

Business Design: Können und Leadership gefragt!

Die IT hat in den letzten Jahren grundlegend neue Möglichkeiten geschaffen. Leider werden diese bisher noch viel zu wenig genutzt. Statt Bremser zu sein, muss das Business dazulernen und wieder Leadership übernehmen. *Thomas Marko*



Thomas Marko
ist Geschäftsführer der auf Business Integration und Business Intelligence spezialisierten BINT GmbH, Winterthur
thomas.marko@bint.ch

Die IT hat in den letzten Jahren grundlegend neue Möglichkeiten für die Unterstützung von Geschäftsprozess-Optimierung und -Innovation geschaffen.

Für die **Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse** aufgrund von Geschäftsregeln hat sich eine dedizierte Softwareklasse etabliert: die Workflow- oder Orchestration Engines. Anhand der Geschäftsregeln, die das Business definiert, dirigieren und kontrollieren sie die Ausführung der Prozessschritte (Services), treffen auf Basis der Datensituation selbstständig Variantenentscheide oder generieren Pendenzen für den Sachbearbeiter. Den Fachleuten können so sehr nützliche Assistenten, die den Grossteil der Routinearbeit abnehmen, zur Seite gestellt werden.

Mit EAI- und SOA-Werkzeugen ist es möglich, eine **Integrationsinfrastruktur** zu legen, die die verschiedenen Unternehmensapplikationen so verbindet, dass aus Anwendersicht die Übergänge nahtlos sind. Dies gilt für alle drei relevanten Ebenen: Datensynchronisation, Prozesslogik und Benutzeroberfläche. Standards aus dem XML-Bereich, mehr Bewusstsein auf Kundenseite sowie mehr Professionalität und Praxis auf Anbieterseite ermöglichen eine Serienfertigung von Verbindungen.

Die Prozessautomatisierungslösungen nehmen – ohne den Menschen damit zu belästigen – den Puls an verschiedenen Messpunkten und liefern wertvolle Messsignale und Mengenangaben über Prozesse, Datenmutationen, Fehlerfälle und so weiter. Die Ergebnisse können (zum Teil automatisch) ausgewertet werden und bieten einen sich schliessenden **Regelkreis für Prozessoptimierung, Qualitätssteigerung, bessere Compliance**, Kundenbeziehungsmanagement, Simulation und so weiter. Durch Metadatenlösungen und grafische Übersichten wird immer klarer, wie die Daten im Unternehmen genau fließen, wer welche Services

nutzt, welche Geschäftsregeln oder Definitionen gültig sind.

Neu können für immer mehr Bereiche **Standardprozesse** (beispielsweise Zahlungsabwicklung, Archivierung, Meldewesen an Staatsstellen) gekauft werden, die wegen den standardisiert beschriebenen Prozessmodellen, der Nutzung von standardisierten Adaptoren und Services, standardisierten Datenaustauschformaten über standardisierte Kommunikations- und Identifikationsverfahren schnell ins eigene Unternehmensumfeld eingepasst werden können.

Wichtigste Errungenschaft der neuen Prozessbeschreibungsstandards (BPMN, BPEL und Co): Sie gewährleisten, dass die Prozesslogik nicht im Code verschwindet, sondern bei der Ablösung auf zukünftige IT-Anlagen hinübergerettet werden kann.

Neue Möglichkeiten der Anpassung

In Kombination geben die neue separierte Prozesssteuerungsschicht, die neuen Möglichkeiten der Applikationsintegration, die erhöhte Parametrierbarkeit der einzelnen Komponenten sowie die wachsende Verfügbarkeit von Standardkomponenten der IT eine **bisher unbekannte Anpassungsfähigkeit**. Sie kann bei Veränderungen im Markt, in der Firmenkonstellation, etwa durch eine Fusion, bei Produktinnovationen schneller und flexibler reagieren als je.

In diesem Bündel steckt immenses Potenzial. Genutzt wird es bisher aber noch viel zu selten. Die Realität in den Unternehmen ist ernüchternd: Bezüglich Prozessbeschreibung herrscht babylonische Freestyle-Kunst: Jeder Berater verwendet andere Bildersprachen und Beschreibungsmethoden. Fachspezifikationen sind oft unpräzise, unvollständig und inkonsistent. Fachliche Modelle, die diesen Namen verdienen, fehlen, wie auch die Übersicht über die Informationsversorgung des Unternehmens. Prozessverantwort-



zum Harvard-Konzept für Kundenverhandlungen) zu schulen. Das Business lernt hier nicht IT, sondern Business Design in Businesssprache! Die Übersetzung der professionellen Fachmodelle in technische ist dann Sache der IT.

Von dieser Kompetenzliste sollte man sich aber nicht schrecken lassen. So gross sind die Hürden nicht und das schrittweise Hineinwachsen ist möglich. Jeder Lernschritt bringt zudem grossen Nutzen, weil zusätzlich zur Verbesserung in der Fachabteilung endlich auch die Errungenschaften der IT sich entfalten können und zudem noch die Projekte effizienter werden und die Risiken sinken. Aber es ist eine wichtige Führungsaufgabe, für Prozessdenken und sukzessive Schulung der neuen Grundlagen bei den Fachabteilungen zu sorgen. ■

wortliche kennen Standards, die sie betreffen, nur teilweise und erfinden zu oft eigene. Die IT badet all dies aus oder gerät in die Rolle des Klärenden; Kosten und Zeitbedarf der Einigungsarbeit von Fachabteilungen werden dann dem IT-Projekt belastet, wie auch der eventuelle Misserfolg. Während die IT immer bessere Architekten hervorbringt, verschwinden im Business die Organisatoren und die Analysten.

Zeit aufzuholen!

Statt Bremser zu sein, muss das Business wieder Leadership übernehmen. Dazu müssen seine Mitarbeiter sich aber neue Kompetenzen aneignen. Prozesse lassen sich erst professionell messen, automatisieren, ändern, simulieren, outsourcen oder optimieren, wenn man sie gründlich beschreibt. Das Business muss sich dazu in einer präzisen, standardisierten Businesssprache ausdrücken können. Der wichtigste heutige Ansatz zur einheitlichen formalen Businesssprache ist BPMN (Business Process Modeling Notation) und zugehörige Normen, um aktuell noch einige nichttechnische UML-Modelle und firmenspezifische Methoden zu ergänzen.

Fachabteilungen müssen in der Lage sein, für ein gründliches **Prozessdesign** die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine, Handlungsalternativen, Mess- und Revisionspunkte, das Fehlerverhalten, die Zuständigkeiten, das Zeitverhalten, den Informationsbedarf, Dokumente, Abhängigkeiten, Sicherheitsanforderungen, das Mengengerüst und so weiter in nichttechnischer Sprache zu spezifizieren. Prozesse werden heute als Abfolge von Servicebezügen mo-

delliert. **Service-Design**-Kernfragen an die Fachabteilungen sind hier: Was ist die richtige Abgrenzung und Granularität der Services? Wo wird welcher Flexibilitätsgrad benötigt? Welches sind Blöcke zur Wiederverwendung?

Nichttechnische Datenmodellierung ist Sache der Fachabteilungen. Das entsprechende Modellierhandwerk ist zu beherrschen. Datenqualität muss exakt definiert werden, ebenso die Rechte und Pflichten der Stellen mit Datenhoheit und -verantwortung. Für die datenbezogene Einigungsarbeit zwischen Abteilungen ist Wissen zum Spezifizieren von Transformationen und zum Harmonisierungsvorgehen nötig. Die **Geschäftsregeln** zum Treffen wichtiger Entscheide sind wichtiges und teures Unternehmens-Know-how und dementsprechend zu behandeln. Fachabteilungen müssen ihre Regeln möglichst einheitlich beschreiben und so verwalten, dass sie nicht in Programmcodes oder unnützen Q-Handbüchern verschwinden. Das Business muss aus den Geschäftsregeln Konsequenzen von Veränderungen ersehen und Testfälle für Softwareprojekte ableiten beziehungsweise generieren können.

Nicht IT, sondern Business Design in Businesssprache

In formeller Businesssprache sind Messgrößen, Kennzahlen (KPI), Qualitätsstufen und **Qualitätssicherung** zu beschreiben. Fachleute müssen die Standards, die für ihre Branche relevant sind, kennen. Weil im Gesamtunternehmen viel fachliche Standardisierung nötig ist, sind Fachvertreter in effizienter **Einigungsarbeit** (beispielsweise analog