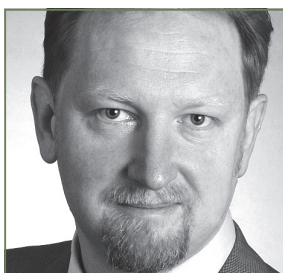




Industrialisierungsschritt mit grossen Konsequenzen

Die IT kann erstmalig ganze Geschäftsprozesse unterstützen. Dieser Industrialisierungsschritt bringt grundlegende, ernst zu nehmende Veränderungen für alle mit sich. Zeit, sich vorzubereiten. Thomas Marko, Martin Dietrich



Thomas Marko
ist Geschäftsleiter der
BINT GmbH
thomas.marko@bint.ch



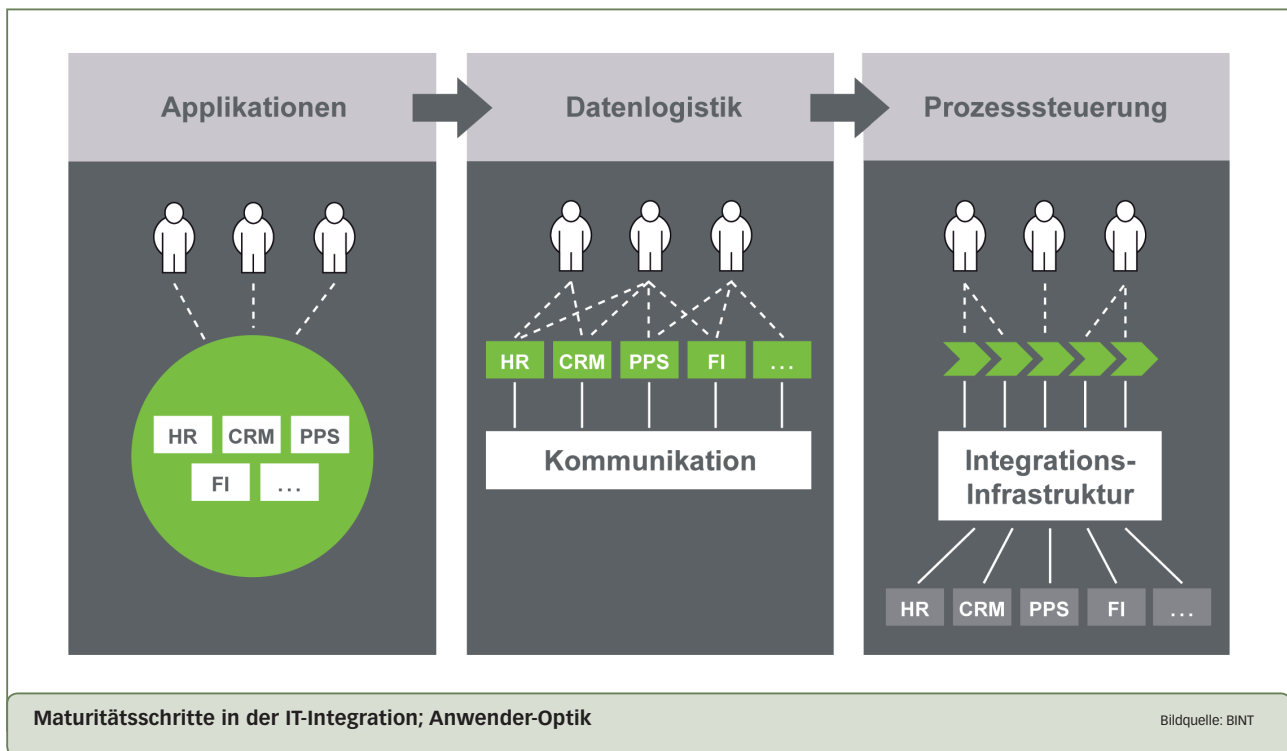
Martin Dietrich
ist Unternehmensberater
der BINT GmbH
martin.dietrich@bint.ch

Die Informatik durchlebt heute einen Maturitätsschritt, der grosse Veränderungen mit sich bringt: Erstmals können ganze Geschäftsprozesse beziehungsweise Prozessketten von A bis Z unterstützt werden. Bisher halfen IT-Applikationen nur bei der Erledigung einzelner Teilschritte; das Zusammenfügen zu einem Ganzen erfolgte aber durch den Menschen respektive durch papiergestützte Organisationsmassnahmen.

Das erste Integrationsverständnis war das Streben nach Integration innerhalb von Applikationen. Der in den 90er-Jahren verfolgte Monolith-Ansatz – alles in einer einzigen grossen Applikation, aus der Hand eines einzelnen Anbieters und alles, was der Anwender braucht in einem Bildschirm – versuchte die Komplexität der IT auf eine einzige Anwendung zu konzentrieren. Dies kann für zum Beispiel administrative Teilprozesse gelingen. Zur Unterstützung eines Gesamtprozesses oder der Prozesskette ist es ungeeignet. Funktionierende Lösungen aus allen Industrien zeigen: Nur die Integration der bestgeeigneten Komponenten (Best-of-Breed-Ansatz) führt zu optimaler Unterstützung der Geschäftsprozesse und Unternehmenscharakteristika. Da in der Realität deshalb statt Monolithen «Silos» (grosse Inselsysteme) entstanden, hatte man gelernt, dass die Integrationsaufgabe des Unternehmens nicht vollständig an einen Hersteller delegiert werden kann.

Datenlogistik und Prozesssteuerung

So kam man zur «Datenlogistik», um die Silos zumindest Daten austauschen zu lassen. In dieser Welt arbeitet man



in verschiedenen Applikationen, die jeweils für spezifische Aufgaben entwickelt wurden. Der Benutzer muss wissen, welche Informationen in welchen Applikationen vorhanden sind, beziehungsweise welche Applikation er in welchem Prozessschritt anwenden muss. Im besten Fall kommunizieren die verschiedenen «Silo»-Applikationen im Hintergrund miteinander und synchronisieren ihre Daten. Jede Prozessänderung ist aber für das Unternehmen mit sehr viel Aufwand in vielen Applikationen und in der Middleware verbunden; die IT wird eher Bremsen als Enabler.

Getrieben von der Erkenntnis, dass heute in der Optimierung des Gesamtprozesses und in der Integration der Einzelteile zu einem funktionierenden Ganzen wesentlich mehr Nutzen liegt, als in der noch weiter vertieften Verbesserung von Einzelfunktionen, entstand der aktuelle Ansatz «Prozesssteuerung». Darin nimmt der automatisierte Geschäftsprozess den Platz der «Anwendung» ein. Der Mitarbeiter findet alles, was er für den aktuellen Arbeitsgang braucht, auf seinem Bildschirm. Der Computer unterstützt ihn bei seiner Arbeit gemäss seiner Rolle im zuvor definierten Prozess und holt aus den (in den Hintergrund gerückten) Anwendungen respektive Software-Services die für den jeweiligen Arbeitsschritt notwendigen Informationen und Dienste zusammen.

Dieser Maturitätsschritt wird durch folgende Erneuerungen in der Informatik ermöglicht:

- Einführung einer Softwarekomponente zur Geschäftsprozesssteuerung (analog zur Maschinensteuerung in der Industrie);
- Einführung der serviceorientierten Architektur und damit wiederverwendbare, beliebig kombinierbare Softwarekomponenten;
- grosser Sprung bezüglich Standardisierung und Normierung

im Bereich Geschäftsprozesse auf internationaler Ebene.

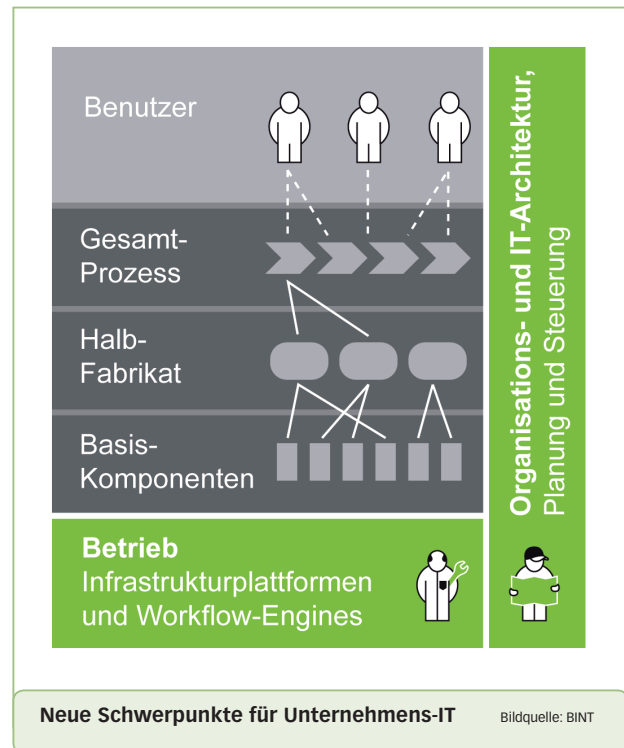
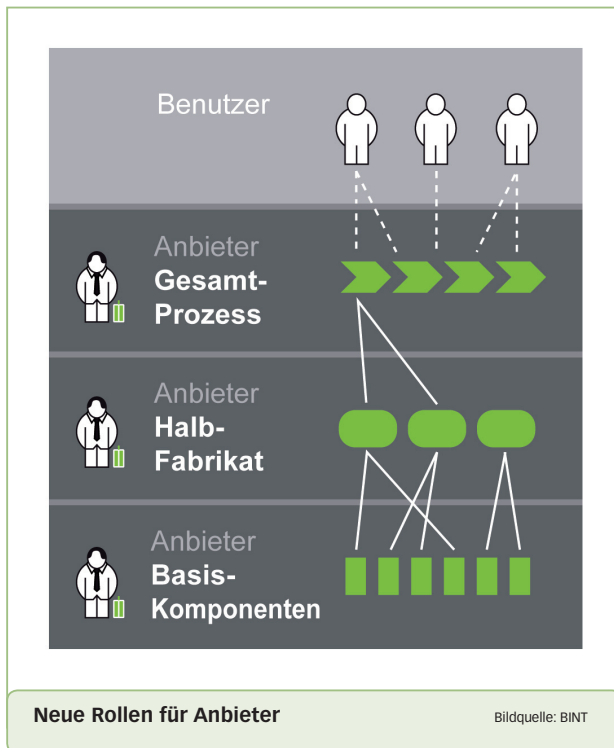
Die Weiterentwicklung der Prozesssteuerung und somit der Automatisierung der Geschäftsprozesse ist ein Industrialisierungstrend mit Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, die Softwarehersteller und die Unternehmensinformatik:

Auswirkungen auf das «Business»

Die Mitarbeiter im Business dürfen sich endlich wieder ihrem Kerngeschäft zuwenden: Aus dem (Applikations-)Anwender wird der Prozessbearbeiter. Für den Einzelnen bringt das sehr viel Effizienz, mehr Tempo und Qualitätssicherung. Alles, was zum Abarbeiten eines Prozessschrittes benötigt wird, ist beisammen; der «Assistent» nimmt Routinarbeiten ab, vergisst nichts und beschleunigt. Übergeordneter Nutzen für das Unternehmen entsteht durch implizite Messung der Prozess-Performance, Durchsetzung von Einheitlichkeit und Minimalqualität, schnellerer Verbreitung kleinerer Prozessverbesserungen und mehr Transparenz. Gleichzeitig hat die Industrialisierungstendenz auch bedrohliche Seiten für den Menschen: Sie kontrolliert, stresst und übernimmt Arbeit.

Auswirkungen auf Softwarehersteller

Da Applikationsanbieter nicht mehr gefragt sind, werden sich Softwarehersteller neu ausrichten und sich als Gesamtprozessanbieter, Halbfabrikate- oder Basiskomponentenhersteller profilieren müssen. Als erste Reaktion auf die unangenehme Botschaft, eventuell als Zudiener des Prozesses «ins hintere Glied rücken zu müssen» und an Bedeutung beim Kunden zu verlieren, drängen natürlich alle nach vorn. Man versucht, mächtiger Herr über die Prozesskontroll-Software zu sein und die anderen zu «orchestrieren». ▶



Grössere Anbieter führen das Argument «das meiste kommt ohnehin von uns, also nehmt auch unsere Prozesssteuerung» ins Feld, worauf kleinere, spezialisierte Anbieter entgegenen: «Grosse integrieren immer proprietär; wir sind angewiesen, offener und flexibler zu sein.» Auf jeden Fall steigt die Bedeutung des Qualitätsmerkmals «Integrierbarkeit» weiter; vermehrt auch im Sinn «Freundlichkeit» gegenüber Komponenten anderer Hersteller und Unterstützung internationaler Standards. Es wird zum Normalfall, dass für die optimale Kundenlösung Komponenten mit denjenigen der Konkurrenz kombiniert werden.

Neben der Neuausrichtung stresst ein weiterer Punkt die Softwarehersteller: Wie viel unserer bestehenden Software kann wie schnell zu wiederverwendbaren, gemäss modernen Standards integrierbaren Komponenten umgeschrieben werden? Die Stunde der Wahrheit bezüglich der zugrunde liegenden Softwarearchitektur. Aus dem Ergebnis diverser «moderner» Ausschreibungen der letzten zwei bis drei Jahre merkt man, dass die Karten neu gemischt werden und neue Spieler in den Markt stossen. Diverse Bereinigungen des Softwaremarktes sind daraus zu erwarten. Am kritischsten wird es dabei für ältere, sukzessiv gewachsene Software, die den Generationenwechsel nicht schafft.

Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation und -informatik

Der Geschäftsprozess ist individuell; er bildet Firmenwerte, Rollenverständnis und Kultur im Verfahren ab. Die Gestaltung des Prozesses, des Zielsystems, der Nutzensausrichtung, des Messens und der Erfolgskontrolle ist also Sache des Unternehmens. Organisation und Informatik gehören deshalb eng zusammen und müssen aufeinander abgestimmt sein.

Die Rolle der Informatik wandelt sich vom Betreiber einzelner Applikationen mit entsprechenden Applikationsverantwortlichen zum Anbieter von Prozesssteuerung und Betreiber von Services, die möglichst flexibel interagieren sollen. Der Fokus ihrer Tätigkeiten teilt sich somit auf. Einerseits zur Organisations- und IT-Architekturplanung und -steuerung, andererseits zum Betrieb von Integrationsplattformen und Workflow-Engines, die die dahinterliegenden Applikationen beziehungsweise später «Datenhaufen» und «Services» effizient und flexibel anbinden können. Die Informatik wird damit noch viel stärker zum Business Enabler respektive vor allem zum Enabler von Veränderungen in der Prozesssteuerung und -automatisierung. Dadurch werden die Softwareeinkäufer, seien das zentrale Stellen oder Fachabteilungen, nicht mehr komplexe Lösungen, sondern kleine flexible Teillösungen beschaffen. Die Anforderungen an diese Beschaffung wird aber deswegen nicht kleiner werden, denn neu werden die Anforderungen der Informatik an die Integrationsfähigkeit der Teillösungen mitentscheiden, damit die Vorteile der verbesserten Prozesssteuerung und -automatisierung optimal genutzt werden können.

Der Maturitätsschritt «Prozesssteuerung» ist wegen seiner weitläufigen Auswirkungen ernst zu nehmen. Wir empfehlen Ihnen deshalb, Prozesssteuerung als aktuelles Thema für strategisches Business-IT-Alignment auf die Tagesordnung zu setzen. ■