

# FALLEN UND ÜBERRASCHUNGEN:

Womit Sie bei der Implementierung eines Systems für das Business Process Management rechnen sollten

# 00 EINLEITUNG

Seit Jahrhunderten bringen Menschen Innovationen als Antwort auf konkrete Probleme hervor – der Bereich des Geschäftsprozessmanagements (BPM) ist heute keine Ausnahme: Unternehmen beginnen, über innovative Ansätze nachzudenken, wenn etwas sie daran hindert, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, oder wenn sie gezwungen sind, Ressourcen wie Zeit, Arbeitskraft und Geld zu vergeuden.

Ein solches Problem, das Geschäftsprozessmanagement-Lösung oftmals zuerst lösen soll, ist ein Übermaß an „Papierkram“, meist in Form von Rechnungen oder Korrespondenz. Mit der Zeit jedoch gehen Unternehmen dazu über, ihre BPM-Lösung aus einem breiteren Blickwinkel zu betrachten. Viele von ihnen **erweitern ihre Systeme schon im Laufe des ersten Jahres, auch wenn sie das zunächst gar nicht geplant hatten.** Der Grund dafür ist, dass Workflows nicht im luftleeren Raum stattfinden. Schon ein einzelner aktiver Workflow macht es erforderlich, auch nachfolgende Operationen zu vereinfachen, indem sie in digitale Prozesse verwandelt werden. Darum wollen Unternehmen immer mehr Anwendungen innerhalb des Systems erstellen: Sie ermöglichen handfeste Vorteile in jedem Geschäftsbereich und auf jeder Hierarchieebene.

Doch bevor es soweit ist, ist die erste Implementierung eines BPM-Systems meist eine Reise ins Unbekannte. Der Erfolg eines solchen Vorhabens hängt in hohem Maße davon ab, ob es gelingt, eine geeignete Herangehensweise zu entwickeln und den gesamten Prozess so zu planen, dass die spezifischen Anforderungen der einzelnen Etappen richtig erkannt werden – denn nur dies beugt möglichen Enttäuschungen vor.



Abb. 1 Beobachtungen anhand von mehr als 1000 Geschäftsanwendungsprojekten, die im Laufe von 11 Jahren implementiert wurden.  
Quelle: WEBCON

## VERLAUF DER IMPLEMENTIERUNG:



Abb. 2. Verlauf der Implementierung

# 01 ANALYSE

02 KONFIGURATION

03 TESTS

04 START

Der Implementierungsprozess beginnt mit der **Analysephase**. Hier sammeln wir zunächst die allgemeinen, dann die spezifischen Anforderungen der künftigen BPM-Lösung. Die Anforderungen beziehen sich auf die Zielfunktion des Systems und die Prozesse, die es verbessern soll. **Eine der häufigsten Fallen, die es in dieser Phase zu vermeiden gilt, besteht darin, einen analogen Prozess 1:1 in einen digitalen zu konvertieren.**

Oft sind die bestehenden Arbeitsabläufe in einem Unternehmen überraschend kompliziert und stark verfestigt. Wenn sich das Augenmerk anfänglich nur auf die Konfiguration des Tools richtet, ist das Potenzial der gewählten Lösung begrenzt und kann nicht als Grundlage einer Optimierung dienen. Erst, nachdem das System gestartet ist und seine Vorteile erfahrbar sind, wird offensichtlich, dass sich bestimmte Arbeitsabläufe optimieren lassen.

Andererseits gibt es die Versuchung, vorhandene **Prozesse an eine inflexible Lösung anzupassen, wodurch der Prozess zwangsläufig kontraintuitiv wird**, z.B. bei einem komplexen Bestätigungssystem. In solchen Fällen verläuft die Optimierung nicht organisch und folgt keiner bewussten Entscheidung. Vielmehr ist sie künstlich, wird oft gegen Widerstände durchgesetzt oder „aus Prinzip“ vorgenommen. Diese Situation kann vermieden werden, wenn ein erfahrener Berater die verschiedenen Alternativen aufzeigt, die das System im konkreten Fall ermöglicht.

Ein weiteres Element, das eine effiziente Implementierung behindert, ist ein **in die Länge gezogenes Zulassungsverfahren in der Analysephase**. Der Grund dafür ist oftmals, dass Entscheider versuchen, jedes Projektszenario bis auf das I-Tüpfelchen durchzuplanen, um auf keinen Fall für eine eventuell nicht erfüllte Anforderung verantwortlich gemacht zu werden. In Extremfällen kann ein langer Zulassungsprozess die vorgenommene Analyse sogar gegenstandslos machen. Ein aus dem Leben gegriffenes Beispiel: Nach acht Monaten müßiger Analysearbeit gab ein Kunde die zuvor gewählte Lösung auf und entschied sich stattdessen für WEBCON BPS, das daraufhin in nur drei Monaten erfolgreich implementiert wurde.

Wie dieses Beispiel zeigt, **ist es nicht nur nicht zu empfehlen, sich auf alle denkbaren Eventualitäten vorzubereiten, sondern schlicht überhaupt nicht machbar**. Denn die Bedingungen im Geschäftsumfeld ändern sich ständig, ganz zu schweigen von sonstigen – rechtlichen, wirtschaftlichen oder sozialen – Faktoren. Somit ist es sehr wichtig, dass das gewählte System **schrittweise erweitert und verändert werden kann, wenn sich die Anforderungen des Geschäftsumfelds verändern**.

Die beste Option in der Analysephase: Lassen Sie sich vom Pareto-Prinzip leiten und versuchen Sie, **80 % aller Prozesse mit 20 % der Ressourcen zu bewältigen. Den Rest überlassen Sie den folgenden Entwicklungsphasen**. So erzielen Sie wesentliche Vorteile innerhalb kurzer Zeit.

## DAS PARETO-PRINZIP („80/20-REGEL“):

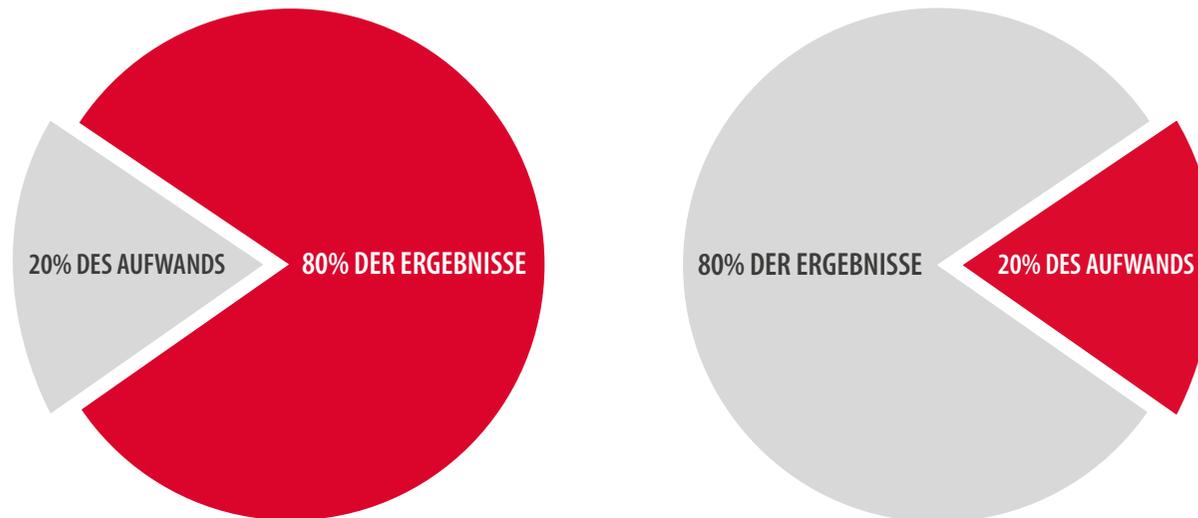


Abb. 3 Das Pareto-Prinzip („80/20-Regel“)

**In der Konfigurationsphase** wird die Lösung anhand der zuvor entwickelten und bestätigten Richtlinien erarbeitet. Bei manchen Systemen lassen sich die Parameter entweder gar nicht mehr oder nur noch mit unverhältnismäßig hohem Kosten- und Arbeitsaufwand verändern, nachdem diese Entscheidung einmal gefallen ist.

Bei schlüsselfertigen Systemen **sind spätere Anpassungen kaum möglich**, da manuelles Programmieren verhindert, dass während der Entwicklung des Systems Änderungen am Code vorgenommen werden. Veränderungen sind erst möglich, wenn die Arbeit getan ist – und sind selbst dann keine einfache Aufgabe.

Doch Lösungen von der Stange bringen noch weitere Herausforderungen mit sich. **Eine davon besteht in der Mitarbeiterfluktuation**, wie ein WEBCON-Kunde unter sehr unangenehmen Umständen feststellen musste: Der Programmierer, der neun Monate an der Entwicklung der dedizierten Lösung dieses Kunden gearbeitet hatte, wechselte zu einem anderen Unternehmen. Das unfertige System wurde einem externen Unternehmen übergeben und bald stellte sich heraus, dass es fast so viel kosten würde, das Projekt fortzusetzen, wie ein neues System von Grund auf zu entwickeln.

Ein weiteres Problem, vor dem Unternehmen bei der Implementierung von BPM-Systemen stehen, ist die **fehlende Iteration**: Der Fortschritt wird erst erkennbar, wenn die Konfigurationsphase des Projekts abgeschlossen ist. **Da es keine sichtbaren Resultate gibt, fällt es dem Management schwer, der IT-Abteilung zu vertrauen.** Und wenn das Vertrauen fehlt, wird es schwerer, Tests durchzuführen, und die Benutzer sind nicht motiviert, die gelieferten Lösungen auszuprobieren, da sie von Anfang an nicht an das Potenzial des Tools glauben. Wenn das Management jedoch schon während des Implementierungsprozesses Resultate sieht, fühlt es sich als ebenbürtiger Partner der IT-Abteilung, dessen Bedürfnisse im Optimierungsprozess berücksichtigt werden. **Diese Herangehensweise verbessert nicht nur das Vertrauen in die IT-Abteilung, sondern unterstützt auch die Testphase.** Wenn die Mitarbeiter bereit sind, die für sie entwickelte Lösung zu testen, beschleunigt dies die gesamte Projektentwicklung und macht sie effizienter.

Die Konfigurationsphase muss auch die Integration in die aktuellen Systeme umfassen und deren Veränderungspotenzial für die Zukunft erkennen. WEBCON hat die Erfahrung gemacht, dass **vorhandene externe Systeme oft mit nicht mehr vorhandenen Workflows verbunden sind.** Der Grund dafür ist, dass nachfolgende (auch Nischen- und branchenspezifische) Workflows und externe Systeme nicht berücksichtigt wurden. Die Integrationsfähigkeiten jedes BPM-Tools, das für Sie in Betracht kommt, sollten sowohl die aktuellen als auch zukünftige Anforderungen erfüllen können, um mögliche Enttäuschungen von vornherein auszuschließen. WEBCON BPS macht es den Kunden leicht, übernommene Unternehmen zu integrieren. Egal, ob sich der Standort des neuen Unternehmens im In- oder Ausland befindet – die Plattform ermöglicht eine reibungslose Zusammenarbeit, ohne dass dazu das bereits vorhandene ERP-System geändert werden muss. In einem Fall wird WEBCON BPS verwendet, um 17 verschiedene ERP-Systeme zu synchronisieren!

01 ANALYSE

02 KONFIGURATION

# 03 TESTS

04 START

In der Testphase treten oftmals zuvor nicht eingeplante Anforderungen an das BPM-System zutage; gefolgt werden sie von den ersten eingehenden Änderungswünschen.

Darum sollten Sie sich für eine Lösung entscheiden, die Änderungen auch dann noch ermöglicht, wenn das Projekt abgeschlossen ist. Oft ist dies nicht möglich – die Endbenutzer können nur noch testen, was der Anbieter fertig geliefert hat, bestenfalls sind noch Fehlerkorrekturen möglich. Mit diesem Ansatz lassen sich die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens nur schwer zu einer dauerhaften Beteiligung motivieren, da sie solche Tests nur als eine zusätzliche Arbeitsbelastung wahrnehmen. Da sie die eigentlich angebrachten Entwicklungswege nicht mitgehen können, sind sie frustriert und unwillig, Tests durchzuführen. Dies kann die Implementierung verzögern oder gar völlig scheitern lassen.

Wenn zudem gleich die erste Berührung der Mitarbeiter mit dem System schwierig und mühsam ist und sie wissen, dass sie sich nun bis zum nächsten Major Update tagtäglich mit den vorhandenen Bugs herumschlagen müssen, entwickeln sie von Anfang an eine negative Einstellung zu dem neuen Tool. **Sehen die Mitarbeiter jedoch, dass Kommentare und Fixes sofort umgesetzt werden, werden sie das Tool ohne zu zögern weiter testen und in Zukunft gern benutzen. Sie können sich sicher sein, dass das System seine Aufgabe erfüllen wird und eventuell fehlende Features schnell nachgeliefert werden.**

Ein weiterer, oft übergangener Bestandteil des Tests ist der **menschliche Faktor**. Die Implementierung eines BPM-Systems führt dazu, dass sich die Arbeitsweise von Menschen verändert. Der digitale Wandel betrifft nicht nur die technische Seite bei der Einführung eines neuen Tools; vielmehr setzt er auch entsprechende Anpassungen im Management voraus. Eine neue Weise der Arbeitsorganisation hat Auswirkungen auf viele Menschen und ihre Arbeitsgewohnheiten. Ohne angemessene Vorbereitung können die Mitarbeiter sich mit keinem Tool anfreunden – und selbst dann bleibt der Erfolg möglicherweise rein oberflächlich. **Wenn das System verfügbar wird, sollten die Menschen, die es benutzen werden, über seine Vorteile aufgeklärt und dazu motiviert werden, es einzusetzen.** Eine intuitive Oberfläche, die den Benutzer nicht einschüchtert, sondern ihm dabei hilft, komplizierte oder mühsame Aufgaben auszuführen, ist dabei mit Sicherheit ein Vorteil.

01 ANALYSE

02 KONFIGURATION

03 TESTS

# 04 START

Wenn die Lösung schließlich implementiert ist, ist die Rolle des Anbieters scheinbar beendet. Wenn es um BPM-Systeme geht, ist die erste Anwendung jedoch erst der Anfang des digitalen Wandels und nicht etwa das Ende des Weges.

Die Markterfahrung von WEBCON zeigt, dass sich bereits **innerhalb eines Monats ab der ersten Implementierung weitere Abläufe zeigen, die verbessert und vereinfacht werden können**. Veränderungen sind ohnehin unvermeidlich, da die Verfahren sich im Laufe der Zeit verändern. Wenn die vorherigen Phasen der Implementierung richtig ausgeführt wurden, werden sich die Mitarbeiter wahrscheinlich selbst an die IT-Abteilung wenden und nach neuen Anwendungen fragen.

**Eine einzelne Anwendung wird sich immer in Workflows „verzweigen“, die verwandte Prozesse unterstützen.**

Im Laufe der Zeit werden die Mitarbeiter der operativen Abteilungen die IT-Abteilung nach weiteren Verbesserungen fragen. Dazu gehören etwa Anwendungen für Verwaltungsvorgänge, Geschäftsreisenabrechnung, Urlaubsverwaltung, Korrespondenz usw. Die wichtigste Eigenschaft eines BPM-Systems ist somit seine Fähigkeit, Anfragen und Prozesse in Workflows zu konvertieren – dies gilt umso mehr, wenn es um branchen- oder unternehmensspezifische Prozesse geht.

Die beste Demonstration für die Flexibilität von WEBCON BPS sind die Workflows, die unsere Kunden eigenständig mit der Plattform entwickelt haben. Dazu gehören Nischen-Geschäftsanwendungen wie die Unterstützung von sensorischen Produkttests, die Kontrolle der Sauberkeit von Wasserbehältern und der Überwachung der Fracht ein- und ausgehender LKW.

# 05 SCHLUSS

Sich auf den digitalen Wandel einzulassen, ist längst kein Privileg der innovativsten Unternehmen mehr. **Inzwischen müssen Unternehmen die Digitalisierung und Automatisierung akzeptieren, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben.**

Die Experten bei Gartner gehen davon aus, dass **bis 2019 83 % aller Unternehmen weltweit ein auf Technologie basierendes Geschäftsmodell verfolgen werden.** Allerdings scheuen viele Unternehmen noch immer vor BPM-Systemen zurück. Das liegt nicht nur an den damit verbundenen Kosten, sondern vor allem an den enormen Herausforderungen der Digitalisierung und der *Vierten Industriellen Revolution*, denen sie sich gegenübersehen.

Wenn die Implementierung eines BPM-Systems richtig geplant und durchgeführt wird, hält sich dieses Risiko jedoch in Grenzen. Außerdem werden die kaufmännischen Vorteile sofort deutlich – vorausgesetzt, die folgenden Hinweise werden beachtet:

1. Das gewählte BPM-System muss so flexibel sein wie möglich, damit sich Änderungen in jeder Implementierungsphase während der gesamten Lebenszeit der Lösung einfach und ohne hohe Kosten umsetzen lassen.
2. Das BPM-System darf den Betrieb nicht ausbremsen, im Gegenteil – es sollte eine effektive Ressource sein, die jeden Aspekt der Unternehmenstätigkeit unterstützt.
3. Die Implementierung des ersten Workflows löst einen bahnbrechenden Wandel in der Art, wie das Unternehmen arbeitet, aus. Dieser Aspekt darf nicht übersehen oder unterschätzt werden.
4. Entscheidend für erfolgreiche Implementierungen ist der menschliche Faktor. Dies gilt auch für die Annahme des Systems durch die Endbenutzer. Eine Implementierung wird nie zu 100 % erfolgreich sein, wenn nicht sowohl beim Kunden als auch beim Anbieter des Systems die richtigen Menschen arbeiten.

Die Wahl der richtigen Lösung ist genauso wichtig, wie die richtigen Experten zu bekommen. Die Berater von BPM können Ihnen nützliche Hinweise geben, wie Sie jetzt und in Zukunft das meiste aus Ihrem System herausholen.

Fragen? Unklarheiten? Kontaktieren Sie uns auf [www.webcon.com/de](http://www.webcon.com/de)



## Über den Autor:

**Tomasz Borek** ist mit Begeisterung bei der Sache, wenn es darum geht, einfache Lösungen für komplizierte Probleme zu finden. Er hat zehn Jahre Erfahrung in der Kundenberatung und analysiert seit vier Jahren Geschäftsprozesse für **WEBCON**. Als Senior Consultant ist er BPM-Experte, Key Account Manager und technischer Berater in einer Person.

Tomasz empfiehlt WEBCON BPS mit Nachdruck – denn er ist überzeugt, dass jeder Prozess verbessert werden kann. Er widmet sich voll und ganz dem Wachstum seiner Kunden; indem er am gemeinsamen Erfolg arbeitet, entwickelt er sich selbst beruflich weiter. Mit seiner professionellen Zuverlässigkeit und Kompetenz gewann er das Vertrauen einer Vielzahl anspruchsvoller Kunden sowohl in Polen als auch international.