



# **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

- Business Process Management
- BPM löst Paradigmenwechsel aus



## Business Process Management

[www.NewMediaSales.com](http://www.NewMediaSales.com) | © WCM Online 2005 | BPM - TrendReport

Der Business Process Management Markt hat sich 2004 beachtlich entwickelt. Verschiedene Studien belegen, dass das Thema BPM insbesondere in mittleren und grossen Organisationen rund um den Globus Aufmerksamkeit erlangt hat. Zahlreiche Projekte zur Einlösung von BPM-Versprechen wurden erfolgreich umgesetzt – die erzielten Resultate sind in einer Vielzahl der Fälle beachtlich.

Erstaunlich ist jedoch festzustellen, dass Business Process Management als Thema von verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlich, ja teilweise widersprüchlich verstanden wird. So wird unter BPM vom Management-Ansatz für das Führen prozessorientierter Unternehmen über das elektronische Dokumentieren von Abläufen bis hin zur Automatisierung von Geschäftsabläufen alles Mögliche verstanden. Gerade Neueinsteiger in das Themengebiet haben es ob der breiten, intransparenten Palette unterschiedlichster Angebote schwer, sich im undurchsichtigen BPM-Markt zu orientieren.

Das Jahr 2005 dürfte für das Thema Business Process Management ausserordentlich bedeutend werden. Zum einen rechnen wir mit dem Ansteigen der Popularität des Themas per se als auch auf den Agenden des Top-Managements – denn BPM kennt klare und konkrete Rezepte, den herausfordernden Management-Dreisprung 'Produktivität steigern, Angebote ausbauen und Marktanteile gewinnen' erfolgreich zu meistern. Zudem adressiert BPM eine weitere Unternehmensbaustelle äusserst effektiv: die Gewährleistung der Einhaltung regulatorischer Vorschriften, verbindlicher Normen und allgemeingültiger Standards.

Marktbeobachtungen haben ergeben, dass BPM-Programme zuweilen unter dem mangelhaften Verständnis der Bedeutsamkeit aktiv gesteuerter, digitalisierter Prozesse leiden. Widerstände gegen Veränderung im Allgemeinen und gegen Transparenz im speziellen bereiten vielerorts Schwierigkeiten – wie auch der interdisziplinäre, integrative Charakter von BPM. Weiterhin verhindert die für viele Manager typische Einschätzung, dass nachhaltige und wirksame Unternehmensentwicklung keiner integrierter Ansätze, ausgebildeter Mitarbeiter oder entsprechender Werkzeuge bedarf, eine entsprechende Positionierung des Themas im Unternehmen. Bei Unternehmen jedoch, welche BPM-Vorhaben erfolgreich umgesetzt haben, findet sich das Thema ganz oben auf der Liste der Massnahmen zur Sicherstellung einer effektiven Unternehmensentwicklung.

Während sich in den vergangenen Jahren die reinrassigen (pure-play) BPM-Anbieter vor allem gegen die Mitbewerber aus der Workflow und Enterprise Integration Ecke zu behaupten hatten, hat sich das Angebot in den letzten Monaten geradezu vervielfacht – über vierhundert Produktanbieter werben mit den drei Buchstaben 'BPM' um die Gunst potentieller Anwender. Angelockt durch ein Marktvolumen mit jährlich zweistelligen Zuwachsraten haben sich so manche Anbieter von Applikations-Servern, Unternehmensportalen, Dokument-Management-Lösungen und Prozessdokumentationswerkzeugen als BPM-Anbieter positioniert.

So ist heute leider in etlichen Unternehmen zu beobachten, dass BPM fälschlicherweise als reines IT-Thema abgestempelt und primär als Renaissance wenig erfolgreicher Workflow- und Integrationsprojekte verstanden wird. Es liegt auf der Hand, dass das Ergebnispotential von BPM-Vorhaben, welche ausschliesslich auf den Einsatz von neuen IT-Mitteln reduziert werden, vergleichsweise gering ausfällt – wenngleich auch dieses bereits beachtlich ausfallen kann.

Für das Jahr 2005 ist eine signifikante Veränderung des BPM-Anbietermarktes zu erwarten. Es ist abzusehen, dass verschiedene neue Angebote auf dem Radar erscheinen werden. Zum einen ist damit zu rechnen, dass sich Anbieter auf das Angebot einiger

weniger, ausgesprochen leistungsfähiger Komponenten für den Aufbau einer strategischen Enterprise BPM-Plattform fokussieren, während andere Anbieter ihre Angebote sukzessive zu in sich geschlossenen 'closed-cycle' BPM-Suiten ausbauen. Einige Anbieter werden mit vorkonfigurierten Prozessmodellen und Geschäftsregeln Nischen zu besetzen beginnen.

Gemeinsam ist den meisten Anbietern, dass in den kommenden Monaten vermehrt Produkte auf den Markt gebracht werden, welche diverse zwischenzeitlich entwickelte BPM-Standards wie beispielsweise die Business Process Management Notation (BPMN) oder den letzten Standard-Entwurf der Business Process Execution Language for Web Services (BPEL4WS) implementieren. Das Gros der heute verfügbaren BPM-Lösungen baut in diversen Bereichen wie der Beschreibung ausführbarer Prozesse, der Prozessnotation etc. proprietäre Ansätze.

Ein besonderes Augenmerk ist der Entwicklung der Herzstücke der BPM-Angebote zu widmen, da aktuell nur wenige Anbieter alle technischen Herausforderungen an eine unternehmensweit allgemein einsetzbare Prozessausführungsmaschine zu meistern vermögen. Insbesondere die Laufzeitstabilität und Skalierbarkeit, die Fähigkeit zur Steuerung langlebiger, verteilter Prozesse und Transaktionen, die Verarbeitung von Ereignissen und Ausführung nicht-deterministischer Prozessmodelle stellen sich für viele Anbieter als Knacknüsse heraus. Auch im Bereich der Benutzerfreundlichkeit haben etliche Angebote Defizite. Für das Jahr 2005 ist mit diversen technischen Verbesserungen und der Einbindung leistungsfähiger Komponenten zu rechnen.

Während für 2005 und 2006 mit einer Ausdehnung der BPM-Angebote gerechnet werden kann, wird im Verlauf des Jahres 2006 mit dem Einsetzen einer ersten Konsolidierungswelle zu rechnen sein, in welcher insbesondere lokale Anbieter aus dem BPM-Markt verdrängt oder auf einen Nischenplatz verwiesen werden. Zudem dürften einzelne Anbieter von Mitbewerbern zur Stärkung der eigenen Angebote absorbiert werden.

ZUSAMMENFASSEND ist zu sagen, dass BPM als ganzheitlicher Ansatz gelebt und mit entsprechenden Produkten unterstützt einen signifikanten Nutzen zu generieren vermag und Potentiale zu erschliessen weiss. BPM gehört definitiv auf die Agenda der Unternehmensleitung.

## **BB** Business Process Management für Manager

---

### **Einleitung**

Der Business Process Management (BPM) Markt gewinnt kontinuierlich an Attraktivität: Verschiedene internationale Analysten schätzen die aktuelle Marktgrösse auf rund 2 Milliarden US-Dollar und beobachten jährliche Wachstumsraten grösser 20 Prozent. Mit solchen Zahlen verwundert es denn auch niemanden, dass sich teilweise altgediente Hersteller aus verschiedenen Märkten auf den Weg gemacht haben, einen Anteil vom BPM-Kuchen für sich einzufordern. Allesamt werben sie mit BPM!

Bei genauerer Betrachtung jedoch wird jedoch schnell ersichtlich, dass bei so manch einem Hersteller Business Process Management nur gerade als Modewort in den Prospekten Einzug gehalten hat: Noch lange nicht überall, wo BPM drauf steht, ist auch wirklich Business Process Management drin!

Was vor ein paar Jahren mit der Weiterentwicklung von Workflow, Enterprise Application Integration, Business-to-Business Integration und dem Erwachen verschiedener





## BPM löst Paradigmenwechsel aus

netzguide | 11 2006

# 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

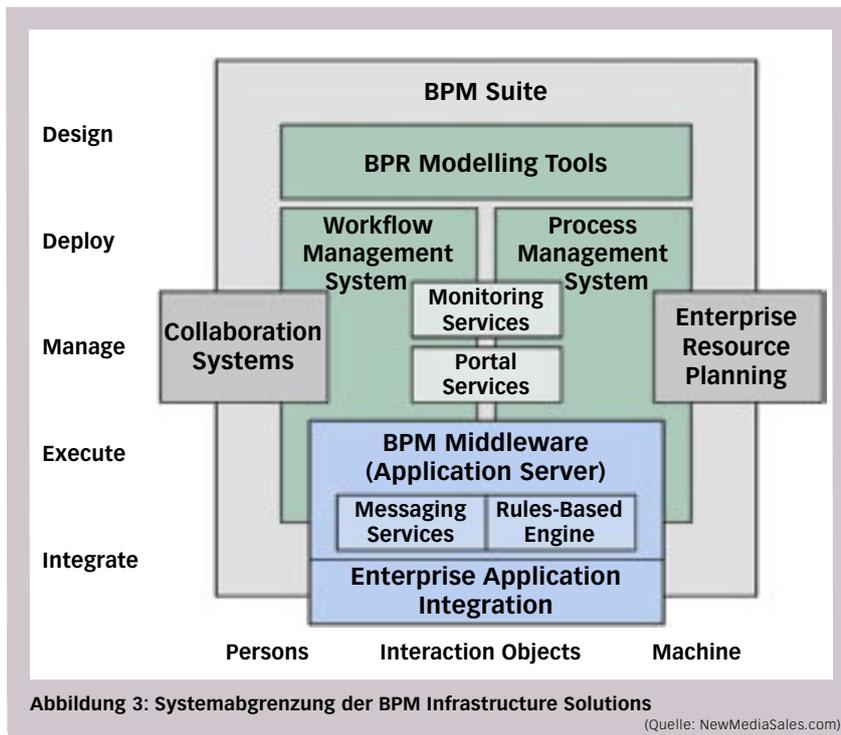
Der allerwichtigste Treiber ist ein technologischer: Durch das Zusammenwachsen von Workflow- und Enterprise-Application-Integration-Technologien sind erstmals wirklich grosszügig wertschöpfungsrelevante Geschäftsprozesse über viele Stufen hinweg in einer einzigen Software-Anwendungspiegelbar. Damit bleibt 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 wertschöpfungsexensiven 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

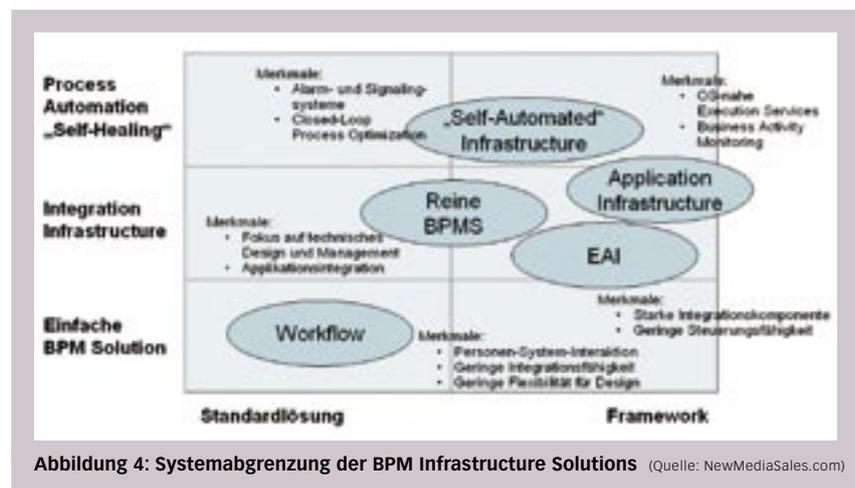
SAP NetWeaver kann ein guter Schachzug sein. Diese Lösung dürfte jedoch nirgends so gut funktionieren wie im stark dominierten Heimmarkt der SAP selbst.

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 können sich ähnlich entwickeln wie diejenige des ERP-Anbietermarkts, 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. ■



Mit Marketing Re-Engineering Integriertes Marketing umsetzen.  
marketinghub unterstützt Unternehmen:

- ein Integriertes Marketing zu entwickeln
- den Stellenwert von MarKom zu erhöhen
- die Wirkung von MarKom zu erhöhen
- das MarKom messbar, transparent und agil auszugestalten
- ein effektives und effizientes MarKom zu implementieren
- aus Inhalten wertbehaftete Güter zu machen
- Potenziale von Technologien und Automation im MarKom auszuschöpfen
- die Entwicklungen des Digitalen Marketings optimal zu antizipieren