

Messbare Prozessverbesserung durch automatisiertes Business Process Discovery

Jedes Unternehmen ist heute dem Druck ausgesetzt, einen greifbaren Geschäftsnutzen durch Initiativen zur Prozessverbesserung zu erzielen. Dies wird dadurch deutlich, dass fast alle IT-Projekte mit dem ROI begründet werden, den diese erreichen sollen. In diesem Zusammenhang ist es interessant zu erwähnen, dass jedoch nur wenige Projekte nach ihrer Implementierung darauf hin untersucht werden, ob der ROI tatsächlich erbracht wurde. Während die Ursachen dafür nicht immer klar sind, sprechen Statistiken davon, dass durchschnittlich nur eines von drei IT-Projekten erfolgreich umgesetzt wird und den anvisierten ROI liefert.

Den schwierigsten Teil jedes Projektes stellt das Verständnis des aktuellen Geschäftsprozesses dar. Üblicherweise finden dafür zwischen 40 und 70 Prozent der Projektzeit bzw. des -budgets Verwendung. Ohne eine gründliche Analyse des Prozesses und seiner Mängel ist es jedoch schwierig zu ermitteln, welches Ausmaß an Verbesserung möglich ist beziehungsweise wie die Verbesserung erfolgen kann. Anlaufende Projekte beruhen häufig auf abstrakten Annahmen über den Ablauf der Geschäftsprozesse sowie dem erforderlichen Arbeitsaufwand zur Verbesserung der wahrgenommenen Unzulänglichkeiten. Erst über die gesamte Laufzeit eines Projekts stellt sich dann der eigentliche Prozess in Art und Umfang heraus.



Der herkömmliche manuelle Ansatz zur Prozessdefinition basiert auf strukturierten Interviews, mit einer nur kleinen Anzahl an Business-Anwendern. Der iterative Prozessentwurf und die Review Sessions erzeugen zunehmend komplexere Prozessbeschreibungen mit immer mehr Prozessausnahmen. Wird das System erst einmal den Anwendern übergeben, wartet schließlich der echte Geschäftsprozess in der Regel mit noch mehr Komplexität und Ausnahmen auf. Und was als einfacher und klarer Prozess begann, verwirrt sich zunehmend zum Knäuel.

Dies führt zum alten 'Huhn-Ei-Problem', das heißt zur Frage, was als erstes da sein muss. Ohne die umfangreiche Arbeit, den Geschäftsprozess und die spezifischen Verbesserungen vollständig zu verstehen, ist es schwer möglich einen detaillierten ROI zu entwickeln. Bestenfalls können Projekte mit einer wissenschaftlichen ROI-Schätzung gestartet werden, die sich auf eine Reihe von High-Level-Annahmen über den Prozess und die Verbesserungen stützt. Dies führt zum statistisch belegten Ergebnis, dass nur eins von drei Projekten erfolgreich umgesetzt wird und einen ROI liefert.

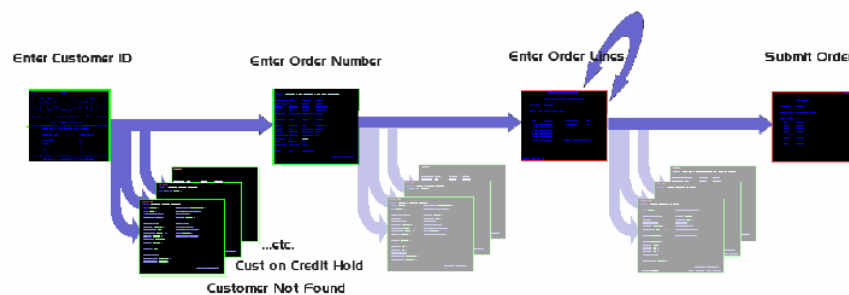
Aufschluss über das Fehlschlagen von Projekten geben zudem weitere statistische Untersuchungen. Denn betrachtet man die Zahlen im Detail, findet man heraus,

dass kleine Projekte mit einer Dauer von weniger als sechs Monaten eine erstaunliche Erfolgsquote von 55 Prozent aufweisen, während die Erfolgsaussichten bei umfangreichen Projekten mit einer Dauer von 18 Monaten oder mehr nur noch bei 15 Prozent liegen. Die Gründe dafür sind sicherlich weitreichend. Einer der Hauptfaktoren ist jedoch, dass der Geschäftsprozess sich ständig ändert. Mit der Geschwindigkeit des heutigen Geschäftslebens ist die Wahrscheinlichkeit, dieselben Geschäftserfordernisse wie vor einem Jahr anzutreffen, gering. In gleichem Maße wie die Geschäftsbedingungen ändern sich auch die Geschäftsprozesse. Kaum sind Prozesse dokumentiert, genehmigt und zum Einsatz bereit gestellt, beginnt auch schon direkt der Alterungsprozess.

Business Process Discovery (BPD) ist ein neues Geschäftsfeld, das Geschäftsprozesse identifiziert, indem die elektronische 'Fußspur' der Anwender untersucht wird, die diese auf den Prozess-unterstützenden IT-Assets hinterlassen. Dadurch können Geschäftsprozesse nahezu in Echtzeit automatisch identifiziert und dokumentiert werden.

Die Betrachtung des Geschäftsprozesses von 'unten nach oben', von detaillierten Fakten über einzelne Prozessstufen, liefert eine genaue Beschreibung des Prozesses mit all seinen Ausprägungen. Diese wird vervollständigt mit detaillierten statistischen Informationen darüber, wie häufig verschiedene Variationen des Prozesses ausgeführt werden, wie lange es dauert, welche Datenbedingungen Anlass zu Prozessvariationen geben und welche Prozessvariationen es zwischen verschiedenen Benutzergruppen gibt. Ferner kann der Geschäftsprozess fortwährend auf dem neuesten Stand gehalten werden, da BPD als automatisierter Prozess abläuft.

Die OpenConnect-Lösung *Comprehend* ermöglicht automatisches Business Process Discovery für die in einer Mainframe-Umgebung unterstützten Geschäftsprozesse. Im Folgenden wird beschrieben, wie man mit *Comprehend* einen derart eingebundenen Geschäftsprozess der Auftragsverwaltung analysieren kann. Die Auftragsverwaltung an sich ist ein sehr vielschichtiger Prozess. Es gilt verschiedene Gesichtspunkte und organisatorische Einheiten vom Auftragseingang und Call-Centern bis hin zur Kreditverwaltung zu berücksichtigen. Bei dem traditionellen Ansatz würden eine Befragung von Vertreter aller Bereiche erfolgen und eine Prozessabbildung skizziert werden, der jeder einzelne zustimmen kann. Mit *Comprehend* wird die Interaktionen jedes Anwenders im Unternehmen mit dem Mainframe beobachtet und der Geschäftsprozess aus den Daten generiert.



quantifizierbaren ROI liefert.

- **discover.** Ein schneller erster Schritt (zwei Wochen) zum umfassenden Verständnis der Geschäftsprozesse und der Entwicklung detaillierter Lösungen mit einer vollständig quantifizierten ROI-Analyse.
- **deploy.** Eine implementierte (zwei Monate) Festpreis-Lösung zur Geschäftsprozessverbesserung, die im Unternehmen wertschöpfend eingesetzt wird.
- **derive.** Ein überzeugender (zwei Quartale) ROI, der dem Unternehmen einen quantifizierbaren Geschäftsnutzen erbringt.

Entdecken (discover) in zwei Wochen. Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Problemstellungen. Daher besteht der erste Schritt zu einer Prozessverbesserung in der Identifizierung der Geschäftsprozesse und einer quantifizierbaren Dokumentation der mit einem Prozess verbundenen Probleme. Lösungen für diese Probleme werden vorgestellt und stützen sich auf den Informationsaustausch mit den beteiligten Teams. Es erfolgt die Bereitstellung einer detaillierten Lösung sowie einer Nutzenanalyse, um eine vollständige ROI-Analyse zu ermöglichen.

- Detaillierte, quantitative Prozessanalyse bestehender Prozessmängel.
- Ausführliche Lösung zur Geschäftsprozessverbesserung.

Einsatz (deploy) in zwei Monaten. Die Mitarbeiter der Professional Services von OpenConnect konfigurieren einen verbesserten Geschäftsprozess. Die Feinregelung und Erweiterung der Mainframe-Geschäftsprozesse ermöglicht eine deutliche Prozessverbesserung und bringt Vorteile im Hinblick auf Produktivität, Schulung und Datenqualität mit sich. Diese Vorteile zeigen sich in der Geschäftsumgebung:

- Eingesetzte Lösung steht den Business-Anwendern jetzt zur Verfügung.
- Geschulte Business-Anwender führen einen bereits verbesserten Geschäftsprozess aus.
- Messung der Geschäftsprozessverbesserung ist nun möglich.

Nutzen (derive) in zwei Quartalen. Das Ergebnis ist eine Umwandlung der Investitionen in konkreten, nachhaltigen Geschäftsnutzen in weniger als zwei Quartalen. Noch wichtiger jedoch ist die Schaffung einer Plattform für eine kontinuierliche, schrittweise Wertschöpfung durch automatisiertes BPD.

Vielleicht liegt der größte Vorteil von BPD darin, dass der Einstieg leicht und mit sehr geringem Risiko verbunden ist. Die Vorzüge von BPD bestehen in der Fähigkeit, Geschäftsprozesse leicht, schnell und automatisch aus der Untersuchung des Anwenderverhaltens abzuleiten. Nach Erfahrung können schon nach wenigen Wochen mehrere Alternativen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen ins Auge gefasst werden, basierend auf detaillierten Prozessabbildungen, die das BPD-Tool zur Verfügung stellt. Dies schafft eine quantifizierte Möglichkeit zur Prozessverbesserung, die sich nicht auf Einschätzungen oder Befragungen, sondern auf solide Fakten des Benutzerverhaltens stützt.

Autor: Alexander Narings, Vice President Europe von OpenConnect

