

# Vorwort

## Wie funktioniert gutes BPM in der Praxis?

Seit vielen Jahren steht Business Process Management auf der Agenda von Management und IT. Schien es vielleicht einigen zunächst, als sei die Welle des Process Reengineering nur eine weitere Management-Mode, so ist das Management der Geschäftsprozesse aktueller denn je; zwar nicht mehr ganz so radikal im Ansatz wie in den Anfängen, dafür aber nachhaltiger und ganzheitlicher. Unterstützt von einer neuen Generation von IT-Werkzeugen ist Business Process Management immer noch ganz oben auf den Listen der wichtigsten Themen für IT- und Unternehmensmanager. Und auch zukünftig werden Faktoren wie immer komplexere Wertschöpfungsketten, kürzere Produktlebenszyklen, anspruchsvollere Kunden, Globalisierung, steigende Compliance-Erfordernisse und viele andere Einflüsse die Relevanz des guten Managements der Prozesse weiter steigern.

Wie aber funktioniert gutes BPM in der Praxis? Was unterscheidet sehr gute BPM-Practices von anderen? Wie spielen die vielen Faktoren, die beachtet werden sollen, zusammen? Welche Hinweise sind wirklich wichtig, welche nichtig?

Dies anhand von Best-Practice-Beispielen produkt- und beraterneutral herauszufinden, war die Zielsetzung des BPM-Labors. Nach verschiedenen anderen Umfragen sollten dieses Mal nicht alle Unternehmen zur Teilnahme eingeladen werden, sondern nur die besten. Die Auskünfte sollten nicht in Form anonymer Fragebögen, sondern im persönlichen Gespräch erfragt und weiter diskutiert werden. Die daraus resultierende *BPM-Best-Practice-Studie* ist die Grundlage dieses Buches. In der BPM-Best-Practice-Studie gaben Unternehmen wie die Deutsche Bank AG, Lufthansa Miles & More, Bayer Healthcare, E.ON Energie AG, Siemens AG, Generali Deutschland Gruppe mit CosmosDirekt, Volkswagen AG und viele andere ausführlich Auskunft darüber, wie sie ihr BPM aufgebaut haben und laufend weiterentwickeln.

Im Ergebnis kamen viele interessante Aussagen darüber zustande, worauf es beim BPM ankommt, aber auch, was nicht so entscheidend ist. Wie BPM in das Unternehmen getragen wurde, wie Technologie und Fachkonzept zusammenspielen sind nur einige der beleuchteten Aspekte.

Dieses Buch soll Praktikern, aber auch Forschern, Lehrenden und Studierenden die wichtigsten Ergebnisse der BPM-Best-Practice-Gespräche so verfügbar ma-

chen, dass sie konkret und greifbar nachzuvollziehen sind. Viele Praxisbeispiele sollen umfassend zeigen, wie die verschiedenen Zahnräder des BPM ineinandergreifen. Dem Leser soll deutlich werden, was zu tun ist, um erfolgreiches BPM einzuführen und weiterzuentwickeln.

BPM Best Practice gliedert sich in drei Teile:

### ***Teil I – Erkenntnisse aus der BPM-Best-Practice-Studie***

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie ergänzt um die Ergebnisse anderer aktueller Studien des BPM-Labors zusammenfassend dargestellt. In den Bereichen Steuerung, Struktur, Technologie und Mensch wird aufgezeigt, worauf beim BPM zu achten ist. Schließlich werden Hinweise zu optimalen Anwendungsfeldern und zur Kombination von Business BPM und technischem BPM gegeben.

### ***Teil II – BPM Best Practice in der Unternehmenspraxis***

In Teil II schildern BPM-Best-Practice-Unternehmen ihre Erfahrungen und Erfolgshinweise für ein erfolgreiches BPM.

- Claus Heberling, Konzernexperte für das Prozessmanagement der EnBW, beschreibt, wie im Konzern das Verständnis für BPM gewachsen ist und der BPM-Reifegrad nun nachhaltig mithilfe eines Vier-Stufen-Modells vorangetrieben wird.
- Georg Graf von Büdingen und Sebastian Schlaf von der E.ON Energie AG stellen dar, wie die einheitliche Modellierungsplattform mit dem Sarbanes-Oxley-Act zusätzliche Bedeutung gewonnen hat und basierend auf einem 5-Phasen-Lifecycle-Modell den Konzerngesellschaften Tools und Methoden zur Verfügung gestellt werden, die zur kontinuierlichen Prozessoptimierung und Know-how-Sicherung beitragen.
- Franziska Goderski und Benedict Groppe beschreiben in ihrem Beitrag, wie es der INTERPANE Gruppe gelingt mithilfe systematischen BPMs die Produktivität durch prozessorientierte Automatisierung und Benutzerdokumentationen zu erhöhen.
- Norbert Sandau zeigt, wie die AOK Berlin-Brandenburg zusammen mit anderen AOKs in kurzer Zeit eine gemeinsame Prozessplattform aufgebaut hat, die in Verbindung mit einem gemeinsamen Prozessmanagement-Verständnis und gemeinsamen Vorgehensweisen übergreifende Prozessoptimierung und -dokumentation ermöglicht.
- Markwart Lutterbecks Beitrag hat das Zusammenspiel von BPM und Internal Control System bei Bayer Healthcare zum Gegenstand. Diese sind weltweit

wichtige Säulen des globalen Risiko- und Compliance-Managements und leisten wichtige Beiträge bei der laufenden Optimierung von IT-Strategie sowie von Aufbau- und Ablauforganisation.

- Manfred Heckmeier, Geschäftsführer der finanz informatik technologie service, beschreibt, wie das Unternehmen erfolgreich ein BPM-Tool zur Unterstützung und Optimierung des Auftragsmanagements einführte. Der Beitrag zeigt, wie der Prozess trotz großer Komplexität und vieler Beteiligter erfolgreich umgesetzt werden konnte.
- Thomas Gesing, Thorsten Hanisch und Sven Wichtrup erläutern, wie es Lufthansa Miles & More gelungen ist, den Bearbeitungsprozess der Kundenkorrespondenz für über 19 Mio. Kunden zu digitalisieren und zu optimieren. Im Ergebnis wurden dabei vollkommen neue Möglichkeiten der Bearbeitung, Lastverteilung und des Monitorings eröffnet, die den Kunden in Form verbesserter Qualität und schnellerer Antwortzeiten zugute kommen.
- Der Beitrag von Frank Pfeiffer und Dieter Flöck von der Deutschen Bank zeigt, wie ein erheblicher Teil der 1.500 Geschäftsvorfälle mit einem Volumen von bis zu 100.000 Vorgängen täglich mithilfe eines neuen Workflow-Management-Systems optimiert und automatisiert werden konnte. Mithilfe eines SOA-Ansatzes sind die erarbeiteten Ergebnisse zugleich die Basis für eine Wiederverwendung in weiteren Optimierungsprojekten.
- Monique Radisch, Dirk Rehse und Jörg Junges von der Generali Deutschland Holding AG und CosmosDirekt stellen in ihrem Beitrag das ganzheitliche Konzept zum Geschäftsprozessmanagement der Generali Deutschland-Gruppe dar. Vier Kernbausteine, die auch Lean Management und Six-Sigma-Elemente integrieren, sichern ein einheitliches und ganzheitliches Vorgehen auf dem Weg zur *Operational Excellence*.

### ***Teil III – Impulse für Better Best Practices***

Teil III beinhaltet Beiträge zu zwei aktuellen Themenbereichen, die in der weiteren Entwicklung des BPM eine wichtige Rolle spielen.

- Bert Leyendecker, ebenfalls Professor an der FH Koblenz, und ich berichten über die Erkenntnisse einer gemeinsamen Studie zum Thema BPM und Six Sigma. Die Studie markiert den aktuellen Stand der Nutzung kombinierter Methoden in der Praxis und gibt Hinweise auf die Potenziale, die mit einer intelligenten Verknüpfung der Methoden verbunden sind.
- Thomas Allweyer, Professor an der Fachhochschule Kaiserslautern, beleuchtet schließlich Möglichkeiten und Grenzen des BPM-Round-Trips. Die produktneutrale Betrachtung arbeitet heraus, warum der Round Trip in bestimmten Aspekten nicht so einfach funktionieren kann, wie manchmal von den Werkzeugherstellern impliziert, zeigt aber auch die durchaus interessanten Potenziale in der Praxis, die sich durch die Verknüpfung einzelner Ansätze ergeben.

Jeder der Beiträge beleuchtet BPM aus einer eigenen Perspektive und gibt andere, wichtige Hinweise zur Realisierung eines guten BPM in der Praxis. Damit findet der Leser sicherlich keine Patentlösung, wohl aber viele unterschiedliche Hinweise und Anregungen, die angewandt auf die eigene Organisation wichtige Potenziale auf dem Weg zur eigenen BPM Best Practice eröffnen sollten.

Auch die Erstellung eines Buches über BPM ist ein Prozess. Und natürlich ist es das Ergebnis der Beiträge vieler, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Offensichtlich ist der Beitrag der beteiligten Autoren, denen ich für die Beteiligung an diesem Projekt herzlich danke. Die Qualität dieser Beiträge erschließt sich dem Leser bei der Lektüre. Darüber hinaus aber haben noch viele andere am Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Zunächst gilt mein Dank den vielen Unterstützern der BPM-Best-Practice-Studie sowohl bei den BPM-Werkzeug-Herstellern als auch in den Best-Practice-Unternehmen. Ihre Unterstützung war die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Studie und damit auch für dieses Buch.

Mein weiterer Dank gilt Ulrich Pingel und Simon Schmitt, die an der Erarbeitung des BPM-Checks, der in die BPM-Best-Practice-Untersuchung eingeflossen ist, beteiligt waren. Weiterer Dank gilt Herrn Marcus Schumacher für seine Unterstützung bei der Auswertung. Außerdem danke ich der FH Koblenz und dem Fachbereich Betriebswirtschaft, der mir die Unterstützung und die notwendigen Freiräume für dieses Projekt gegeben hat.

Weiterer Dank gilt Frau Barbara Fess vom Springer-Verlag für die Unterstützung bei Konzeption und Erstellung des Buches, Herrn Martin Zimmermann für die Unterstützung bei der Durchsicht der Texte sowie vielen anderen, die hier nicht explizit genannt werden, mir aber in vielen Gesprächen wichtige Anregungen und Rückmeldungen gaben.

Mein persönlicher Dank gilt meinen Töchtern, die viele Stunden auf ihren Papa verzichten mussten, und schließlich meiner Frau, die für mich bei diesem wie bei vielen anderen Projekten wichtige und kompetente Diskussionspartnerin und Inspirationsquelle war.

Koblenz  
im Februar 2011  
[www.komus.de](http://www.komus.de)

Ayelt Komus



<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