

«BPM hat noch viel Potenzial»

Was erhoffen sich Unternehmen aus dem Einsatz von Business Process Management? Welche Anbieter dominieren den Markt? Und was sind die wichtigsten Trends? Clemente Minonne, Head of Center for Knowledge and Information Management an der ZHAW School of Management and Law in Zürich, klärt auf.

Herr Minonne, Sie haben zum Thema Business Process Management (BPM) in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Studie durchgeführt. Was genau haben Sie untersucht?

Im Wesentlichen den Reife- und Diffusionsgrad sowie BPM-Trends im deutschsprachigen Europa. Zahlreiche Organisationen sind bereits mit BPM vertraut und vielerorts sind Umsetzungen im Gange.

Wer hat an der Studie teilgenommen?

Die Studienteilnehmer wurden einerseits über diverse Forschungsgruppen, Fachforen, Newsletters und Einträge auf verschiedenen Websites (random sampling) gefunden. Andererseits aber auch über ein Einladungsverfahren – gekoppelt mit einer Schneeballauswahl (snowball sampling). In erster Linie adressierten wir Personen, die über BPM-Expertise verfügen und sich mit dieser Disziplin täglich auseinandersetzen.

Und sind die Ergebnisse repräsentativ?

Um möglichst repräsentative Ergebnisse zu gewährleisten, wurden im deutschsprachigen Europa Organisationen und Personen aus unterschiedlichen Branchen zur Teilnahme eingeladen. 219 ausgefüllte Fragebogen bildeten die Nettostichprobe der Studie. Die Ergebnisse stellen die Meinung jener Führungskräfte und Spezialisten dar, die sich mit BPM auseinandersetzen, bereits Massnahmen umgesetzt haben oder dies in absehbarer Zeit ins Auge fassen; sie sind somit nicht generalisierbar und auf alle Institutionen übertragbar.

Welches Ziel verfolgen diese Unternehmen mit dem Einsatz von BPM?

Als Hauptzielsetzung von BPM wurden Qualitätsverbesserungen (76 Prozent), Optimierungen über Standardisierung von Prozessen (73 Prozent) sowie die Steigerung der organisatorischen Produktivität (61 Prozent) genannt. Eine bessere Kostentransparenz und die Ermittlung kostenkritischer Prozessaktivitäten (Arbeitsschritte) erachteten in diesem Kontext lediglich 27 Prozent der Befragten als wichtig. 19 Prozent wollten eine Erhöhung des Innovationsgrades erreichen. Das Auffinden prozessualer Engpässe (12 Prozent) sowie die Unterstützung von In- und Outsourcing-Entscheidungen (9 Prozent) scheinen interessanterweise eine untergeordnete Rolle zu spielen.



Dr. Clemente Minonne von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Gespräch mit der Netzwoche.

Was hindert denn Unternehmen konkret daran, BPM einzuführen?

Die mangelnde Unterstützung seitens des Führungsteams (50 Prozent) und fehlende oder ungenügende Vorgaben aus der Unternehmensstrategie (46 Prozent). Aber auch der unklare finanzielle Nutzen (43 Prozent) wurde erwähnt. Der Mangel an Fachkompetenz (42 Prozent) oder Ressourcen (38 Prozent) sind weitere Hinderungsgründe. Hohe Investitions- oder operative Kosten dagegen scheinen diesbezüglich keine Rolle zu spielen.

Wie konsequent werden dann Prozesse von der Unternehmensstrategie abgeleitet?

Hier wurden wir bei der Auswertung der Daten überrascht. Bei 78 Prozent der Organisationen werden die Geschäftsprozesse nicht oder nur teilweise von der Strategie abgeleitet. Lediglich 14 Prozent leiten Geschäftsprozesse mehrheitlich oder vollständig von der Organisationsstrategie ab. Wir vermuten, dass es in der Praxis eine Herausforderung ist, strategische Vorgaben aus der Prozessperspektive so detailliert zu beschreiben, dass Prozessverantwortliche daraus auch konkrete Massnahmen ableiten können.

Wie wichtig sind im BPM Softwarewerkzeuge?

57 Prozent der Befragten gaben an, ein BPM-Werkzeug einzusetzen. Dies unterstreicht, dass softwarebasierte Werkzeuge für die Umsetzung von BPM von einem beachtlichen

Teil der Organisationen akzeptiert und genutzt werden.

Was erhoffen sich die Unternehmen davon?

Eine höhere Qualität von Geschäftsprozessen steht an erster Stelle, dicht gefolgt von qualitativ besseren Dienstleistungen und Produkten. In der Praxis ist beides eng miteinander verbunden. Interessanterweise scheinen sich die Befragten Organisationen durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen tiefere Prozesskosten zu erhoffen – diese sollen über die Umsetzung von BPM erreicht werden.

Welche Anbieter haben die Nase vorn?

Die Software AG resultiert laut 35 Prozent der Studienteilnehmer als führende Anbieterin im Bereich BPM. Dabei ist zu beachten, dass sie insbesondere dank der Akquisition der Firma IDS Scheer die Marktführerschaft erreichen konnte. Dicht dahinter folgen mit 32 Prozent Microsoft und mit 27 Prozent SAP. Im Mittelfeld finden sich Lösungsanbieter wie IBM (18 Prozent), Tibco (10 Prozent) sowie Oracle (9 Prozent). Auf dem Markt sind viele dedizierte BPM-Lösungsanbieter präsent. Aber auch herkömmliche Anbieter von betrieblichen Standardanwendungen (wie ERP, CRM oder SCM) sind mittlerweile gut positioniert.

Welches Fazit ziehen Sie persönlich aus dieser Untersuchung?

Dass sich die strategische Perspektive in der Praxis wesentlich komplexer gestaltet als auf den ersten Blick vermutet. Die sich schnell wandelnden unternehmerischen Randbedingungen führen oft dazu, dass automatisierte Geschäftsprozesse und der daraus resultierende Nutzen (Wertschöpfung) nur für eine beschränkte Zeit erbracht werden können. Eine kontinuierliche Anpassung der Geschäftsprozesse wird dadurch vorausgesetzt. Auch scheinen viele Organisationen das Potenzial noch nicht vollumfänglich zu nutzen, das ihnen BPM-Methoden und -Werkzeuge bieten. Eine reine Automatisierung von bestehenden Geschäftsprozessen greift also zu kurz, da hauptsächlich der Effizienz-/Produktivitätsfaktor (zeitliche Dimension) verbessert wird. Effektivitätssteigerungen werden hierbei aber nur ganz selten erreicht.

Die Studie kann unter folgender Adresse bestellt werden: info.zwi@zhaw.ch