

Prozess-Controlling schafft Transparenz

Swisscom verbessert ihre Effizienz im KMU-Geschäft durch den Einsatz der Initiative ProCore (Product/Process Controlling). Im Mittelpunkt stehen der modellbasierte Ansatz und die erhöhte Transparenz zwischen Business und IT. *Markus Witschi*



Markus Witschi
ist Betriebsverantwortlicher
KMU bei der Swisscom
(Schweiz) AG.

Im April 2006 führte Swisscom im KMU-Bereich ein neues System zur Bearbeitung und Administration von Bestellungen ein. Das System wurde speziell auf die Anforderungen im Vertrieb von xDSL, VPN, Hosted Exchange und ähnlichen Produkten zugeschnitten und leistet bis heute als Business-Software sehr gute Dienste. Doch die darin ablaufenden Prozesse konnten bis jetzt nicht ausreichend überwacht werden. Auch lagen keine verlässlichen und nachvollziehbaren Zahlen zu Bestellungseingang, Status der Bestellungen oder installierten Verträgen vor. Die limitierten Möglichkeiten im Reporting führten gleich zu mehreren Herausforderungen. Häufige und zeitaufwändige Rückfragen belasteten den Betrieb. Oftmals erfolgten diese reaktiv auf Anfragen von Kunden. Ein proaktives Überwachen von Bestellungen und Aufträgen war nicht möglich und die vorhandenen Daten konnten nicht oder nur schwer nachvollzogen werden.

Um neue Reportingformate zu erstellen, war technisches Wissen erforderlich. Die Fachabteilung musste sich also für jede An-

passung an die IT wenden. Höhere Kosten und permanenter Zeitverlust waren vorprogrammiert. Dies führte zu Unstimmigkeiten intern zwischen den Abteilungen wie auch extern bei IT-Partnern und schlimmer noch – es führte zur spürbaren Unzufriedenheit beim Kunden. Die Folge: Imageverlust bei den betroffenen Produkten und damit auch Umsatzeinbußen. Bei der heutigen Konkurrenzsituation im Angebot von Netzwerkdiensten ist der Kunde nicht mehr bereit, lange auf die Bearbeitung seiner Bestellung zu warten. Der Provider ist schnell gewechselt. Hier musste dringend Abhilfe geschaffen werden.

Eine entsprechende Initiative mit dem Namen ProCore (Produkt/Process Controlling und Reporting) sollte gleich mehrere Ziele auf einmal verfolgen: (1) eine vollständige Überwachung der Prozesse inklusive Alarmierung bei Überschreitung von Grenzwerten, (2) ein transparentes und proaktives Reporting, das von der Fachabteilung ohne technische Vorkenntnisse konfiguriert werden kann, und (3) die Erfassung wichtiger Kennzahlen (KPIs – Key Performance Indices) wie Durchlaufzeit-



Beispiel Interface Monitoring: transparent und für alle am Prozess beteiligten Personen verfügbar.

ten oder Anzahl und Status von Aufträgen. Und schliesslich das wichtigste Ziel: für alle Teilnehmer, wie Kundendienst, Verkauf, Partnermanagement, Produktmanagement sowie die Betriebsleitung sollte es möglich sein, direkten Zugriff auf alle Prozessinformationen zu bekommen.

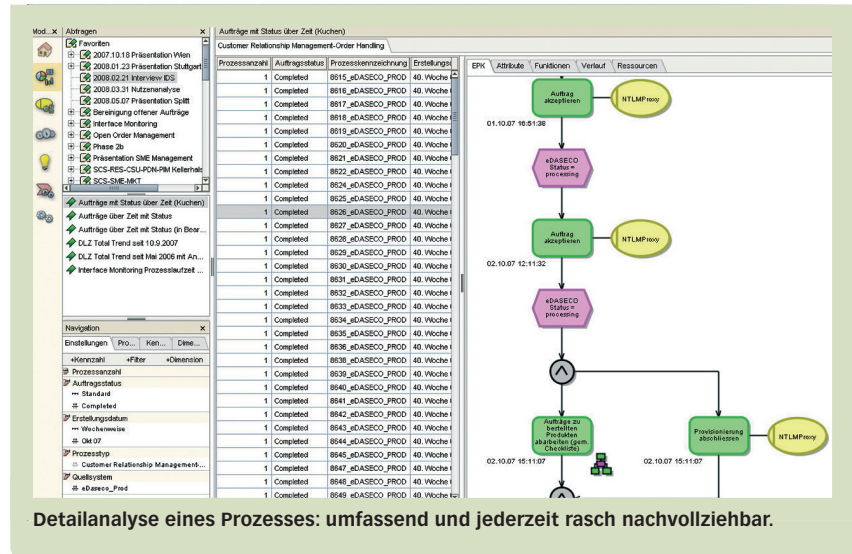
Ausführbare Modelle: kein Code, dafür aber höchste Qualität

Für die Umsetzung der ProCore-Initiative wurden drei Varianten geprüft. Als Erstes wurde eine Erweiterung der bestehenden Business-Software im Bereich ihrer Reportingmöglichkeiten analysiert. Der Ansatz wurde jedoch verworfen, da bei einer Ablösung des Quellsystems auch die Investitionen ins Reporting abzuschreiben wären. Zudem konnten andere Systeme zwecks Analyse der End-to-End-Prozesse nicht oder nur ungenügend angebunden werden. Als zweiter Lösungsansatz wurde die Integration in das bestehende Data Warehouse der Swisscom in Betracht gezogen. Da dieses sich aber derzeit in einem grösseren Migrationsprozess befindet, wurde auch dieser Ansatz aufgrund der ungünstigen Zeitfaktoren verworfen. Schliesslich wurde der Einsatz einer unabhängigen Softwarelösung geprüft, basierend auf der ARIS PPM (Process Performance Manager) Plattform von IDS Scheer.

Der erstellte Pilot, basierend auf ARIS PPM, überzeugte nicht nur wegen der ausgefeilten Analysemöglichkeiten für Prozesse, sondern auch durch die transparente Anbindung an das Quellsystem. Hierfür wurde die E2E Bridge gewählt, die modellbasierte Integrationsplattform der Firma E2E aus Basel. Die nötige Flexibilität sowie die Skalierbarkeit der Gesamtlösung wurde damit gewährleistet. Verschiedenste Argumente begründeten den Entscheid. Einerseits erfüllte die vorgeschlagene Lösung alle Anforderungen. Aufgrund des erfolgreichen Pilotprojektes liess sich auf eine kurze Gesamtprojektdauer schliessen. Andererseits bot diese Lösung auch die Möglichkeit, jederzeit weitere Quellsysteme mit einzubinden. Schliesslich bot die Unabhängigkeit von anderen Systemen einen zusätzlichen Investitionsschutz.

Produktiv nach drei Monaten

Die Implementierung gestaltete sich äusserst effizient. Da der Aufbau des Piloten vollumfänglich bei der Umsetzung der Ziellösung verwendet werden konnte, wurde die ProCore-Plattform bereits nach etwas mehr als drei Monaten in Produktion genommen, und ist ohne Unterbrechung seit September 2007 in



Detailanalyse eines Prozesses: umfassend und jederzeit rasch nachvollziehbar.

Betrieb. Wenn man in Betracht zieht, dass die Lösungsevaluation etwas mehr als ein Jahr dauerte, was bei solchen Projekten durchaus üblich ist, so ist die Geschwindigkeit der Umsetzung in jeder Hinsicht beeindruckend und verspricht gute Aussichten für zukünftige Projekte.

Entscheidend war zu jedem Zeitpunkt des Projekts die einzigartige Transparenz des rein modellbasierten Ansatzes, bei dem auch die Programmausführung auf plattformunabhängigen Standardmodellen basiert. Insgesamt wurden über 140 ausführbare UML-Modelle für die Anbindung des Quellsystems erstellt, die nun gleichzeitig als Dokumentation und Programmcode dienen. Das schafft auch gegenüber den Auftraggebern eine nie dagewesene Klarheit über die Verwendung des Projektbudgets.

Mehr Transparenz im Business-IT-Diag steigert Flexibilität

Die gewonnene Flexibilität lässt sich am besten anhand eines konkret erlebten Beispiels beschreiben. Eine Situation, die öfter vorkommt, als es sich Business und IT wünschen: ein Release-Wechsel im Quellsystem. Solche Anpassungen führen bei Projekten mit Integrationsaufgaben immer wieder zu signifikanten Verzögerungen, die dann schnell mehrere Monate dauern. Bei dem konkreten Beispiel aus der ProCore-Umsetzungsphase fiel der Releasewechsel beim Quellsystem unglücklich mit dem «Go Live» der gesamten ProCore-Initiative zusammen. Dies hätte unter normalen Umständen eine Verzögerung von zwei bis drei Monaten zur Folge gehabt. Doch mit Hilfe des modellbasierten Ansatzes trat diese Situation gar nicht erst auf. Ein einstündiges Meeting mit dem Hersteller des

Quellsystems genügte, um ein vollständiges Inventar aller notwendigen Anpassungen im Prozessmonitoring zu erstellen. Die teils sehr umfangreichen Massnahmen wurden in nur 16 Stunden umgesetzt.

Fünffache Prozessverbesserung schon nach drei Monaten

Bereits vor Projektabschluss konnten anhand der erstellten Reports sowie umfangreicher Prozessanalysen erste wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Diese dienten der Betriebsleitung dazu, rasch und effizient Gegenmassnahmen zu ergreifen. Analysen können nun in kürzerer Zeit durchgeführt werden, und dauern nicht mehr Tage oder Wochen. Gleichzeitig steht ein grösseres Spektrum an Analysen zur Verfügung, auch solche, die früher schwierig oder gar unmöglich waren. Analysen können nun auch direkt zur Prozessoptimierung herangezogen werden und liefern Ideen für die Gestaltung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Der weitaus grösste Vorteil besteht jedoch darin, dass heute ein proaktives Handeln möglich ist, was durch den stark verbesserten Dialog zwischen Business und IT zusätzlich beschleunigt wird. Schon nach drei Monaten hatte sich die Prozess-Durchlaufzeit von durchschnittlich 5,3 Tagen auf nur einen Tag gesenkt. Eine Analyse der betrieblichen Ergebnisse hat ergeben, dass ein Return on Investment bereits nach neun Monaten erreicht sein wird. Doch lange davor wurde bereits klar, dass mit der ProCore-Initiative und dem rein modellbasierten Überwachungs- und Integrationsansatz bei Swisscom eine neue Ära in Bezug auf Prozess-Controlling und Transparenz zwischen Business und IT eingeläutet wurde.