



BPM mit IT unterstützen

Business Process Management (BPM) und IT gehören zusammen, denn ohne informationstechnische Unterstützung können die meisten BPM-Ziele heute nicht mehr ökonomisch erreicht werden. Die Wahl der richtigen Technik ist dabei entscheidend. Markus Diem, Claude Pasche

Die Überschrift des Artikels mag den Anschein erwecken, dass BPM (Business Process Management) und IT zwei gesonderte Themen sind. Grundsätzlich verstehen wir BPM als eine betriebswirtschaftliche Vorgehensweise. Ohne informationstechnische Unterstützung können die meisten BPM-Ziele heute aber nicht mehr ökonomisch erfüllt werden, weshalb in unserem Verständnis beides zusammengehört. Die Wahl der richtigen Technik ist dabei entscheidend. Mithilfe eines Rasters zur Typologisierung der Fachanforderungen und eines zur Typologisierung der Lösungen kann diese Wahl unterstützt werden.

Generelle Ziele von BPM

Zum Einsatz von BPM bei Firmen existieren zahlreiche Studien. Eine Analyse der Resultate zeigt, dass man die angestrebten Ziele in zwei Lager aufteilen kann: Während die eine Gruppe eine höhere Agilität anstrebt, will die andere die Stabilität verbessern. Zwei konträre Zielsetzungen. Das Gute vorweg: Mit den heutigen BPM-Technologien ist beides möglich. Im Prinzip gibt es zwei Ansätze zur Zielerreichung: (1) die Innovation/Revolution und (2) die Optimierung/Evolution. Es gibt Situationen, die eine grundsätzliche Erneuerung erfordern (neues Produkt, Fusion etc). Oft erfordert eine Situation aber einfach nur eine wichtige Verbesserung, beispielsweise nach einem «Lean-Sigma-Ansatz», die dem zweiten Ansatz entspricht. BPM verspricht Agilität, auch ohne fortwährende Revolution. Dafür muss der nötige Freiraum für zukünftige Optimierungen bereits beim revolutionären Ansatz berücksichtigt werden. Das ist nur möglich, wenn die gewählte informationstechnische BPM-Lösung konzeptionell

Markus Diem ist Senior Business Consultant, Fokus BPM und ITSM/ITILv3, bei Elca Zürich.

Claude Pasche ist Head of Business Consulting bei Elca schweizweit.

Eigenschaft	Schlüsselmerkmal			
	Integrationsintensiv	Personenintensiv	Dokumentintensiv	Entscheidungsintensiv
Auslöser	Transaktion	Anfrage	Anfrage	Anfrage
Resultat	Aufzeichnung	Antwort	Archivierung	Entscheidung
Beurteilen	digital	gemischt	gemischt	manuell
Menge	Daten	Aufgaben	Dokumente	gemischt
Standardisiert	stark	mittel	mittel	schwach
Dauer	Millisekunden	Minuten	Minuten	Stunden
Volumen	gross	mittel	mittel	schwach
Ressourcen	IT-Systeme	Mitarbeiter	Dokumente	Akteure

Abbildung 1: Typologie der Fachprozesse anhand spezifischer Eigenschaften. Quelle: Elca

zu den fachlichen Anforderungen passt. Eine bestimmte Charakteristik fachlicher Anforderungen verlangt entsprechende Eigenschaften einer BPM-Lösung. Es braucht daher eine Analyse fachlicher Anforderungen (Typologie der Fachprozesse), um anschliessend den Zusammenhang zu passenden IT-Lösungen (Typologie der Lösungen) machen zu können.

Typologie der Fachprozesse

Bei genauer Betrachtung unterschiedlicher Fachprozesse fällt auf, dass bestimmte fachliche Problemstellungen bestimmte Ausprägungen von Prozesseigenschaften aufweisen. Es sind Eigenschaften wie Häufigkeit des Aufrufs, Durchlaufzeit, Standardisierung versus Expertise, strukturiert versus dokumentorientiert, lokal versus übergreifend, automatisiert versus Bedarf an manueller Intervention etc., die dem Prozess seinen typischen Charakter geben. Unsere Erfahrungen decken sich mit einer Typologie von Forrester, die die Prozesse anhand eines Schlüsselmerkmals kategorisiert: integrationsintensive, personenintensive, dokumentintensive und entscheidungsintensive Prozesse. Eine Gegenüberstellung dieser vier

Prozesstypen anhand ausgewählter Eigenschaften (Abbildung 1) lässt bereits erahnen, wie unterschiedlich auch ihre Systemunterstützung aussehen muss.

Integrationsintensive Prozesse stehen für eine flexible Prozessintegration. Typischerweise geht es um die Verarbeitung grosser Volumina und die manuelle Intervention soll gleich null sein. Ein klassisches Beispiel ist hier die Verarbeitung grosser Mengen an Transaktionen bei einer Bank. Ganz anders sind die personenintensiven Prozesse. Hier steht meistens die SLA-konforme Abwicklung im Zentrum, wie diese zum Beispiel bei einer Kontoeröffnung verlangt wird oder bei der Bearbeitung von Benutzeranträgen im Kontext eines Servicedesks. Eine klassische Gruppe sind die dokumentintensiven Prozesse. Dabei muss der ganze Lebenszyklus eines Dokuments, von der Erstellung über die Archivierung und den Zugang bis zur Vernichtung gemanagt werden. Meistens zielen diese Prozesse auf eine nachhaltige Eliminierung von Papier ab und auf eine Konformität mit Regularien wie SOX, TUV oder FDA. Letztlich sollen entscheidungsintensive Prozesse garantieren, dass der Entschluss auf einheit-

liche und regelkonforme Art getroffen wird. Es sind keine grossen Mengen, wie bei den integrationsintensiven Prozessen, und meist braucht es für die Entscheidungen auch die Erfahrungen von Fachexperten. Als Beispiel kann hier die Vergabe von Krediten genannt werden, wo je nach Situation Experten eine 360-Grad-Einsicht in Dossiers brauchen und andere Experten die Validierung vornehmen.

Diese kurzen Aussagen zeigen bereits, wie entscheidend die fachlichen Anforderungen für die Lösungswahl sind.

Typologie der Lösungen

Gemeinsam haben alle Systeme, die BPM unterstützen, eine Entkopplung der Abfolgelogik von der Durchführungslogik. Dies steht im Kontrast zu traditionell entwickelten Applikationen, bei denen Abfolge und Durchführung meist fest verdrahtet sind. Auf einer eher abstrakten Stufe ähneln sich die BPM-Systeme auch in den groben Bausteinen, aus denen sie sich zusammensetzen. Dazu gehören ein Repository für die Prozesse, eine «Prozess Engine» (Ausführen von Prozessen) einen ESB (Enterprise Service Bus) oder ein Anschluss dafür, ein Modul für «Business-Rules» und GUI-Integration (GUI = Graphical User Interface), ein Speicher für Performance-Daten (Auswertung), ein Dokument-Repository und ein Interface für Entwicklungs- und Monitoring-Werkzeuge. In Analogie zu Forrester können die BPM-Lösungen in drei Gruppen eingeteilt werden:

Erstens: Integrationsfokussierte Lösungen werden typischerweise als EAI-Suite bezeichnet (EAI = Enterprise Application Integration). Sie sind spezialisiert auf die Verarbeitung grosser Transaktionsvolumen, mit minimalster Interaktion und ohne Medienbrüche, wie es im Kontext von B2B (Business-to-Business) Anforderungen meist der Fall ist.

Zweitens: Personenfokussierte Lösungen sind die klassischen BPM-Suites, die auch so bezeichnet werden. Dies verleitet zu der Annahme, dass damit sämtliche BPM-Anwendungsfälle unterstützt werden. In der Tat liegen ihre Stärken aber im Bereich der Workflow-Portale. Dafür werden Funktionen wie Tasklisten, «Business Activity Monitoring», GUI-Interaktion oder Verarbeitungsregeln ideal unterstützt. Auf die Verarbeitung grosser Datenmengen aber sind sie nicht ausgerichtet.

Drittens: Dokumentfokussierte Lösungen sind als ECM-Suite bekannt (ECM = Enterprise Content Management). Sie unterstützen die Fachprozesse mit Technologien zur Erfassung, Verwaltung, Speicherung, Bewahrung und Bereitstellung von Content und Dokumenten.

Anforderungen der Fachprozesse:

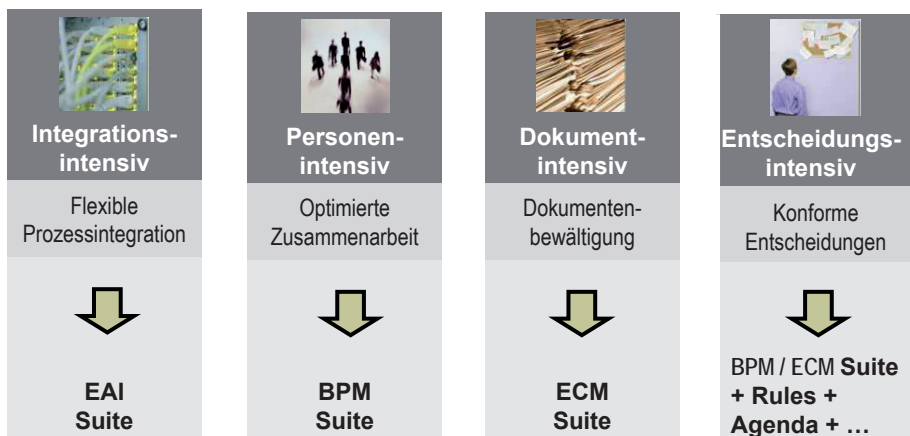


Abbildung 2: Mapping zwischen Prozesstypologie und Lösungstypologie Quelle: Elca

In Bezug auf die Fachanforderungen ist zu betonen, dass nicht alle Werkzeuge alle Anforderungen gleich gut erfüllen. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass eine Lösung für einen Prozesstyp zirka 70 Prozent der Anforderungen abdeckt. Bei zwei Prozesstypen sind es nur noch je zirka 30 Prozent. Hier müssen also schon erhebliche Kompromisse eingegangen werden. Bei der Lösungswahl stellt sich daher die Frage, ob man nach dem Prinzip «Best of Breed» vorgehen oder eine umfassende Suite wählen soll. «Best of Breed» ist der Ansatz, dass sämtliche Prozesstypen mit dem dafür geeignetsten Produkt abgedeckt und implementiert werden. Beispielsweise das CRM von Microsoft, Materialwirtschaft von SAP, Shop-Lösung von osCommerce. Diese Vielfalt an Systemen bringt zwar für jeden Prozess die beste Lösung, aber erfordert die Integration aller Systeme und somit eine Menge an komplexen Schnittstellen. Die Entscheidung ist nicht immer einfach. Es existiert jedoch ein klares Mapping zwischen der Prozesstypologie und der Lösungstypologie (Abbildung 2). Bei der Evaluation der richtigen Lösung darf also keineswegs so vorgegangen werden, als würde ein technisches Werkzeug gekauft werden. Der Anwendungszweck ist wichtiger zu bewerten als der detaillierte Funktionskatalog einer Lösung.

Erfolgreiche Prozessunterstützung

Unsere Erfahrungen zeigen, dass für eine erfolgreiche informationstechnische Unterstützung eines BPM-Vorhabens folgende Faktoren ausschlaggebend sind:

1. Das Fach muss in die Lösungsfindung einbezogen werden, wenn nicht sogar der Treiber sein. Es geht nicht primär um die Evaluation einer IT-Lösung, sondern um den Mehrwert für das Fach. Idealerweise

spielt das Fach eine führende Rolle, eine reine Delegation in die IT birgt viele Risiken.

2. Die Prozesse in den Mittelpunkt stellen. Die Lösung muss die Charakteristiken des Prozesses unterstützen. Wenn nicht, kann die Lösung nicht skalieren und mangelnde Funktionalität muss später ergänzt werden, was viele Vorteile eines BPM-Systems stark beschneiden wird.
3. Die Mitarbeiter sind als Erfolgsfaktor einzurechnen. Wenn die Lösung von Schlüsselmitarbeitern nicht akzeptiert wird (aus gerechtfertigten oder politischen Gründen), wird sie später einen schweren Stand haben. Schlüsselmitarbeiter sind also in die Evaluation und ins Einführungsprojekt einzubeziehen.
4. Zu Beginn schon das Einführungsverfahren festlegen. Prinzipiell kann man ein Top-Down oder ein Bottom-up Ansatz wählen. Für den Top-Down Ansatz muss schon ein bestimmter Reifegrad in der Prozessorganisation vorhanden sein. Beim Bottom-up Vorgehen sollte idealerweise SOA als Architekturansatz bereits etabliert sein. Als dritte Möglichkeit könnte ein «Meet-in-the-middle» Ansatz gewählt werden, bei welcher ein bestimmter Anwendungsfall im Vordergrund steht. Dabei sollte weder die Prozessintegration noch eine technische Integration ein Schlüsselfaktor sein.
5. Unter Berücksichtigung der ersten vier Punkte kann die Typologisierung der Lösung vorgenommen werden.

BPM mit IT unterstützen bringt viele Herausforderungen mit. Wir sind jedoch der Meinung, dass mit der Berücksichtigung dieser fünf Punkte eine solide Basis für eine erfolgreiche Prozessunterstützung durch IT gelegt ist. <