

Prozesse hinterfragen und definieren

Die Taskforce IT-Standards ist eine gemeinsame Initiative des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, des SBVV und des Hauptverbands des Österreichischen Buchhandels. Sie will Verlagen die Digitalisierung erleichtern. In einem ersten Schritt hat sie Idealprozesse definiert. Denn: Nur wer seine Arbeitsabläufe genau kennt, kann diese auch auf sinnvolle Weise digitalisieren. In zwei Webinaren hat die Taskforce IT-Standards ihre bisherigen Ergebnisse präsentiert. Nina Grünberger, Co-Geschäftsführerin von NordSüd und Mitglied des Beirats Digitales des SBVV, nahm an einem davon teil.

TEXT: MARIUS LEUTENEGGER

Eigentlich staunt man, dass Architekten und Architektinnen ständig neue Einfamilienhäuser entwerfen. Es gibt doch bereits Millionen von erfolgreich umgesetzten Projekten! Nun gut, bei Eigenheimen spielen persönliche Bedürfnisse und Träume eine wichtige Rolle, da mag es noch angehen, das Rad ständig neu zu erfinden. In der Wirtschaft kommt solche Ineffizienz aber der Verschwendung wertvoller, für viele Betriebe lebenswichtiger Ressourcen gleich. Es ist zum Beispiel unsinnig, dass ähnlich gelagerte Unternehmen ihre Abläufe ständig neu ausarbeiten – und etwa bei der Einführung neuer IT-Systeme das nötige Wissen von null auf aufbauen müssen. Dieses Wissen ist anderswo längst vorhanden.

Alle deutschsprachigen Verbände beteiligt

Um die Produktivität der Verlagsbranche zu erhöhen und die Entwicklung spezifischer Softwareangebote zu vereinfachen, hat der Börsenverein des Deutschen Buchhandels die Taskforce IT-Standards ins Leben gerufen. Auch die beiden anderen deutschsprachigen Verbände, der SBVV und der Hauptverband des Österreichischen Buchhandels, sind daran beteiligt. Der Taskforce IT-Standards gehören über 50 Fachleute aus Verlagen, Softwareunternehmen und Beratung an. Sie formulieren Anforderungen der Verlage an Software, und die mitwirkenden Softwareunternehmen versuchen dann, ihre Angebote darauf auszurichten.

Einfache Darstellung von Prozessen

Dabei geht es um Prozesse wie Programmplanung, Titelkonzeption, Kalkulation, Honorarabwicklung, Marketing- und Vertriebsplanung, Lagerhaltung und -bewertung, also um die alltäglichen Aufgaben, die sich einem Verlag stellen. Mit den richtigen technischen Hilfsmitteln können diese Prozesse vereinheitlicht, beschleunigt und sicherer werden. Dafür müssen die Arbeitsabläufe aber zuerst genau definiert und Schritt für Schritt festgehalten werden. Die Taskforce IT-Standards hat dies in einer ersten Phase getan. Dafür hat sie die Modellierungssprache «Business Process Model and Notation» BPMN genutzt. Mit BPMN lassen sich Geschäftsprozesse grafisch darstellen. Wikipedia präsentiert ein einfaches Beispiel für eine solche Darstellung – am Beispiel einer Bäckerei (Abb. 1). Die Taskforce IT-Standards hat verschiedene Übersichts-Grafiken entwickelt, die einen umfassenden Einblick in die Prozesslandschaft von Verlagen bieten. Diese Visualisierungen sollen helfen, die Systemlandschaft, den digi-

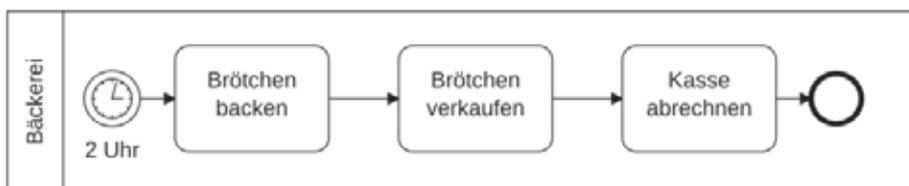


Nina Grünberger, Co-Geschäftsführerin bei NordSüd: «Es ist immer ratsam, die eigenen Vorgehensweisen zu reflektieren und sich Best-Practice-Beispiele anzusehen.»

FOTO: SEBASTIAN HEEB

talen Datenfluss und die Abläufe in Verlagen besser zu verstehen und zu optimieren. In einem zweiten Schritt sind SOLL-Prozesse – also ideale Abläufe – für vier Verlagsthemen modelliert worden: Lektorat, Honorare und Lizenzen, Kundendatenmanagement sowie Produktion. Gegenwärtig arbeitet die Taskforce IT-Standards auch an der Modellierung weiterer Teilprozesse wie etwa Marketing oder Vertrieb.

Abb. 1: So stellt man Geschäftsprozesse mit BPMN dar.



GRAFIK: WIKIPEDIA

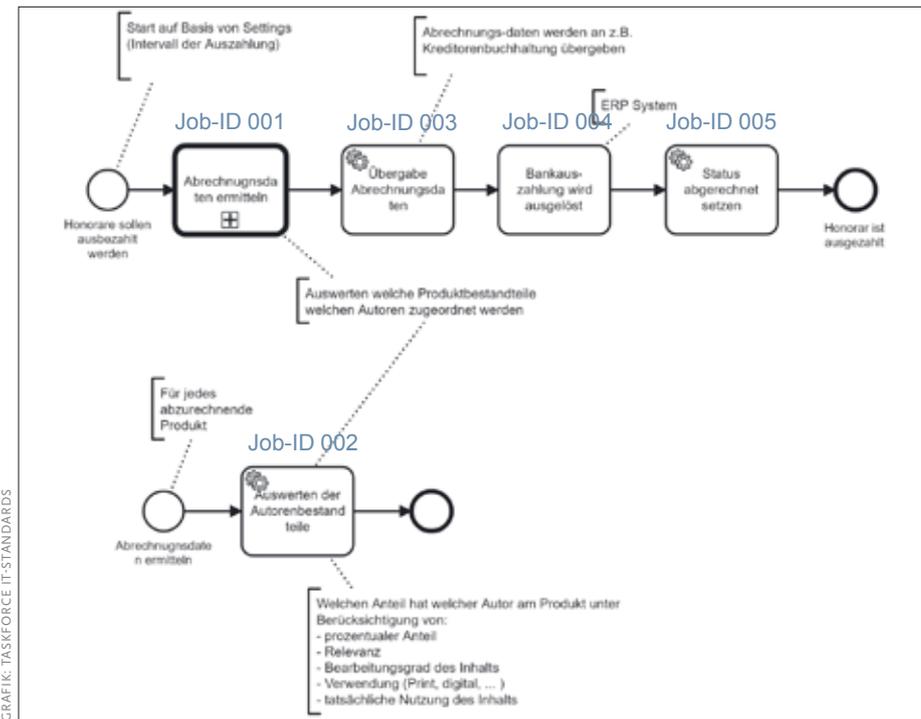
NordSüd funktioniert, und was nicht, wo es Unterschiede und Besonderheiten gibt», sagt Nina Grünberger.

Erste konkrete Umsetzung

NordSüd hat mittlerweile einige Prozesse durchskizziert. Als Beispiel nennt Nina Grünberger den Prozess Messe. «Unsere Messeauftritte betreffen mehrere Abteilungen, da ist es überaus sinnvoll, die Abläufe genau zu durchleuchten.» Der Prozess wurde nach BPMN mittels Post-its an einer Wand visualisiert. NordSüd hat ihn dann aber nicht in Camunda abgebildet – dem Programm, mit dem die Taskforce IT-Standards arbeitet –, sondern gleich in ein Asana-Board übertragen. Asana ist ein Online-Tool für das Management von Projekten und von Arbeitsschritten, mit dem der Verlag arbeitet. Es ist also offenbar nicht nötig, neue Programme zu implementieren, um von den Leistungen der Taskforce IT-Standards profitieren zu können.

Erst Prozesse verstehen, dann digitalisieren

Nina Grünberger empfiehlt allen, die sich mit den eigenen Prozessen auseinandersetzen möchten, die Vorlagen der Taskforce IT-Standards herunterzuladen und an den Webinaren teilzunehmen. «Es ist immer ratsam, die eigenen Vorgehensweisen zu reflektieren und sich Best-Practice-Beispiele anzusehen», sagt sie. «Uns fehlt im Alltag oft Zeit, aber gut eingespielte Prozesse tragen wesentlich dazu bei, die Arbeit effizienter zu machen, und sie sparen am Ende Ressourcen.» Das Webinar habe sie jedenfalls sehr inspiriert. Wobei klar sei: Die Taskforce IT-Standards hat erst die erste Hürde genommen. Nun wird es darum gehen, die Abläufe in IT-Landschaften zu übertragen. «Diese erste Hürde ist entscheidend», sagt Nina Grünberger. «Wenn man seine Prozesse nicht kennt – wie soll man wissen, wie man sie digitalisiert? Man muss sich Orientierung verschaffen, und dafür hat die Taskforce IT-Standards meiner Ansicht nach die Basis gelegt.»



GRAFIK: TASKFORCE IT-STANDARDS

Abb. 2: Der ideale Honorarauszahlungsprozess.

Der Honorarauszahlungsprozess ist zum Beispiel wie oben abgebildet modelliert worden (Abb. 2). Daraus hat die Taskforce IT-Standards sogenannte User Stories abgeleitet – in Form von Excel-Tabellen –, die als Vorlage für die Zusammenarbeit mit Dienstleistern genutzt werden können. In zwei Webinaren hat die Taskforce IT-Standards erste Ergebnisse vorgestellt und gezeigt, wie es sich mit dem Material arbeiten lässt. Nina Grünberger war an einem der Webinare dabei. Sie ist Co-Geschäftsführerin beim Bilderbuchverlag NordSüd in Zürich und Mitglied des Beirats Digitales des SBVV. «Wir sind durch einen Newsletter des Börsenvereins auf die Taskforce IT-Standards aufmerksam geworden», sagt sie, «und wurden neugierig.» Denn bei NordSüd beschäftigt man sich aktuell mit der internen Systemlandschaft.

Hilfe beim Prozessgipfel(i)

«Auf der Website der Taskforce finden sich umfassende und sehr gut aufbereitete Materialien», sagt Nina Grünberger. «Wenn man nicht weiterkommt, stehen die Mitglieder der Taskforce auch jederzeit Rede und Antwort.» Aber hat sich ihre Beschäftigung mit den von der Taskforce entwickelten Prozessen konkret auf den Alltag bei NordSüd ausgewirkt? Nina Grünberger bejaht. «Wir haben ein Format entwickelt, das wir Prozessgipfel(i) nennen. Das Verlagska-

der versammelte sich ein paar Monate lang in regelmässigen Abständen morgens bei Kaffee und Gipfeli am runden Tisch und beleuchtete die Prozesse. Das führte zu einem besseren Verständnis für Schnittstellen.» Als Grundlage, um die eigenen Abläufe zu überdenken, seien die Vorlagen der Taskforce IT-Standards ideal gewesen. «Sie motivieren dazu, sich mit den eigenen Prozessen auseinanderzusetzen.»

Vorlagen helfen, genauer hinzuschauen

Aber ist es in der Verlagslandschaft, die sich durch eine enorme Vielfalt auszeichnet, nicht ein Ding der Unmöglichkeit, Prozesse zu standardisieren? Jeder Verlag hat andere Strukturen und Bedürfnisse. «Natürlich gibt es Unterschiede», bestätigt Nina Grünberger, «aber letztlich machen wir alle Bücher. Im Detail mögen sich die Prozesse von Haus zu Haus unterscheiden, aber wir suchen alle Antworten auf ähnliche Fragen. Die Idee der Taskforce setzt genau da an: Nicht jeder Verlag muss das Rad neu erfinden. Die Taskforce schlägt eine idealtypische Systemlandschaft mit standardisierten SOLL-Prozessen vor, auf der man aufbauen kann.» Ausserdem sei es lehrreich zu sehen, wie man Prozesse auch noch anders gestalten könnte. «Die Beschäftigung mit den Vorlagen hat bei uns das Verständnis geschärft, was für

Über diesen QR-Code gelangen Sie direkt zur Taskforce IT-Standards und deren Vorlagen: