

Special Innovation

Lernen von den Termiten

Geschäftsprozessmanagement wird zum Hype der globalisierten Wirtschaft.

Ernst Brandstetter

Hochkarätige Vorträge gehören zur SAP Business School Vienna in Klosterneuburg ebenso wie überraschende Vergleiche. So wunderte sich auch niemand, als sich vor einiger Zeit ein Referat mit einem wissenschaftlichen Vergleich von den Arbeitsprozessen in einem Termitenstaat mit jenen beim deutschen Automobilhersteller Audi befasste. „Die Frage lautete: Wie funktionieren Arbeitsprozesse da und dort, und welche Schlüsse lassen sich daraus ziehen?“, erklärt Wolfgang Mathera, Gründer und Leiter der Business School.

Unternehmen, die Prozessmanagement beherrschen, können sofort und richtig auf Änderungen der Marktsituation reagieren und haben damit im Wettbewerb im Rahmen der globalisierten Weltwirtschaft eindeutig Vorteile, weiß Mathera. Eines der bekanntesten Beispiele dafür ist Red Bull, wo man schon seit Langem mit der SAP Business School Vienna kooperiert. Red Bull, so Mathera, arbeitet global mit Prozessen und bezieht daraus detailliertes Wissen, was genau wo passiert – eine der wichtigsten Grundlagen für den Erfolg.

Zwang zum Fortschritt

Prozessmanagement als Disziplin ist relativ jung, obwohl schon seit Langem Prozesse in Unternehmen gemanagt werden. Mathera: „Unternehmen waren früher nicht in der Lage, sich prozessorientiert aufzu-



Qualität, Effizienz und Effektivität entscheiden über den Erfolg: Montage des Audi Q7. Foto: Audi

stellen. Nun sind aber weite Bereiche der Wirtschaft gezwungen, dies binnen kurzer Zeit zu tun. Gab es bisher echtes Prozessmanagement vor allem in großen Firmen, geht der Trend jetzt eindeutig in Richtung Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Mathera: „Sie sind gezwungen, sich in die Prozesse der Großen zu integrieren, wenn sie mithalten wollen.“

Unternehmen profitieren beim Prozessmanagement von der Möglichkeit, organisatorische Zusammenhänge im Sinne der Ablauforganisation geschäftsprozessorientiert zu

beschreiben. Dadurch ist eine rasche Adaption, aber auch gleichzeitig ein Erkennen von Zusammenhängen möglich. Mathera: „Das ist das einzige Modell, wie wir in Zukunft Kooperationen von Unternehmen verstehen und organisieren können. KMU, die mit einem großen Industriekonzern zusammenarbeiten wollen, werden beispielsweise heute oft als Erstes aufgefordert, ihr Prozessmanagement zu organisieren. Deutsche Autohersteller schreiben inzwischen bereits Prozesskosten vor.“ Die wichtigsten Parameter im

Prozessmanagement sind Prozessdurchlaufzeit und Prozesskosten. Diese lassen sich wiederum in einem Prozess-Benchmarking bewerten, wie es von Beratungsunternehmen angeboten wird. Mathera: „Das ist derzeit bei Unternehmensführern enorm gefragt, doch der Hype des Prozessmanagement steht noch bevor.“

Typische Beispiele, wie Prozessmanagement sehr rasch auch kleine Unternehmen erfassen kann, sind laut Mathera der Elektronikcluster in Kärnten und der steirische Automobilcluster. www.business-school-vienna.com

Wissen

● **Methode.** BPM (Business Process Management) ist eine wissenschaftlich fundierte Methode, um Abläufe, Funktionen und Informationsflüsse sowie deren Qualität ganzheitlich verständlich zu machen. Die Voraussetzungen für eine effiziente Wirkung sind möglichst breite Zustimmung in allen Ebenen der Organisation, Verständnis und Transparenz hinsichtlich von Geschäftsprozessen und damit Akzeptanz – das Erkennen der eigenen Funktion sowie die Wirkung in bestimmten Prozessen und damit die Auswirkung auf die Gesamtorganisation.

● **Effizienz.** Geschäftsprozesse sind dann effizient, wenn die Kundenleistungen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erbracht werden. Wichtigste Kenngrößen: Prozesskosten, Prozesszeiten, Prozessqualitäten.

● **Wirkung.** Geschäftsprozesse sind effektiv, also wirkungsvoll, wenn ihre Ergebnisse die Erfordernisse der externen Kunden erfüllen und einen Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten. Wichtigste Kenngröße: Kundenzufriedenheit.

● **Analyse.** Qualität, Durchlaufzeit, Kosten – und das in einer möglichst übersichtlichen und transparenten Form – sollten für Geschäftsprozessdarstellungen als Visualisierungen herangezogen werden. Die Dokumentation und Beschreibung von Prozessen im Unternehmen, die richtige Analyse, das Herausfiltern von Maßnahmen und deren Nutzen sind unerlässlich für Geschäftsprozessmanagement und damit für dauerhaften Erfolg des Unternehmens.

Christoph Strnadl: „Moderne Unternehmen haben in sehr vielen Fällen nur noch den Prozess, sich von anderen zu unterscheiden“, erklärt der Chief IT Architect von der Software AG.

Kästchen malen alleine genügt nicht

economy: Woraus besteht Geschäftsprozessmanagement?

Christoph Strnadl: Dazu gehören drei Bestandteile: Modellierung und Design, Umsetzung sowie Management und Steuerung. Am einfachsten ist noch der erste Teil. Schon bei der Umsetzung ist in großen Unternehmen viel Aufwand nötig. Management und Steuerung schließlich müssen ein kontinuierlicher Prozess sein. Kästchen malen alleine genügt nicht.

Wie wichtig ist Geschäftsprozessmanagement für Unternehmen?

In der modernen Informationsgesellschaft hängt der Geschäftserfolg praktisch vollständig von den Prozessen ab.

Heutige Unternehmen haben in sehr vielen Fällen nur noch ihre Prozesse, in denen sie sich von anderen unterscheiden. Damit ist Prozessmanagement zu 70 bis 75 Prozent verantwortlich für den Unternehmenserfolg.

Wie weiß man, wann man es geschafft hat?

Wenn Sie die Wirksamkeit von Geschäftsprozessmanagement in Unternehmen feststellen wollen, genügen dazu schon zwei vergleichsweise einfache Fragen. Versuchen Sie erstens festzustellen, welche Rechte – nicht Pflichten oder Verantwortung – der Prozessmanager im Unternehmen hat. Hinterfragen Sie dann, mit welchen Systemen die IT das Prozess-

management, nicht die Prozesse selbst, unterstützt. Werden auf die erste Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten eines Prozessmanagers nicht auch starke Veto-, Eskalations- und – wichtiger noch – Eingriffsrechte in die Linienorganisation angesprochen, dann liegt es auf der Hand, dass ein Prozessmanager auf erkannte Prozessschwächen sowie identifizierte und notwendige Prozess- oder Organisationsänderungen nicht angemessen reagieren kann und daher die Linienorganisation nach wie vor über der Prozessorganisation steht.

Welche Rolle spielt dabei die IT?

Hinsichtlich der Rolle der IT beim Prozessmanagement

erhalten Sie nicht selten eine Nullantwort: Außer klassischer Office-Funktionalität geht die IT-Unterstützung über ein bisschen Powerpoint oder Visio-Prozessdokumentation – von Modellierung kann hier wohl nur eingeschränkt gesprochen werden – nicht hinaus. Wichtig sind jedoch die Optionen der IT, Unternehmensprozesse in sogenannten Business Process Management-Systemen abbilden zu können. Mit dem Einsatz derartiger Systeme fallen Modellierung, Ausführung der Prozesse und auch das Prozessmanagement (Sammeln, Auswerten von und Reagieren auf quantitative Leistungs- und Performancedaten) zusammen, ohne dass die bestehenden

Applikationen neu geschrieben werden müssten. Und dann passiert Prozessmanagement nicht im Nachhinein re-aktiv, sondern im Vorhinein pro-aktiv. *bra*

Steckbrief



Christoph Strnadl ist Chief IT Architect bei der Software AG. Foto: Software AG