

des Mitarbeiters steigt. Damit steigen natürlich auch die Anforderungen an das Profil des Mitarbeiters. Der Kern einer prozess-orientierten Organisation ist ein Prozess-Trägermodell (amerikanisch: process ownership), bei dem die Verantwortung jedes Mitarbeiters für die Ausführung und das Managen aller Aktivitäten in allen Prozessen festgelegt wird. Change Management ist hier essentiell und im Endeffekt ein Prozess, der wie jeder andere Geschäftsprozess durchgeführt, überwacht und gesteuert wird.

muss und wie sich ausgewählte Key Performance Indicators verbessern lassen. Hierfür sind Benchmarks und Schwachstellenanalysen das geeignete Instrumentarium. Die Transformation der Prozesse sollte in Phase vier möglichst mit Referenzmodellen fundiert umgesetzt werden. Die Mitarbeiter sollen einbezogen und nicht ausgegrenzt werden. In Phase fünf muss der Anstoß zu einer kontinuierlichen Verbesserung gegeben werden. Abschluss eines vorbildhaften BPR-Projekts bildet der Nachweis, dass die gesteckten Ziele erreicht wurden.

sich in einzelnen Projekten die Durchführungsdauer nahezu halbieren und den Gesamtaufwand um bis zu 40 Prozent reduzieren.

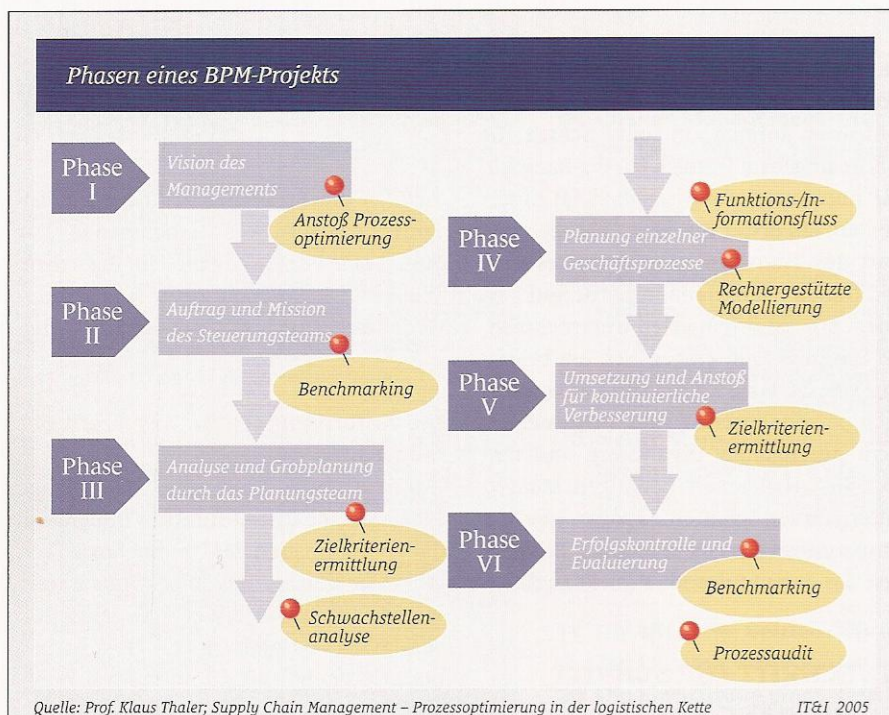
### Risiken liegen häufig in den Köpfen

Die größten Projektrisiken liegen häufig noch in den Köpfen. Oft wird verkannt, dass ein Prozessablauf über unterschiedliche Unternehmen und Akteure nur so gut sein kann wie es das schwächste Glied in der Kette erlaubt. Potentiale übergreifend und gemeinschaftlich zu erschließen, erfordert zunächst vor allem Vertrauen und ein partnerschaftliches Projekt-konzept. Externe Projektbegleitung kann helfen, die sensiblen Phasen zielorientiert zu bewältigen und die gemeinsam erreichbaren Potentiale aus neutraler Sicht zu beziffern. Erfahrungen aus Projekten zeigen, dass gerade trotz oder wegen des Anspruchs an eine „Seamless Integration“ dabei noch genügend Störgrößen – sowohl technologisch als auch organisatorisch – zu optimieren sind. Die Potentiale, die durch Elimination von Doppelarbeiten, Redundanzen oder Abstimmungsproblemen in kollaborativen Anwendungen entfallen, werden noch vielfach unterschätzt, wie aktuelle Studien zeigen. Bull-whip Effekte, also Mehrkosten durch Aufschaukelungseffekte, Auftragspitzen und resultierende hohe Bestände werden häufig noch hingenommen und „verschwinden“ in „geschützten“ Gemeinkostensätzen. Neue integrative Verfahren über Unternehmensgrenzen einzuführen, löst allerdings nicht das Problem, dass sich Organisationen anpassen müssen: ein Gedanke, der einigen Traditionalisten in fachbezogenen „Fürstentümern“ oft wenig behagt. Maßnahmen zu einem durchgängigen Process Ownership unterstützen dabei die Abkehr von suboptimalen Bereichsstrukturen hin zur tatsächlichen Prozessintegration.

thaler@hdm-stuttgart.de

### Prof. Klaus Thaler

ist im Fachbeirat des EAI-Forums (Enterprise Application Integration) tätig. Er leitet die Foren „Business Process Management“ und „Standard-Geschäftsprozesse und Kollaboration“. Er arbeitet an der Hochschule der Medien unter anderem in den Gebieten Prozessoptimierung, Organisation und Produktionsplanung- und steuerung. Darüber hinaus ist er an der HdM für Standardsoftwareanwendungen wie SAP R/3 zuständig.



Phasen eines BPM-Projekts

### Im Ergebnis steht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Kurzfristige Erfolge mit „lokalen“ Optimierungslösungen dürfen nicht den Blick auf das Ziel einer möglichst effizienten Integration und Durchgängigkeit aller relevanten betrieblichen Leistungsprozesse verwehren. Es geht bei BPR (Business Process Reengineering) um eine strategische Umgestaltung. Daher müssen Geschäftsmodelle und Strategien, Leistungsprozesse und Organisation, Informationsversorgung und Informationstechnologie in einem Gesamtzusammenhang betrachtet werden. In der ersten Phase eines BPM-Projekts geht es darum, eine Vision für die Gestaltung der Business Prozesse zu erarbeiten und die Machbarkeit des Zukunftskonzeptes zu untersuchen. In der zweiten und dritten Phase ist es wichtig, detailliert zu erarbeiten, von welchen Leistungskennzahlen in den Ist-Abläufen ausgegangen werden

### „Standard-Geschäftsprozesse“ bieten Vorteile

Mit „Standard-Geschäftsprozessen“ lassen sich Kosteneinsparungen in denjenigen Unternehmensbereichen erzielen, in denen bewährte fach- oder branchenbezogene Leistungsmodul als Defakto-Standard übertragbar oder replizierbar sind. Dies senkt vor allem in den Phasen zwei, drei und vier die Durchführungsdauer und den Gesamtaufwand. Die Zahlungsabwicklung, die Auftragsgewinnung über das Web oder eine Statusabfrage des Auftragsstands sind beispielsweise heute sehr nachgefragte Standard-Geschäftsprozesse, für die viele IT-Anbieter passende Referenzmodelle und Module liefern. Der Vorteil von Standard-Geschäftsprozessen liegt ganz wesentlich in der schnelleren Umsetzung hin zu lauffähigen Lösungen, denn das Rad muss ja nicht immer neu erfunden werden. Mit Hilfe von Standard-Geschäftsprozessen ließ