

Vorlesung:

Transaktionen und Workflows

Prozessstandardisierung und Prozessmodelle

Wintersemester 2011/2012

Winfried Lamersdorf, Lars Braubach

Gliederung

- **Standardisierung von Geschäftsprozessen**
 - **Prozessstandardisierung**
 - **Gründe für Standardisierung**
 - **Vorteile und Nachteile**
- **Geschäftsprozessmodelle**
 - Standardprozessmodelle
 - Individuelle Prozessmodelle
 - Referenzmodelle
 - Beispiel SAP Business Maps
 - Beispiel SCOR-Referenzmodell
 - Unternehmensprozessmodelle

Prozessstandardisierung

- „Standardisierung von Geschäftsprozessen bedeutet, in einem Unternehmen oder zwischen Unternehmen eine einheitliche und durchgängige Prozesslandschaft zu schaffen, um den Leistungsaustausch zwischen Geschäftseinheiten sowie mit externen Kunden, Lieferanten oder Partnern transparent und effizient steuern zu können.“ (Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 227)
- (Günstige) Voraussetzungen: Hoher Grad an
 - Strukturiertheit
 - Wiederholhäufigkeit
- Wichtige Rolle in Unternehmen, die
 - aus mehreren Geschäftsbereichen und Geschäftseinheiten bestehen,
 - Leistungen zentralisieren oder verlagern,
 - mit anderen Unternehmen kooperieren.

Gründe für Standardisierung (1)

- Geschäftsprozesse beziehen sich auf Geschäftseinheiten, bei denen
 - in Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten Geschäftsprozesse mehrfach vor kommen,
 - oft Ähnlichkeiten zwischen den Geschäftsprozessen in Abgrenzung, Struktur und Inhalt bestehen,
 - es insbesondere auf den höheren Ebenen der Geschäfts- und Teilprozesse sehr große Ähnlichkeiten gibt.
- Bestrebung, mehrfach auftretende Geschäftsprozesse zu harmonisieren und zu standardisieren:
 - Reduzierung der Kosten für unterstützende IT-Systeme
 - Intensivierung des Know-How-Transfers zwischen den Prozessen
 - Beschleunigung von Prozessverbesserungen
 - Erzielung von Synergieeffekten bei bereichsübergreifenden Dienstleistungen (Kompetenzzentren)
 - Bündelung oder Auslagerung von Geschäftsprozessen

Gründe für Standardisierung (2)

- Mehrere Geschäftseinheiten betreiben Geschäfte mit denselben Kunden oder Lieferanten, bzw. lokalen Vertriebsgesellschaften
 - hohe Priorität der Standardisierung
 - fehlende Standardisierung führt zu Heterogenität der Schnittstellen zwischen den Geschäftspartnern
 - Heterogenität ist den Geschäftspartnern nicht zuzumuten und gleichzeitig eine Quelle hoher Ineffizienz
- Unternehmen bieten Systemlösungen an, die sich aus Systemkomponenten zusammensetzen
 - Bereitstellung von Gesamtlösungen technisch und organisatorisch komplex
 - hohes Maß an Abstimmung und Koordination notwendig
 - Kunden erwarten
 - reibungsloses Zusammenspiel der Komponenten
 - koordiniertes Vorgehen des Unternehmens bei Projektierung, Installation, Betrieb und Service des Systems
 - wirtschaftlich nur durch Prozessstandardisierung zu erfüllen

Gründe für Standardisierung (3)

- Harmonisierung der IT-Applikationen und Senkung der IT-Kosten
 - Voraussetzung ist die Standardisierung der Prozesse
 - Standardisierung der Prozesslandschaft und aufbauend darauf die Konsolidierung der IT-Landschaft
 - Reduzierung der Vielzahl und Komplexität unterschiedlicher, teilweise redundanter IT-Applikationen
- Unternehmensnetzwerke und Unternehmenskooperationen (Virtuelle Organisationen)
 - Bereitstellung von Produkten technisch und organisatorisch komplex sowie hohes Maß an Abstimmung und Koordination notwendig
 - „Anschlussfähigkeit“ der internen Geschäftsprozesse bestimmt die Reibungsverluste der Prozesse zwischen den Partnern
 - je spezifischer die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse und IT-Systeme, desto aufwendiger ist die Zusammenarbeit.
 - Standardisierung ist wichtige Voraussetzung für reibungslose Zusammenarbeit in Kooperationen
 - Kundenorientierung hat höchste Priorität

Vorteile von Prozessstandardisierung

- Prozessstandardisierung
 - fördert eine einheitliche Prozesssprache und ein einheitliches Prozessverständnis in und zwischen Unternehmen
 - schafft einheitliche Rollenbeschreibungen und Verantwortungsregeln
 - beschleunigt die Einführung von Geschäftsprozessen
 - ermöglicht die schnelle und unternehmensweite Umsetzung von Prozessverbesserungen (Best Practice Sharing) und nutzt Synergien
 - schafft höhere Prozesstransparenz (Prozessstrukturen, -schnittstellen, -leistungen) und senkt dadurch den Koordinationsaufwand
 - erhöht die Effizienz des internen und externen Leistungsverbundes
 - gewährleistet einheitliche Unternehmensschnittstellen mit Kunden, Lieferanten und Partnern
 - erweitert die Möglichkeiten für Shared Services, Offshoring und Business Process Outsourcing
 - beschleunigt die Umsetzung strategischer Ziele und strategischer Programme
 - harmonisiert IT-Applikationen und reduziert IT-Kosten

(Schmelzer und Sesselmann 2008)

Gefahren von Prozessstandardisierung

- Prozessstandardisierung kann zum Einbüßen von Wettbewerbsvorteilen und Flexibilität führen
 - „Standardisierte Lösungen ... sind eher ungeeignet, Wettbewerbsvorteile zu begründen“ (Gaitanides 2007, S. 141)
 - unternehmensweite Prozessstandardisierung erschwert die Berücksichtigung von geschäftsspezifischen Strategien, Gegebenheiten und Anforderungen
 - ggf. Behinderung eines Markt- oder Ressourcen-orientierten strategischen Prozessmanagements
 - mögliche negative Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit und Kernkompetenzen
 - standardisierte Geschäftsprozesse von Wettbewerbern leichter zu imitieren als geschäftsspezifische Geschäftsprozesse
- Bei Geschäftsprozessstandardisierungen ist daher dafür Sorge zu tragen, dass keine Wettbewerbsvorteile auf Spiel gesetzt werden
 - Neuerschaffung solcher Wettbewerbsvorteile nur mit größten Anstrengungen und großem Aufwand möglich!

Gliederung

- Standardisierung von Geschäftsprozessen
 - Prozessstandardisierung
 - Gründe für Standardisierung
 - Vorteile und Nachteile
- **Geschäftsprozessmodelle**
 - **Standardprozessmodelle**
 - **Individuelle Prozessmodelle**
 - **Referenzmodelle**
 - **Beispiel SAP Business Maps**
 - **Beispiel SCOR-Referenzmodell**
 - **Unternehmensprozessmodelle**

Geschäftsprozessmodelle

- Modell: „ ... *konstruiertes, vereinfachtes Abbild tatsächlicher Wirtschaftsabläufe*“ (Lehmann, 2008, S.15)
 - Abstraktion
- Geschäftsprozessmodelle bilden die Basis der Prozessstandardisierung und Gestaltung
 - können auf ein Unternehmen, eine Funktion oder eine Branche zugeschnitten sein (Standard- vs. individuelle Prozessmodelle)
 - bilden Geschäftsprozesse und Teilprozesse überschneidungsfrei und vollständig ab
 - Analyse der Vorgänge im Unternehmen
 - betriebswirtschaftliche Themen wie Ablauforganisation, Qualitätsmanagement oder Prozesskostenrechnung
 - Verbindung zur Informationstechnik
- *„Geschäftsprozessmodellierung wird als eine Spracherweiterung der Betriebswirtschaftslehre verstanden“* (Scheer, 2002, S. 1)

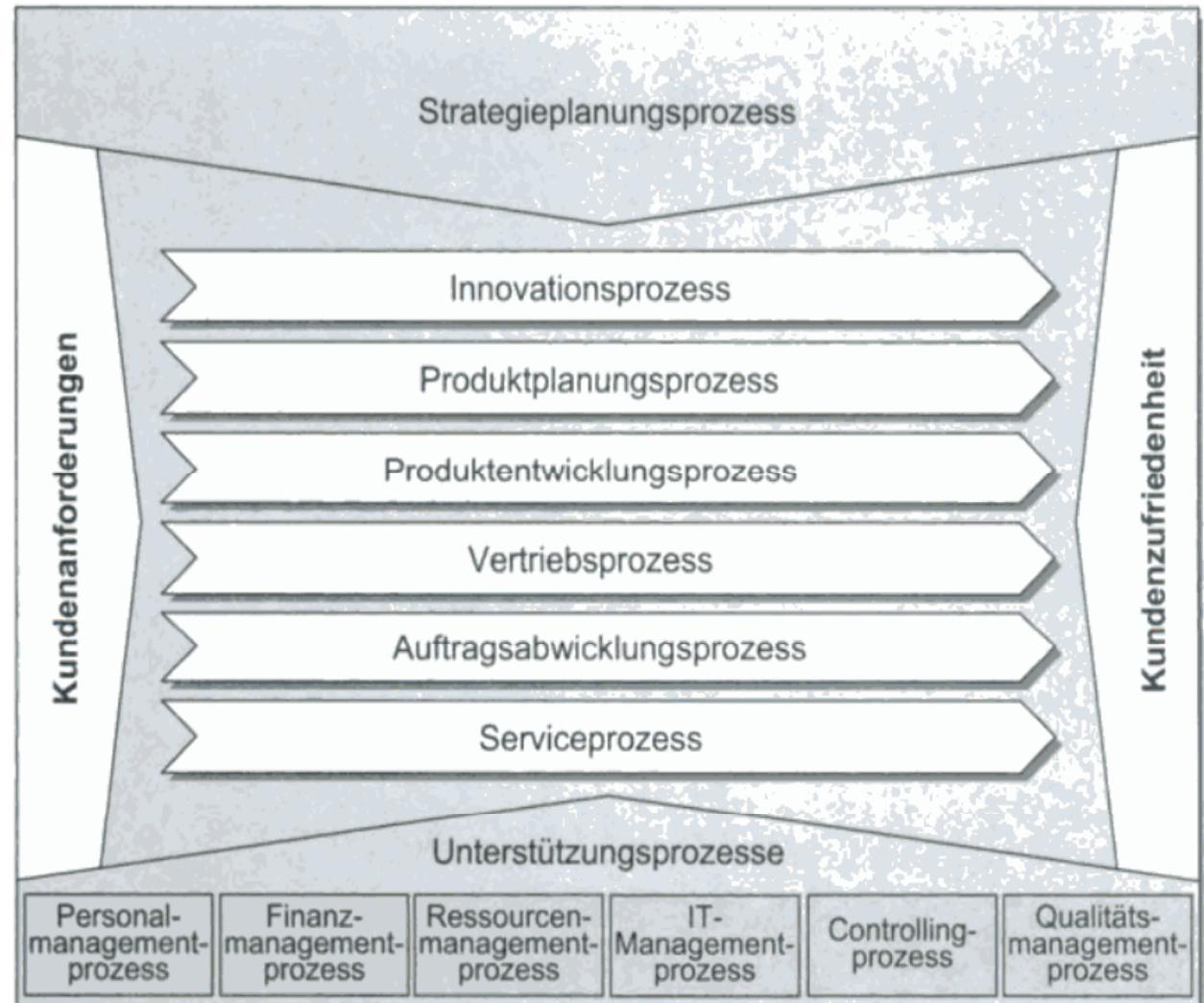
Standardprozessmodelle

- *Standard*prozessmodelle beschreiben idealtypische Geschäftsprozesse welche die
 - Identifikation,
 - Definition,
 - Gestaltung,
 - Dokumentation
 - und Analysespezifischer Geschäftsprozesse unterstützen
- teilweise erhebliche Unterschiede in Zahl, Abgrenzung, Inhalt, Strukturierungstiefe und Konkretisierungsgrad der Geschäftsprozesse zwischen den Modellen
- „... sind besonders bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements nützlich, um Diskussionen über Zweck, Zahl, Begrenzung, Struktur und Inhalt von Geschäftsprozessen abzukürzen“
(Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 231)

Standardprozessmodell Beispiel

- Software-neutrales Standardprozessmodell

- konzipiert für Industrieunternehmen mit Serienproduktion
- Anwendung in weiteren Industriebereichen und Branchen
- gute Erfahrung vorhanden



Kritik an Standardmodellen

- Standardprozessmodelle:
 - ermöglichen schnelle Definition und qualifizierte Beurteilung unternehmensspezifischer Geschäftsprozesse
 - sind Hilfestellung bei der Anpassung von Geschäftsprozessen an veränderte strategische Rahmenbedingungen
 - unterstützen die Harmonisierung von Geschäftsprozessen innerhalb und zwischen Unternehmen
- Aber: Ein zu starkes Anlehnen an ein einziges Standardprozessmodell kann sich negativ auswirken!

Kritik an Standardmodellen

- Geschäftsprozesse und besonders Kernprozesse bieten erhebliche Potenziale.
 - Aber diese Potenziale werden nur ausgeschöpft, wenn Geschäftsprozesse den spezifischen Erfordernissen und Gegebenheiten des Unternehmens gerecht werden.
- Es ist abzuraten, Geschäftsprozesse ohne unternehmensspezifischen Anpassungen aus einem Standardmodell zu übernehmen, denn
 - strategische Ziele und Anforderungen des Unternehmens werden nicht ausreichend berücksichtigt,
 - Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern werden zu stark eingeschränkt,
 - „fremde“ Geschäftsprozesse werden von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und inhaltlich nicht gelebt.

Individuelle Prozessmodelle

- Unternehmensspezifisch definierte Geschäftsprozessmodelle
 - Standardprozessmodelle können als Anstoß oder „Checkliste“ dienen
- Vorteile individueller Gestaltung gegenüber Adaption von Standardmodellen
 - spezifische Gegebenheiten und Anforderungen werden stärker berücksichtigt
 - Imitierbarkeit und Substituierbarkeit der Geschäftsprozesse werden erschwert
 - Umsetzung der Geschäftsstrategie und Auf-/Ausbau von Kernkompetenzen werden stärker unterstützt
 - schnellere und spezifischere Reaktion auf Änderungen der Geschäftsstrategie und des Geschäftsmodells
 - Unterstützung dynamischer Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse durch organisationales Lernen

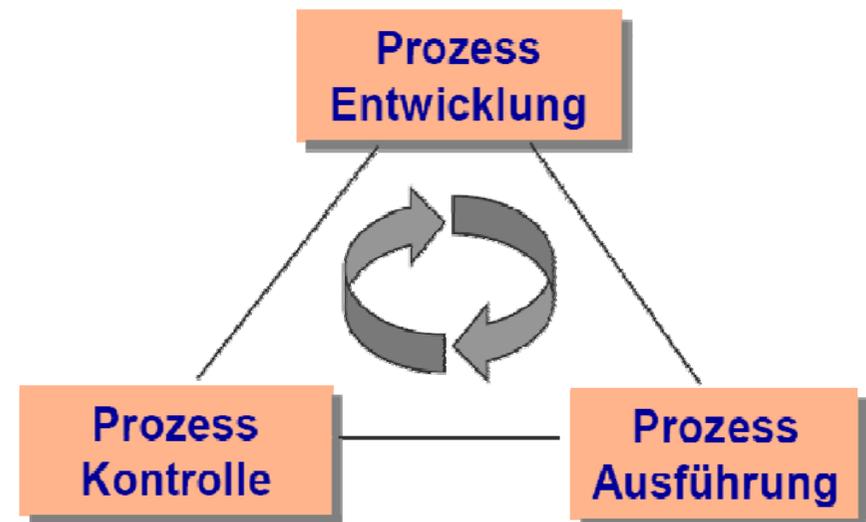
Zwischenfazit

- Unterschiedliche geschäftsspezifische Ausprägung der Geschäftsprozesse auf den Prozessebenen
 - Kernfähigkeiten hauptsächlich auf den unteren Ebenen
 - Ebenen der Teilprozesse, Prozessschritte und Arbeitsschritte oft deutlich unternehmensspezifischer
- Anwendungsschwerpunkt standardisierter Geschäftsprozessmodelle auf der obersten Prozessebene, unternehmensspezifische Ausgestaltung auf den unteren Prozessebenen

Rahmen von Geschäftsprozessmodellen

- Geschäftsprozessmodelle

- treffen **keine** Aussage über die Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation
- bieten **keine** Lösung zur Planung und Kontrolle der Prozessziele oder für das Vorgehen zur Steigerung der Prozessleistung
- decken ein wichtiges aber nur relativ kleines Segment des Geschäftsprozessmanagements ab



Geschäftsprozessmanagement
nach (Hinkelmann 2008)

Referenzmodelle

- *„Das IT-orientierte Geschäftsprozessmanagement setzt Standardprozessmodelle zu Analyse, Entwurf und Implementierung betrieblicher Informationssysteme ein. Sie werden dort als Referenzmodelle bezeichnet“*
(Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 233)

- Soll-Modelle mit Empfehlungcharakter
- enthalten geeignete allgemeingültige Strukturen von Geschäftsprozessen und Daten zur Modellierung spezifischer Prozessmodelle
- Modellierung wird in diesem Kontext als *„betriebswirtschaftliche und informationstechnische Abbildung von Geschäftsprozessen, Funktionen, Daten und der Aufbauorganisation“* verstanden.
- Referenzmodelle beziehen sich auf bestimmte Sektoren wie Branchen, Wirtschaftszweige, Betriebstypen, Unternehmen oder Funktionen
- ihnen liegt ‚Best Practice‘ bzw. ‚Common Practice‘ zugrunde

Anwendung von Referenzmodellen

- Modellanpassung an den geschäftsspezifischen Anwendungsfall durch
 - selektive Auswahl oder Erweiterung bestimmter Komponenten
 - konfigurieren
 - zusammenfügen von Modellbausteinen
- Repräsentation und Anpassung der Modelle durch spezielle Modellierungssprachen (z.B. UML)
 - oft Verständnisschwierigkeiten betriebswirtschaftlich ausgerichteter Anwender aufgrund der mathematischen Formalisierung und Abstraktheit der Sprachen
 - Kombination verschiedener Modellierungswerkzeuge und Modellierungssprachen, um alle notwendigen Aspekte darstellen zu können

Sprachen der Modellierung

- informal
 - sehr große Flexibilität
 - Unschärfe, Mehrdeutigkeit, Inkonsistenz
- formal
 - eindeutige, mathematische Syntax und Semantik
 - Analyse, Simulation und Validierung
 - Verzicht auf natürlich sprachliche Formulierungen
- semiformal
 - Kompromiss zwischen Formalität und Verständlichkeit
 - formale Syntax
 - Semantik abhängig von zusätzlichen informalen Angaben

- Texte
- Tabellen
- Grafiken

- Petrinetze
- BPEL

- BPMN
- EPK

„Viele sehr formale Modellierungsmethoden erkaufen ihre Eindeutigkeit auf Kosten der Lesbarkeit und Kommunizierbarkeit und sind somit für das Prozessmanagement nur bedingt einsetzbar.“ (Bergsmann/Grabek/Brenner 2005, S. 56f.)

Ziele der Modellierung

Organisations-Gestaltung

- Dokumentation der Prozesse
- prozessorientierte Reorganisation
- Prozesscontrolling
- Zertifizierung
- Benchmarking
- Wissensmanagement
- Kompetenzerweiterung
- Prozesskostenrechnung

Anwendungssystem-Gestaltung

- Auswahl von ERP-Standardsoftware
- modellbasiertes Customizing
- Softwareentwicklung (Individualsoftware)
- Workflow Management
- Simulation

Anforderungen an Modelle

- Anforderungen differieren nach Zweck oder Ziel der Modellierung
- Beherrschbare Komplexität der Modelle
 - Verständlichkeit
 - Verwendbarkeit
- Aspekte der Modellierung
 - Darstellbarkeit
 - Verknüpfungen
- Verwendung der Modelle zur Implementierung
 - Automatisierung

Beispiele für Referenzmodelle

- In der Literatur sind zahlreiche mehr oder weniger ausgearbeitete Referenzmodelle zu finden, u.a.
 - branchenspezifische (z.B. Industrie, Handel, Gesundheitswesen, Finanzdienstleister, ...)
 - funktionsspezifische (Supply Chain Management, Qualitätsmanagement, ...)
- Beispiele:
 - SCOR (Supply Chain Operations Reference)
 - ISO 12207 für Software-Entwicklungsprozesse
 - IT Infrastructure Library (ITIL) für den IT-Betrieb
 - CRM-Gesamtmodell

Softwarespezifische Referenzmodelle

- Auf die Anwendung zur Einführung und den Betrieb betriebswirtschaftlicher Standardsoftware (ERP) ausgerichtete Referenzmodelle
- Beispiel: SAP
 - große Anzahl von unternehmens- oder branchenspezifischen Referenzmodellen „Business Maps“
 - zur Einführung der (Verwendung mit) den entsprechenden E-Commerce- bzw. C-Commerce-Lösungen von SAP
 - erstellt in enger Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Branchenkennern sowie ständige Weiterentwicklung
 - sollen helfen, Defizite bei der Formulierung der IT-Anforderungen und dem Finden einer IT-Lösung zu beseitigen

SAP Business Maps

- Beschreibungen und Grafiken branchen-typischer Geschäftsprozesse
 - „*Solution Maps*“
 - *bilden unternehmensinterne Geschäftsprozesse ab,*
 - *sind Beispiele für unternehmensinterne Geschäftsprozessmodelle,*
 - *stellen die Basis für E-Commerce dar.“*
 - *Business Scenario Maps*
 - *bilden End-to-end-Geschäftsprozesse ab,*
 - *sind Beispiele für unternehmensübergreifende Geschäftsmodelle,*
 - *stellen die Basis für Collaborative Commerce dar.“*

(Schmelzer und Sesselmann 2008, S. 234f.)

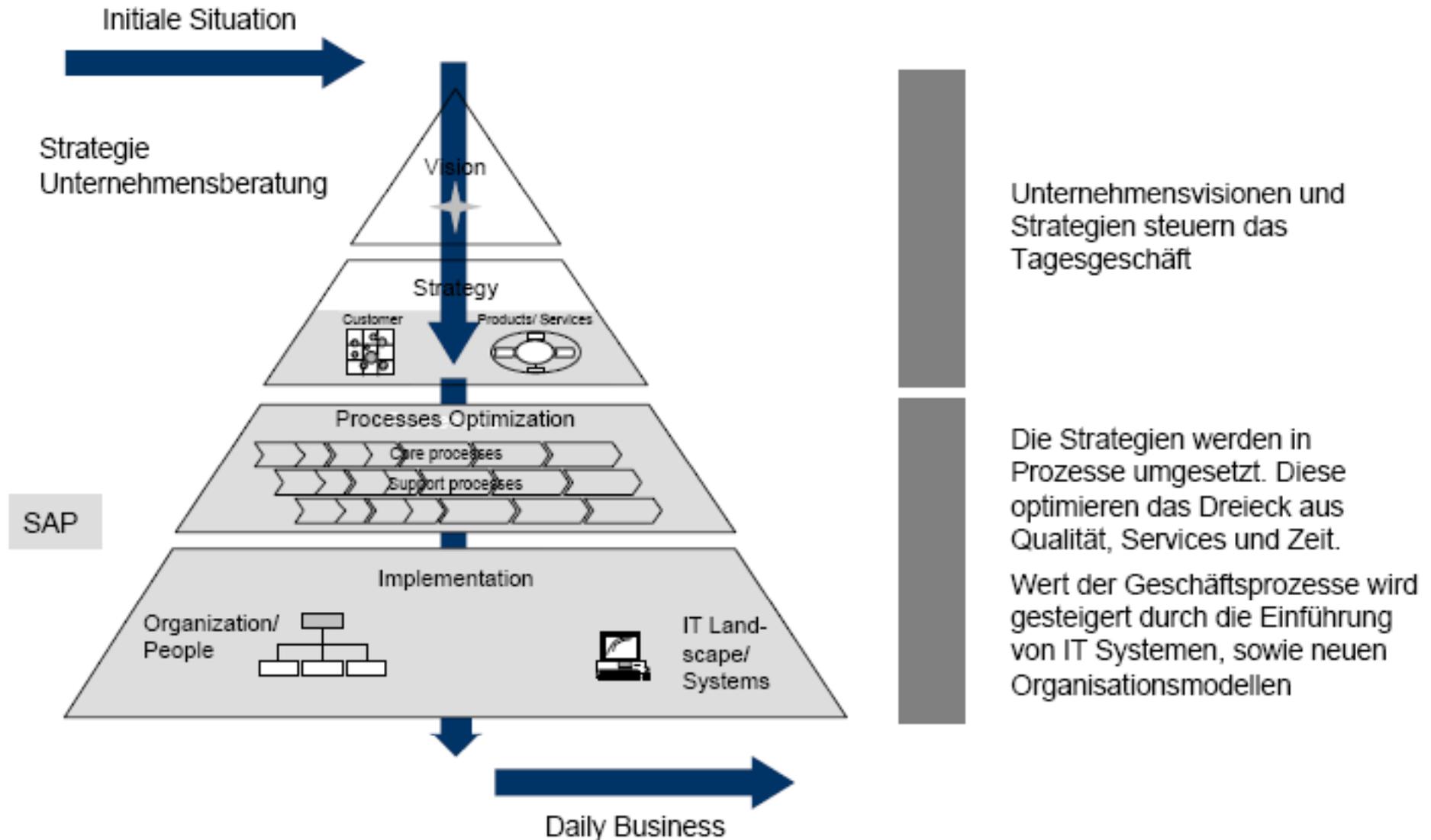
SAP Business Maps

- Beschreibungen der Geschäftsprozesse
 - „Solution Maps“
 - bilden unterschiedliche Prozessmodelle
 - sind Beispiele für Geschäftsprozessmodelle
 - stellen die Geschäftsprozesse dar
 - Business Support
 - bilden End-to-End Geschäftsprozesse
 - sind Beispiele für Geschäftsprozessmodelle
 - stellen die Geschäftsprozesse dar

High Tech	Engineering & Construction	Pharmaceuticals	Consumer Products
<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Management • Customer Relationship Management • Value Added Distribution & Resale • Software Provider • Original Equipment Design & Manufacturing • Contract Manufacturing • Component Distribution • Semiconductor & Component Manufacturing • Business Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Management • Customer Relationship Management • Develop to Order • Make to Order • Engineer to Order • Engineering Procurement Construction • Construction • Service & Maintenance • Business Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Management • Customer Relationship Management • Research & Development • Technical Service • Plant Engineering • Operations • Distribution • Business Support 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Management • Customer Relationship Management • Marketing & Innovation • Supply Chain Management • Business Support

Abbildung 6-4: SAP-Geschäftsprozessmodelle (Solution Maps) für unterschiedliche Branchen

Einordnung der SAP Business Maps



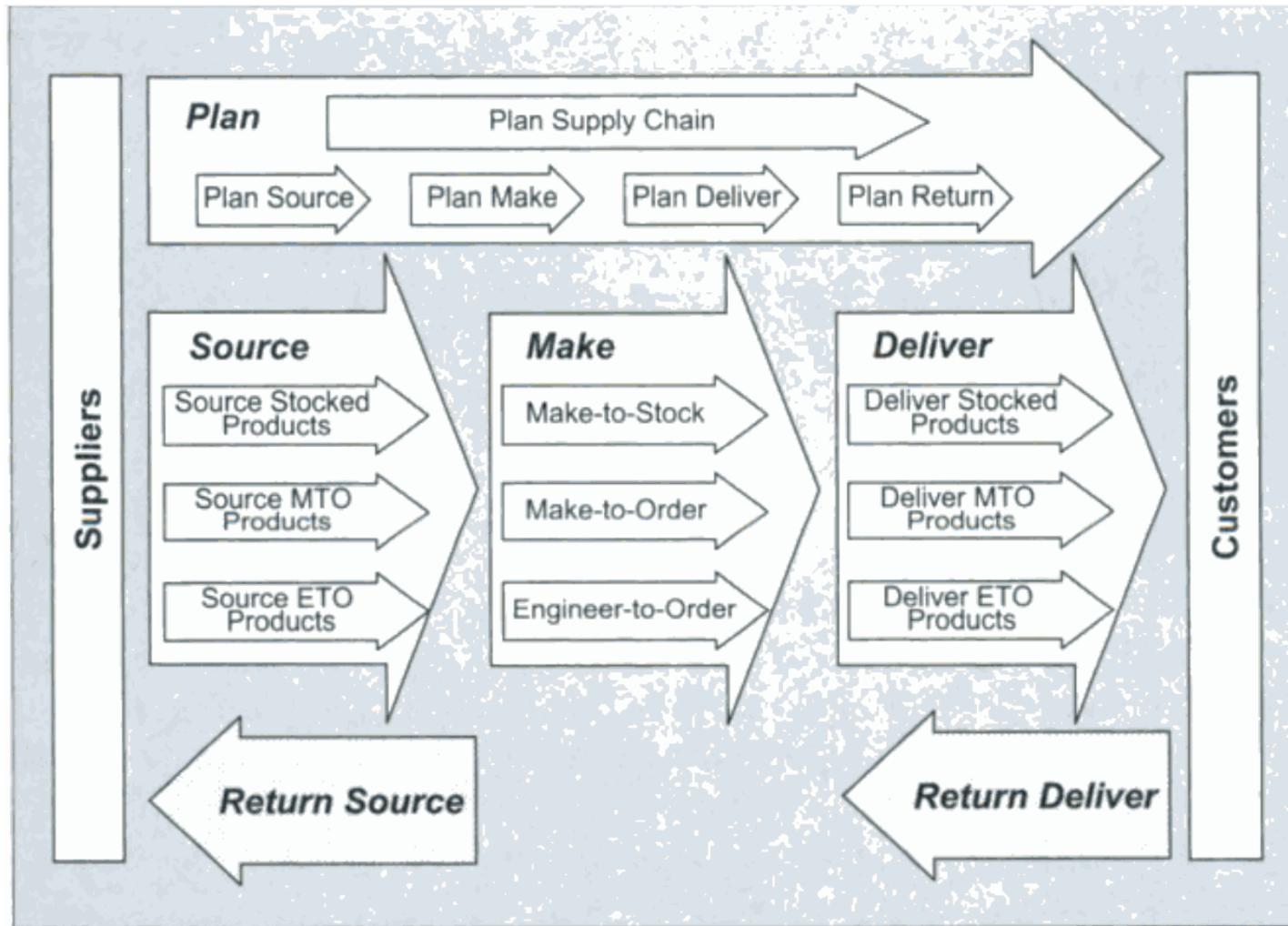
Quelle: SAP, 2007

Supply Chain Operations Reference Model: SCORE-Referenzmodell

- entwickelt 1996 von der Supply Chain Council (SCC) für branchenübergreifende Supply Chains
- umfasst alle
 - Abläufe der logistischen Kette
 - Phasen der Bedarfsdeckung
- dient der Beschreibung, Gestaltung, Analyse und Bewertung unternehmensinterner und -übergreifender Supply Chains
- Verbindung zu Konzepten des Business-Process-Re-engineerings (BPR), des Benchmarkings und der Best-Practice-Analyse
- SCOR definiert 4 Detaillierungsstufen und 3 Prozess-typen, die zu einer Matrix verknüpft werden

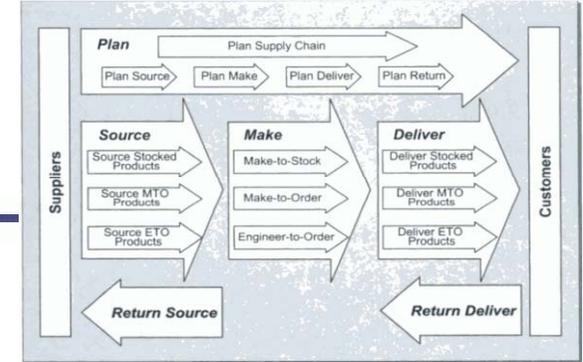
SCOR: Übersicht

SCOR: Supply Chain Operations Reference



(Schmelzer und Sesselmann 2008)

SCOR: Ebenen



- **Topebene: Prozesse**
 - fünf übergeordnete Prozesse (Plan, Source, Make, Deliver, Return)
 - definiert den Umfang und Inhalt der SC auf oberster Ebene
- **Konfigurationsebene: Prozesskategorien**
 - Zuordnung von drei Prozesstypen zu den Basisprozessen (Plan, Execution, Enable)
 - Bildung einer Matrix von Standardmodulen, Unternehmen wählen zur Konfiguration die passenden Module
- **Gestaltungsebene: Prozesselemente**
 - Gliederung der Prozesskategorien in Prozesselemente und Transaktionen
 - Spezifikation der Prozesselemente anhand von In- und Output-Informationen, unterstützenden Systemen, Benchmarks zur Leistungsbeurteilung
- **Implementierungsebene: Zerlegung der Prozesselemente**
 - Detaillierung der Prozesselemente bis zur operativen Durchführung
 - nicht mehr im Modell enthalten, da unternehmensspezifisch!

Kritik an SCOR

- **Kritik aus Sicht des Geschäftsprozessmanagements:**
 - isoliertes System, das nicht in ein integriertes Geschäftsprozessmanagementsystem eingebunden ist
 - Terminologie unterscheidet sich von gängiger Terminologie des Geschäftsprozessmanagements
 - Lieferanten-Kunden-Beziehung und nicht Kunden-Kunden-Beziehung (Auftragseingang bis Lieferung)
 - Fokus auf Effizienz, nicht auf Kundenorientierung
 - strategische Orientierung gegeben, jedoch nicht aus umfassender Strategie abgeleitet
 - Ausweitung von SCOR auf andere Geschäftsprozesse möglich, wird den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten anderer Geschäftsprozesse aber nur bedingt gerecht

(Schmelzer und Sesselmann 2008)

Unternehmensprozessmodelle

- auf spezifische Gegebenheiten eines Unternehmens zugeschnitten
 - abgeleitet aus Standardprozess- bzw. Referenzmodellen oder individuell definiert
- Masterprozesse und Regeln bilden die Basis für die Definition von Geschäftsprozessen und die Gestaltung des Geschäftsprozessmanagementsystems im Unternehmen
 - Standards, auf deren Basis die Geschäftsprozesse modelliert werden
 - Modellierung der einzelnen Geschäftsprozesse wird vereinfacht und beschleunigt
- Voraussetzung für die unternehmensweite Standardisierung von Geschäftsprozessen

Unterstützte Aufgaben

- Ableitung, Modellierung, Anpassung und Dokumentation von unternehmensinternen Geschäftsprozessen,
- Standardisierung von unternehmensinternen Geschäftsprozessen,
- Gestaltung der Prozessorganisation und des Prozesscontrolling,
- Definition der Anforderungen an unternehmensinterne Informationssysteme
- Auswahl, Einführung und Anpassung von Standardsoftwaresystemen,
- Aufzeigen des Synergiepotenzials in und zwischen den Geschäftsprozessen,
- Auffinden von Ineffizienzen in den Geschäftsprozessen,
- Nutzung von Best-Practice-Erfahrung,
- internes und externes Benchmarking,
- Erfüllung gesetzlicher Vorschriften, Zertifizierungen (ISO 9000 ff.)

(Schmelzer und Sesselmann 2008)

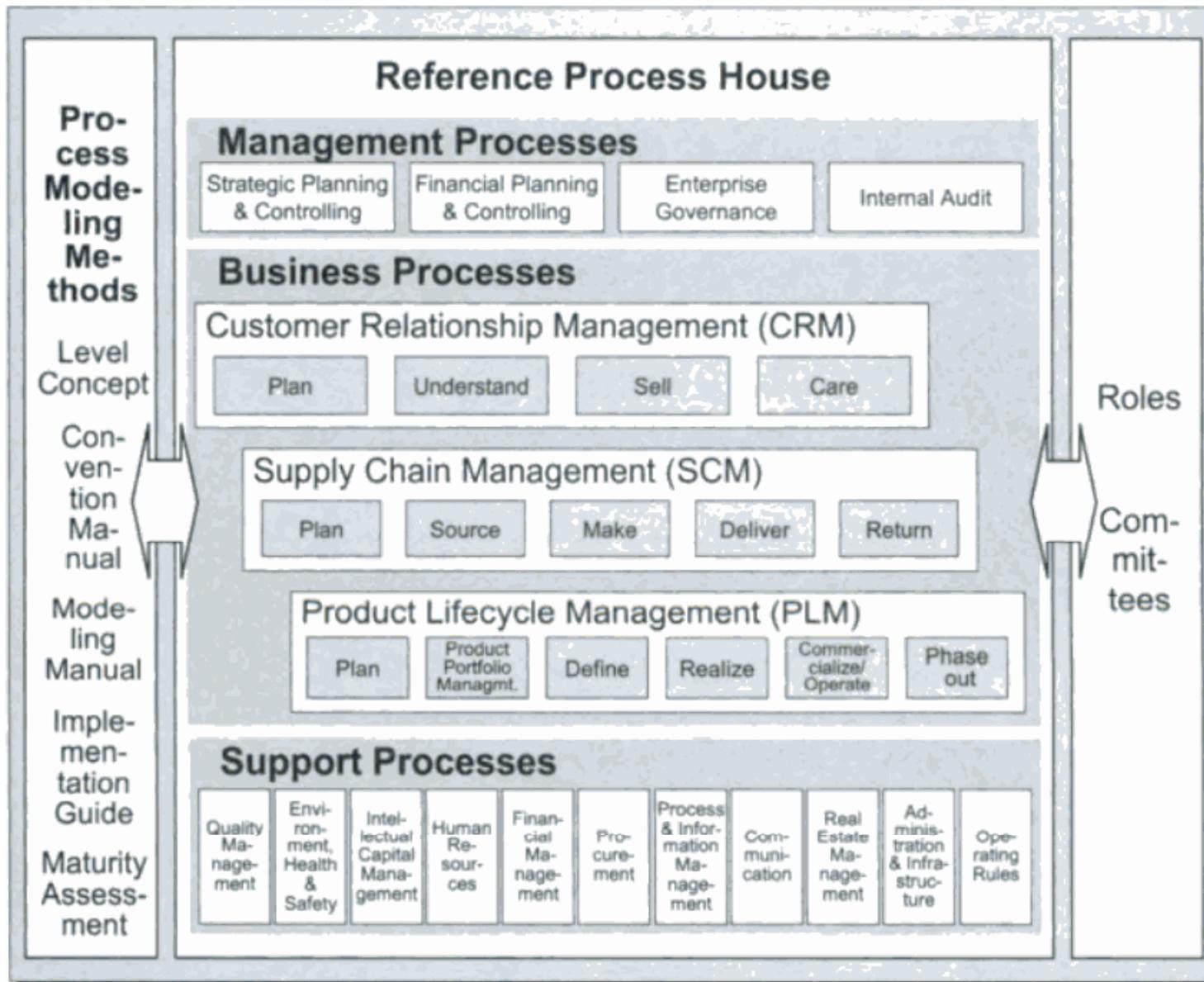
Aufbau von Unternehmensmodellen

- Hierarchischer Aufbau aus mehreren Ebenen
 - erweitert das Ebenenkonzept der Geschäftsprozessmodelle
- Als Baukastensystem konzipiert
 - Geschäftseinheiten wählen die für sie relevanten Module entsprechend ihrer geschäftsspezifischen Anforderungen und Gegebenheiten
 - Ableitung der Geschäftsprozesse für die Geschäftseinheiten durch Auswahl, Kombination, Anpassung oder Erweiterung der Prozessbausteine

Erstellung von Unternehmensmodellen

- erheblicher Entwicklungs- und Betreuungsaufwand
- Konzeption setzt voraus, dass unterschiedliche Anwendungskonstellationen bekannt sind
- sollte möglichst alle Prozess- und Anwendungsanforderungen erfüllen
- mit der Entwicklung des Modells sind Modellierungsmethode und Modellierungstool zu bestimmen
 - Modellierungsmethode wird durch Auswahl des Tools bestimmt
 - Tool sollte Einheitlichkeit und korrekte Anwendung des Prozessmodells sicherstellen

Siemens Process Framework (SPF)



(Schmelzer und Sesselmann 2008)

Erweiterung des Ebenenkonzeptes

Unternehmensweit verbindlich	Ebene 0	Prozessklassen und Prozessgruppen
	Ebene 1	Geschäftsprozesse innerhalb der Prozessklassen und -gruppen
	Ebene 2	Teilprozesse innerhalb der Geschäftsprozesse
	Ebene 3	Geschäftstypische Prozessvarianten auf Teilprozess- oder Prozessschritzebene
geschäftsspezifisch	Ebene 4	Prozessschritte innerhalb der Prozessvarianten
	Ebene 5-n	weitere geschäftsspezifische Detaillierungen: <ul style="list-style-type: none"> • Workflows • Arbeitsschritte • Aktivitäten

(Schmelzer und Sesselmann 2008)

Rollen und Modellierungsmethoden

- strategische Rollen (Konzernzentrale)
 - **Process Sponsor:** Mitglied des Topmanagements, unterstützt und treibt die Umsetzung des Process Frameworks als Ganzes
 - **Process Executive:** setzt Prozessstandards in der jeweiligen Organisationseinheit um, definiert organisationsspezifische Standards und optimiert Prozesses
 - **Process Framework Executive:** stellt Einhaltung von Standards und Methoden sicher
- operative Rollen
 - **Process Owner:** konfiguriert und überwacht seinen Geschäftsprozess
 - **Process Manager:** implementiert, steuert und optimiert ausgewählte Teilprozesse
- Modellierungsmethoden zielen auf einheitliche Modellierung und Dokumentation von Prozessen
 - **Konventionenhandbuch:** definiert Symbole, Attribute und Namenskonventionen
 - **Modellierungshandbuch:** Leitfaden für Prozessmodellierer
 - **Standard Tool:** ARIS (IDS Scheer)

Prozesse des Reference Process House

- **Customer Relationship Management (CRM)**
 - Dauerhafte Kundenbeziehungen aufbauen und für beide Seiten wertschöpfend gestalten
 - Lebenszyklus: Kunden gewinnen, entwickeln, halten und neu gewonnen
 - Geschäftsprozesse: planen (Ressourcen), verstehen (Analyse), verkaufen (Vertrieb), pflegen (Kundenbindung erhöhen)
- **Supply Chain Management (SCM)**
 - vom Kundenauftrag bis zum Zahlungseingang
 - Geschäftsprozesse: planen, beschaffen, herstellen, liefern, zurücknehmen
 - über ‚Liefern‘ werden auftragsspezifisch Prozesse zum ‚Beschaffen‘ und zum ‚Herstellen‘ angestoßen
- **Product Lifecycle Management (PLM)**
 - von der Produktidee bis zu dessen Marktentnahme
 - Geschäftsprozesse: planen, gestalten (Produktportfolio), definieren (Entwicklungsspezifikationen), entwickeln (Design->Produktfreigabe), betreiben (Markteinführung und Betreuung), phase-out

Zusammenfassung

- Standardisierung von Geschäftsprozessen
 - Prozessstandardisierung, Gründe, Vor/Nachteile
- Geschäftsprozessmodelle
 - Standardprozessmodelle
 - Referenzmodelle, Bsp.: SCOR-Referenzmodell
 - Unternehmensprozessmodelle, Bsp: SPF

Fragen

