

Special Innovation

Christoph Strnadl: „Jeder, der schon einmal eine Prozessoptimierung durchgeführt hat, weiß, dass man durch bloße Beschäftigung mit einem bestimmten Prozess, also fast durchs Hinschauen alleine, bereits zehn Prozent Produktivitätssteigerung erzielt“, erklärt der Chief IT Architect der Software AG Österreich.

Ordnung ins Chaos

Sonja Gerstl

economy: Was unterscheidet Business Process Management (BPM) und Business Process Management-Systeme (BPMS) von anderen Methoden, Ordnung ins Chaos innerbetrieblicher Strukturen zu bringen?

Christoph Strnadl: Zur Steuerung von komplexen Organisationen stehen grundsätzlich nur wenige Parameter zur Verfügung: Lange Zeit haben Manager versucht, über die Aufbauorganisation, also die Struktur oder das Organigramm, das Unternehmen zu steuern. Das war im Geiste des Taylorismus, der immer zunehmenden Spezialisierung und Differenzierung der Funktionen innerhalb eines Betriebes, wichtig, hat aber zum berüchtigten Abteilungsdenken mit allen negativen Auswirkungen geführt. Dadurch sind dann auch die Führungskräfte auf die Bedeutung der Prozesse gestoßen. Eigentlich sind es nur die Prozesse, die Wert in einem Unternehmen generieren: Sinnvoll strukturierte Aktivitätsmuster – das ist die beste und kürzeste Definition von „Prozess“. Business Process Management ist dann ganz einfach die Begleitung eines „Prozesses“ über die drei Stufen Analyse und Design, Umsetzung sowie Management.

Stichwort „Produktivitätssteigerung“: Wie groß ist diese nun tatsächlich für Unternehmen, die sich dazu entschließen, BPM und BPMS einzuführen?

Jeder, der schon einmal eine Prozessoptimierung durchge-



Bis Prozessoptimierungsprogramme reibungslos laufen, müssen Unternehmen eine Vorlaufzeit von drei bis sechs Monaten einplanen. Foto: Software AG

führt hat, weiß, dass man durch bloße Beschäftigung mit einem bestimmten Prozess, also fast durchs Hinschauen alleine, bereits zehn Prozent Produktivitäts-

Steckbrief



Christoph Strnadl ist Universitätslektor und Chief IT Architect der Software AG Österreich. Foto: Software AG

steigerung erzielt. Bei Einsatz eines BPMS sind daher auf jeden Fall 20 bis 30 Prozent Effizienzgewinne zu erzielen. Das bestätigen alle Projekte, die wir durchführen. Wichtigster Zusatznutzen im Vergleich zum „reinen“ BPM ohne ein BPMS: Da ja in einem BPMS alle Prozesse mit dem entsprechenden Muster unterlegt sind, kann sich später bei den Mitarbeitern kein „Schlendrian“ mehr einschleichen und man kann nicht in alte – schlechte – Gewohnheiten zurückfallen!

Welche Vorlaufzeit haben derartige Programme, bis sie zu greifen beginnen, und was gilt es auf Unternehmensseite zu beachten?

Die Vorlaufzeit hängt ganz wesentlich von zwei Elementen

ab. Einerseits davon, wie gut man schon weiß, welchen Prozess man mit Hilfe eines BPMS „digitalisieren“ und „automatisieren“ möchte. Und andererseits davon, wie komplex die notwendige Anbindung an die darunterliegenden Applikationen und Systeme sein soll. In der Regel sehen wir Vorlaufzeiten zwischen drei und sechs Monaten, wenn die Unternehmen sich vorher schon Gedanken gemacht haben, wo BPMS „Sinn“ ergeben würde. Andererseits haben wir bei einem internationalen Konzern mit Sitz in Österreich das Thema BPM mithilfe von BPMS schon vor mehr als einem Jahr angesprochen. Wichtigster Punkt: BPM und BPMS ist zuallererst ein Business-, also eigentlich ein Vorstandsthema und kein IT-Thema. Die Fachbe-

reiche müssen überzeugt sein, dass BPM und BPMS Vorteile bringen, nicht der IT-Manager. Je näher bei der IT man mit dem Thema BPM beziehungsweise BPMS startet, umso länger dauert auch der Weg hin zur erfolgreichen Implementierung.

Wann stoßen selbst innovative und ganzheitliche Prozessoptimierungsprojekte wie BPM und BPMS an ihre Grenzen?

Viele Produktivitätsgewinne von BPM und BPMS werden durch eine enge Kopplung der Prozesse an die existierenden Applikationen und IT-Systeme erzielt. Natürlich lässt sich das in jedem Implementierungsprojekt leicht berücksichtigen. Allein: In vielen Fällen ist diese Kopplung aufwendig und individuell programmiert. Damit habe ich zwar unmittelbar Effizienzgewinne – bei der nächsten Änderung, Stichwort Reorganisation, Merger etc., muss ich aber alle derartigen Verbindungen aufmachen und händisch und teuer neu zusammenbauen. Dies ist eine Folge der heutigen zu komplexen und zu eng gekoppelten IT-Architekturen und kann nur durch den Umstieg auf eine SOA, eine serviceorientierte Architektur, überwunden werden. Die gute Nachricht dabei ist, dass das in der Praxis funktioniert und auch nicht in einen Big Bang umgesetzt werden muss. Die schlechte Nachricht ist, dass man dafür jedoch oft mehr (IT-)strategisches Denken und Konsequenz benötigt, als man heute möglicherweise im Management antrifft.

www.softwareag.com/austria

Der Dirigent der Optimierung

Serviceorientierte Architektur und Business Process Management-Systeme beschleunigen Unternehmensprozesse.

Bereits seit Mitte der 90er Jahre ist Business Process Management (BPM) oder Geschäftsprozessmanagement (GPM) ein wichtiges Thema für Unternehmen. Mittlerweile bieten sogenannte Business Process Management-Systeme (BPMS) die Möglichkeit, komplexe und abteilungsübergreifende Prozesse zu digitalisieren.

Dennoch befindet sich die Einführung einer serviceorientierten Architektur (SOA), also auch der Einsatz von Prozessmaschinen oder Business Process Management-Systemen, in Österreich in einer frühen Phase. Das hängt nach Ansicht von

Christoph Strnadl, Chief IT Architect der Software AG, unter anderem damit zusammen, dass beide Ansätze deutliche und vor allem strategische Änderungen in der Ausrichtung der IT-Abteilung benötigen, um erfolgreich zu sein: „Es gibt immer eine Möglichkeit, das unmittelbar nächste Software-Projekt ohne SOA billiger zu implementieren. Allerdings kenne ich keine einzige Methode, die nächsten vier oder sechs Software-Entwicklungsprojekte billiger zu implementieren als durch die Einführung einer SOA.“ Derzeit ist es so, dass in vielen Unternehmen zur Erledigung neuer Aufgaben

zusätzliche Applikationen programmiert werden. Durch den Einsatz einer Prozessmaschine können einzelne Prozessschritte miteinander verbunden und Prozesse beschleunigt werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass nicht mehr Anwendungen programmiert werden müssen, sondern gleich die Prozesse selbst modelliert und dann sofort ausgeführt und umgesetzt werden können. Modellierung, Ausführung der Prozesse und auch das Prozessmanagement (Sammeln, Auswerten von und Reagieren auf quantitative Leistungs- und Performance-Daten) fallen so zusammen – und zwar



BPMS generieren Wissensressourcen. Foto: Software AG

ohne dass die bestehenden Applikationen neu geschrieben werden müssen. Die Prozessmaschine fungiert quasi als elektronischer Dirigent von Mitarbeitern und IT-Systemen –

bestehende Optimierungspotenziale im Unternehmen können gehoben werden.

Performance-Messung

Der Einsatz einer Prozessmaschine produziert automatisch ein „Mehr“ an Informationen, die in weiterer Folge zur Performance-Messung von Unternehmensprozessen herangezogen werden können. Die Vorteile für das Management liegen darin, dass zusätzliche Wissensressourcen generiert werden, die als quantitative Grundlage zur ständigen Optimierung der Geschäftsprozesse wertvolle Dienste leisten. sog