

Virtual Roundtable:

Erfolgsfaktoren beim Business Process Management

Kurzeinführung in das Thema:

Die Optimierung der "Geschäftsprozesse" ist kein neues Thema, sondern bereits seit Anfang der 90er ein wichtiger Tagespunkt der Strategiesitzungen vieler Unternehmen. In den letzten drei Jahren ist der Aspekt allerdings wieder zu einem Leitthema vieler Agenden geworden. Unter dem Schlagwort „Business Process Management“ hat sich nämlich eine „neue“ IT-Lösungswelt herausgebildet, die zum einen eine standardisiertere Form der Beschreibung und Planung von Geschäftsprozessen und zum anderen vor allem eine auf diesen Beschreibungen aufsetzende Ausführung der Geschäftsprozesse erlaubt. Auf technologischer Ebene soll hierüber auch eine Integration und Vernetzung der im Unternehmen verteilten Speziallösungen wie z.B. des Kundenmanagement (CRM) oder des Wissensmanagement (ECM) ermöglicht und somit eine Aussteuerung und Automatisierung der unternehmensweiten Prozesse ermöglicht werden.

Welche Ergebnisse in diesen Projekten erzielt werden und welche Erfolgsfaktoren die Verantwortlichen dabei sehen, ist Gegenstand des vorliegenden Virtual Roundtable.

Hierzu haben die Competence Site und die Experten von [n:sight] market & technology research führende Köpfe unter den Soft- und Hardwareanbieter sowie Dienstleistern befragt.

Die Interviews erfolgten in Form einer schriftlichen Befragung. Die Antworten wurden ungekürzt wiedergegeben.

Vorstellung des Gesprächspartners

Prof. Dr. Thomas Allweyer

Thomas Allweyer ist Professor für Geschäftsprozessmanagement und Unternehmensmodellierung am Fachbereich Informatik der Fachhochschule Kaiserslautern, Standort Zweibrücken. Sein aktueller Forschungsschwerpunkt ist geschäftsprozessorientiertes Software-Engineering.

Daneben ist er als selbstständiger Unternehmensberater aktiv und Mitglied im Aufsichtsrat der HRW Consulting Factory AG in Saarbrücken.

Vor kurzem ist sein Lehrbuch mit zugehörigem e-Learning-Kurs erschienen: **Geschäftsprozessmanagement**. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. W3L-Verlag 2005. Weitere Informationen und Leseproben unter: <http://www.w3l.de/w3l/jsp/startseite/tabstartseite.jsp?principal=W3L&winID=1123160159501>.

Nach seinem Studium in Stuttgart und London war Thomas Allweyer u. a. bei dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, bei IDS Scheer in Saarbrücken sowie bei emaro (einem Joint Venture von Deutsche Bank und SAP) in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, Softwareentwicklung und Produktmanagement tätig. Seine Dissertation an der Universität des Saarlandes hatte das Thema „adaptive Geschäftsprozesse“.

1. Competence Site / [n:sight]:

Wie beurteilen Sie den Stand der BPM-Projekte in Deutschland? In welchem Stadium befinden Sie die Unternehmen? Planung, Umsetzung oder bereits erste Anwendung?

Prof. Dr. Thomas Allweyer:

Momentan wird ein ziemlicher Wirbel um BPM gemacht. Das Thema war nach der Business Reengineering-Welle der neunziger Jahre ein wenig in der Versenkung verschwunden, ist mittlerweile aber wieder ganz oben auf der Agenda gelandet. Das ist einerseits gut, weil die Gestaltung und Beherrschung der Geschäftsprozesse ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Andererseits führen viele Anbieter die Diskussion erneut sehr stark auf Informationstechnik bezogen, wie Web Services, Service-orientierte Architekturen (SOA) und Choreographie-Engines. Zwar betonen alle Anbieter, dass die Unternehmensaufgaben und die Geschäftsprozesse im Mittelpunkt stehen, verlassen dann aber relativ schnell die betriebswirtschaftlich-organisatorische Ebene und präsentieren ihre technische Lösung. Hierbei wird suggeriert, dass es aufgrund der flexiblen Konfigurierbarkeit dieser Systeme möglich ist, direkt fachliche Prozessbeschreibungen in eine funktionierende IT-Unterstützung umzusetzen.

Die meisten Anwenderunternehmen nehmen demgegenüber eine pragmatische Haltung ein. Sie sehen diese neuen Entwicklungen als das, was sie sind: nützliche Technologien, die eine erhöhte Flexibilität und Integrationsfähigkeit ermöglichen – keineswegs aber eine Art Wundermittel, das die Kluft zwischen fachlichen Anforderungen und ihrer Umsetzung in Software völlig automatisch schließen könnte.

Wenn man also von BPM-Projekten im Sinne von BPMS und SOA spricht, so gibt es viele Firmen, die diese Technologien bereits getestet haben und Neuentwicklungen auf eine entsprechende IT-Architektur aufsetzen. Die produktive Anwendung von BPMS in der Praxis steht aber noch ganz am Anfang, und es wird noch eine ganze Weile dauern, bis wir das, was in den Hochglanzbroschüren der Anbieter steht, umfassend in den Unternehmen umgesetzt sehen. Die meisten Anwenderunternehmen haben noch genug damit zu tun, ihre herkömmlichen IT-Systeme effizient einzusetzen.

Es sind auch nicht riesige BPM-Projekte zu erwarten. Die Entwicklung wird sich allmählich vollziehen: Bei jedem individuellen Projekt wird darauf geachtet werden, dass es von seiner Architektur her SOA-kompatibel ist. Der eigentliche Treiber für neue IT-Projekte wird aber nicht das Thema BPM sein, sondern der Bedarf nach konkreten Anwendungen. Von daher werden mittelfristig auch eher die Standardsoftwarehersteller beim Thema BPM die Nase vorne haben als die reinen BPMS-Anbieter.

Wenn man BPM aber weniger unter technischen sondern eher betriebswirtschaftlich-organisatorischen Vorzeichen sieht, dann hat sich in den letzten Jahren in zahlreichen Branchen eine Menge getan. Nicht zuletzt aufgrund der Compliance-Thematik (Sarbanes Oxley, Basel II usw.) und der Notwendigkeit, für Outsourcing-Projekte klare

Prozesse und Service Levels definieren zu können, haben sehr viele Unternehmen damit begonnen, ihre Prozesse systematisch zu strukturieren und zu dokumentieren. Und im Gegensatz zu früheren BPR-Projekten leben die Unternehmen die dokumentierten Prozesse auch.

Das alles findet zumeist auf Basis der existierenden Systemlandschaften statt. Hier wird eher einmal ein Prozesscontrolling-System auf die bestehenden Systeme aufgesetzt, um unternehmensweit Prozesskennzahlen zu erheben. BPMS könnten dies gar nicht leisten, da sie nur die von ihnen gesteuerten Ausschnitte aus den gesamten Unternehmensprozessen kennen. Der starke Fokus der öffentlichen Diskussion auf Themen wie BPEL lässt ein wenig in Vergessenheit geraten, dass in der Unternehmenspraxis eher Wertschöpfungsdiagramme, ereignisgesteuerte Prozessketten u.ä. im Vordergrund stehen – heute in einem stärkeren Maße als je zuvor.

2. Competence Site / [n:sight]:

Was sind nach Ihrer Meinung die kritischen Anforderungen und Faktoren bei der Umsetzung von BPM-Projekten in Unternehmen?

Prof. Dr. Thomas Allweyer:

Wichtigste Anforderung ist die Verankerung der Prozessorientierung als Denkweise im Unternehmen. Jedem Mitarbeiter muss klar sein, welche Geschäftsprozesse das Unternehmen hat, an welchen Prozessen er beteiligt ist, welche Leistungen diese erbringen und welche Kennzahlen von Bedeutung sind.

Geschäftsprozessmanagement findet nicht in Form von Projekten statt, sondern als kontinuierliche Unternehmensaktivität. Diese reicht von strategischen Fragestellungen (z. B. Definition der Kernprozesse) über den Entwurf erforderlicher Prozessänderungen und ihre organisatorische und informationstechnische Implementierung, bis hin zu einem durchgängigen Prozesscontrolling, dessen Ergebnisse wieder in das strategische Prozessmanagement einfließen. Nur wenn das Prozessmanagement untrennbarer Bestandteil des Managements geworden ist, können konkrete Maßnahmen und Projekte den gewünschten Erfolg bringen.

Auch wenn es fast schon eine Binsenweisheit ist: Wenn das Thema nicht von der Unternehmensleitung selbst konsequent vorangetrieben wird, wird jede Prozessmanagementinitiative scheitern – ebenso, wenn dem Change Management nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

3. Competence Site / [n:sight]:

Welche Rolle haben BPM-Technologien in den Projekten? Was sind die Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Technologien?

Prof. Dr. Thomas Allweyer:

Wie bereits angesprochen: Technologien spielen eine Enabler-Rolle – aber auch nicht mehr. Wichtigster Erfolgsfaktor ist, dass die Projekte nicht technikgetrieben durchgeführt werden, sondern immer konkrete betriebswirtschaftliche Probleme im Vordergrund stehen. Die sehr nützlichen und mächtigen Techniken zur modellbasierten Konfiguration der Ablaufsteuerung dürfen nicht zu dem Trugschluss führen, fachliche Anforderungen würden damit mehr oder weniger nahtlos in eine optimal angepasste Informationssystemunterstützung der Geschäftsprozesse umgesetzt. Soll die prinzipiell vorhandene Flexibilität solcher Systeme zu dem wünschenswerten Zweck genutzt werden, Geschäftsprozesse schneller an geänderte Anforderungen anzupassen, so steigen die Anforderungen an eine gute Kommunikation zwischen Fachabteilung und Software-Entwicklung sogar noch. Anders als bei einer großen Neuentwicklung können fachliche Fragen nicht über hinweg in zahlreichen Workshops ausdiskutiert werden. Stattdessen müssen funktionierende und erprobte Anpassungs- und Änderungsprozesse existieren.

Wichtiger noch als eine spezielle Technologie sind die Funktionalitäten der auf Basis dieser Technologien angebotenen Anwendungen. Die schönsten Orchestrierungs-Engines nützen wenig, wenn keine vernünftigen Standardanwendungen und –services zur Verfügung stehen, oder die eigentliche Kernfunktionalität mangels Alternativen in den existierenden monolithischen Systemen verbleiben muss, und das BPMS nur als Zulieferer dieser Systeme dient.

4. Competence Site / [n:sight]:

Wohin „geht die Reise“ der BPM-Technologieunterstützung? Was sind die systemtechnischen Trends und Entwicklungen?

Prof. Dr. Thomas Allweyer:

Die Themen service-orientierte Architekturen, Webservices und BPMS werden sicherlich in Zukunft sämtliche Technologieentwicklungen bestimmen. Auf Grundlage dieser Basistechnologien werden sich vermutlich mehr oder weniger einheitliche Frameworks für betriebswirtschaftliche Informationssystemlandschaften herauskristallisieren. Diese werden beispielsweise Services für das integrierte Stammdatenmanagement, die Ausführung von Geschäftsregeln, oder das Konfigurationsmanagement zur Verwaltung komplexer, voneinander abhängiger Services beinhalten.

Mittelfristig werden auch höherwertige, betriebswirtschaftliche „Services“ entstehen – als Schnittstellen zu kompletten Geschäftsprozessen, inkl. einer standardisierten Beschreibung der betriebswirtschaftlichen Leistung (z. B. Druck, Kuvertierung und Versand von Werbebroschüren) sowie den garantierten Service Levels.

Eine wichtige Entwicklung ist auch die modellgetriebene Software-Entwicklung, wie sie etwa die OMG (Object Management Group) unter dem Stichwort „Model Driven Architecture“ (MDA) verfolgt. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Werkzeugen, die aus Modellen (z. B. UML-Diagrammen) kompletten Code generieren. Hier sind weitere spannende Entwicklungen zu erwarten, etwa hinsichtlich durchgängiger Ansätze, mit deren Hilfe ausführbare Prozessmodelle und Modelle zur Softwaregenerierung integriert werden. Auch ist die Frage, inwieweit sich betriebswirtschaftlich-organisatorische Prozessmodelle (z. B. EPKs) mit Hilfe von Generierungstechniken automatisch in ausführbare Modelle (z. B. BPEL) umsetzen lassen.

5. Competence Site / [n:sight]:

Wie unterstützt Ihr Unternehmen die von Ihnen aufgestellten Anforderungen bei der Einführung von Business Process Management?

Prof. Dr. Thomas Allweyer:

An der Hochschule arbeiten wir an einer engeren Integration zwischen eher organisatorisch-betriebswirtschaftlichen Prozessbeschreibungen und ihrer Umsetzung in Software – sei dies mittels BPMS, modellgetriebener Software-Generierung oder anderen Techniken.



Die HRW Consulting Factory AG, deren Aufsichtsrat ich angehöre, beschäftigt sich mit Themen im BPM-Umfeld, die von den großen Anbietern häufig vernachlässigt werden, den Anwendern aber häufig unter den Nägeln brennen. Ein Schwerpunkt ist etwa die Ermittlung der tatsächlich im Unternehmen durchgeführten Ist-Prozesse auf Grundlage der Informationssysteme, wie z. B. R/3. Das Reverse Business Engineering (RBE) schafft somit erst einmal Transparenz und zeigt zumeist signifikante Verbesserungs- und Einsparungspotenziale auf.

Ein anderes Problem ist der Austausch von Prozessmodellen zwischen unterschiedlichen Modellierungswerkzeugen sowie BPM-Tools. Trotz Standardisierungsbemühungen auf der Ebene der Choreographie sind die grafisch orientierten Prozessmodellierungs-Notationen der verschiedenen Tools zumeist völlig unterschiedlich. Mit Hilfe des Business Process Modelling Converters (BPMC) der HRW können nicht nur Modelle zwischen verschiedenen Werkzeugen (wie z. B. ARIS, Microsoft Visio oder Casewise) ausgetauscht, sondern auch zwischen unterschiedlichen Notationen konvertiert werden.

Vielen Dank, Professor Allweyer, für Ihre Teilnahme!