



Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement



Projektgruppe  
Wirtschaftsinformatik

## E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene – Vorgehensmodell und Erfahrungsbericht aus der Finanzdienstleistungsbranche

von

Manfred Ueberall<sup>1</sup>, Christoph Dorsch, Stefan Pfosser, Maximilian Röglinger,  
Thomas Wolf

in: Wirtschaftsinformatik & Management, 7, 2, 2015, S. 35-43

<sup>1</sup> Deutsche Bank AG

WI-489

Universität Augsburg, D-86135 Augsburg  
Besucher: Universitätsstr. 12, 86159 Augsburg  
Telefon: +49 821 598-4801 (Fax: -4899)

Universität Bayreuth, D-95440 Bayreuth  
Besucher: Wittelsbacherring 10, 95444 Bayreuth  
Telefon: +49 921 55-4710 (Fax: -844710)



## **E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene – Vorgehensmodell und Erfahrungsbericht aus der Finanzdienstleistungsbranche**

Prozessverbesserung gehört zum täglich Brot von Unternehmen. Bestehende Prozessverbesserungsansätze konzentrieren sich vornehmlich auf die detaillierte Analyse von Einzelprozessen und greifen daher oftmals zu kurz. In der Praxis lassen sich Prozesse kaum isoliert voneinander betrachten. Sie sind eng miteinander verflochten und hängen unter anderem in Bezug auf Mitarbeiter und Anwendungssysteme voneinander ab. Vor diesem Hintergrund haben die Deutsche Bank und die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT im Rahmen eines angewandten Forschungsprojekts einen Ansatz zur Ende-zu-Ende-Prozessverbesserung (E2E-Prozessverbesserung) auf Betriebsmodellebene entwickelt. Die Pilotierung dieses Ansatzes erfolgte im Rahmen eines Integrationsprojekts bei Steuerabwicklungsprozessen in der Wertpapierabwicklung.

*Von Manfred Ueberall, Christoph Dorsch, Stefan Pfosser, Maximilian Röglinger und Thomas Wolf*

Betriebliche Prozesse zu verbessern, ist seit jeher eine Kernherausforderung von Unternehmen. Prozessverbesserungsprojekte zielen beispielsweise darauf ab, den Automatisierungsgrad eines Prozesses zu erhöhen, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität zu finden oder das Prozessrisiko zu reduzieren. Die meisten bestehenden Prozessverbesserungsansätze analysieren sehr detailliert einzelne Prozesse. In der Praxis sind Prozesse jedoch eng miteinander verflochten und hängen in Bezug auf Mitarbeiter, Anwendungssysteme oder andere für die Ausführung erforderliche Ressourcen voneinander ab. Daraus folgt einerseits, dass Verbesserungsansätze, die sich auf Einzelprozesse konzentrieren, Verbesserungspotenzial nicht ausschöpfen oder unerwünschte Seiteneffekte verursachen. Andererseits sind bei der Prozessverbesserung nicht nur die Ablauforganisation, sondern auch die Aufbauorganisation und die Aufgabenträgerebene eines Unternehmens zu berücksichtigen. Die Praxis braucht Prozessverbesserungsansätze, mit denen sich mehrere Prozesse „aus einer Hand“ unter Berücksichtigung der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie von Abhängigkeiten auf Aufgaben- und Aufgabenträgerebene analysieren und verbessern lassen.

Im Rahmen eines angewandten Forschungsprojekts haben die Deutsche Bank und die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT einen Ansatz zur E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene entwickelt und pilotiert. Im Rahmen der Pilotierung wurde deutlich, welches Verbesserungspotenzial bei einer Konzentration auf Einzelprozesse vergeben worden wäre.

### **Drei-Phasen-Ansatz zur Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene**

Der Ansatz zur E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene umfasst drei Phasen (Abbildung 1). In der ersten Phase wird das Ist-Betriebsmodell, das sich aus mehreren E2E-Prozessen und den involvierten Organisationseinheiten zusammensetzt, mithilfe einer Prozesslandkarte und Steckbriefen erhoben. Gleichzeitig wird evolutionärer Prozessverbesserungsbedarf identifiziert. In der zweiten Phase wird das Soll-Betriebsmodell – ebenfalls in Form einer Prozesslandkarte mit den dazugehörigen Steckbriefen – entwickelt und dokumentiert. In das Soll-Betriebsmodell fließen dabei nicht nur der evolutionäre Prozessverbesserungsbedarf, sondern auch revolutionäre Verbesse-

rungsideen und Prinzipien der Architekturgestaltung ein. In der dritten Phase wird ein Pfad bestehend aus Quick-Wins, also kurzfristig wirksamen Projekten mit eher geringem Aufwand, und langfristig wirksamen Transformationsprojekten mit höherem Aufwand erarbeitet, über welchen das Ist- zum Soll-Betriebsmodell transformiert werden kann.

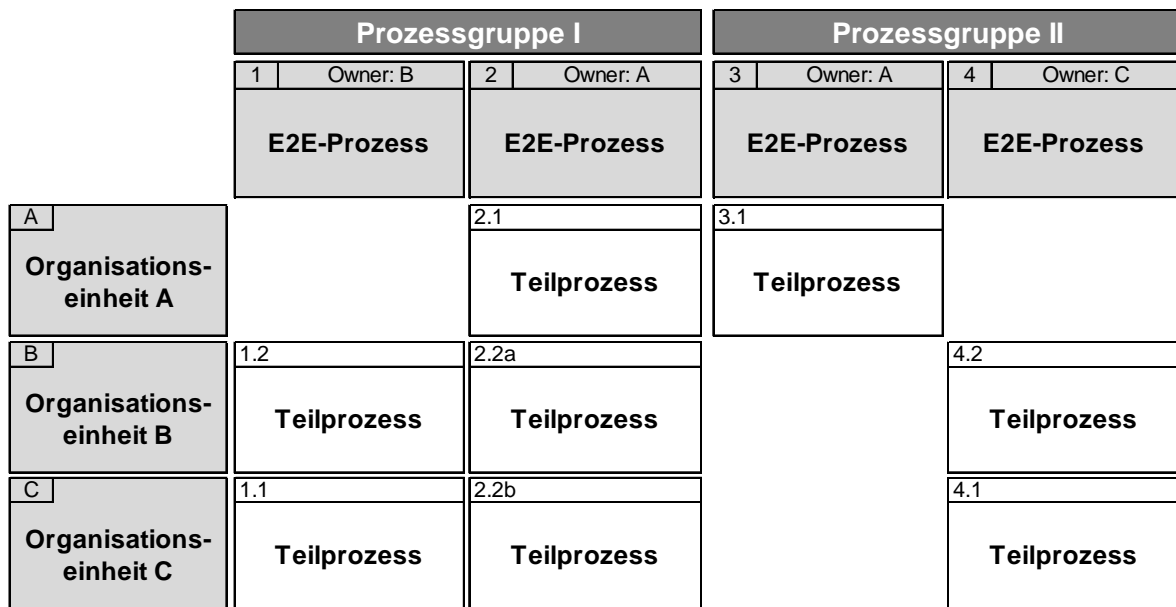
I Ist-Erhebung und -Analyse	II Soll-Entwicklung	III Projektspezifikation
<p><b>Ziel:</b> Erhebung, Dokumentation und Analyse des Ist-Betriebsmodells</p> <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erhebung und Zusammenführung von Prozessen, Rollen und Schnittstellen (durchgängige E2E-Prozesssicht)</li> <li>– Identifikation von evolutionärem Verbesserungspotenzial (Risiken, Schwachstellen etc.) und Quick-Wins</li> </ul> <p><b>Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Korrektheit, Aktualität, Vollständigkeit</li> <li>– Detaillierungstiefe der Ist-Abbildung</li> <li>– Aufdecken von Schnittstellen</li> </ul> <p><b>Meilenstein/Ergebnis:</b> Abgestimmtes Ist-Betriebsmodell mit dokumentiertem Optimierungspotenzial und Quick-Wins</p>	<p><b>Ziel:</b> Entwicklung eines bewerteten Soll-Betriebsmodells</p> <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Evolutionäre Verbesserung über identifiziertes Optimierungspotenzial</li> <li>– Revolutionäre Verbesserung durch elementare Neukonzeption</li> <li>– Bewertung zum Nachweis der Vorteilhaftigkeit</li> </ul> <p><b>Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Denken in revolutionären Änderungen</li> <li>– Denken in Architekturen</li> <li>– Multidimensionale Prozessbewertung</li> </ul> <p><b>Meilenstein/Ergebnis:</b> Abgestimmtes und bewertetes Soll-Betriebsmodell als Grundlage der Projektspezifikation</p>	<p><b>Ziel:</b> Spezifikation und Priorisierung von Transformationsprojekten</p> <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifikation und Spezifikation von Projektalternativen</li> <li>– Projektbewertung (Kosten/Nutzen, Risiken etc.) und -priorisierung</li> <li>– Ableitung eines Transformationspfades mit Abhängigkeiten und Reihenfolgen</li> </ul> <p><b>Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbezug bestehender Restriktionen</li> <li>– Aufdecken von Abhängigkeiten</li> <li>– Sinnvolle Bewertungstiefe</li> </ul> <p><b>Meilenstein/Ergebnis:</b> Abgestimmter Transformationspfad als Grundlage zur Entscheidung über Umsetzung</p>

**Abbildung 1** Vorgehensmodell zur E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene

Für eine Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene sind Prozesse aus einer E2E-Perspektive („Vogelperspektive“) mitsamt allen Abhängigkeiten und Schnittstellen zu analysieren. Gängige Prozessverbesserungsansätze tendieren jedoch zu feingranularen Modellen für Einzelprozesse und können einige der relevanten Strukturen und Informationen nicht bzw. nicht angemessen abbilden. Daher wurden die folgenden drei speziellen Artefakte entwickelt:

- *Prozesseckbrief:* Zur Abbildung relevanter Aufgaben und Abläufe wurde ein standardisierter Prozesseckbrief entwickelt, mit dem sich strukturiert, in variabler Granularität und in natürlicher Sprache alle wichtigen Informationen dokumentieren lassen. Erhoben werden grundlegende Informationen (z.B. Name, Eigner, Auslöser, Ziele), eine detaillierte Beschreibung (z.B. zentrale Aufgaben, Verantwortlichkeiten, IT-/Betriebsmittelunterstützung, Rahmenbedingungen) sowie eine erste Bewertung (z.B. Kennzahlen, Stärken und Schwächen, Verbesserungspotenziale). Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Dokumentation von Abhängigkeiten sowie Input- und Output-Schnittstellen.
- *Organisationseinheiten-/Rollensteckbrief:* Darüber hinaus erfolgt die Dokumentation der Aufbauorganisation in standardisierten Organisationseinheiten-/Rollensteckbriefen. Dort können wiederum in variabler Granularität und natürlicher Sprache alle Aufgaben und Verantwortungen, die dazu notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen sowie der geschätzte Arbeitsaufwand einer Organisationseinheit und die einzelnen, von den dort angesiedelten Mitarbeitern übernommenen Rollen dokumentiert werden.
- *Prozesslandkarte:* Zur übersichtlichen Darstellung des Betriebsmodells kombiniert eine Prozesslandkarte die wesentlichen Informationen aus den Steckbriefen auf einem hohen Aggregationsniveau (Abbildung 2) [3]. Die Prozesslandkarte verknüpft als Matrix die E2E-Prozesse aus den Prozesseckbriefen auf der horizontalen Achse mit den Organisationseinheiten und Rollen auf der vertikalen Achse. In den Kreuzungspunkten wird vermerkt, welche Organisationseinheit welche Aufgabe bzw. welchen Teilprozess wahrnimmt. Darüber hinaus können Zusatzinformationen wie Vorgänger-/Nachfolgebeziehungen, Verantwortlichkeiten oder erforderliche

Anwendungssysteme angegeben werden. Beginnend mit den E2E-Prozessen auf der aggregiertesten Ebene kann in der Prozesslandkarte eine mehrstufige Detaillierung sowohl der Prozesse in Teilprozesse als auch der Aufbauorganisation bis hin zu einzelnen Rollen vorgenommen werden. In dieser „dritten Dimension“ schaffen Hierarchieebenen einen immer feingranularen Blick auf das Betriebsmodell. Mit der Prozesslandkarte gelingt somit ein geordneter Überblick über die Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine Dokumentation der Prozessstruktur ausgehend von der E2E-Perspektive bis hin zu dem für die Verbesserung notwendigen Detaillierungsgrad.



Die Abfolge (sowohl seriell als auch parallel) von Teilprozessen im jeweiligen End-to-End-(E2E)-Prozess wird über eine Ordnungszahl vermerkt, welche bei den einzelnen Teilprozessen links oben angegeben ist.

**Abbildung 2** Schematische Darstellung einer Prozesslandkarte auf aggregiertester Ebene

Mit diesen Artefakten ist es möglich, alle relevanten Informationen (z.B. Abläufe, organisatorischer Aufbau, Aufgabenträger, Schnittstellen) zu erheben und diese sowohl über Hierarchieebenen in verschiedener Granularität als auch über verschiedene Sichten (nach Organisationseinheiten, Rollen oder Prozesszugehörigkeit) strukturiert zugänglich zu machen. Der Einsatz dieser Artefakte wird im Folgenden erläutert.

*Phase I: Erhebung und Analyse des Ist-Betriebsmodells*

In Phase I wird der Ist-Zustand der Ablauf- und Aufbauorganisation (Ist-Betriebsmodell) des zu untersuchenden Unternehmensbereichs erhoben, in Form einer Ist-Prozesslandkarte und zugehörigen Steckbriefen dokumentiert sowie hinsichtlich evolutionären Verbesserungspotenzials analysiert.

Zur Erhebung der für das Ist-Betriebsmodell relevanten Informationen wird ein hybrides Vorgehen empfohlen. Als erstes sind verfügbare Unterlagen zu sichten (beispielsweise Prozessdokumentationen und Organigramme). Es ist wichtig, die in der Regel sehr umfangreichen Dokumentationen dabei nicht vollständig auszuwerten, sondern sich auf ein hohes Aggregationsniveau und Schnittstellen zu konzentrieren. Eine vollständige Erhebung aller verfügbaren Informationen ist für die Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene zunächst nicht sinnvoll. Dies kann für den Fall, dass bestimmte Prozesse für eine detaillierte Analyse ausgewählt werden, selektiv nachgeholt werden.

In einem zweiten Schritt werden die gesammelten und vorab konsolidierten Informationen durch semistrukturierte Interviews mit den Führungskräften der involvierten Organisationseinheiten und Unterorganisationseinheiten validiert. Dieses ermöglicht es, einen Überblick über den jeweils relevanten Unternehmensausschnitt zu erhalten und in weiteren Iterationsschritten detailliertere Informationen zu erheben.

Für die Interviews können der Prozesssteckbrief und der Organisationseinheiten-/Rollensteckbrief herangezogen werden, um die betrachteten Prozesse aus einer E2E-Perspektive und deren aufbauorganisatorische Verankerung zu erfassen. Zudem werden die Interviewpartner in Bezug auf subjektiv empfundene Probleme, Ursachen und Verbesserungspotenzial befragt. Diese Informationen werden ebenfalls konsolidiert und in einem Problem- bzw. Ursachenkatalog dokumentiert. Dadurch lassen sich tendenziell neutral formulierte Dokumentationen mit Informationen zu konkreten Problemen, Herausforderungen und Risiken anreichern. Gleichzeitig können Prozessstärken und bewährte Abläufe als unveränderlich festgelegt werden. Alle gesammelten Informationen werden anschließend in der Ist-Prozesslandkarte zusammengestellt.

#### *Phase II: Entwicklung des Soll-Betriebsmodells*

In Phase II ist ein Soll-Betriebsmodell zu entwickeln, das als Referenz der Verbesserungsinitiative dient und über evolutionäre Verbesserungsmaßnahmen hinaus auch revolutionäre Änderungen des Betriebsmodells gegenüber dem Ist-Zustand vorsieht. Phase II umfasst also die elementare Neukonzeption der Ablauf- und Aufbauorganisation der betroffenen Unternehmensbereiche, so dass alle erforderlichen Aufgaben (bestehende sowie zukünftig absehbare) effektiv und effizient durchgeführt werden. Die in Phase I erhobenen Informationen zu Teilprozessen und Prozessschritten stellen – sofern sie sich in der Untersuchung auf evolutionäre Verbesserungsmöglichkeiten nicht als überflüssig oder zu vereinfachend herausgestellt haben – als Nebenbedingung sicher, dass das Soll-Betriebsmodell inhaltlich vollständig ist.

Die Konzeption des Soll-Betriebsmodells stellt einen hohen kreativen Anspruch an das Projektteam. Hilfestellung können aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Bereich der Unternehmensarchitektur- und Corporate-Governance-Forschung geben, z.B. Referenzprozessmodelle oder sogenannte „Process Redesign Patterns“ [4]. Auch Prinzipien der Architekturgestaltung können herangezogen werden. Diese empfehlen z.B.

- klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechte,
- wenige, aber fest definierte Schnittstellen,
- Vermeidung von Doppelarbeit,
- Einbindung wirksamer Kontrollmechanismen,
- schrittweiser Übergang von fachlichen zu technischen Aufgaben,
- getrennte Bearbeitung von Routine- und Sonderfällen,
- Trennung von laufendem Betrieb und Transformationsprojekten.

Das so erarbeitete Soll-Betriebsmodell wird wiederum in Form von Prozesssteckbriefen und Organisationseinheiten-/Rollensteckbriefen aufbereitet. Ebenso ist eine Soll-Prozesslandkarte zu erstellen. Ein Abgleich des Soll-Zustands mit dem in Phase I erhobenen Ist-Zustand lässt das Verbesserungspotenzial erkennen, das in eine Menge von Transformationsprojekten zu überführen ist.

### *Phase III: Projektspezifikation*

Basierend auf den Ergebnissen von Phase I und II werden in Phase III Projekte für die Transformation des Ist- zum Soll-Zustand abgeleitet. Auch hier handelt es sich um eine Phase, die Übersicht und Kreativität erfordert. Verbesserungen, die im Rahmen kurzfristiger Initiativen mit eher geringem Aufwand umsetzbar sind, werden als Quick-Wins kategorisiert. Längerfristig umzusetzende sowie aufwändigere Maßnahmen werden thematisch gegliedert und als Arbeitspakete oder Teilprojekte kategorisiert. Arbeitspakete oder Teilprojekte werden detailliert ausgearbeitet und hinsichtlich ihrer ökonomischen Wirkung initial bewertet. Ziel ist es, im Sinne eines Projektportfoliomanagements Abhängigkeiten und Schnittstellen zu identifizieren sowie anhand der initialen Bewertung eine Priorisierung vorzunehmen. So lassen sich Transformationsprojekte schnüren und zu Transformationspfaden zusammenstellen.

Aufgrund der im Allgemeinen großen Zahl an Arbeitspaketen und Teilprojekten ist eine Bewertung aus ökonomischer Sicht zunächst nur grob möglich. Es hat sich bewährt, zunächst in den Kategorien Kosten, Zeit, Flexibilität und Qualität (vgl. „teuflisches Viereck des Prozessmanagements“ [2]) eine Abschätzung hinsichtlich der grundlegenden Auswirkungen (Verbesserung, Verschlechterung, keine Auswirkung) vorzunehmen, um darauf aufbauend abzuschätzen, welcher Nutzen, welche Kosten und welches Risiko mit den Projekten verbunden ist [1].

Der Transformationspfad ist die sich aus der Priorisierung ergebende logische Abfolge der bewerteten Transformationsprojekte, wobei die zwischen einzelnen Arbeitspaketen, Teilprojekten und Projekten bestehenden Abhängigkeiten berücksichtigt werden (zum Beispiel Vorgänger/Nachfolger, wechselseitiger Ausschluss, früheste oder späteste Umsetzung). Ob die im Transformationspfad enthaltenen Projekte vollständig oder teilweise durchgeführt werden beziehungsweise wie schnell die Projekte umgesetzt werden, ist durch den Transformationspfad nicht vorgegeben, damit flexibel und abhängig von Ressourcenverfügbarkeit sowie den Ergebnissen einer unbedingt notwendigen zweiten, tiefergehenden ökonomischen Bewertung über die nächsten Schritte entschieden werden kann.

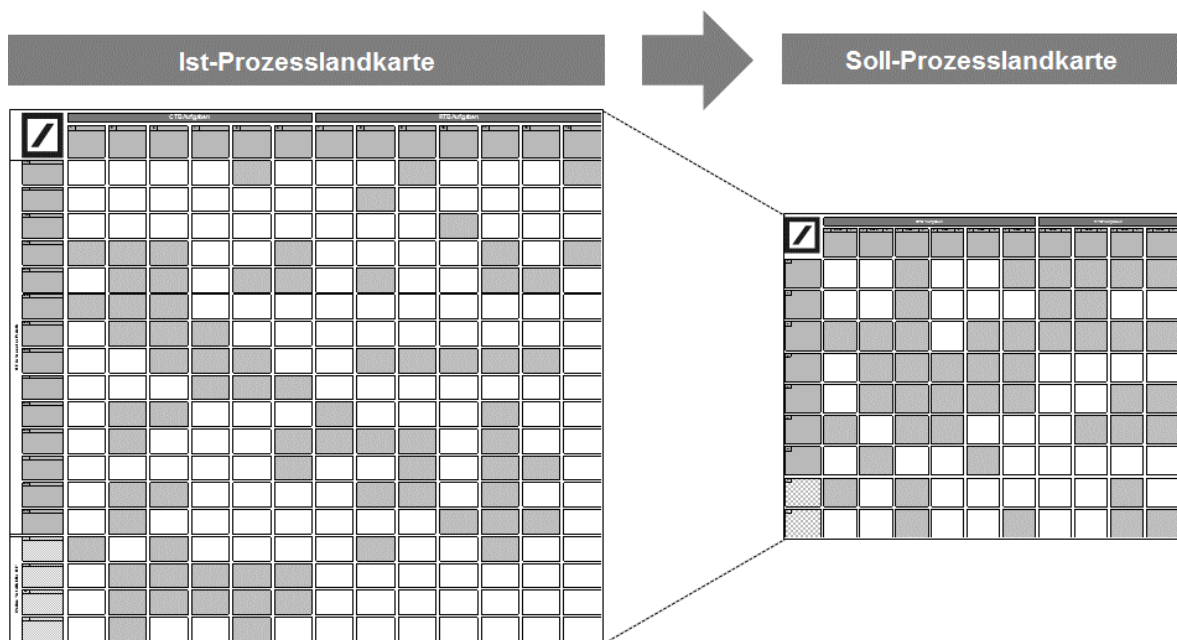
### **Pilotierung bei der Deutschen Bank**

Die Integration eines Wertpapierdienstleisters in den Deutsche Bank-Konzern war Ausgangslage für die Entwicklung und Pilotierung des Vorgehensmodells. Im Rahmen dieses Projekts sollten historisch gewachsene Ablauf- und Aufbauorganisationen aufeinander abgestimmt werden. Eine Besonderheit stellte das umfangreiche Produktportfolio der Deutschen Bank im Wertpapierbereich dar, das unter anderem komplexe Produkte beinhaltet, aus denen Kapitalerträge resultieren, die steuerpflichtig sind. Somit bestand eine zentrale Herausforderung darin, den korrekten Einbehalt der Steuern und deren Abführung an die Finanzverwaltung unabhängig von der Produktkomplexität durchgängig sicherzustellen, um negative Auswirkungen für die Kunden auszuschließen. Gleichzeitig galt es, auf Grund der umfangreichen und zunehmenden regulatorischen Anforderungen eine einfache Weiterentwicklung des Betriebsmodells sicherzustellen.

Im Rahmen der Pilotierung wurden in Phase I im Change-the-Bank-Bereich (CTB) sechs und im Run-the-Bank-Bereich (RTB) sieben relevante E2E-Prozesse mit insgesamt ca. 60 Teilprozessen und 19 beteiligten Abteilungen auf aggregiertester Ebene identifiziert und analysiert. Die erforderlichen Informationen für das dabei erarbeitete Ist-Betriebsmodell wurden mit Hilfe strukturierter Interviews auf Abteilungs- und Teamleiterebene sowie einer selektiven Auswertung relevanter Dokumentationen erhoben. Dadurch konnten in verschiedenen Bereichen ca. 70 konkrete, evolutive Verbesserungsmaßnahmen identifiziert werden. Durch die Erhebung, Analyse und übergrei-

fende Diskussion des Ist-Zustands wurde bereits in Phase I als positiver Nebeneffekt die Transparenz bezüglich der Abhängigkeiten zwischen einzelnen E2E-Prozessen sowie der Verknüpfung von Ablauf- und Aufbauorganisation erheblich gesteigert.

Durch Einbezug der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT konnte in Phase II das Soll-Betriebsmodell auf Basis wissenschaftlicher Gestaltungsprinzipien konzipiert werden. Das Soll-Betriebsmodell umfasst sieben Abteilungen, 35 Teilprozesse und zehn E2E-Prozesse auf aggregiertester Ebene, sodass Abläufe und Abteilungen insgesamt stärker gebündelt sind. Abbildung 3 stellt die Ist- und die Soll-Prozesslandkarte schematisch gegenüber.



**Abbildung 3** Veränderung von der Ist- zur Soll-Prozesslandkarte (abstrahiert)

Darauf aufbauend konnte in Phase III ein Transformationspfad für die Umsetzung von Transformationsprojekten und Quick-Wins entwickelt werden. Hervorzuheben ist, dass die Transformationsprojekte und Quick-Wins neben klassischen Themen wie einer Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation beispielsweise auch kulturelle Aspekte und die Integration mit weltweit ablaufenden Prozessen adressierten. Dadurch sollte die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig gestärkt werden, wodurch auch der notwendige Informationsfluss an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen verbessert werden sollte.

Bei der Durchführung des Projekts mussten vielfältige Herausforderungen gelöst werden, wie beispielsweise die enge Verflechtung der Prozesse sowie die bestehenden Abhängigkeiten, die mit Hilfe der integrierten und abteilungsübergreifenden Betrachtung von Ablauf- und Ablauforganisation berücksichtigt wurden. Darüber hinaus war es sehr hilfreich, dass neben den durchgeführten Interviews auch während des gesamten Projekts die Zwischenergebnisse fortlaufend in abteilungsübergreifenden Besprechungen mit den Abteilungsleitern diskutiert und verabschiedet wurden. Dadurch konnten relevante Abhängigkeiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede abteilungsübergreifend identifiziert und diskutiert werden. Zusätzlich wurde durch die gemeinsamen Besprechungen das Verständnis für gemeinsame E2E-Prozesse erhöht.

Eine weitere Herausforderung war insbesondere in Phase I und II die Auswahl des passenden Abstraktionsniveaus für Erhebung, Entwurf und Analyse des Betriebsmodells, um auf Ebene der E2E-Prozesse überblicksartig alle relevanten Abhängigkeiten abbilden zu können. Dieser Herausforde-

ung konnte durch einen kombinierten Bottom-Up/Top-Down-Ansatz begegnet werden, in dessen Rahmen insbesondere in Phase I zunächst grundlegende Informationen auf Basis von bestehenden Dokumentationen gesammelt wurden, die mit Hilfe der Interviews zu einem übergreifenden Gesamtbild zusammengefügt werden konnten. Darüber hinaus ließen sich weitere Best-Practice-Erfahrungen sammeln. So hat sich gezeigt, dass für die Bearbeitung beziehungsweise Lösung derartiger Fragestellungen persönliche Gespräche beziehungsweise strukturierte Interviews weitaus geeigneter sind als eine reine Informationserhebung auf Basis vorhandener Prozessdokumentationen. Erfolgskritisch ist dabei eine entsprechende Vorbereitung der Interviews, damit der Fokus auf die für die Fragestellung relevanten Informationen bzw. Fragen gelegt wird (beispielsweise Fokus auf Abhängigkeiten, Schnittstellen, Stärken und Schwächen der Prozesse statt einer detaillierten Prozessdokumentation) und der tatsächlich gelebte Status Quo erhoben wird.

## **Fazit und Ausblick**

Der entwickelte Ansatz zur E2E-Prozessverbesserung auf Betriebsmodellebene bietet Unternehmen die Möglichkeit, auch fachlich eng verflochtene Prozesse adäquat zu analysieren und unter Berücksichtigung diverser Abhängigkeitsstrukturen integriert zu verbessern. Mit der Pilotierung wurde sichergestellt, dass der Ansatz sowohl praktikabel als auch wirtschaftlich ist. Dabei adressiert dieser Ansatz durch die integrierte Betrachtung von Ablauf- und Aufbauorganisation nicht nur die Bedürfnisse der Unternehmen, sondern genügt durch die Berücksichtigung wissenschaftlicher Gestaltungsprinzipien zugleich akademischen Anforderungen.

## **Literatur**

- [1] Buhl, Hans Ulrich; Röglinger, Maximilian; Stöckl, Stefan; Braunwarth, Kathrin (2011): Value Orientation in Process Management - Research Gap and Contribution to Economically Well-Founded Decisions in Process Management. In: Business & Information Systems Engineering 53 (3), S. 163-172.
- [2] Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mending, Jan; Reijers, Hajo A. (2013): Fundamentals of Business Process Management. Springe, Berlin Heidelberg.
- [3] Heinrich, Bernd; Henneberger, Matthias; Leist, Susanne; Zellner, Gregor (2009): The process map as an instrument to standardize processes: design and application at a financial service provider. In: Information Systems and e-Business Management 7 (1), S. 81-102.
- [4] Recker, Jan; Rosemann, Michael (2014) Being innovative without being creative. QUT Innovation Briefs, Queensland University of Technology, Brisbane, QLD, <http://eprints.qut.edu.au/75985/>.

## **Autoren**

*Manfred Ueberall*

arbeitet für die Deutsche Bank AG und leitet die Abteilung GTO PBC Operational Tax.

*Dr. Christoph Dorsch, Stefan Pfosser, Prof. Dr. Maximilian Röglinger, und Thomas Wolf*

arbeiten für das Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement und die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT an den Universitäten Augsburg und Bayreuth.

Ansprechpartner: Prof. Dr. Maximilian Röglinger ([maximilian.roeglinger@fim-rc.de](mailto:maximilian.roeglinger@fim-rc.de)).