

Exzellente Geschäftsprozesse für schmale BPM-Budgets

Dr. Thomas Karle
PROMATIS software GmbH
Ettlingen

Schlüsselworte

Business Process Management (BPM), Business Process Excellence, Social BPM, Oracle BPM Suite, Oracle SOA Suite

Einleitung

Nachhaltige Business Process Excellence steht in der Zielhierarchie erfolgsorientierter Unternehmen weiterhin ganz weit oben. Allerdings ist die Hoffnung vieler Unternehmen auf exzellente Geschäftsprozesse, die sich gewissermaßen automatisch aus dem unternehmensweiten Einsatz leistungstarker (und nicht selten kostspieliger) Unternehmenssoftware-Systeme ergeben, allzu oft enttäuscht worden. Business Process Excellence muss hart erarbeitet werden und sie muss – wenn sie nachhaltig sein soll – im Unternehmen gelebt werden.

In der Praxis haben sich Ansätze bewährt, die Business Process Management als Treiber und Plattform für eine nachhaltige Business Process Excellence nutzen. In vorliegendem Beitrag werden erfolgreiche BPM-Implementierungsstrategien vorgestellt, welche neben den technischen Aspekten auch die Business-Sicht mit einschließen. Weiterhin wird darauf eingegangen wie Social BPM die Business-Seite und die IT-Seite optimal für ein ganzheitliches BPM miteinander verbinden kann.

Für die BPM-Implementierung stehen in der Oracle-Welt die Oracle BPM Suite (Modellbasis: BPMN 2.0) und die Oracle SOA Suite (Modellbasis: BPEL) zur Verfügung. Die beiden Suites werden hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit und ihres Wertbeitrags im Rahmen unternehmensweiter BPM-Programme miteinander verglichen. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung von BPM im Unternehmen formuliert, die auch Lösungen für schmale Budgets mit berücksichtigen.

Ganzheitliches BPM vs. implementierungsorientiertes BPM

Wenn derzeit in Unternehmen Projekte im Rahmen von Business Process Management durchgeführt werden, handelt es sich meist um implementierungsorientiertes BPM [Sch14]. Dies ist im Wesentlichen eine Weiterentwicklung des traditionellen Workflow Managements, bei dem die Programmierung von Abläufen in Form von Aktivitätsfolgen mit entsprechender Verarbeitungslogik separat von anderen funktionalen Softwarekomponenten wie Masken, Reports oder sonstigen Funktions-Einheiten implementiert wird. Diese generelle technische Vorgehensweise hat sich unter anderem im Einsatz gängiger ERP-Systeme bewährt und unterstützt durch die getrennte Definition der verschiedenen Aspekte das Handling der immer weiter zunehmenden Komplexität von Unternehmens-Software. In aktuellen BPM-Projekten werden bisher meist nur diese technischen Aspekte betrachtet und ausgehend von punktuellen Anforderungen neue Lösungen geschaffen, die dann zwar ein lokales Problem lösen, jedoch vom Anspruch einer weitgreifenden Geschäftsprozessverbesserung weit entfernt sind.

Im ganzheitlichen BPM wird hierzu im Gegensatz zum implementierungsorientierten BPM ein über die technische Basis hinausgehender Ansatz beschrieben [Sch14]. Dieser erstreckt sich über die gesamte Unternehmensarchitektur hinweg und umfasst sowohl Implementierungsaspekte des Workflow Managements als auch fachlich orientierte Aspekte im Rahmen von BPM-Projekten.

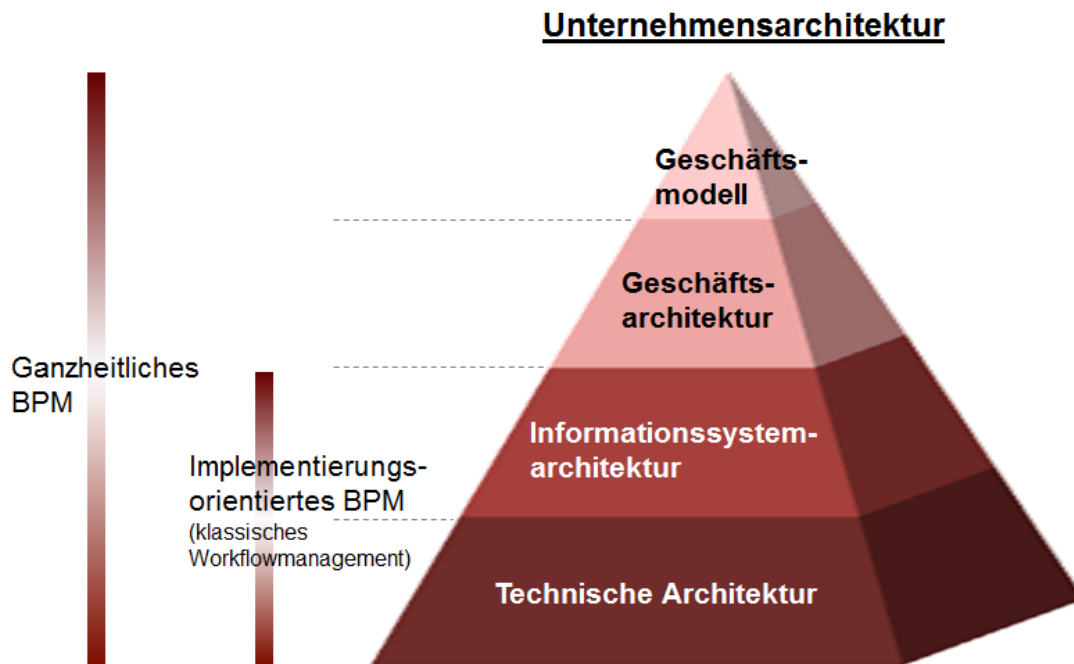


Abb. 1: Ganzheitliches BPM vs. implementierungsorientiertes BPM [Sch14]

Die in Abbildung 1 dargestellte Pyramide zeigt die nachfolgend beschriebenen vier Ebenen einer Unternehmensarchitektur zur Umsetzung von ganzheitlichem BPM [Sch14]:

- *Geschäftsmodell*: Beschreibt das Geschäftsumfeld (Normen, Werte, Märkte, Standards, Regularien etc.) sowie die Unternehmensziele, Strategien und Performance-Indikatoren.
- *Geschäftsarchitektur*: Wird auf Basis der angebotenen Produkte und Services sowie den Geschäftsprozessen gebildet.
- *Informationssystem-Architektur*: Beinhaltet die Geschäftsobjekte, Geschäftsservices und -applikationen sowie die IT-Services.
- *Technische Architektur*: Umfasst die Software, Hardware und die Kommunikationsinfrastruktur als technische Basis.

Für die Umsetzung von exzellenten Geschäftsprozessen sind im ganzheitlichen Business Process Management auch Maßnahmen vorgesehen, die neben den beiden technischen systemorientierten Basis-Schichten der Unternehmensarchitektur auch die das Business und das Executive Management betreffenden Schichten berücksichtigen. Hierbei lassen sich die folgenden essentiellen Handlungsfelder für durchzuführende Maßnahmen ableiten [Sch14, SVO11]:

- Erhaltung der Unternehmenskultur
- Management von Komplexität und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Harmonisierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen
- Schaffung von Transparenz bzgl. der Geschäftsprozesse
- Umsetzung einer GRC-Strategie im Unternehmen
- Simulation verschiedener Geschäftsszenarien und Prognosen
- Umsetzung neuer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durch Innovationen

Einführungsstrategien für ganzheitliches BPM

Zur Einführung und Sicherstellung von ganzheitlichem BPM in einem Unternehmen können je nach Rahmenbedingungen unterschiedliche Strategien angewendet werden [Sch14]. Nachfolgend werden drei mögliche Einführungsstrategien erläutert, die im besten Fall kombiniert eingesetzt werden.

Top-Down-Strategie

Bei Verwendung einer Bottom-Up-Strategie – wie sie häufig bei derzeitigen BPM-Projekten anzutreffen ist – werden in der Regel Altlasten mit übernommen, da „schlechte“ Prozesse nur in bestimmten Bereichen verbessert werden, jedoch keine Gesamtbetrachtung vorgenommen wird, welche auch die Zielsetzungen der beiden oberen Schichten der Unternehmensarchitektur-Pyramide aus Abbildung 1 berücksichtigt. Mit einem Bottom-Up-Ansatz kann keine nachhaltige Business Process Excellence erreicht werden [Sch14].

Erfolgsversprechender ist die Verwendung einer Top-Down-Strategie bei dem BPM-Projekte nicht unabhängig voneinander durchgeführt werden, sondern in ein BPM-Programm oder eine BPM-Initiative eingebettet sind [Sch14]. Die Durchführung der einzelnen BPM-Projekte wird dadurch integriert geplant und erfolgt aufeinander abgestimmt. Die Entscheidungsträger eines Unternehmens müssen als Auftraggeber in solchen Programmen oder Initiativen miteingebunden sein, um die Erhaltung bzw. konforme Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu sichern. Neben einer unternehmensweiten Bewertung von Anforderungen werden hier auch Geschäftsziele und -strategien zur Berücksichtigung bei der Umsetzung in den einzelnen Projekten definiert.

Einbettung von BPM in der GRC-Unternehmensstrategie

Eine weitere Möglichkeit für die Einführung von ganzheitlichem BPM ist der Ansatz, dies im Rahmen der Umsetzung von Anforderungen im Bereich Governance, Risk & Compliance (GRC) in einem Unternehmen zu tun [Sch14]. Dies hat den Vorteil, dass bei diesem Thema das Executive Management zwangsläufig bereits von Anfang an mit eingebunden ist.

Die BPM-Modelle stellen hierbei die Basis der GRC-Definition dar. Durch weitere BPM-Verfahren wie Analyse, Simulation, Prozessautomatisierung und Monitoring kann die GRC-Definition zu einem kompletten GRC-System erweitert werden.

Simultane Planung der Geschäftsarchitektur

Für die Etablierung von erfolgreichem ganzheitlichen BPM in einem Unternehmen muss BPM vollständig in die Geschäftsarchitektur integriert werden [Sch14]. Hierbei ist es wichtig, dass BPM als zentraler übergreifender Mechanismus verstanden wird, der für alle relevanten Kernprozesse und Unterstützungsprozesse eines Unternehmens integriert berücksichtigt werden muss. Bei dieser Strategie wird die Geschäftsarchitektur für die relevanten Geschäftsprozesse und Unternehmensbereiche gemeinsam geplant, um das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche und die dadurch entstehenden Wechselwirkungen optimal zu managen. Neben den klassischen Prozessbereichen sind hier insbesondere die Bereiche Human Capital Management (HCM) und Master Data Management (MDM) zu berücksichtigen. HCM hat großen Einfluss auf die Erfüllung von Zielvorgaben bzgl. Quantität und Qualifikation des Personals. MDM spielt inzwischen bei der Qualität der Kernprozesse eines Unternehmens durch den Einsatz integrierter ERP-Systeme eine entscheidende Rolle und muss bei einer ganzheitlichen Betrachtung von BPM mit eingeschlossen werden.

BPM goes Social

Bei einem ganzheitlichen BPM-Ansatz spielt die Unterstützung der Zusammenarbeit über die Grenzen der beteiligten Abteilungen hinweg eine entscheidende Rolle. Hierzu bieten manche BPM-Werkzeuge eine Unterstützung durch Web-2.0-Funktionen, um das Wissen aller Beteiligten im Rahmen eines

BPM-Projekts effektiv nutzen zu können [Kar13, SVO11]. Management, Fachbereiche, Prozessspezialisten und IT arbeiten hierbei unterstützt durch eine kollaborative Umgebung beim sogenannten Social BPM zusammen. Dies kann beispielsweise durch Verwendung einer mit einem BPM-Tool durch einen bidirektionalen Synchronisationsmechanismus verbundenen Wiki-Umgebung ermöglicht werden.

Abbildung 2 zeigt einen Prozess beim Einsatz von Social BPM, wie ausgehend von fachlichen Anforderungen Geschäftsprozesse definiert, technisch umgesetzt und anschließend produktiv genutzt werden [vgl. Sch14]. Sowohl beim Social Business Process Engineering (Social BPE) als auch beim Social Business Process Execution (Social BPX) kommen entsprechende Web-2.0-Funktionen zur Unterstützung der Zusammenarbeit zum Einsatz. Die von der IT technisch zu implementierenden Prozesse werden hierbei auf Basis der fachlichen Geschäftsprozesse erstellt.

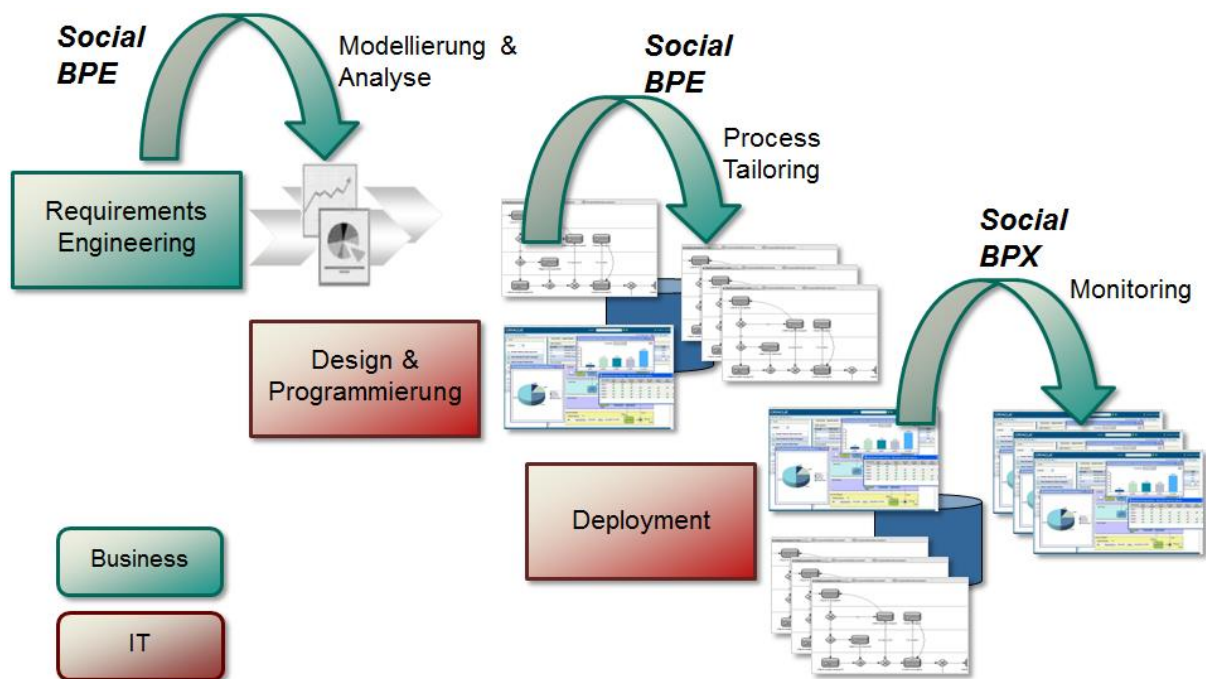


Abb. 2: Einsatz von Social BPM [Sch14]

Oracle BPM Suite vs. Oracle SOA Suite

Für die BPM-Implementierung kann aus dem Oracle-Portfolio die Oracle BPM Suite oder die Oracle SOA Suite verwendet werden [vgl. Mic13, Sch14]. Als Sprache stehen bei der Oracle SOA Suite die Business Process Execution Language (BPEL) und bei der BPM Suite (zusätzlich) die Business Process Model and Notation (BPMN) zur Verfügung. Bei einem Vergleich muss zwischen den Vor- und Nachteilen der zugrundeliegenden Sprachen (BPMN bzw. BPEL) und den Unterschieden bei den Produkten Oracle SOA Suite und Oracle BPM Suite differenziert werden.

Vergleich der Sprachen

BPEL als Sprache eignet sich gut für die Realisierung und Ausführung von rein technischen Prozessen, insbesondere von technischen Integrationsprozessen [vgl. Mic13]. Durch den blockweisen Aufbau mit Sequenzen, Entscheidungen und Schleifen stellt BPEL eher eine graphische Programmiersprache für die Implementierung von technisch komplett automatisierten Prozessen dar.

Bei BPMN werden die Abläufe hingegen als gerichteter Graph dargestellt und dadurch beliebige Verzweigungen innerhalb von Prozessen ermöglicht. BPMN hat auf der einen Seite den Vorteil, dass es eine für den Fachbereich verständliche Darstellung von Prozessen bietet, die zu einem ausführbaren (technischen) Prozess ausgebaut werden kann. Der Nachteil ist auf der anderen Seite jedoch, dass diese Prozesse nach dem Ausbau oftmals nicht mehr fachlich gut verständlich sind.

Vergleich der Oracle-Produkte

Die Oracle BPM Suite baut auf der Oracle SOA Suite auf, d.h. mit der Oracle BPM Suite können sowohl BPMN- als auch BPEL-Prozesse modelliert und ausgeführt werden [vgl. Mic13, Sch14]. Bei der Oracle BPM Suite wird darüber hinaus noch eine leichtgewichtige Modellierungskomponente geboten, die komplett im Browser läuft. Für beide Produkte sind sogenannte Human-Task-Komponenten verfügbar, mit denen die erforderliche Mensch/Maschine-Interaktion auf Basis vorgefertigter Komponenten ermöglicht wird. Darüber hinaus stehen mit der Oracle BPM Suite unter Verwendung des Business Catalogue vordefinierte Web Services, SOA-basierte Integrationsadapter und Transformationsbausteine bereit.

Zusammenfassung und Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, dass ein ganzheitlicher BPM-Ansatz weit über das klassische Workflow Management hinausgeht und nur durch eine konsequente Miteinbeziehung von Business und Executive Management die erwarteten Zielsetzungen von BPM-Programmen erreicht werden können [Sch14]. Nachfolgend werden als abschließendes Fazit konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung von ganzheitlichem BPM unter Verwendung der aufgeführten Oracle-Produkte gegeben.

Als grundlegende Einführungsstrategie wird die Verwendung eines Top-Down-Ansatzes entlang der kompletten Unternehmensarchitektur empfohlen. Darüber hinaus erweist sich die Einbettung von BPM in die GRC-Unternehmensstrategie als vorteilhaft, da hierbei zwangsläufig das Executive Management involviert ist und Anforderungen mit einfließen, die bei reinem Workflow Management oft vergessen werden. Als dritte Einführungsstrategie wird die simultane Planung der Geschäftsarchitektur empfohlen, bei der die relevanten Kern- und Unterstützungsprozesse eines Unternehmens bzgl. eines BPM-Programmes gemeinsam geplant werden, um das immer komplexer und dynamischer werdende Zusammenspiel verschiedener Unternehmensbereiche und -funktionen zu steuern. Die besten Ergebnisse lassen sich mit einer Kombination der aufgeführten Strategien erzielen.

Bezüglich der BPM-Technologien auf den unteren Ebenen der Unternehmensarchitektur ist der Einsatz beider Oracle-Produkte (Oracle SOA Suite und Oracle BPM Suite) möglich. Bei einem kleineren Budget kann die kostengünstigere Variante auf Basis der Oracle SOA Suite gewählt werden. Hierbei sollte jedoch zusätzlich ein weiteres BPM-Tool verwendet werden, das die Business-Seite mit abdeckt und gegebenenfalls auch durch entsprechende Kollaborationsfunktionen zusätzlich Social BPM unterstützt. Soll aus strategischen Gründen BPMN als Ausführungssprache verwendet werden, dann muss die Oracle BPM Suite verwendet werden.

Literatur

- [Kar13] Karle T.: Wissensbasierte kollaborative Einführung komplexer ERP-Prozesse, KnowTech 2013 – Kongress für Wissensmanagement und Social Media, Hanau, 2013.
- [Mic13] Michler J.: Komplexe dokumentenbasierte Prozesse mit Oracle Technologien umsetzen, DOAG Development Konferenz, Bonn, 2013.
- [Sch14] Schönthaler F.: BPM is not for programmers – It's a business tool and makes your business processes more excellent, Collaborate 14, Las Vegas, 2014.
- [SVO11] Schönthaler F., Vossen G., Oberweis A., Karle T.: Geschäftsprozesse für Business Communities – Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge. Oldenbourg Verlag, 2011.

Kontaktadresse:

Dr. Thomas Karle
PROMATIS software GmbH
Pforzheimer Str. 160
D-76275 Ettlingen

Telefon: +49 (0) 7243 2179-69
Fax: +49 (0) 7243 2179-99
E-Mail: thomas.karle@promatis.de
Internet: www.promatis.de