

Strategie, Execution & die Rolle der Prozesse.

Wien, BPM Day, 6. Mai 2009

Christoph F. Strnadl

Chief IT Architect

christoph.strnadl@softwareag.com

v1.00

GET THERE
FASTER

Das Wissen um die Wirkungszusammenhänge zwischen Strategie und Taktik (bzw. Umsetzung) ist natürlich notwendige Voraussetzung für den Erfolg, leider nicht genug (also nicht „hinreichend“)...

**Strategy without tactics is the slowest route to victory.
Tactics without strategy is the noise before defeat.**

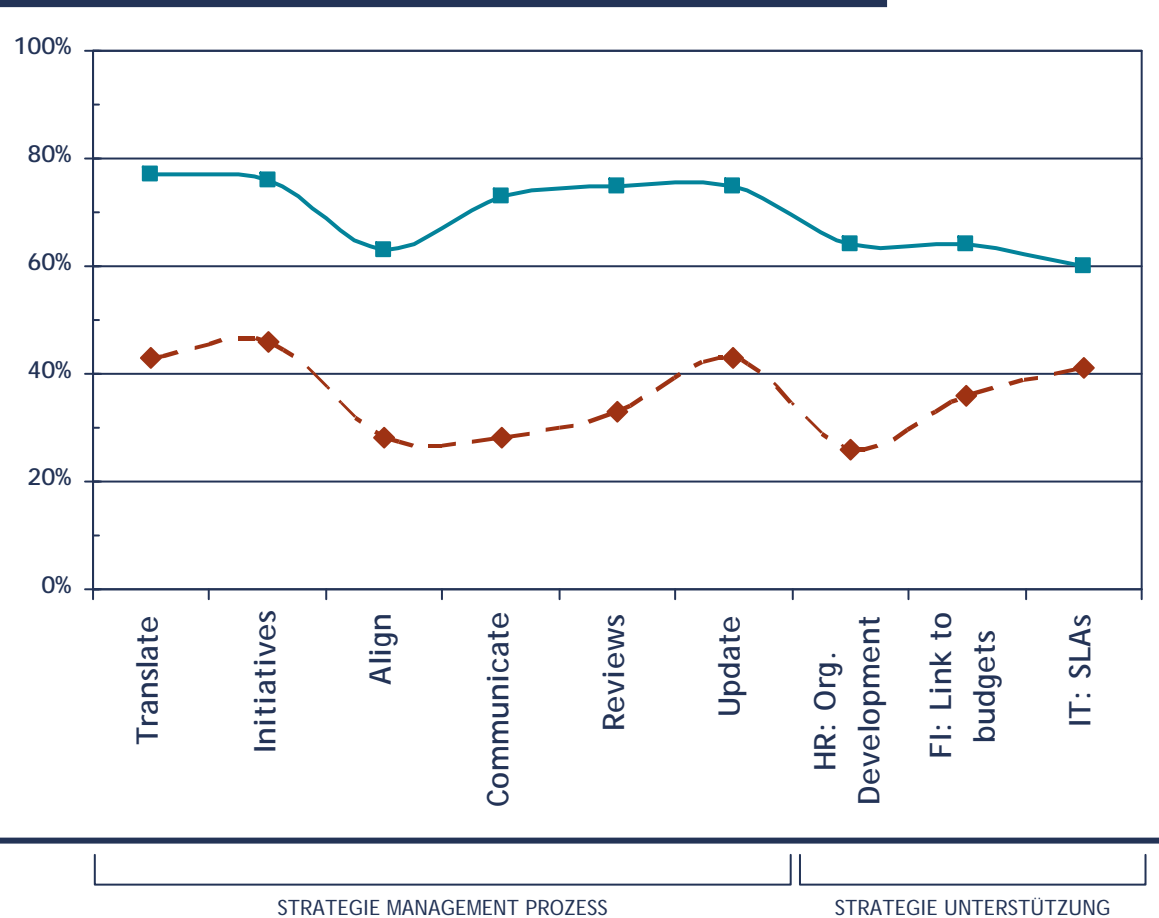
Sun Tzu

**Operational effectiveness and strategy are
both essential to superior performance ...
... but they work in very different ways.**

Michael Porter, *What is Strategy*, HBR 1996.

Die Statistik ist eindeutig: Firmen mit einem formalen Strategie Management Prozess (bis hin zur Umsetzung!) haben signifikant bessere Ergebnisse als Firmen ohne einen derartigen Prozess!

Firmen mit formalen Strategie Management Prozess (%)

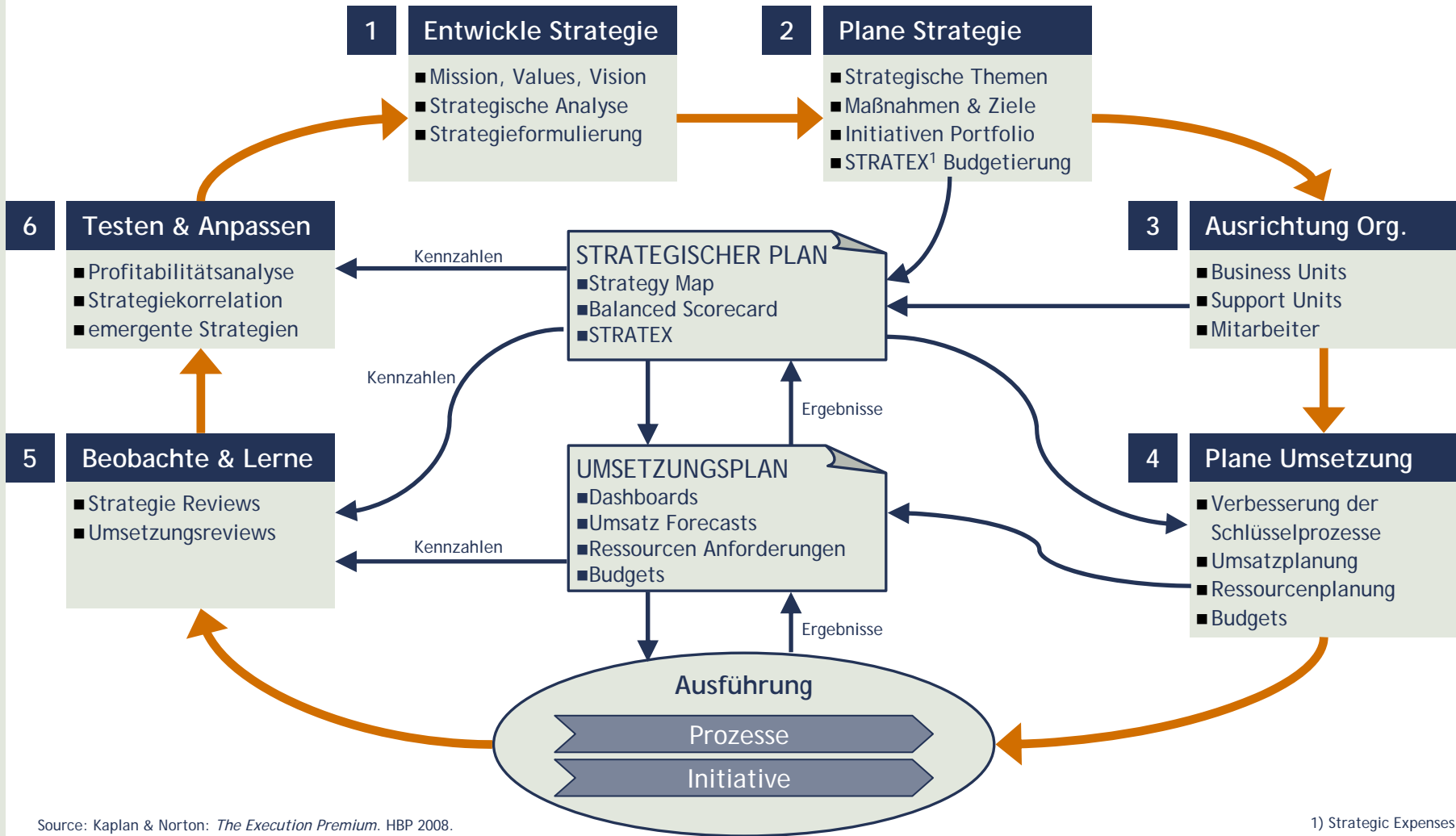


Gewinner	
■ Breakthrough Ergebnisse	12%
■ besser als Peer Gruppe	58%
Summe	70%

Verlierer	
■ gleich gut wie Peer Gruppe	30%
■ schlechter als Peer Gruppe	27%
■ inakzeptable Leistungen	16%
Summe	73%

Source: BSC Research, 2006. N=143, in: Kaplan & Norton, *The Execution Premium*. HBP 2008.

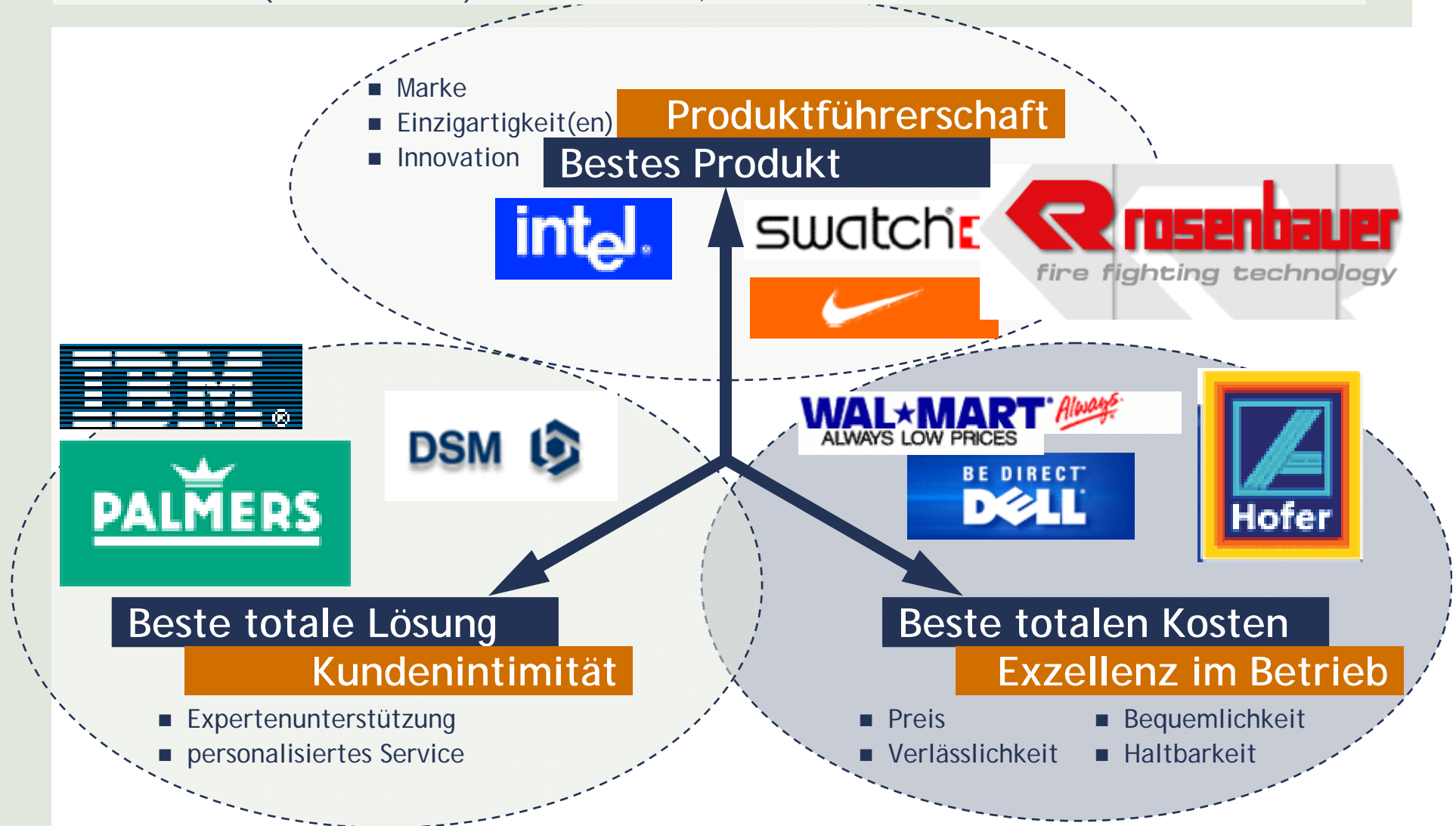
Oft bleibt das Budget einzige Verbindung zwischen Strategie & Umsetzung, obwohl die „Architektur“ eines guten Strategie Management „Systems“ (im Sinne eines „Ganzen“) eigentlich recht einfach ist.



Source: Kaplan & Norton: *The Execution Premium*. HBP 2008.

1) Strategic Expenses

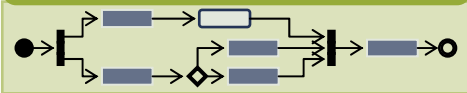
Unternehmen erzielen Wettbewerbsvorteile und Marktführerschaft durch Konzentration auf einen Werttreiber (*Business Driver*): Kundenintimität, Produktführerschaft oder Exzellenz im Betrieb.



Strategie (3): Planung der Umsetzung

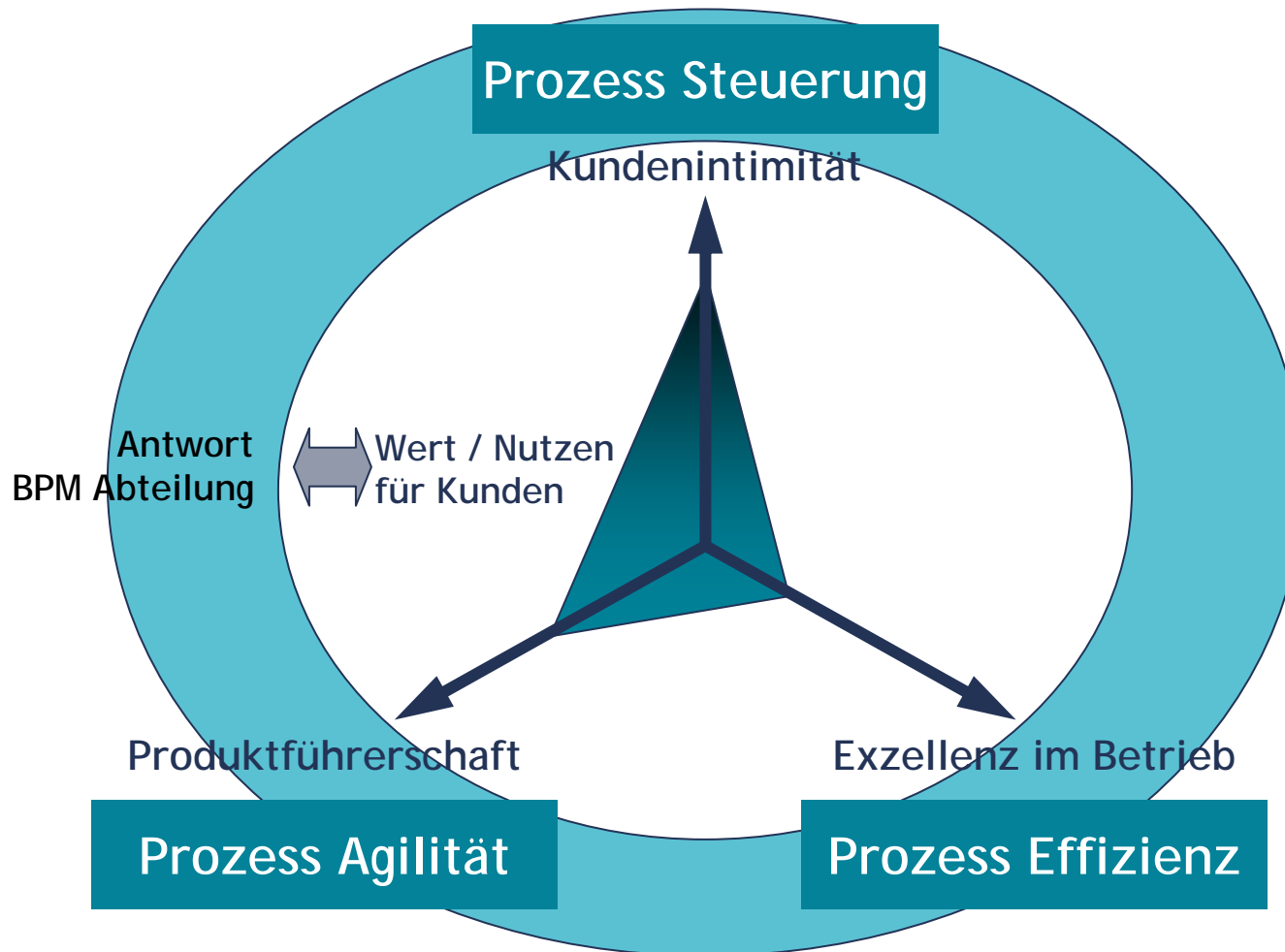
Bei der Planung der Umsetzung gibt es in Wirklichkeit nur zwei „einfache“ Themen: **Prozesse** (und wie man sie für die Strategie verändern muss) und **Ressourcen** (einschließlich von Budget).

4 Plane Umsetzung

UMSETZUNGSSCHRITT	ZIEL	HÜRDEN	TYPISCHE AKTIVITÄTEN
<p>Verbesserung der Schlüsselprozesse</p>	<p>Anforderungen aus strategischen Themen</p> <p>↓</p> <p>Änderungen in den operativen Prozessen</p> 	<p>fehlende Ausrichtung von</p> <ul style="list-style-type: none"> strategischen Prioritäten <p>mit</p> <ul style="list-style-type: none"> TQM kontinuierlichen Verbesserungsprogrammen (KVP) 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsprozessoptimierung Geschäftsprozessverbesserung (<i>Business Process Improvement</i>) Key Performance Indicators (KPIs) TQM
	<p>Prozess-Automatisierung</p>	<p><i>leading Indicators</i></p>	<p><i>lacking Indicators</i></p>
<p>Entwicklung des Ressourcen- & Kapazitätenplans</p>	<p>Strategie</p> <p>↓</p> <p>Budget</p> <p>Pläne</p> <p>Ressourcen</p>	<p>vom Strategieplan unabhängige Erarbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> Forecasts operativen Plänen Budgets 	<ul style="list-style-type: none"> rollierende Forecasts <i>Activity Based Costing</i> (ABC) Ressourcenplanung Budgetierung (CAPEX, OPEX) <i>pro forma</i> Finanzrechnung

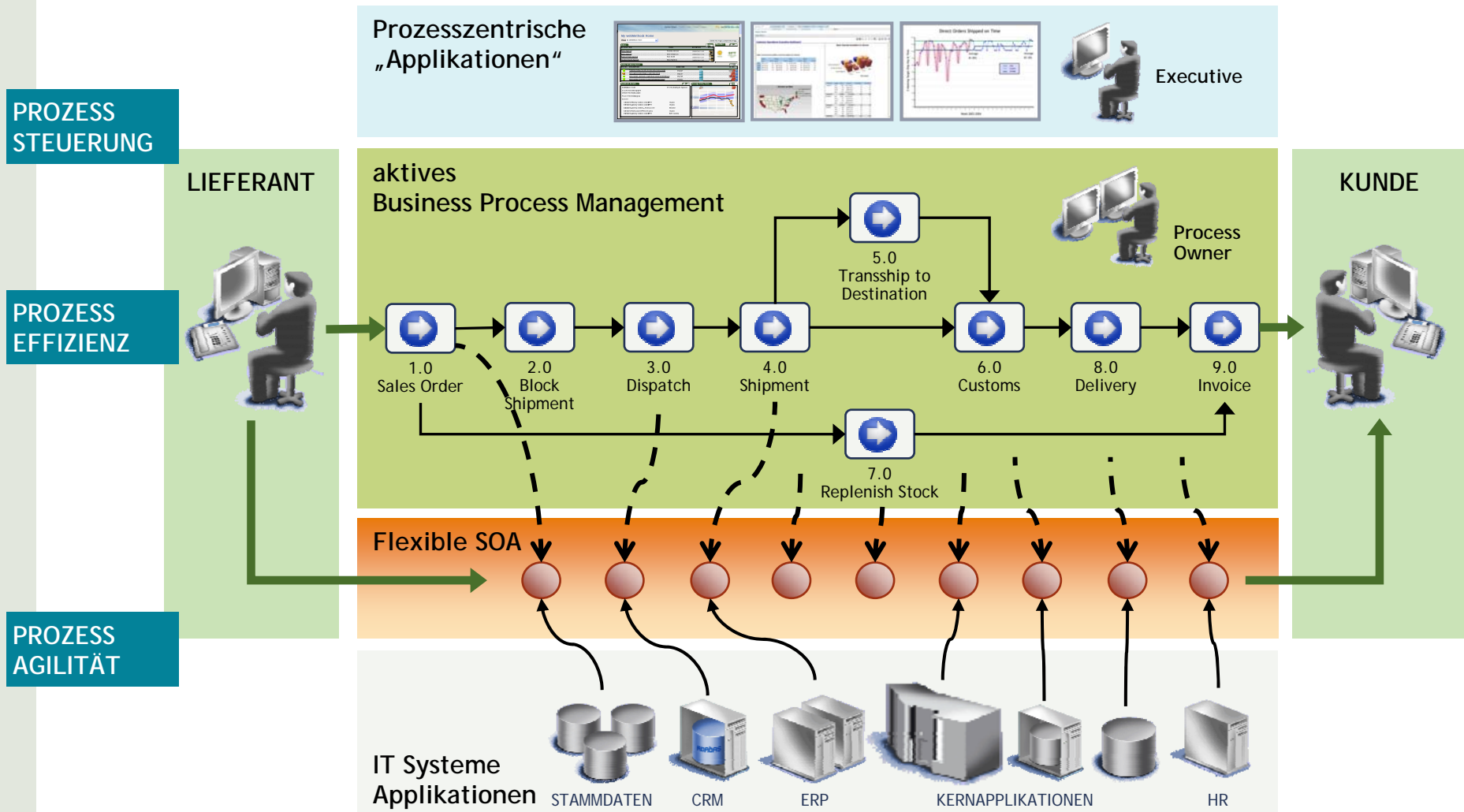
Strategie (4a): IT Driver ableiten

Unterschiedliche interne Anforderungen für jede der drei Geschäftsstrategien korrespondieren - in je individuellem Ausmaß - mit den drei Prozesstreibern: Effizienz, Agilität (Flexibilität) und Steuerung.

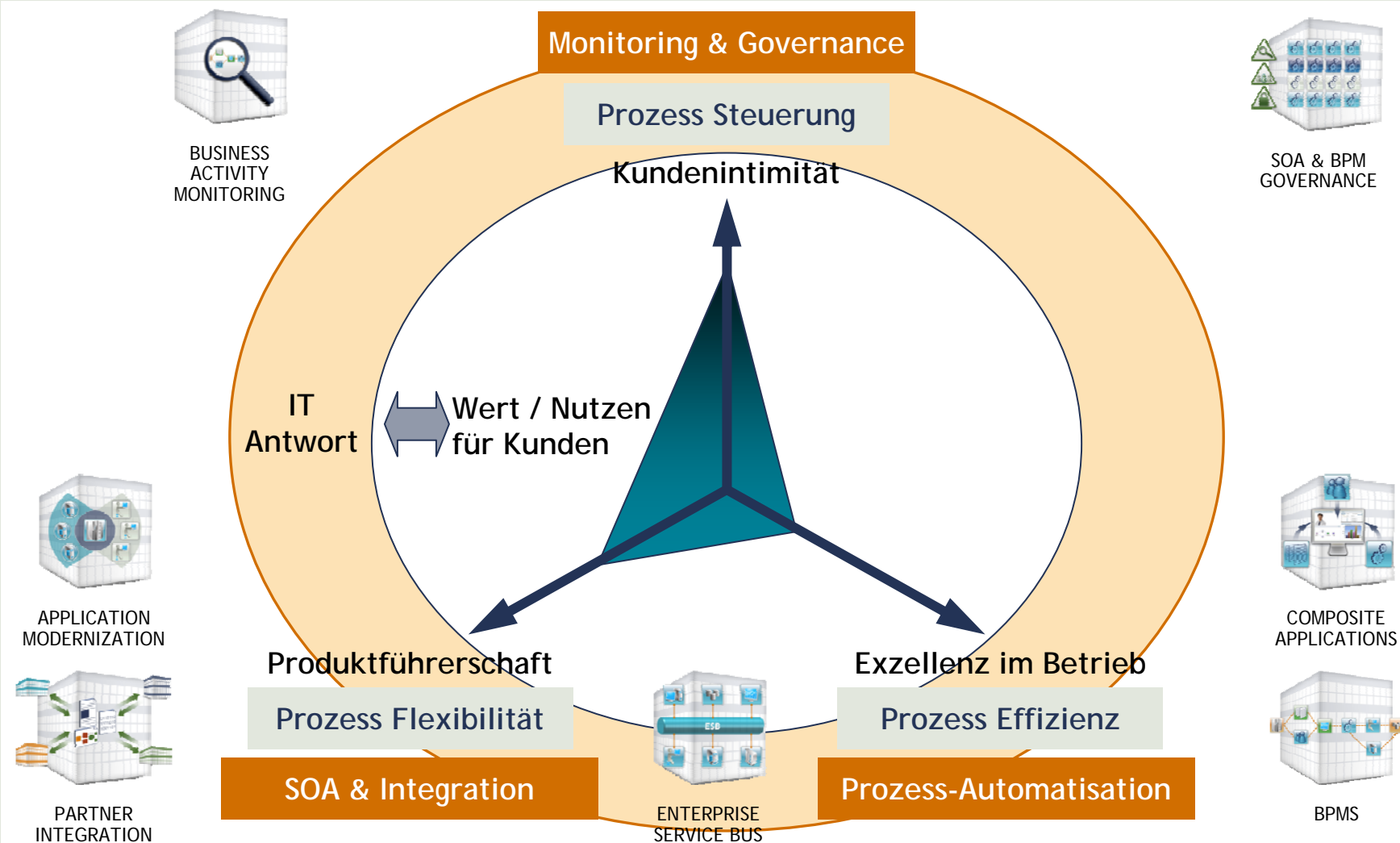


Strategie (4b): IT Driver verorten

Auf Ebene der Enterprise IT Architektur bzw. im Graben zwischen Business und IT (bzw. Anwendern oder Managern und den Applikationen) finden sich die IT Driver an unterschiedlicher Stellen wieder.

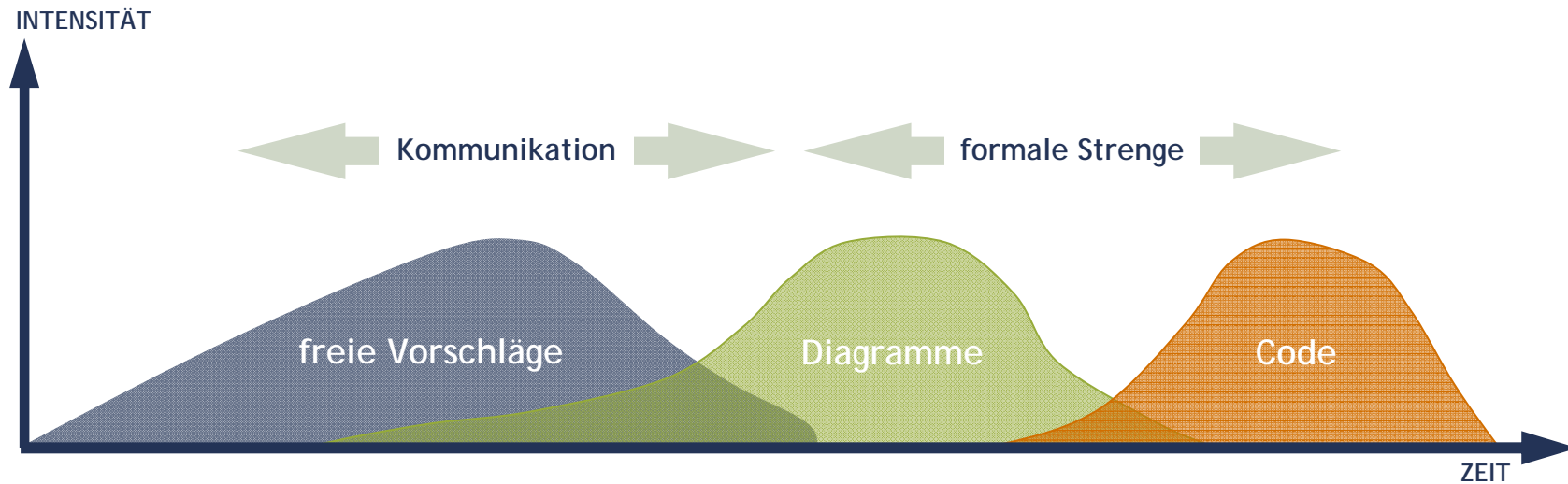


Unterschiedliche IT Anforderungen für jede der drei Geschäftsstrategien korrespondieren - in je individuellem Ausmaß - mit den drei Prozesstreibern: Effizienz, Agilität (Flexibilität) und Steuerung.



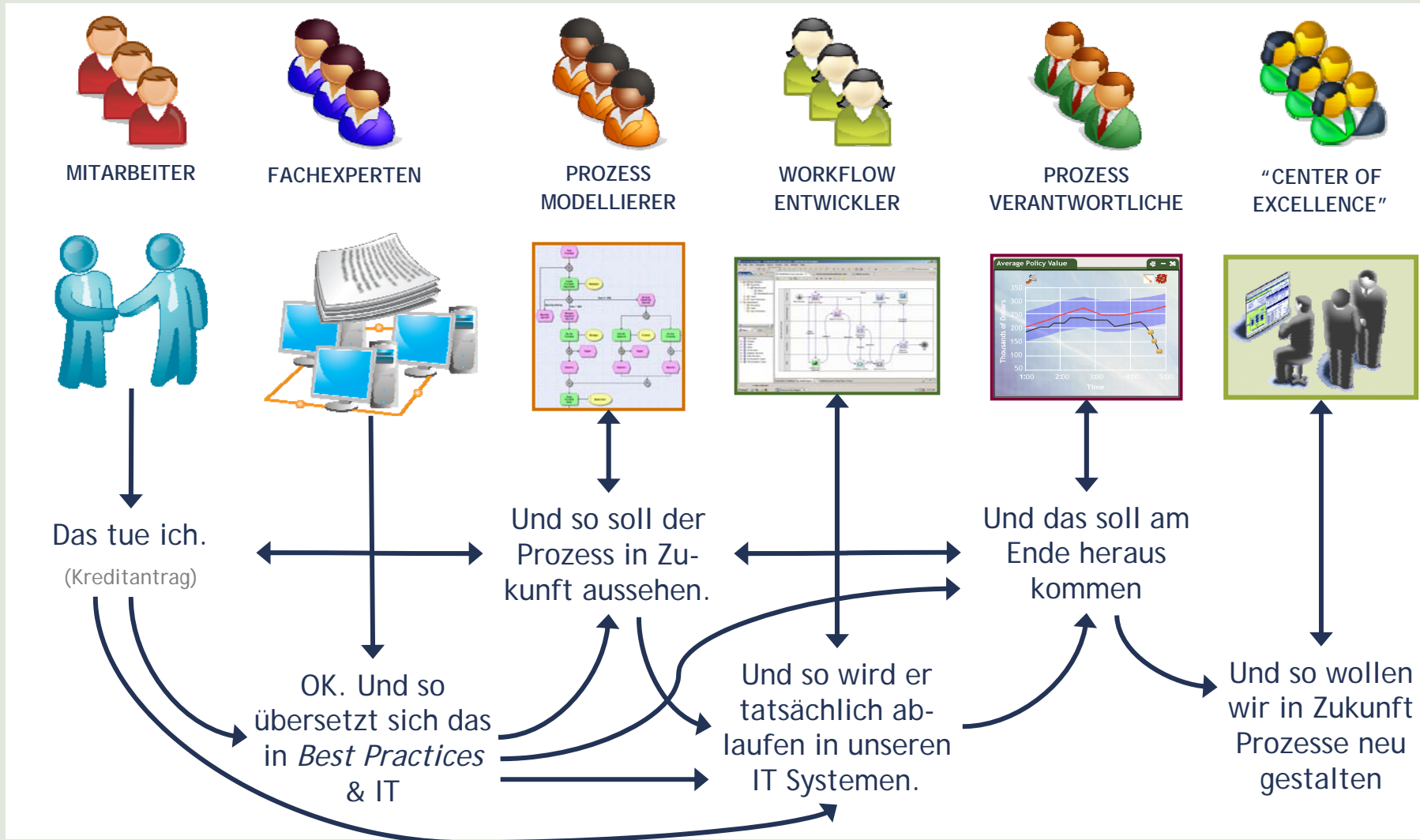
AlignSpace (1): Prozessmodellierung heute

Die (Neu-) Gestaltung von Prozessen wird heute typischerweise mit drei sehr unterschiedlichen Methoden erarbeitet: informell (formlos), diagrammatisch (mit Modellen) & programmatisch (mit Code).



AlignSpace (2): Wer sollte Prozesse gestalten?

Es ist heute (fast) trivial, dass die (Neu-) Gestaltung von Prozessen die Einbindung aller Beteiligten (*Stakeholder*) erfordert - wie kann da aber wirksam Kommunikation „aller mit allen“ stattfinden?



My Dashboard



Welcome Katarin
08 February 2009

Systems Analyst
Autobahn Tek Group, Inc.

What I'm currently working on:

My Inbox

New Messages 12
Invitations 2
Recommendations 5
Group Messages 7
Group Invitations 3

Compose Message

My Current Projects

Refinance Project
Home Loan Optimization
Insurance Quoting
Vendor Outsourcing
Auto Buying

Network Statistics

Projects I'm Involved With 5

What's Happening

Today

New Milestone Reached: Model complete in the [Auto Assembly Simulation](#) project.

Sarah Bemenan started a discussion on goal [Secure 20% more loans](#) in [Auto Loan](#) project.

Kevin Straus became a member of the [Auto Loan](#) project as Business Analyst.

You have a new task. [Review process discovery items](#) for [Auto Loan](#) project.

Steve Smith modified [AutoLoan-To-Be](#) process in [Auto Loan](#) project.

Yesterday

Provider BPM SI responded to your RFP regarding [Auto Loan](#) project.

A new stage [Grant Loan](#) was added to the [Auto Loan](#) project.

Nancy Palatero requested access to [Auto Loan](#) process project.

You have a new task. [Request for approval](#): Milestone [Invite Experts](#) was completed.

Phani Pandrangi has accepted your colleague request.

06 Feb 2009

David Montgomery is no longer a member of [Auto Loan](#) project.

Susan Steely invited you to be her colleague. [Click here](#) to verify this relationship.

05 Feb 2009

Cristiana Dorter added a new goal [Reply to app in 5 min or less](#) to [Auto Loan](#) project.

You have a new task. [Request for approval](#): [Perry Montache](#) completed assigned activity.

Peter Kramer created a new process model [Auto Loan-To-Be](#) in [Auto Loan](#) project

04 Feb 2009

Greg Martinique has modified [Check Reference Step](#) in [Auto Assembly Simulation](#) project.

Matt Green has added a discussion topic to the [Auto Assembly Simulation](#) project

Michael Jonath requested access to [Auto Loan](#) process project.

You have a new task. [Review Approve Loan Step](#) for [Auto Model 1A](#) project.

03 Feb 2009

My Network

My Colleagues

219 Colleagues See All Add

(15) Project Members

Search



Nancy
Palatero



Kevin
Straus



Patricia
Gyerman



Cristiana
Dorter



Phil
Ghemar



Matt
Green



Freida
Stoesser



Kalpesh
Shaw



Jennifer
Pole



Reshma
Shetty



Stefan
Laures



Randy
Macht



Manuela
Wei



Peter
Kramer



Sarah
Bemenan

Views & Connections

Project: Auto Loan Discovery

View: [Icons]

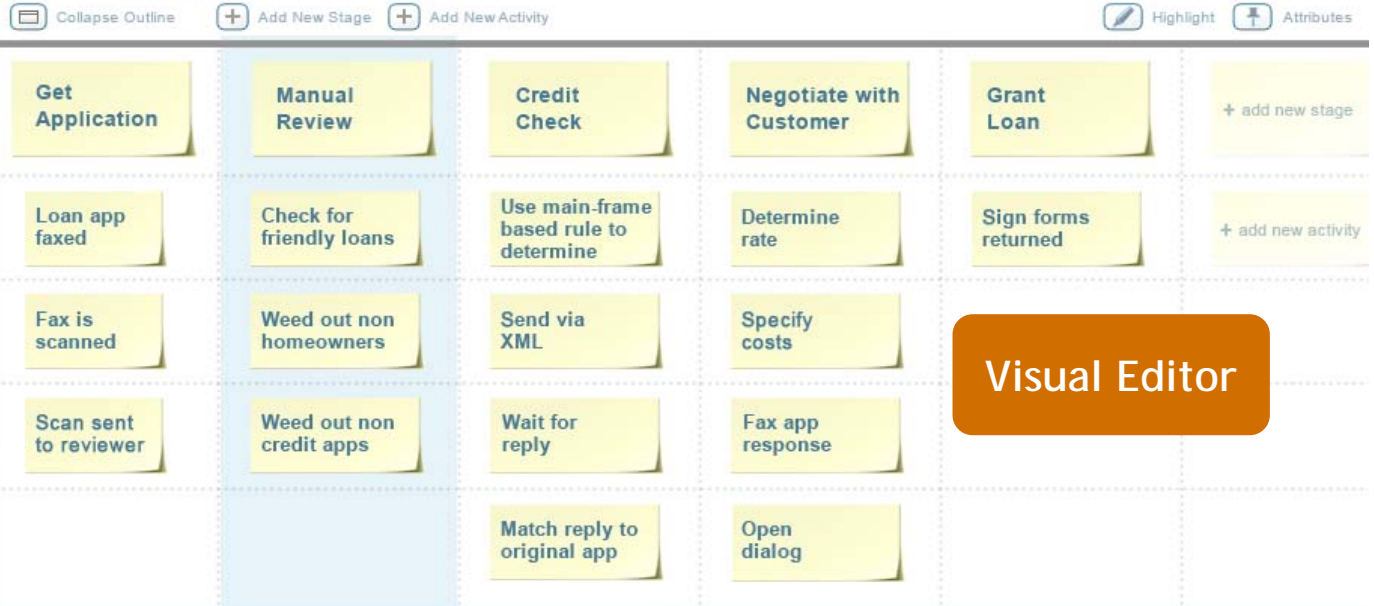
(15) Online

What We Know - Outline

- Get Application
 - Loan app faxed
 - Fax is scanned
 - Scan sent to reviewer
- Manual Review
 - Check for friendly loans
 - Weed out non-homeowners
 - Weed out non-credit apps
- Credit Check
 - Use mainframe-based rule to determine...
 - Send via XML
 - Wait for reply
 - Match reply to original app
- Negotiate with Customer
 - Determine rate
 - Specify costs
 - Fax app response
 - Open dialog
- Grant Loan
 - Signed forms returned

What we know

What We Know - Visual Editor



Visual Editor

Goals



Ziel Hierarchie

Details

<ul style="list-style-type: none"> • Volume 30,000 per day • 46,000 auto dealers 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 people • decrease applications by 10% to 27,000 	<ul style="list-style-type: none"> • \$5 per credit check • 20 vendors 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastest rate wins 	<ul style="list-style-type: none"> • We win 10% of loans • 1% of those won end in default
--	---	--	---	---

"Process Discovery"

Project: Auto Loan Discovery | View: [Icons]

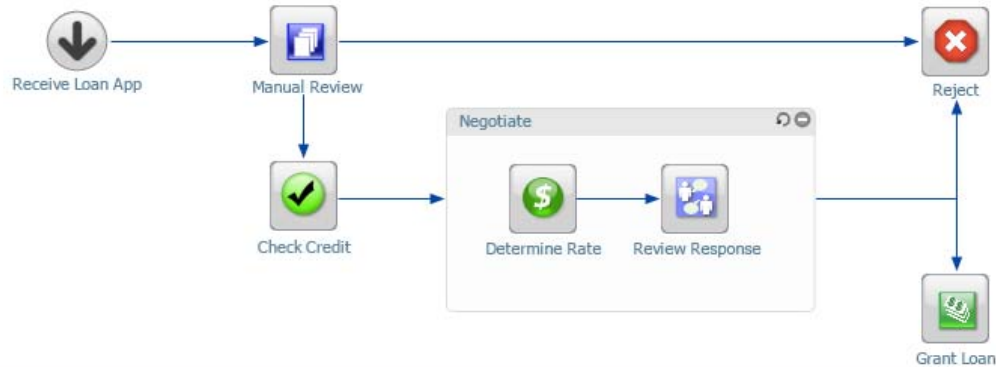
What We Know (split view): Visual Editor + Process Model

Expand Outline | Add New Stage | Add New Activity

Viewing: Auto Loan Discovery Process 01 | Create New Process



Process Model - Auto Loan Discovery Process 01



"Early Modeling"

Collaboration

Search

- Nancy Palatero
- Kevin Straus
- Patricia Gyerman
- Cristiana Dorter
- Phil Ghemar
- Matt Green
- Nancy Palatero
- Kalpesh Shaw
- Jennifer Pole
- Reshma Shetty
- Phil Ghemar
- Randy Macht
- Manuela Wei
- Peter Kramer
- Sarah Bemanan

Navigator

Move Red Square to Navigate Process Model



Search:

Process Projects

Generic Loan Processes



Actions:

- Select -



(15) Online

Tune Your Results

Finance, Loans

generic loan processes, finance services, human resources, loans

Any

Enter Certifications Here

4 star

Any

Yes

Yes

All

OpenSocial

Filter on Ratings



Filter on Price



Your Search Results for Process Projects

smartData Enterprises

Software Development & Application Development
Web & Programming



India
Chandigarh, Punjab
\$12/hour min rate



GDi Technologies

Loans, Loan Processes



India
TN, Chennai
Fee Negotiable



Financial

ROC Group

Leading provider for financial process modeling



United States
\$50/hr minimum rate



Banking, Loan Services

Ronz Dev

Financial Project Management
BPM



India
Rajasthan, Jaipur
Fee Negotiable



Financial Processes

Envison

Financial Applications
Loan Services



Pakistan
Sindh, Karachi
\$10/hr min rate



Finance

Reference Projects & Applications



Box.net Files

Share files & collaborate with your network.

- Add this application
- Browse applications



Huddle Workspaces

by Huddle.net

Huddle gives you private, secure online workspaces packed with simple yet powerful project, collaboration and sharing tools for working with your connections.

- Add this application

www.alignspace.com

Business without boundaries
AlignSpace™

Social networking
Log on, register and create a profile. Leverage your existing social networks, or identify new connections either within your organization or beyond, then invite them to collaborate on projects. Once connected to others via an invitation, members can keep a running tally of project events. Large groups can collaborate simultaneously and view group changes.

Collaborative process design
Easily interact and collaborate to discover, document and create process models that can be exported and run within Business Process Management (BPM) engines. Then model the newly created stage by simply dragging an icon to a process canvas.

Universal translation for BPM models
Import and export all popular BPM formats. You can import a process from company A, work on the process and then export it to Company B format for execution. This is also true for import and export

Apply to be a beta tester
Participate in our blog and forum

From Our Blog

- Huddling Around The Water Cooler
Mike Lees
1 April 2009, 12:41 pm
- Welcome to the BPM venue
Thomas Stoesser
18 March 2009, 12:07 pm
- A Social Process Community could go beyond Alignspace
Stefan Ried
4 March 2009, 9:46 am
- Should you give away your BPM secrets?

Join the Blog

WHAT IS ALIGNSPACE? **HOW DOES IT HELP YOU?** **WHAT DOES IT DO?** **HOW IS IT DIFFERENT?** **SEE A DEMO**

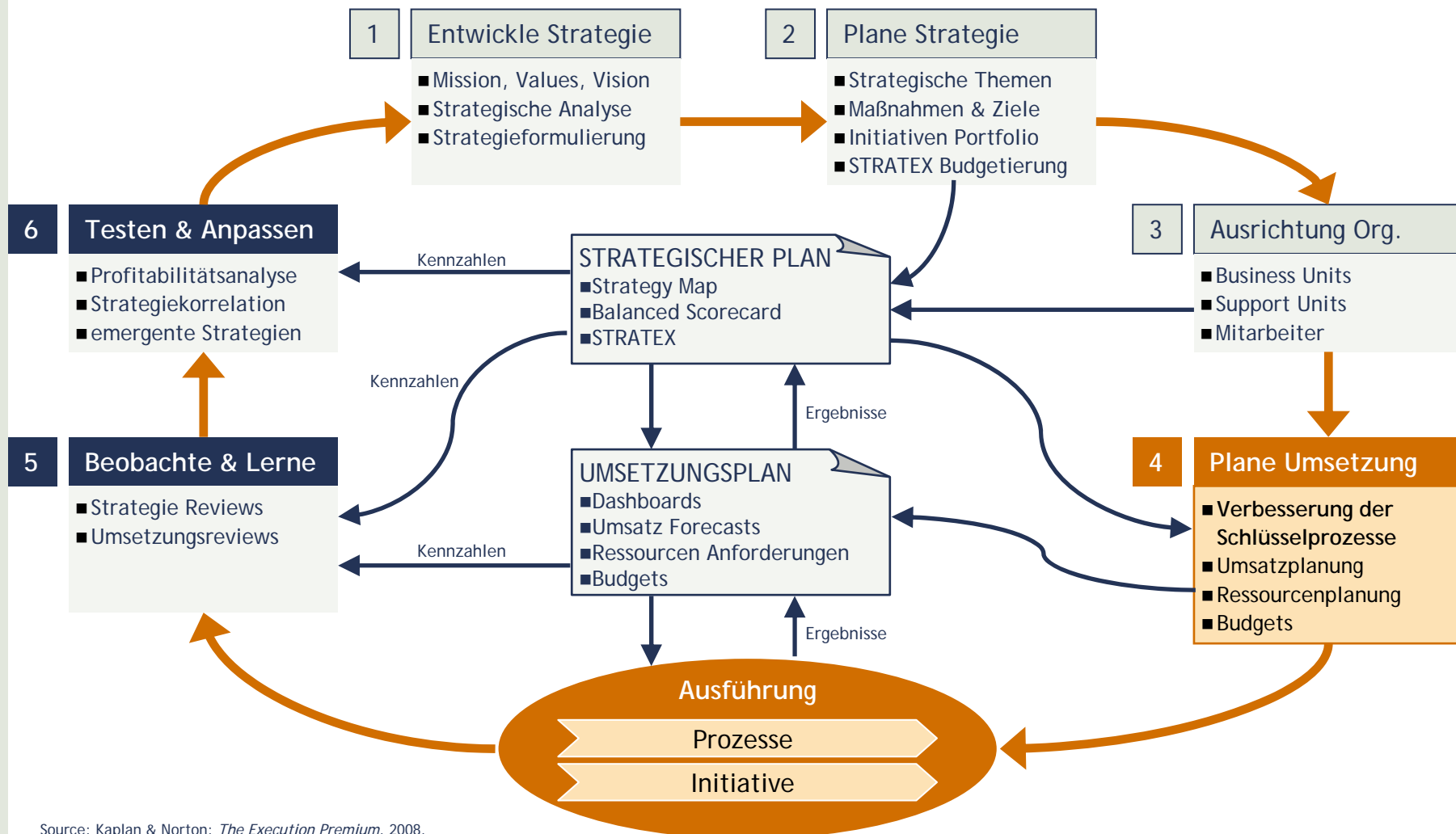
Process Discovery

Process Modeling

Collaboration

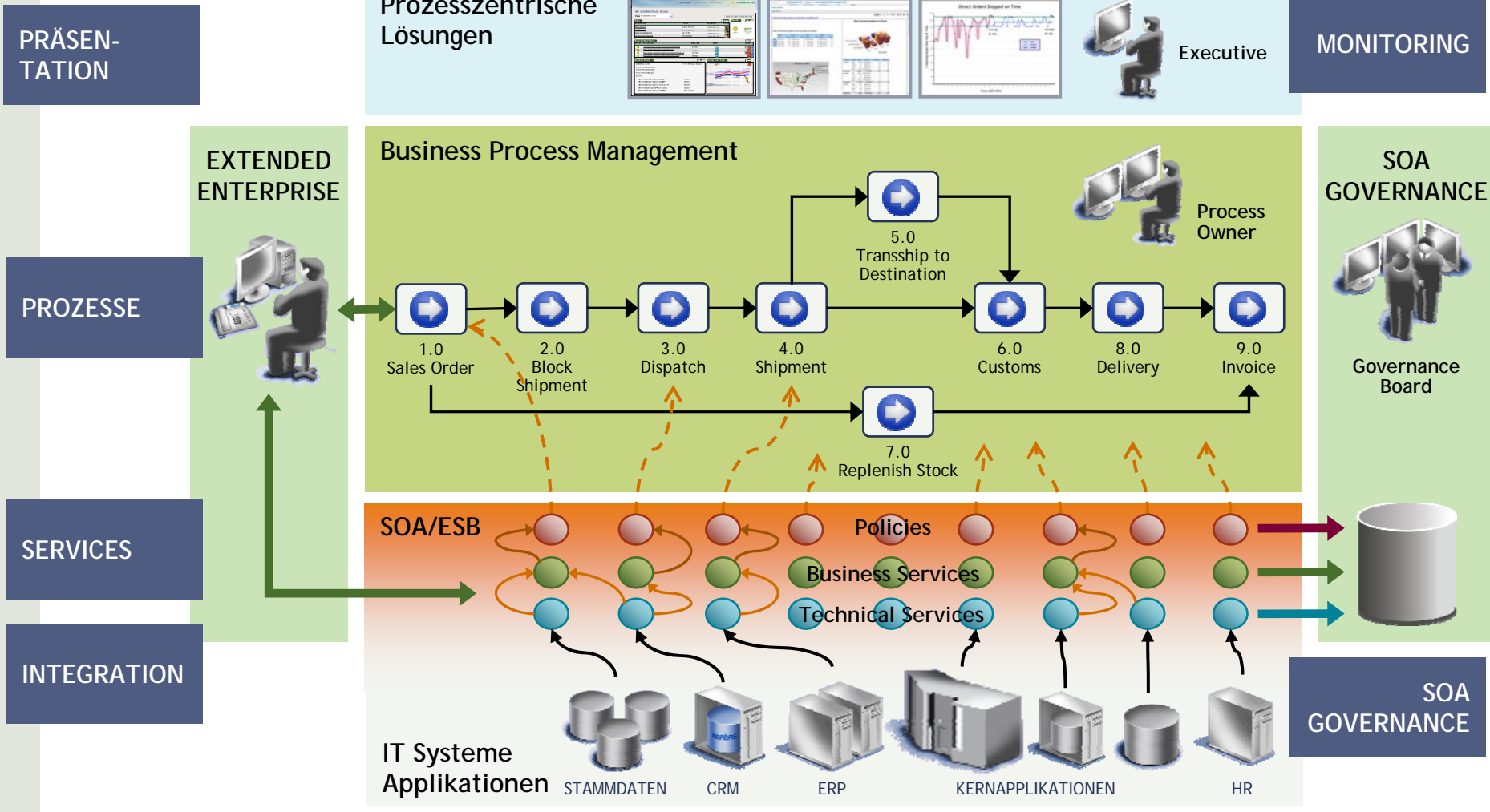
Browser based

Umsetzung (0): Orientierungsübersicht

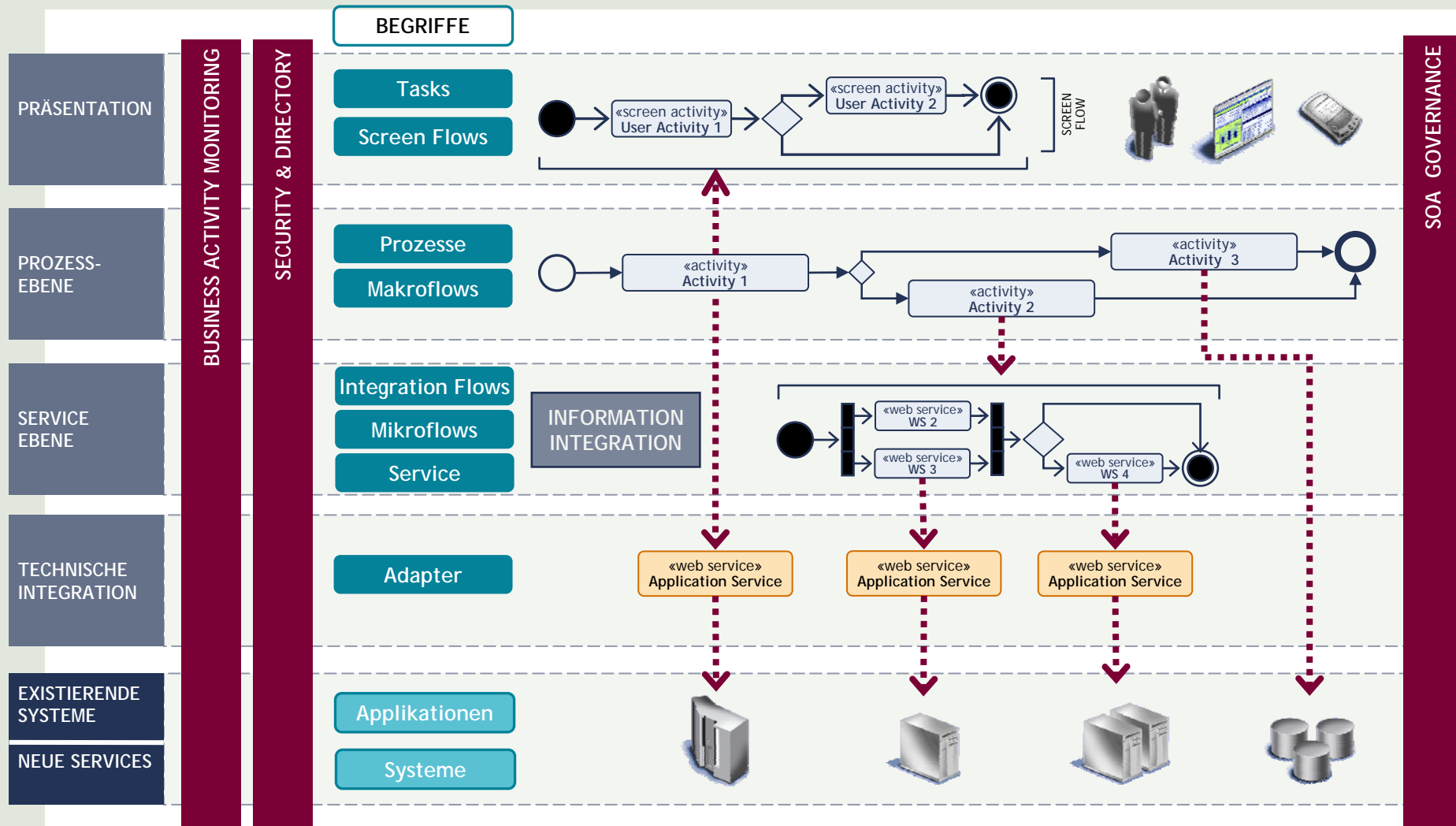


Source: Kaplan & Norton: *The Execution Premium*. 2008.







In der Process-driven Architecture werden alle relevante Schichten (aber nicht mehr) einer vollen SOA einschließlich BPM Funktionalität für das Arbeiten im Rahmen einer Enterprise Architecture gegliedert.



In der Process-driven Architecture (PDA) werden alle relevanten Schichten einer vollen SOA einschließlich von BPM Funktionalität für das Arbeiten im Rahmen einer Enterprise Architecture gegliedert.



In der Praxis sehen wir oft 3 verschiedene Typen von Process Improvement Opportunities, die je unterschiedliche Entscheider adressieren und daher etwas andere Implementierungsansätze erfordern.

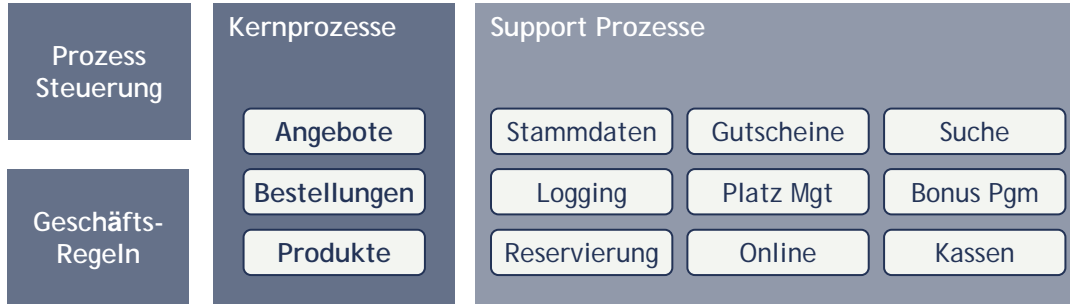
Typ	Entscheider	Ansätze	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessverbesserung ■ Business Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CFO, COO, CPO ■ VP BT/PI ■ Fachbereichs-Manager ■ CIO ?? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business Consulting ■ „volles“ BPM inkl. 'S' ■ Fokus <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftsergebnis / Gewinn ■ Umsatz (seltener) 	   
<ul style="list-style-type: none"> ■ Business Lösung <p><i>„Business Function“</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachbereichs-Manager 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solution Frameworks ■ Industry Specialists ■ „Measure First“ BAM ■ Fokus: Produktivität (der Mitarbeiter) 	 
<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ■ SOA ■ (IT) Integration ■ Architektur (selten!) </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ CIO ■ IT Manager 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SOA → BPM Story („Jakobsweg“) ■ agile Entwicklung ■ „IT Champion“ ■ „Measure First“ ■ rascher PoV 	

KANÄLE



- Bedienbarkeit
- Self Service
- höherer Kundennutzen
- weniger Training

PROZESSE



- höhere Flexibilität
- kürzere Time 2 Market
- Verringerung Vertriebskosten
- billigere Weiter-Entwicklung

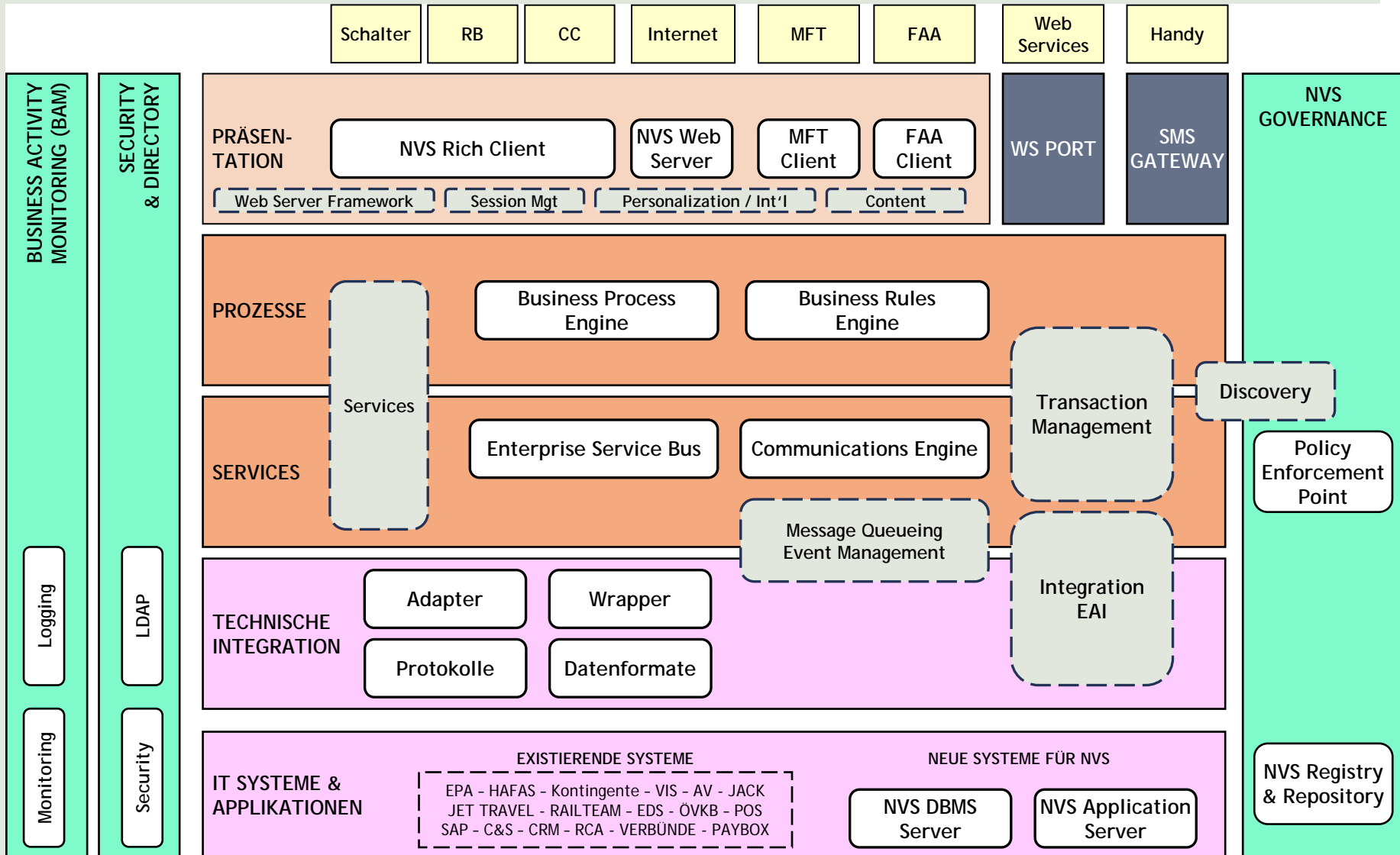
DATEN



IT SYSTEME



- Investitionssicherheit
- Zukunftssicherheit
- Ausfallsicherheit
- Performance
- Kostenersparnis in Wartung



Beim heutigen *State-of-the-Art* darf sich die Frage, wie die IT eigentlich BPM unterstützt, überhaupt nicht (mehr) stellen. Beantworten müsste man vielmehr: Wo fangen wir sinnvollerweise als erstes an?

How (and where) does your IT support strategy?

