

# Business Process Management

Den Regelkreis vom Kundenwunsch bis zur  
Leistungserfüllung nachhaltig managen

„Geschäftsprozesse nachhaltig und effizient gestalten: Business  
Process Management als Konzept zur kundenorientierten Pro-  
zessausrichtung.“

Prof. Dr. Oliver Koch • Guido W. Stass  
Vorstand der CTI CONSULTING AG



## Ausgangslage

Preisverfall, Kostendruck, Transparenz im Rahmen der gesetzlichen Anforderungen, Qualität, Deregulierung des Wettbewerbs und Innovation sind Schlagworte, die oft mit Geschäftsprozessmanagement in Verbindung gebracht werden und uns täglich begegnen. Doch was verbirgt sich dahinter?

Diesen steigenden Anforderungen an Kosten, Qualität, Flexibilität und Zeit können die Unternehmen nur dann gerecht werden, wenn sie die Veränderungen als permanente Herausforderung und als kontinuierlichen Prozess verstehen.

Geschäftsprozessmanagement (engl. Business Process Management - BPM) ist eine ganzheitliche Methode, die insbesondere Führung, Organisation, IT und Controlling vereint, um flexibel und nachhaltig auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren zu können. Erforderliche Anpassungen der Strukturen und Abläufe im Unternehmen können so leichter erkannt und umgesetzt werden. Das Besondere ist, dass bei jedem Prozess die Kundenanforderung im Mittelpunkt der Betrachtung steht, um so den Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen analysieren, messen und steuern zu können. Generell gilt hierbei die Formel: ‚Die richtigen Dinge (Effektivität) richtig zu tun (Effizienz)‘.

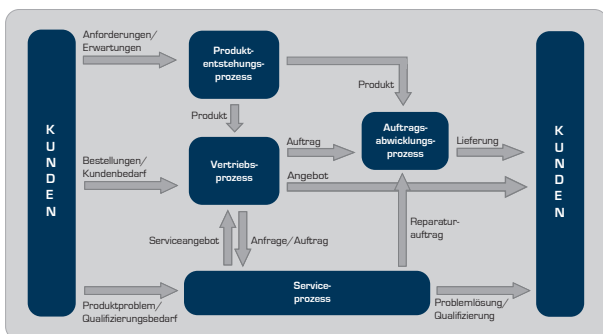


Abbildung: Prozessmodell mit eindeutiger Ableitung der Kundenanforderung

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Änderungen der Unternehmens- und Ablauforganisation ist die Kenntnis der Ist-Situation in einer hinreichenden Detailtiefe sowie ein flexibler Aufbau des Informationssystems. Jedoch sind gerade diese Erfolgsfaktoren in vielen Unternehmen nicht oder nur unzureichend ausgebildet.

## Fokus von Business Process Management

Eine zentrale Aufgabe des Business Process Managements ist es die Prozesse des Unternehmens zu kennen, sie zu gestalten und zu dokumentieren. Das Ziel ist es, die Prozesseffizienz zu messen und stetig zu optimieren. Zur Ableitung und Definition der Prozessstrukturen wird die Geschäftsstrategie

des Unternehmens analysiert und auf einzelne Einheiten und Bereiche der Organisation heruntergebrochen. Unternehmensstrategie und Prozessanalyse sowie Prozessdesign und Prozesscontrolling sind also eng miteinander verbunden und bilden einen Regelkreis der planende, messende und korrigierende Maßnahmen beinhaltet. Dabei unterstützen Informationssysteme BPM auf strategischer und gestalterischer Ebene mit Prozessmodellierungswerkzeugen, auf operativer Ebene mit Workflowmanagement- und Prozessmonitoringwerkzeugen.

Die Ausgestaltung von Geschäftsprozessen bezieht neben den Anforderungen des Business Process Managements, auch die Aspekte des Business Process Outsourcing, Corporate Performance Management (CPM), Compliance- und Risk-Management mit ein. Diese Themengebiete sind innerhalb des Business Process Management-Ansatzes integriert, so dass eine ganzheitliche Betrachtung sichergestellt wird.

Zusätzlich wird in einem ganzheitlichen BPM-Ansatz das Unternehmensarchitektur-Management (Enterprise Architecture Management - EAM) zur optimalen Unterstützung betrieblicher Prozesse durch die IT interpretiert. Die wichtigsten Nutzenpotenziale des EAM ergeben sich aus der Standardisierung, Harmonisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft sowie deren Verbindung zu den Geschäftsprozessen.

## Mehrwert

- Ein wesentlicher Aspekt des BPM-Ansatzes ist es, die wertschöpfenden Prozesse mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu versehen, um somit den Prozessgedanken im Unternehmen zu stärken. So trägt der **Geschäftsprozessverantwortliche** (engl. Process Owner) die Verantwortung für die Effektivität und Effizienz eines Geschäftsprozesses. Über eine stetige Rückkopplung der Prozessparameter erhält der Process Owner aktuelle Informationen über den Leistungsstand und die Leistungsparameter seines Geschäftsprozesses. Anhand dieser Informationen entscheidet er über mögliche Korrekturen oder Maßnahmen um die Prozessziele zu erreichen.
- Die kontinuierliche **Messung der relevanten Prozessparameter** (Key Performance Indicators - KPIs bzw. Process Performance Indicators - PPIs) sowie ihr Abgleich mit den entsprechenden Zielwerten ist die Kernaufgabe des Corporate Performance Managements. Sie kann auf verschiedenen Prozessebenen vorgenommen werden. Dabei werden insbesondere Prozesszeiten, Termintreue, Prozessqualität, Prozesskosten und Kundenzufriedenheit gemessen. Während die klassischen Instrumente der Business Intelligence (BI) im Wesentlichen zur strategischen Unternehmensplanung dienen, unterstützt CPM hier das Management zur operativen Prozessüberwachung.

- Mit Hilfe von Prozessmodellen werden Aufbauorganisation und wertschöpfende Prozesse dokumentiert und im Unternehmen transparent vorgehalten. Durch die Veröffentlichung der Modelle für Prozessbeteiligte werden **komplexe Sachverhalte** verständlich und bilden die Basis für eine effiziente Bearbeitung der Geschäftsvorfälle. Insbesondere sind Mitarbeiter hierdurch motivierter, zufriedener und identifizieren sich in höherem Maße mit den für sie relevanten Prozessen und damit auch mit dem Unternehmen.
- Die **Modellierung** und **Dokumentation** von Geschäftsprozessen ermöglicht es nicht nur die Prozesse im Unternehmen transparent vorzuhalten, sie bieten vielmehr die Möglichkeit die Prozesse optimieren zu können. Denn was nicht analysiert und gemessen werden kann, kann nicht verbessert werden. Mit der Möglichkeit, die dokumentierten Prozessmodelle prüfen zu können, werden mögliche Schwachstellen und Barrieren, wie z. B. unklare Verantwortlichkeiten, Organisations-, Informationsfluss- oder Anwendungssystembrüche sichtbar. Daneben ermöglicht die Abbildung von Prozesszeiten und Mitarbeiterkapazitäten die Simulation von Prozessvarianten, um hieraus Durchlauf- und Liegezeiten und Ressourcenbedarfe zu ermitteln. Durch die Dokumentation der Prozesse ist es möglich, ähnliche Prozesse und Prozessvarianten zu erkennen. Der Mehrwert liegt klar auf der Hand: Eine Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen führt zu einer vereinfachten Ablauforganisation, zu klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten, zu einer Risikominimierung und der Möglichkeit zur schnellen Anpassung.
- Ein wesentlicher Mehrwert des BPM stellt die Möglichkeit zur konsequenten **Umsetzung** von aufgenommenen Prozessmodellen **in Workflowmodelle** dar. Das Ziel ist hierbei weniger eine Dokumentation für Mitarbeiter als eine (Teil-)Automatisierbarkeit der Ausführung. Workflowmodelle helfen dabei, die optimale Einbindung verschiedenster Applikationen (Textverarbeitungen, Tabellenkalkulationen, Datenbanken u. a.) in den jeweiligen Arbeitsabläufen sicherzustellen. Darüber hinaus tragen sie einen wesentlichen Teil zu allgemeinen Zielen des BPM, wie der Verkürzung der Durchlaufzeiten, Erhöhung der Prozesstransparenz, Verbesserung der Prozessqualität und Kundenzufriedenheit und der Verringerung der Prozesskosten bei.
- Sarbanes Oxley Act (SOX, EuroSOX), Basel II, KonTraG und Solvency sind einige Beispiele für gesetzliche und regulatorische Bestimmungen, die zunehmend höhere Anforderungen an die Berichtspflicht stellen. Transparenz und Nachweisbarkeit von Veränderungsprozessen an Informationen müssen durch Unternehmen immer weitreichender sicher gestellt werden. Das **Compliance Management**, also die Erfüllung solcher Anforderungen,

kann mit Hilfe des BPM-Ansatzes wesentlich unterstützt werden. Mit einer Prozessmodellierung lassen sich die erforderlichen Daten effizient und gesetzeskonform bereitstellen und Risiken rechtzeitig erkennen und vermeiden.

## Das CTI-Vorgehensmodell bei der Implementierung von Business Process Management

### Geschäftsprozessesstrategie

Gemeinsam mit dem oberen Management in Ihrem Unternehmen werden spezifische, strategische Kenngrößen identifiziert und abgeleitet.

Daraufhin werden die Kundenanforderungen analysiert und die wertschöpfenden Prozesse in Form einer Prozesslandkarte eingeordnet.

Die Prozesslandkarte dient primär zur Analyse und anschließenden Ableitung von Handlungsfeldern (z. B. Projekte, Aufgabenbereiche, Personalkapazitäten, vermutete Schwachstellen). Sie bildet das Geschäft Ihres Unternehmens in Geschäftsprozessen ab und stellt die zentrale Ausgangsbasis einer Geschäftsprozessoptimierung dar.

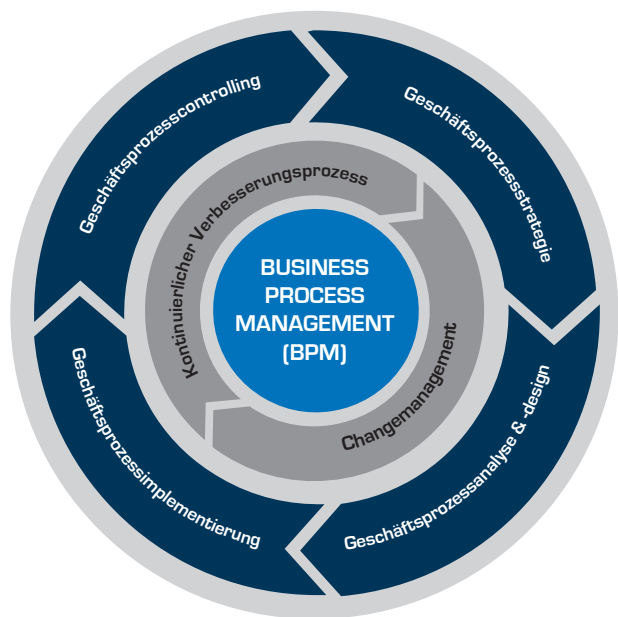


Abbildung: Vorgehensmodell und BPM-Lebenszyklus



## Geschäftsprozessanalyse und -design

Ausgehend von den strategischen Zielvorgaben Ihres Unternehmens werden in Workshops und Interviews grundlegende Geschäftsprozesse und deren spezifische Qualitätsmerkmale abgegrenzt. Diese können wiederum in einer Top-Down-Vorgehensweise in einzelne Teilprozesse untergliedert werden. Auf diese Weise werden die Kernprozesse des Unternehmens identifiziert und - je nach Anforderung und Zielvorgabe - inklusive der zur Leistungsmessung notwendigen Prozessparameter dokumentiert und abgebildet.

## Geschäftsprozessimplementierung

Die Implementierungsphase schließt sich unmittelbar der Analyse- und Designphase an und hat die Aufgabe, die modellierten Prozesse in die Organisation Ihres Unternehmens zu integrieren. Hierzu wird einerseits die Aufbauorganisation entsprechend den Prozessen und der notwendigen Prozessverantwortung angepasst (Process-to-Organisation - P2O) andererseits wird eine optimale IT-Unterstützung (Process-to-Application - P2A) für die neuen Geschäftsprozesse integriert. Gerade der Informationstechnologie kommt als Instrument zur Umsetzung der Prozessimplementierung eine große Bedeutung zu.

## Geschäftsprozesscontrolling

Der unternehmerische Erfolg, der letztlich in bilanziellen und finanziellen Kennzahlen dokumentiert wird, resultiert aus der Wertschöpfung in den Unternehmensprozessen. Effizientes Controlling und Management der Performance von Kernprozessen sind daher zentrale Erfolgsfaktoren.

Um Gewinne zu erzielen, ist es notwendig, die relevanten Kernprozesse Ihres Unternehmens (je nach Branche z. B. Produktinnovation, -entwicklung, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Servicegeschäft etc.) nach den Kriterien Kosten, Qualität und Zeit effizient zu gestalten. Unternehmensintern können nur so Kostenreduktionspotenziale genutzt werden, aber auch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, bezogen auf die Professionalität der eigenen Arbeit, erreicht werden.

Unternehmensextern gewährleisten effiziente Prozesse eine hohe Kundenzufriedenheit, die sich letztendlich in einer Erhöhung der Marktanteile bzw. in der Erschließung neuer Märkte niederschlagen kann. Die Effizienz der Prozesse muss permanent und zeitnah kontrolliert werden, um Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und optimierend eingreifen zu können. Geschäftsprozesscontrolling hat zum Ziel, Geschäftsprozesse in Ihrem Unternehmen kontinuierlich zu beobachten und zu bewerten, um auf dieser Basis Maßnahmen abzuleiten, mittels derer Ihre Organisation leistungsfähiger gestaltet werden kann.

Diese Vorgehensweise ist die Grundlage für eine permanente Unternehmenssteuerung auf Basis von Kennzahlen und Prozessen. Dabei verbindet das Geschäftsprozesscontrolling die Leistungsebene mit der Führungsebene und schließt die Lücke zwischen Unternehmensstrategie und operativer Umsetzung der Ziele. Eine prozessorientierte Organisation und ein permanentes Controlling und Performance Management der Geschäftsprozesse sind die Eckpfeiler von Unternehmensflexibilität.

## Optimierung der Prozesse und Change Management

Werden Zielvorgaben für einen Prozess nicht erfüllt oder gibt es eine Abweichung zwischen den Prozessergebnissen und den Kundenwünschen, muss eine Reaktion erfolgen. Bei signifikanten Abweichungen sollte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Ursache für die festgestellten Abweichungen analysiert werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse sind Lösungsalternativen zu erarbeiten. Ferner muss überlegt werden, ob die KPIs bzw. PPIs für den veränderten Prozess noch angemessen sind, oder ob eine Anpassung der Leistungsindikatoren erfolgen sollte.

Change Management hilft dem Projekt und der von der Veränderung betroffenen Organisation, die Produktivität und Effizienz zu steigern und die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen zu stärken, dadurch wird insbesondere der Veränderungsprozess beschleunigt.

Gleichzeitig nutzen Sie Ihre vorhandenen Ressourcen, um die Veränderung zum Erfolg zu führen. Im Projekt erkannte Potenziale, z. B. zur Kostensenkung, können so realisiert werden. Dadurch, aber auch durch den professionellen Umgang mit Veränderungen, steigt Ihre Unternehmensflexibilität und Wettbewerbsfähigkeit.

## Methoden & Tools

Für die Umsetzung der einzelnen Phasen Strategie, Analyse und Design, Implementierung und Controlling nutzen wir die jeweils bestgeeignetsten Tools am Markt. Dieser „Best of Breed“-Ansatz hat sich in den letzten Jahren als sehr erfolgreich erwiesen. Für den Bereich des Prozessdesigns kommen insbesondere marktführende Modellierungswerkzeuge wie die ARIS Process Platform™ zum Einsatz.

Bei der Lösung betriebswirtschaftlich-organisatorischer Probleme kann hier z. B. die Aufbauorganisation des Unternehmens abgebildet werden, um bei der folgenden Dokumentation der Prozesse und Strukturen die Verantwortlichkeiten und ungünstige Brüche von bzw. zwischen Organisationseinheiten aufzuzeigen.

Weiterhin können Prozesse und die Ressourcenauslastung auf Verbesserungen hin analysiert werden.

Letztendlich besteht immer das Ziel, die Unternehmensabläufe optimal - im Sinne der Geschäftsprozessoptimierung - zu gestalten.

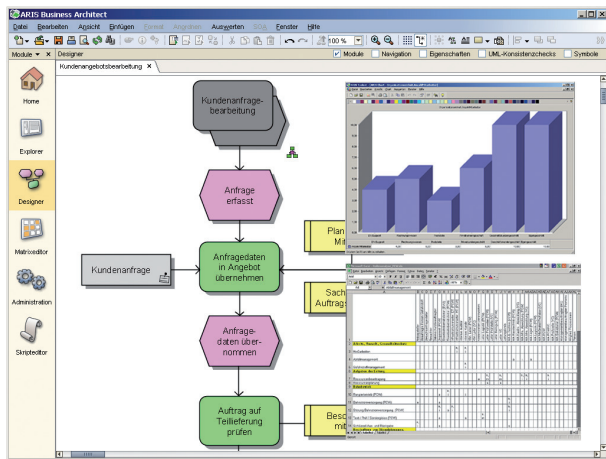


Abbildung: ARIS Process Platform™ und die Modellierung von Prozessmodellen in Form von einer eEPK

Für die dynamische Überwachung laufender Geschäftsprozesse und die Etablierung eines Corporate Performance Managements setzen wir insbesondere den ARIS Process Performance Manager™ bei unseren Kunden ein.

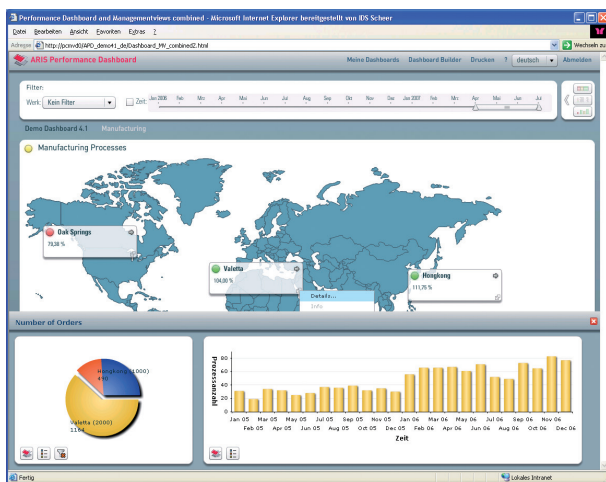


Abbildung: ARIS Performance Manager™ in Verbindung mit einem Management Dashboard zum Monitoring und Steuern der operativen Prozesse

Der ARIS Process Performance Manager™ ist eine Softwarelösung zur applikationsübergreifenden Analyse, Bewertung und zum Monitoring von Unternehmensprozessen. Auf Basis „gelebter Ist-Prozesse“ und Prozessdaten aus IT-Systemen werden Darstellungen der Unternehmensprozesse generiert.

Zu den Basisfunktionen gehören die Extraktion von Prozessdaten aus verschiedenen IT-Systemen, die Autovisualisierung abgelaufener und importierter Ist-Prozesse und die Auto-Gantt-Diagramm-Generierung. Die Software ist modular aufgebaut und lässt sich entsprechend unterschiedlicher Anforderungen nach dem Baukastenprinzip erweitern.

Zu den verfügbaren Modulen gehören das ‚Performance Cockpit‘ zur erweiterten Darstellung der Prozesse, das ‚Process Mining‘ zur erweiterten Datenauswertung, das ‚Online Monitoring‘ zur Überwachung aktueller Geschäftsprozesse und der ‚OrgAnalyzer‘ zur Organisationsanalyse.

## CTI CONSULTING AG

Die CTI CONSULTING AG berät seit 1991 branchenübergreifend Großunternehmen sowie Mittelständler auf nationaler und internationaler Ebene in den Bereichen IT Management Consulting, SAP® Consulting sowie Data Center Services.

Renommierte Kunden werden durch die gesamte IT-Wertschöpfungskette begleitet. Neben der Architekturberatung gehören Organisation und Management von IT-Projekten, Prozessdigitalisierung und Dokumentenmanagement auf Basis von SAP NetWeaver® sowie die Automatisierung und Optimierung von Rechenzentrumsprozessen zum Beratungsportfolio.

CTI verbindet ausgewiesene IT-Expertise mit spezialisiertem Branchen- und Methoden-Know-how sowie einer wissenschaftlichen Fundierung und gibt dieses Wissen als Beratungspartner an Kunden weiter.



## CTI Beratungsansatz

### Strategieorientierung

Unser Vorgehen ist geprägt von der Ausrichtung an den wettbewerbsrelevanten Faktoren, die jedes Beratungsprojekt determinieren. Alleinstellungsmerkmale sichern und weiterentwickeln stellt eines der wesentlichen Ziele jedes Organisations- und IT-Projektes dar und bildet somit die Basis aller Teilentscheidungen innerhalb des Projektmanagements. Im Gegensatz zu rein situationspragmatischen Ansätzen, die beispielsweise lediglich auf eine Verbesserung der TCO [Total Cost of Ownership] im Rahmen der IT abzielen, differenziert CTI die Optimierungspotenziale nach wettbewerbsrelevanten Faktoren, die zunächst DV-los gelöst zu verbessern und danach optimal zu implementieren sind, und solchen, die reinen Unterstützungsprozessen dienen.

### Kooperation

Die Erkenntnis, dass lediglich die frühzeitige Integration der Mitarbeiter des Auftraggebers in Form von kooperativen Lösungsteams ein optimales Beratungsergebnis erzielen kann, steht im Mittelpunkt des CTI Beratungsansatzes. Diese Integration - im Rahmen eines methodisch präzise strukturierten Prozesses - führt zu Interaktivität, welche einen breiten Konsens begünstigt und zu einer raschen Umsetzung der Konzepte führt. Dadurch unterscheidet sich CTI sowohl im Vorgehen als auch bei den Ergebnissen deutlich von anderen Beratungsunternehmen. Klassisch systemanalytische Vorgehensweisen, die nach umfangreichen Analysetätigkeiten in eine Beratungsdirektivität münden, führen immer zu suboptimalen Ergebnissen.

## CTI Beratungsleistung

Unsere Beratungsleistung basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz, der durch den Einsatz erprobter Standards und Methoden eine effiziente Projektabwicklung und hohe Qualität gewährleistet. Der Kunde erhält eine umfassende Betreuung in jeder Phase des Projektes, von der Analyse und Konzeption, über die Realisierung bis hin zum langfristigen Support. Ein hoch qualifiziertes Team ist ein weiterer Garant für eine professionelle Projektabwicklung unter dem Aspekt einer konsequenten Zielerreichung bei einem höchsten Maß an Flexibilität. Zusätzlich führt CTI für die SAP AG internationale Schulungen zu den Themen Workflow Management, Archive-Link sowie Records Management durch.

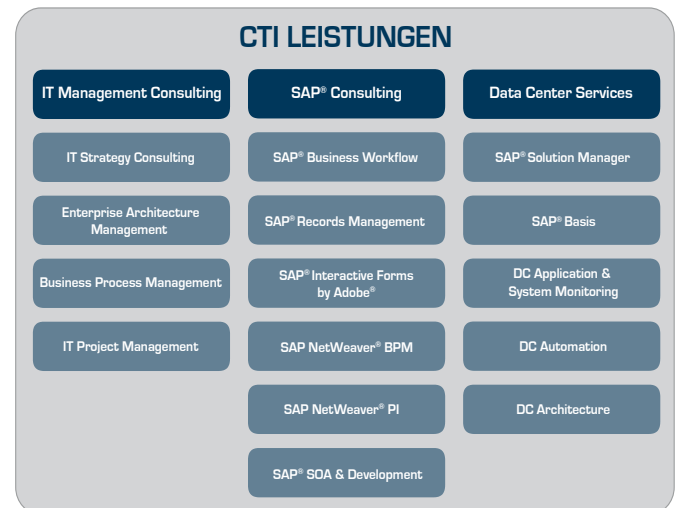
## CTI Qualitätsstandards

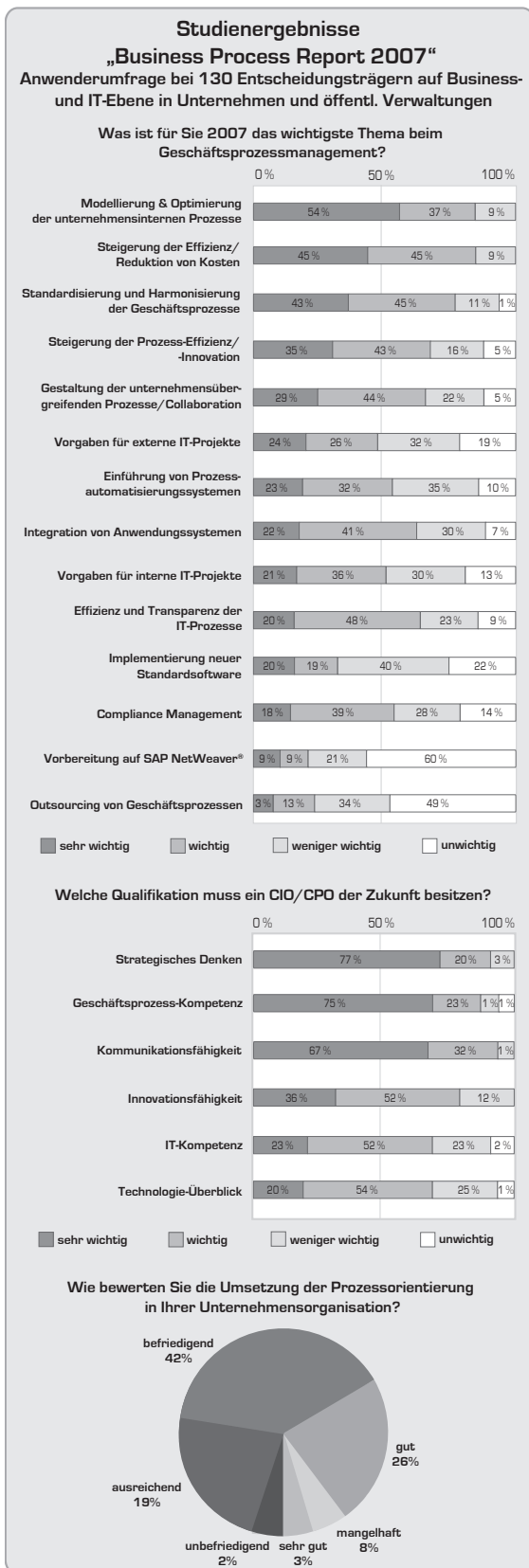
### Zertifizierungen und Kooperationen

- Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000
- Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
- Partner des Project Management Institute (PMI®) Chapter Frankfurt
- SAP Services™ Partner
- Internationaler Schulungspartner der SAP AG
- Kooperationspartnerschaft mit dem Institute of Applied Science - IOAS
- Weitere Partnerschaften u. a. mit CONVOTIS AG, IDS Scheer AG, TDS AG, UC4 Software GmbH

### Qualität der Berater

- 80% der Berater besitzen einen Hochschulabschluss in Wirtschaftsinformatik
- 60% aller Berater haben mehr als drei Jahre Beratungserfahrung
- Lehrtätigkeit der Berater an verschiedenen deutschen Hochschulen





Quelle: IDS Scheer AG

## CTI Workshops

Wir bieten Ihnen eine Reihe von Workshops an, um die Einsatzmöglichkeiten des Business Process Management zu erläutern. Eine Auswahl finden Sie hier:

### Einführungsworkshop Business Process Management

Ziel dieses Workshops ist die Einführung in die Grundlagen des Business Process Management. Insbesondere werden den Teilnehmern die wesentlichen Elemente, Methoden und Werkzeuge im Rahmen des CTI-BPM-Vorgehensmodell vermittelt.

Zudem werden hier Anwendungsbereiche zu IT Governance (CobiT, ITIL), Enterprise Architecture Management (EAM) und der Service Oriented Architecture (SOA) dargestellt.

### Analyseworkshop Prozesslandkarte

Ziel dieses Workshops ist es gemeinsam mit Ihnen Elemente des CTI-BPM-Vorgehensmodell konkret auf Ihr Unternehmen anzuwenden. Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden Leitsätze und Ziele analysiert und eine Prozesslandkarte nach der SIPOC-Methode (Supplier, Input, Process, Output, Customer) erarbeitet. Auf Grundlage dieser Informationen werden Handlungsempfehlungen und Reifegrade Ihrer Prozesse aufgezeigt.

### Designworkshop Geschäftsprozessmodellierung mit ARIS Process Platform™

Ziel dieses Workshops ist es gemeinsam mit Ihnen einen exemplarischen Geschäftsprozess zu analysieren und diesen in ARIS™ zu modellieren. Sie sind am Ende des Kurses in der Lage, eigenständig Modelle zu erstellen und diese methodisch gemäß des ARIS™-Konzeptes zu integrieren. Dies bedeutet, dass Sie die wichtigsten Modelltypen kennen und Modelle aus allen ARIS™-Sichten anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis erstellen.

### Workshop Corporate Performance Management mit ARIS Performance Manager™

Ziel dieses Workshops ist die Vermittlung der Grundprinzipien und des Verfahren des Process Performance Managements. Sie erfahren, wie Sie vordefinierte Performance-Dashboards, Management-Ansichten und Berichte anwenden und wie Sie eigene Erstanalysen konfigurieren. Anhand eines Beispiels werden Sie daraufhin eine vollständige Ursachenanalyse durchführen.

Auf unserer Internetseite [www.cti-consulting.de](http://www.cti-consulting.de) finden Sie weitere aktuelle Informationen zu unseren Workshopangeboten.

## Wissen, Erfahrung und Einsatzbereitschaft für pragmatische Lösungen

CTI - CONSULTING TEAM FOR INNOVATION



### Hauptsitz Kassel

CTI CONSULTING AG  
Wilhelmsstraße 2a  
D-34117 Kassel  
Tel.: +49 561 94272 - 0  
Fax: +49 561 94272 - 50  
info@cti-consulting.de  
www.cti-consulting.de

### Niederlassung Walldorf

CTI CONSULTING AG  
Altrottstraße 31  
D-69190 Walldorf  
Tel.: +49 6227 73350 - 0  
Fax: +49 6227 73350 - 9  
info@cti-consulting.de  
www.cti-consulting.de

### Niederlassung Hamburg

CTI CONSULTING AG  
Beim Strohause 31  
D-20097 Hamburg  
Tel.: +49 40 2093 3635 - 0  
Fax: +49 40 2093 3635 - 9  
info@cti-consulting.de  
www.cti-consulting.de

### Hauptsitz Atlanta (USA)

CTI CONSULTING Corp.  
100 Milton Park, Suite 350  
30,000 Mill Creek Avenue  
Alpharetta GA 30022  
Tel.: +1 772905 2459  
info@cti-consulting.us  
www.cti-consulting.us

SAP Services™ Partner

IDS Scheer® Partner

TDS® Business Partner

Zertifiziert nach  
DIN EN ISO 9001:2000

Mitglied im Bundesverband  
Deutscher Unternehmensberater e.V.

