

Prozessoptimierung

Pünktlich und präzise

Auch die sonst stets pünktlichen Deutschen haben große Probleme, ihre IT-Projekte rechtzeitig abzuschließen. Dies stellt die Studie „IT at the Speed of Business“ der Economist Intelligence Unit (EIU) aus dem Jahr 2007 fest, für die weltweit über eintausend Manager befragt wurden. Abhilfe verspricht das Werkzeug Cockpit 3.





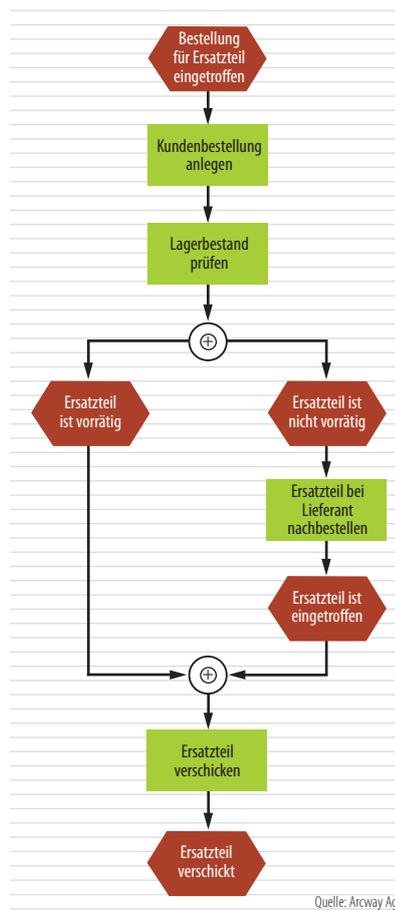
verantwortlich für die Verzögerung sei vor allem die mangelnde Koordination zwischen Business und IT. Trotz dieser nicht gerade neuen Erkenntnis setzt eine Mehrheit der Befragten in der Praxis auf immer komplexere Technologien, um ihre IT-Projekte zum Erfolg zu führen. Dabei wird leicht der entscheidende Ansatzpunkt für Prozessverbesserungen übersehen: Alle Projektbeteiligten an einen Tisch zu bringen und ohne das übliche Aneinander-Vorbei-Reden ein gemeinsames Verständnis für die zu erreichenden Ziele und geplanten Abläufe herbeizuführen.

Cockpit 3 erreicht dies durch ein visuelles Landkartenkonzept, das die unterschiedlichen Sichten von Fach- und IT-Abteilungen auf ein IT-Projekt zusammenführt. Aus Rechtecken, Kreisen, Linien und Strichmännchen lässt sich ganz einfach eine übersichtliche Landkarte erstellen, die die betroffenen Geschäftsprozesse mit den ausführenden Personen und der Anwendungslandschaft integriert abbildet. Dadurch werden Abhängigkeiten zwischen den Geschäftsprozessen und der IT eines Unternehmens und die daraus resultierenden Software-Anforderungen deutlich. Außerdem sorgt Cockpit von Anfang an dafür, dass die Mitarbeiter der Fachabteilung mit den Kollegen aus der IT produktiv diskutieren können, wie sich die Geschäftsprozesse durch neue Software optimieren lassen. Anstatt am „Fachchinesisch“ der anderen Seite zu scheitern, arbeiten sie gemeinsam an einem dynamischen Modell, das auch bei nachträglichen Änderungen im Projektverlauf immer wieder angepasst werden kann.

Geschäftsprozesse optimieren – ganz praktisch

Prozessmodellierung und -optimierung mit Cockpit laufen etwa wie in folgendem Anwendungsbeispiel ab: AutoFlott ist ein fiktives mittelständisches Unternehmen, das Ersatzteile für PKWs vertreibt und ein Problem mit seinem Bestellwesen hat. Die Kunden müssen teilweise viel zu lange warten, bis ihre bestellte Ware eintrifft. Deshalb beauftragt die Geschäftsführung einen Ana-

lysten damit, den Geschäftsprozess „Kundenbestellung“ zusammen mit der Fachabteilung eingehend zu untersuchen. Die identifizierte Schwachstelle soll anschließend durch IT-Unterstützung behoben werden. Für die Analyse wird der Prozess zunächst als ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) abgebildet. Diese zeigt die wesentlichen Ereignisse wie „Bestellung eingetroffen“ und Funktionen wie „Kundenbestellung an-



Quelle: Arcway Ag

Bild 1: Geschäftsprozesse als ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK).

lysten“. Parallele Pfade stellen mögliche Alternativen dar, je nachdem ob das bestellte Ersatzteil vorrätig ist oder nicht. Mit der neuesten Cockpit-Version kann dieser erste Schritt entfallen, wenn AutoFlott die EPK bereits früher in dem BPM-Werkzeug Aris modelliert hat – denn Cockpit 3.1 verfügt über eine direkte Aris-Importfunktion.

Eine Befragung der Fachabteilung zu den durchschnittlichen Laufzeiten der Funktionen ergibt, dass das Nachbestellen von Ersatzteilen beim Lieferanten mehrere Tage dauern kann und Kunden

daher immer dann lange auf ihre Ware warten müssen, wenn diese bei AutoFlott nicht mehr vorrätig ist. Um das Problem genauer eingrenzen zu können, untersucht der beauftragte Analyst weiter, welche Personen die Funktion „Nachbestellen“ umsetzen und welche Fachdaten dafür benötigt werden. Die Ergebnisse modelliert er anschließend in Cockpit in einer speziellen Fachlandkarte. Darin werden die Funktionen aus den EPK in Funktionsblöcken zusammengefasst, etwa als „Lagerverwaltung“, und diesen wiederum die Fachdaten – wie „Bestand“ und „Kundenbestellung“ – und Personen, beispielsweise „Lagerarbeiter“, zugeordnet. Durch Querverbindungen und Pfeile lassen sich außerdem die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Funktionen leicht kennzeichnen.

Anhand der Fachlandkarte diskutiert der Analyst anschließend mit den Einkäufern, weshalb das Nachbestellen oftmals so lange dauerte, und stößt dabei auf zwei Probleme:

- Die Einkäufer sind nicht über den aktuellen Lagerbestand der Ersatzteile informiert und die Lagerarbeiter melden ihnen Knappheiten regelmäßig zu spät.
- Außerdem kennen sie den direkten Ansprechpartner beim Lieferanten nicht, da die Kontaktdaten zwar irgendwo im Unternehmen vorhanden, für die Einkäufer im System aber nicht sichtbar sind.

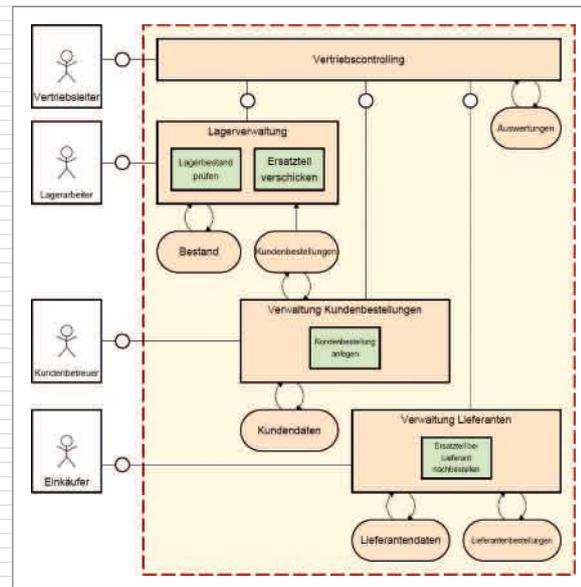
Um sicherzustellen, dass die fehlenden Informationen zur Lösung des zweiten Problems richtig aufgenommen werden, erstellte der Analyst ein UML-Klassendiagramm mit der genauen Datenstruktur der benötigten Lieferantendaten. Auch wenn er an dieser Stelle bereits weit ins technische Detail geht, können die Einkäufer ihn gut verstehen, da sie das Modell anhand der Fachlandkarte richtig in ihre Fachwelt einordnen können.

Ausschalten organisatorischer Schwachstellen

Um herauszufinden, wie die in der Geschäftsprozessanalyse identifizierten Probleme mit Hilfe der IT gelöst werden können, modelliert der Analyst in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung von

AutoFlott anschließend in Cockpit eine Anwendungslandkarte. Dieser Modelltyp zeigt die betroffenen Anwendungen und Anwendungsspeicher, im Beispiel SAP SCM für Lager- und Lieferantenverwaltung und SCM-Datenbank mit Lieferanten- und Bestandsdaten. Die darin aufgezeichneten Anwendungen enthalten die vorher in der Fachlandkarte definierten Funktionsblöcke, zu deren Realisierung sie beitragen. Dagegen enthalten die Datenspeicher die Fachdaten, die in ihnen gespeichert sind. Weiterhin zeigt die Anwendungslandkarte durch Pfeile und verbindende Linien, welche Personen auf welche Anwendungen zugreifen und wo es Schnittstellen zwischen den einzelnen Anwendungen gibt. Anhand dessen kann der Analyst den IT-Managern ganz einfach vermitteln, welche Probleme mit dem Prozess auf der Fachseite bestehen.

Als Lösung schlägt die IT-Abteilung vor, SCM so anzupassen, dass die Einkäufer über das für sie zugängliche SAP-Portal eine Mitteilung erhalten, sobald bestimmte Schwellenwerte des Lagerbestandes unterschritten sind. Außerdem sollen die Lieferantendaten entsprechend dem UML-Vorschlag erweitert werden. Damit die Einkäufer diese Informationen künftig optimal nutzen können, sollen die automatischen Mitteilungen des SCM nicht nur über einen knappen Lagerbestand und den jeweiligen Lieferanten informieren, sondern auch gleich den Namen des dortigen Ansprechpartners sowie dessen Telefonnummer anzeigen. Der Analyst ist überzeugt, dass der Bestellvorgang auf diese Art und Weise wesentlich schneller abgewickelt werden kann und hat zugleich bereits ein umfassendes Bild der Anforderungen an das IT-Projekt. Anhand der bereits dokumentierten Informationen kann er damit rasch ein für alle nachvollziehbares Lastenheft erstellen.



Quelle: Arcway Ag

Bild 2: Beispiel einer Fachlandkarte.

Einfach anders als klassisches BPM

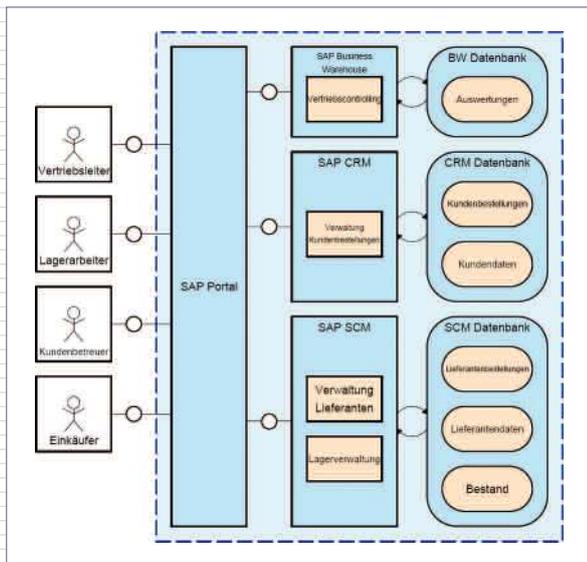
Das Beispiel zeigt, wie Cockpit auf sprachliche Schwierigkeiten an der Schnittstelle zwischen Business und IT eingeht. Indem es die jeweilige Fachsprache in eine allgemein verständliche visuelle Darstellung überführt, unterstützt das Werkzeug eine fruchtbare Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten. Klassische BPM-Werkzeuge können dies nicht leisten, ganz im Gegenteil: Ihre Ansätze sind über die Jahre immer komplizierter geworden. Von BPMN über eEPK, UML, BPEL bis zu Petri-Netze arbeiten sie mit technischen Modellen und Methoden, die nur noch wenige ausgesuchte Spezialisten beherrschen. In den darauf aufbauenden IT-Projekten bleiben die Mitarbeiter aus der Fachabteilung dann oft genug frustriert zurück – dabei sollte die neue Software eigentlich ihre Probleme und Anforderungen lösen. Sie wünschen sich einen Ansprechpartner, der weniger mit rätselhaft-

ten Abkürzungen und Begriffen um sich wirft und mehr von ihren Fachthemen versteht. Aus dieser Diskrepanz resultieren schließlich Zeitverzögerungen, verfehlte Sparziele, Umsatzeinbußen und verspätete Produkteinführungen.

Mit dem Landkartenkonzept von Cockpit entsteht dagegen durch eine konsequente Modellierung und Abbildung der Projektarbeit nach und nach ein zusammenhängendes Bild der Business- und IT-Anforderungen. In dieses „Big Picture“ lässt sich an jeder Stelle hineinzoomen und Teilprozesse betrachten, vom Funktionsblock bis hinunter zu den einzelnen damit verknüpften Anforderungen. Bei ihrer Arbeit können die verschiedenen Bereiche auf eine für die jeweilige Projektsicht am besten geeignete Darstellungsform zurückgreifen. Die verständliche und standardisierte Notation in Form von EPK sorgt für eine transparente Prozessvisualisierung und gibt rein betriebswirtschaftlichen Inhalt wieder. Die Fachlandkarte erzielt eine hohe Akzeptanz in den Fachabteilungen und kann für jedes Projekt – quasi als fachliche Generalkarte – immer wieder eingesetzt werden. Die Anwendungslandkarte bezieht die IT-Landschaft mit ein und macht dadurch Schwachstellen und Redundanzen sichtbar. So können Einsparpotenziale erkannt und realisiert und die Innovationsgeschwindigkeit des Unternehmens erhöht werden.



Durch den Abbau von
Vertriebshürden sitzen die
Kunden, die Lieferanten und alle
Geschäftspartner in einem Boot.



Quelle: Arcway Ag

Bild 3: Beispiel für eine Anwendungslandkarte.

Nebeneffekt: Bessere Zusammenarbeit

Der Einsatz von Cockpit bei Anwendern unterschiedlichster Branchen wie den Berliner Wasserbetrieben, dem Maschinenbauer Brückner oder dem Softwarehaus StratOz hat gezeigt, dass die anschaulichen Landkarten nicht nur die Sprachbarrieren innerhalb des Unternehmens abbauen helfen, sondern ebenso die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern verbessern können. Anhand der Übersichtskarte verstehen diese, wie etwa eine zugeliessene Leistung in den Geschäftsprozess eingreift und welche Anforderungen sie demzufolge erfüllen muss. Einige Lieferanten setzen Cockpit mittlerweile sogar selbst für ihre IT-Projekte ein. Speziell Softwarehäuser unterstützen das Werkzeug nämlich perfekt bei ihrem technischen Vertriebsprozess. Gerade bei technisch komplex zu realisierenden Lösungen fällt es diesen immer wieder schwer, den verschiedenen Beteiligten beim Kunden den Bezug zum eigenen Arbeitsfeld überzeugend zu vermitteln. Die Modellierung von Fachlandkarten und Soll-Prozessen kann da entscheidend zum Abbau von Vertriebshürden beitragen: Schließlich erkennt sich der Kunde darin sofort wieder und kann auf Anhieb mitreden.

Fazit

Im Gegensatz zu technischen Lösungen oder komplexen Modellierungswerkzeugen bringt Cockpit also ganz pragmatisch alle an der Prozessoptimierung beteiligten Personen an einen Tisch. Es integriert die unmittelbar zusammenhängenden Disziplinen Prozessmodellierung und Anforderungsmanagement und schließt auch das Erstellen von Lastenheften, IT-Architekturdokumentation und die Projektdokumentation mit ein. Im Unternehmensumfeld eingesetzt, stellt es eine effiziente und pünktliche Projektabwicklung sicher, Softwarehäusern ermöglicht es das prozessorientierte Entwickeln, Verkaufen und Einführen ihrer Softwarelösungen.

FRANK KELLER



ARCWAY AG

Peter Aschenbrenner

Alt-Moabit 90 b

D-10559 Berlin

Telefon (030) 8009783-228

Fax (030) 8009783-100

peter.aschenbrenner@arcway.com

www.arcway.com