

Viele COOs haben heute eine klare Vision für die Umsetzung von Business Process Management (BPM). Sie reicht von der Verankerung von Prozessen in der Wertschöpfungskette über die flächendeckende Prozessautomatisierung mittels Prozessportalen bis hin zur kontinuierlichen Optimierung von Prozessen auf Basis von Balanced Score Cards.

CIOs stehen heute vor der Aufgabe, diese Vision umzusetzen. Dabei beginnen die meisten BPM-Initiativen mit einem ersten Projekt, in dem häufig nur eine Teilfunktion des BPM-Stacks in einem klar definierten Teilbereich des Unternehmens ausgerollt wird.

Dieses kann beispielsweise die BPM-basierte Umsetzung von EDI für einen bestimmten Teil der B2B-Prozesse sein oder der Einsatz von BPM zur Lösung eines konkreten Integrationsproblems (EAI). Häufig werden im ersten BPM-Projekt auch zum ersten Mal formale Prozessmodelle, BPM-basierte Workflows oder Business Activity Monitoring (BAM) eingesetzt.

Auf dem Weg zur strategischen Einführung von BPM, die zumeist mit der Einführung einer SOA verbunden ist, stehen die Unternehmen generell vor zwei Möglichkeiten: Sie können die im ersten Projekt eingeführten Teilfunktionen einer BPM-Suite nun breiter ausrollen, z. B. indem weitere Prozesse damit unterstützt werden. Dieses führt häufig auch zu einer erhöhten technischen Komplexität, da nun Themen wie Security und High-Availability adressiert werden müssen.

Alternativ kann das Unternehmen in einem bestimmten Gebiet die Fähigkeiten von SOA und BPM weiter ausreizen, um etwa einen sehr erfolgsrelevanten Prozess noch besser in den Griff zu bekommen und kontinuierlich optimieren zu können. Hier spielen Themen wie Prozesssimulation, Composite Applications und Prozesspakete wie zum Beispiel ebIX oder GPKE für den Strommarkt eine wichtige Rolle.

Wer sollte welchen Weg gehen?

Die richtige Vorgehensweise hängt dabei stark von der individuellen Situation des Kunden ab. Der Schritt vom ersten Projekt in Richtung eines breiteren Rollouts von BPM-Teilfunktionalitäten macht insbe-

sondere dann Sinn, wenn bisher noch keine Standardisierung von Middleware stattgefunden hat. Dieser Ansatz hilft, Heterogenität und resultierende Technologie-Komplexität zu adressieren und ein Streamlining des Middleware-Themas zu forcieren.

Kunden, die in bestimmten Prozessgebieten eine hohe fachliche Komplexität adressieren bzw. mit häufigem Wandel aufgrund sich ändernder Marktsituationen oder Gesetzesänderungen umgehen müssen, sind oftmals sehr gut damit bedient, wenn sie den Einsatz von BPM zunächst in diesen spezifischen, fachlichen Bereichen vertiefen, bevor sie an das breitere Rollout gehen.

Hindernisse auf dem Weg

Besonders in Organisationen mit historisch gewachsenen Anwendungslandschaften steht man vor großen Herausforderungen beim Rollout von SOA und BPM: Geschäftsprozesse sind häufig im besten Falle fachlich dokumentiert, aber eine Nachverfolgung von Prozessdokumentation zur Prozessimplementierung ist nicht möglich. Die Prozesse sind in den IT-Systemen nicht explizit ausgeprägt.

Ein ganzheitliches Prozess-Denken ist zumeist nicht etabliert. Viele Mitarbeiter sind es gewöhnt, in einzelnen Anwendung-Silos zu denken und zu arbeiten. Die Anwendungen sind an organisatorische Silos gebunden. Eine bereichsübergreifende Anwendungsentwicklung findet häufig nicht statt bzw. wird im Nachgang über Point-to-Point-Schnittstellen adressiert, die zum berühmten Integrations-Spaghetti führen.

Schnittstellen und Anwendungsplattformen sind meistens heterogen, Realisierungs-Skills sind oft an Plattform-Ecosysteme gebunden und die Wiederverwendung fachlicher Komponenten ist dadurch limitiert.





BPM Governance –

DER WEG ZUM ERFOLGREICHEN BPM-ROLLOUT

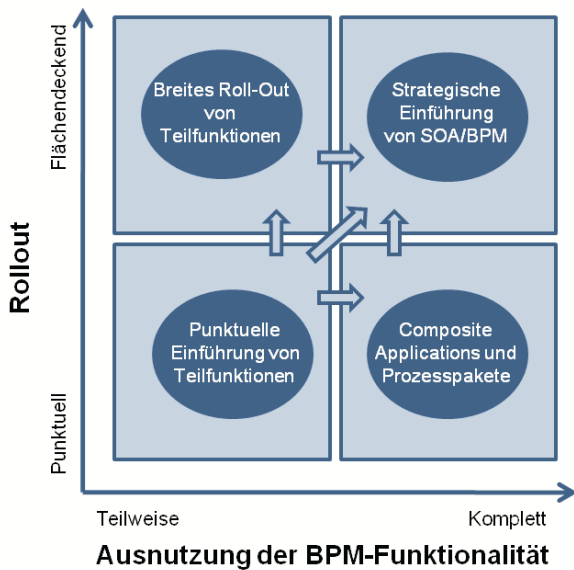


Abb.1: Varianten der BPM-Einführung

Erfolgreiches BPM-Rollout bedarf Governance

Eine erfolgreiche Strategie zur Umsetzung von SOA und BPM muss daher ein effizientes Change Management zur Grundlage haben, welches auf allen relevanten Ebenen greift:

- technische Architektur (Inbetriebnahme von SOA/BPM-Infrastruktur)
- funktionale Architektur (fachliches SOA/BPM-Modell)
- IT-Prozesse (Erstellung von SOA-Komponenten und Prozessautomatisierung erfordern neue IT-Produktionsprozesse)
- involvierte Menschen und die Organisation (SOA/BPM benötigen neue Fähigkeiten und Aufgabenverteilungen), sowie
- das Business selbst (vom SOA/BPM Business Case bis zur Strategie-Definition).

Erfolgreiche SOA/BPM Governance muss alle diese Ebenen berücksichtigen, um vom ersten SOA/BPM-Projekt zu einer umfassenden Einführung von SOA und BPM zu gelangen.

Das inubit SOA/BPM Governance Framework

Das inubit SOA/BPM Governance Framework wurde erzeugt, um Kunden beim strategischen Rollout von SOA und BPM zu unterstützen. Es legt das Fundament

für die wichtigsten Governance-Prozesse und unterstützt IT-Leiter bei der Schaffung des notwendigen organisatorischen Überbaus. Das Framework setzt dabei sehr stark auf die Wiederverwendung von Best Practices, die im Laufe von vielen erfolgreichen SOA und BPM Projekten entwickelt wurden. Um neben dem Framework auch ein entsprechendes Tooling anbieten zu können, hat die inubit AG „inubit PlanCentral“ entwickelt.

„inubit PlanCentral“ setzt auf der inubit BPM-Suite auf und kombiniert eine Reihe von Governance-Prozesspaketen mit einem Prozessportal für die verschiedenen Stakeholder der Governance-Prozesse. Diese Wiederverwendung von vorgefertigten Elementen bietet Kunden den Vorteil, dass sie sehr schnell ihre SOA/BPM Governance-Organisation produktiv setzen können und mögliche Anfangsfehler vermeiden.

Häufig fällt es Anbietern und Kunden schwer, das Thema SOA/BPM Governance inhaltlich einzuordnen, da es ein relativ breites Spektrum von technischen bis strategischen Aspekten abdeckt.

Die Abbildung 2 bietet einen guten Überblick über den Scope und die Positionierung

der inubit SOA/BPM Governance-Lösung.

Im Sektor „Organisation“ ist die Abgrenzung sehr klar. Auf Ebene der „Enterprise-IT“ (Unternehmensebene) stehen hier die IT- und Prozessorganisation. Eine SOA/BPM-Initiative ist normalerweise zwar strategisch, aber nicht die einzige Initiative in diesem Bereich. Im Kontext der SOA/BPM-Initiative werden mehrere Projekte umgesetzt.

Die Umsetzungs-Planung wird auf Unternehmensebene weitestgehend auf Jahresbasis durchgeführt, wobei unterjährig feinjustiert wird. Diese Feinjustierung kann beispielsweise im Rahmen der Iterations-Planung in der SOA/BPM-Initiative umgesetzt werden. Die SOA/BPM Governance setzt auf eine Iterations-Planung, um die verschiedenen Projekte mit ihren komplexen Abhängigkeiten in den Griff zu bekommen. Auf Projektebene – insbesondere bei agilen Projekten unter Verwendung von SCRUM – erfolgt die Planung idealerweise im 3-4 Wochenrhythmus.

Zur Planung auf Unternehmensebene wird zumeist ein Projekt-Portfolio mit entsprechenden Priorisierungen und Auswertungen geführt. Aus Perspektive der SOA/BPM Governance sind die beiden wichtigsten Portfolios das Prozess- und das SOA Service-Portfolio. Aus Projektperspektive werden konkrete Anforderungen in einem Product Backlog verwaltet.

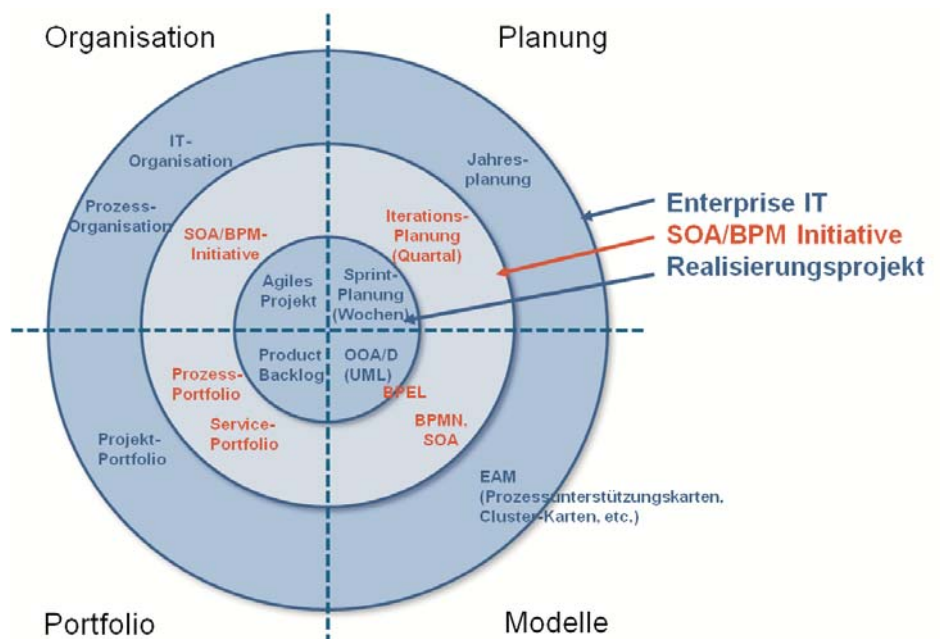


Abb.2: Scope und Positionierung der inubit SOA/BPM Governance-Lösung

Zur Unterstützung der fachlichen Planung bedarf es Modelle. Auf Unternehmens-ebene finden hier zumeist die Modelle aus dem Enterprise Architecture Management (EAM) Anwendung. Dies sind z. B. Prozessunterstützungskarten, die auf oberster Ebene aufzeigen, welche Anwendungen welche Geschäftsprozesse unterstützen. Die SOA/BPM Governance muss hier eine Ebene tiefer greifen. Mit Hilfe von SOA-Landkarten (Abb. 3) werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Anwendungen im Kontext eines spezifischen Projektes aufgezeigt. BPMN (Business Process Modeling Notation) wird eingesetzt, um Prozesse fachlich zu modellieren. BPEL (Business Process Execution Language) ist zwar ein Element des BPM, wird aber eher auf Projektebene eingesetzt.

Das inubit SOA/BPM Governance Framework gruppiert die Governance-Prozesse auf den Ebenen Strategie, Vorgehensmodell, Fachliche SOA & EAM, sowie Technische SOA Governance. Zu jeder dieser Ebenen sind entsprechende Artefakte definiert, welche Input oder Output zu den Governance Prozessen sind.

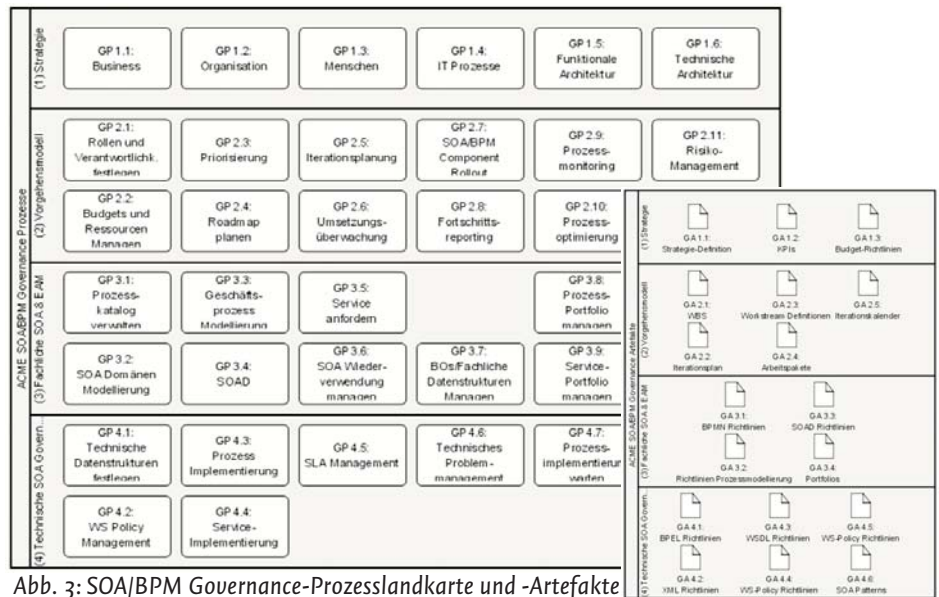


Abb. 3: SOA/BPM Governance-Prozesslandkarte und -Artefakte

inubit PlanCentral

Mit „inubit PlanCentral“ unterstützt inubit das Thema SOA/BPM Governance ideal. In der jetzt verfügbaren Version 1.0 fokussiert sich „inubit PlanCentral“ auf das SOA Service Lifecycle Management (SLCM). Eine der Kernkomponenten des SLCM ist ein UDDI v3 Server.

Das PlanCentral-Portal unterstützt die wichtigsten SLCM-Prozesse, inklusive Service-Suche im UDDI, Service-Anfrage, -Genehmigung, -Implementierung, -Release, -SLA Management, -Deployment und -Wartung.

dis

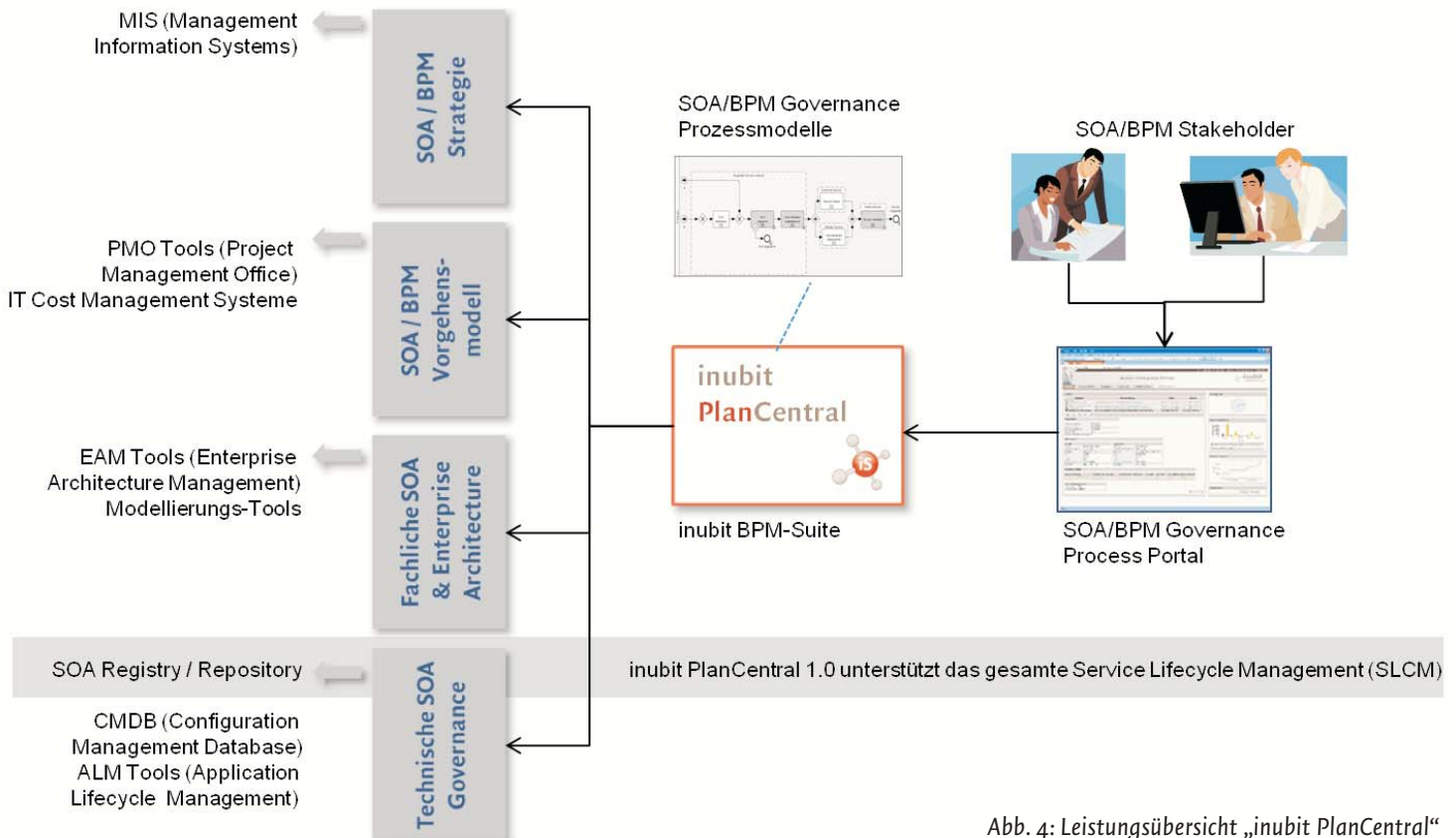


Abb. 4: Leistungsübersicht „inubit PlanCentral“