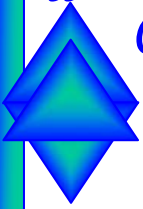


Geschäftsprozessdatenanalyse und -Modellierung



Grundlagen

(Geschäfts-)Prozesse

- ✦ inhaltlich abgeschlossene, zeitliche Abfolge von Funktionen
- ✦ Abfolge der Funktionen durch Ereignisse gesteuert
- ✦ Enthält seine auslösenden Ereignisse und die Ereignisse, welche er erzeugt
- ✦ Detaillierung einer Verfeinerbaren Funktion (wie ist es zu tun?)
Geschäftsprozess ist der Prozess, der für einen Kunden ein Ergebnis – von Wert - erzeugt

Namensgebung:

- ✦ Der Prozessname gibt an, welche Funktion der selbige beschreibt – daher ist der Prozessname gleichzeitig auch der Funktionsname

Warum Geschäftsprozessmanagement?



Um eine koordinierte und somit effiziente Vorgehensweise sicherzustellen, ist es notwendig eine einheitliche Linie festzulegen



Vergleichbarkeit der Prozesse herzustellen

dient

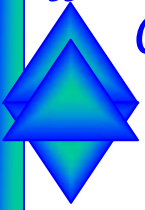
Schaffung von Transparenz

der Etablierung einer Kommunikationsgrundlage

Gemeinsames Verständnis bzgl. der Geschäftsprozesse

Ermittlung von Verbesserungspotentialen

Erhöhung der Prozesseffizienz



Identifikation möglicher Geschäftsprozesse

Zu Beginn muss jedoch identifiziert werden, welche Prozesse in einer Abteilung insgesamt ablaufen, um einen Gesamtüberblick über die jeweiligen Tätigkeiten zu bekommen.

Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements ist es nicht unbedingt erforderlich, dass jeder einzelne Prozess bis ins kleinste Detail durchleuchtet und beschrieben wird.

Vielmehr ist darauf zu achten, dass primär den Geschäftsprozessen Beachtung geschenkt wird, die das größte Optimierungspotential aufweisen.

Identifikation möglicher Geschäftsprozesse

Folgende Punkte können als Entscheidungskriterium dienen:

- ➡ Bedeutung für den Unternehmenserfolg
- ➡ Häufigkeit des Geschäftsprozesses
- ➡ Aufwendungen (Ressourceneinsatz
- ➡ Dauer des Prozesses
- ➡ Fehlerquote
- ➡ Optimierungsbedarf

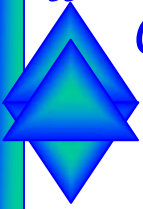
Die Erfolgsfaktoren müssen unbedingt vorhanden sein um einen Prozess optimieren zu können.

Diese können sowohl interne als auch externe Anforderungen an den Prozess sein.

Die externe Forderung kann z.B. die Qualitätsanforderung an eine Produkt und die interne Anforderung die geringen finanziellen Aufwendungen sein.

Diese Faktoren/Messwerte müssen selbstverständlich bereits vor der Ist-Aufnahme festgelegt sein.

Zur Findung dieser Faktoren/Messwerte ist es erforderlich im Vorfeld Befragungen/Workshops der einzelnen Abteilungen bzw. Kunden durchzuführen.



Ist - Aufnahme

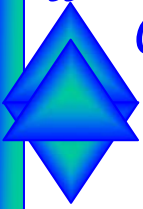
Diese wird von den Prozess - Ownern in Zusammenarbeit mit der beauftragten Stelle durchgeführt.

Hierzu sind wieder Einzelinterviews und/oder Workshops hilfreiche Methoden, welche mit repräsentativen Prozessbeteiligten durchgeführt werden.

Hilfreich kann auch eine Aufnahme vor Ort sein und/oder die Sichtung der Unterlagen zu dem jeweiligen Prozess.

Um zu vermeiden, dass Einzelheiten vergessen werden, ist es sinnvoll, sich einige Praxisbeispiele auszuwählen und den Prozess anhand dieser zu simulieren.

Bei der gesamten Aufnahme ist stets darauf zu achten, dass kein Datenfluss, sondern ein Arbeitsablauf, d.h. die sachlogische Reihenfolge von Aktivitäten, dargestellt wird.



Ist - Aufnahme

Fragen zur Erleichterung der Erhebung



Welche Aktivitäten werden ausgeführt und in welcher Reihenfolge

Wodurch werden die Aktivitäten ausgelöst

Was sind die Ergebnisse

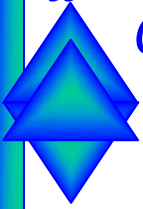
Wer führt diese aus

Wie viel Zeit wird dafür benötigt

Welche Ressourcen werden eingesetzt

Welche Input-/Outputdaten sind vorhanden

Bestehen Wechselwirkung zu anderen Prozessen



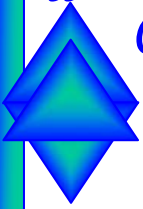
Ist - Aufnahme

Bei der erstmaligen Aufnahme ist eine Beschränkung auf die wesentlichen Aktivitäten zu empfehlen.

Es ist effektiver, detaillierter Betrachtungen einzelner Teilprozesse erst in einer späteren Phase anzustellen, wenn bereits Anhaltspunkte für Optimierungspotentiale identifiziert werden konnten.

Dies hat den Vorteil, dass sehr gezielt auf Problemfelder eingegangen werden kann und nicht so viel Zeit auf unwichtige Teilprozesse verwendet wird.

Nach der Aufnahme der Prozesse erfolgt die Modellierung der Prozesse und das Ergebnis wird dann zur Kontrolle mit der Ist – Aufnahme herangezogen



Analysephase

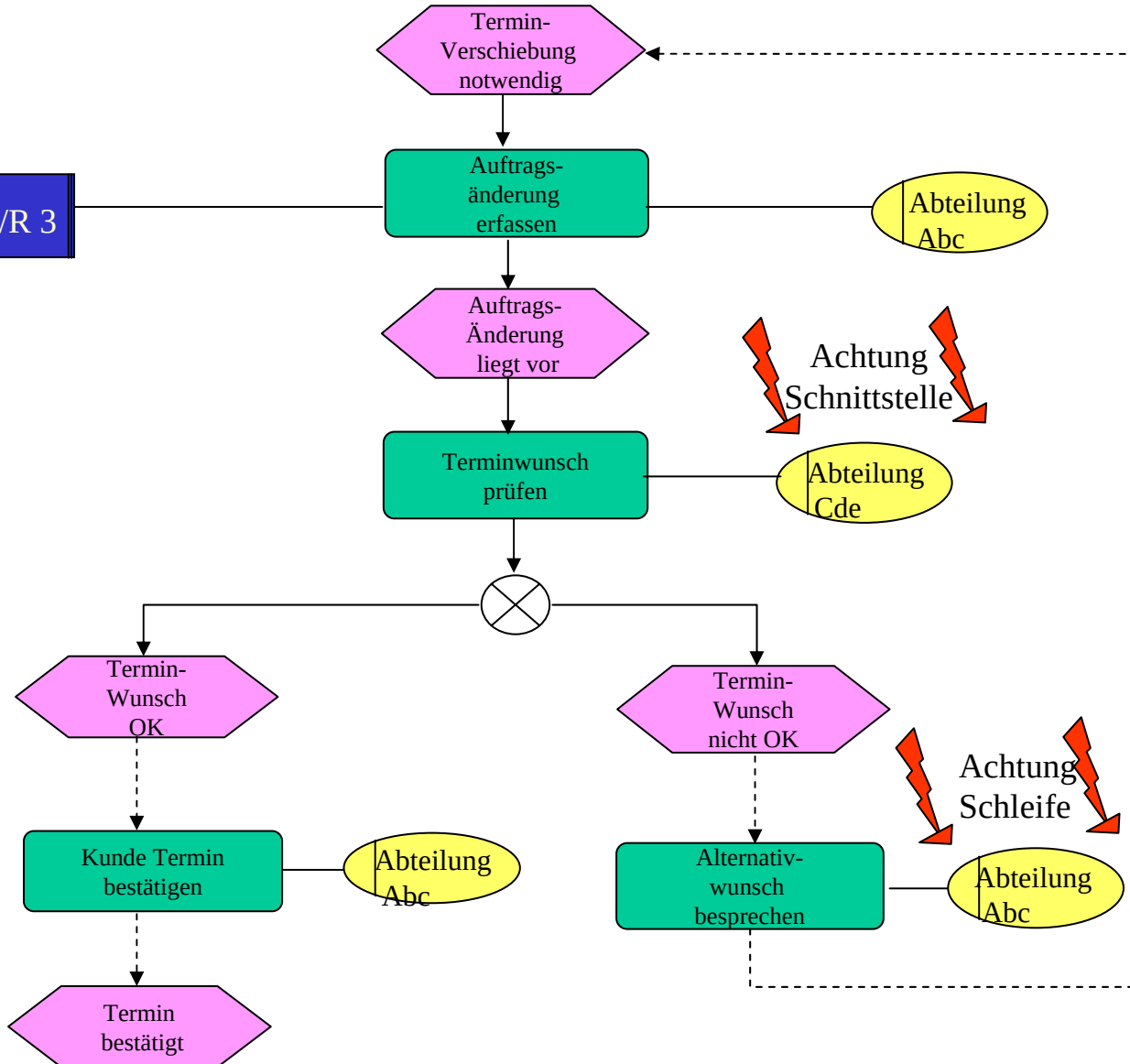
Nach der Ist-Aufnahme folgt die Analysephase in der die Geschäftsprozesse auf ihre Schwachstellen hin durchleuchtet werden.

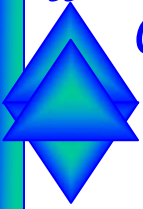
In dieser Phase werden die Prozesse anhand der zuvor in der Identifikationsphase festgelegten Erfolgsfaktoren untersucht und bewertet.

In erster Linie werden die Prozesse auf Schwachstellen untersucht, die bereits am Prozessmodell sichtbar werden.

Dabei ist vor allem auf Schleifen im Prozessablauf und auf die Menge der Schnittstellen zu achten.

Identifizierung von Schwächen im Prozess anhand des Prozessmodells





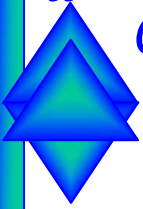
Quantitative Analyse

Die detaillierte quantitative Analyse der Prozesse erfolgt durch die Prüfung, in welchem Maße die Erfolgsfaktoren der Prozesse erfüllt werden.

Zum Vergleich werden die definierten Messwerte der einzelnen Erfolgsfaktoren zugrunde gelegt.

Dabei ist es wichtig, den Prozess nicht nur als Ganzes zu betrachten, sondern die Erfolgsfaktoren auch für die einzelnen Aktivitäten zu analysieren.

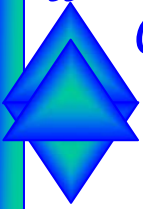
Auf diese Weise kann genau festgestellt werden, welche Schritte des Gesamtprozesses möglicherweise Problem- und Schwachstellen aufweisen.



Qualitative Analyse

Um die Qualität der Analyse zu gewährleisten, ist es sinnvoll die Geschäftsprozesse mit verschiedenen Prozessbeteiligten noch mal im Detail genauestens zu besprechen.

In diesen Gesprächen werden oftmals gleichzeitig mit der Identifikation von Problem- und Schwachstellen auch Ideen zur Optimierung der Prozesse entwickelt.



Entwicklung der Soll-Prozesse

Der Analysephase folgt die Entwicklung der Soll-Prozesse.

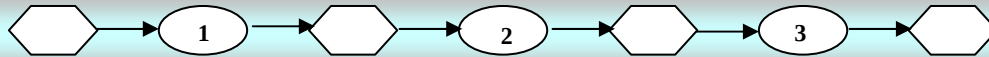
In dieser Phase werden Gestaltungsalternativen zur Beseitigung bestehender Problem- und Schwachstellen ausgearbeitet.

Eine Gestaltungsalternative sollte mehrere Möglichkeiten/Maßnahmen umfassen, um den/die zu optimierenden Prozesse auf der Ebene seiner Teilprozesse zu verändern.

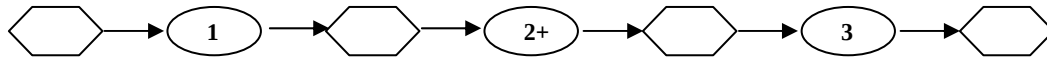
Oftmals werden bereits in den Phasen „Ist-Aufnahme“ und „Analyse“ Gestaltungsalternativen angedacht, die dann später zur Entwicklung der Soll-Prozesse genutzt werden können.

Möglichkeiten zur Prozessoptimierung

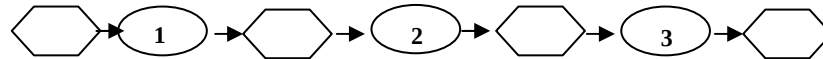
Ausgangsprozess:



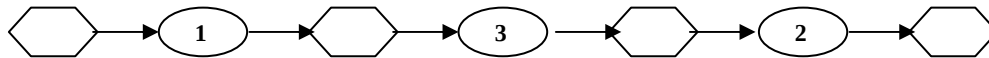
verbessern



beschleunigen



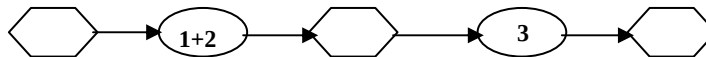
Reihenfolge ändern



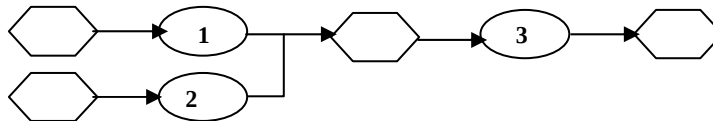
eliminieren



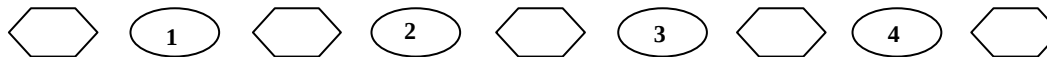
zusammenfassen



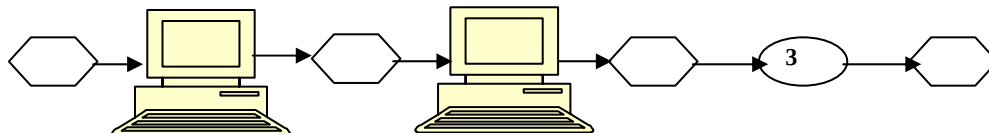
parallelisieren

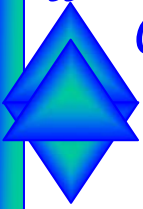


hinzufügen



automatisieren



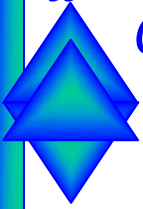


Positive Veränderung / negative Einflüsse

Bei jeder künftigen Maßnahme ist zu prüfen ob und inwieweit eine positive Veränderung im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren des Prozesses bewirkt.

Dabei muss darauf geachtet werden, dass durch die Ergreifung einer Maßnahme, die einen Erfolgsfaktor positiv beeinflusst, andere Erfolgsfaktoren nicht negativ beeinflusst werden.

Als Beispiel für eine solche Wechselwirkung kann die Einführung eines IT-Systems herangeführt werden, das zwar die Durchlaufzeit eines Prozesses senkt, dafür jedoch die Kosten erhöht.



Positive Veränderung / negative Einflüsse

Des weiteren ist jede Maßnahme auf ihre Anwendbarkeit hin zu prüfen. So darf das Ergreifen einer Maßnahme keine Restriktionen wie z.B. rechtliche Vorschriften oder Vereinbarungen mit Dritten verletzen.

Mittels der Erfolgsfaktoren eines Prozesses wird ein Soll-Prozess entwickelt, in dem die Gestaltungsalternative, die den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht ausgewählt wird.

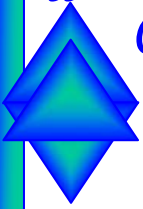
Vor der eigentlichen Einführung des Soll-Prozesses erfolgt die Kommunikation der geplanten Anpassung an alle Prozessbeteiligten. Hierzu zählen neben der eigenen auch andere Abteilungen, die Schnittstellen zu diesem Prozess besitzen.

Mit der Umsetzung der optimierten Soll-Prozesse sollte das Projekt zur Einführung eines Geschäftsprozessmanagement in den Abteilungen in ein kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement übergeleitet werden.

Kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement

Es ist sinnvoll, die zentrale Stelle, die sich während des Projektes um die Unterstützung der Process-Owner kümmerte, organisatorisch diesem Verantwortlichen zuzuordnen. Auf diese Weise wird in der Abteilung ein Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement mit folgenden Aufgaben geschaffen

- ➡ Koordination aller Aktivitäten im Themenbereich Geschäftsprozessmanagement
- ➡ Controlling der Zielerreichung für die angestoßenen Verbesserungen
- ➡ Unterstützung der Prozess-Inhaber bei der Fortführung der Modellierung der Prozesse
- ➡ Organisation eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches aller Process-Owner
- ➡ Regelmäßige Berichterstattung an den Abteilungsleiter



Kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement

Das Kompetenzzentrum führt das Geschäftsprozessmanagement in der Abteilung kontinuierlich weiter und stellt somit sicher, dass die Prozesse zu jeder Zeit und für alle Prozessbeteiligten transparent und optimiert sind. Dadurch bleibt die Abteilung dynamisch und kann sich leicht an Veränderungen anpassen.

Ein kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement erleichtert auch beispielsweise die Einführung eines neuen IT-Systems oder anderer Tools, da die von dem neuen Tool betroffenen Prozesse bereits transparent beschrieben sind.

So wird der Aufwand für die Erstellung eines Fachkonzeptes zur Einführung des neuen Tools verringert. Evtl. notwendige Anpassungen der Prozesse können leicht und nachvollziehbar durchgeführt werden.

Durch stets aktuell gehaltene Prozessmodelle kann außerdem die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter erheblich verkürzt und die Fehlerquote bei selten auftretenden Prozessen verringert werden, da die Mitarbeiter die einzelnen Prozessschritte jederzeit in der Prozessdokumentation ansehen können.



Modellierung - eine Nachbildung der Realität

Was ist ein Modell?

★ Ein Modell ist eine **zweckorientierte** Nachbildung / Darstellung / Abbildung eines „Welt-Ausschnitts“, die **bestimmte** (interessierende) **Aspekte hervorhebt** und andere (uninteressante) unbeachtet lässt / vereinfacht / vernachlässigt

★ Beispiel:

- Modell-Eisenbahn
- Globus, Atlas, Stadtplan
- Molekül – Modell

★ Unser Zweck:

- Anschauliche Beschreibung von Daten und Prozessen
- Daten-Verarbeitung in Prozessen