

— **Geschäftsprozessmanagement
mit SAPERION Workflow**

i Lesen Sie in diesem White Paper, wie Unternehmen mit Business Process Management ihre Prozesse beschleunigen und mit der dadurch erhöhten Effizienz und Effektivität ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können.

Ein softwaregestütztes Geschäftsprozessmanagement automatisiert Routinearbeiten und gibt Mitarbeitern jederzeit die Möglichkeit, Geschäftsfälle in ihrem gesamten Kontext zu betrachten. Motivierte Mitarbeiter, die mehr Zeit für wert schöpfende Tätigkeiten haben, können selbstständig mehr Verantwortung übernehmen, einzelne Teams und ganze Abteilungen können die Verbesserung der Qualität der Geschäftsprozesse durch das aus Prozessauswertungen generierte Wissen weiter vorantreiben.

Der SAPERION Workflow ist eine leistungsfähige Anwendung für ein Business Process Management mit integriertem Dokumenten-Management, das Unternehmen bei der Optimierung ihrer Prozesse unterstützt und ihnen dadurch die Möglichkeit gibt, das eigene Unternehmen nachhaltig auf Erfolgskurs zu bringen und sich durch verbesserte Service-Qualität und kurze Reaktionszeit selbst bei ständig wechselnden Anforderungen die Gunst der Kundschaft dauerhaft und zuverlässig zu sichern.

Der Autor Dr. Martin Bartonitz befasst sich seit 1992 mit der Thematik Geschäftsprozessmanagement. Seit 2004 ist er verantwortlicher Product Manager Workflow bei der SAPERION AG.

Inhalt

Geschäftsprozessmanagement mit SAPERION Workflow.....	4
Die Geschichte: Rationalisierung als Sackgasse auf dem Weg zur Produktivitätssteigerung.....	4
Die Gegenwart und Zukunft: Produktivitätssteigerung durch Management von Prozessen.....	5
Was ist Business Process Management?.....	5
Die Bedeutung von Business Process Management für den Erfolg von Unternehmen.....	6
Neue Trends zum Thema Business Process Management in Unternehmen.....	7
Ein Überblick: Der Nutzen von Business Process Management.....	9
Erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement wird technologisch unterstützt	9
Die Phasen von Business Process Management.....	11
Ein wichtiger „Nebeneffekt“: Mit BPM zu Rechtssicherheit und Compliance	12
Geschäftsprozessoptimierung mit dem SAPERION Workflow.....	13
Fazit.....	17
Disclaimer.....	19

– Geschäftsprozessmanagement mit SAPERION Workflow

Die Geschichte: Rationalisierung als Sackgasse auf dem Weg zur Produktivitätssteigerung

Die Erhöhung von Produktivität und Effizienz war schon Anfang des letzten Jahrhunderts ein großes Thema in der wachsenden Unternehmenslandschaft der Welt. Damals wollte man dies in erster Linie durch Rationalisierungsmaßnahmen nach den Ideen des US-amerikanischen Ingenieurs und Arbeitswissenschaftlers Frederick Winslow Taylor wie der Zerlegung von Produktionsprozessen in kleinste sinnvolle Aufgaben erreichen. Es war die Geburtsstunde der Fließbandarbeit. Die anfänglich großen Erfolge in der ersten Hälfte des Jahrhunderts – so erreichte zum Beispiel Ford zeitweise einen über 50%igen Marktanteil mit seinem Modell „Ford T“ – führten dazu, dass sich Unternehmen lange Zeit ausschließlich mit sich selbst und der Gestaltung ihrer Aufbauorganisation beschäftigte.

Abbildung: Charlie Chaplin in „Modern Times“; ein Film von 1936 zum Thema Taylorismus



Dies führte letztendlich zu einer **Entfremdung von den Bedürfnissen des Kunden** sowie zu **Wettbewerbsnachteilen durch mangelnde Flexibilität und Schlagkraft am Markt**.

Auch die innere Unternehmensstruktur wurde durch kurzsichtige Rationalisierungsbestrebungen geschwächt. Unter den Arbeitern herrschte vor allem aufgrund der monotonen Fließbandtätigkeit eine tiefe Unzufriedenheit. Ihnen wurde kein eigenständiges Denken mehr abverlangt und jeder einzelne war nichts mehr als ein winziges Zahnrad im riesigen Mechanismus. Charlie Chaplin bringt die Entfremdung des Arbeiters von der eigenen Arbeit in seinem Film „Moderne Zeiten“ auf ironische Weise auf den Punkt. Die negativen Folgen dieser hohen, monotonen Arbeitsintensität sind vielfältig: Fehlzeiten durch gesundheitliche Probleme, sinkende Identifikation mit dem Unternehmen und Produkt, die zu mangelnder Beteiligung und Qualitätsverlusten führte, Konflikten zwischen Unternehmensführung und Arbeitern und überdurchschnittlich hohe Mitarbeiterfluktuation. Eins ist allen Folgen gemein: Sie schwächen die Erfolgskraft des Unternehmens.

Die Gegenwart und Zukunft: Produktivitätssteigerung durch Management von Prozessen

Bereits in den 1930er Jahren gab es neue Erkenntnisse und Theorien, dass eine **Produktivitätssteigerung durch das Management von Prozessen** sehr viel nachhaltiger ist als dies die Produktivitätssteigerung durch Rationalisierung je sein kann.

Zuerst Ablauforganisation dann Aufbauorganisation

In einer Trendwende kam es in den 1980ern erstmalig zu einer **Fokussierung auf die Qualität im Unternehmen** und seitdem ist das Thema Prozessoptimierung ins Rampenlicht gerückt. Denn in Sachen Qualitätssteigerung ist die Betrachtung der Abläufe einzelner Prozesse viel wichtiger als die Betrachtung der Aufbauorganisation.

Es wurde erkannt, dass ein Unternehmen nur dann auf dem Markt erfolgreich sein kann, wenn die Kompetenzen und Aufgaben aller Abteilungen so aufeinander abgestimmt sind, dass es dem Kunden nutzt. Die Betrachtung eines Unternehmens als Ansammlung von einzelkämpferischen Abteilungen wurde von der neuen Sichtweise komplett abgelöst. (Erste fundierte Arbeiten zum Thema gibt es von Michael Gaitanides und Wilhelm August-Scheer)

Ein Unternehmen, das die Vorteile des Prozessmanagements für den eigenen Erfolg nutzt, kann man sich wie ein System aus gut eingespielten Staffelläufern vorstellen: Jeder Mitarbeiter ist wie beim Staffellauf sowohl darauf bedacht, den Stab (der in diesem Fall ein Projekt ist) dem nächsten Kollegen optimal in die Hand zu übergeben als auch darauf, sich optimal auf das Tempo des Vorläufers einzustellen und den Stab möglichst schnell zu übernehmen.

Was ist Business Process Management?

Aus der neu erworbenen Erkenntnis, dass Organisationen sich an den Geschäftsprozessen ausrichten müssen, entwickelte sich Ende des 20. Jahrhunderts eine Reihe von neuen Organisationsmethoden. Unter anderem zu nennen sind hierbei Total Quality Management (TQM, siehe DIN EN ISO 8402, und auch ISO 9001:2000), Business Excellence, Business Process Re-Engineering, Lean Management, Change Management und Six Sigma. Allen gemein ist die Konzentrierung auf den Nutzen für den Kunden. Wichtigster Fokus ist deswegen eine gleich bleibend hohe Qualität.

Folgende Aussagen können unter dem Thema TQM im Online-Lexikon Wikipedia (de.wikipedia.org) nachgelesen werden:

- + Qualität orientiert sich am Kunden
- + Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereichen und Ebenen erzielt
- + Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen
- + Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende ist
- + Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen (Non-Profit-Organisationen)
- + Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden

Der Begriff **Geschäftsprozessmanagement** hat sich in den letzten Jahren als gesetzter Begriff für die Nutzung dieser Methoden zum Zwecke der Verbesserung von Prozessen durchgesetzt. Im englischsprachigen Raum wird synonym der Begriff **Business Process Management** verwendet. Da sich gleich eine ganze Reihe von Organisationen um eine Definition bemühen, gibt es bis heute keine einheitlich anerkannte Definition der zu verwendenden Methoden.

Dass man sich im Kern einig ist, zeigt sich in den ähnlichen Zusammenfassungen der Definitionsansätze. Der folgende Satz bringt das Thema auf den Punkt:

Business Process Management ist die Praktik, eine Organisation in Bezug auf Effizienz und Effektivität kontinuierlich zu verbessern, unterstützt durch die Automatisierung der Geschäftsprozesse.

Originaltext: "Business Process Management is the practice of (continually) improving the efficiency and effectiveness of any organization by automating the organization's business processes."

Quelle: www.bpmtutorial.com

Wer Business Process Management sagt, meint die Nutzung von geeigneten Methoden zur Geschäftsprozessverbesserung. Die zur Verbesserung notwendigen Analysen sowie das Erreichen und Beibehalten von hoher Effizienz und Effektivität in der Abwicklung der Prozesse wird dabei durch geeignete Technologien unterstützt werden. Die fruchtbare Kombination der Faktoren führt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Geschäftsprozesse.

Die Bedeutung von Business Process Management für den Erfolg von Unternehmen

Kann es sich ein Unternehmen in einer von rasant ändernden Markt- und Wettbewerbssituationen geprägten Zeit noch leisten, ohne die Anwendung von Methoden des Geschäftsprozessmanagements und ohne technologische Unterstützung auszukommen?

Die Antwort kann nur „Nein“ lauten. Im Zeitalter der Globalisierung finden sich die Unternehmen mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, denen auf traditionelle Weise einfach nicht mehr begegnet werden kann:

- + Globalisierung und Internationalisierung der Märkte
- + Neue rechtliche Regulierungen: Compliance und Co.
- + Deregulierung des Wettbewerbs
- + Schnellere technologische Entwicklungen
- + Kürzere Produktlebenszyklen
- + Homogenisierung der Produkte
- + Preisverfall und Kostendruck
- + Wertewandel
- + Steigende Ansprüche der Kunden
- + Gesättigte Käufermärkte

Um sich in diesem Verdrängungsmarkt weiterhin erfolgreich zu behaupten, müssen Unternehmen flexibler, effizienter und kundennäher agieren. Was gestern noch half, um sich die notwendigen Wettbewerbsvorteile zu sichern, wird heute und morgen nicht mehr dafür ausreichen. Geschäftsprozessmanagement ist die passende Antwort um Defizite zu beseitigen und den neuen Herausforderungen erfolgreich und aktiv zu begegnen. Der umfassende und strategisch motivierte Blick auf das Unternehmen erlaubt es Unternehmen, erfolgsrelevante Grundlagen für eine starke Unternehmensvision zu schaffen:

- + Erarbeiten einer überzeugenden Unternehmensvision
- + Formulieren von strategischen Zielen
- + Überblick über konkrete Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale
- + Formulieren von klaren Marktzielen
- + Fundierte Kenntnis der Kundenprobleme, -bedürfnisse, -anforderungen und -erwartungen
- + Eindeutige Prozess- und Produktziele

Hat das Unternehmen eine klare Unternehmensvision und klare Ziele erarbeitet, werden die dazu passenden Methoden des Geschäftsprozessmanagements genutzt, um die notwendigen Schritte mit größtmöglicher Effizienz einzuleiten. Ziel ist es, Produkte mit hoher Qualität, in kurzer Zeit und mit einem geringen Kostenaufwand herzustellen.

In Ihrem Buch „Geschäftsprozessmanagement in der Praxis“ zeigen die Autoren Hermann J. Schmelzer und Wolfgang Sesselmann die Bedeutung und das Potenzial von angewandtem Business Process Management mithilfe von eindrucksvollen Darstellungen von Best Practices.

Es ist eine unternehmerische Kunst, die oben erwähnten, voneinander abhängigen Parameter Zeit, Qualität und Kosten optimal auszubalancieren.

Schmelzer und Sesselmann führen diesbezüglich aus, dass in Deutschland der Schwerpunkt traditionell auf das Kostenmanagement gesetzt wird. Maßnahmen wie Personalabbau, Outsourcing, Bestandsabsenkung, Einkaufsoffensiven, Investitionskürzungen bzw. –streckungen, Bereinigung des Produktprogramms und Abbau sozialer Leistungen stehen oft als Erstes auf der Tagesordnung. Die Erfahrung zeigt jedoch: Diese Kostensenkungsprogramme führen zwar kurzfristig zu einer Entlastung, lösen die eigentlichen Probleme nicht in ihrem Kern und deswegen nicht langfristig.

„Jedes noch so klug geplante Kostensenkungsvorhaben ist spätestens dann beendet, wenn die Belegschaft wieder zum business as usual übergeht.“ (Katz 2000)

Die häufigsten Probleme sind Schwächen der Effektivität, der Qualität und der Geschwindigkeit – die Kosten sind dem nachgeordnet. Die meisten Kostensenkungsprogramme setzen deswegen am falschen Hebel an und können die vorhandenen Probleme nicht lösen.

Die Methoden des Geschäftsprozessmanagements gehen den strukturellen Problemen auf den Grund und sorgen dafür, dass Effektivität und Effizienz ausgewogen sind. Da durch diesen systematischen Ansatz nicht nur Symptome sondern Ursachen behandelt werden, ist dies der Erfolg versprechende Weg.

Neue Trends zum Thema Business Process Management in Unternehmen

Das im Bereich Technologie führende Marktforschungsunternehmen Gartner, hat in seinem Business Process Management Summit im Frühling 2007 unter anderem folgende Kernthemen identifiziert:

- + Die Hauptgründe für den Einsatz von BPM: Unternehmensagilität, Innovation, Prozessqualität, Produktivität, Compliance
- + Die wichtigsten Technologien zum Erreichen dieser Ziele: Process Monitoring, Geschäftsprozessmodellierung, Geschäftsregeln, Prozessablauf, Geschäftsprozess-Plattformen
- + Geschäftsprozesse und Informationsarchitektur als kraftvolle Einheit
- + Änderungsmanagement: Der versteckte Nutzen von BPM

Quelle: übersetzt von www.gartner.com

Heute gibt es keinen Zweifel mehr, dass technologiegestütztes Business Process Management das einzig wirkungsvolle Mittel ist, um den aktuellen Herausforderungen zukunftsgerichteter Unternehmen erfolgreich zu begegnen. Dabei begann die Entwicklung und der folgende Erfolgskurs des Geschäftsprozessmanagements erst vor ein paar Jahren:

Anfang 2005 hat die BPMG (www.bmpg.org) eine Umfrage zum Status des Business Process Management in Ihren Unternehmen an ihre weltweit über 11.000 Mitglieder gerichtet. Die Auswertung der Aussagen von über 700 Unternehmen zeigt, dass sich von den führenden Unternehmen mehr als 80% aktuell mit BPM-Programmen beschäftigt haben. Viele Firmen schauten sich jedoch eher nach Maßnahmen um, die einen schnellen Erfolg bringen (siehe oben: Kostensenkungsprogramme). Da die Einrichtung eines effektiven Prozessmanagements ein Prozess ist, der auf mittel- und langfristig sichere und nachhaltige Erfolge abzielt, gab es teilweise große Zurückhaltung.

Ende 2004 wurde eine Studie zum Thema vom Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement in Zusammenarbeit mit „Der Zukunftsweg“, der FH Bonn Rhein-Sieg der TU Wien und der HTW Chur in den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz durchgeführt. 191 Firmen nahmen teil, die Ergebnisse können aufgrund der statistischen Zuordnungen als repräsentativ eingeordnet werden. Der folgende Abschnitt ist der Studie, die auf der Webseite der BPM Expo (www.bpm-expo.com) veröffentlicht ist, direkt entnommen werden.

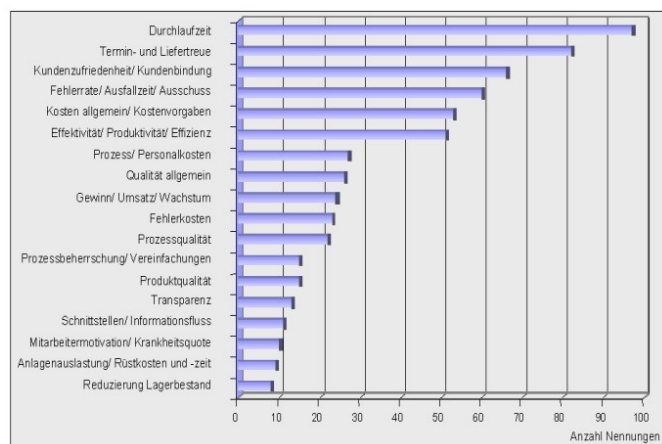
„Fast die Hälfte der Firmen planen im Jahr 2005 umfangreiche Projekte sowie insgesamt 70% generelle Aktivitäten zur Verbesserung des Geschäftsprozessmanagements (GPM). Schwerpunkte liegen dabei eindeutig in den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement, in der Optimierung der Ressourcen-/Kapazitätssteuerung und dem Qualitätsmanagement. Mehrheitlich sind die Unternehmen davon überzeugt, dass die Bedeutung von GPM zukünftig weiter zunehmen wird.“

Die Studie wurde Ende 2005 wiederholt. Weiterhin bekundeten über 70% der Firmen, sich in Planungen für BPM-Projekte im Folgejahr 2006 zu befinden. Als Schwerpunkte für diese Projekte wurde folgendes genannt: 1.) eine aktivere Kapazitäts- und Ressourcensteuerung, 2.) die Verbesserung der Kundenorientierung und des Kundenbeziehungsmanagements sowie 3.) die Standardisierung von Abläufen.

Insgesamt war ein deutlicher Trend zur Konsolidierung der Prozesssteuerung auszumachen. Themen wie Qualitätsmanagement und auch Sourcing-Entscheidungen wurden zunehmend als Teilthemen des Geschäftsprozessmanagements aufgefasst und im Rahmen eines integrativen Ansatzes gesehen.

In dem ECIN-Newsletter (www.ecin.de) vom 09.06.2005 kann nachgelesen werden, dass bei „knapp 90 Prozent der befragten deutschen Topmanagern die Automatisierung von Workflow-Anwendungen als weiteres vorherrschendes Thema für 2005 an(steht).“ Weiterhin steht dort: „Über 60 Prozent der Befragten sehen IT-gestützte Geschäftsprozesse als sehr wichtig an, immerhin fast 32 Prozent stufen diese noch als wichtig ein.“

In einer weiteren Studie beleuchtete „Geschäftsprozessmanagement Inside“ Ende 2004 das Thema Geschäftsprozessmanagement. Der Auswertung von 257 deutschen Firmen entstammt die folgende Grafik. Sie zeigt, welche Leistungsziele mit BPM in diesen Firmen verfolgt wurden.



Quelle: Artikel „Entwicklungsstand, Schwächen und Stärken des Geschäftsprozessmanagements in Deutschland“ (veröffentlicht www.bpm-guide.de) von Horst Ellringman, Herausgeber „Geschäftsprozessmanagement Inside“.

Ein Überblick: Der Nutzen von Business Process Management

Business Process Management unterstützt alle Fach- und Führungskräfte eines Unternehmens beim deren wichtigstem Ziel: Der Gewinnerwirtschaftung durch Optimierung der Wertschöpfungsprozesse. Das Beherrschen dieser Prozesse sorgt für die **Zufriedenheit der Kunden** und sichert damit das Überleben des Unternehmens und den Erhalt von Arbeitsplätzen.

Was Business Process Management leisten kann:

- + **Präzise Planungen und sichere Entscheidungsfindung** werden durch den Einsatz der Managementmethoden unterstützt durch Business Process Management Systeme ermöglicht
- + durch **umfassendere Kenntnis der eigenen Prozesse** kann auf Veränderungen der Märkte und des politischen Umfelds schnell und präzise reagiert werden
- + Banken und Anleger erkennen und behandeln Unternehmen mit einem ganzheitlichen Prozessmanagementansatz im Vergleich mit Unternehmen ohne ein solches System als **überlebensfähiger und damit kredit- und investitionswürdiger**
- + durch die konsequente Ausrichtung aller Prozesse auf die **Anforderungen der Kunden werden Anforderungen zuverlässig erfüllt** und die **Kundenbindung verbessert**
- + die offenere Kommunikation mit Kunden, Behörden und der Öffentlichkeit **erhöht sich das Image des Unternehmens**
- + nicht nur die Wahrung von Bestandskunden, auch **die Gewinnung von Neukunden fällt leichter**, wenn die Leistungsfähigkeit und die Kundenorientierung unter Beweis gestellt werden können
- + mit der Festlegung von Prozesskennzahlen und ihrem Monitoring werden **reibungslos laufende Prozesse** möglich
- + mit der Systematisierung und Dokumentation erreichen Unternehmen **transparente Prozesse**
- + da jeder Mitarbeiter mehr Kenntnisse über den Kontext seiner Arbeiten erhält, identifiziert er sich stärker mit dem Prozess und dem Unternehmen und kann **eigenverantwortlich agieren** und kann selbst nach **Verbesserungsmöglichkeiten der Qualität** suchen
- + Felduntersuchungen haben gezeigt, dass systemunterstützte Einarbeitungen nur **ein Viertel der üblichen Einweisungsaufwände** benötigen (siehe z.B. die Dissertation „Wissen im Fluß - Prozeßorientierung im Wissensmanagement unter Verwendung grafischer Modelle“ von Katja Franziska Pool, TENEA Verlag 2003)
- + automatisierte Arbeitsabläufe können **Durchlaufzeiten beschleunigt** werden: von mehreren Tagen auf wenige Stunden oder sogar Minuten
- + durch eine Kombination von Automatisierung und Mechanismen wie Wiedervorlagen und Terminkontrolle können **Arbeitsaufwände bis zu 50% reduziert** werden
- + die immer höheren **Forderungen nach Rechtssicherheit werden abgedeckt**, indem durch die Historisierung der Geschäftsfälle jederzeit nachvollzogen werden kann, wer wann was an einem Fall getan hat.

Erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement wird technologisch unterstützt

Ein anschauliches Beispiel für das Potenzial von Prozess-Controlling: Die folgende kleine Geschichte macht deutlich, wie sogar mit einfachen Mitteln der Messung, der Analyse und Ableitung von Maßnahmen große Effekte erzielt werden können. Anfang der 20. Jahrhunderts wurde Frank Bettger zu einem der erfolgreichsten Vertriebsmitarbeiter der Fidelity Mutual Life Insurance Company.

Worauf gründete sich sein Erfolg? – Er hat Methoden entwickelt, seine Arbeit und Erfolge zu überprüfen. Einer der Wege zur Überprüfung seiner Leistung war es, Aufzeichnungen über die Ergebnisse seiner vertrieblichen Telefonate zu führen. In 70% der Fälle konnte er schon im ersten Interview den Verkauf tätigen, 7% im zweiten Gespräch. 70% seiner Zeit hat er für Gespräche nach dem zweiten verwendet. Als er diesen Zusammenhang bemerkte, hörte er nach dem zweiten Gespräch direkt auf mit seinen Bemühungen und konzentrierte seine Zeit auf neue Chancen. Weitere Untersuchungen stellte er an, um den Zusammenhang zwischen der Anzahl von Telefonaten und abgeschlossenen Verkäufen zu klären. Dies führte dazu, dass er die Anzahl seiner Telefonate drastisch erhöhte und am Ende sein Tageseinkommen um das achtfache steigern konnte. Durch seine Untersuchungen war er in der Lage, sein Jahreseinkommen auf der Basis von Anrufen pro Woche zu planen. (übersetzt aus <http://www.profitadvisors.com/measure.shtml>)

Den Möglichkeiten, die sich ergeben, wenn man Prozess-Controlling und –Management durch Technologien unterstützt sind fast keine Grenzen gesetzt.

Der Nachweis der Einsparungspotentiale durch den Einsatz von Software zur Automatisierung der Arbeitsabläufe wurde mittlerweile erbracht.

Die höchste Stufe in der technologischen Unterstützung bieten Systeme zur Automatisierung der Arbeitsabläufe. Sie dienen einerseits der Steigerung in der Effizienz der Abarbeitung und andererseits zum Sammeln der notwendigen Daten zum Monitoring von Kennzahlen und zur Auswertung für die kontinuierliche Prozessverbesserung (Prozess-Controlling). In Deutschland sind diese Systeme unter den Bezeichnungen **Vorgangsbearbeitungssystem** und **Workflow Management System** bekannt. Inzwischen setzt sich international der Begriff **pure-play BPMS** (Business Process Management Systems) durch.

„Was ich nicht messen kann, kann ich auch nicht steuern“ erkannte der Mathematiker Lord Kelvin



Abbildung: Lord Kelvin

Der Einsatz von technologiegestütztem BPM erlaubt sowohl die Messung als auch die Steuerung von Prozessen. Und genau das ist mittlerweile das eigentliche Potential der so genannten pure-play BPMS. Mit der Einführung des Systems gibt es eine direkte Reduktion von Arbeitskosten durch Automatisierung, Vermeidung von Sollbruchstellen (Mehrfache Dateneingaben) und schnellerem Auffinden der Geschäftsfälle. Der wichtigste Aspekt ist jedoch ein viel weitreichenderer Vorteil: Das Geschäftsprozessmanagement profitiert direkt von der Auswertung der protokollierten Prozessdaten. Die Unternehmen halten damit den Schlüssel für eine kontinuierliche Verbesserung und Leistungssteigerung in der Hand.

Natürlich sind die Kompetenzen der Prozessverantwortlichen weiterhin gefragt. Das Business Process Management ersetzt nicht das Denken, es unterstützt es. Um aus den protokollierten Daten Schlüsse zur Optimierung der Prozesse zu ziehen, braucht es erfahrene Prozessmanager. Sie können die Auswertungen zu den Prozesskennzahlen auf Basis ihrer Erfahrungen interpretieren und die richtigen Schlüsse für die nächsten Maßnahmen zur Verbesserung ziehen. Gibt es eine Orientierungshilfe oder allgemeingültige Standards?

- + Als treibende Kräfte für die technischen Konzepte des Business Process Management können derzeit drei große Organisationen ausgemacht werden: 1.) die **Object Management Group** (kurz OMG, gegründet 1989, siehe www.omg.org), besonders nachdem diese 2005 die **Business Process Management Initiative** (kurz BPMI, gegründet 1999) aufgenommen hat, 2.) die **Organization for the Advancement of Structured Information Standards** (kurz OASIS, gegründet 1993, siehe www.oasis-open.org), sowie 3.) die **Workflow Management Coalition** (kurz WfMC, gegründet 1993, siehe www.wfmc.org).

- + Schwer auszumachen ist, wer das Rennen als die treibende Kraft für die methodische Definition macht. Anteil haben wird hier neben der OMG die **Business Process Management Group** (kurz BPMG, gegründet 1992, siehe www.bpmg.org) mit ihrer Methode namens 8 Omega. Diese ist eine Fortführung der Methode Six Sigma, die rein organisatorische Analysen und Handlungen umfasst. Die Ergänzungen behandeln die weiteren organisatorischen Aspekte, die während der Einführung eines Business Process Management Systems (siehe Definitionen der BPMP, Nachfolger der Workflow Management Systeme) beachtet werden sollten. Die BPMG bietet eine Reihe von Ausbildungsgängen inklusive Zertifizierungen an.
- + In Deutschland wurde Ende 2004 der **BPM-Club Deutschland** (www.bpm-clubs.de) mit regionalen Vertretungen ins Leben gerufen. Anfang 2007 waren über 1500 Mitglieder, überwiegend Anwender, registriert. Das Ziel des Clubs ist neben dem vorrangigen Erfahrungsaustausch die Erarbeitung von Standards in Arbeitsgruppen. So wurde unter anderem das Berufsbild des Prozessmanagers ausgearbeitet. Ende 2006 wurde von den Initiatoren in der neu gegründeten BPM-Akademie das erste Seminar zur Ausbildung von Business-Process-Managern ausgerichtet. Weitere unterstützende Plattformen in die Deutschland sind die BPM Expo (www.bpm-expo.de) und der BPM Guide www.pm-guide.de.



Die Phasen von Business Process Management

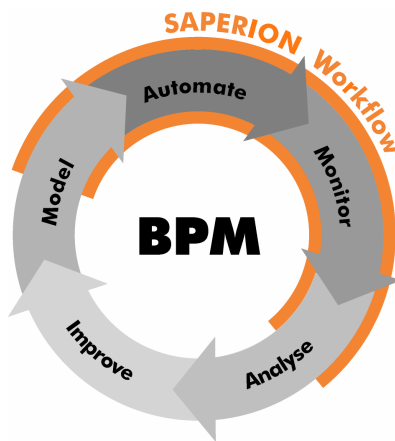


Abbildung: der Business-Process-Management-Zyklus

Die Abbildung zeigt eine mittlerweile gängige Darstellung der Phasen, die während eines Business-Process-Management-Zyklus der Optimierung durchlaufen werden:

Die methodischen Arbeiten in den Phasen werden dabei am Besten durch geeignete Software-Komponenten unterstützt.

Model: In dieser ersten Phase werden die Strukturen der Prozesse festgelegt. Die resultierenden Aktivitätsketten mit ihren Detailaufgaben können zusätzlich mit einem beliebigen Grafikwerkzeug aus rein organisatorischer Sicht beschrieben werden.

Automate: Sollen die Prozesse in die nächste Phase überführt werden, müssen die Prozesse in die Prozessmodelle der Process Engine integriert werden.

Monitoring: In dieser Phase werden die täglichen Aufgaben des operativen Managements zusammengefasst. Hier geht es um die Beobachtung von festgelegten Prozesskennzahlen (Key Performance Indicator) wie Durchlaufzeiten (z.B. Können vereinbarte Service Level Agreements eingehalten werden?) und Ressourcenauslastung (z.B. Gibt es oder wird es Engpässe geben, die durch den Einsatz weiterer Mitarbeiter behoben werden können?). Diese Beobachtung erlaubt es, bei auftretenden oder zu erwartenden Problemen frühzeitig gegensteuern zu können.

Analyse: Diese Phase beleuchtet die Prozesse über längere Zeiträume unter statistischen Aspekten auf Basis historisierter Ablaufdaten.

Improve: Die in der Analyse-Phase gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten, umzusetzen und erneut in den Kreislauf einzubringen.

Ein wichtiger „Nebeneffekt“: Mit BPM zu Rechtssicherheit und Compliance

Die Frage, die zunehmend wichtiger wird und in Ernstfällen ganze Unternehmen in die Knie zwingen kann: Wie soll mit den Dokumenten umgegangen werden, die während der Bearbeitung eines Geschäftsfalls anfallen oder zur Erfüllung der Aufgabe benötigt werden.

Zum Einen können auch in diesem Bereich große Effizienz-Potentiale freigesetzt werden, wenn Eingangsdokumente vor der Bearbeitung elektronisch erfasst und wie die intern erzeugten Dokumente in eindeutiger Form elektronisch weitergeleitet werden.

Ein zunehmend wichtigerer Nebeneffekt ist die Erfüllung rechtlicher Anforderungen: In diesem Bereich ergänzen Dokumenten-Management-Systeme, kurz DMS, die Systeme zum Business Process Management.

Mit dem Aufkommen verschärfter **regulativer und rechtlicher Vorgaben** wie dem Sarbanes Oxley Act (SOX), GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen) oder dem deutschen Umsatzsteuergesetz kommt kaum ein Unternehmen an dem Einsatz von DMS vorbei. Und im Zusammenhang mit der Posteingangsverarbeitung rückt das DMS verstärkt ins Zentrum der administrativen Unternehmensprozesse. International hat sich hier der Begriff Records Management verbreitet. **Records Management** bezeichnet die **Verwaltung aller geschäftsrelevanter Informationen** (sowohl eingehend als auch ausgehend), die je nach Anwendungsfall weder verändert noch gelöscht werden dürfen und über einen definierten Zeitraum aufbewahrt werden müssen.

Mit der damit geforderten **Compliance** müssen Informationen ab Eintritt ins Unternehmen erkannt und jederzeit nachvollziehbar gehalten werden. Sämtliche Unternehmensinformationen müssen jederzeit **aktiv steuer- und kontrollierbar** sein.

Wichtige Schlagworte zum Thema Compliance, für Deutschland, Schweiz, Österreich und die USA:

Gesetze und rechtliche Vorgaben bezüglich Aufbewahrung von Geschäftskorrespondenz

Deutschland

- + GoBS (Grundsätze ordnungsmässiger DV-gestützter Buchführungssysteme)
- + GDPdU (Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen)
- + Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen und zur Änderung weiterer Vorschriften
- + Signaturgesetz - SigG
- + Etc.

Schweiz

- + GeBüV Geschäftsbücherverordnung (Artikel 221.431)
- + OR Schweizerisches Obligationenrecht (Artikel 957 – 963)
- + EIDI-V (Verordnung über elektronisch übermittelte Daten und Informationen)
- + DSG Datenschutzgesetz
- + DBG Bundesgesetz über direkte Bundessteuer (Artikel 126, Paragraph 3)
- + StHG Steuerharmonisierungsgesetz (Artikel 42, Paragraph 3)
- + StGB Strafgesetzbuch (Artikel 313)
- + ZertDV (Verordnung über Dienste elektronischer Zertifizierung)
- + SR (technische und administrative Vorschriften über Dienste der elektronischen Zertifizierung, Artikel 784.103.1)
- + etc.

Österreich

- + BAO Bundesabgabenordnung (Paragrafen 131 und 132)
- + etc.

USA

- + Sarbanes Oxley Act (SOX), Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Unternehmensprozessen
- + Records Management Organisation (U.S. Departement of Defence)
- + Records Management Storage Architecture Report (U.S. Environmental Protection Agency, Enterprise Technology Services Division)
- + IRS Revenue Procedure 98-25
- + SEC Rules
- + etc.

International

- + Produkthaftungsgesetz
- + Etc.

Dokumenten-Management-Systeme bieten Funktionen zur revisionssicheren Ablage von Dokumenten. Muss ein Dokument geändert werden, so haben die Benutzer nach wie vor Zugriff auf die aktuell freigegebene, gültige Version des Dokuments. Sobald die neue Version wieder freigegeben ist, erhalten die Mitarbeiter dieses zur Einsicht. Berechtigte Personen können außerdem jederzeit Versionshistorien einsehen, da die Dokumente mit ihren Änderungen vorgehalten werden. Im Falle eines Rechtsstreits kann dabei der Gültigkeitszeitraum sicher nachgewiesen werden.

Geschäftsprozessoptimierung mit dem SAPERION Workflow

Business-Process-Management-Systeme sorgen für den Nachweis der zeitlichen Abwicklung von Geschäftsfällen und -vorgängen, während Dokumenten-Management-Systeme die Zustände von Informationen und Dokumenten zu einem bestimmten Zeitpunkt nachweislich sichern.

Der SAPERION Workflow verbindet die besten Seiten der beiden Systeme. Setzen Sie daher für Ihre Aufgaben der fortwährenden Prozessverbesserung den SAPERION Workflow ein und unterstützen Sie ihre Anwender und Manager, indem Sie die Arbeitsabläufe kontrolliert steuern. Neben der Beschleunigung ihrer Prozesse von einigen Tagen auf bis zu wenige Minuten liegt der große Nutzen in der Reduktion aufwendiger Nachforschungen. Der Bearbeitungsstatus wird auf Knopfdruck angezeigt.



Abbildung: grafischer Prozess-Designer

Ein grafischer Prozess-Designer ermöglicht es ihrem Organisator, die unterschiedlichen Geschäftsvorgänge der entsprechenden Arbeitsabläufe ganz einfach und ohne Programmierkenntnisse abzubilden und zu gestalten. Die mögliche Gestaltung der Prozesse reicht von völlig strukturiert bis zu Ad-Hoc. Die Einarbeitung in die Verwendung des Eingangskorbs, seiner Schaltzentrale für die Abwicklung seiner Aufgaben, ist durch die ergonomische Bedienstruktur sehr einfach.

Berechtigte Benutzer können die jeweils passenden Bearbeitungsprozesse zum Vorgang starten. Die zugehörigen Mappen, Dokumente und Formulare werden vom Workflow Server kontrolliert zu den notwendigen Bearbeitern weiter geleitet. Damit ein Geschäftsfall später nachvollzogen werden kann, wird jede Aktion in der Historie vermerkt. Diese ist auch Basis für die Prozessoptimierung, da sie statistisch ausgewertet werden kann.

Standardfunktionen für Standardanwendungen

Die verfügbaren Standardfunktionen sind abgestimmt auf die typischen Anwendungen im Büroumfeld wie z.B. Prüfen, Freigeben, Weiterleiten von Aufgaben oder Dokumenten und automatische Erinnerung an Aufgaben. Der Anwender kann seine Geschäftsfälle in einem weiteren Korb auf der SAPERION Oberfläche einsehen und bearbeiten.

Folgende Standardfunktionen sind verfügbar:

- + Abbildung paralleler und/oder serieller Prozesse
- + mehrstufige Eskalation, Wiedervorlage
- + Stellvertreterregelung/Urlaubsvertretung
- + Sammelfreigaben und -weiterleitungen
- + Abstimmverfahren
- + Distributionsregeln
- + Prozesshistorie und statistische Auswertung
- + Integration: Datenaustausch mit Fremdapplikationen
- + Einbinden bereits erstellter Workflow Prozesse

Ohne Programmierung: Darstellung und Gestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisation

Der Prozess-Designer bietet eine einfache Möglichkeit zur grafischen Erstellung eines Arbeitsablaufs. Prozesse werden dabei durch Aktivitäten und gerichtete Verbindungen dargestellt. Das Verhalten der Prozesse während der Laufzeit bestimmen Sie durch die Konfiguration von Eigenschaften. Aus ca. 100 vordefinierten und realitätsnahen Optionen können Sie in den meisten Fällen fast ganz ohne Programmierung zurückgreifen. Sie können Organisationsstrukturen exakt abbilden und deren Objekte wie Benutzer, Organisationseinheiten und Rollen als Empfänger einer Aktivität zuweisen.



Abbildung: Prozess Designer

Natürlich können Sie ganz konkret das Verteilungsverfahren festlegen:

- + Gleichmäßige Verteilung neuer Geschäftsfälle auf alle Gruppenmitglieder
- + Je nach Auslastung der Gruppenmitglieder
- + Ablage in einem speziellen Gruppenkorb, aus dem sich die Gruppenmitglieder bedienen.

Vor allem die individuellen Weiterleitungsmöglichkeiten bergen ein großes Potenzial für Arbeitserleichterung: Sind Bedingungen wie „Betrag ist größer als Limit“ für das Verzweigen hinterlegt, findet der Workflow Server beim Weiterleiten automatisch den richtigen Weg durch den Prozess. So ist es z.B. möglich, dass für die Freigabe einer Rechnung bei Limitüberschreitung ein weiterer Verantwortlicher um die Freigabe gebeten wird. Ganz ohne, dass ein Mitarbeiter die Daten und Aufgaben ständig im Blick haben müsste.

Zusätzlich zum konkreten Produktnutzen können Unternehmen von den Aspekten von SAPERION profitieren, die alle Produkte der Palette auszeichnen:

Ein nahezu unbegrenzt skalierbares System.

Sie können Ihre bestehenden Anwendungen ganz einfach um die Funktionen der breiten SAPERION-Palette erweitern oder mit einer Anwendung starten und dann ganz nach Bedarf aufstocken – bis hin zur einheitlichen Konzernlösung. Der aufeinander abgestimmte, modulare Aufbau macht es möglich.

Höchste Integrationsfähigkeit durch standardisierte Schnittstellen.

SAPERION ist ein starkes Rückgrat für Ihre gesamte IT-Infrastruktur und durch standardisierte Schnittstellen zu allen wichtigen Systemen (z. B. SAP, Microsoft Office, Microsoft Sharepoint, Navision, BaaN, Exchange, Notes) eine echte Bereicherung für Ihre Technologielandschaft.

SAPERION kann schnell und stabil eingeführt werden.

Sie erhalten Produkte, die sofort einsatzbereit sind. Prinzip: Einstöpseln, Anschalten, Loslegen. Auch wenn der Funktionsumfang der Standardausführung umfassend ist, sind Anpassungen an Ihre individuellen Wünsche natürlich jederzeit möglich.

Keine versteckten Kosten und nur geringer Wartungsaufwand.

Was sonst häufig als „Extra“ dazugekauft werden muss, ist bei SAPERION im Paket enthalten: Script Engine, JB-Ansteuerung, WF-Designer, Security, Protocol, etc. Die Einarbeitung ist einfach, da SAPERION in bekannte Umgebungen integriert wird (z.B. MS Office und SAP).

Höchste Funktionalität auf stabiler Plattform.

SAPERION entwickelt viele unternehmenskritische Anwendungen selbst und bietet ein hundertfach erprobtes und installiertes Basispaket. Dadurch sind alle Anwendungen stabil und in ihrer Funktionalität ideal aufeinander abgestimmt.

Gesteigerte Qualität in jeder Abteilung.

SAPERION erhöht die Produktivität, spart Arbeitszeit und senkt Kosten. Intelligente Workflow-Anwendungen mit hohem Automatisierungsgrad machen die Abläufe in Ihrem Unternehmen messbar effizienter und führen zu schnellen Reaktionszeiten. Ihre Kunden werden es Ihnen danken.

Blitzschneller Zugriff auf Ihre gesamten Unternehmensdokumente.

Alle Informationen, Aufgaben, Dokumente, Abläufe sind digital abgelegt und per Mausklick verfügbar – genau dann und dort, wo sie benötigt werden. So können Mitarbeiter jederzeit und überall zum produktiven Teil der Geschäftsprozesse werden.

Ihre Ansprechpartner sind ganz in Ihrer Nähe.

Durch starke Partner-Kooperationen über alle Branchen hinweg bieten wir Ihnen größte fachliche Nähe. Und um auch räumlich möglichst nah bei Ihnen zu sein und Zusatzkosten durch Reiseaufwand gering zu halten, besitzt die SAPERION AG bundesweit und international verteilte Kompetenzzentren.

Sie haben einen zuverlässigen Erfolgspartner

Sie bekommen erstklassige Produkte und Support aus einer Hand. Wir sind bis zum süßen Ende dabei: Bis alles sitzt, alle Prozesse wie am Schnürchen laufen und alle Mitarbeiter wissen, wie es funktioniert. Wenn wir sagen, wir sind Ihre Erfolgspartner – dann meinen wir es.

— Fazit

Der SAPERION Workflow erfüllt die neuen Anforderungen zukunftsgerichteter Unternehmen, indem er Unternehmen ein leistungsstarkes und anwenderfreundliches Instrument an die Hand gibt, mit dessen Hilfe die Produktivität langfristig gesteigert und dabei den rechtlichen Anforderungen entsprochen werden kann. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht dabei die ständige Verbesserung der Prozess- und Servicequalität.

Ihr Nutzen im Überblick:

- + Abbildung und Gestaltung von Geschäftsprozessen – in vielen Fällen ohne Programmieraufwand
- + Beschleunigung der Geschäftsprozesse
- + ständige Weiterverbesserung der Prozesse durch Monitoring und Auswertung der Prozesse
- + größere Sicherheit durch automatisierte Weiterleitungs- und Eskalationsmechanismen
- + Vermeidung von Medienbrüchen zur Reduktion von Mehrfacheingaben und zur Erhöhung der Effizienz
- + reversionssichere Ablagemechanismen, die den rechtlichen Anforderungen nach Compliance entsprechen
- + Verbesserte Auskunftsbereitschaft und höhere Service-Qualität – durch jederzeitige Nachvollziehbarkeit der Vorgangsabwicklung

— Disclaimer

© Copyright April 2007 - SAPERION AG

Alle Rechte vorbehalten. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

SAP, SAP R/3, SAP NetWeaver, mySAP, SAP ArchiveLink, SAP Enterprise Portal, SAP Web Application Server sowie BAPI sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und anderen Ländern. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

Weitere Informationen

SAPERION AG
Gradestraße 36
12347 Berlin

Tel.: +49 30 600 61 – 200
Fax.: +49 30 600 61 – 500

info@saperion.com
www.saperion.com

SAPERION (Schweiz) AG
Stampfenbachstrasse 48
CH-8035 Zürich

Tel.: +41 44 365 77 – 99
Fax.: +41 44 365 77 – 07

info@saperion.com
www.saperion.com