

BPM Best Practice

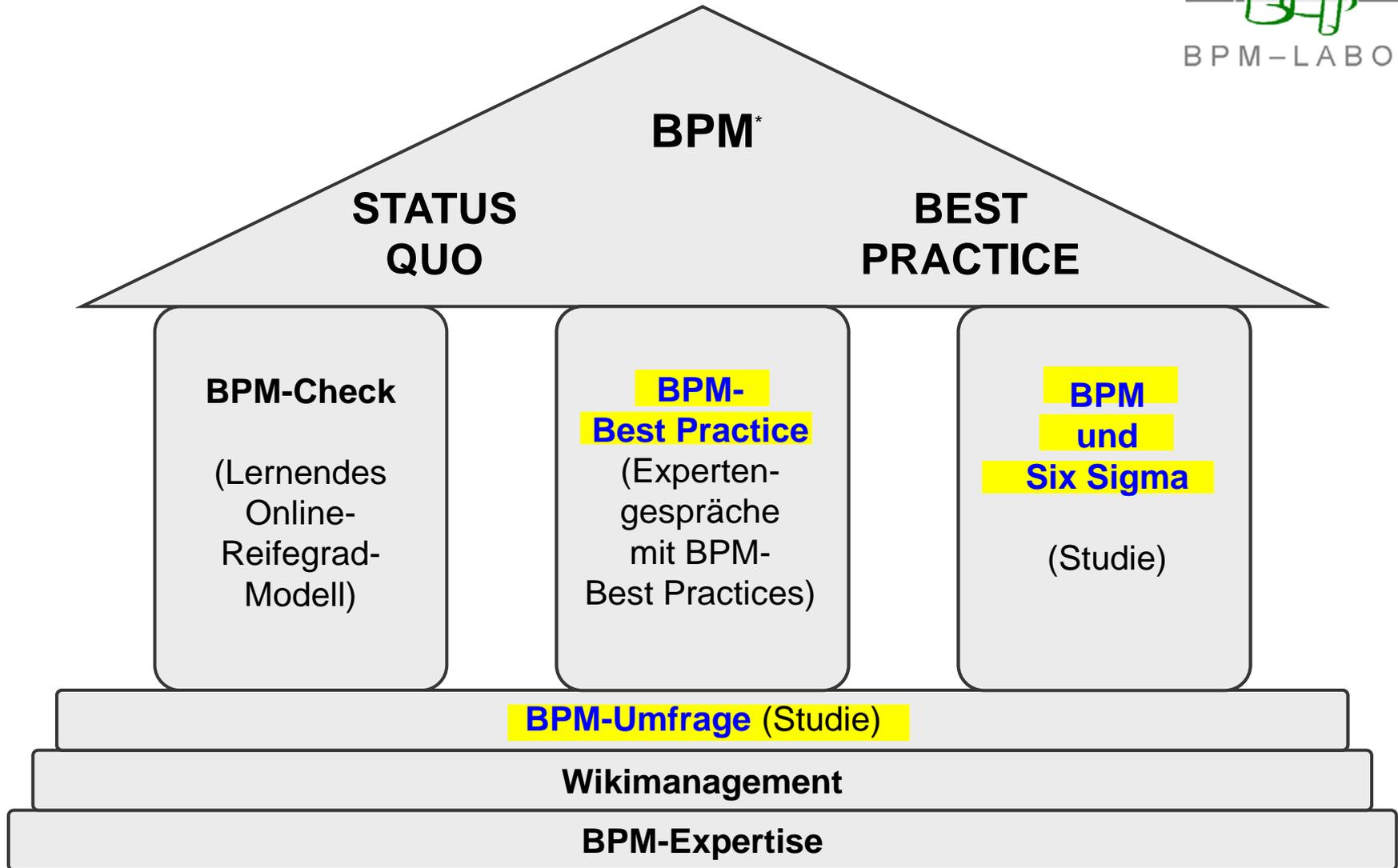
Status und Trends im BPM

Prof. Dr. Ayelt Komus

www.komus.de
0172 6868697
ayelt@komus.de

Karlsruhe, 2.3.2010





■ BPM-Umfrage

- ◆ Online-Umfrage mit über *500 Teilnehmern* in `07/`08
- ◆ *Wie sieht der Status Quo des BPM in der Praxis aus?*

■ BPM und Six Sigma

- ◆ Online-Umfrage mit über *500 Teilnehmern* in `09
- ◆ *Wie sieht die Praxis des Zusammenspiels verschiedener Methoden aus?*

■ BPM Best Practice

- ◆ Persönliche Expertengespräche nach *Positivauswahl*
- ◆ *Wie sieht die Best Practice des BPM aus?*

■ 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

■ Größenverteilung*

- ◆ 63% – Konzerne (alleine 7 DAX-Unternehmen)
- ◆ 25% – Großunternehmen (GU),
- ◆ 13% – mittlere Unternehmen (MU)

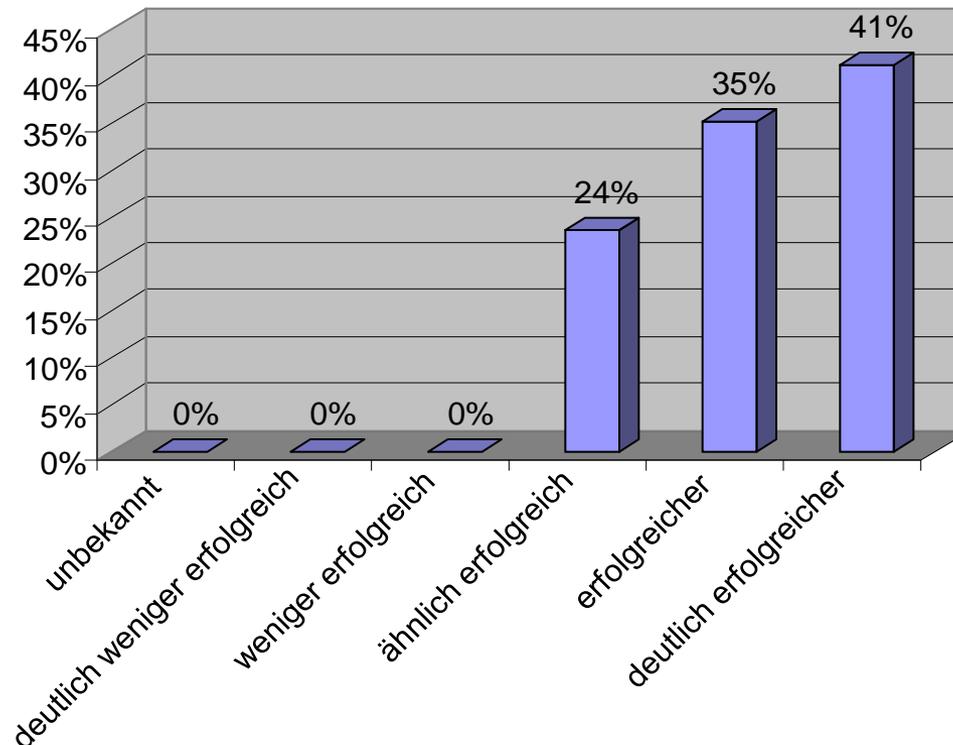
■ Dominanz von Dienstleistern

- ◆ Nur 35% der Unternehmen Produzenten dinglicher Güter!

* BPM Labor auf Basis Mitarbeiterzahl und Umsatz; Differenz 100% durch Rundungsfehler

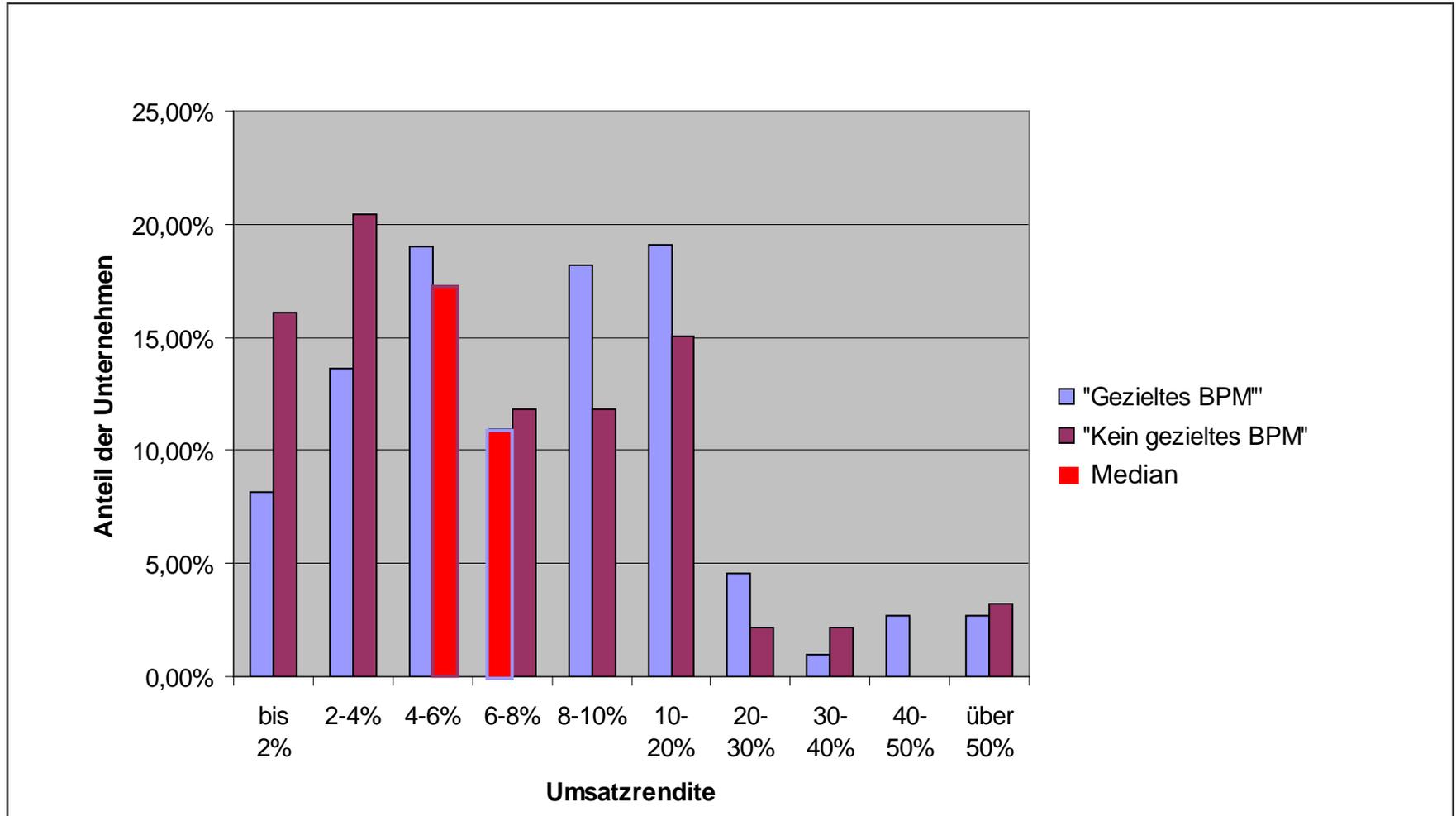
BPM und Unternehmenserfolg gehen miteinander einher!

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



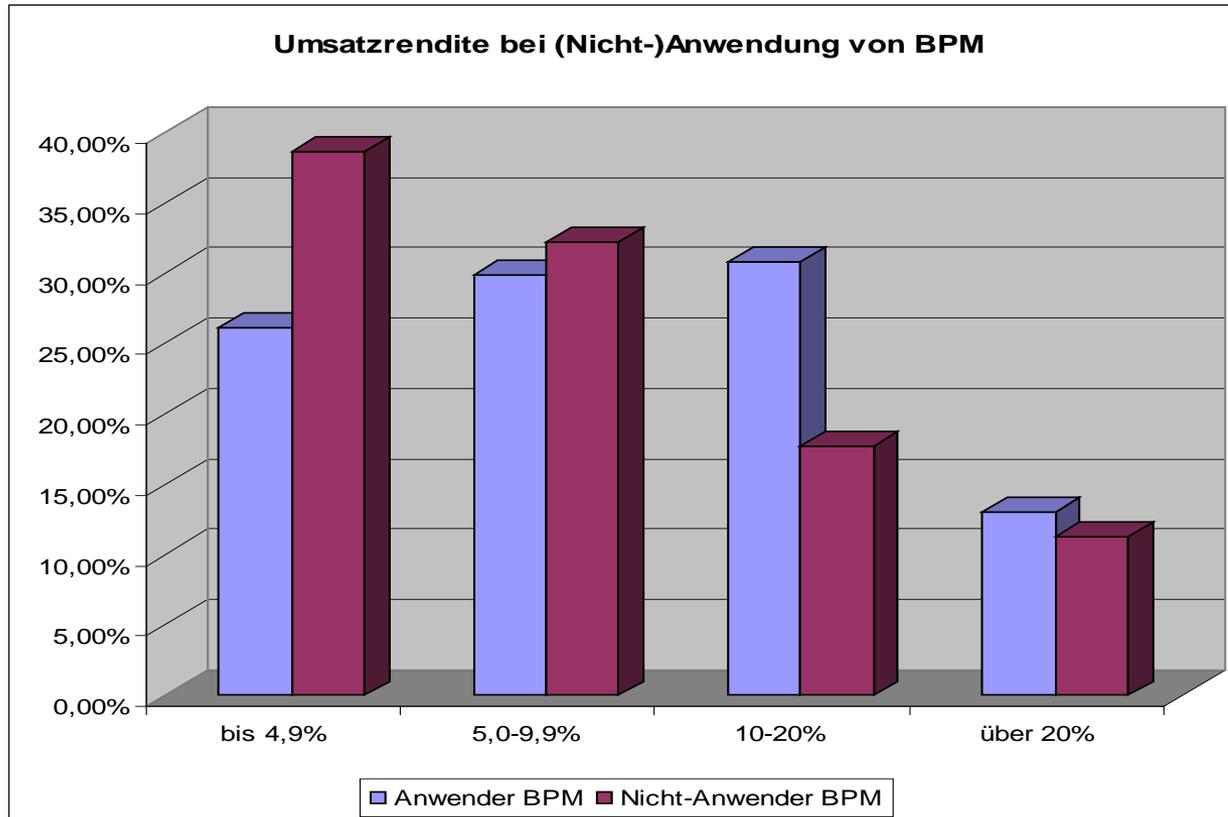
82% ‚wissen‘ oder ‚vermuten‘, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

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



Basierend auf BPM-Umfrage

Höhere Umsatzrenditen bei BPM-Anwendern



- Konkrete Nutzenperspektive durch (BPMS-)Automatisierung in spezifischem Prozess(en)
- Suche nach Synergien
- Standards für das vermeintlich Unplanbare (Übernahme/Verkauf/Sondersituation/Produkteinführung/...)
- Konkrete operative Probleme / Schnittstellen-Probleme (insb. durch komplexe Organisationsstruktur)
- Compliance / Governance / QM



Die meisten BPM*-Werkzeug-Hersteller sind laut Gartner/Forrester bei Modellierung und Analyse („BPA“) oder bei Ausführung („BPMS“) führend**

Trennung auch in den Gesprächen klar erkennbar!

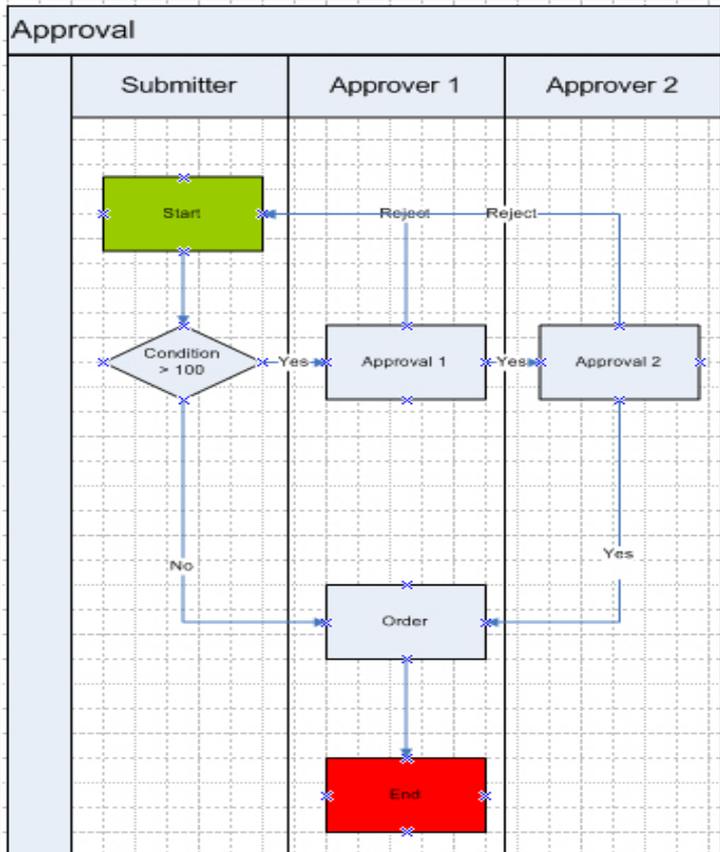
* BPM- Business Process Management; BPA - Business Process Analysis; BPMS – BPM Suites

** ‚Leader‘ oder ‚Strong Performer‘ in den jeweiligen Marktstudien von Gartner bzw. Forrester in Q4 2008 und Q1 2009

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

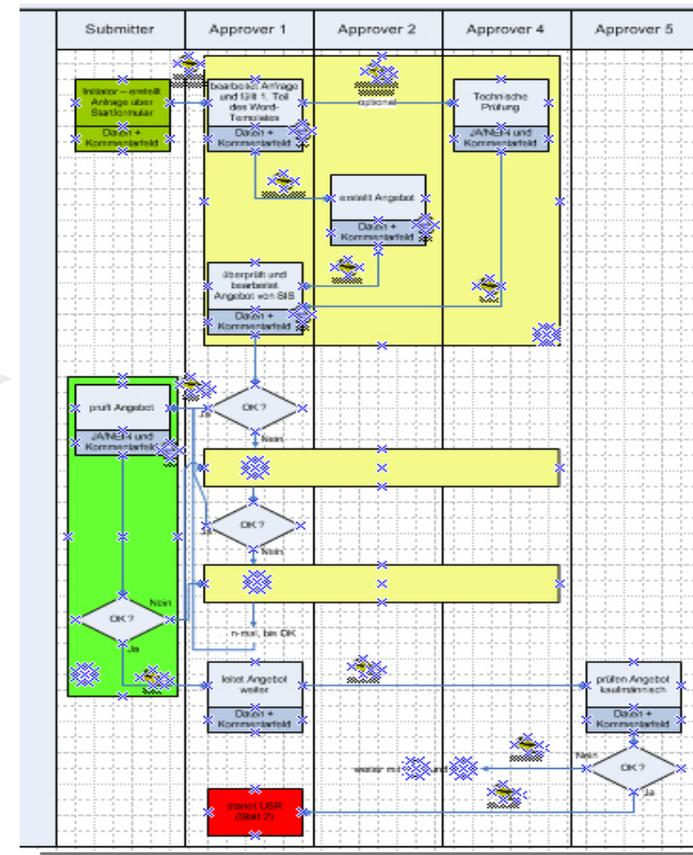
Vermeintliche Synergien zwischen fachlicher Modellierung und Umsetzung werden durch unterschiedliche Informationserfordernisse erschwert.

Erstgespräch

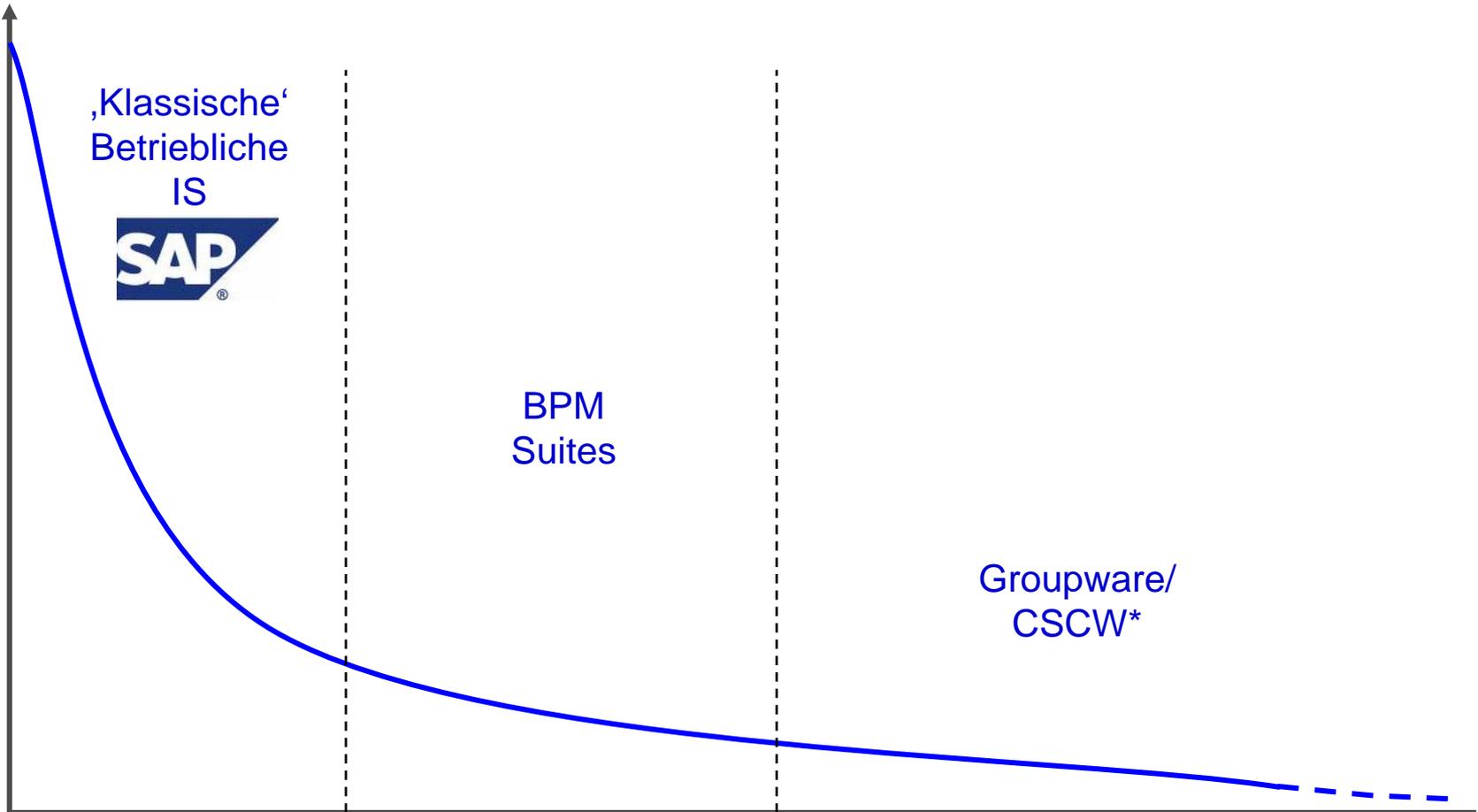


ZEIT

Vor elektronischer Implementierung



Frequenz der Prozesse
(Anzahl Durchführungen je Periode)



* CSCW – Computer Supported Collaborative Work

Unternehmensprozesse
in Reihenfolge der Frequenz

MASSENFERTIGUNG



- Hohe Anzahl
- Verringerte Flexibilität
- Hohe Automatisierung
- Hohes Invest
- Hohe Formalisierung

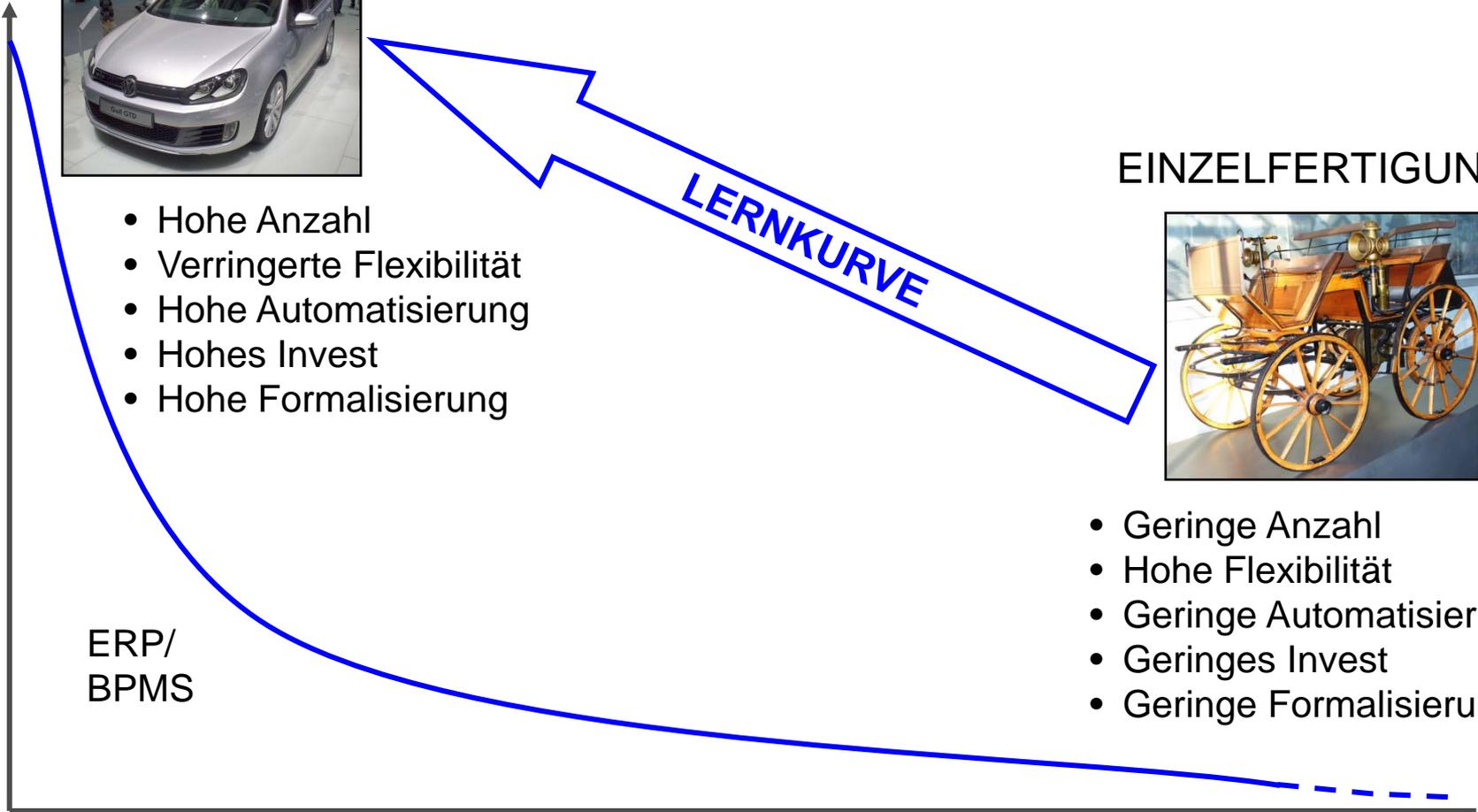
ERP/
BPMS

EINZELFERTIGUNG



- Geringe Anzahl
- Hohe Flexibilität
- Geringe Automatisierung
- Geringes Invest
- Geringe Formalisierung

LERNKURVE



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



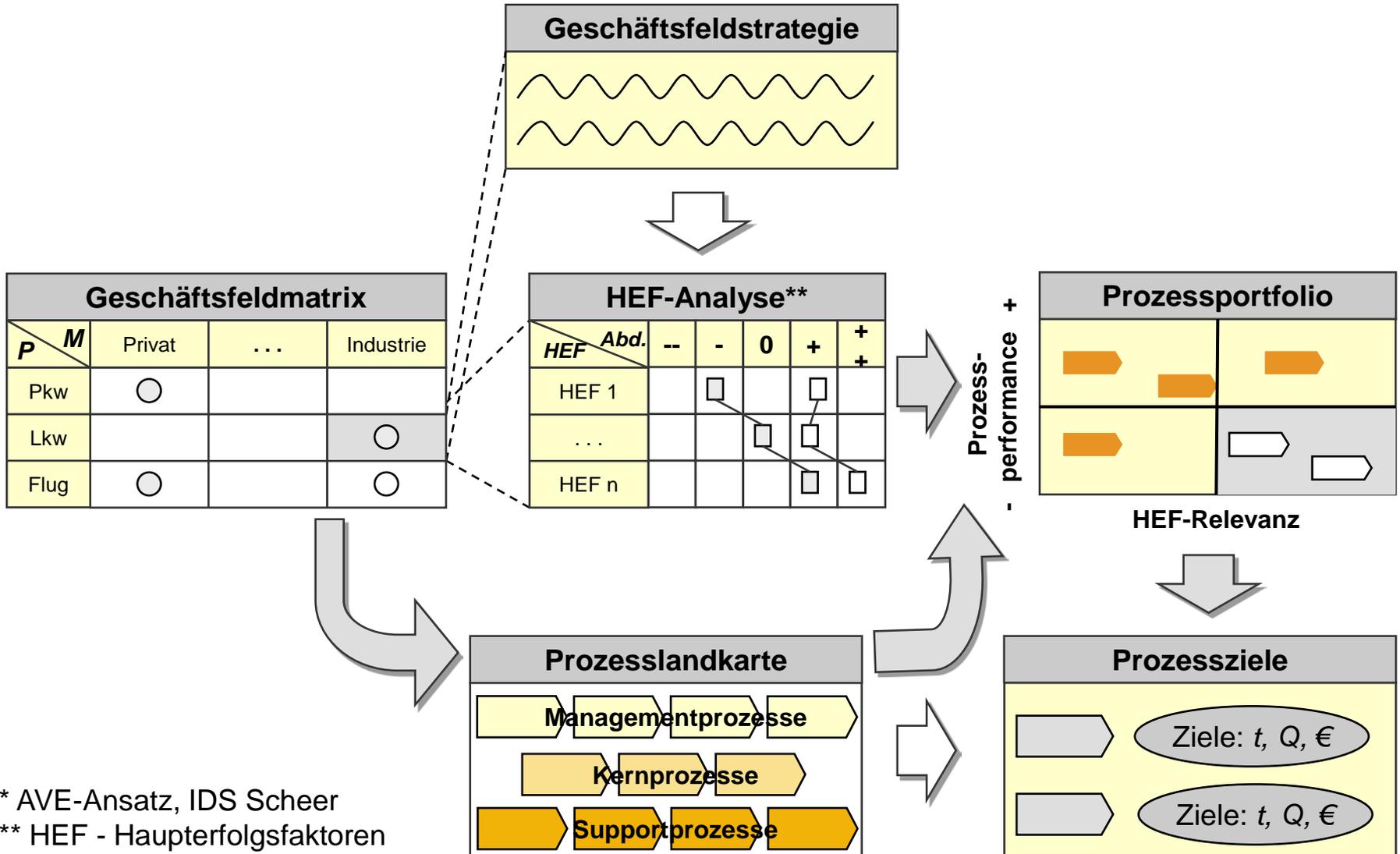


Steuerung

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

Aber nur 18%: ‚systematischer, dokumentierter Prozess.‘
65%: ‚impliziter‘ Prozess.

Ableitung von Prozesszielen aus der Strategie*



* AVE-Ansatz, IDS Scheer
** HEF - Haupterfolgskriterien

- 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-Matroschka_no_bg.jpg

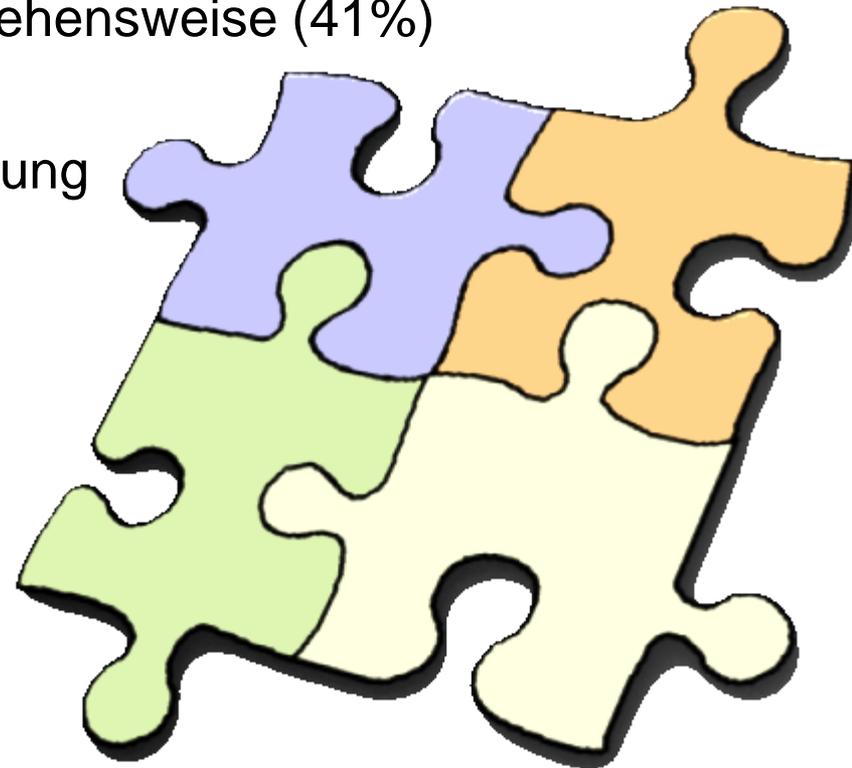
Best Practice Unternehmen nutzen Prozesskennzahlen

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



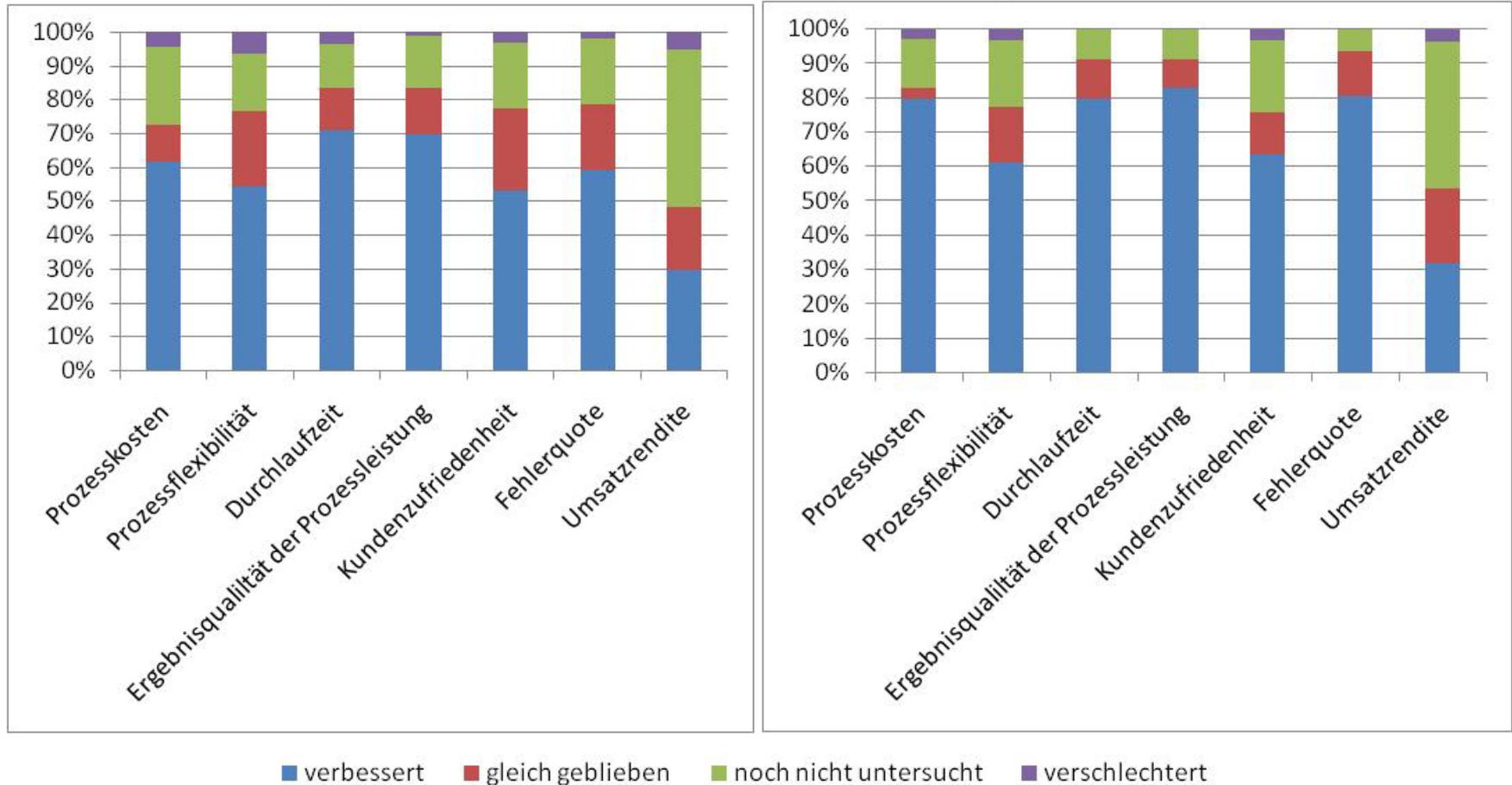
Uneinheitliche Vorgehensweise bei der Kombination von BPM mit anderen Methoden (Six Sigma, Lean Management, ...)

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

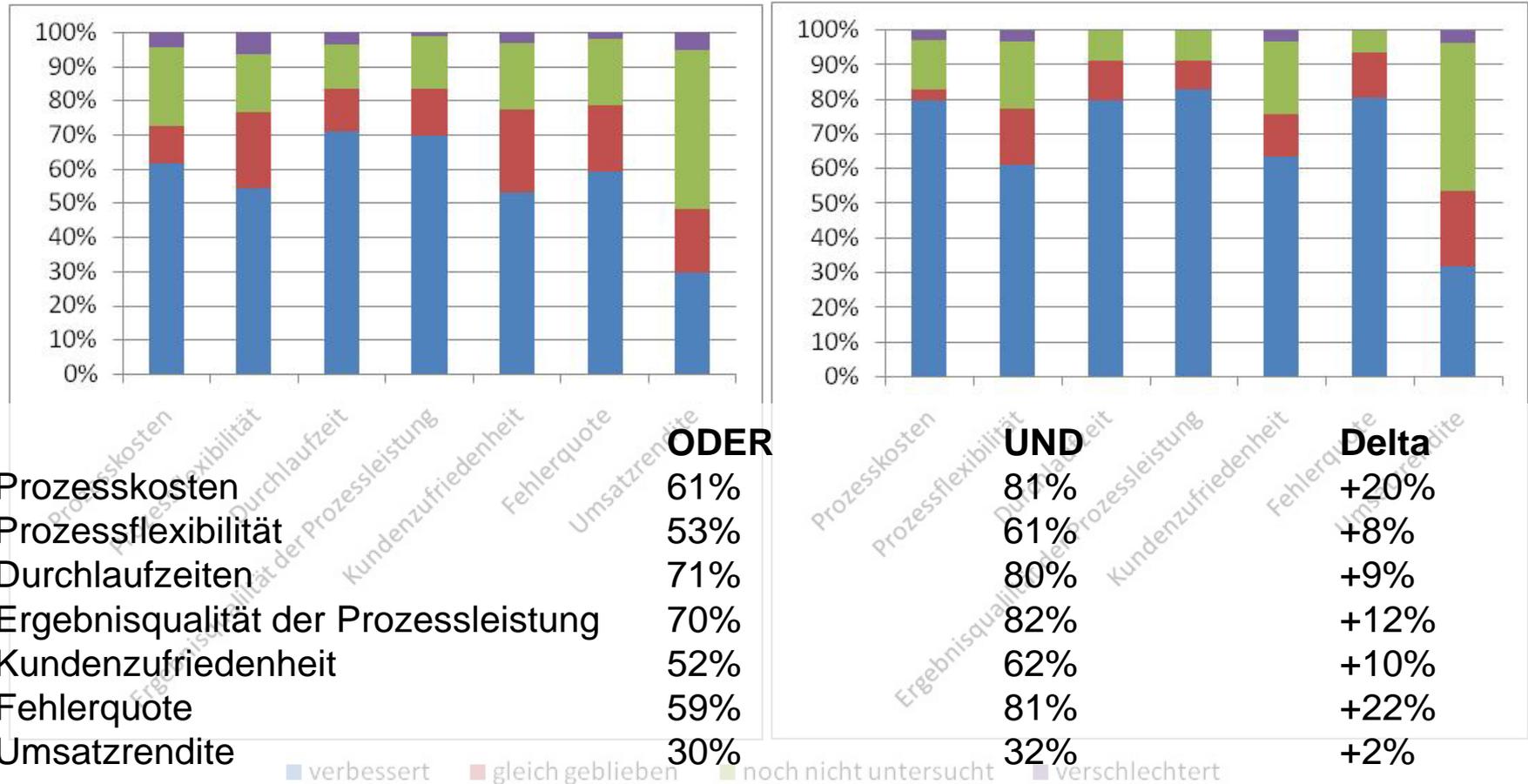


Quelle Bild: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Jigsaw.png>

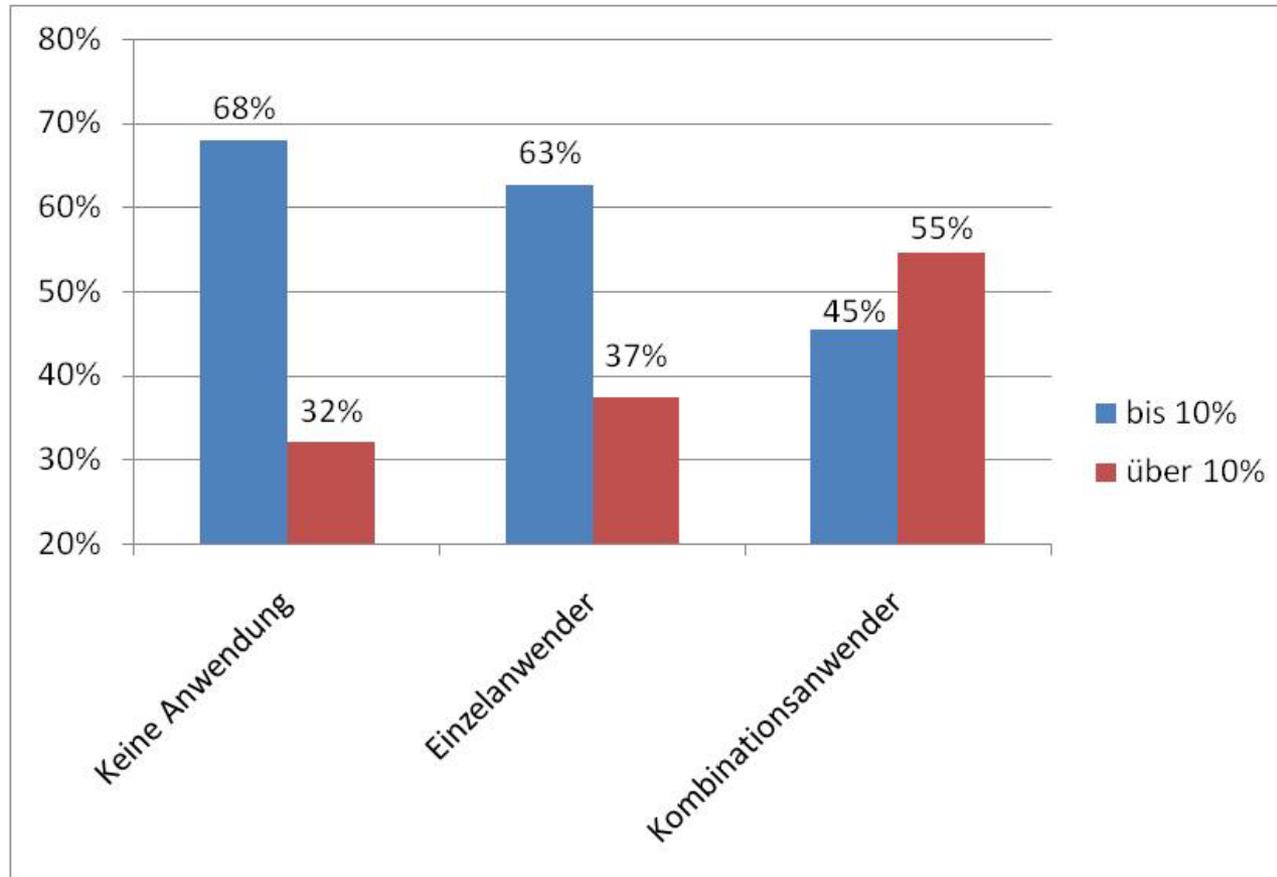
Six Sigma **oder** BPM – Six Sigma **und** BPM

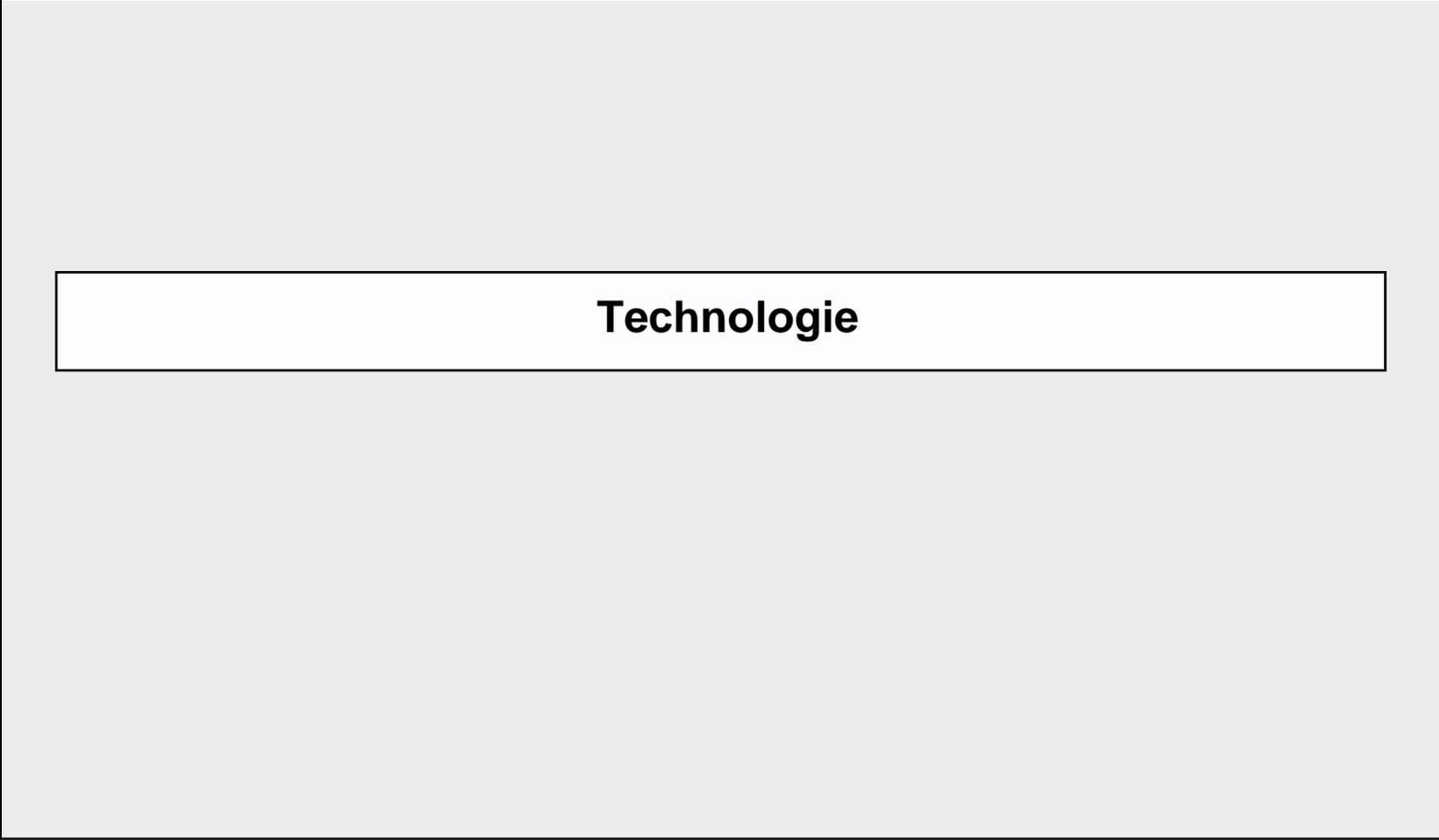


Six Sigma **oder** BPM – Six Sigma **und** BPM



Umsatzrendite





Technologie

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.

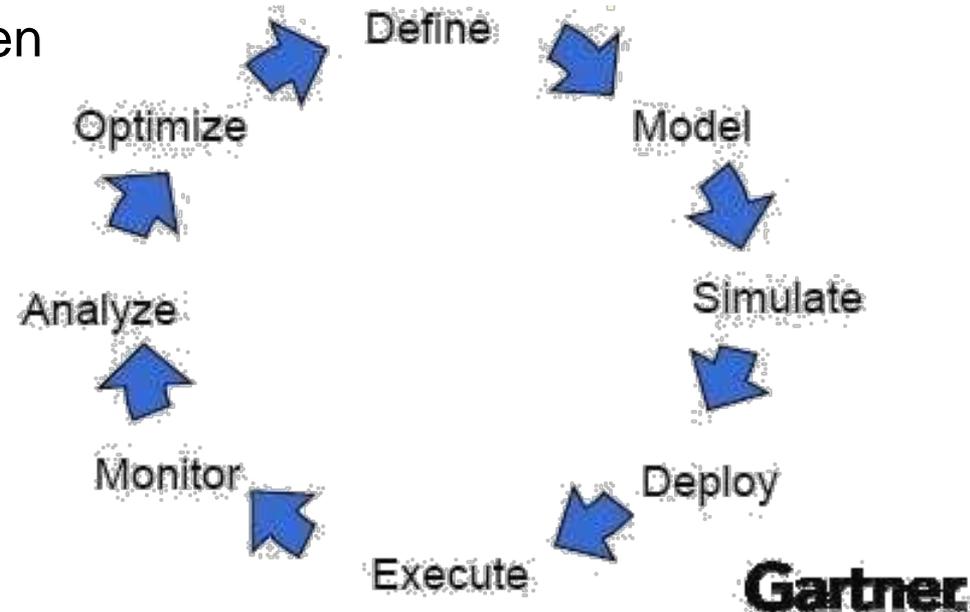


Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hammer_tapissier.jpg

- 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.

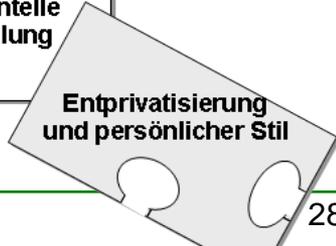
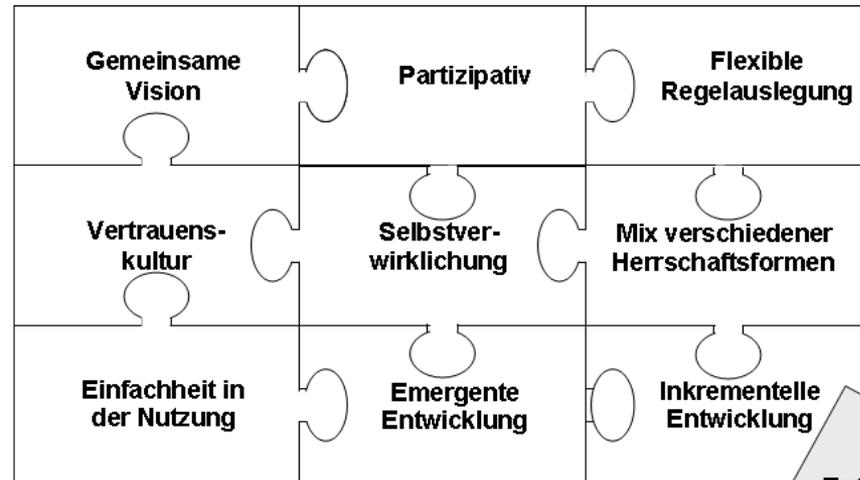


- **84%: Modelle sind für praktisch alle verfügbar und intuitiv lesbar**
 - Modellierung **nur** im Zusammenspiel mit Spezialisten
 - Geschäftsprozessmodelle als Unterstützung in der täglichen operativen Arbeit sind die **Ausnahme** (insb. außerhalb der IT)
- ➔ Bottom-Up-Modelle bleiben in der Schreibtischschublade und finden kaum Verknüpfung zur ‚offiziellen‘ Prozesswelt



- 59% setzen keine Web 2.0-Technologien im BPM ein.
- Alle Web 2.0-Nutzer nutzen Wikis (41%).
- Auch Foren spielten mit 29% eine wichtige Rolle.
- Blogs, Soziale Netzwerke und Video-Anwendungen wurden bei weniger als 20% der Unternehmen genutzt.

➔ Bisher konnten sich Web 2.0-Technologien zur Unterstützung des BPM noch nicht breit durchsetzen



BPM-Netzwerk.de
Das D.A.CH.-Netzwerk für BPM-Professionals.

Home Wissen Netzwerk Marktplatz
Übersicht Mein Profil Abonnierte Rundbriefe Benutzerdaten Mitgliedschaft

Willkommen Prof. Dr. Ayelt Komus

Nächste Netzwerk Treffen Nächste Veranstaltungen

Letzte Mitglieder auf meinen Profildaten

Meinere Forenbeiträge

Business without boundaries
ARISalign

Collaborate on new business processes without boundaries

Business process improvement is one of the single most effective organizational tools used to drive increased efficiency and competitiveness. But it requires effective insight, collaboration and collective decision-making from stakeholders across the organization in order to inspire real process innovation and change.

By combining social networking tools with intuitive tools for process design and modeling, you can collaborate effectively to create and improve processes.

- Apply to be a beta tester
- Participate in our blog and forum

WHAT IS ARISalign **HOW DOES IT HELP YOU?** **WHY?**

Get Started!

From Our Blog

A new era for BPM
Jan 29, 2010

Interview with the AlignSpace Product Manager
Jan 18, 2010

Beta Update
Jan 13, 2010

2010 - An Exciting Year Lies Ahead Of Us

Join the Blog

“By 2013, interactive business process models will be the dominant process change tool used by business stakeholders.”
Gartner, Inc.

We love BPM
ARIS Community

Home ARIS Express Browse Groups Blog Help

Instant Re...
Download ARIS Express

ARIS MashZone - Downloaded for free!

Featured posts

Showing percentage in "traffic light"
By: [User]
Group: ARIS MashZone
Posted: 2010-01-29
188 views | 1 comments

Your process is always there for you! New wallpaper available!
By: [User]
Group: BPM in fun
Posted: 2010-01-28
299 views | 3 comments

Karl Heinz Ströbich, CEO of Software AG, has keynote at ARIS ProcessDay NL
By: [User]
Group: ARIS ProcessDay 2010 NL
Posted: 2010-01-28
218 views | 0 comments

To all MashZone test drivers who are looking for the license key

Recent posts

Some annotations and general questions to ARIS MashZone
By: [User]
Group: ARIS MashZone
Posted: 2010-02-02
54 views | 0 comments

an strange error
By: [User]
Group: The Love BPM!
Posted: 2010-02-01
82 views | 1 comments

How to create a Swimlane (EPC) Model with Aris toolset 7.8
By: [User]
Group: The Love BPM!
Posted: 2010-02-01
122 views | 1 comments

Categories

- ARIS Connect
- ARIS Express
- ARIS Mash!
- ARIS Suspe
- BPMN
- Business 2 Management
- Business Rules
- Enterprise Architecture
- Governance, Risk, and Compliance
- News
- Process Intelligence
- SAP
- Service-oriented

jPASS! Standardschnitt - Urlaubsantrag demo - jPASS!

Admin | Bestelprozessgruppe | BPM-Input | Invoice handling | zoom 1. QA-Test-Bestelprozess | Modellierungsparameter | Verwaltung | Urlaubsantrag | Urlaubsantrag-Alt | Urlaubsantrag-Objekt | Urlaubsantrag-demo | vacation-request.jpg | vacation-request.jpg | Zahlungsverkehr

Rechnungsstellung | *Urlaubsantrag-demo

Mitarbeiter | **Vorgesetzter** | **Personal**

Urlaubsantrag → Genehmigung → Personal

Genehmigung / Ablehnung

jPASS! Kommentare | **Eigenschaften** | **jPASS! Zusatzinformationsbrowser**

Kommentar zu Urlaubsantrag.jpg
Prozess Urlaubsantrag

Folgende Anweisungen sind zu beachten:
* max. 30 Urlaubstage pro Jahr
* es muss ein Stellvertreter definiert sein
* der Urlaubsantrag muss innerhalb von 30 Tagen entweder genehmigt oder begründet abgelehnt werden

Überblick GreenCar Roadshow

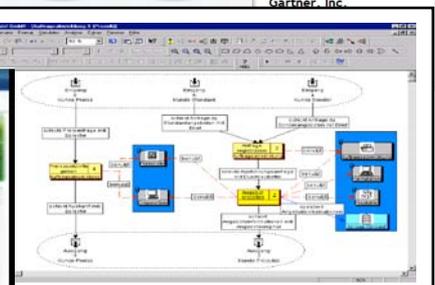
Participants by Region

Web Site Traffic

Average visit duration

Feedback in

Interests



Prozessmanagement

Prozessmanagement (= Prozessdesign), auch Geschäftsprozessverwaltung oder "Business Process Management (BPM)", beschäftigt sich mit dem Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen. Geschäftsprozessverwaltung synchronisiert die Bereiche Planung, Einkauf, Produktion, Herstellung, Nachverfolgung und Anpassung in einer Organisation.

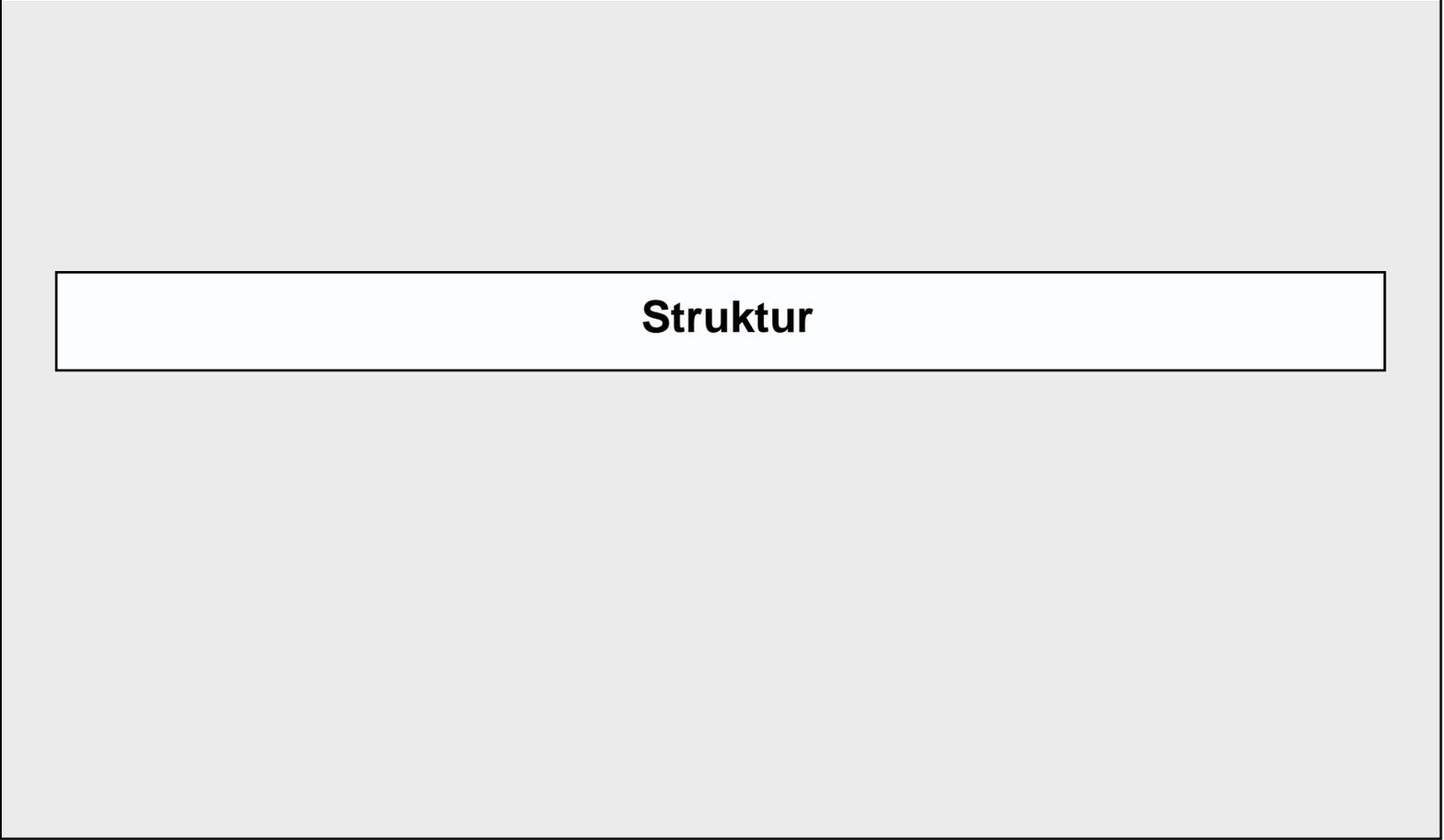
„Was macht was, wann, wie und wo?“ ist eine zentrale Fragestellung. Zur Verbesserung und Steuerung werden entsprechende Kennzahlen verwendet. Diese Kennzahlen können z. B. in einer Balanced Scorecard dargestellt werden.

Inhaltsverzeichnis (Vorfragen)

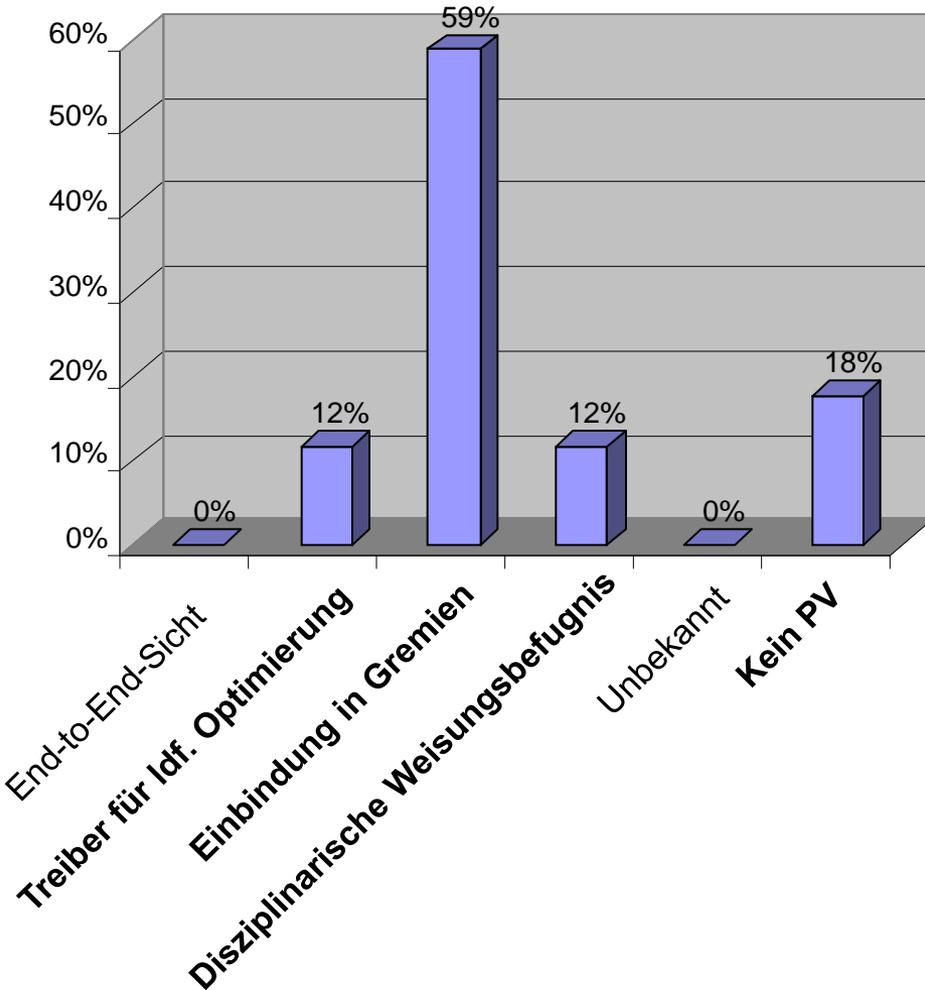
- Ziele und Aktivitäten
- Planen und Modellieren der Geschäftsprozesse
- Verfahren der Geschäftsprozesse
- Durchführen der Prozesse
- Überwachen der Prozesse
 1. Kurz- und langfristige Aktivitäten
 2. Prozess Mining
 3. Kennzahlen
 4. Dokumentieren und Nachvollziehen
- Folgen der Prozessorientierung
 - 6.1 Organisation des Unternehmens
 - 6.2 Technische Infrastruktur
 - 6.3 Prozessmanagement

Management

Strukturdiagramm mit zentraler Management-Kugel und umgebenden Prozessschritten.



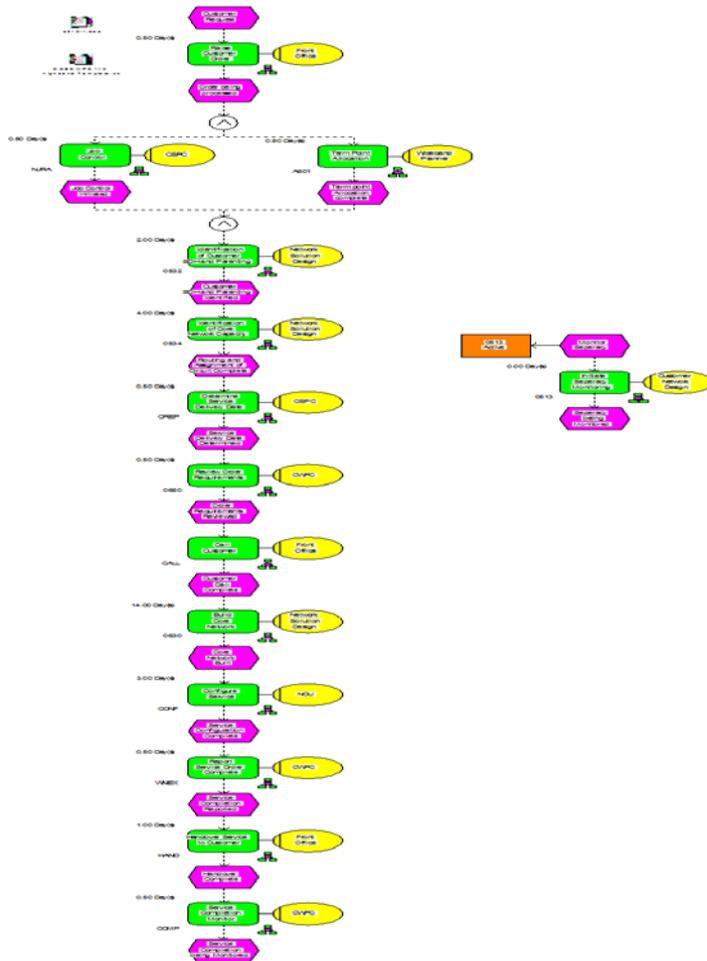
Struktur



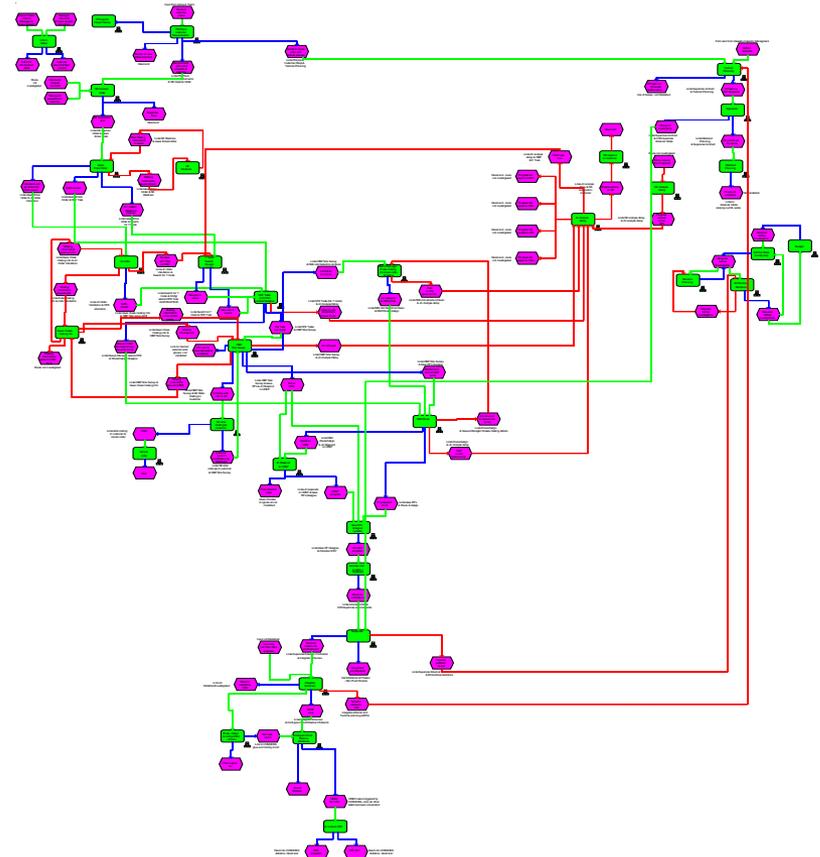
- PV weit verbreitet (82%)
 - In über 50% Einbindung in Gremien und Entscheidungsrunden eingebunden
 - Nur 12% mit disziplinarischer Weisungsbefugnis im relevanten Prozess
 - 41% PVs mit weniger als 1/3 der Arbeitszeit
 - 30% einen oder mehrer Mitarbeiter zur Unterstützung bei dieser Aufgabe
- ➔ **Pragmatische Kombination** mit ohnehin bestehenden Verantwortungsbereichen im jeweiligen Prozessbereich vorherrschend
- ➔ **Prozessorientierte Aufbauorganisation vor allem im Kleinen und im Großen (Sparten)**



Dokumentiert



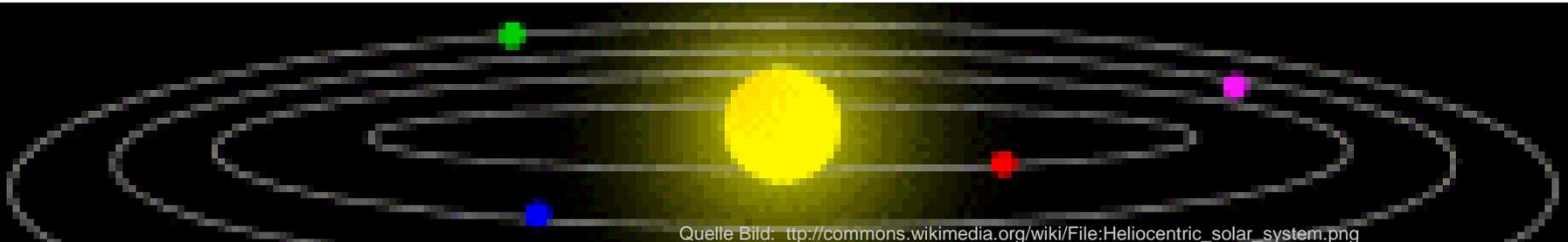
Tatsächlich ausgeführt



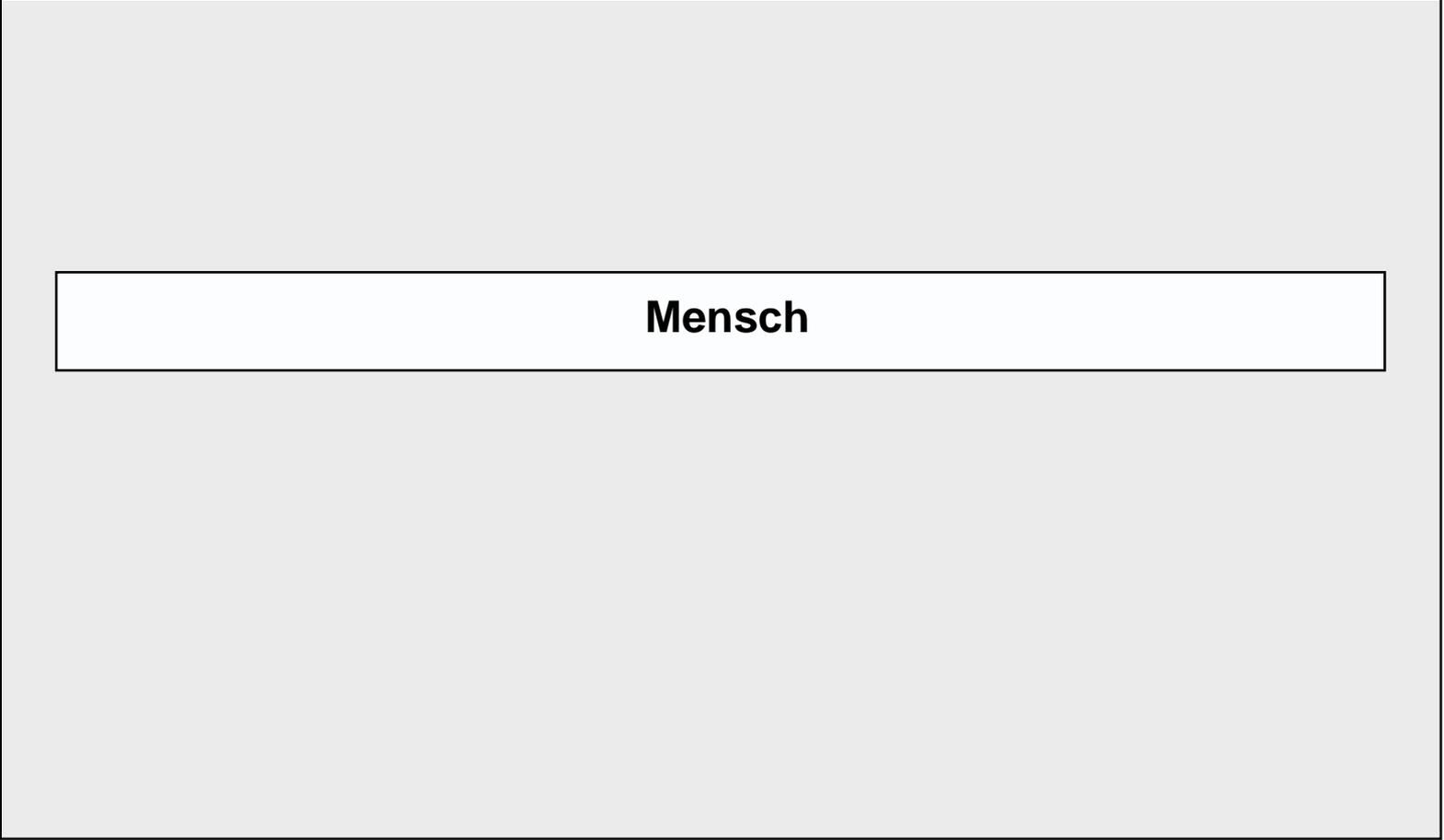
- Zentrale BPM-Organisationseinheit in praktisch allen Unternehmen

- In keinem Fall war diese Organisationseinheit die vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen

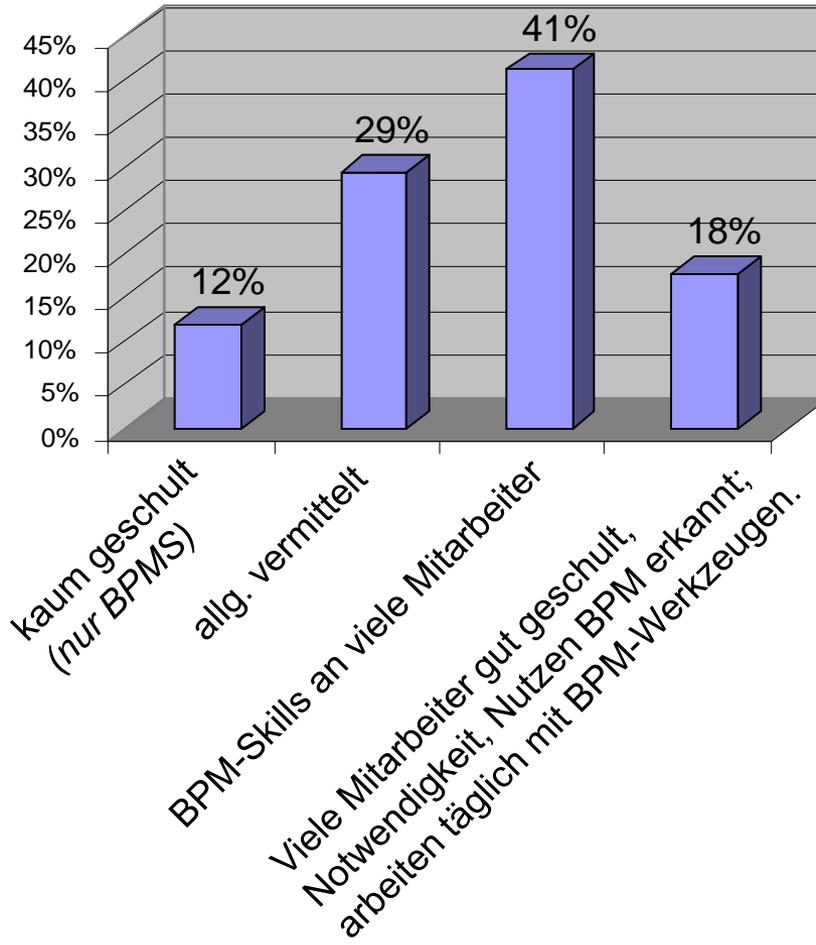
- Typische Aufgaben:
 - Definition der Standards
 - zentrale BPM-Service-Stelle
 - QS-Aufgaben
 - Verantwortung für die BPM-Werkzeug-Infrastruktur



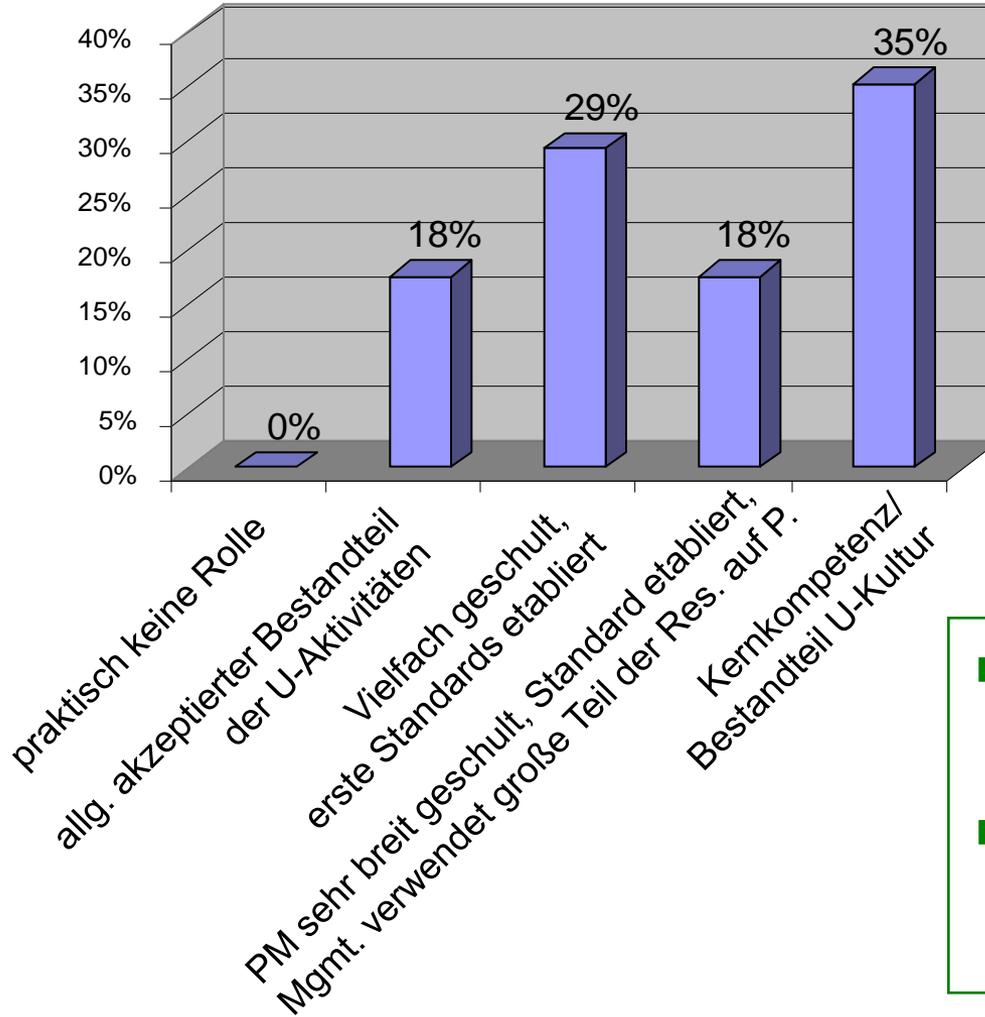
Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric_solar_system.png



Mensch

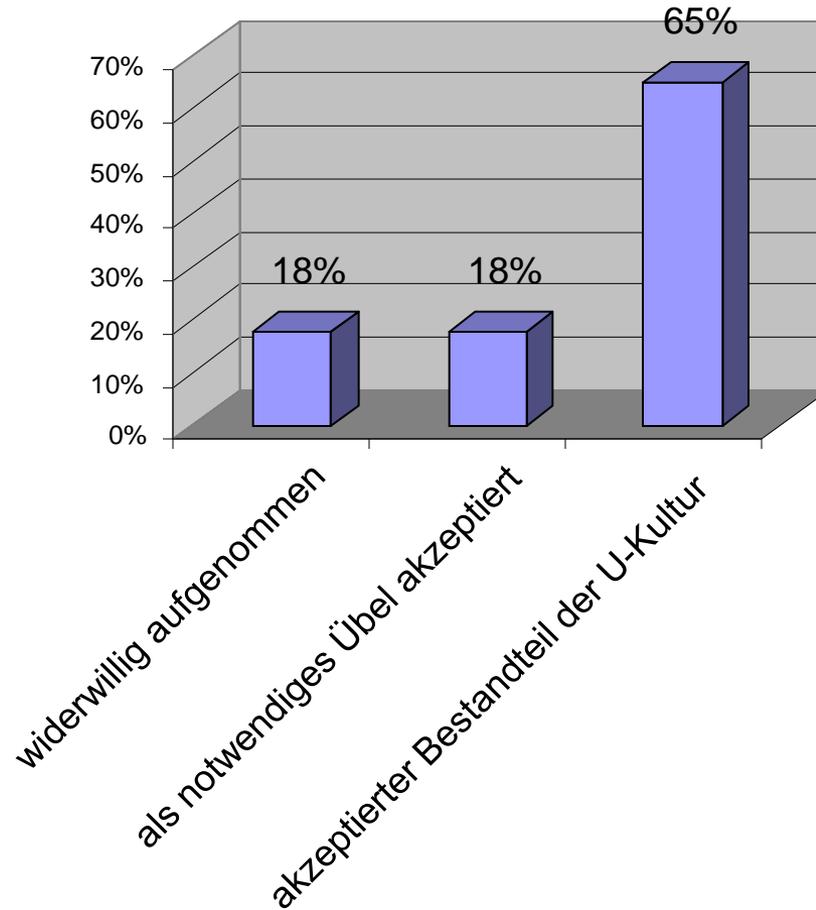


- Schulung als wichtiges Thema erkannt
- Insbesondere im Bereich BPMA hohe Relevanz

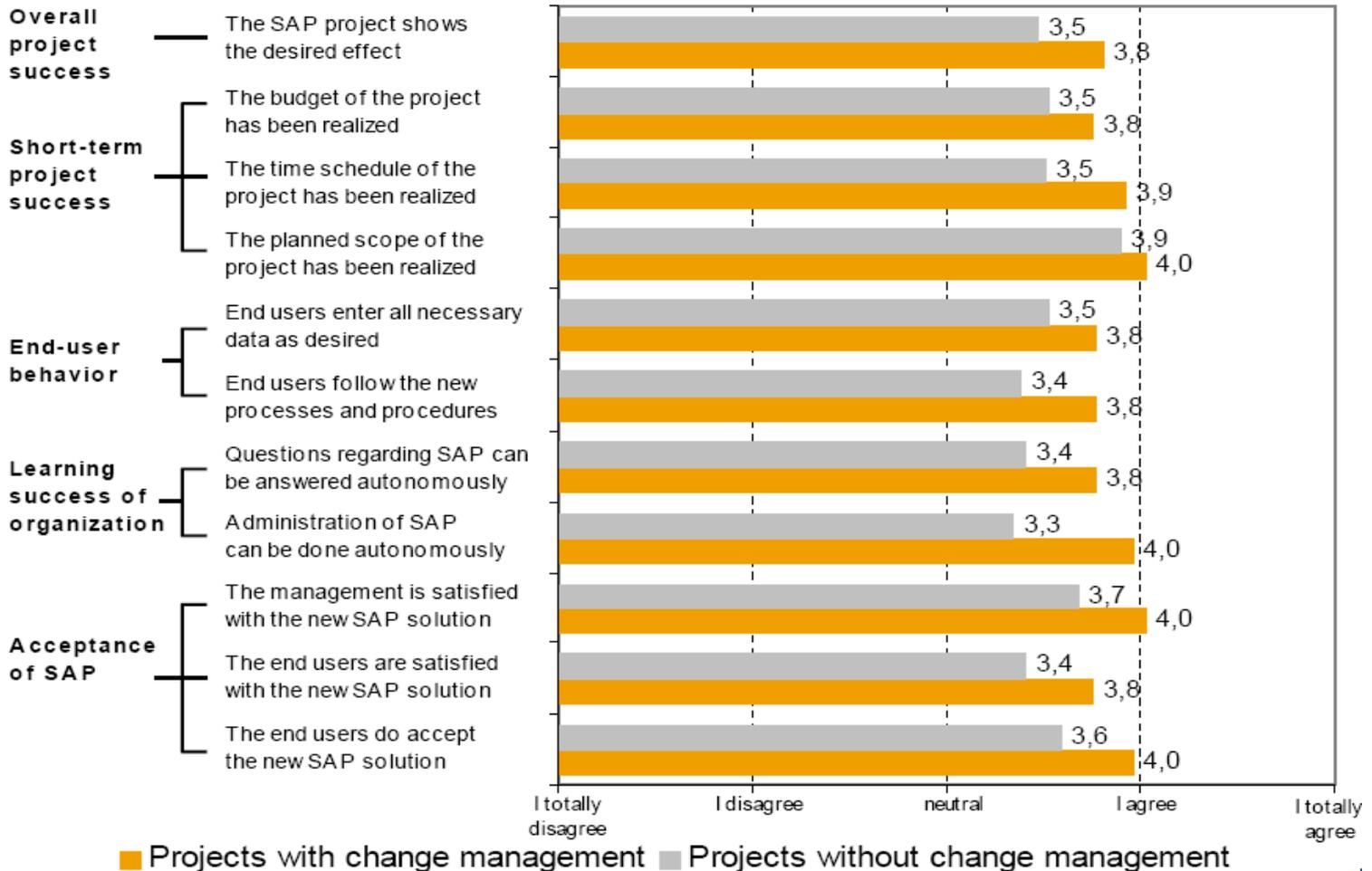


- 1/3 der Unternehmen sehen Projektmanagement als Kernkompetenz und Bestandteil der Unternehmenskultur
- BPM Best Practice Unternehmen investieren in Schulung und Methoden des Projektmanagements

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

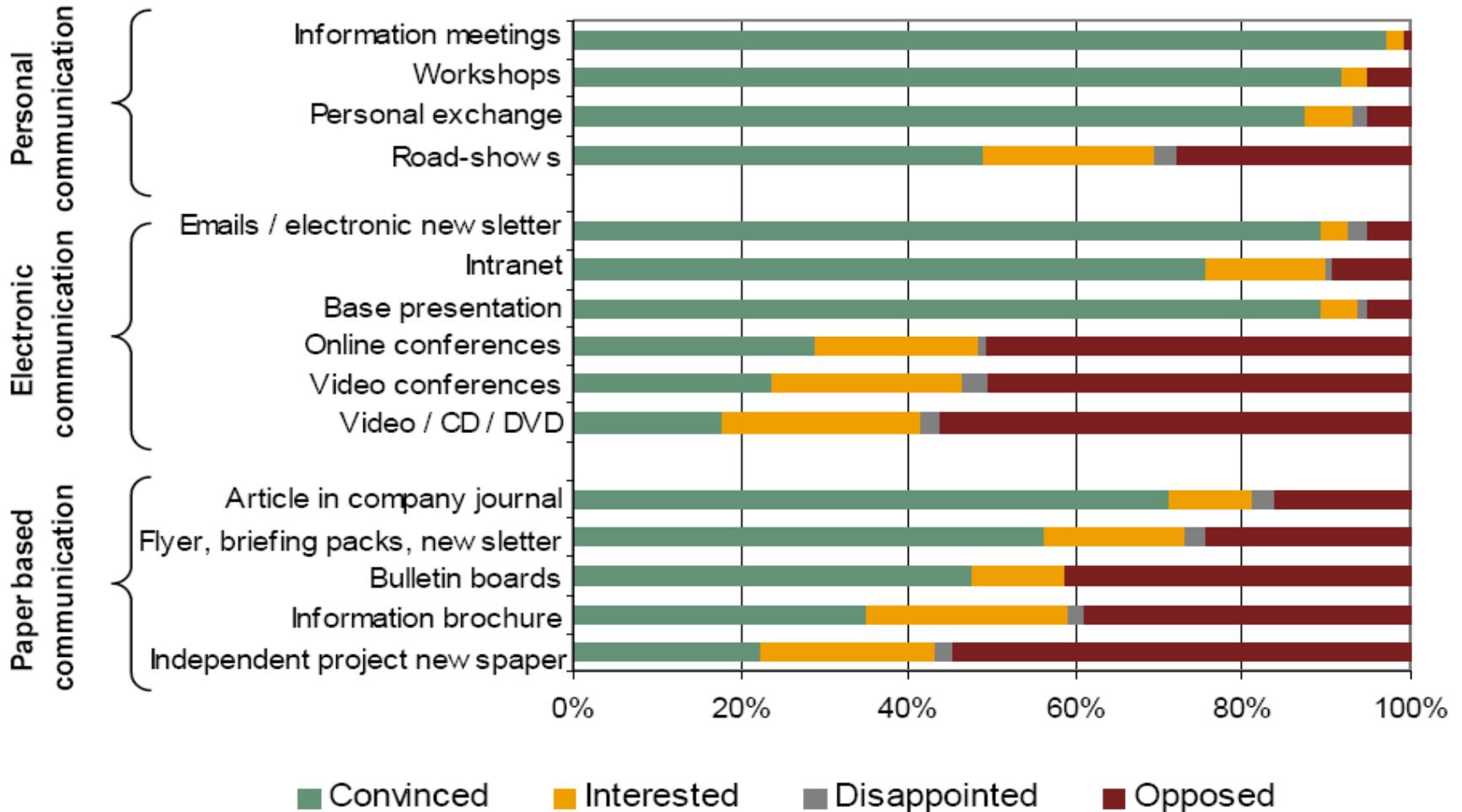


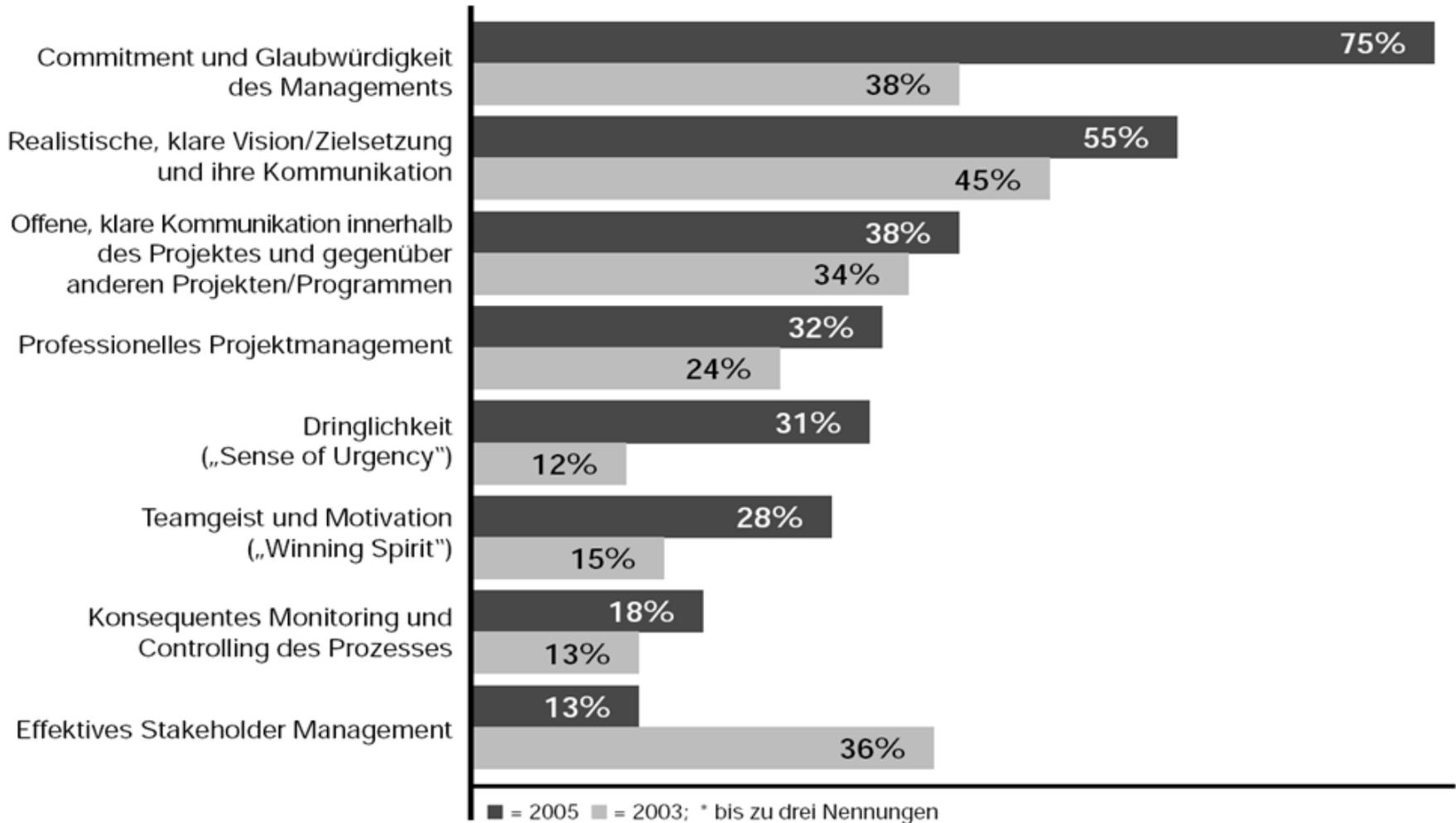
Change Management leistet einen signifikanten Beitrag zum Projekterfolg



Source: European survey 2006 in cooperation with European SAP User Group and the University of Mannheim

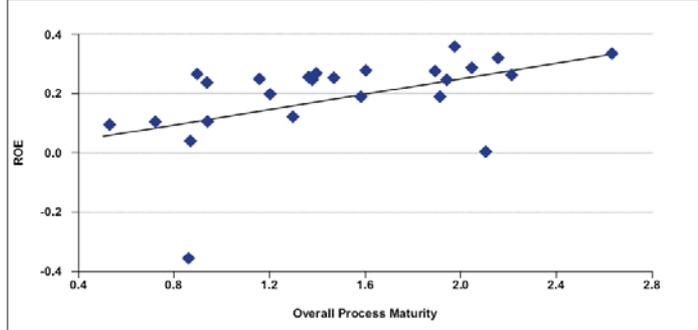
Persönliche Kommunikation spielt nach wie vor eine zentrale Rolle im Change Management



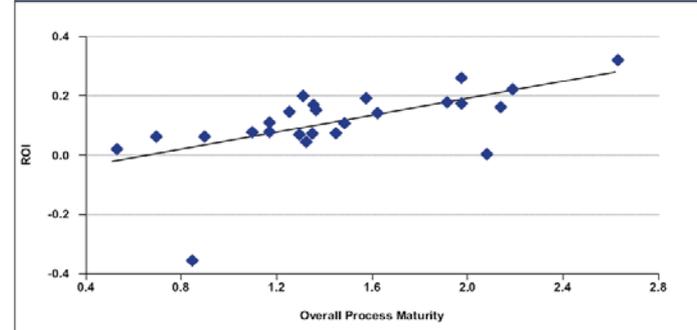


ROI und ROE korrelieren positiv mit der ‚Process Maturity‘ .
Aber noch wichtiger ist die Enterprise Maturity!*

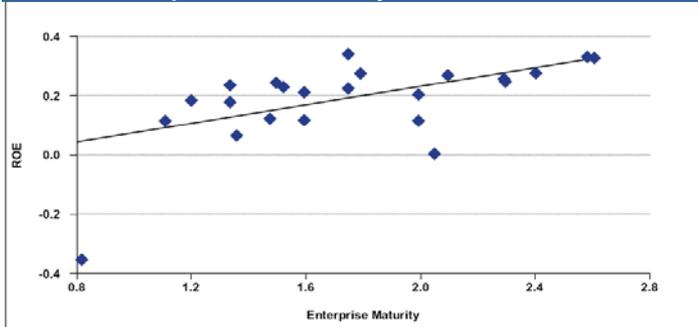
Overall Process Maturity – ROE: 0,483



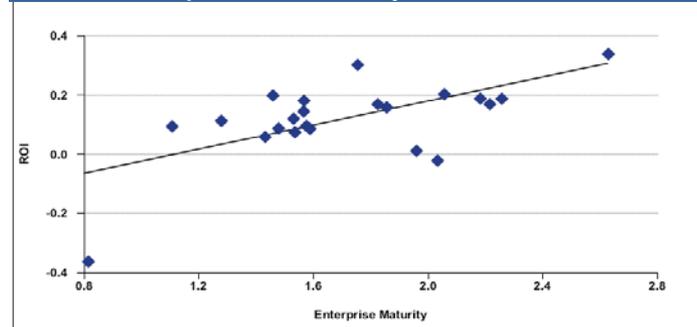
Overall Process Maturity – ROI: 0,615



Enterprise Maturity – ROE: 0,552



Enterprise Maturity – ROI: 0,666



ROE – Return on Equity; ROI – Return on Invest

PEMM – Process and Enterprise Maturity Model nach Hammer

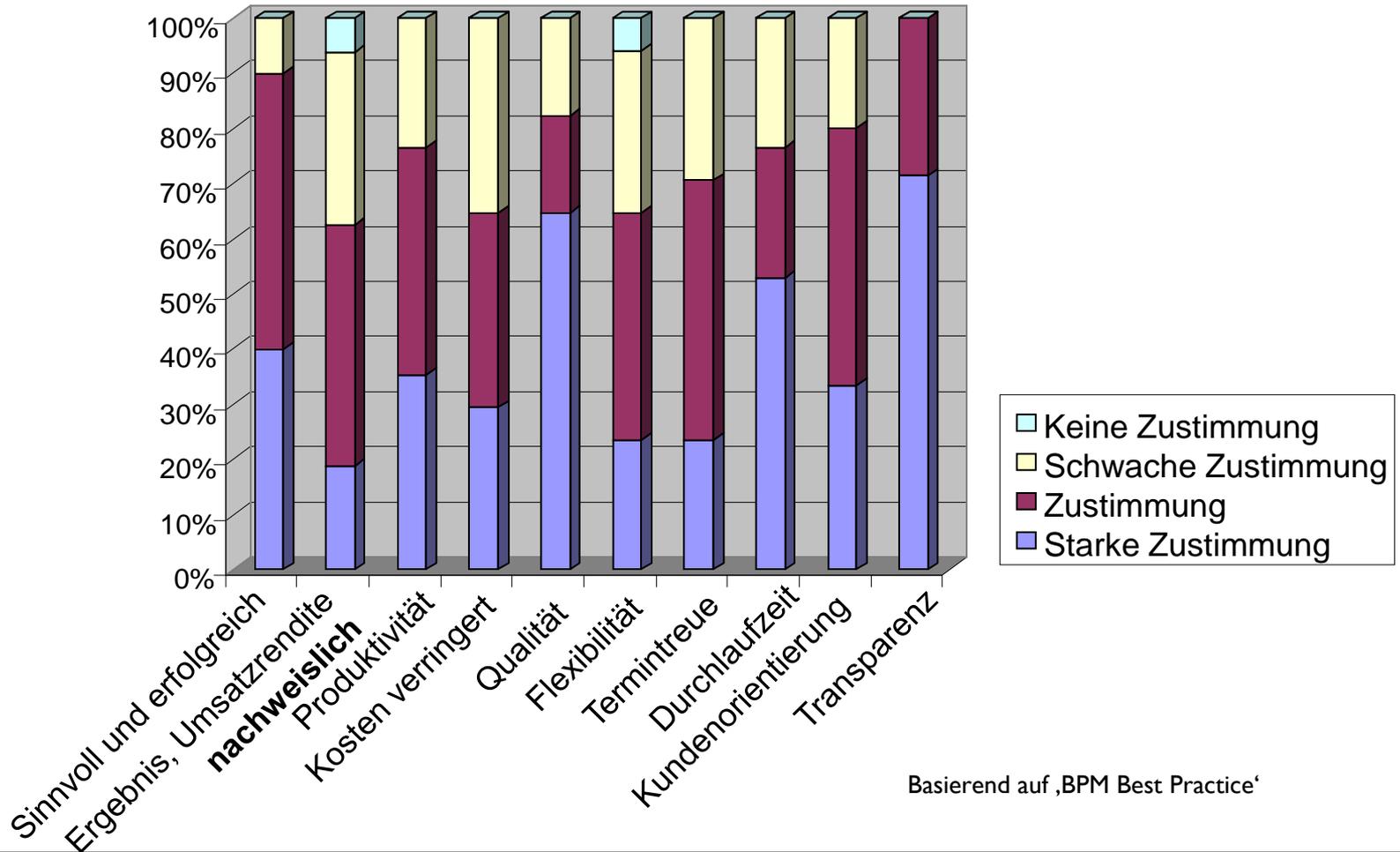
Quelle: Detecon: Impact of Process Maturity on Business Performance, S. 26, 27, 36, 37

http://www.detecon.com/en/publications/studies/download_study.html?unique_id=28538 abg. 5.11.2008



Ergebnisse

Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität

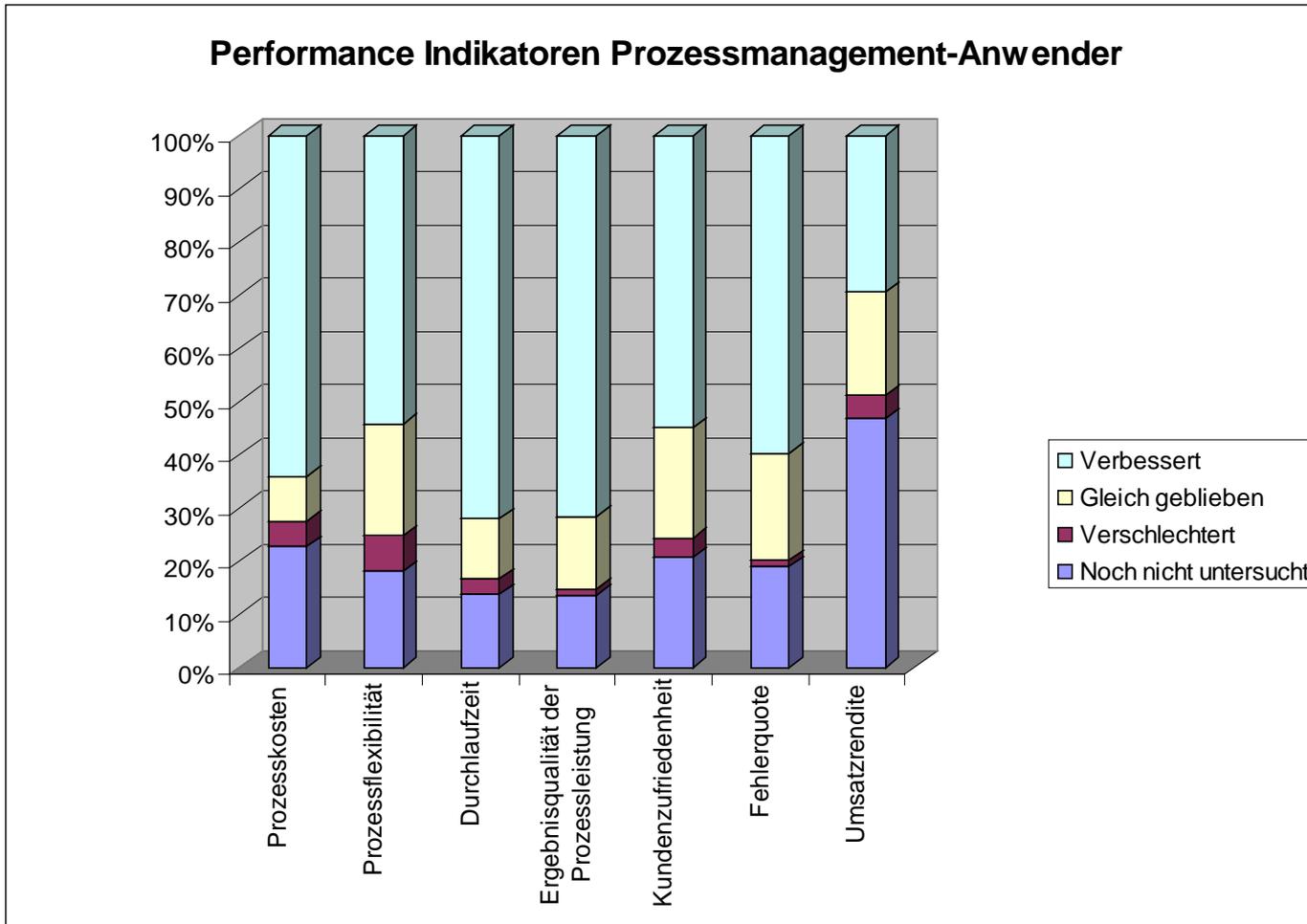


Basierend auf ‚BPM Best Practice‘

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%

Geschäftsprozessmanagement führt zu spürbaren Verbesserungen bei Kennwerten wie Qualität, Durchlaufzeit, Kosten, Flexibilität und Zufriedenheit.



BPM ist...

- ... kein Wundermittel, aber lohnt sich
- ... (leider) immer noch ein Begriff für 2 Welten
- ... eine wichtige Ergänzung zur funktional-statischen Kennzahlenwelt
- ... vor allem immer wieder erklären, darstellen, neu erfinden und für jede konkrete Aufgabenstellung neu adaptieren
- ... nicht Zwang, sondern durch Aufzeigen der Vorteile
- ... eine Gratwanderung zwischen der Vorgabe von Standards und dem (An-)Erkennen der Kundenwünsche
- ... oft noch viel zu isoliert gegenüber Unternehmensplanung und IT
- ... noch ganz am Anfang, wenn es um die neuen Organisationsprinzipien des Web 2.0 geht
- ... ein Team-Player im Team von Veränderung, Offenheit für Wandel und unternehmerischem Denken

Thank You for listening

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kiitos huomiostanne

Villmols Merci

Muchas gracias por atención

Merci pour votre attention



BPM-LABOR

FH Koblenz

Prof. Dr. Ayelt Komus

www.komus.de

0172 6868697

komus@fh-koblenz.de