

Dezember 2009

Fachartikel in: IT Mittelstand

Spagat zwischen Theorie und Praxis

Von: Daniela Hoffmann

Experten und Marktforscher sind sich einig: BPM ist ein Thema für den Mittelstand – ja, mittelständische Unternehmen können sogar in besonderem Maße von Geschäftsprozessmanagement profitieren. Punktuelle Lösungen können zwar hilfreich sein, dennoch lohnt es sich, den Blick über den Tellerrand zu wagen und eine übergreifende BPM-Strategie ins Auge zu fassen. Dafür sollten Unternehmen jedoch Zeit mitbringen – mehrere Jahre sind Standard, wenn der Weg eines nachhaltigen und flexiblen Prozessmanagements beschritten wird.

Das Thema Geschäftsprozessmanagement hat eine lange Tradition“, sagt Prof. Dr. Ayelt Komus, der Organisation und Wirtschaftsinformatik an der FH Koblenz lehrt und als Unternehmensberater tätig ist. Frühe Vorläufer finden sich in der deutschen Betriebswirtschaftslehre der 30er Jahre. Wiederentdeckt wurde das Thema in den 80ern und 90ern. Mit der stärkeren Vernetzung ausgelöst durch ERP-Systeme wie SAP und mit dem vom Michael Hammer geprägten Begriff des „Business Reengineering“ gewann die Prozessorientierung als Managementansatz in vielen Unternehmen stark an Bedeutung. Heute herrsche bezüglich BPM an vielen Stellen ein „Begriffswirrwarr“, so Komus. Ursache sind die weiterentwickelten früheren ‚Workflow-Systeme‘. Sie firmieren inzwischen als BPMS (Business Process Management-Systeme) und werden oft ebenfalls als BPM bezeichnet. Beim Begriff BPM ist oft unklar, inwieweit es sich um den Managementansatz, die Technologie oder die – sinnvolle – Verknüpfung beider Bereiche handelt. „Der technologische Ansatz hat einen gewissen Charme für den Mittelstand“, sagt Ayelt Komus. Doch wie üblich geht es nicht ohne eine gewisse Klarheit: Entscheidend sei, wie der Geschäftsprozess aussehen soll und was das Ziel ist. Dabei solle zunächst geprüft werden, ob sich das Gewünschte nicht auch mit dem Standard-ERP-System abdecken lässt – und ob die Anforderungen an den Prozess tatsächlich so spezifisch sind. „Es gibt zwei Kategorien von Prozessen, für die BPM besonders sinnvoll ist: Prozesse, die in hoher Anzahl in immer ähnlicher Form im Unternehmen ablaufen, also stark standardisiert sind“, so der BPM-Experte. Eine weitere Kategorie sind besonders sensible Prozesse, bei denen es beispielsweise um Compliance geht oder hohe Qualitätsstandards, wie teilweise in der Produktentwicklung.

BPM muss passen

„Die grundsätzlichen Fragen lauten: Wie sieht die Prozess-Strategie aus? Wie soll ein BPM-Tool sich im Hinblick auf die Unternehmensstrategie auszahlen?“, sagt BPM-Berater Thomas J. Olbrich von der taraneon Consulting Group, der für seinen kritischen Ansatz bezüglich der Rentabilität von BPM-Projekten bekannt ist. „Eine Prozess-Strategie als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und IT-Strategie ist heute in den meisten Fällen nicht gegeben“, so Olbrich. Im mittelständischen Alltag herrschen noch gezielte Lösungen für einzelne Prozesse vor.

„Wir wollten etwas verändern“, sagt Christian Reckord, Geschäftsführer der Planam GmbH auf die Frage nach dem Grund seiner Auseinandersetzung mit dem Thema BPM. Schon seit langem war dem Unternehmer

Dezember 2009

bewusst, dass Geschwindigkeit in der Lieferung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist. Der europaweit tätige Anbieter für Arbeits- und Arbeitsschutzbekleidung bezieht seine Waren nach eigenen Qualitätsstandards aus der Volksrepublik China und unterhält ein umfangreiches Lager mit rund zwei Millionen Teilen.

Zur Strategie von Planam gehört, dass alle Bestellungen, die bis 12.00 Uhr eintreffen, noch am gleichen Tag versendet werden. Bisher begegnete das 74 Mitarbeiter starke Unternehmen aus dem ostwestfälischen Herzebrock-Clarholz dieser Herausforderung weitgehend manuell. Auf einer Veranstaltung sah Christian Reckord dann einen BPM-gestützten Prozess für den Rechnungsfluss im Show-Case und entschied sich dafür, eine integrierte BPM-Lösung des Haus-ERP-Lieferanten SoftM einzusetzen. Besonders wichtig war Reckord, dass die Mitarbeiter übersichtlich mit zwei Monitoren arbeiten können: auf dem linken Bildschirmseite finden sich alle Details zum Kundenauftrag, rechts der Überblick im ERP-System, beides gut sichtbar in 20-Zoll-Anzeige.

Heute sei die Auslieferung noch schneller geworden, meint Reckord: „Wir waren vorher bei 90 Prozent der Aufträge zwar fast genauso schnell – aber wir vermeiden jetzt Ausreißer, die die Kundenzufriedenheit trüben könnten.“ Mit 85 Prozent kommt die überwiegende Mehrheit der Aufträge per Fax im Unternehmen an. Die Faxsoftware übergibt die Bestellung an das elektronische Archiv, zugleich wird der Kunde anhand der Faxnummer identifiziert und eine Aufgabe für den entsprechenden Kundenbetreuer erzeugt. Die restlichen 15 Prozent werden eingescannt und weiterbearbeitet. Die Mitarbeiter erfassen dann den Auftrag endgültig im System.

Wird ein Auftrag nicht bearbeitet, erhält der Vorgesetzte nach vier Stunden eine Information, um die Arbeit gegebenenfalls neu zu verteilen. Am Ende der Auftragserfassung steht eine automatische Kreditlimitprüfung, bei der auf das ERP-System zugegriffen wird. Wenn der Saldo überschritten ist, erhält die Buchhaltung eine Nachricht und sucht dann den Kontakt zum Kunden. Eine Zeitlimitüberwachung findet auch im Lager statt, wo einige Produkte in einem Zwischenschritt veredelt werden – zum Beispiel durch Emblemaufdruck. Gibt es hier eine Verzögerung, wird der Kundenbetreuer informiert und kann nachhaken, um den Ablauf zu beschleunigen. „Der Prozess ließe sich auch mit anderen Mitteln abbilden – mit BPM lässt sich jedoch die Komplexität sehr viel besser beherrschen. Wir haben mehr Transparenz und Zuverlässigkeit erzielt, und sparen durch eine Reduktion der einzelnen Schritte Zeit – beispielsweise fällt das Sortieren und Verteilen der Faxe weg“, so Christian Reckord.

Verantwortung nicht nur für den eigenen Prozess

„BPM ist ein Entwicklungs- und ein „Change“-Thema. Zwei bis vier Jahre sind ein typischer Zeitraum“, sagt Thomas J. Olbrich. Ohne Change Management und einen Perspektivwechsel in Richtung des aktiven Managements von Prozessen in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften gibt es dem Spezialisten zufolge nicht. „Mitarbeiter sollten sich nicht mehr nur für ihren eigenen Prozess verantwortlich fühlen, sondern sehen, dass es hier Auswirkungen auf andere Prozesse gibt. Das Schnittstellenmanagement ist auch ein Organisationsthema“, erklärt Olbrich. Es nütze zum Beispiel nichts, ein neues Bewerberportal einzurichten, wenn im Backoffice nicht genügend personelle Ressourcen vorhanden seien, um die größere

Dezember 2009

Zahl von Bewerbungen zu bearbeiten. Es stelle sich auch die Frage: Wie viel Veränderung in welchen Zeiträumen verträgt ein Unternehmen eigentlich?

Ein BPM-Tool sei zunächst inhaltsfrei – ähnlich wie ein Motor, der für jeden Prozess neu zusammengebaut wird. „Bei BPM geht es nicht nur darum, einen Prozess einmal zu optimieren und ‚festzuzurren‘, sondern darum, in den Abläufen immer wieder flexibel auf Veränderungen reagieren zu können – zum Beispiel in Zeiten, in denen die Kreditlinien enger werden. Das ist eine grundsätzliche Management-Fähigkeit“, sagt Thomas Olbrich. Diese Agilität ist für Olbrich neben einer Transparenz über die Zusammenhänge einer der wichtigsten Aspekte bei BPM. In der Automobilzulieferindustrie zeichne sich jetzt angesichts der Wirtschaftskrise ab, dass OEMs oder Suppliergruppen zunehmend Verwaltungsprozesse wie Personalverwaltung, Buchhaltung oder auch Produktionsplanung für ihre Zulieferer übernehmen werden, um von Gemeinschaftsstrukturen zu profitieren. Ohne Transparenz haben es Unternehmen jedoch sehr schwer, Prozesse auszulagern. Das gilt auch bei Fusionen und Zukäufen.

Bewusst keine Zwischenlösung

Das Hamburger Event-Engineering-Unternehmen Procon Multimedia richtet die technische Seite von Veranstaltungen wie den diesjährigen Olympischen Spielen aus. 240 Mitarbeiter sind bundesweit in mehreren Niederlassungen tätig, weltweit arbeiten 420 Menschen für Procon. Die Rechnungen wurden bis zu diesem Jahr vor Ort in den einzelnen Niederlassungen geprüft – mit hohem Aufwand bei der internen Abstimmung, die immer vielen Telefonaten und der häufigen Suche nach Rechnungen einherging. Eine papierlose Prozessoptimierung war deshalb aus Sicht von Dennis Henschel, Leiter Finanzbuchhaltung bei Procon, dringend notwendig. „Wir haben uns nach dem Motto ‚ganz oder gar nicht‘ für eine durchgängige Lösung mit einem BPM-Tool entschieden, weil wir bewusst keine Zwischenlösung wollten“, so Henschel. Die Hamburger recherchierten im Internet, holten Empfehlungen ein und luden fünf BPM-Anbieter zur Präsentation. Die Wahl fiel auf BPM inspire von Inspire Technologies.

Alle Rechnungen gehen jetzt direkt nach Hamburg, werden dort an zentraler Stelle gescannt, automatisch verifiziert und dem Lieferanten im ERP-System Microsoft Dynamics Navision zugeordnet. Anschließend findet eine Zuordnung zum Sachbearbeiter statt, der per E-Mail über die zur Prüfung anliegende Rechnung informiert wird. Über einen Button gelangen die Mitarbeiter in die Weboberfläche des BPM-Tools. Auch der Freigabefluss wird hier gesteuert. Nach dem Sachbearbeiter erfolgt noch die Freigabe der Abteilungsleitung und der Geschäftsführung, danach landet die Rechnung wieder in der Buchhaltung. Seit Juni ist das System in Produktivbetrieb. „Wir sehen bereits jetzt, dass es eine deutlich höhere Transparenz und jederzeitigen Zugriff auf jede beliebige Rechnung gibt“, sagt Dennis Henschel. Geplant ist, weitere Prozesse über das Werkzeug zu gestalten.

Annäherung an BPM

Die Suche nach dem passenden System oder Tool gestaltet sich nicht ganz trivial. Der BPM-Markt ist groß und bunt. Es gibt neben den Spezialisten und einer Reihe von ERP-Herstellern eine Vielzahl auch kleiner Anbieter, die zum Teil aus dem EAI- (Enterprise Application Integration) oder SOA-Bereich (Service-

Dezember 2009

oriented Architecture) kommen. Auch die Großen haben alle BPM-Werkzeuge im Angebot, bei IBM auf Basis der WebSphere-Plattform, bei SAP NetWeaver BPM, bei Microsoft sind es mehrere Komponenten, die zusammenspielen.

Beim Einstieg ins Thema stellt sich zunächst die Frage: Soll es um die Optimierung eines einzelnen Prozesses gehen oder um den Aufbau einer BPM-Infrastruktur, auf der sich viele Prozesse flexibel modellieren und technologisch umsetzen lassen. Gegen „Schnupperprojekte“, die sich mit einem kleineren Prozess beschäftigen und die Lernkurve vorantreiben, ist aus Sicht von Komus nichts einzuwenden. Es lohne sich, auch eine umfassendere BPM-Strategie erstmal am Beispielprozess zu prüfen und Lerneffekte zu realisieren. Während Großunternehmen sich eher in Methoden verlieren, gingen Mittelständler gern mal zu hemdsärmelig und unstrukturiert an BPM-Projekte heran. „Es ist wichtig, bestehende Prozesse nicht nur zu elektrifizieren, sondern sie auch zu optimieren“, so Komus. Und: „Um Effizienz zu erlangen, reichen nicht nur Werkzeuge – auch die Denkweise muss sich ändern.“

Einer Umfrage der FH Koblenz aus dem letzten Jahr zufolge ist das Thema BPM inzwischen auch im Mittelstand angekommen. Fast 50 Prozent betreiben ein gezieltes BPM, bei den Großunternehmen sind es 80 Prozent. Weiteres Ergebnis der Untersuchung: Bei den teilnehmenden Unternehmen, die gezielt BPM einsetzen, liegt die Umsatzrendite im Median zwei Prozent höher als ohne gezielte BPM-Strategie.

Reifegrad von Prozessmanagement

Mit der Bewertung der Prozessorientierung beschäftigt sich unter anderem das Kompetenzzentrum für Prozessmanagement. Grundlage ist die BPM-Positionierungsmatrix „Eden“ (Erfolgreich, durchgängig, effizient und nachhaltig), die vom Arbeitskreis „BPM-Excellence“ des BPM-Club, einer Community für Business Process Management, entwickelt wurde.

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
