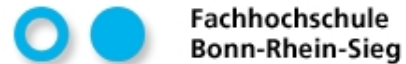


Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007



Die Umfrage wurde im Zeitraum Oktober bis Dezember 2006 im gesamten deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der FH Bonn- Rhein-Sieg durch das Kölner Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement zum vierten Mal durchgeführt. Begleitet haben die Studie in Österreich die TU Wien und für den Branchenbereich „Finanzdienstleister“ in Deutschland und der Schweiz die Unternehmensberatung Acrys Consult GmbH & Co. KG.

Die Studie hat zum Ziel, den Status Quo zu diesem wichtigen Thema, seine Nutzenaspekte und Vorteile sowie Erkenntnisse über die Herangehensweisen zu ermitteln.

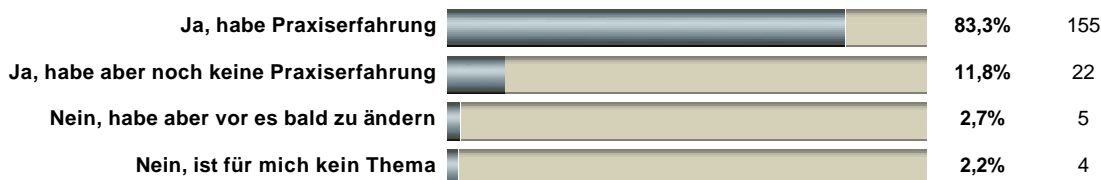
Insgesamt haben sich 185 Unternehmen aus Deutschland (128), Österreich (44) und der Schweiz/Liechtenstein/Luxemburg (13) an der Online-Umfrage beteiligt.

Einstufung von GPM als Thema:

Kernfrage zum eigentlichen Umfragebezugspunkt GPM ist, inwieweit die Themenrelevanz, die sich in den bisherigen Umfragen der vergangenen Jahre eindeutig aufgezeigt hat, weiterhin in den Unternehmen gegeben ist. Sowohl hinsichtlich der bereits vorhandenen und gemachten Erfahrungen als auch der Aktualität bleibt GPM für die meisten Unternehmen ein sehr prägnantes Thema. Fast 85% der Umfrageteilnehmer geben an, bereits Praxiserfahrungen mit GPM gemacht zu haben. Insofern ist für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben im Umfeld von GPM eine breite Ausgangsbasis vorhanden. Mit einem gleichfalls sehr hohen Wert von 75% wird das aktuelle Interesse sogar als „Sehr wichtig“ eingestuft. Dieses stellt im Vergleich zum Vorjahr (55%) nochmals eine deutliche Beschleunigung der Gewichtungszuordnung dar. Damit wird GPM offensichtlich zunehmend zu einer der etablierten Kernmethoden in Unternehmen. Bei einer differenzierten Länderbetrachtung fällt auf, dass Unternehmen aus Deutschland (81%) bei der Einstufung „Sehr wichtig“ im Vergleich zu beiden anderen Ländern (Schweiz, Österreich – 63%) deutlich intensiver in der Beurteilung sind.

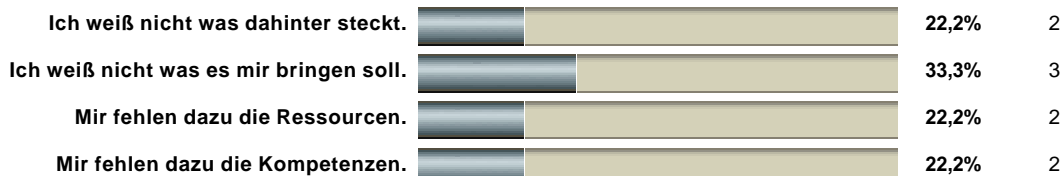
Haben Sie sich in der Vergangenheit schon mit Geschäftsprozessmanagement auseinandergesetzt?

Anzahl gegebener Antworten: 186 (Durchschnitt: 0)



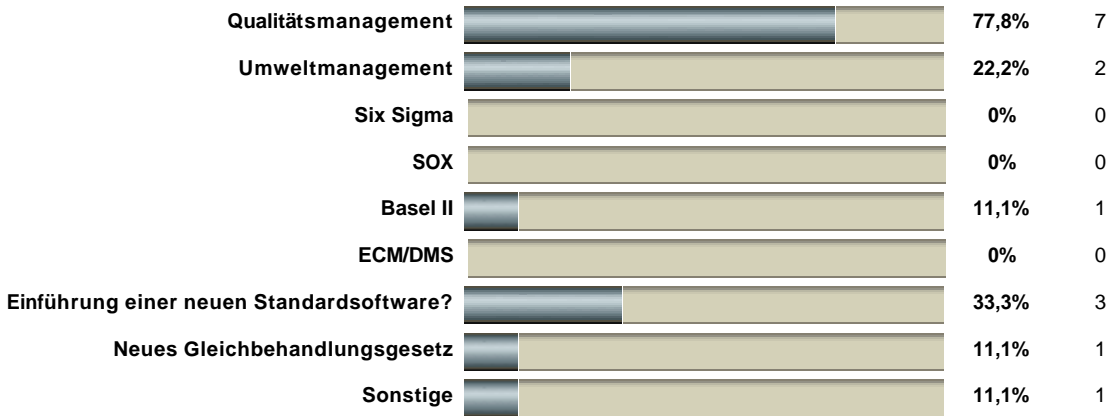
Warum ist Geschäftsprozessmanagement für Sie kein Thema?

Anzahl gegebener Antworten: 9 (Durchschnitt: 0)



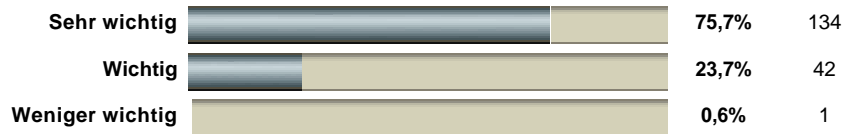
Welche Themen sind für Sie derzeit ein Grund für eine mögliche Auseinandersetzung mit Geschäftsprozessmanagement?

Anzahl gegebener Antworten: 9 (Durchschnitt: 0)



Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?

Anzahl gegebener Antworten: 177 (Durchschnitt: 0)



Wie bewerten Sie die Wichtigkeit zukünftig?

Anzahl gegebener Antworten: 177 (Durchschnitt: 0)

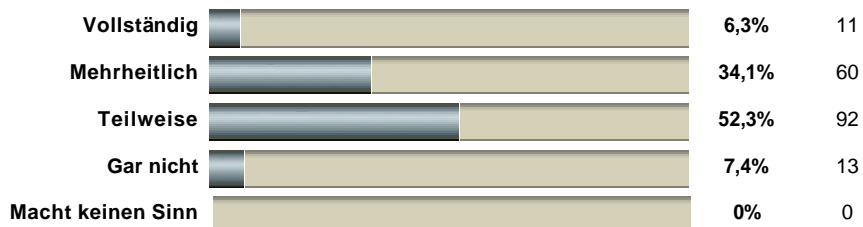


Verknüpfung Prozesse mit Strategie

Eine der wesentlichen Aufgaben des strategischen Geschäftsprozessmanagements beinhaltet die gezielte Integration in die langfristigen Unternehmensziele und die Strategie. Eine umfassende Einbindung wird nach wie vor nur von einem sehr geringen Anteil der Umfrageteilnehmer gesehen (6%). Von einer mehrheitlichen Integration sind derzeit knapp ein Drittel der Unternehmen überzeugt, während etwas mehr als Hälfte von einer teilweisen Integration ausgehen. Im Vorjahresvergleich lässt sich damit sogar eine Rückgangstendenz der Integration ausmachen (2005: „Mehrheitlich“ und „Teilweise“ je 42%). Mögliche Gründe können u.a. in einer zu starken operativen Ausrichtung des GPM-Ansatzes, einer Beibehaltung der bestehenden strategischen Instrumente ohne Integration von GPM als auch einer zu geringen Akzeptanz durch die Unternehmensführung liegen. Das fehlende Commitment der Führungskräfte wird auch von den Teilnehmern als wesentlicher Grund für die nicht vorhandene Verbindung von GPM mit der Strategie bewertet (43%).

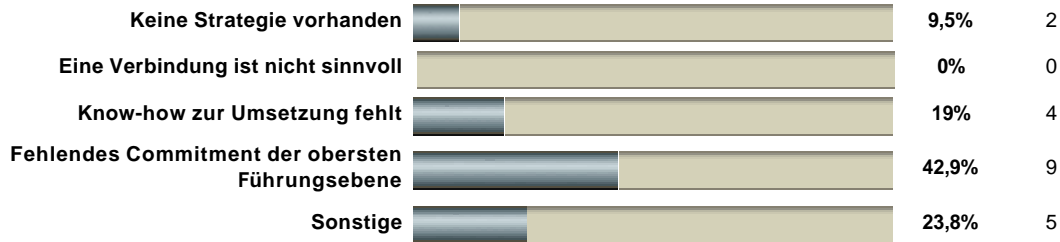
Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?

Anzahl gegebener Antworten: 176 (Durchschnitt: 0)



Falls Ihre Antwort „Gar nicht“ oder „Macht keinen Sinn“ lautete, welches sind die Gründe dafür?

Anzahl gegebener Antworten: 21 (Durchschnitt: 0)



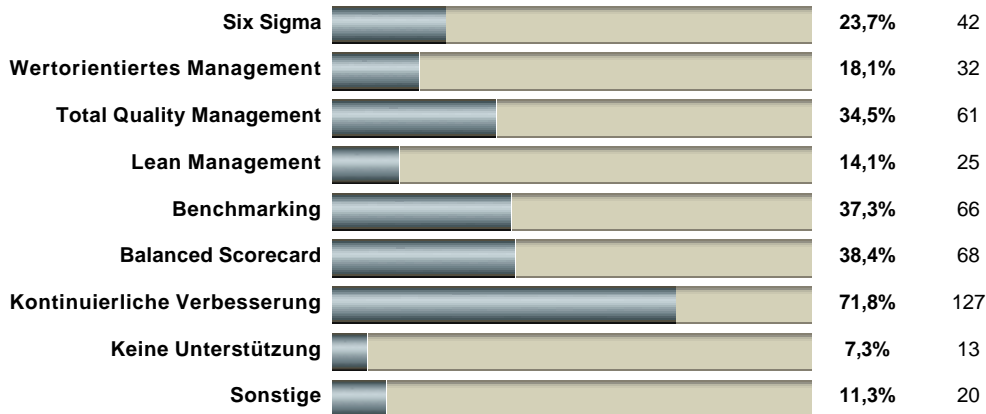
Bezug zu Managementmethode

Für die Steuerung und Arbeit mit Prozessen ist sowohl der Einsatz als auch die Frage der Handhabung von Managementmethoden von hoher Bedeutung. In vielen Unternehmen kommen in der Regel mehrere Methoden zur Anwendung und damit besteht das grundlegende Problem der Methodenintegration zu einem konsistenten GPM. In der aktuellen Umfrage sind die meist benutzten Methoden KVP(71%), Balanced Scorecard (39%) und Benchmarking (37%). Alle drei Methoden wurden bereits auch im Vorjahr als die bevorzugten Methoden genannt, die Rangfolge von BSC und Benchmarking hat sich zugunsten der BSC vertauscht (KVP - 69%, Benchmarking - 36%, Balanced Scorecard - 31%). Die Bedeutungszunahme der BSC indiziert eine zunehmende langfristige Ausrichtung der Prozessbetrachtung (z.B. durch Formulierung von Prozesszielen als BSC-Perspektive).

Dies lässt sich aber unter Berücksichtigung der oben aufgezeigten Antworten der Verbindung von GPM und der Strategie nicht direkt bestätigen. Hervorzuheben ist ebenfalls die stark zunehmende Einsatzbedeutung von Six Sigma als Methode von 14% (2005) auf 24% in 2006. Hauptanwender dieser Methode sind Unternehmen aus dem Branchenbereich Industrie, bei der Qualitätsoptimierung und Leistungsqualität in der Regel einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Wettbewerbsumfeld darstellen. Industrielle Unternehmen wenden einerseits insgesamt deutlich mehr Methodenkompetenz für das Prozessmanagement (Durchschnitt 3,2 Methoden) als Unternehmen anderer Branchen an (Durchschnitt 2,5). Andererseits kommen andere Methoden deutlich umfangreicher zum Einsatz (z.B. Total quality management – 50% im Vergleich zum Durchschnitt von 34%). Zum möglichen Ausgleich der bestehenden Branchendifferenz von industriellen zu nichtindustriellen Unternehmen muss keineswegs eine undurchdachte Nachahmung angeraten werden. Vielmehr ist zweck- und zielorientiert ein gezielter Methodeneinsatz zu empfehlen, der die Steuerung von Prozessen auch nachhaltig ermöglicht.

Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?

Anzahl gegebener Antworten: 177 (Durchschnitt: 0)



Organisation des GPM

Gleichfalls von Interesse ist die Frage, wie nachhaltig Unternehmen GPM als Managementmethode hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung handhaben. Etwas mehr als ein Drittel (37%) haben eine Stelle in Form eines CPO's (Chief Process Officer) eingerichtet. Dies stellt im Vergleich zum Vorjahr (34%) nur eine geringe Zunahme der formellen Ausrichtung dar. Hinsichtlich der wesentlichen Aufgaben bleiben der Aufbau und die Pflege des Geschäftsprozessmodells aus der Sicht der Umfrageteilnehmer die wesentlichste Aufgabe (80%), knapp gefolgt von der Prozessmanagementberatung (75%). Auch die Einordnung von Kernprozessen in die Unternehmensstrategie hat mit 65% Zustimmung in der Praxis eine überdurchschnittliche Relevanz.

Bei der Zuordnung des CPO zu einem Vorstands-/Geschäftsführerressort zeichnet sich derzeit kein eindeutiger Trend ab. Noch am höchsten sind die Zuordnungen in den Bereichen Operations (25%) und IT (16%) während ca. 30% mit der Angabe „Sonstige“ die organisatorische Varianz bestätigen. Die in der Umfrage sich darstellenden Ergebnisse zeigen sicherlich die Schwierigkeit vieler Unternehmen auf, dem CPO aufgrund seiner Neuartigkeit als Funktion eine organisatorische Heimat zu geben. Insofern wird die Entwicklung in den nächsten Jahren hier sicher zu einer Konkretisierung führen.

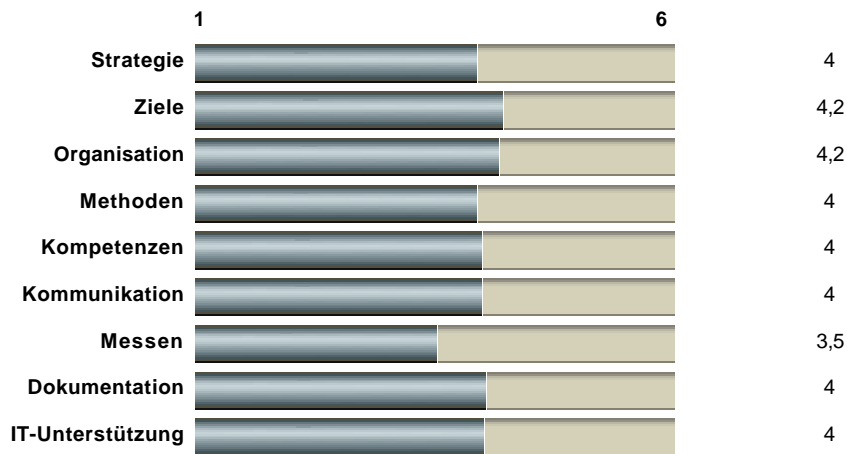
Neben dem CPO als wesentlichem Rollenträger für ein funktionsfähiges GPM werden weitere Rollen benötigt. 83% aller teilnehmenden Unternehmen haben bereits Verantwortung durch „Process Owner“ festgelegt. Bei ungefähr der Hälfte der Unternehmen sind auch „Process Coaches“ (53%) und „Process Koordinator IT“ (47%) Rollen bereits etabliert. Deutlicher Nachholbedarf besteht bei den Rollen, die die Zielorientierung und Effizienz im GPM begleiten sollen. Sowohl „Process Auditor“ (35%) als auch „Process Controller“ (26%) zeigen eine unterdurchschnittliche Besetzung dieser Rollen. Auch bei mittelständischen Unternehmen ist zu empfehlen, diese Rollen einzurichten, da die beabsichtigte Wirksamkeit des GPM bei Nichtexistenz stark eingeschränkt werden kann.

Ein weiterer Indikator für die Nachhaltigkeit von GPM in Unternehmen ist die Frage nach der finanziellen Verantwortung im Unternehmen. Nach wie vor bleibt die Budgetverantwortung und damit letztlich der eigentliche Entscheidungshebel in den Händen der Funktionsverantwortlichen (67%). Process Owner werden weitestgehend ernannt, ihnen werden aber nur sehr eingeschränkt auch organisatorische Verantwortung übertragen. Hier hat sich im Vergleich zum Vorjahr keine Verschiebung ergeben, insofern besteht hier derzeit eine Stagnation der Entwicklung.

Viele Unternehmen scheinen derzeit noch davor zurückzuschrecken, dieses vorhandene Konfliktpotenzial anzufassen. Insgesamt werden der Einbezug und die nachhaltige Verankerung in die Organisation hinsichtlich der eigentlichen Anforderungen eines wirksamen GPM derzeit noch sehr zurückhaltend eingestuft.

Der Arbeitskreis BPM-Excellence des BPM-Club hat folgende 9 Dimensionen für die Ausprägung der Reifebeschreibung des Prozessmanagements von Unternehmen beschrieben. Bitte nehmen Sie eine Gewichtung vor. (1=niedrig 6=sehr hoch)

Anzahl gegebener Antworten: 177



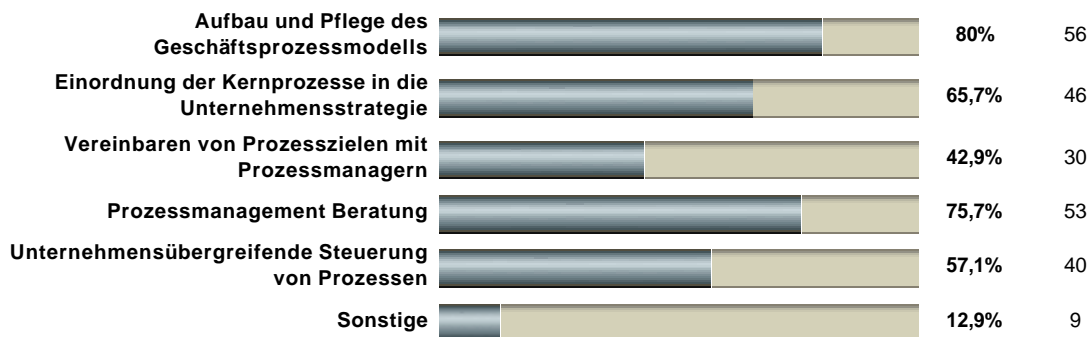
Gibt es einen Chief Process Officer (Verantwortlicher Geschäftsprozessmanagement)?

Anzahl gegebener Antworten: 175 (Durchschnitt: 0)



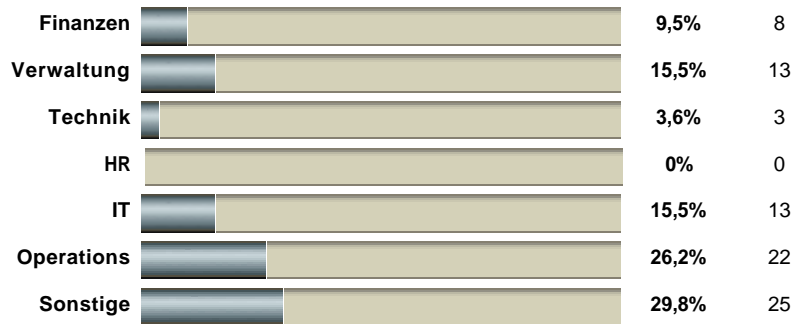
Wenn ja, welche wesentlichen Aufgaben verantwortet der CPO?

Anzahl gegebener Antworten: 70 (Durchschnitt: 0)



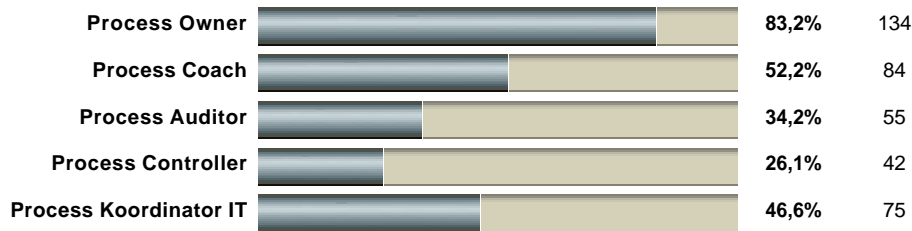
Zu welchem Vorstands bzw. Geschäftsführeresort gehört der CPO?

Anzahl gegebener Antworten: 84 (Durchschnitt: 0)



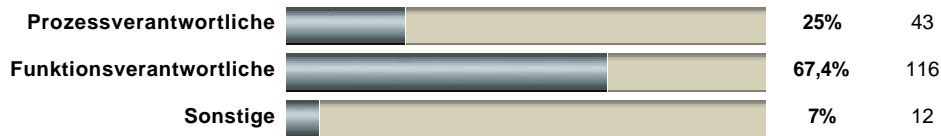
Welche Rollen sind in Ihrer Prozessorganisation besetzt?

Anzahl gegebener Antworten: 161 (Durchschnitt: 0)



Wer hat die Budgetverantwortung für die Prozesse?

Anzahl gegebener Antworten: 172 (Durchschnitt: 0)



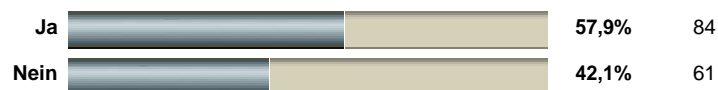
Kennen Sie Weiterbildungsangebote für "Geschäftsprozessmanagement"?

Anzahl gegebener Antworten: 176 (Durchschnitt: 0)



Wenn Ja, haben Sie diese schon genutzt?

Anzahl gegebener Antworten: 145 (Durchschnitt: 0)



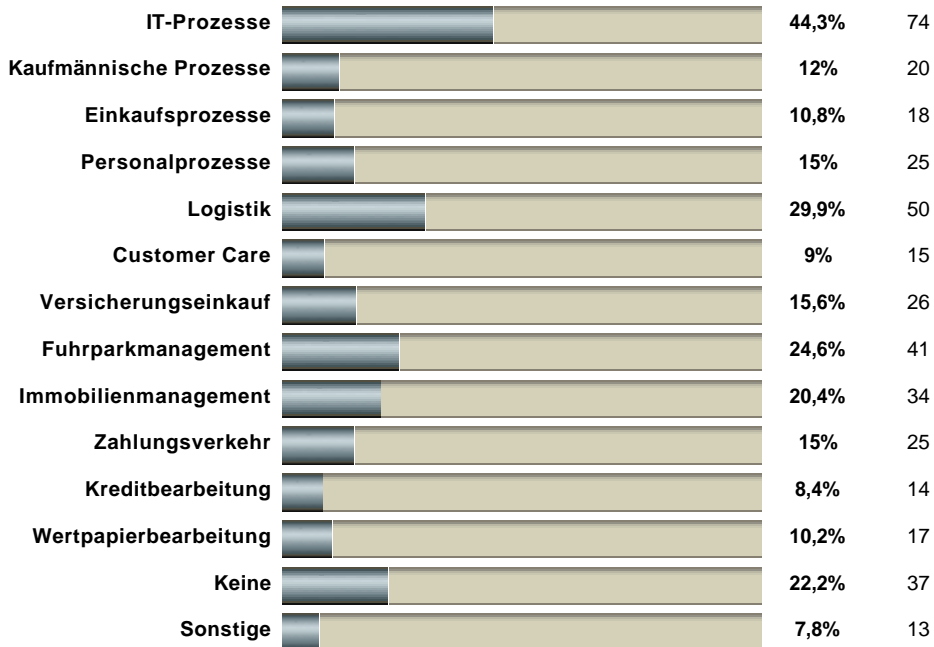
Outsourcing von Prozessen

Das Outsourcing von Prozessen hat sich auch in der Umfrage von 2006 im Bereich der IT-Prozesse mit 44% aller Antworten deutlich als Schwerpunkt herausgestellt. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 22%. Weitere Schwerpunkte stellen die Logistik-Prozesse (30%) und das Fuhrparkmanagement (25%) dar. Insgesamt lässt sich damit eine deutliche Beschleunigung des Outsourcings von Prozessen feststellen bzw. vermutlich auch ein höherer Bekanntheitsgrad von bereits bezogenen Leistungen. Damit wird die seit langem geforderte Fokussierung auf Kernprozesse mit klarem Wertschöpfungspotenzial für das eigene Prozessmodell zunehmend konkret. Dabei ist aber weiterhin davon auszugehen, dass im Bereich IT nicht alle IT-Prozesse als Gesamtheit ausgelagert werden, sondern hierbei Prozessschwerpunkte gesetzt werden. Die Steigerung der Auslagerung von Logistik-Prozessen kann u.a. mit den hohen Anstrengungen im Umfeld von Supply-chain-Optimierungen in den vergangenen Jahren begründet werden. Im Regelfall geht mit der Optimierung der Zulieferstrukturen auch ein Abbau eigener Logistikkapazitäten hin zum systematischen Einkauf von Logistikdienstleistungen (z.B. Aufbau von Kontraktlogistikdienstleistungen) einher. Im nächst häufig genannten Prozess Fuhrparkmanagement (2006 – 25%, 2005 - 13%) ist hingegen eher von einer Gesamtauslagerung auszugehen, da hiervon im Wesentlichen keine Auswirkungen auf Leistungsprozesse im Unternehmen hervorrühren.

Die Zufriedenheit mit den Outsourcing-Leistungen ist nach wie vor eher unterdurchschnittlich. Dies betrifft alle wesentlichen Leistungsfaktoren wie Transparenz der Geschäftsbeziehung, der Kostenvorteile, der Qualität der Vertragsgestaltung als auch der eigentlichen Leistungsqualität. Bei der Einstufung sind deutlich weniger Unternehmen sehr zufrieden (Bewertung >7 erfolgt durch weniger als 15%) als unzufrieden (Bewertung < 4 erfolgt im Schwerpunkt bei mehr als 35%). Damit werden einmal mehr die hohen Anforderungen an ein funktionsfähiges und auch nutzenbringendes Outsourcing hervorgehoben. Outsourcing-Partner müssen sich diesen Erwartungen stellen, wenn sie langfristige und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden etablieren wollen. Insbesondere die Senkung von Prozesskosten als auch die Verbesserung der Leistungsqualität sind in der Regel die mit dem Outsourcing verbundenen Ziele und stellen damit die eigentliche Begründung für ein Outsourcing dar. Insgesamt ist im Vergleich zu den Vorjahresbeurteilungen nur ein unwesentlicher Fortschritt erkennbar. Die durchschnittliche Zufriedenheit stieg von 4,5 auf 4,7 und zeigt somit keine signifikanten Fortschritte in der professionellen Outsourcingeffizienz auf.

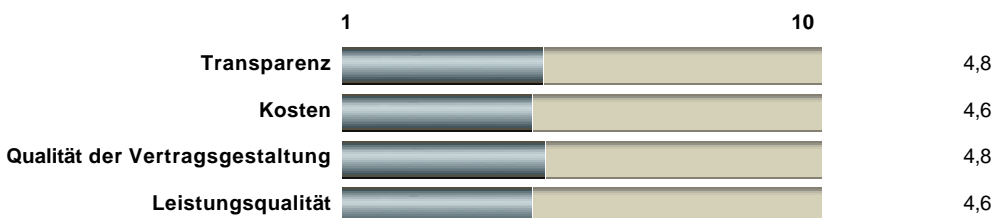
Welche Unternehmensprozesse sind an einen externen Dienstleister outsourct?

Anzahl gegebener Antworten: 167 (Durchschnitt: 0)



Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit den Outsourcing-Partnern (1=sehr zufrieden - 10=gar nicht zufrieden) hinsichtlich:

Anzahl gegebener Antworten: 141



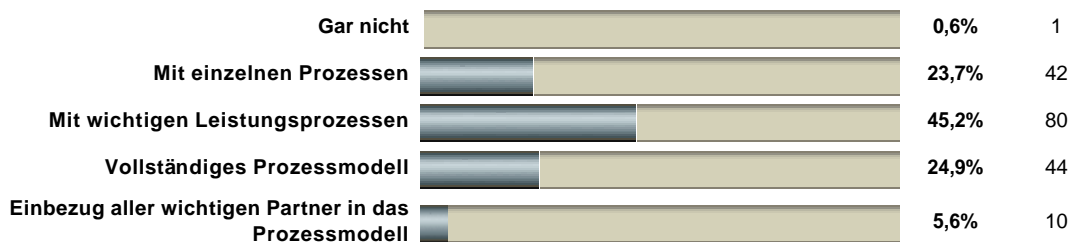
Umfang der Prozessorientierung

Ein weiterer Gradmesser der Prozessorientierung in Unternehmen wird durch die Frage nach dem Umfang der Prozesssteuerung adressiert. Dabei kann die Bewertung in aufsteigender Form von „Gar nicht“ bis hin „Einbezug aller wichtigen Partner in das Prozessmodell“ erfolgen. Fast die Hälfte aller Unternehmen (46%) arbeitet zumindest mit wichtigen Leistungsprozessen. Ein weiteres Viertel hat bereits ein vollständiges Prozessmodell erhoben und steuert die Prozesse ganzheitlich. Die systematische Ausdehnung von Prozessen über die Unternehmensgrenzen hinaus unter Einbezug von Geschäftspartnern ist derzeit allerdings nur etwas für die besonders exzellenten Unternehmen. Nur 6% sind in der Etablierung der Prozessorientierung soweit fortgeschritten. Im Vergleich zum Vorjahr ist hier nur ein gradueller Fortschritt hinsichtlich des Umfangs der Prozessorientierung erkennbar. Dies wird bis hin zur Stufe „Vollständiges Prozessmodell“ mit knapp 3% höherer Bewertung deutlich. Die höchste Bewertungsstufe „Einbezug aller wichtigen Partner“ ist sogar etwas niedriger bewertet.

Einmal mehr wird an dieser Entwicklung deutlich, dass Prozessorientierung in Unternehmen keine kurzfristige Angelegenheit in Projekten darstellt, sondern langfristiger Anstrengungen zur Erzielung von spürbaren Effekten bedarf. In Anbetracht der Anforderungen an den Umfang der Prozessorientierung sind hier in Teilbereichen allerdings deutlich höhere Anstrengungen der Unternehmen in der Zukunft erforderlich. Beispielhaft zu nennen ist hier die Abwicklung über den Vertriebsweg „E-Commerce“, der in der Regel die externe Einbindung von Partnern als auch die interne, prozessorientierte Automatisierung von Leistungs- und Unterstützungsprozessen erfordert.

Wie umfangreich arbeitet Ihr Unternehmen mit Prozessen?

Anzahl gegebener Antworten: 177 (Durchschnitt: 0)



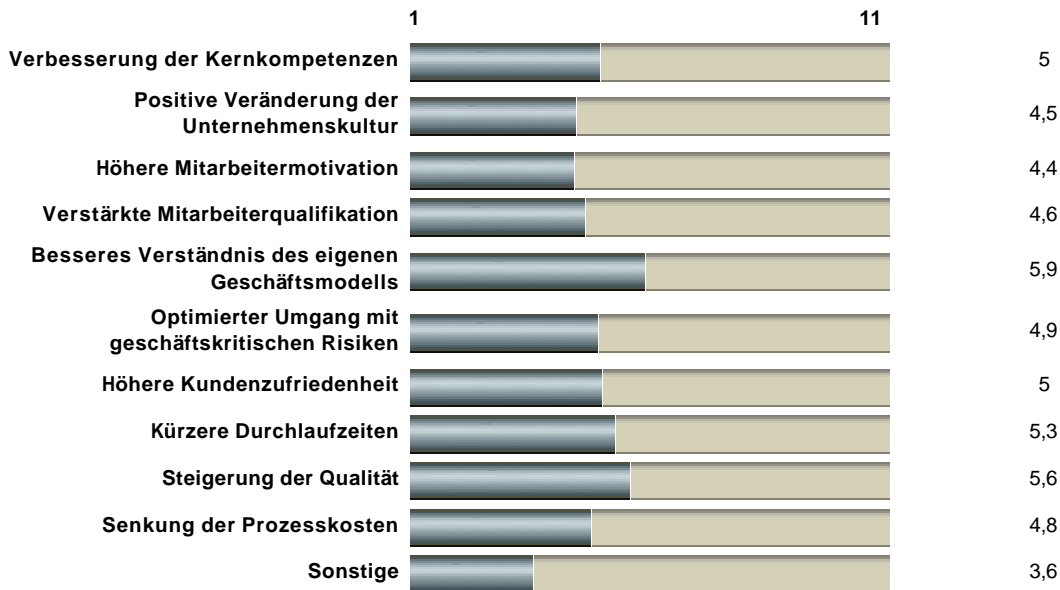
Vorteile der Geschäftsprozessorientierung

Für jede Managementmethode ist die Frage nach den mit dem Einsatz verbundenen Vorteilen die eigentliche Existenzberechtigung. Für GPM sind auch in der Umfrage 2006 wieder deutliche Vorteile bei der Anwendung dieser Methode genannt worden. Fast 50% Steigerung wurden hinsichtlich einem besserem Verständnis des eigenen Geschäftsmodells durch GPM erzielt. Damit trägt GPM entscheidend zur Transparenz des eigenen Unternehmens und der Möglichkeit einer zielorientierten Mitarbeit der Mitarbeiter bei. Immerhin 46% beträgt die durchschnittliche Steigerung der Qualität durch GPM in den Unternehmen. Dies reflektiert die eindeutige Anforderung, in den definierten Prozessen auch die Leistungsqualität hinsichtlich der Prozesskunden zu definieren.

Weitere nennenswerte Fortschritte konnten auch in der Senkung der Durchlaufzeiten von Prozessen in Unternehmen erreicht werden. 43% beträgt die genannte Vorteilserzielung durch den Einsatz von GPM im Prozessdurchlauf. Damit wird eine signifikante Reduzierung von zeitlichen Puffern in den Prozessen erzielt. Angesichts der in vielen Unternehmen vorhandenen zeitlichen Engpässe durch höhere Kundenanforderungen und Wettbewerbsdruck trägt GPM somit entscheidend zur Leistungssteigerung bei. Im Vergleich zum Vorjahr sind alle drei genannten Schwerpunkte der Vorteilsgenerierung identisch. Dabei sind die Auswirkungen der Vorteile aber jeweils leicht zwischen 3 - 4 % zunehmend. Dies signalisiert insgesamt eine konstante und ansteigender Verwirklichung potenzieller Vorteile der Prozessorientierung in zentralen Fragen der Unternehmenssteuerung

Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht und wie hoch war der Verbesserungseffekt zur Ausgangssituation ungefähr? (in %)

Anzahl gegebener Antworten: 177



Qualität der Prozesssteuerung

Die Abfrage der Qualität hinsichtlich der Prozesssteuerung beinhaltet den Fokus, inwieweit wesentliche methodische und inhaltliche Anforderungen aus dem GPM-Ansatz auch Niederschlag in den Unternehmen finden. Am ausgeprägtesten mit einem Wert von 6,8 im Durchschnitt (von 10 – stimme voll zu) werden Aktivitäten den Prozessschritten zugeordnet und die Verantwortlichkeiten für Prozesse bestimmt. Unmittelbar nachfolgend ist die Zustimmung zur Berücksichtigung des Kundenfokus bei Prozessgestaltungen (6,5). Damit werden die zentralen Forderungen von GPM zur Funktionsfähigkeit und Begründung von Prozessorientierung überdurchschnittlich adressiert. Insbesondere die Zuordnung von Aktivitäten ist hinsichtlich der Vermeidung einer parallelen Arbeitsorganisation neben den definierten Prozessen eine absolute Voraussetzung für die Integration in die tägliche Arbeitswelt aller Mitarbeiter. Die relativ hohe Bewertung der Verantwortlichkeiten zeigt gleichfalls deutlich die Tendenz auf, Prozesse nicht nur zu modellieren, sondern auch die Bestimmung von Verantwortlichkeiten gezielt zu steuern.

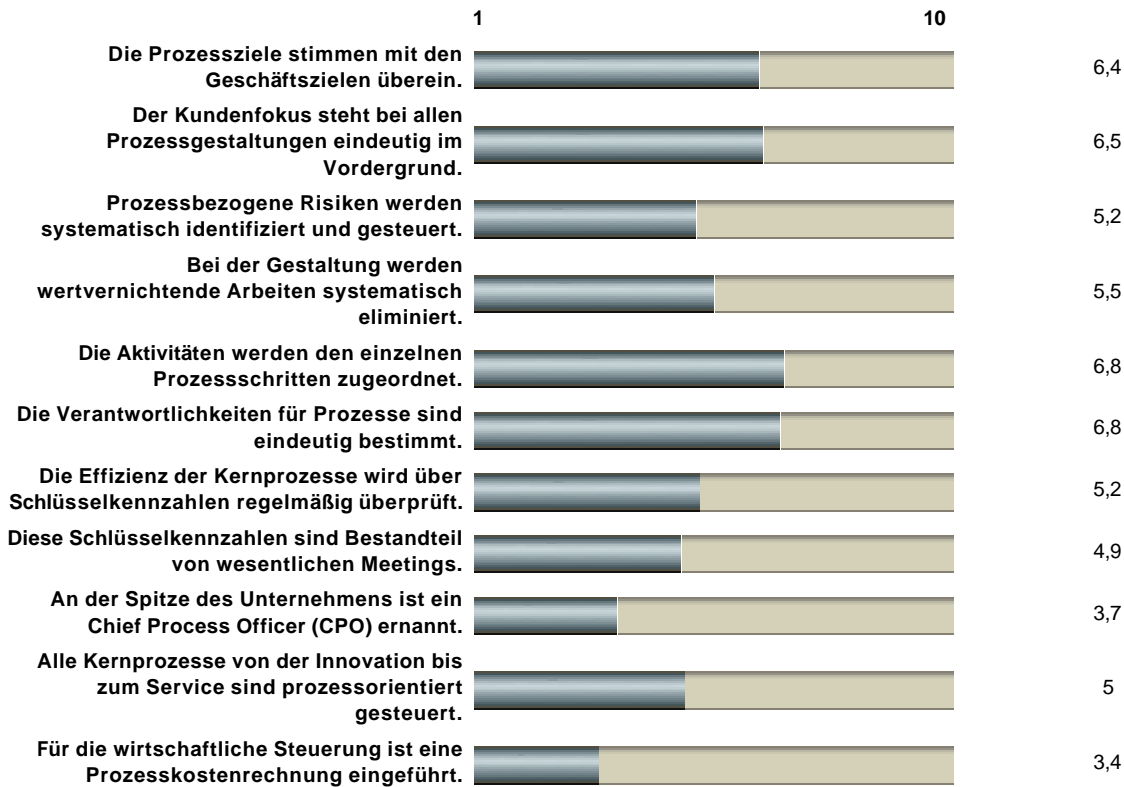
Zu hinterfragen ist hierbei natürlich in der Praxis, inwieweit die Prozessverantwortlichen in den Unternehmen im Vergleich zu den bestehenden Funktionsverantwortlichen auch Steuerungs- und Budgetkompetenz haben. Wie bereits im Bereich Organisation GPM aufgezeigt, verbleibt die organisatorische, primäre Handlungskompetenz überwiegend in der funktionalen Struktur bestehen. Die Prozessverantwortlichen haben somit in der Mehrzahl eine eher koordinierende und motivierende Verantwortung.

Weiterhin deutlicher Nachholbedarf besteht hinsichtlich der Etablierung eines CPO's an der Spitze in der ersten Führungsebene (3,6), sowie in der Einführung einer Prozesskostenrechnung als Basis für die Verfügbarkeit aussagekräftiger Prozesskostenwerte. Hinsichtlich der Einrichtung eines Ressorts CPO ist die Unternehmensführung als Adressat gefordert, GPM als zentrale Führungsaufgabe einzurichten und die Prozesssteuerung damit auch nachhaltig zu betreiben. Für den Aufbau der Prozesskostenrechnung ist das zentrale Controlling gefordert, die methodische Erweiterung der bestehenden Kostenrechnungssystematik vorzunehmen und als Führungsprozess für die ausreichende Kostentransparenz zu sorgen.

Im Vorjahresvergleich sind keine wesentlichen Fortschritte in allen abgefragten Kategorien feststellbar. Daraus lässt sich schließen, dass der wirkliche Fortschritt der Verbreitung von GPM eher langsamer erfolgt. Insbesondere ist zu hinterfragen, ob die allseits spürbare Begeisterung für Prozessorientierung auch wirklich Einzug auf allen Ebenen gehalten hat. Die bereits genannte fehlende Unterstützung durch das Top-Management oder auch der tendenziell zögerliche Einsatz von allen methodischen Anforderungen stellen damit oftmals eine „Fortschrittsbremse“ für den erfolgreichen Einsatz von GPM dar.

Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz Ihrer Prozesssteuerung hinsichtlich Ihrer Zustimmung! (1-10
1=stimme gar nicht zu 10= stimme voll zu)

Anzahl gegebener Antworten: 177



Effizienz der Prozesssteuerung in Prozessen

Jenseits der Steuerung von GPM im gesamten Unternehmen stellt sich die Aufgabe, einzelne Prozesse konsequent prozessorientiert zu steuern. Bei der Beantwortung in der Umfrage hat dabei die Einsetzung von Prozessverantwortlichen den höchsten Zuspruch erhalten (6,5 auf der Skala von 1 bis 10 – stimme voll zu). Weiterhin wurde die klare Formulierung von kundenorientierten Prozesszielen als auch die Ausrichtung von Prozessen an den Zielen bei der Modellierung überdurchschnittlich eingestuft (6,1).

Damit werden drei wesentliche Anforderungen an die effiziente Steuerung einzelner Prozesse überwiegend positiv adressiert. Hinsichtlich der Zielzuordnung ist zu überprüfen, aus welcher Quelle und mit welchem Fokus diese Ziele festgelegt wurden. Da wie bereits im Bereich „Verknüpfung mit Strategie“ beschrieben der langfristige strategische Bezug oftmals nicht eindeutig zu den Prozessen erfolgt, ist die Zielsetzung damit tendenziell operativ festgelegt. In diesem Zusammenhang besteht deutliches Verbesserungspotenzial, damit eine langfristig fundierte, zielorientierte Steuerung der einzelnen Prozesse aufgebaut werden kann.

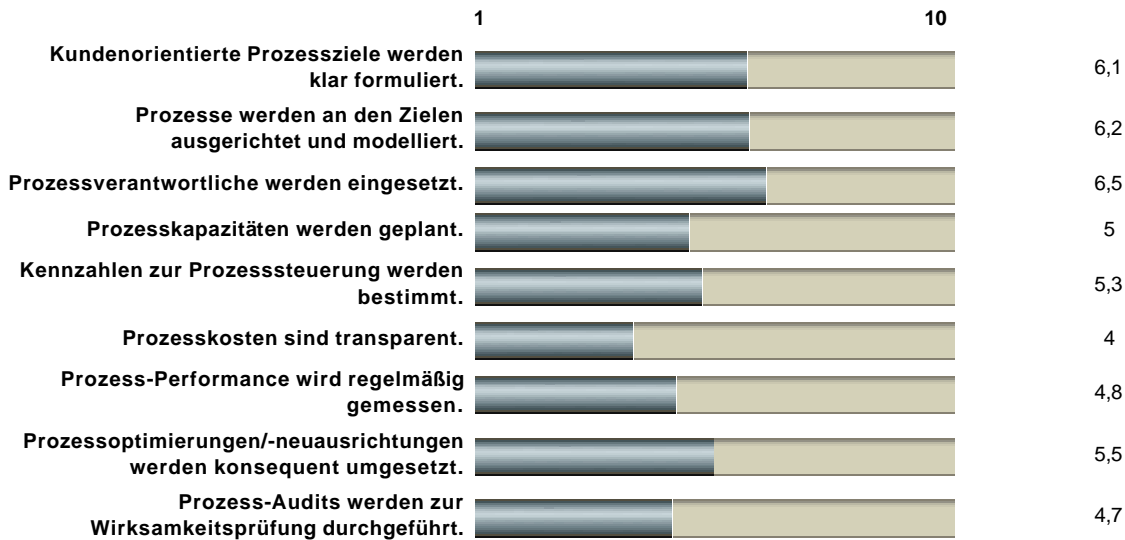
Eher unterdurchschnittlich wird die regelmäßige Messung von Prozesskosten (4,0) und der Prozess-Performance(4,7) vorgenommen. Beide Kriterien sind zentrale Anforderungen zur Überprüfung, inwieweit die Prozessziele auch wirklich erreicht werden. Ohne eine systematische Messung der Prozessleistungen bleibt die Prozesssteuerung im Kern eher dokumentationsorientiert und gewinnt reduzierten Einfluss auf die eigentliche Messung der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter.

Im Vorjahresvergleich lässt sich auch in der Steuerung einzelner Prozesse kein wirklicher Fortschritt feststellen.

Alle in der Umfrage benannten Kriterien verbleiben mit geringsten Abweichungen auf dem bereits in 2005 genannten Niveau. Hieran zeigt sich die tatsächliche Herausforderung von Unternehmen, GPM als „Erfolgsgeschichte“ auch nachhaltig zu etablieren. Die vielfach genutzten Eintrittspotenziale in GPM mit einer Prozessmodellierung erfordern nun systematische und umfassende Anstrengungen in den Unternehmen, darauf aufbauend die weiteren methodischen Bestandteile anzugehen und bis hin zur permanenten Prozessverbesserungen basierend auf gemessenen Prozessleistungen vorzunehmen.

Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz der Prozessleistung hinsichtlich Ihrer Zustimmung! (1-10
1=stimme gar nicht zu 10= stimme voll zu)

Anzahl gegebener Antworten: 177



IT-Unterstützung

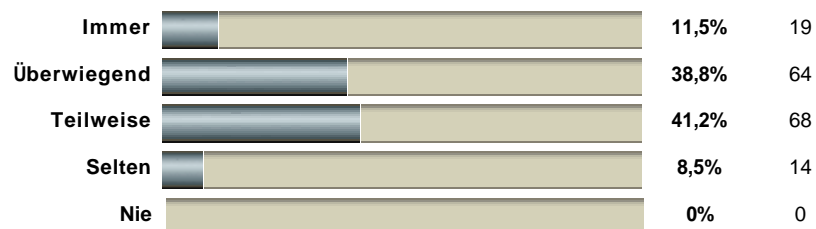
Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzungsfähigkeit von GPM in den Unternehmen ist die Unterstützung durch geeignete IT-Systeme, deren Einordnung und Anwendung in Bezug auf GPM als Managementmethode. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen nach wie vor Defizite bei der IT-Unterstützung auf. In knapp 50% der Unternehmen wird der fachliche Anspruch an die IT in den Prozessen als Maßstab für die Gestaltung der IT-Systeme genannt. Im Umkehrschluss sind in der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen die in IT-Systemen vorhandenen Standardprozesse ausschlaggebend für die Umsetzung. Dabei besteht das grundsätzliche Risiko, dass fachliche Anforderungen aus den Prozessen untergewichtet und letztendlich geschäftsbezogene Ziele aufgrund Restriktionen in der IT nicht erreicht werden können. Nur knapp 10% der teilnehmenden Unternehmen sehen auch eine durchgängige primäre Fokussierung auf die Prozessanforderungen. Damit ist im Vergleich zum Rückspiegelblick auf das vorherige Jahr kein nennenswerter Fortschritt erzielt worden. Prozessverantwortliche finden nach wie vor zu wenig Gehör bzw. haben organisatorisch zu wenig Einfluss Prozessanforderungen auch in den IT-Systemen konsequent zu etablieren.

Eine zweite Teilfrage nach der Unterstützung stellt sich nach der Art von IT-Systemen, die Prozessorientierung in den Unternehmen begleiten. Meist genannt mit jeweils 58% sind hier Eigenentwicklungen als auch der Einsatz von ERP-Systemen. Auf einen ebenfalls signifikanten Anteil kommen Workflow-Systeme in insgesamt 48% der teilnehmenden Umfrageunternehmen. Damit hat sich im Vergleich zum Vorjahr eine Verschiebung der IT-Systeme ergeben. Eigenentwicklungen (2005: 54%) und ERP-Systeme (2005: 51%) gewinnen an Bedeutung hinsichtlich des Prozessbezugs, CRM-Systeme (-6% auf nunmehr 42% in 2006) als auch Groupware-Lösungen (-5% auf 41% in 2006) verlieren relativ an Bedeutung. Der wachsende Zuspruch lässt sich differenziert betrachten. Einerseits deutet eine Zunahme von Eigenentwicklungen das Bestreben an, Prozessanforderungen gezielt und unternehmensspezifisch in IT-Systemen abzubilden. Andererseits wird durch eine Standardisierung von Abläufen in ERP-Systemen die Prozesseffizienz adressiert und auch die Messung der Prozessperformance in der Regel systematisch ermöglicht.

Die Zunahme der Bedeutung von Workflow-Systemen liegt im Ziel begründet, Prozessabläufe wo immer möglich automatisiert zu steuern und damit hinsichtlich standardisierter Prozessbearbeitung als auch Reduzierung der Durchlaufzeiten Vorteile zu realisieren. Insofern ist die in der Umfrage sich abzeichnende Akzentuierung hin zu einer besseren IT-Unterstützung als positiv zu werten. In der Regel setzen viele Unternehmen in der Praxis alle drei genannten IT-Systeme parallel und abhängig von einzelnen Prozessbereichen und deren Anforderungen ein.

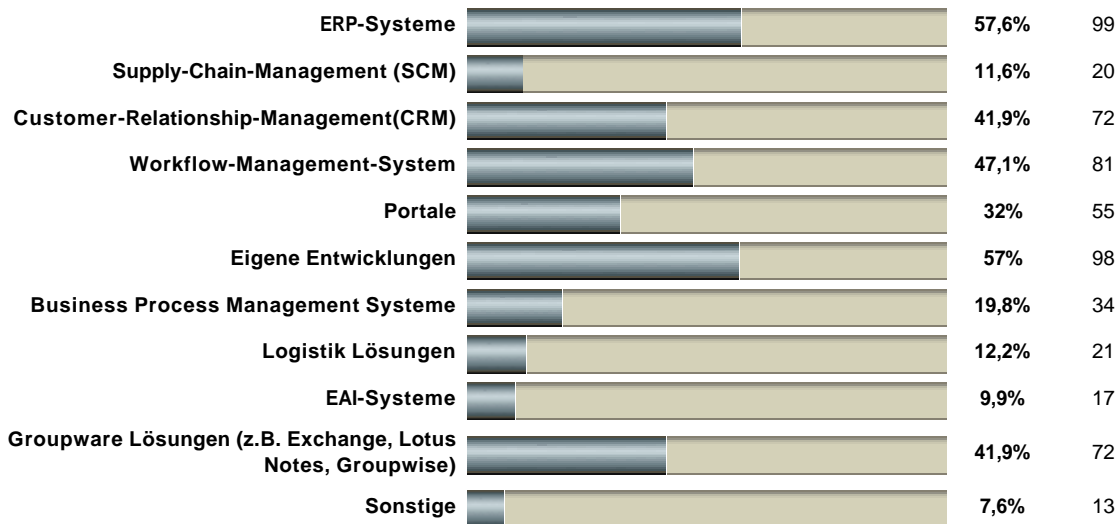
Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen?

Anzahl gegebener Antworten: 165 (Durchschnitt: 0)



Welche IT-Anwendungen/Systeme beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?

Anzahl gegebener Antworten: 172 (Durchschnitt: 0)



IT-Anwendung: Integrierte Lösung

Für die Prozessunterstützung existieren spezifische Lösungen, die eine direkte Prozesssteuerung einzelner Prozesse als auch des gesamten Prozessmodells systematisch unterstützen (BPMS). Von Interesse in der Umfrage war die Feststellung, inwieweit solche Systeme bereits in den Unternehmen im Einsatz sind. Von den teilnehmenden Unternehmen haben bereits 37% ein BPMS eingeführt und im Einsatz. Dies ist gegenüber 2005 (25%) eine deutliche Steigerung. Insofern sind die im vergangenen Jahr vorgesehenen Investitionen in BPMS auch weitestgehend tatsächlich realisiert worden. Als „Vorgesehen“ hatten in 2005 insgesamt 38% der Unternehmen geantwortet. Diese Antwortmöglichkeit reduziert sich folglich in 2006 auf 22%. Die Nachhaltigkeit wird auch in der zunehmenden Anzahl sich in derzeitiger Konzeption befindlicher BPMS aufgezeigt. Insgesamt ein Viertel ist derzeit mit der Einführung eines BPMS beschäftigt. Damit wird die Einsatzmöglichkeit von BPMS in den Unternehmen überwiegend positiv beurteilt. Nur 12% der Unternehmen sehen keine sinnvolle und konkrete Einsatzmöglichkeit von BPMS.

Hinsichtlich der Anwendungsbereiche der BPMS zeigen sich in der Praxis deutliche Unterschiede. Während eine große Anzahl von Unternehmen die fachliche Prozessmodellierung (84%) und die Prozesspublikation (70%) mit den BPMS unterstützen, werden andere Nutzenfunktionalitäten eher unterdurchschnittlich genutzt.

Dazu gehören die Simulation von Prozessen als auch alle Teilfunktionalitäten der eigentlichen Prozesssteuerung bis hin zum Prozesscontrolling. Die beiden erstgenannten Funktionalitäten der Modellierung und Publikation stellen für viele Unternehmen in der Regel die ersten Schritte hin zu einer zunehmenden Prozessorientierung dar. Insofern ist nach erfolgter Investition in ein BPMS diese Ausprägung nachvollziehbar, da viele Unternehmen erst in jüngerer Vergangenheit BPMS beschafft und implementiert haben. Die ungleich intensivere Nutzung der BPMS zur Prozessautomatisierung, -simulation und -controlling steht damit erst zukünftig als Option für viele Unternehmen auf der Aktivitätsagenda. Insofern bleibt es abzuwarten, inwieweit konsequente und eigentlich erforderliche Schritte in diese Richtung auch erfolgen werden. Hinsichtlich der Beschaffung von prozessorientierten Systemen und deren Verfügbarkeit wurden in der Umfrage gleichfalls klare Aussagen getroffen.

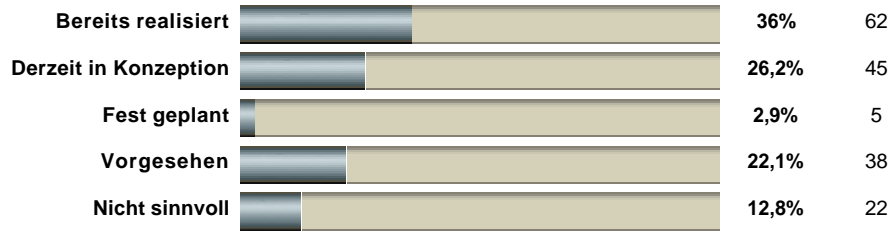
Umfangreiche Anforderungen bestehen insbesondere hinsichtlich der Flexibilität der zu beschaffenden IT-Systeme in Bezug auf Customizing und Programmierfähigkeit (64%). Weiterhin wird eine optimale Unterstützung der definierten Prozesse gefordert (60%) und der Bezug zum eigenen Prozessmodell (47%) als Auswahlkriterium genannt. Der Anpassung der eigenen Prozesse an neue IT-Systeme wird insgesamt eine deutliche Absage erteilt (15%). Diese klare Aussage sollte für die IT-Verantwortlichen bei der Beschaffung von IT-Systemen damit eine entsprechende Gewichtung auslösen. Geringere Ansprüche bestehen von den eher fachlichen Umfrageteilnehmern an technische Anforderungen der IT-Systeme hinsichtlich einer integrierten BPM-Architektur (22%) und an serviceorientierte Architekturen (SOA, 19%). Die grundsätzliche Funktionalität von prozessorientierten und –tauglichen IT-Systemen sind insofern von den Unterstützungsprozessen der IT eindeutig zu klären und festzulegen.

Im Rahmen der Umfrage wurde gleichfalls überprüft, wie der Auswahlprozess von IT-Systemen zur Umsetzung von Geschäftsprozessen erfolgt. Dabei wird von der überwiegenden Anzahl von Unternehmen ein teamorientierter Ansatz durch Mitglieder aus Fachabteilungen, IT und Organisation präferiert (67%). Dies zeigt nachhaltig die Kooperationsbereitschaft und den Willen zur bereichsübergreifenden Integration im Auswahlprozess auf. Die nächstgenannten Vorgehensweisen - Auswahl durch IT-Abteilung (30%) und Auswahl durch Fachabteilung (23%) - werden eher in einer deutlichen Minderzahl von Auswahlprozessen angewendet. Auch die Unterstützung durch externe Berater spielt mit 22% eine tendenziell untergeordnete Rolle. Als Ausnahme kann der Einsatz von Entscheidungsunterstützungssystemen oder von standardisierten Vorgehensmodellen eingestuft werden.

BPM-Systeme werden genutzt um heterogene Systemlandschaften auf der Prozessebene zu homogenisieren. Bestandteil von BPM-Systemen sind und anderem: Prozessmodellierung, Simulation, Workflowmanagement, EAI (Datenintegration) und Prozesscontrolling

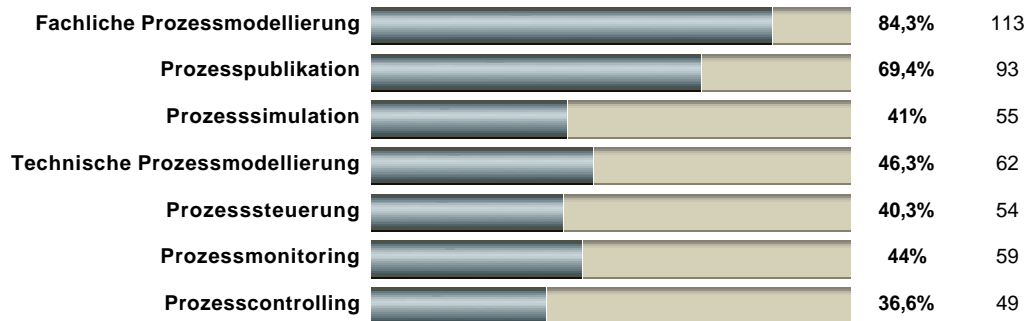
Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes solcher BPM-Systeme?

Anzahl gegebener Antworten: 172 (Durchschnitt: 0)



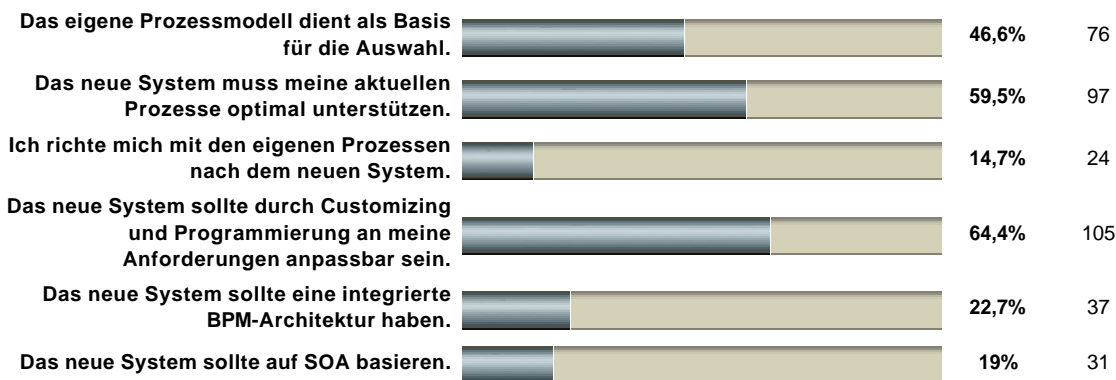
Wenn Sie ein BPM-Tool einsetzen, welche Funktionen unterstützt dieses Tool?

Anzahl gegebener Antworten: 134 (Durchschnitt: 0)



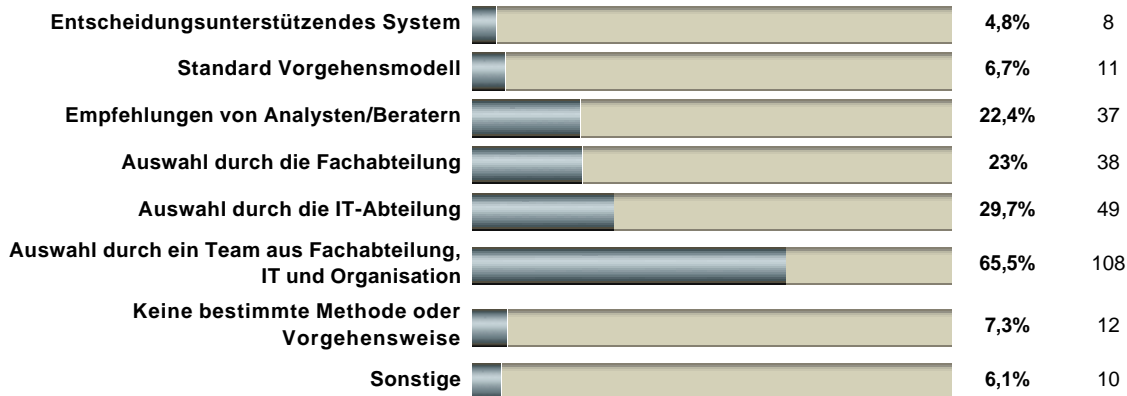
Mit welchen Maßnahmen und Kriterien stellen Sie die "Prozessorientierung" eines neuen IT-Systems sicher?

Anzahl gegebener Antworten: 163 (Durchschnitt: 0)



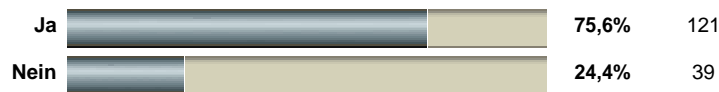
Wie bzw. durch wen erfolgt in Ihrem Unternehmen die Auswahl und Definition des optimalen IT-Portfolios zur Umsetzung der Geschäftsprozesse?

Anzahl gegebener Antworten: 165 (Durchschnitt: 0)



Würden Sie das Angebot von Methoden bzw. Tools begrüßen, die eine intuitive Auswahl von IT-Systemen ermöglichen und gleichzeitig gewährleisten, dass nur optimale Lösungen gewählt werden können?

Anzahl gegebener Antworten: 160 (Durchschnitt: 0)

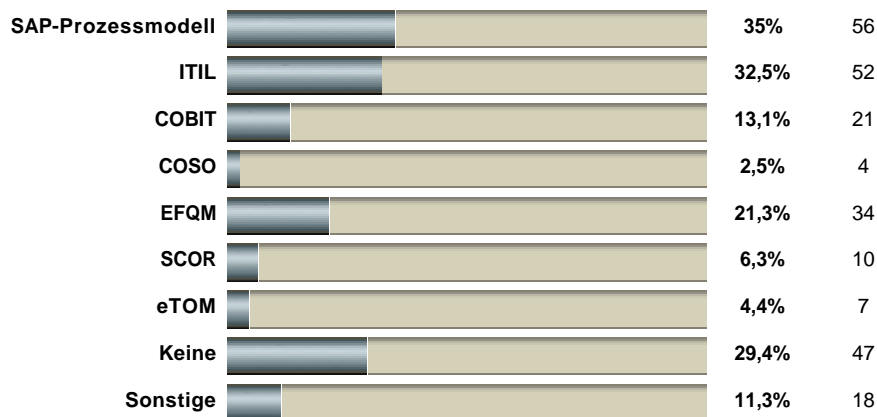


IT-Unterstützung: Referenzmodell

Eine potenzielle Vereinfachung bei der Prozessmodellierung kann durch den Einsatz von Referenzmodellen erfolgen. In der Umfrage wurde daher abgefragt, inwieweit Referenzmodelle in Unternehmen verwendet werden. Insgesamt ist der Einsatz von Referenzmodellen nicht sehr ausgeprägt. Immerhin 35% der teilnehmenden Unternehmen setzen im Rahmen einer ERP-Lösung, SAP-Prozessmodelle ein. Im IT-Bereich werden weiterhin ITIL-Prozesse in einer spürbaren Anzahl verwendet (31%). In einem Fünftel der Unternehmen werden Referenzprozesse aus dem EFQM-Modell eingesetzt, um die Prozessmodellierung zu optimieren. Durch eine signifikante Anzahl von 31% der Unternehmen, die kein Referenzmodell verwenden, wird deutlich, dass noch kein insgesamt tauglicher Standard für Referenzmodelle besteht bzw. der mögliche Nutzen nicht unbedingt so gesehen wird. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Anwendungsintensität allerdings deutlich erhöht (z.B. SAP-Prozessmodell von 20% in 2005 auf 35% in 2006).

31. Welche Referenzmodelle kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?

Anzahl gegebener Antworten: 160 (Durchschnitt: 0)



Prozessrisiken

Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung beinhaltet die systematische Steuerung von Risiken in eigenen Unternehmen und aus Sicht von GPM die entsprechende Handhabung von prozessspezifischen Risiken.

In beinahe der Hälfte (47%) der teilnehmenden Unternehmen wird ein ausreichendes Risikobewußtsein der Mitarbeiter unterstellt sowie gezielte Aktivitäten zur Risikosteuerung durchgeführt. Eher unzureichend ist die Handhabung von Risikokennzahlen zur Steuerung der identifizierten Prozessrisiken mit 39% aller Unternehmen. Die Messung stellt sowohl eine formelle Anforderung als auch aus Nutzensicht notwendige Maßnahme für eine effektive Risikosteuerung dar. Weiterer Handlungsbedarf besteht in der Definition von Risikostrategien in Bezug auf die generelle Handhabung von Risiken (z.B. Risiko akzeptieren). Hier sind nur 23% aller teilnehmenden Unternehmen aktiv und zeigen damit ein erhebliches Verbesserungspotenzial auf. Die systematische Durchführung von Risikotransfer als Instrument der Risikoreduzierung wird bisher gleichfalls eher vernachlässigt. Nur 21% führen entsprechende Maßnahmen systematisch durch. Da Prozessrisiken im Regelfall für Unternehmen mit zu den wesentlichen Risikobereichen zählen, insbesondere für kapitalmarktorientierte Unternehmen zwingend vorgeschrieben sind, sind die in der Umfrage ermittelten Werte deutlich zu niedrig. Eine forcierte Risikohandhabung von Prozessrisiken ist zu empfehlen bzw. eine Verbesserung eines unternehmensweiten Risikomanagements vorzunehmen.

Wie erfolgt die Steuerung der prozessbezogenen Risiken?

Anzahl gegebener Antworten: 142 (Durchschnitt: 0)

Eine durchgängige Risikostrategie ist für alle Prozessrisiken definiert.		23,2%	33
Es besteht ein ausgeprägtes Risikobewusstsein der Mitarbeiter.		47,9%	68
Aktivitäten werden gezielt zur Risikosteuerung durchgeführt.		47,2%	67
Versicherbare Risiken werden systematisch ermittelt und ein Risikotransfer durchgeführt.		20,4%	29
Risikokennzahlen sind ermittelt und werden transparent zur Risikosteuerung eingesetzt.		38%	54

Zielsetzungen GPM für 2007

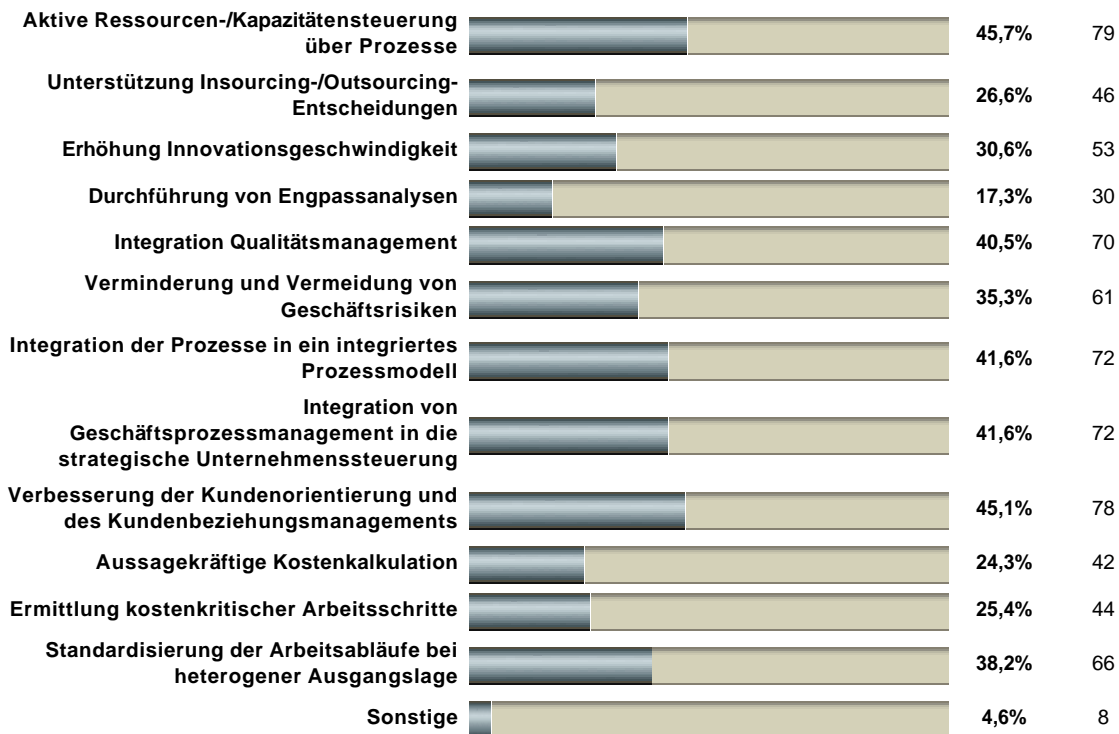
Von hohem Interesse für die zukünftige Entwicklung von GPM und deren Schwerpunkte ist die Frage nach den Zielsetzungen, die in 2007 im Mittelpunkt der Anstrengungen mit GPM stehen. Hier steht insbesondere mit 46% die Optimierung der Ressourcen und Prozesskapazitäten im Vordergrund. Dieses zeigt eine sehr direkte Beschäftigung mit der eigentlichen Prozesssteuerung auf, da durch die Anpassung von Ressourcen auch unmittelbar die Prozesseffizienz betroffen ist. Ein weiterer Schwerpunkt stellt die Verbesserung der Kundenorientierung und des Kundenmanagements durch GPM dar (44%). Die Fokussierung auf die Kundenanforderungen in allen Prozessen und Prozessschritten stellt damit auch den methodisch geforderten Marktbezug im GPM deutlich heraus. Diese Anstrengungen sind in Hinsicht auf die immer genauer zu adressierende Kundenorientierung durch die Verbindung zu GPM eine zu begrüßende Entwicklung.

Weitere Anstrengungen hinsichtlich GPM in 2007 werden in der Erhöhung der Transparenz des Prozessmodells sowie in der Integration von GPM in die strategische Ausrichtung vorgenommen (je 42%). Insbesondere die Integration in die strategische Steuerung stellt für GPM einen kritischen Erfolgsfaktor der Nachhaltigkeit dar. Ohne eine Einbindung verbleibt nur die operative, bereits bekannte Prozessoptimierung ohne direkten Bezug zu strategischen Zielsetzungen.

Eher unterdurchschnittlich werden Themen wie Engpassanalysen im Prozessmodell (17%) und kostenorientierte Themen benannt (24% bzw. 26%). Beide genannten Bereiche stehen im Regelfall später im Entwicklungsprozess von GPM auf der Tagesordnung. Insbesondere hinsichtlich der Kostentransparenz von Prozessen ist aber eine deutliche Beschleunigung wünschenswert.

Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2007 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

Anzahl gegebener Antworten: 173 (Durchschnitt: 0)

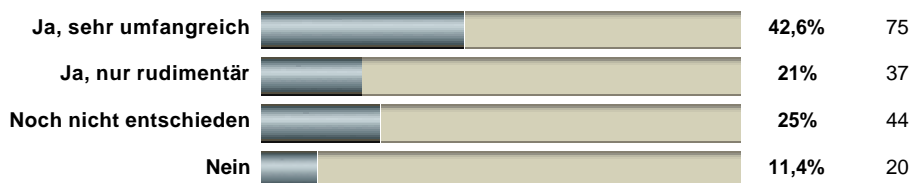


Projektplanung

Eine überwiegende Anzahl von Unternehmen plant auch in 2007 die Verbesserung und Weiterentwicklung von GPM durch Projekte voranzubringen. Insgesamt 42% planen ein umfangreiches Projekt und immerhin noch 22% ein kleineres Projekt. Dies bestätigt die bereits seit mehreren Jahren zu beobachtende Kontinuität in der projektspezifischen Handhabung von GPM als wesentliches Projektthema. Immerhin weitere 25% sind noch in Überlegung begriffen ein Projekt durchzuführen. Damit wird insgesamt GPM auch in den nächsten Jahren als Managementmethode an Bedeutung in den Unternehmen zunehmen.

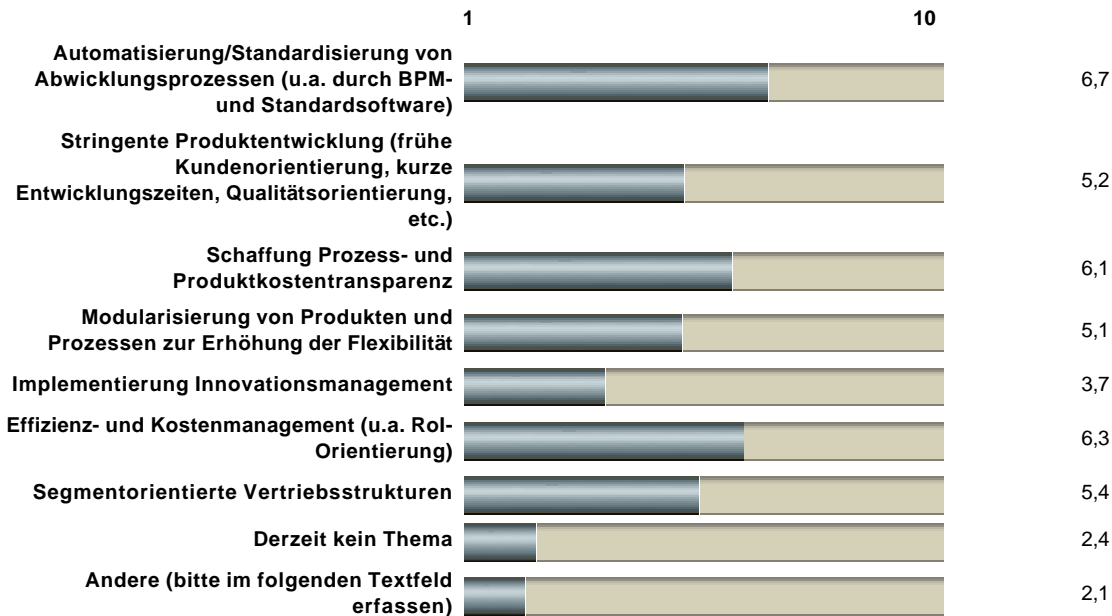
Ist bis Ende 2007 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?

Anzahl gegebener Antworten: 176 (Durchschnitt: 0)



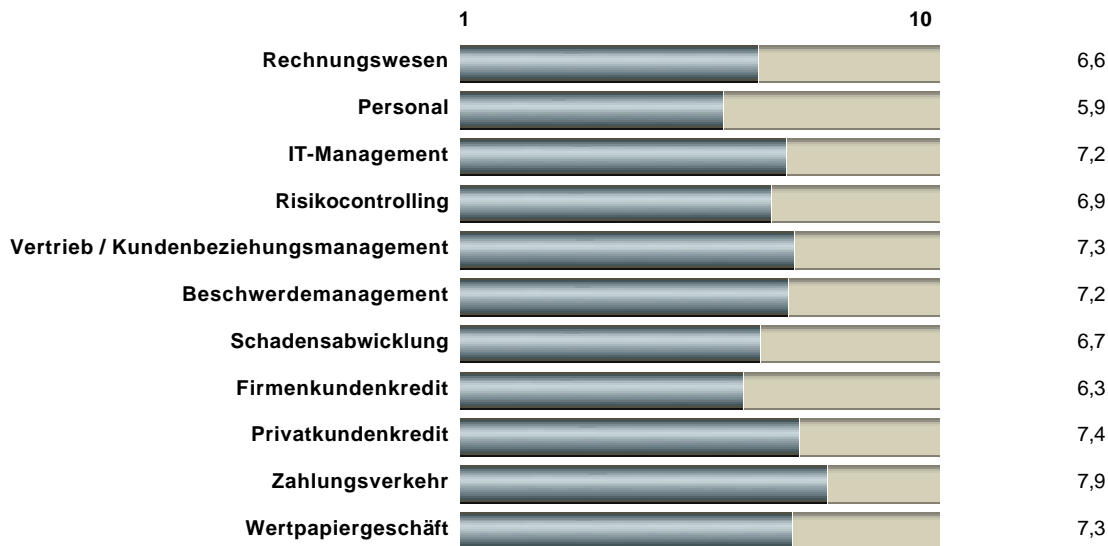
Mit welchen Aspekten treibt Ihr Haus die Industrialisierung des Geschäftsmodells voran? (1= gar nicht, 10 = sehr stark)

Anzahl gegebener Antworten: 59



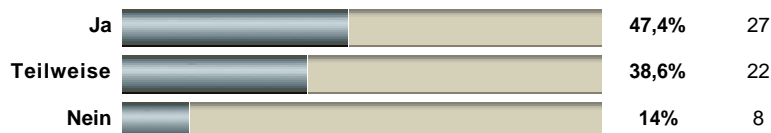
In welchen Bereichen sehen Sie Nutzen durch Geschäftsprozessmanagement? (1=keinen Nutzen, 10=sehr großen Nutzen)

Anzahl gegebener Antworten: 59



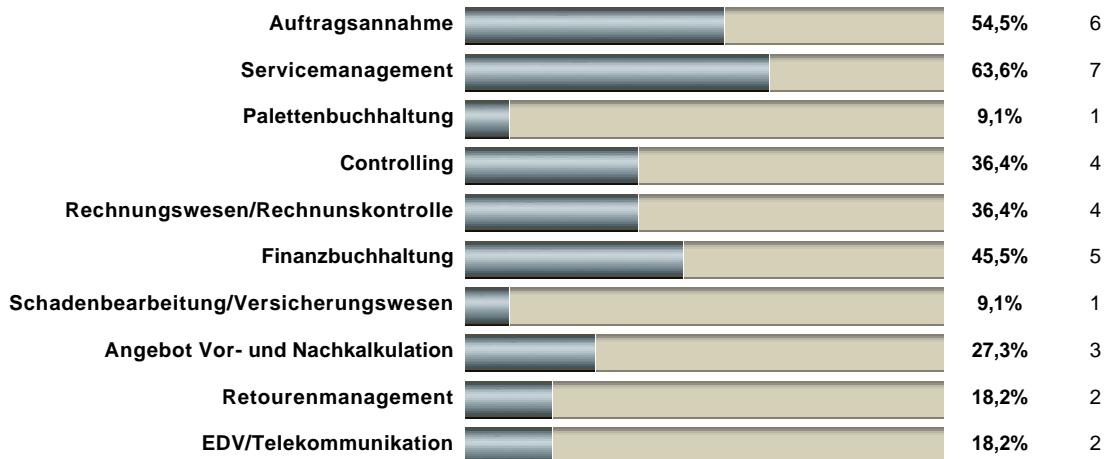
Sehen Sie für Ihr Haus einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz?

Anzahl gegebener Antworten: 57 (Durchschnitt: 0)



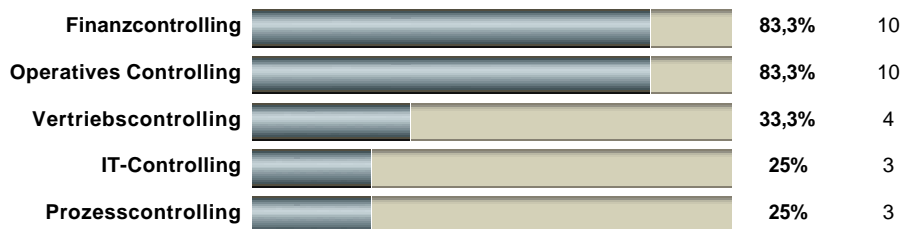
In welche Unternehmensprozessen bzw. Unternehmensbereichen sehen Sie das größte Optimierungspotenzial?

Anzahl gegebener Antworten: 11 (Durchschnitt: 0)



Welche Art von Controlling wird in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

Anzahl gegebener Antworten: 12 (Durchschnitt: 0)



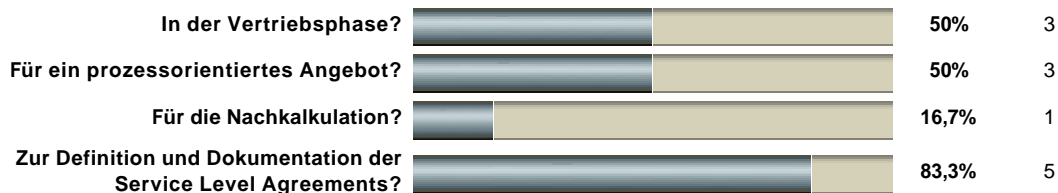
Setzen Sie in den Bereichen Kontraktlogistik und Projektlogistik mit dem Kunden angestimmte Prozessmodelle ein?

Anzahl gegebener Antworten: 11 (Durchschnitt: 0)



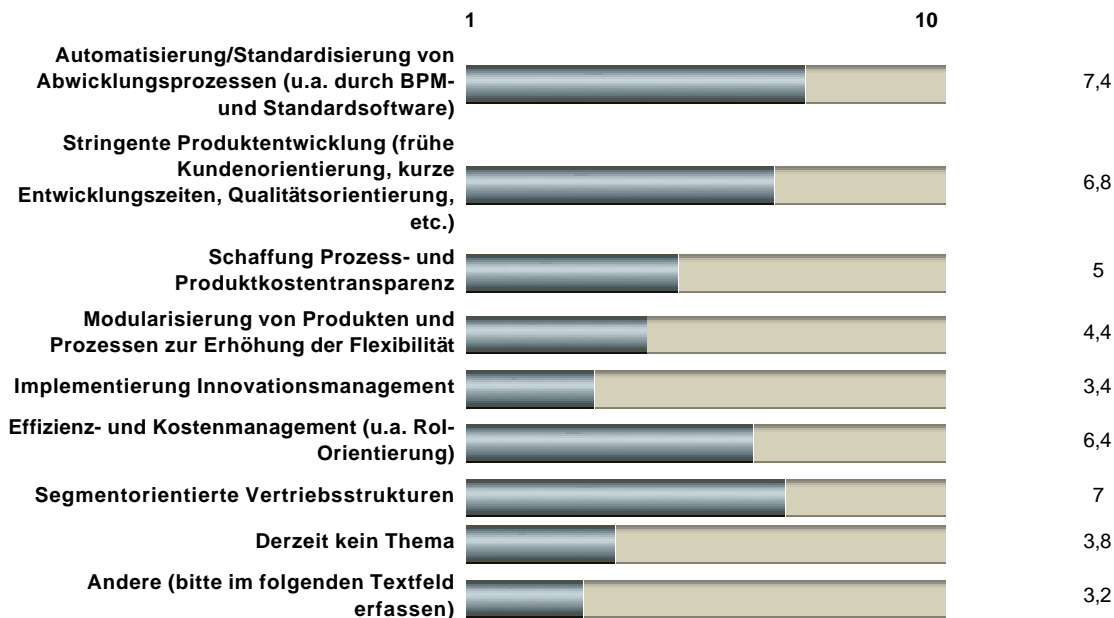
Wenn ja wann und wofür?

Anzahl gegebener Antworten: 6 (Durchschnitt: 0)



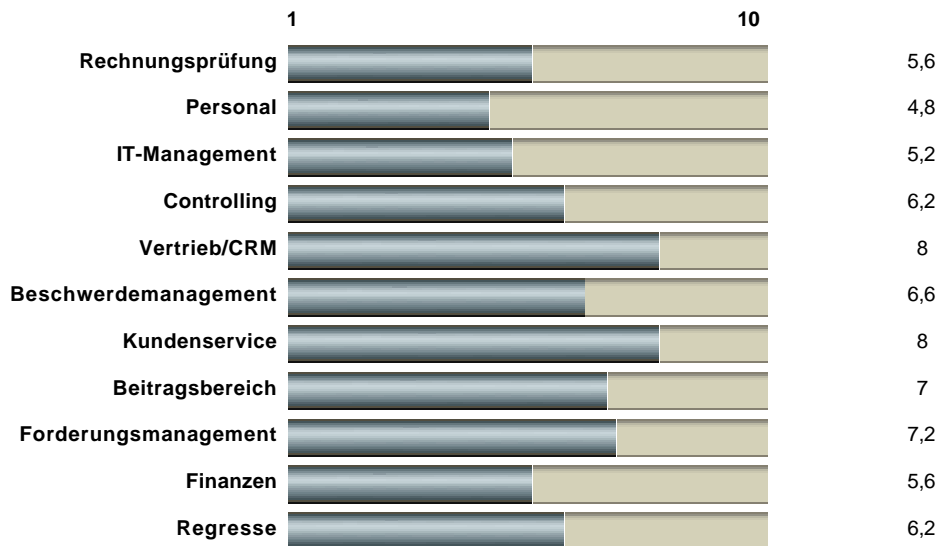
Mit welchen Aspekten treibt Ihr Haus die Industrialisierung des Geschäftsmodells voran? (1= gar nicht, 10 = sehr stark)

Anzahl gegebener Antworten: 5



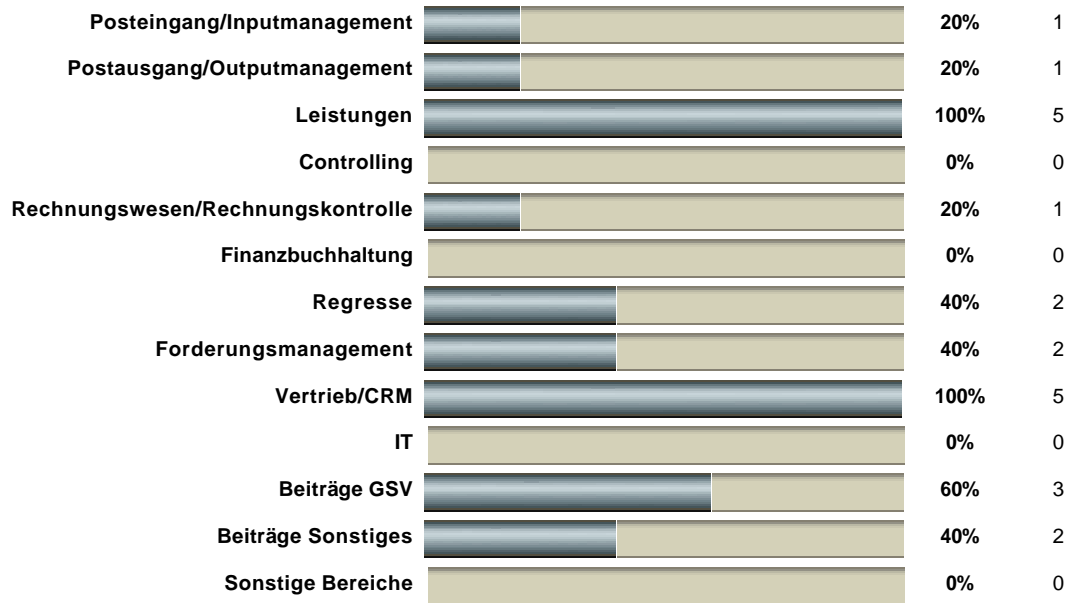
In welchen Unternehmensbereichen sehen Sie Nutzen durch Geschäftsprozessmanagement ? (1 = kleiner Nutzen, 10 = großer Nutzen)

Anzahl gegebener Antworten: 5



In welchen Unternehmensprozessen sehen Sie das größte Optimierungspotenzial?

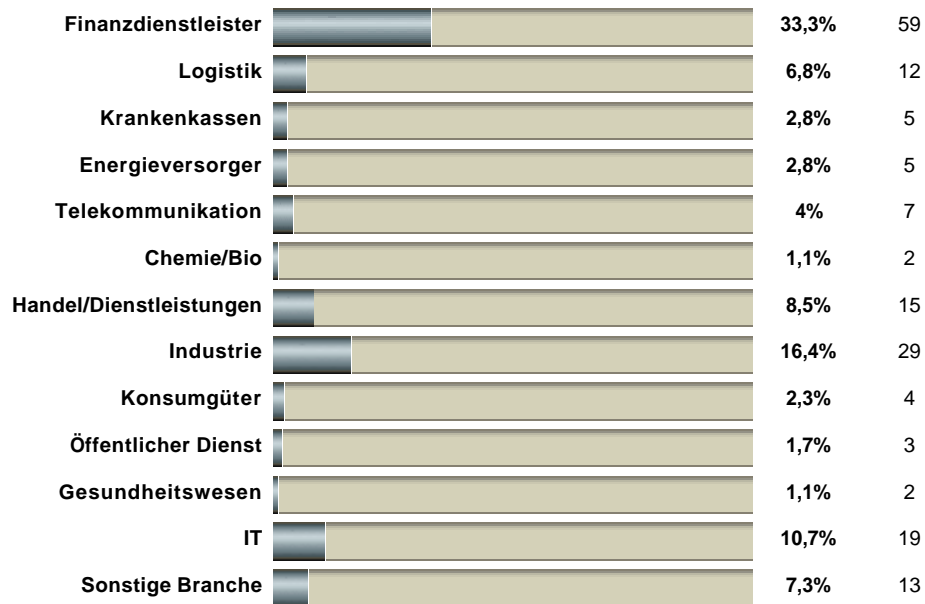
Anzahl gegebener Antworten: 5 (Durchschnitt: 0)



Unternehmensdaten

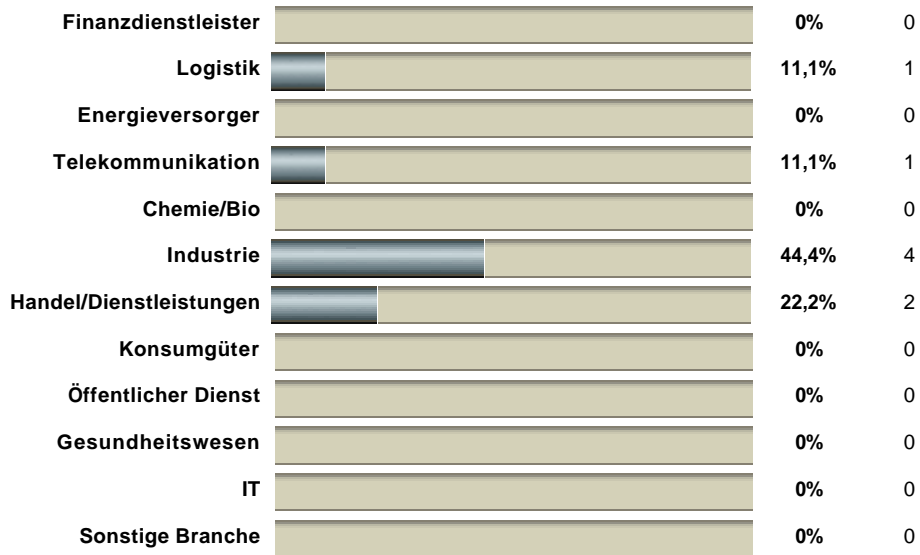
Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an? - Antworten der Teilnehmer welche sich schon mit GPM beschäftigt haben.

Anzahl gegebener Antworten: 177 (Durchschnitt: 0)



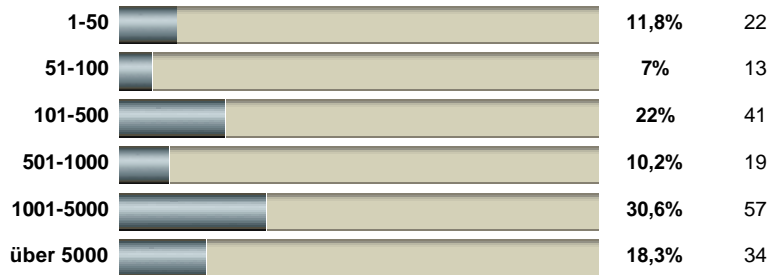
Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? - Antworten der Teilnehmer welche sich noch nie mit GPM beschäftigt haben.

Anzahl gegebener Antworten: 9 (Durchschnitt: 0)



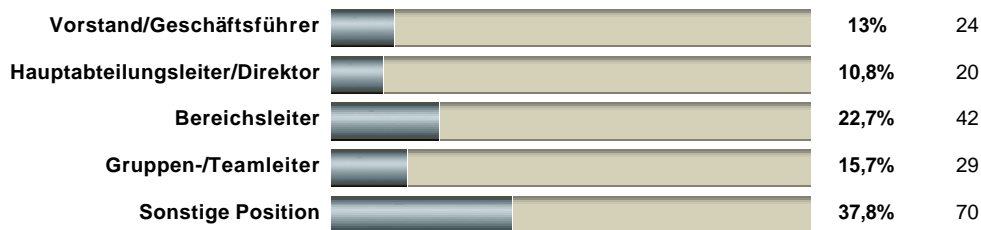
Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

Anzahl gegebener Antworten: 186 (Durchschnitt: 0)



Welche Position haben Sie als Unternehmensvertreter?

Anzahl gegebener Antworten: 185 (Durchschnitt: 0)



Management Summary und Key Findings

Geschäftsprozessmanagement ist weiterhin ein Top-Thema für die Unternehmen auf dem Weg hin zu einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung. Sowohl die aktuelle Einstufung der Bedeutung des Themas als auch die zukünftigen Vorhaben hinsichtlich der weiteren Implementierung zeigen die fundamentale Akzeptanz als auch Bedeutung auf. Mehr drei Viertel sehen auch zukünftig eine wachsende Bedeutung von GPM in den Unternehmen.

Jenseits der bestätigten Wichtigkeit zeigen die einzelnen Ergebnisse der Anwendungseffizienz von GPM in den Unternehmen noch deutliche Verbesserungspotenziale. Angefangen von einer noch eher rudimentären Einbezug in die strategische Steuerung über die noch unzureichende Etablierung von Prozessverantwortlichen in den Unternehmen und einer funktionsfähigen Rollenetablierung bis hin zur umfassenden Anwendung auch kostenspezifischer Methodenanforderungen bleiben noch viele Arbeitsfelder bestehen. Auch die Integration in die IT als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Unterstützung von GPM zeigt noch Handlungsverbesserungen auf.

Insgesamt werden – wenn auch zögerlich – Fortschritte auf dem Weg hin zur Prozessorientierung in den Unternehmen erzielt. Dazu gehören die Realisierung von signifikanten Vorteilen durch die Prozesssteuerung (z.B. deutliche Reduzierungen der Durchlaufzeiten) als auch die teamorientierte und bereichsübergreifende Auswahl von IT-Systemen zur Prozessunterstützung.

Wesentliche Handlungsempfehlungen werden nachfolgend zusammengefasst:

Langfristige Zielorientierung in den Prozessen sicherstellen: Die nach wie vor zu niedrigen Umfragewerte in der langfristigen Ausrichtung des Prozessmodells in die strategische, zielorientierte Steuerung führen zu praktischen Ausrichtungsproblemen bei der operativen Umsetzung oder noch negativer zu einer inhaltlichen Trennung von definierten Prozessinhalten und den über andere Anforderungen der strategischen Steuerung beabsichtigten operativen Zielen. Daher sind Maßnahmen hinsichtlich der inhaltlichen Integration von langfristigen Prozesszielen auf Prozessmodellebene im Rahmen von Führungsprozessen eindeutig einzufordern sowie begleitend Akzeptanz-, und Trainingsaktivitäten für die obersten Führungsebenen anzuraten.

GPM Methode ganzheitlich und integrativ anwenden: Die in der unternehmerischen Praxis vorhandene große Anzahl von Managementmethoden mit Prozessrelevanz und in der Umfrage bestätigte Varianz führen oftmals zu einer ungewollten Methodenverwirrung. Daher ist GPM nachhaltig als umfassende Methode der Prozessorientierung zu etablieren sowie bereits vorhandene positive Ansätze anderer Methoden zu integrieren. In der Umfrage wird weiterhin offensichtlich, dass in vielen Unternehmen zwar GPM thematisiert wird, aber wesentliche methodische Anforderungen zu einer nachhaltigen Umsetzung noch unterdurchschnittlich einbezogen sind. Dazu gehören u.a. Aufbau von Prozesskostensystematiken oder auch Messsystemen.

Organisation und Kompetenz der Prozessverantwortlichen stärken: In vielen Unternehmen sind bereits Verantwortliche für Prozesse ernannt bzw. zumindest in einer merkbaren Anzahl CPO's ernannt. Der langfristige Fokus auf die effiziente Steuerung wird aber nur gelingen, wenn in der Kompetenzverteilung in den Unternehmen den ernannten Prozessverantwortlichen auch umfangreiche Kompetenzen eingeräumt werden (z.B. Budgets für das Management und die Verbesserung der Prozesse). Hierin besteht für viele Unternehmen die „Nagelprobe“, inwieweit es mit einer Prozessorientierung auch ernsthaft und langfristig voran gehen soll. Die dabei zu erwartenden Kompetenzkonflikte mit den Funktionsverantwortlichen sind mit adäquaten Change Management Aktivitäten zu begleiten.

Prozesscontrolling gezielt aufbauen: Die aktive Planung und Messung von Prozessleistungen sowie des aus Steuerungssicht geforderten systematische Prozessverbesserung, die Definition von zielorientierten Prozesszielen und relevanten Kennzahlen zeigen noch deutliche Verbesserungsansätze auf. Dazu sind die bereits erreichte umfangreiche Prozessmodellierung und der Aufbau von Prozessmodellen die notwendige Basis. Der nächste Schritt besteht nunmehr im Aufbau eines leistungsfähigen Prozesscontrollings, das als Teilbestandteil des GPM Unternehmen auf der Fortschrittskala wieder einen großen Schritt voran bringt. Daher ist der systematische und methodische Aufbau eines Prozesscontrollings für viele Unternehmen als Herausforderung der Prozessorientierung einzustufen.

IT-Systeme nachhaltig auf die Prozessanforderungen ausrichten: Hinsichtlich der zukünftigen IT-Systeme besteht die generelle Anforderung der Prozessorientierung, d.h. die aktive Steuerungsfähigkeit von Prozessen effizient zu begleiten. Damit wächst der IT als Unterstützungsprozess eine neue inhaltliche Fokussierung zu. Dieses neue Verständnis wird entsprechend der Umfrageantworten bisher eher unzureichend verfolgt. Dazu gehören die systematische teamorientierte Beschaffung von IT-Systemen, der vollständige Funktionseinsatz von BPMS zur umfassenden Prozesssteuerung als auch der Verfügbarkeit von leistungsfähigen Prozesscontrollingcockpits.



**KOMPETENZZENTRUM FÜR
GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT**



**Fachhochschule
Bonn-Rhein-Sieg**

Das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement begleitet seine Kunden in allen Fragen zum Thema Prozessmanagement. Ob Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling und Change Management, wir unterstützen den ganzheitlichen Prozessmanagement-Kreislauf. Das Kompetenzzentrum hat die Vision, Unternehmen zur Prozessorientierung zu befähigen. Dabei ist es entscheidend nicht nur die methodischen und fachlichen Aspekte zu berücksichtigen, sondern vor allem auch die beteiligten Personen und die Organisationen im Rahmen des Veränderungsprozesses zu begleiten. Zu seinen Kunden gehören namhafte Unternehmen aus allen Bereichen der Wirtschaft.

Ansprechpartner
Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement
Sven Schnägelberger
Geschäftsführer
Tel.: +49-221-6085529
Mail: sc@prozessmanagement-news.de
Web: www.prozessmanagement-news.de

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg
Prof. Dr. Andreas Gadatsch
Tel.: +49-2241-865-129
Mail: andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de
Web: www.fh-bonn-rhein-sieg.de