

Inhalt

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

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

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

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

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

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