

Dezember 2009

Fachartikel in: IT Mittelstand

Soundcheck für die Prozesse

Leben ist Wandel. Dieses Gesetz gilt in immer höherem Maß auch für das Geschäftsleben. Wie werden Unternehmen leichtfüßig genug, permanenten Wandel vollziehen zu können? Abläufe in wenigen Tagen zu verändern, nicht in Monaten? Eine Antwort lautet: mit Geschäftsprozessmanagement.

Hier kommt die Vision: Geschäftsprozesse werden durchgängig abgebildet, Veränderungen von Abläufen auf planerischer Ebene umgangssprachlich formuliert, in BPML (Business Process Modeling Language) umgesetzt, grafisch abgebildet und automatisch in ausführbare Codes übersetzt. Nach Simulation und Testbetrieb werden die geänderten Prozesse dann wirksam. „Aus meiner Sicht ist BPM 2.0 die wichtigste Entwicklung, die sich in der Unternehmenssoftware-Industrie innerhalb der letzten zwanzig Jahre herausgebildet hat“, sagt Ismael Ghalimi, CEO von Intelio, Open Source-Anbieter eines kostenlosen BPM-Systems. Ähnlich wie seinerzeit die Idee von Datenbanken die Softwarewelt veränderte, wird Ghalimi zufolge nun das Geschäftsprozessmanagement die Unternehmens-IT revolutionieren.

„Wie kann ich schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren? Wie lassen sich schneller neue Produkte an den Markt bringen?“, nennt Frank Naujoks, Berater beim Marktforschungsinstitut IDC, die BPM-Gretchenfragen. Obwohl mittelständische Unternehmen den Umfragen zufolge sehr wohl auf Flexibilität achten, gibt es Naujoks zufolge bisher wenig Beschäftigung mit dem Weg, der zur ersehnten Beweglichkeit führt: „Sie wird nicht im fertigen Paket zu haben sein, sondern erfordert Auseinandersetzung“, sagt der Marktforscher, der SOA und BPM im Zusammenhang sieht. Bisher sei BPM ein Thema für Großunternehmen. Auch das Anbieterlager werde sich erst noch in Richtung Mittelstand bewegen und bezahlbare Lösungen entwickeln. Ebenso wie IDC hat auch das Marktforschungsunternehmen Gartner den BPM-Bereich als einen der am schnellsten wachsenden Softwaremärkte identifiziert. Laut Janelle Hill, Research Vice President bei Gartner, ist noch in diesem Jahr mit einem stärkeren Engagement des Mittelstands zu rechnen. „BPM wird leichter zugänglich, weil immer mehr Lösungen auf der Microsoft-Plattform basieren. Zudem gibt es mittlerweile Open Source-Systeme als Freeware, die auf Standards basieren“, sagt Janelle Hill.

Wie sieht die Zukunft aus?

Wird von BPM in Koalition mit service-orientierten Architekturen gesprochen, geht es um eine Zukunftsvision – um eine andere, nicht nur technologische, sondern strategische Grundlage für Unternehmen. „Menschen, die sich heute CIO nennen, verändern ihre Position zum CPO (Chief Process Officer), der das Unternehmen flexibel und schnell mit dem gesamten Managementteam steuert. Unternehmensprozesse lassen sich jederzeit überwachen und verbessern, neue Produkte werden erheblich schneller in einer höheren Qualität auf den Markt gebracht.

Durch BPM werden Unternehmen auch unabhängiger von Hard- und Softwareherstellern und erschließen Potentiale, beim IT-Budget zu sparen“, erklärt Dieter Manthey seine BPM-Vision. Kritischer Punkt ist für ihn

Dezember 2009

der Bewusstseinswandel im Management: „Diese Entwicklung der bisherigen Organisationsform hin zu einer Prozessorganisation liegt in den Händen der Geschäftsleitung“, sagt der Geschäftsführer vom BPMS-Anbieter Cordys Deutschland.

Auf technologischer Ebene fasst BPM verschiedene Trends zusammen. Da ist zum einen die Konvergenz von Information, Raum und Zeit, für die mit Standards und Kommunikationsprotokollen gesorgt wird – Beispiele sind RFID, GPS und UMTS. Zugleich geht es um die Evolution der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Standards wie WEB 2.0, AJAX oder BPEL4People ermöglichen unter anderem eine Kommunikation ohne Programmiersprachenkenntnisse. Zudem verändern sich Lizenzierungsmodelle durch OpenSource, on Demand und Software-as-a-Service (SaaS). IDC geht davon aus, dass vor allem SaaS-Modelle BPM im Mittelstand innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre zum Wachstum verhelfen.

„Je komplizierter und komplexer die Prozesse eines Unternehmens sind, desto größer ist der Nutzen von BPM“, sagt Frank Naujoks. In jedem Fall gilt es, das individuelle Unternehmen zu betrachten, um herauszufinden, was sich lohnt. Sollen Abschweifungen im Prozess eliminiert werden, krumme Wege begradigt und Inseln abgeschafft? „BPM hilft dabei, die IT-Sicht der Prozesssicht anzunähern, indem der Implementierungsaufwand gesenkt wird. Es geht um die Digitalisierung von Prozessen“, sagt Stefan Ehrlinger, technischer Projektleiter beim Nürnberger IT-Dienstleister Ancud. „Die Frage ist: Was kostet ein Umbau, um von Insellösungen wegzukommen? Häufig stellt es sich als sinnvoller heraus, bestehende Architekturen zu benutzen, oder beispielsweise auf vorhandenen Workflow-Anwendungen aufzubauen“, meint Ehrlinger. Wie immer, wenn Software tief in die Arbeitsweisen der Menschen eingreift, wird auch bei BPM der Mitarbeitermotivation ein beträchtlicher Anteil am Projekterfolg zukommen. Denn wenn es in der Praxis um ganz konkrete Abläufe geht, gibt es immer Leute, die sich nicht im Neuen aufgehoben fühlen, weiß Ehrlinger. „Je mehr Beteiligte, desto mehr Zeitaufwand. Es ist schwierig, jeden dort abzuholen, wo er steht und der Anspruch von Zeitnähe beißt sich fast immer mit den Anforderungen“, so Stefan Ehrlinger.

„Zurzeit investieren vor allem Unternehmen in entsprechende Technologien, die aufgrund räumlicher Verteilung oder hochvolumiger Prozesse Effizienzprobleme in den Griff bekommen möchten. Dennoch ist BPM auch für den Mittelstand relevant – wenn auch zur Zeit weniger als Technologie. In erster Linie sind es die Steuerungs- und Kontrollmechanismen, also die ‚organisatorischen‘ Aspekte von BPM, die einen erheblichen Mehrwert auch jenseits des Technologieeinsatzes erbringen können“, fasst Thomas J. Olbrich, BPM-Experte und Geschäftsführer der taraneon Consulting Group seine Erfahrungen zusammen. Als Beispiel nennt Olbrich die Neustrukturierung von Lieferketten. „Der BPM-Ansatz liefert die wesentlichen methodischen Voraussetzungen, wenn es um die Integration einzelner Unternehmen in übergreifende Wertschöpfungsketten geht – und zudem je nach Kette um unterschiedliche Stellen und mit unterschiedlichen Leistungen. Das setzt die Fähigkeit voraus, die eigenen Prozesse modular umzugestalten und die Funktionen je nach Einsatzziel unterschiedlich zu kombinieren. Diese Fähigkeit entspricht sehr genau dem Prinzip, das hinter service-orientierten Architekturen steht“, so der Berater. Wenn diese bedarfsorientierte Strukturierung zuverlässig und nachvollziehbar ihren Zweck erfüllen sollte, bedeute dies den Einsatz von BPM-Methoden oder sogar Werkzeugen.

Dezember 2009

Was machen wir jetzt?

Auch wenn Experten schätzen, dass sich das Thema BPM erst in drei, vier Jahren im Mittelstand etablieren wird, muss niemand die Hände in den Schoß legen. Wie so oft geht es um den Spagat zwischen Innovation und Kosten: Unternehmen, die in ihrem Markt frühzeitig – aber nicht zu früh, um sich mit Experimenten zu verausgaben – neue Geschäftsstrategien vorleben, profilieren sich im Wettbewerb. Ähnlich wie mit Kundenbeziehungsmanagement (CRM) oder vorher eBusiness können auch mit BPM Trends gesetzt werden, die andere Unternehmen nicht ad-hoc nachbilden können. Der Vorarbeiten sind schließlich viele: IT-architektonische Umstrukturierung in Richtung Service-Orientierung, genaue Analyse und Prüfung der Prozesse ebenso wie das Vertrautwerden mit einem anderen Blick auf Organisation. Hier kommen auch vorhandene Auseinandersetzungen mit den Unternehmensprozessen ins Spiel: „ISO-Zertifizierungen sind von Vorteil, da die Prozesse durch die Zertifizierung beschrieben sind.

Allerdings empfiehlt sich eine gewisse Vorsicht, wenn es um die Aktualität der Prozessbeschreibungen geht“, meint Manthey. „Mittelständische Unternehmen sollten sich Service-orientierte Architekturen jetzt genau anschauen und für sich prüfen“, rät auch IDC-Mann Naujoks.

„Kostendruck und schnellere Reaktionsfähigkeit machen es für mittelständische Unternehmen zunehmend erforderlich, das Management von Geschäftsprozessen und damit auch die Governance, also die Festlegung und Überwachung von prozessualen Vorgaben, stärker als bisher zu etablieren. Hier können die Konzepte, die hinter dem BPM-Ansatz stehen, eine gute Orientierung bieten“, sagt Thomas J. Olbrich. Auch Ausprobieren ist eine denkbare Alternative. Mit einem BPMS als Freeware, das die Grundbausteine im Paket mitbringt, interessiertem Technikpersonal und einem BPM-Zuständigen lässt sich das Thema gemächlich erforschen – um vorbereitet zu sein auf andere Zeiten.

taraneon Consulting Group provides guidance on process and architecture management, enterprise transformation and mindset change to improve business effectiveness. Contact us at

www.taraneon.de
contact@taraneon.de

taraneon Consulting Group
Office Frankfurt. An den Bergen 29 D. 60437 Frankfurt am Main. Deutschland. +49 (0) 6101 3079-80
Office Saarbruecken. Pfaffenkopfstrasse 21M. 66125 Saarbruecken. Deutschland. +49 (0) 6897 77809-60
