

# BPM löst Paradigmenwechsel aus

Die Entwicklung vom Embedded- zum Independent-Workflow-Konzept stellt aus Anwendersicht keine Evolution, sondern eine Revolution (= Quantensprung an neuen Möglichkeiten) dar. *Christian Kleiner*



**Christian Kleiner**  
ist Inhaber und Geschäftsführer der  
marketinghub AG, Basel/Reinach  
[www.marketinghub.ch](http://www.marketinghub.ch) und  
[www.newmediasales.com](http://www.newmediasales.com)

Business-Process-Management-Applikationen ermöglichen, das Design, die Analyse, die Optimierung und die Automation jeglicher Art von Geschäftsprozessen. Die differenzierte Aussteuerung aller relevanten Geschäftsprozesse innerhalb eines Unternehmens und über sämtliche Software-Anwendungen hinweg gehört mit zur Königsdisziplin eines jeden Unternehmens, das eine weitsichtige und integrierte Unternehmensstrategie konsequent verfolgt.

Firmeninterne und vor allem firmenübergreifende Prozessintegration («end-to-end process») wird zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil der kommenden fünf Jahre. Gerade im wirtschaftlich schwierigen Gesamtumfeld wird verstärkt nach IT-Anwendungen gesucht, welche den Wert von im Unternehmen bereits bestehenden Software-Applikationen optimieren. Nicht nur die gesamtwirtschaftlich angespannte Lage fordert diese Optimierung der Geschäftsprozesse, es sind überdies Qualitätssicherung und ISO-9000-Zertifizierung wie auch permanent steigende Kundenanforderungen (beispielsweise an Reaktionszeiten), welche dem Thema BPM unmittelbaren Aufschwung verleihen.

## Technologiegetrieben

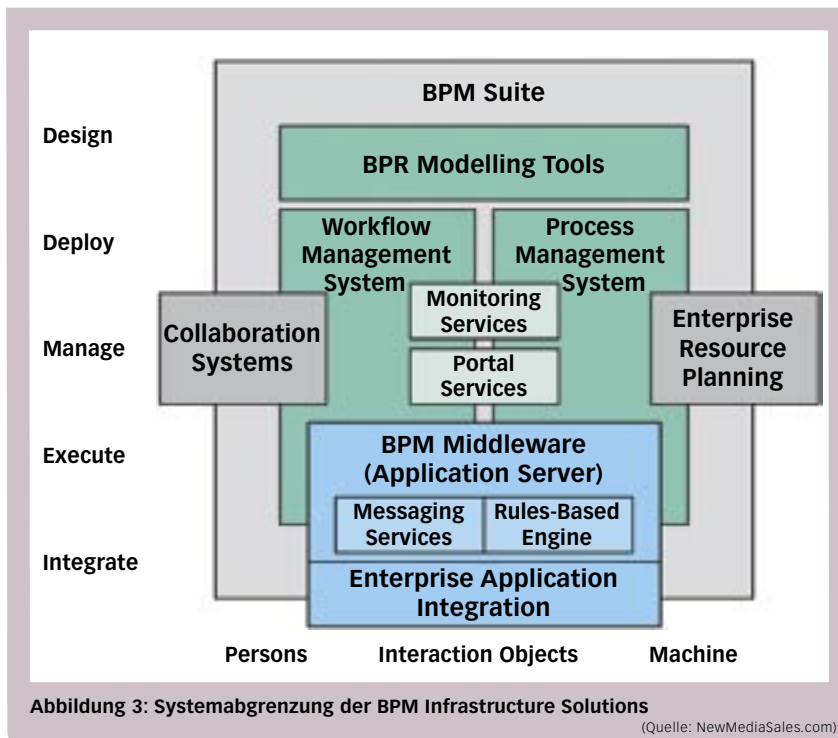
Der allerwichtigste Treiber ist ein technologischer: Durch das Zusammenwachsen von Workflow- und Enterprise-Application-Integration-Technologien sind erstmals wirklich grosszügig wertschöpfungsrelevante Geschäftsprozesse über viele Stufen hinweg in einer einzigen Software-Anwendungspiegelbar. Damit bleibt es operativ nicht mehr bei der reinen «Tapetenerzeugung» (= Prozessmodellierung), die sich – möglicherweise zu Recht – den Vorwurf des «l'art pour l'art» gefallen lassen muss. Mit BPM ist die Vision des digitalen Erfassens eines «End-to-End»-Prozesses ein grosses Stück der Unternehmensrealität näher gerückt. Der altbekann-

te Bruch zwischen Prozessmodellierung und Prozessumsetzung («process execution») ist damit aber nicht von heute auf morgen gelöst. Neben den alten technologischen Barrieren gibt es vor allem auch strategische, taktische und operative Hindernisse, die dieser innovativen Technologie den zielbewussten Weg in den Olymp recht schwierig erscheinen lassen.

## Herkunft und Entwicklungstendenzen des BPM

Die Landschaft der BPM-Anbieter ist äusserst heterogen. Neben Workflow-Anbietern drängen Infrastruktur-Anbieter, EAI-Anbieter, Anbieter von Visualisierungs-, Modellierungs- und Simulationswerkzeugen, Anbieter von Enterprise-Content-Management-Systemen, Anbieter von Business Service Management Systemen und ganz neu die reinen BPM-Player auf diesen zukunftsreichen Markt. Erfreulicherweise finden sich darunter auch einige wenige Schweizer Hersteller.

Entsprechend der Geschichte und Herkunft der jeweiligen Anbieter gestalten sich deren Entwicklungsstrategien, Schwerpunkte und Funktionalitäten sehr unterschiedlich. So versuchen etwa Anbieter von Workflow-Lösungen, ihre Anwendungen von personenzentrierten Workflows in Richtung von Personen-System-Interaktionen (P2A) zu erweitern. EAI-Anbieter richten die Integration vermehrt an Prozessen aus und erweitern ihre eher statischen Angebote um flexible und dynamische BPM-Schlüsselfunktionen. Infrastrukturanbieter sehen die Möglichkeit, ihr Geschäft durch eine gemeinsame, jedoch herstellerneutrale Technologie der Orchestrierung (mittels BPEL) von Serverprozessen und -funktionen (Webservices mit einem WSDL-Interface) durch den jeweiligen Client zu erweitern. Gleichzeitig versuchen sie, neue Lösungspakete auf ihrer Middleware anzusiedeln. Anbieter von Designwerkzeugen



versuchen über entsprechende Modellierungssprachen gleichzeitig Beschreibungen für Systemprozesse abzugeben. Die reinen BPM-Anbieter schliesslich setzen stark auf Prozessbeschreibungssprachen und verfügen über Toolsets mit moderner Architektur (Java, XML, Webservices).

### BPM-Eldorado

Gleich wie im Bereich Content Management, zyklisch nur viel früher, bietet der deutschsprachige Anbietermarkt bereits heute viele heimische BPM- und BPM-ähnliche Technologien an. Der heimische Anbietermarkt wird viel schneller wachsen als damals bei Content-Management, denn Software-Development ist günstiger und effektiver denn je. Zudem kann im wertschöpfungsextraktiven Segment kosteneffektiv über Nearshoring oder Offshoring ad hoc gemanagt beziehungsweise zugekauft werden.

Vor gut fünfzehn Jahren kam mit Business Process Reengineering (BPR) das Thema Abläufe beziehungsweise Unternehmensprozesse auf den Tisch. Heute ist die «Process-driven Company» nicht mehr wegzudenken. Im Gegenteil: Auch «No Gravity»-Unternehmen wie Google, eBay, teils auch Amazon und andere sind allesamt in der Substanz ihres Business-Modells «Process-Excellence Companies».

Die Befreiung aus dem Prinzip «hierarchy-driven» – der klassischen Abteilungsorganisation – zugunsten des Unternehmensmo-

dells «process-driven» wurde durch die wirtschaftlich angespannte Lage der letzten Jahre in beinahe allen Branchen und Regionen nachhaltig beschleunigt. Das kommt den lokalen BPM-Vendoren zugute, denn Prozesse sind meist nicht nur allein über Technologie, sondern auch in Verbindung mit Beratung und lokaler Präsenz erstens zu erfassen und anschliessend zu optimieren. BPM ist ein Eldorado für alle Consulting-Firmen mit einem BPM-Werkzeug in der Aktentasche.

### BPM in der Schweiz

Dabei müssen Modellierung und Simulation nicht Business Process Management in seiner Ganzheit bedeuten. Auch die Anbindung beispielsweise an die BPM-Execution-Engine

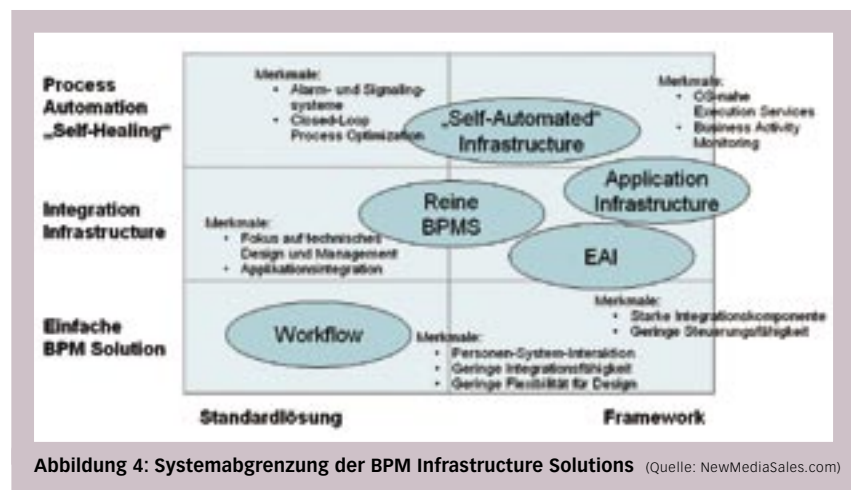
SAP NetWeaver kann ein guter Schachzug sein. Diese Lösung dürfte jedoch nirgends so gut funktionieren wie im stark dominierten Heimmarkt der SAP selbst.

Auch in der Schweiz ist BPM-Expertise durchaus vorhanden, allerdings eher nicht dort, wo man diese erwarten könnte. Viele renommierte IT-Dienstleister und Beratungsunternehmen haben es bisher, falls überhaupt, in Sachen BPM nicht über die Grenze der Marketingkommunikation geschafft. Derweil kleinere, agile und spezialisierte Unternehmen in der Schweiz längst konkrete BPM-Projekte realisieren. Dies durchwegs mit überraschenden und überzeugenden ROI-Szenarien.

### Vertikale Heterogenisierung

Die Heterogenität des BPM-Anbieter-Marktes sucht seinesgleichen. Die BPM-Matrix in Abbildung 4 zeigt in der Horizontalen das Spannungsfeld zwischen Out-of-the-Box- und Framework-Software-Konzepten und in der Vertikalen die Einfachheit beziehungsweise Komplexität der Software aus rein funktional-konzeptiver Business-Process-Management-Betrachtung. Für eine anstehende Systemauswahl dient die BPM-Matrix damit der schnellen Orientierung und – in einem vertiefenden Schritt – dazu, vergleichbare Technologieanbieter einander gegenüberzustellen.

Der europäische Anbietermarkt stellt sich nochmals deutlich heterogener dar und wird in der Menge vor allem dominiert durch die zahlreichen internationalen Vendoren. Diese haben jedoch in jedem Land ihre meist unangenehme nationale Konkurrenz, denn «process business is local business». Diese Trumpfkarte wissen die nationalen Vendoren des Öfteren voll auszuspielen. Gerade in den vergangenen Monaten ist es einigen von ihnen gelungen, hochrangige Blue-Chip-Kun-



den neu auf ihre Referenzliste zu setzen. Weil Prozess-Know-how oft eben nationales und genau so oft auch vertikales Know-how erfordert, wird die Fragmentierung des BPM-Anbietermarktes weiter zunehmen. Sie könnten sich ähnlich entwickeln wie diejenige des ERP-Anbietermarktes, welcher sicher der Inbegriff schlechthin für «vertikale Heterogenisierung» darstellt.

### Zukunftsperspektiven

«Abteilungen wird es in Zukunft nur noch wegen Entlohnungsstrukturen geben, «Process-driven Teams» sind die De-facto-Kernzellen der Wertschöpfung der Zukunft»: Dieses Zitat eines hochrangigen Managers aus der Automobilindustrie zeigt auf, welche Aufbruchstimmung das Thema Business Process Management heute bewirkt und welchen Paradigmenwechsel BPM letztlich selbst mitinitiiert. Die Zukunft von BPM gibt

mit Stand heute einen vielversprechenden Ausblick. Stellt man beispielsweise fest, dass SAP seine Software-Architektur durch einen Kraftakt komplett neu ausrichtet – nämlich auf Prozesse –, dann kann jeder Laie erkennen, welche Nachhaltigkeit hinter dem Thema Geschäftsprozessmanagement steckt.

Die «Content-related Technologies» (CRT) rufen nach einer wertschöpfungsfokussierten Konsistenzschicht, da die applikationsisolierte Geschäftsprozessbearbeitung hohe Redundanzkosten verursacht. Das ist genau das, was bei den Endanwendern echtes Leiden erzeugt. Die Antwort heisst Business Process Management im oben beschriebenen Sinne.

### Prozessinduzierter Quantensprung

Generische und branchenspezifische Prozesse stehen zurzeit sicher im Fokus der Betrachtung. Nicht zu unterschätzen sind jedoch aufkeimende Prozesskomponenten im Umfeld

der E-Mail-Kommunikation. Ansätze dazu sind bereits heute sichtbar. Ein Anbieter verfügt beispielsweise in der Zwischenzeit über eine patentierte Komponente, welche «adaptive routing engine» genannt wird, «which learns and can also predict how to route a process». Diese erweiterte Intelligenz im E-Mail-System eines jeden E-Mail-Anwenders könnte der digitalen Welt einen «prozessinduzierten» Quantensprung verpassen.

Es ist zu aller Überraschung nicht die Umsetzung einer grossen Vision, welche BPM-Technologien als sinnvolles Investment erscheinen lässt. Es sind vielmehr die «einfachen Dinge des Geschäftslebens», bei welchen BPM eine durchschlagende Wirkung mit teils de facto unvorstellbar hohen ROI-Szenarien auslösen kann. Besonders bekannt in der BPM-Branche sind in diesem Zusammenhang Szenarien aus den Branchen Banken, Versicherungen und Energieversorgern. ■

Anzeige

SIE KOMMEN ÜBERALL HIN.  
VORAUSGESETZT, DIE LÖSUNG GREIFT!

## INFORMING SCHAFFT ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT.

Unsere betriebswirtschaftliche Gesamtlösung **INFORMING ERP** ist erstens flexibel und bietet zweitens ein hohes Mass an Zukunftssicherheit. Das heisst, Sie haben den Weg frei für Spitzenleistungen und können sich auch morgen darauf verlassen.

Mehr dazu erfahren Sie unter [www.informing.ch](http://www.informing.ch) oder an der TOPsoft 2005!



**INFORMING**  
your business – our software