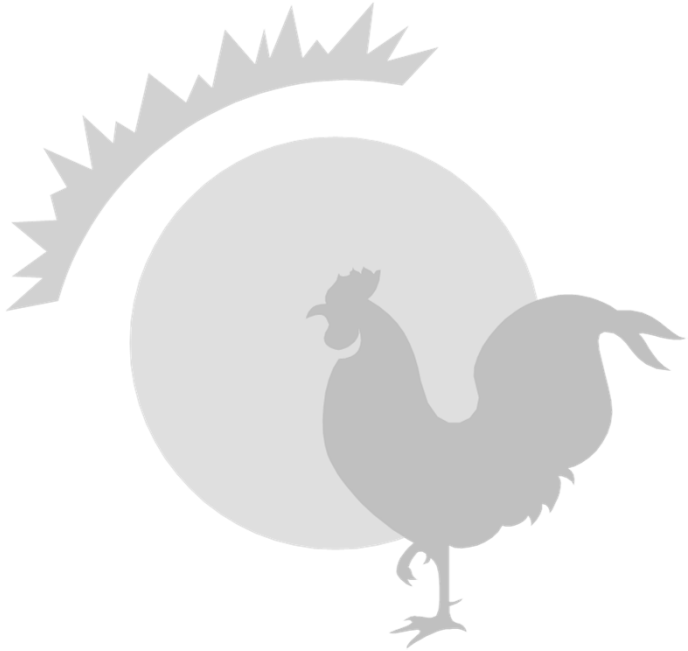
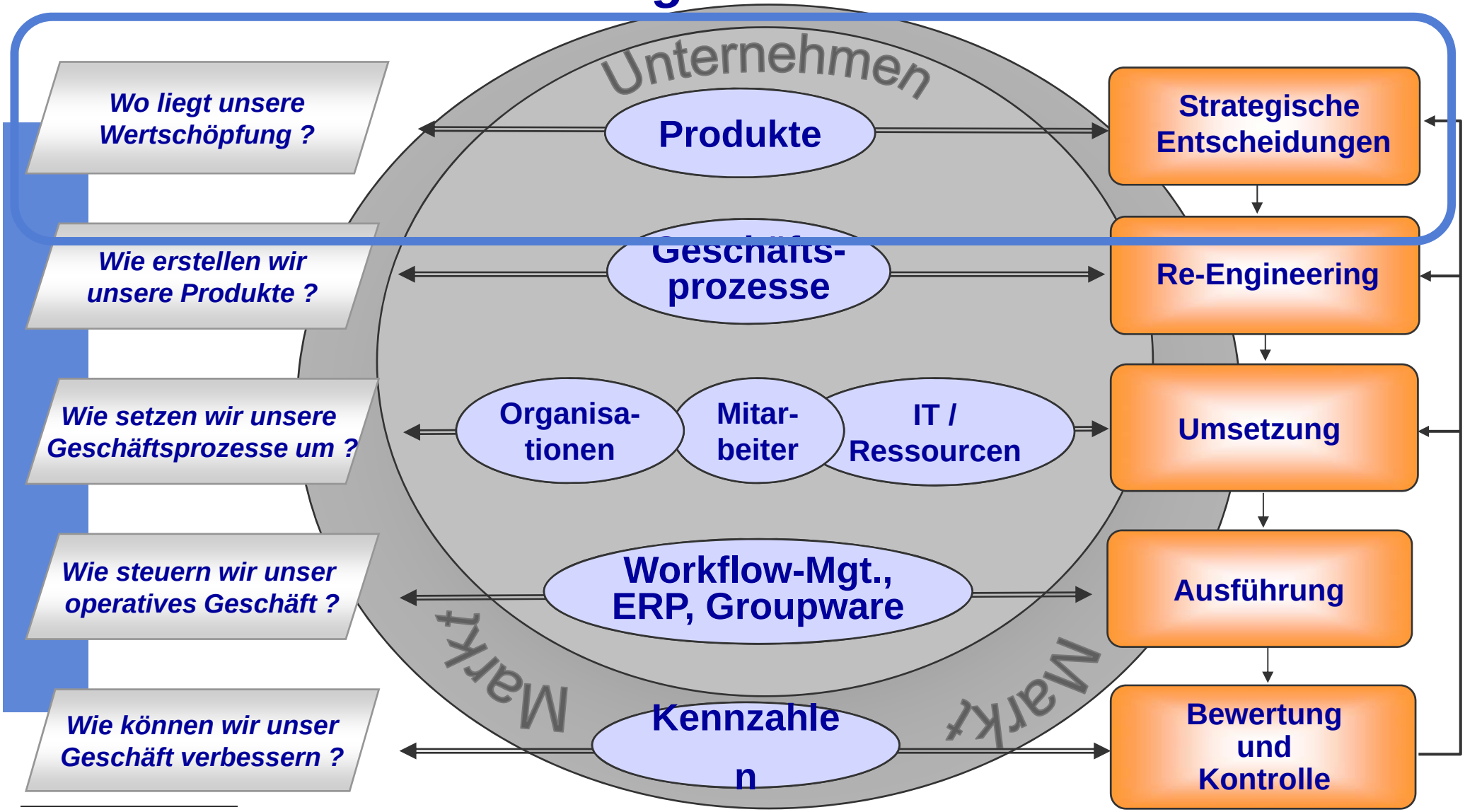


2. Prozessidentifikation

Das BPMS*) – Paradigma



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

Arten der Prozessidentifikation

Welche Prozesse sind notwendig, um die Kunden mit den erwarteten Leistungen zu versorgen?

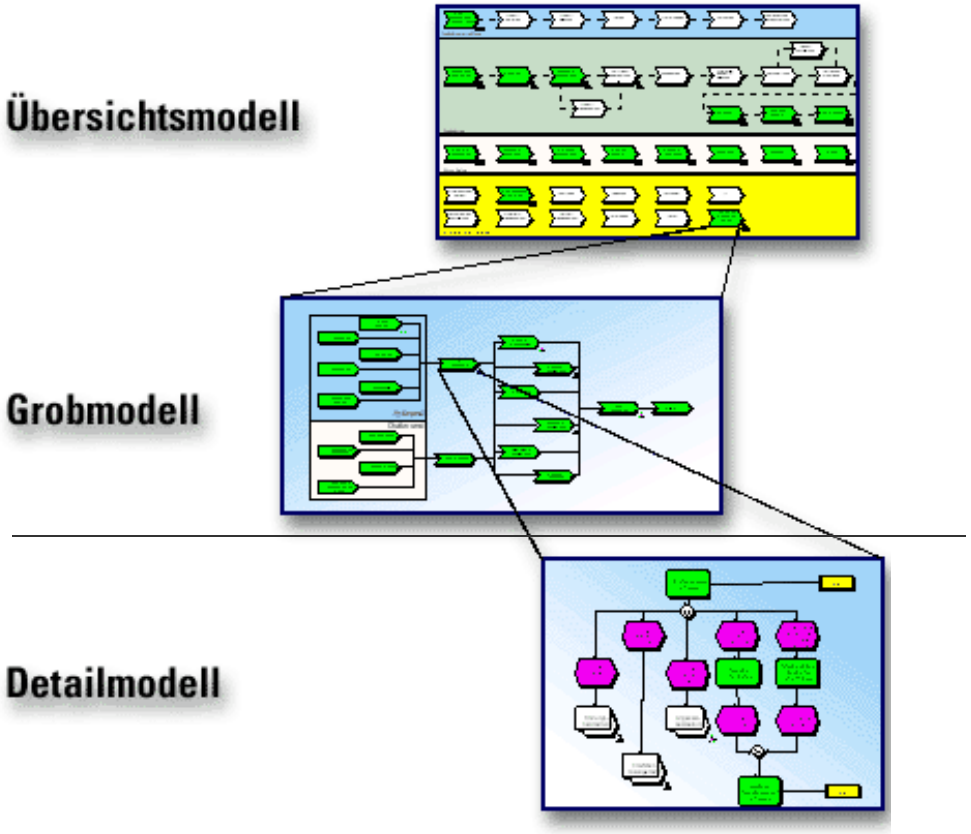
- Allgemeine Prozessidentifikation
  - Annahme: Es gibt grundlegende, allemeingültige Prozesse, die in allen Unternehmen vorkommen
  - Diese Prozesse werden dann im Einzelfall unternehmensspezifisch differenziert
- Individuelle Prozessidentifikation
  - Annahme: Entsprechend der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation sind die Prozesse in jedem Unternehmen unterschiedlich und müssen anhand der individuellen Problemlage induktiv identifiziert werden

Quelle: (Becker & Meise 2002)

Allgemeine Prozessidentifikation durch Referenzmodelle

Ein Referenzmodell stellt für eine bestimmte Anwendungsdomäne Strukturen, Eigenschaften, Beziehungen und das Verhalten von Objekten in einer allgemeingültigen und anwendbaren Form dar, die es ermöglicht, durch Anpassung spezifische Modelle zu erzeugen.

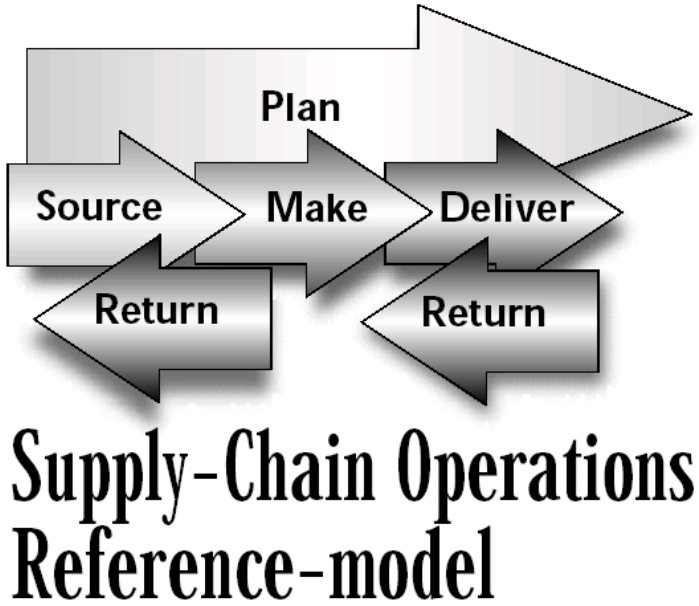
Strukturierung von Referenzmodellen

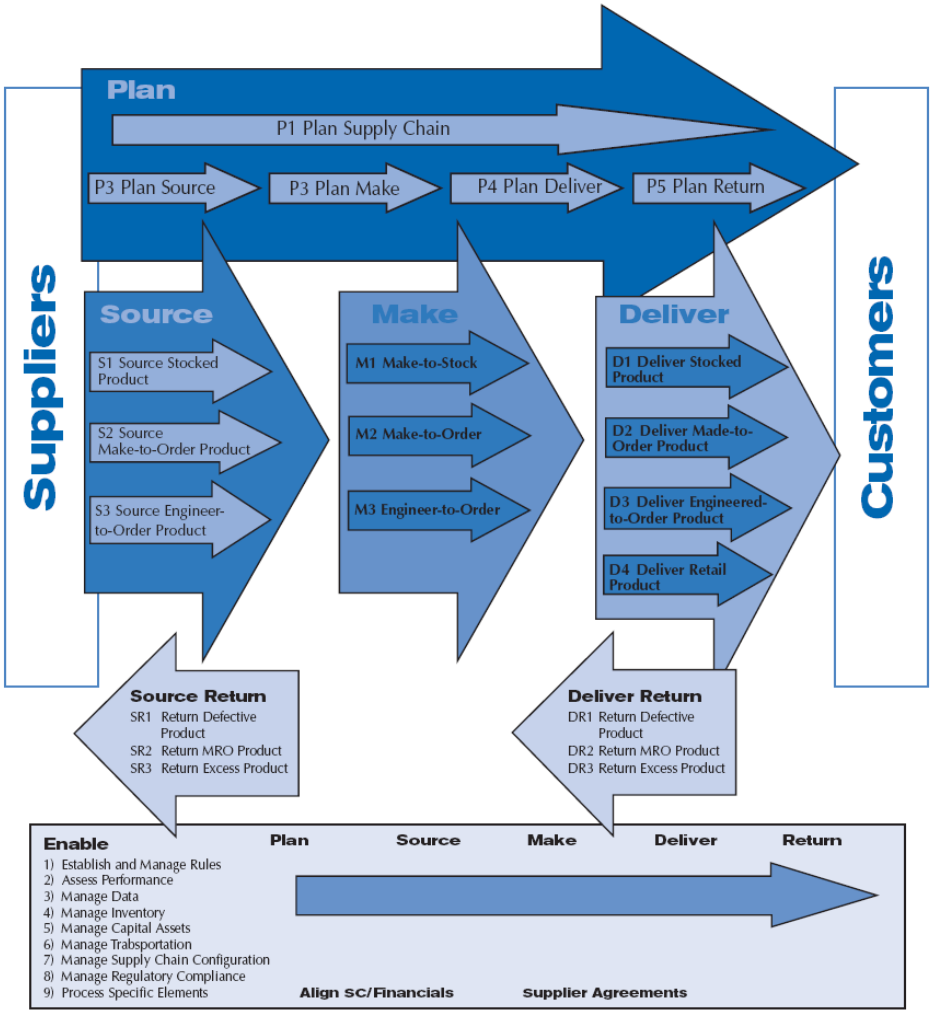


Quelle: IDS Scheer AG

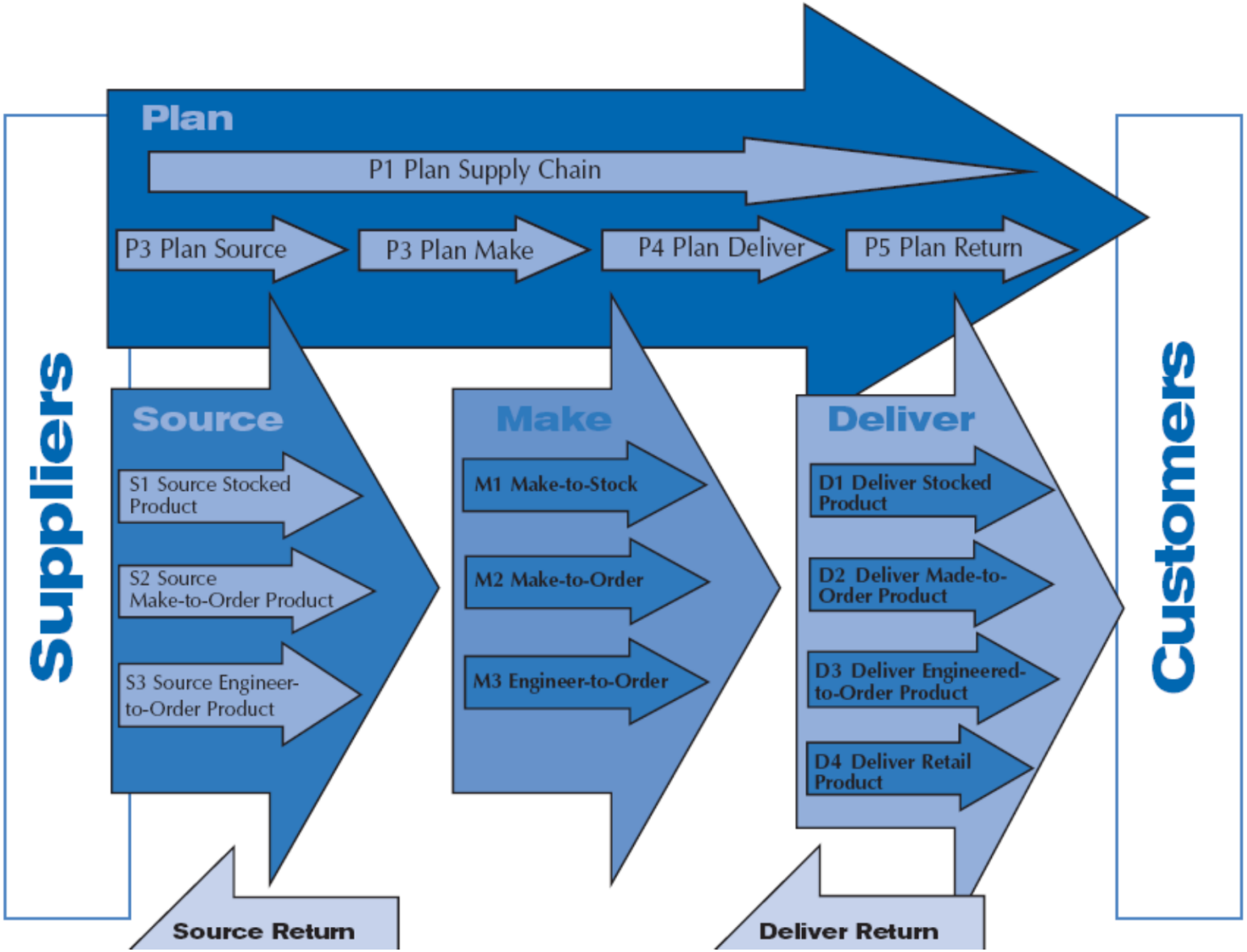
- Referenzmodelle können auf verschiedenen Detaillierungsstufen beschrieben sein
  - Übersichtsmodell
  - Detailmodell,
- Übersichts- und Grobmodelle erleichtern die Identifikation und die Auswahl der passenden Referenzmodelle
- Detailmodell wird nicht mehr in der Prozessidentifikation betrachtet, sondern bei der Prozessgestaltung

Beispiel: SCOR Referenzmodell

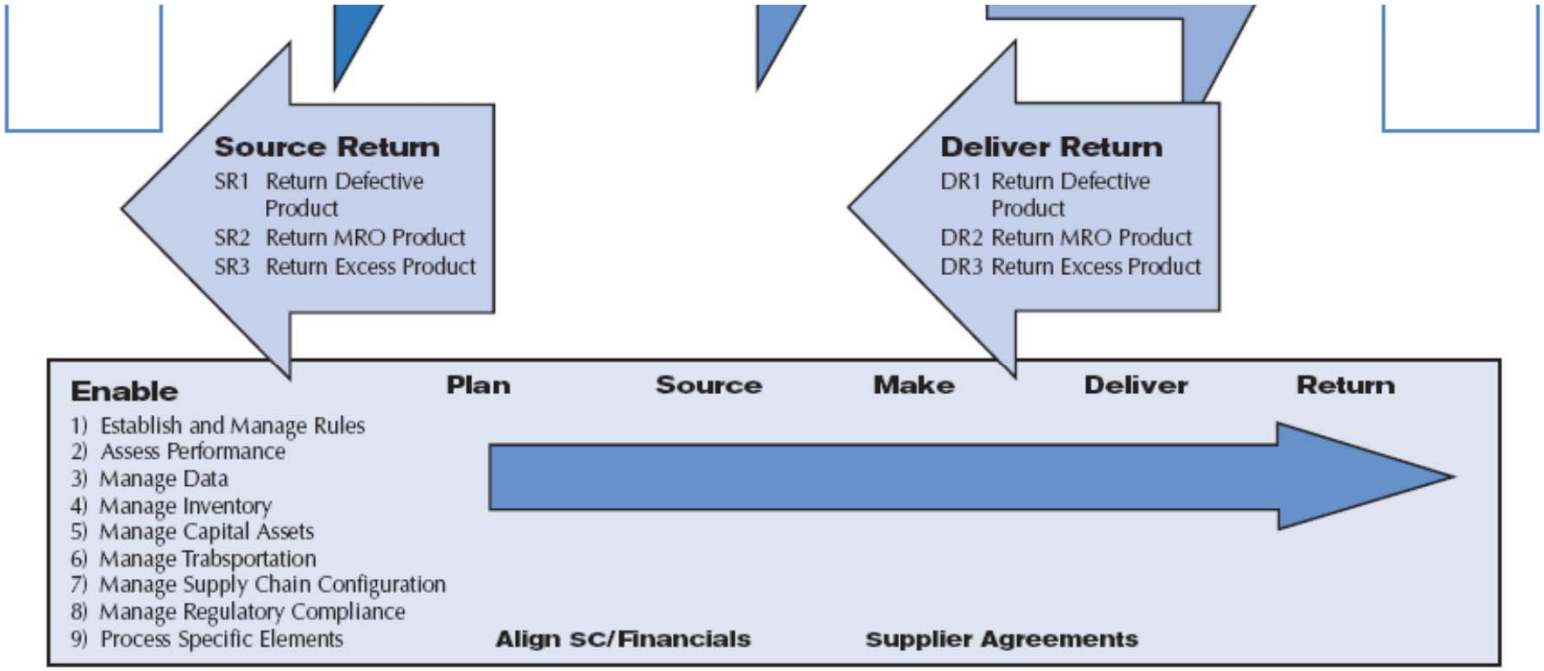




SCOR Level 2 umfasst 30 Prozesskategorien



SCOR Level 2 (Forts.)

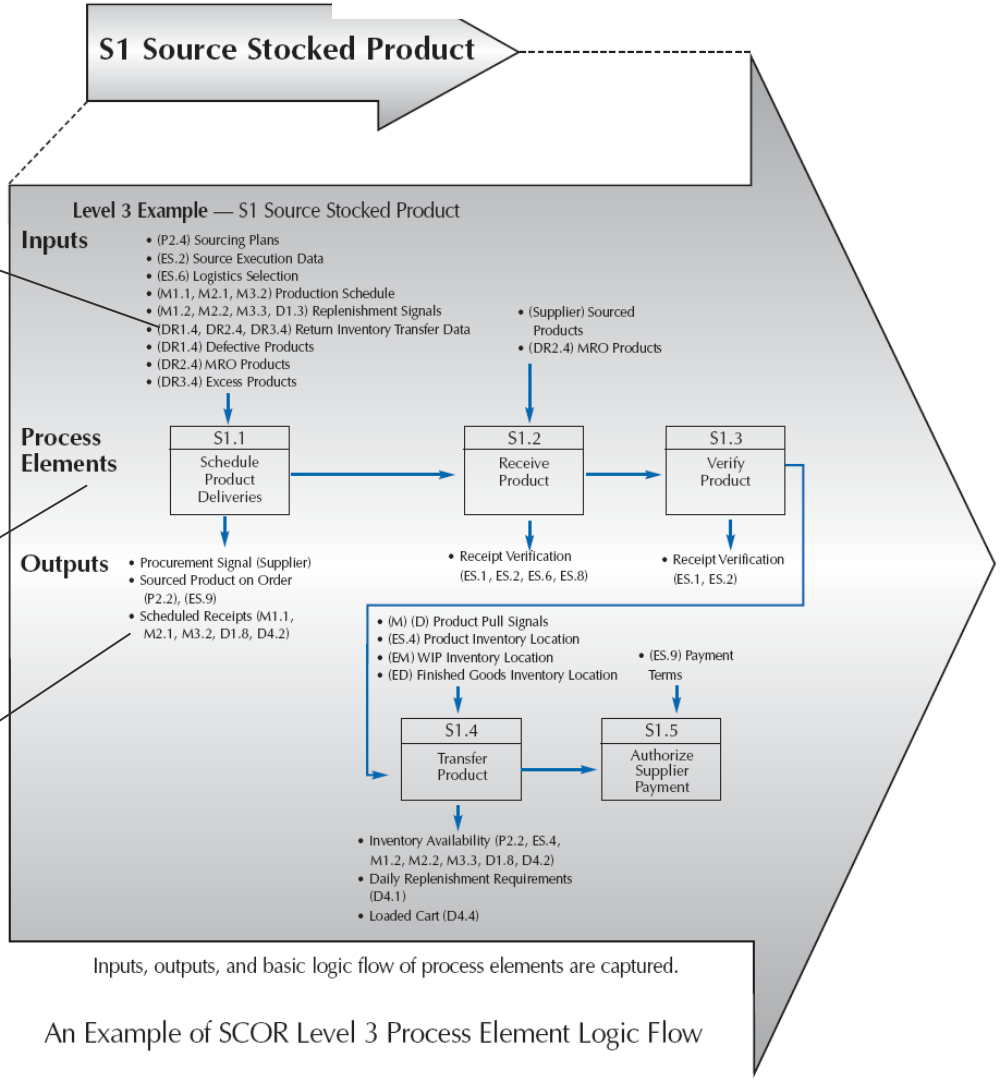


SCOR Level 3: Detaillierte Beschreibung jeder Prozesskategorie

eingehende Daten

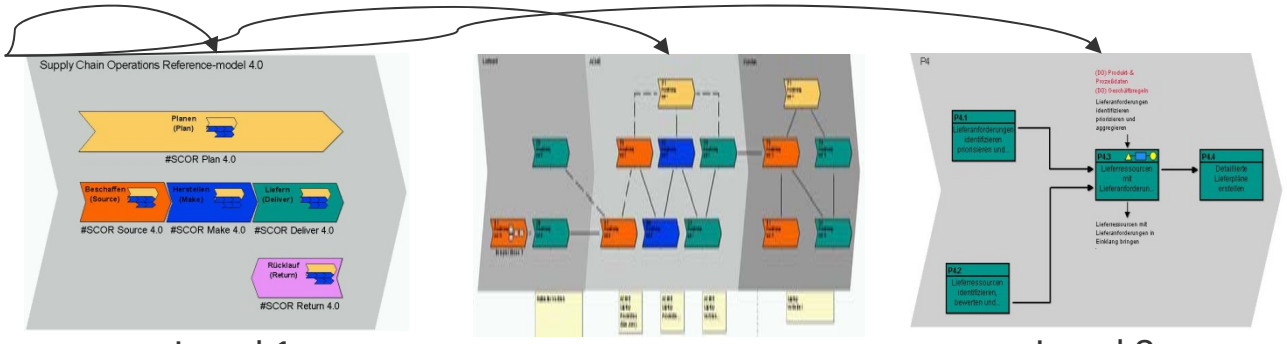
Teilaktivitäten

Ausgangsdaten



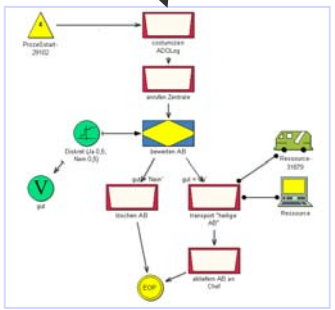
SCOR Level 4: Anpassung der ausgewählten Prozesskategorien auf das Unternehmen

- Level 1-3: Auswahl und Kombination der Prozesskategorien (Prozessidentifikation)

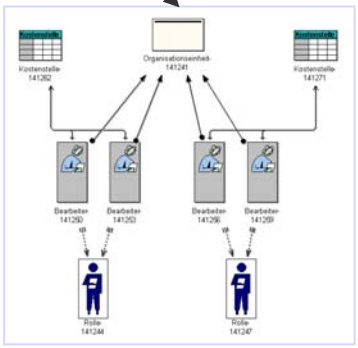


Level 1 Level 2 Level 3

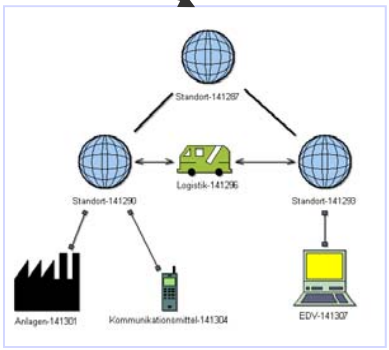
- Level 4: anwender-spezifische Adaption (Prozessgestaltung)



Prozessmodell

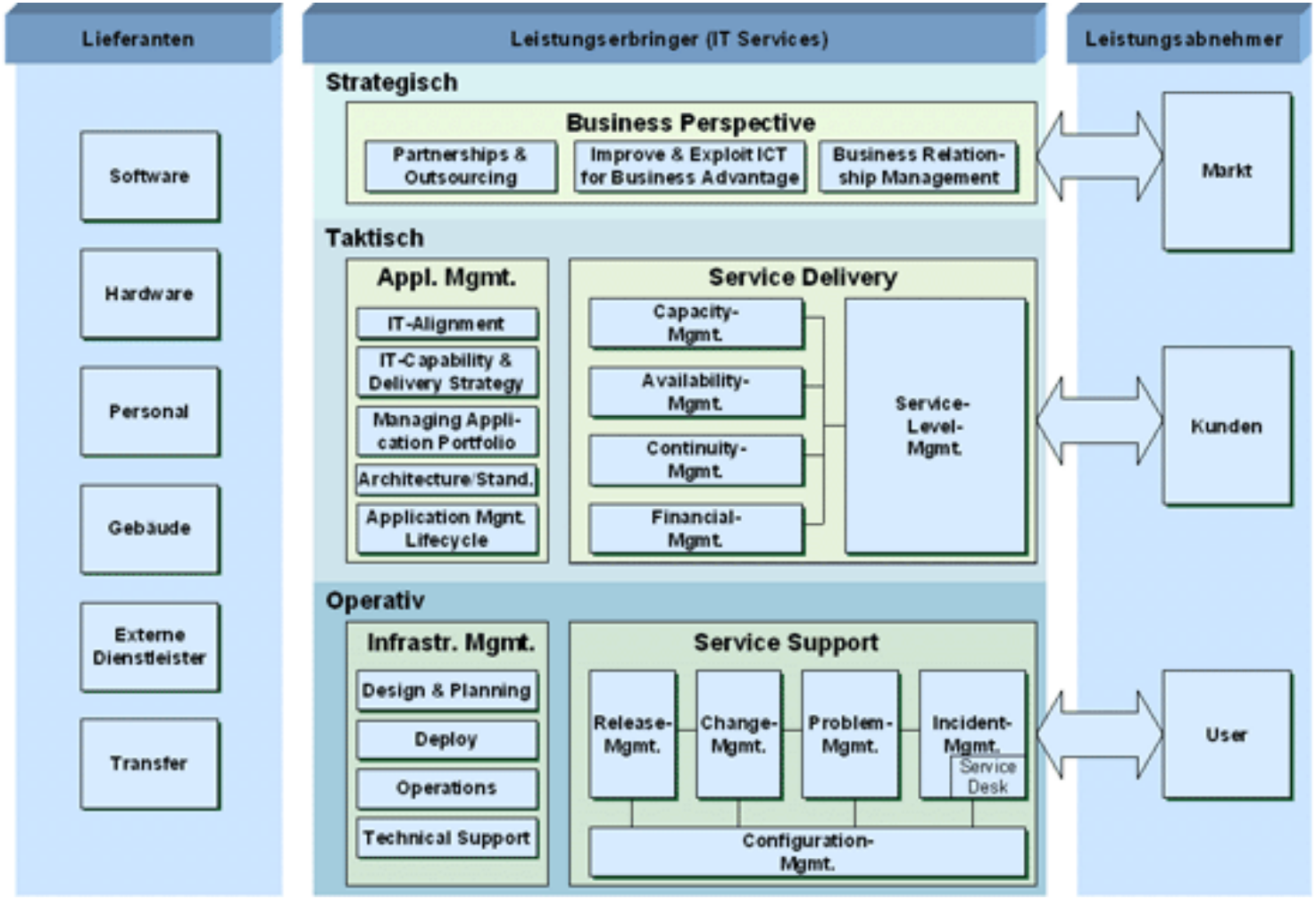


Organisationsmodell



Standort-Ressourcen-modell

ITIL – IT Infrastructure Library
Referenzprozesse für die IT-Organisation



Einflussfaktoren der Prozessidentifikation

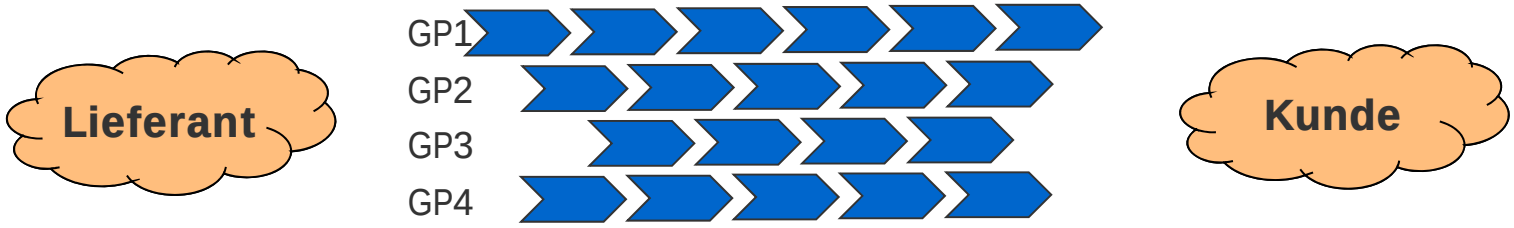
- Ausgangsbasis: Geschäftsstrategie
  - Wettbewerbsstrategie: Geschäftsfelder, Differenzierung
  - Leistungsangebot: Produkte/Dienstleistungen
  - Kundengruppen
  - Kundenanforderungen
  - Geschäftsmodell: Akteure/Partner
  - Erfolgsfaktoren (SWOT) intern: Stärken/Schwächen, extern: Chancen/Risiken

Individuelle Prozessidentifikation: Prinzipielles Vorgehen

1. Geschäfts-/Wettbewerbsstrategie

2. Geschäftsmodell: Beziehungen zu Kunden und Partnern
   - Akteure/Rollen
   - Services/Produkt-/informationsfluss

3. Prozessziele, Prozess-Auslöser: Aufzählung der Hauptprozesse



4. Bestimmung der strategischen Relevanz
   Kernprozesse - Supportprozesse

Vorgehen: Workshops mit Management und den jeweiligen Geschäftseinheiten

Wettbewerbsstrategie

- Strategie beinhaltet zwei Sichtweisen
  - Marktorientierte Sicht: Marktkompetenzen
    - Kostenführerschaft vs. Differenzierung
  - Ressourcenbasierte Sicht: Kernkompetenzen
- Je nach Wettbewerbsstrategie ergeben sich unterschiedliche
  - Effizienzkriterien und Erfolgsfaktoren
  - Anforderungen an Organisation und Prozesse

Quelle: (Becker & Meise 2002)

Geschäftsmodelle

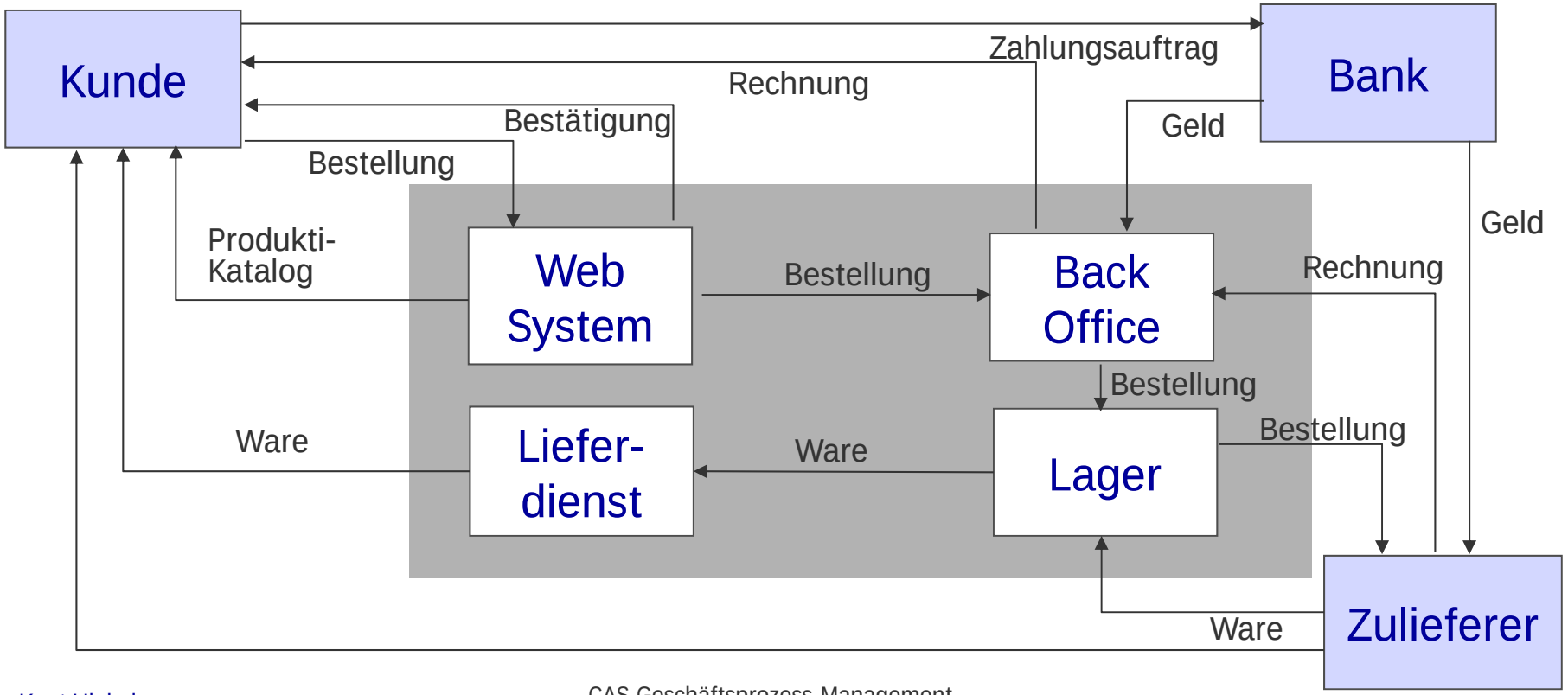
Nach (Timmers 1998) bestehen Geschäftsmodelle aus drei Teilen:

- *Dynamic part:* eine Architektur für Produkt-, Service- und Informationsflüsse, incl. einer Beschreibung der verschiedenen Akteure und ihrer Rollen
- *Business benefits part:* Eine Beschreibung des potentiellen Nutzens für die verschiedenen Akteure
- *Revenues part:* Eine Beschreibung der Quellen für Einnahmen

Geschäftsmodell: Dynamischer Teil

- Der dynamische Teil des Geschäftsmodells legt fest:
  - Akteure: extern und intern sowie aktive Systeme
  - auszutauschende Informationen und Produkte

Beispiel: Händler für Food und Non-Food mit eigenem Lager,
falls die Ware nicht vorrätig is, liefert der Zulieferer direkt an den Kunden



Prozessgrenzen abstecken

Das Abstecken der Prozessgrenzen geschieht durch Vorgabe von drei Kriterien:

- **Prozessziele**: Produkt oder Dienstleistungen sind das Resultat von Prozessen
- **Auslöseereignisse** beschreiben die Startpunkte der Prozesse
- **Abbruchgrenze** gibt den Umfang der Prozesse vor

nach (Becker & Meise 2002, S. 117)

Identifizierung von Leistungsanforderungen zur Festlegung von Prozesszielen

- Aus Kundensicht, z.B.
  - Welche Leistungen werden dem Kunden angeboten?
  - Welche Schnittstellen zu den Kunden existieren?
  - Welche Schnittstellen zu Dritten existieren?
  - Was erwarten die Kunden in der Zukunft?
- Aus Unternehmenssicht, z.B.
  - Welche internen Aktivitäten unterstützen die Leistungserstellung?
  - Was kann den Kunden in Zukunft angeboten werden?
  - Welche Aktivitäten sind zur internen Koordination und Kontrolle notwendig?

➢ Aus den Leistungsanforderungen ergeben sich Prozessziele → Resultat der Prozesse

nach (Becker & Meise 2002, S. 118)

Kernprozess und Supportprozess

- Kernprozess:

  Prozess, dessen Aktivitäten einen direkten Bezug zum Produkt eines Unternehmens aufweisen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten

- Supportprozess:

  Prozess, dessen Aktivitäten aus Kundensicht nicht selbst wertschöpfend sind, die aber notwendig sind, um einen Kernprozess ausführen zu können

- Ein Unternehmen hat nur wenige Kernprozesse, die sich aus der Aufgabe/Strategie ableiten

„process follows strategy“

Kriterien für Identifikation von Kernprozessen

- Direkter Bezug zu Kernkompetenzen
- Begründung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, Differenzierung von den Wettbewerbern
- strategisch entscheidende Bedeutung
- Herstellung eines wahrnehmbaren Kundennutzens, (für den diese zu zahlen bereit sind)
- Nicht-Imitierbarkeit durch Wettbewerber
- Nicht-Substituierbarkeit durch andere Problemlösungen
- Ausrichtung auf externe Leistungsempfänger, unmittelbarer Marktkontakt

nach (Becker & Meise 2002, S. 119)

Kriterien für Identifikation von Supportprozessen

- Unterstützung der Kernprozesse, Sicherung ihrer Funktionsfähigkeit
- Bereitstellung und Verwaltung der für Kernprozesse erforderlichen Ressourcen
- Ausrichtung auf interne Kunden
- Durchführung unterstützender Aufgaben, die nicht zu einem von den Kunden wahrnehmbaren Zusatznutzen führen
- Die Eigenerstellung ist nicht zwingend notwendig

nach (Becker & Meise 2002, S. 119)

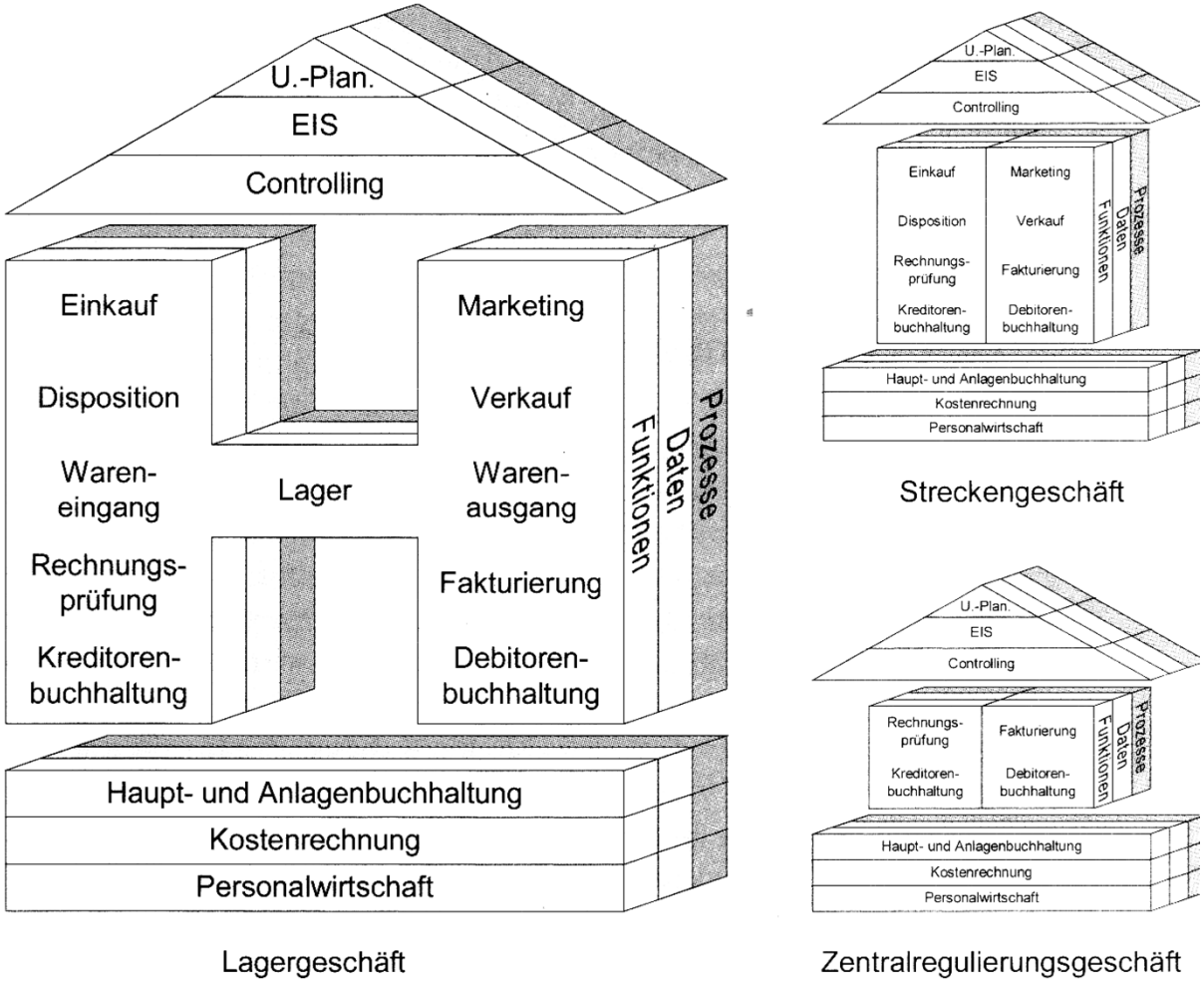
Supportprozesse

- Supportprozesse erfüllen unterstützende Aufgaben, damit Kernprozesse reibungslos ablaufen, haben allerdings keine strategische Bedeutung
- Supportprozesse sind Kandidaten für Outsourcing, allerdings kann es sinnvoll sein, sie dennoch im Unternehmen abzuwickeln
  - Beispiel: Instandhaltung komplexer Maschinen erfordert Detailkenntnisse, deren Weitergabe sehr aufwendig sein kann
- Supportprozesse sollten als eigenständige Module von Kernprozessen abgespalten und als eigenständige Leistung separiert werden
  - Prozesse werden schlanker, weniger Ansprechpartner pro Prozess

Ergebnis der Prozessidentifikation

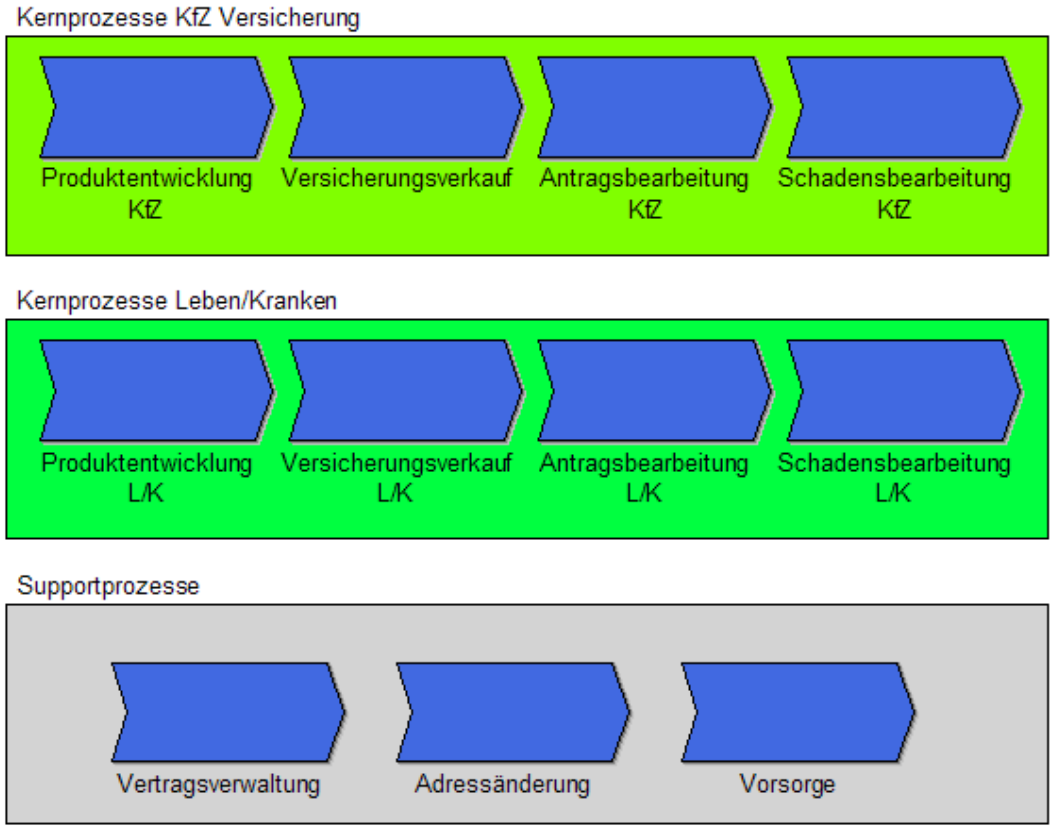
- Überblick über Prozesse auf hoher Abstraktionsebene: Prozesse werden zu diesem Zeitpunkt nur auf abstrakter Ebene betrachtet
  - Sie bestehen aus Vorgänger-/Nachfolger-Beziehungen von ebenfalls abstrakten Teilprozessen.
  - Ihre Ablauflogik ist für die Entscheidung über die Festlegung als Kern- oder Supportprozesse nicht relevant
- Darstellung z.B. als Ordnungsrahmen, Prozesslandkarte, Wertschöpfungskettendiagramm

Beispiel: Ordnungsrahmen für Handel



Quelle: (Becker, Schütte 1996), nach (Becker & Meise 2002, S. 97)

Prozesslandkarte (Prinzip)

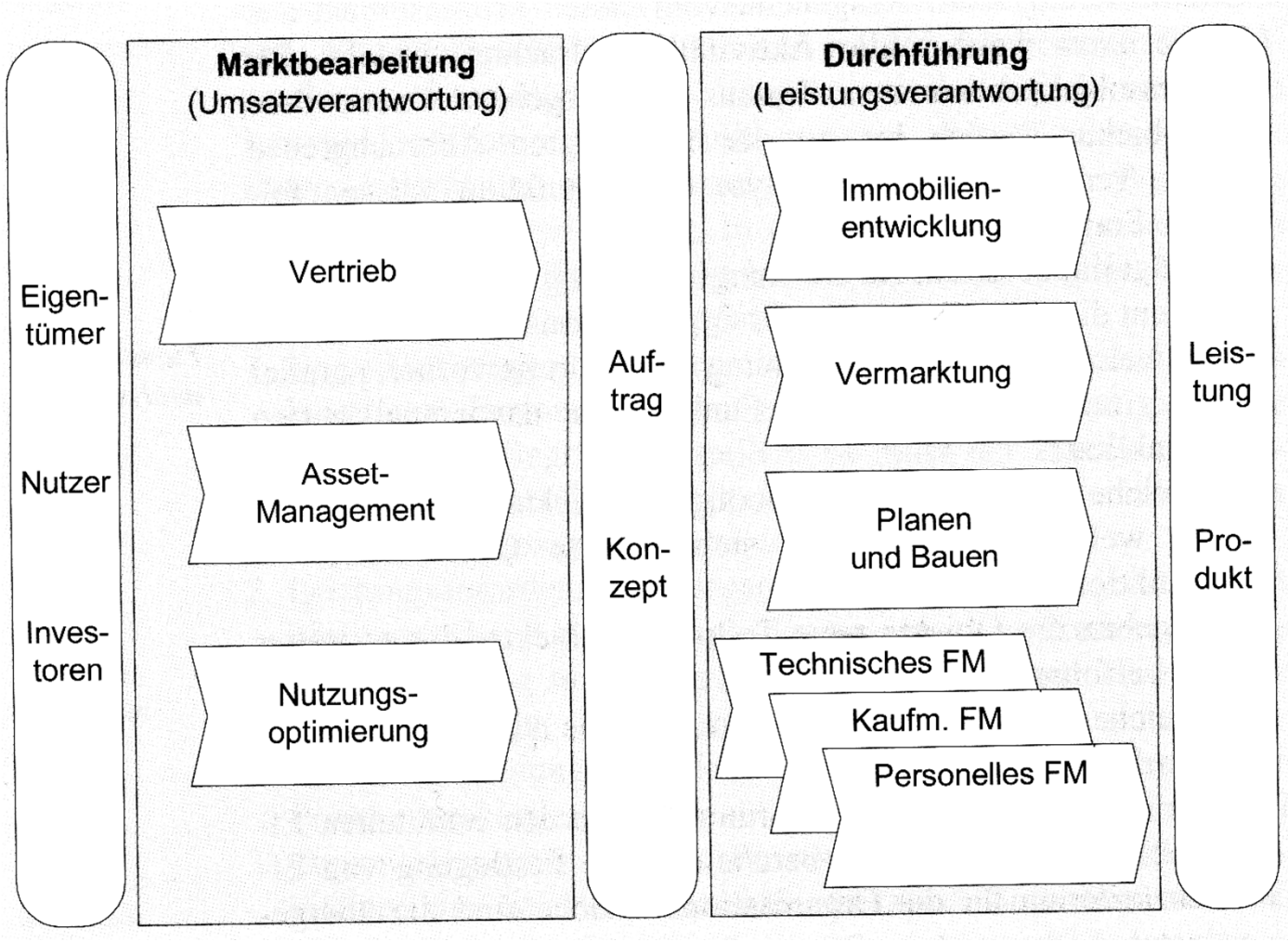


Prozesslandkarten eigenen sich z.B. zur Übersicht über

- Geschäftsbereiche
- Prozessabfolge
- Kern- und zugehörige Supportprozessen

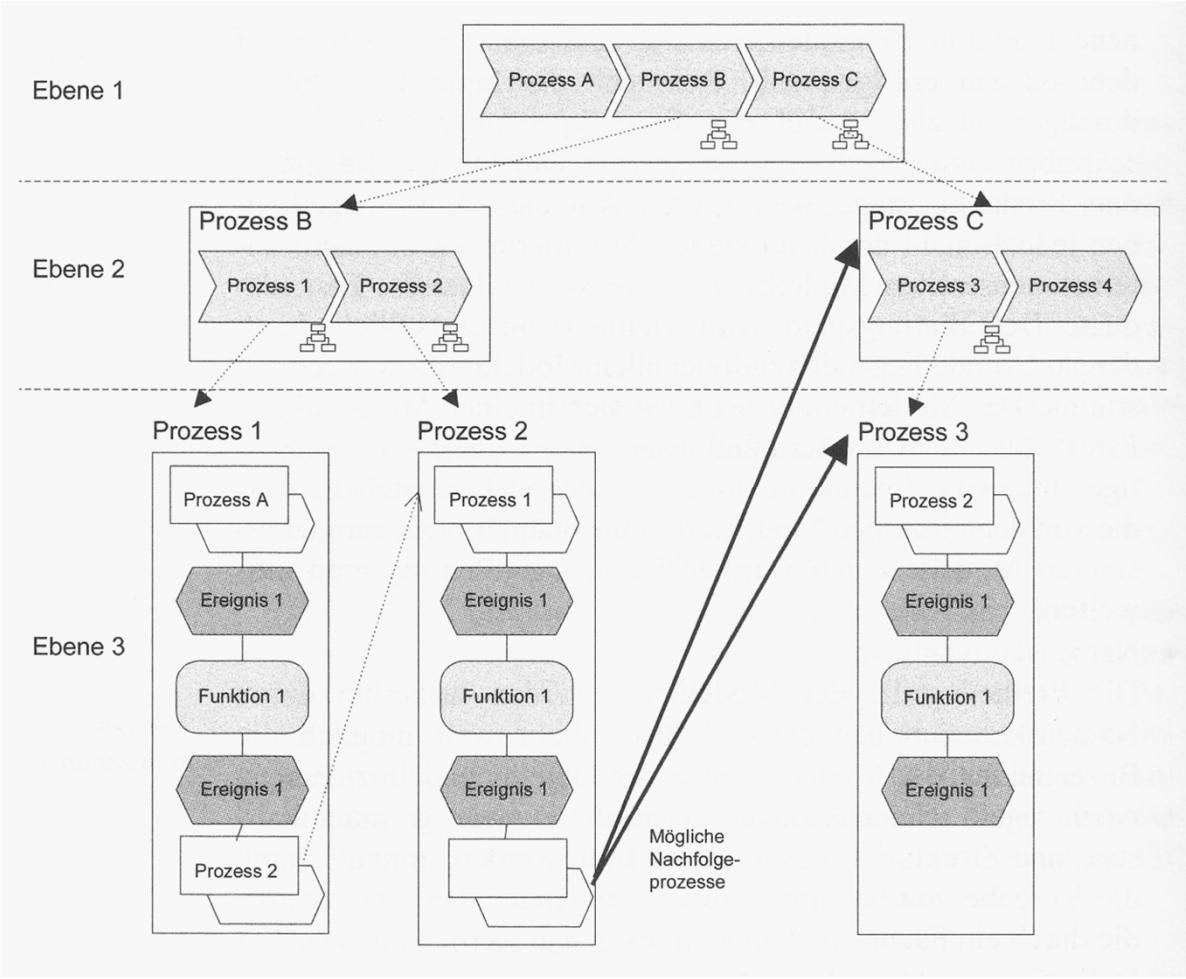
Erstellt mit ADONIS, BOC GmbH

Beispiel: Landkarte von Kernprozessen



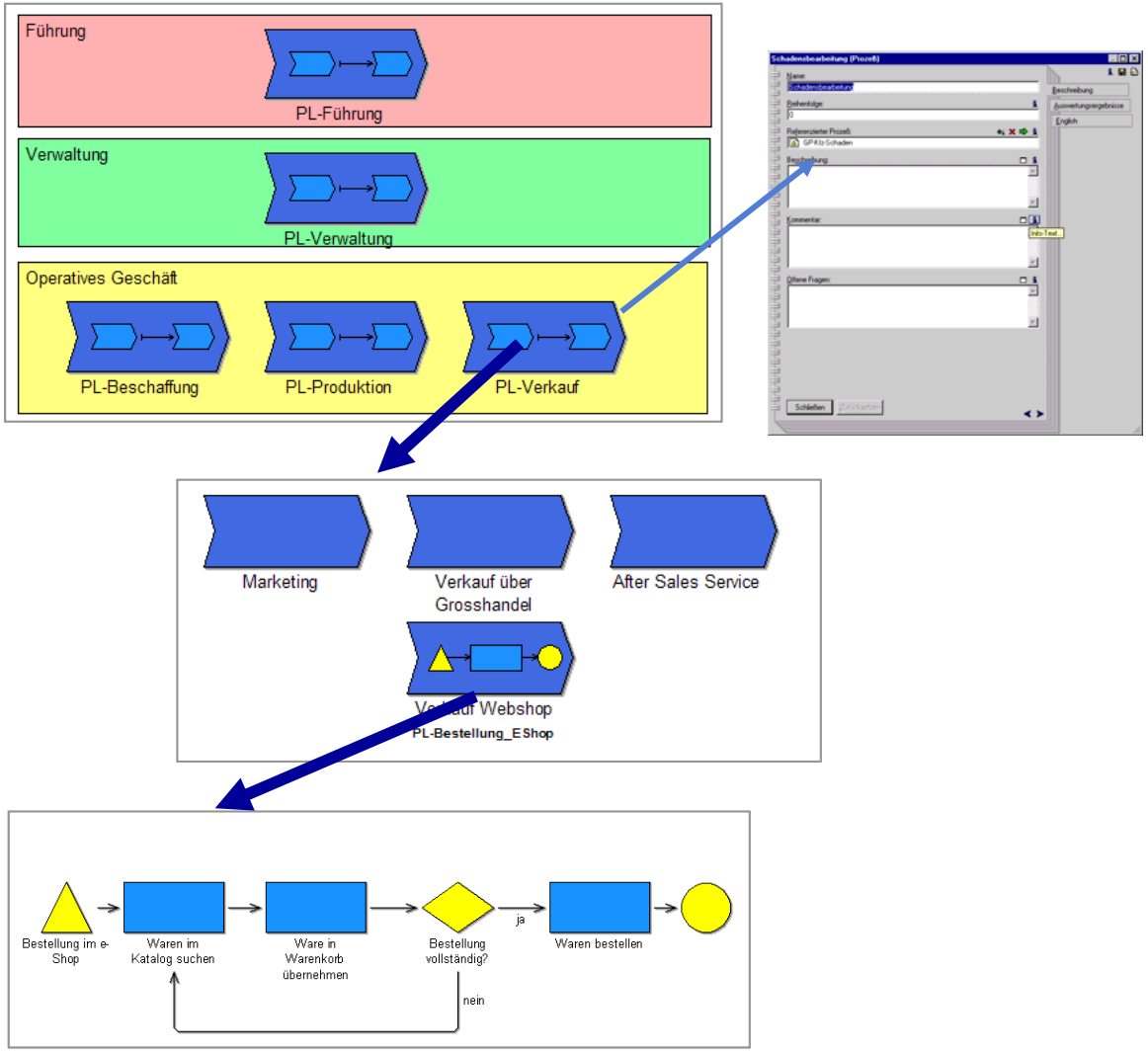
Quelle: (Becker & Meise 2002, S. 122)

Modellebenen und mögliche Hinterlegungen



…
(evtl. weitere Detaillierungen)

Modellhierarchie mit Prozesslandkarten: Umsetzung in Adonis



- Jedes Objekt einer Prozesslandkarte steht für
  - eine detailliertere Prozesslandkarte oder
  - einen Geschäftsprozess
- Zu jedem Objekt gibt es ein Notebook mit Attributen zur Beschreibung und mit Referenzen auf andere Modelle

Literatur

- Becker, Jörg; Meise, Volker (2002): Strategie und Ordnungsrahmen. In: (Becker et al. 2002, S. 95-145)
- Becker, Jörg; Kugler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.) (2002): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 3. Auflage, Springer-Verlag
- Timmers, Paul (1998). Business Models for Electronic Markets. In Y. Gradient, B.F. Schmid und D. Selz (Hrsg.). EM - Electronic Markets 8 (1998), 2, Juli 1998, pp. 3-8. Siehe auch http://www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/949