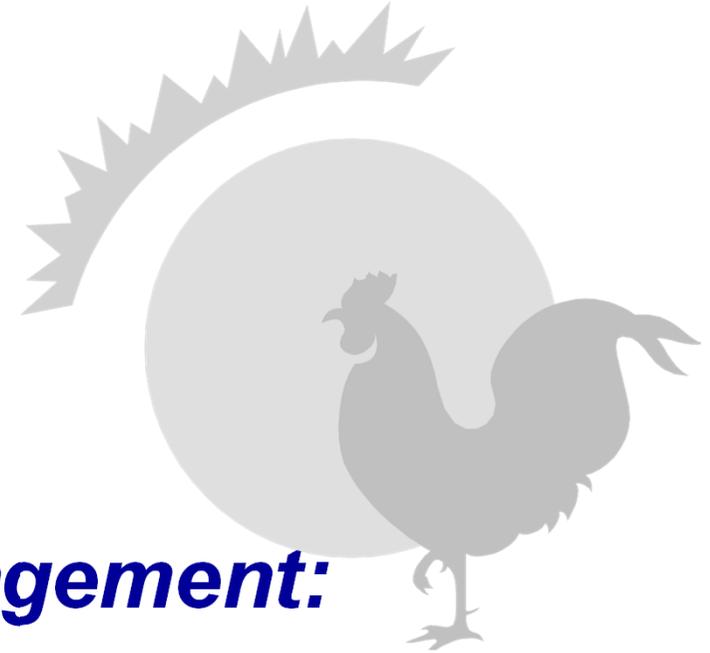


1. Geschäftsprozess-Management: Einführung



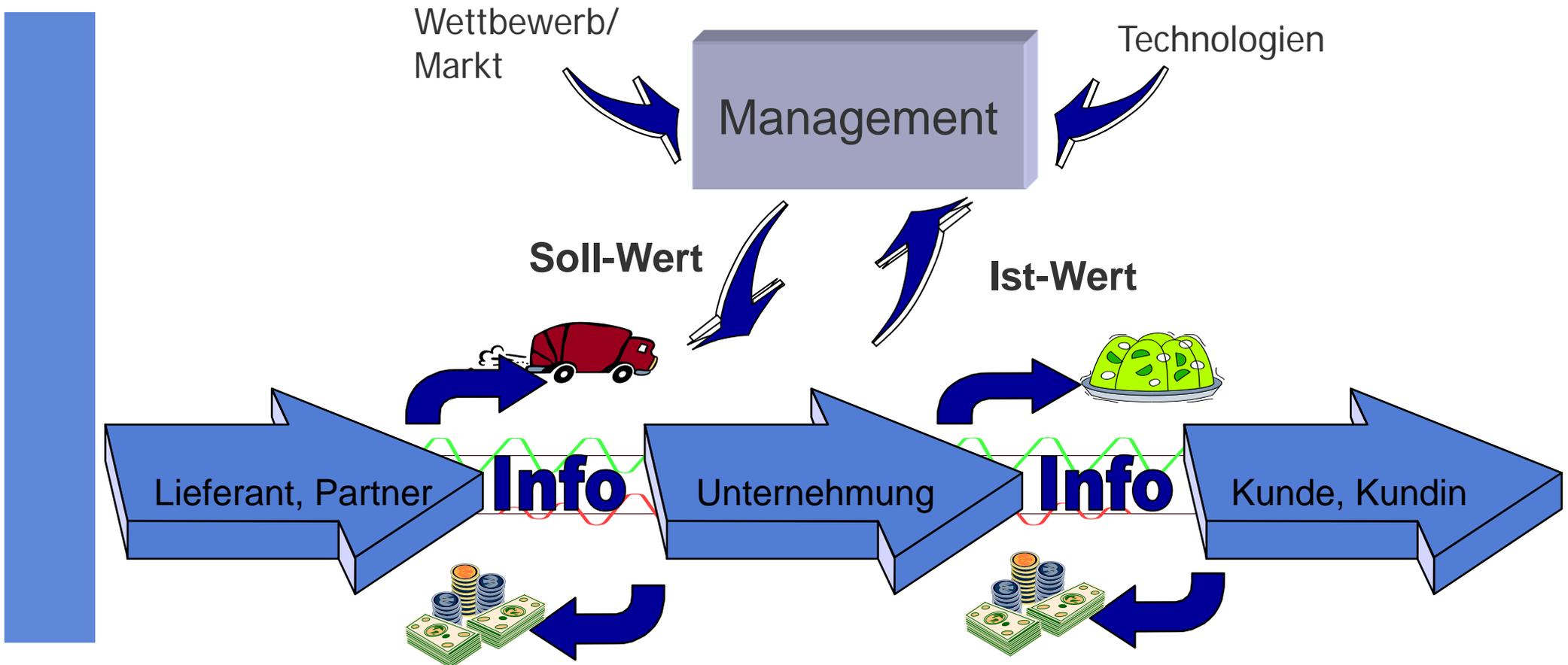
Ein Geschäftsprozess ...

- ... ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von **Aktivitäten** zum Transport und Transformation von Material und Informationen,
- ... mit dem Ziel, ein bestimmtes **Ergebnis** (Produkt oder Dienstleistung) zu erzeugen.



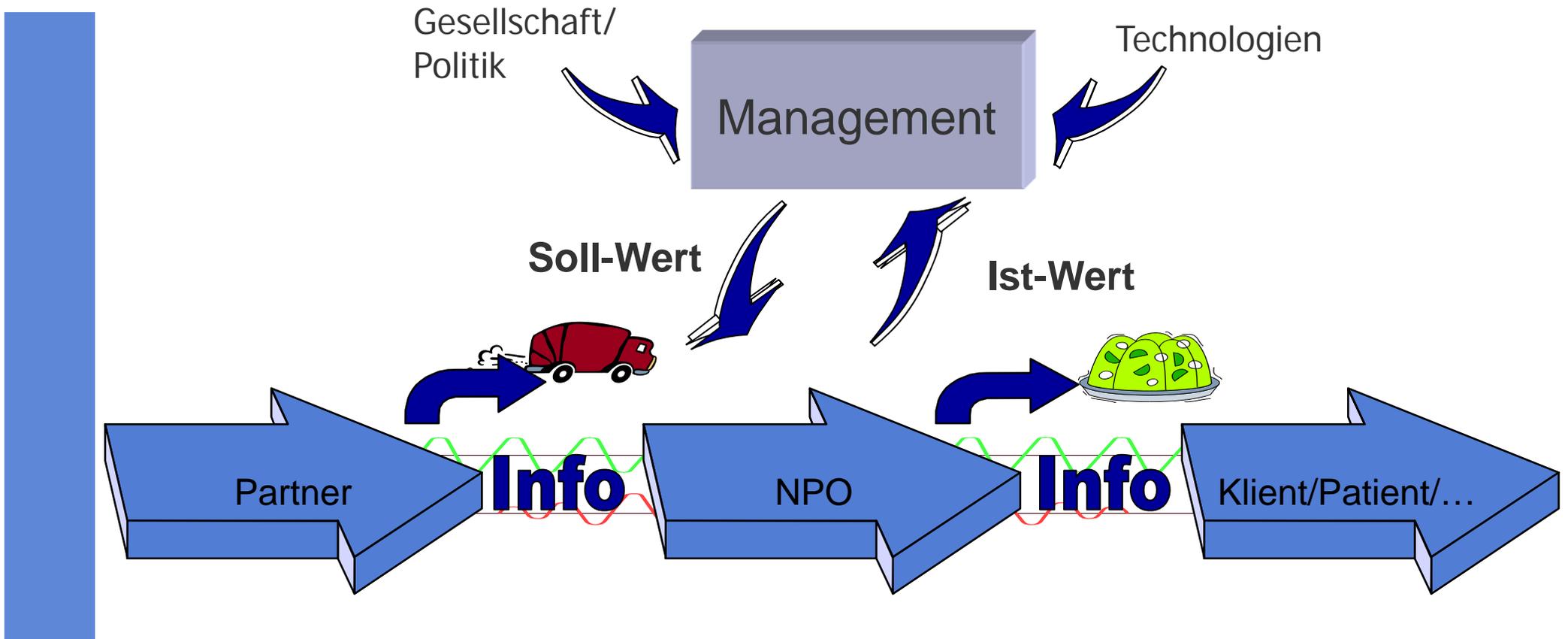
- ... Wertschöpfende Geschäftsprozesse sind durch die Geschäftsziele des Unternehmens und das zentrale Geschäftsfeld geprägt wird.

Die Unternehmung in ihrer Umwelt

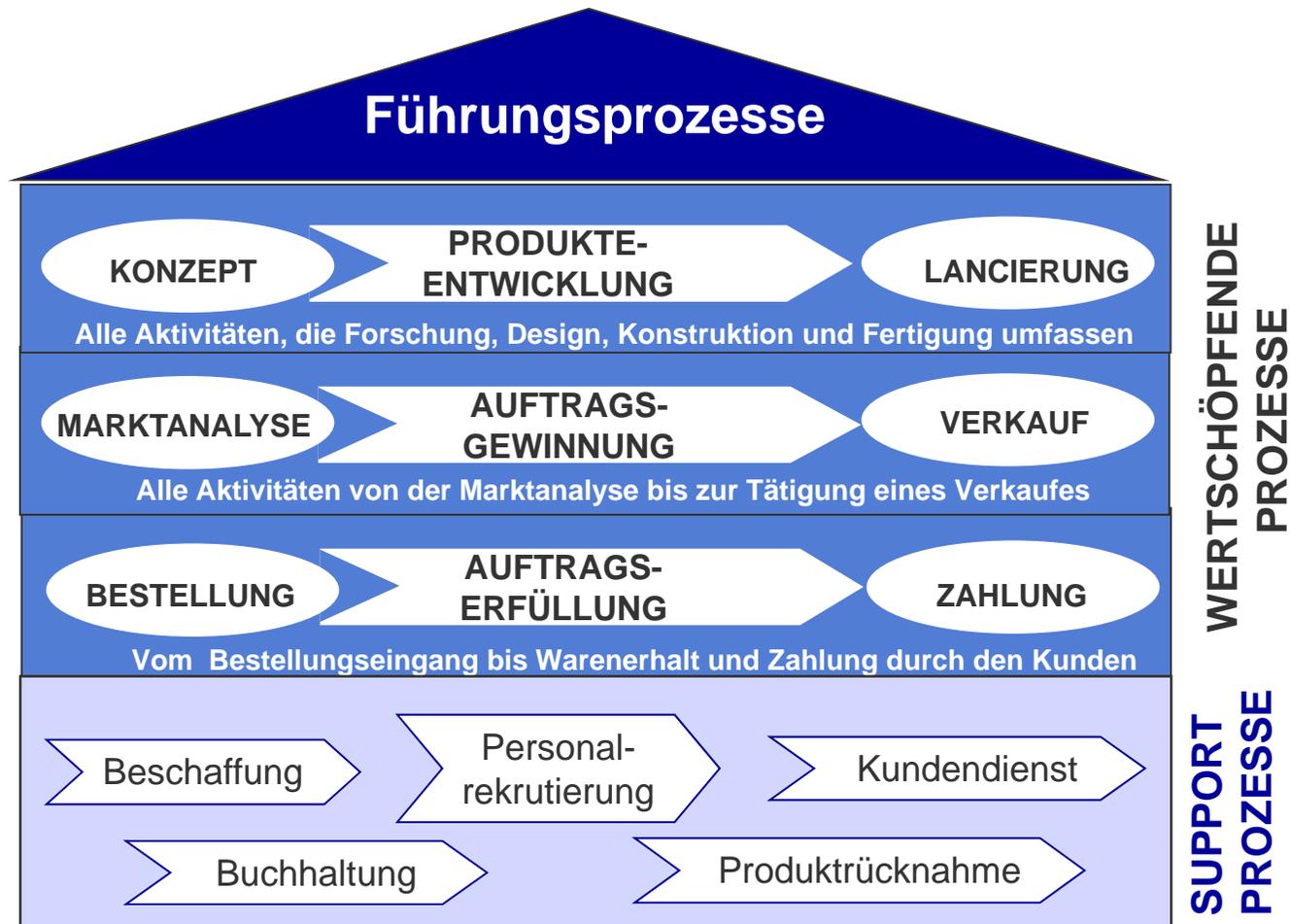


Management = Lenkung = Informationsverarbeitung

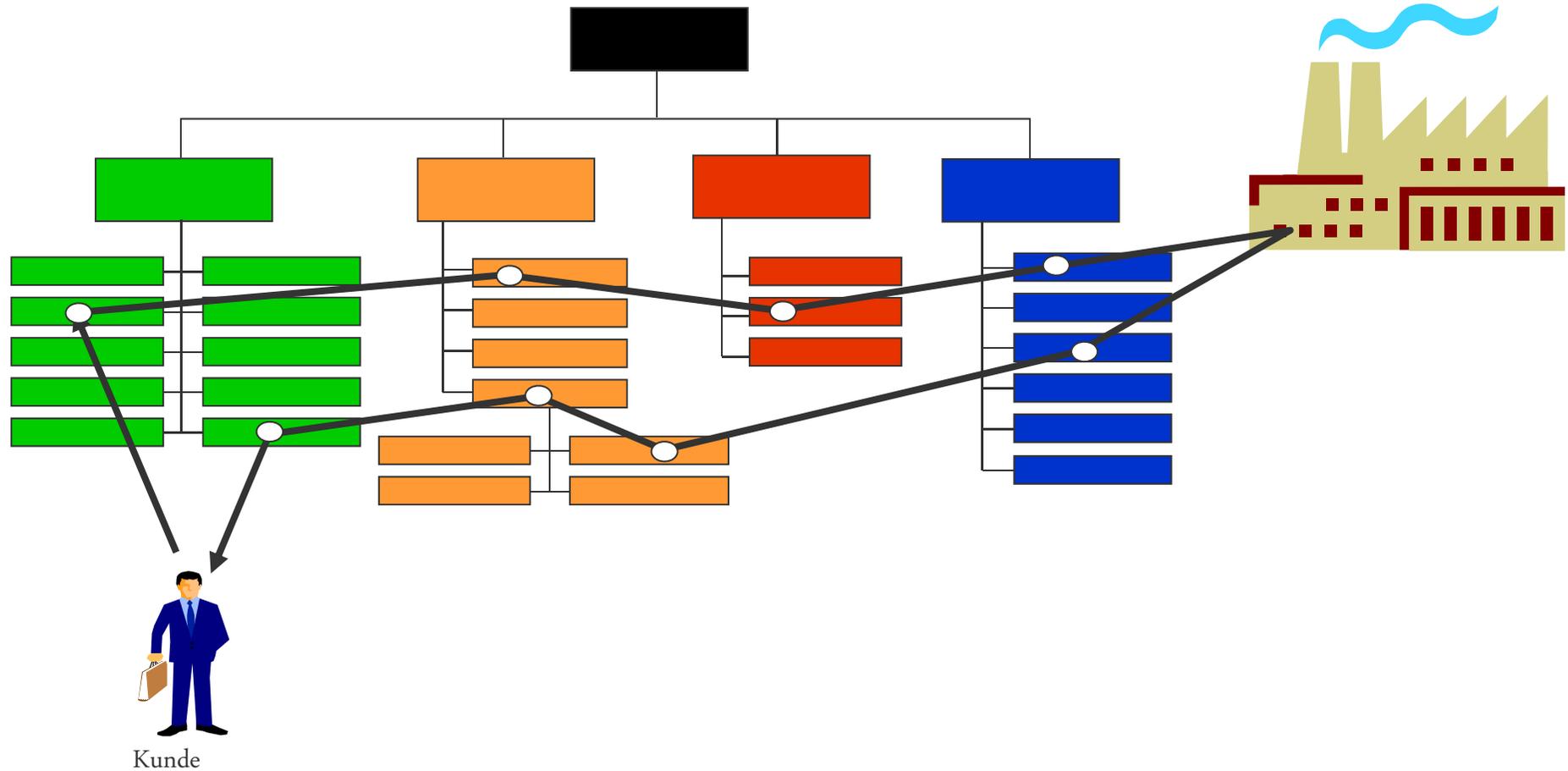
Non-Profit Organisationen



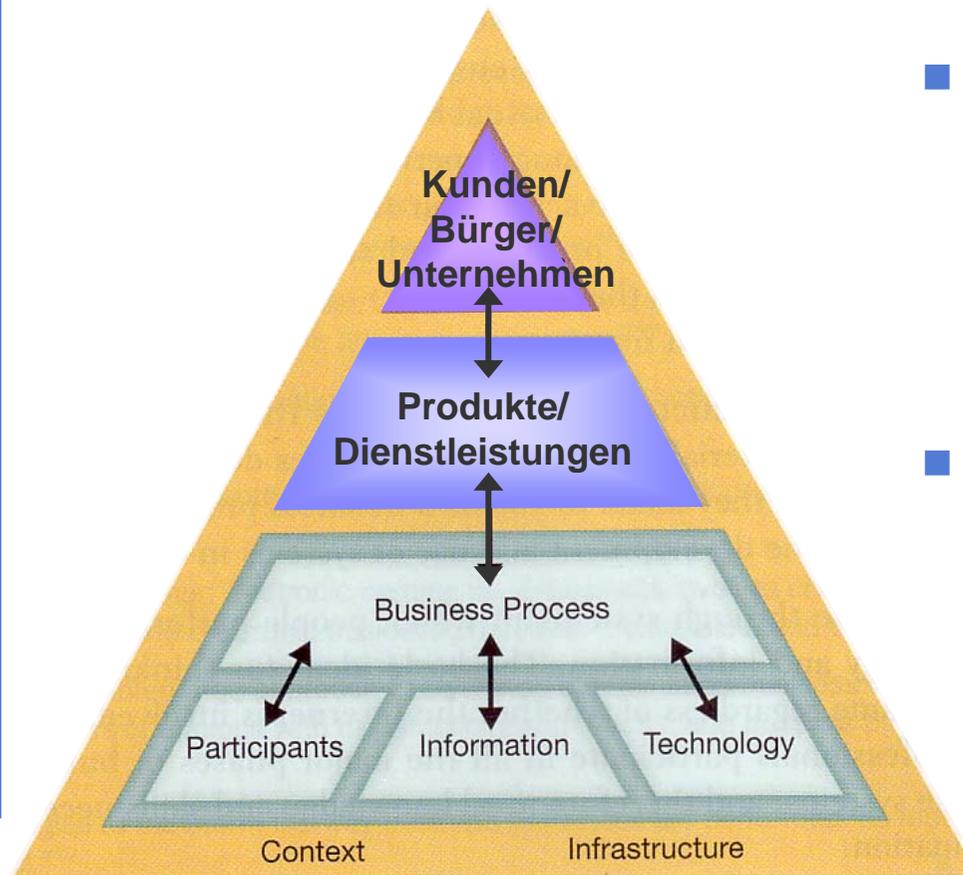
Geschäftsprozesse



Prozesse betreffen oft mehrere Funktionsbereiche



Work-Centered Analysis



- Wertschöpfung: Prozesse realisieren Produkte und Dienstleistungen für Kunden, Bürger
- Prozesse ...
 - ... werden ausgeführt durch Personen und Maschinen (Participants)
 - ... verwenden, erzeugen, kommunizieren Informationen
 - ... nutzen Informationstechnologie
- Gegenseitige Abhängigkeiten
 - ◆ Prozesse realisieren die Produkte und Dienstleistungen
 - ◆ Neue oder bessere Produkte und Dienstleistungen durch verbesserte Prozesse, kompetente Personen, adäquate Informationen und moderne Technologien

Quelle: Alter, Steven: Information Systems – The Foundation of E-Business, 4. Auflage, Prentice Hall, New Jersey, 2002

1.1 Bedeutung von Geschäftsprozess-Management

■ Qualitätsmanagement

- ◆ Eine exzellente Organisation verfügt über begründete, gut definierte und nachvollziehbare Prozesse.

■ Prozessoptimierung/Business Reengineering

- ◆ Verbesserung von Geschäftsprozessen bzgl. Kosten, Zeit, Qualität und um Kundennutzen zu realisieren.

■ Betriebliche Informationssysteme

- ◆ Potentiale zur weiteren Prozessverbesserung durch integrierte Informationsverwaltung

■ Prozessautomatisierung/Workflow-Management

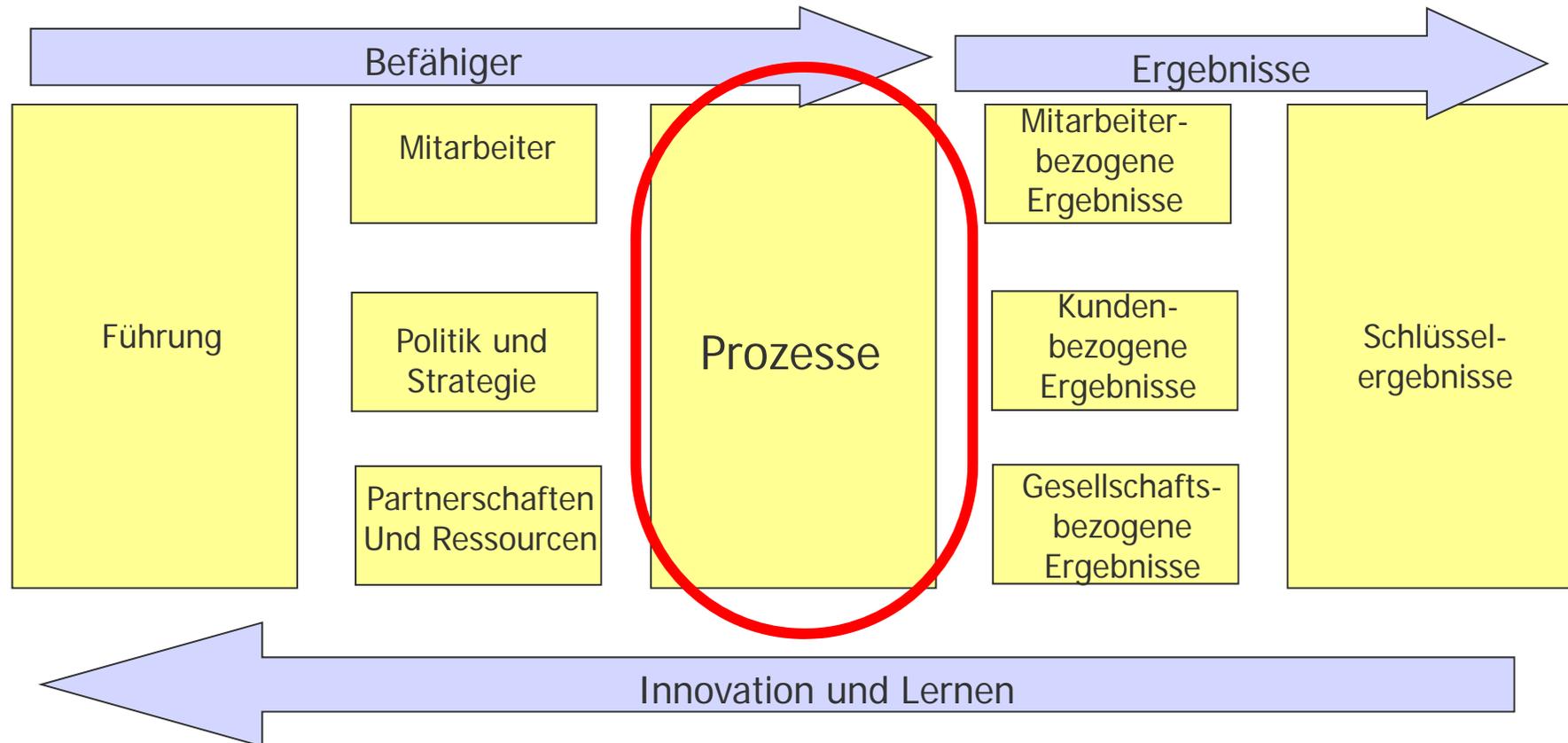
- ◆ Steuerung des Prozessablaufs, automatische Bereitstellung relevanter Informationen, Start von Anwendungssystemen (Analogie: Fließband)

■ Unternehmensführung

- ◆ Definition von Erfolgsfaktoren, Kennzahlen

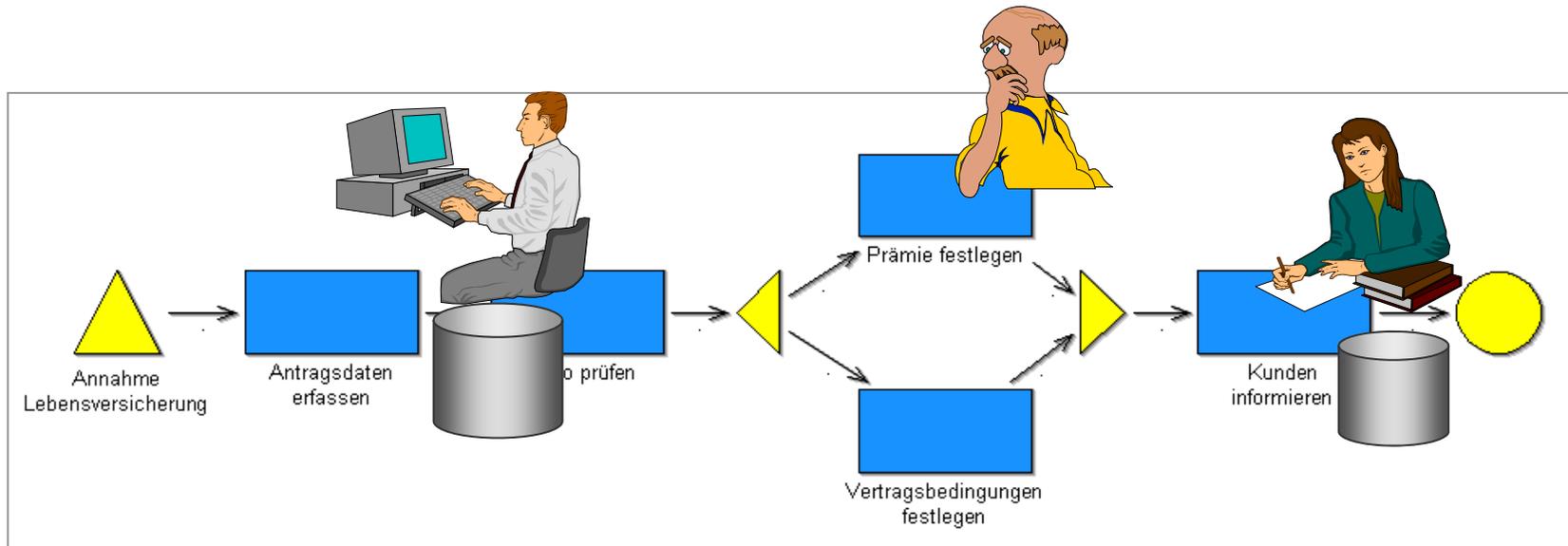
1.1.1 Qualitätsmanagement: Modellierung von Geschäftsprozessen

Beispiel EFQM-Modell



Ziel: Definition und Nachvollziehbarkeit von Prozessen
Nicht im Fokus: Effiziente Prozessbearbeitung

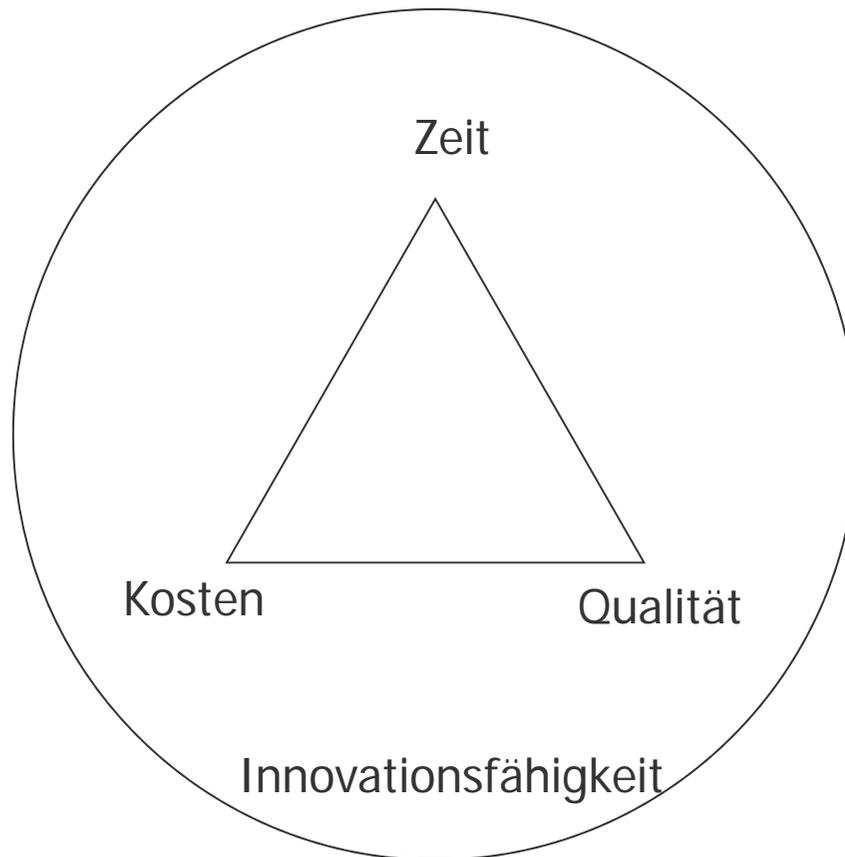
Prozessmodellierung



- was ist zu tun
- in welcher Reihenfolge
- von wem
- mit welchen Ressourcen

1.1.2 Prozessoptimierung

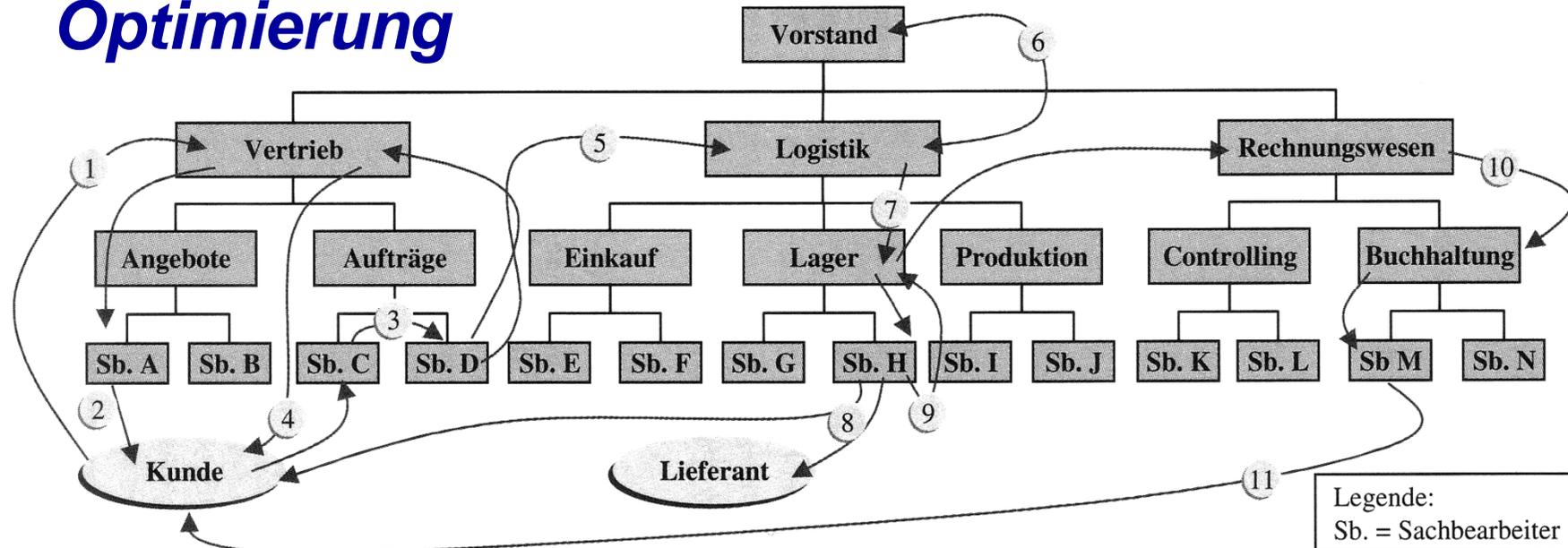
Zeit-Kosten-Qualitätsdreieck



- Gleichzeitige Realisierung von
 - ◆ Kostensenkung
 - ◆ Zeiteinsparung
 - ◆ Qualitäts- und Serviceverbesserung
- Fähigkeit zur Innovation

Quelle: (Osterloh & Frost, 1996, S. 17)

Beispiel: Prozess Ersatzteilbeschaffung vor der Optimierung

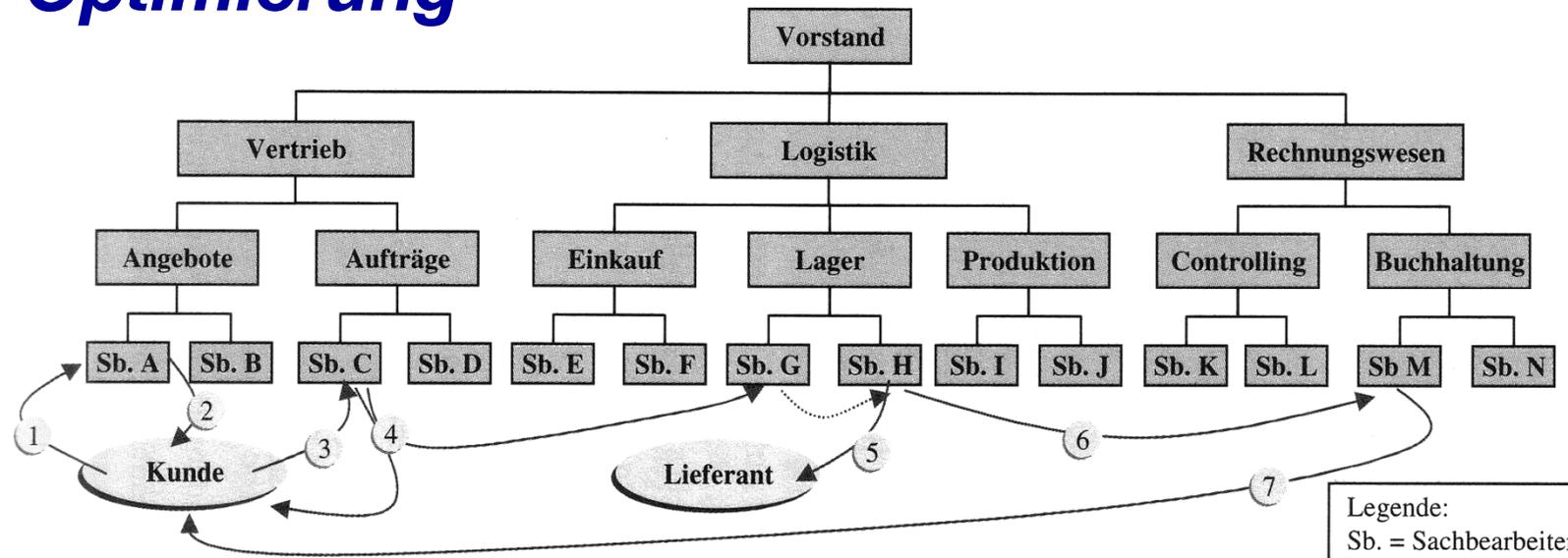


Schwachstellen:

- ◆ Führungskräfte entscheiden in operativen Fragen bis zur Geschäftsführung
- ◆ Einbindung viele Personen mit häufigen Bearbeiterwechseln
- ◆ Wenig Kontakt auf Sachbearbeiterebene, da die Weitergabe von Vorgängen häufig durch Führungskräfte erfolgt
- ◆ Keine Vertretungsregelung bei Abwesenheit

Quelle: (Gadatsch 2002, S.12ff)

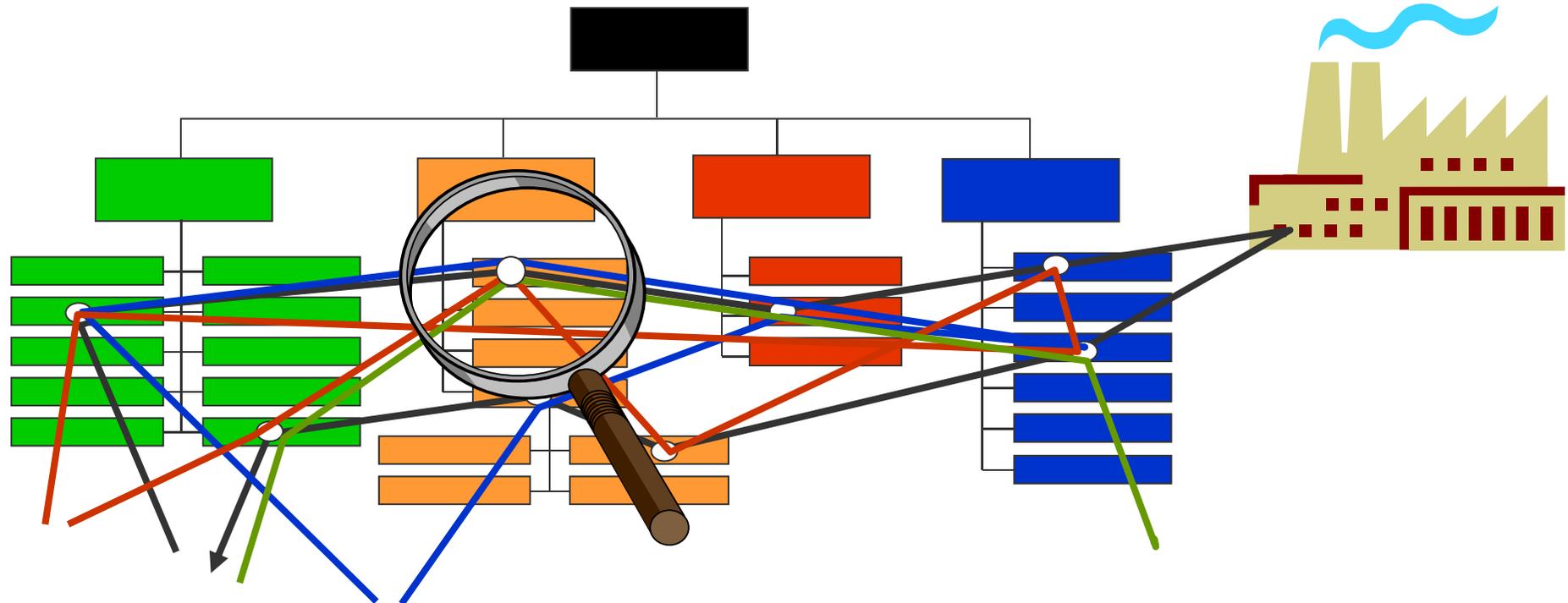
Beispiel: Prozess Ersatzteilbeschaffung nach der Optimierung



Positive Effekte der Prozessverbesserung:

- ◆ Deutlich weniger Bearbeitungsschritte (7 statt 11)
- ◆ keine unnötige Einbindung von Vorstand oder Führungskräften (flache Kommunikation), Führungskräfte greifen nur in Ausnahmefällen ein, Prozess wird durchgängig aus Sachbearbeiterebene gesteuert
- ◆ der Kunde kommuniziert direkt mit den zuständigen Sachbearbeitern ohne Umwege über Führungskräfte
- ◆ die Sachbearbeiter verschiedener Abteilungen kommunizieren direkt miteinander
- ◆ Mitarbeiter führen einen Bearbeitungsschritt komplett durch

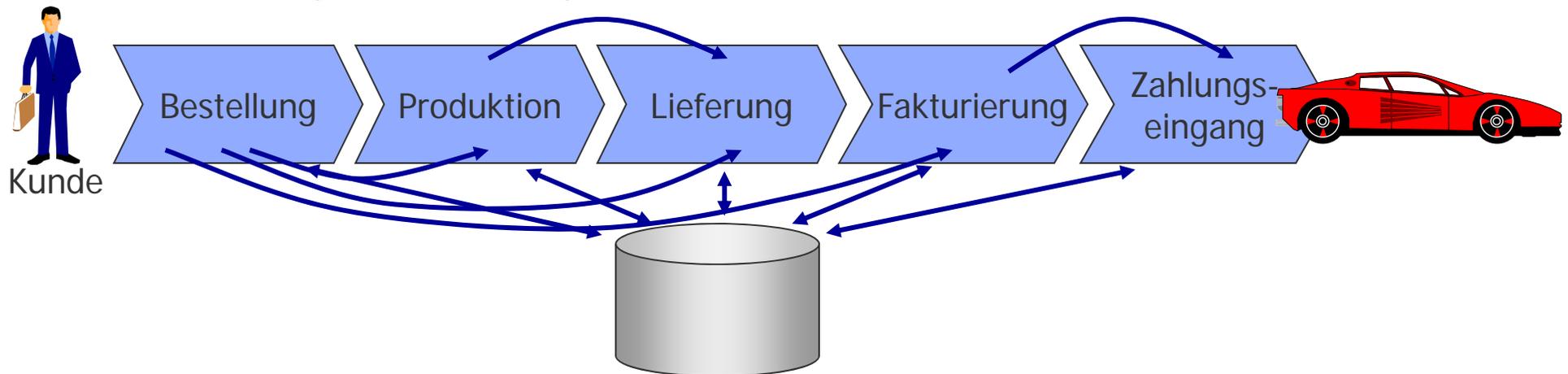
Prozessoptimierung vs. Funktionsoptimierung



- Ein Funktionsbereich ist in unterschiedliche Prozesse involviert
- Optimierung einer Funktion ist nur lokal und vernachlässigt globale Optimierungsmöglichkeiten

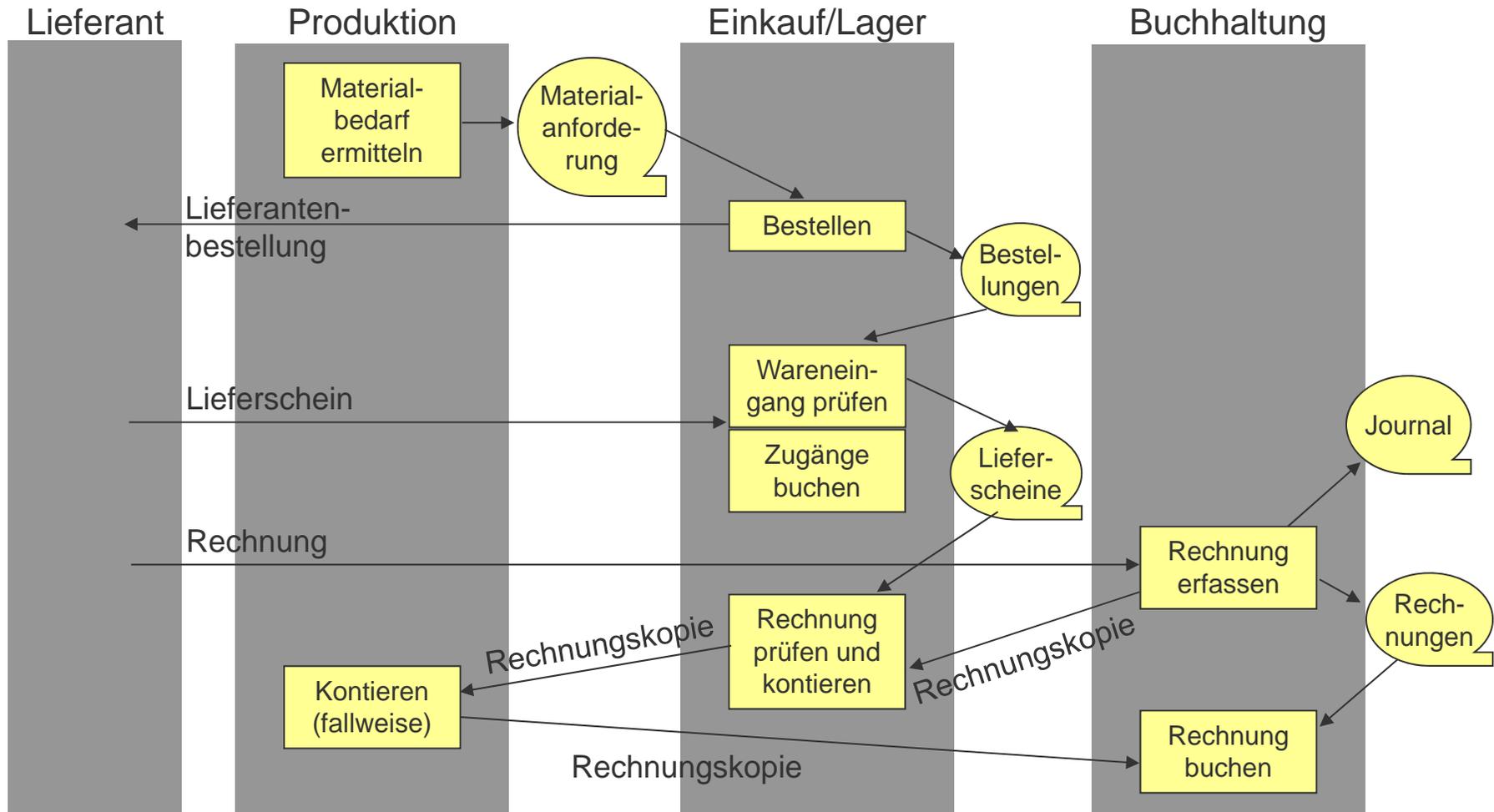
1.1.3 Betriebliche Informationssysteme

- Betriebliche Informationssysteme unterstützen die operativen Tätigkeiten, z.B. Auftragsbearbeitung



- Nur relevante Informationen müssen verwaltet werden
- Relevanz von Daten und Informationen ergibt sich aus ihrem Beitrag zu Prozessergebnissen
- Relevante Informationen müssen für die Betroffenen effizient verfügbar sein
- Informationsmanagement ...
 - ... basiert auf Kenntnissen der Geschäftsprozesse
 - ... beeinflusst die Gestaltung der Geschäftsprozesse

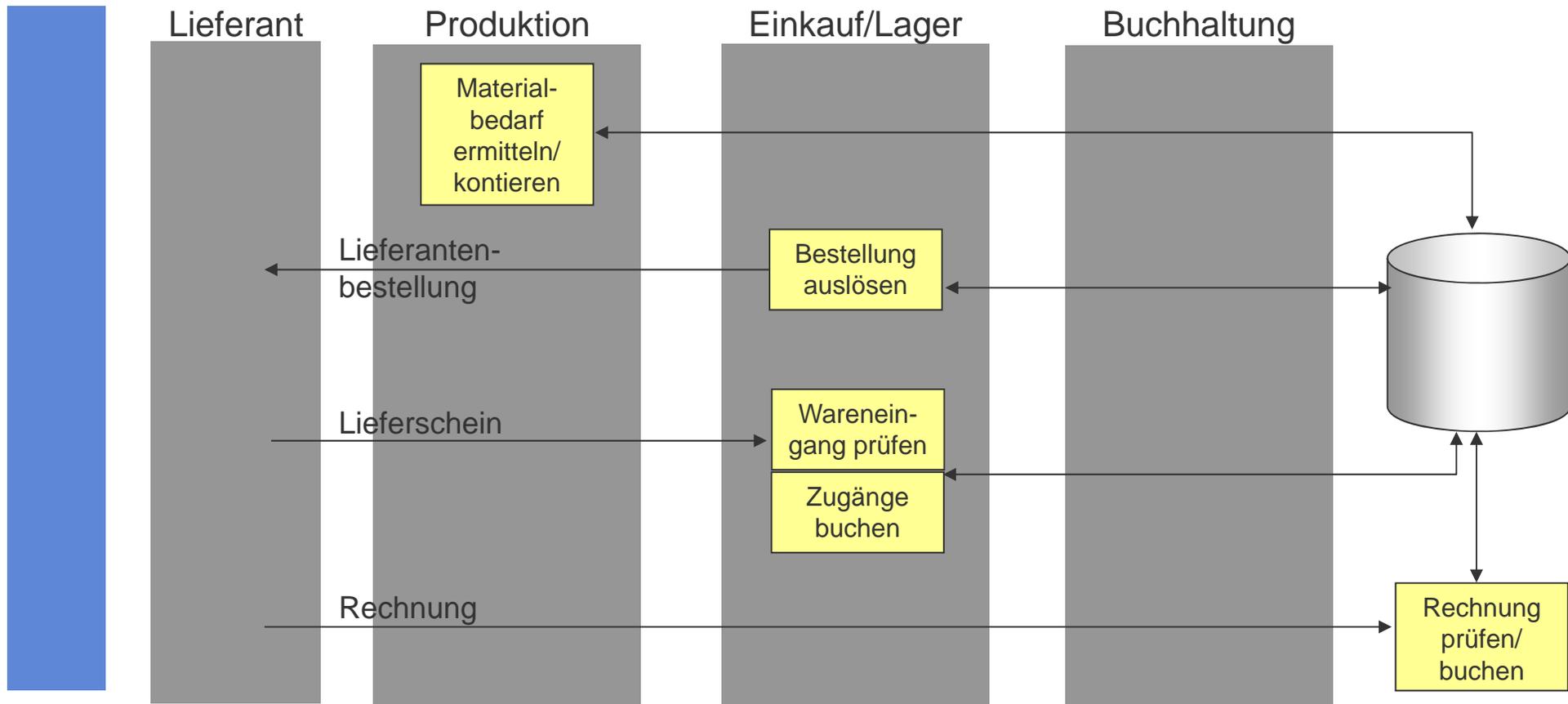
Beispiel: Prozessausschnitt vor der Reorganisation



Aus (Österle, 1994)



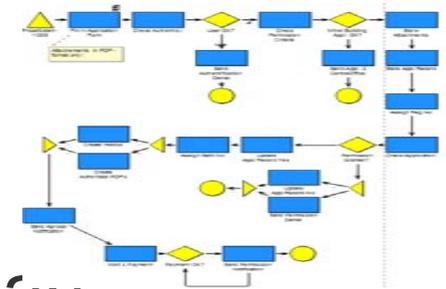
Beispiel: Prozessausschnitt nach der Reorganisation Prozessvereinfachung durch Datenintegration



*Zentrale Datenverwaltung,
direkter Zugriff auf relevante Daten durch alle Beteiligten*

Aus (Österle, 1994)

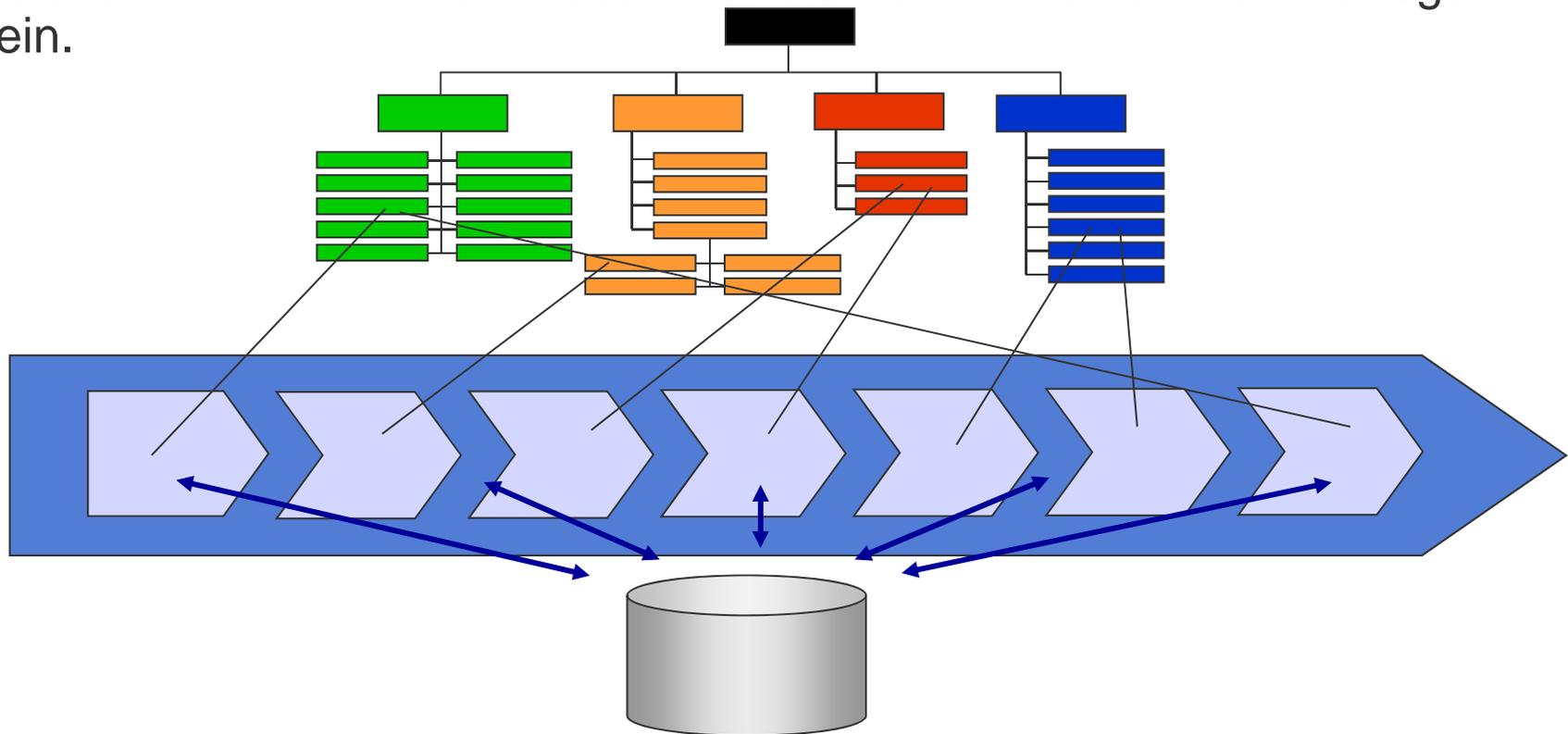
Prozessorientierter Ansatz zum Informationsmanagement



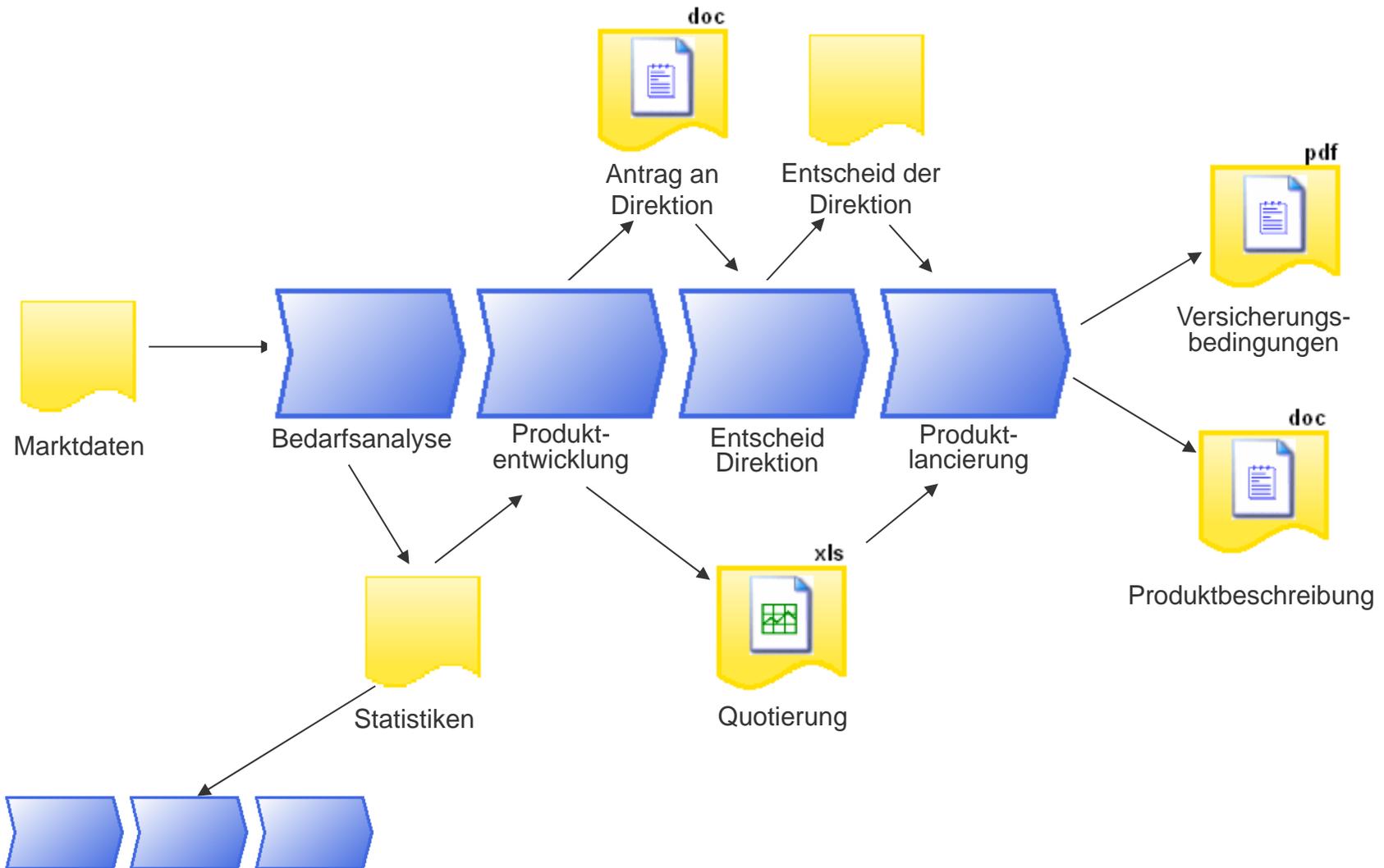
- Anpassung der Informationsinfrastruktur an **Geschäftsprozesse** (statt an funktional gegliederte Unternehmensstruktur)
- Integration der Funktionsbereiche durch Datenverarbeitung:
 - ◆ Bereitstellung der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen am Arbeitsplatz **entlang der Prozessketten**
 - ◆ Unterstützung, Steuerung und Koordination der **Arbeitsprozesse, die mehrere Arbeitsplätze umfassen**

Einführung von Informationssystemen erfordert eine Prozessanalyse

- Nur Informationen, die benötigt werden, müssen verwaltet werden
- Relevanz von Daten und Informationen ergibt sich aus ihrem Beitrag zum Prozessergebnis
- Relevante Informationen müssen für die Betroffenen effizient verfügbar sein.



Informationsfluss in Prozessen



Implementierung von IT-Systemen: Stolpersteine

- System-Design und Funktionalität sind nicht auf die spezifischen Geschäftsprozesse ausgerichtet
- Geschäftsabläufe unvollständig abgebildet
- Chance zur Integration und Reorganisation der inner- und ausserbetrieblichen Abläufe nicht genutzt

sowie

vgl. Computerworld Nr. 40, 1. Oktober 2004

- Komplexität durch redundante bzw. irrelevante Informationen

1.1.4 Prozessautomatisierung: Workflow- Management

■ Workflow:

Formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess, bei dem Dokumente, Informationen oder Aufgaben an Personen oder Anwendungsprogramme zur Bearbeitung übergeben werden.

■ Workflow-Management

System zur Definition und Steuerung von Workflows

- Verwaltung von Arbeitslisten für Bearbeiter
- Integration von Anwendungssystemen (Enterprise Application Integration)
- Datenintegration und Informationsfluss im Prozess

Geschäftsprozesse vs. Workflow

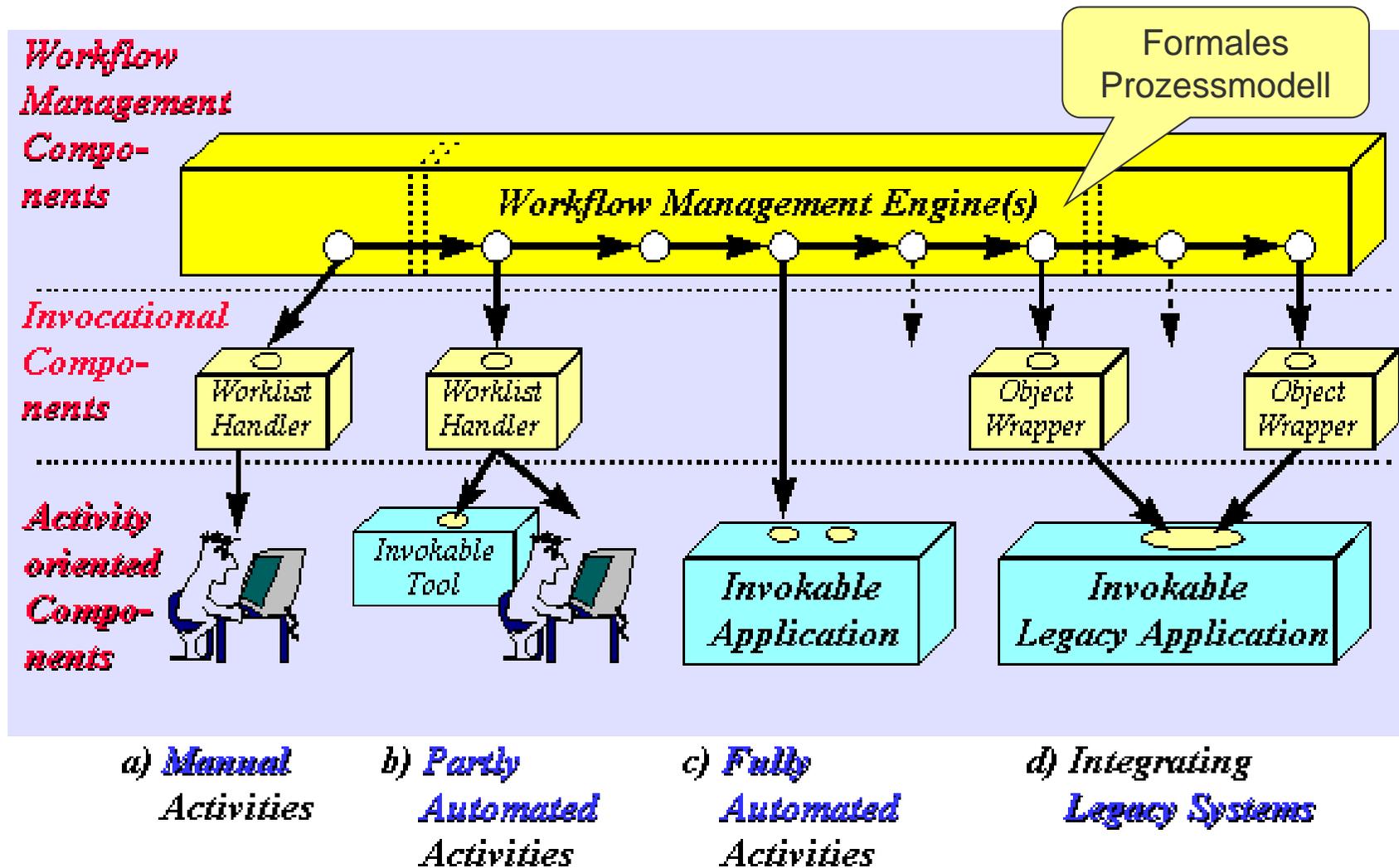
WAS ist zu tun

WIE wird es umgesetzt

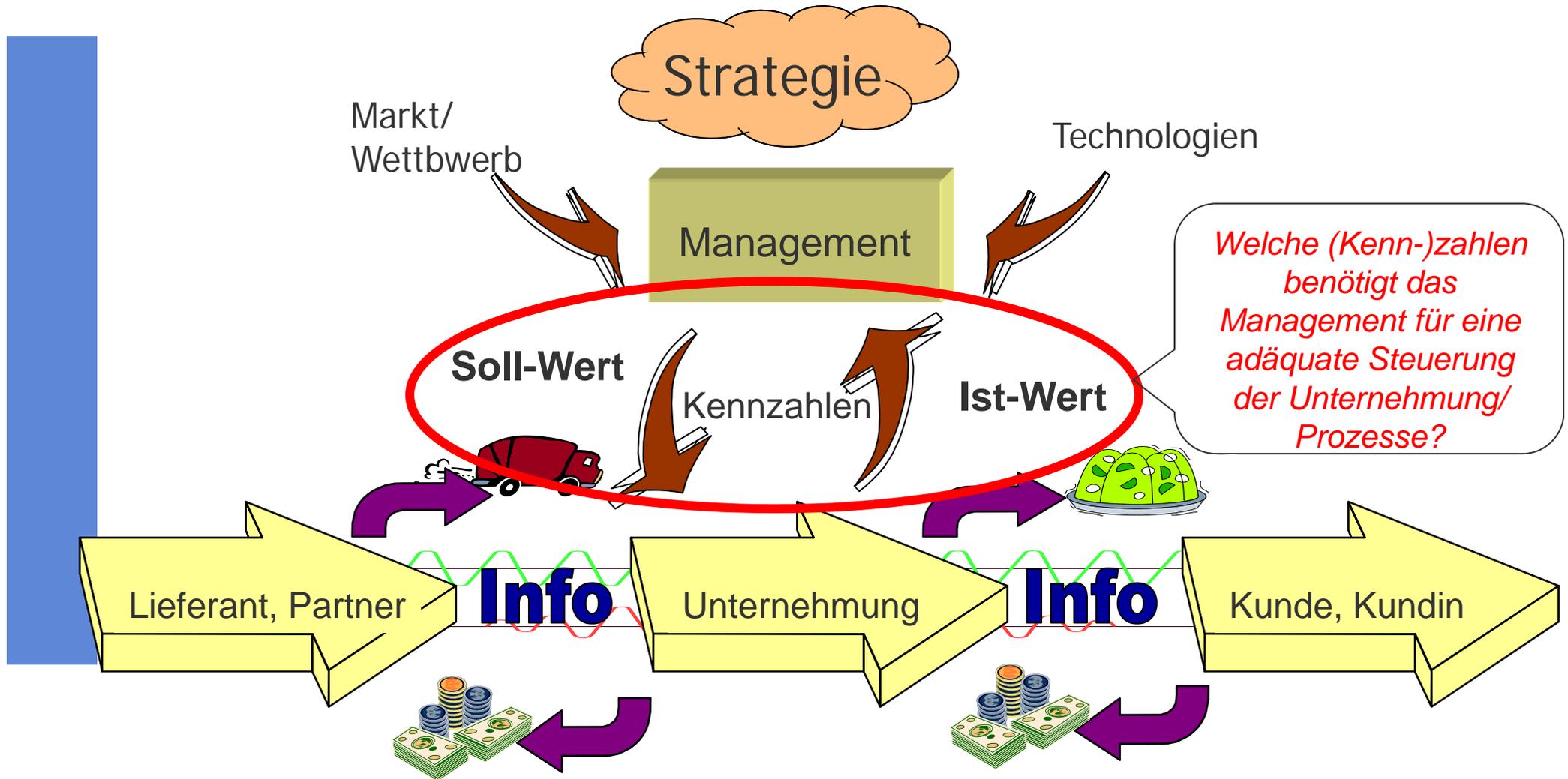
	Geschäftsprozess	Workflow
Ziel	Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen im Sinne gegebener (strategischer) Ziele	Spezifikation der technischen Ausführung von Arbeitsabläufen
Gestaltungsebene	Konzeptionelle Ebene mit Verbindung zur Geschäftsstrategie	Operative Ebene mit Verbindung zu unterstützender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

aus (Gadatsch 2002) S. 42f

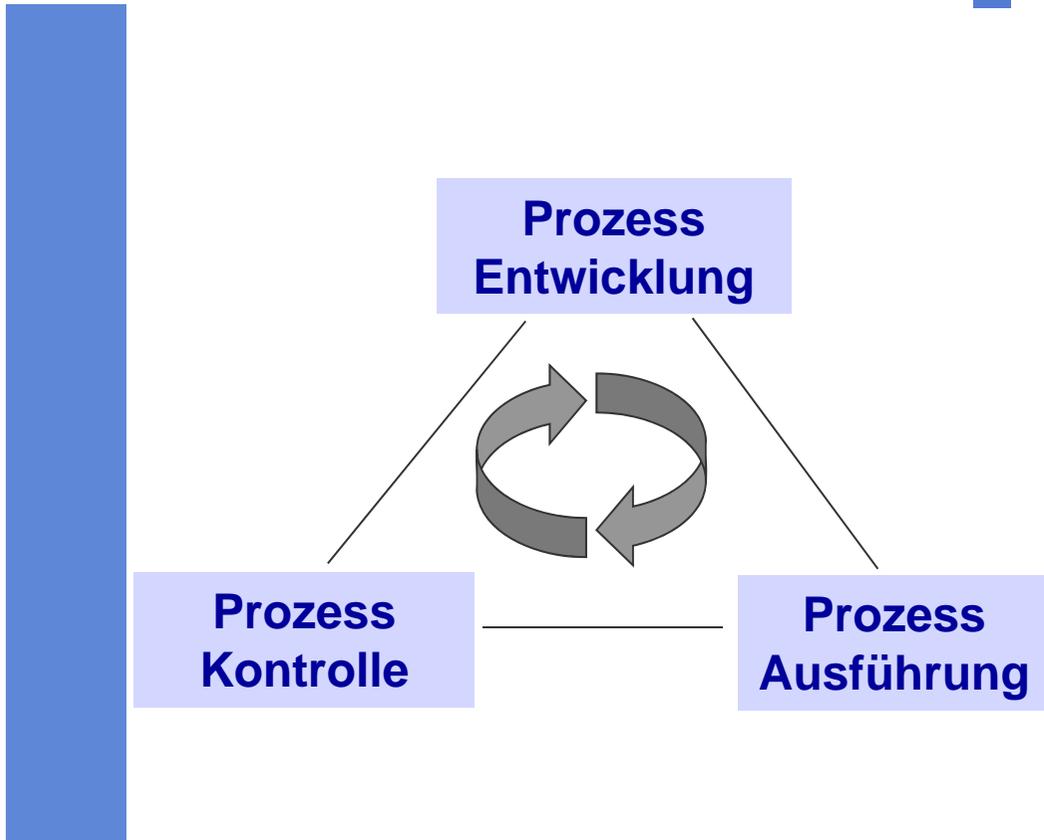
Grundprinzip des Workflow-Management



1.1.5 Unternehmensführung: Erfolgsfaktoren und Kennzahlen



1.2 Geschäftsprozess-Management



■ Geschäftsprozess-Management:

- ◆ Entwicklung,
- ◆ Ausführung und
- ◆ Kontrolle

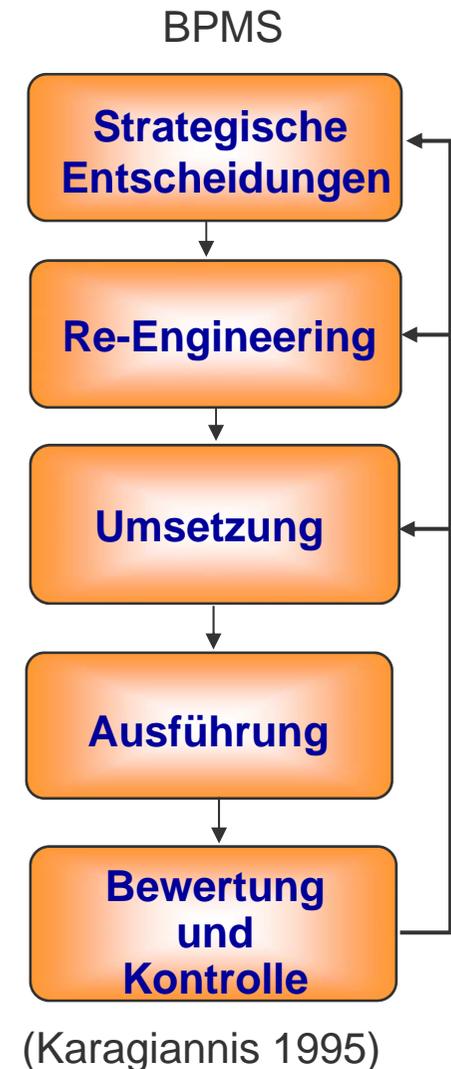
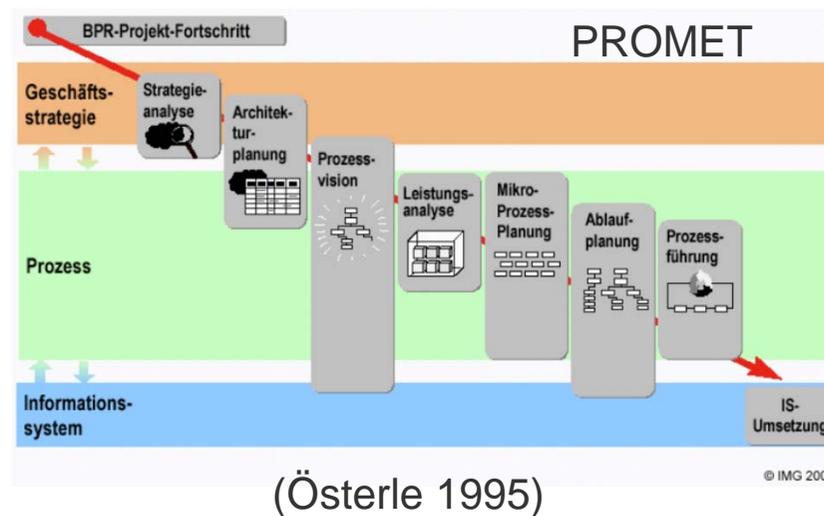
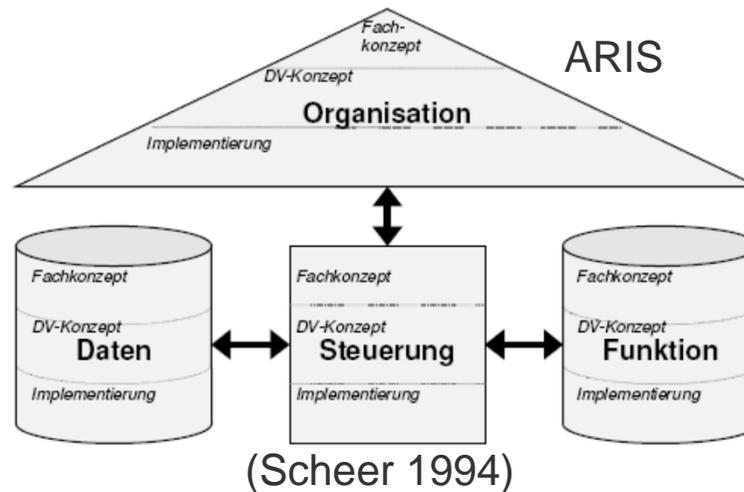
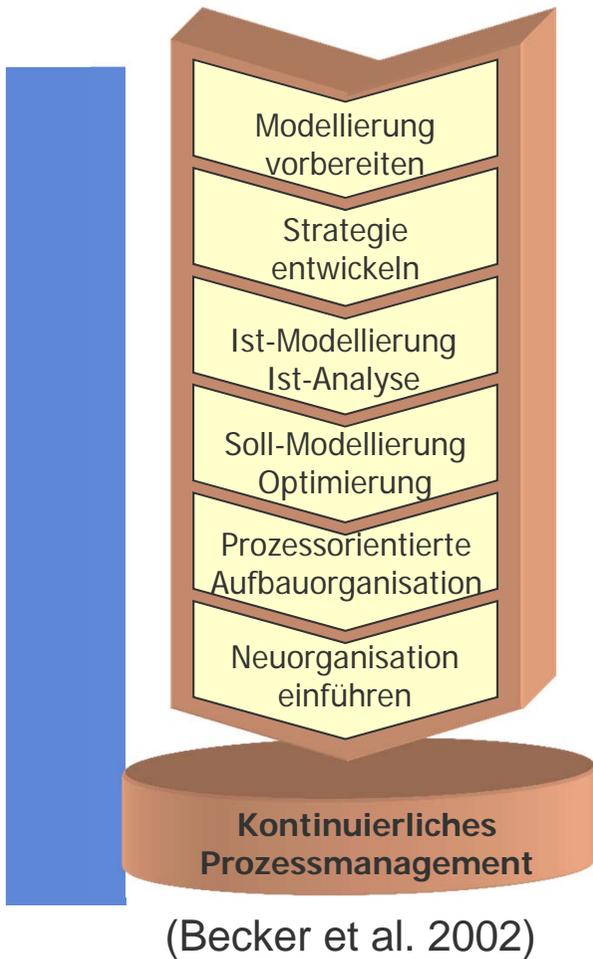
der Geschäftsprozesse und ihres Umfeldes:

- ◆ Unternehmensstrategie
- ◆ **Prozesse** (Ablauf- und Aufbauorganisation)
- ◆ Informationssysteme (EDV)

Geschäftsprozess- und Workflow-Management

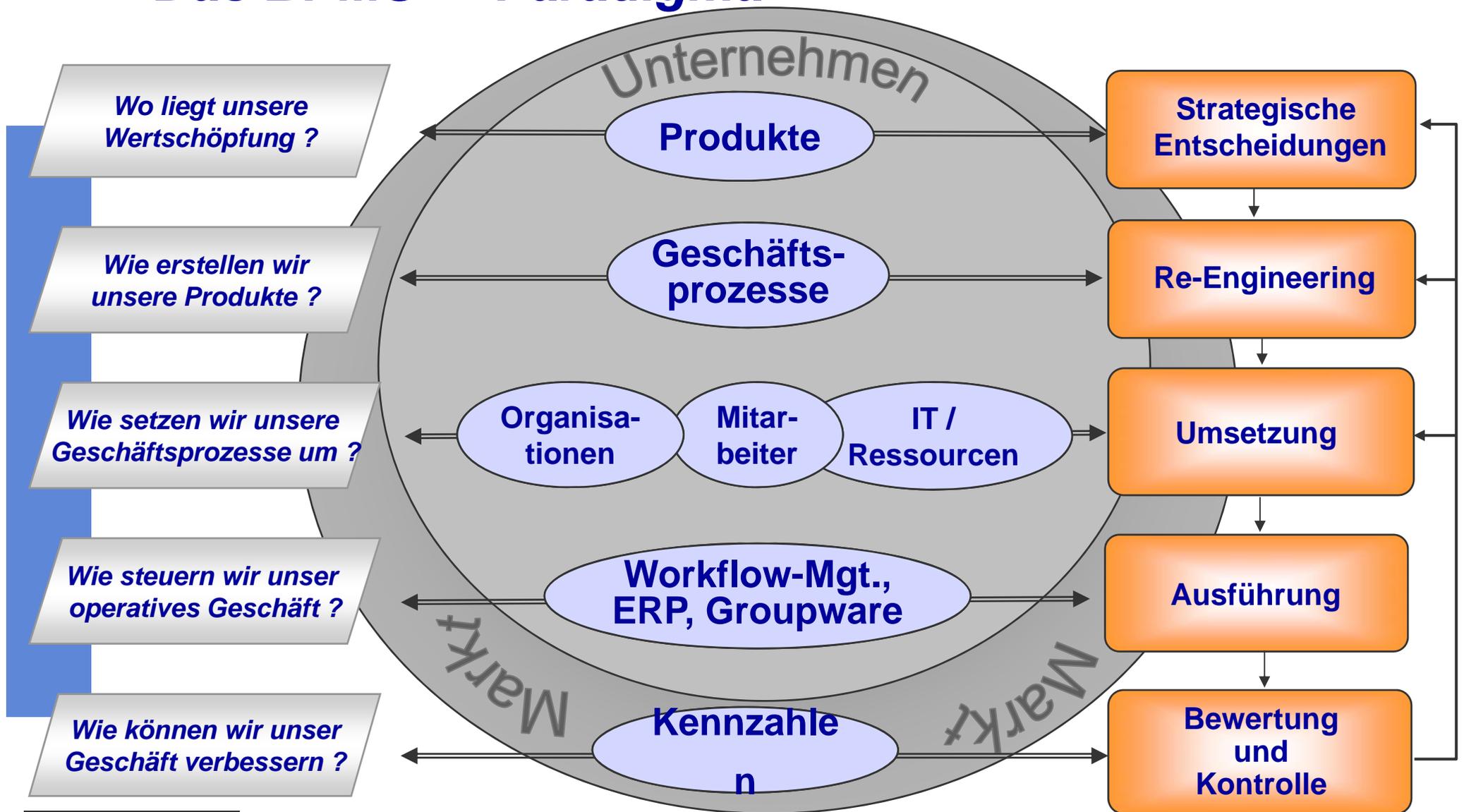


Vorgehensmodelle zum GPM



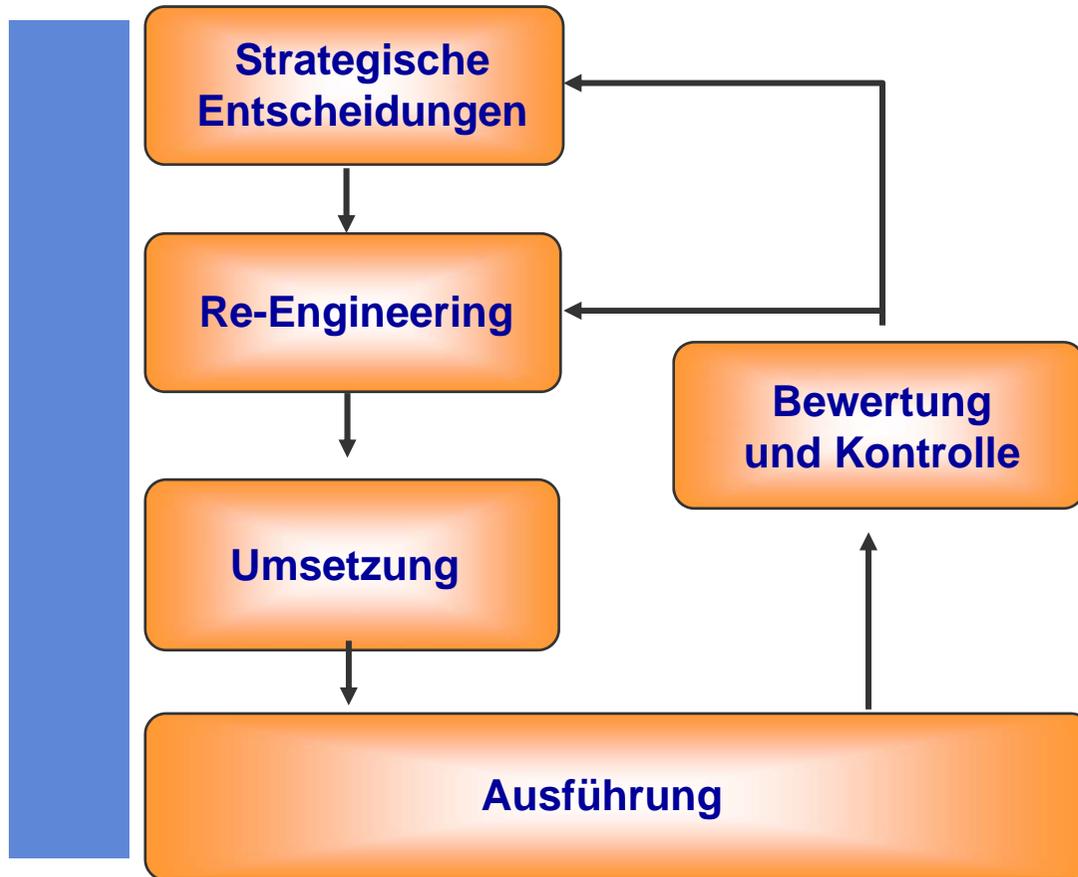
Die Vorgehensmodelle zum GPM unterscheiden sich durch ihre Phaseneinteilung

Das BPMS*) – Paradigma



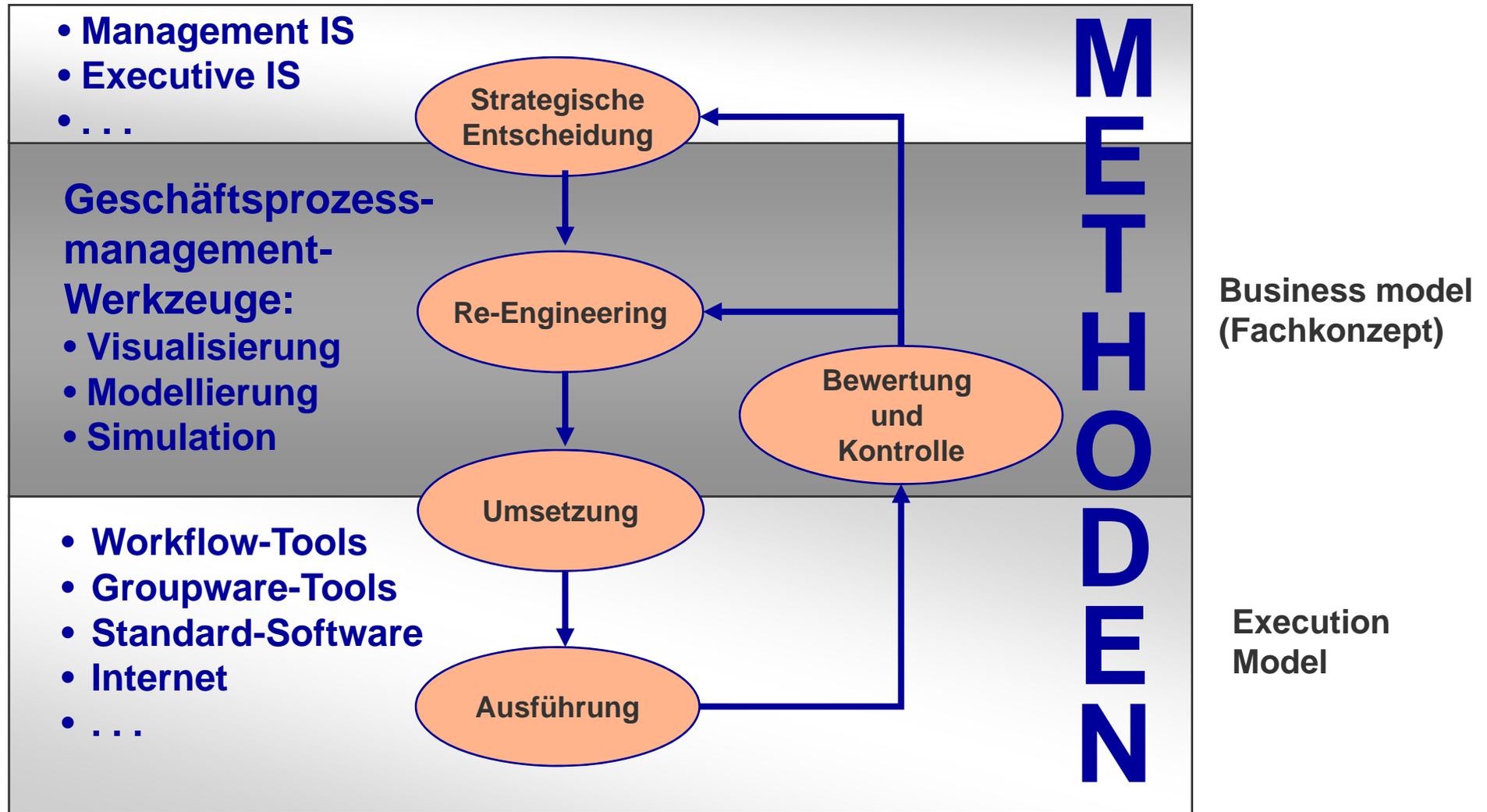
*) Nach: D. Karagiannis: BPMS - Business Process Management Systems, ACM SIGOIS Bulletin, August 1995

BPMS-Methodologie



- **Strategische Entscheidung**
Unternehmensstrategie, Richtlinien für die Produkte und Unternehmensprozesse
- **Re-Engineering**
Identifikation, Design und Analyse der von den Produkten abgeleiteten Geschäftsprozesse
- **Umsetzung (Resource Allocation)**
Organisatorische und EDV-technische Umsetzung der Geschäftsprozesse
- **Ausführung (Execution)**
Durchführung der realisierten Geschäftsprozesse
- **Kontrolle (Performance Evaluation)**
Prozessführung: Auswertung der bei der Prozessausführung gewonnenen Informationen

Werkzeug-Unterstützung des BPMS-Rahmenwerks



Aufgabe

- Betrachten Sie als Beispiel eine Bank, welche Konten und Depots verwaltet sowie Anschaffungs- und Hypothekarkredite vergibt.
- Welche Prozesse können Sie bei dieser Bank identifizieren?