeiten und Optimierungspotenziale geht, stößt man an die Grenzen der freiwilligen gesellschaftsübergreifenden Zusammenarbeit. Hier bedarf es eindeutiger Beschlüsse und Beauftragungen eines Vorstandes zur Umsetzung konzerneinheitlicher BPM-Konzepte z. B. Hinterlegung der BPMV mit steuerungsrelevanten Prozesskennzahlen.

## 2 Prozesse transparent beschreiben

Der Business Process Management View (Konzernprozessmodell) (Abb. 3) ist die marktrollen- und schnittstellenorientierte Sicht auf die Konzernprozesse. Der BPMV ist die Basis zur Prozesssteuerung und -innovation bzw. -optimierung. Er ermöglicht die prozessuale Sichtenintegration im Hinblick auf IT-Applikationen, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten/Rollen, Kennzahlen, Organisationseinheiten etc. Zielgruppe des BPMV ist das Management.

Der BPMV bildet vier Hierarchieebenen ab. Konzernebene 0 beschreibt die Geschäftsfelder Strom, Gas, Energie- und Umweltdienstleistungen und Führungs- und Unterstützungsprozesse. Konzernebene 1 (Abb. 4) sind die Wertschöpfungsstufen; also bspw. im Geschäftsfeld Strom die Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Handel, Vertrieb, Transport, Verteilung und bei den Führungs- und Unterstützungsprozessen die Stufen Strategie, Steuerung, Ressourcen.

Innerhalb der Wertschöpfungsstufen sind die Prozesse Portalen (im Sinne von Clustern) nach ihrer Schnittstellenorientierung zugeordnet. Es werden keine Prozessketten dargestellt. Die auf Konzernebene 2 (Abb. 5) beschriebenen primären Prozessaufgaben (Hauptprozesse) werden entsprechend ihrer Schnittstellenzuge-

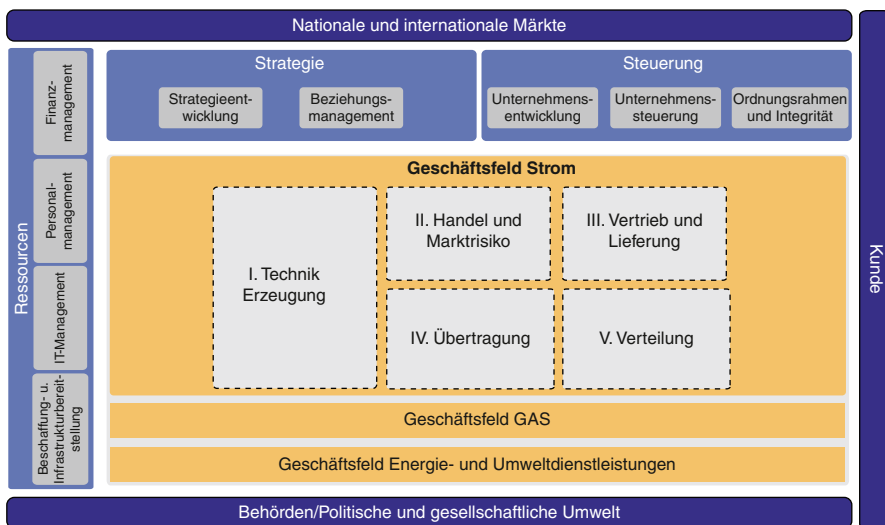
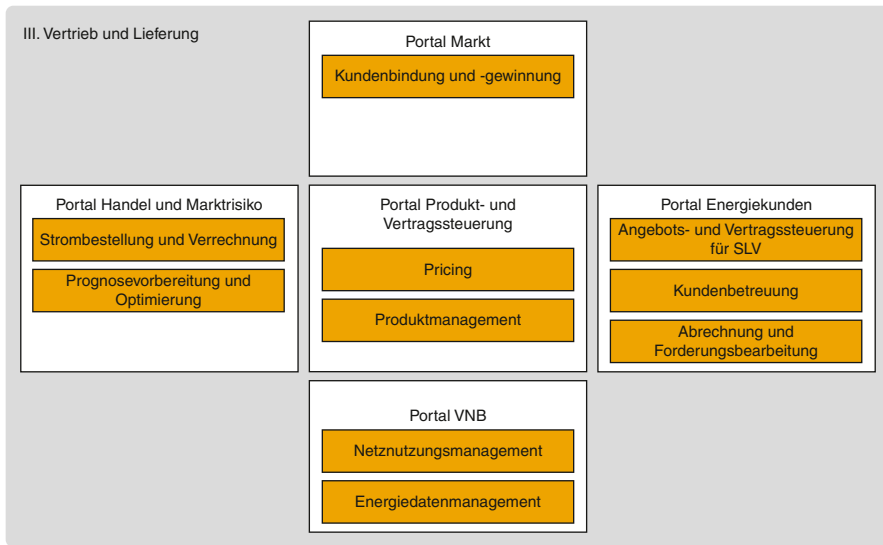
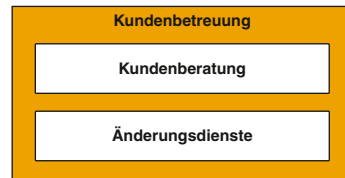


Abb. 3 EnBW-Konzernprozessmodell im Überblick



**Abb. 4** BPMV Konzernprozessebene 1/Geschäftsfeld Strom/Wertschöpfungsstufe Vertrieb und Lieferung

**Abb. 5** Beispiel für Kernprozessebene 2



hörigkeit einem Portal zugeordnet. So befinden sich z. B. alle Prozesse innerhalb der Wertschöpfungsstufe Vertrieb und Lieferung, die den Energiekunden betreffen (z. B. Abrechnung, Forderungsmanagement) im Portal Energiekunden. Dieses Portal ist in der Gesamtsicht des BPMV an der Schnittstelle zum Kunden platziert.

Mit dieser Architektur (Abb. 6) kann jede Gesellschaft innerhalb der vom Konzern standardisierten Rahmenbedingungen ihre individuellen Prozessmodelle pflegen und weiterentwickeln und gleichsam können im Konzernprozessmodell die prozessualen, wertschöpfungsübergreifenden Zusammenhänge und Interdependenzen sichtbar werden.

Konzernebene 3 beschreibt die Aktivitätenbündel (Teilprozesse) innerhalb der primären Prozessaufgaben. Bis zu dieser Stelle ist der BPMV ein allgemeingültiges Prozessmodell und übertragbar auf jeden integrierten Energieversorger.

Auf Konzernebene 3 findet nun die Verknüpfung des Konzernprozessmodells mit den dezentralen Prozessmodellen der Gesellschaften statt (Abb. 7). Hierbei werden die realen Teilprozesse der Prozessmodelle der Gesellschaften an den entsprechenden Konzernprozessen hinterlegt.

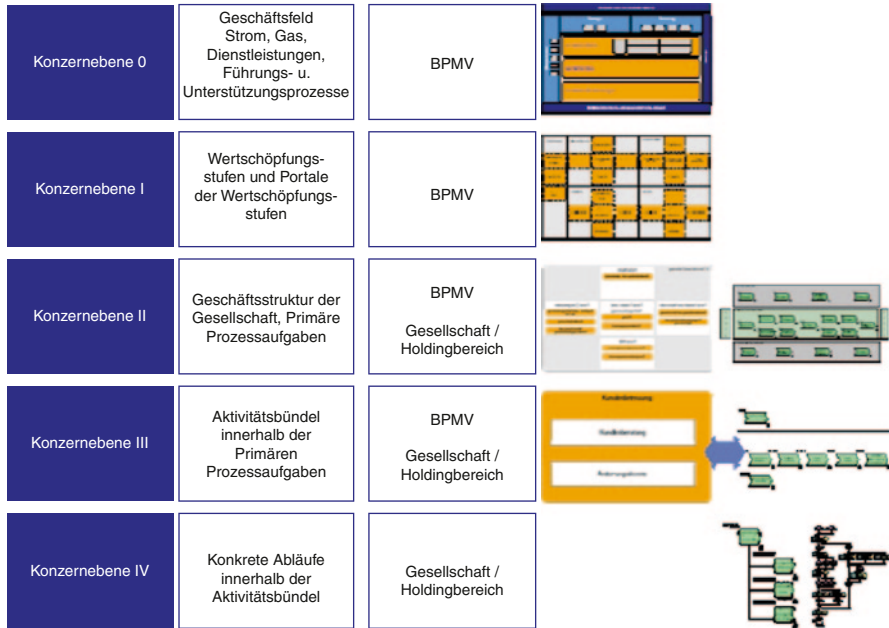


Abb. 6 BPMV-Konzernarchitektur im Überblick

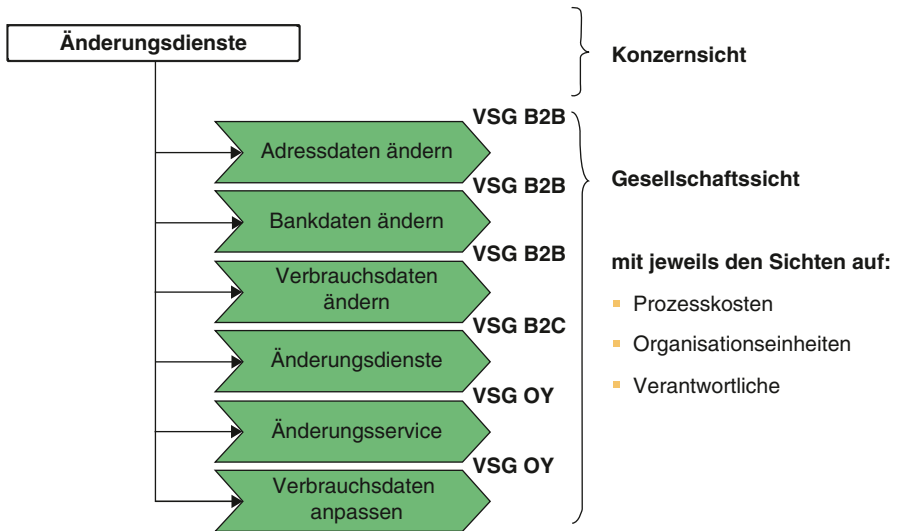


Abb. 7 Hinterlegung der Gesellschaftsprozesse auf Konzernprozessebene 3 (exemplarisch)

Die Konzernebene 3 ist aus Konzernsicht die relevante Betrachtungsebene für die Prozessinnovation und -optimierung. Hier werden Synergiepotenziale sichtbar.

Die Entsprechende BPMV-Architektur sieht im Überblick wie folgt aus.

Der Aufbau eines Konzernprozessmodells und die Nachhaltigkeit im Hinblick auf dessen Aktualität, Anwendung und Weiterentwicklung bedürfen der Einbindung aller Beteiligten. Bei der EnBW geschieht dies mithilfe der oben beschriebenen Gremienstruktur. Ein entsprechender BPMV-Betriebsprozess (Change Management) wurde etabliert, der die Aktualität der Prozesssicht und aller weiteren Sichten gewährleistet. Ergänzend zu der Prozess-View wurden weitere Sichten entwickelt wie z. B. eine

- Schnittstellensicht: diese beschreibt im Sinne einer Output-/Input-Betrachtung die Schnittstellenobjekte zwischen den Prozessen,
- IT-View: diese stellt die IT-Applikationen dar, die den jeweiligen Prozess unterstützen,
- Performance-View: diese bildet Prozesskennzahlen ab, die den jeweiligen Prozess im Hinblick auf dessen Zielerreichung messen.

Die gemeinsame, abgestimmte Methodenentwicklung in den Konzerngremien hat im Konzern für alle Beteiligten zu nachhaltigen Verbesserungen geführt:

- Methoden werden nicht parallel entwickelt und sind konzernweit nutzbar.
- Know-how-Transfer zwischen den Prozessexperten führt zur Reduzierung der externen Beratungsaufwände.
- Es besteht Homogenität in den dezentralen Prozessmanagementansätzen (Methode, Sprache, Standards etc.) bei gleichzeitig hohen dezentralen Freiheitsgraden aufgrund der implementierten Konzernarchitektur

Der Business Process Management View (BPMV) ist mehr als die Addition der Prozessmodelle der Konzerngesellschaften in ein Konzernprozessmodell. Der BPMV ist ein kultur- und strukturgebendes Element der EnBW.

### 3 Prozesse verbindlich leben

Der Aufbau eines Konzernprozessmodells und die Nachhaltigkeit im Hinblick auf dessen Aktualität, Anwendung und Weiterentwicklung bedürfen der Einbindung aller Beteiligten. Bei der EnBW geschieht dies mithilfe der oben beschriebenen Gremienstruktur und über entsprechende Vorstandsbeschlüsse, die u. a. den BPMV als verbindlich erklären.

Prozesse verbindlich leben impliziert zwei wesentliche Dinge:

1. Etablierung und Verknüpfung der Prozessrollen und Verantwortlichkeiten in der Aufbauorganisation,
2. Prozessmanagement vorleben, im Sinne von Denken in Prozessen – der BPMV ist Grundlage wesentlicher Projekte, Themenstellungen.



### 3.1 Prozessrollen und Verantwortlichkeiten

Prozessrollen und Verantwortlichkeiten werden in Bezug zu den Prozessen definiert: Wer trägt für welche Prozesse welche Verantwortlichkeiten und Aufgaben? Die unterschiedlichen Rollenmodelle der Konzerngesellschaften wurden gemeinsam mit allen Beteiligten in den BPM Konzerngremien für die EnBW AG redefiniert und standardisiert. Ergebnis sind vier einheitliche Prozessrollen im EnBW Konzern (Abb. 8).

#### 3.1.1 Konzernprozesskoordinator

Der Konzernprozesskoordinator nimmt die Klammerfunktion im Hinblick auf einen BPMV-Konzernprozess wahr und koordiniert die Prozesseigner in den Holdingbereichen und Konzerngesellschaften in Bezug auf den Gesamtprozess. Der KPK koordiniert die strategische Ausrichtung des Prozesses gemäß den Unternehmenszielen und den Vorgaben des Konzernvorstandes. Beispiel: Der Konzernprozesskoordinator für den Planungsprozess designt den Planungsprozess und koordiniert terminlich und inhaltlich die Konzernplanung über alle Konzerngesellschaften. Diese Rolle bezieht sich auf Prozesse, die gleichsam in mehreren Konzerngesellschaften abgebildet sind, z. B. Einkauf, Planung, Prozessmanagement etc. Der KPK ist verantwortlich für die Koordination und Steuerung aller Prozessbeteiligten. Er identifiziert Synergiepotenziale und optimiert die Schnittstellen zusammen mit allen Prozessbeteiligten der verschiedenen Konzerngesellschaften.

#### 3.1.2 Prozesseigner

Der Prozesseigner verantwortet das operative Ergebnis eines oder mehrerer Prozesse und ist für die strategische Ausrichtung und Optimierung der Prozesse und

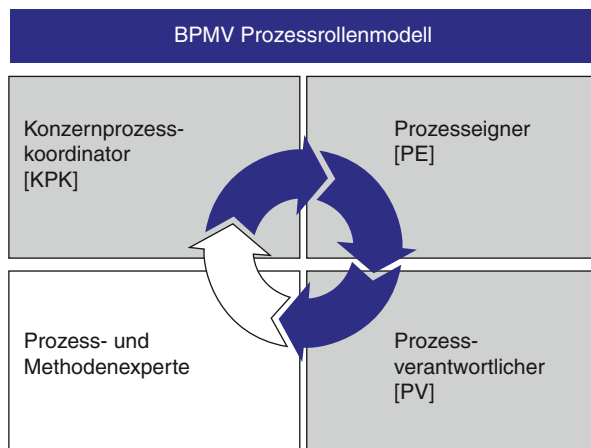


Abb. 8 BPMV-Prozessrollenübersicht

ihre Kohärenz mit den Unternehmenszielen verantwortlich. Der Prozesseigner verantwortet die Prozessperformance. Er benennt die Prozessverantwortlichen. Der Prozesseigner verantwortet die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit der Prozessdokumentation. Er entscheidet über die Umsetzung von Prozessänderungen und -entwicklungen.

### **3.1.3 Prozessverantwortlicher**

Der Prozessverantwortliche ist für die Steuerung, Optimierung und das Management des Prozesses verantwortlich. Der Prozessverantwortliche leitet einen oder mehrere Prozesse. Er verantwortet dabei die Erreichung der operativen Ziele. Der Prozessverantwortliche ist für Design, Implementierung, Messung und Optimierung der Prozesse verantwortlich. Der Prozessverantwortliche optimiert kontinuierlich die Prozessabläufe und Schnittstellen und setzt die Optimierungsmaßnahmen um. Des Weiteren überprüft und steuert er in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit des Prozesses. Der Prozessverantwortliche gibt die Prozessdokumentation frei und eskaliert im Rahmen der Qualitätssicherung.

### **3.1.4 Prozess- und Methodenexperte**

Der Prozess- und Methodenexperte ist für die Dokumentation der Prozesse zuständig und in der Regel Modellierer/Spezialist des jeweiligen Prozesses. Er berät und unterstützt die Rollen Prozesseigner, Prozessverantwortlicher und die Fachbereiche mit Methodenkompetenz. Der Prozess- und Methodenexperte stellt die inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Prozesses sowie die methodische Korrektheit der Modelle im Sinne des Konzernstandards sicher. Er dokumentiert und modelliert Prozesse, ist Ansprechpartner bei Änderungen der Prozesse, analysiert die Schwachstellen bzw. Fehlerursachen und führt die notwendigen Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) durch. Er prüft und kontrolliert den Prozess anhand von Kennzahlen/Indikatoren und entwickelt gesellschaftsspezifische Methoden im Rahmen des Konzernstandards und in Abstimmung mit dem Methoden- und Anwenderkreis.

Die EnBW AG hat keine prozessorientierte Aufbauorganisation. Konflikte zwischen aufbauorganisatorischer und prozessualer Verantwortung werden in die entsprechenden Konzerngremien eskaliert und dort bearbeitet. Damit proaktives Prozessmanagement gelebt wird, ist die EnBW dazu übergegangen die Prozessrollen mit ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung als Bestandteil in die Ziel- und Delegationsvereinbarungen zu integrieren. Ferner werden in den Zielvereinbarungen in Bezug zu entsprechenden Prozessen und der entsprechenden Prozessrolle Ziele vereinbart. Dies wird im Hinblick auf die vier Dimensionen Prozesse beschreiben, leben, messen und optimieren realisiert, z. B. Vervollständigung der Prozessdokumentation, Definition der Schnittstellen, Reduzierung der Durchlaufzeit eines Prozesses, Steigerung der Datenqualität etc.

## **3.2 *Prozessmanagement leben***

Prozessmanagement leben bedeutet insbesondere:

1. Dokumentiere dein Handeln (Prozesse beschreiben, modellieren)!
2. Halte dich an das, was du dokumentiert hast!
3. Verbessere kontinuierlich den Prozess!

Die Verbindlichkeit der beschriebenen Prozesse ist Voraussetzung für effizientes und effektives Handeln. Zur Durchsetzung der Verbindlichkeit ist in vielen Prozessen eine Governance-Funktion zur stringenten Umsetzung und Einhaltung der definierten und beschriebenen Vereinbarungen notwendig. Bestimmte Konzernprozesskoordinatoren, Prozesseigner und Konzerngremien sind diesbezüglich mit einer entsprechenden Governance-Funktion vom Gesamtvorstand ausgestattet. Das trifft auch auf das oberste IT-Konzerngremium zu, das im Sinne der Konzernprozesskoordination mit allen Beteiligten eine IT-Lösung als Standard erklären kann und die Befugnis hat, diesen Standard umzusetzen und seine Einhaltung einzufordern. Gleiches gilt z. B. für Einkaufsrichtlinien, die vom Leiter des zentralen Einkaufs im Konzern in Anlehnung an seine Rolle als Konzernprozesskoordinator erlassen werden.

## **4 Prozesse messen**

### **4.1 *Performance Reporting***

Die Vision einer stringenten Prozesskostenrechnung und der Messung der Prozesseffizienz auf der Grundlage von Prozesskennzahlen ist auf Basis einer etablierten BPMV erstrebenswert. Der Vorstand beauftragte gemeinsam den Finanz- und Operationsbereich der Holding mit der Hinterlegung von steuerungsrelevanten Kennzahlen und Kosten im BPMV. Festzustellen ist, dass sich die Controllingstrukturen eines Energieversorgungsunternehmens im regulierten Markt an Spannungsstufen im Hinblick auf das Reporting in Richtung Bundesnetzagentur, an Produktgruppen oder aufbauorganisatorischen Strukturen orientieren, jedoch nicht an Prozessen. Dementsprechend müsste eine weitere prozessorientierte Controllingstruktur mit entsprechendem Aufwand etabliert werden. Die EnBW hat der BPMV-Architektur gemäß ein Performance Reporting aufgebaut, das auf Konzernprozessebene 2 des BPMV den Prozessen die entsprechenden Gemeinkosten und steuerungsrelevanten Kennzahlen zuordnet. Für jede Wertschöpfungsstufe wurden für alle Prozesse der Konzernprozessebene 2 des BPMV entsprechende Kennzahlen gemeinsam mit den Controllern und Prozessverantwortlichen definiert. Über den Standardreportingprozess der Konzerngesellschaften werden nun die Werte halbjährlich über das Konzerncontrolling an den Vorstand reportet. Ergebnis ist eine prozessuale Sicht auf die Gemeinkostenentwicklung im Konzern, deren Veränderung im Zeitablauf auf Basis

entsprechender steuerungsrelevanter Prozesskennzahlen zu den jeweiligen Prozessen erklärt wird. Steigen z. B. die Gemeinkosten im Prozess „Kundenbindung und -gewinnung“ und sinkt gleichsam die Kundenanzahl, so wäre die Ursache der Gemeinkostensteigerung zu analysieren. Auf Basis des Performance Reportings lassen sich Aussagen zu folgenden Fragen treffen:

- Welche Prozesse sind die Gemeinkostentreiber?
- Wie wirken die Effizienzsteigerungsprogramme/-projekte auf die entsprechenden Prozesse?
- Welche Prozesse stehen im Veränderungs-/Optimierungsfokus?

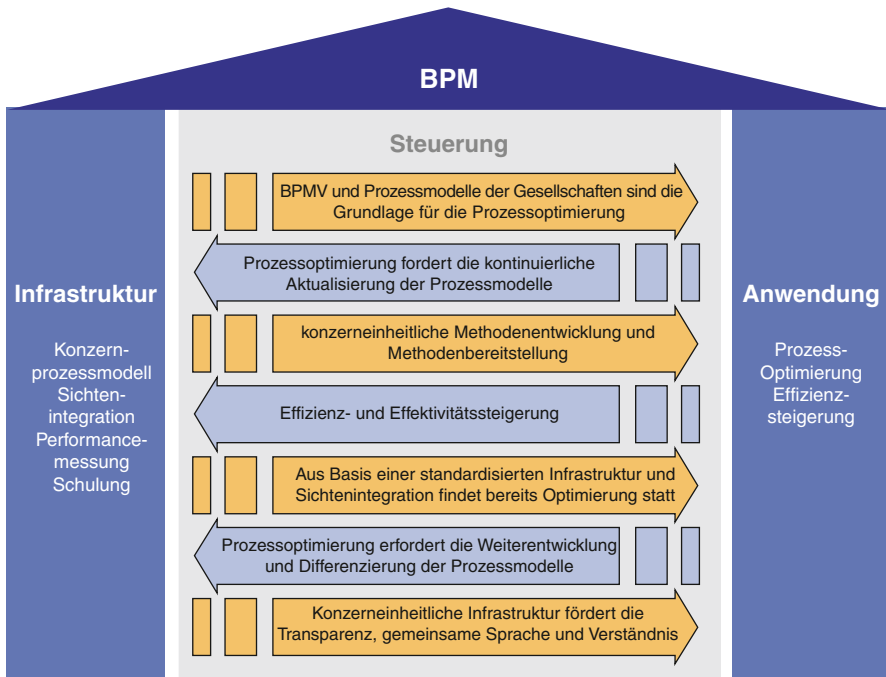
Die Ansätze auf Konzernebene bezüglich des Performance View wurden gleichsam innerhalb der Konzerngesellschaften auf Basis ihrer spezifischen Prozessmodelle übertragen. Die Konzerngesellschaften haben begonnen eigene, spezifische Prozesskennzahlensysteme aufzubauen.

## **4.2 Internes Kontrollsystem**

Eine weitere Sicht auf die Effizienz und Effektivität der BPMV-Prozesse leitet sich aus den Berichtsergebnissen des Internen Kontrollsystems (IKS) auf Basis des Bilanzmodernisierungsgesetzes (BilMoG) ab. Das IKS bei der EnBW AG basiert auf den BPMV-Prozessen. Auf Basis der BPMV-Prozesse wurden entsprechende Mindestanforderungen definiert, die im Zuge eines standardisierten, wirksamen IKS überwacht werden. Die über ein entsprechendes Audit-System identifizierten „Kontrollschwächen“ sind gleichsam Auslöser für Prozessentwicklungs- bzw. Prozessoptimierungsmaßnahmen. Die alleinige monetäre Betrachtung der Prozesse ist nicht ausreichend für die Beurteilung der Effizienz und Effektivität eines Prozesses. Weitere Indikatoren im Hinblick auf die Prozessressourcen, die Organisation des Prozesses und den Prozessablauf werden an dieser Stelle für die Bewertung der Prozesseffizienz und -effektivität herangezogen. Die Entwicklung des BPMV als integriertes Managementsystem bewirkt, dass wesentliche prozessrelevante Daten in Bezug zum Prozess dokumentiert werden, z. B. Mindestanforderungen, Richtlinien und Dokumente, Planzahlen.

## **5 Prozesse integriert verstehen und ständig verbessern**

Die Steigerung der Effizienz und Effektivität steht primär im Fokus eines Business Process Managements. Kostenreduzierung, Reduzierung der Durchlaufzeiten, Qualitätsverbesserung, bessere Serviceleistungen, kürzere Produktentwicklungszyklen etc. werden auf Basis von BPM erwartet. Letztendlich ergibt sich der Nutzen des BPMs (Abb. 9) aus seiner Anwendung.



**Abb. 9** Interdependenzen des BPMs zwischen Infrastruktur und Anwendung

Ebenso ist festzustellen, dass mit dem Aufbau eines BPMs bereits vielfältige Nutzen- und Synergiepotenziale im EnBW-Konzern identifiziert und realisiert wurden, insbesondere im Hinblick auf die konzerneinheitliche Methodenentwicklung, Standardisierung und Optimierung auf Basis der geschaffenen Transparenz. Alle vier Stufen im BPM-4-Stufen Reifegradmodell der EnBW (s. Abb. 2) sind unerlässlich und bauen aufeinander auf. Die „Hausaufgaben“ im Sinne einer funktionalen, aktuellen und gelebten BPM-Infrastruktur (Prozessmodelle, Prozesssichten, Gremienstruktur, Training/Beratung etc.) sind die Grundlage für die Anwendung des BPM im Sinne von proaktiver Prozessoptimierung und -entwicklung.

Auslöser für die Optimierung und Weiterentwicklung von Prozessen im Rahmen der EnBW-Prozessmanagementaktivitäten können u. a. aus der Änderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, neuen Geschäftsfeldern, Strategiefortschreibung, IKS-Bericht, Performance-Reporting, Ergebnissen aus dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) hervorgehen.

Auf Konzernebene wird auf Basis dieser Auslöser in Bezug zum BPMV eine Prozessoptimierungsliste (prozessbezogene Maßnahmenliste) erstellt, die vom Prozessgespräch bewertet und beauftragt wird. Wertschöpfungsstufenübergreifende Themen werden vom Prozessgespräch beauftragt und von der BPM-Gesamtkoordination realisiert und monitort.

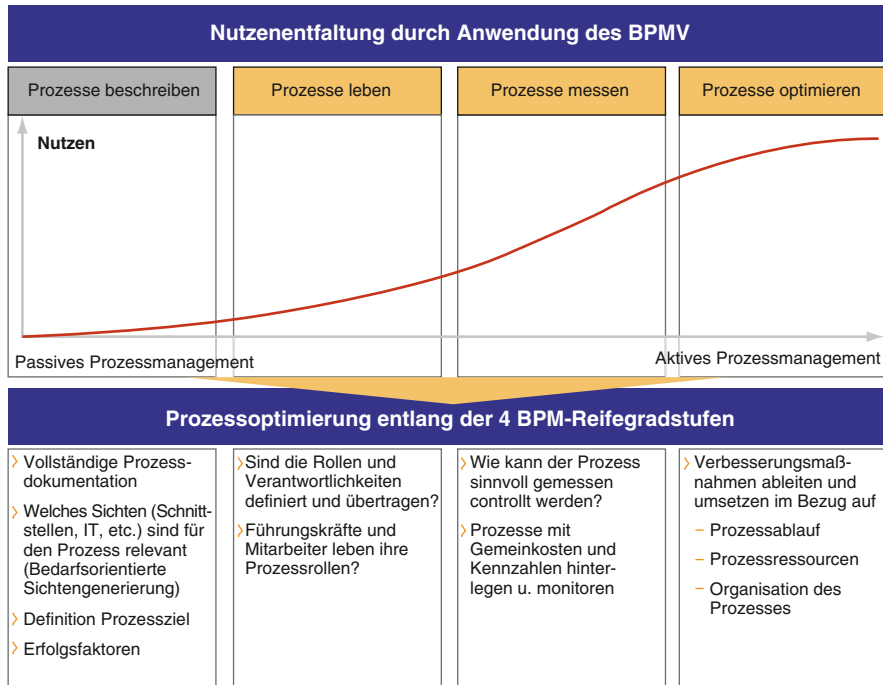


Abb. 10 Anwendung der 4-BPM-Reifegradstufen im Zuge der Prozessoptimierung

Das Vorgehen in Prozessoptimierungsprojekten entspricht wiederum der BPM-4-Stufen-Systematik (Abb. 10). Die Vollständigkeit und Aktualität der Prozessbeschreibung wird geprüft. Es wird hinterfragt, welche Prozesssichten für das Prozessziel erfolgskritisch sind, z. B. Kennzahlen, Schnittstellen, IT-Applikationen etc. Diese werden, sofern noch nicht vorhanden, dem Bedarf entsprechend erhoben. Auf Basis einer umfassenden bedarfsorientierten Prozesstransparenz werden nun die Rollen- und Verantwortlichkeiten der Prozessbeteiligten geklärt und beschrieben. Wenn sinnvoll, werden die entsprechenden Prozesskosten und steuerungsrelevanten Prozesskennzahlen analysiert oder erhoben. Schließlich werden in Workshops mit Fachexperten und Prozessbeteiligten Schwachstellenanalysen durchgeführt, Optimierungsmaßnahmen definiert und realisiert.

## 6 Weitere Entwicklung des BPM

Über's Malen zum Managen ist mehr als ein Titel, es ist Programm für die EnBW. Auf Grundlage des Konzernprozessmodells BPMV und der spezifischen Prozessmodelle der Konzerngesellschaften steht das proaktive Management der Prozesse im Fokus. Das BPM wird als integriertes Managementwerkzeug zur Lösungs- und Gestaltungs-

kompetenz der EnBW verstanden. Eines muss an dieser Stelle klar herausgestellt werden: Ein proaktives, gelebtes und integriertes BPM ist das Ergebnis eines „organischen Wachstumsprozesses“ über viele Jahre. Dieser Wachstumsprozess impliziert, über alle Konzerngesellschaften betrachtet, unterschiedliche BPM-Reifegrade. Aus Sicht einer strategischen Holding ist der BPM-Rahmen beschrieben, die bedarfsspezifischen Ausprägungen in den unterschiedlichen Konzerngesellschaften gilt es zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Die BPM-Weiterentwicklung lässt sich in der Gegenwart und Zukunft in fünf Dimensionen beschreiben:

#### 1. Über's Malen zum Managen

Über die praktische Anwendung des BPMV in den verschiedensten Konzerninitiativen werden die Vielfältigkeit des Tools erfahrbar und die monetären Werthebel realisierbar, z. B. Vergleich der Wertschöpfungsketten Strom/Gas, Steuerung der Aufwandsprojekte im Sinne eines Multiprojektmanagements in Bezug zum BPMV, Gemeinkostenplanung auf Basis des BPMV etc.

#### 2. Verankerung BPM

Verankerung und Ausprägung von BPM-Instrumenten, Methoden, Herangehensweisen in der täglichen Arbeit der Mitarbeiter und Führungskräfte. Die nachhaltige Verankerung von BPM in der Auf- und Ablauforganisation ist die Grundlage für ein gelebtes BPM.

#### 3. Sichtenintegration

Im Zuge der Sichtenintegration werden weitere relevante Sichten in Bezug zu den Prozessen modelliert, z. B. Organisationseinheiten, Schnittstellen, IT-Systeme/-Applikationen, Fähigkeiten, Kontrollen/Risiken, Kennzahlen etc. Die Sichtenintegration schafft die bedarfsrelevante Transparenz für die Optimierung der Prozesse.

#### 4. Geschäftsfelder integrieren

Die Integration der weiteren Geschäftsfelder GAS, Dienstleistungen, Erneuerbare Energien etc. führt zur Identifikation von geschäftsfeldübergreifenden Synergie- und Nutzenpotenzialen.

#### 5. Kulturwandel

Schließlich bedingt ein gelebtes BPM einen Kulturwandel, dahingehend wie Business verstanden, gelebt und weiterentwickelt wird – ganz im Sinne der Lehre, dass der Strategie der Prozess und dem Prozess die Struktur folgt.



<http://www.springer.com/978-3-642-16724-9>

BPM Best Practice

Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse  
managen

Komus, A. (Hrsg.)

2011, XII, 236 S. 98 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-16724-9