

HANSER



Leseprobe

ZU

Praxisbuch Prozessmanagement

von Ayelt Komus
und Rolf Hofmann

ISBN (Buch): 978-3-446-44925-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-45243-5

ISBN (ePub): 978-3-446-45777-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44925-1>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Ziel und Struktur des Buches	1
1.2	Dank der Herausgeber	4
2	Status quo im BPM – Erkenntnisse der Studie „BPM Compass“	7
3	BPM in der Digital Economy – Agilität, Zielorientierung und Nutzen als Schlüsselfaktoren	17
3.1	Das Prozessmanagement ist tot – es lebe das Prozessmanagement	17
3.2	Bekannte Herausforderungen des Prozessmanagements	20
3.2.1	Der BPM-Jo-Jo-Effekt	20
3.2.2	Digitalisierung als Herausforderung des Prozessmanagements .	26
3.3	Prozessmanagement digital und agil als Lösungsperspektive	29
3.3.1	Digitalisierung als Entwicklungsperspektive des Prozessmanagements	30
3.3.2	Agile Methoden als Antwort auf Komplexität	30
3.4	Prozessmanagement digital und agil realisieren	32
3.4.1	Taktung und Prozessgestaltung in kleinen, gleichmäßigen Abschnitten (Sprints)	33
3.4.2	Product-Owner-Rolle, Backlog-Pflege, Planning und Review	35
3.4.3	Nutzung weiterer Elemente agiler Methoden	38
3.5	Digital Economy – Herausforderung und Chance für das BPM	41
4	Next Generation Process Excellence (NextGenPEX) – BPM fürs digitale Zeitalter	45
4.1	Die zweite Chance für erfolgreiches Prozessmanagement	45
4.2	Entstehung der Disziplin Prozessmanagement	47

4.3	Kritik an den bisherigen Entwicklungen im Prozessmanagement	48
4.3.1	Kritikpunkt 1: Fehlende strategische Verankerung	49
4.3.2	Kritikpunkt 2: Fokussierung auf Methoden und Tools	50
4.3.3	Kritikpunkt 3: Unklarer Anspruch der sogenannten horizontalen Perspektive	51
4.3.4	Kritikpunkt 4: Inadäquate Rollenmodelle im Prozessmanagement	52
4.3.5	Kritikpunkt 5: Irrationales Selbstverständnis in puncto Governance	54
4.3.6	Kritikpunkt 6: Fehlende Integration bestehender Ansätze	54
4.4	Das Zielbild Next Generation Process Excellence (NextGenPEX)	56
4.4.1	Entstehung von NextGenPEX	56
4.4.2	Glaubensgrundsätze und Anspruch	56
4.4.3	Zielbild NextGenPEX im Überblick	59
4.4.4	Vorgehen zur strategischen Verankerung	60
4.4.5	Integriert gesteuertes Projektportfolio	63
4.4.6	Architektur versus „Enablement“	64
4.4.7	Integration digitaler Technologien	65
4.4.8	Einschätzung zur Umsetzbarkeit	66
5	Bayer AG: Auf dem Weg zu einer prozessorientierten Organisation	67
5.1	Herausforderung: Entwicklung und Ziele	67
5.1.1	Entwicklung von „Prozessen“ bei Bayer	67
5.1.2	Motivation für BPM bei Bayer HealthCare	68
5.1.3	Ziele des Projekts	69
5.2	Idee: Der Global Process Owner im Mittelpunkt	70
5.2.1	BPM-Ansätze – Für und Wider	71
5.2.2	Was soll das? Vom BPM-Mehrwert	71
5.3	Umsetzung: Vom Vorgehensmodell zur Implementierung	74
5.3.1	Change Management	74
5.3.2	Vorgehensmodell	75
5.3.3	Projektteam	76
5.3.4	BPM Framework	77
5.3.5	Rollen und Gremien	77
5.3.6	Integration mit Nachbargebieten	78
5.3.7	Integration mit dem Quality Management System	80
5.4	Ergebnis: Aller Anfang ist leicht – aller Fortschritt ist schwer	82
5.4.1	Die Balance zwischen zentralen und dezentralen Aufgaben im BPM	82
5.4.2	BPM nachhaltig etablieren	83

5.5	Erkenntnisse: Erfolgsfaktoren und neue Herausforderungen	85
5.5.1	Erfolgsfaktoren	85
5.5.2	Keep it simple	85
5.5.3	Neue Herausforderungen	87
6	Landschaftsverband Rheinland: Zehn Jahre GPM beim LVR – Theorie und Praxis	91
6.1	Herausforderung: Etablierung von Prozessdenken in einer dezentralen Behörde	91
6.1.1	Der Landschaftsverband Rheinland und LVR-InfoKom	91
6.1.2	Ab 2005: Die Anfänge von Geschäftsprozessmanagement im LVR	93
6.2	Idee: Prozessmodellierung zur Etablierung von Prozessbewusstsein auf Kundenseite	94
6.3	Umsetzung: Modellierung und Mehrwert	96
6.3.1	Modellierung und Kommunikation – Modellierung <i>ist</i> Kommunikation	96
6.3.2	Der Prozessberater – Rolle und Skill	98
6.3.3	Der Aspekt der Transparenz – Fluch oder Segen?	99
6.3.4	Abseits vom Standard – Chancen und Grenzen weiterer Werkzeuge	100
6.3.5	In eigener Sache: GPM innerhalb von LVR-InfoKom	101
6.4	Ergebnis: Von den Modellen zum Management	102
6.5	Erkenntnisse: Alles braucht seine Zeit	105
7	Fresenius Medical Care: Über Umwege zur erfolgreichen Prozessorganisation	107
7.1	Herausforderung: Prozessharmonisierung in einem dezentralen internationalen Unternehmen	107
7.2	Idee: Aufbau von zentraler Prozessverantwortung entlang der Wertschöpfungskette	109
7.3	Umsetzung: Mit Senior-Management-Unterstützung voran in neue Gefilde	115
7.3.1	Überarbeitung und Schärfung der Rollendefinitionen	117
7.3.2	Aufbau eines übergreifenden Anforderungsmanagements für Prozesse	120
7.3.3	Etablierung einer BPM-Community	121
7.3.4	Etablierung eines Design Decision Boards	122
7.3.5	Konzeptionen zur Prozessmessung	122
7.3.6	Zentrales Budget für IT- und Prozessverbesserungen	123

7.4	Ergebnis: Eine eigenständige BPM-Organisation	124
7.5	Erkenntnisse: Nicht das Konzept, sondern der People-Faktor ist ausschlaggebend	126
8	SAP SE: Prozessmanagement mit Wirkung	129
8.1	Herausforderung: Komplexität verringern, Innovation beschleunigen ..	129
8.2	Idee: Run Simple	130
8.3	Umsetzung: Prozessinfrastruktur	132
8.3.1	SAP Process Map – eine Orientierungshilfe in der Unternehmensprozesslandschaft	132
8.3.2	Process Community – zentrales Governance Team versus Verantwortung im Fachbereich	135
8.3.3	Kontinuierliche Verbesserung	137
8.3.4	SAP Process Maturity Model	138
8.3.5	Process-Performance-Messung	139
8.3.6	Improvement and Productivity Services	140
8.3.7	PCG Service Catalog	142
8.3.8	Strategische Projekte	143
8.4	Ergebnis: Von Papier zu Wirkung	144
8.5	Erkenntnisse: Wirkung vor Fläche	145
9	Deutsche Post DHL Group: Die Macht der kleinen Rädchen ...	147
9.1	Herausforderung: Prozessverbesserung im multinationalen Großkonzern	147
9.2	Idee: FIRST CHOICE als Serviceoffensive	151
9.3	Umsetzung: Kontinuierliche Weiterentwicklung des Konzernprogramms	154
9.3.1	Bestandteile und Methode	154
9.3.2	Programm-Set-up	156
9.3.3	Rollen, Training und Zertifizierung	157
9.3.4	Prozessverbesserungsinitiativen	158
9.3.5	Rollout	161
9.3.6	Entwicklung von FIRST CHOICE	163
9.4	Ergebnis: Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	170
9.5	Erkenntnisse	172

10 Merck: Agile BPM Governance – BPM-unterstützte ERP-Rollouts	175
10.1 Herausforderung: BPM im Wandel der Zeit – Konstanz und Agilität zugleich	176
10.2 Idee: Struktur als Basis für Flexibilität	180
10.3 Umsetzung: Agile BPM Governance – BPM-unterstützte ERP-Rollouts ..	183
10.3.1 Kommunikation und Netzwerke	184
10.3.2 Prozessarchitektur, Tools und Methode	185
10.3.3 Der Prozesslebenszyklus	189
10.3.4 Individualisierter Zugang zur Prozessdokumentation	191
10.3.5 Change Management	192
10.4 Ergebnis: Kontinuität in der Struktur und Agilität in der Umsetzung ..	194
10.5 Erkenntnisse: Change Management ist noch wichtiger, als man denkt!	196
11 Boehringer Ingelheim Pharma: Angewandtes Prozessmanagement im SAP-Umfeld	199
11.1 Herausforderung: Global standardisiert – lokal adaptiert	199
11.2 Idee: Nutzung einer BPM Engine für User Centric Workflows	202
11.3 Umsetzung: Modellierung der Prozesse	204
11.3.1 Stammdatenanlage/-pflege über SAP BPM	206
11.3.2 Gutschriftfreigabe mit wertabhängigen Freigabeschritten	209
11.3.3 Gesteuerter Workflow zur Anlage von Investitionsausgaben	211
11.3.4 Messung und Monitoring der Prozesse	213
11.4 Ergebnis: Mehrwert durch einheitliche Prozesse	217
11.5 Erkenntnis: Generische Prozesse statt zahlreicher Prozessvarianten ...	218
12 Maersk Line: GPM als Kernkomponente professioneller Unternehmensführung	221
12.1 Herausforderung: Umgang mit lokal ausgeprägten Managementprozessen	222
12.2 Idee: „Maersk Line Operating System“ als Standard	223
12.3 Umsetzung: Regionales Deployment kombiniert mit Change-Management	227
12.4 Ergebnis: Nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs durch MLOS	232
12.5 Erkenntnisse: Mit dem richtigen Ansatz und Change Management erfolgreich	235

13 EnBW Energie Baden-Württemberg AG: „Begegnen – Bewegen – Bewirken“	239
13.1 Herausforderung: Energiewende. Sicher. Machen.	239
13.2 Idee: Dialogische Operative Exzellenz – „Begegnen – Bewegen – Bewirken“	243
13.3 Umsetzung: OpEx bewegt	246
13.3.1 Priorisierungsphase	247
13.3.2 Werkstattphase	253
13.3.3 Performance-Phase	255
13.4 Ergebnis: Bewirken folgt Begegnen und Bewegen	256
13.5 Erkenntnisse aus „Begegnen – Bewegen – Bewirken“	258
14 Taifun-Tofu GmbH: Integriertes Managementsystem – Konzept, Sackgassen, Erfolge	259
14.1 Herausforderung: Kontinuierliches Wachstum und zunehmende Internationalisierung	260
14.2 Idee: Ein Integriertes Managementsystem als adressatengerechtes Kommunikationsmittel	262
14.3 Umsetzung: Die Prozessorganisation zum Leben erwecken	265
14.3.1 Grundlegende methodische Überlegungen	266
14.3.2 Verbindung zur Aufbauorganisation durch den Einsatz von RACI	268
14.3.3 Stelle versus Rolle: Über die Verwendung von Pools und Lanes in BPMN 2.0	269
14.3.4 Umschalten in den Live-Modus: „Das Treppenhaus von oben kehren“	271
14.3.5 Vom Klassischen zum Agilen: Der Weg von der Prozesslandkarte zur Prozessgestaltung	279
14.3.6 Verbesserungs- und Veränderungsmanagement als „Motor“ der Prozessgestaltung	284
14.4 Ergebnis: Prozesslogik geht vor Abteilungslogik	286
14.5 Erkenntnis: Komplexität als Wert erkennen	290
Die Herausgeber	295
Die Autoren	297
Index	301

■ 1.1 Ziel und Struktur des Buches

Der vorliegende Herausgeberband soll dem Leser einen praxisbasierten Überblick über erprobte Ansätze im Prozessmanagement geben. Getreu dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ werden erfolgreiche Ansätze und Vorgehensweisen dargestellt, die dem Thema Prozessmanagement in verschiedenen Organisationen zu nachhaltigem Erfolg verholfen haben.

Den inhaltlichen Auftakt hierbei liefern sowohl die Ergebnisse der aktuellen Studie BPM Compass als auch die folgenden Beiträge der beiden Herausgeber. Diese nehmen eine aktuelle und übergreifende Standortbestimmung zum Themenkomplex Prozessmanagement vor. Darüber hinaus geben sie auch einen perspektivischen Ausblick zu den bereits allgegenwärtig spürbaren Einflüssen auf das künftige Wesen des Prozessmanagements im Zeitalter der Digitalisierung.

Der erste Beitrag **Status quo im BPM – Erkenntnisse der Studie „BPM Compass“** gibt einen Überblick über den aktuellen Stand, die Ziele und den Nutzenbeitrag des Prozessmanagements. Basis ist eine Studie der Hochschule Koblenz (Ayelt Komus), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Andreas Gadatsch) und der Wirtschaftsuniversität Wien (Jan Mendling) mit über 400 Teilnehmern aus der internationalen BPM-Praxis.

In seinem Beitrag **BPM in der Digital Economy – Agilität, Zielorientierung und Nutzen als Schlüsselfaktoren** stellt *Ayelt Komus* auf Basis seiner Forschungsaktivitäten und praktischen Erfahrungen dar, wie Digitalisierung und die zunehmende Nutzung agiler Methoden die bisherigen Ansätze im Prozessmanagement herausfordern – aber auch grundlegend neue Möglichkeiten aufzeigen.

Rolf Hofmann komplettiert diese Sicht mit seinen Einblicken und Erfahrungen aus mehr als 15 Jahren Beratungstätigkeit im Prozessmanagement. In seinem Beitrag **Next Generation Process Excellence** skizziert er, wie sich Prozessmanagement unter aktivem Einbezug digitaler Technologien sowie Nutzung moderner Ansätze der Zusammenarbeit als Innovationsmotor in zukünftigen Organisationen positionieren sollte.

Im Anschluss an die einleitenden Beiträge werden zehn individuelle Erfolgsgeschichten aus der unternehmerischen Praxis dargestellt. Sämtliche Beiträge basieren auf einem gemeinsamen Nenner: Allesamt haben die geschilderten Ansätze und Vorgehensweisen über die letzten Jahre zur erfolgreichen Etablierung und nachhaltigen Verankerung des Prozessmanagements in den jeweils betrachteten Organisationen geführt. Die aufgezeigten Praxisbeispiele entstammen im Wesentlichen aus international führenden Großkonzernen in verschiedenen Branchen, werden aber gezielt durch innovative Ansätze aus dem behördlichen Umfeld sowie aus dem Mittelstand ergänzt.

Bewusst haben sich die Herausgeber bei der Auswahl und Zusammenstellung der Praxisbeispiele und Autoren auf – aus ihrer Sicht – führende Vordenker und erfolgreiche Umsetzer aus der Prozessmanagementpraxis fokussiert. So haben die Autoren mindestens in ihren eigenen Organisationen, zumeist aber auch darüber hinaus, richtungweisende Strukturen und Erfolgsmodelle im Prozessmanagement entscheidend mitgeprägt.

Jeder Einzelne der ausgewählten Beiträge beschreibt eine abgeschlossene und leistungswerte BPM-Erfolgsgeschichte. Hierdurch sollen die fokussierte Lektüre einzelner Beiträge oder Abschnitte sowie das gezielte Nachschlagen im unternehmerischen Alltag ermöglicht werden. Darüber hinaus war es den Herausgebern wichtig, dass sich das Gesamtwerk als kurzweilige und inspirierende Lektüre sowohl für den BPM-Verantwortlichen als auch den BPM-Interessierten präsentiert.

Zunächst beschreibt *Armin Fiedler* den seitens **Bayer** in den vergangenen Jahren eingeschlagenen Weg hin zu einer prozessorientierten Organisation. Ausgehend von der Entstehung – die noch in der damaligen **Bayer HealthCare** stattfand – beschreibt er die wesentlichen Eckpfeiler zur kontinuierlichen Etablierung eines ganzheitlichen BPM-Ansatzes im Konzern.

Die besonderen Aspekte bei der erfolgreichen Etablierung von ganzheitlichem Prozessdenken im behördlichen Umfeld beleuchtet *Ute Pantenburg* im Rahmen ihres Praxisberichts zum **Landschaftsverband Rheinland (LVR)**, einem großen Kommunalverband mit etwa 18 000 Beschäftigten.

Armin Heber stellt die Ansätze und Strukturen zum Prozessmanagement in der **Fresenius Medical Care** dar. In seinem Kapitel liegt der Fokus insbesondere auf der Entwicklung und fortlaufenden Steuerung von international harmonisierten Prozessen. Dabei liefert sein Beitrag wertvolle Erkenntnisse zum Themenkomplex Process Governance. Gerade im Kontext der vielerorts notwendigen Konsolidierung von SAP-/ERP-Landschaften und der damit einhergehenden Harmonisierung der Prozesslandschaft ist der Aufbau einer BPM-Organisation zur künftigen Steuerung der harmonisierten Strukturen (sogenanntes Process Template) ein erfolgsentscheidender Faktor.

Den Prozessmanagementansatz der **SAP** im eigenen Hause beschreiben *Corinne Reisert* und *Jörg Wacker*. Die interne Einheit SAP Productivity Consulting Group (PCG) treibt die Prozessorientierung der SAP auf strategischer, taktischer und operativer Ebene gezielt voran. Über ein entsprechendes Serviceportfolio werden die hierfür notwendigen Kompetenzen und Methoden gebündelt. Die beiden Autoren stellen insbesondere dar, wie sich der Leitspruch „Run Simple“ auch im Kontext BPM nutzen lässt.

Iris Kaib schildert, wie die **Deutsche Post DHL Group** die strategische Service-offensive *FIRST CHOICE* des Konzerns kontinuierlich weiterentwickelt und gezielt in die fortlaufende Optimierung der Prozesse übersetzt. Nach einer Laufzeit von mehr als zehn Jahren gilt das Beispiel der Deutschen Post DHL Group nach Einschätzung der Herausgeber zu den weltweit führenden Ansätzen der Operationalisierung einer Konzernstrategie mithilfe eines ganzheitlichen BPM. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Integration von zentralen Steuerungsstrukturen mit operativen Optimierungsmethoden wie beispielsweise Lean Management oder Six Sigma.

Den nachhaltigen Wert einer global integrierten Prozessdatenbank (sogenanntes Process Repository) sowie einer entsprechend durchgängigen Prozessarchitektur stellt *Beatrix Wiesler* am Beispiel **Merck** dar. Hierbei zeigt sie auf, wie die international dynamisch agierende Merck Group ein stabiles BPM-Rahmenwerk mit agilen Ansätzen vereint. Neben dem Aufbau und der fortlaufenden Betreuung einer globalen BPM-Community wird unter anderem beschrieben, wie sich auch toolseitig landesspezifische Sichten auf Basis der globalen Prozessdatenbank umsetzen lassen.

Mit dem Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Spezifizierung beschäftigt sich auch *Torsten Grünwald*. In seinem Beitrag zeigt er anhand von drei ausgewählten Beispielprozessen der **Boehringer Ingelheim Pharma** auf, wie die Nutzung einer BPM Engine bei der effizienten Entwicklung benutzerorientierter Workflows hilft. Auf Basis der langjährigen BPM-Erfahrung im Hause Boehringer Ingelheim Pharma wurde hier explizit eine Lösung entwickelt, um die Gesamtanzahl von Prozessvarianten zu minimieren. So wird z. B. der gezielte Einsatz von Regeltabellen anschaulich erläutert.

Jörg M. Baier stellt das **Maersk Line Operating System (MLOS)** vor. Dabei wird deutlich, wie sich die wesentlichen Grundgedanken des BPM insbesondere zur globalen Unternehmenssteuerung nutzen lassen. Dementsprechend liegt der Schwerpunkt in diesem Beitrag auf der effektiven Umsetzung von strategischen Plänen und Zielvorgaben mithilfe der Definition und Implementierung von standardisierten Informations- und Entscheidungsprozessen in einer Organisation.

„*Begegnen – Bewegen – Bewirken*“. Schon mit dem Titel des Beitrags wird deutlich: Neben allen methodischen und strukturellen Aspekten betrachtet *Claus Heberling*

in seiner verantwortlichen Rolle bei der **EnBW Energie Baden-Württemberg** das Thema Prozessmanagement vor allem aus dem Blickwinkel der Zusammenarbeitskultur. Der dargestellte Ansatz der *dialogischen Operativen Exzellenz* wurde von ihm über Jahre hinweg kontinuierlich zu einem zeitgemäßen und ganzheitlichen Ansatz des Prozessmanagements weiterentwickelt. Dabei tragen vor allem auch Aspekte der Priorisierung und Ergebnisorientierung zum Erfolg dieses Ansatzes bei.

Valentin Jäger vertritt mit seinem Beitrag zu **Taifun-Tofu GmbH** in diesem BPM-Praxisbuch den Mittelstand. Auch er sieht den Mehrwert des Prozessmanagements vor allem im Kommunikationsaspekt. So schildert er in seinem Bericht die Entwicklungen und Erfahrungen der Organisation im Zuge der Einführung eines integrierten Managementsystems (IMS).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die dargestellten Beispiele zunächst als individuelle und somit organisationsspezifische Erfolgsmodelle zu betrachten sind. Die unreflektierte Eins-zu-eins-Übernahme der dargestellten Ansätze in andere Organisationen ist somit nicht empfehlenswert. Zum einen sind wesentliche Strukturelemente im Prozessmanagement oft untrennbar mit dem jeweiligen Geschäftsmodell verzahnt. Zum anderen stehen auch die dargestellten Kommunikations- und Veränderungsmechanismen stets im Kontext der jeweiligen Unternehmenskultur.

Nichtsdestotrotz – dieses BPM-Praxisbuch erfüllt dann seinen Zweck, wenn jeder einzelne Leser die für sich und seine Organisation geeigneten Ansätze für ein erfolgreiches Prozessmanagement erkennt und wertvolle Umsetzungsideen mitnimmt. Auf dieser Basis gilt es, einen eigenen nutzbringenden Ansatz des Prozessmanagements zu entwickeln.

■ 1.2 Dank der Herausgeber

Allen voran gilt unser Dank jedem Einzelnen der Autorinnen und Autoren. Offensichtlich wäre ein solches Projekt mit klarem Praxisbezug ohne die Bereitschaft und das Engagement der zahlreichen Autoren absolut unmöglich gewesen. Dabei haben uns die Autoren nicht nur ihre äußerst wertvollen Ideen und Erfahrungen zur Verfügung gestellt, sondern zur Verfassung ihrer Beiträge etliche Stunden Arbeit in dieses Buch investiert. Herzlichen Dank hierfür.

Ebenso gilt unser Dank den beteiligten Unternehmen. Es hat uns außerordentlich gefreut, dass die mitwirkenden Organisationen, zumeist vertreten durch den jeweiligen Bereich *Unternehmenskommunikation*, der Veröffentlichung der verfassten Beiträge zugestimmt haben.

Weiterer Dank gilt dem Carl Hanser Verlag für die Unterstützung bei Konzeption und Erstellung dieses Buches. Stellvertretend für alle beteiligten Mitarbeiter und Lektoren möchten wir uns bei unserer Projektleiterin Frau Lisa Hoffmann-Bäumel außerordentlich bedanken.

Zu guter Letzt gilt unser ganz persönlicher Dank unseren Ehefrauen Sabine Komus und Larissa Hofmann sowie unseren Kindern. Dieses Buchprojekt konnten wir letztendlich nur realisieren, da unsere Familien an zahlreichen Abenden und einigen Wochenenden bereit waren, uns den notwendigen Freiraum zu gewähren und auf unsere „echte“ Anwesenheit zu verzichten. Vielen Dank für euer Verständnis und eure Unterstützung.

Ayelt Komus

Koblenz, im April 2018

Rolf Hofmann

Zornheim, im April 2018

2

Status quo im BPM – Erkenntnisse der Studie „BPM Compass“

von Andreas Gadatsch, Rolf Hofmann, Ayelt Komus und Jan Mendling

Wichtige Hinweise dazu, wie Prozessmanagement aktuell in der Praxis gelebt wird, gibt eine Studie, die in Zusammenarbeit mit der Hochschule Koblenz (Prof. Komus), der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Prof. Gadatsch), der Wirtschaftsuniversität Wien (Prof. Mendling) und der Gesellschaft für Prozessmanagement e.V. durchgeführt wurde (vgl. folgend Komus/Gadatsch/Mendling 2016). Die Ergebnisse basieren auf den Angaben von über 400 internationalen Teilnehmern aus dem Jahr 2016. Die Studienteilnehmer repräsentieren einen breiten Mix aus Branchen und Positionen.

Befragt nach den Zielen des Prozessmanagements zeigt sich ein Bild sehr unterschiedlicher Motive für das Prozessmanagement. Wie in früheren Studien spielen bewahrende und sichernde Ziele eine große Rolle. So wird Zielen wie Qualität, Transparenz, Prozessharmonisierung und Erfüllung regulatorischer Ziele eine hohe Bedeutung beigemessen. Explizite Ziele der Innovation – etwa neue Geschäftsmodelle oder digitale Transformation – oder der Kostenreduktion werden erst nachgeordnet genannt (Bild 2.1).

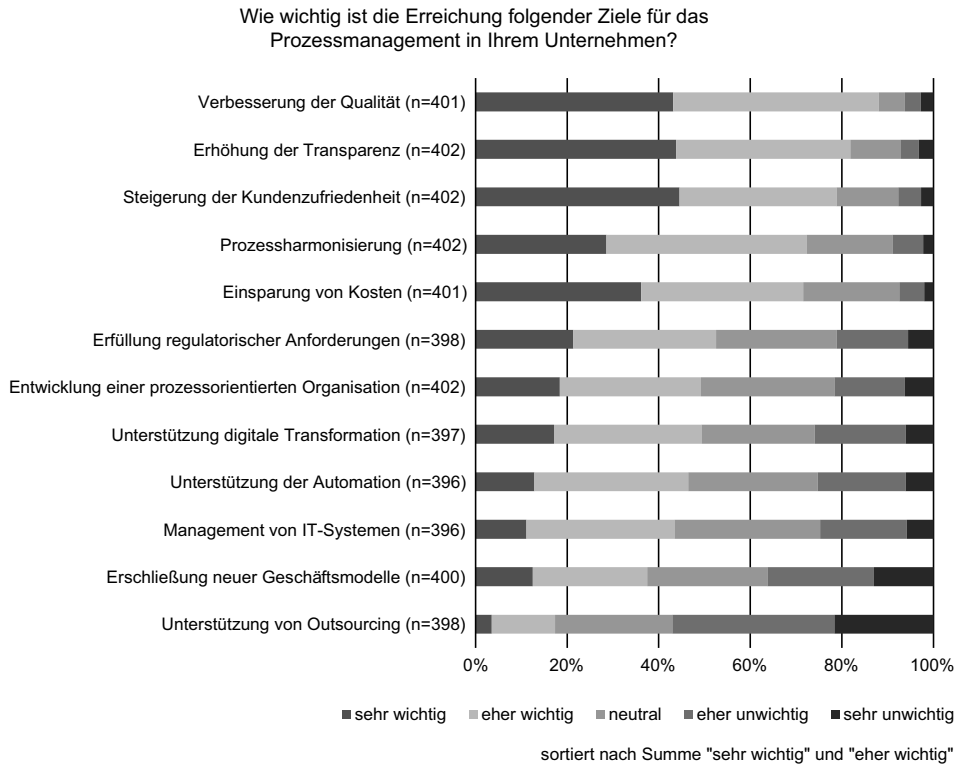


Bild 2.1 Ziele des Prozessmanagements (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendling 2016)

Stellt man den Zielen den Grad der Zielerreichung gegenüber, so zeigt sich, dass in den Bereichen der Abdeckung regulatorischer Anforderungen, Qualität, Kundenzufriedenheit und Transparenz die besten Ergebnisse wahrgenommen werden. Bei Zielen wie Kosteneinsparung oder Unterstützung von Automation liegt die Zufriedenheit im Mittelfeld, während neue Geschäftsmodelle und digitale Transformation aktuell noch schlechter bewertet werden (Bild 2.2).

Was die Bedeutung des Prozessmanagements im Unternehmen angeht, so überwiegt ein Bild, das von einer zunehmenden Relevanz des Prozessmanagements ausgeht. Aktuell sehen über 60% der Studienteilnehmer das Prozessmanagement als „eher wichtiges“ oder sogar „sehr wichtiges“ Thema positioniert. Für die Zukunft liegt der gleiche Wert sogar bei über 80%. Hier zeigt sich wahrscheinlich die Einschätzung, dass mit zunehmender Aufteilung der Wertschöpfung, Globalisierung und Vernetzung auch die Prozesse komplexer werden und entsprechend die Bedeutung des Managements derselben an Bedeutung gewinnt (Bild 2.3).

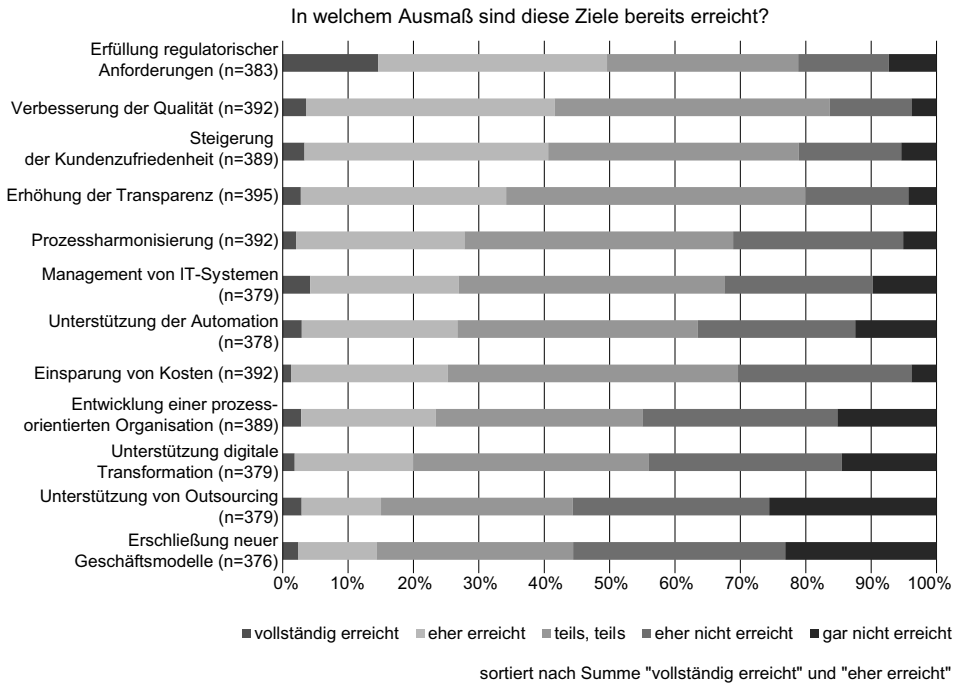


Bild 2.2 Ausmaß der Zielerreichung (Quelle: Komus/Gadatsch/Mending 2016)

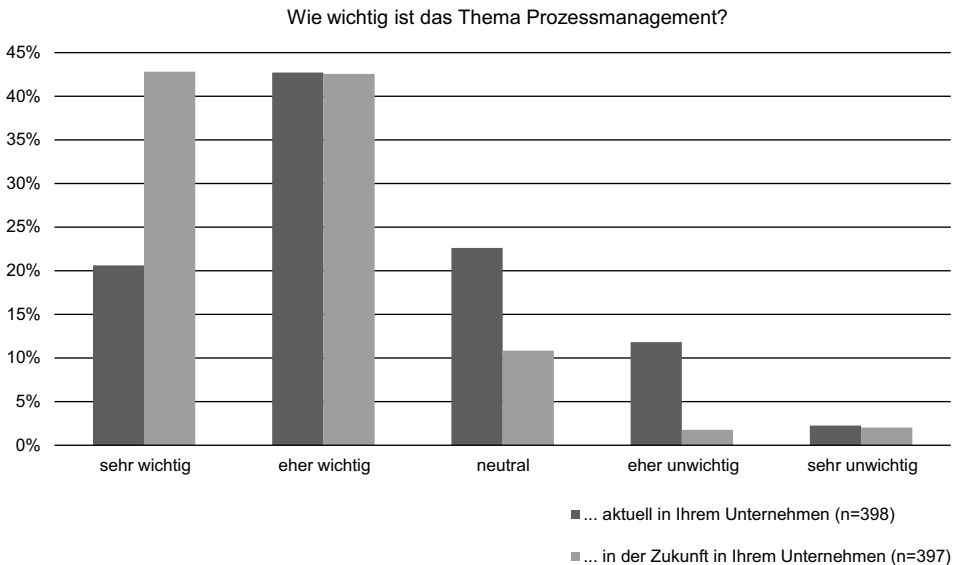


Bild 2.3 Relevanz des Prozessmanagements (Quelle: Komus/Gadatsch/Mending 2016)

Welche Herausforderungen Unternehmen bei der kulturellen Seite des Prozessmanagements sehen, wird in der Frage nach der Einschätzung der aktuellen Unternehmenskultur deutlich. So ist die Arbeit in Projekten für zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen inzwischen selbstverständlich. Veränderung ist für etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen Bestandteil der Unternehmenskultur. Geht es aber um eine Fehlerkultur und unternehmerische Verantwortung, so liegen die Werte bei 40% oder weniger. Dies lässt auch für die Zukunft große und entscheidende Herausforderungen vermuten, wenn es um die vermeintlich „weichen Faktoren“ eines Prozessmanagements geht, das den Erfordernissen schnellen Wandels und hoher subsidiärer Flexibilität im Rahmen übergeordneter Strukturen durch globale Standards, Strukturen und Compliance-Erfordernissen gerecht wird (Bild 2.4).

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens?

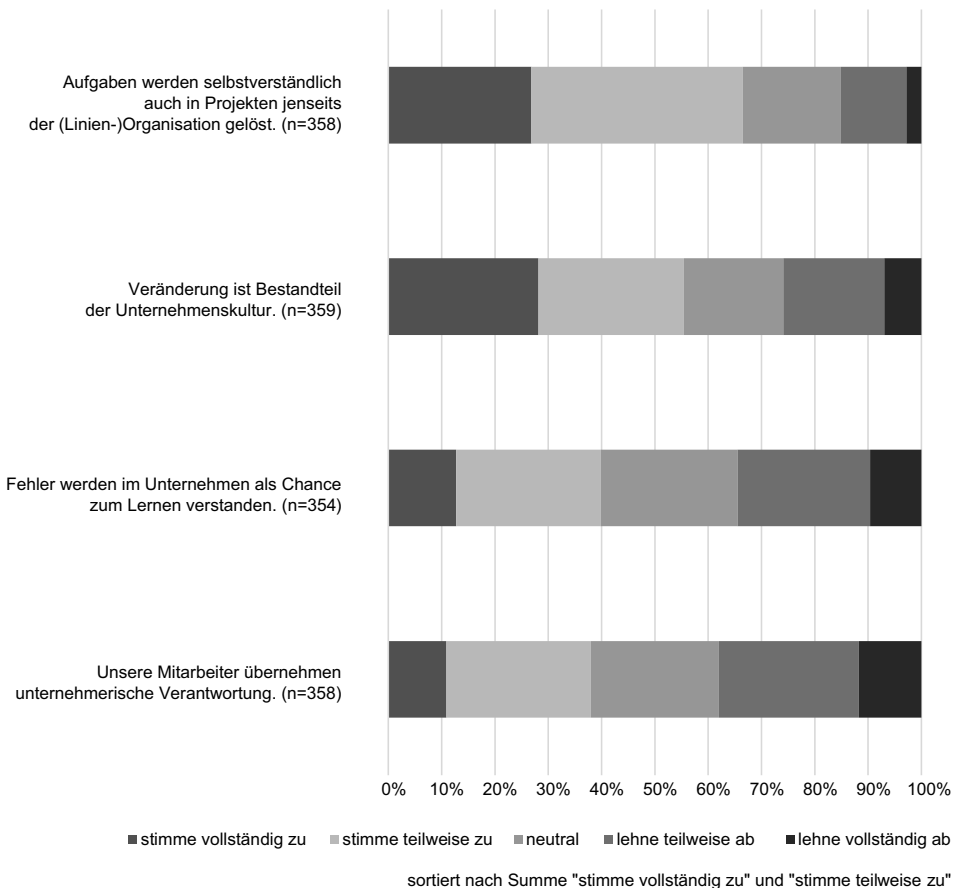
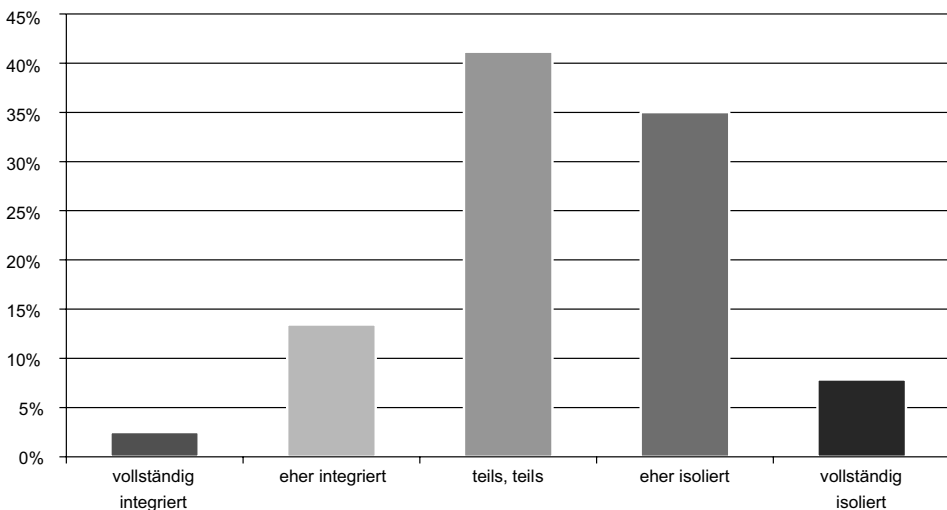


Bild 2.4 Ausprägung verschiedener Kulturelemente der teilnehmenden Unternehmen (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendling 2016)

Die prozessorientierte Sichtweise auf das Unternehmen stellt in der unternehmerischen Praxis nur eine von vielen möglichen Managementperspektiven dar. So fungiert das Prozessmanagement in der Regel im Zusammenspiel oder in Koexistenz mit weiteren Ansätzen wie etwa Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Compliance und Lean Management. Angesichts der Tatsache, dass der tatsächliche Prozess real nur einmal vorkommt – und zwar unabhängig davon, wie oft und in welcher Form er in den verschiedenen Managementansätzen beschrieben und optimiert wurde –, ist es in der Praxis wichtig, dass die verschiedenen Sichtweisen in Einklang gebracht werden und synergetisch miteinander, nicht gegeneinander wirken. Zudem darf davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Ansätze mit ihren unterschiedlichen Perspektiven jeweils eigene, wertvolle Impulse liefern können. In der Praxis zeigt sich allerdings eine eher isolierte Sicht in vielen Unternehmen. Weniger als 20% der Teilnehmer sehen die verschiedenen Ansätze für Ihr Unternehmen „eher integriert“ oder „vollständig integriert“ (Bild 2.5). Diese Konstellation lässt an vielen Stellen Potenzial zur Optimierung vermuten, auch wenn dies sicher mit einer erhöhten Komplexität und gesteigerten Abstimmungspotenzialen einhergeht.

Wie stark sind diese verschiedenen Managementansätze integriert?



Single Choice (n=357)

Bild 2.5 Wie stark sind verschiedene Managementansätze integriert? (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendling 2016)

Auch innerhalb des Prozessmanagements kann nicht immer von einem durchgängigen Bild gesprochen werden. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass das Prozessmanagement im Unternehmen einheitlich eingesetzt wird. Über 45%

der befragten Unternehmen sehen eine uneinheitliche BPM-Vorgehensweise. Sicher gibt es Konstellationen, in denen es notwendig ist, unterschiedlichen Gegebenheiten und Anforderungen in Form eines differenzierten Prozessmanagements gerecht zu werden. Auch die vielschichtigen und vielfältigen Beiträge dieses Buches geben einen Eindruck davon, wie facettenreich Prozessmanagement in der Praxis sein kann. Nichtsdestotrotz: An vielen Stellen dürfte ein derart heterogenes Bild aber den gängigen Vorstellungen eines durchgängigen und integrierten Prozessmanagements widersprechen (Bild 2.6).

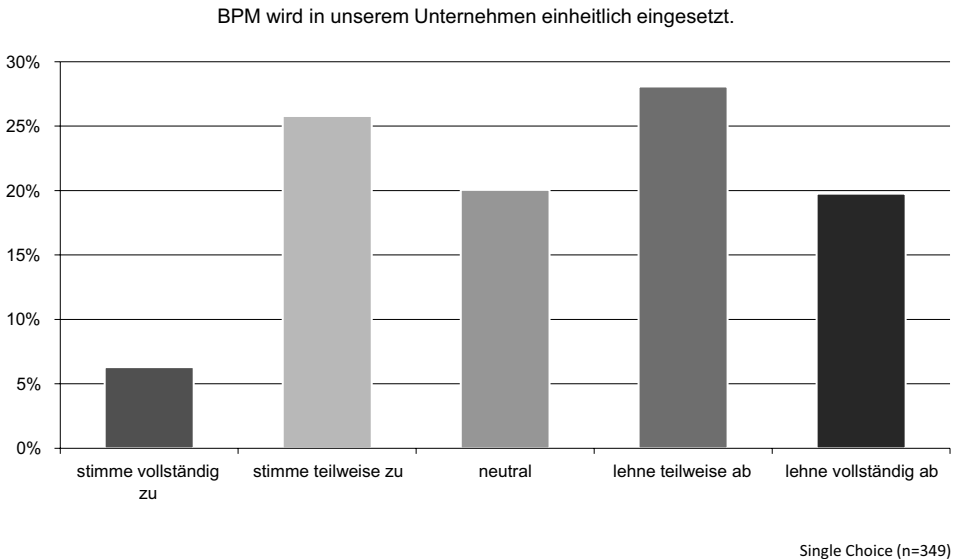


Bild 2.6 Wird BPM im Unternehmen einheitlich eingesetzt? (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendingling 2016)

Bezüglich der Faktoren eines nachhaltigen Erfolgs des Prozessmanagements stehen kompetente Mitarbeiter an erster Stelle. Fast gleichauf werden definierte Zuständigkeiten und transparente Kommunikation genannt. Klarheit und Transparenz wurden bereits an anderer Stelle in einer Studie zu den evidenzbasierten Erfolgsfaktoren des Projektmanagements als besonders wichtig ermittelt (vgl. Komus/Heupel 2015). Weitere genannte Faktoren sind die unterstützende Unternehmenskultur und die explizite Managementunterstützung. Interessant: Erst an sechster von acht Stellen werden die geeigneten Methoden positioniert (Bild 2.7).

Bezüglich der Rollen und Gremien des Prozessmanagements zeigt sich, dass in zwei Drittel der befragten Unternehmen Rollen mit Verantwortung für einzelne Hauptprozesse und fachliche Aufgaben in den Prozessen definiert sind.

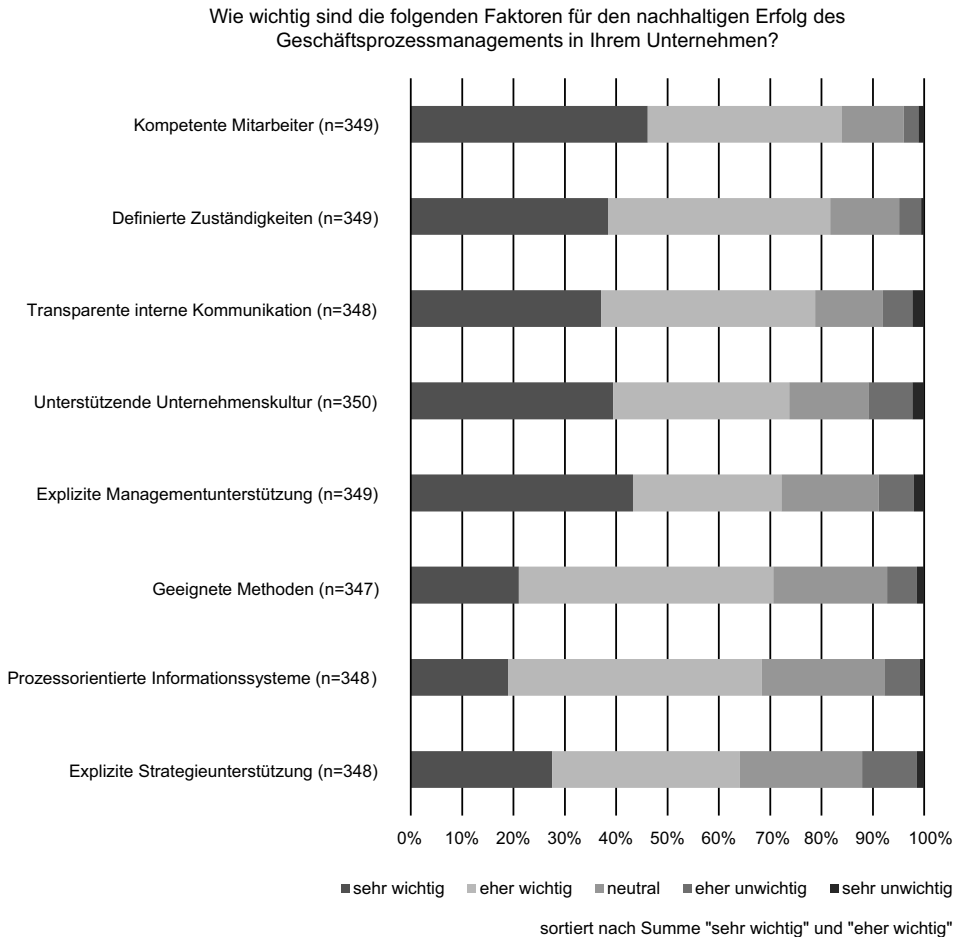


Bild 2.7 Erfolgsfaktoren für den nachhaltigen Erfolg des Prozessmanagements (Quelle: Komus/Gadatsch/Mending 2016)

Deutlicher weniger verbreitet sind sogenannte CPO (Chief Process Officer) und BPM Center of Excellence (CoE). So geben nur ca. ein Drittel der Befragten an, dass eine gesamtverantwortliche Rolle für die Prozesse (CPO) definiert ist bzw. eine dezidierte Organisationseinheit vorhanden ist, die sich mit den Belangen des Prozessmanagements befasst (CoE) (Bild 2.8). Dies ist umso verwunderlicher, da verschiedene Studien in der Vergangenheit den Zusammenhang zwischen nachhaltigem BPM-Erfolg und einer zentralen BPM-Organisationseinheit eindringlich aufzeigen konnten (vgl. Komus et al. 2014, S. 86 ff.).

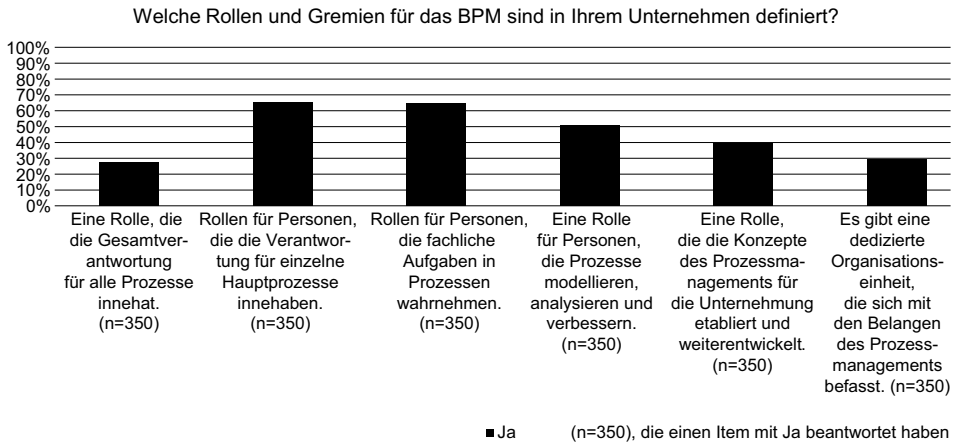


Bild 2.8 Definierte Rollen und Gremien für das Prozessmanagement (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendling 2016)

Über die zuvor bereits dargestellten Quoten der Zufriedenheit bei der Erreichung der genannten BPM-Ziele lässt sich auch in dieser Studie wieder eine Korrelation zwischen dem wahrgenommenen allgemeinen Unternehmenserfolg im Vergleich zur jeweiligen Branche und den BPM-Bemühungen erkennen. Ähnliche Korrelationen zwischen BPM-Aktivität bzw. BPM-Erfolg und allgemeinem Unternehmenserfolg wurden auch schon in früheren Studien identifiziert (vgl. Komus et al. 2014, S. 45 ff.). In der Studie BPM Compass zeigte sich, dass Unternehmen, die mit ihrem Prozessmanagement zufrieden sind, auch insgesamt erfolgreicher sind (Bild 2.9).

Es handelt sich hierbei zunächst um eine Korrelation und keine Kausalität, der sogenannte Dunning-Kruger-Effekt (Überschätzung der eigenen „Fähigkeiten“ in derartigen Studien) spielt eine Rolle und die Stichprobe ist eher klein (zur Verdeutlichung wurden die ca. 20% der Unternehmen, die ihren Erfolg als neutral bewertet haben, aus der Betrachtung herausgenommen). Trotzdem liefern die Studienergebnisse klare Hinweise darauf, dass Prozessmanagement nicht nur hinsichtlich der im Einzelnen definierten Prozessmanagementziele erfolgreich ist, sondern dass zudem ein positiver Zusammenhang mit dem Gesamterfolg des Unternehmens besteht.

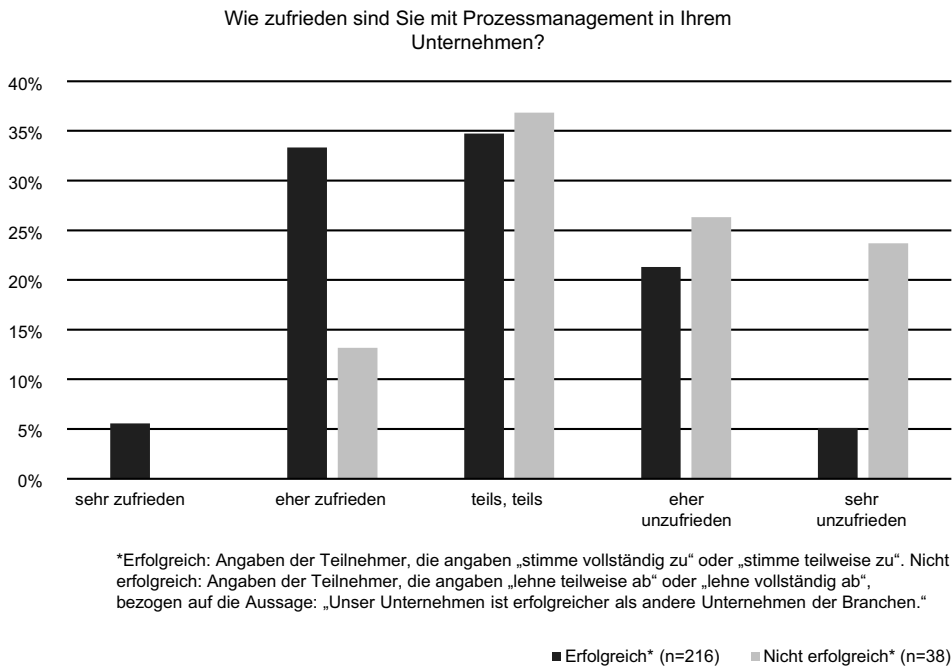


Bild 2.9 Zusammenhang Zufriedenheit mit Prozessmanagement im Unternehmen und Einschätzung „Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche“ (Quelle: Komus/Gadatsch/Mendling 2016)

Quellen

Komus, Ayelt et al. (2014): Studienbericht Metastudie „BPM Quintessenz“, verfügbar unter: <http://www.bpm-quintessenz.de/>

Komus, Ayelt; Gadatsch, Andreas; Mendling, Jan (2016): Internationale Studie „BPM Compass“ – Interessenbericht – Version 1.0, verfügbar unter: www.process-and-project.net/studie-bpm-compass

Komus, Ayelt; Heupel, Thomas (2015): „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Studie zur Ermittlung evidenzbasierter und relevanz-orientierter Erfolgsfaktoren des Projektmanagements“, verfügbar unter: www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de

Die Herausgeber



Prof. Dr. Ayelt Komus ist einer der führenden BPM-Experten in Deutschland. Er ist an der Hochschule Koblenz Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik sowie Leiter des BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence. In der Praxis unterstützt er als Wissenschaftlicher Beirat der Heupel Consultants GmbH & Co. KG Unternehmen bei der Ausgestaltung ihrer Prozessmanagement-Aktivitäten.

Ayelt Komus verfügt über 20 Jahre Praxiserfahrung, ist Autor, Keynote-Speaker, Beirat von BPM-Konferenzen und Initiator vieler namhafter Studien.



Rolf Hofmann zählt zu den führenden Vordenkern im Umfeld Prozessmanagement und Unternehmenstransformation. Nach seiner 15-jährigen Karriere in der Prozess- und Organisationsberatung verantwortet er seit September 2017 die globale IT Transformation beim Automobilzulieferer Delphi Technologies.

Die Autoren



Jörg Baier betreute bis Anfang 2016 als Regionalverantwortlicher die Einführung des sog. ‚Operating Model‘, des Managementsystems für Maersk Line, in der Region Nordeuropa. Nach dem Wechsel zu E.ON ist Jörg Baier heute ein Mitglied des zentralen Competence Centres „Operational Excellence“, welches die Organisationsentwicklung hin zu einer kundenzentrierten, prozessorientierten und sich kontinuierlich verbessernden Organisation betreibt.



Armin Fiedler ist seit 1987 in der pharmazeutischen Industrie tätig. Als Projektleiter hat er langjährige Erfahrung in der funktionsübergreifenden Gestaltung von Geschäftsprozessen. In den letzten Jahren hat er in der Bayer HealthCare AG als Leiter des zentralen Prozessmanagementteams das prozessorientierte Denken und Handeln weiterentwickelt. Nach der Umstrukturierung der Bayer AG ist er seit Mitte 2016 für das Prozessmanagement im Gesamtkonzern verantwortlich.



Dr. Andreas Gadatsch ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik und Leiter des Masterstudiengangs Innovations- und Informationsmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin. Er ist Autor von weit über 300 Publikationen, davon über 25 Bücher, die z. T. in mehreren Auflagen und Sprachen erschienen sind.



Dr. Torsten Grünewald gehört seit Jahren zu den führenden Prozessmanagement-Gestaltern im deutschsprachigen Raum. Insbesondere gelingt es ihm, die relevanten Aspekte aus Enterprise Architecture Management (EAM), Business Process Management (BPM) und Datenmanagement zu greifbarem Business-Nutzen zu integrieren. Seine Vorreiterrolle in puncto ganzheitlichem Prozessmanagement wurde u. a. durch die Verleihung des Business Process Excellence Awards der IDS Scheer AG honoriert.



Armin Heber betreute bis 2011 als Unternehmensberater seine Klienten in den Schwerpunkten Operating Model und Prozessoptimierung. Nach dem Wechsel zu Fresenius Medical Care im Jahr 2012 war er zunächst für den Aufbau der internationalen Prozessorganisation verantwortlich. Heute steuert er mit seinem Team an der Schnittstelle zwischen Business und IT sämtliche Prozessinitiativen in den Geschäftsregionen Europa, Mittler Osten, Afrika und Lateinamerika.



Claus Heberling ist Wegbereiter für die Etablierung des ganzheitlichen Prozessmanagements bei EnBW. Im Zuge der Energiewende sind er und sein Team wesentliche Mitgestalter bei der Neuausrichtung des Konzerns. Der hierbei entwickelte Ansatz der „dialogischen operativen Exzellenz“ gilt als herausragendes Beispiel für ein zeitgemäßes Prozessmanagement-Verständnis. Claus Heberling ist darüber hinaus als Management- und Organisationsberater tätig.



Valentin Jäger ist Kopf hinter der Konzeption und der erfolgreichen Etablierung des Integrierten Managementsystems (IMS) in der Taifun-Tofu GmbH. Dabei stellt er konsequent die Prozesse der Organisation in den Mittelpunkt und nutzt deren Integrationspotenzial. Der von ihm entwickelte Ansatz „Prozesse als Kommunikationsmittel“ sorgt nicht nur für einen Paradigmenwechsel in der eigenen Organisation, sondern findet auch unter BPM-Experten Anerkennung.



Dr. Iris Kaib verantwortet seit 2012 die Weiterentwicklung und Umsetzung des Konzernprogramms „First Choice“ für kontinuierliche Verbesserung (Lean, Six Sigma und Change Management) von Deutsche Post DHL Group. Fokus liegt hierbei auf Training und Koordination von Experten, aktiver Einbindung der etwa 500 000 Mitarbeiter und einer nachhaltigen Verbesserungskultur. Ziel ist es, gleichzeitig Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern.



Jan Mendling ist Professor an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU). Nach einer Bankausbildung studierte er Wirtschaftsinformatik in Trier und Antwerpen. 2007 promovierte er an der WU, an die er nach Positionen an der QUT Brisbane und der HU Berlin 2011 zurückkehrte. Seine über 300 Publikationen beschäftigen sich mit Fragen des Prozessmanagements. Seine Doktorarbeit erhielt den Zemanek-Preis und den Targion-Wissenschaftspreis. Er ist Koautor der Bücher Fundamentals of BPM und Wirtschaftsinformatik.



Ute Pantenburg geht die Herausforderung, Prozessmanagement in einer großen Behörde nachhaltig zu verankern, mit einem behutsam abgestimmten Mix aus Top-Down und Bottom-Up-Vorgehensweisen an. Als Angehörige des LVR-internen IT-Dienstleisters unterstreicht sie insbesondere die zentrale Rolle der Informationstechnologie im Rahmen der Innovation und -Optimierung von Prozessen.



Corinne Reisert treibt seit 2013 bei SAP das Thema Prozessmanagement firmenweit voran. Ihr Ziel ist es, auf Basis von etablierten Standards die Unternehmensprozesse fortlaufend zu verbessern und so einen spürbaren Nutzen für Mitarbeiter und Firma zu schaffen. Dabei etabliert sie die „SAP Prozesslandkarte“ als zentrale Informationsquelle und wertvolles Bindeglied zwischen Business und IT.



Jörg Wacker ist Chief Consultant der SAP interner Productivity Consulting Group. Mit 28 Jahren Berufserfahrung in Softwareentwicklung, Projekt und Programmleitung und als Führungskraft ist er ausgewiesener Experte für IT Transformationen, Agile und LEAN Management Prinzipien, Operational Change Management, BPM und LEAN Six Sigma. Als Design Thinking Coach ist er Garant für innovative Lösungen zur Optimierung des Kundennutzens.



Dr. Beatrix Wiesler verantwortet das globale Prozessmanagement in der Merck Group. Dabei zeigt Sie auf, wie ein ganzheitlicher BPM-Ansatz zum wertvollen und nachhaltigen Integrator zwischen Geschäftsanforderungen und IT-Lösungen werden kann. Ihr Erfolgsrezept basiert auf der behutsamen Balance von konstanter BPM-Governance und agilen Vorgehensmodellen.

Index

Symbole

3-D-Druck 28

A

Agilität 30, 38

ARIS 93, 98, 100

B

Backlog 35, 39

Barriers to Successful Execution 232

Bayer AG 67

- BPM-Etablierung 83

- BPM Framework 77

- BPM-Herausforderungen 87

- BPM-Kernelemente 86

- BPM-Mehrwert 71

- BPM-Nachbargebiete 78

- BPM-Nutzen 73

- BPM-QMap-Portal 81

- BPM-Vision 70

- BPM-Ziele 73

- Center of Expertise BPM (CoE BPM) 78

- Erfolgsfaktoren 85

- Global Process Owner (GPO) 70, 77

- Global Process Owner Sponsor (GPO Sponsor) 77

- Process Council (PC) 77

- Process Design Board (PDB) 77

- Process Manager (PM) 77

- Projektteam 76

- Prozessentwicklung 67

- Quality System Document (QSD) 80, 81

- Rollen/Gremien 77

- Vorgehensmodell 75

- zentrale/dezentrale Aufgaben im BPM 82

Bayer HealthCare (BHC) 68

Big Data 28

Boehringer Ingelheim Pharma 199

- BPMN 202, 204

- BPM Workflow Engine 202

- CapEx-Objekte 211

- generische Prozesse 218

- Gutschriftfreigabe 209

- Investitionsausgaben 211

- Prozesskennzahlen 213

- Prozessmessung/-monitoring 213

- Prozessmodellierung 204

- Prozess Template Rollout 200

- Scrum 203

- Stammdatenanlage/-pflege 206

BPM Compass 7, 18, 20

Burndown Chart 39, 40

C

Change Management 74

D

Design Thinking 47

Deutsche Post DHL Group 147

- Aufbaustruktur 148

- DMAIC 155

- Einstellung/Verhalten 165
- Experten 156, 157, 161
- FIRST CHOICE 147, 151, 153, 154, 156, 172
- FIRST-CHOICE-Entwicklung 163
- FIRST CHOICE Rollout 155, 161
- Gemba Walk 165, 166, 168
- Geschäftsbereichtteams 157
- Komplexität 148
- kontinuierliche Verbesserung 170
- Loyalty Leadership 153
- Mitarbeiter pro Region 149
- PDCA 169
- Performance Dialog 166
- Performance Management 164
- Programm-Set-up 156
- Prozessmanagement 164
- Prozessverbesserungsinitiativen 158
- PUL 169
- Rollen/Training/Zertifizierung 157
- zentrales Team 156
- Digital Economy 41
- Digitalisierung 17, 26
- als Entwicklungsperspektive 30

E

- EnBW Energie Baden-Württemberg AG 239
- 243, 256, 258
- Challenger-Team 253
- Dialogprozess 248
- End-to-End-Prozesse 243
- Energiewende 239
- Führungskräfteentwicklung 254
- Methodenprozessmanagement 241
- Nutzenorientierung des Prozessmanagements 241
- Operative Exzellenz 243
- OpEx-Phasenmodell 247
- OpEx-Umsetzung 246
- Performance-Phase 255
- Priorisierungsphase 247
- Priorisierungs-Workshop 248, 257
- Prozessdesign 241

- Prozess-Governance 242
- Verpflichtung der Verantwortungsträger 242
- Werkstatt 253
- Werkstattphase 253
- Xchange-Camp 255
- Energiewende 240
- Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) 96

F

- Fähigkeitsanalyse 63
- Fresenius Medical Care (FME) 107
- BPM Center of Excellence (CoE) 121
- BPM-Community 121
- BPM-Organisation 124
- Budget 123
- Business Process Architect (BPA) 117, 119, 121
- Business Process Expert (BPE) 118, 119, 121, 125
- Business Process Owner (BPO) 116, 117, 118, 121, 122, 123, 125, 127
- Business Process Sponsor (BPS) 117, 118
- Change Manager 118, 119
- Chief Information Officer (CIO) 125
- Chief Process Officer (CPO) 124, 125
- Design Decision Board 122
- Domain-Sicht der Prozesslandkarte 114
- Head of BPM 124, 125
- inSITE 108, 112, 114, 121
- Key User 118, 119, 120
- Kölner-Dom-Modell 113
- Local Business Process Owner (LBPO) 117, 118, 120
- People-Faktor 126
- Process Consultant 118
- Process Demand Management 120
- Prozessanforderungsmanagement 120
- Prozess-Compliance 122
- Prozessharmonisierung 109, 110
- Prozesslandkarte 112

- Prozessmessung 122
 - Prozessverantwortung 109
 - Rollendefinitionen 117
 - Senior-Management-Unterstützung 115
 - Template-Compliance-Cockpit 122
- Funktionszuordnungsdiagramm (FZD) 96

G

- Geschäftsprozesse
- Prioritäten/Ziele 24

I

- Integriertes Managementsystem (IMS) 88
- Intelligenz, künstliche (KI) 28, 46
- Internal Control System (ICS) 68

J

- Jo-Jo-Effekt 19, 20, 21

K

- Kanban 31, 41, 42

L

- Landschaftsverband Rheinland (LVR) 91
- Dezernats-Workshop 103
 - GPM-Modellierung/Mehrwert 96
 - Kommunikation 96
 - Prozessberater 98
 - Prozessmodellierung 94
 - Top-down-/Bottom-up-Ansatz 95
 - Transparenz 99
 - Verbandsgebiet/Logo 92
- LVR-InfoKom 91, 93
- Prozessmanagement in 101

M

- Maersk Line 221
- Change Management 227, 235
 - Daily Huddle 223
 - Deployment Plan 229
 - Meeting Specification 225
 - regionales Deployment 227
 - Weekly Information Flow 224
- Maersk Line Operating System (MLOS) 223, 227, 232, 235
- Merck 175
- Agile BPM Governance 183
 - BPM Governance 181
 - BPM-unterstützte ERP-Rollouts 183
 - Business Process Repository 178, 188, 194
 - Change Management 192, 196
 - Design Camp 185, 194
 - Geschäftsprozessdatenbank 195
 - Kommunikation 184
 - Netzwerke 184
 - Prozessarchitektur 182, 185
 - Prozessdokumentation 191
 - Prozesslandkarte 179
 - Prozesslebenszyklus 189
 - Prozessschnittstellen 187
 - Prozessvarianten 186
 - Tochtergesellschaften 186

N

- Next Generation Process Excellence (NextGenPEX) 45
- Architektur vs. Enablement 64
 - Entstehung 56
 - Glaubensgrundsätze 56
 - Integration digitaler Technologien 65
 - integriert gesteuertes Projektportfolio 63
 - Prozessarchetypen 61
 - strategische Verankerung 60
 - Umsetzbarkeit 66
 - Zielbild 56, 59

P

- Plattformen 28
- Predictive Analytics 28
- Product Owner 35
- Prozesslösungen, Herausforderungen für 45
- Prozessmanagement
 - Anspruch der horizontalen Perspektive 51
 - Bedeutung 8
 - Einsatz 11
 - Entstehung 47
 - Erfolgsfaktoren 12
 - fehlende Integration bestehender Ansätze 54
 - fehlende strategische Verankerung 49
 - Fokussierung auf Methoden/Tools 50
 - getaktete Steuerung 34
 - Governance 54
 - Herausforderungen 20
 - inadäquate Rollenmodelle im 52
 - Integration 11
 - Kritik an Entwicklungen im 48
 - Rollen/Gremien 12
 - Ziele 7, 18
 - Zufriedenheit mit 14

Q

- Quality Management System (QMS) 80
- Quality System Document (QSD) 80, 81

R

- Roboter 28
- Robotic Process Automation (RPA) 30, 46
- Rollenverteilung 228

S

- SAP NetWeaver Developer Studio (NWDS) 205
- SAP R/3 199, 201, 202

SAP SE 129, 200

- Business Owner 135, 136
- Chief Operating Officer (COO) 130
- Improvement and Productivity Services 140
- Improve SAP Process 137
- Innovation 129
- Komplexität 129
- kontinuierliche Verbesserung 137
- Process Community 135
- Process Excellence Award 136
- Process Excellence Newsletter 136
- Process Governance Team 135
- Process Management Training 136
- Process Manager 135, 136, 146
- Process Manager Info Sessions 136
- Process Map 132
- Process Maturity 135
- Process Maturity Model 138
- Process-Performance-Messung 139
- Process Summit 136
- Productivity Consulting 131
- Productivity Consulting Group (PCG) 131, 144
- Productivity Consulting Group (PCG) Service Catalog 142
- Prozessinfrastruktur 132
- Run Simple 130, 132
- strategische Projekte 143
- Sarbanes-Oxley Act 68
- Scrum 31, 35, 41, 42, 203
 - Umsetzung 32
- Scrum Board 40
- Sprint 33
- Sprint Planning 35, 36
- Sprint Review 35, 36

T

- Taifun-Tofu GmbH 259
 - Beauftragter der obersten Leitung (BOL) 273
 - BPMN 269
 - Dokumentenmanagementsystems (DMS) 287

- Ethics in Business (EIB) 286
- Führungskompetenz 280
- Gegenstromverfahren 265
- IMS als Kommunikationsmittel 262
- Integriertes Managementsystem (IMS) 261, 286, 287
- Interessengruppen 278
- Kommunikation 281
- Komplexität 290
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 288
- Layered Process Audit (LPA) 281
- Magisches Dreieck 266
- Methodenberater 273
- Nutzwertanalyse 283
- partizipative Führung 281
- Personalentwicklung 289
- präskriptives Modell 263
- Prozessampel 281
- Prozessarchitektur 267, 274
- Prozesseigner 273, 274
- Prozesslandkarte 277
- Prozessmanagementrollen 271
- Prozessmitarbeiter 272
- Prozessorganisation 265
- Prozesssteckbrief 275
- Prozessverantwortlicher 272
- Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) 273
- RACI-Matrix 268
- strategische Ausrichtung 278
- Unternehmensplanung 288
- Verbesserungs-/Veränderungsmanagement 284

U

- Unternehmenskultur 10
- User Story 38

V

- VUKA 17

W

- Wertschöpfungskette 111
- Wertschöpfungskettendiagramm (WKD) 96