

Richtig Falsch.

Dem größten Irrtum bei der
Automatisierung von Geschäfts-
prozessen auf der Spur.

Text: Mike Fitzmaurice

Unternehmen, die in der digitalen Transformation stecken, sehen in der Automatisierung von Geschäftsprozessen oft eine schnell umsetzbare Maßnahme, um Kosten- und Effizienzvorteile zu erzielen. Allerdings machen viele Firmen dabei einen entscheidenden Fehler: Sie verwechseln Prozessdigitalisierung mit Datenmanagement. Auch wenn es sich bei bestimmten Unternehmensproblemen in vielen Fällen um Datenmanagement-Probleme handelt: Bei Geschäftsprozessen funktioniert ein datenzentrierter Ansatz nicht.

Unternehmen digitalisieren Prozesse vor allem, um Zeit und Kosten einzusparen und Fehler zu beseitigen, aber auch um die Abläufe dokumentieren zu können. Denn der Prozess wird häufig erst mit Beginn der Digitalisierung kodifiziert, um festzuhalten, worin er besteht und wie er seit Beginn der Automatisierung abgelaufen ist. Nur wenn Geschäftsabläufe in einem Script – etwa einem Code, Diagramm oder Text – definiert sind, lassen sie sich logisch bewerten und danach beurteilen, ob sie alle Anforderungen erfüllen und mit Abweichungen umgehen können. Denn damit muss man gerade bei der Prozessautomatisierung immer rechnen.

Einfach einmal alle Prozesse zu digitalisieren, reicht daher meist nicht aus. Denn nur selten gelingt der erste Wurf perfekt. Dazu kommt noch, dass sich mit hoher Wahrscheinlichkeit im Laufe der Zeit auch die Anforderungen ändern und neue Ausnahmesituationen eintreten. Prozessautomatisierung ist daher ein stetiger Kreislauf von: freigeben, überprüfen, überarbeiten, wiederholen.



Daten und Prozesse unterscheiden sich grundlegend

In der Anwendungsentwicklung werden traditionell drei Ebenen unterschieden: Da ist zum einen die Benutzeroberfläche, die Informationen präsentiert und aufnimmt. Die zweite Schicht ist die Logikebene, die auch als Prozessebene bezeichnet wird: Sie untersucht, was wann passiert, und legt anhand von Regeln fest, was als Nächstes geschehen soll. Auf der Datenebene schließlich werden die Daten modelliert und gespeichert, abgerufen und verwaltet. Praktisch jede Anwendung muss die Anforderungen dieser drei Ebenen erfüllen.

Werden Applikationen anhand dieser Ebenen strukturiert, lassen sich zum einen Änderungen leichter vornehmen. Denn um eine Komponente anzupassen, muss nicht die gesamte Anwendung neu geschrieben werden. Bei einem Wechsel von Oracle zu SQL-Server beispielsweise können die Präsentations- und die Logikebene beibehalten werden. Zum anderen werden unterschiedliche Benutzeroberflächen – etwa für Web, Mobile, API – besser unterstützt, wenn sie gemeinsame Middle-Tier-Dienste nutzen. Und schließlich benötigen Sie dann auch keine Full-Stack-Developer, die nur schwer zu bekommen sind.

Datenzentrierte oder prozessuale Sicht – welcher Ansatz ist der richtige?

Im Licht der Prozessautomatisierung betrachtet, bedeutet dies: Klassisch ausgebildete Entwickler neigen oft dazu, die Prozessdigitalisierung aus einer datenzentrierten Perspektive anzugehen. Dabei dreht sich alles um den Informationsfluss in und aus der Datenebene: Im ersten Schritt wird ein

Datenmodell erstellt. Anschließend werden die CRUD-Formulare (Create, Read, Update, Delete) entwickelt, um die Daten zu verwalten. Am Ende wird dann festgelegt, welche Automatisierungsaktivitäten bei Datenänderungen erfolgen sollen.

Aus prozessualer Sicht ist dieses Vorgehen problematisch. Da der Nutzer entscheidet, was mit den Daten geschehen soll, umfasst die Benutzeroberfläche der Anwendung wahrscheinlich zu viele Schritte. Auch das Datenmodell selbst kann lückenhaft sein, wenn bei seiner Erstellung nicht genau feststand, wofür genau die Daten denn eigentlich verwendet werden sollen. An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, dass es hier nicht um Kompetenzen eines Entwicklers geht, sondern um die richtige Perspektive. Selbst der weltbeste Entwickler kann eine falsche Herangehensweise nicht ausmerzen.

Die Endanwender in den Fachabteilungen, die sich beispielsweise als Citizen Developer versuchen, konzentrieren sich hingegen zu sehr auf die Benutzeroberfläche, also Formulare, Berichte und Dashboards. In beiden Fällen gerät der Prozess, der digitalisiert werden soll, in den Hintergrund.

Prozessdigitalisierung steuert zugrundeliegendes Datenmodell

Betrachtet man Automatisierungsinitiativen dagegen aus einer prozessorientierten Perspektive, ergeben sich ganz andere Themen. Beim Änderungsmanagement beispielsweise geht es um Fragen wie:

- Wer kann Änderungsanträge stellen?
- Was geschieht mit den Anträgen, nachdem sie eingereicht wurden?
- Wer überprüft sie?

« Klassisch ausgebildete Entwickler neigen oft dazu, die Prozessdigitalisierung aus einer datenzentrierten Perspektive anzugehen. »

- Wer trifft Entscheidungen darüber?
- Was geschieht, wenn diese Entscheidungen getroffen sind?
- Wie wird die Auditierbarkeit gewährleistet?

Aus diesen Fragen leitet sich nicht nur die Prozesslogik ab, sondern auch die Art der zu erfassenden und zu pflegenden Daten. Kurz gesagt: Das Datenmodell ergibt sich aus dem Prozessmodell – und nicht umgekehrt. Dementsprechend ist der Arbeitsablauf, also wer was und wann tut, ausschlaggebend dafür, was die Schnittstelle beinhalten muss – etwa Formulare, Berichte oder Dashboards.

Erst die Logik, dann die Aktionen

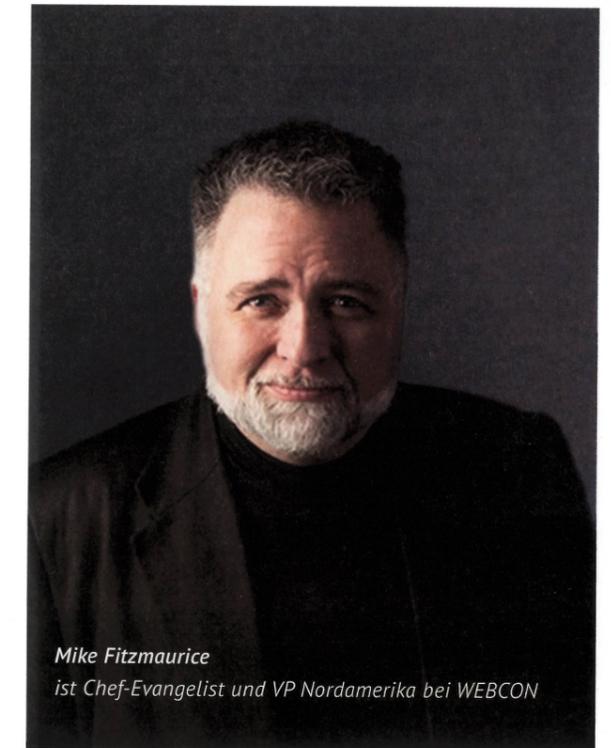
Bei einer datenzentrierten Sichtweise besteht zudem die Tendenz, sich nur noch auf Aktivitäten – vor allem im Bereich Integration – zu konzentrieren. Dieser Ansatz ist bei der Prozessdigitalisierung aber völlig falsch.

Dazu ein Beispiel: Bei der Bearbeitung von Urlaubsanträgen berücksichtigt der logische Workflow die Prozessentscheidungen: Wohin werden die Anträge weitergeleitet? Welche Informationen sollten abgerufen werden, um eine Entscheidung zu treffen? Was passiert, wenn Anträge genehmigt oder abgelehnt werden? Die Workflow-Logik legt also fest, was wann zu tun ist. Die Datenaktivität bestimmt, wie und wo dies geschieht.

Warum wird die Konzentration auf Daten zum Problem?

Aber warum ist es falsch, sich zunächst auf die Datenaktivitäten zu konzentrieren und erst danach die Workflow-Logik auszufüllen? Dafür gibt es zwei Gründe:

Erstens verzögert der datenzentrierte Ansatz den geschäftlichen Mehrwert. Denn die Konzentration auf das Automatisieren von Aktivitäten bedeutet, dass die Anwendung erst dann bereitgestellt und getestet werden kann, wenn alle Datenabfragen sowie die gesamte Prozesslogik abgeschlossen sind. Denn ansonsten lassen sich die Abfrageaktivitäten nicht ausführen. Umgekehrt hat eine Anwendung mit automatisierter Aufgabenzuweisung und -abfolge bereits einen erheblichen Einfluss darauf, dass nichts vergessen wird und keine Fehler auftreten. Entsprechende Datenaktivitäten können anfangs sogar manuell erfolgen – etwa das Ausfüllen



*Mike Fitzmaurice
ist Chef-Evangelist und VP Nordamerika bei WEBCON*

von Formularen. Entscheidend ist, dass die Prozessorchestrierung selbst automatisiert ist. Selbst eine einfache sequenzierte Checkliste bringt bereits erhebliche Vorteile mit sich.

Zweitens: Ein datenzentrierter Ansatz erschwert Veränderungen. Um Feedback über eine Anwendung einzuholen, muss etwas zur Bewertung vorhanden sein. Wird bis zum Ende mit der Bereitstellung der Logik gewartet, kann es kein Feedback geben, bevor das Projekt nicht fast abgeschlossen ist. Beginnt man jedoch mit der Bereitstellung der Prozesslogik, kann man Feedback viel eher einholen. Dadurch lassen sich mögliche Probleme erkennen und korrigieren, bevor man sie umgesetzt hat.

Prozesse statt Daten integrieren

Der datenzentrierte Ansatz erschwert Änderungen aber auch dadurch, dass er – anders als ein abstraktes, mehrstufiges Design – physische Abhängigkeiten begünstigt. Jede Änderung kann diese Abhängigkeiten durchkreuzen und dadurch eine Neukonzeption der Architektur erfordern.



Ein Beispiel sind Skript-Anwendungen, die große Bibliotheken von gebrauchsfertigen Konnektoren enthalten. Sie sind damit für die Self-Service-Bereitstellung konzipiert – allerdings nur in der Theorie. In der Praxis funktioniert die Integration oft nicht, da der direkte API-Zugriff Berechtigungen voraussetzt. Im echten Leben geht Integration aber auch Hand in Hand mit Zusammenarbeit und Austausch, nicht von Diensten und Daten, sondern auch den Personen, die diese Daten und Dienste pflegen, und wie diese mit den geltenden Richtlinien umgehen.

Prozessorientierung in der Praxis: Workflows für die Lead-Erfassung

Ein Beispiel zeigt die Vorteile des prozessorientierten Vorgehens deutlich: Die Informationen über Personen, die einen Messestand besuchen, sollen in der CRM-Anwendung des Unternehmens protokolliert werden. Der für die Messtechnik verantwortliche IT-Mitarbeiter will zu diesem Zweck eine Anwendung entwickeln, die über einen Konnektor auf das CRM-System zugreift. Das scheint der schnellste Weg zu sein, um an die Daten aus dem CRM zu kommen und dorthin neue abzulegen. Aus Sicht des Teams, das für das CRM-System zuständig ist, ist dieser Ansatz jedoch wenig zielführend. Wenn die Abteilung für Messtechnik eine Anwendung entwickelt, die über die Schnittstelle direkt mit der API des CRM-Systems kommuniziert, ist das ungefähr so, als würde er massenweise Aktenschränke durchwühlen, ohne genau zu wissen, was er sucht. Denn die Mitarbeiter dort haben keinerlei Kenntnis darüber, wie die CRM-Umgebung funktioniert und wie diese entsprechend den Bedürfnissen des Vertriebs und geltenden Richtlinien konfiguriert wurde.

Das Fatale daran: Durch den zusätzlichen Konnektor entsteht für das CRM-Team eine Altlast in Form einer individuellen Schnittstelle in Abhängigkeit zum CRM-System. Und sie wird bei Verwendung dieser Vorgehensweise nur eine von vielen Altlasten sein, die bei jeder Änderung an der CRM-Umgebung berücksichtigt werden müssen, da sie ansonsten nicht mehr funktionieren. Das müssen nicht einmal technische Modifikationen sein. Schon Richtlinien- und Verfahrensänderungen reichen aus, etwa durch das Hinzufügen von Entitäten, Attributen oder Validierungsregeln, um alles zum Stillstand zu bringen.

Dagegen lassen sich mit einem prozessorientierten Ansatz Leads im CRM schon mit Hilfe eines kleinen Workflows

protokollieren, den das CRM-Team erstellt und als Subworkflow für den Prozess der Lead-Erfassung auf Messen zur Verfügung stellt. Da es sich um einen Workflow (Protokollierung von Leads) handelt und nicht um Daten (Leads von der Messe), lässt sich damit überprüfen, ob Unternehmen oder Ansprechpartner bereits bekannt sind und ob schon früher ein Kontakt stattgefunden hat. Darauf basierend wird der Datensatz dann entsprechend der im Workflow definierten Regeln hinzugefügt, aktualisiert oder gekennzeichnet.

Das hat mehrere Vorteile: Erstens findet kein unkontrollierter Eingriff in die CRM-Daten statt. Zweitens kann, anstatt für jede Anwendung, die auf Leads im CRM zugreift, eine Schnittstelle zu entwickeln und zu pflegen, derselbe Workflow zur Lead-Protokollierung auch anderen Abteilungen zur Verfügung gestellt werden, die ebenfalls Prozesse zur Erfassung und Bearbeitung von Leads außerhalb der CRM-Anwendung automatisieren wollen. Diese erstellen einfach eine auf den jeweiligen Anwendungsfall zugeschnittene prozessbasierte Anwendung, die an gegebener Stelle auf den Subworkflow zur CRM Lead-Protokollierung zugreift. Dadurch kann diese Art von Anwendungen in Zukunft viel schneller und ohne Engagement des CRM-Teams erstellt werden.

Résumé

Unternehmen sollten immer daran denken, dass es bei der Prozessdigitalisierung in erster Linie auf den Prozess ankommt. Wenn die Logik des Arbeitsablaufs stimmt, folgen die richtigen Datenaktivitäten und Benutzeroberflächen von selbst. ■

www.webcon.com/de **WEBCON ist ein führender Softwareanbieter mit Sitz in Europa, der eine Low-Code-Plattform für die Automatisierung und das Management von Geschäftsprozessen anbietet. Die Plattform WEBCON BPS unterstützt internationale Organisationen bei der Workflow-Automatisierung, dem Dokumentenmanagement und der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse, darunter mehr als 650 Unternehmen weltweit. 2021 wurde WEBCON von Forrester im Report „Now Tech: Digital Process Automation, Q4 2021“ unter den führenden Technologieanbietern im Bereich DPA gelistet.**

BCT erfolgreich in der Cloud

BCT Deutschland hat im vergangenen Jahr mit seinen Channel Partnern das Geschäftsmodell in der Cloud stark ausgebaut.



Wachstumschance: Cloud

Seit 2020 bietet BCT seine Lösungen zusätzlich in der Cloud an und spürt deutlich die erhöhte Nachfrage. „Immer mehr Partner gehen mit uns den Weg in die Cloud, da man so auch kleineren Unternehmen den Weg in die Digitalisierung ebnen kann. Wichtig für Partner und Kunden ist neben der Qualität, dass sich unser Rechenzentrum in Deutschland befindet“, berichtet Khaled Daftari, Partner Manager DACH bei BCT.

Alle Module jetzt auch in der Cloud

Am Anfang stand die Rechnungserkennung im Vordergrund, doch mittlerweile gibt es alle Module von BCT in der Cloud, dazu gehören Posteingangsklassifizierung, Erkennung von strukturierten und unstrukturierten Dokumenten, Anonymisierung, die intelligente Zusammenfassung von Dokumenten und Dokumentenvergleich.

Hohe Nachfrage: Vertragserkennung

BCT bietet seit neuestem ein Modul zur Vertragserkennung an, bei der neben dem Vertragspartner und -gegenstand, auch Vertragsbeginn, Vertragsende und die Kündigungsfrist ausgelesen werden können. Ein nützliches Tool für alle Unternehmen die ihr Vertragsmanagement weiter automatisieren möchten.

Verschiedene Wege in die Cloud

Neben der „private cloud“ bietet BCT jetzt auch Lösungen über andere Eingangskanäle, damit die Channel Partner Ihre Endkunden mit Lösungen in der Cloud bedienen können. Neben einer Plattform gibt es jetzt sogar eine BCT App, um die Dokumente in die Cloud zu schicken und zu verarbeiten.

Warum in der Cloud arbeiten?

Durch die Digitalisierung der Dokumente und die Bereitstellung über die Cloud wird der Arbeitsplatz deutlich attraktiver: Alle relevanten Daten sind nun orts- und zeitunabhängig verfügbar. Diese Flexibilität erleichtert die Zusammenarbeit mit Kollegen und macht moderne Workflows möglich: Arbeitsprozesse werden transparenter und optimiert. Gleichzeitig reduzieren Unternehmen durch die cloudbasierte Dokumentenverarbeitung die Kosten für eigene IT-Infrastruktur und Instandhaltung.

» Weitere Infos unter:
www.bctsoftware.com

