

# Modernes Business Process Management

## Ein Top-down-Vorgehensmodell

Andreas Feichter / Raoul Ruthner



**Dr. Andreas Feichter** ist geschäftsführender Partner der PACEup Management-Consulting GmbH in Wien.



**Dr. Raoul Ruthner** ist geschäftsführender Partner der PACEup Management-Consulting GmbH in Wien.

*Business Process Management ist ein bekanntes Instrument zur Weiterentwicklung von Prozessen. Viele Unternehmen fokussieren sich aktuell auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bzw. notgedrungen auf ERP-Umstellungen. Ein moderner Business-Process-Management-Ansatz orientiert sich weniger an einer umfassenden Bottom-up-Prozessdokumentation, sondern zielt vielmehr auf die Top-down-Identifikation von Optimierungspotenzialen ab und kann so helfen, Digitalisierungsinitiativen auf bestehende Prozesse zu lenken und Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten.*

### 1. Ausgangssituation

Der konjunkturelle Aufschwung der letzten Jahre hat bei vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Themen Wachstum und Innovation im Fokus stehen. Eine solche Entwicklung ist aus Sicht der Unternehmensführung erfreulich. Zeichnen sich jedoch erste Anzeichen eines Konjunkturabschwungs am Horizont ab, kann berechtigterweise die Frage aufgeworfen werden, inwieweit Strukturen und Prozesse schlank, effizient und krisenresistent ausgerichtet sind. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die sogenannten „fetten Jahre“ dazu führen, dass Unternehmen auch dazu tendieren, „Speck“ anzusetzen und das Thema Effizienzsteigerung nicht im Vordergrund steht.

Die derzeit weit verbreiteten Digitalisierungsinitiativen bleiben stark auf den Bereich **Geschäftsmodellinnovation** beschränkt und werden nicht durchgängig und konsequent auf bestehende Geschäftsprozesse angewandt. Die Suche nach neuen Geschäftsmodellen, die Etablierung von Innovationsprozessen und die Zusammenarbeit mit

Start-ups sind „top of mind“ im Top-Management, verdecken aber fallweise auch den Blick auf die **bestehende Prozesslandschaft** und die darin verborgenen Potenziale.

Zusätzlich ist eine Auseinandersetzung mit Prozessen auch bei der Einführung von IT-Systemen notwendig. Nicht zuletzt setzt die **Umstellung von ERP-Systemen** oftmals eine Anpassung von Prozessen in Gang. Dies trifft viele Unternehmen vor der bevorstehenden Umstellung auf SAP HANA und induziert einen starken Bedarf nach optimierten und neu gedachten Geschäftsprozessen.

In der Folge wird der **Nutzen eines modernen Business-Process-Management-Ansatzes** aufgezeigt und seine Praktikabilität für Unternehmen mit unterschiedlichen Fragestellungen hervorgehoben. Zentral ist dabei, dass der Ansatz weniger zum Ziel hat, eine umfassende Prozessdokumentation zu generieren, die in vielen Fällen – trotz eines hohen Aufwands in der Erstellung und Wartung – nach kurzer Zeit wieder veraltet ist, sondern klare Optimierungspotenziale aufzeigt und diese in eine **Optimierungs-Roadmap** überführt. Zudem ist die ganzheitliche Betrachtung der Prozesslandschaft und ihrer Optimierungspotenziale gerade auch aus einer Position der Stärke heraus zu empfehlen und sollte keinesfalls erst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angegangen werden.

Ein moderner Business-Process-Management-Ansatz orientiert sich nicht an der traditionellen, detaillierten Prozesslogik, sondern startet ganz bewusst in einer **Top-down-Logik** auf Managementebene. Abb 1 fasst die wesentlichen Bausteine des Ansatzes zusammen.

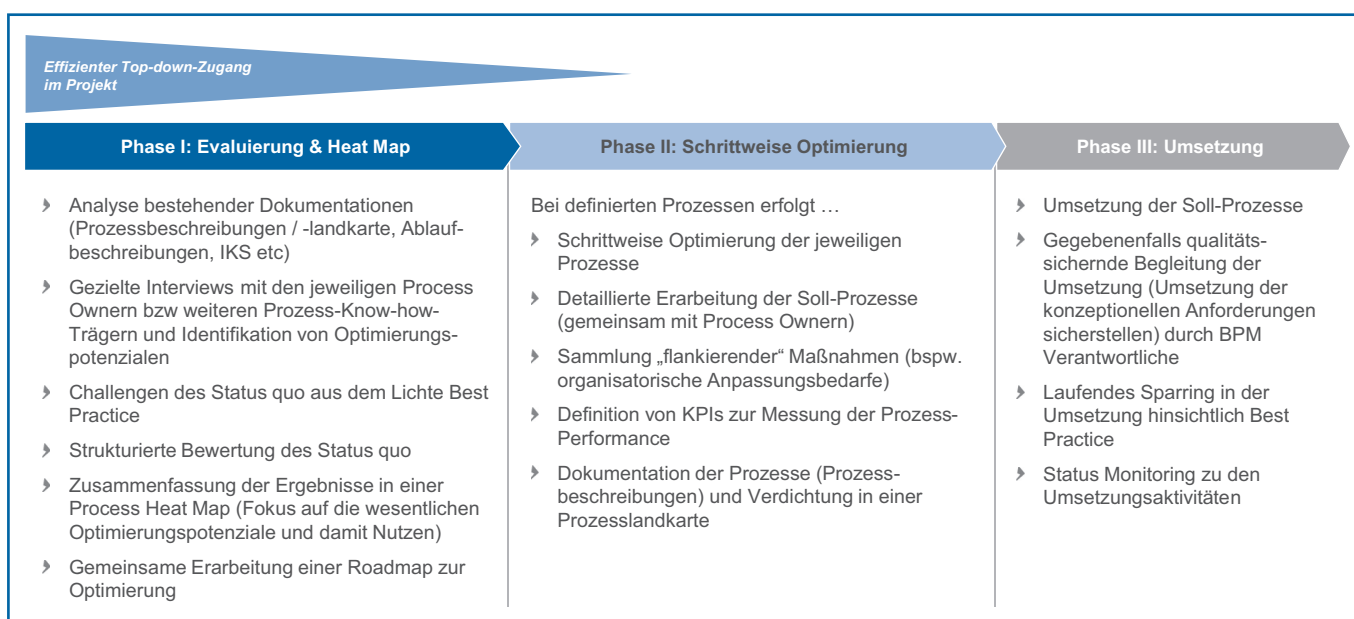


Abb 1: Die drei Phasen eines modernen BPM-Ansatzes

## 2. Phase I: Evaluierung und Heat Map

In der ersten Phase gilt es, bestehende Prozesse zu diskutieren und klare **Optimierungspotenziale** zu identifizieren. Ziel muss dabei sein, **wesentliche Verbesserungen** zu erzielen und nicht nur kosmetische Korrekturen zu erkennen. Um diesem Ziel nachzukommen, hat es sich bewährt, nicht auf bestehende Prozessmodelle des Unternehmens aufzusetzen. Vielmehr ist es gewünscht, losgelöst von bestehenden Detaildokumentationen gemeinsam mit dem Top-Management ein **Gesamtprozessmodell** abzuleiten. Dieses sollte unbedingt die Kern- und die unterstützenden Prozesse umfassen. Schließlich werden erste Hypothesen hinsichtlich der Optimierungshebel entwickelt.

In einem nächsten Schritt sind diese **Hypothesen** zu **prüfen**. Dabei unterstützt einerseits die Analyse bestehender Unterlagen (zB Prozessdokumentationen, Handbücher, Leitlinien etc), andererseits müssen Gespräche mit den relevanten Process Ownern geführt werden. Im Rahmen der Gespräche kann das Verständnis hinsichtlich der Prozesse geschärft werden. Zusätzlich können auch Problemereiche identifiziert werden.

Die Ergebnisse können in einer **Process Heat Map** zusammengefasst werden. Dabei wird auf das zuvor mit dem Top-Management entwickelte Prozessmodell zurückgegriffen. Mit dem Management müssen diese Optimierungspotenziale diskutiert und **Initiativen** übergeführt werden. Dabei gilt es, sowohl den Nutzen als auch die erforderlichen Ressourcen und Risiken darzustel-

len. Die Initiativen müssen auch hinsichtlich Abhängigkeiten von anderen Maßnahmen betrachtet werden.

In einem letzten Schritt in Phase I folgt die **Überführung der Optimierungsinitiativen in eine Roadmap**, die die zeitliche Abfolge und die jeweiligen Bearbeitungszeiträume beschreibt.

## 3. Phase II: Weiterentwicklung der Prozesse

In der Heat Map werden **Potenziale identifiziert und in Initiativen übergeführt**. Die Initiativen sind in Phase II zu detaillieren und mit Leben zu füllen.

Vereinzel ist es in dieser Phase noch erforderlich, tiefer in den Prozess einzusteigen und die aktuelle Vorgehensweise zu verstehen, um etwaige kritische Aktivitäten nicht zu übersehen. Diese kurze vertiefende Analyse dient in der Folge gegebenenfalls als Basis für die Entwicklung der Sollprozesse.

Die **Entwicklung der Sollprozesse** kann breiter sein als eine ausschließlich prozessuale Veränderung. Erfahrungsgemäß lassen sich die Optimierungshebel, die im Rahmen der Entwicklung der Sollprozesse diskutiert werden, wie folgt zusammenfassen:

- Weiterentwicklung der Prozesse;
- Anpassung der Aufbauorganisation;
- Weiterentwicklung der Instrumente;
- Verbesserung der Systemunterstützung in einem bestehenden System (zB Abbildung im ERP durch Upgrades);

# In Phase I steht eine schnelle Bestandsaufnahme im Fokus um daraus Optimierungspotenziale und die Roadmap abzuleiten

### 1 Ist-Analyse & Evaluierung

Erarbeitung einer Prozesslandkarte mit der Geschäftsführung als Top-down-Orientierungspunkt

Analyse Dokumentationen (Prozessbeschreibungen / -landkarte, Ablaufbeschreibungen, IKS etc)

Gezielte Interviews mit den jeweiligen Process Ownern bzw weiteren Prozess-Know-how-Trägern und Identifikation von Optimierungspotenzialen

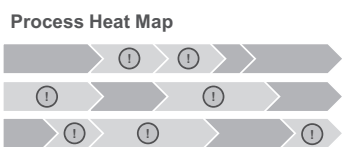
#### Strukturierte Bewertung & Dokumentation

- ▶ Durchlaufzeit
- ▶ Prozessqualität (Output)
- ▶ Prozesseffizienz (Input / Output)
- ▶ Automatisierung / manueller Aufwand
- ▶ Compliance / IKS
- ▶ Schnittstellen mit anderen Bereichen
- ▶ ...

Prozessname	Prozess-ID	Prozessstatus	Prozessverantwortung	Prozessbeschreibung	Prozessbewertung	Prozessrisiko	Prozessoptimierungspotenziale
Prozess A	001	aktiv	Prozess A	Prozess A	...	...	...
Prozess B	002	aktiv	Prozess B	Prozess B	...	...	...
Prozess C	003	aktiv	Prozess C	Prozess C	...	...	...
Prozess D	004	aktiv	Prozess D	Prozess D	...	...	...
Prozess E	005	aktiv	Prozess E	Prozess E	...	...	...
Prozess F	006	aktiv	Prozess F	Prozess F	...	...	...
Prozess G	007	aktiv	Prozess G	Prozess G	...	...	...
Prozess H	008	aktiv	Prozess H	Prozess H	...	...	...
Prozess I	009	aktiv	Prozess I	Prozess I	...	...	...
Prozess J	010	aktiv	Prozess J	Prozess J	...	...	...

### 2 Process Heat Map & Priorisierung

- ▶ Zusammenfassung der Ergebnisse in einer Process Heat Map (Fokus auf die wesentlichen Optimierungspotenziale)



#### Priorisierung



### 3 Optimierungs-Roadmap

- ▶ Erarbeitung einer Roadmap zur Optimierung

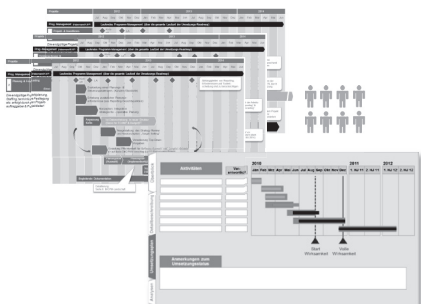


Abb 2: Von der Bestandsaufnahme zur Optimierungs-Roadmap

■ Verbesserung der Systemunterstützung in einem neuen System bzw Nutzung alternativer Technologien (wie zB Software Robotics etc). Zusätzlich zur Entwicklung der Sollprozesse müssen in dieser Phase auch Kennzahlen zur Messung der Prozess-Performance entwickelt werden. Zu beachten ist, dass diese Kennzahlen weitgehend automatisiert bereitgestellt werden sollen und keinen zusätzlichen Erhebungsaufwand verursachen dürfen. Des Weiteren sollte gewährleistet sein, dass der **Process Owner** bzw jene Person, die im Prozess aktiv ist, die **Kennzahlen** durch ihre Handlungen auch tatsächlich **beeinflussen** kann. Sonst entstehen entweder hohe Aufwendungen für die Erhebung der Prozesse oder aber es werden Abweichungen festgestellt. Korrekturmaßnahmen können jedoch nicht abgeleitet bzw umgesetzt werden. Idealerweise können die Kennzahlen bereits in den bestehenden Prozessen erhoben werden. Im Vergleich der Kennzahlenwerte vor und nach der Prozessoptimierung können die Effizienzsteigerungen gemessen und bewertet werden.

Den Abschluss von Phase II im modernen Business Process Management bildet die **Dokumentation der Sollprozesse**. Dabei werden die Sollprozesse detailliert beschrieben und für die Umsetzung vorbereitet.

#### 4. Phase III: Umsetzung der Sollprozesse

Mit dem Abschluss der Dokumentation der Sollprozesse kann auch die Umsetzung starten. Dafür ist es erforderlich, entsprechende **Projektstrukturen** zu **schaffen**, weil sich die weitgehenden Veränderungen häufig nicht im Rahmen des Liniengeschäfts umsetzen lassen. Zusätzlich ist auf eine entsprechende qualitätssichernde Umsetzungsbe-

gleitung zu achten. Im Zuge der Umsetzung kommt es immer wieder zu Interpretationsmöglichkeiten oder Themen, die in diesem Detaillierungsgrad nicht im Sollprozess berücksichtigt wurden. Die **qualitätssichernde Umsetzungsbegleitung** zielt genau darauf ab, solche Fragen rasch und eindeutig zu beantworten.

Zentral für den Erfolg eines modernen Business-Process-Management-Ansatzes ist, dass die Initiativen nicht nur entwickelt, sondern in weiterer Folge auch konsequent umgesetzt werden. Ein **regelmäßiges Status-Monitoring** über die Umsetzungsaktivitäten sorgt dafür, dass die Initiativen nicht nur im Rahmen der Weiterentwicklung, sondern auch in der Umsetzungsphase im Fokus stehen und ausreichend Management Attention erhalten.

#### Auf den Punkt gebracht

Business Process Management ist ein bewährtes Konzept, um Prozesse zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Ein moderner Ansatz greift dieses Thema auf, rückt jedoch ein Top-down-Vorgehensmodell in den Vordergrund. Anstelle von umfangreichen Detailanalysen werden die wesentlichen Optimierungshebel top-down identifiziert, hinsichtlich Kosten und Nutzen evaluiert und in Initiativen übergeführt. Gepaart mit einem konsequenten Umsetzungsmanagement können Unternehmen auch in Phasen des wirtschaftlichen Hochs gezielt Optimierungsmaßnahmen ableiten und umsetzen – eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

## Veranstaltungstipp

### Neue Technologien & Tax Compliance

### Chancen und Hürden bei der Digitalisierung

#### Aus dem Inhalt

- Neue Technologien und ihr Einsatz im Tax-Compliance-Prozess
- Dos & Don'ts sowie Hürden bei der Digitalisierung
- Praxisbeispiele für Steuerprozesse: vor der Digitalisierung/nach der Digitalisierung
- Sicht der Finanzstrafbehörde

**Termin:** 3. 4. 2019, 13:00 bis 17:00 Uhr.

**Ort:** IBM Client Center, Obere Donaustraße 95, 1020 Wien.

**Anmeldung und Details:** <https://www.lindeverlag.at/lindecampus/>.