

# Prozessdigitalisierung: Just do it!

## Prozessmanagement im Zeitalter der Digitalisierung – Vorgehen und Workshopkonzept – eingeladener Beitrag zum Workshop ZuGPM

Arno Müller,<sup>1</sup> Hinrich Schröder,<sup>2</sup> Lars von Thienen

**Abstract:** In der Workshop-Session zur Prozessdigitalisierung wird der Weg vom Kundenproblem zu konkreten Anforderungen an die technische Implementierung am praktischen Beispiel erlebbar gemacht. Es wird ein exemplarischer Serviceprozess aus Kunden- und Unternehmenssicht analysiert und optimiert. Ziel ist es, nicht nur die IT-Implementierung agil durchzuführen, sondern alle Phasen eines BPM-Projektes mit den Prinzipien agiler Ansätze zu durchlaufen. Im Beitrag wird zunächst an einem Beispiel das Vorgehen bei der Prozessdigitalisierung vorgestellt, das im Arbeitskreis „Digneering Re-Engineering im digitalen Zeitalter“ entwickelt wurde. An dem von den Autoren durchgeführten praxisorientierten Forschungsprojekt nahmen ca. 50 IT- und Prozessexperten von 13 Unternehmen teil. Zum Abschluss des Beitrags wird das Vorgehen skizziert, das auf dem ZuGPM-Workshop als ein Beitrag der "alternativen Form" interaktiv mit den Teilnehmenden durchgespielt wird.

**Keywords:** Agiles Prozessmanagement; Praktische Anwendung; Digneering; Workshop Prozessdigitalisierung; BPM im Zeitalter der Digitalisierung

## 1 Warum muss das BPM-Methodenset erweitert werden?

Business Process Management (BPM) strebt die Verbesserung der funktionsübergreifenden Arbeitsweise von Unternehmen an und stellt sicher, dass unternehmensweite Fähigkeiten zur Verfügung stehen, die ein effektives Management des gesamten Geschäftsprozesslebenszyklus ermöglichen [SS20]. Dies impliziert die Verbindung der unternehmensinternen Prozesse mit den Erwartungen des Kunden.

Im Konzept des BPM ist die Unternehmensstrategie die Vorgabe für die Prozessgestaltung, und die Soll-Prozesse liefern die Anforderungen an die IT. Diese wird als „Enabler“ der definierten Soll-Prozesse angesehen. Zentrale Ziele des BPM sind die Standardisierung von Prozessen und der eingesetzten IT, um die Prozesskosten zu reduzieren. In der betrieblichen Praxis wurde IT oft nicht als Wettbewerbsfaktor [Ca04] angesehen, sondern als notwendige

---

<sup>1</sup> NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Prozessmanagement und Logistik, arno.mueller@nordakademie.de <https://www.nordakademie.de>

<sup>2</sup> NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, IT-Management, Betriebswirtschaftliche Anwendungen, hinrich.schroeder@nordakademie.de

Ressource, um Prozesse umzusetzen. Vor diesem Hintergrund kommt der Kostenreduktion für diese Ressource durch Standardisierung und Skaleneffekte mit Outsourcing eine besondere Bedeutung zu.

In der heutigen Situation, die durch neue Potentiale zur Prozessautomatisierung und neue Möglichkeiten der digitalen Prozessgestaltung gekennzeichnet ist, reicht der kostenfokussierte, reaktive Ansatz für BPM nicht mehr aus. IT darf nicht nur als Enabler definierter Soll-Prozesse angesehen werden, sondern muss als eigenständige Option zur Verbesserung des Kundenerlebnisses, der Definition neuer Geschäftsmodelle und der Prozessgestaltung eingesetzt werden. Im Mittelpunkt steht der Beitrag der IT Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit [Po15] und des Unternehmenswertes [Kes13].

Die klassische BPM-Methode [Sc02; SS20] umfasst nicht die komplette Projektkette von der IST-Analyse eines Kundenproblems bis zum Roll-Out der IT-Anwendung. In der Regel wird in einem kundenorientierten Projekt der Kundenbedarf definiert, und falls es nötig ist beginnt auf dieser Basis das BPM-Team mit der Gestaltung der Soll-Prozesse. Wenn für die neuen Prozesse neue IT benötigt wird, werden die Anforderungen im Fachkonzept definiert und anschließend in der Software-Entwicklung umgesetzt. Dies führt zu erheblichem Know-how Verlust im Projekt und langer Laufzeit.

*Digineering als integriertes Methodenset zur Prozessdigitalisierung setzt auf ein Big Picture und die iterative Definition von Prozessen und IT in dezentralen Teams, um diese Komplexität zu bewältigen.*

## **2 Vom Big Picture zum digitalisierten Prozess**

Unternehmen, die sich mit der Prozessdigitalisierung befassen, fragen oft als erstes nach der Technologie, die zum Einsatz kommen soll. Der Weg zum digitalisierten Geschäftsprozess darf aber nicht mit dem Blick auf die Technologie beginnen. Steve Jobs hat bereits 1997 klargestellt: “You have to start with the customer experience and work backwards to the technology.” [Jo97]

Digineering beginnt deshalb mit der Analyse der Kunden und deren Anforderungen. Während der agile Ansatz in der Unternehmenspraxis fast ausschließlich im Software-Engineering und oft nur in der IT-Abteilung zur Anwendung kommt [ABC17], setzt das Digineering darauf, die gesamte Projektkette unter Einsatz eines agil iterativen Vorgehens zu gestalten.

Das „Big Picture“ für einen E2E-Prozess wird in kurzer Zeit erarbeitet. Es liefert eine Prozess-Vision und somit die Orientierung für die Optimierung einzelner Teilprozesse bei der iterativen Umsetzung. Im Big Picture wird zunächst das Kundenproblem analysiert und daraus werden Ideen zur Digitalisierung abgeleitet. Im Anschluss wird untersucht, wie die internen Prozesse digitalisiert werden können. Im Ergebnis entstehen Epics / User Stories für die iterative Umsetzung. Die Verknüpfung der Kundensicht mit der internen Prozesssicht erfolgt über das Customer Journey Mapping – siehe Abb. 1.

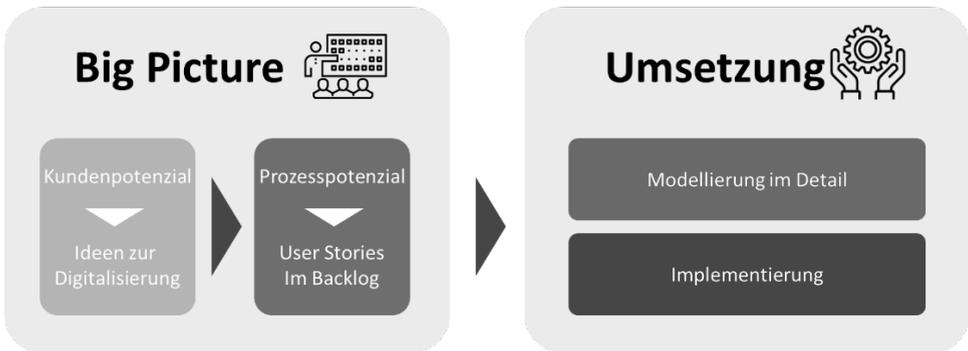


Abb. 1: Ablauf des Designing

## 2.1 Analyse des Kundenpotenzials

Das Ziel der Prozessdigitalisierung ist es, für den Prozesskunden eine optimale Leistung zu erbringen. Es geht um die Begeisterung des Kunden und schnelle, schlanke Abläufe unter Einsatz der IT. Eine intensive Betrachtung des Kunden und seiner Erwartungen ist somit der Einstieg.

Hierzu werden im Folgenden drei aufeinander aufbauende Methoden vorgestellt, um die zentralen Aufgaben im Rahmen der Analyse des Kundenpotenzials durchzuführen.

1. Den Kunden verstehen – Persona zur Beschreibung des Prozesskunden nutzen
2. Komplexität der Kundensituation reduzieren – Kundenbedarfsfälle abgrenzen
3. Kundenproblem und -wunsch ableiten – Customer Journey untersuchen und gestalten

Im Customer-Journey-Mapping wird deutlich, an welchen Stellen im Ablauf die Verärgerung des Kunden entsteht und es können sofort Ideen zur Optimierung entwickelt werden.

Abschließend werden die gesammelten Ideen zur Digitalisierung als Ambition beschrieben und grob bewertet. Als Ambition wird hier eine konkretisierte Idee bezeichnet, für die die erforderlichen Maßnahmen grob definiert sind und eine Abschätzung von Kosten und Nutzen möglich ist.

## 2.2 Analyse des Prozesspotenzials

Mit den ersten drei Methoden *Persona*, *Kundenbedarfsfall* und *Customer-Journey-Mapping* werden Ideen zur Digitalisierung aus Kundensicht identifiziert. Die nächsten drei Schritte

der „Analyse des Prozesspotenzials“ beziehen sich auf die Digitalisierung interner Prozesse unter Beachtung der Touchpoints zum Kunden.

Wenn die Brücke von der Kundensicht zu den internen Prozessen durch das Customer-Journey-Mapping erfolgt ist, können diese im Detail analysiert und schließlich automatisiert werden. In diesem Baustein des Vorgehens werden Methoden des BPM mit Methoden im Kontext der Digitalisierung und des Software-Engineering verbunden:

1. Prozesssteckbrief und -modellierung als BPM-Methoden
2. Bewertung des Digitalisierungspotenzials als Methode zur Digitalisierung
3. Formulierung von Epics / User Stories als Methode des Software-Engineering

Somit wird es möglich, ein durchgängiges Konzept von der Kundensicht bis zur konkreten Anforderung an die Digitalisierung abzuleiten.

Die Umsetzung der erarbeiteten Epics erfolgt bevorzugt in dezentralen Teams je Fachabteilung oder verwendeter Technologie. Ziel muss es sein, die Modellierung der Soll-Prozesse im Detail und die technische Umsetzung iterativ und dezentral zu realisieren, statt ein zu großes und komplexes Projekt zu starten. Die dezentrale Umsetzung birgt das Risiko, dass der E2E-Prozess aus dem Blick verloren wird. Die Methode stellt somit hohe Anforderungen an das Team, das Big Picture mit der konkreten Umsetzung zu verknüpfen. Die Lösung des Zielkonflikts liegt in einer Governance, die eine lose Kopplung im E2E-Prozess bei gleichzeitig großen Freiräumen in der technischen Umsetzung für dezentrale Teams gewährleistet. Die Templates für diese Art der Governance liefern die Ansätze von DevOps und agilen Frameworks [Pf19].

### **3 Vorstellung des Workshop-Beitrags**

Im geplanten Workshop-Beitrag der sog. "alternativen Form" wird das oben beschriebene im Rahmen des Digineering genutzte Methodenset an einem konkreten Prozessbeispiel praktisch eingesetzt und zur Diskussion gestellt. Es handelt sich um den Service Prozess eines Unternehmens, das Heizungsanlagen herstellt. Das Projektteam hat die Aufgabe, diesen Prozess zu digitalisieren. Im Fokus steht der Kundenbedarf, eine defekte Heiztherme wieder in Betrieb zu nehmen. Die Fallstudie [Mü19] ist im Internet abrufbar [<https://medium.com/digineering/kleine-fallstudie-zur-prozessdigitalisierung-die-defekte-heizung-136223fcb527>].

Der Workshop wird als interaktive Online Veranstaltung abgehalten. Für die Fallstudie werden Ergebnisse der Persona-Analyse, die Definition des Bedarfsfalls und die Customer-Journey vorbereitet und präsentiert. Mit einem Umfragetool werden Feedback eingeholt und Anregungen gesammelt, und die Teilnehmer diskutieren die Vor- und Nachteile des

Einsatzes der Methoden. Digitalisierungsideen zu dem Fall werden an einem digitalen Whiteboard gesammelt und priorisiert. Eine Idee wird als Ambition beschrieben. Dieser letzte Teil soll zeigen, dass das Vorgehen die Kreativität fördert und viele gute Vorschläge zu Tage bringen kann.

Im zweiten Workshopteil werden die Methoden der Prozesspotenzialanalyse genutzt: Der Prozesssteckbrief und das Prozessmodell werden präsentiert und mit den Teilnehmern diskutiert. Für das Feedback wird erneut das Umfragetool eingesetzt. Danach werden die Prozessschritte hinsichtlich der Digitalisierungspotenziale bewertet. Für die Prozessschritte mit dem höchsten Potenzial werden abschließend Epics / User Stories formuliert. Zum Abschluss erfolgt die Auswahl geeigneter Technologien zur Umsetzung. Hier wird das digitale Whiteboard mit vorbereiteten Templates eingesetzt.

So wird im Workshop-Beitrag nach dem Motto „Just do it“ das komplette Vorgehen von der Analyse des Kundenproblems bis zur Auswahl der Technologie zusammen mit den Teilnehmenden anhand eines Beispiels nachvollzogen und erlebbar gemacht. Für die Teilnehmenden entsteht so einerseits ein Einblick in das Methodenset des Digeineering zur Prozessdigitalisierung. Andererseits können durch eine praktische Anwendung auch Erkenntnisse in Bezug auf die damit verbundenen Potenziale und Herausforderungen gesammelt werden, die nach dem Workshop ausgewertet werden können.

## Literaturverzeichnis

- [ABC17] Agile Business Consortium (Hrsg.): Agile Project Management Handbook V2, Ashford, 2017.
- [Ca04] Carr, N. G.: Does It Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage, Boston, 2004.
- [CC16] Capgemini Consulting: Robotic process automation The next revolution of Corporate Functions, 2016.
- [Da15] Davenport, T. C.: Process Automation and the Rebirth of Reengineering, in Wall Street Journal 08.07.2015.
- [Da16] Davenport, T. C.; Kirby J.: Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machine; New York, 2016.
- [Da20] Dettmers, S. u.a.: Agile Unternehmen Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?, Studie der StepStone GmbH und der Kienbaum Institut für Leadership & Transformation GmbH, 2020.
- [Ke13] Kembel, J.: CX Journey Mapping Workshop (2013) [https://de.slideshare.net/jkembel/cx-journey-mapping-workshop-intro-activity-20130624-26372628?next\\_slideshow=1](https://de.slideshare.net/jkembel/cx-journey-mapping-workshop-intro-activity-20130624-26372628?next_slideshow=1)
- [Kes13] Kesten, R.; Müller A.; Schröder H.: IT-Controlling - IT-Strategie, Multiprojektmanagement, Projektcontrolling und Performancekontrolle 2. Auflage München 2013,

- [Jo97] Jobs, S.: Vortrag auf Apple Developers Conference (1997) <https://www.imore.com/steve-jobs-you-have-start-customer-experience-and-work-backwards-technology>
- [Ku18] Kusay-Merkle, U.: Agile Projektmanagement im Berufsalltag; Berlin, 2018.
- [Mü19] Müller, A.: Fallstudie zur Prozessdigitalisierung <https://medium.com/digineering/kleine-fallstudie-zur-prozessdigitalisierung-die-defekte-heizung-136223fcb527>
- [Ni19] Nielsen L.: Personas User Focused Design, London, 2019.
- [Pf19] Pfister A.; Müller P.: Psychologische Grundlagen agilen Arbeitens, in: Negri, C. Hrsg. Führen in der Arbeitswelt 4.0, Berlin, 2019.
- [Po15] Porter M., Heppelmann J.E.. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies, Harvard Business Review, October, 2015.
- [Sc02] Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem 4. Aufl., Berlin, 2002.
- [SS20] Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen; 9. vollständig überarbeitete Auflage; München, 2020.
- [Pr06] Pruitt, J.; Adlin T.: The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design; San Francisco, 2006.
- [St18] Stansbury P.: Agile Digital Service Handbook, Agile Business Consortium, Ashford, 2018.
- [We14] Westermann, G.; Bonnet, D. McAfee A.: Leading Digital Turning Technology into Business Transformation, Boston, 2014.