

Grundlegende Begriffe

Grundkurs Geschäftsprozess-
Management

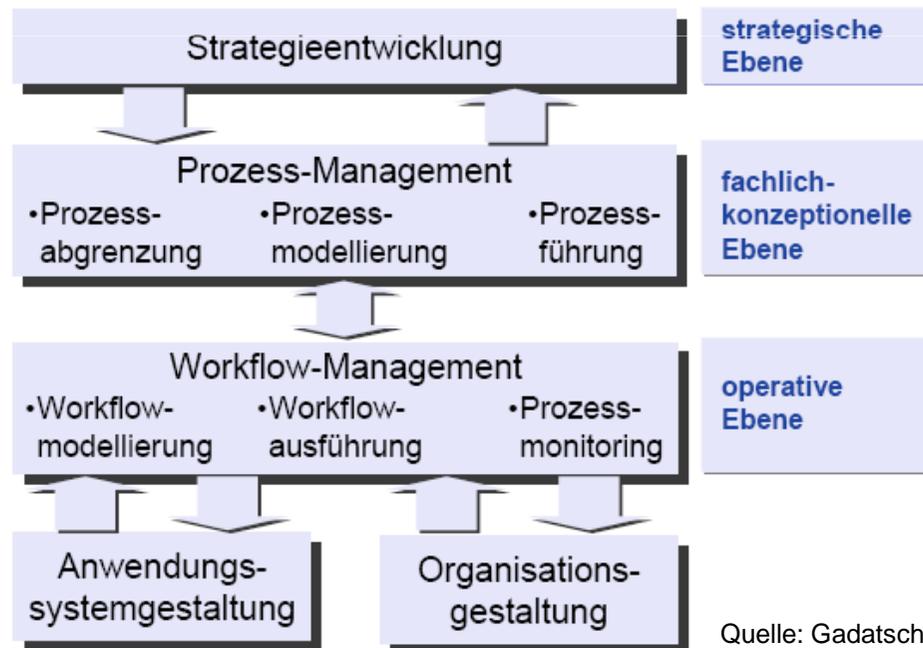
Gliederung

- **Begriffserklärung:**
 - Prozessmanagement
 - Ebenen
 - Beteiligte
 - Organisationsstruktur
- **Optimierungskonzept:**
 - Business Reengineering
 - Geschäftsprozessoptimierung
- **Gegenüberstellung Business Reengineering und Geschäftsprozess-optimierung**
- **Beispiele für Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis**
- **Verwandte Management-Konzepte**
- **Geschäftsprozess und Workflow**
 - Begriff des Geschäftsprozess
 - Begriff des Workflows
 - Gegenüberstellung Geschäftsprozess – Workflow
- **Workflowmanagement**
 - Begriff
 - Ziele
 - Abgrenzung
- **Quellenverzeichnis**

Begriffsklärung-Prozessmanagement

Definition: Prozessmanagement

- Zentraler Bestandteil der Geschäftsprozesse und des Workflow-Management
- Dient der Organisation der Prozesse und der technischen Umsetzung mit geeigneten Kommunikations- und Informationssystemen unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.2

Begriffsklärung- Ebenen

Strategische Ebene:

- Festlegung der Geschäftsfelder des Unternehmens und der Erfolgsfaktoren

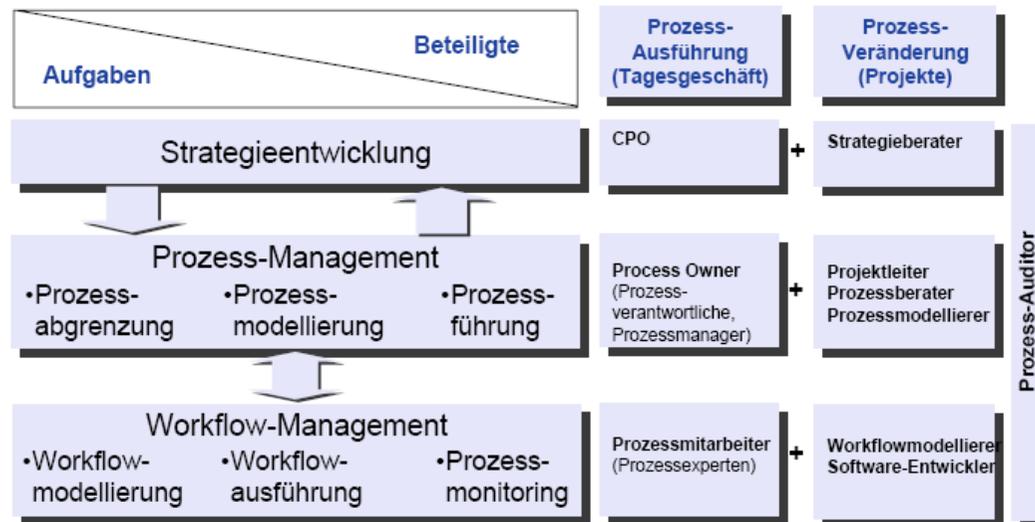
Fachlich-konzeptionelle Ebene: (Prozess-Management)

- Abteilung der Prozesse ; Verbindung zwischen strategischer Ebene und operativer Ebene
- Auswahl der Prozesse für jedes Geschäftsfeld nach Vorgabe der Strategie
- Gestaltung der Prozesse, Neugestaltung/Umgestaltung bestehender Prozesse
- Festlegung der Prozessführungsgrößen in der Abhängigkeit von den Erfolgsfaktoren

Begriffsklärung- Beteiligte

operative Ebene: (Workflow-Management)

- Workflowmodellierung; Geschäftsprozesse werden so installiert, das sie den Erfordernissen entsprechend
- Workflowausführung: Ausführung der Geschäftsprozesse
- Workflowmonitoring: Kontrolle der Prozesse, Vergleich der Prozessführungsgrößen mit den Prozess-IST-Größen
- BPM-System: Business-Management-System unterstützt das Prozessmanagement



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.4

Begriffsklärung-Beteiligte

CPO: (Chief Prozess Officer)

- Verantwortliche für die Ausrichtung der Geschäftsprozesse an der Unternehmensziele
- Identifikation der Geschäftsprozesse, Schwachstellenanalyse, Einleitung von Prozessverbesserungen, Prozessüberwachungen für Zielerreichung, Installierung der prozessorientierten Organisation, Übertragung der Prozessverantwortung an die Prozesseigentümer, Sicherstellen der notwendigen IT-Systeme mit CIO

CIO: (Chief Information Officer)

- Leitet das Informationsmanagement, erarbeitet Konzepte der Informations-, Wissens- und Technik-Management, berät den CPO in der Gestaltung der Geschäftsprozesse

Begriffsklärung- Beteiligte

Prozesseigentümer:

- Festlegung und Einhaltung der Prozessziele
- Mitarbeiterführung
- Ansprechpartner für den Prozess gegenüber anderen Abteilungen/
Projekten

Prozessmitarbeiter:

- Verantwortlich für die Durchführung einer Tätigkeit oder eines Teilprozesses

Prozessberater:

- Wissenstransfer von Methoden und Werkzeuge, Schulung und Workshops;
Best-Practice-Informationen

Begriffsklärung-Beteiligte

Prozessauditor: (optional)

- Überprüfung bestehender Prozesse, Schwachstellenidentifikation, Aufdecken von Verbesserungspotenzial

Projektleiter:

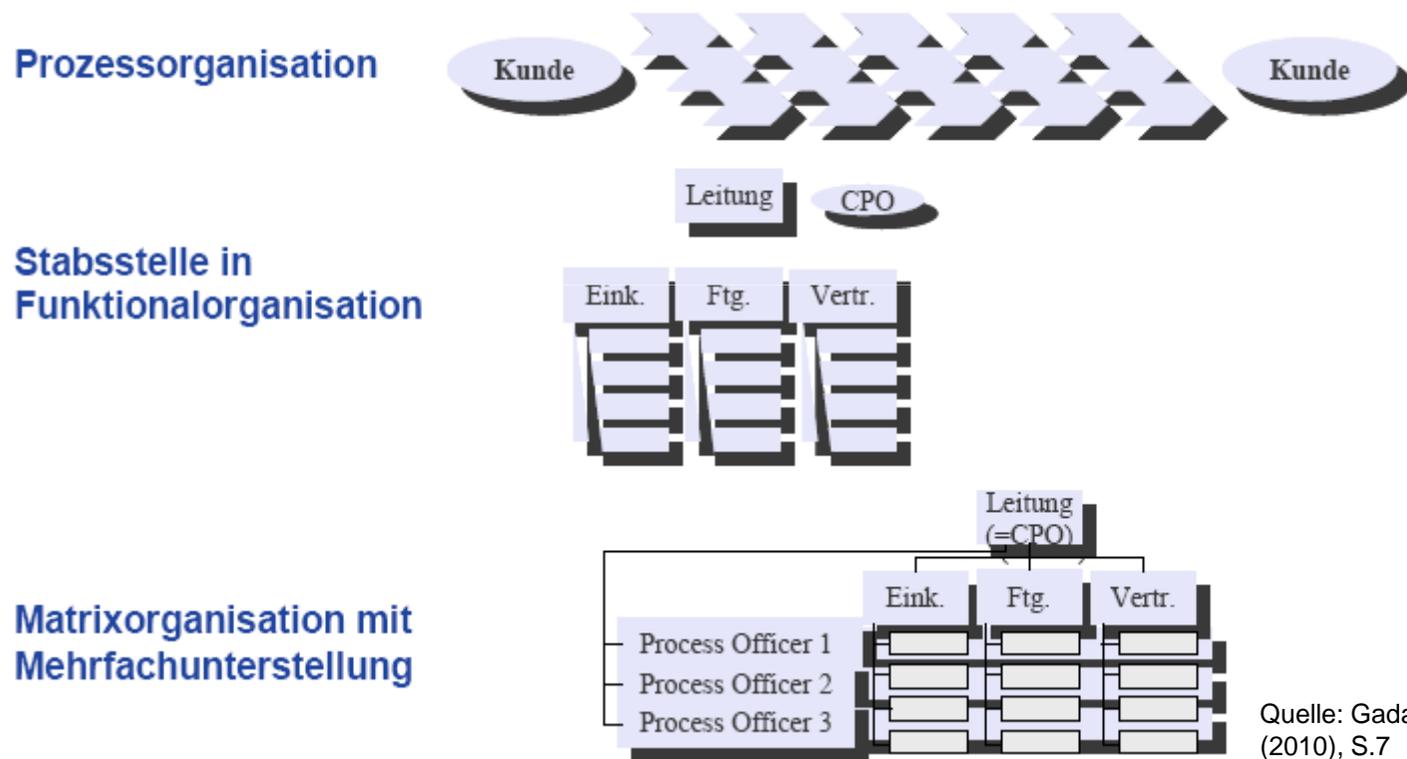
- Leitung des Projektes der Prozessveränderung
- Mitarbeiterführung im Projekt
- Abklärung der Projektziele und Reporting
- Sicherstellung der Zielerreichung

Modellierer:

- Beschreibung der neuen Arbeitsabläufe und der IT-technischen Umsetzung

Begriffsklärung- Organisationsstruktur

Organisationsstruktur des Prozess-Management:



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.7

Begriffsklärung-Organisationsstruktur

Prozessorganisation:

- Organisation ist prozessorientiert aufgebaut
- Tätigkeiten werden prozessorientiert angeordnet und abgewickelt

Stabstellen:

- Organisation ist nach Funktionen organisiert

Matrixorganisation:

- Organisation sowohl funktional als auch prozessorientiert ausgerichtet
- Enge Abstimmung der Prozessmanager mit den Leitern der Funktionsabteilungen

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Business Reengineering:

- Konzept zur radikalen Unternehmensstrukturierung
- grundlegendes Überdenken der Unternehmensprozesse mit dem Ziel der Verbesserung der Kostensituation, Qualität, Service, Zeit und Kundennutzen
- „Wie würden wir vorgehen, wenn wir noch einmal ganz von vorne beginnen würden?“
- Managementaufgabe: neue Organisationsstruktur

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Funktionale Organisation:

- Mit zunehmender Organisationsgröße entstehen interne Blockaden, „Informations-Silo“, keine horizontale Kommunikation mehr, Kamineffekt bei bereichsübergreifenden Problemen

Ansatz des Business Reengineering:

- Prozesse an die Kundenanforderungen ausrichten und nicht an die Anforderungen der Organisation

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

3 Ebenen Modell des Business Reengineering nach Österle:



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.15

Geschäftsstrategie:

- legt den Unternehmensrahmen mit Geschäftsfeldern und Unternehmensstrukturen fest

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Prozess:

- legt die Unternehmensprozesse und Aufgaben fest

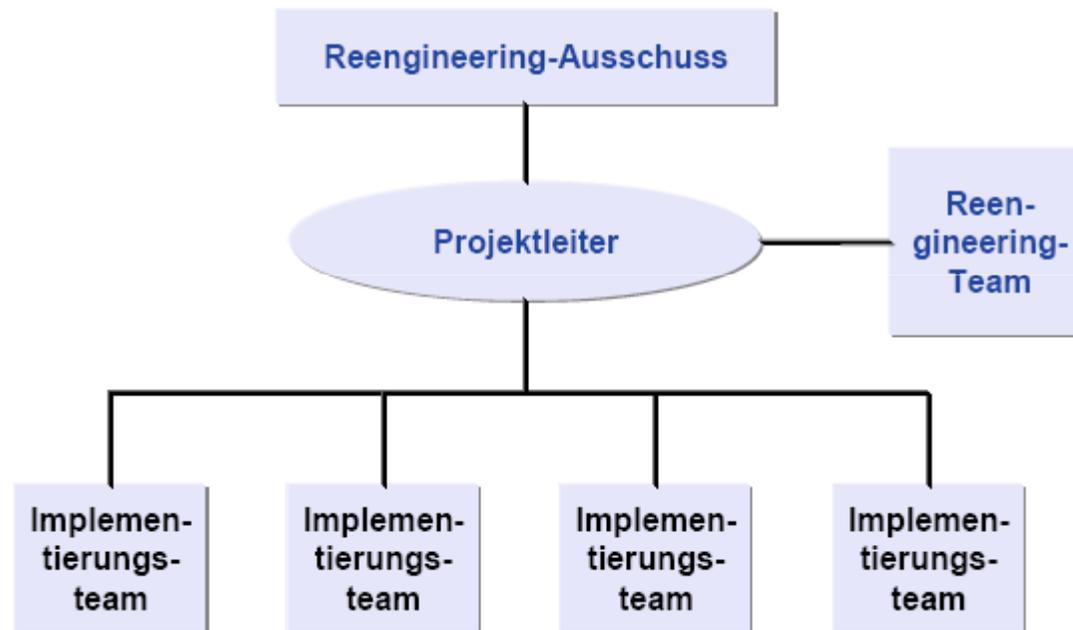
Informationssystem:

- legt die konkreten Detail und Spezifikation der Prozesse fest

=> Umsetzung der Business Reengineering Maßnahmen als Projekt notwendig

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Organisation des Business Reengineering Projektes



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.17

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Reengineering Ausschuss:

- Geschäftsleitung, Prozessverantwortliche, externe Berater
- Aufgaben: Ressourcenbereitstellung, Freigaben, Entscheidungen)

Projektleiter:

- Prozessverantwortlicher
- Aufgaben: Planung, Steuerung, Kontrolle des Projektes, Mitarbeiterführung, Reporting an den Ausschuss

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

Reengineering Team:

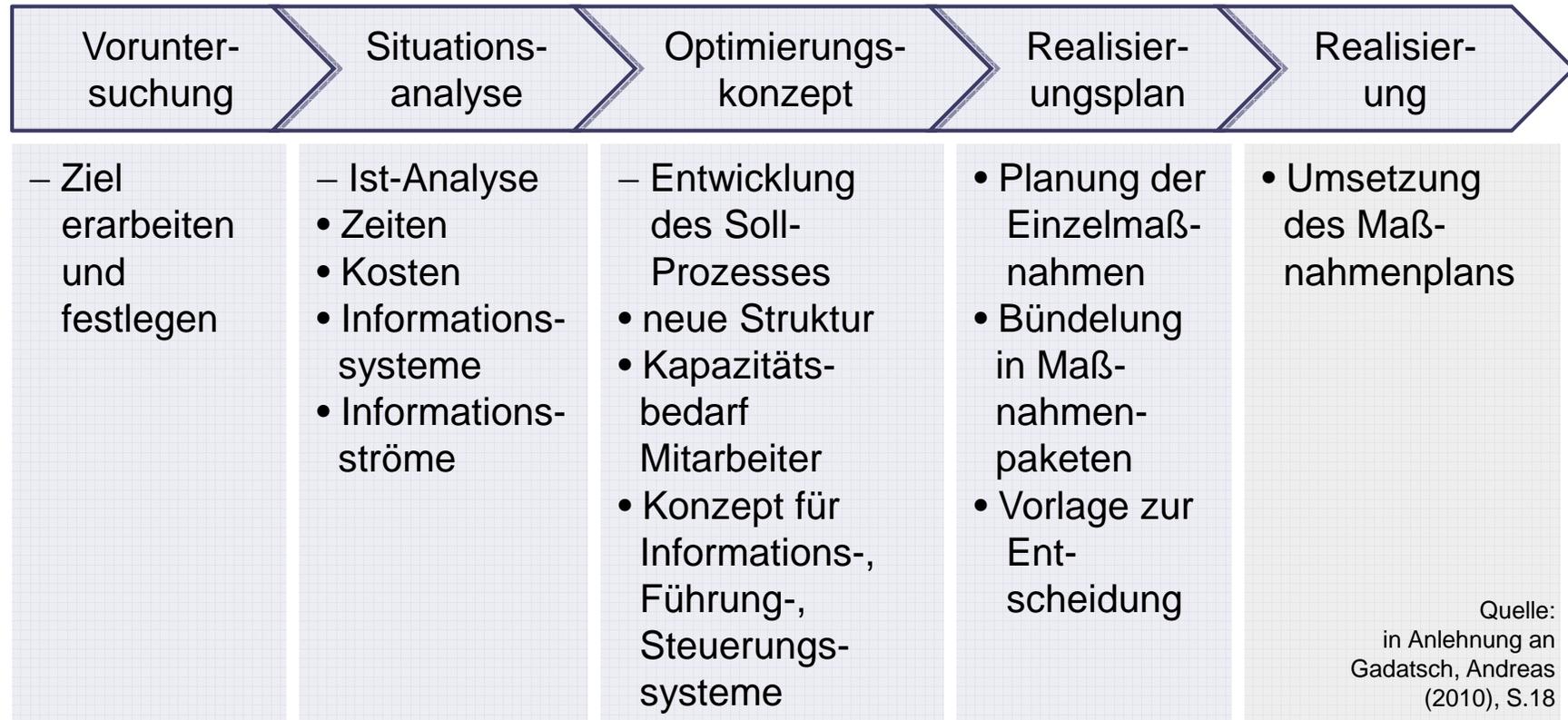
- Teilprozessverantwortliche, Leiter des Implementierungsteams, externe Berater
- Aufgaben: Ist-Prozess-Analyse, Soll-Prozess-Design)

Implementierungsteams:

- Mitarbeiter der Teilprozesse, externe Berater, ggf. IT-Experten
- Aufgaben: Feinkonzeption des Soll-Prozesses, Einführung des Soll-Prozesses, Reporting an das Business Reengineering Team

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

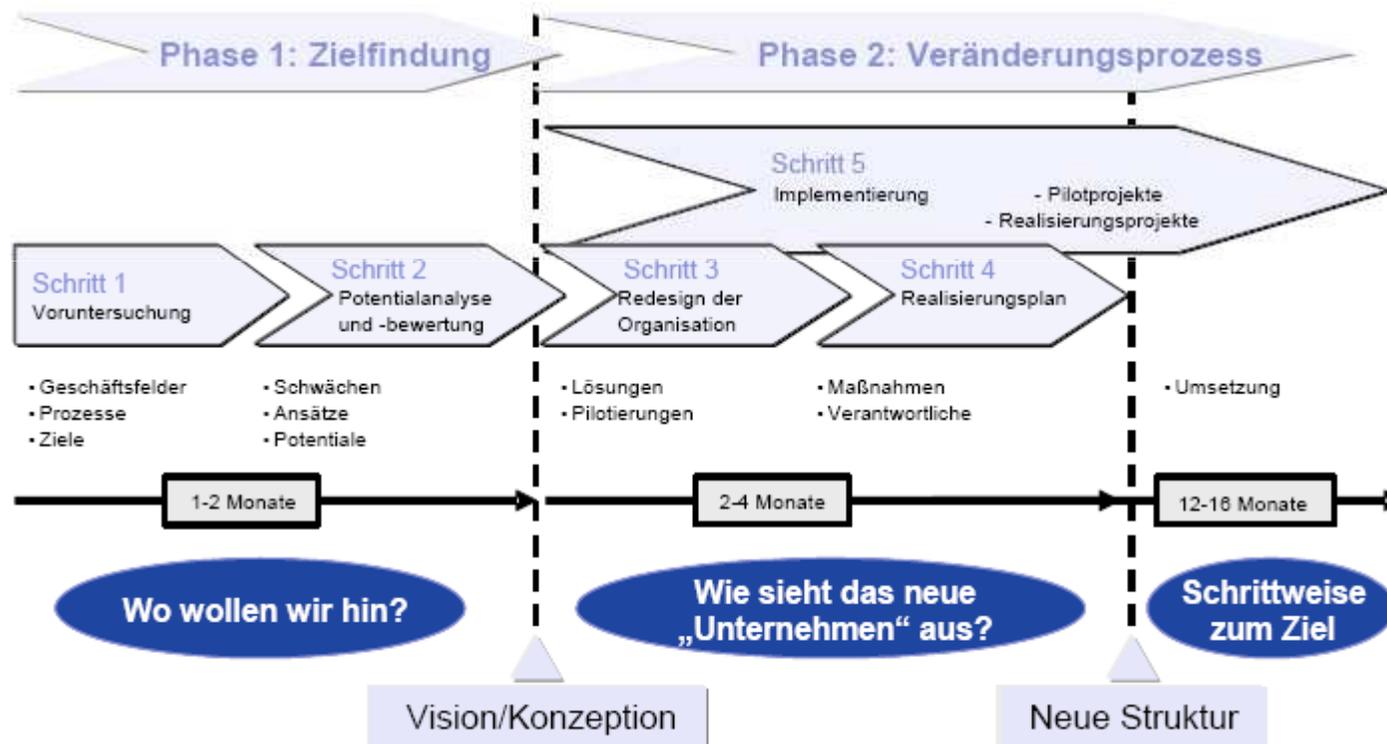
Phasen des Business Reengineering Projektes



=> Vor der Umsetzung großer Business Reengineering Projekten wird der Erfolg in Pilotprojekten geleitet

Optimierungskonzept-Business-Reengineering

- Beispiel für ein Business Reengineering Projektablauf in einem BPM-Projekt bei Daimler Chrysler



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.19

Optimierungskonzept-Geschäftsprozessoptimierung

Ziel:

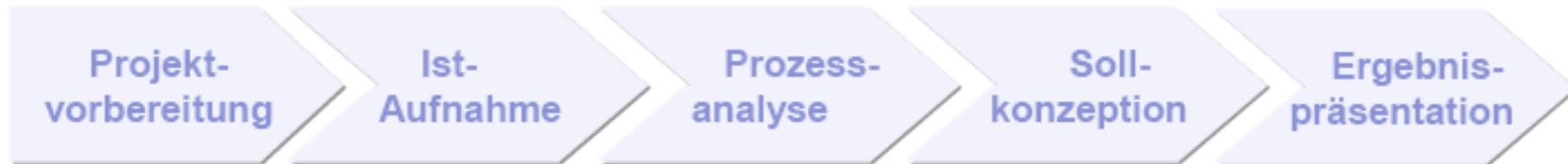
- Neuausrichtung der wesentlichen Arbeitsabläufe in den durch Kundenaktion ausgelösten Geschäftsprozessen
- Verkürzung der Durchlaufzeit
- Verbesserung der Prozessqualität

Lösungsansätze der Geschäftsprozessoptimierung sind:

- Weglassen von unnötigen Schritten
- Verlagern von Schritten ins Vorfeld
- Bündelung von Aktivitäten
- Parallelarbeit, Kapazitätserhöhung
- Auslagern von Aktivitäten an extern
- Beschleunigen der Aktivitäten durch effektivere Arbeitsmittel
- Verbesserung der Qualität durch zusätzliche Prüfschritte

Optimierungskonzept-Geschäftsoptimierung

Projektablauf einer Geschäftsoptimierung:



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.22

Checkliste für die Erarbeitung von Ansätzen der Prozessoptimierung:

- Kann auf Doppelarbeit oder unnötige Administration verzichtet werden?
- Können Prozesselemente vereinfacht und standardisiert werden?
- Können Prozesselemente automatisiert werden?
- Kann die Reihenfolge der Aktivitäten optimiert werden?
- Können Prozesselemente fehlbehandlungssicher gestaltet werden?
- Können nicht wertschöpfende Elemente eliminiert werden?
- Kann die Arbeitsteilung zwischen Prozesskunden und -lieferanten optimiert werden?

Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.28

Gegenüberstellung Business Reengineering und Geschäftsprozessoptimierung

Business Reengineering:

- Grundlegende Veränderung, Ziel-Neuformulierung
- mehr Chancen – höheres Risiko

Geschäftsprozessoptimierung:

- Kleine Schritte – geringes Risiko

	Business Reengineering	Geschäftsprozessoptimierung
Wirkung auf die existierende Organisation	tiefgreifende Veränderung Ersatz der alten Organisation Völlige Neukonzeption	Verbesserung der bestehenden Organisation
Veränderung der Organisation	Quantensprünge des Wandels, d. h. radikale Veränderung	Organisationsentwicklung auch in kleinen Schritten moderate Veränderung
Methode der Prozessbeschreibung	Prozessverstehen d. h. Verzicht auf Details	Prozessanalyse durch formale, detaillierte Beschreibung

Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.31

=> beide Konzepte müssen kontinuierlich durchgeführt werden
 => CPI : Continous Process Improvement

Beispiele für Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis

Rechnungswesen:

- Umstellung der papiergestützten Rechnungsbearbeitung auf elektronische Verarbeitung; Workflow-Management => Reduzierung von Prozesszeit und Prozesskosten

Berichtswesen:

- Beschleunigte Geschäftsberichtserstellung durch organisatorische Anpassung; Implementierung von Steuerungs- und Monitoring-Systemen mit IT-Unterstützung => Zeitersparung von 37%

Beispiele für Geschäftsprozessoptimierung in der Praxis

Auftragsbearbeitung:

- Ablösung der Papierschnittstelle für Bestelleingänge durch automatisches Scannen der Papierbestellungen und Überleitung in ein elektronisches Informationssystem

Verwandte Management-Konzepte

Process-Performance-Management:

- Datensammlung und Erstellung von Kennzahlen und Berichten

Lean Management:

- Schlanke Unternehmensführung mit dem Ziel hoher Effizienz und Schnelligkeit

Kaizen/ KVP:

- Ständiger Verbesserungsprozess unter Einbindung der Mitarbeiter

Verwandte Management-Konzepte

Six Sigma:

- Null-Fehler-Qualität erreichen durch ständige Messung der Prozessleistung und Einleitung von Anpassungsmaßnahmen

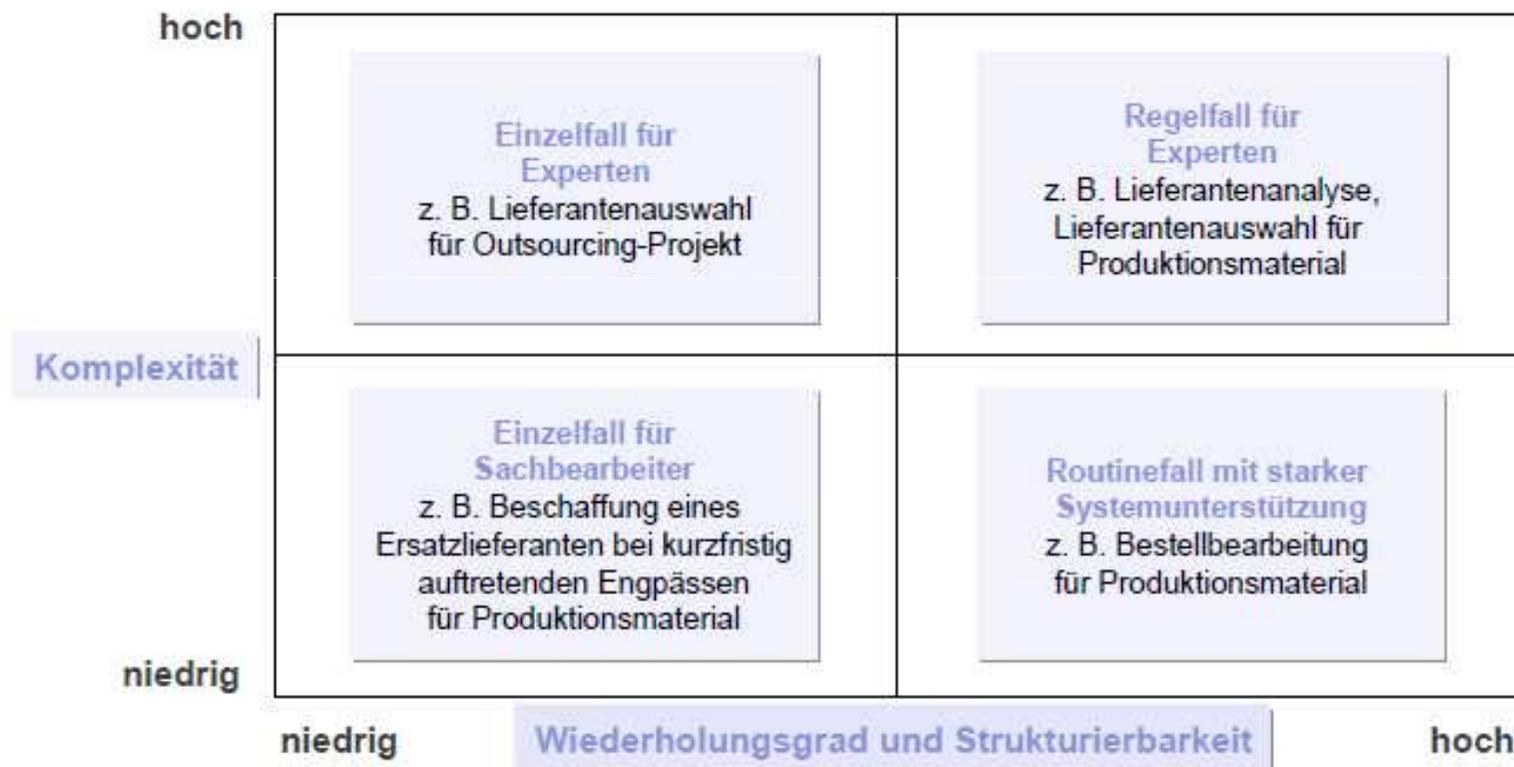
Begriff des Geschäftsprozess

Definition: Geschäftsprozess

- zielgerichtete, zeitlogische Abfolge von Aufgaben
- arbeitsteilige Ausführung der Aufgaben
- kann Organisationen bzw. Organisationseinheit übergreifend ablaufen
- versch. Informations- und Kommunikationstechnologien können verwendet werden
- der Detaillierungsgrad und die Sicht sind frei wählbar

Begriff des Geschäftsprozess

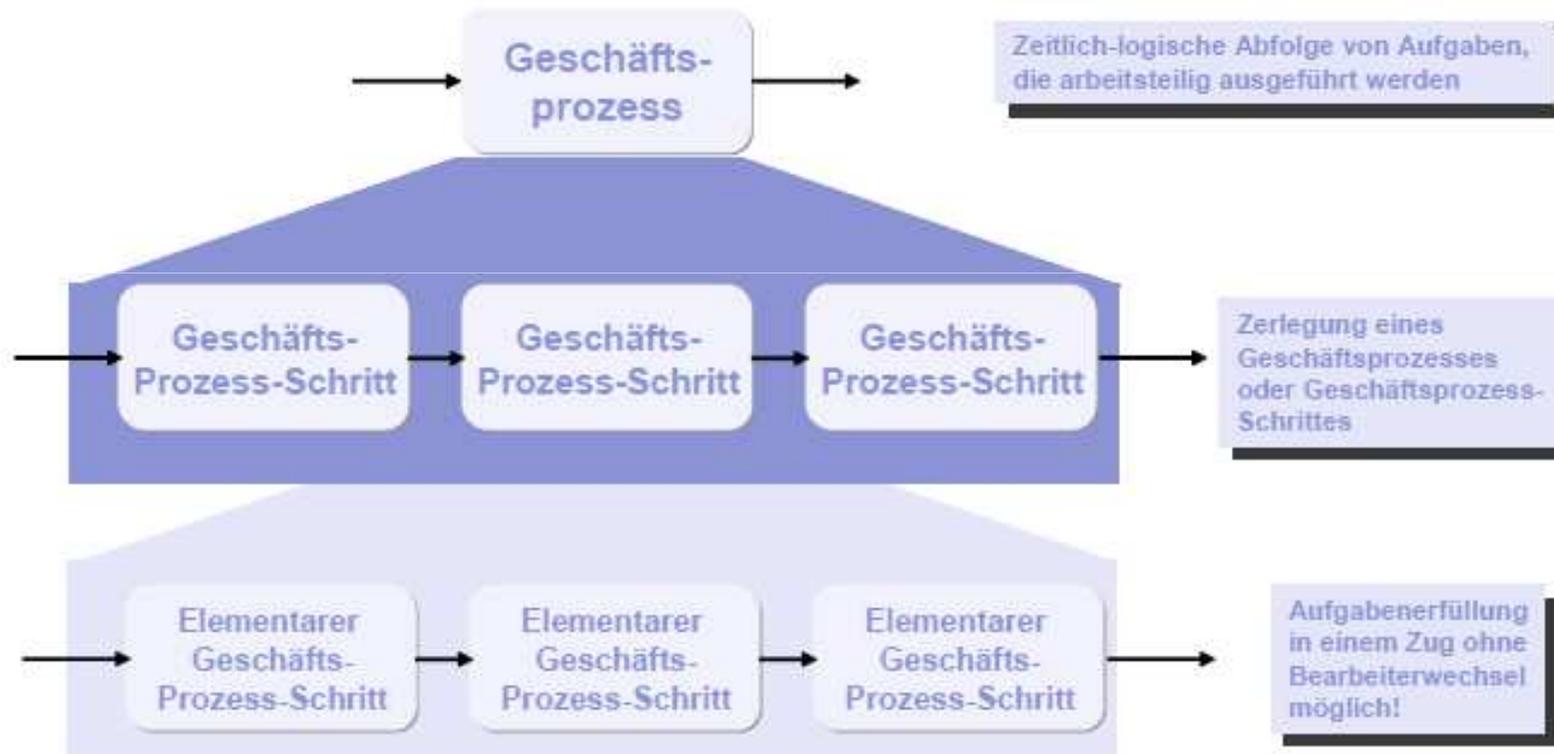
Differenzierung von Geschäftsprozessen



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.43

Begriff des Geschäftsprozess

Zerlegung von Geschäftsprozessen:
Das Zerlegungsprinzip



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.43

Begriff des Geschäftsprozess

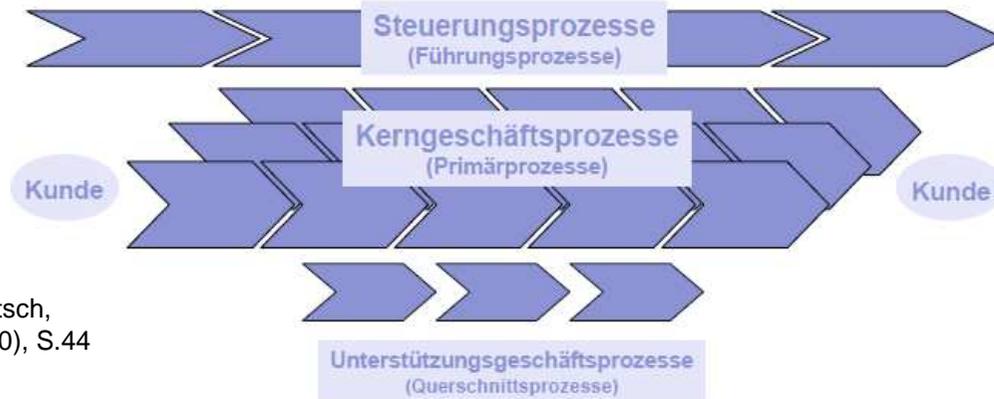
Zerlegung von Geschäftsprozessen:

Differenzierung in Abhängigkeit von der Nähe zum Kerngeschäft

Steuerungsprozesse: verantworten das integrative Zusammenspiel der Gesamtheit der Geschäftsprozesse

Kerngeschäftsprozesse: sind i.d.R. wettbewerbskritisch, mit hohem Wertschöpfungsanteil und stellen meistens den kompletten Leistungserstellungsprozess ab

Unterstützungsprozesse: sind nicht wettbewerbskritisch ; mit nur geringem Wertschöpfungsanteil



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.44

Begriff des Geschäftsprozess

Prozesslandkarte

- Gewährt einen grafischen Überblick über alle Prozesse eines Unternehmens
- Stellt folgende Informationen zur Verfügung
 - Welche Prozesse sind im Unternehmen vorhanden
 - Wie ist das Unternehmen über seine Prozesse mit den externen Kunden und sonstigen Geschäftspartnern verbunden?
 - Welche Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten werden durch die Prozesse abgebildet?



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.45

Begriff des Workflows

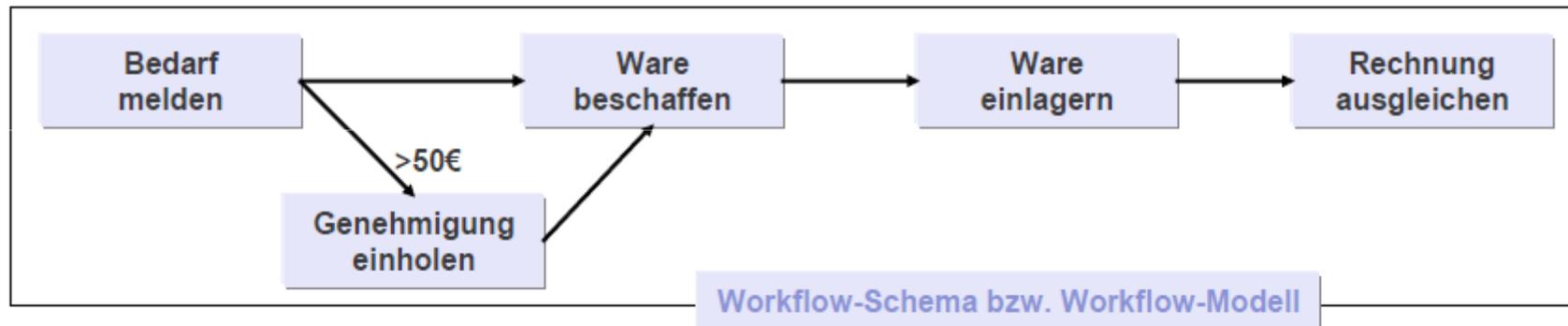
Definition Workflow:

- Formal beschrieben
- Ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess
- Beinhaltet die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen für eine automatische Steuerung
- Unterste Ebene eines Geschäftsprozess

Begriff des Workflows

Definition Workflow-Schema bzw. Workflow-Modell:

beschreibt die Abfolge der Workflow-Schritte

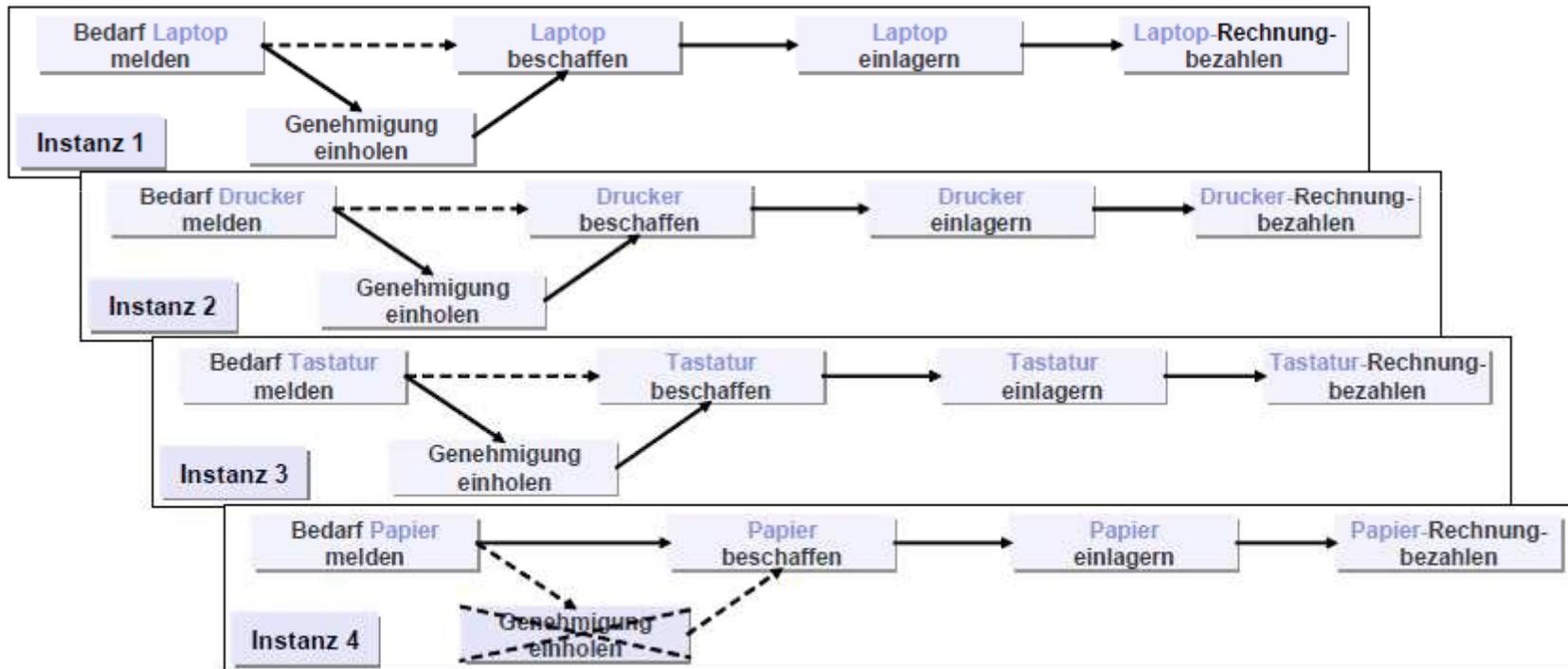


Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.48

Begriff des Workflows

Definition Workflow-Instanz:

beschreibt detailliert die Umsetzung des Workflow-Modells

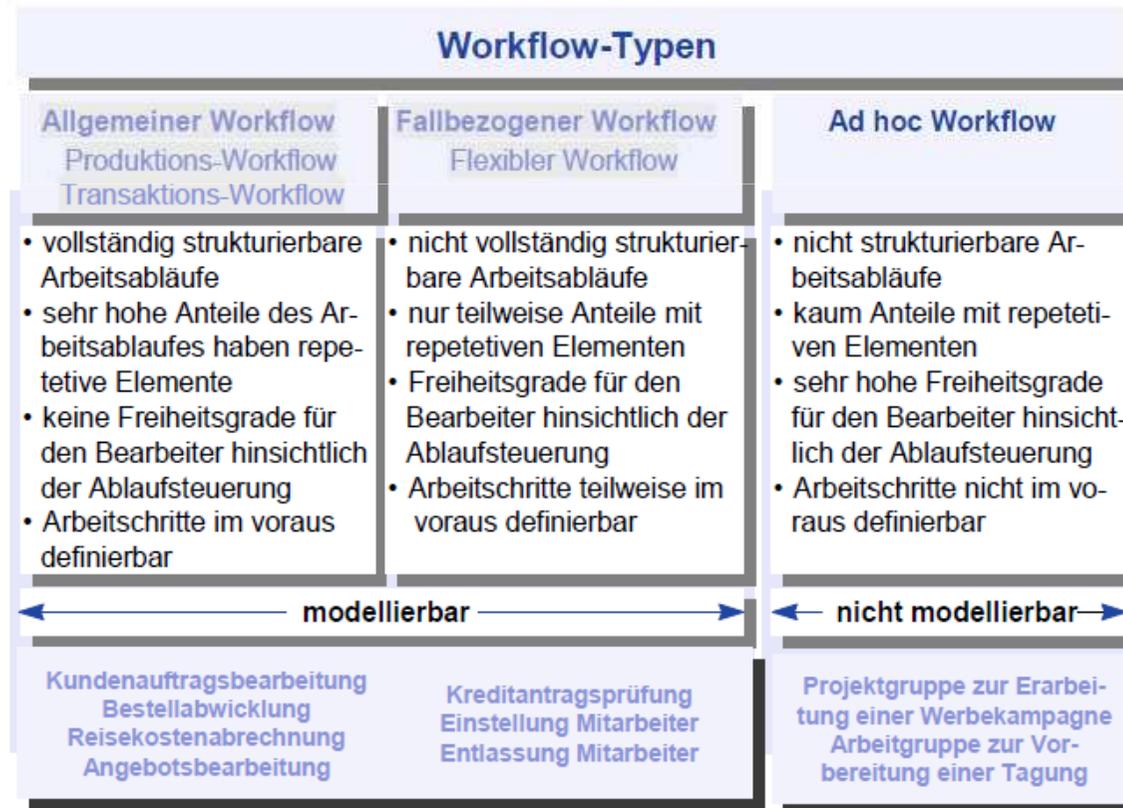


Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.48

Begriff des Workflows

Typen von Workflows

→ Lassen sich hinsichtlich des Strukturierungsgrades und des Grades der Computerunterstützung unterscheiden



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.50

Begriff des Workflows

Beispiele für Workflow-Typen

Workflow-Typ	Beschreibung	Beispiele
Allgemeiner Workflow	Stark strukturierte Arbeitsabläufe mit Wiederholcharakter und detaillierter Spezifikation aller Ablaufschritte.	Reisekostenabrechnung, Urlaubsantragsbearbeitung, Kundenauftragsabwicklung.
Fallbezogener Workflow	Weitgehend strukturierte Arbeitsabläufe mit unstrukturierten Teilaufgaben. Individuelle Entscheidungen beeinflussen den Arbeitsablauf, einzelne Arbeitsschritte können übersprungen werden.	Kreditbearbeitung bei Banken, Schadensbearbeitung in Versicherungen, Bearbeitung von Kundenreklamationen, Einstellung von Mitarbeitern.
Ad hoc Workflow	Wenig strukturierte Aufgaben die nicht exakt im Voraus spezifizierbar sind.	Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines Marketingkonzeptes.

Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.51

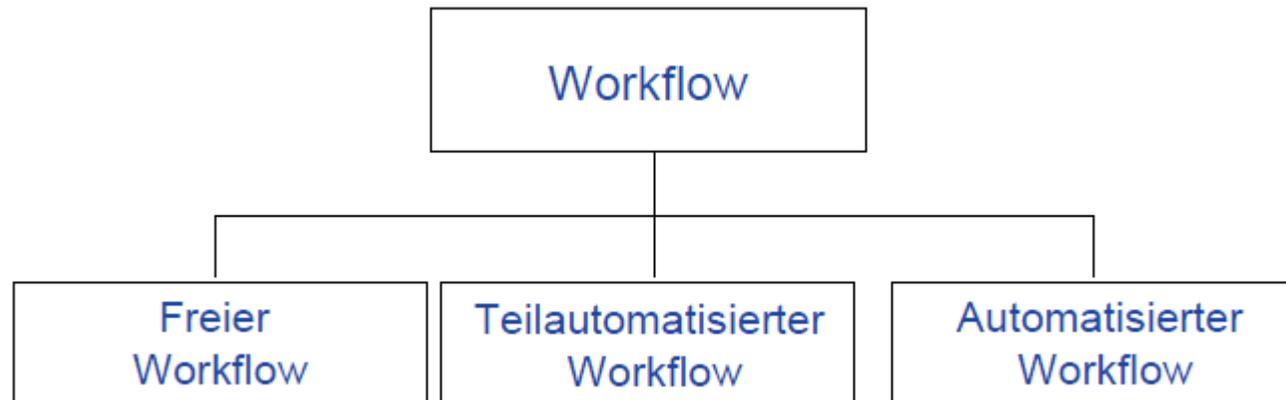
Begriff des Workflows

Unterteilung der Workflows nach dem Grad der Computerunterstützung

Freier Workflow: *wird vollständig manuell durch einen Sachbearbeiter durchgeführt*

Teilautomatisierter Workflow: *wird von einem Sachbearbeiter mit Hilfe eines Verarbeitungsprogramms durchgeführt*

Automatisierter Workflow: *Wird ohne die Hilfe eines Sachbearbeiters durch ein Programm ausgeführt*



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.52

Gegenüberstellung Geschäftsprozess - Workflow

Beide beschreiben Arbeitsabläufe → erschwert eine klare und eindeutige Abgrenzung

Geschäftsprozess = „was“

Workflow = „wie“

	Geschäftsprozess	Workflow
Ziel	Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen im Sinne gegebener (strategischer) Ziele	Spezifikation der technischen Ausführung von Arbeitsabläufen
Gestaltungsebene	Konzeptionelle Ebene mit Verbindung zur Geschäftsstrategie	Operative Ebene mit Verbindung zu unterstützender Technologie
Detailierungsgrad	In einem Zug von einem Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz ausführbare Arbeitsschritte	Konkretisierung von Arbeitsschritten hinsichtlich Arbeitsverfahren sowie personeller und technologischer Ressourcen

Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.53

Begriff Workflow-Management

Workflow-Management

bezeichnet eine operatives Konzept zur Umsetzung der von der strategischen Unternehmensplanung vorgegebenen übergeordneten Geschäftsprozessziele

Das Management stellt Methoden und Werkzeuge zur

- *Analyse*
- *Planung*
- *Simulation*
- *Steuerung*
- *Überwachung*

von Arbeitsabläufen.

Begriff Workflow-Management

Ziele des Workflow-Managements

- Verbesserte Kundenzufriedenheit: *Schnellere Bearbeitung, bessere Auskunft*
- Enabler für Business Reengineering: *Computerunterstützte Umsetzung macht häufig zunächst deren Restrukturierung erforderlich*
- Höhere Prozessqualität und bessere Qualitätssicherung: *Reduktion von Prozessfehlern; permanenter Abgleich von Soll-Ist*
- Prozesstransparenz: *die Abbildung der geplanten und real durchgeführten Prozesse ermöglicht dem Management einen besseren Überblick über das Geschäftsgeschehen*
- Reduzierte Durchlaufzeiten: *bessere Ausrichtung der Einzelaktivitäten – Wartezeiten fallen weg*
- Reduzierte Prozesskosten: *siehe „reduzierte Durchlaufzeiten“*
- Schnellere organisatorische Änderungen: *Durch flexible Beschreibungen lassen sich Änderungen schneller Umsetzen*
- Automatisierung: *Computerunterstützung beschleunigt und verbessert den Arbeitsablauf*
- Integration: *Die Computerunterstützung muss in die meist gewachsene Systemarchitektur eingebunden werden und hilft diese zu verbessern*
- Einheitliche Benutzeroberflächen: *sollen die Benutzerfreundlichkeit für den Endanwender erleichtern*

Abgrenzung zum BR

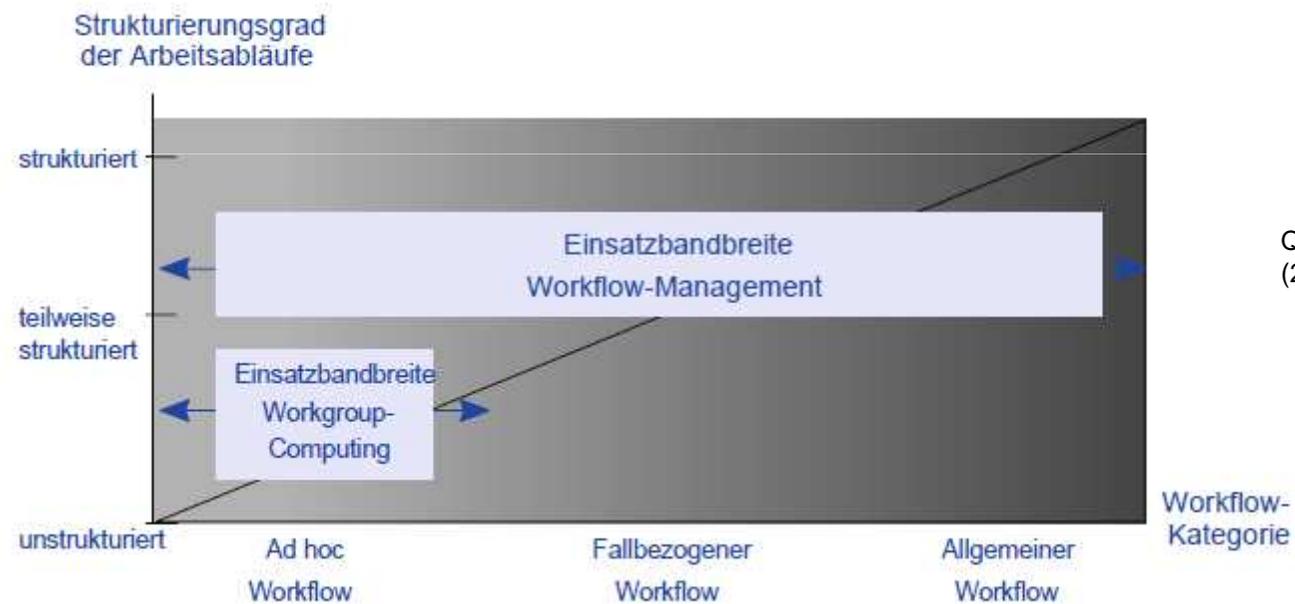
	Business Reengineering	Workflow-Management
Ziel	Inhaltliche Gestaltung der Arbeitsabläufe zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele	Unterstützung der operativen Ausführung von Prozessen durch Umsetzung der Geschäftsprozessziele
Level	Makro-Ebene	Mikro-Ebene
Aufgabenschwerpunkt	Neugestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse zur Erreichung der Geschäftsstrategieziele	Voll- oder teilautomatisierte Umsetzung der Geschäftsprozesse im Rahmen der Ziele der Geschäftsstrategie
Ergebnis	Hinsichtlich der Geschäftsziel-Unterstützung gestaltete Geschäftsprozesse	Hinsichtlich der zu erreichenden Geschäftsprozessziele (teil-)automatisierte und optimierte Geschäftsprozesse
Prozess-Controlling	Strategisch / Inhaltlich Richtigen Prozess definieren	Operativ / Technisch Prozess richtig umsetzen

Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.58

Abgrenzung zum Workgroup-Computing

Definition Workgroup-Computing:

Workgroup-Computing bezeichnet die computerunterstützte Steuerung von Gruppenarbeitsprozessen



Quelle: Gadatsch, Andreas (2010), S.59

Quellenverzeichnis

- Gadatsch, Andreas (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management-Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 6. Auflage Wiesbaden 2010