

Business Process Management (BPM): Intelligente Unternehmens-IT macht Controlling transparenter und Finanzplanungen sicherer

Beschleunigte und effektivere Arbeitsabläufe garantieren bei BPM-Projekten einen nachhaltigen Return on Investment

Rezession bedeutet für Unternehmen verschärften Wettbewerb, Rationalisierungs- und Preisdruck. Wer dem gewachsen ist und die Krise konsequent nutzt, Effizienz und Rentabilität seiner Geschäftsabläufe zu steigern, geht gestärkt aus ihr hervor. BPM-Optimierung, also die Etablierung einheitlicher IT-Strukturen, hat darum Konjunktur. Sie ist ein antizyklisches Investment in Produktivitätserhöhung, beschleunigt den Workflow und schafft abteilungs-, niederlassungs- bzw. unternehmensübergreifende Synergien. Ein durchgängiges Business Process Management hat insbesondere den Vorteil, dass Brüche innerhalb zentraler, Abteilungen, Niederlassungen oder Partnerunternehmen übergreifender Wertschöpfungsketten beseitigt werden. Der Nutzen für Unternehmen besteht hier nicht zuletzt darin, eine lückenlose Überwachung und Steuerung erfolgskritischer Geschäftsvorgänge sicherstellen zu können. Ihre transparente Standardisierung erhöht die betriebswirtschaftliche Planungssicherheit in zeitlicher wie finanzieller Hinsicht.

BPM-Lösungen geben der Unternehmensführung auch in Krisenzeiten volle Steuerungs- und Kalkulationssouveränität

Die Bankenkrise steht exemplarisch für eine Tendenz, die sich im Zeichen von KonTraG, SOX & Co. bereits in den vergangenen Jahren abgezeichnet hat und die sich nach dem offenkundigen Versagen effektiver innerbetrieblicher oder gesetzlicher Kontrollen verschärfen wird: Compliance, Transparenz der Arbeitsschritte, automatische Dokumentation businesskritischer Prozesse und eine verbindliche, rollenbasierte Zuteilung von Aufgaben sowie eindeutigen Zuständigkeiten werden verpflichtend. Unternehmen müssen sich einen Überblick über alle erfolgsrelevanten Prozessketten verschaffen, um ein rechtskonformes Risikomanagement implementieren zu können. Das setzt allerdings voraus, dass ihr Workflow verbindlich strukturiert und als eine jederzeit zu steuernde Prozesseinheit präzise organisiert ist. Prozessbrüche, infolge derer einzelne Wertschöpfungsvorgänge aus dem Blickfeld der Entscheidungsträger verschwinden und sich im Ungefähren ungeklärter Aufgabenzuteilung verlieren, sind heute im Zuge steigender Monitoringanforderungen anachronistisch und nicht länger akzeptabel. Betriebswirtschaftlich gesehen, kann es sich keine Geschäftsleitung erlauben, Kontrolle und Steuerungskompetenz zu verlieren an ein vages Vertrauen in einen Workflow, der nicht lückenlos überwacht werden kann. Das gilt nicht zuletzt aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder Erwartungen von Investoren, Partnern und Mitarbeitern an ein modernes Risikohandling

Das Nutzenversprechen umfassender BPM-Projekte: schlanke und flexible Prozesse machen Unternehmen fit für einen sich verschärfenden Wettbewerb

Neben dem negativen Motiv der Gefahrenabwehr sind als positives Motiv mit einer BPM-Implementierung signifikante Nutzenversprechen verbunden: Die Vermeidung von Prozessbrüchen führt zur Reduktion von Friktionen bzw. Fehlern beim Prozessablauf und erlaubt damit ein besseres Qualitäts- und Zeitmanagement, eine erhöhte Planungssicherheit und insgesamt eine Rationalisierung der Wertschöpfungskette. Dadurch, dass die einzelnen Produktionsschritte lückenlos ineinandergreifen, verkürzen sich Durchlaufzeiten erheblich. Die Zeitersparnis reduziert Kosten und erlaubt Unternehmen, gegenüber Kunden und Konkurrenten flexibler zu agieren.

Vor dem Hintergrund der Rezession, die sich infolge des Subprime Desasters abzeichnet, nimmt der Kostendruck zu. Unternehmen müssen ihre Prozesse fit machen für Produktivitätssteigerung, schnelle Reaktionszeiten, schlankes SCM- oder Liefermanagement und ein beschleunigtes Time-to-Market: Mitarbeiterpotenziale und -kompetenzen aufgrund mangelnder Koordination oder aufgrund von Friktionen in der Prozesskette zu blockieren bzw. ungenutzt zu lassen, ist ein Versäumnis, das sich Unternehmen nicht leisten können. Eine optimierte Steuerung der Mitarbeiterauslastung durch die prozessorientierte Zusammenführung funktional heterogener Arbeitsschritte und die nahtlose Integration von Informationsflüssen über Systemgrenzen hinweg sind daher vorrangige Ziele von BPM-Projekten. Business Process Management dient hier der Herstellung kohärenter und zielorientierter Wertschöpfungsprozesse und der (Wieder-)Herstellung von Steuerungs- und Kalkulationssouveränität auf der Leitungsebene. Nicht zuletzt geht es im Rahmen von Business Activity Monitorings auch darum, dank dokumentierbarer Workflow-Transparenz und Verdichtung von Prozessdaten zu aussagekräftigen Kennzahlen bestehende Optimierungspotenziale systematisch und methodisch auszuschöpfen.

Neben Kosten-, Zeit- und Risikomanagement sowie Planungssicherheit sind die in den Krisenzeiten einer drohenden Rezession verstärkt anstehenden M&As ein weiterer Treiber für die Einführung automatisierter und homogener Prozesse. Nach einer Konzernübernahme ist die Zusammenführung getrennter Systeme auf der IT-Ebene die unabdingbare Voraussetzung dafür, die erwarteten wirtschaftlichen Synergieeffekte auch tatsächlich zu realisieren. Internationalisierung, verlängerte Werkbank sowie die B2B-Integration von Zulieferern und Kunden in die Produktionsabläufe von Unternehmen verlangen eine IT-Architektur, die dank offener Standards und SOA-Ansatz hinreichend flexibel strukturiert ist, um auch fremde IT-Landschaften zügig vernetzen zu können. Entscheidend ist, dass eine transparente BPM-Struktur nicht nur vertikal innerhalb einer Abteilung etabliert, sondern horizontal entlang der eigentlichen Service- oder Produktionsketten implementiert wird. Im Rahmen von Governance, Access Management und Schlüsselvergabe ist dabei sicherzustellen, dass die handelnden Personen einen gestuften, aber reibungslosen Zugriff auf alle Anwendungen haben, der ihrer Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette exakt entspricht, und die gesicherte Übertragung von betriebswirtschaftlichen Informationen gewährleistet ist.

BPM-Projekte erfolgreich planen

Business Process Management ist vor allem ein betriebswirtschaftlich getriebenes Thema. Daher sollten nicht nur der CIO, sondern auch Geschäftsführung und CFO ebenso wie alle Mitarbeiter, die in die zu optimierenden Arbeitsabläufe integriert sind, von Anfang an in entsprechende IT-Projekte eingebunden werden. Einheitliche IT-Strukturen und Kompatibilität der Anwendungen sind nicht Selbstzweck, sondern stellen die technische Voraussetzung für umfassendes Business Process Management dar. In der Theorie ist das allgemein bekannt. Aber in der Praxis wird Software-Optimierung nicht selten nach rein technologischen oder funktionalen Aspekten vorgenommen. Entkoppelt von der Workflow-Ebene werden Abteilung für Abteilung zwar Prozessbrüche reduziert. Die jeweiligen Wertschöpfungsketten, die quer zu den einzelnen Units verlaufen, bleiben jedoch unberücksichtigt. Hier sollten Unternehmen umlernen, damit horizontales Prozess- mehr und mehr an die Stelle von vertikalem Funktionsdenken tritt. Häufig sind sich Unternehmen aber nicht einmal aller Arbeitsabläufe bewusst. Ein BPM-Projekt sollte also damit beginnen, erfolgskritische Prozesse zu identifizieren und Benchmarks einzuführen, in welcher Zeit oder mit welcher Fehlertoleranz sie abgewickelt werden müssen. Eine Analyse und Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes anhand definierter Key Performance Indikatoren ist idealerweise der erste Schritt innerhalb eines BPM-Projekts. Dann wird zumeist sehr schnell klar, wo die Problembestände innerhalb eines Unternehmens angesiedelt sind, die es zu beseitigen gilt. Wichtig ist hierbei, sich genau mit der Belegschaft „vor Ort“ zu unterhalten und sich detailliert über Arbeitsabläufe und -hemmnisse zu informieren. Dieses Feedback ist entscheidend: Denn zum einen zeigen sich Friktionen in erster Linie in der konkreten Praxis. Zum anderen sind es letztlich die Angestellten, die neue Software-Lösungen akzeptieren und in ihren Arbeitsalltag einbeziehen müssen. Zumal ein nicht zu unterschätzender Benefit umfassender BPM-Projekte gerade in der Nutzung von Tasklisten für Mitarbeiter besteht, deren Tätigkeit in den lückenlos aufgesetzten Prozessketten rollenbasiert eingebunden werden kann.

BPM ist nie ausschließlich unter technischen oder statistisch-betriebswirtschaftlichen Aspekten zu betrachten, sondern untrennbar mit HR-Management verbunden. Aus diesem Grund sollten neben Stress-, Regressions- und Integrationstests unbedingt Akzeptanztests die Implementierung neuer Anwendungen abschließen. Auf diese Weise kann ausgeschlossen werden, dass durch Fehlbedienungen oder Widerstand seitens der Belegschaft das Nutzenversprechen des technisch Möglichen uneingelöst bleibt.

Kompatible Anwendungen und einheitliche IT-Strukturen allein erbringen noch keine innerbetrieblichen Synergien

Mit modernen Softwarelösungen allein sind noch keine innerbetrieblichen Synergien zu erzielen. Hier kommt es auf Verhalten, Einstellung und Umdenken der Mitarbeiter an. Ihre verbindliche Workflow-Verortung dient nicht dazu, sie auf regelhafte, mechanische Tätigkeiten zu reduzieren. Es geht ebenso wenig darum, sie „wegzurationalisieren“. Ziel ist es vielmehr, ihre Arbeit wertvoller und zielführender zu organisieren sowie Frustration über Eigenleistungen, die in unübersichtlichen

Prozessen versickern, zu mindern. Die dokumentierte Zuteilung von Verantwortlichkeiten bedeutet insbesondere nicht, dass die Geschäftsleitung „Big Brother“ spielt, sondern ihren Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung und verantwortlichen Positionen zutraut. HR- und BPM-Management meint letztlich, unnötig verschachtelte oder hierarchisierte Arbeitsabläufe durch klare und stringente Workflow-Linien zu ersetzen, sodass keine Zeit an Überflüssiges und zudem Unbequemes verschwendet wird.

Kompetenzen und Kapazitäten der Mitarbeiter für komplexe, statt verkomplizierte Aufgaben freizusetzen, ist die eigentliche Intention. Daher sollte die konkrete Umsetzung – einschließlich anstehender Schulungsmaßnahmen – von Anfang an eng mit allen Beteiligten abgestimmt werden.