

Geschäftsprozessmanagement

Eine empirische Studie zum Status quo in Österreich, der Schweiz und Deutschland

DIPL.-ING. MAG. THOMAS NEUBAUER; AO. UNIV.-PROF. DR. STEFAN BIFFL

Wissenschaft und Beraterkreise schlagen laufend Konzepte und Methoden vor, um das Geschäftsergebnis von Unternehmen zu verbessern. Aus empirischer Sicht ist es wesentlich, den tatsächlichen Stand der Praxis zu erheben und daraus Ziele für Forschung und Technologietransfer abzuleiten. Eine Zielsetzung der in diesem Artikel beschriebenen Umfrage besteht darin mittelfristige Trends zu identifizieren und auf diese Weise die Planungen der Unternehmen auf dem Gebiet des Geschäftsprozessmanagements (GPM), die Umsetzungsstrategien sowie den verbleibenden Handlungsbedarf aufzuzeigen.

Zu diesem Zweck wird diese Umfrage jährlich im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich auf die letztjährige Umfrage, die im 4. Quartal 2004 in Deutschland, der Schweiz und Österreich durchgeführt wurde. Es handelt sich dabei um eine Kooperation des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement, der FH Bonn-Rhein-Sieg, der Beratungsfirma „Der Zukunftsweg“ sowie des Instituts für Softwaretechnik und Interaktive Systeme an der TU Wien. Insgesamt haben sich 191 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Davon entfallen mit 73 überproportional viele Teilnehmer auf Österreich. Die Teilnehmer kommen primär aus den Branchen Finanzdienstleister (36 %), Industrie (19 %) und Handel/Dienstleistung (15 %). Die Größe der teilnehmenden Unternehmen stellt sich wie folgt dar: kleiner als 100

Mitarbeiter (MA) (12 %); 100 - 500 MA (38 %), 501 - 1000 MA (12 %), 1001 - 5000 MA (22 %), größer 5000 MA (16 %).

Unternehmensstrategie und Vorgehensmodelle

Der Großteil der Teilnehmer berichtet über eine mehrheitliche oder teilweise Ausrichtung der Geschäftsprozesse an der Unternehmensstrategie. Jedoch gaben weniger als 10 % der Teilnehmer an, dass ihre Geschäftsprozesse vollständig mit der Unternehmensstrategie verbunden seien. Die Ursachen dafür sind typischerweise vielfältig. Im Rahmen der Umfrage können jedoch zwei Gründe isoliert werden:

- Insbesondere Betriebe mit weniger als 200 Mitarbeitern haben oftmals keine Unternehmensstrategie definiert. Eine Ausrichtung der Prozesse erweist sich entsprechend als schwierig.
- Es bestehen Schwierigkeiten bei der Ausrichtung der Prozesse, falls ein Unternehmen keine Vorgehensmodelle verwendet.

Nur 6 % der Unternehmen setzen Vorgehensmodelle umfassend für das Prozessmanagement ein, während etwa zwei Drittel der Unternehmen (68 %) generell darauf verzichten. Dieses Defizit ist ein wesentlicher Grund für die geringe Anzahl an Unternehmen, die ihre Prozesse umfassend an der Unternehmensstrategie ausrichten. Die anspruchsvolle Aufgabe der Ableitung von Prozessen zur optimalen Umsetzung der Unternehmensstrategie wird durch das

Fehlen einer Unternehmensstrategie oder eines klaren Vorgehensmodells wirksam behindert. Darüber hinaus ist anzumerken, dass bestehende Vorgehensmodelle oftmals strategische Vorgaben nicht explizit einbeziehen und damit die Strategie auch in der Praxis oftmals vernachlässigt wird. Vorgehensmodelle legen nicht nur den strukturierten Rahmen für die Einführung von GPM im Unternehmen fest, sondern auch für die laufende Weiterentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Abb. 3 zeigt ein Beispiel für ein derartiges Vorgehensmodell.

Einsatz von Standardsoftware

Durch den starken Einsatz von Standardsoftware in den letzten Jahren geht die Individualität von Unternehmen zunehmend verloren, da viele Unternehmen ihre eigene Identität an die vorgegebenen Prozesse der IT-Systeme anpassen und nicht umgekehrt. Bei Berücksichtigung der Rahmenbedingungen kann der Einsatz von Referenzprozessen u. a. auch durch Verwendung von Standardsoftware für ein Unternehmen durchaus Vorteile bringen. Die mangelnde Berücksichtigung des eigenen Geschäftsbezuges bei der Definition der Geschäftsprozesse kann jedoch nachhaltige negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen, insbesondere auf die Unternehmenskultur und in der Folge auf das Geschäftsergebnis, haben. Lediglich 5 % der befragten Unternehmen gaben an, dass der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen hat. Bei 41 % der Teilnehmer ist dies „überwiegend“ der Fall, bei weiteren 41 % „teilweise“, und 13 % geben „selten“ als Antwort an. Die Gefahr der direkten Übernahme von bereits vordefinierten Abläufen aus IT-Anwendungen in das Unternehmen besteht in dem damit verbundenen Verlust

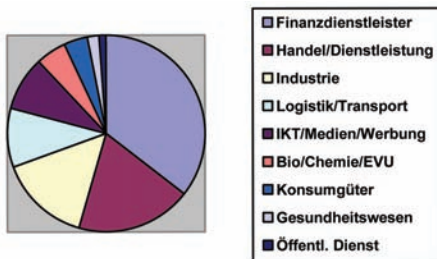


Abb. 1: Teilnehmerstruktur nach Branchen

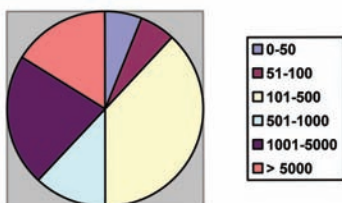


Abb. 2: Teilnehmerstruktur nach Unternehmensgröße

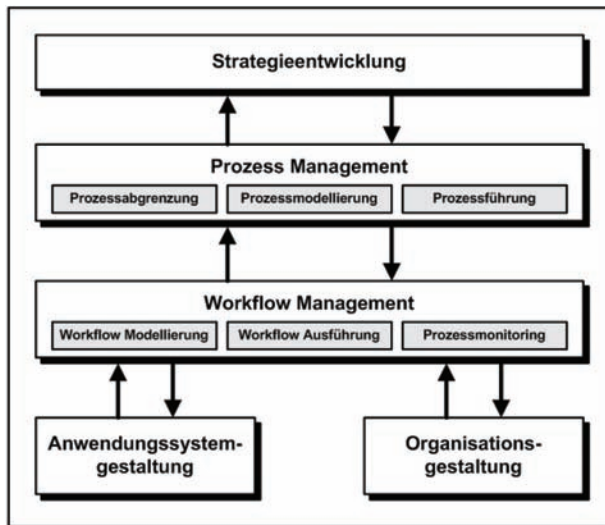


Abb. 3: Beispiel für ein Vorgehensmodell im GPM [Gadatsch A.: Management von Geschäftsprozessen; F. Vieweg&Sohn; 2002]

von Alleinstellungsmerkmalen, da der Einsatz des Systems und der damit verbundenen Prozesse auch den Mitbewerbern offen steht. Die IT wird somit als Grundlage für die Definition der Geschäftsprozesse und nicht als Werkzeug zur optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse sowie der Mitarbeiter des Unternehmens gesehen.

Der Weg zur Prozessorganisation

In 25 % der befragten Unternehmen ist die Position eines Chief Process Officer (CPO) bereits besetzt. Die wichtigsten Aufgaben des CPO sind die Prozesssteuerung und die Entwicklung bzw. Umsetzung der Prozessmethodik. Die laufende Weiterentwicklung und Verbesserung der Prozesse sowie die Dokumentation werden nicht als vordergründige Aufgabenbereiche des CPO gesehen. Es zeigt sich, dass der CPO noch keine etablierte Rolle im Unternehmen darstellt. In nur 5 % der befragten Unternehmen hat der CPO auch Budgetkompetenz. Beim Großteil der Unternehmen liegt die Budgetkompetenz für das GPM weiterhin beim Vorstand (55 %) bzw. in den Fachbereichen (17 %).

Beinahe 60 % der österreichischen Unternehmen befinden sich im eigenen Bereich oder sogar gemeinsam mit Partnerfirmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf dem Weg zu einer Prozessorganisation. Die Bedeutung dieser Entwicklung zeigt sich auch daran, dass für viele Unternehmen die Prozessstruktur einen wichtigeren (30 %)

bzw. gleich wichtigen (59 %) Stellenwert wie die Aufbauorganisation einnimmt. Da die umfassende Einführung von GPM oftmals ein zeitaufwendiger Ablauf ist, bevorzugen viele Unternehmen einen iterativen Ansatz, wodurch zuerst einzelne Kernprozesse (insbesondere solche mit Kundenkontakt) umgesetzt werden.

Vorteile von Geschäftsprozessmanagement

Die Vorteile, die durch die Steuerung mit Geschäftsprozessen entstehen, werden von den klassischen Zielen des Prozessmanagements wie Prozesskosten (47 %) und Durchlaufzeiten (42 %) dominiert. Dennoch lässt die Tatsache, dass nur knapp jedes zweite der befragten Unternehmen eine Verbesserung der Prozesskosten und Durchlaufzeiten erreichen konnte, einige Schlussfolgerungen über Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu:

- Die Prozesse waren bereits vor der Einführung von GPM optimal, wodurch kein zusätzlicher Nutzen mehr generiert werden konnte.
- Bei der Umsetzung von GPM wurden die Ausrichtung der Prozesse auf Basis der Unternehmensstrategie und die Optimierung der bestehenden Prozesse vernachlässigt. Es erfolgte lediglich die Abbildung bestehender Prozesse.
- Die potentiellen Verbesserungen und Vorteile, die durch GPM erreicht werden sollten, sind im Unternehmen nicht transparent.

Ausblick

Beim Ausblick auf die angestrebten Ziele der befragten Unternehmen für das Jahr 2005 zeigte sich erfreulich, dass beinahe die Hälfte der österreichischen Unternehmen die „Integration der Strategie“ als ein wichtiges Ziel einstuft. Die Bereitschaft, die definierten Geschäftsprozesse auch mit entsprechenden IT-Systemen wie z. B.

Workflow-Management-Systemen (WFMS) umzusetzen, zeigt sich an der Zielsetzung „Standardisierung“ und „Ressourcen-/Kapazitätssteuerung“. Wie die vorliegende Studie zeigt, gewinnt die ganzheitliche Betrachtung von GPM immer mehr an Bedeutung. Auf dem Weg zu einer Prozessorganisation spielt insbesondere die Umsetzung der folgenden Aspekte eine wichtige Rolle:

- Die Verbindung der Unternehmensstrategie mit dem Prozessmanagement.
- Die Optimierung der Geschäftsprozesse, wobei die Schaffung von Ende-zu-Ende Prozessen zur Steigerung des Kundennutzens im Mittelpunkt stehen soll.
- Die Gestaltung der Aufbauorganisation folgt dem Prozessfluss.
- Die automatisierte Prozesssteuerung und Integration bestehender Applikationen durch WFMS.
- Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Prozesse. In diesem Zusammenhang gewinnen Process Mining oder Business Intelligence zunehmend an Bedeutung.

In den aufgezeigten Bereichen besteht großes Verbesserungspotential, welches - in Abhängigkeit der Ursache - mit technischen, aber insbesondere mit methodischen Mitteln erreicht werden kann. So kann bereits die Verwendung von Vorgehensmodellen, die ein strukturiertes Vorgehen bei der Umsetzung von GPM ermöglichen, zu wesentlichen Verbesserungen führen.

Der Fragebogen zur diesjährigen Umfrage, die Detailergebnisse der letzten Jahre sowie Informationen zu den Projektpartnern sind unter der folgenden Internet-Adresse zu finden: <http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie>. Wir würden uns freuen, wenn auch Sie Zeit finden, an der diesjährigen Umfrage teilzunehmen. ■

Kontakt

Dipl.-Ing. Mag. Thomas Neubauer
TU Wien, Inst. f. Softwaretechnik und Interaktive Systeme
1040, Favoritenstr. 9-11
Tel.: 01 / 58801-18810
neubauer@ifs.tuwien.ac.at
www.ifs.tuwien.ac.at/~neubauer