

Dieser Vortrag als **YouTube-Video**

www.youtube.com/watch?v=0f8bCs0dWVA



Agiles Prozessmanagement

- Wie Scrum nachhaltiges und erfolgreiches Prozessmanagement ermöglicht -

Insight 2013

NCC, Nürnberg
12. November 2013

Prof. Dr. Ayelt Komus

www.komus.de

www.bpm-labor.de

 @AyeltKomus

ayelt@komus.de

3 Dinge...

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

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

3 Dinge, mit denen wir leben müssen...

- Der Auftraggeber entdeckt erst, was er will bzw. benötigt
- Der Realisierer entdeckt erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf



Verbreitung von Scrum



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 (> 8.000 User)
- Mitinitiator „Praxisforum BPM & ERP“
- Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz
- Certified ECM Master (AIIM)
- Certified Scrum Master (Scrum Alliance und B. Gloger)

■ Aktuelle Schwerpunkte

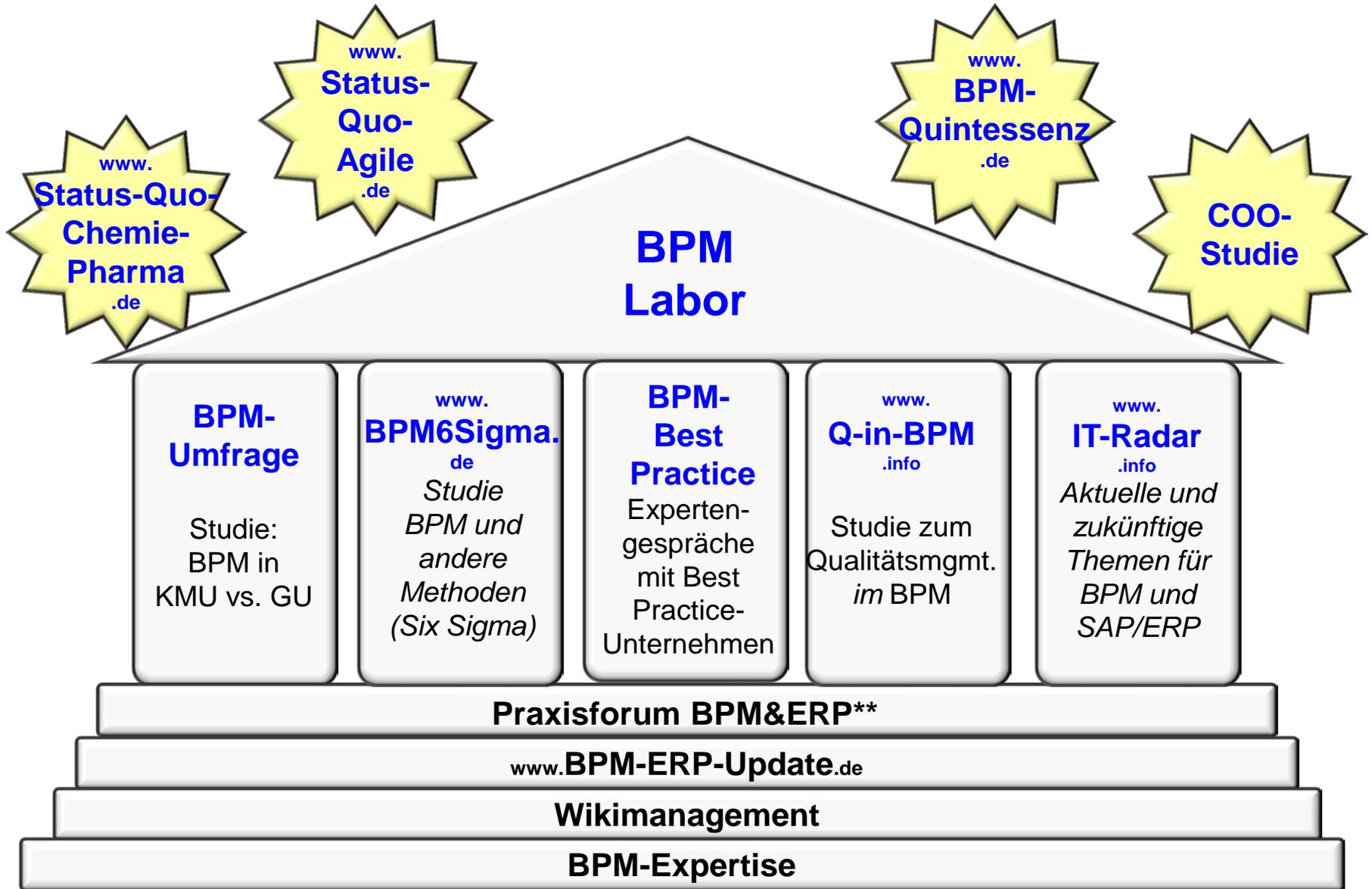
- Empirie des Prozessmanagements
- Erfolgsfaktoren der Organisation
Best Practice-Muster, Organisation des BPM,
Selbstorganisation, Lose Kopplung,
Social Media, 6 Sigma,
- Agile Methoden, Scrum, Kanban, Design Thinking



Foto: N. Bothur

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

BPM*-Labor – Forschungsthemen/Studien

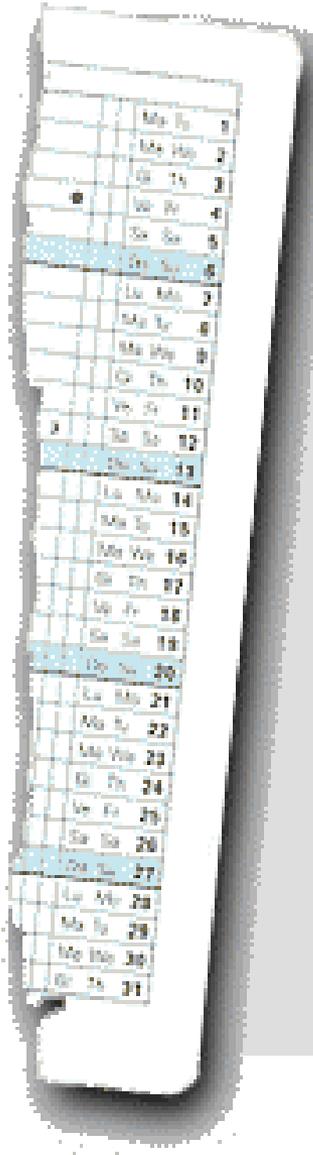


* BPM: Business Process Management ~ Geschäftsprozessmanagement

** www.bpmerp.de

*** Praxisworkshop s Prof. Komus/Prof. Gadatsch

Inhalt

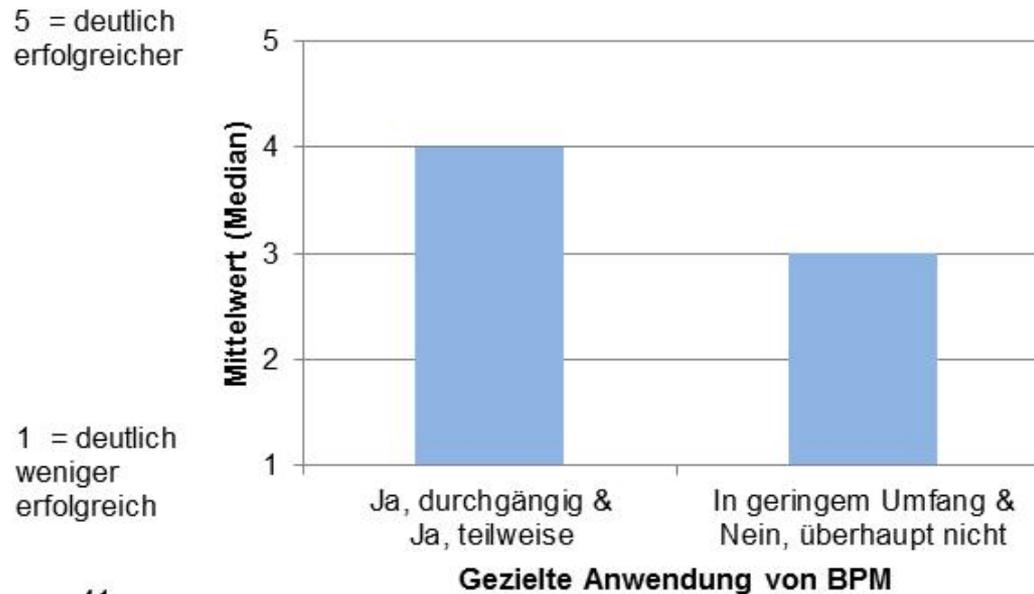


- Status-quo BPM: Viel Licht, aber auch Schatten**
- Potenziale durch Scrum im Prozessmanagement

BPM-Unternehmen sind erfolgreich

BPM-Unternehmen sind erfolgreicher

**Wird Geschäftsprozessmanagement in Ihrem Unternehmensbereich gezielt angewandt?
Wie schätzen Sie Ihren Unternehmenserfolg im Branchenvergleich in den letzten 3 Jahren ein?**



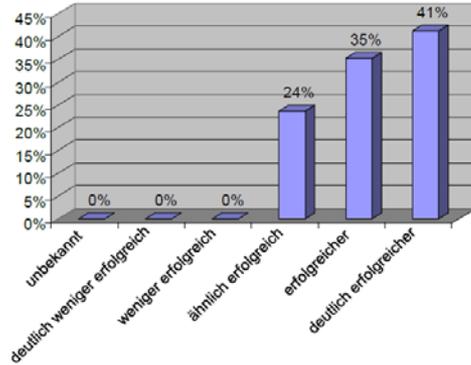
n = 41

Mann-Whitney-Test: Zusammenhang nicht signifikant

BPM und Erfolg

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

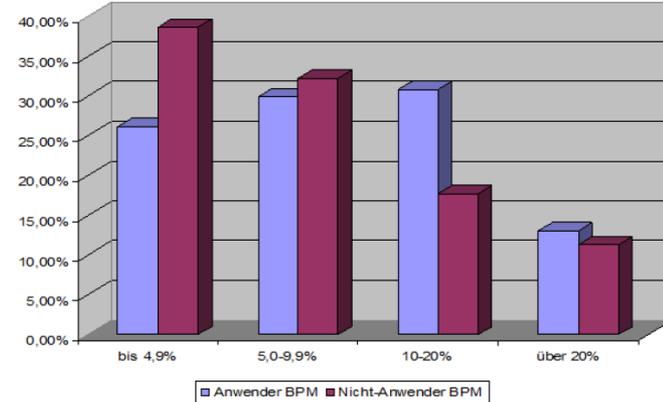
Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren im Vergleich zur Branche



Basierend auf Komus: ‚BPM Best Practice‘

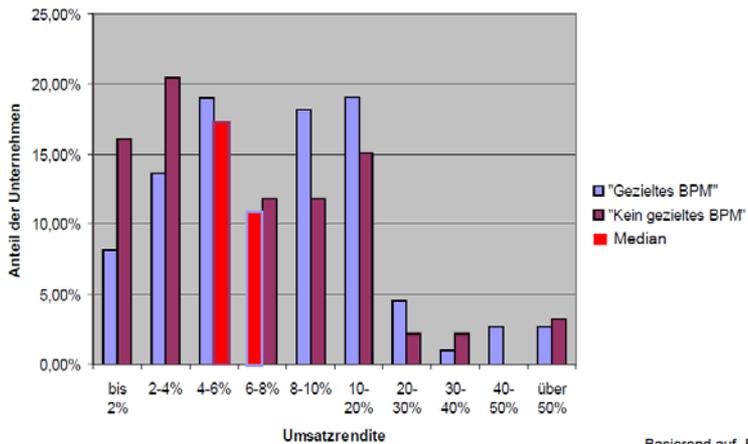
Höhere Umsatzrenditen bei BPM-Anwendern

Umsatzrendite bei (Nicht-)Anwendung von BPM



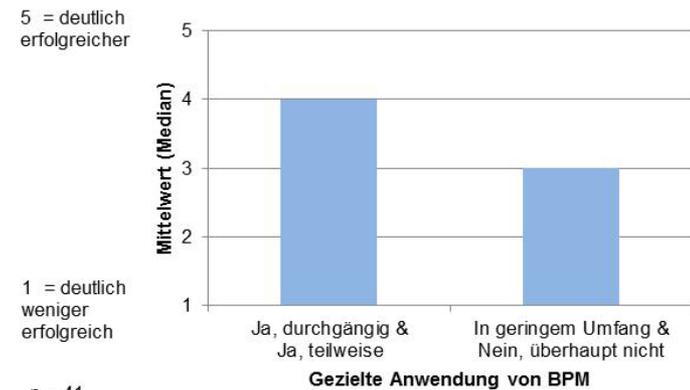
Basierend auf Studie BPM und Six Sigma – Komus/Leyendecker 2009

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



Basierend auf ‚BPM-Umfrage‘

Unternehmen mit gezielter BPM-Anwendung
über die letzten 3 Jahre erfolgreicher (Ø)

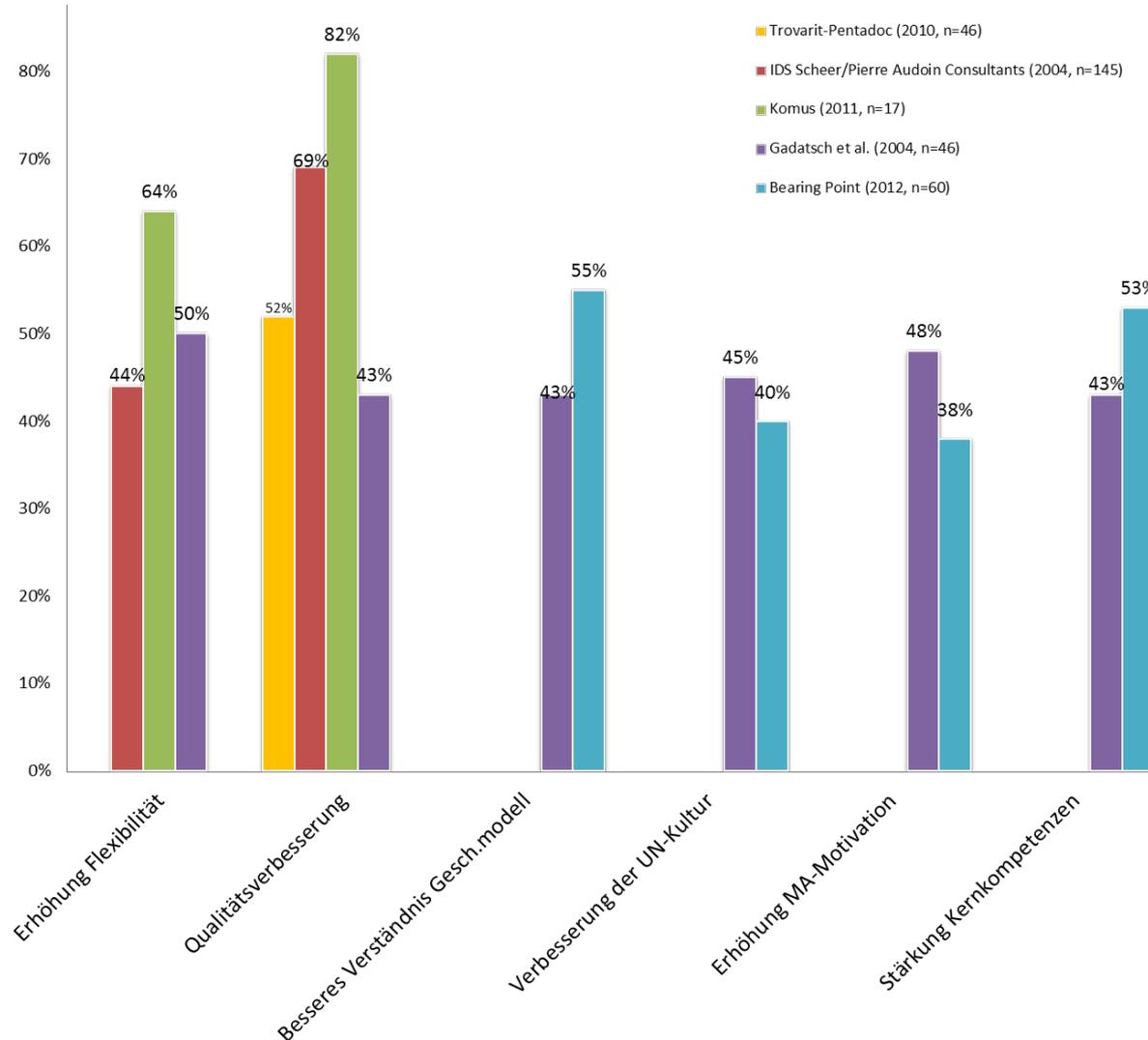


n = 41

Quelle: Studie Status Quo Chemie Pharma

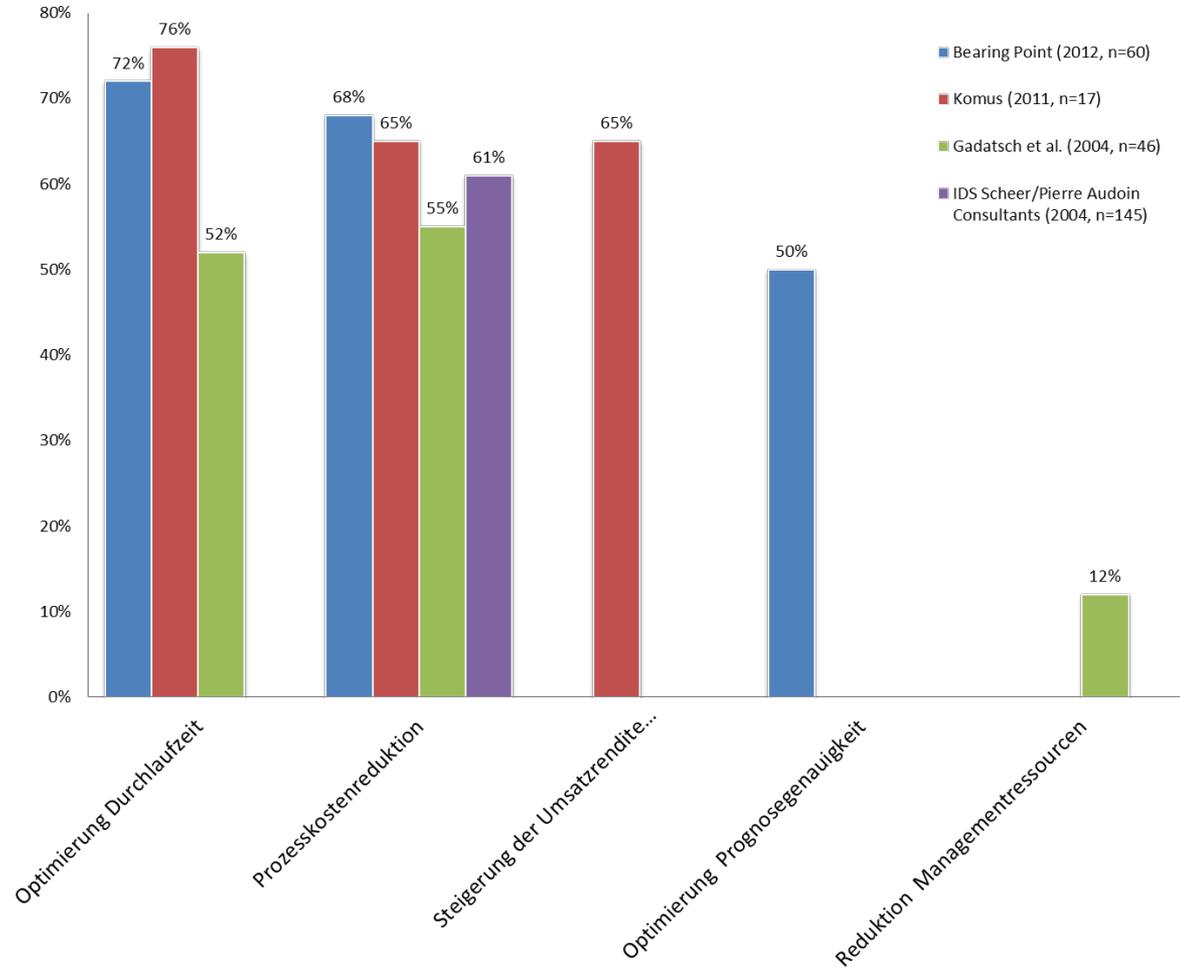
Qualitative BPM-Erfolge

Flexibilität und Qualität wichtigste qualitative Erfolge



Quantitative BPM-Erfolge

Durchlaufzeit und Kostenreduktion meistgenannte quantitative Erfolge.
Quantitative Erfolge bleiben hinter qualitativen Erfolgen zurück.



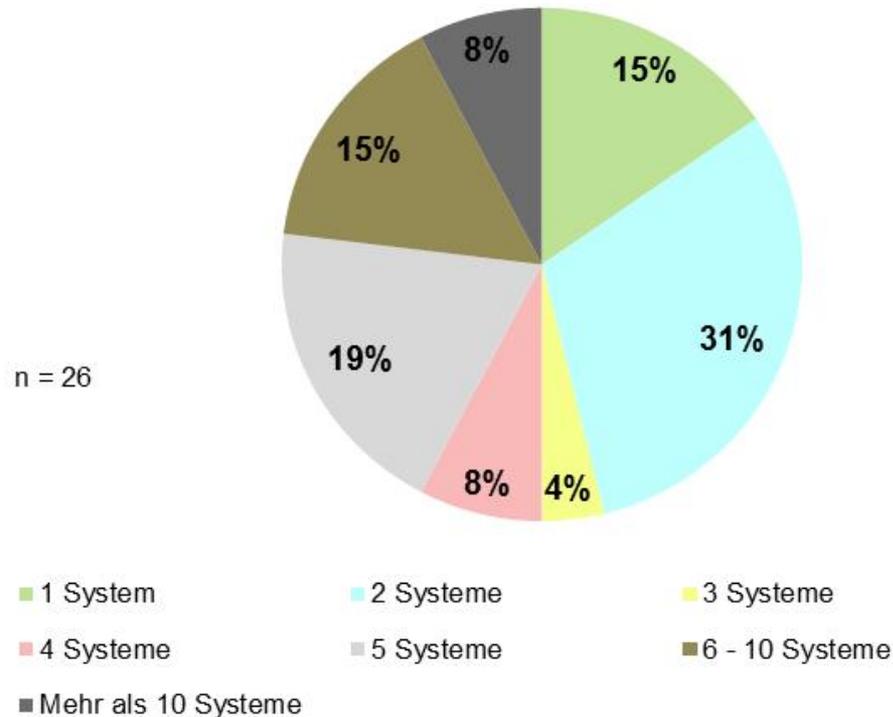
Quelle: Vorab-Auswertung BPM-Quintessenz, BPM-Labor Koblenz 2013/2014 – www.bpm-quintessenz.de

BPM funktioniert in der Praxis
oft anders als gedacht

Viele parallele Dokumentationssysteme

Vier oder mehr prozessorientierte Dokumentationssysteme sind die Praxis

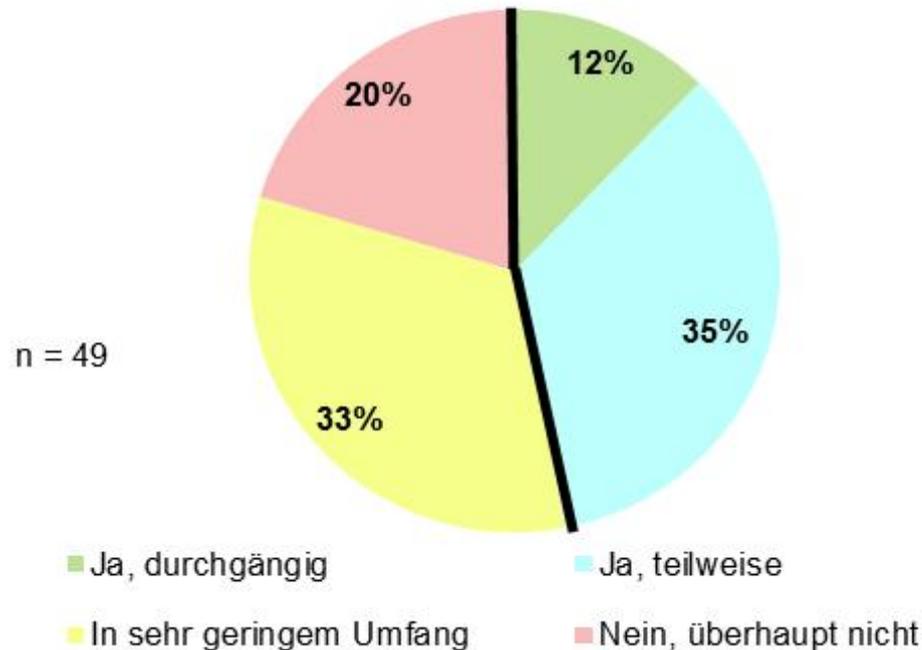
Wie viele verschiedene prozessorientierte Dokumentationssysteme werden für die oben genannten Zwecke in Ihrem Unternehmensbereich verwendet?



Uneinheitliche BPM-Vorgehensweise in Unternehmen

Über die Hälfte der Unternehmen hat keine / kaum eine einheitliche BPM-Vorgehensweise

Wird eine unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise zum Geschäftsprozessmanagement verwendet?



Weiteres Ergebnis: Unternehmen mit einheitlicher Vorgehensweise sind erfolgreicher (90%-Konfidenzintervall)

BPM-Verbreitung

BPM kommt nicht in der Breite bei den Mitarbeitern an.

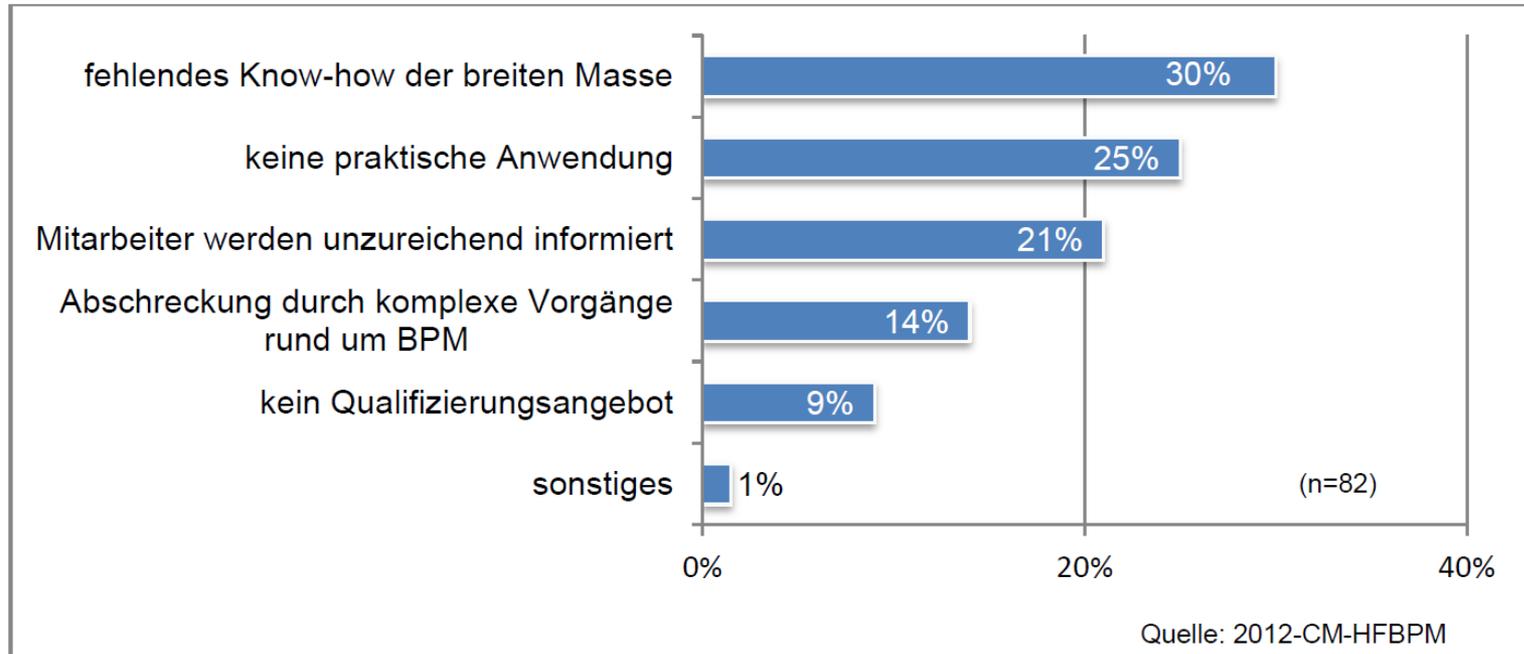


Abbildung 4: Hinderungsgründe seitens des BPM Know-how³¹

(Anmerkung: Werte errechnet auf Basis der Studienangaben, max. zwei Antworten möglich)

BPM unterstützt kaum die späten IT-Systemphasen

Welche Projektphasen werden mit BPM bei der Software-Einführung unterstützt?

Mehrfachantworten möglich

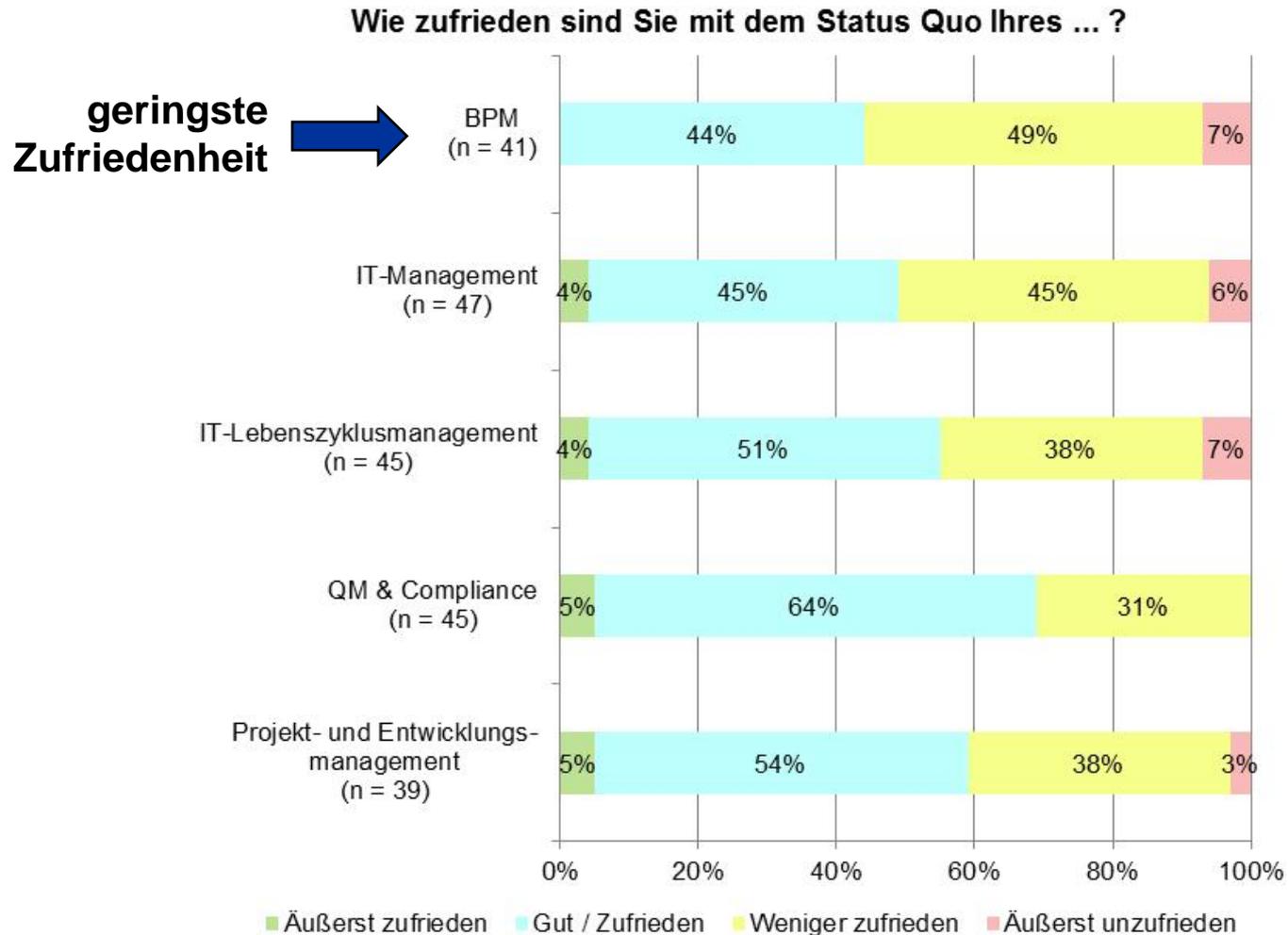


➔ Lücke zwischen Anspruch und Realität in der nachhaltigen prozessorientierten Unterstützung des IT-System-Lebenszyklus

Die Begeisterung für BPM bleibt oft hinter dem (möglichen) Nutzen zurück

Geringste Zufriedenheit bei BPM

Zufriedenheit im BPM-Bereich geringer als in allen anderen Feldern



BPM-JoJo-Effekt: Kein Prozessmanagement

- Hohe Kosten
 - Geringe Transparenz
 - Unzureichende Kundenorientierung
 - Compliance Probleme
 -
- ➔ Erkenntnis : *Prozessperspektive fehlt*



BPM – JoJo-Effekt: BPM-Euphorie

- Prozesse: Lösung für alles!
- Wir müssen alle Prozesse aufnehmen!
- Nur die beste Methodik ist gut genug für uns
- Jetzt noch die Durststrecke, dann wird es besser



➔ **Ansatz: *Viel hilft viel***

BPM – JoJo-Effekt: BPM-Frust

- Unser Prozessmanagement ist viel zu aufwändig
 - BPM löst ja gar nicht alle Probleme
 - Die gewählte Methodik überfordert uns
 - Wir sind noch nicht einmal fertig, und die Modelle sind schon wieder veraltet (Wartung!)
- Enttäuschung: ***BPM hat alle Versprechen gebrochen***



BPM – JoJo-Effekt: BPM-Verzicht

- BPM hat nicht geliefert
 - Nehmen wir halt Cost-Cutting, Six Sigma, ...
 - Investieren wir doch lieber in Technologie!
- **Dann eben ohne BPM!**



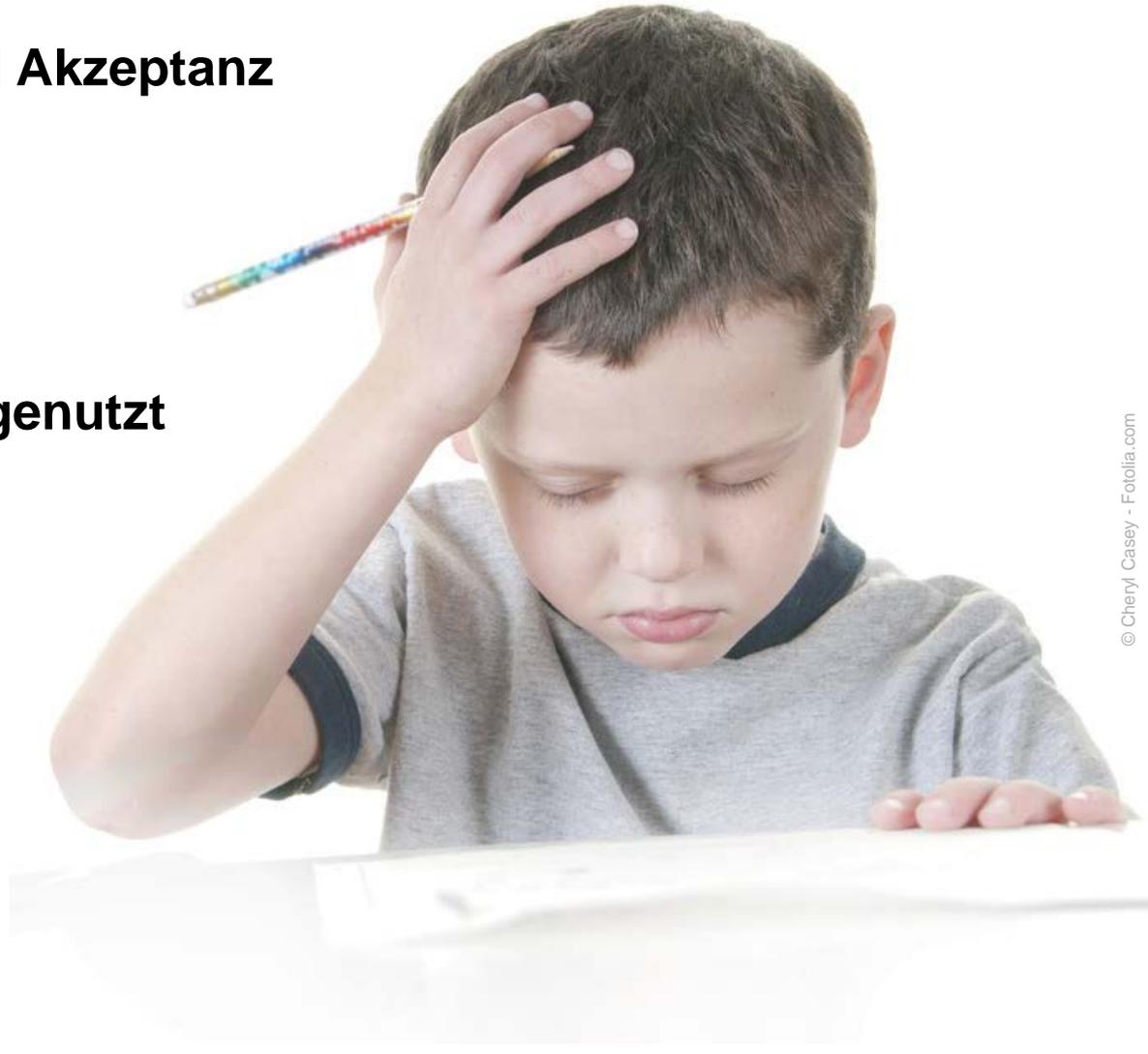
BPM – JoJo-Effekt

- Erfolgreiches BPM vermeidet JoJo-Effekt
- Vom Betrieb (Wartung der Prozesse) her denken
- Unmittelbarer Nutzen und Umsetzbarkeit müssen sich mit strategischer Ausrichtung die Waage halten

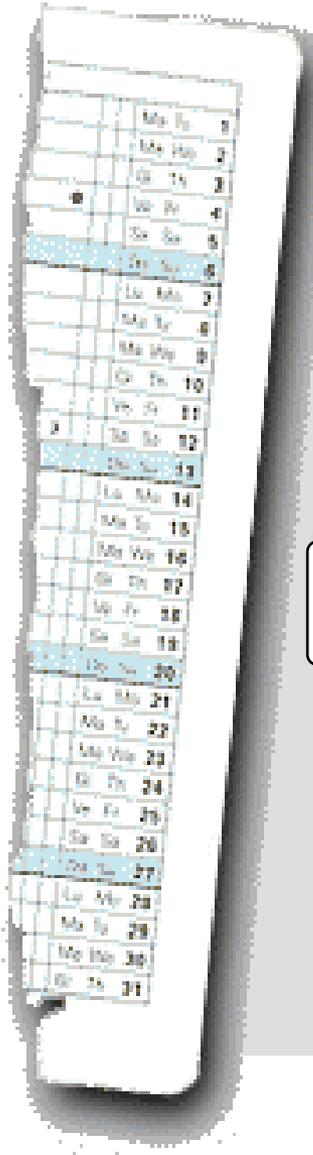


Status Quo BPM - Fazit

- **Oft Lücke zwischen Leistungsfähigkeit und Akzeptanz**
- **Potenziale und Nutzen unbestritten – aber Möglichkeiten ungenutzt**



Inhalt



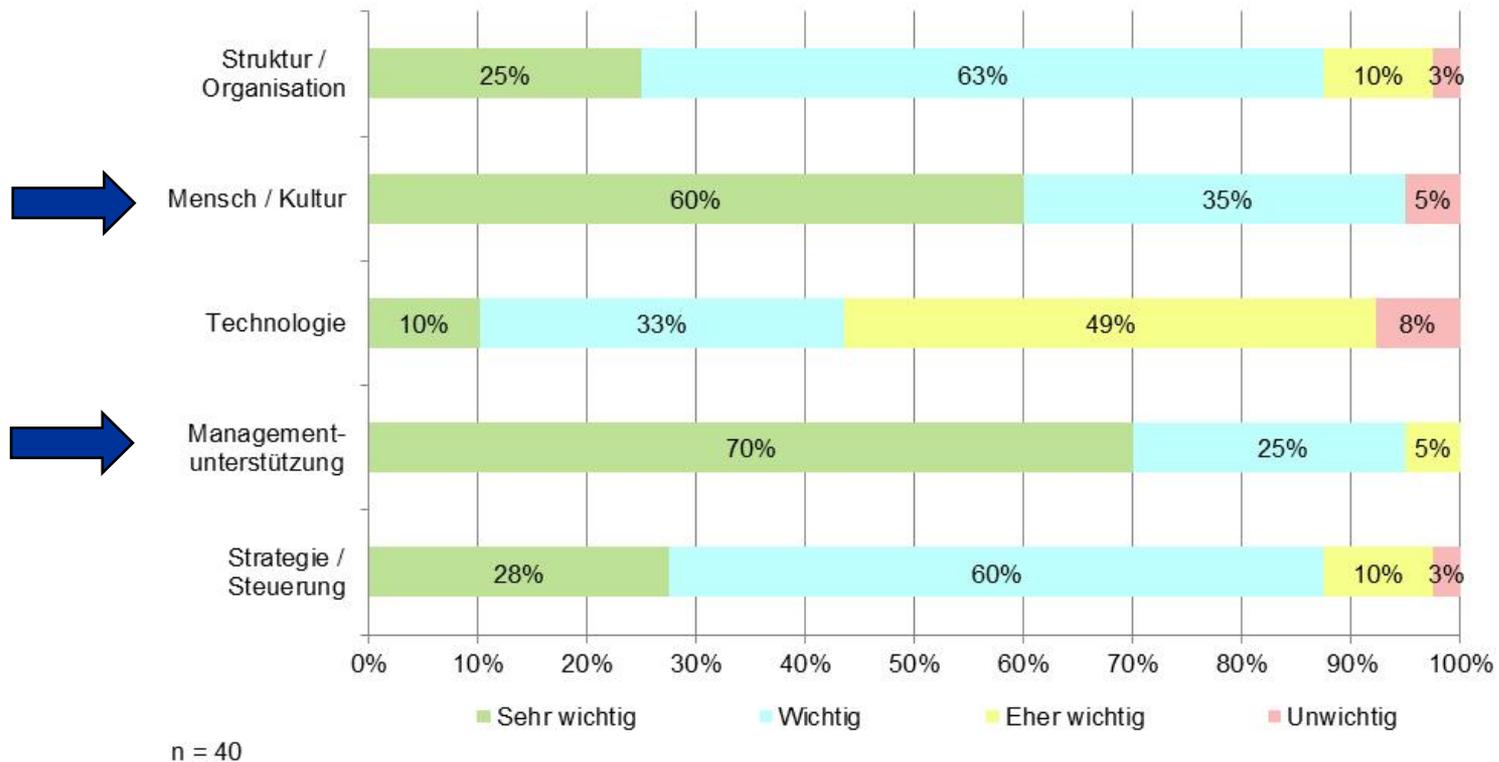
Status-quo BPM: Viel Licht, aber auch Schatten

Potenziale durch Scrum im Prozessmanagement

Erfolgsfaktoren: Management und Mensch/Kultur

Mensch/Kultur, Managementunterstützung wichtigste Erfolgsfaktoren

Was ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von BPM?



Resultierende Anforderung an das BPM

- nutzenorientiert
- nutzentransparent
- nutzerorientiert
- integrativ
- nachhaltig
- dauerhaft



© Creativa - Fotolia.com

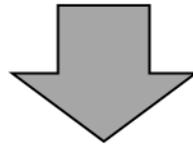
Timeboxing
statt
Wünsch Dir was



„Timebox – don't scopebox“*

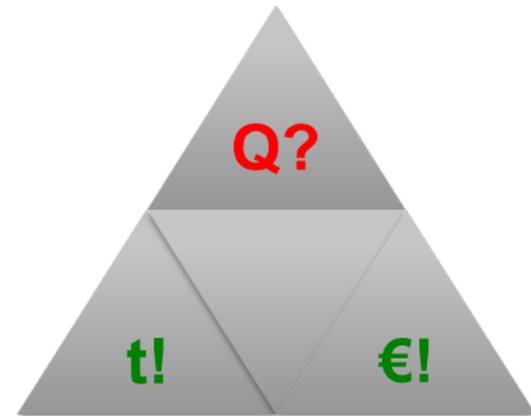
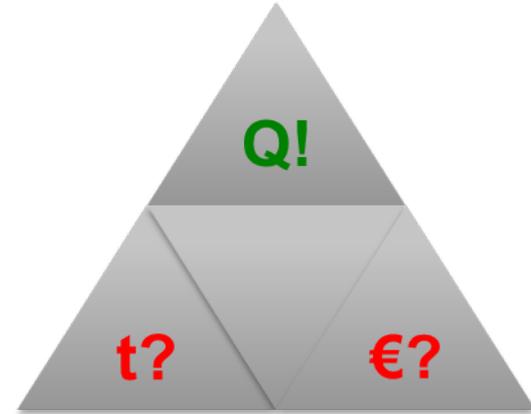
Von

- Das wollen wir!
⇒ Was kostet das?
(Geld, Zeit)



Zu

- Das steht zur Verfügung (Geld, Zeit)
⇒ Was willst Du dafür haben?
(Priorisiere!)



SCRUM



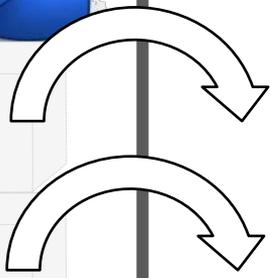
Timeboxing mit Scrum

Product Owner



Timebox – „Sprint“

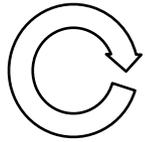
Product Backlog



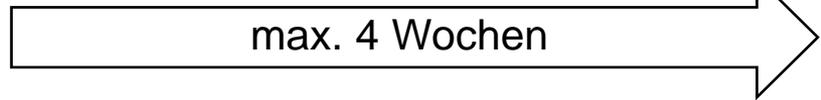
Sprint Backlog



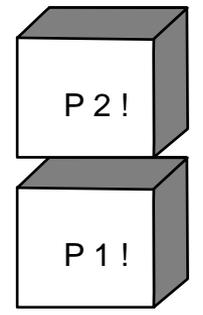
Daily Scrum



BPM-Team



Sprint-Review



Kernelemente Scrum



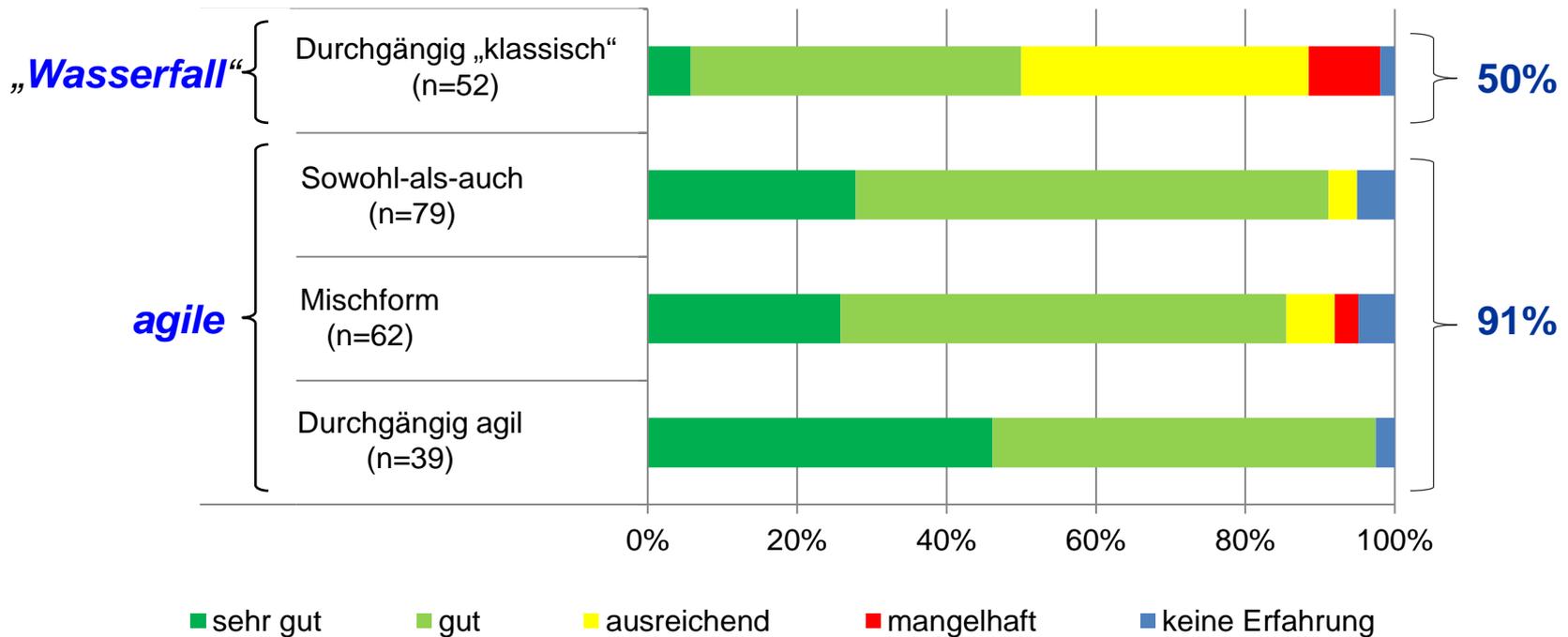
- **Selbstorganisation – Verantwortung im Team**
- **Time-Boxing (statt Scope-Boxing)**
- **Unmittelbarer Nutzen**
- **Kurzfristige flexible Planung (- langfristige Vision)**
- **Laufende Anpassung der Ziele (Product Backlog)**
- **Keine Trennung Entwicklung/Wartung**
- **Einfache, stringente Methodik**



Bewertung Leistungsfähigkeit

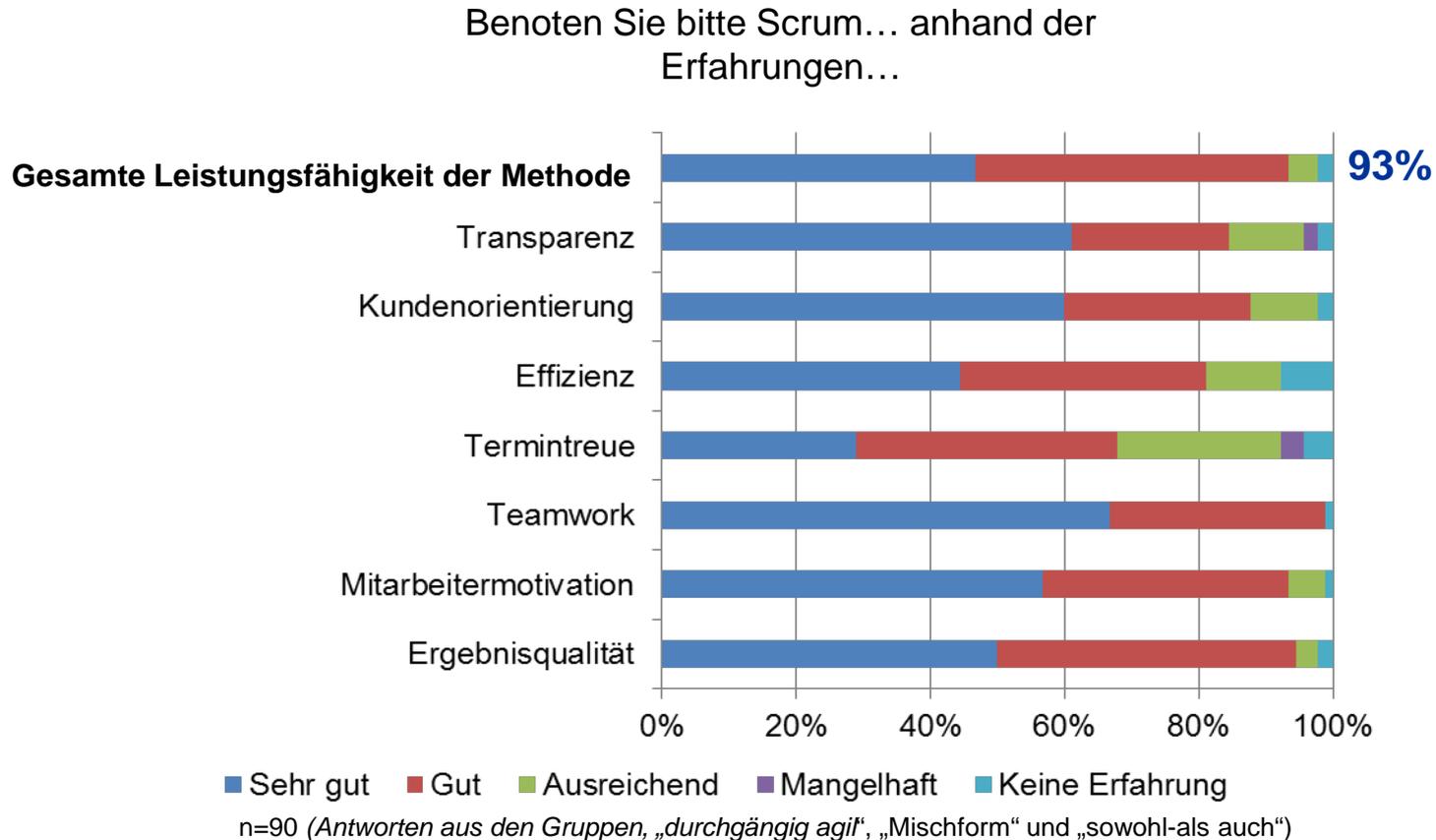
Nutzer agiler Methoden bewerten die Leistungsfähigkeit ihrer Methoden deutlich positiver (50% versus 91% gut/sehr gut)

Gesamte Leistungsfähigkeit der Methode



93%: Scrum „gut“ oder „sehr gut“

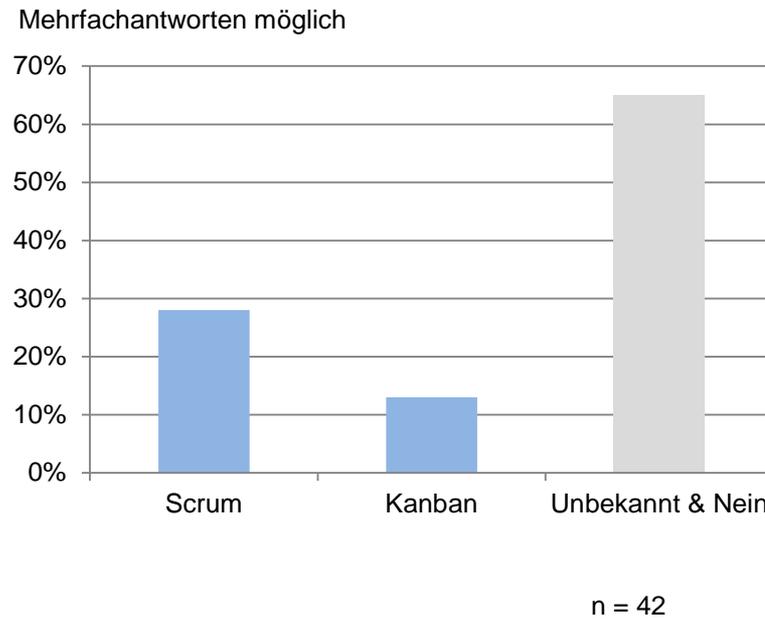
- 93% der „agilen Unternehmen“ bewerten Scrum mit „gut“ oder „sehr gut“



Agile Methoden im BPM

Nutzung agiler Methoden im BPM noch gering

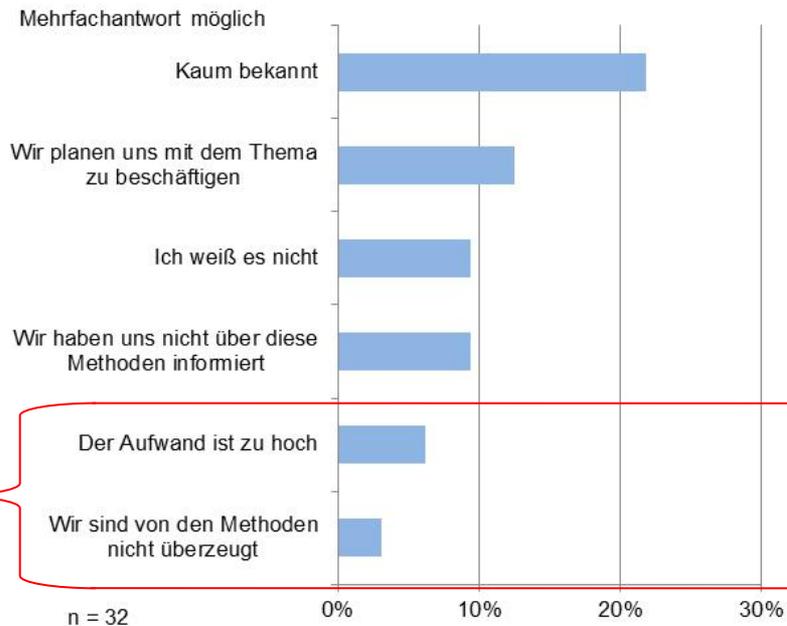
**Nutzen Sie agile Methoden im
Geschäftsprozessmanagement?**



Gründe, warum keine agilen Methoden im BPM

Wenige Unternehmen haben spezifische Vorbehalte.
Die meisten Unternehmen noch uninformatiert.

Warum werden keine agilen Methoden in Ihrem Unternehmensbereich angewandt?

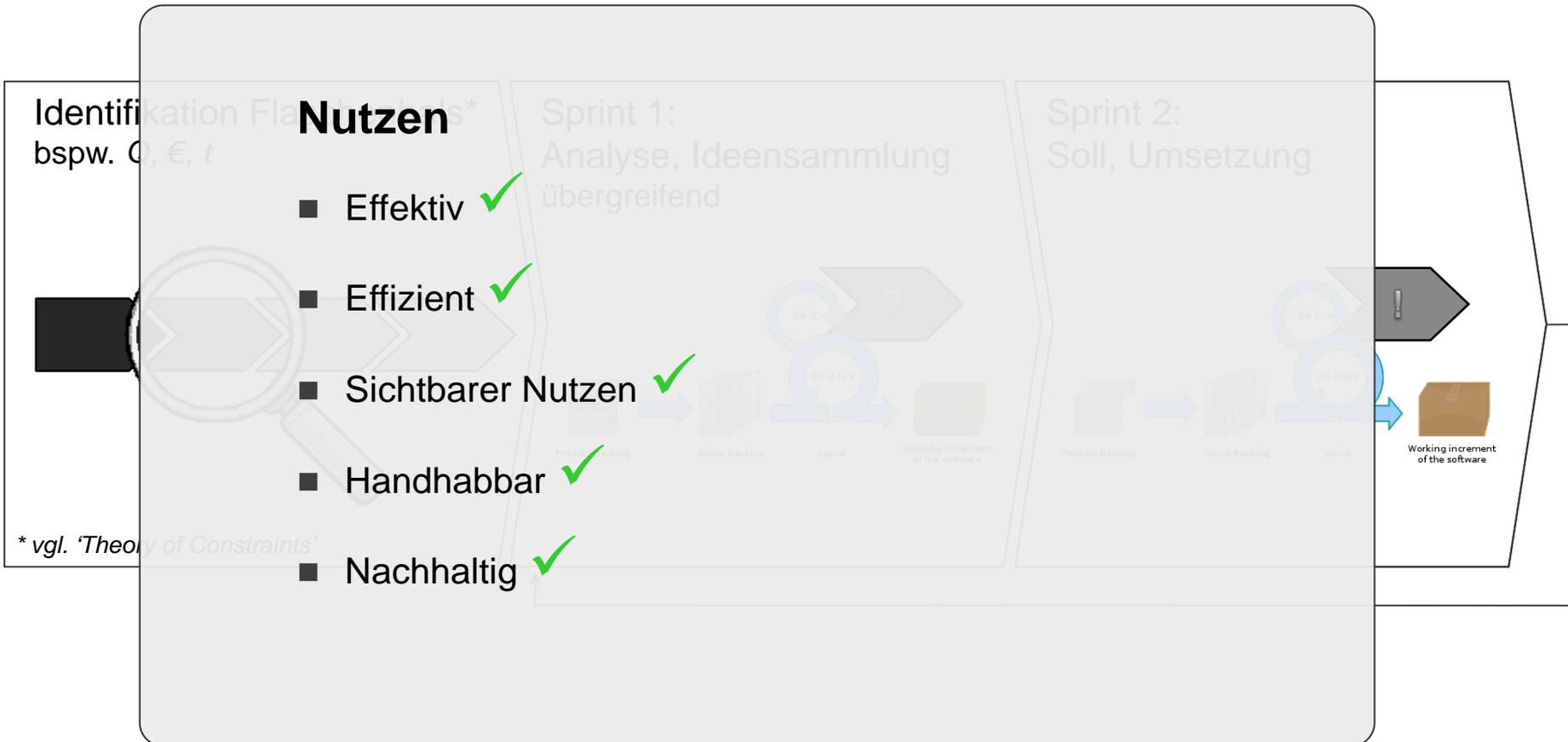


Diese Unternehmen scheinen sich mit agilen Methoden beschäftigt zu haben und lehnen diese aufgrund spezifischer Vorbehalte ab.

(Antworten von Unternehmen, die keine agilen Methoden anwenden)

Scrum-orientiertes Vorgehen in der Prozessoptimierung

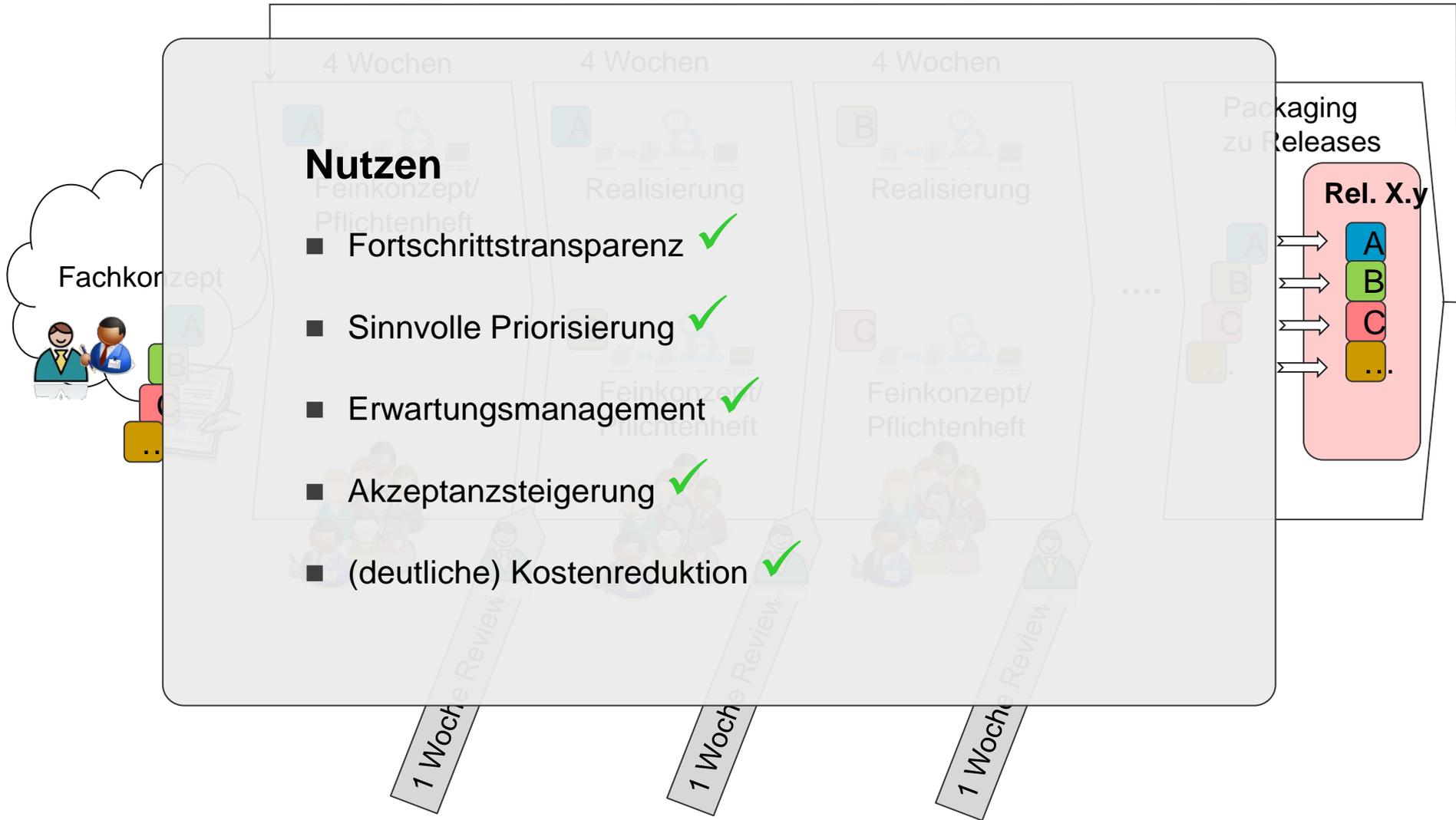
Beispiel konzerninternes BPM-Consulting deutscher Konzern



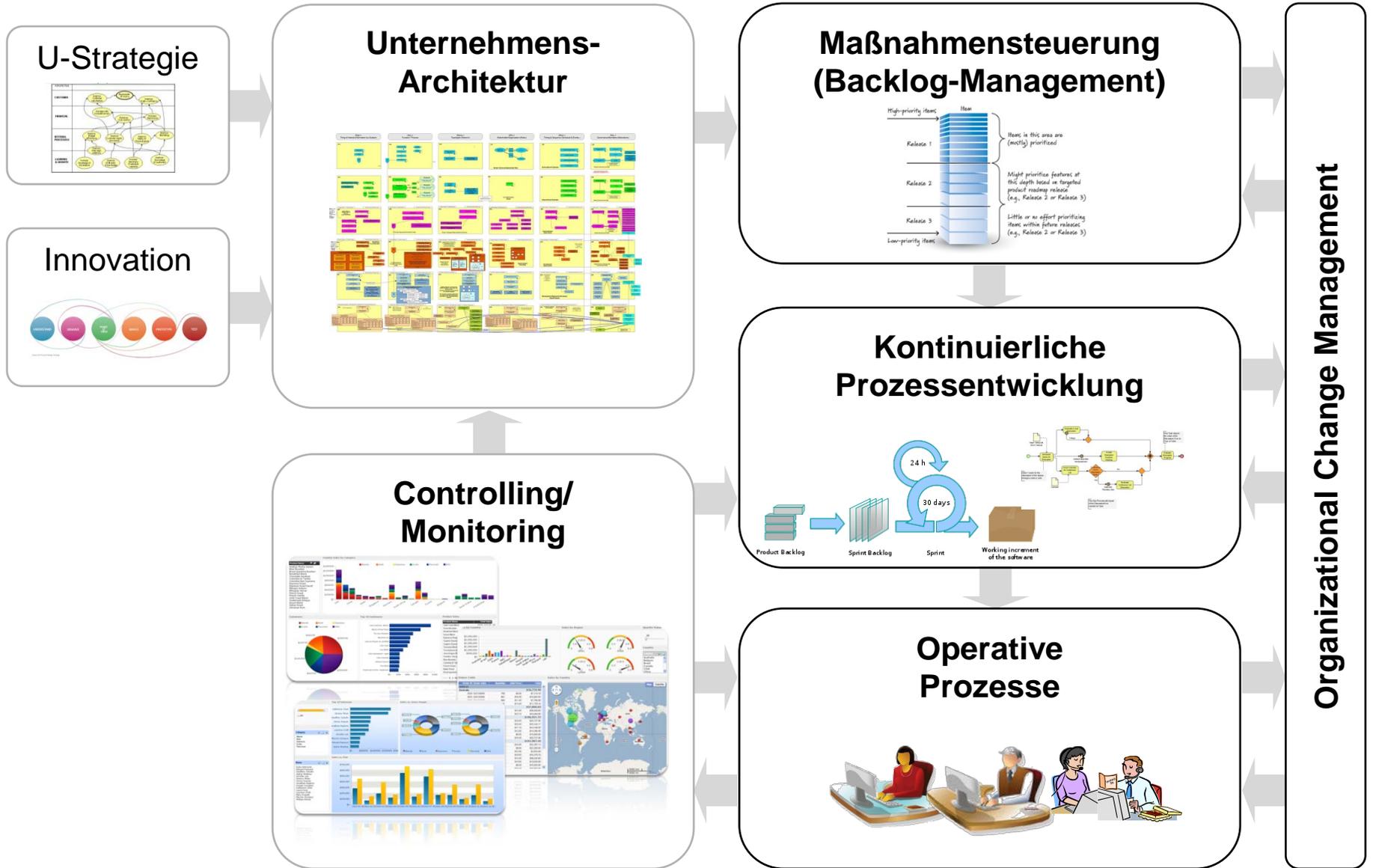
Erkenntnis:

“Die meisten Optimierungen funktionieren ohne IT-Änderungen”

Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement



Agile Methoden im BPM-Lebenszyklus



„Neue Perspektiven“ im BPM-Bereich

- Automatischer Fokus auf zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren (Top-Management und Menschen/Kultur)
- Vermeidung BPM-Jojo-Effekt
- Vermeidung verbreiteter BPM-Probleme
 - übermäßiger Aufwand für Planung / praxisferne Konzepte
 - übertriebene Methoden-/Dokumentationsaufwände
 - ungenutzte Lernpotenziale
 - praxisferne, fehlende Erfolgsnachweise
 - unrealistische, überhöhte Ziele; fehlende Wartbarkeit
 - faule Kompromisse kurz vor Meilensteinen

Die Bedeutung von BPM wird weiter zunehmen

- ***BPM wichtig/sehr wichtig****
- ***Künftige Bedeutung Prozessmanagement „größer als heute“******
- ***BPM in 2024 aktueller denn je******

*71% (heute) zu 90% (in Zukunft) Bearing Point-Studie 2012 (n=60)

** (48% - nur 2% „geringer“) Studie Müller (n=81)

*** (88% Zustimmung) Best Practice BPM – Komus (Positivauswahl 17 U.)

FRAGEN?

Dieser Vortrag als **YouTube-Video**

www.youtube.com/watch?v=0f8bCs0dWVA



Ich freue mich auf eine
beachtliche Diskussion!



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

Kontakt:

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

Dieser und andere Vorträge unter: www.komus.de/vortrag