



*Paderborn,
09.06.2015*

BPM: gestern - heute – morgen

**Herausforderungen für den
Chief Information & Process Officer**

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Sankt Augustin

Professur für BWL, insb. Wirtschaftsinformatik

Andreas.Gadatsch@h-brs.de

www.wis.h-brs.de/gadatsch



Ausbildung	Realschule, Ausbildung zum Industriekaufmann, FOS12, Studium der BWL an der FH Köln (Dipl.-Betriebswirt), Zweitstudium der Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Kaufmann) und Promotion (Dr. rer. pol.) im Fach Wirtschaftsinformatik an der FernUniversität Hagen (berufsbegleitend)	
Berufspraxis	1986-1987	Jean Walterscheid GmbH, Lohmar
	1987-1996	Uni Cardan Informatik GmbH, Rösrath
	1992-1996	Klöckner Humboldt Deutz AG, Köln
	1996-2000	Deutsche Telekom AG, Bonn
Hochschule	2000-2002	Professor für Organisation und Datenverarbeitung, FH Köln
	2002-heute	Professor für BWL, insb. Wirtschaftsinformatik, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.
Forschung, Lehre und Praxis	Informationsmanagement, insb. IT-Controlling und Big Data Geschäftsprozessmanagement, insb. Prozessmodellierung) Einsatz betriebswirtschaftlicher Informationssysteme, insb. ERP-Systeme	
Aktuelle Projekte	Analyse der Auswirkungen von Big Data auf das Informationsmanagement 10. Sankt Augustiner Controlling-Tagung, 8. Praxisforum BPM & ERP, IT-Radar für BPM und ERP, Restrukturierung der IKT einer Hochschule	



Aktuelle Ämter in der akademischen Selbstverwaltung

- ☐ **Präsidialbeauftragter für die digitale Hochschule**
 - Seit 2015

- ☐ **Mitglied des Fachbereichsrates (FB01)**
 - Seit 2005

- ☐ **Leiter des Masterstudiengangs Innovations- und Informationsmanagement (Iul Master)**
 - Seit 2010



Inhalt

- ☐ **Prozesse gestern: Wie alles anfang!**
- ☐ **Prozesse heute: Was wir können und was noch nicht!**
- ☐ **Auf dem Weg in die Zukunft: Neues Berufsbild „CIPO“**
- ☐ **Literatur**

Geschäftsprozessmanagement

Begriffsklärung

Begriffe

GPM

Geschäftsprozessmanagement

BPM

Business Process Management

(neudeutscher Begriff)

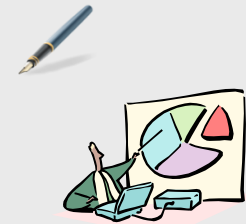
Ablauforganisation

(historischer deutscher Begriff)



Aufgaben

**Dokumentation,
Analyse und
Restrukturierung,
von Arbeitsabläufen
(Prozessen)**



Fachliche
Prozessmodellierung

WFM

Workflowmanagement

(int. Begriff)

z. T. auch BPM /

Business Process Management

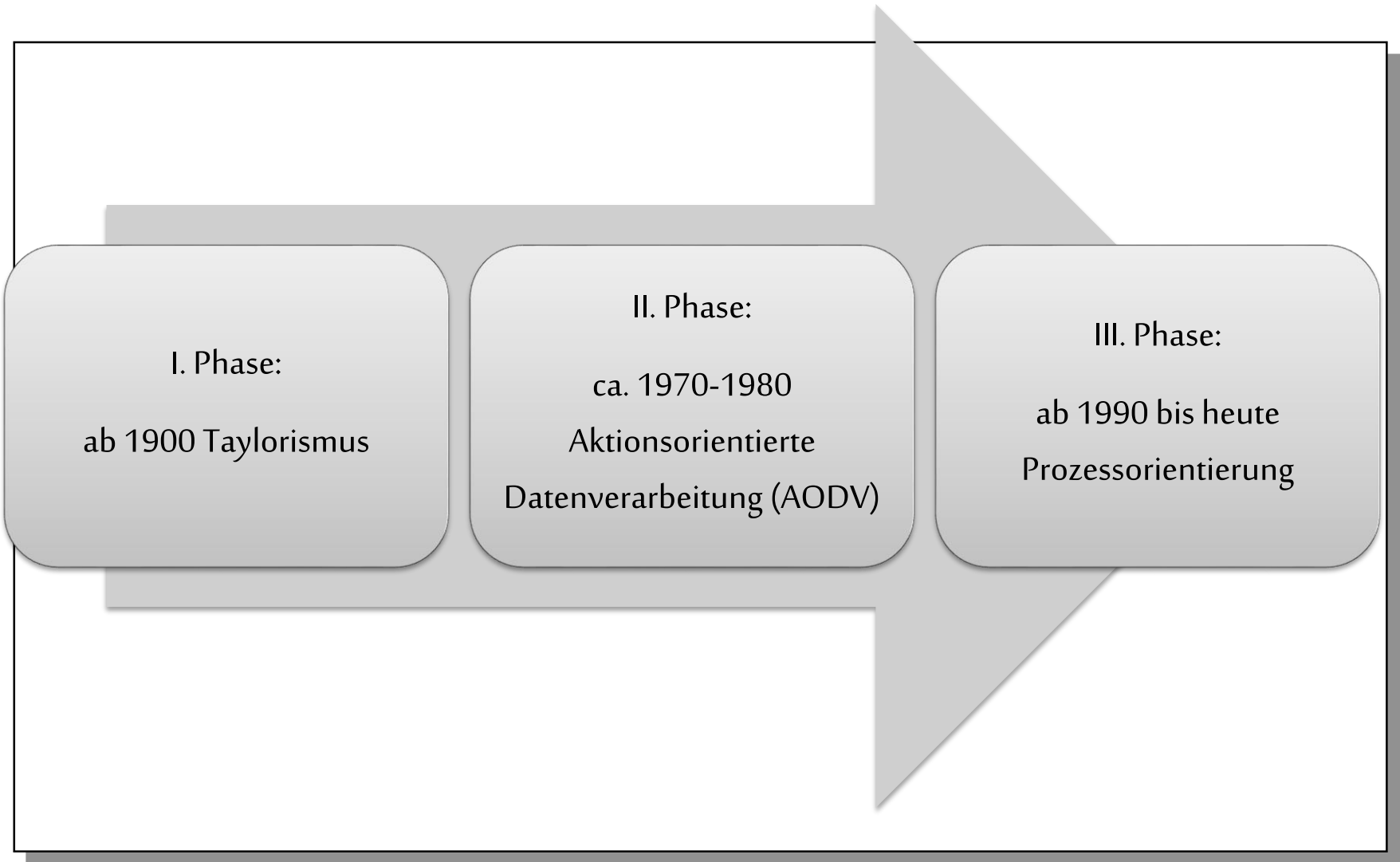


**Computergestützte
Ausführung
von Arbeitsabläufen
(Workflows)**



Technische
Workflowmodellierung

Historische Entwicklung - Phasen im Zeitablauf





BPM in den 1990igern

Voices from the Information Technology Industry

Harvard Business Review

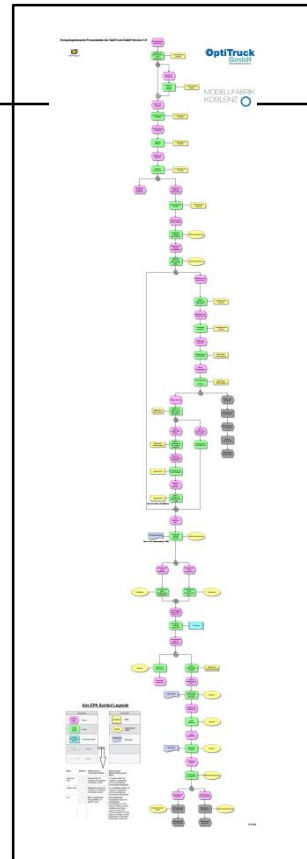
July-August 90 Number 4

CHARLES H. FERGUSON	Computers and the Coming of the U.S. Keiretsu	55
WILLIAM WIGGENHORN	Motorola U: When Training Becomes an Education	71
T.J. RODGERS	No Excuses Management	84
MICHAEL HAMMER	Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate	104
ALAN M. WEBBER	Consensus, Continuity, and Common Sense: An Interview with Compaq's Rod Canion	114
G. BENNETT STEWART III	Remaking the Public Corporation from Within	126
CHRISTOPHER A. BARTLETT and SUMANTRA GHOSHAL	Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind	138
CHRISTOPHER W.L. HART, JAMES L. HESKETT, and W. EARL SASSER, JR.	The Profitable Art of Service Recovery	148
THEODORE LEVITT	HBR Case Study The Case of the Migrating Markets	12
HAROLD SIRKIN and GEORGE STALK, JR.	Getting Things Done Fix the Process, Not the Problem	26
DONALD J. BOWERSOX	The Strategic Benefits of Logistics Alliances	36
JOSEPH L. BOWER	For the Manager's Bookshelf Business and Battles: Lessons from Defeat	48
ERNEST M. VON SIMSON	Special Report The 'Centrally Decentralized' IS Organization	158
	Letters to the Editor SABRE Rattling and the Future of the Chief Information Officer	176
How to Compete	p. 7	
Executive Summaries	p. 165	
The Gray Area	p. 200	



Juli/August 1990 Aufsatz in HBR

Michael Hammer, Don't automate - obliterate



ARIS-Modelle

Workflow Management Coalition

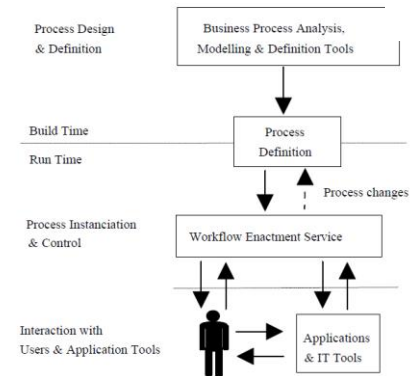


Figure 1- Workflow System Characteristics

<http://www.wfmc.org/standards/docs/tc003v11.pdf>

Standardisierungsversuche der Workflow-Management-Coalition

Historisches Statement (1993) zur Prozessorientierung bei der Deutschen Bank

☐ Prozessmanagement
erfüllte (1993) die
Erwartungen nicht

☐ Mögliche Gründe

- Tools noch wenig erprobt
- Nutzen der Prozessmodelle unklar
- Fixierung auf Daten
- Durchgängige Prozess-Orientierung ist erforderlich

☐ (1993)

- Peter Gerard ist als Generalbevollmächtigter der Deutschen Bank AG, Frankfurt, unter anderem für die konzernweite Koordination, die Entwicklung und den Betrieb der Informationsverarbeitung verantwortlich



Newsletter |

COMPUTERWOCHE

Google Custom Search

Home Management Hardware Software Netzwerke Mittelstand Security

Teil 1: Prozessorientiertes Informations-Management bei der Deutschen Bank Unternehmensdaten-Modelle haben Erwartungen nicht erfüllt

15.10.1993 Drucken | Empfehlen | PDF | Merken | 0

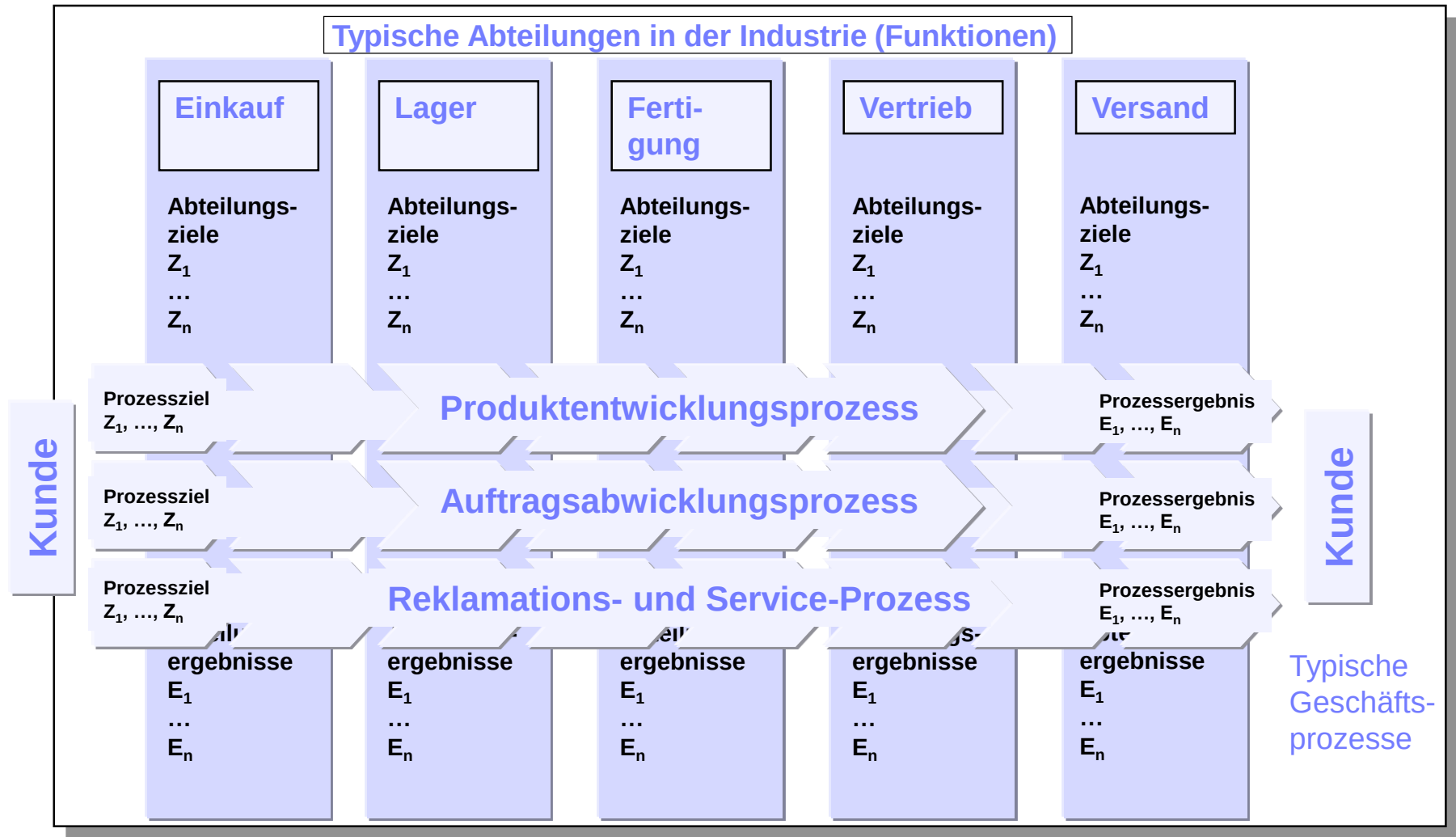
Die konventionelle unternehmensweite Datenmodellierung und die gaengigen CASE-Werkzeuge konnten die mit ihnen verbundenen Erwartungen bisher nicht einloesen. Peter Gerard* erlaeutert im ersten Teil seiner Ausfuehrungen, warum Vision und Realitaet soweit auseinanderklaffen und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Der schweizerische Kultur- historiker Jakob Burkhard (1818- 1897) bezeichnete das heranziehende 20. Jahrhundert als "das Zeitalter der uebergrossen Vereinfachungen". Es war ihm dabei wohl klar, dass die gezielte und bewusste Vereinfachung komplexer Sachverhalte das Grundprinzip allen Verstehens und Lernens ist. Was er jedoch kritisieren wollte, war die zunehmend zu beobachtende Praxis, das Nachdenken ueber hochgradig komplexe und miteinander vernetzte Probleme durch eine oberflaechliche und grobe, aber sehr eingaengige Plakatierung mit einem Schlagwort zu ersetzen. Hierdurch wird nicht nur die eigentliche Substanz des Problems und damit auch die seiner Loesung



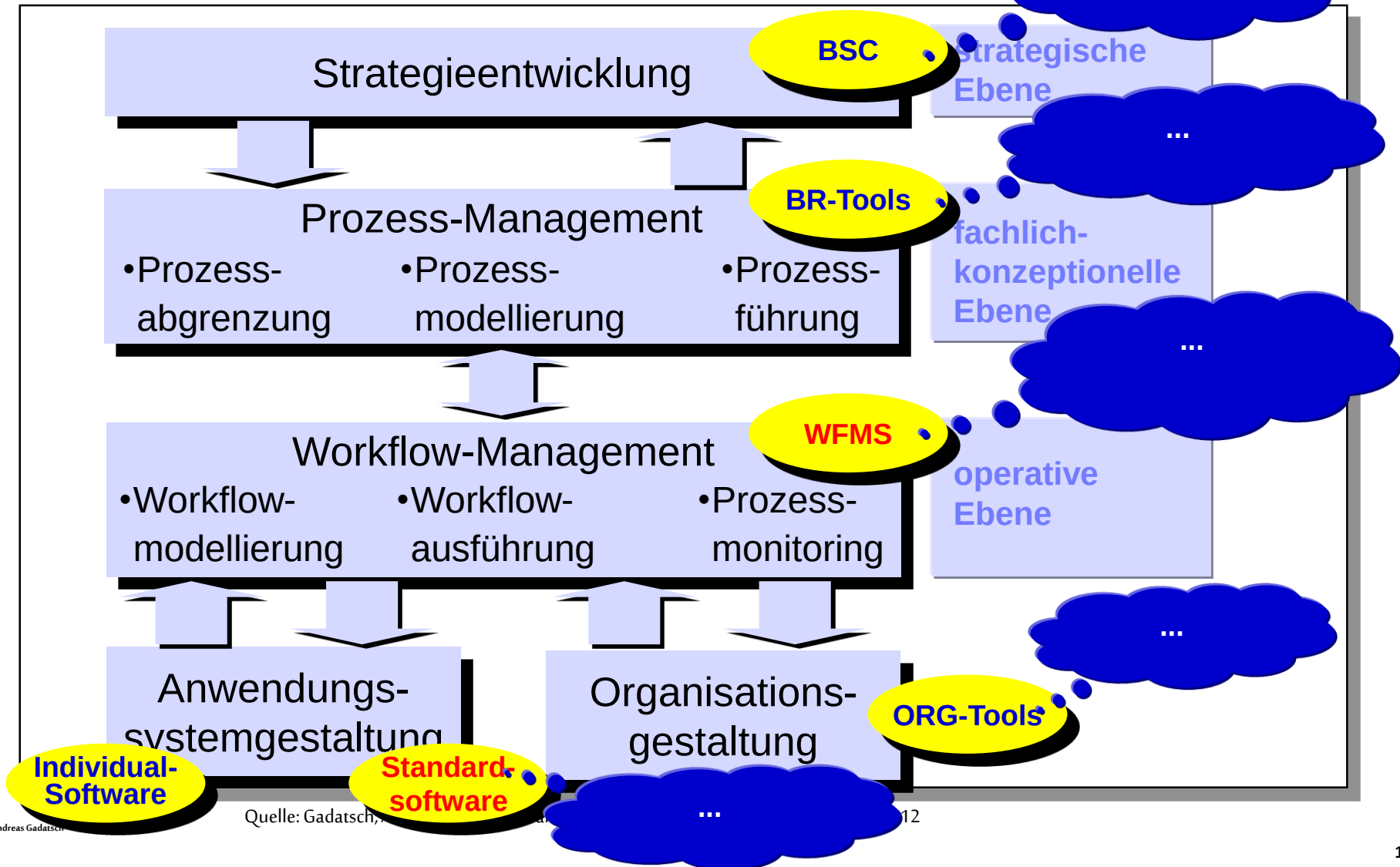
Inhalt

- ☐ Prozesse gestern: Wie alles anfang!
- ☐ Prozesse heute: Was wir können und was noch nicht!
- ☐ Auf dem Weg in die Zukunft: Neues Berufsbild „CIPO“
- ☐ Literatur

Veränderungen setzen nur langsam ein



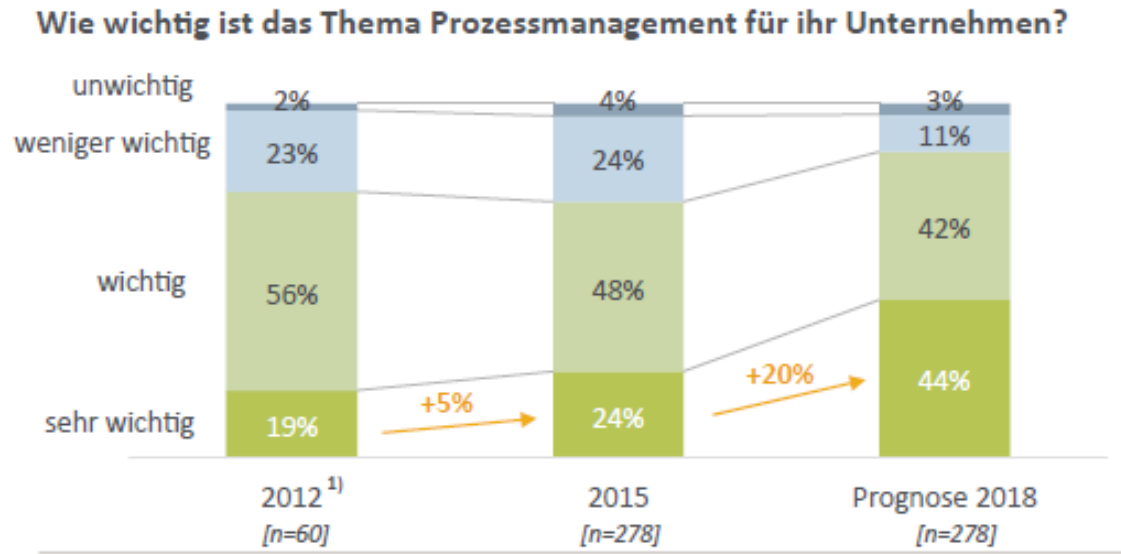
Tools sind verfügbar Die Nutzung entscheidet!



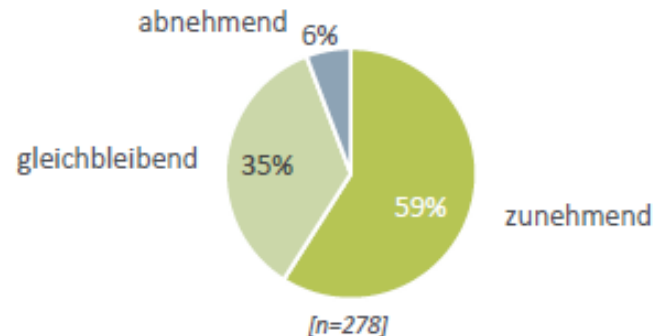
Bedeutung des Prozessmanagements hoch

Umfrage

- ☐ Bedeutung von BPM steigt nachhaltig an
- ☐ Für die Zukunft wird der Trend zum BPM weiter anhalten
- ☐ Nur 6% sehen in BPM kein für sie wichtiges Thema



Wie verändert sich die Wichtigkeit von BPM in der Zukunft?



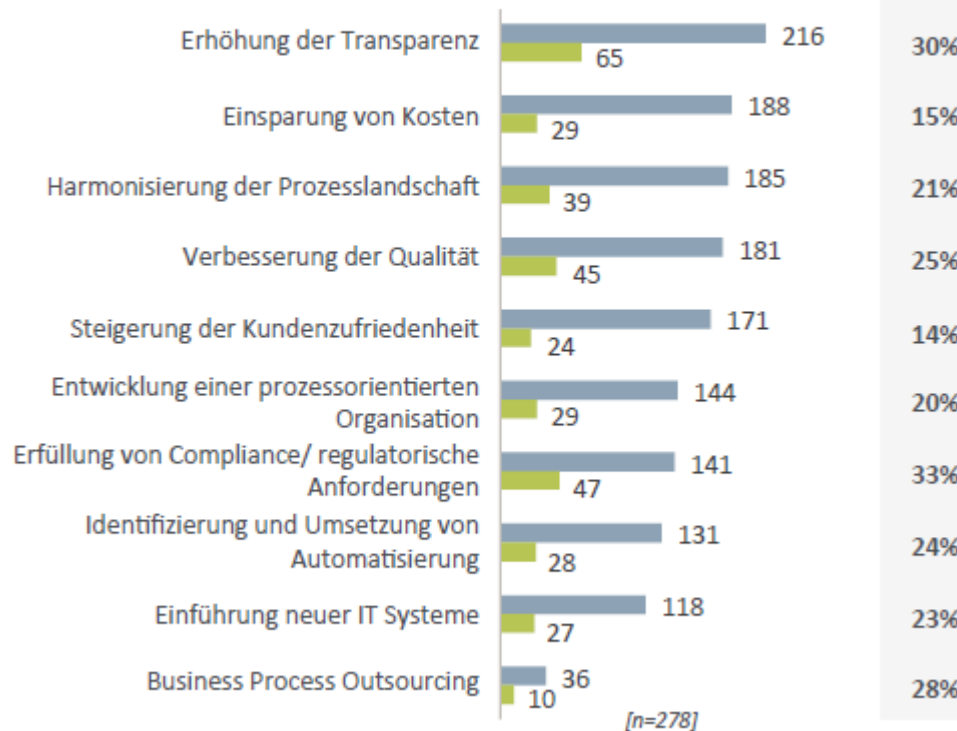
Aktuelle Studien

BPM Ziele und Zielerreichung

❑ Hohe Erwartungen, wenige Erfolge

Welche Ziele werden durch Prozessmanagement
verfolgt?
Wird das Ziel zufriedenstellend erreicht?

Anteil
Zielerreichung



- Die selbst gesteckten Ziele werden von vielen Unternehmen nicht zufriedenstellend erreicht
- Insbesondere die Steigerung der Kundenzufriedenheit (**14%**), Einsparung von Kosten (**15%**), und Entwicklung einer prozessorientierten Organisation (**20%**) werden zwar häufig angestrebt, aber selten erreicht
- Die am häufigsten erreichten Ziele sind Erfüllung von Compliance-Anforderungen (**33%**), Erhöhung der Transparenz (**30%**), und Business Process Outsourcing (**28%**)

Die Zielerreichung bleibt weit hinter den Zielsetzungen zurück

Neue Geschäftsmodelle verändern die Prozesse und die IT



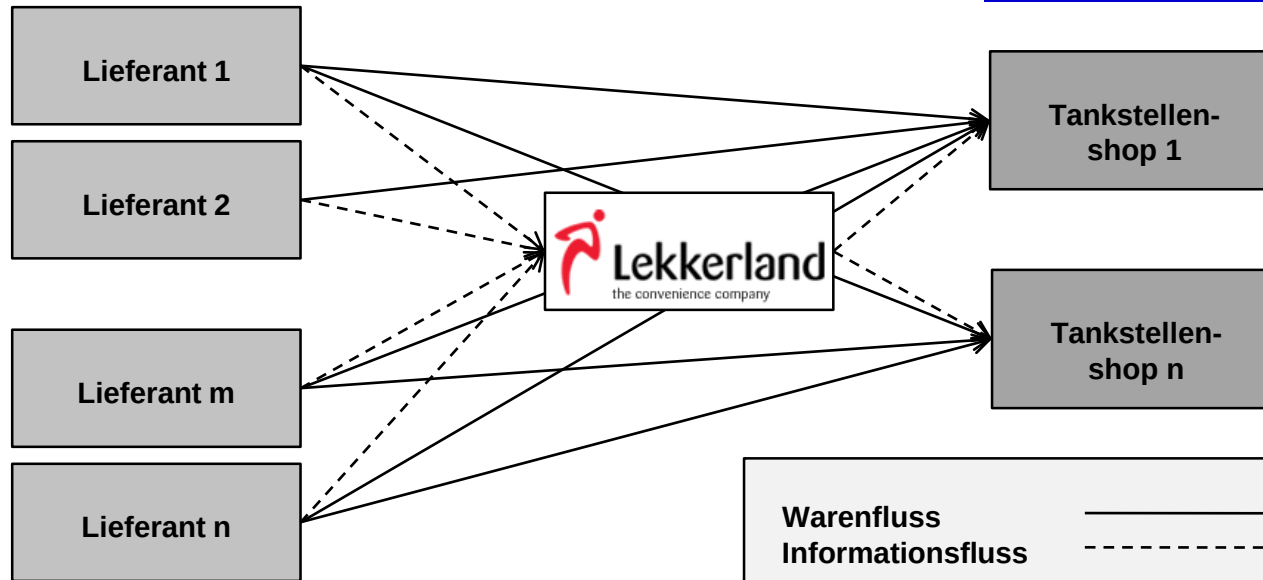
□ Prozessinnovation: Trennung von Informations- und Warenfluss

Lieferanten

(je 15-20 pro Tankstellenshop)

Tankstellenbetreiber und

-pächter (ca. 750)



Lekkerland beliefert in Deutschland rund 60.000 Tankstellen-Shops, Kioske, Getränkemärkte, Lebensmittelmärkte u.a. mit einem Vollsortiment aus Süßwaren, Snacks u.v.m. (www.lekkerland.de)

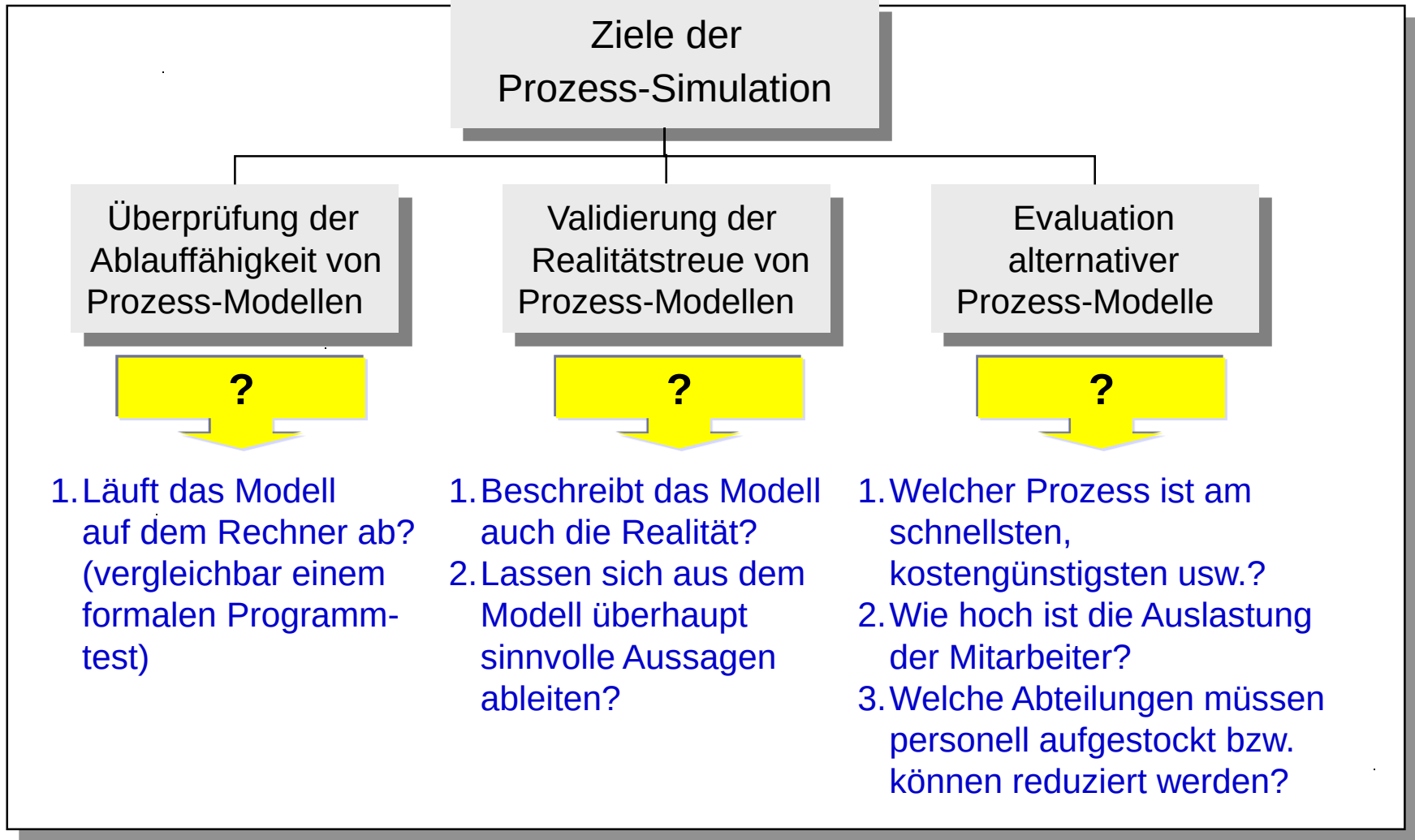
LEKKERLAND (Schweiz) bietet den Tankstellenshop-Betreiber einen Service als Intermediär an, der die Lieferbeziehungen zwischen den vielen Lieferanten und Shops koordiniert. Aus Sicht der Lieferanten existiert so nur ein Kunde, aus Sicht des Tankstellenshops nur einen Lieferant (Lekkerland)

Reifegradmessung z. B. im Bankensektor

Reifegrad	Eigenschaften	Selbst- einschätzung
Vordefiniertes Berichtswesen	• Statische, parametergesteuerte Berichte (häufig in Papierform) • keine weitergehenden Analysen und Einbettung in operative Informationssysteme • manuelle, wenig automatisierte Prozesse	25 %
PPM pro Fachbereich	• Ad-Hoc Analysen, • Automatisierung von Extraktions- Transformations- und Ladeprozessen, • Einmal-Initiativen ohne Programm-Budget und Kosten-/Nutzen-Betrachtung	22 %
Unternehmens- weites PPM	• Einfache Forecast-Berechnung, Zeitreihenanalysen, • Automatisierte Integration externer Daten, • Unternehmensweite Strategie mit Kosten-/Nutzen-Betrachtung	28%
Erweiterte Entscheidungs- unterstützung	• Erweiterte Analysemethoden, z. B. Data Mining, • Einbeziehung semi-strukturierter Daten, • Beanspruchungsgerechte Kostenumlage und institutionalisierte Prozesse	20%
Aktives Wissens- management	• Zeitnahe Analyse bis hin zum Realtime-Betrieb • Agentenbasierte Informationssammlung, • Integration unstrukturierter Daten und Durchgängige Prozesse	5 %

Umfrage der Uni Regensburg zeigt, dass Reifegrad des Prozessmanagements in Banken noch als optimierungsfähig eingeschätzt wird

Simulation zur Entscheidungsunterstützung wird kaum genutzt





Möglichkeiten der Simulation bleiben ungenutzt

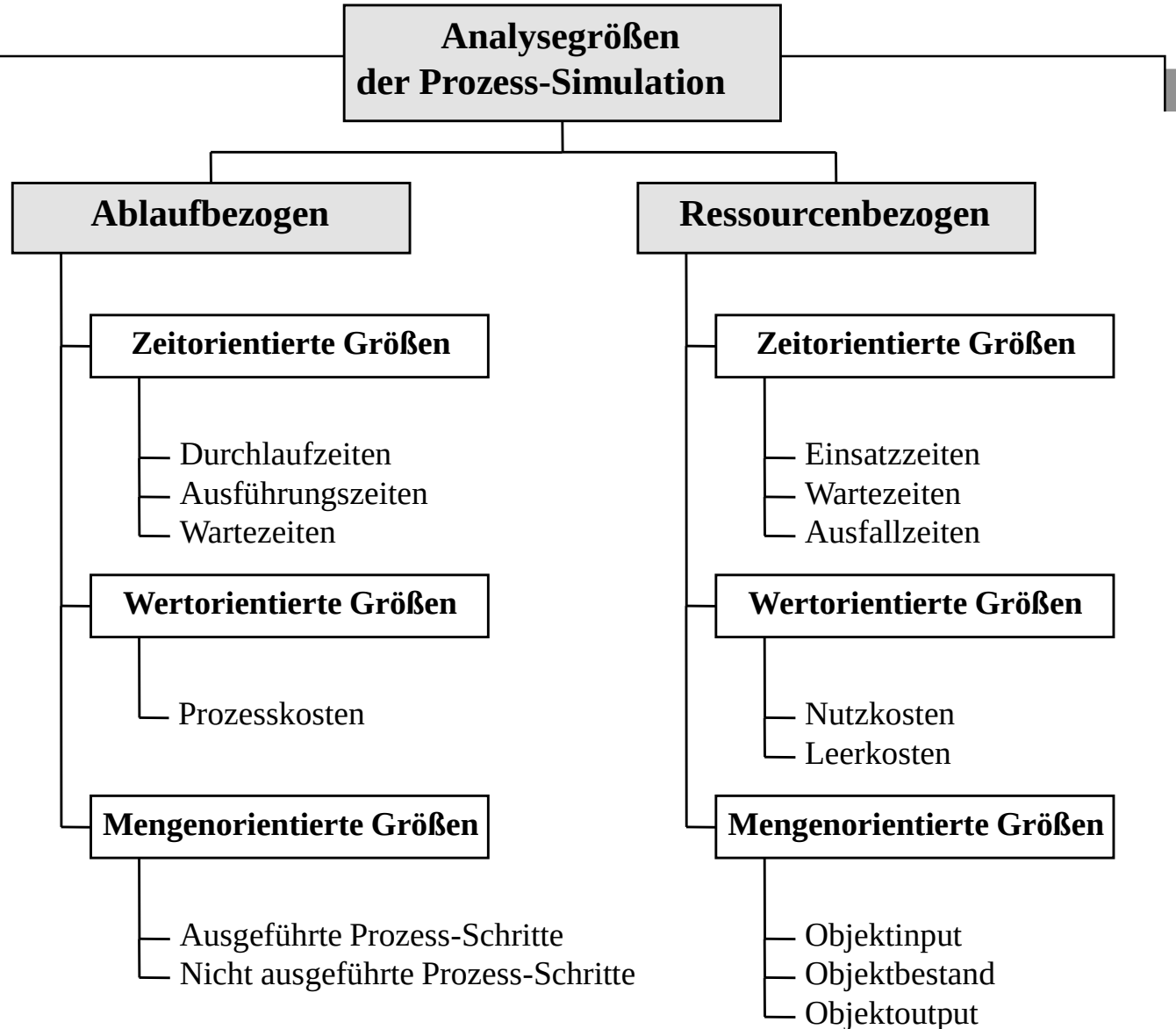
Quelle: Gadatsch, A.: Management von
Geschäftsprozessen, 7. Aufl.,
Wiesbaden 2012

Antworten der Simulation auf typische Fragen

Wie viel Personal
ist je Filiale
erforderlich?

Wie viele Belege
können je Tag
verarbeitet
werden?

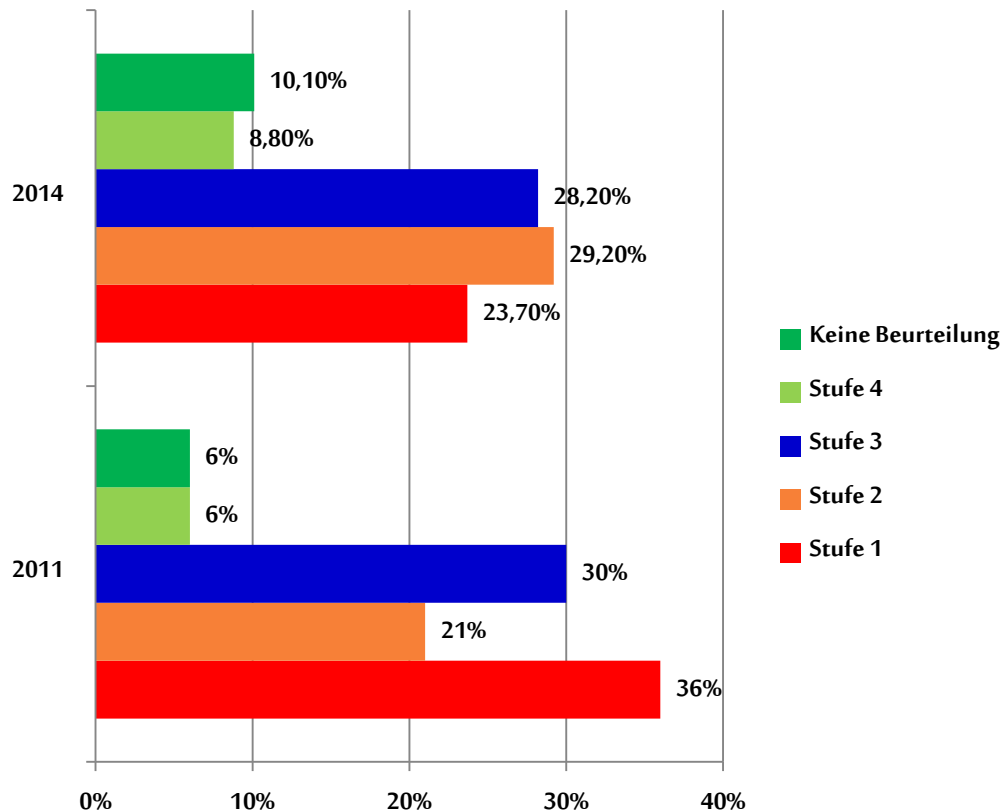
Wie lange dauert
die Beleg-
bearbeitung im
Durchschnitt /
Minimal /
Maximal ?



Fazit:
Reifegrad oft noch unzureichend

Umfrage

☐ BPM Umsetzung noch „optimierungsfähig“



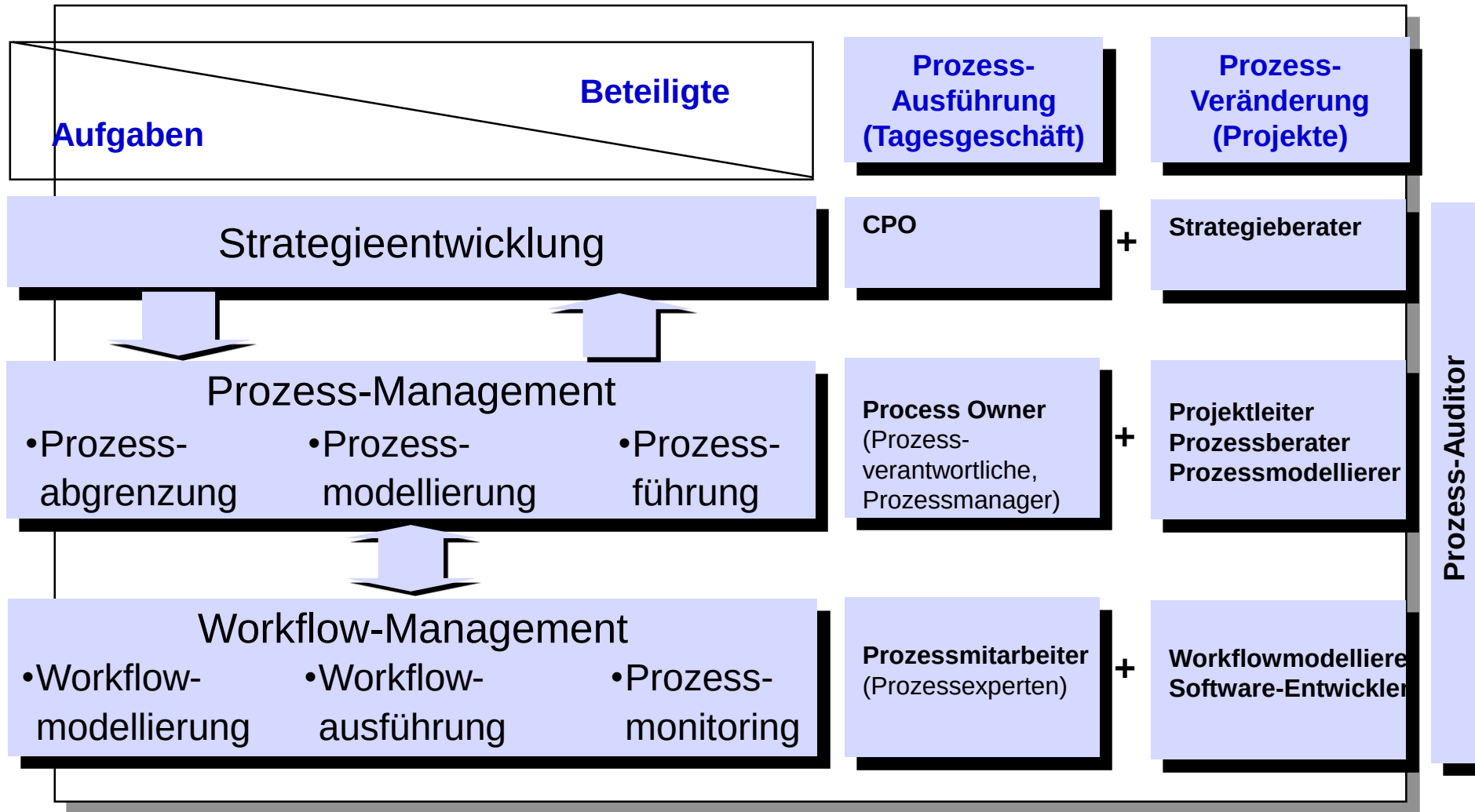
- Stufe 1: Generelles BPM Bewusstsein vorhanden
- Stufe 2: Ausgewählte BPM Themen adressiert und Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung vorhanden
- Stufe 3: Bestimmte BPM Methoden eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung eingeführt
- Stufe 4: Richtlinien und Methoden sowie kontinuierliche Verbesserung größtenteils eingeführt
- Keine Beurteilung



Inhalt

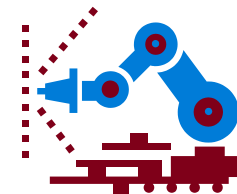
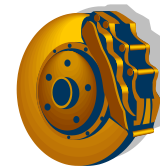
- ☐ Prozesse gestern: Wie alles anfang!
- ☐ Prozesse heute: Was wir können und was noch nicht!
- ☐ Auf dem Weg in die Zukunft: Neues Berufsbild „CIPO“
- ☐ Literatur

Zuordnung der wesentlichen Beteiligten (Rollen) im Prozessmanagement



Objekte übernehmen die Steuerung „ihrer“ Geschäftsprozesse

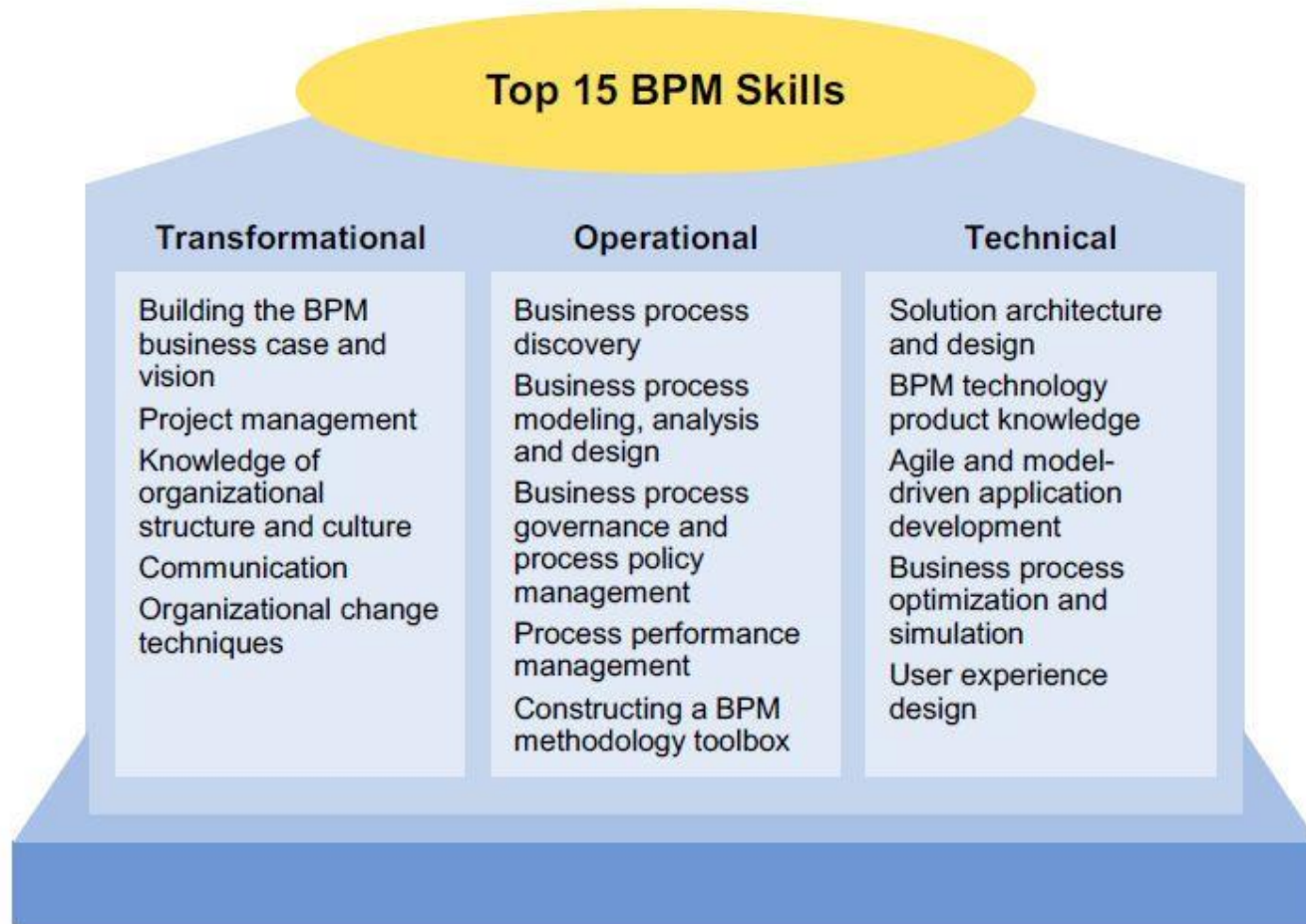
- ☐ Der Rohling teilt der Fräsmaschine mit, wie er zu formen ist
- ☐ Die Pumpe meldet sich, wenn ein Ölwechsel erforderlich ist
- ☐ Das Paket mit Blutplasma beschwert sich, wenn es nicht genügend gekühlt ist
- ☐ Das Auto meldet sich, wenn ein falscher Bremsbelag eingebaut wird
- ☐ Das Medikament meldet sich beim Patienten, wenn es einzunehmen ist
- ☐ Die Packung sagt dem Roboter, wie sie zu greifen ist und wohin zu abulegen ist



Projekt SemProM
Deutsches Forschungszentrum
für Künstliche
Intelligenz GmbH

Anforderungen im BPM

Gartner

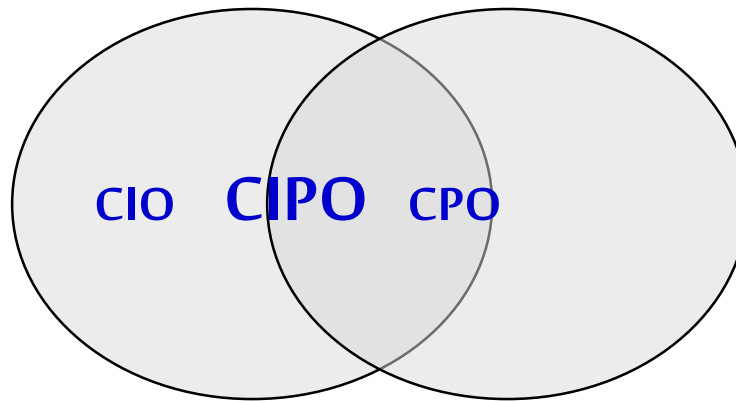


CIO & CPO = CIPO

Chief Information and Process Officer

❑ Informations- und Prozessmanagement wächst in der Industrie zusammen

- Chief Information and Process Officer (CIPO)
- Leiter Informations- und Prozessmanagement (IPM)



IT-Strategie +

Prozess-Strategie

Informationsmanagement

Prozessanalyse, Optimierung und Betrieb

IT-Entwicklung und Betrieb

CIO & CPO *= CIPO*

Praxisbeispiel 1 Lufthansa

❑ Lufthansa Chief Information and Process Officer“ (CIO/CPO)

- „Dass der IT-Chef gleichzeitig für Prozesse verantwortlich ist, ist neu bei der Lufthansa. Die Aufgaben von CIO und CPO seien gebündelt worden, da die Optimierung von Geschäftsprozessen und IT "eng miteinander verknüpft" seien, teilte eine Sprecherin mit. Das Unternehmen erhoffe sich davon mehr Effizienz.“
(Text-Quelle: Zeitler, CIO-Magazin, 2012)



CIO & CPO *= CIPO*

Praxisbeispiel 2 Hipp

❑ HIPP kommt ohne IT-Leitung aus

- IT wird in drei Bereiche aufteilt und direkt der Geschäftsleitung unterstellt
- Hipp mit seinen 2000 Mitarbeitern und rund 500 Millionen Euro Jahresumsatz wird nach Information von CIO.de künftig ohne IT-Leiter auskommen.
- Die von Müller neu aufgestellte IT-Organisation wird nun direkt von den Team- und Projektleitern gesteuert.
- (Text-Quelle: Zeitler, CIO-Magazin, 2012)



Für das Wertvollste im Leben.

CIO & CPO *= CIPO*

Praxisbeispiel 3 Grohe

❑ Grohe
Hersteller von
Sanitärarmaturen)
schafft
den Posten des
CIO ab

❑ Neuer „CPO“
verantwortet
„IT und Prozesse“



The screenshot shows the CIO-Magazin website interface. At the top, there's a navigation bar with the title 'Neuer CPO steuert jetzt IT: Grohe AG schafft CIO-Posten ab - CIO'. Below the navigation bar, there's a search bar and a sidebar with various links like 'CIO-NETZWERK', 'News', 'Top 500 Anwender', 'Strategien', 'Karriere', 'Auf- und Aussteiger', 'Mark', 'Technik', 'Knowledge Center', 'Retail-IT', 'Healthcare-IT', 'Finance-IT', 'CIO-Videos', and 'CIO des Jahres 2009'. The main content area features a large red 'CIO' logo and a news article titled 'Neuer CPO steuert jetzt IT' with a sub-headline 'Grohe AG schafft CIO-Posten ab'. The article text states: 'Der Sanitärarmaturen-Hersteller Grohe fasst die Bereiche IT und Prozesse in der Position des Chief Process Officers zusammen. CPO ist Michael Staade. Der vormalige CIO Heinrich Grote hat das Unternehmen verlassen.' Below the text is a portrait of Michael Staade.

CIO & CPO *= CIPO*

Praxisbeispiel 4 Henkel

❑ Joachim Jäckle leitet die neu geschaffene Einheit Integrated Business Solutions

❑ Ziel: Geschäftsprozesse und IT-Prozesse sollen näher aneinander rücken.

Henkel schafft CIO-Posten ab

10.06.2013, von Rolf Röwekamp

Drucken | Versand | PDF



Joachim Jäckle verantwortet die IT bei Henkel. Er leitet die neu geschaffene Einheit Integrated Business Solutions.



Joachim Jäckle verantwortet die IT bei Henkel.
Foto: Henkel

Der Konsumgüterkonzern **Henkel** hat die Funktion des **CIO** abgeschafft. Im April hat nun Joachim Jäckle (Jahrgang 1959) die IT-Verantwortung beim Düsseldorfer Unternehmen mit übernommen. Bisher leitete er als Corporate Service Vice President weltweit die Finanzorganisation der Tochtergesellschaften sowie die globale Shared Services Organisation.

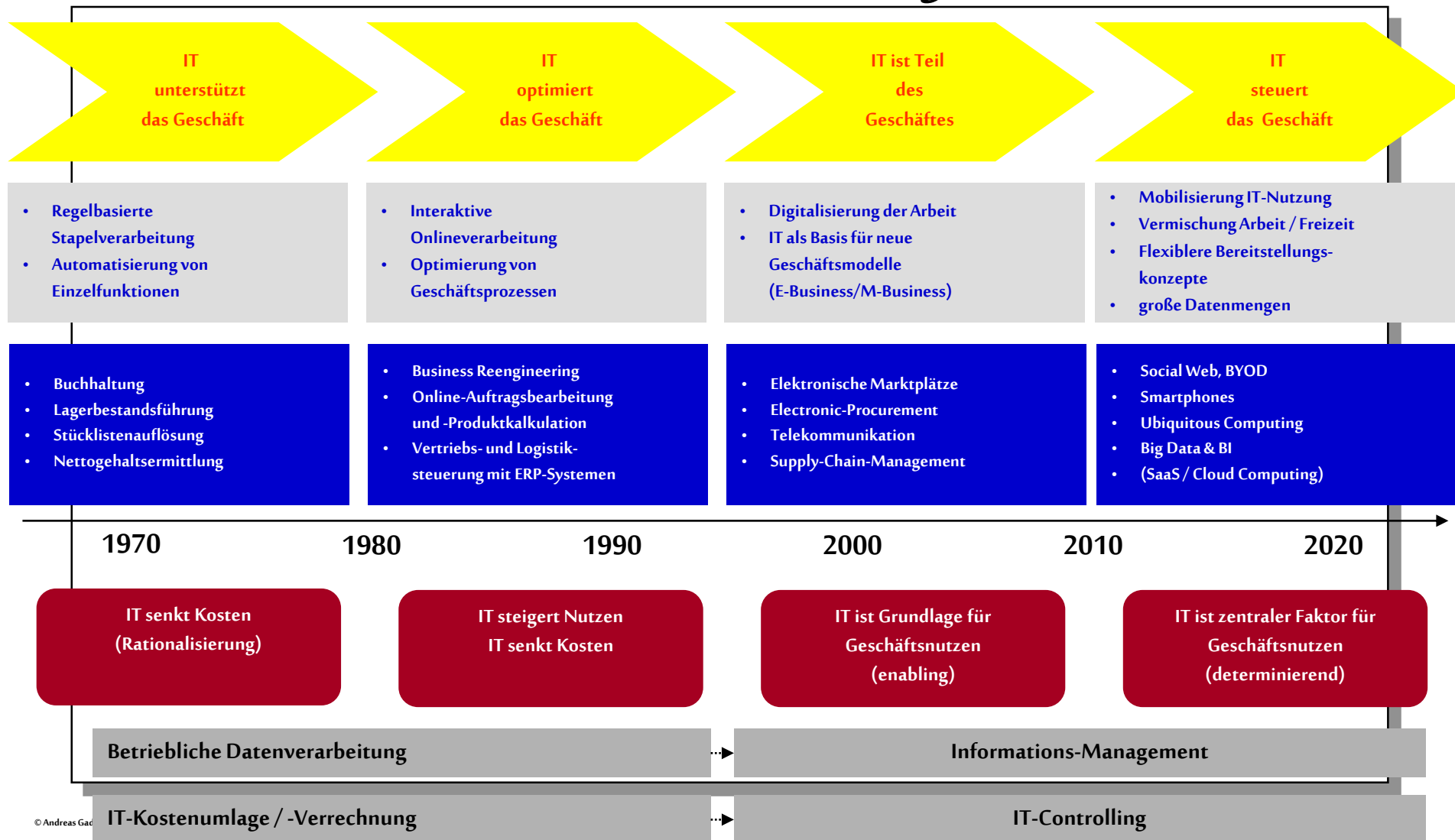
Im April fasste Henkel jetzt die Shared Services mit der IT-Organisation in der neu geschaffenen Unit "Integrated Business Solutions" zusammen. Diese neue Einheit verantwortet seitdem Jäckle und berichtet an CFO Carsten Knobel. Dagegen gehört die Finanzorganisation nicht mehr zu seinem Arbeitsbereich.

So gehört es für Jäckle nun zu seiner vordringlichen Aufgabe, diese beiden Einheiten zu verschmelzen und integrieren, damit Geschäftsprozesse und IT-Prozesse näher aneinander rücken. Die Prozesse will Henkel stärker digitalisieren und standardisieren, um sie effizienter zu machen.



Fazit: Alles auf einem Chart

Von der Technik- zur Geschäftsorientierung



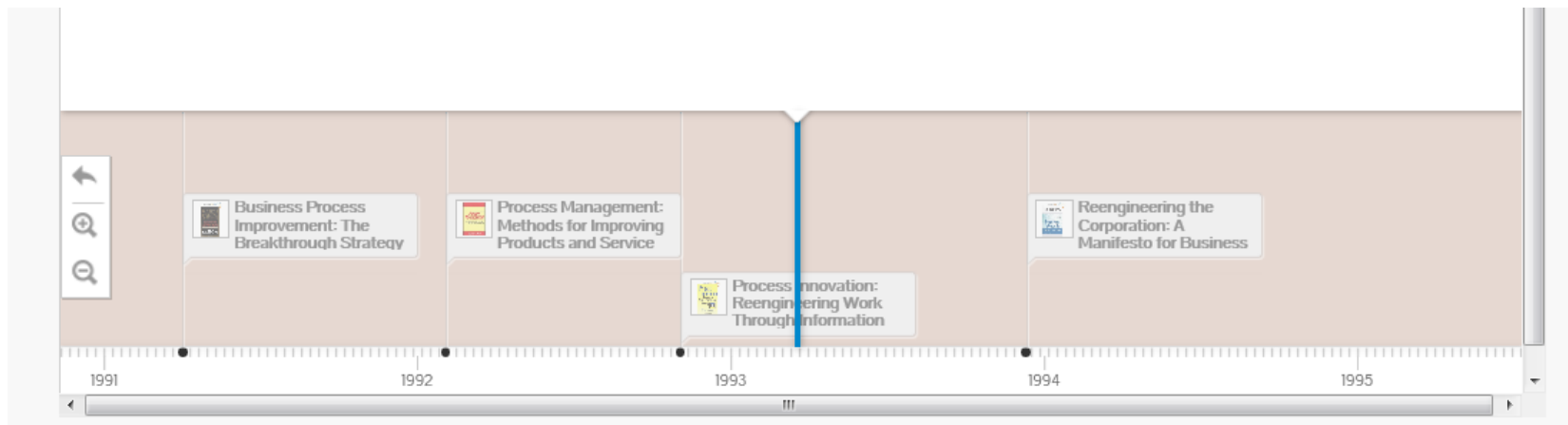


Inhalt

- ☐ Prozesse gestern: Wie alles anfang!
- ☐ Prozesse heute: Was wir können und was noch nicht!
- ☐ Auf dem Weg in die Zukunft: Neues Berufsbild „CIPO“
- ☐ Literatur

Geschichte der BPM-Bücher

- ❑ Matthias Walter, info@bpmology.com
- ❑ <http://www.bpmology.com/index.php/bpm/history-of-bpm-in-books>



Basisliteratur

Prozessmanagement

- ☐ Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 7. Aufl., Wiesbaden 2012
- ☐ Komus, A. (Hrsg.): BPM Best Practice, Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen, Heidelberg, 2011
- ☐ Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Aufl., Hanser, München, 2013
- ☐ Weske, M.: Business Process Management, Concepts, Languages, Architectures, 2. Auflage, Berlin et al., 2012

Veröffentlichungen / Bücher

- Gadatsch, A.: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren, Wiesbaden, 2015
- Gadatsch, A., Mayer, E.: Masterkurs IT-Controlling, 5. Aufl., Wiesbaden 2013
- Gadatsch, A.: IT-gestütztes Prozessmanagement im Gesundheitswesen, Wiesbaden, 2013
- Gadatsch, A.: IT-Controlling, Wiesbaden, 2012
- Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 7. Aufl., Wiesbaden 2012
- Nüttgens, M.; Gadatsch, A.; Kautz, K.; Schirmer, I.; Blinn, N. (eds.) Governance and Sustainability in Information Systems Managing the Transfer and Diffusion of IT, IFIP WG 8.6 International Working Conference, Hamburg, Germany, September 2011, Proceedings, Berlin et al., 2011
- Gadatsch, A.: Grundkurs IT-Projektcontrolling, Wiesbaden, 2008
- Gadatsch, A./Schreiber, D. (Hrsg.): Wirtschaftliches Handeln in Lehre, Forschung und Praxis, Festschrift zum 66. Geburtstag von Herrn Professor Klaus W. ter Horst, Saarbrücken, 2008
- Maassen, A.; Schoenen, M.; Frick, D.; Gadatsch, A.: SAP R/3, Kompletní průvodce, Wiesbaden u. Bratislava, 2007 (tschechische Lizenzausgabe)
- Frick, D.; Gadatsch, A.; Schäffer-Külz, U. G.: Grundkurs SAP(®) ERP, Wiesbaden, 2007
- Gadatsch, A.: IT-Offshore realisieren, Wiesbaden 2006
- Gadatsch, A.; Tiemeyer, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Informatiker und IT-Experten, München und Heidelberg, 2006
- Maassen, A.; Schoenen, M.; Frick, D.; Gadatsch, A.: Grundkurs SAP R/3, 4. Aufl., Wiesbaden 2006
- Gadatsch, A.: IT-Controlling realisieren, Wiesbaden, 2005
- Gadatsch, A., Frick, D.: SAP®-gestütztes Rechnungswesen, 2. Aufl., Wiesbaden 2005
- Beyer, L.; Frick, D.; Gadatsch, A.; Maucher, I.; Paul, H. (Hrsg.): Vom E-Business zur E-Society, New Economy im Wandel, München, 2003
- Franken, R.; Gadatsch, A. (Hrsg.): Integriertes Knowledge-Management, Vieweg, 2002
- Gadatsch, A.; Mayr, R. (Hrsg.): Best Practice mit SAP, Vieweg, 2002
- Gadatsch, A.: Entwicklung eines Konzeptes zur Modellierung und Evaluation von Workflows, Frankfurt 2000 (zugl. Diss. Hagen, 1999)





Zeit für Fragen

