

Im Fokus

Business-Process-Management

Voraussetzungen und Hürden

Volker Halstenbach warnt vor Kostenexplosion

Die Einführung einer BPM-Lösung ist grundsätzlich mit relativ hohem Projektaufwand verbunden – insbesondere im Vergleich zu reinen Archivlösungen. Dies liegt vor allem an der gesteigerten Komplexität einer BPM-Lösung sowohl in technischen als auch in organisatorischen Belangen.

Auf der technischen Seite ist zu beachten, dass BPM-Lösungen den Kern

Konsistente Berechtigungen erforderlich

Zu beachten ist, dass konsistente Berechtigungen in allen beteiligten Komponenten vorliegen: Es wäre z. B. fatal, wenn ein Anwender, der keine Berechtigung und somit keinen Zugang zu Reisekostenabrechnungsdaten der Geschäftsleitung besitzt, dennoch über das BPM Zugang zu den Rechnungsdokumenten erhielte. Um Konsistenz in der Berechtigungsstruktur zu gewährleisten, wird häufig eine Integration des BPM in das firmeninterne Benutzerverzeichnis (z. B. via LDAP) gefordert. Das Erfüllen dieser Anforderung ist jedoch nur eine von mehreren Voraussetzungen für die Gewährleistung konsistenter Berechtigungen.

Problematik der Integration

Die funktionale Integration der BPM-Lösung in Fachanwendungen ist häufig deshalb mit hohem Aufwand verbunden, weil viele Fachanwendungen auf ganz unterschiedlichen Plattformen (Host, Server, Client) ablaufen und unterschiedlichste Schnittstellentechnologien genutzt werden müssen. Eine Besonderheit stellen Integrationen in Web-Umgebungen dar: Dort etablieren sich einerseits Industriestandards zur Integration von Anwendungen wie .Net und J2EE, andererseits befinden sich auch diese Standards im ständigen Umbruch, sodass die

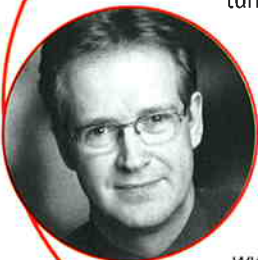
„Halbwertzeit“ integrierter Lösungen ständig abnimmt. Häufig wird zu wenig berücksichtigt, dass jede Integration nicht nur geschaffen, sondern auch ständig lauffähig gehalten werden muss – hierbei kommt es schnell zu einer Kostenexplosion.

Insbesondere dann, wenn der Datenabgleich zwischen Anwendungssystemen über das BPM erfolgt bleibt gerne der „Standard-Fehlerfall“ konzeptionell unberücksichtigt, dass eine der beteiligten Komponenten zum Zeitpunkt des geplanten Datenaustauschs nicht verfügbar ist. Beispielsweise muss eine in der Frontend-Applikation (z. B. Web-Server) eingegangene Bestellung verlässlich in die Backend-Applikation (z. B. Vertriebsanwendung) übertragen werden, sonst drohen nicht nur Kunden- und Reputationsverlust, sondern möglicherweise weitergehende Regressforderungen.

Regeln und Prozesse ständig anpassen

Auf der organisatorischen Seite ist zu beachten, dass Prozessautomation Verantwortlichkeiten von den Mitarbeitern auf das BPM-System verlagert. Soll das System Terminüberwachungen, Prüfprozesse wie Vier-Augen-Prinzip und Verfügbarkeiten von Mitarbeitern automatisiert abhandeln – und dies sind häufig geforderte und sinnvolle Funktionen von BPM-Lösungen –, dann müssen dort vielfältige Regelwerke einschließlich aller Ausnahmen hinterlegt werden.

Volker Halstenbach ist Berater und Partner des Beratungshauses Zöller & Partner GmbH. Der Beratungsschwerpunkt liegt in den Bereichen Dokumenten-Management-Systeme und Enterprise-Content-Management. Kontakt: 65843 Sulzbach, Otto-Volger-Str. 1, Telefon +49(0)6196/580040, info@zoeller.de, www.zoeller.de.



unterschiedlichster Anwendungen bilden und somit vielfältige Integrationen bedingen. Einerseits sollen Anwender über die BPM-Lösung ihre Daten in den führenden (ERP-, CRM- oder sonstigen) Anwendungen pflegen, andererseits soll die BPM-Lösung erweiterte Informationen, in den meisten Fällen zugehörige Dokumente anzeigen und Datenabgleich betreiben.

Besonders wichtig ist es zu beachten, dass Prozesse und Regeln von Geschäftsprozessen ständigen Änderungen unterworfen sind und dass diese Änderungen in der BPM-Lösung einfach und schnell eingearbeitet werden können – schließlich wird die Geschwindigkeit der Organisationsanpassungen zu einem immer wichtigeren Faktor der Produktgenerierung und

damit der Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen.

Fachliche und technische Anforderungen

Die besondere Herausforderung bei der Planung und Auswahl einer BPM-Lösung besteht darin, fachliche und technische Anforderungen gleichermaßen zu berücksichtigen. Die zur Verfügung stehenden Werkzeuge der angebotenen Lösung sind diesbezüglich genau zu untersuchen.

Hierbei reicht es nicht aus, möglichst viele Schnittstellen zu fordern – die funktionalen Inhalte sind in der Regel von höherer Bedeutung.

Gerade BPM-Anforderungen werden im Vorfeld gerne verkompliziert. Häufig sind die Regeln der Prozessbearbeitung auch zu komplex, um diese vollständig elektronisch abzubilden. Daher sollten besonders in BPM-Projekten die KISS-Regel (Keep it simple and stupid) angewendet und einfache Lösungen geschaffen werden – dies erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und senkt zugleich die Projektkosten.

Für wen eignet sich BPM?

Unternehmen sollten BPM vor allem dort implementieren, wo stark strukturierte Prozesse vorliegen, die Zahl der Prozessdurchläufe im Zeitablauf hoch ist und zugleich die Anzahl der beteiligten Stellen hoch ist. In diesen Umgebungen ergeben sich die größten Einsparpotenziale für BPM-Lösungen, die alle genannten Mühen durchaus wert sind.

Business-Process-Management (BPM) verfolgt das Ziel, komplexe Abläufe in den Unternehmen transparenter zu gestalten, sie zu optimieren und teilweise zu automatisieren um letztendlich die Produktivität zu verbessern. Zum Einsatz kommen dabei geschäftsprozessorientierte Software-Architekturen, die in vorhandene Applikationen integriert werden müssen. Wann ist der Aufwand für BPM gerechtfertigt? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden? Welche Hindernisse sind zu beseitigen? Renommierte Unternehmensberater berichten aus der Praxis.