

Tobias Bucher, Robert Winter

Geschäftsprozessmanagement – Einsatz, Weiterentwicklung und Anpassungsmöglichkeiten aus Methodik-sicht

Unternehmen setzen das Konzept des Geschäftsprozessmanagements (Business Process Management, BPM) in vollkommen unterschiedlicher Art und Weise um. Durch eine empirische Untersuchung wurden vier Einflussfaktoren identifiziert, auf deren Grundlage vier grundsätzlich unterschiedliche (Ist-)BPM-Ansätze unterschieden werden können. Wenn zusätzlich auch BPM-Weiterentwicklungspläne einbezogen werden, ergeben sich fünf dominierende BPM-Projekttypen. Anhand zweier Beispiele wird illustriert, wie die Unterscheidung von BPM-Ansätzen und -Projekttypen zur situationsspezifischen Fortentwicklung bestehender Referenzmodelle und Methoden im Bereich BPM eingesetzt werden können.

Inhaltsübersicht

- 1 Prozessorganisation und Geschäftsprozessmanagement
- 2 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis
 - 2.1 Charakterisierung der Datengrundlage
 - 2.2 BPM-Gestaltungsfaktoren
 - 2.3 BPM-Ansätze
 - 2.4 BPM-Entwicklungspfade
- 3 Situative Anpassung von BPM-Referenzmodellen und -Methoden
 - 3.1 Anpassung eines Referenzprozessmodells
 - 3.2 Anpassung einer Methode
- 4 Konsequenzen und weiterer Forschungsbedarf
- 5 Literatur

1 Prozessorganisation und Geschäftsprozessmanagement

Rein funktionale Arbeitsteilung ist mit einem hohen Maß an Aufgabenspezialisierung verbunden. Es ist das Hauptziel der Prozessorganisation, d. h. der prozessorientierten Organisationsgestaltung, die ausschließlich funktional orientierte Arbeitsteilung durch Arbeitsabläufe zu ersetzen, die sowohl funktionale als auch organisatorische Abteilungsgrenzen überschreiten und den Mitarbeitenden eines Unternehmens eine in deutlich höherem Maße selbstbestimmte und verantwortungsvolle Arbeitsgestaltung ermöglichen [Gaitanides 2004].

In der wissenschaftlichen ebenso wie in der praxisorientierten Literatur finden sich unterschiedlichste Definitionen des Begriffs »Prozess«. Nahezu all diesen Begriffsverständnissen ist gemein, dass sie Prozesse als Ablauffolge von Aktivitäten oder Aufgaben beschreiben, die darauf abzielen, unter Einbeziehung von Eingangsobjekten (Inputs, Ressourcen) eine spezifische Leistung (Output, Prozessleistung) zu erbringen (vgl. bspw. [Davenport 1993], [Hammer & Champy 1993]). Prozessbeschreibungen stellen demnach strukturierte Vorgaben dar, auf welche Art und Weise die Arbeitsabläufe innerhalb eines Unternehmens und/oder zwischen Unternehmen ergebnis- und zielorientiert durchzuführen sind. Im Gegensatz zur funktionsorientierten Organisation steht also nicht die Frage nach dem »Was« im Vordergrund, sondern nach dem »Wie« [Davenport 1993]. Prozesse sind stets auf Prozesskunden hin ausgerichtet, die sowohl im Unternehmen selbst

als auch außerhalb des Unternehmens angesiedelt sein können (vgl. bspw. [Davenport 1993], [Hammer & Champy 1993]). Ziel der Prozessgestaltung ist neben der Sicherstellung, dass die Leistungen für die Prozesskunden in der vereinbarten Qualität erbracht werden (»Effektivität«), auch die Sicherstellung, dass bei der Leistungserzeugung das jeweilige Ziel- und Steuerungssystem beachtet wird (»Effizienz«) [Österle 1995].

Geschäftsprozessmanagement (Business Process Management, BPM) bezeichnet den ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung, Einführung, Lenkung und Fortentwicklung betrieblicher Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse sowie der Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Prozessen im Rahmen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung. Das Geschäftsprozessmanagement umfasst vier Phasen: (1) Identifikation, Definition und Modellierung von Prozessen, (2) Implementierung und Ausführung von Prozessen, (3) Überwachung und Steuerung von Prozessen sowie (4) Weiterentwicklung von Prozessen [Bucher & Winter 2007]. Diese vier Phasen werden in der Regel in iterativen Zyklen durchlaufen.

Obwohl Wissenschaft und Praxis generische Methoden und Referenzmodelle für die Prozessorganisation entwickelt haben, verläuft die Entwicklung hin zu einer reifen Form des Geschäftsprozessmanagements in verschiedenen Stadien, und beinahe jedes Unternehmen entwickelt dabei eigene Vorgehensweisen und Realisierungsformen (vgl. bspw. [Armistead et al. 1999]). Mit dem situativen Methoden-Engineering (vgl. [Bucher et al. 2007]) und mit der konfigurativen Referenzmodellierung (vgl. [Becker et al. 2004]) existieren generische Ansätze, wie entsprechend konstruierte Methoden bzw. Modelle systematisch an Spezifika der jeweiligen Anwendungssituation im Unternehmen angepasst werden können. Obwohl aufgrund der Bedeutung von BPM solche situativen Ansätze von großer Wichtigkeit wären,

um bestehende Empfehlungen zur BPM-Einführung und -Weiterentwicklung auf die Spezifika einzelner Unternehmen bzw. der von diesen Unternehmen jeweils verfolgten BPM-Ansätze hin anpassen zu können, wurden situatives Methoden-Engineering und konfigurative Referenzmodellierung noch nicht für BPM angewandt.

In Form einer Analyse der verschiedenen Varianten der BPM-Ausgestaltung in der betrieblichen Praxis und deren Entwicklung im Zeitverlauf schafft dieser Beitrag zunächst die Grundlagen für einen methodischen Ansatz situativen Geschäftsprozessmanagements. Anhand zweier Beispiele wird dann illustriert, wie BPM-bezogene Zustands- und Handlungsempfehlungen situationspezifisch angepasst bzw. ausgestaltet werden können und welche Konsequenzen aus den Erkenntnissen erwachsen.

2 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

2.1 Charakterisierung der Datengrundlage

Empirische Grundlage für die nachfolgend dargestellten Erkenntnisse bezüglich der Ausgestaltung des Geschäftsprozessmanagements in der betrieblichen Praxis bildet ein Datensatz, der auch schon unseren früheren Beiträgen zu diesem Themenfeld zugrunde liegt (vgl. [Bucher & Winter 2007], [Bucher & Winter 2009a] und [Bucher & Winter 2009b]).

Befragt wurden Fach- und Führungskräfte aus insgesamt 38 Unternehmen. Die hauptsächlich vertretenen Branchen sind Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister (ca. 32 %), das produzierende Gewerbe und die Konsumgüterindustrie (etwa 15 %), die öffentliche Verwaltung und Organisationen des Gesundheitswesens (rund 11 %) sowie Unternehmen aus dem IT-Umfeld und Energie- und Wasserversorger (jeweils ca. 9 %). Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sind primär dem Mittelstand sowie den Groß-

unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum zuzurechnen.

Der Datensatz umfasst eine Vielzahl verschiedener Variablen, die die Ausgestaltung und Reife des Geschäftsprozessmanagements in den befragten Unternehmen charakterisieren. Für jede dieser Variablen wurde sowohl ein Istwert (»aktueller Umsetzungs- bzw. Realisierungsgrad«) wie auch ein Sollwert (»Umsetzungs- bzw. Realisierungsabsicht«, bezogen auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren) erhoben. Für die Auswertung kamen, wie in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben, unterschiedliche Verfahren der multivariaten Datenanalyse zum Einsatz.

2.2 BPM-Gestaltungsfaktoren

Gestaltungsfaktoren resultieren aus der Verdichtung mehrerer gleichartiger Aussagen bzw. Bestimmungsgrößen, die die Ausgestaltung des Geschäftsprozessmanagements aus einem

bestimmten Blickwinkel beschreiben. Um die wesentlichen Gestaltungsfaktoren des Geschäftsprozessmanagements zu identifizieren, wurde zunächst eine Faktorenanalyse auf Basis der Istbeobachtungen durchgeführt. Dieses statistische Verfahren wird im Allgemeinen dafür eingesetzt, um eine kleine Anzahl relevanter, wechselseitig unabhängiger Faktoren aus einer Vielzahl von Ausgangsvariablen zu extrahieren. In unserem Fall konnten mithilfe der Technik der Hauptkomponentenanalyse vier Faktoren extrahiert werden, die zusammengekommen mehr als 69% der Varianz in den 18 Ausgangsvariablen erklären. Die vier Gestaltungsfaktoren des Geschäftsprozessmanagements fokussieren auf (1) Leistungsmessung als Grundlage des BPM, (2) Dokumentation, Organisation und Ausbildung, (3) Einflussmöglichkeiten der Prozessverantwortlichen und schließlich (4) Standardisierung. Sie werden in Abbildung 1 beschrieben.

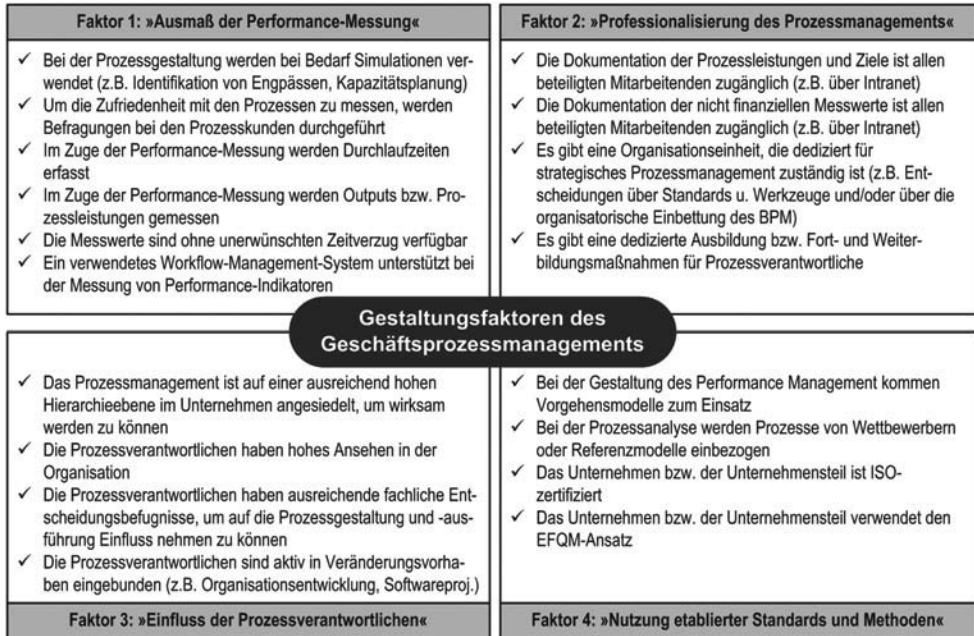


Abb. 1: Gestaltungsfaktoren des Geschäftsprozessmanagements

2.3 BPM-Ansätze

Ansätze bzw. Realisierungsformen des Geschäftsprozessmanagements stellen eine Verallgemeinerung unternehmensspezifischer Herangehensweisen dar. BPM-Ansätze ergeben sich aus bestimmten, in der Praxis beobachtbaren Ausprägungskombinationen der BPM-Gestaltungsfaktoren.

Zum Zweck der Identifikation der BPM-Ansätze wurden die 38 Beobachtungen des Datensatzes (entsprechend den 38 befragten Unternehmen) auf Grundlage der Istausprägungen der vier BPM-Gestaltungsfaktoren mithilfe eines hierarchischen Clusteralgorithmus klassifiziert. Clusteranalytische Ansätze kommen unter anderem dafür zum Einsatz, um Beobachtungen zu klassifizieren und um Strukturen und Muster in komplexen Datensätzen zu erkennen. Im vorliegenden Fall erfolgte die Durchführung der hierarchischen Clusteranalyse auf Grundlage des Ward'schen Fusionierungsalgorithmus unter Zuhilfenahme der quadrierten euklidischen Distanz als Abstandsmaß zwischen den Clustern.

Gemäß den Ergebnissen der Clusteranalyse können die in der betrieblichen Realität beobachteten Realisierungsformen des BPM in vier disjunkte Ansätze unterteilt werden. Im Folgenden werden diese Ansätze als »BPM-Neulinge« und »BPM-Einsteiger« einerseits sowie als »BPM-Kollektivisten« und »BPM-Individualisten« andererseits bezeichnet. BPM-Neulinge und BPM-Einsteiger zeichnen sich durch eher schwach ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung der prozessorientierten Performance-Messung, des Einflusses der Prozessverantwortlichen sowie der Nutzung etablierter Standards und Methoden (Gestaltungsfaktoren 1, 3 und 4) aus. BPM-Kollektivisten und BPM-Individualisten weisen hingegen signifikant höhere Umsetzungsgrade hinsichtlich der genannten Faktoren auf, sodass hier von »reifen« Formen des Geschäftsprozessmanagements ausgegangen werden kann.

Unreife Ansätze des Geschäftsprozessmanagements: »BPM-Neulinge« versus »BPM-Einsteiger«. BPM-Neulinge sind von einer außergewöhnlich geringen Professionalisierung des Prozessmanagements (Gestaltungsfaktor 2) geprägt. Durch ebendieses Kriterium unterscheiden sich BPM-Neulinge von der Gruppe der BPM-Einsteiger. BPM-Einsteiger zeichnen sich nämlich dadurch aus, dass sie dem prozessorientierten Management hohe Bedeutung zusprechen und deshalb verstärkte Aufmerksamkeit schenken, z.B. durch die Etablierung dedizierter Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Prozessverantwortlichen.

Reife Ansätze des Geschäftsprozessmanagements: »BPM-Kollektivisten« versus »BPM-Individualisten«. Im Gegensatz zur vorgenannten Klassifikation hinsichtlich der dem Geschäftsprozessmanagement zugemessenen Bedeutung vollzieht sich die Unterscheidung zwischen BPM-Kollektivisten und BPM-Individualisten auf der Ebene der konkreten Ausgestaltung des prozessorientierten Managementkonzepts. BPM-Kollektivisten stützen sich primär auf etablierte Standards sowie auf Vorgehens- und Referenzmodelle, wohingegen BPM-Individualisten eher die Implementierung eines »maßgeschneiderten« BPM-Ansatzes verfolgen. Diese beiden als reif zu bezeichnenden Realisierungsformen des BPM unterscheiden sich folglich primär hinsichtlich der Gestaltungsfaktoren 2 und 4, d.h. hinsichtlich der Professionalisierung des BPM sowie der Nutzung etablierter Standards und Methoden.

Die vier zuvor identifizierten BPM-Ansätze lassen sich gemäß den drei nachfolgend dargestellten Dimensionen klassifizieren (vgl. Abb. 2):

Dimension 1: »Reifegrad des Prozessmanagements«. Als wichtigstes Differenzierungs- bzw. Klassifikationskriterium der identifizierten BPM-Realisierungsformen ist der Reifegrad des Prozessmanagements anzuführen. Diese Betrachtungsdimension ergibt sich auch aus der offenkundigen Trennung der vier Cluster in die

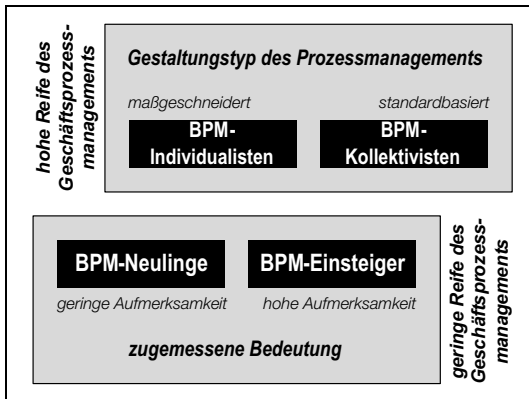


Abb. 2: Ansätze des Geschäftsprozessmanagements [Bucher & Winter 2007]

Gruppe der BPM-Neulinge und der BPM-Einsteiger einerseits (tendenziell geringe Reife) und diejenige der BPM-Kollektivisten und der BPM-Individualisten andererseits (tendenziell hohe Reife).

Dimension 2: »Zugemessene Bedeutung«. Wenn der Reifegrad der Prozessorientierung eher gering ist, kann davon ausgegangen werden, dass BPM in der Vergangenheit eine eher untergeordnete Rolle im Unternehmen gespielt hat. Die Differenzierung anhand der Aufmerksamkeit bzw. der Bedeutung, die dem prozessorientierten Managementkonzept gegenwärtig beigemessen wird, ermöglicht die Unterscheidung zwischen den BPM-Neulingen (geringe Aufmerksamkeit) und den BPM-Einsteigern (hohe Aufmerksamkeit). Der letztgenannte Ansatz kann als Übergangsphase hin zum prozessorientierten Paradigma charakterisiert werden.

Dimension 3: »Gestaltungstyp des Prozessmanagements«. Ist der Reifegrad des BPM hingegen eher hoch (d. h., haben sich die Unternehmen bereits längere Zeit mit dem prozessorientierten Denken beschäftigt), so kann zwischen zwei Gestaltungstypen des BPM unterschieden werden. Die BPM-Kollektivisten stützen sich auf etablierte Standards sowie auf Vorgehens- und Referenzmodelle, wohingegen die BPM-Individualisten einen eher »maßgeschneiderten« Ansatz des Prozessmanagements verfolgen. Aus diesem Grund bieten Un-

ternehmen, die sich als BPM-Individualisten positionieren, den Prozessmanagern breit gefächerte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und räumen ihnen weitreichende Entscheidungsbefugnisse bei der Prozessgestaltung und -ausführung ein.

2.4 BPM-Entwicklungspfade

BPM-Entwicklungspfade beschreiben die Art und Richtung der Fort- bzw. Weiterentwicklung bestehender, in den Unternehmen angestoßener und/oder langjährig verankerter BPM-Initiativen. Um Aussagen bezüglich zukünftiger Entwicklungspfade treffen zu können, wurden neben den bisher betrachteten Istaussprägungen auch die erhobenen Sollausprägungen in die Analyse einbezogen. Mithilfe der Technik der Regressionsanalyse wurden zunächst für alle 38 Beobachtungen (d. h. für alle der 38 befragten Unternehmen) die Sollausprägungen der vier BPM-Gestaltungsfaktoren berechnet. Im Anschluss daran erfolgte die Zuordnung der Sollbeobachtungen zu genau einem der zuvor identifizierten (Ist-)BPM-Ansätze. Als Maßzahl für die Zuordnung einer Beobachtung zu einem (Soll-)BPM-Ansatz wurde die minimale euklidische Distanz der Beobachtung zum Mittelwert der bestehenden Istcluster herangezogen. Eine ausführliche, formale Darstellung der verwendeten Methodik findet sich bei [Bucher & Winter 2009a].

Aus dem Vergleich der Istansätze («Ausgangszustand») und der Sollansätze («Zielzustand») ergeben sich fünf BPM-Entwicklungspfade (vgl. Abb. 3). Im Sinne von BPM-Projekttypen repräsentieren diese Entwicklungspfade die Transformation eines Unternehmens von einem Ausgangszustand zu einem (vom Ausgangszustand verschiedenen) Zielzustand. Dabei zeigt sich, dass mehr als 86 % der befragten Unternehmen den Übergang zu einem maßgeschneiderten BPM-Ansatz anstreben oder, sofern ein Unternehmen einen solchen Ansatz bereits verfolgt, sich weiterhin als der Realisierungsform der BPM-Individualisten zugehörig positionieren möchten. Demgegenüber stehen weniger als 14 % der Unternehmen, die entweder den Übergang zur Realisierungsform der BPM-Kollektivisten oder, sofern die Unternehmen diesen Ansatz bereits verfolgen, die Beibehaltung des standardbasierten Geschäftsprozessmanagements favorisieren. Die Analyse zeigt weiterhin, dass in Zukunft keines der befragten Unternehmen mehr einen als eher un-

reif zu bezeichnenden BPM-Ansatz verfolgen möchte (in Abb. 3 deshalb nicht berücksichtigt). Ferner war auch keine Transformation von der Realisierungsform der BPM-Individualisten hin zur Realisierungsform der BPM-Kollektivisten beobachtbar.

Aufgrund des mengenmäßigen Übergewichts derjenigen Projekttypen, die eine Transformation hin zur Realisierungsform der BPM-Individualisten umfassen, werden diese drei Projekttypen 1, 2 und 3 im Folgenden als »dominante Entwicklungspfade des BPM« bezeichnet. Im Gegensatz dazu stehen die Projekttypen 4 und 5, die eine Transformation hin zur Realisierungsform der BPM-Kollektivisten beschreiben. Diese werden nachfolgend als »weniger bedeutungsvolle Entwicklungspfade des BPM« bezeichnet – was jedoch nicht zum Ausdruck bringen soll, dass diese Entwicklungspfade nicht auch oder gerade deshalb ihre Berechtigung haben und für bestimmte Unternehmen eine konsequente, bestmögliche Weiterentwicklung des BPM repräsentieren. Im Einzelnen lassen sich die fünf Entwicklungspfade des Geschäftspro-



	BPM-Neulinge	BPM-Einsteiger	BPM-Kollektivisten	BPM-Individualisten
	geringe Reife des Geschäftsprozessmanagements geringe Aufmerksamkeit	geringe Reife des Geschäftsprozessmanagements hohe Aufmerksamkeit	hohe Reife des Geschäftsprozessmanagements standardbasierter Ansatz	hohe Reife des Geschäftsprozessmanagements maßgeschneiderter Ansatz
BPM-Kollektivisten hohe Reife des Geschäftsprozessmanagements standardbasierter Ansatz	BPM-Projekttyp 4 »Transformation von BPM-Neulingen zu BPM-Kollektivisten«	BPM-Projekttyp 5 »Transformation von BPM-Einsteigern zu BPM-Kollektivisten«	<i>beobachtbar, entspricht jedoch nicht der Definition eines Projekttyps (keine Veränderung)</i>	<i>nicht beobachtbar</i>
BPM-Individualisten hohe Reife des Geschäftsprozessmanagements maßgeschneiderter Ansatz	BPM-Projekttyp 1 »Transformation von BPM-Neulingen zu BPM-Individualisten«	BPM-Projekttyp 2 »Transformation von BPM-Einsteigern zu BPM-Individualisten«	BPM-Projekttyp 3 »Transformation von BPM-Kollektivisten zu BPM-Individualisten«	<i>beobachtbar, entspricht jedoch nicht der Definition eines Projekttyps (keine Veränderung)</i>

Abb. 3: Entwicklungspfade des Geschäftsprozessmanagements

zessmanagements folgendermaßen charakterisieren:

Projekttyp 1: »Transformation von BPM-Neulingen zu BPM-Individualisten«. Mehr als 26 % der befragten Unternehmen stehen zur Befragungszeit erst am Beginn ihrer BPM-Initiative, planen jedoch die Verfolgung eines reifen, maßgeschneiderten BPM-Ansatzes. Diese Unternehmen müssen sowohl den individuellen Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements signifikant erhöhen als auch individuelle Herangehensweisen, Verfahren und Techniken für das Geschäftsprozessmanagement entwickeln.

Projekttyp 2: »Transformation von BPM-Einsteigern zu BPM-Individualisten«. Gut 13 % der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen bezeichnen sich zur Befragungszeit als BPM-Einsteiger, d. h., sie haben bereits erste Erfahrungen im BPM-Umfeld gesammelt und messen dem Geschäftsprozessmanagement hohe Aufmerksamkeit und Bedeutung zu. Diese Unternehmen verfolgen das Ziel, einen reifen, individuell ausgestalteten und maßgeschneiderten BPM-Ansatz zu entwickeln. Wie bereits im Zusammenhang mit Projekttyp 1 angedeutet, müssen auch diese Unternehmen ihren BPM-Reifegrad erhöhen und gleichzeitig individuelle Herangehensweisen, Verfahren und Techniken für das Geschäftsprozessmanagement entwickeln.

Projekttyp 3: »Transformation von BPM-Kollektivisten zu BPM-Individualisten«. Knapp 20 % der Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, verfolgen einen standardbasierten BPM-Ansatz, streben jedoch eine Transformation hin zur Realisierungsform der BPM-Individualisten an. Beide BPM-Ansätze zeichnen sich durch hohe Reifegrade aus, weisen jedoch signifikante Unterschiede hinsichtlich der Ausgestaltung des Geschäftsprozessmanagements auf.

Projekttypen 4 und 5: »Transformation von BPM-Neulingen zu BPM-Kollektivisten« / »Transformation von BPM-Einsteigern zu BPM-Kollektivisten«. Insgesamt weniger als 10 % der be-

fragten Unternehmen streben, ausgehend von einer der beiden Realisierungsformen der BPM-Neulinge bzw. der BPM-Einsteiger, eine Weiterentwicklung hin zu einer standardbasierten Form des reifen Geschäftsprozessmanagements an. Aufgrund der geringen Verbreitung finden diese Entwicklungspfade des Geschäftsprozessmanagements in den nachfolgenden Betrachtungen keine weitere Berücksichtigung.

3 Situative Anpassung von BPM-Referenzmodellen und -Methoden

3.1 Anpassung eines Referenzprozessmodells

Die Erkenntnisse aus der Befragung lassen sich für die situationsbezogene Adaption von Referenzprozessmodellen verwenden. Aus der Vielzahl existierender, teilweise sehr komplexer Referenzprozessmodelle wird als bewusst einfaches Beispiel das Referenzmodell des Relationship Banking nach [Mengue 2008] benutzt (vgl. Abb. 4). Das Modell unterscheidet im Sinne eines Ordnungsrahmens verschiedene Funktionsgruppen und Bereiche (z. B. die Gruppe der Kernfunktionen, die sich wiederum in die Bereiche Marketing, Service und Vertrieb gliedert). Für die im Ordnungsrahmen positionierten Prozesse (z. B. Kunden beraten) werden wiederum Prozessmodelle auf unterschiedlichen Detaillierungsstufen vorgegeben.

In Abhängigkeit vom verfolgten BPM-Ansatz wird die Selektion und Implementierung der Referenzprozesse bzw. der Prozessgruppen unterschiedlichen Kriterien folgen. BPM-Neulinge und BPM-Einsteiger stehen am Beginn ihrer BPM-Initiativen. Es empfiehlt sich deshalb, zunächst vergleichsweise wenig komplexe Prozesse auszuwählen und zu implementieren, um erste Erfahrungen mit dem Management von Geschäftsprozessen zu sammeln. Aufgrund der ausschließlich unternehmensinternen Ausrichtung empfehlen sich beispielsweise die Prozesse aus dem Bereich Marketing. Deutlich höhere Komplexität weisen hingegen diejenigen

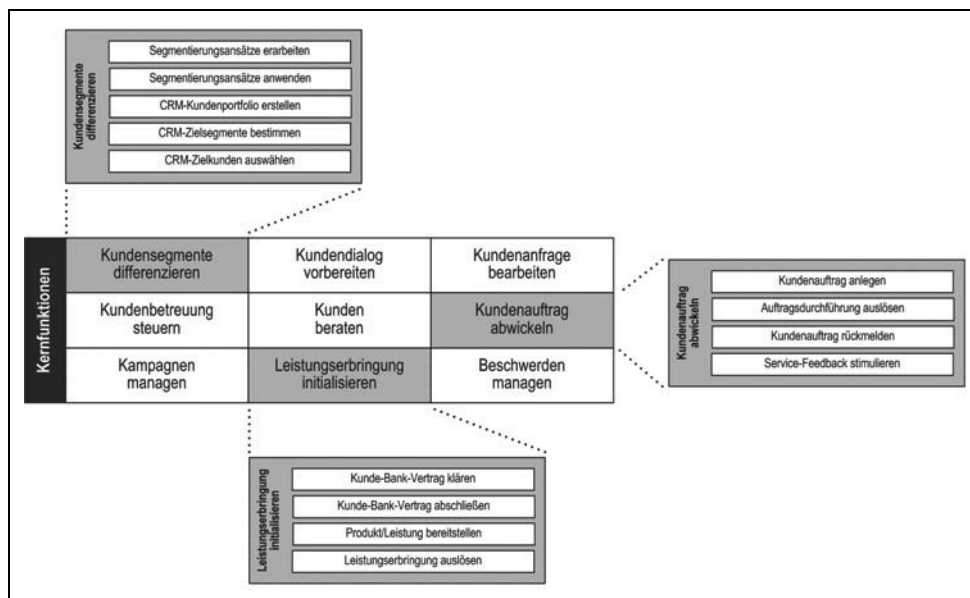


Abb. 4: Relationship-Banking-Referenzmodell (nach [Mengue 2008])

Prozesse auf, die Schnittstellen zu Kunden und/oder externen Leistungserbringern besitzen, wie z.B. die Leistungserbringung oder die Abwicklung von Kundenaufträgen. Eine Übernahme solcher Prozesse erfordert eine gewisse Professionalisierung des Geschäftsprozessmanagements und eignet sich deshalb eher für die Realisierungsformen der BPM-Kollektivisten oder der BPM-Individualisten.

In Ergänzung zur vorstehend skizzierten, vom vorliegenden BPM-Ansatz abhängigen Selektion bestimmter Elemente des Referenzprozessmodells (d.h. einzelner Prozesse oder Prozessgruppen) ist darüber hinaus zu vermuten, dass unterschiedliche Unternehmen im Zuge der unternehmensspezifischen Adaption und Implementierung von Prozessen auf Grundlage des gleichen Referenzmodells zu vollkommen unterschiedlichen unternehmensspezifischen Zustandsempfehlungen gelangen. Als Beispiel seien die zwei »reifen« Ansätze der BPM-Kollektivisten und der BPM-Individualisten gegenübergestellt: BPM-Kollektivisten stützen sich

gemäß den Befragungsergebnissen stark auf etablierte Standards, Referenzen und »Best Practices«, während BPM-Individualisten in deutlich stärkerem Maße eigenständige, individuelle Lösungen entwickeln. Hierzu bedienen sich BPM-Individualisten zwar durchaus bestehender Lösungen, nutzen diese jedoch primär als Ausgangspunkt für die Entwicklung eigener Ideen und Ansätze. BPM-Kollektivisten tendieren hingegen dazu, bestehende Lösungen als »Blaupause« zu betrachten und ohne größere Veränderungen und Anpassungen umzusetzen.

3.2 Anpassung einer Methode

Die Erkenntnisse aus der Befragung lassen sich auch als Grundlage für die situationsspezifische Anpassung und Ausgestaltung von Handlungsempfehlungen bzw. Methoden im BPM-Umfeld heranziehen. Da die Anwendung einer Methode stets eine Transformation von einem Ausgangszustand zu einem (abweichenden) Zielzustand impliziert, sind hierfür – im Unterschied zur Anpassung von Zustandsempfehlungen –

nicht die zuvor identifizierten BPM-Ansätze, sondern die darauf aufbauenden BPM-Entwicklungspfade (vgl. Abschnitt 2.4) heranzuziehen.

Aus der Vielzahl existierender, teilweise sehr komplexer Methoden wird als bewusst einfaches Beispiel die Prozesserneuerung nach [Davenport 1993] benutzt (vgl. hierzu auch ausführlich die Ausführungen von [Bucher & Winter 2009a]). Das Vorgehensmodell dieses Ansatzes sieht fünf Phasen vor: (1) Identifikation von Prozessen mit Optimierungspotenzial, (2) Identifikation von Veränderungshebeln, (3) Entwicklung einer Prozessvision, (4) Analyse und Verbesserung der bestehenden Prozesse sowie (5) Gestaltung und Implementierung der erneuerten Prozesse (vgl. Abb. 5). Im Unterschied zu ähnlichen Ansätzen (vgl. bspw. [Hammer & Champy 1993]) fokussiert [Davenport 1993] insbesondere auf die Identifikation und Analyse der umzugestaltenden Prozesse sowie auf die systematische Ermittlung von kurzfristigen Verbesserungsmaßnahmen und von Ansätzen für die langfristige Prozesserneuerung.

Als Beispiele für eine situationspezifische Anpassung des Vorgehens nach [Davenport 1993] seien folgende Adaptionenpunkte genannt: Phase B verlangt nach der Identifikation von Veränderungshebeln gegenüber dem Ist-

zustand, namentlich durch die Analyse möglicher Ansatzpunkte und allfälliger einschränkender Rahmenbedingungen. Mutmaßlich entfalten diese Aktivitäten ihren größten Nutzen in Zusammenhang mit BPM-Projekttyp 3; im Zusammenhang mit den Projekttypen 1 und 2 ist die Istanalyse aufgrund der geringen Reife des Geschäftsprozessmanagements hingegen weniger bedeutungsvoll. Im Umkehrschluss kommt beispielsweise der Durchführung intensiver Vergleichsstudien (Phase C, Aktivität C3) für die Weiterentwicklung reifer BPM-Ansätze, d. h. im Zusammenhang mit Projekttyp 3, keine entscheidende Bedeutung zu. Hingegen mag diese Aktivität für die Projekttypen 1 und 2, die explizit auf eine Erhöhung des BPM-Reifegrads abzielen, durchaus erfolgskritisch sein.

Auf Grundlage derartiger Überlegungen, die vorstehend nur beispielhaft skizziert sind, können verschiedene, projekttypenspezifische Aktivitätspfade durch das von [Davenport 1993] vorgeschlagene Standardvorgehen zur Prozesserneuerung definiert werden. In Abhängigkeit vom jeweils vorliegenden Projekttyp sind sodann spezifische Teilmengen der Aktivitäten in spezifischen Ablauffolgen zu durchlaufen (vgl. Abb. 6). Eine ausführliche Darstellung und Erläuterung der Aktivitätspfade, die in der Abbil-

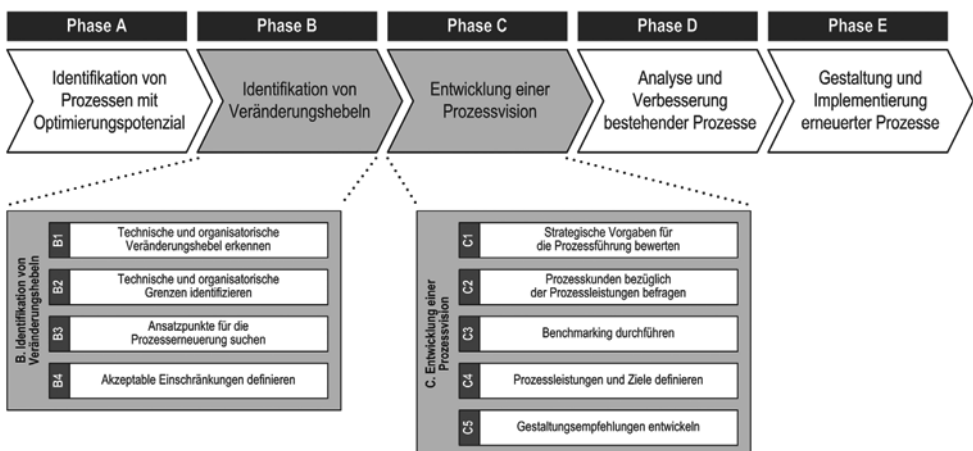


Abb. 5: Vorgehensmodell »Prozesserneuerung« (nach [Davenport 1993])

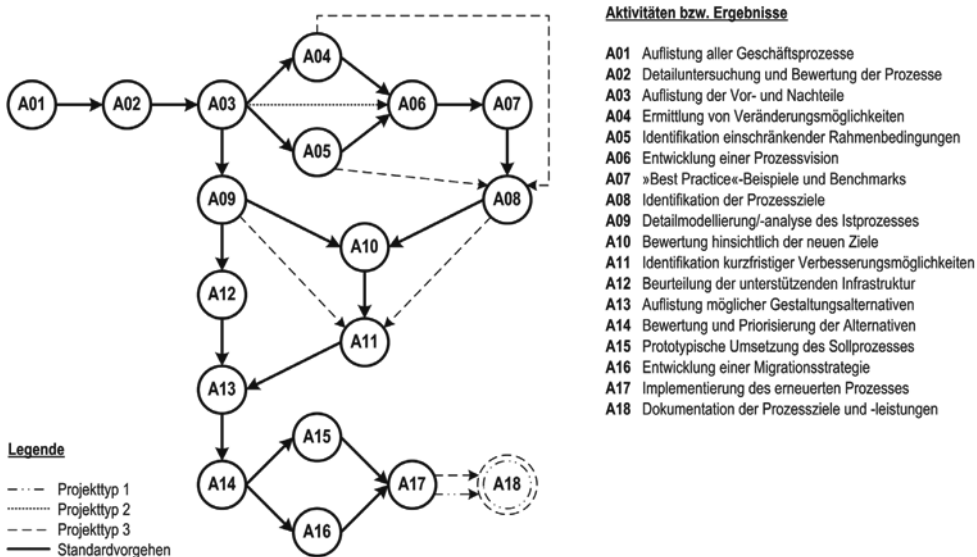


Abb. 6: Projekttypenspezifisches Vorgehen zur Prozesserneuerung [Bucher & Winter 2009]

dung dargestellt sind, findet sich bei [Bucher & Winter 2009].

4 Konsequenzen und weiterer Forschungsbedarf

Auf Grundlage von Befragungsergebnissen wurden vier BPM-Gestaltungsfaktoren, vier daraus ableitbare BPM-Ansätze und fünf sich aus beobachteten Planungen ergebende BPM-Projekttypen vorgestellt. An zwei einfachen Beispielen wurde illustriert, wie die Unterscheidung von BPM-Ansätzen für die situative Anpassung von Referenzmodellen und wie die Unterscheidung von BPM-Projekttypen für die situative Anpassung von Methoden im BPM-Umfeld genutzt werden kann.

Hieraus ergeben sich für Unternehmen verschiedene Handlungsfelder und Konsequenzen: Zunächst zeigt der Beitrag die Notwendigkeit auf, dass Unternehmen ihre eigene Situation in Bezug auf das Geschäftsprozessmanagement in die vorliegend abgeleitete BPM-Typologie

einordnen und somit vergleichbar machen. Grundvoraussetzung hierfür ist die Übernahme von bzw. zumindest die Positionierung gegenüber dem hier skizzierten Grundverständnis des Geschäftsprozessmanagements und der zugrunde liegenden Terminologie. Darüber hinaus besteht auch, insbesondere für die Einordnung in Bezug auf BPM-Entwicklungspfade, das Erfordernis, zwischen der Analyse des Istzustands und der Festlegung des angestrebten Sollzustands zu differenzieren. In diesem Zusammenhang sei noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Sollzustand nicht zwangsläufig und für jedes Unternehmen der (mutmaßlich favorisierten) Ausprägung der BPM-Individualisten entsprechen muss. So zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass für einige Unternehmen der Ansatz der BPM-Kollektivisten die bestgeeignete Realisierungsform ist und/oder (auch) in Zukunft die Realisierungsform der Wahl bleiben oder werden wird. Zuletzt weisen die empirischen Erkenntnisse auch darauf hin, dass Unternehmen »Mut« zur Kon-

zeption und Umsetzung abweichender Lösungen, d. h. nicht den Standardlösungen und vermeintlichen »Best Practices« entsprechender Ansätze, haben sollten, solange die jeweiligen Lösungen begründet und »ingenieurmäßig« konstruiert sind. Hierfür stellt der St. Galler Ansatz des Business Engineering einen bewährten und hilfreichen Rahmen bereit. Business Engineering beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung von Transformationsprozessen sowie mit deren zielgerichteter Unterstützung durch Modelle und Methoden [Österle & Winter 2003].

Ausgehend von diesem Beitrag lässt sich weiterer Forschungsbedarf in zweierlei Hinsicht aufzeigen: Zum einen bedürfen die Befragungsergebnisse sowie die darauf aufbauenden, verallgemeinerten Aussagen bezüglich der verschiedenen BPM-Ansätze und BPM-Entwicklungspfade selbstverständlich einer weiteren Validierung durch zusätzliche empirische Arbeiten – nicht nur in anderen Sprach- und Kulturkreisen, sondern auch vertiefend für bestimmte Branchen oder Projekttypen. Zum anderen wäre wünschenswert, dass die methodische Rekonstruktion des BPM als Grundlage für die Konsolidierung der nach wie vor sehr unterschiedlich fokussierten und ausgestalteten BPM-Konzeptionen genutzt würde. Da BPM mit knapp 15 Jahren eine relativ junge Subdisziplin ist, ist die für reife Engineering-Disziplinen charakteristische Vereinheitlichung von Konzepten – und in der Folge auch unterstützenden Methoden und Werkzeugen – noch nicht weit gediehen. Für »Prozess« klaffen z. B. die Verständnisse nicht nur aus Sicht der Informatik und der Fachseite, sondern auch die fachlichen Verständnisse je nach »Schule« weit auseinander – von einem reinen Fokus auf Ablauflogik bis hin zu einem reinen Fokus auf Leistungsqualität und betriebswirtschaftlicher Steuerbarkeit.

5 Literatur

- [Armistead et al. 1999] *Armistead, C.; Pritchard, J.-P.; Machin, S.*: Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness. In: Long Range Planning, 32. Jg., Nr. 1, 1999, S. 96-106.
- [Becker et al. 2004] *Becker, J.; Delfmann, P.; Knackstedt, R.*: Konstruktion von Referenzmodellierungssprachen – Ein Ordnungsrahmen zur Spezifikation von Adaptionsmechanismen für Informationsmodelle. In: Wirtschaftsinformatik, 46. Jg., Nr. 4, 2004, S. 251-264.
- [Bucher & Winter 2007] *Bucher, T.; Winter, R.*: Realisierungsformen des Geschäftsprozessmanagements – Eine explorative Klassifikationsanalyse. In: Oberweis, A.; Weinhardt, C.; Gimpel, H.; Koschmider, A.; Pankratius, V.; Schnitzler, B. (Hrsg.): eOrganisation: Service-, Prozess-, Market-Engineering – 8. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe, 2007, S. 695-712.
- [Bucher & Winter 2009a] *Bucher, T.; Winter, R.*: Project Types of Business Process Management – Towards a Scenario Structure to Enable Situational Method Engineering for Business Process Management. Erscheint 2009 in: Business Process Management Journal.
- [Bucher & Winter 2009b] *Bucher, T.; Winter, R.*: Taxonomy of Business Process Management Approaches – An Empirical Foundation for the Engineering of Situational Methods to Support BPM. Erscheint 2009 in: The International Handbook on Business Process Management.
- [Bucher et al. 2007] *Bucher, T.; Klesse, M.; Kurpjuweit, S.; Winter, R.*: Situational Method Engineering – On the Differentiation of »Context« and »Project Type«. In: Ralyté, J.; Brinkkemper, S.; Henderson-Sellers, B. (Hrsg.): Situational Method Engineering – Fundamentals and Experiences, Proceedings der IFIP WG8.1 Working Conference on Situational Method Engineering (ME07). Springer-Verlag, Boston, 2007, S. 33-48.
- [Davenport 1993] *Davenport, T. H.*: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology. Boston, 1993.
- [Gaitanides 2004] *Gaitanides, M.*: Prozessorganisation. In: Schreyögg, G.; von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2004, S. 1208-1218.

- [Hammer & Champy 1993] *Hammer, M.; Champy, J.*: Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution. New York, 1993.
- [Mengue 2008] *Mengue, C.*: Referenzmodell für das Relationship Banking. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 259, 2008, S. 42-52.
- [Österle 1995] *Österle, H.*: Business Engineering – Prozess- und Systementwicklung. Band 1: Entwurfstechniken. Berlin, 1995.
- [Österle & Winter 2003] *Österle, H.; Winter, R.*: Business Engineering. In: Österle, H.; Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Springer-Verlag, Berlin, 2003, S. 3-19.

Dipl.-Volksw. Tobias Bucher
Prof. Dr. Robert Winter
Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9000 St. Gallen
{tobias.bucher, robert.winter}@unisg.ch
www.iwi.unisg.ch