

1 Einleitung

1.1 Aufbau des Buches

Dieses Buch gibt Ihnen in drei Teilen einen umfassenden Überblick über alle wichtigen Aspekte des Business Process Management (BPM). Es führt zunächst wichtige Grundlagen für BPM ein (Teil I), beschreibt die strukturierte Durchführung eines einzelnen BPM-Projekts (Teil II) und definiert dann die Rahmenbedingungen für die unternehmensweite Einführung von BPM (Teil III). Abbildung 1–1 zeigt die Kapitelstruktur.

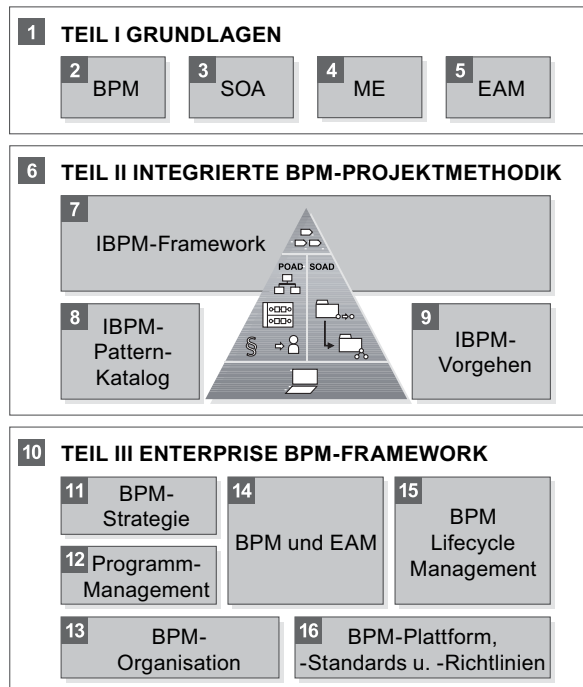


Abb. 1–1 Aufbau des Buches

Teil I führt zunächst die wesentlichen Grundlagen für die Umsetzung von BPM auf Unternehmensebene ein. Diese umfassen:

- **Business Process Management (BPM):** IT- und Business-Werkzeuge zur Beherrschung und Optimierung von Geschäftsprozessen.
- **Service-oriented Architecture (SOA):** Grundlegendes Architekturparadigma für komplexe Anwendungslandschaften.
- **Managed Evolution (ME):** Evolutionsstrategie für komplexe Anwendungslandschaften.
- **Enterprise Architecture Management (EAM):** Strategische Bebauungsplanung für komplexe Anwendungslandschaften.

Teil II stellt die »Integrierte BPM-Projektmethodik« (IBPM) vor. IBPM dient dazu, BPM-Projekte klar strukturiert und mit einheitlichem Vorgehen unter Anwendung von Best Practices durchzuführen. IBPM umfasst:

- **IBPM-Framework:** Definiert die 10 wichtigsten thematischen Säulen bei der Umsetzung eines BPM-Projekts. Dabei werden Elemente der Prozess- und Serviceorientierung zu einem Methodik-Tandem kombiniert.
- **IBPM-Patterns:** Definieren einen Katalog von Entwurfsmustern, die in einem BPM-Projekt zum Einsatz kommen können.
- **IBPM-Vorgehen:** Beschreibt das Vorgehen in einem BPM-Projekt, strukturiert nach dem IBPM-Framework und unter Einsatz der IBPM-Entwurfsmuster.

Teil III stellt das Enterprise BPM-Framework (EBPM) zur Einführung von BPM auf Unternehmensebene vor. EBPM umfasst:

- **BPM-Strategie:** Beschreibt die wichtigsten Aspekte, die bei der Definition der BPM-Strategie berücksichtigt werden müssen.
- **Programm-Management:** Beschreibt die wichtigsten Methoden und Werkzeuge zum Management einer umfangreichen BPM-Initiative.
- **BPM-Organisation:** Beschreibt den Aufbau einer effizienten Organisation für verschiedene Arten von BPM-Initiativen.
- **BPM und EAM:** Beschreibt das Zusammenspiel von BPM und Enterprise Architecture Management.
- **BPM Lifecycle Management:** Beschreibt, wie der Lebenszyklus der verschiedenen BPM-Artefakte projektübergreifend gesteuert werden kann.
- **BPM-Plattform, -Standards und -Richtlinien:** Beschreibt nicht nur die BPM-Plattform als Grundlage für die Projektumsetzung, sondern auch wie Standards und Richtlinien einen Ordnungsrahmen für die BPM-Initiative schaffen.

Ihnen sagen noch nicht alle Abkürzungen und Begriffe etwas oder Sie können sie noch nicht richtig in einen Zusammenhang bringen? Keine Sorge! Im folgenden

Abschnitt bieten wir Ihnen zunächst einmal eine ausführliche Motivation, aus der wir dann die restlichen Themen des Buches ableiten.

Sie sind bereits sehr erfahren in den meisten dieser Themen? Ebenfalls sehr gut! Dann kann Ihnen das Einführungskapitel vielleicht Anregungen liefern, wenn Sie das nächste Mal selber die Themen in Ihrem Unternehmen vorstellen müssen.

Alle in diesem Buch verwendeten Abbildungen können von unserer Website www.enterprise-bpm.org heruntergeladen und von Ihnen in Ihren eigenen Präsentationen verwendet werden. Auf der Website finden Sie u.a. auch Diskussionsforen zu den einzelnen Kapiteln, Dokumentvorlagen, die IBPM und EBPM unterstützen, den kompletten Pattern-Katalog sowie das BANF-Beispiel aus dem Buch in ausführlicher Form.

1.2 Der lange Weg von Six Sigma zu XPDL

Business Process Management (BPM) ist wahrscheinlich eines der am stärksten überladenen Konzepte in der Wirtschaft. Die Liste der häufig mit BPM assoziierten Themen ist lang. Sie reicht von High-Level-Managementkonzepten wie Six Sigma und Lean Management bis hin zu ausgesprochen technischen Themen wie BPEL (Business Process Execution Language) und XPDL (XML Process Definition Language). Übrigens: Keine Sorge, wenn Sie weder ein Six Sigma Black Belt noch ein Experte für XPDL sind. Wahrscheinlich sind Sie dann sogar am besten bei uns aufgehoben. Dieses Buch wird sich weder in die Höhen von Six Sigma schwingen noch in die Tiefen von XPDL hinabsteigen. Unser Ziel ist es, genau die Lücke dazwischen zu schließen, indem wir Ihnen einen konkreten Leitfaden zur Umsetzung von BPM an die Hand geben.

Um den Begriff »BPM« etwas genauer abzugrenzen, lehnen wir uns zunächst an eine Unterteilung an, die in [SKJ+06] getroffen wurde: Hier wird zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (bzw. **Business-BPM**) und technologischem BPM (bzw. **IT-BPM**) unterschieden. Diese Aufteilung wollen wir uns zunutze machen und in den nächsten beiden Abschnitten kurz die wichtigsten Methoden und Werkzeuge vorstellen, die in den Bereichen Business-BPM und IT-BPM typischerweise anzutreffen sind. Danach werden wir aufzeigen, wie IT-BPM das Business-BPM unterstützen kann.

Um den Zusammenhang von Business-BPM und IT-BPM auf oberster Ebene aufzuzeigen, ist das »System des integrierten Geschäftsprozessmanagements« nach [ScSe07] hilfreich (siehe Abb. 1–2). Dies ist ein Rahmenwerk, das die Grundkonzepte von Business-BPM beschreibt. In diesem Rahmenwerk bestimmt die **Geschäftsstrategie** zunächst, welche Geschäftsprozesse umzusetzen sind und welche die von diesen Prozessen umgesetzten strategischen Ziele sind. Die Prozesse starten mit den Anforderungen der Kunden (bzw. anderer Stakeholder) und enden mit der Bereitstellung der Ergebnisse an diese – daher spricht man in diesem Kontext auch häufig von **End-to-End-Prozessen**. Die Aufgabenfelder des integrierten Geschäftsprozessmanagements gemäß [ScSe07] umfassen:

- **Prozessführung:** Etablierung der Prozesskultur im Unternehmen.
- **Prozessorganisation:** Identifikation und Gestaltung der Prozesse, Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Integration der Prozesse in die Aufbauorganisation.
- **Prozesscontrolling:** Festlegung der Prozessziele, Kontrolle der Zielerreichung.
- **Prozessoptimierung:** Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen (Evolution), ggf. auch komplettes Reengineering (Revolution).

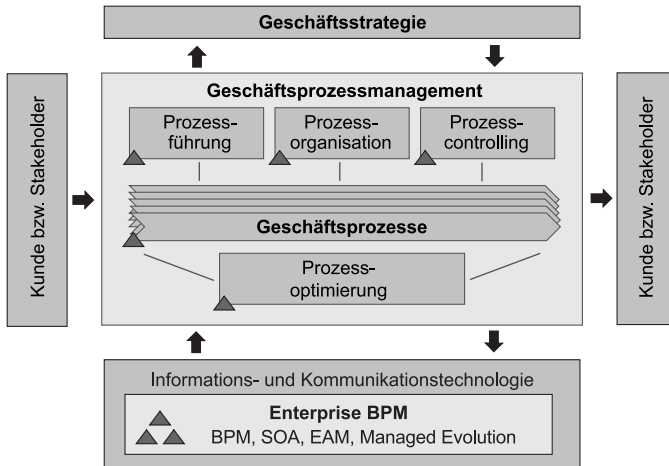


Abb. 1-2 Enterprise BPM im Kontext des »Systems des integrierten Geschäftsprozessmanagements«

In [ScSe07] wird auch definiert, dass das integrierte Geschäftsprozessmanagement von der Informations- und Kommunikationstechnologie eines Unternehmens unterstützt werden muss. Genau hier ist also das IT-BPM angesiedelt. Die Informationssysteme eines typischen Großunternehmens bestehen heute aus verschiedenen Standard-Anwendungspaketen (die häufig im Laufe der Zeit stark angepasst wurden und damit nicht mehr den Standards der Hersteller entsprechen) sowie aus Anwendungen, die im Unternehmen selber bzw. im Auftrag des Unternehmens entwickelt wurden. Wir sprechen in diesem Sinne auch von Standardsoftware (Commercial off-the-shelf, kurz COTS) und von Eigenentwicklung (Custom Software Development, kurz CSD). BPM präsentiert sich hier nun als dritte Alternative zwischen COTS- und CSD-Lösungen. Viele BPM-Hersteller bieten heute nicht mehr nur **BPM Engines** an, sondern bündeln diese mit vorgefertigten Lösungen. Außerdem hat BPM einen stark integrativen Charakter, weshalb das Thema SOA (**Ser-vice-oriented Architecture**) eine wichtige Rolle spielt. Damit man als IT-Manager die Kontrolle über die komplexen Anwendungslandschaften sowie das Zusammenspiel von COTS, CSD und BPM behält, haben sich heute die Konzepte der **Managed Evolution** (also wie man die Prozess- und Anwendungslandschaft über die Zeit optimiert) und **EAM (Enterprise Architecture Management** bzw. die strategische

Bebauungsplanung) etabliert. Diese vier Konzepte sind die Eckpfeiler von Enterprise BPM.

Definition Enterprise BPM

Enterprise BPM ist ein Baukasten aus IT-Methodikwerkzeugen und IT-Frameworks (Schwerpunkt auf IT-BPM), der spezifisch für die Unterstützung des integrierten Geschäftsprozessmanagements (Schwerpunkt auf Business-BPM) geschaffen wurde. Dieser Baukasten umfasst BPM, SOA, Managed Evolution und EAM.

1.3 Werkzeuge des Business-BPM

Wir werden hier nicht tief auf die verschiedenen Managementkonzepte eingehen können, die im Umfeld von Business-BPM normalerweise angesiedelt sind. Dies würde den Rahmen des Buches sprengen. Trotzdem wollen wir im Folgenden eine kurze Zusammenfassung der Konzepte geben, die wir als wichtige Werkzeuge des Business-BPM an verschiedenen Stellen im Buch referenzieren werden:

- **Lean Management:** Das Konzept der »schlanken Unternehmensführung« baut auf den Konzepten der Lean Production (schlanken Produktion) auf. Als weltweiter Benchmark für die schlanke Produktion gilt bis heute das Toyota-Produktionssystem [Ohn88]. Der Hauptfokus des Lean Management liegt auf der kontinuierlichen Effizienzsteigerung
- **Kaizen/KVP:** Das ursprünglich in Japan entwickelte »Kaizen« ist eine Managementmethodik, die auf ständiger, systematischer und schrittweiser Verbesserung von Arbeitsschritten unter Einbeziehung der Prozessbeteiligten basiert, mit dem Ziel der Identifikation und Eliminierung von Fehlern [Ima86, And10]. In Deutschland wurde Kaizen unter dem Begriff »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess« (KVP) in vielen Unternehmen eingeführt.
- **Six Sigma:** Six Sigma ist eine stark datenorientierte Methodik zur Prozessoptimierung. Abweichungen von Prozesszielen werden durch systematische Messung von Prozessleistung und statistische Analyse ermittelt. Six-Sigma-Experten (Black Belts, Green Belts etc.) helfen dabei, Six Sigma erfolgreich im Unternehmen anzuwenden. Zu den Pionieren von Six Sigma gehören Motorola und General Electric [PNC00].
- **Prozesskostenrechnung:** Die Prozesskostenrechnung ermöglicht eine verursachergerechte Darstellung von Produktions- und Leistungskosten [HM89].
- **TQM:** Total Quality Management stellt die Qualität als zentralen Bestandteil der Unternehmensphilosophie in den Mittelpunkt. Die European Foundation for Quality Management (EFQM) definiert das »Model for Excellence«, das häufig als Grundlage für die Einführung von TQM verwendet wird [EFQM].
- **BPR:** Das von [HC03] geprägte Business Process Reengineering verspricht dramatische Leistungssteigerung mittels radikaler Veränderungen.

1.4 Werkzeuge des IT-BPM

Als Gegenstück zu den Werkzeugen des Business-BPM wollen wir an dieser Stelle die wichtigsten Werkzeuge des IT-BPM schon einmal kurz einführen. Diese müssen so beschaffen sein, dass sie den operativen Ablauf und die organisatorische Gestaltung der Prozesse aus dem Business-BPM unterstützen:

- **Modellierung:** Erstellung und Publikation insbesondere von Prozess-, Organisations- und Datenmodellen (siehe Abschnitt 7.1).
- **Prozesssimulation:** Simulation und Auswertung auf Basis formaler Prozessmodelle (kein Schwerpunkt dieses Buches).
- **Workflow und Prozessautomatisierung:** Automatische Steuerung von Arbeitsabläufen, z.B. auf Basis von angereicherten, formalen Prozessmodellen. Dies lässt sich noch wie folgt unterteilen:
 - **User Task Management:** Die Einbindung von Mitarbeitern und anderen Stakeholdern in automatisierte Arbeitsabläufe, z.B. über Arbeitslisten und elektronische Formulare (siehe Abschnitt 7.3).
 - **Business Rule Management:** Die Steuerung von Arbeitsabläufen auf Basis von fachlichen Geschäftsregeln (siehe Abschnitt 7.4).
 - **SOA (Service-oriented Architecture) bzw. EAI (Enterprise Application Integration):** Die Integration von Anwendungen und Softwarekomponenten über standardisierte oder proprietäre Schnittstellen in automatisierte Arbeitsabläufe (siehe Kap. 3).
 - **Dokumentenmanagement:** Die Integration von Dokumenten in automatisierte Arbeitsabläufe (siehe Abschnitt 7.11.1) bzw. prozessgesteuerte Lenkung von Dokumenten.
- **Business Activity Monitoring (BAM) und Business Intelligence (BI):** die Analyse und Auswertung von Prozessdurchläufen und Prozessergebnissen (siehe Abschnitt 7.5).

1.5 Nutzung von IT-BPM zur Umsetzung von Business-BPM

Nachdem wir die wichtigsten Werkzeuge und Methoden des Business-BPM und des IT-BPM beschrieben haben, wollen wir uns nun anschauen, wie IT-BPM das Business-BPM unterstützen kann (siehe Abb. 1–3).

Noch einmal Bezug nehmend auf das System des integrierten Geschäftsprozessmanagements (siehe Abb. 1–2) legen wir hier den Schwerpunkt darauf, wie IT-BPM die folgenden Themen unterstützt:

- die Transformation zur Prozessorganisation
- die Industrialisierung von Dienstleistungsprozessen
- den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

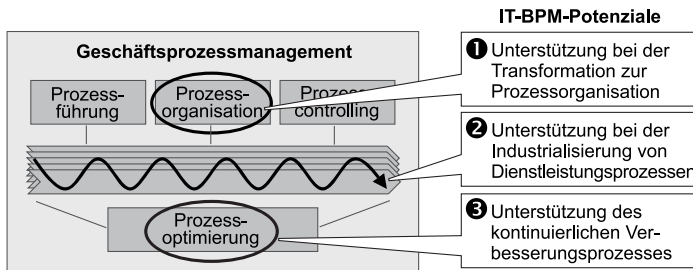


Abb. 1-3 Nutzung von IT-BPM zur Umsetzung von Business-BPM

IT-BPM leistet auch Unterstützung bei der Prozessführung (siehe z.B. Kap. 2) und dem Prozesscontrolling (siehe z.B. Abschnitt 7.5), aber die oben genannten drei Schwerpunktthemen sind häufig die dominierenden auf der Agenda des Senior Management.

1.5.1 IT-BPM Nutzen 1:

Unterstützung bei der Transformation zur Prozessorganisation

Die meisten Unternehmen sind heute nach wie vor funktionsorientiert organisiert. Jede vertikale Funktion – wie beispielsweise Marketing, Entwicklung, Produktion und Kundenservice – ist hoch spezialisiert und bearbeitet nur einen Teil der Kundenleistung. Der Hauptfokus liegt auf der Schaffung von Effizienz innerhalb der Funktion (Ressourcenökonomie). Leider führt die Fragmentierung der Prozesse in der Funktionsorganisation häufig dazu, dass die Mitarbeiter keine ganzheitliche Sicht auf den Prozess und die Kundenanforderungen mehr haben (Prozessökonomie). Statt den Fokus auf die Kundenbedürfnisse zu legen, steht die Frage nach den Zuständigkeiten in der Funktionshierarchie im Vordergrund. Abteilungsgrenzen führen dazu, dass **Prozess-Silos** entstehen. Durchläuft eine Prozesskette mehrere Prozess-Silos, kommt es zu Ineffizienzen. Die organisatorischen Schnittstellen zwischen den Prozess-Silos verursachen Koordinations- und Kontrollaufwand. [SeSc07] definiert Prozessschnittstellen als mögliche *Liegestellen* (durch zeitliche Verzögerung bei der Übergabe der Verantwortung), *Irrtumsquellen* (durch Informationsverluste über den Aufgabenzusammenhang) und *Quellen der organisatorischen Unverantwortlichkeit*.

Analog zu den Prozess-Silos kann man in der Funktionsorganisation häufig auch das Auftreten von **Anwendungssilos** beobachten: Anwendungen werden auf Anforderung bestimmter Bereiche im Unternehmen hin entwickelt oder angeschafft. Dies führt dazu, dass die Anwendungen jeweils nur die Prozesse des jeweiligen Bereichs unterstützen, aber nicht auf die Unterstützung von End-to-End-Prozessketten ausgerichtet sind. Ähnlich wie versucht wird, Prozessketten auf der Organisationsebene über organisatorische Schnittstellen abteilungsübergreifend zu integrieren, hat man in der Vergangenheit häufig versucht, Anwendungssilos über technische Schnittstellen zu integrieren. In den 90er-Jahren war der Begriff der

Enterprise Application Integration (EAI) populär. Das Problem mit EAI ist jedoch, dass sie nur die Symptome, nicht aber die Ursache adressiert.

Viele Unternehmen gehen heute den Weg, die Probleme der Funktionsorganisation durch die Einführung einer prozessorientierten Sichtweise in der Organisationsgestaltung zu adressieren. Die Idee ist hier, dass sich die Ablauforganisation nicht mehr an die Aufbauorganisation anpassen muss, sondern der gesamte horizontale Ablauf der Prozesse im Vordergrund steht. Nur wenige Unternehmen werden wohl jemals so weit gehen, dass sie ihre vertikale Funktionsorganisation um 90 Grad drehen und der horizontalen Prozessorganisation angleichen. Aber vermehrt gehen viele Unternehmen heute den Schritt, eine hybride Organisationsform zu wählen, in der sie die klassische, hierarchische Funktionsorganisation mit abteilungsübergreifender, horizontaler Verantwortung für End-to-End-Prozesse kombinieren (siehe Abschnitt 7.2).

Nun bleibt noch das Problem mit den Anwendungssilos. Ebenso wie es für viele Unternehmen unrealistisch ist, vollständig auf eine funktionale Organisationshierarchie zu verzichten, wird man in den Unternehmen auch nicht auf spezialisierte Anwendungssilos verzichten können. Allerdings wurde auch hier erkannt, dass die reine Punkt-zu-Punkt-Integration zwischen den Anwendungssilos (wie sie z.B. häufig mit EAI umgesetzt wird) langfristig keine ausreichende Perspektive bietet. Daher werden heute andere Integrationsansätze gewählt. Wir werden in Kapitel 3 noch näher beschreiben, wie in einer serviceorientierten Architektur das Zusammenspiel von Prozessportal, End-to-End-Prozessen, Common Services und der Einbindung von anderen Anwendungen (COTS, CSD) funktioniert.

Abbildung 1–4 zeigt das Zusammenspiel von Business-BPM und IT-BPM in der Prozessorganisation (bzw. einer hybriden Organisation, die Elemente der Prozess- und der Funktionsorganisation kombiniert).

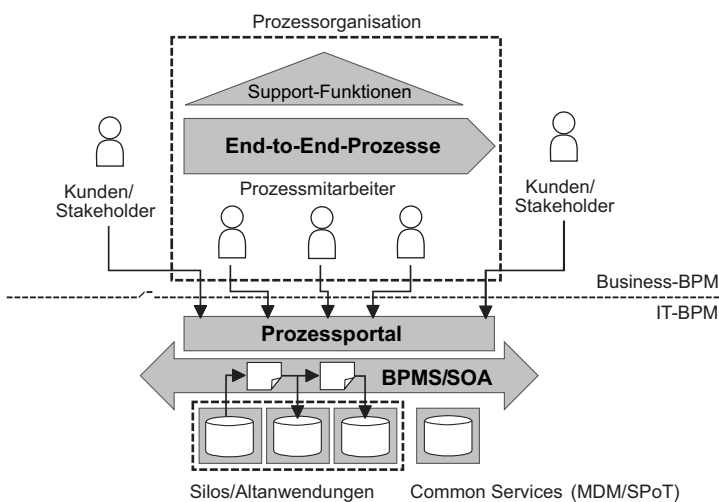


Abb. 1–4 Zusammenspiel von Business-BPM und IT-BPM in der Prozessorganisation

Das IT-BPM stellt ein integriertes Prozessportal zur Verfügung, über das alle Stakeholder eines Prozesses zusammenarbeiten. Die Prozessführung im Portal kann sehr strikt (Workflow, Task Management) oder weniger strikt (Case Management, Collaboration) sein. Wichtig ist, dass das Prozessportal mithilfe eines Business Process Management System (BPMS) und SOA die Prozessführung über die Grenzen der Anwendungssilos hinweg übernehmen kann. Dadurch werden viele der oben angesprochenen Probleme der organisatorischen Schnittstellen (Liegestellen, Irrtumsquellen, organisatorische Unverantwortlichkeit) zumindest teilweise adressiert. Zusätzlich können in einer SOA sogenannte Common Services geschaffen werden, die in verschiedene Anwendungssilos eingebunden werden können. Über diesen Mechanismus lassen sich Konzepte wie Master Data Management (MDM) bzw. Single Point of Truth (SPoT) umsetzen (siehe auch Abschnitt 7.11.2). Dadurch kann ein weiterer Nachteil von Prozess- bzw. Anwendungssilos adressiert werden, nämlich das Arbeiten auf redundanten und dadurch teilweise inkonsistenten Daten.

1.5.2 IT-BPM Nutzen 2: Unterstützung bei der Industrialisierung von Dienstleistungsprozessen

Viele Dienstleistungsindustrien – insbesondere Banken und Versicherungen – waren in der Vergangenheit nicht dem gleichen Marktdruck ausgesetzt wie beispielsweise die Industriegüterproduktion. Insbesondere die Automobilindustrie hat in den letzten Jahrzehnten aufgrund des hohen Marktdrucks fundamentale Umwälzungen erfahren. Mithilfe von Ansätzen wie Lean Management und Kaizen wurde die Produktion revolutioniert, durch Konzepte wie Just in Time wurde die Supply Chain fundamental neu gestaltet und neue Formen des Sourcings ermöglicht.

Viele Dienstleistungsunternehmen stehen hier erst am Anfang der Entwicklung, wobei der Marktdruck inzwischen in vielen Bereichen enorm gestiegen ist. Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist die »Individualisierung dank Standardisierung«. Die Standardisierung der einzelnen Abschnitte der Wertschöpfungskette ermöglicht es Unternehmen, gezielter den Fokus auf die Bereiche zu legen, in denen sie sich differenzieren wollen. Economies of Scale sollen durch neue Sourcing-Konzepte realisiert werden. Benchmarking, Design to Cost, Lean Production und Business Process Outsourcing (BPO) werden heute als wichtige Optimierungshebel gesehen. Basierend auf den Erkenntnissen der produzierenden Industrie sollen Arbeitsabläufe konsequent nach den Prinzipien der Lean Production optimiert werden, unstrukturierte Prozesse werden in klare Produktionsflüsse überführt.

Um diese teilweise etwas abstrakten Konzepte möglichst konkret zu machen, haben wir das folgende Gespräch mit Herrn Bourlauf geführt, der viele dieser Konzepte bei der Degussa Bank in Projekten umgesetzt hat.

Dieter Bourlauf, Leiter des Kompetenzcenters Technologie bei der Degussa Bank

Ralph Nelius: Herr Bourlauf, auch in der Bankenbranche ist die Industrialisierung von Geschäftsprozessen ein viel diskutiertes Thema. Wie schätzen Sie den aktuellen Stand ein?

Dieter Bourlauf: Es wird viel geschrieben über die Industrialisierung bei Banken. Von Standardisierung, Taylorisierung, Automatisierung, Modularisierung, kontinuierlicher Verbesserung, Konzentration auf Kernkompetenzen und Reduzierung der Fertigungstiefe ist die Rede. Die Automobilbranche, die unterschiedliche Fabrikate auf einer Fertigungsstraße produziert, wird oft als Vorbild für die Finanzdienstleistungsbranche genommen. Green, Yellow, Black Belts und Ähnliches etablieren sich im Rahmen von Six Sigma als neue Berufsgruppen. Eine SOA hat heutzutage angeblich jedes Softwarehaus und jede IT-Abteilung, die etwas auf sich hält. Business Process Management (BPM) betreibt inzwischen jede moderne Organisation, sei es mit Visio, ARIS oder anderen »Maltools«. Kreditfabriken existieren und eigentlich sind die Banken doch schon sehr weit – oder?

Ralph Nelius: Das klingt ein bisschen ironisch.

Dieter Bourlauf: Nach dem, was ich beobachte, kann man zumindest feststellen, dass die Finanzdienstleistungsindustrie nicht umhinkommt, sich Gedanken darüber zu machen. Viele Institute haben schon mit der Umsetzung begonnen – aber jedes Institut anders.

Ralph Nelius: Welchen Weg sind Sie gegangen?

Dieter Bourlauf: Die Degussa Bank ist eine im Geschäftsmodell streng fokussierte Privatbank, die mit über 600 Mitarbeitern in über 210 Zweigstellen das Privatkundengeschäft in Deutschland betreibt. Wir haben in den letzten beiden Jahren schrittweise begonnen, zwei Bereiche zu industrialisieren und zu reorganisieren: den Immobilienkreditbereich und erhebliche Teile des Kundenservices mit über 70 Prozessen aus Konto- und Kundenservice. Die Geschäftsprozesse beider Bereiche haben unterschiedliche Charakteristika und Anforderungen. Während es im Immobilienkreditbereich um relativ wenige, aber dafür komplexe Prozessarten geht, gibt es im Kundenservice viele unterschiedliche Prozessarten mit hoher Agilität.

Bei der Umgestaltung haben wir uns von zwei Grundgedanken leiten lassen: Erstens werden alle Prozesse »End-to-End« vom Kunden aus betrachtet. Wir sprechen hier von kundenfokussierter Fertigung, zum Kunden hin individuell, in der Fertigung weitestgehend standardisiert. Zweitens denken wir betriebswirtschaftlich – analog zur Automobilindustrie – in Fertigungsstraßen und Standards, damit die Lösungen als »Blueprint« einsetzbar sind.

Im Rahmen unserer serviceorientierten Architektur sind heute alle Prozesse in einer BPM-Plattform abgebildet und werden dort orchestriert und überwacht. Die BPM-Plattform bildet das Bindeglied zwischen unserer SOA und der Fachabteilung.

Es gibt nun in allen Bereichen Produktionsleitstände, mit deren Hilfe wir u.a. eine deutlich flexiblere Arbeitsorganisation erreicht haben. Je nach tatsächlicher oder erwarteter Auslastung der Teams werden Finanzprodukte von einer Fertigungsstraße auf eine andere Fertigungsstraße verschoben oder Kollegen aus einem Team virtuell einem anderen Team zugeordnet, sofern sie über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Zweigstellen anderen Betreuungsteams zuzuordnen.

Ralph Nelius: Was waren Ihre Hauptziele?

Dieter Bourlauf: Prozesse sind wertvolle, strategische Assets einer Organisation, die kontinuierlich aktiv gestaltet werden müssen. Mit der Abbildung in einer BPM-Plattform haben wir mehrere Ziele verfolgt und auch erreicht. Dazu gehören die Erhöhung der Flexibilität bei Prozessänderungen bzw. -neugestaltung, im Idealfall direkt durch die Fachabteilung, die flexible Anpassung der Fertigungstiefe, die Erhöhung der Effizienz und Transparenz im operativen Geschäft mit flexibler, am Geschäftsbedarf ausgerichteter Ressourcensteuerung und die Vermeidung von redundanten Entwicklungen wie beispielsweise Webservices für unterschiedliche Projekte oder Produkte.

Ralph Nelius: Mit der Industrialisierung von Geschäftsprozessen verbunden sind sicherlich erhebliche Auswirkungen auf die Organisation, denen aber auch große Nutzenpotenziale gegenüberstehen. Können Sie uns diese kurz beschreiben?

Dieter Bourlauf: In der Tat hat die Industrialisierung erhebliche Auswirkungen auf unsere Gesamtorganisation und führt zu deutlichen Verbesserungen für unsere Servicequalität und Kostenposition. Die wichtigsten Aspekte aus meiner Sicht sind folgende:

- Geschäftlich relevante Prozesse laufen nun automatisiert in der BPM-Plattform ab und sind transparent für jeden verfügbar. Das ist die Grundlage für alle weiteren Möglichkeiten, die mit der Industrialisierung einhergehen. Voraussetzung hierfür war neben der Einführung der BPM-Plattform in unserem Fall auch die Digitalisierung der gesamten Kundenkorrespondenz und damit die Einführung der elektronischen Kredit- und Kundenakte.
- Da alle Informationen im System transparent vorhanden sind, können wir – egal über welchen Vertriebskanal der Kunde uns anspricht – direkt Auskunft über den Vorgang geben.
- Alle betroffenen Prozesse wurden standardisiert und können nun leicht verändert werden. Das bedeutet, dass wir jederzeit Prozessabschnitte taylorisieren oder zusammenfassen können, abhängig vom Mengenaufkommen und den Fähigkeiten der verfügbaren Mitarbeiter. Uns steht ein Pool an praxisgetesteten Prozessabschnitten zur Verfügung, die wir als Vorlage nutzen und rasch an sich schnell verändernde Marktbedingungen anpassen können. Außerdem können wir auf diese Weise unser Personal flexibler einsetzen, die erforderlichen Skill-Levels in einzelnen Prozessschritten senken und auf Engpässe zeitnah reagieren. Damit wird ein einheitlicher Qualitätsstandard gesichert, volle Transparenz erzeugt und die Einhaltung definierter Service Levels über alle Arbeitsprozesse hinweg überprüfbar.
- Die Fertigungstiefe kann die Bank jederzeit selbst bestimmen. Damit können wir z.B. einfachere Tätigkeiten im Rahmen der Kampagnenbearbeitung an externe Dienstleister auslagern und unsere hoch qualifizierten Mitarbeiter von monotonen Tätigkeiten entlasten.
- Die Strukturen der betroffenen Abteilungen wurden im Alignment mit den Prozessen aufgestellt. Durch das Aufsetzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unter Verwendung der statistischen Kennzahlen aus dem BPM-System kann die Fachabteilung die Prozesse und ihre eigene Organisation optimieren. Die Reorganisation wurde aus der Fachabteilung initiiert, bedurfte keiner externen Beratungsgesellschaft, und die Organisationsstruktur passte sich Schritt für Schritt dem optimierten Prozessmodell an.
- Das Know-how der Mitarbeiter ist nun in der BPM-Plattform abgebildet und allgemein zugänglich. Dadurch ist die ursprüngliche Profession der Mitarbeiter teilweise verloren gegangen, neue Rollen und Fähigkeiten mussten erlernt und ausgebildet werden.
- Last but not least: Wir haben durch diese Maßnahmen Effizienzsteigerungen von 30 Prozent und mehr erreicht.

Die Einführung von BPM bei der Degussa Bank ist ein gutes Beispiel für den Beitrag von IT-BPM zur Industrialisierung von Dienstleistungsprozessen. Welchen Einfluss die Einführung von BPM auf die Organisation der Degussa Bank hat, können Sie in der zweiten Hälfte dieses Interviews in Abschnitt 7.2.2 lesen.

1.5.3 IT-BPM Nutzen 3: Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Aus Perspektive des Business-BPM gibt es im Wesentlichen zwei Ansätze zur Leistungssteigerung von Prozessen: die Prozesserneuerung (»Big Bang«) und die evolutionäre Prozessverbesserung (z.B. KVP). Aufgrund der hohen Risiken, die sich aus einer »Big Bang«-Prozesserneuerung (z.B. Business Process Reengineering) ergeben, wird im normalen Betrieb eher auf die evolutionäre Prozessverbesserung gesetzt. Nur in Ausnahmesituationen wird man die hohen Risiken und Kosten eines Business-Process-Reengineering-Projekts eingehen.

Als Methoden der Prozessverbesserung haben sich heute KVP/Kaizen, Six Sigma und Total Cycle Time (TCT) durchgesetzt (TCT ist ein geschützter Begriff der Thomas Group Inc.). Während TCT auf die Beseitigung von »Barrieren« sowie die Reduzierung der Zykluszeiten abzielt, fokussiert sich KVP/Kaizen auf die Beseitigung von »Verschwendung« in den Prozessen. Six Sigma hat dagegen die Reduzierung von Variation und die Erreichung von Six σ (3,4 Fehler bei einer Million Möglichkeiten) zum Ziel.

Gegenüber diesen Business-BPM-Konzepten wird auf Seiten von IT-BPM häufig der BPM-Zyklus gestellt. Die Idee des BPM-Zyklus ist im Wesentlichen, dass ein BPM-System (BPMS) das sogenannte »Roundtrip Engineering« unterstützt, das von der Analyse und dem Design der Prozesse über deren Umsetzung bis hin zum Betrieb geht. Das BPMS bietet die entsprechenden Werkzeuge, die in diesen Phasen notwendig und die über die Grenzen dieser Phasen hinweg integriert sind, um einen nahtlosen Übergang zwischen den Phasen sicherzustellen. Beispielsweise ist die Idee, dass fachliche Prozessmodelle so weit mit technischen Details angereichert werden, dass sie eine ausführbare Anwendung ergeben. Die Ergebnisse der Ausführung dieser Anwendung können mit den entsprechenden Tools des BPMS im Sinne einer prozessorientierten Business Intelligence (BI) ausgewertet werden. Die Ergebnisse dieser Auswertung fließen dann in die weitergehende Optimierung der Prozessabläufe ein. Dadurch ergibt sich, wie in Abbildung 1–5 gezeigt, der BPM-Zyklus, der die Grundlage der kontinuierlichen Prozessverbesserung darstellt.

Allerdings muss man diese doch sehr BPMS-zentrische Sicht kritisch hinterfragen. Als Erstes stellt sich die Frage, ob die Auswertungsmöglichkeiten des BPMS alleine ausreichen, um alle für die Prozessoptimierung notwendigen Informationen zu gewinnen. Wie in Abschnitt 7.5 noch näher erläutert wird, sind die Reporting-Funktionalitäten des BPMS normalerweise nur ein Baustein eines umfassenden Corporate Performance Management.

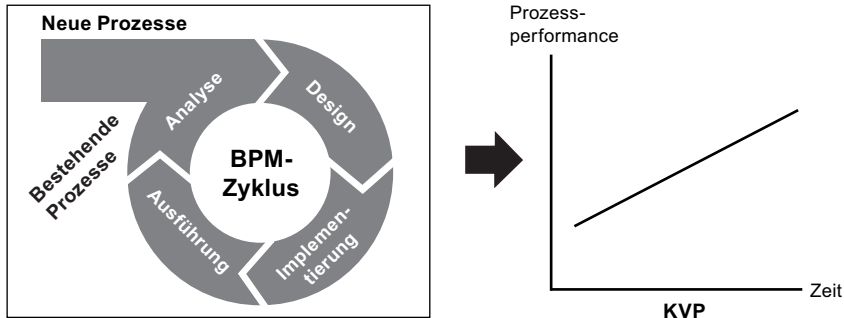


Abb. 1-5 Der BPM-Zyklus und KVP

Auch was das Design der Prozessmodelle durch die Fachbereiche angeht, wird man in der Praxis häufig starke Einschränkungen machen müssen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass in der Regel schon relativ frühzeitig das Wissen eines IT-Experten hinzugezogen werden muss, um fachliche Prozessabläufe so zu gestalten, dass sie nicht nur in die Prozesslandschaft des Unternehmens passen, sondern auch in seine Anwendungslandschaft (siehe hierzu z. B. Abschnitt 7.6.4.2).

Bei der Implementierung der Prozesse (also entweder der Codierung oder, beim Einsatz eines BPMS, der Verfeinerung der Prozessmodelle mit genügend Informationen, sodass sie ausführbar werden) muss man genau verstehen, welche Auswirkungen die Anforderungen aus dem KVP haben. Kleine Anpassungen auf Produktionsebene (z. B. die Zuordnung einer Bankfiliale zu einem anderen Backoffice-Team) sind häufig leicht umzusetzen. Die Rekonfiguration des Systems durch Anpassung einer Regel (siehe Abschnitt 7.4) erfordert bereits einen kleinen, qualitätsgesicherten Änderungsprozess und setzt voraus, dass an der richtigen Stelle eine explizite Regel realisiert wurde (siehe hierzu die Diskussion zur Notwendigkeit einer serviceorientierten Architektur in Kap. 3). Prozessänderungen, die eher die Ablauflogik als die Entscheidungslogik betreffen, müssen entweder im Rahmen der normalen Anwendungswartung, oder – bei umfassenderen Änderungen – im Rahmen eines extra geplanten Projekts umgesetzt werden. Signifikante Änderungen, die über KVP hinausgehen – etwa im Rahmen eines Business-Process-Reengineering-Projekts – ziehen auch immer ein entsprechend großes IT-Projekt nach sich.

Bei der Ausführung wird sowohl das Prozessergebnis als auch die Qualität der Analyseergebnisse nicht nur vom BPMS, sondern auch von den Umsystemen und den von ihnen unterstützten Teilprozessen abhängen. Auch hier muss die Limitation des BPM-Zyklus akzeptiert werden, dass nicht immer ausreichende Einflussmöglichkeiten in diesen Bereichen bestehen.

In Abbildung 1-6 sind die wichtigsten Faktoren des Reality Check für den BPM-Zyklus noch einmal zusammengefasst.

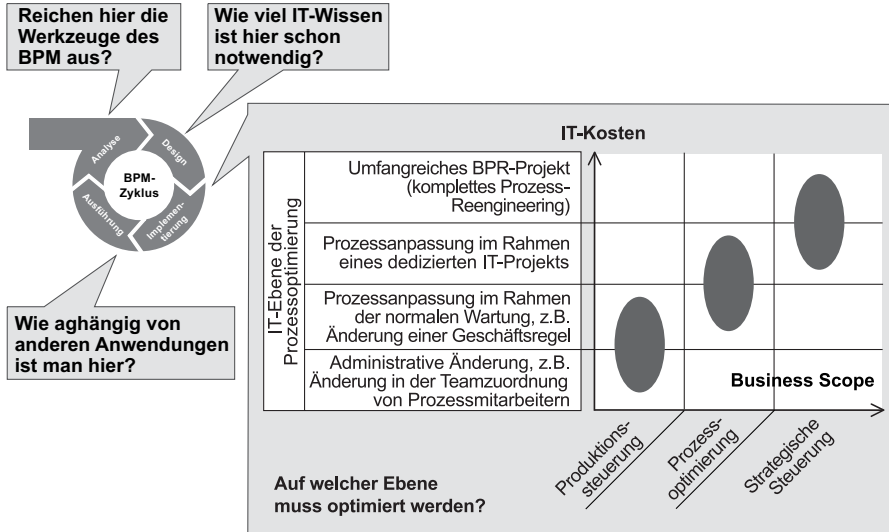


Abb. 1-6 Reality Check für den BPM-Zyklus, Reality Check

Auch wenn dieser Reality Check ergeben hat, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess sich nicht alleine auf den Einsatz eines BPMS verlassen kann, darf nicht unterschätzt werden, dass die in diesem Buch beschriebenen Architekturmuster auf Basis von IT-BPM und SOA in Kombination mit der Managed Evolution und der strategischen Bebauungsplanung die Voraussetzungen dafür schaffen, den KVP aufseiten der IT auf allen Ebenen so gut wie möglich zu unterstützen.

1.6 Wie dieses Buch hilft, die Potenziale von BPM auszunutzen

Im Folgenden werden wir kurz beschreiben, wie die drei Teile dieses Buches Ihnen dabei helfen, so effizient wie möglich eine Brücke zwischen Business-BPM und IT-BPM zu schlagen und dabei die Potenziale von IT-BPM so weit wie möglich auszuschöpfen.

1.6.1 Teil I – Grundlagen

In Teil I dieses Buches stellen wir neben den Grundlagen von BPM und SOA auch die Themen Managed Evolution und EAM bzw. strategische Bebauungsplanung vor. Warum sind diese im Kontext der drei gerade beschriebenen Schwerpunkte von Business-BPM wichtig?

Der Zusammenhang zwischen BPM und SOA und der Prozessorganisation wurde oben aufgezeigt. Das Duo BPM und SOA schafft die technischen Grundlagen, um über ein einheitliches Prozessportal die Probleme zu adressieren, die sich aus den organisatorischen Grenzen zwischen den Prozess-Silos ergeben.

Auch der Zusammenhang zwischen BPM und SOA und der Industrialisierung von Dienstleistungsprozessen war gut zu erkennen. Die Industrialisierung der Dienstleistungsprozesse erfordert eine Dekomposition und Rekombination der Wertschöpfungskette. Dies wird durch klassische Anwendungssilos kaum unterstützt. BPM und SOA bieten hier die notwendige Flexibilität bei der Dekomposition und die richtigen Werkzeuge bei der Rekombination der Prozesse.

Auch dass BPM und SOA die architektonischen Grundlagen schaffen, um im Sinne des KVP die Prozesse flexibel anzupassen (z.B. durch Verwendung von Geschäftsregeln), ist klar geworden. Gerade wenn es um größere Änderungen geht, reichen technische Konzepte oft nicht aus. Genau hier greifen Managed Evolution und strategische Bebauungsplanung. Während die Managed Evolution quasi das Gegenstück zur KVP auf der IT-Seite ist, stellt die strategische Bebauungsplanung die notwendigen strategischen Hilfsmittel zur effizienten Planung auf der IT-Seite zur Verfügung. Daher haben wir neben BPM und SOA den Schwerpunkt in Teil I auf diese beiden Themen gelegt (siehe Abb. 1–7).

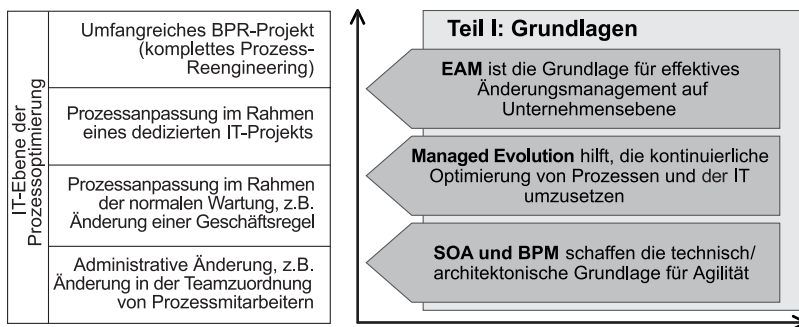


Abb. 1–7 Zusammenhang zwischen KVP und den in Teil I beschriebenen Grundlagen von Enterprise BPM

1.6.2 Teil II – Integrierte BPM-Projektmethodik

Wie insbesondere in der Diskussion zum Thema KVP zu sehen war, setzen viele fachliche Prozessoptimierungen die Durchführung von BPM-Projekten voraus. Das heißt, die effiziente Durchführung von BPM-Projekten auf IT-Seite ist Grundlage des KVP auf der Business-Seite. Außerdem muss sichergestellt sein, dass jedes Projekt einen Beitrag zum Auf- und Ausbau von BPM und SOA leistet, damit der KVP unterstützt werden kann (als Beispiel sei hier die Trennung von Prozessfluss und Entscheidungslogik genannt, die ein wesentliches BPM/SOA-Konzept ist und maßgeblich dazu beiträgt, dass Prozesse ohne das Aufsetzen eines Projekts, nur durch Anpassung der Regeln optimiert werden können). Daher muss sichergestellt sein, dass die Lieferergebnisse der Projekte konform mit den Architektur Anforderungen von BPM und SOA sind. Abbildung 1–8 zeigt den typischen Ablauf eines einzelnen BPM-Projekts.

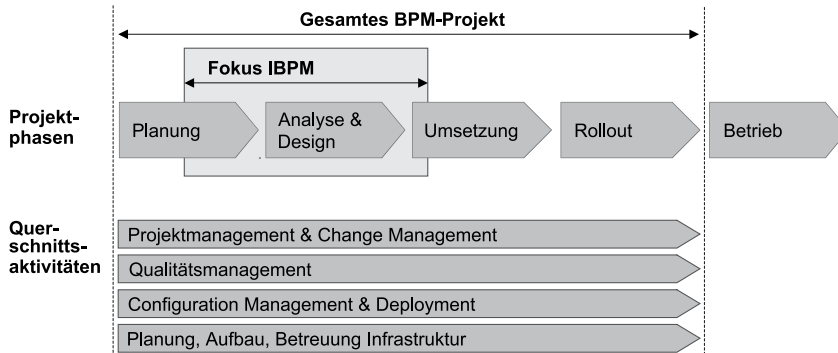


Abb. 1-8 Einordnung der Integrierten BPM-Projektmethodik (IBPM) in ein Gesamtprojekt

Um diesen Anforderungen – sowohl effiziente Durchführung als auch BPM/SOA-kompatible Projektergebnisse – gerecht zu werden, beschreiben wir in Teil II des Buches die **Integrierte BPM-Projektmethodik (IBPM)**. Diese ist »integriert« in dem Sinne, dass sie alle wichtigen Aspekte von BPM in einen einheitlichen Methodikan-satz zusammenfasst. Dies ist insbesondere durch die 10 Säulen des IBPM-Frameworks sichergestellt, die eine integrierte Sicht auf das Zusammenspiel aller möglichen Aspekte eines BPM-Projekts geben (siehe Kap. 6).

Wichtig ist uns an dieser Stelle, dass wir das Rad nicht neu erfinden. Es gibt heute bereits diverse Vorgehensmodelle für die Softwareentwicklung, vom V-Modell XT über den Rational Unified Process (RUP) bis hin zu agilen Methoden wie SCRUM. IBPM fokussiert daher auf die inhaltlichen Spezifika eines BPM-Projekts und kann mit jeder dieser mehr generischen IT-Projektmethodiken kombiniert werden.

Wie in Abbildung 1-9 zu sehen ist, beschreibt das IBPM-Framework zunächst einmal das Zusammenspiel eines einzelnen Projekts mit der Unternehmensebene. Hierbei spielt die Einordnung des Projekts in den **Enterprise-Kontext** eine wichtige Rolle. Dies betrifft insbesondere die Einordnung in Organisationsstruktur, Prozesslandkarte und Domänenmodell des Unternehmens sowie die Abhängigkeiten zwischen dem Projekt und den unternehmensweiten Services und Anwendungen. Auch die Erfassung und Auswertung der Abhängigkeiten von Projekten untereinander ist erfolgskritisch.

Innerhalb des Projekts wird der Schwerpunkt dann auf das Zusammenspiel zwischen prozess- und serviceorientierten Methoden gelegt. Aus Sicht von **Prozessorientierter Analyse und Design (POAD)** sind die folgenden Elemente in IBPM wichtig:

- IBPM-Säule A: Prozessdokumentation und Prozessdesign
- IBPM-Säule B: Prozessorganisation und Prozessrollen
- IBPM-Säule C: User Task Management
- IBPM-Säule D: Geschäftsregeln
- IBPM-Säule E: Prozessanalyse und Reporting

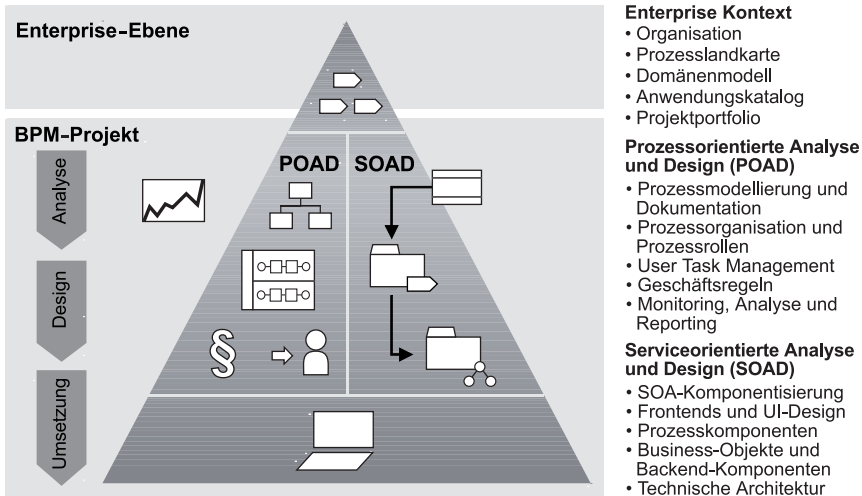


Abb. 1-9 Übersicht über das IBPM-Framework

Aus Sicht von **Serviceorientierter Analyse und Design (SOAD)** sind die folgenden Elemente in IBPM wichtig:

- IBPM-Säule F: SOA-Komponentisierung
- IBPM-Säule G: User Interface Design
- IBPM-Säule H: Prozesskomponenten
- IBPM-Säule I: Business-Objekte und Backend-Komponenten
- IBPM-Säule J: Technische Architektur

Die 10 Säulen des IBPM-Frameworks sind eng abgestimmt mit den IBPM-Patterns, die in Kapitel 8 beschrieben werden, sowie dem IBPM-Vorgehensmodell, das anhand eines zusammenhängenden Fallbeispiels in Kapitel 9 beschrieben wird.

1.6.3 Teil III – Enterprise BPM-Framework

Während sich das IBPM-Framework auf ein einzelnes BPM-Projekt bezieht, wurde das **Enterprise BPM-Framework** entwickelt, um zu beschreiben, wie eine BPM-Initiative auf Unternehmensebene umgesetzt werden kann.

Eine solche Initiative wird immer unterschiedliche Schwerpunkte haben, beispielsweise den Aufbau eines BPM Competence Center, die Durchführung eines konkreten Transformationsprogramms oder den Aufbau einer Prozessorganisation im Unternehmen. Abbildung 1-10 gibt einen Überblick über die Elemente des Enterprise BPM-Frameworks.

Abhängig von den Schwerpunkten muss die **Strategie** der BPM-Initiative angepasst werden, vom Business Case bis zur Einführungsstrategie. Häufig werden als Teil einer BPM-Strategie mehrere Projekte zu einem Programm zusammengefasst.

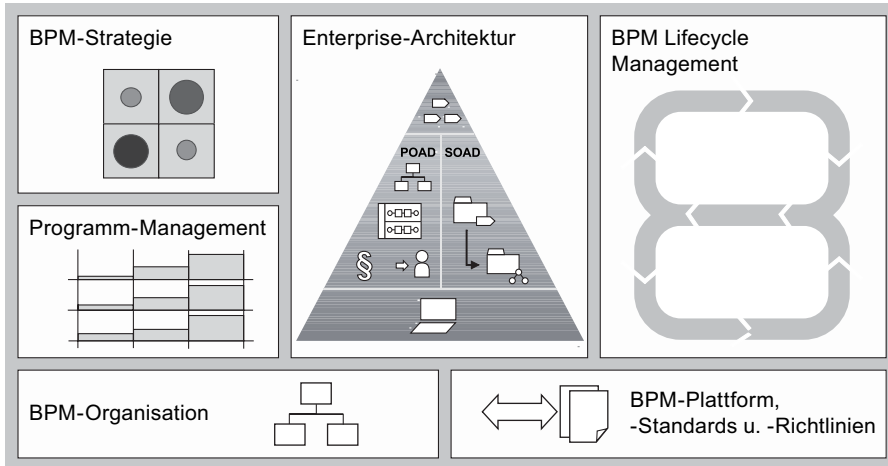


Abb. 1-10 Enterprise BPM-Framework

In diesem Fall ist es notwendig, dass die Projekte gemäß den Prinzipien der Managed Evolution durchgeführt und von einem darauf ausgerichteten **Programm-Management** flankiert werden. Das **Enterprise Architecture Management** setzt die strategische Bebauungsplanung um, die die Grundlage für eine effiziente Transformation einer komplexen Prozess- und Anwendungslandschaft ist. Das **BPM Lifecycle Management** beschreibt, wie der Lebenszyklus der verschiedenen BPM-Artefakte projektübergreifend gesteuert werden kann. Die **BPM-Organisation** umfasst den Aufbau einer effizienten Organisation für verschiedene Arten von BPM-Initiativen. Die Bereitstellung einer **BPM-Plattform** ist die Grundlage für die Umsetzung der BPM-Projekte. Standards und Richtlinien schaffen einen strukturellen Ordnungsrahmen für die BPM-Initiative und leisten somit einen wichtigen Beitrag für die Managed Evolution.