BWK
DAS ENERGIE-FACHMAGAZIN

Sonderdruck aus BWK 10-2014

BPM: Software und Beratung mit Prozessfokus machen Unternehmen fit für die Zukunft

„Anpassungsfähigkeit wird zur Schlüsselkompetenz“

GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT | Im sich rasant wandelnden Energiemarkt werden Kundenorientierung und Anpassungsfähigkeit für alle EVU zu Schlüsselkompetenzen. Business Process Management (BPM) macht es möglich, statische Abläufe in schlanke, effiziente und rasch anpassbare Prozesse zu transformieren. BWK sprach mit Jürgen Topp, Stefan-Markus Eschner und Jürgen Heidak von der CURSOR Software AG – die CRM-Experten haben ein BPM-Tool zur Marktreife entwickelt und berichten über den erfolgreichen Praxiseinsatz.

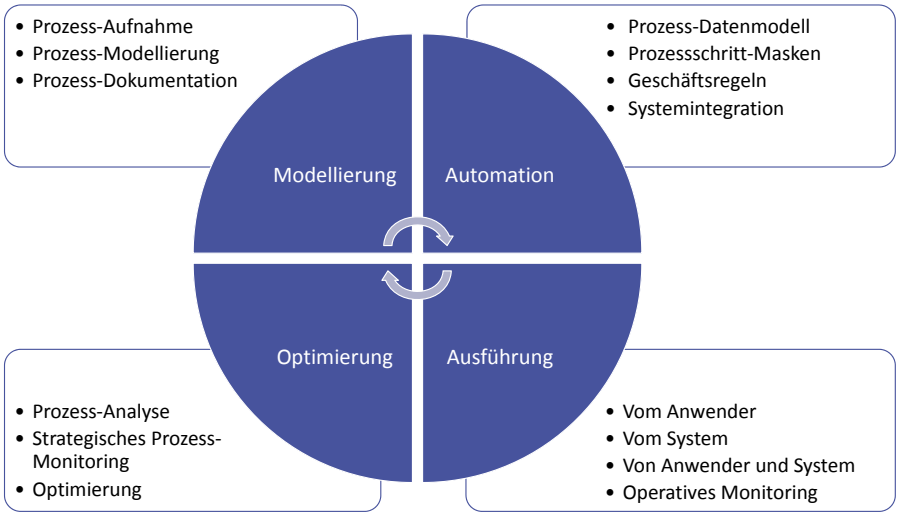
Diskutieren die Vorteile und Chancen durch Business Process Management (von links): Stefan-Markus Eschner (Bereichsleiter Produktmanagement), Jürgen Topp (Vorstand) und Jürgen Heidak (Prokurist und Bereichsleiter Consulting) von der CURSOR Software AG.

Herr Eschner, Sie sind bei CURSOR einer der Treiber beim Entwickeln einer BPM-Lösung. Was verbirgt sich dahinter?

Eschner: Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Mit Business Process Management wird das umfangreiche Aufgabenfeld bezeichnet, diese stets aktuell zu halten und ihre Fitness kontinuierlich zu optimieren. Im Detail geht es um die Gestaltung, die Umsetzung, die Steuerung und das Monitoring von Prozessen. Letzteres umfasst die kontinuierliche Diagnose der Abläufe mit Blick auf die jeweiligen Zielvorgaben. Bei der Erstellung von Angeboten für SLP-Kunden kann das ein Zeitfenster sein, in dem der Kunde seine Vertragsunterlagen erhalten soll. Bei Verzögerungen informiert das BPM-Tool den zuständigen Mitarbeiter, der bei Bedarf unverzüglich ein Re-Design des Prozesses initiieren kann. BPM sorgt somit dafür, dass Probleme erkannt und behoben werden, bevor sie größeren Schaden anrichten können. Die Beschreibung bzw. Dokumentation der Geschäftsprozesse erfolgt einheitlich auf Basis der Beschreibungssprache Business Process Model and Notation (BPMN), ein internationaler Standard zur grafischen und softwaretechnisch ausführbaren Prozessmodellierung.

>> „BPM-Philosophie verfolgt ganzheitlichen Ansatz“

Ist das der Kern der Innovation, Prozesse nicht nur zu beschreiben, sondern sie zugleich quasi auch maschinell umsetzbar zu machen?



Die vier Kernaufgaben eines BPM-Tools sind Modellierung, Automation, Ausführung und Optimierung.

Topp: In den neuen technischen Möglichkeiten liegen in der Tat ganz wesentliche Optimierungspotenziale, was das Umsetzungstempo betrifft. BPM bedeutet aber zunächst einmal und vor allem auch einen methodischen Paradigmenwechsel: nämlich strikt prozessorientiert zu denken, in End-to-End-Lösungen, system- und bereichsübergreifend. Bisher wurden Prozesse häufig so gestaltet, wie die IT es hergab oder wie es für isolierte Funktionsgruppen und Fachbereiche opportun erschien. Die BPM-Philosophie hingegen verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem die Systeme den Prozessen folgen und sich diesen unterordnen. Geschäftsprozesse durch die BPM-Brille zu betrachten bedeutet somit auch, eine neue Perspektive einzunehmen und in gleichermaßen effektiven wie effizienten Abläufen zu denken. Übrigens bauen BPM-Tools auch eine Brücke zwischen Fachbereichen und IT-Abteilung, weil beide Seiten die gleiche Sprache sprechen. All dies führt zu einer ganz neuen Qualität des Prozessmanagements.

Können Sie die Vorteile an einem Prozessbeispiel erläutern?

Heidak: Nehmen wir einen typischen Vertriebsprozess, die Angebotserstellung: In der alten Welt ohne BPM-Unterstützung muss der Vertriebsmitarbeiter wissen, was er dazu alles benötigt, wo er Informationen findet, wo er etwas abspeichern muss, wen er informieren muss usw. Viele Tätigkeiten bedürfen manueller Eingriffe, die verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich ausgestalten oder auch vergessen können. Oftmals machen sich Mitarbeiter auch keine Gedanken darüber, dass sie Teile einer Prozesskette sind, und arbeiten mehr oder weniger isoliert. Systematisches BPM hingegen nähert sich der Aufgabe mit einem anderen Fokus und den Fragestellungen: Was ist für eine erfolgreiche Angebotserstellung vom Start bis zum Abschluss zu tun? Und wie lässt sich dieser Prozess möglichst automatisiert abbilden? Die Antwort ist ein standardisierter Arbeitsablauf, der im Hintergrund Daten, Kalkulationen, Dokumente usw. erstellt, richtig ablegt und situationsabhängig Folgeprozesse wie zum Beispiel den Informationstransfer an interne oder externe Beteiligte sowie periphere Systeme anstößt. Der Vertriebsmitarbeiter wird durch den Prozess geleitet, ohne dass er das CRM-System verlassen muss. Weil es ihm viele Routinetätigkeiten zuverlässig abnimmt, kann er sich ganz auf seine wertschöpfende Kerntätigkeit konzentrieren.

>> „Oft fehlt eine prozessuale Denk- und Sichtweise“

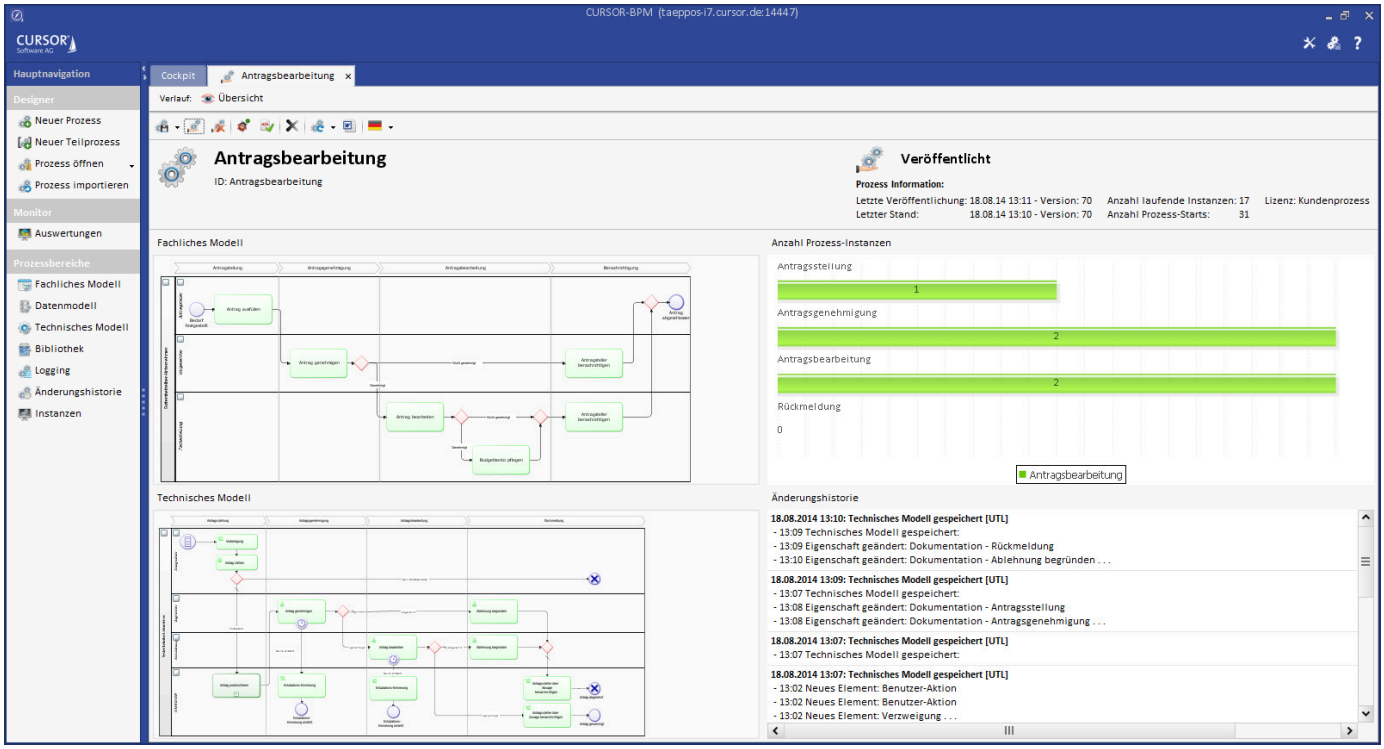
Was hat CURSOR als CRM-Anbieter für die Energiewirtschaft bewogen, BPM als Thema mit Top-Priorität auf die Agenda zu setzen?

Topp: Weil die Akteure im Markt dringend neue Werkzeuge brauchen. Dass aktuell vermehrt Versorgungsunternehmen in wirtschaftliche Schieflage geraten, ist ein sichtbarer Beleg dafür, dass sie von der Heftigkeit des Wandels überrascht worden sind. Sie haben Geschäftsmodelle und Prozesse nicht schnell und konsequent genug angepasst an Herausforderungen wie zunehmenden Wettbewerb, sinkende Margen, Prozessregulierung und Energiewende. In vielen Unternehmen ist ein großes Gap zwischen Prozessorganisation und realen Arbeitsabläufen zu beobachten. Nach wie vor fehlt es in den Fachbereichen oft an einer prozessualen Denk- und Sichtweise. Wir sind der festen Überzeugung, dass Anpassungsfähigkeit für alle Unternehmen der Energiebranche in Zukunft zu einer kritischen Schlüsselkompetenz wird. Es geht grundsätzlich darum, Prozesse schneller auf neue Anforderungen auszurichten und Leistungen in kürzerer Zeit zu geringeren spezifischen Kosten in besserer Qualität zu erbringen. Speziell im Vertrieb rückt das kundenorientierte Management profitabler Geschäftsbeziehungen mehr und mehr in den Fokus.

Warum passen CRM-System und BPM so gut zusammen?

Eschner: Unsere CRM-Software „EVI“ stellt im Energievertrieb die zentrale Drehscheibe für Informationen, Prozesse und Software-Anwendungen dar. Insofern wirkt die Integration von CRM-System und BPM-Tool hier als ein besonders starker Hebel. Im Vertrieb wird es dadurch möglich, die immer wichtiger werdende Anforderung der Service- und Kundenorientierung mit Leben zu erfüllen – und parallel die Prozesseffizienz zu steigern. Das funktioniert in gleicher Weise natürlich auch bei unserer Lösung für das Management von Netzprozessen, „TINA“.

Sie sprechen von Standards und Automatismen, die unentbehrlich sind bei Massenprozessen. Im B2B-Bereich sind



Prozesssteuerung leichtgemacht: zielorientierte Informationsübersicht in einem BPM-Tool.

Bilder: CURSOR

aber oftmals individuelle Prozesswege und Entscheidungen gefordert. Was kann BPM hier leisten?

Topp: Mit BPM-Software lassen sich nicht nur Prozesse mit hohem Standardisierungsgrad optimieren, wie sie insbesondere im Bereich der Standardlastprofilkunden anzutreffen sind. Bei dynamischen Abläufen mit komplexen situationsbedingten Abhängigkeiten ist dies genauso möglich. Beispielsweise kann im Bereich der B2B-Kunden für wissensintensive und erfahrungsbasierte Aufgaben eine Benutzerführung mit angemessenen Freiheitsgraden realisiert werden.

>> „Best Practices sind ideal für die Prozessoptimierung mit BPM“

CURSOR propagiert den Einsatz von Best Practices. Was ist das, und welche Rolle spielen sie im Zusammenhang mit BPM?

Eschner: Es wäre höchst ineffektiv, bei Standardprozessen das Rad immer wieder neu zu erfinden. Deshalb bieten wir unseren Kunden Best Practices an, das heißt, im CRM-System idealtypisch vorkonfigurierte Prozesse. Best-Practice-Anwendungen sind meist schon bei Kunden im Einsatz und haben sich im Alltag bewährt. Rasch umsetzbares Customizing sorgt für eine passgenaue Individualisierung. Insofern sind Best Practices auch ideale Komponenten für die BPM-basierte Prozessoptimierung. Der Kunde kommt damit wesentlich schneller ans Ziel.

Wie funktioniert die kontinuierliche Prozessverbesserung mit BPM?

Eschner: Die BPM-Software steuert und überwacht bzw. diagnostiziert die Prozessausführung im Hintergrund. Dabei liefert sie beispielsweise grafisch oder tabellarisch aufbereitete Mengen- und Zeitkennzahlen. Diese Informationen sichern die Qualität von Prozessen und liefern die Basis für weitere Verbesserungen, die rasch und zielgerichtet umgesetzt werden können.

>> „Verbesserungen für alle unmittelbar spürbar“

Wie erleben Mitarbeiter diese Prozessüberwachung?

Topp: Bei der Prozessüberwachung kann es Bedenken geben, dass es dabei um die Kontrolle der Mitarbeiter geht. Das ist ein sensibles Thema, das aktiv angesprochen werden sollte. Um Mitarbeiterüberwachung geht es ja auch gar nicht, sondern um Prozessoptimierung zur Arbeitserleichterung und Qualitätsverbesserung. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich Mitarbeiter freuen, wenn ihnen lästige, zeitintensive, fehlerträchtige oder sonst wie unangenehme Arbeitsschritte abgenommen werden oder diese schneller von der Hand gehen. Davon profitieren alle Seiten. Entsprechend positiv ist das Echo, das wir von den Kunden hören.

Welche Prozesse haben Sie bei Kunden mithilfe von BPM schon optimiert, und welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Heidak: Zu den in der Praxis realisierten Prozessoptimierungen zählen beispielsweise die Übermittlung und Verarbeitung von Zählerständen per Onlineportal, die Erstellung und Kalkulati-

© Springer-VDI-Verlag GmbH & Co. KG, Düsseldorf 2014

on von Angeboten und das Management von Dokumenten. Die Akzeptanz der Mitarbeiter und die Resonanz seitens der Kunden sind durchweg gut. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die Verbesserungen für alle Beteiligten unmittelbar erkennbar sind.

Topp: Mithilfe von BPM haben wir übrigens bei CURSOR das Ticket-Management umgestellt, das heißt, die Bearbeitung von Wünschen, Fragen, Beschwerden usw. unserer Kunden. Wir sind selber erstaunt über den Komfort der Lösung. Die Vorgänge sind heute viel transparenter als vorher. Man sieht jetzt auf einen Blick, welche Tickets wo liegen, wer zuständig ist, wer was gemacht und an welchen Kollegen weitergegeben hat. Eine frappierende Verbesserung für unsere Kundenkommunikation.

>> „Beratung extrem wichtig, weil BPM anderen Prämissen folgt"

Herr Heidak, wie erleben Sie als Berater und Umsetzer BPM-basierte CRM-Projekte?

Heidak: Die Umstellung auf eine prozessorientierte Sichtweise benötigt sicherlich Unterstützung und Zeit, weil BPM anderen Prämissen folgt. Beratung ist extrem wichtig, da sie den Kunden hilft, Prozesse von Anfang an abteilungs- und systemübergreifend ablauforientiert zu denken und zu leben. Das ist oft nicht so einfach wie es klingt, zumal das Tagesgeschäft ja nicht stillsteht. Inzwischen gibt es Erfahrungswerte, die wir vermitteln und die dafür sorgen, dass Projekte schneller umgesetzt werden können. Auf jeden Fall gibt es bei Kunden und Interessenten eine große Offenheit für das Thema BPM.

Herr Eschner, welche Entwicklungen sind beim Thema BPM in Zukunft zu erwarten?

Eschner: Wir bei CURSOR sind zunächst einmal froh, diese Technologie für uns zu einem Reifegrad entwickelt zu haben, der Alltagstauglichkeit repräsentiert. Das hat erhebliche investive Anstrengungen erfordert. Natürlich blicken wir ständig in die Zukunft und denken über Weiterentwicklungen nach. Da sehen wir insbesondere die Systemintegration über Webservices und Nachrichtenflüsse. Dadurch wird es möglich, eine prozessgetriebene asynchrone Systemintegration zwischen der CRM-Lösung und weiteren Unternehmensapplikationen wie ERP, DMS, CMS oder ähnlichen zu gestalten.

Herr Topp. Welche Bedeutung hat BPM für CURSOR?

Topp: Vor dem Hintergrund der skizzierten Marktentwicklung hat das Thema überragende Bedeutung für uns. BPM ist mehr als Workflow-Management. Es verkörpert eine neue Qualitätsstufe beim Einrichten von Prozessmanagementlösungen. Dies gepaart mit über 20-jähriger Branchenkompetenz macht uns zu einem gefragten Softwarepartner, auch über den CRM-Bereich hinaus.

Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch.

i *www.cursor.de*