



COMPUTERWOCHE
VON IDG

Prozessreife entscheidet
Wie gelingt die Digitalisierung?

von Jürgen Gansen



Foto: ArchMan - shutterstock.com

Inhalt

Prozesse schrittweise digitalisieren.....	5
Qualifikation entscheidet.....	6
Hintergrund:.....	6

Prozessreife entscheidet

Wie gelingt die Digitalisierung?

von Jürgen Gansen

Wie digitalisiert man ein Unternehmen? Am besten Schritt für Schritt, Prozess für Prozess - den nötigen Reifegrad vorausgesetzt.

Große Trends kommen oft abstrakt daher, wenig greifbar. In kaum einem Bereich dürfte das stärker gelten als in dem der **Digitalisierung**¹. Jeder weiß, dass er sie braucht. Aber wie man sie umsetzt, können nur wenige beschreiben. Zu groß scheint das Thema und zu unbestimmt der Horizont. Ratschläge wie "Digitalisieren sie ihr Geschäftsmodell" klingen zwar schlüssig, aber wenig konkret. Womit es morgen losgehen soll, bleibt unklar.



Kleine Detailverbesserungen und große Prozessumstellungen prägen den Weg in die Digitalisierung.
Foto: ArchMan - shutterstock.com

Wer Daten in unterschiedliche Systeme noch mittels Papierschnittstelle überträgt, die Schmierzettel auf unterschiedlichem Versionsstand kaum auseinanderhalten kann und täglich mehrere Stunden mit dem Kopieren von Hand beschäftigt ist, wird sich besonders schwertun. Hier kommt die Auf-

¹ <http://www.computerwoche.de/k/digitalisierung,3533>

forderung zur Digitalisierung beinahe einer Neuerfindung des Unternehmens gleich. Dabei könnte es viel einfacher sein. Denn zunächst ist klar: Digitale Unternehmen brauchen digitale Prozesse. Diese einzurichten, ist erst einmal schlichtes Handwerk und benötigt nicht zwangsläufig abgehobene Technologiesprünge. Das gilt selbst für vermeintlich disruptive Technologien wie den **3D-Druck**², dem unterstellt wird, er könne die Logistik revolutionieren. Zu Ende gedacht, ändert er maximal die Güterstruktur im Transportgewerbe. Spitz gesagt, wird dann aus Stückgut granulares Schüttgut als Rohstoff für die 3D-Drucker, welches seinerseits wieder physisch transportiert werden muss.

Wer sich so geerdet mit seinen Prozessen auseinandersetzt, stellt fest: Im Kern geht es bei allen Veränderungen darum, automatische Abläufe zu schaffen, mit denen es für die Anwender einfacher wird. Diese folgen dem Apple-Prinzip: Die digitale Technik wird nur so eingesetzt, dass sie Komplexität reduziert oder beherrschbar macht. Evolution, die zur Revolution wird - Digitization statt Digitalization. Von solchen Prozessverbesserungen profitieren auch die Kunden, denn sie erleben die neue Einfachheit in der Kundenbeziehung.

Prozesse schrittweise digitalisieren

Doch wie geht man vor, um Prozesse zu digitalisieren? Am besten Schritt für Schritt: Es beginnt mit den erforderlichen Vorbereitungen. Jeder Prozess muss möglichst einfach, klar verständlich und entlang der tatsächlich ablaufenden Schritte analysiert und dokumentiert sein. So vorbereitet, entstehen lernende Prozesse, die in kontinuierlichen Überprüfungsschleifen stetig verbessert werden. Erst dann können sie verbessert werden - Mehrfachaufwände und Kontrollschritte werden reduziert, die Datenqualität gesteigert und insgesamt eine deutlich höhere Effizienz durchgesetzt.

Dafür muss auf der Basis relevanter Kennzahlen der Prozesserfolg nach jedem Durchlauf überwacht und für den nächsten Durchgang gegebenenfalls modifiziert werden. Dazu gehört es, nicht nur die Ergebnisse, sondern auch die zeitlichen Abläufe zu überwachen und manuelle Arbeitsschritte so weit wie möglich zu ersetzen. Außerdem ist es wichtig, dass die Prozesse sicher sind, damit die Wertschöpfung stimmt und es nicht zu Fehlern kommt. Zusätzlich kommt es darauf an, alle im Verlauf erforderlichen Informationen bereitstellen zu können. Dafür braucht es einen Datenpool, der auch über die erforderliche Datenqualität verfügt. "Shit in - shit out", lautet nicht umsonst eine Binsenweisheit unter Informatikern.

Beispielsweise ist es in der Logistik dann möglich, Transportaufträge über Online-Plattformen zu vergeben - ohne dass noch telefonische Absprachen erforderlich wären. So können etwa Speditionen den Frachtraum einkaufen oder die Frachten makeln. Prozessvorteile durch die Automatisierung entstehen hier durch die medienbruchlose Übertragung von Adress- und Transportdaten bis hin zur elektronischen Abrechnung. Im nächsten Schritt werden die Einzelprozesse zu einer Prozesslandkarte für das Unternehmen zusammengefasst, die es ermöglicht, wiederkehrende Entscheidungstypen entlang eines Masterplans pauschal und regelbasiert zu behandeln. So erreicht die Firma dann die Stufen 4 und 5 des Referenzmodells **Capability Maturity Model Integration**³. Wenn die erforderliche Prozessreife und Datenqualität hergestellt sind, geht es weiter mit der Umsetzung in einer angemessenen Technologie - immer nach der Maßgabe, nur dort aufzurüsten, wo es für eine vollständig automatische Bearbeitung erforderlich ist.

² <http://www.computerwoche.de/a/die-zukunft-von-3d-druck-im-check,3249823>

³ https://de.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model_Integration

Qualifikation entscheidet

Dazu gehört auch, die Mitarbeiter entsprechend weiter zu qualifizieren. Sie sollen nicht nur über den Weitblick für die erforderliche Gesamtbetrachtung verfügen, sondern auch Prozesse in maschinenlesbarer Prozesssprache wie beispielsweise **BPMN (Business Process Model and Notation)** ⁴ formulieren können. Zu ihren Aufgaben gehört es, im Hinblick auf den Bearbeitungsstatus Transparenz über die Prozesskette als Ganzes herzustellen und die Wertschöpfung dahingehend zu analysieren, an welchen Stellen in der Kette sie erfolgt. Wer dabei zunächst seine Stärken digitalisiert, also besonders die Prozesse, die er jetzt schon besser als der Wettbewerb meistert, wird in diesem Zusammenhang auch seine Schwächen verbessern. Auf diesem Weg kommt er dem Anspruch näher, sein Geschäftsmodell zu digitalisieren.

Er steigert jedoch mindestens seine Performance und erwirbt sich so einen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern. Wer sich so eine automatische Prozesslandschaft geschaffen hat, wird im Wesentlichen zwei Effekte beobachten - die jeweils für sich genommen bereits den entscheidenden Impuls zur Digitalisierung geben dürften: Entweder erhöht sich die Bearbeitungsgeschwindigkeit, was den Wert der eigenen Leistung signifikant erhöht, oder die Gesamtprozesskosten sinken nachhaltig und sorgen so für deutlich bessere Erträge.

Der wichtigste Effekt ist jedoch die deutlich verbesserte Customer Experience für Kunden und Vertragspartner: Ein digitales Unternehmen ist deutlich schneller, flexibler, unkomplizierter und damit äußerst kundenorientiert. Und es hält alle Einzelprozesse weitest möglich digitalisiert. Wer das erreichen will, muss nicht auf die große Revolution warten, sondern kann schon am nächsten Arbeitstag mit systematischen Prozesserfassungen, -beschreibungen und -verbesserungen und deren anschließender Automation starten. Damit stärkt er in der sukzessiven Evolution seine Wettbewerbsfähigkeit und sichert sich als digitales Unternehmen den langfristigen Erfolg.

Hintergrund:

Die fünf Reifegrade des Capability Maturity Model Integration

Initial

- Keine bis unvollständige Prozessdokumentation
- Lediglich Nutzung von Erfahrungswissen
- Keinerlei Prozesskultur
- Prozess unvorhersehbar und reaktiv

Repeatable

- Erste strukturierte Prozessaufnahme (beispielsweise aufgrund einer Zertifizierung)
- Prozesse werden aber nur unzureichend "gelebt"

Defined

- Standardisierte Prozesse dokumentiert und implementiert
- Organisatorisch verankerte Prozessvorgaben

⁴ https://de.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Model_and_Notation

- Reduktion von Kopfmonopolen

Managed

- Unternehmensweit beherrschte und gelebte Prozesse
- Regelmäßige Kontrolle der Prozesseffektivität und -effizienz, unter anderem anhand von Kennzahlen

Optimized

- Eigenständige Prozess-Verbesserungen
- Einsatz von Best-Practice-Methoden
- Höchste Form der Prozesskultur

13.04.2017

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in Computerwoche unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von Computerwoche aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

