

Die Auseinandersetzung mit Business-Process-Management (BPM) in deutschen Unternehmen erfolgt sehr unterschiedlich. Hier eine Übersicht, welche Typen von BPM-Einführern es gibt und welche Erfolgschancen Unternehmen mit ihnen haben.

BPM-Kulturen

– zwischen Avantgarde und Technokraten

Von **Dirk Stähler***

Business-Process-Management hat sich in den letzten Jahren zu einem Thema mit vielen Facetten entwickelt. Je nachdem, wen man fragt, erhält man zu BPM sehr unterschiedliche Definitionen. Besonders deutlich wird das,

wenn man die angloamerikanische mit der europäischen Sicht auf BPM vergleicht. In den USA wird unter BPM im Wesentlichen die Automatisierung von Prozessen mit Hilfe der IT verstanden. Rein fachliche Betrachtungen ohne IT-Inhalte werden

nicht direkt dem BPM zugeordnet, sondern stärker im Bereich der Organisationsanalyse gesehen. Damit erhält BPM in den USA seine Bedeutung hauptsächlich durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen.

Anders als in dieser stark technischen Sichtweise wird BPM in Europa zunächst mit der fachlichen, betriebswirtschaftlichen Gestaltung von Geschäftsprozessen in Verbindung gebracht. Dabei handelt es sich um eine neutrale, von technischen Inhalten weitgehend befreite Sicht. Sie umfasst neben der Analyse von Geschäftsprozessen auch deren fachliche Optimierung, Dokumentation und Kommunikation. Erst in nachfolgenden Schritten berücksichtigt man auch in Europa die Automatisierung mit Hilfe der IT. Eine derartige Definition vergrößert den inhaltlichen Umfang von BPM beträchtlich. In der europäischen Sicht auf BPM werden fachliche und technische Inhalte gleich gewichtet.

Was BPM ausmacht

Zur Orientierung soll diesem Artikel folgende BPM-Definition zugrunde liegen: Business-Process-Management umfasst alle Aktivitäten zur effektiven Organisationsgestaltung, zur Organisationsweiterentwicklung und zur Bearbeitung und Messung fachlicher Prozesse sowie die dazu eingesetzte IT-Unterstützung und Automatisierung. Bei der Auswahl eines individuellen BPM-Ansatzes für ein Unternehmen ist es

Analysieren Sie Ihr Unternehmen auf vorhandene BPM-Kulturen.

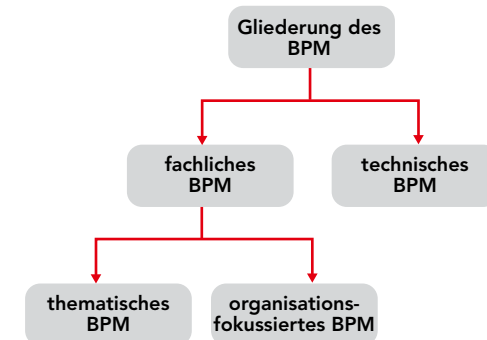
wichtig, zwischen einem fachlichen und einem technischen BPM als primäres Gliederungskriterium zu unterscheiden. Fachliches BPM befasst sich mit der betriebswirtschaftlichen Gestaltung von Geschäftsprozessen. Dagegen betrachtet das technische BPM verschiedene Formen der IT-Unterstützung für fachliche Prozesse.

Vorsicht Analysten

Sucht man bei einschlägigen Analysten wie Gartner und Forrester nach dem Begriff BPM, fördert dies diverse Studien und regelmäßige Veranstaltungen zutage. Ein zentrales Event darunter ist der Gartner Business Process Management Summit, der in diesem Jahr im März in London und Las Vegas stattfand. Ein Blick auf die Zusammenfassung der Konferenz lässt den Betrachter allerdings etwas verwirrt zurück. Darin heißt es unter anderem, dass 20 Pro-

Gliederung von BPM

Im Gegensatz zu den USA, wo BPM überwiegend technisch angegangen wird, spielt in Europa die fachliche Seite eine mindestens ebenso große Rolle.



Quelle: Stähler/Opitz

zent der direkten Kundenprozesse im Jahr 2012 automatisiert sein werden. Das klingt zwar zunächst wenig spektakulär, auch wenn natürlich sofort die Frage aufkommt, warum die restlichen 80 Prozent nicht automatisiert sind. Nachdenklich stimmt jedoch ein Zusatz in der Aussage: „selfadjust based“, also „selbstjustierende Prozesse“. Wie aber sollen sich Automaten entsprechend den Kundenwünschen an individuellen, bisher nicht bekannten Bedürfnissen ausrichten und flexibel reagieren können? Wie realitätsnah solche Prognosen sind, mag sich also jeder selbst beantworten. Weitere interessante Einschätzungen von der erwähnten Konferenz finden Sie auch im **COMPUTERWOCHE-Blog** zu „SOA, BPM und Enterprise Architecture“ (<http://www.computerwoche.de/soa-expertenrat>).

Praxistauglicher Einstieg

Grundsätzlich sollte man die Meinungen der Analysten kritisch betrachten, da sie leider bestimmte Themen überhöhen und spektakulär aufbereiten. Häufig kommen von diesen Organisationen eher langfristige Visionen, die mit der Realität nicht viel gemein haben. Wenn man sich jedoch an dieser Stelle auf die Analysten nicht verlassen kann, welche Alternativen bleiben den Unternehmen, um sich dem Thema BPM zu nähern? Ein geeigneter Weg ist, wenn Unternehmen zunächst einmal feststellen, welche BPM-Kulturen es schon gibt, diese im Einzelnen betrachten und bewerten, um im nächsten Schritt zu entscheiden, welche davon in das Unternehmen passen könnte. Zur Identifizierung der verschiedenen BPM-Kulturen in deutschen Unternehmen unter-

scheiden wir zwischen fachlichem und informationstechnischem BPM. Auf diese Weise berücksichtigen wir sowohl die fachliche Breite als auch die IT-seitige. Beide Aspekte sind entscheidend, wenn man die BPM-Verankerung in den Unternehmen bestimmen möchte.

Typische BPM-Treiber

Zur Bewertung der fachlichen Breite von BPM in einem Unternehmen differenzieren wir zwischen den thematischen Fragen sowie den betroffenen Unternehmensbereichen und -prozessen. Mit Hilfe der thematischen Unterteilung lässt sich das fachliche Motiv ermitteln, also aus welchen Gründen BPM in einem Unternehmen genutzt wird. Als häufige Gründe gelten die fachliche Nutzung von BPM zum Beispiel durch das Qualitäts-Management oder durch Business-Process-Re-Engineering-Projekte. Treiber sind auch Unternehmenszukäufe, die Kommunikation von Prozessen oder Compliance- und Governance-Gesichtspunkte. Demgegenüber legt die Unterteilung nach den betroffenen Unternehmensbereichen und -prozessen den Fokus darauf, in welchem Umfang die primären und sekundären Wertschöpfungsprozesse, zum Beispiel Auftragsabwicklung, Marketing und Finanzbuchhaltung, einzeln oder in Kombination berücksichtigt werden.

Zur Bewertung der informationstechnischen Tiefe schauen wir uns den Umfang der abgebildeten IT-Inhalte genauer an. ▶

BPM-Typen und die Folgen

- **BPM-Avantgarde:** Anzustreben, aber in vielen Unternehmen derzeit leider nicht umsetzbar.
- **BPM-Experimentalisten:** Guter Einstieg, wenn die Chance besteht, irgendwann einmal Avantgarde zu werden.
- **BPM-Pragmatiker:** Besser als nichts, für die meisten Unternehmen realisierbar, bringen leider aber nur überschaubaren Nutzen.
- **BPM-Trendsetter:** Wenn sie konsequent vorgehen, gelingt ihnen ein guter Anfang, aber mit hohem Frustrationspotenzial.
- **BPM-Technokraten:** Selbst im speziellen Einzelfall eigentlich nicht sinnvoll; deutlich zu kurz in der Reichweite; der Ansatz scheitert auf jeden Fall, wenn man ganzheitliches BPM als Ziel hat.
- **BPM-Hedonisten:** Ein untauglicher Versuch.

zess verarbeitet). Ergänzend kommt noch die Dokumentation implementierter, automatisierter Prozesse hinzu.

Je nach fachlicher Breite und informationstechnischer Tiefe des Geschäftsprozess-Managements finden sich in deutschen Unternehmen die folgenden BPM-Kulturtypen:

- BPM-Hedonisten,
- BPM-Avantgarde,
- BPM-Trendsetter,
- BPM-Pragmatiker,
- BPM-Technokraten und
- BPM-Experimentalisten.

Knapp ein Drittel der BPM-Spezialisten in Deutschland zählen zur Gruppe der Trendsetter. Dieser Ansatz wird stark getrieben durch den Anspruch, die fachlichen Abläufe in Unternehmen zu verbessern und zu verwalten. Seine Anhänger

konzentrieren sich auf die Beschreibung der Kernprozesse und deren Zusammenhang im Unternehmen. Durch die Beschränkung auf die rein fachliche Modellierung ohne weitergehenden informationstechnischen Anteil ist der Nutzen jedoch begrenzt. Wenn nicht besondere prozessgetriebene Anforderungen zur Dokumentation vorliegen, verliert dieser Ansatz im Verlauf der Zeit seine Attraktivität und degeneriert.

Vielversprechender Ansatz

Demgegenüber gehen BPM-Experimentalisten sehr gezielt vor. Sie beschränken ihre Arbeit auf einen einzelnen fachlichen Bereich, betrachten dort aber das gesamte Spektrum von der fachlichen Beschreibung bis zur informationstechnischen Implementierung. Dieser Ansatz ist sehr vielverspre-

► Die Vertiefung der informationstechnischen Modellierung geht von der groben Dokumentation der Kernprozesse aus. Es folgen die fachliche Detaillierung einzelner Prozesse, deren Ergänzung um fachliche IT-Prozessbeschreibungen (zum Beispiel, wie ein Mitarbeiter ein IT-System bedient) und die technische IT-Beschreibung (zum Beispiel, wie ein IT-System intern einen Pro-

Beschreibung und Verteilung der BPM-Kulturtypen

● BPM-Avantgarde

Die BPM-Avantgarde (*rund fünf Prozent**) sieht sich als Vorreiter einer ganzheitlichen Herangehensweise. BPM wird ausgiebig sowohl in der fachlichen Breite als auch in der informationstechnischen Tiefe umgesetzt. Das führt dazu, dass im Unternehmen ausgetretene Pfade verlassen und neue innovative Wege beschritten werden. Die BPM-Avantgarde wird allerdings oft im eigenen Unternehmen nicht verstanden. Zur Realisierung werden verschiedene Spezialisten und ausgiebige BPM-Kenntnisse benötigt. Der Nutzen, den Unternehmen durch diesen Ansatz erzielen können, ist sehr hoch. Das Risiko des Scheiterns aber leider ebenfalls.

● BPM-Trendsetter

BPM-Trendsetter (*rund 30 Prozent**) stoßen fachlich orientierte BPM-Aktivitäten in umfassender Breite an. Eine nachhaltige fachliche und informationstechnische Vertiefung erfolgt selten. Der Nutzen liegt in einem besseren Verständnis der übergreifenden fachlichen Zusammenhänge im Unternehmen. Spezialisten zur Umsetzung werden nur eingeschränkt benötigt. BPM-Trendsetter sind im gesamten Unternehmen sichtbar und haben zu Beginn der Projekte einen hohen Anspruch an die Ergebnisse. Sie geraten durch ihre starke Sichtbarkeit jedoch schnell unter Druck, wenn die erreichte Transparenz nicht als gewinnbringend erkannt oder sogar abgelehnt wird. Dann werden sie isoliert und enden in einem „Modellierungs-Elfenbeinturm“.

● BPM-Technokraten

BPM-Technokraten (*rund 30 Prozent**) orientieren sich ausschließlich an der IT-basierenden Prozessautomatisierung. Im Vordergrund stehen wechselnde informationstechnische Herausforderungen und deren Lösung. Die Umsetzung erfolgt häufig in Eigenregie durch die IT-Abteilung. Der Nutzen liegt in einer flexiblen punktuellen Adressierung eines IT-Problems. Eine ganzheitliche Betrachtung ist aufgrund des fehlenden fachlichen Überbaus nicht möglich. Im besten Fall werden vergleichbare IT-Fragen in angrenzenden Bereichen gelöst. BPM-Technokraten erkennt man daran, dass sie jede zweite Woche ein neues Framework ausprobieren.

● BPM-Pragmatiker

BPM-Pragmatiker (*rund 20 Prozent**) orientieren sich an bekannten Problemen im Unternehmen, die mit BPM gelöst werden können. Sie verzichten sowohl auf einen zu technischen Ansatz wie auch auf den Anspruch, die gesamte fachliche Breite einzubeziehen. Ihr Handeln ist flexibel und nicht an unveränderlichen Prinzipien orientiert. Sie streben eine Balance zwischen fachlicher Breite und informationstechnischer Tiefe an. Der Nutzen liegt in der „geräuschlosen“ pragmatischen Einführung von BPM. Durchschlagende Verbesserungen gibt es mit diesem Ansatz nicht, weil zu viele interne und externe Personen eingebunden und Kompromisse eingegangen werden müssen. Das BPM-Ergebnis ist in der Regel der kleinste gemeinsame Nenner.

● BPM-Experimentalisten

BPM-Experimentalisten (*rund zehn Prozent**) haben Spaß am Entdecken und Ausprobieren. Sie sind offen für informationstechnische Neuerungen, verschließen sich aber auch nicht den zugehörigen fachlichen Themen. Weniger wichtig ist ihnen die breite Anwendung und Etablierung von BPM im Unternehmen. Zur Umsetzung genügt ein kleines Team von Fach- und IT-Spezialisten. Der Nutzen liegt in der gemeinsamen fachlichen und informationstechnischen Betrachtung eines kleinen Ausschnitts im Unternehmen und den daraus erzielten (Lern-)Effekten. Der Ansatz eignet sich zum „Ausprobieren“ von BPM, führt aber zu keinem breiten Erfolg im Unternehmen.

● BPM-Hedonisten

BPM-Hedonisten (*rund fünf Prozent**) streben nach einem einfachen und überschaubaren Business-Process-Management ohne „Schmerzen“. Der Spaß und die Lust am BPM müssen überwiegen. Deshalb konzentrieren sich Hedonisten in der Regel auf eine überblicksartige Beschreibung eines abgegrenzten Bereichs mit geringer fachlicher Breite und informationstechnischer Tiefe. Umfassende BPM-Kenntnisse sind nicht erforderlich. Eine breite Einführung im Unternehmen erfolgt nicht. Spezialisten werden als Berater für die Umsetzung selten benötigt. BPM-Hedonisten können zwar schnell Ergebnisse vorweisen, aber dafür meistens keinen Nutzen für das Unternehmen.

*Prozente geben den jeweiligen Anteil eines Typs an den Unternehmen in Deutschland an, die sich mit BPM befassen.

chend für ein erstes Kennenlernen von BPM.

Die BPM-Avantgarde versteht sich als Vertreter eines ganzheitlichen Vorgehens. Meine Erfahrung aus zahlreichen BPM-Projekten in Deutschland ist jedoch, dass es bisher nur in sehr geringem Umfang gelingt, ein ganzheitliches BPM in diesem Sinn zu etablieren. Unternehmen, die einen solchen Schritt voreilig und schlecht geplant gehen, erkennen meistens schnell, dass mit dem avantgardistischen Ansatz viele Risiken verbunden sind. Häufig scheitern diese Konzepte an ihrer Komplexität und der mangelnden Ausdauer der Beteiligten.

Wenn man den von Herstellern und Beratern versprochenen Nutzen erzielen will, kommt man allerdings um den Ansatz der BPM-Avantgarde nicht herum. Das gelingt aber nur, wenn die Avantgardisten im gesamten Unternehmen die erforderliche Durchsetzungskraft besitzen beziehungsweise erreichen können. Sonst wird der Nutzen, den die Hersteller versprechen, unerreichbar bleiben.

Beschränkte Perspektive

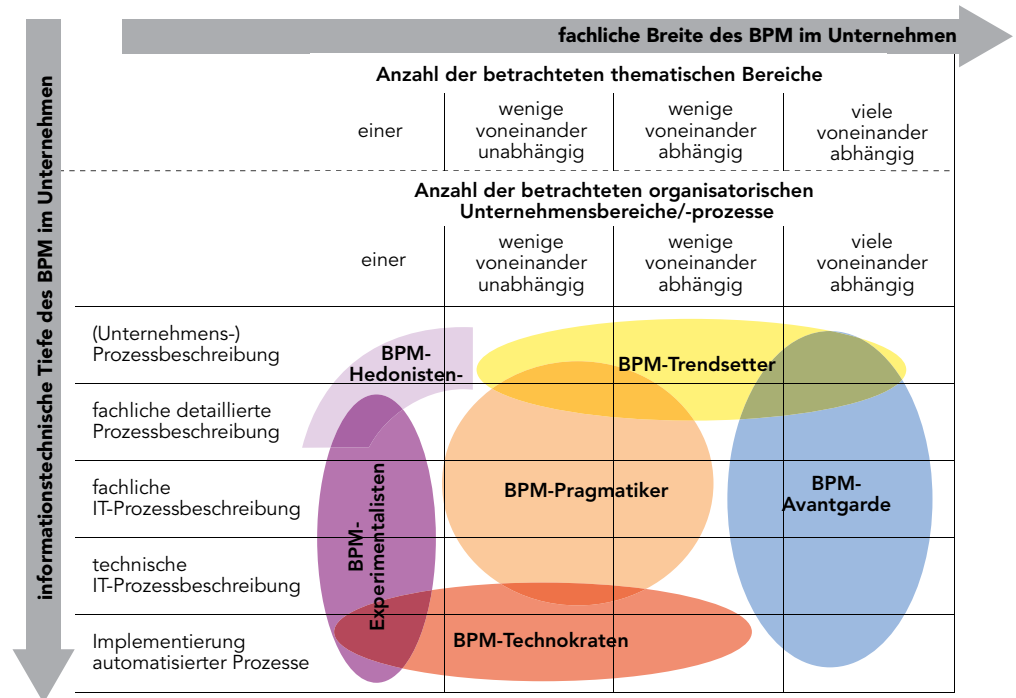
Viele Unternehmen ziehen sich auf die technokratische Herangehensweise zurück und stolpern damit von einem Fehler zum nächsten. Erscheint es auf den ersten Blick noch sinnvoll, sich zunächst ganz auf die Informationstechnik zu konzentrieren, so erfahren diese Unternehmen doch schnell die Grenzen des Ansatzes. Lassen sich einzelne informationstechnische Fragen im BPM-Umfeld noch lösen (zum Beispiel die Umsetzung eines kleinen, klar abgegrenzten, zu automatisierenden Prozesses), so ist die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens aus dieser beschränkten Perspektive nicht möglich.

Fehlen der fachliche Zusammenhang und die Übersicht, so werden die technizentrisch implementierten Lösungen später niemals zusammenpassen. Ohne vorhergehende Abstimmung und Synchronisation der Fachlichkeit kann ein unternehmensübergreifendes Konzept für das Geschäftsprozess-Management nicht eingeführt werden.

Lösungen, die von BPM-Technokraten gebaut werden, gehen immer nur singuläre Probleme an. Da helfen auch alle Beteuerung und Begriffe wie „Guerilla-SOA“ und

Was die einzelnen BPM-Typen leisten müssen

Wer die Ziele der BPM-Avantgarde erreicht, darf sich als nahezu perfekt bezeichnen. Doch die meisten dieser Projekte scheitern an der hohen Komplexität und der mangelnden Ausdauer.



Quelle: Stähler/Opitz

„pragmatische Implementierung“ nichts. Wenn Sie allerdings Ihre BPM-Anwendung im Unternehmen entsprechend reduzieren, ist der Ansatz durchaus vertretbar. Nur den von Herstellern und Beratern versprochenen BPM-Nutzen erzielen Sie damit leider nicht.

Den Königsweg gibt es nicht – bleiben Sie realistisch!

Weit verbreitet sind auch die BPM-Pragmatiker. Sie versuchen, die Balance zwischen fachlichem und informationstechnischem BPM zu finden. Dabei geht man hier aber nie so weit wie die BPM-Avantgarde, sondern behält immer den Status des „Sowohl-als-auch“. Da das Bestreben, BPM in aller Breite zu etablieren, durch den kontinuierlichen Ausgleich zwischen allen beteiligten Parteien im Unternehmen gebremst wird, bleibt die Umsetzung zwangsläufig an der Oberfläche. Die erzielten Ergebnisse können deshalb auch nur mittelmäßig ausfallen.

Kaum einer Erwähnung wert, weil ihr Anteil so gering ist, sind die BPM-Hedonisten. Sie bauen einzelne Potemkinsche Dörfer auf mit dem Ziel, BPM im Sinne einer Mode zu präsentieren. Ergebnisse oder Nutzen stellen sich dabei nie ein. Es handelt sich lediglich um eine „BPM-Show“ ohne praktische Relevanz.

Fazit

Welche BPM-Vorgehensweise für Ihr Unternehmen am sinnvollsten ist, hängt immer vom individuellen Anwendungsszenario ab. Den Königsweg gibt es nicht. Bleiben Sie deshalb lieber realistisch! Wenn Sie nicht zur BPM-Avantgarde gehören können oder wollen, dann sollten Sie sich von dem Anspruch verabschieden, mit BPM organisatorische und informationstechnische Probleme gleichzeitig zu lösen. Sie werden in der Praxis nur auf einzelne Fragen gezielt reagieren können. Dabei sollten Sie versuchen, in Ihrem speziellen Anwendungsfall die fachliche und die informationstechnische Seite so weit wie möglich zu verbinden. (ue)

*Dirk Stähler ist Direktor Strategie und Innovation bei der Opitz Consulting GmbH in Gummersbach.