

BPM-Strategie

Klassifikation von Prozessen
und Rahmenbedingungen für
die Konzeption der
Prozessautomatisierung

Wiesbaden, 19.9.2012,
Matthias Jungkeit

BPM-Strategie: Klassifikation von Prozessen und Rahmenbedingungen für die Konzeption der Prozessautomatisierung

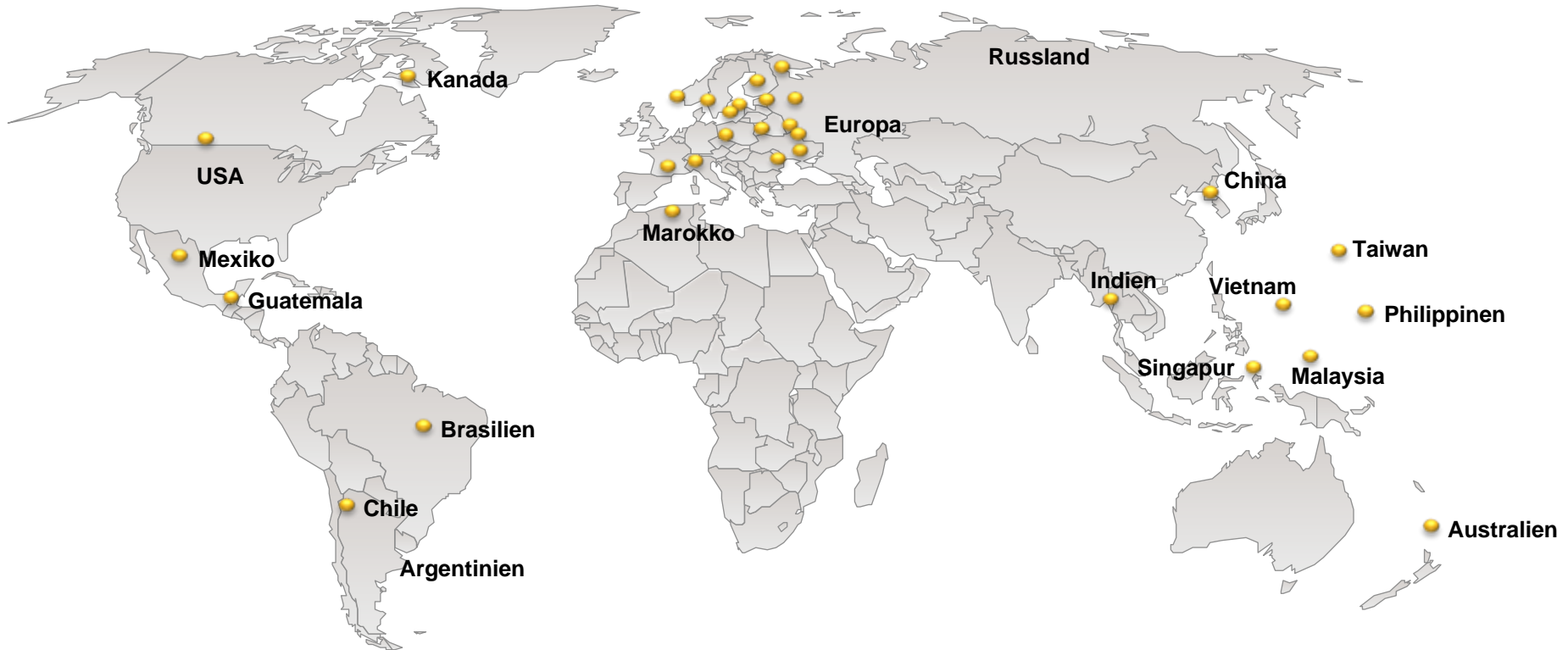
1. Hintergrund Capgemini im Bereich BPM

2. BPM-Strategie: Aufbau der Grundlagen

1. Priorisierung der Aufgabenstellungen
 2. Konzeption der Prozessautomatisierung
 3. Prüfung der potentiellen Nützlichkeit einer BPM-Lösung
 4. Grobkonzeption BPM-Lösung
 5. Durchführung eines externen PoC
3. Zusammenfassung

Capgemini ist international vertreten und verfügt über ein eng gespanntes Netzwerk von BPM-Experten

Hintergrund Capgemini im Bereich BPM



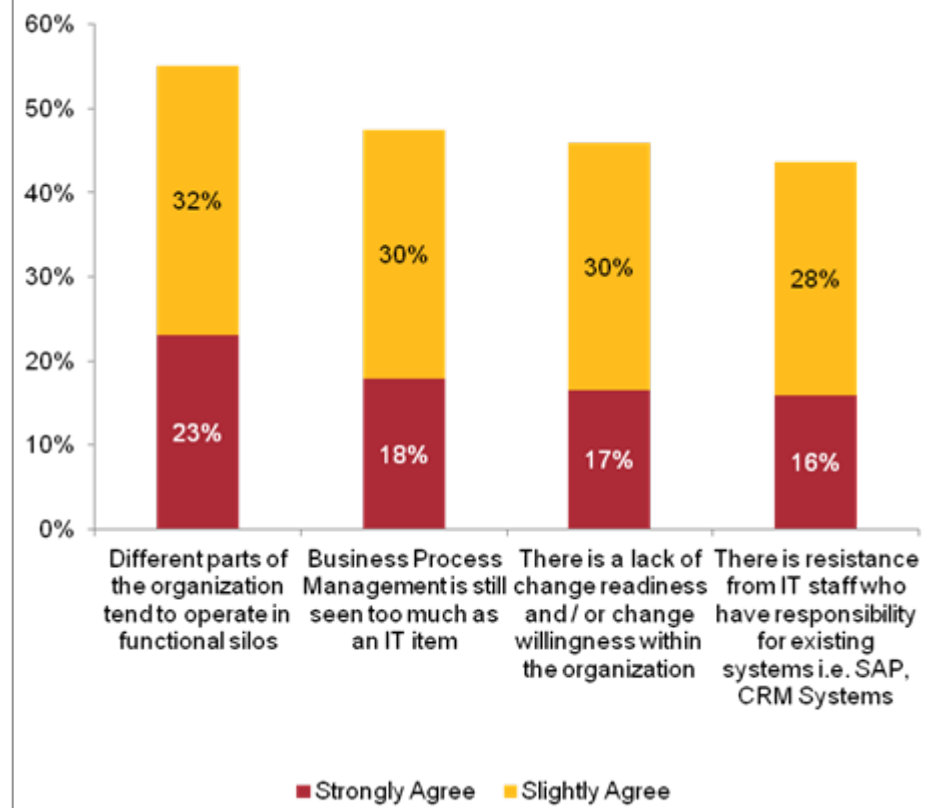
Unsere Projekte im Bereich BPM zeigen ein hohes Nutzenpotential, allerdings auch Hindernisse, die überwunden werden müssen

Hintergrund Capgemini im Bereich BPM

Nutzenbeispiele

- Eine Deutsche Bank (2011): Optimierung des Finanzierungsprozesses durch Verbesserung der Datenqualität und der Steuerbarkeit, Verringerung der Fehlerquote und Bearbeitungszeiten, Erhöhung der Prozesstransparenz
- Niederländische Bank (2011): Kostenersparnis und steigende Kundenzufriedenheit durch eine BPM-Schicht, welche zur Implementierung schlanker Prozesse und zentraler Verwaltung von Ressourcen genutzt wird
- Dienstleister Zahlungsverkehr (2011): Neu ausgerolltes BPM System mit über 15,000 Nutzern, die 70 Minuten Zeitersparnis pro Fall (z.B. Probleme im Zahlungsverkehr) erreichen.
- Niederländische Bank (2011): Verbesserung des Durchsatzes durch Eliminierung von über 50% der manuellen Aktionen in Geschäftsprozessen

Hindernisse für den BPM-Erfolg



BPM-Strategie: Klassifikation von Prozessen und Rahmenbedingungen für die Konzeption der Prozessautomatisierung

1. Hintergrund Capgemini im Bereich BPM

2. BPM-Strategie: Aufbau der Grundlagen

1. Priorisierung der Aufgabenstellungen
 2. Konzeption der Prozessautomatisierung
 3. Prüfung der potentiellen Nützlichkeit einer BPM-Lösung
 4. Grobkonzeption BPM-Lösung
 5. Durchführung eines externen PoC
3. Zusammenfassung

Eine systematisch herbeigeführte Grundsatzentscheidung gibt die Leitlinien für BPM-Initiativen vor und trägt damit entscheidend zum Erfolg dieser Initiativen bei

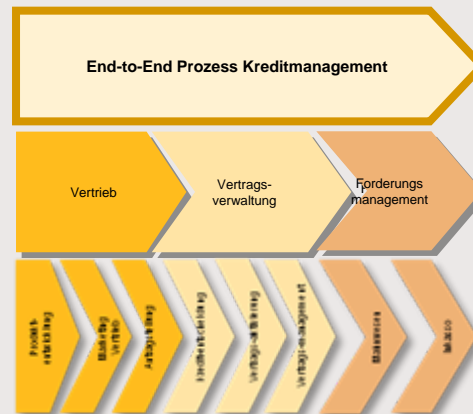
Herleitung der Grundlagen einer BPM-Strategie

Ziele/Aufgabenstellungen

Identifikation von Anforderungen auf Basis von Werttreibern, z.B.

- Verkürzung der Bearbeitungs- oder Durchlaufzeiten
- Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Verringerung der Beschwerdequote
- Verbesserung der Servicequalität
- Verbesserung des Informationsflusses
- Absenkung der Fehlerquote

Konzeption der Prozessautomatisierung

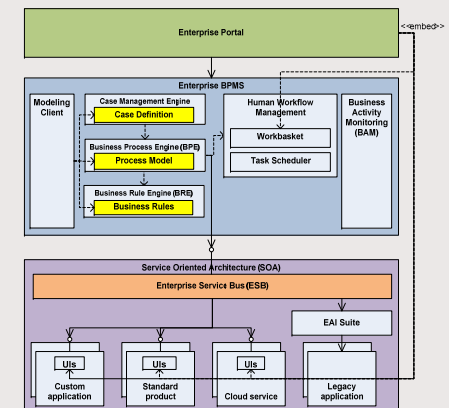


Die Wahl einer Prozesse ist abhängig von

- Ihrer Relevanz für die Geschäftsanforderungen
- Ihrer Eignung für eine BPM-Lösung

Technisch/organisatorische Anforderungen / Nutzenkontrolle

Grobkonzept



Die Wahl einer BPM-Suite wird beeinflusst von

- umliegenden Systemen in der AWL und deren angebotenen Schnittstellen

Beispiel: Eine BPM-Lösung hat Potential für die Verbesserung der Beratungsqualität im Retail-Banking

Schritt 1/5: Priorisierung der Aufgabenstellungen

Problemstellung

- Auf Platz 1 der Probleme, die die Retail-Kunden im Frühjahr 2012 gesehen haben, ist die Qualität der Beratung. Sie beklagen: mangelnde Kompetenz, eine ungenügende Bedürfniserkennung und fehlende individuelle Beratung.(*)

Potential BPM für die Verbesserung der Beratungsqualität

- Strukturierte Erfassung
- Einbindung von aktuellen Informationen und Richtlinien in die Empfehlung
- Ein leicht anpassbares Regelwerk
- Informationsgleichheit (aktuelle Angebote!) über alle Kanäle (Berater vor Ort mit mobilem Endgerät, Berater in der Filiale, Internet, Call Center)

Bewertung der Dringlichkeit des Problems

- Strateg. Relevanz ☒ ☒ ☐ ☐ ☐
- Dringlichkeit ☒ ☒ ☒ ☐ ☐
- Konsequenzen bei Nichtbehandlung:
Abwanderung von Kunden zum Wettbewerb ?

(*) Quelle: BAIN & Company, 2012

BPM-Lösungen sind bei einer Vielzahl von Problemstellungen nutzbringend einsetzbar

Schritt 1/5: Priorisierung der Aufgabenstellungen

Kundenzentrierte Prozesse



Neugeschäft/Kundeninteraktion

- Multikanal-Kundenansprache
- Effiziente und standardisierte Abwicklung komplexer Front-Office Prozesse (z.B. für Kreditantrag, Girokontoeröffnung)
- Kosteneinsparung durch Self-Service Prozesse

CRM / Kundendaten

- Hohe Service-Erwartungen der Bankkunden (z.B. 7x24 Verfügbarkeit, Real-time Statusabfragen)
- 360 Grad Sicht auf Kunden (z.B. Konten, Darlehen, Wertpapier)
- Berücksichtigung länderspezifischer regulatorischer Anforderungen gegenüber den Kunden

Operative Kernprozesse des Bankgeschäfts



Massenverarbeitung

- Schnelle u. kostengünstige Verarbeitung hoher Transaktionsvolumen
- Automatisierten Verarbeitungsanteil erhöhen (z.B. Kreditentscheidung, Duplikatserkennung, Bonitätsprüfung)
- Umsetzung neuer Standards im Zahlungsverkehr (SEPA, ISO 20022)

Bearbeitung durch Sachbearbeiter

- Transparente und leicht änderbare Regeln für Bankprozesse (z.B. Kreditlimits parametrisierbare Freigabeverfahren)
- Effiziente, schnelle und standardisierte Durchführung manueller Ausnahmebehandlungen (z.B. Credit Card Disputes, Investigation)

Compliance und Steuerung



Compliance

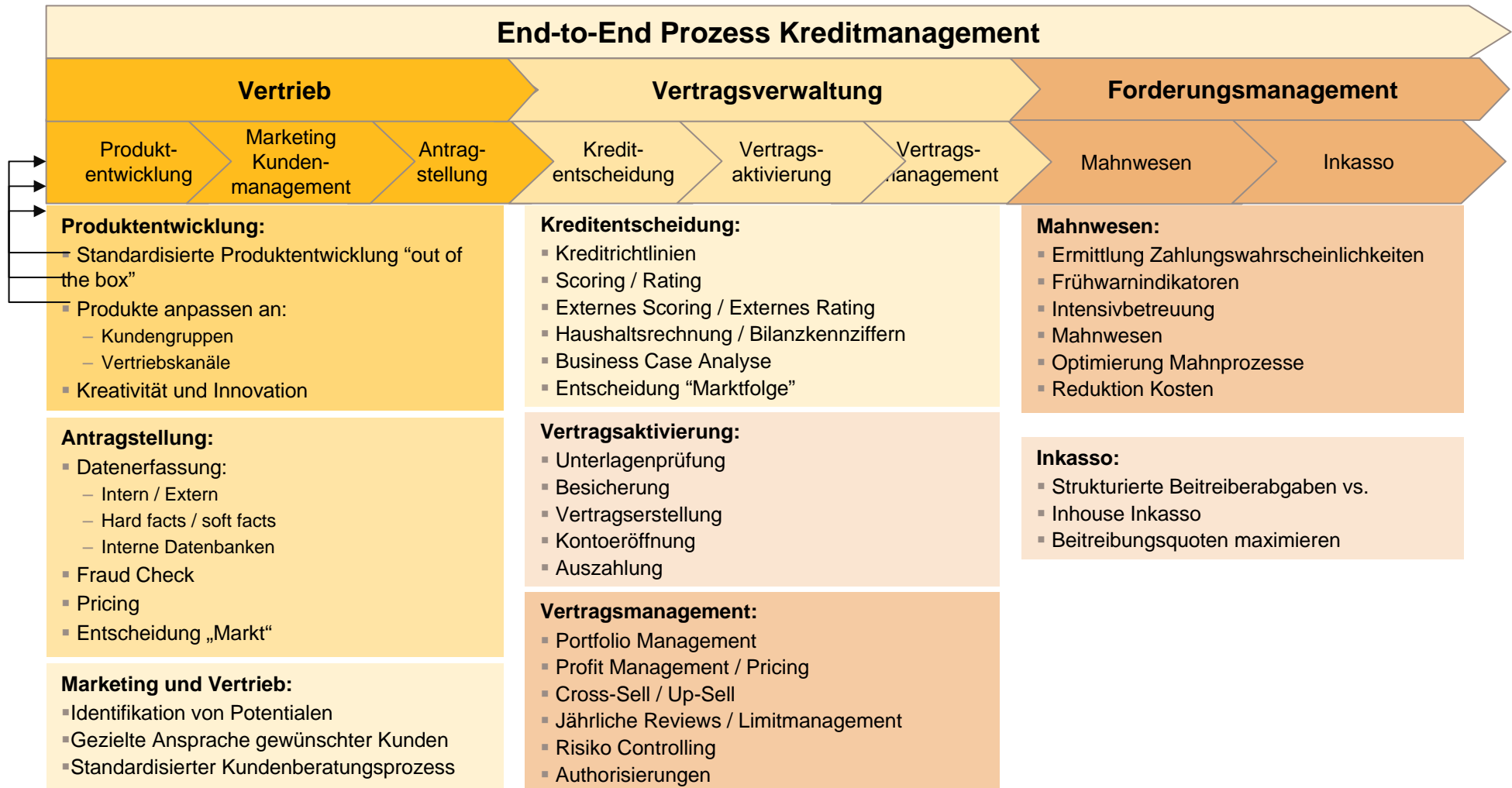
- Durchgängig dokumentierte, nachvoll-ziehbare Prozesstransaktionen (z.B. Freigaben, Entscheidungen, Risiko)
- Durchsetzen kritischer, risikorelevanter Prozessabläufe und -verfahren (z.B. 4-Augen-Prinzip)
- Sich häufig ändernde regulatorische Anforderungen

Steuerung

- Zusätzlicher und kurzfristiger Informationsbedarf für die Banksteuerung
- Absichern der Datenqualität für kritische Entscheidungen
- Kosteneffiziente Informationsbeschaffung
- Steigenden Reportingpflichten

Funktionale Komponenten können über eine BPM-Lösung zu Prozessen zusammengefasst und einfach an wechselnden Bedingungen angepasst werden

Schritt 2/5 Konzeption der Prozessautomatisierung



Leicht standardisierbare Prozesse sind eher durch eine BPM-Lösung automatisierbar

Schritt 2/5 Konzeption der Prozessautomatisierung

Anforderungen an die Standardisierbarkeit der Prozesse

	Structured Finance	Firmenkunden	SME / Mittelstand	Privatkunden
Spezifika	Niedrige Stückzahlen •Hohe Volumina •Heterogenes Portfolio •Uneinheitliche Datenlage •Große Informationsmenge		Hohe Stückzahlen •Niedrige Volumina •Homogenes Portfolio •Strukturierte Daten •Begrenzte Informationsmenge	
Vertrieb	Individuelle Vertriebsansätze mit geringem Reifegrad: •Individuelles Account Management je Kunden •Gesprächsleitfäden •Vorstrukturierte Produkte		Standardisierte Vertriebsansätze mit hohem Reifegrad: •Automatisierte Prozesse zur Selektion der Zielkunden •Prozesse für Kampagnen/Mailings •Beratungsprozesse technisch unterstützt •Strukturierte Antragserfassung	
Vertragsverwaltung	Manuelles Rating (Einbeziehung von Soft Facts) Toolbasierte Bilanzauswertung Flexible Hereinnahme von Sicherheiten In der Regel jährliche Reviews der Engagements Ggf. manuelle Analyse Business Plan (für Start-ups)		Automatisierte Kreditentscheidung, Automatisierte Risikofrüherkennung, automatisierte Limitdisposition, automatisierte Risikobewertung	
Forderungsmanagement	Individuelle und manuelle Beitreibung Prozesse in der Regel auf organisatorischer Ebene definiert		Automatisierter kundenindividueller Mahnprozess Flexible Prozesssteuerung	

Prozesse geben den Ablauf vor, einzelne Komponenten haben hohen Reifegrad

Reife Prozesse über den gesamten Kreditlebenszyklus
Vollständige Automatisierung aller Prozesses (teambank, ING DiBa)

Wenige zentrale Kriterien für Prozess und Kontext ermöglichen eine gute Vorauswahl

Schritt 2/5 Konzeption der Prozessautomatisierung

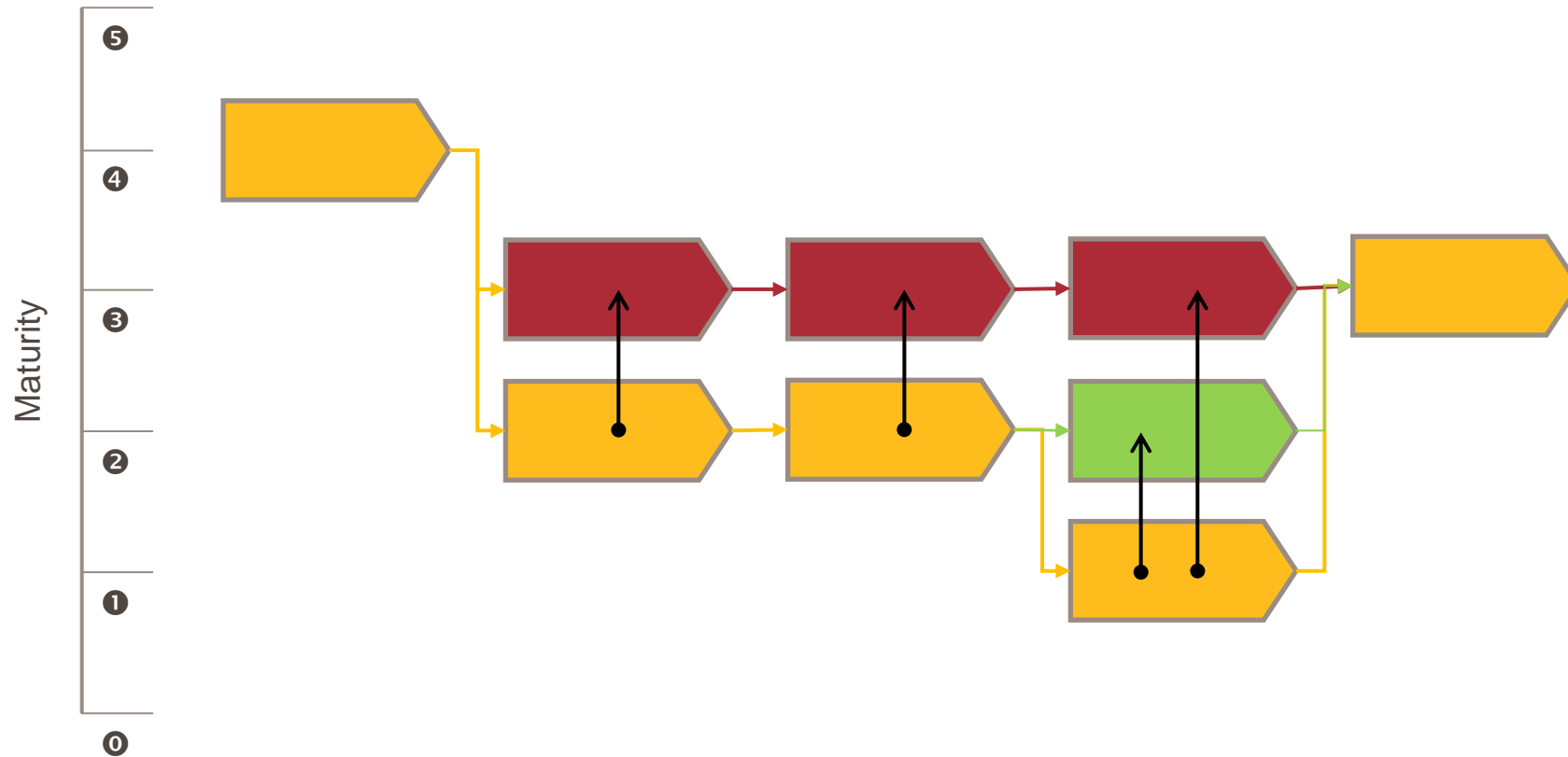
- Für Untersuchung im Rahmen der Potentialanalyse sind diejenigen Prozesse interessant, deren Implementierung mittels einer BPM-Suite ein großes Nutzenpotential aufweist. Die Bewertung eines Prozesses bezüglich seiner Eignung findet anhand folgender Kriterien statt.

Auswahlkriterien (Ausschnitt)

1	<i>Volumen, Häufigkeit</i>	Je mehr Geschäftsvorfälle über den Prozess verarbeitet werden, desto höher der potenzielle Nutzen.
2	<i>Änderungshäufigkeit</i>	Je häufiger Änderungen am Prozess erwartet werden, desto höher der potenzielle Nutzen durch BPM.
3	<i>Anzahl Systeme, Systembrüche, Externe Partner</i>	Je höher die Anzahl der in den Prozess einzubindenden Systeme und externen Partner, desto mehr können BPM und SOA Technologie ihre Stärke ausspielen.
4	<i>Wechselnde Zuständigkeiten, Viele Schnittstellen zwischen Bereichen</i>	Komplexe Abstimmungen zwischen Beteiligten Personen und Bereichen können durch den Einsatz von Task Management und Automatisierung vereinfacht und beschleunigt werden.
5	<i>Strukturierter Ablauf</i>	Je höher der Standardisierungsgrad des Prozesses, desto einfacher die Automatisierung.
6	<i>Anforderungen an Revisionssicherheit, Compliance</i>	Ausgereifte BPM-Suiten bieten umfangreiche Prozesshistorisierungsfunktionen und Unterstützung von SLAs im Standard-Lieferumfang.
7	<i>Anforderungen an Prozesstransparenz</i>	Je zeitkritischer und umfassender ein Prozess überwacht werden muss, desto wichtiger ist die Unterstützung durch eine ausgereifte BPM Lösung.
8

Längst nicht alle geschäftskritischen Abläufe haben einen Reifegrad, der ihrer Wichtigkeit entspricht

Schritt 2/5 Konzeption der Prozessautomatisierung



Unstrukturierte Abläufe lassen sich in einem dynamischen Arbeitsumfeld erfolgreich zu Prozessen machen

Schritt 2/5 Konzeption der Prozessautomatisierung



Die Erhebung und Optimierung von Prozessen ist effizient, wenn sie in einer Gruppe von Experten passiert. Ideen und Ergebnisse werden diskutiert, verglichen und überarbeitet. In einer dynamischen Arbeitsweise wird das Potential des Einzelnen vervielfacht.

Prozesserhebung braucht den Konsens, Prozessoptimierung braucht Kreativität. Beides geschieht iterativ. Das erste Modell ist eine Diskussionsgrundlage, die die Beteiligten auf den Weg zur besten Lösung bringt.

Seminare zur Modellierungstheorie werden überflüssig, wenn man die Prozesse *begreifen* kann. Warum mit konstruierten Beispielen arbeiten, wenn es um die Prozesse geht.

Vor der Erstellung eines Grobkonzepts für den PoC sollten die Anforderungen abgeleitet werden und eine Überprüfung der potentiellen Nützlichkeit des Ansatzes erfolgen

Schritt 3/5 Prüfung der potentiellen Nützlichkeit einer BPM-Lösung

Erstellung eines fachlichen Grobkonzepts



Überprüfung
der Nutzen-
hypothese

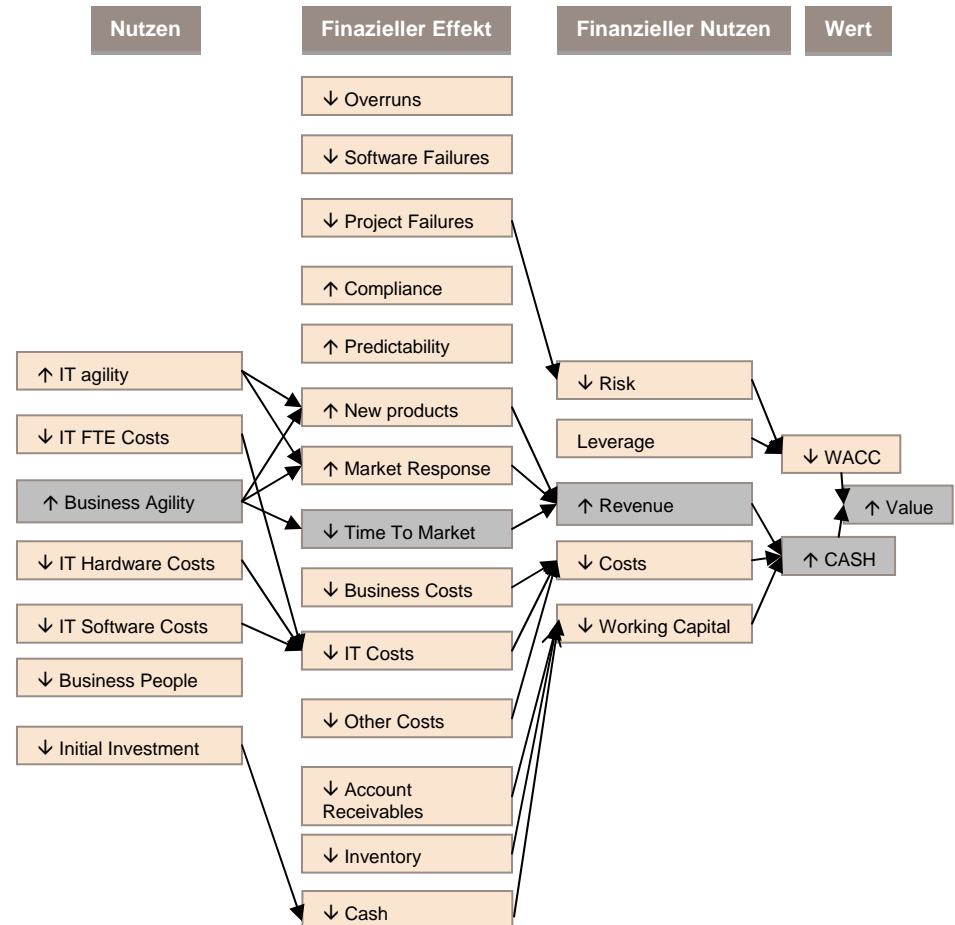
1

Ableitung zentraler technischer Anforderungen
an die Lösung

2



Nutzenkette



Die Auswahl einer geeigneten BPM Suite basiert auf einer ausführlichen Bewertung nach vordefinierten Kriterien

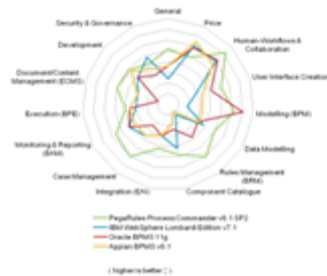
Schritt 4/5 Grobkonzeption BPM-Lösung

1



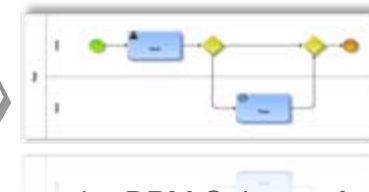
Ein angepasster Kriterienkatalog beschreibt für den Kunden relevante Eigenschaften der BPMS

2



Evaluierung der BPM Suites nach den aufgestellten Kriterien und Erstellung einer Short-List

3



Testen der BPM Suites auf Basis von Schlüssel-fragestellungen

Unterstützung bei der Auswahl einer BPM Suite

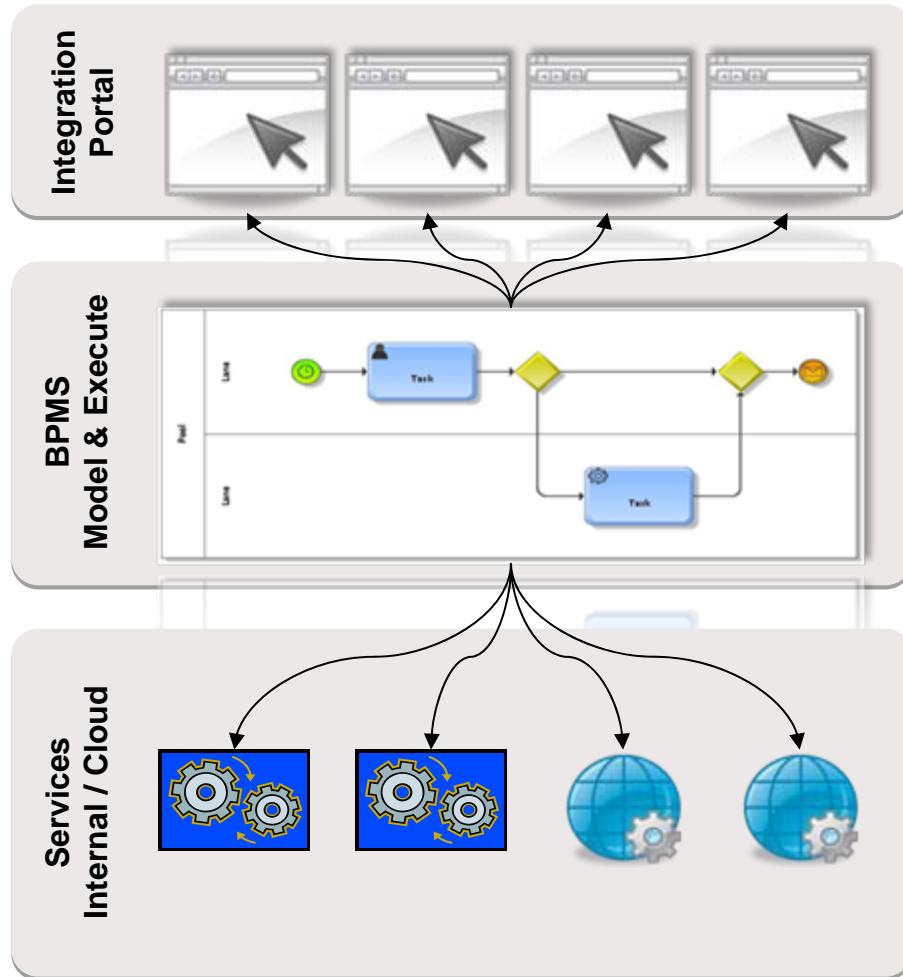
- Capgemini unterstützt einen Finanzdienstleister beim Aufbau einer Basisinfrastruktur für Portale und BPM und begleitet dabei den Kunden beim gesamten Auswahlprozess (Sichtung des Markts und Evaluierung der Anbieter gemäß Kriterien).

Vertiefte Analyse von BPM Suites durch Prototyping

- Die Auswahl einer BPM Plattform zur unternehmensweiten Integration von Systemen eines Energiedienstleisters realisiert Capgemini durch die Implementierung zweier Prototypen und einem abschließenden Vergleich beider Lösungen.

Zur Automatisierung von End-to-End Prozessen müssen Dienste integriert und Anwendungslogik nachgebildet werden

Schritt 4/5 Grobkonzeption BPM-Lösung



Integration von Funktionalität und Logik, die UIs einer Anwendung bieten:

- Forms / Portlets
- Legacy Apps
- UI Services

BPMS als zentrales Integrationswerkzeug:

- Enterprise Scope
- Modeling & Execution
- Integration (EAI / SOAP / ...)

SOA als Basis für die Integration von Diensten:

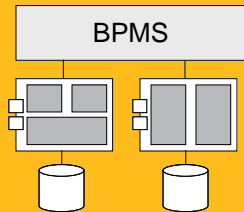
- Intern (Custom / Standard)
- Cloud
- SLA / Security

Sources: Images (Dialogue, Gears, World): Microsoft Clipart

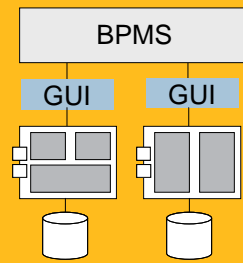
Die BPM Suite hat die Möglichkeit, auf Dienste verschiedener Abstraktionslevel zuzugreifen

Schritt 4/5 Grobkonzeption BPM-Lösung

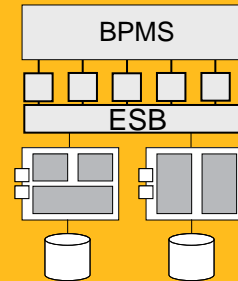
Variante 1



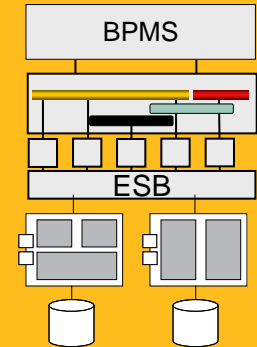
Variante 2



Variante 3



Variante 4



- Direkte Integration der Anwendungen in die Prozesse, z.B. über eine API:
- Vorteil: Schnelle und günstige Lösung, da keine Middleware erforderlich
- Nachteil: Bei einer Konsolidierung der AWL muss auch eine Anpassung der Prozesse durchgeführt werden.
- Weiterer Nachteil: Auf der Ebene der Geschäftsprozesse erschweren unterschiedliche Granularität von APIs die rein fachliche Modellierung von Abläufen

- Integration der GUI einer Anwendung und deren Logik (z.B. durch GUI Portlets)
- Vorteil: Die Funktionalität von Anwendungen kann sofort nachgebildet werden
- Nachteil: Auf der Ebene der Prozesse haben Änderungen der GUI und ihrer Ablauflogik direkt Einfluss

- Kapselung der Anwendungen in technische Services (z.B. unter Verwendung eines ESB) und Orchestrierung von technischen Services mit Prozessen
- Vorteil: Konsolidierung von Anwendungen hat keinen Einfluss auf technische Services
- Nachteil: Bei Konsolidierung der AWL, z.B. Zusammenlegen oder Reduzierung von technischen Services, müssen die GP angepasst werden

- Abbildung von fachlichen Geschäftsservices auf technische Services und Orchestrierung der fachlichen Services in Prozessen
- Vorteil: Auf der Ebene der Prozesse haben Änderungen der technischen Services keinen Einfluss. Dies ist eine Voraussetzung für die langfristige Konsolidierung der AWL.
- Nachteil: Komplexe und teure Lösung, da mit entsprechender Middleware fachliche auf technische Dienste abgebildet werden müssen

Nach Aufsetzen der BPM Strategie dient der PoC zur Prüfung von Umsetzbarkeit und Aufwandsprüfung

Schritt 5/5 Durchführung eines externen PoC



Die systematisch erhobenen Ergebnisse im (erfolgreichen) PoC werden für die Grundlagen der BPM-Strategie in Leitsätze überführt

Ableitung der Grundlagen für die BPM-Strategie

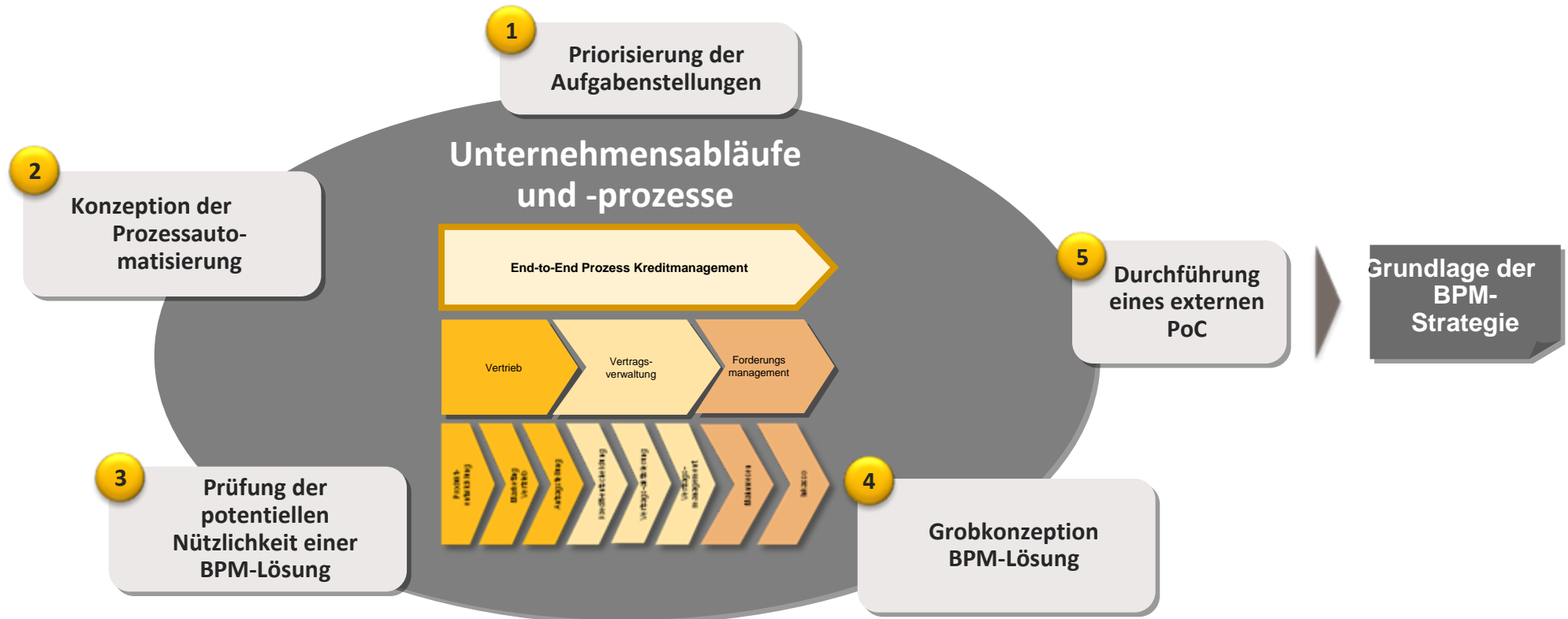


BPM-Strategie: Klassifikation von Prozessen und Rahmenbedingungen für die Konzeption der Prozessautomatisierung

1. Hintergrund Capgemini im Bereich BPM
2. BPM-Strategie: Aufbau der Grundlagen
 1. Priorisierung der Aufgabenstellungen
 2. Konzeption der Prozessautomatisierung
 3. Prüfung der potentiellen Nützlichkeit einer BPM-Lösung
 4. Grobkonzeption BPM-Lösung
 5. Durchführung eines externen PoC

3. Zusammenfassung

Die BPM-Strategie soll über kurzfristige Erfolge hinaus Potentiale für das Geschäft eröffnen



People matter, results count.

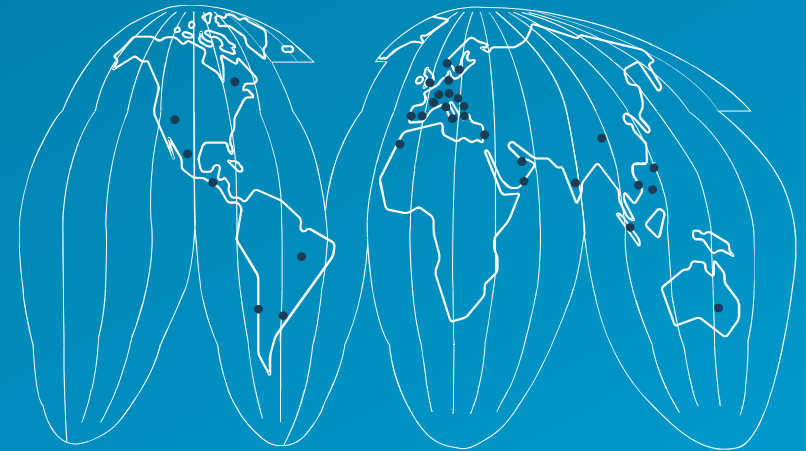


About Capgemini

With more than 120,000 people in 40 countries, Capgemini is one of the world's foremost providers of consulting, technology and outsourcing services. The Group reported 2011 global revenues of EUR 9.7 billion.

Together with its clients, Capgemini creates and delivers business and technology solutions that fit their needs and drive the results they want. A deeply multicultural organization, Capgemini has developed its own way of working, the Collaborative Business Experience™, and draws on Rightshore®, its worldwide delivery model.

Rightshore® is a trademark belonging to Capgemini



www.capgemini.com

