

# Erfolgsfaktor Business Process Management im Mittelstand

Adrian Flak



**Dipl. Inf. (FH) Adrian Flak** entwickelt bei Sage als Produkt Marketing Manager inhaltlich die Produktstrategie für bäuerer INDUSTRY.

**Business Process Management verspricht hohe Optimierungs- und Einsparpotenziale. Diese werden jedoch nur erreicht, wenn ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt und sämtliche Unternehmensbereiche einbezogen werden. Eine spezielle BPM-Lösung ist nicht erforderlich, stattdessen kann die Kombination aus Analyse, Beratung und einem flexiblen ERP-System hier wesentlich bessere Dienste leisten, um schneller zum Ziel zu gelangen. Eine in das ERP-System integrierte Prozessvisualisierung ist dazu das geeignete Werkzeug, denn es macht Prozesse transparent und für alle Mitarbeiter sichtbar.**

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Unternehmen gefordert, ihr Potenzial und ihre Ressourcen voll auszuschöpfen. Business Process Management hilft ihnen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, indem es ungenutztes Potential aufdeckt, Zustän-

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie BPM Unternehmensprozesse optimieren kann,
- wie eine sorgfältige Potenzialanalyse zukünftige Prozesskosten sparen hilft,
- wie ein ERP-System als Herzstück einer BPM-Offensive fungieren kann.

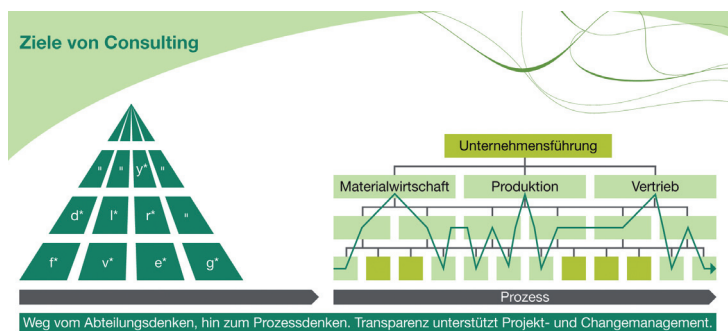
digkeiten klar regelt und Prozesse transparent gestaltet und verbessert. Marktforscher von Gartner erwarten, dass Unternehmen, die jetzt in BPM investieren, für die nächste Aufschwungphase nach der Krise besser gerüstet sein werden als ihre Konkurrenten. Durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse lassen sich nicht nur mittelfristig Prozesskosten einsparen, sondern oft innerhalb kürzester Zeit ein beträchtlicher Return on Invest (ROI) realisieren.

## Business Process Management

BPM ist nur dann erfolgreich, wenn es als umfassendes Instrument verstanden wird, das dort ansetzt, wo die Prozesse im Unternehmen entstehen und sämtliche betroffenen Instanzen mit einbezieht: das Management, die Mitarbeiter, die Prozesse und schließlich die IT-Lösungen. Jeder Bereich trägt zum Erfolg des Unternehmens bei. Eine spezielle BPM-Software ist dafür nicht zwingend erforderlich. Stattdessen übernimmt die ERP-Lösung eine wichtige Rolle, denn sie ist das Herzstück eines jeden Unternehmens. Von der Produktion über die Buchhaltung bis hin zur Auftrags- und Warenwirt-

schaft – sie ist das zentrale Werkzeug, welches nahezu alle Unternehmensbereiche miteinander verbindet. Eine funktional besonders gute ERP-Lösung alleine ist jedoch kein Garant für erfolgreiches BPM. Erst nach einer dedizierten Analyse bestehender Geschäftsprozesse bringt BPM Potenziale hervor und nutzt diese effektiv. Nur eine stetige Optimierung im Zusammenspiel mit dem ERP-System macht Verbesserungen dauerhaft wirksam. Die grafische Darstellung eines aktuellen Prozessmodells und der direkte Zugang für jeden einzelnen Mitarbeiter tragen wesentlich zum Erfolg dieser Aufgabe bei. Definierte Geschäftsprozesse flexibel in der Software abbilden zu können, ist dabei die Aufgabe des ERP-Herstellers. Während die Lösungen im ERP-Bereich sich funktional immer weniger voneinander unterscheiden, differenzieren sich die Hersteller vermehrt über die Beratungsleistung in den konkreten Umsetzungsprojekten.

Ein Selbstläufer ist eine Business-Process-Management-Initiative nicht. Einmal begonnen, muss ihr Kernziel im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verinnerlicht werden, um auf Dauer bestehen zu können. Individuelle



**Bild 1:**  
Business  
Process Management.

Weg vom Abteilungdenken, hin zum Prozessdenken. Transparenz unterstützt Projekt- und Changemanagement.  
Grafik: Sage bäuerer GmbH, 2010.

Prozesse, Mitarbeiter, Geschäftsziele und IT-Systeme in die exakt richtige Beziehung zueinander zu setzen und weiterzuentwickeln, ist ein wichtiger Aspekt für ein operativ erfolgreiches Prozessmanagement. Doch um Prozesse verändern zu können, müssen diese zunächst ermittelt werden. Besonders zu Beginn der Analyse sind die Prozesse von der Software losgelöst zu betrachten, um von einem höheren Abstraktionsniveau aus den Überblick zu bekommen und danach tiefer einzusteigen.

Einzelne Abläufe und die Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Abteilungen werden unter die Lupe genommen, während Kennzahlensysteme dabei helfen, weitere Schwachstellen zu identifizieren. Beispielsweise könnten Durchlaufzeiten, Stückkosten, Produktionszeiten und -kosten erste Anhaltspunkte liefern, wo ein genaueres Hinsehen lohnenswert ist. Darüber hinaus ist die Organisationsstruktur ein weiterer Einflussfaktor, denn wo Organisations- und Prozessschnittstellen auftauchen, sind evtl. durch Veränderungen in den Hierarchien, Abteilungen oder Teams positive Effekte zu erzielen. Zudem muss das Thema Change Management aufgegriffen werden: Welche Veränderungen haben welche Auswirkungen auf die Mitarbeiter? Oftmals entstehen Widerstände bei den Mitarbeitern, weil sie Prozessoptimierung mit Personalabbau, Automatisierung und Outsourcing gleichsetzen. Bei der Implementierung eines Change Managements ist daher auf bestimmte Prinzipien wie klare Kommunikation zu achten und beispielsweise das Instrument „Feedback-Runde“ zu nutzen. Ist einmal das schlummernde Potential entdeckt, gilt es die notwendigen Änderungen gemeinsam umzusetzen und die neuen Prozesse in der IT abzubilden.

**Prozessvisualisierung schafft Transparenz und Akzeptanz**

Ein grafisch dargestelltes Prozessmodell ist notwendig, um gleichermaßen die Unternehmensprozesse und die Abläufe innerhalb der ERP-Software zu dokumentieren. Dazu bietet Sage eine neue Lösung: Die Prozessvisualisierung ist ein

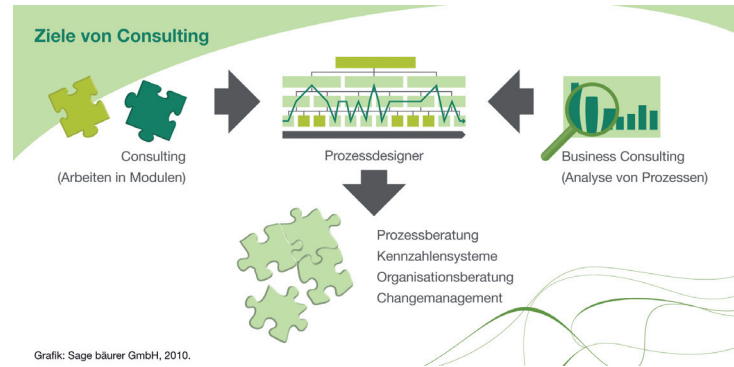


Bild 2: Aufgaben im Business Process Management.

Grafik: Sage bürurer GmbH, 2010.

Modul im ERP-System bäurer INDUSTRY. Dieses Tool ermöglicht Arbeitsabläufe innerhalb des Systems grafisch und per Drag & Drop zu modellieren. Standardprozesse dienen dabei als Basis für unternehmensspezifische Anpassungen. Vom Einführungsprozess an wird der Prozessgedanke im Unternehmen gefördert, während die Transparenz für jeden Mitarbeiter stetig bewahrt bleibt. Eine zentrale Pflege dieser Prozesse ist Voraussetzung, um den Verbesserungsprozess kontinuierlich weiter zu betreiben. Elemente eines Prozessablaufs wie Prozessschritte, Ereignisse oder Verzweigungen lassen sich innerhalb der Zeichenfläche einfügen, verschieben oder löschen. Mittels der üblichen Funktionen zur Darstellung von Prozessen nach BPMN 2.0-Standard (Business Process Modelling Notation) ist eine Navigation auch in umfangreichen Darstellungen einfach und übersichtlich.

Ein Prozessmodell ist zudem als Basis für Unternehmenszertifizierungen geeignet. Gesamtprozesse werden anschaulich dargestellt und Abhängigkeiten und Überschneidungen mit Unternehmensbereichen sichtbar. Vor allem erlaubt die grafische Prozessvisualisierung, das Wissen, das sonst nur in den Köpfen einzelner Mitarbeiter vorhanden ist, für alle verfügbar und transparent zu machen. So wird beispielsweise die Einarbeitung neuer Mitarbeiter enorm vereinfacht.

Als letzter Schritt der zyklischen Optimierung wird die Einstellung der Software vorgenommen. Hier gilt: Das ERP-System muss sich den Prozessen im Unternehmen anpassen und nicht umgekehrt. Neue Marktanforderungen muss die Software mit den notwendigen Neuerungen im System schnell umsetzen können. Speziell die mittelständische

Fertigungsindustrie ist einem starken Anpassungsdruck und hoher Änderungsdynamik unterworfen, die nur mit einer leistungsfähigen ERP-Lösung bewältigt werden kann. Gerade für Unternehmen der Branchen Apparatebau, Elektrotechnik und Elektronik, Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau sowie der Metall be- und verarbeitenden Industrie sind spezialisierte Systemlösungen erforderlich, die deren Anforderungen im Standard gerecht werden.

*Schlüsselwörter:*

Business Process Management, Geschäftsprozessmanagement, Prozessanalyse, Visualisierung

**Business Process Management as a factor of success for mid-market**

Business Process Management promises high potentials for optimization and savings. In order to realize those, a continuous improvement process that includes all company departments is mandatory. A special BPM solution is not necessary, but instead, the combination of analysis, consulting and a flexible ERP solution can bring better and quicker results. A process visualization tool that is integrated in the ERP system make business processes transparent and visible for all employees.

*Keywords:*

business process management, process analysis, visualization

**Kontakt:**

Sage Software GmbH  
Emil-von-Behring-Str. 8-14  
60439 Frankfurt am Main  
Internet: [www.sage.de](http://www.sage.de)