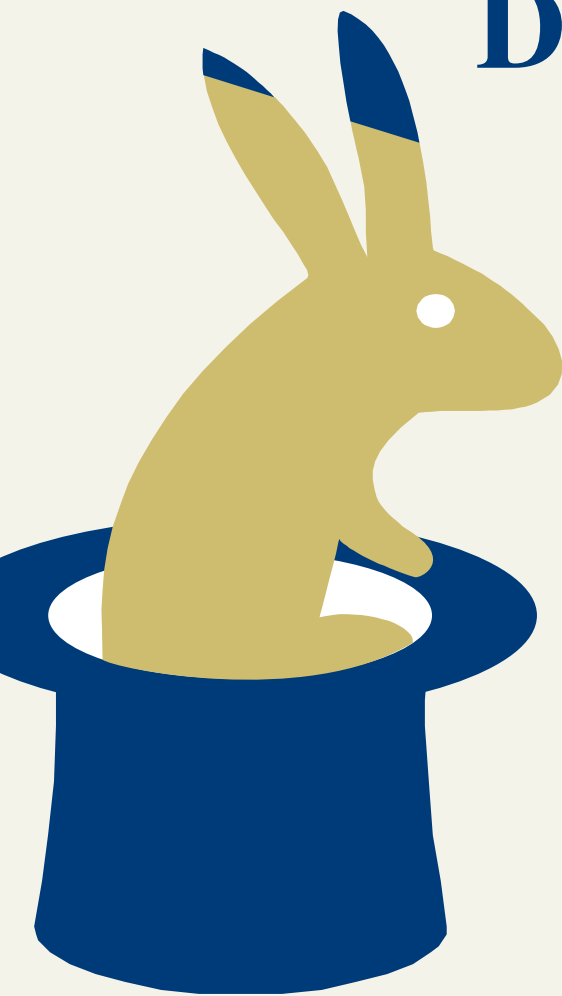


Interview mit Professor Leo Brecht

Das Kaninchen im Hut



Prozessanalytik leistet intelligente Verzahnung von Prozessen und IT

Wenn es um die Gestaltung von Transparenz im Unternehmen geht, werden Prozessmanagement und IT oftmals im gleichen Atemzug genannt. Doch ein Heben der Potenziale durch eine echte Verzahnung muss von den meisten Unternehmen erst noch realisiert werden. Das Zauberwort lautet „Prozessanalytik“ und meint die quantitative Bewertung und intelligente Analyse der Unternehmensprozesse.

Der DMR hat den Prozessexperten Professor Leo Brecht zum Stand des Prozessmanagement in den Unternehmen befragt und um einen Ausblick auf künftige Trends, insbesondere die Prozessanalytik gebeten.

DMR: 1993 veröffentlichten Michael Hammer und James Champy ihren richtungsweisenden Bestseller „Reengineering the Corporation“, der das Prozessmanagement als einen prägenden Management-Ansatz der letzten Jahre etablierte. Inwiefern ist das prozessuale Denken inzwischen in den Unternehmen auch tatsächlich angekommen? Welchen Stellenwert, verglichen mit damals, hat Prozessmanagement heute?

L. Brecht: Der Bestseller von Hammer und Champy hat viel ausgelöst, in den Beratungsunternehmen, in den Forschungsinstituten wie auch in den Unternehmen. Nach einer extremen Welle wurde der Hype um Prozessmanagement Ende der 90er Jahre stark überlagert von den ganzen eBusiness-Thematiken und war Mitte 2000 mehr als Kostensenkungsmaßnahme angesetzt. Wie ich jetzt beobachte, wird viel stärker auf Kundenorientierung und Effektivitätsüberlegungen Wert gelegt.

Wenn ich jetzt Firmen analysiere, kann ich feststellen, dass einzelne Unternehmen extrem weit sind. Es gibt aber immer noch eine Menge von Firmen, die unter Prozessmanagement die klassische Ablauforganisation verstehen. Ein großes Spektrum von Firmen ist in dieser Thematik – basierend auf den Arbeiten von Hammer und Champy – weit fortgeschritten. Es gibt aber auch solche, die noch ganz am Anfang stehen und auf Modellen wie EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbauen.

DMR: Sie sagen also, Prozessmanagement ist kein alter Hut?

L. Brecht: Absolut. Aber es hat einen anderen Fokus bekommen. Stärkere Kundenorientierung steht heute immer noch im Vordergrund, es gibt inzwischen aber andere Methodiken und

Tools, um die Kundenorientierung umzusetzen. Ich denke an Themen wie Kundenwertberechnung, quantitative Kundensegmentierung oder die Inhalte, die ich unter dem Begriff „Process Analytics“ verstehe. Prozesse müssen viel stärker quantitativ bewertet und analysiert werden, als man es bisher gemacht hat.

DMR: Wie würden Sie die „TOP 5 best-practices“ des Prozessmanagements definieren?

L. Brecht: Erstens benötigen Sie eine quantitative Prozesslenkung, das heißt, Sie müssen Ziele, Führungsgrößen, finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen messen und in den Führungskreislauf einordnen.

Zweitens benötigen Sie ein Verständnis über Referenzprozesse, auch aus Bereichen, die vielleicht nicht gerade wettbewerbsentscheidend sind.

Drittens brauchen Sie innerhalb des Unternehmens analytische Fähigkeiten, um über quantitative Entscheidungsmodelle auch Prozessverbesserungen einzuleiten und nicht nur anhand von ablauf- und aufbauorganisatorischen Überlegungen Prozesse zu verbessern. Das ist ein Fähigkeitsthema hinsichtlich Quantifizierung und quantitativer Entscheidungsmodelle.

Viertens halte ich es für entscheidend, dass sie den Übergang schaffen von strategischen Überlegungen, von Vorgaben aus der Geschäftsstrategie, in die Umsetzung ihrer Prozesslandschaft. Dies wird in meinen Augen auch viel zu wenig realisiert.

Fünftens ist für die Neudefinition von Prozessen entscheidend, eine Vision davon zu haben, wie der Prozess die nächsten zwei bis drei Jahre aussehen sollte. Nur dadurch können sie sich vom Ist-Zustand loslösen und darüber hinaus Wettbewerbspotenziale identifizieren. Das sind meiner Ansicht nach die fünf Best Practices, auf die Unternehmen sich konzentrieren sollten.



Professor Leo Brecht leitet das Institut für Technologie- und Prozessmanagement (ITOP) an der Universität Ulm. Zudem ist er Chairman der Capitem Suisse. Vor seiner Tätigkeit als Institutsdirektor war er CEO der Arthur D. Little Schweiz AG. Seine Schwerpunkte sind Methoden im Spannungsfeld Strategie und Innovation, Prozesse und Technologie. Leo Brecht ist Verwaltungsrat zweier KMUs und Associate Professor an der Universität St. Gallen.

<http://www.uni-ulm.de/mawi/itop.html>



DMR: *Gibt es Vorreiter- und Nachzügler-Branchen in Sachen Prozessmanagement? Wo hat sich Prozessmanagement besonders etabliert?*

L. Brecht: Eine allgemeine Aussage kann hier nicht getroffen werden. Ich würde es zunächst von der Firmengröße abhängig machen: Bei manchen mittelständischen Unternehmen hinkt man teilweise im Vergleich zu Großunternehmen extrem hinterher. Dies mag daran liegen, dass die Unternehmen nicht die Ressourcen oder Kapazitäten haben, um das Thema anzustoßen. Aber wenn sie sich dahingehend engagieren, holen sie extrem schnell auf.

Ich denke, man kann keine eindeutige Priorisierung nach Branchen vornehmen. Ich kenne beispielsweise im Versicherungsbereich eine Menge Unternehmen, die extrem weit sind, diese Funktionen wirklich abdecken und Gestaltung, Lenkung und Entwicklung umsetzen. Aber auch das kann man nicht flächendeckend betrachten. In großen Versicherungen oder Bankkonzernen gibt es immer Bereiche, in denen man weit fortgeschritten ist und andere, in denen man noch immer hinterherhinkt.

Die Unternehmen in der Telekommunikationsindustrie beispielsweise müssten auf Grund ihrer Branche stark mit den Kunden interagieren, sei es Mobilfunk oder Festnetz. Insofern müssten sie von der Prozessgestaltung her, in allen Aspekten der Interaktion mit dem Kunden, schon recht weit entwickelt sein. Wenn man da aber einzelne Unternehmen detailliert analysiert, dann hinken auch diese dem Trend hinterher, obwohl sie stark kundenorientiert sein sollten.

DMR: *Produktlebenszyklen werden immer kürzer, Märkte und Konsumenten immer anspruchsvoller und gleichzeitig unstetiger. Was zeichnet ein erfolgreiches prozessuales Unternehmen heutzutage besonders aus und was bedeutet diese zunehmende Komplexität für das Prozessmanagement von morgen?*

L. Brecht: Es geht beim Prozessmanagement meiner Ansicht nach nicht um kleine Schritte, wie man die Ablauforganisation neu definiert. Die Briefverteillogistik kann beispielsweise in vielen Fällen als ineffizient bezeichnet werden. Die Frage, die sich stellt, ist: Gibt es Firmen, seien es Postunternehmen, Logistikunternehmen oder allgemein Dienstleistungsunternehmen, die darüber nachdenken, diese Abläufe, neu zu definieren? Wie

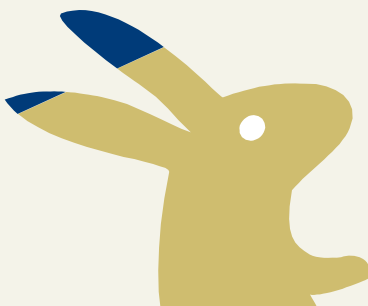
könnte in diesem Beispiel die Technologie diese Prozesse ändern? Ich würde sogar einen Schritt weitergehen und das Geschäftsmodell von der Post oder von einem Anbieter wie Siemens, die Postverteilanlagen anbieten, radikal ändern. Letztendlich sollte die Technologie, wie in den Beispielen beschrieben, als Enabler verstanden werden, die Prozesse über Unternehmen hinweg auch radikal neu aufzusetzen.

DMR: *Seit einigen Jahren wird insbesondere die stärkere Verzahnung von Prozessmanagement und IT fokussiert. Insbesondere Softwarehersteller versuchen, diese Verzahnung voran zu treiben, zum Beispiel unter dem Begriff „Business Service Management“. Bestandteile solcher Ansätze sind unter anderem IT-Service Management und serviceorientierte Architekturen. Handelt es sich somit nur um eine Marketingstrategie der Softwareindustrie oder tatsächlich um die nächste Evolutionsstufe des Prozessmanagement?*

L. Brecht: Die zunehmende Verzahnung von Prozessmanagement und Technologie kann man schon länger beobachten. Da haben die ERP-Anbieter extrem viel an Lösungen bereitgestellt.

Wir alle kennen große ERP-Anbieter sowie kleinere Nischenanbieter, die intelligente Telekommunikationslösungen integrieren und RFID-Applikationen ins ERP-System implementieren. Ich nenne Ihnen auch ein Beispiel, ein altes Beispiel, das ich aber immer noch für entsprechend relevant halte. ABB Turbo Systems stellt beispielsweise Turbolader für große Schiffsmotoren her, deren Leistungswerte weltweit überwacht werden können. Stellen Sie sich nun ein Schiff vor, das die Weltmeere überquert. Per GPS-Fernüberwachung können die Temperatur und die Druckverhältnisse in diesem Turbolader gemessen und überwacht werden. Wenn man jetzt sicherstellen kann, dass ein Teil, das möglicherweise ausfallen könnte, schon dann am Zielhafen ist, bevor das Schiff ankommt, habe ich die Liegezeiten vom Schiff minimiert und kann dadurch natürlich auch Prozessverbesserungen erzielen.

Was man an diesem Beispiel schön sieht, ist die Verzahnung mit bisherigen IT-Anbietern, die Dienstleistungen oder Business-Services offerieren. Der Einsatz von Technologien wie GPS und Überwachung stellt hierfür im technischen Umfeld ein Beispiel dar. Es ließen sich darüber hinaus noch viele weitere Beispiele aufzählen, die die Verzahnung IT, Telekommunikation, GPS, RFID in den Mittelpunkt stellen.



Die Verzahnung von Prozessen und IT ist also nicht nur ein Trend, der als Marketingaktion von ERP-Anbietern getrieben wird, sondern auch ganz klar ein Pull vom Markt. Das kann ich über verschiedenste Branchen hinweg beobachten.

DMR: *Best in Class-Prozessmanagement erfordert eine durchgängige Performance-Messung entlang der Prozesse. Wie gut schätzen Sie die Operationalisierbarkeit erforderlicher KPIs in der IT ein? Welchen Mehrwert bieten Business Service Management-Ansätze in diesem Kontext?*

L. Brecht: Business Service Management ist eine mögliche Lösung, um die Indikatoren überhaupt messen zu können. Es gibt viele Unternehmen die Indikatoren definiert haben, aber dann den Schritt der Operationalisierung nicht schaffen, vielleicht auch, weil die unterliegenden IT-Systeme nicht flexibel genug sind, prozessorientierte Kennzahlen zu erheben. In diesem Zusammenhang wird aber häufig der Fehler gemacht, dass man viel zu viel misst. Es werden KPIs gemessen, weil man sie messen kann, aber nicht hinsichtlich der Frage, ob sie den jeweiligen Prozess charakterisieren oder strategisch relevant sind. Mittelfristig kann Business Service Management da eine Lösung bieten, gerade um die richtigen prozessorientierten Messgrößen zu erheben. Aber ich denke, vielen Unternehmen fehlt da noch eine saubere Implementierung und Operationalisierung. Strategische Ziele verändern sich, müssen auf strategische Kennzahlen und Prozesskennzahlen runtergebrochen werden, die aus Systemen gemessen werden können. Da ist sicher noch ein Gap.

DMR: *Moderne IT-Systeme sind in der Lage, in kurzen Zeiträumen riesige Mengen von Prozessdaten intelligent zu verarbeiten. Wenn es über Business Service Management nun gelingt, Prozessmanagement und IT tatsächlich zu verzahnen, dann ist es heute im Prinzip doch schon möglich, alle Aktivitäten eines Unternehmens abzubilden und genauestens zu überwachen. Gibt es dort aus Ihrer Sicht noch größere Road Blocker?*

L. Brecht: Auf Seiten der Technologie sehe ich keinen Road Blocker. Aus meiner Sicht gibt es aber zwei Punkte, die zu Road Blockern werden können:

Erstens muss ein Unternehmen sich fragen, ob es überhaupt die Fähigkeit hat, mit diesen Daten intelligente Analysen durchzu-

führen und diese hinsichtlich möglicher Prozessverbesserungen auszuwerten. Die analytische Funktionalität in einem Unternehmen bereit zu stellen, ist ein extremes Manko in Unternehmen. Zweitens gibt es noch vom jeweiligen Land abhängige Faktoren: Man kann viel messen, aber nicht immer alles ableiten. Man ist eingebettet – ich sage es mal ganz offen – in Gewerkschaften, die vielleicht nicht alles zulassen. Da ist man sicher limitiert, aber das ist länderspezifisch. Das ist für mich ein großer Road Blocker.

Wenn Sie soweit gehen, wie in Ihrer Frage beschrieben, dann können Sie jeden Mitarbeiter monitoren. Sie können messen, wie viele Transaktionen er am Tag ausübt. Wie viele Transaktionen er beispielsweise bei einer Auftragsabwicklung wann und wie gemacht hat. Das ist sicherlich eine Gratwanderung.

DMR: *Eine durchgängige Performance-Messung von Prozessen führt zu einem immensen Informations- und Datenvolumen, deren Verarbeitung unter Umständen einen hohen Aufwand bedeutet. Wo ist der Grenznutzen? Wie viel Transparenz ist überhaupt gut und wirtschaftlich für ein Unternehmen?*

L. Brecht: Das ist eine schwierige Frage. Ich muss mich auf die Prozesse konzentrieren, die letztendlich über meine Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Es handelt sich typischerweise um drei bis fünf Prozesse oder noch weniger. Diese kann ich ausmessen, um im Folgenden auch diese analytischen Tools einsetzen zu können, die langsam am Markt im Entstehen sind. Denn nur dann habe ich einen Nutzen. Aber ich werde das sicherlich nie flächendeckend für das gesamte Unternehmen einsetzen können.

Vor 15 oder 20 Jahren hatte man die hehre Vorstellung, ein unternehmensweites Datenmodell zu basteln, was kläglich gescheitert ist. Ich sehe hier ein ähnliches Risiko. Man hat allerdings einen Nutzen, wenn man nur die wettbewerbsentscheidenden Prozesse betrachtet und diese versucht, zu quantifizieren. Man wird dies aber nie ganz ausrollen, da man sonst einen negativen Grenznutzen bekommt.

DMR: *Wie können Unternehmen durch intelligente Verzahnung von Prozessmanagement und IT – zum Beispiel über Business Service Management – zusätzliche Wertschöpfungspotenziale identifizieren?*



L. Brecht: Ich halte zwei Punkte für wichtig:

Punkt eins: Business Service Management ist ein Enabler: Wie bekomme ich neue Lösungen, die dem Kunden einen Nutzen stiften? Den Nutzen, den der Kunde bekommt, erhält er nur über Prozesse und dort nur über Prozessleistungen. Also kann ich mir überlegen: Welche Business Services aus der IT heraus bieten mir vielleicht neue Prozessleistungen und dadurch ein Nutzen für den Kunden? Das zielt mehr auf die Effektivität ab.

Punkt zwei betrifft mehr die durchgängige Umsetzung einzelner Prozesse zum Kunden, also von der Anfrage bis zum Erhalt des Produkts unter Verwendung von Business Service Management. Das zielt dann viel mehr auf die Effizienz ab, auf eine intern höhere Wertschöpfung.

DMR: *Welches sind die wesentlichen Voraussetzungen dafür?*

L. Brecht: Sie brauchen eine stringente Methodik. Eine Methodik, um aus der Unternehmensstrategie heraus in bestimmten Vorgehensmodellen und unter Verwendung von bestimmten Werkzeugen ihre Prozesse abzuleiten und die Technologie oder das Business Service Management so zu verwenden, dass es eben zum Enabler wird.

Das ist ganz zentral: Ich brauche eine definierte, erprobte Methodik, um die Potenziale zu identifizieren und umzusetzen.

Dann muss man sich fragen: Was hindert einen daran, das umzusetzen? Hindert einen das geringe Verständnis von der Technologie? Das glaube ich nicht. Ich glaube, wesentliche Voraussetzung ist wirklich ein methodisch sauberes Vorgehen, um beteiligte Mitarbeiter oder Kunden von der Lösung zu überzeugen und sie einzubinden. Das ist das Erfolgsentscheidende daran, weniger die modernste Technik, von der man vielleicht denkt, man beherrscht sie noch nicht.

DMR: *Zu guter Letzt würden wir gerne Ihre langfristige Vision hinsichtlich Prozessmanagement und dem Zusammenspiel mit der IT erfahren. Was haben wir zukünftig zu erwarten?*

L. Brecht: Ich sehe zwei Trends: Trend eins geht auf ein Buch aus dem Jahre 2007 zurück: „Competing on Analytics“. Der Autor Thomas Davenport ist einer der Prozess-Gurus der letz-

ten 25 Jahre. Ich teile seine Meinung, wenn er propagiert: Prozessmanagement hat man jetzt gemacht, weiß wie es funktioniert, was man damit erzielen kann. Aber das ist nur eine Sicht. Die andere Sicht ist, dass man Prozesse viel stärker mit Analytik verbindet. Ein Beispiel könnte sein, dass ich über Kundenwertberechnungen, über richtige Algorithmen zur Kundensegmentierung auf Prozessverbesserungen komme.

Also wende ich quantitative Entscheidungsmodelle an, die mir helfen, auf den verfügbaren Daten Prozesse neu zu definieren oder zu verbessern. Der Trend Richtung „Analytical Functionality“, analytische Fähigkeiten im Unternehmen, um Prozesse neu zu definieren und aufzusetzen, ist ein ganz wichtiger Punkt. Davenport gibt eine Menge von Beispielen, aber er zeigt nicht, wie man es umsetzt, also wie man beispielsweise ein Conjoint Measurement, wie man ein Quality Function Deployment und wie man einen Kundenwert konkret berechnet.

Es sind ja oftmals keine neuen quantitativen Analysetechniken, sondern nur bestehende, die in einem anderen Kontext angewandt werden. Wie hier der Übergang zur neuen Anwendung stattfindet, erwähnt Davenport allerdings nicht. Das ist ein Problem, das man in den kommenden Jahren behandeln und auch lösen wird.

Telekommunikationsunternehmen sind in diesem Bereich schon relativ weit, weil sie eine engere Kundeninteraktion kennzeichnen, weil sie enorm viele Kundendaten haben und ihre kundenorientierten Sales- und Marketingprozesse auch genau auf Basis dieser Daten ausrichten.

Der zweite Trend, der Prozesse und auch Geschäftsmodelle in den Unternehmen sehr stark verändern wird, ist die Verzahnung von ERP-Anwendungen mit anderen Technologien wie RFID, GPS oder Smart Phones. Hier ist noch sehr viel Zukunftsmusik drin.

DMR: *Herr Professor Brecht, wir bedanken uns herzlich für das Interview.*

Das Interview führten Jan-Henning Kock und Dr. Ulf Schönmann, Berater der Detecon International GmbH im Umfeld von Prozessmanagement und Application Advisory.

