Liebe Leserin, lieber Leser

Business Process Management (BPM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung von Geschäftsprozessen innerhalb einer Organisation. Wie das BPM-Vorgehen aussieht, welche Chancen bestehen und welche Risiken beachtet werden müssen, zeigt der erste Beitrag dieser Ausgabe.

Der zweite Artikel behandelt das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit in Unternehmen und betont die Bedeutung einer ethischen und verantwortungsbewussten Herangehensweise zu Fragen des Arbeitsalltags.

Die Finanzbuchhaltung dient der Abbildung und Systematisierung wirtschaftlicher Aktivitäten von Organisationen und erfüllt gesetzliche Pflichten. Sie liefert wichtige Informationen für interne und externe Stakeholder und umfasst Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung sowie gesetzliche Anforderungen. Mehr dazu im dritten Beitrag von Prof. Dr. Rautenstrauch.

Der letzte Artikel erläutert, wie Excel als nützliches Werkzeug im Bereich des Projektmanagements eingesetzt werden kann. Insbesondere wird auf die Verarbeitung von Daten und die Visualisierung von Ergebnissen eingegangen, wodurch Excel zu einem äusserst wertvollen Instrument für die Projektleitung wird.

Mit den besten Wünschen,

Carla Seffinga
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Business Process Management (BPM) – Ziele, Vorgehen und Chancen

Business Process Management (BPM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Identifizierung, Gestaltung, Implementierung, Überwachung und Optimierung von Geschäftsprozessen innerhalb einer Organisation. Das Hauptziel besteht darin, die Effizienz, Effektivität und Flexibilität der Prozesse zu verbessern, um bessere Ergebnisse zu erzielen und den Anforderungen des Markts gerecht zu werden. In diesem Artikel werden die Ziele, das Vorgehen und die Methoden des Business Process Management erläutert sowie die Chancen und Risiken, die mit der Implementierung verbunden sind.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Ziele des Business Process Management

Unser bisheriges Denken und Handeln wird von Funktionen beherrscht. Funktionen bestimmen die Organisation eines Unternehmens. Dieses Denken ist nach innen gerichtet und setzt sich zum Ziel, die einzelnen Funktionen zu optimieren. Damit können Teiloptima erreicht werden, aber das Gesamtoptimum wird verfehlt. Dies ist die klassische Aussage von Peter Drucker: «structure follows strategy».

Culture eats strategy for breakfast

Doch eine echte Transformation muss auch die Hürden für die Veränderungen angehen, wie interne Trägheit, Silodenken oder ein über Jahre gewachsenes Mindset und Verhaltensmuster. Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre, hat dies mit seinem berühmten Satz «Culture eats strategy for breakfast» zum Ausdruck gebracht und so die Kultur einer Organisation stärker in den Mittelpunkt gerückt. Diese hat nämlich einen deutlich stärkeren Einfluss, als es Visionen, Werte, Ziele, Strategien oder Projekte je haben werden. Daher ist BPM nicht nur ein Instrument der Effizienzsteigerung, sondern auch wichtig für den Wandel in der Organisationskultur. Die Neugestaltung der Prozesse erfordert immer eine Anpassung der Organisation.

Prozessoptimierung

Einer der Hauptzwecke des BPM besteht darin, bestehende Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren, um Zeit- und Ressourceneffizienz zu steigern, Kosten zu reduzieren und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Im ersten Schritt ist die Prozesslandkarte zu konzipieren, die die Kernprozesse mit den Supportprozessen und den Managementprozessen verknüpft. Daraus ist dann die zukünftige Prozesslandkarte neu im Soll zu gestalten.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

BPM ermöglicht es Unternehmen, ihre Prozesse an sich ändernde Marktbedingungen und Kundenanforderungen anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und innovativ zu agieren. Unsere VUCA-Welt zwingt uns immer wieder, bestehende Strukturen infrage zu stellen und sich zu einer agilen flexiblen Organisation zu wandeln. Agilität vertreibt festgefahrene Strukturen.

Transparenz

Durch die Dokumentation und Visualisierung von Prozessen wird eine bessere Transparenz geschaffen, die es ermöglicht, Engpässe, Redundanzen und Ineffizienzen zu identifizieren und zu beseitigen. Prozesse müssen in drei Dimensionen gemessen und gesteuert werden: Zeit, Qualität und Kosten. Diese sind in ihrer Abhängigkeit zu betrachten.

Kollaboration und Kommunikation

BPM fördert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und fördert die Kommunikation, um einen reibungslosen Ablauf von Prozessen sicherzustellen. Prozesse sind abteilungs- und funktionsübergreifend zu messen und zu steuern. Schnittstellen sind zu vermeiden und sollen zu Nahtstellen werden. Kollaboration wird zum Wertetreiber.

Risikomanagement und Compliance

BPM hilft Unternehmen, Risiken zu erkennen und zu minimieren, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Unternehmensrichtlinien zu gewährleisten. Diese Vorschriften werden immer enger und präziser und müssen sich in den Prozessrichtlinien wiederfinden.

Vorgehen und Methoden im Business Process Management

Prozessidentifikation

Der erste Schritt im BPM ist die Identifikation aller relevanten Geschäftsprozesse in einer Organisation. Dies erfolgt durch Analyse von Unternehmenszielen, Arbeitsabläufen und Interaktionen mit Kunden und Partnern. Daraus entstehen die Prozesslandkarte und die Verknüpfungen der Kernprozesse, Supportprozesse und Managementprozesse (siehe Abbildung 1).

Prozessmodellierung

Nach der Identifikation werden die Prozesse mithilfe von Modellierungstechniken wie BPMN (Business Process Model and Notation) grafisch dargestellt. Dadurch entsteht eine visuelle Darstellung der Abläufe und Beziehungen. Dies hilft, um Schnittstellen und Verknüpfungen besser zu erkennen.

Prozessanalyse

Die modellierten Prozesse werden analysiert, um Schwachstellen und Engpässe zu identifizieren. Hierbei kommen Methoden wie Prozessmining zum Einsatz, um aus vorhandenen Daten Einsichten zu gewinnen. Die Engpassanalyse zeigt die Engpässe im Prozess auf und hilft die Ansatzpunkte der Neugestaltung zu finden.

Prozessoptimierung

Auf Basis der Analyseergebnisse werden die Prozesse verbessert und neu gestaltet. Dabei geht es darum, ineffiziente Schritte zu eliminieren, Automatisierungspotenziale zu nutzen und die Prozessabläufe zu verschlanken. Dies ist ein immer wiederkehrender Prozess, da sich im Laufe der Zeit die Prozessanforderungen verschieben.

Prozessimplementierung

Die optimierten Prozesse werden in die Praxis umgesetzt. Hierbei kann es notwendig sein, neue IT-Systeme einzuführen oder bestehende Systeme anzupassen, um die neuen Prozesse zu unterstützen. Dafür sind dann auch Prozessverantwortliche zu definieren. Funktionsverantwortung und Prozessverantwortung sind zu verknüpfen.

Prozessüberwachung und Controlling

Nach der Implementierung werden die Prozesse kontinuierlich überwacht, um sicherzustellen, dass sie wie geplant funktionieren. Abweichungen werden erkannt und entsprechende Massnahmen ergriffen. Ein Prozesscontrolling – möglichst in Echtzeit – ist mit den relevanten KPIs zu installieren.

Chancen des Business Process Management

BPM ermöglicht es Unternehmen, schneller und agiler auf Veränderungen zu reagieren, was zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Agile Unternehmen haben bessere Wachstumsraten und bessere Ergebnisse und sind rasch anpassungsfähig, was in der VUCA-Welt überlebenswichtig ist.

Durch die Optimierung von Prozessen können Kosten reduziert und die Produktivität gesteigert werden. Die Prozess-Performance wird gesteigert. Nicht wertschöpfende Zeiten werden eliminiert und der Wertschöpfungsanteil deutlich erhöht.

BPM ermöglicht eine verbesserte Kundenorientierung, da Prozesse stärker auf die

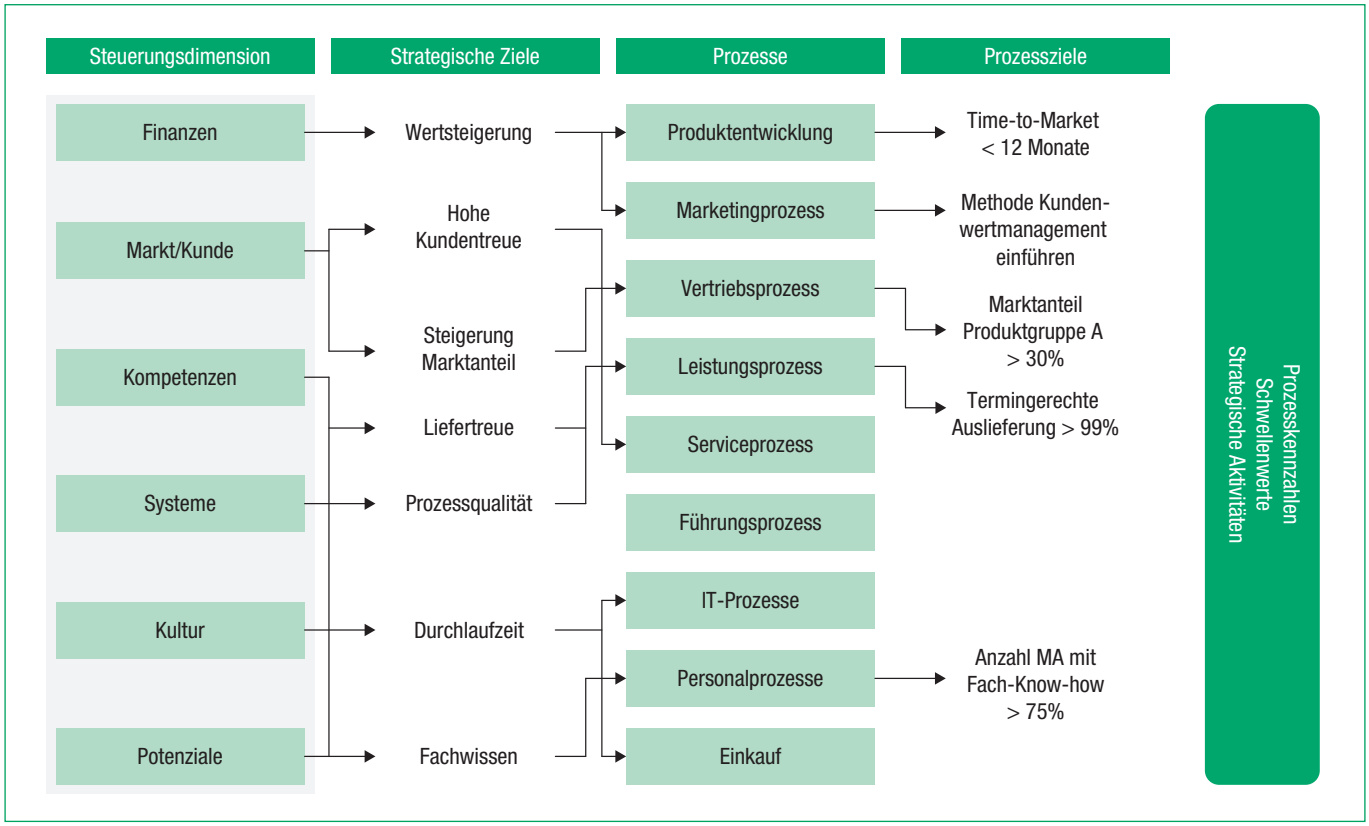
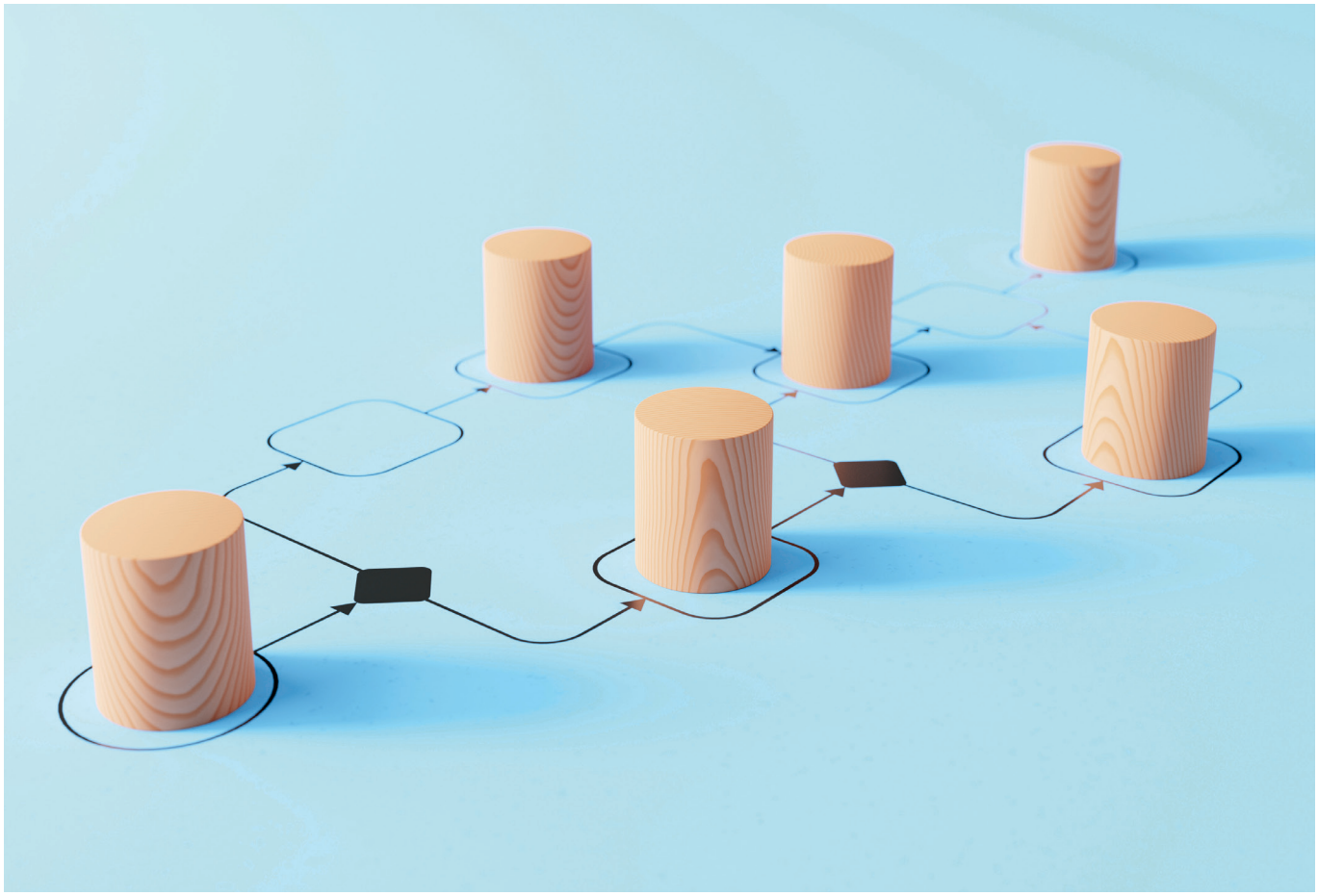


Abbildung 1: Strategische Prozessziele ableiten



Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden können. Die Anforderungen des Kunden bestimmen die Prozessziele. Service Level Agreements schaffen eine gemeinsame Vertragsbasis und ein abgestimmtes Verständnis für die Prozesse.

BPM schafft eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation, indem es Raum für neue Ideen und Verbesserungsvorschläge bietet. Open Innovation basiert auf offenen und vernetzten Prozessen.

BPM hilft dabei, Unternehmensprozesse transparenter zu gestalten und die Einhaltung von Compliance-Vorgaben zu gewährleisten. Das Risiko für Verstösse in den Prozessen wird reduziert.

Risiken des Business Process Management

Die Einführung von BPM kann auf Widerstand bei Mitarbeitern stossen, insbesondere wenn Prozessänderungen ihre Arbeitsabläufe betreffen. Dadurch verändern sich Zuständigkeiten und Rollen sowie Verantwortung; erweiterte Aufgaben müssen durch Anpassung von Kompetenzen und Verantwortung begleitet werden. Die Umsetzung von BPM erfordert Zeit, Geld und personelle Ressourcen, insbesondere wenn umfangreiche IT-Systeme implementiert werden müssen. Big Data wird zur neuen Herausforderung.

BPM kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden das Konzept akzeptieren und aktiv an der Umsetzung mitwirken. Die Betroffenen müssen von Beginn an zu Beteiligten integriert werden. Die Modellierung und Analyse von komplexen Geschäftsprozessen kann herausfordernd sein und erfordert entsprechende Fachkenntnisse. Die hohe Komplexität und Dynamik ist nur schwer beherrschbar. Die Messung der Effektivität von BPM kann schwierig sein, insbesondere wenn die Auswirkungen auf das Unternehmen nicht unmittelbar ersichtlich sind. Es sind daher nicht nur quantitative Grössen – Zeiten, Qualitäten, Kosten –, sondern auch qualitative Grössen wie Zufriedenheit, Offenheit, Transparenz und Vertrauen zu beachten. Oft fehlen dazu die Messgrössen und die gesicherte Datenbasis.

Fazit

Business Process Management ist ein wichtiger Ansatz, um Unternehmen in einer sich stetig wandelnden Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu halten. Die Optimierung von Prozessen, die Schaffung einer transparenten Unternehmenskultur und die kontinuierliche Verbesserung sind entscheidende Faktoren, um die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren. BPM erfordert ein gut durchdachtes Vorgehen, eine klare Strategie und die Bereitschaft zur Veränderung, um langfristig positive Ergebnisse zu erzielen. BPM schafft eine andere kundenfokussierte Denkweise und ist die Basis für die Anpassung der Organisation und der Unternehmenskultur.

AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.