

# BPM als Basis großer Transformationsprojekte

Martin Krajczyk und Hendrik Janke, Hellmann Worldwide Logistics

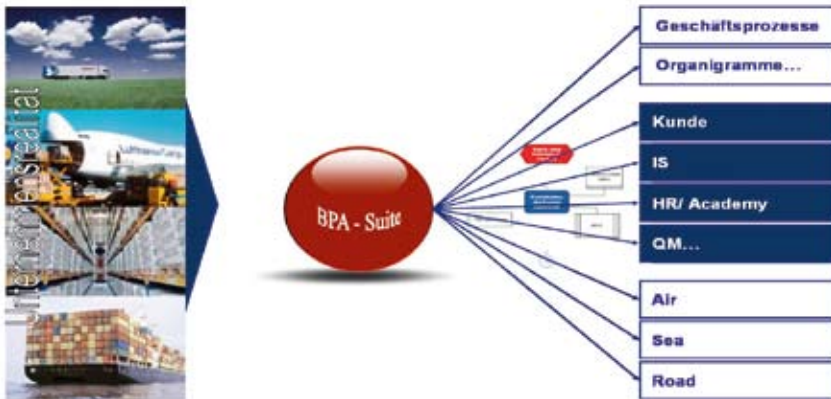


Abbildung 1: Strukturierte Abbildung der Anforderungen und der Unternehmensrealität mittels BPM in der BPA Suite

**Viele Unternehmen, so auch Hellmann Worldwide Logistics, stehen heute vor der Herausforderung, die gewachsenen Strukturen in ihrer IT-Systemlandschaft grundlegend zu überarbeiten.**

Die notwendige IT-Transformation, die sich aus der Umstellung ergibt, bedingt immer eine Transformation der Aufbau- und Ablauforganisation. Der Artikel zeigt, welche Rolle das Geschäftsprozess-Management (BPM) bei dieser Transformation spielt und welchen Nutzen man dadurch erzielen kann. Die Gründe für eine Überarbeitung der IT-Systeme sind oft vielfältig:

- Die Wartung der aktuellen Systeme ist nicht mehr sichergestellt
- Kunden- und Partneranforderungen sind nicht mehr erfüllbar
- Neue Informations-Technologien, -Trends und -Konzepte lassen sich nicht mehr integrieren beziehungsweise umsetzen

## Herausforderung – IT Transformationsprojekt

Logistik und IT sind heute nicht mehr zu trennen. Vielmehr ist die Verarbeitung und

Bereitstellung spezifischer Informationen integraler Bestandteil logistischer Dienstleistungen. Die Optimierung sowohl des Informationsflusses als auch des physischen Materialflusses steht dabei für einen Logistikdienstleister im Vordergrund.

Steht man als Logistikdienstleister nun vor der Herausforderung, die IT-Systemlandschaft zu transformieren, so bedeutet dies automatisch eine Transformation der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Anforderungen und Wünsche, die dabei von den Kunden, dem Markt und den Nutzern des Systems gestellt werden, sind komplex, da auch die Anforderungen an die Dienstleistung „Logistik“ komplex und vielfältig sind.

Infolge der zunehmenden Spezialisierung und Verzahnung der Wirtschaft sowie des Trends zum Käufermarkt steigt die Anzahl der Informationsempfänger in der gesamten Prozesskette. Gleichzeitig erhöht sich mit zunehmendem Informationsanspruch der Kunden auch der Wettbewerbsdruck in der effektiven Kommunikation. Das steigende Kommunikationsvolumen und der erhöhte Preisdruck im Wettbewerb zwingen die Logistik-Dienstleister, die Kommunikation mit den Kunden und In-

formationsempfängern zu optimieren und die individuellen Anforderungen und Informationsbedarfe automatisiert abzubilden. Es besteht die Notwendigkeit, Strukturen und Systeme zu entwickeln, die sowohl den Informations- als auch den physischen Güterfluss effizienter und transparenter gestalten.

## BPM als Basis zur Bewältigung der Transformation

Für die Bewältigung der Transformationsaufgabe bei gleichzeitiger Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Anforderungen ist ein effizientes und ganzheitliches BPM unabdingbar. Abbildung 1 zeigt, welche Rolle BPM bei der Bewältigung dieser Aufgabe zufällt.

BPM ist der Schlüssel, um die vielfältigen Anforderungen (Soll-Prozesse) der unterschiedlichen Parteien (Kunden, Partner etc.) und die komplexe Unternehmensrealität (IST-Prozesse) strukturiert zu dokumentieren. Das Ebenenkonzept von Hellmann Worldwide Logistics gibt dabei den Rahmen vor, um die Prozesse weltweit, produkt- und regionsübergreifend in einer einheitlichen Struktur abzubilden.

Diese Prozessdokumentation (hier mittels der BPA Suite) kann dann nicht nur im Rahmen des Transformationsprojekts genutzt werden, auch andere Bereiche des Unternehmens können sofort einen Nutzen aus diesem strukturierten Abbild des Unternehmens ziehen:

- IS: Übersicht IS-System und davon abhängige Prozesse (Nutzung für den Incident-Management-Prozess)
- QM: Nutzung der Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation für ISO-Zertifizierungen, Audits etc.
- HR: Für die Harmonisierung von Rollen, die automatische Erzeugung von Stellenbeschreibungen etc.

Im Rahmen des Transformationsprojekts selbst wird die Ist- und Soll-Prozessdokumentation unter anderem bei folgenden Aufgabenstellungen eingesetzt:

- Anforderungsmanagement
- Fachkonzeption
- Dokumentation Ist-Zustand
- Entwicklung von Migrationskonzepten / -szenarien
- Release-Planung
- Training der Benutzer des neuen Systems / Trainingskonzeption

Alle Anwendungsgebiete können an dieser Stelle nicht beleuchtet werden. Am Beispiel der Migration wird im Folgenden aber etwas detaillierter dargestellt, welche Aufgabenstellungen zu bewältigen sind und welche Rolle BPM hierbei zukommt.

### Nutzen von BPM bei der Transformation am Beispiel der Migration

Die Transformation erfolgt zumeist nicht in einem Schritt („Big Bang-Ansatz“), sondern in mehreren Schritten. Die Ist- und Soll-Prozessdokumentation stellt die Basis für die Planung der einzelnen Transformations-schritte dar. Durch die einzelnen Transformations-schritte entstehen unterschiedliche Migrationsszenarien, die jedes für sich den reibungslosen Ablauf der Geschäftstätigkeiten sicherstellen müssen. Die Aufteilung in einzelne Transformations-schritte kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen:

- *Geografisch*  
Die Transformation erfolgt Land für Land und Standort für Standort

- *Produktspezifisch*  
Die Transformation erfolgt durchgängig über alle Lokationen, Geschäftsprozess für Geschäftsprozess
- *Funktionsbezogen*  
Die Transformation erfolgt über alle Geschäftsprozesse und Lokationen durchgängig für bestimmte Teilprozesse bzw. bestimmte Funktionen Schritt für Schritt

Um den bestmöglichen Migrationsansatz zu finden, sind alle möglichen Migrations-szenarien anhand folgender Punkte zu beurteilen:

- *Technische Komplexität*  
Welche technischen Schnittstellen entstehen und sind eventuell zusätzlich für die Dauer einer bestimmten Transformationsstufe zu entwickeln und zu pflegen?
- *Fachliche Komplexität*  
Welche Prozesse müssen zusätzlich aufgebaut werden, um den regelmäßigen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten? Welche sind vielleicht gar nicht mehr durchführbar?

Bei der Bewertung der Migrationsszenarien ist darauf zu achten, dass man alle einzelnen Geschäftsvorfälle, die vorkommen können, prüft und bewertet. Grundlage der Prüfung ist die Prozess-Dokumentation, die natürlich alle Geschäftsvorfälle abbilden muss. Die dokumentierten Prozesse und Geschäftsvorfälle sind somit die Basis, um die Migration von der aktuellen auf die zukünftige IT-Systemlandschaft planen zu können (siehe Abbildung 3).

Die Prozess-Dokumentation wird im Rahmen der Planung der Migrationsstrategie unter anderem bei folgenden Fragestellungen benutzt:

- Wie arbeitet ein Standort, der schon auf dem neuen System arbeitet, mit einem Standort zusammen, der noch das alte System benutzt?
- Wie werden Kundenprozesse bei unterschiedlichen Systemumgebungen standortübergreifend sichergestellt?
- Wie werden interne Prozesse (wie Finanzen) bei unterschiedlichen Systemumgebungen standortübergreifend sichergestellt?

Im Rahmen dieser Fragestellungen wird schnell klar, welche zusätzlichen Prozess- oder IT-Schnittstellen bei den unterschiedlichen Migrationsszenarien entstehen. Somit wird durch die strukturierte Prozessanalyse die Auswahl der richtigen Migrationsstrategie erst möglich. Eine reine technische Betrachtung bei der Auswahl der richtigen Migrationsstrategie ist nicht zielführend.

### Fazit

Der Informationsbedarf in einer globalisierten und zunehmend spezialisierten Wirtschaftswelt steigt enorm an und die Logistikdienstleister werden zunehmend zu „Informations-Brokern“. Ganzheitliche Kundenlösungen stehen im Fokus (Prozess- und IT-Integration). Die Komplexität einer IT-Transformation wird somit natürlich maßgeblich durch die Prozesskomplexität beeinflusst. Das Management dieser Komplexität im Rahmen eines Transformationsprojekts ist nur möglich, wenn zumindest eine rudimentäre BPM-Funktion im Unternehmen existiert.



Abbildung 2: Prozesse als Basis für die Migrationsszenarien

Kontakt:  
Martin Krajczyk  
mkrajczyk@de.hellmann.net  
Hendrik Janke  
hjanke@de.hellmann.net