ProcessForge

LERNEN

Der Business Case für lebendes Prozesswissen

Wer intern für ein Prozess-System argumentiert, braucht keine Produktfolien, sondern eine Entscheidungsvorlage: worüber genau entschieden wird, was der jetzige Zustand kostet, womit verglichen wird und was sich prüfen lässt, bevor Geld fließt. Diese Seite ist so gebaut, dass ihr sie in eure eigene Vorlage übernehmen könnt.

Wer intern für ein Prozess-System argumentiert, scheitert selten am Produkt. Er scheitert daran, dass die Entscheidung falsch gestellt wird. Im Gremium klingt sie nach „noch ein Tool“, und gegen noch ein Tool spricht immer etwas.

Diese Seite ist die Vorlage, die wir Leuten mitgeben, die den Punkt intern vertreten müssen. Sie enthält keine Produktfolien. Sie enthält die vier Dinge, nach denen in solchen Runden tatsächlich gefragt wird — und die Fragen, die ihr uns stellen solltet, bevor ihr sie weitergebt.

1. Worüber wirklich entschieden wird

Nicht: *Kaufen wir eine Software für Prozessdokumentation?*

Sondern: **Wie kommen wir an Prozesswissen, das den nächsten Anlass überlebt?**

Der Unterschied ist nicht rhetorisch. Die erste Frage vergleicht Lizenzkosten und wird über den Preis entschieden. Die zweite vergleicht Zyklen — und dort liegt das Geld. Fast jede Organisation, mit der wir sprechen, hat Prozessdokumentation schon mehrfach bezahlt: einmal pro Anlass, jedes Mal neu, jedes Mal veraltet, bevor der nächste kam.

Die Anlässe hören nicht auf. Eine ERP-Migration, eine Regulierungs-Frist, eine Integration nach einem Zukauf, ein neuer Standort, eine neue Zulassung. Der nächste steht meist schon an, während der letzte noch läuft. Wer das akzeptiert, entscheidet nicht über ein Projekt, sondern über einen Modus.

2. Was der jetzige Zustand kostet

Diese Kosten stehen in keinem Budget, weil sie sich auf viele Zeilen verteilen. Für die Vorlage lohnt es, sie einmal zu benennen:

- **Wiederbeschaffung.** Jeder Anlass zahlt die Ist-Aufnahme erneut. Was beim letzten Mal erhoben wurde, ist entweder nicht auffindbar oder nicht mehr gültig.
- **Wartezeit.** Zwischen „wir brauchen den Nachweis“ und „wir haben ihn“ liegen Quartale, in denen ein Programm blockiert ist oder eine Frist näher rückt.
- **Personenabhängigkeit.** Wissen, das nur in Köpfen liegt, verlässt das Haus mit den Köpfen. Bei Restrukturierungen und Altersabgängen fällt das gleichzeitig an.
- **Nacharbeit im Programm.** Fehlendes Prozesswissen taucht selten in der Planung auf, sondern im Integrationstest — dort ist es am teuersten.

Ihr müsst diese Posten nicht schätzen. Es genügt, sie im Gremium zu benennen und die letzte vergleichbare Erhebung danebenzulegen: Was hat sie gekostet, wie lange hat sie gehalten?

3. Womit tatsächlich verglichen wird

Realistisch stehen drei Wege im Raum. Der Vergleich fällt je nach Ausgangslage anders aus — das ist der ehrliche Teil.

Externe Beratung. Belastbar im Ergebnis, planbar im Ablauf, teuer in der Wiederholung. Das Ergebnis ist ein Dokument mit einem Datum darauf; es altert ab dem Tag der Übergabe. **Wenn ihr genau ein Dokument braucht und danach Ruhe, ist dieser Weg günstiger — dann ist er auch der richtige.**

Eigenes Team. Am günstigsten in der Rechnung, am teuersten in der Realität. Prozessdokumentation konkurriert intern immer mit dem Tagesgeschäft und verliert. Was in Monat eins entsteht, ist in Monat neun nicht fortgeschrieben.

Ein eingepasstes System. Der Aufwand liegt vorn: Es muss auf euer Datenmodell gesetzt werden, und das ist ein Projekt. Der Unterschied zeigt sich beim zweiten Anlass — er zahlt die Einpassung nicht noch einmal, sondern nutzt sie.

Für das Gremium ist die entscheidende Zeile nicht der Preis des ersten Anlasses, sondern **die Zahl der Anlässe, die ihr in den nächsten drei Jahren erwartet.** Bei einem gewinnt die Beratung. Ab dem zweiten kippt die Rechnung.

4. Erfahrungswerte aus vergleichbaren Organisationen

Die folgenden Werte stammen aus anonymisierten Kundensituationen. Sie sind **Beispiele, keine Zusagen** — jede Ausgangslage ist anders, und wer euch daraus eine Garantie macht, rät.

Ausgangslage	Vorher	Nachher
Gewachsener BPMN-Bestand, Automations-Grundlage gesucht	rund sechs Monate Beraterarbeit	rund drei Wochen
Regulierte Prozesse vor der S/4HANA-Migration	330 Tage Beraterarbeit ohne greifbares Ergebnis	strukturiert und auditierbar in Tagen
Rund 5.000 Prozesse weltweit dokumentieren	etwa 1.000 Personenmonate geschätzt	etwa 4 Personenmonate
Prozesslandschaft eines Verkehrsbetriebs	24 Monate, siebenstelliges Budget geplant	2 Monate, rund 90 Prozent geringere Kosten

Nehmt diese Tabelle nicht als Prognose ins Gremium, sondern als Größenordnung dessen, was möglich war. Die belastbare Zahl für euer Haus entsteht erst am eigenen Beispiel — siehe Punkt 6.

5. Wovon der Umfang abhängt

Es gibt keinen Listenpreis, weil keine Installation der anderen gleicht. Wovon der Umfang abhängt, ist aber immer dasselbe, und ihr könnt es vorab einschätzen:

1. **Wie viele Systeme angebunden werden.** Jede Quelle ist eigene Arbeit: Zugang, Struktur, Eigenheiten.
2. **Wie komplex euer Modell ist.** Ein Haus mit einheitlichen Abläufen trägt ein schlankeres Modell als eines, in dem viele Einheiten eigene Varianten pflegen.
3. **Wie viel rein und raus soll.** Ein Ergebnis für einen Anlass ist der kleine Schnitt, mehrere Ergebnis-Formen über die ganze Prozesslandschaft der große.

Wenn ihr diese drei für euer Haus grob beantwortet, könnt ihr das Vorhaben im Gremium einordnen, bevor eine Zahl im Raum steht.

6. Was sich prüfen lässt, bevor Geld fließt

Der wichtigste Punkt für eine Gremiumsvorlage: **Die Entscheidung muss nicht auf Vertrauen fallen.**

Der Ablauf sieht vor, dass aus euren echten Daten ein erstes Ergebnis entsteht, bevor über ein Projekt gesprochen wird. Ihr stellt einmal Daten zur Verfügung und sagt, was herauskommen soll. Passt das Ergebnis nicht zu eurer Erwartung, endet es dort — ohne Projekt und ohne Angebot im Raum.

Für die Vorlage heißt das: Ihr bittet das Gremium nicht um eine Investitionsfreigabe, sondern um die Erlaubnis, einen Beleg zu holen. Das ist eine deutlich kleinere Frage.

7. Fragen, die ihr uns stellen solltet

Bevor ihr diese Vorlage weitergebt, holt euch die Antworten für euer Haus. Sinnvolle Fragen an uns:

- Welche unserer Quellen könnt ihr anbinden, und welche nicht?
- Was genau bekommen wir am Ende des ersten Beispiels in die Hand?
- Woran würdet ihr erkennen, dass wir nicht passen?
- Was passiert mit dem Modell, wenn sich unsere Prozesse ändern?
- Welche Unterlagen bekommt unsere Informationssicherheit, und wann?

Wenn eine dieser Fragen im Gespräch unbeantwortet bleibt, gehört sie in die Vorlage — als offener Punkt, nicht als Annahme.

Diese Seite ist so geschrieben, dass sie auch dann trägt, wenn ihr nie mit uns sprecht. Wer den eigenen Stand vorher einordnen will, findet in den Anlass-Dossiers die ausführliche Fassung je Anlass.