

Schritt für Schritt – BPM für den Mittelstand

BPM und SOA gehen Hand in Hand – das stellt eigentlich niemand mehr infrage. Doch die wenigsten gehen das Thema konsequent an. Gerade der Mittelstand steht den neuen Möglichkeiten skeptisch gegenüber, anstatt die Innovation für den eigenen Sprung nach vorn zu nutzen. Die Skepsis ist angebracht – dieser Artikel erklärt weshalb, und wie Mittelständler trotzdem profitieren können.

Von Jakob Freund



Der tatsächliche Nutzen des Prozessmanagements ist grundsätzlich umstritten. Prozesse werden häufig nur modelliert, um bei der nächsten Auditierung für eine ISO-Zertifizierung vorgezeigt zu werden. Danach verschwinden sie wieder im QM-Handbuch: Schrankware.

Dahinter steckt meistens die Erfahrung, dass Papier geduldig ist, und ein Prozessmodell noch lange nicht die Realität wiedergeben muss. Vor allem, wenn sich Prozesse häufig ändern, oder die eigentliche Prozesslogik in den zahlreichen Anwendungen steckt, die zur Abwicklung herangezogen werden. Diese in IT umgesetzte Prozesslogik konnte bislang nur schwer explizit dargestellt werden.

Was BPM/SOA leisten kann

Vor diesem Hintergrund sind viele Prozessmanagement-Ambitionen von vornherein zum Scheitern verurteilt – gerade in mittelständischen Unternehmen, wo eine ausgeprägte informelle Kultur und viel implizites Wissen in der Belegschaft existieren. Dabei ist der Leidensdruck in Bezug auf die eigenen Prozesse sehr wohl vorhanden. Viele Mittelständler beklagen eine mangelnde

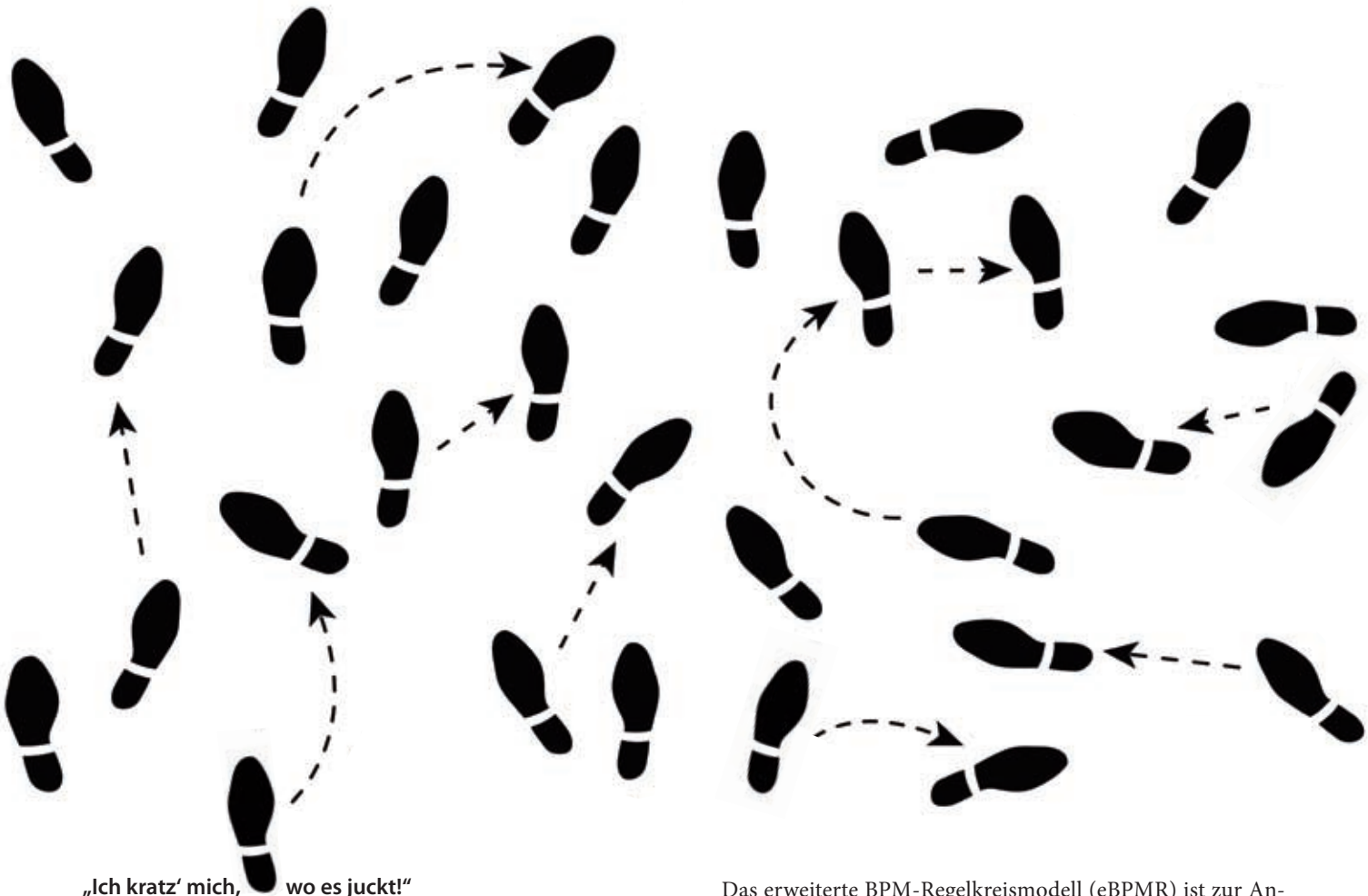
- Allgemeine Transparenz: „Wie arbeiten wir eigentlich? Wo entstehen die Reibungsverluste? Was muss die neue Software leisten, um meinen Prozessen gerecht zu werden?“
- Akute Transparenz: „Wo befindet sich mein aktueller Vorgang? Wo liegt der Fehler? Wann kann mein Kunde mit der Lieferung rechnen? Hat er die Rechnung erhalten?“
- Effizienz: „Jede dritte Bestellung muss abgetippt werden. Wir verlieren Skonti wegen vergessener Rechnungen. Das dauert alles viel zu lange!“
- Agilität: „Wir müssen die Abläufe immer häufiger ändern, doch das ist aufwändig und zeitraubend. Jeder Kunde schickt ein anderes Format – wie gehen wir damit um? Das ERP-System ist anzupassen? Das dauert mindestens zwei Wochen!“

Für jede dieser Baustellen bietet das moderne Business Process Management effektive Lösungen. Die Voraussetzung ist allerdings der vermehrte Einsatz von IT, um eine Automatisierung von Geschäftsprozessen zu ermöglichen. Nur so können Prozesse dank direkter technischer Umsetzung in „lebendigen“ Prozessmodellen dokumentiert, von Anfang bis Ende in Echtzeit überwacht, radikal beschleunigt und mit minimalen Verzögerungen angepasst werden.

Dabei ist eine heterogene IT-Landschaft mit zahlreichen Alt-Systemen kein Hinderungsgrund: Das moderne BPM bedeutet auch, mithilfe einer großen Palette an Konnektoren jede Software anzubinden, die bereits im Einsatz ist und es auch zukünftig bleiben soll. Nur so kann eine Schritt-für-Schritt-Migration zu einer serviceorientierten Architektur (SOA) erreicht werden. Und nur so kann auch die Belegschaft gewonnen werden, die dank einer intelligenten Architektur im ersten Schritt noch überhaupt nicht an neue Masken, geschweige denn Anwendungen, herangeführt werden muss.

» *Für jede dieser Baustellen bietet das moderne BPM effektive Lösungen. Voraussetzung ist aber der vermehrte Einsatz von IT, zur Automatisierung von Geschäftsprozessen.* «

Nun ist gerade das Thema SOA in letzter Zeit in Verruf geraten: Zu groß seien die damit verbundenen Aufwände, und zu gering beziehungsweise spät der spürbare Nutzen. Diese Kritik bezieht sich auf die groß angelegten, sogenannten „Big Bang“-Projekte, die nicht selten mehrere Jahre dauern. Solche Projekte kommen gerade für den Mittelstand natürlich ohnehin nicht infrage.



„Ich kratz’ mich, wo es juckt!“

Viel empfehlenswerter ist ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen:

1. Einen Prozess identifizieren, der suboptimal ist in Bezug auf Transparenz, Effizienz oder Agilität.
2. Über eine Wirtschaftlichkeitsrechnung feststellen, ob sich ein BPM/SOA-Projekt zur Verbesserung dieses Prozesses bereits lohnt (Projektlaufzeit: maximal zwei Monate!).
3. Nach Projektabschluss ein Prozesscontrolling zur Erfolgskontrolle durchführen (auch hier hilft BPM/SOA).
4. Die gemachten Erfahrungen nutzen, um die Prozessautomatisierung auszudehnen und die BPM/SOA-Architektur systematisch zu entwickeln, bis eine unternehmensweite Prozessorientierung erreicht ist. Hier sind „Karte und Kompass“ vonnöten, damit jedes Projekt als weiterer Teil des Puzzles wirkt, und keine Insellösungen entstehen.

Zielsetzung ist, nach jeder Iteration einen konkret messbaren Nutzen zu erzielen, der alle mit dem Projekt verbundenen Aufwände mehr als rechtfertigt. Im Idealfall wird dieser Nutzen nicht nur durch die Geschäftsführung, sondern auch durch die Mitarbeiter selbst wahrgenommen (z. B. weil bestimmte Fleißarbeiten entfallen). Der wahrgenommene Nutzen führt zu einem „Vertrauensbonus“, der für die nächsten Schritte von essenzieller Bedeutung ist.

Das erweiterte BPM-Regelkreismodell (eBPMR)

Ein relativ einfaches, aber hilfreiches Vorgehensmodell für die einzelnen Projekte ist das erweiterte BPM-Regelkreismodell, das aus der Praxiserfahrung heraus entwickelt wurde:

Das erweiterte BPM-Regelkreismodell (eBPMR) ist zur Anwendung für separate Prozesse gedacht, es kann also für jeden Prozess „instanziiert“ werden und sich jeweils in unterschiedlichen aktuellen Stadien befinden. Ausgangspunkte für die Instanziiierung eines BPM-Regelkreises für einen Prozess können sein:

Startereignis

Neuer Prozess

Es soll ein Prozess eingeführt werden, der zuvor noch nicht existierte (z. B. Aufbau eines neuen Vertriebskanals). Die Vorstellung, was dieser Prozess leisten soll, ist im Groben vorhanden.

Existierender Prozess

Ein existierender Prozess soll systematisch dokumentiert und ggf. verbessert werden (an dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass eine saubere Dokumentation des Ist-Zustands eines Prozesses in jedem Fall vorgenommen werden muss, um eine Verbesserung vorzubereiten).

Abhängig vom jeweiligen Ausgangspunkt werden nun die folgenden Schritte durchlaufen:

Unterprozess

Prozesserhebung

Der Prozess wird sauber definiert und abgegrenzt (Leistungen, Kunden). Die auszuführenden Aufgaben sowie die am Prozess

beteiligten Rollen und IT-Systeme werden mithilfe von Erhebungstechniken (u. a. Workshops, Interviews) identifiziert.

Prozessdokumentation

Die Erkenntnisse der Prozesserhebung werden in einem IST-Prozessmodell dokumentiert, das im Idealfall rollen- und themengerecht visualisiert werden kann (Prozesslandkarten, Ablaufdiagramme, Detailbeschreibungen etc.).

Prozessanalyse

Im Rahmen einer systematischen Untersuchung des IST-Prozesses werden die Ursachen für wahrgenommene Schwachstellen eingegrenzt und eindeutig identifiziert. Prozessanalysen werden entweder durchgeführt, weil ein erstmalig dokumentierter Prozess offenkundige Schwachstellen besitzt, oder im Rahmen des kontinuierlichen Prozesscontrollings Schwachstellen erkannt wurden, die nicht allein durch kleinere Anpassungen behoben werden können.

Prozesskonzeption

Die in der Prozessanalyse erkannten Schwachstellen-Ursachen sind der Ausgangspunkt für eine Neukonzeption des Prozesses. Hier können ggf. unterschiedliche Varianten mithilfe der Prozesssimulation evaluiert werden. Eine Prozesskonzeption findet auch dann statt, wenn ein Prozess neu eingeführt werden muss. In beiden Fällen ist das Ergebnis ein SOLL-Prozessmodell.

Prozessumsetzung

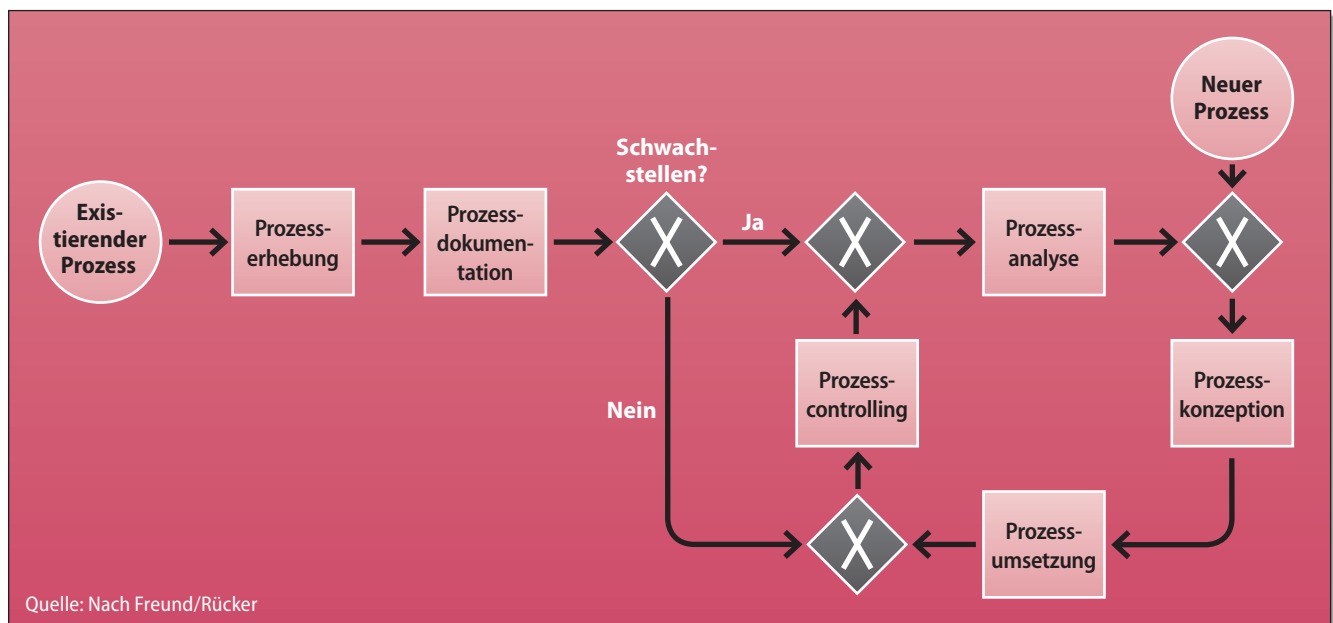
Die Umsetzung des SOLL-Prozessmodells in einen realen Prozess findet i. d. R. sowohl organisatorisch als auch in Form eines IT-

Projektes statt. Für die organisatorische Umsetzung spielt das Change Management im Allgemeinen und die Prozesskommunikation im Besonderen eine entscheidende Rolle, für die IT-Umsetzung ist die Prozessautomatisierung mithilfe von Workflow- und SOA-Lösungen mittlerweile von größerer Relevanz als die klassische Softwareentwicklung bzw. -beschaffung. Das Ergebnis der Prozessumsetzung ist ein IST-Prozess, der dem SOLL-Prozessmodell entspricht und somit automatisch vollständig dokumentiert ist.

Prozesscontrolling

Das Prozesscontrolling findet kontinuierlich statt und ist gleichzeitig sehr schwierig, aber auch erfolgsentscheidend: Zentrale Aufgaben sind die ständige Überwachung einzelner Prozessinstanzen und die Auswertung gemessener Kennzahlen, um auftretende Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Punktuelle, auf einzelne Instanzen bezogene Prozessprobleme müssen direkt behoben werden. Strukturelle Prozessprobleme können, sofern die Mittel vorhanden sind, ebenfalls direkt behoben werden, wobei dann das IST-Prozessmodell ggf. manuell nachgezogen werden muss. Falls die strukturellen Ursachen der Probleme jedoch unklar oder komplexer Natur sind, muss ein Verbesserungsprojekt eingeleitet werden, das (wieder) mit einer systematischen Prozessanalyse hinsichtlich der erkannten Schwachstellen beginnt. Die Entscheidung, ein solches Projekt einzuleiten, sollte beim Prozessverantwortlichen liegen und in Abstimmung mit den Prozessbeteiligten getroffen werden. Das kontinuierliche Prozesscontrolling wird häufig nur als Nachfolger der Prozessumsetzung betrachtet. Tatsächlich kann es sich aber auch direkt an die initiale Dokumentation des Prozesses anschließen, nämlich dann, wenn eine sofortige Verbesserung zunächst nicht notwendig erscheint.

Abb. 1 Erweitertes BPM-Regelkreismodell (EBPMR)





Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt ...

... und dieser ist bekanntlich der Schwerste. Die

Schwierigkeit besteht häufig weniger darin, einen verbesserungswürdigen Prozess zu finden (zur Erinnerung: intransparent, ineffizient oder zu starr). Das Problem ist vielmehr, eine passende BPM-Software zu ermitteln, die

- alles kann, was gebraucht wird,
- keine Lizenzgebühren von 50.000 Euro und mehr verschlingt,
- keine umfangreichen Schulungen erfordert,
- nicht aufwändig installiert und betrieben werden muss.

Vor diesem Hintergrund ist der „erste Schritt“ meistens so groß, dass der zu erwartende Nutzen viel zu gering ist – was dem „Ich kratz' mich, wo es juckt“-Paradigma widerspricht. Für eine solche Lösung ist kein mittelständischer Geschäftsführer zu gewinnen. Häufig ist allein die Aussage, eine weitere Software beschaffen zu wollen, schon Selbstmord.

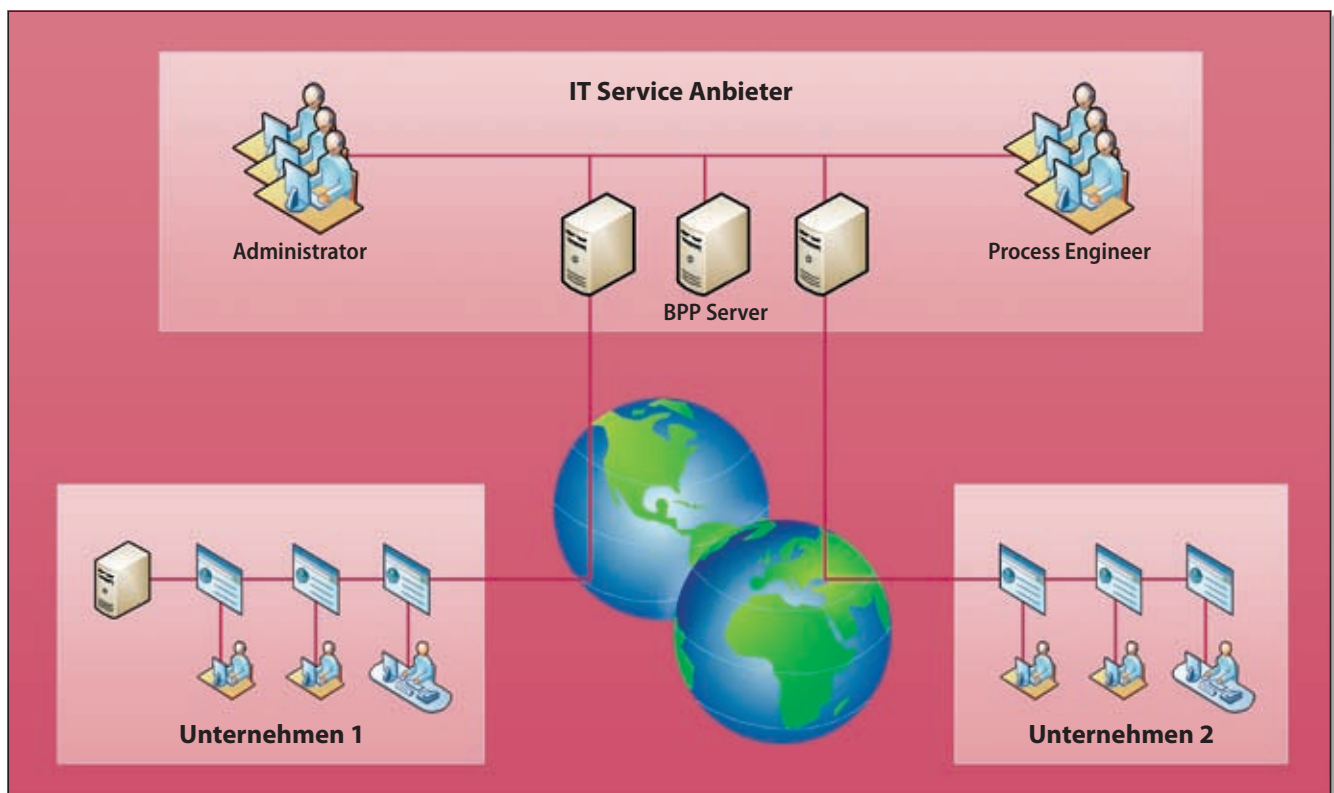
Eine Lösung für dieses Problem bietet der „Process Hosting“-Ansatz. Er wird von spezialisierten Dienstleistern angeboten, die den gewünschten Prozess auf der eigenen „Business Process Plattform (BPP)“ technisch umsetzen, und via Internet die Systeme des Mittelständlers direkt anbinden. Die Interaktion mit Prozessbeteiligten sowie die Darstellung von Monitoring-Dashboards können mit rollenbasierten Portalen erfolgen, auf Wunsch auch im Corporate Design des Mittelständlers.

Da der Dienstleister dank seiner Spezialisierung besondere Umsetzungskompetenzen besitzt und nennenswerte Preisvorteile weitergeben kann, kann der „erste Schritt“ auf diesem Wege mit sehr geringen Kosten in einem Bruchteil der Zeit vollzogen werden. Auf der Seite des Mittelständlers fallen hingegen kaum Aufwände an.

Allerdings sind auch einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen:

- Ist der BPP Server des Dienstleisters hochverfügbar, ausfallsicher und gegen Hacker-Angriffe ausreichend geschützt?
- Erfolgt die Kommunikation mit den eigenen Systemen und Mitarbeitern über sichere Kanäle (zum Beispiel SSL, AS/2, X.400 etc.)?
- Können die eigenen Systeme direkt angesprochen werden, oder ist der Umweg über eine Demilitarisierte Zone (DMZ) im eigenen Netzwerk erforderlich?
- Ist der Anbieter vertrauenswürdig, kompetent und wirtschaftlich stabil?
- Kann der Anbieter auch methodisch die Unterstützung leisten, um eine ganzheitliche Prozessorientierung technisch wie fachlich zu entwickeln?
- Werden meine Prozesse auf Basis von Standards umgesetzt, sodass ich sie bei Bedarf auch kurzfristig bei anderen Dienstleistern oder auch wieder inhouse technisch betreiben kann?

Abb. 2 Prinzip des Process Hosting



Gerade der letzte Punkt ist relevant, wenn man an das vorgestellte iterative Vorgehen denkt: Wenn der erste Prozess erfolgreich automatisiert und der Nutzen nachgewiesen wurde, kann der Automatisierungsgrad im Unternehmen schrittweise erhöht werden. Je höher der Grad, desto teurer wird aber in der Regel auch der Betrieb der Prozesse beim Dienstleister. Irgendwann ist ein Punkt erreicht, an dem der Reifegrad des Mittelständlers in Bezug auf BPM so hoch ist, dass sich das „Insourcing“ der Prozesse wirtschaftlich wieder lohnt. Dann sollte eine eigene BPM-Software beschafft und das eigene Personal entsprechend geschult werden, um den Betrieb übernehmen zu können. Für diese Perspektive ist es entscheidend, ob der Dienstleister den Übergang erleichtert, indem er die umgesetzten Prozesse in Standard-Formaten wie zum Beispiel BPEL (Business Process Execution Language) zur Verfügung stellt.

Natürlich könnte auch einfach die BPM-Software des Dienstleisters übernommen werden. Diese ist aber nicht unbedingt optimal für einen Inhouse-Betrieb des Mittelständlers, denn schließlich ist sie aufgrund des Hosting-Geschäftsmodells für eine sehr viel größere Komplexität und Last optimiert. In jedem Fall helfen Standards, das Risiko der Abhängigkeit vom Anbieter zu verringern.

Aber auch die genannte BPM-Methodenkompetenz des Dienstleisters muss unbedingt vorhanden sein: Die Entwicklung zum prozessorientierten Unternehmen ist eine Reise, die nicht nur mit IT bewältigt werden kann. Hier geht es neben anderen Dingen um fachlich verständliche Prozessmodelle, die richtige Interpretation gemessener Kennzahlen, und vor allem um das berühmte Change Management. Denn ein prozessorientiertes Unternehmen besitzt irgendwann auch andere Hierarchien und Verantwortungsbereiche. Diese Veränderun-

gen zu begleiten, erfordert eine spezielle Erfahrung und viel Fingerspitzengefühl – eben „Karte und Kompass“. Wenn aber die Methoden- und Technologiekompetenzen nicht „aus einer Hand“ stammen, kann die Prozessorientierung auch nicht effektiv und ganzheitlich begleitet werden.

Fazit

Das Thema „Process Hosting“ ist relativ neu, und noch kann man nicht von einem klar abgrenzbaren Markt für solche Lösungen sprechen. Aber die ersten Erfahrungen aus der Praxis sind ermutigend, wenngleich das integrierte Angebot der technischen Lösung mit der methodischen Kompetenz noch selten anzutreffen ist.

Eindeutig ist aber: Der „Big-Bang“-Ansatz, der gerade mit SOA in der Vergangenheit häufig assoziiert wurde, ist für den Mittelstand kein gangbarer Weg. Und gerade die aktuelle Wirtschaftskrise verhindert groß angelegte Projekte mit langsamer Amortisation. Gleichzeitig sind die Vorteile einer konsequenten BPM/SOA-Architektur nicht von der Hand zu weisen. Ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen ist also die einzige Lösung, um diese Potenziale zu realisieren. Ob das „Process Hosting“ hierfür den richtigen Ansatz darstellt, wird die Zukunft zeigen. ||

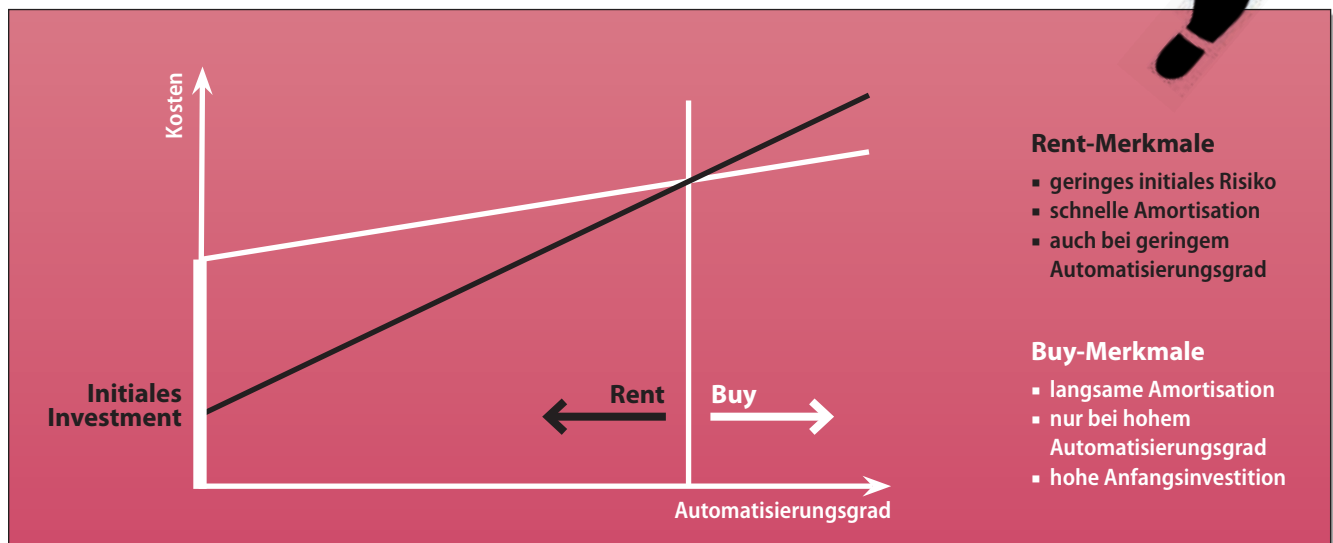
Autor

Jakob Freund

ist Geschäftsführer der camunda services GmbH, einer auf das Thema Business Process Management spezialisierten Unternehmensberatung.



Abb. 3 Entscheidungsatrix – rent vs. buy



Die
Zeitschrift
für Ihr
IT-Know-how



Bleiben Sie auf dem Laufenden mit HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik

In zweimonatlichem Rhythmus liefert HMD Beiträge zu aktuellen Themen in der Informationstechnologie und im Informationsmanagement – mit viel Praxisbezug und dem notwendigen theoretischen Hintergrundwissen.

Typische HMD-Themen sind Softwareangebot und Software Engineering, Projektmanagement, Business Engineering sowie Anwendungen in den verschiedenen Funktionsgebieten und Branchen. Es werden aktuelle Probleme in der Praxis angesprochen und vielversprechende neue theoretische Ansätze aufgezeigt. Neben dem Schwerpunkt werden in jeder Ausgabe weitere aktuelle IT-Themen behandelt. Notizen, Glossar und Buchbesprechungen runden das Informationsangebot ab.

HMD richtet sich an Fach- und Führungskräfte in der IT, im Software Engineering und an alle, die Wirtschaftsinformatik praxisnah studieren wollen.

HMD im Abo:

Sie erhalten 6 Ausgaben pro Jahr für 122,00 € (D) zzgl. Versandkosten
Inland 9,40 €, Ausland 15,00 €

GI-, OCG-, SwissICT-, itSMF- und BITKOM-Mitglieder erhalten eine Ermäßigung von 25 % auf das Abonnement.

Studenten erhalten eine Ermäßigung von 50 % auf das Abonnement.

Einzelverkaufspreis:

24,00 € (D) zzgl. Versandkosten

Bestellungen und Probeheftanforderungen richten Sie bitte an:



dpunkt.verlag

Ringstraße 19 B · D-69115 Heidelberg · fon: 0 62 21 / 14 83 40 · fax: 0 62 21 / 14 83 99 · e-mail: wilbert@dpunkt.de
<http://hmd.dpunkt.de> oder www.dpunkt.de

<http://hmd.dpunkt.de>