

# Geschäftsprozesse und IT-Nutzen

Leitfaden für die Praxis

> > **Hier erfahren Sie, ...**

... wie Sie mit IT-Lösungen betriebswirtschaftlichen Nutzen schaffen und was Informationstechnologie (noch) nicht leistet.

... dass Weglassen ein wichtiges Element erfolgreicher Verbesserungen der Abläufe ist.

... in welchen Phasen und Schritten der Prozessoptimierung die größten Chancen liegen.

# Geschäftsprozesse und IT-Nutzen

## Leitfaden für die Praxis

### Inhalt

#### Teil 1 Wissen Seite 2

- Konkreter Nutzen statt großer Ideen
- Wirkung in zwei Richtungen

#### Teil 2 Prozesse mit IT optimieren Seite 4

- Die Basisrezeptur Schritt für Schritt

#### Teil 3 Praxis-Check Seite 6

- Trends und echter Bedarf
- Fallstricke und Tipps für die Praxis

Kunden bestellen Tag und Nacht online, Lieferanten füllen automatisch Bestände auf, Rechnungen werden digital signiert verschickt, Vertriebsberichte sind in Echtzeit weltweit verfügbar – die geschäftlichen Abläufe haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Und die Innovationen der Informationstechnologie eröffnen immense Chancen.

### Konkreter Nutzen statt großer Ideen

Die Optimierung der Geschäftsprozesse rangiert in vielen Unternehmen derzeit auf Platz eins der Aktivitätenliste – auch und gerade mit Hilfe von IT-Lösungen. Die IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse umfasst heute die Wertschöpfungskette vom Kunden über Partner bis hin zu Lieferanten. Abteilungen werden ebenso vernetzt wie Softwareanwendungen und Daten. Was unterscheidet das neuerliche Hoch des „Business Process Management“ (BPM) von der Reengineeringwelle der 90er Jahre? Nun, waren die Prozesslandkarten damals groß und die Erfolge meist sehr gering, ist heute mit konkreten Veränderungen großer Nutzen zu erzielen. Nehmen Sie nur einen Standardbestellprozess. Manuelle Eingriffe sind hier

### Teil 1 Wissen

nahezu komplett eliminierbar, Liegezeiten im Prozess verschwinden, die Zeit bis zum Zahlungseingang verringert sich dramatisch. Und Kunden sind begeistert.

Ein falsches Versprechen der IT-Hersteller lautet: Mit Hilfe einer BPM-Lösung aus einem Guss könnten Sie Ihre Geschäftsprozesse neu modellieren und auf Knopfdruck stehe die entsprechende IT-Unterstützung dahinter liegender Systeme bereit – und das ohne zusätzlichen Aufwand. So weit ist es noch nicht. Aber die aktuellen IT-Lösungen beschleunigen den Veränderungszyklus enorm. Ein Druckmaschinenhersteller berichtet von 30% Kosteneinsparungen beim Einsatz einer Integrationssoftware. Die Programmierung von Schnittstellen entfällt vielfach und die Bereitstellungszeit sei dramatisch verkürzt worden.

Die Realität in Unternehmen sieht oft anders aus: Ein Prozess wird von unzähligen wenig kompatiblen IT-Lösungen unterstützt. Veränderungen der Abläufe ziehen zeitaufwendige und teure Softwareanpassungen nach sich. Und der Aufbau moderner IT-Lösungen, die ein Management der Geschäftsprozesse von der Planung

und Implementierung bis hin zur Kontrolle ermöglichen, ist eine echte Herausforderung.

### Wirkung in zwei Richtungen

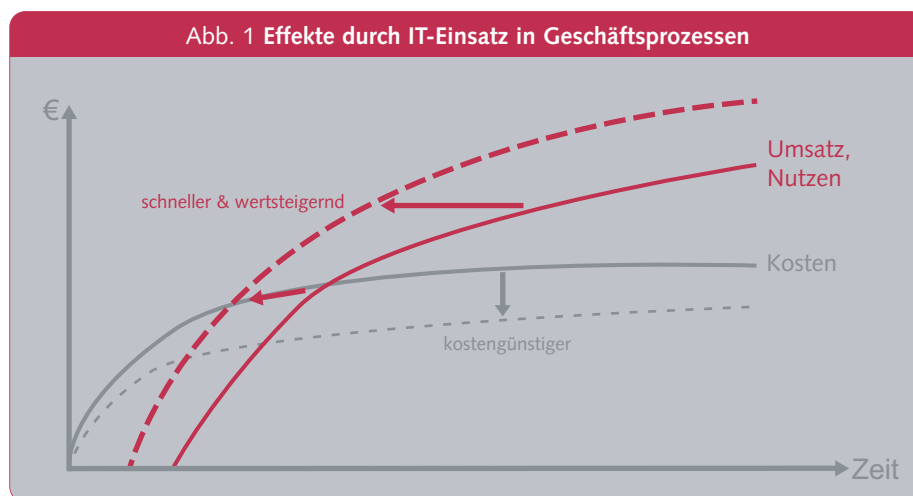
Die Ausgangsfragen für die Veränderung Ihrer Prozesse lauten heute wie gestern: Woher kommt der Druck für Veränderungen? Von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern? Welche Prozesse sind betroffen? Was ist Ursache und Wirkung der Veränderung? Prozessmanagement ist ein absolut betriebswirtschaftlich getriebenes Thema. Aber der Beitrag der Informationstechnologie wächst und ist unverzichtbar zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. IT-Lösungen können Ihr Geschäft in zwei Dimensionen voranbringen:

- > Erstens bei der eigentlichen Digitalisierung der Geschäftsprozesse (siehe auch unser Whitepaper zum Thema Service-Architektur und ERP)

- > Zweitens durch IT-Werkzeuge, mit denen Sie schneller und effizienter Prozesse dokumentieren, kontrollieren und optimieren

Eine Menge Prozesswissen steckt in Köpfen, Exceldateien, Powerpointfolien und verstreuten Dokumenten. Daher sind vor der Diskussion über IT-Lösungen einige grundlegende Fragen angebracht:

- > Können Sie alle Ihre Geschäftsprozesse und die Beteiligten benennen?
- > Sind die Abläufe vollständig dokumentiert und sind diese Dokumente für jedermann transparent?
- > Sind für jeden Prozess Verantwortliche benannt und können diese Personen Veränderungen herbeiführen?



Info	1	2	3	4	5	6
In Standardprozessen sind Ausnahmefälle die Regel und gleichzeitig die eigentlichen Herausforderungen der (IT-)Optimierung.						

Info	1	2	3	4	5	6
Die Grenze für Veränderungen der Geschäftsprozesse ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Wandel.						

## Teil 2 Prozesse mit IT optimieren

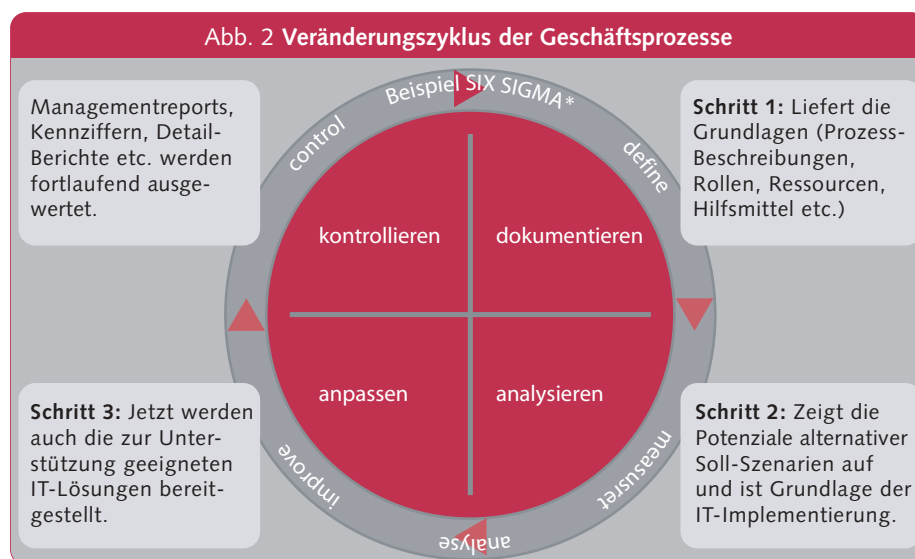
### Die Basisrezeptur

Schnelle Erfolge sind im zunehmend aggressiven Wettbewerb ein Muss. Dabei stehen Kundennutzen, Kosten, Zeit und Qualität im Fokus jeder Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse. Ein Basisrezept für Investitionen in Lösungen zum Geschäftsprozessmanagement muss also mit wenigen Zutaten unkompliziert zu realisieren sein. Welche Aufgaben sollen unterstützt werden? Dokumentation? Planung durch Modellieren und Simulieren? Implementierung von Veränderungen in die Systeme oder Kontrolle? Die wichtigste Hürde hierbei ist ein bewusstes Weglassen. Mit einer vollständigen, nicht unnötig komplizierten Dokumentation der Prozesse ist oft schon viel gewonnen. Denn noch immer fehlen in vielen Unternehmen Prozessdokumentationen oder diese sind lückenhaft oder veraltet. Zur Basisrezeptur gehören:

- > Eine unternehmensweit vereinbarte Prozesslandschaft
- > Eine einfache, aber vollständige, für jeden nachvollziehbare Darstellung der Prozesse
- > Unkomplizierte Verfahren und Werkzeuge zur Dokumentation, die auch Prozessverantwortliche nutzen können
- > Vollständige Transparenz, z.B. durch Veröffentlichung im Intranet

### Schritt für Schritt

Ohne Dokumentation der Prozesse sind Verbesserungen in den Abläufen nicht nachhaltig zu erreichen. Die Orientierung für neue Mitarbeiter wäre diffus, die Beziehungen zu Geschäftspartnern und Veränderungen blieben intransparent. Überlegen Sie genau, welche Aufgaben IT-Lösungen in diesem Stadium übernehmen sollen und können. Bearbeitung durch jedermann? Veröffentlichung? Grafi-



\* Werkzeuge zur Prozessoptimierung und -unterstützung werden als Teil der unternehmensspezifischen Methoden, z.B. SIX SIGMA, ausgewählt.

**Info**

1 2 3 4 5 6

Verzichten Sie auf Perfektion.  
Mit 80% der Anforderungen  
erreichen Sie das Ziel schneller als  
mit sämtlichen Ausnahmeregl.

**Info**

1 2 3 4 5 6

Geschäftsprozesse sind nur auf  
Basis erprobter Verfahren und  
Methoden schnell anzupassen.

sche Darstellung? Auf Basis einer Prozessdokumentation sind Analyse, Modellierung und Simulation möglich. Es gilt, die Ursachen für Ineffizienzen zu identifizieren. Aber Vorsicht, der Reiz zur Kostensenkung verstellt schnell den Blick auf die Kundenperspektive. Diese muss bei jeder Bewertung von Veränderungen im Mittelpunkt stehen. Das gilt sowohl für interne als auch für externe Kunden. Die Schnittstellen zwischen Abteilungen, Geschäftsbereichen oder zu Partnerunternehmen sind der überwiegende Grund für ineffiziente Abläufe. Einige Symptome:

- > Medienbrüche und manuelle Arbeiten
- > Doppelarbeit mangels Abstimmung
- > Unklare Kompetenzen („bin nicht zuständig“, „kann ich nicht entscheiden“)
- > Verfälschte Information
- > Unterschiedliche Prioritäten
- > Geringe Datenqualität u.v.m.

IT-Lösungen können einen Teil der Ursachen offen legen und helfen bei der Bewertung alternativer Abläufe. Andere Ursachen wenig optimaler Prozesse wie mangelhafte Motivation, schlechter Führungsstil oder unzureichende Qualifikation zeigt Ihnen die beste Software nicht an. Aber Veränderungszyklen lassen sich mit Hilfe von IT-Werkzeugen massiv verkürzen (dies gilt für alle Phasen, siehe Abbildung „Veränderungszyklus der Geschäftsprozesse“).

Wesentliche Veränderungsoptionen sind:

- > Eliminieren, Integrieren, Automatisieren oder Parallelisieren von Aktivitäten

- > Hinzufügen von Arbeitsschritten, z.B. zur Qualitätssteigerung
- > Änderung der Reihenfolge oder der Zuständigkeit
- > Beschleunigung durch verringerte Liegezeiten
- > Identifizieren der Kostentreiber u.v.m.

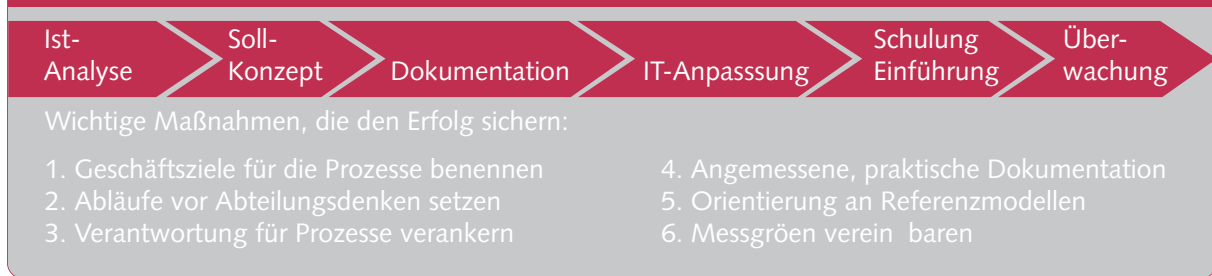
Gerade wenn es um Outsourcing geht, spielen die Analyse und das Abwägen unterschiedlicher Szenarien eine wichtige Rolle. Parallel zu Veränderungen der Abläufe sind die Auswirkungen auf die Organisation und die im Prozess (nicht mehr) benötigten Ressourcen zu bewerten.

Automatisierung und Standardabläufe spielen in vielen Diskussionen die Hauptrolle. Dabei liegen Chancen zur Optimierung auch auf ganz anderen Feldern. Die Aberdeen Group<sup>1</sup> fand heraus, dass drei Viertel aller geschäftlichen Transaktionen an irgendeinem Punkt Ausnahmen von der Regel erfordern. Hier lassen sich oft mehr Wettbewerbsvorteile erzielen als durch Automatisierung.

Geht es an die Implementierung der optimierten Abläufe in IT-Lösungen (neue oder vorhandene), dann sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung. Erstens ist eine automatisierte Übernahme der gerade modellierten Abläufe wünschenswert. Zweitens sollten 20% der Anforderungen zugunsten einer schnelleren Umsetzung (vorerst) gestrichen werden. Der Optimierungskreis schließt sich mit regelmäßigen Berichten und Kennzahlen zu den Geschäftsprozessen. Prozesskennziffern zu Kundennutzen, Qualität und Kosten bilden eine objektive Grundlage für Entscheidungen. IT-Lösungen liefern die nötigen Auswertungen prompt. Es empfiehlt sich, nach dem Grundsatz „Weniger ist mehr“ zu verfahren.

<sup>1</sup> Boston, Marktforschung Technologie und Wertschöpfungskette

Abb. 3 Prozess-Projekte: Der Weg zu mehr Effizienz und Sicherheit



### Teil 3 Praxis-Check

Leistungsfähige Geschäftsprozesse und Unternehmenserfolg hängen direkt zusammen. Das belegen Umfragen ebenso wie Beispiele aus Unternehmen. Konkrete regulatorische Verpflichtungen wie z.B. Sarbanes Oxley und Basel II stellen zusätzlich zum Teil neue Anforderungen an die Unternehmensabläufe und IT-Lösungen.

Der Anbietermarkt ist kaum zu überschauen. Die Versprechen der Hersteller sind groß, doch der Nutzen ist sehr unterschiedlich. Werkzeuge zur Visualisierung (Visio, iGrafx u.a.), Modellierung, Analyse und Überwachung (Aris, Casewise u.a.) oder zum Workflowmanagement (Filenet u.a.), Portalanbieter (Abaxx u.a.), EAI-Spezialisten<sup>2</sup> (Tibco, Webmethods) und Content-Management-Spezialisten finden sich hier ebenso wie Infrastrukturhersteller (IBM, Bea u.a.) und Softwareriesen von Oracle bis SAP. Zahl und Funktionsvielfalt sind so groß, dass es kein einheitliches Verständnis für BPM-Software<sup>3</sup> gibt. Hierbei handelt es sich vielmehr um ein auf den Bedarf zugeschnittenes, angemessenes Portfolio von miteinander vernetzten Lösungen. In der Praxis müssen Unternehmen die Frage beantworten, welche Schritte im Zyklus der Geschäftsprozessoptimierung unterstützt werden sollen (siehe Abb. 2).

Nukleus der Prozesse sind immer Informationen, ohne die Zusammenarbeit über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen hinweg nicht funktioniert. Die Kernaufgabe für mehr Flexibilität und Agilität heißt also Integration von Daten, Dokumenten, Anwendungen und Menschen. Je besser vernetzt, desto mehr Prozessbeherrschung ist möglich.

<sup>2</sup> EAI = Enterprise Application Integration

<sup>3</sup> Die Business Process Management Initiative gibt einen ersten Überblick, [www.bpmi.org](http://www.bpmi.org)

#### Trends und echter Bedarf

Klassische ERP- oder SCM-Systeme decken nur einen Bruchteil der Geschäftsprozesse eines Unternehmens ab. Es musste also eine Vielzahl von Speziallösungen geschaffen werden. Als Folge entstanden Inseln, die reibungslose Geschäftsprozesse eher behindern als fördern. Integrationswerkzeuge und das Internet bringen neuen Schub, insbesondere durch prozessintegrierende Portale. Prozesse können jetzt von einer Vielzahl von Applikationen unterstützt werden, ohne dass Anwender ständig die Software wechseln müssen. Diese neuen Möglichkeiten werden durch die zunehmende Verbreitung von IT-Standards (z.B. BPEL<sup>4</sup>) für Geschäftsprozesse zusätzlich angetrieben (siehe auch unser Whitepaper Service-Architektur und ERP).

Ein ganzheitlicher Blick auf die Geschäftsarchitektur über Unternehmensgrenzen hinweg verstärkt den Trend zur Integration. Hier werden serviceorientierte IT-Architekturen und Web-Services künftig eine wichtige Rolle bei der Implementierung und laufenden Kontrolle der Geschäftsprozesse spielen.

Referenzmodelle wie ITIL<sup>5</sup> oder SCOR<sup>6</sup> finden zunehmend mehr Akzeptanz. Optimale Prozesse müssen so nicht jedes Mal neu erfunden werden und erprobte Verfahren und IT-Werkzeuge stehen zahlreich zur Verfügung. Die Nutzung von Standards wird vielen Unternehmen einen Effizienzschub bringen. Mittelfristig lassen sich Wettbewerbsvorteile aber eher mit der Beherrschung der Ausnahmen in Prozessen erreichen. Neben Bran-

<sup>4</sup> BPEL = Business Process Engineering Language

<sup>5</sup> ITIL = IT Infrastructure Library

<sup>6</sup> SCOR = Supply Chain Operations Reference

### Info

1 2 3 4 5 6

Werkzeuge zur (Neu-)Definition der Abläufe müssen von jedem Nutzer einfach zu bedienen sein, besonders vom Prozesseigentümer.

### Info

1 2 3 4 5 6

Kundennutzen ist der zentrale Bewertungsmaßstab jeder Verbesserung. Kosten- und Zeiteinsparungen müssen sich unterordnen.

chenstandards spielt die zeitnahe Kontrolle und Steuerung von Prozessen eine große Rolle. IT-Lösungen stellen Prozessreports in Echtzeit bereit.

Ein weiterer Trend bei der Optimierung der Geschäftsprozesse ist die Nutzung von Projektmethoden. Die Abbildung „Prozess-Projekte: Der Weg zu mehr Effizienz und Sicherheit“ gibt einen Überblick der Projektphasen auf dem Weg zu besseren Prozessen.

#### Fallstricke und Tipps für die Praxis

Veränderung muss geführt und begleitet werden. Wollen Unternehmen ihre funktionale Aufbauorganisation zur Prozess- und Netzwerk-Organisation machen, dann benötigen sie nicht nur die Köpfe der Mitarbeiter, sondern auch aktives Management, das führt, motiviert, kooperiert und begeistert.

IT ist in der Lage, Menschen zu ersetzen. Das produziert bei den Betroffenen automatisch Abneigung gegenüber dieser Art Wandel. „Menschliche“ Risiken wie Demotivation, Blockade, Fehlinformation und viele mehr sind in Projekten nicht zu unterschätzen. Daher empfiehlt es sich, in Projekten offiziell die Position des Veränderungsmanagers zu besetzen.

Zu hohe Anforderungen an eine IT-Lösung können schnell zum Stolperstein werden. Noch so kleine Ausnahmen sollen zusätzlich programmiert werden. Die 80:20-

Regel ist ein pragmatischer Ansatz zur Beschränkung. Lassen Sie die Anwender entscheiden, welche 20% der Anforderungen nicht sofort von einer IT-Lösung unterstützt werden.

Versuchen Sie nicht, eine Lösung für den kompletten Veränderungszyklus zu schaffen. Trennen Sie die Aufgaben Implementierung und Workflows von Analyse und Modellierung. Es wird weniger kompliziert und verspricht mehr Erfolg.

Steht die IT-Lösung bereit, kommt den Prozessverantwortlichen eine besondere Rolle zu. Sie sind Antreiber und Moderator über die gesamte Prozesskette. Ohne fachliche Weisungsbefugnis über Abteilungsgrenzen und Hierarchien hinweg können sie dieser Aufgabe nicht immer gerecht werden. Stärken Sie die Rolle des Prozess-eigners.

Auf die Gefahr hin, dass Sie es schon einmal gelesen haben: Wichtigster Faktor ist und bleibt der Mensch. Sie oder er lebt die Abläufe, steuert diese durch Verhalten und Entscheidungen. Seine Motivation und Bereitschaft zum Wandel sind die Grenze für Mehrwerte durch Prozessveränderung.

**Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden eine Hilfestellung auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung durch IT-unterstützte Geschäftsabläufe ist.**



**Die richtigen Kontakte für Ihre Projekte und eine auf Ihren Bedarf zugeschnittene Lösung:**

**Strategische und operative  
Managementberatung für Business und IT:**

**INTARGIA Managementberatung**  
Max-Planck-Straße 20  
D-63303 Dreieich  
<http://www.intargia.com>

Ansprechpartner:  
Jörg Striebeck  
[joerg.striebeck@intargia.com](mailto:joerg.striebeck@intargia.com)  
Tel.: +49 6103 50 86-500

**Finanzierung von IT-Projekten  
Leasing von Systemlösungen:**

**Deutsche Leasing AG**  
Frölingstraße 15 – 31  
D-61352 Bad Homburg v. d. Höhe  
<http://www.deutsche-leasing.com>

Ansprechpartner:  
Angelika Zöller  
[angelika.zoeller@deutsche-leasing.com](mailto:angelika.zoeller@deutsche-leasing.com)  
Tel.: +49 6172 88 15 33