

Business Process Modelling

Unternehmen sind komplexe Gebilde. Die systematische Analyse und methodische Dokumentation der Geschäftsprozesse ist Voraussetzung für allgemeines Verständnis, somit Grundlage für die Umsetzung von Unternehmensstrategien oder das Erkennen von Verbesserungspotentialen.



Situation

Management ist nur unzureichend über die operative Geschäftspraxis verschiedener Ebenen informiert, um optimale Strategien entwickeln zu können

Entscheidungen werden teilweise fehlerhaft umgesetzt

Unkenntnis der tatsächlichen Prozess- und Leistungskosten

Starre, gewachsene Ablaufmuster verhindern Flexibilität, Innovation und zeitnahe Ausrichtung auf Kunden, Produkte und Märkte

Anwendungssysteme bestimmen die betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten und nicht umgekehrt

Externe Anforderungen an transparente Prozessdokumentation



Ziel

Verbesserung des Prozessverständnisses aller Mitarbeiter auf allen Ebenen als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung oder Business Process Reengineering

Schnellere Reaktionsgeschwindigkeit und Konzentration auf exzellente Wertschöpfung und Kundenorientierung

Dokumentieren und Harmonisieren der Arbeitsabläufe und Begrifflichkeiten

Bessere Nutzung des Mitarbeiter- und Ressourcenpotentials

Simulieren von ‚Was-wäre-wenn‘-Szenarien

Erleichtern von Integrations- oder Outsourcing-Entscheidungen



Vorgehen

Idealerweise Definieren einer Geschäftsprozessrahmenarchitektur

Identifizieren der zu untersuchenden Prozesse in Abstimmung mit der Prozessmanagementstrategie

Auswählen geeigneter Methoden, zur systematischen Beschreibung der Bausteine der Prozessarchitektur hinsichtlich der Art, funktionalen Eigenschaften und ihres Zusammenwirkens

Umfassendes Analysieren der Prozesse durch geeignete Interviewtechniken und Auswerten vorhandener Informationen und Referenzmodelle

Methodische Verringerung der Prozesskomplexität

Auswahl geeigneter Werkzeuge für die Analyse, Modellierung und Dokumentation (ARIS, Flowcharter, Visio ...)

Erstellung einer Modelldatenbank mit Konventionen-Handbuch, in dem die Prozesse, deren Bausteine und die Methodik strukturiert und benutzergerecht dokumentiert sind



Ergebnis

Systematische, ganzheitliche Prozessdokumentation als Modell

Einführen eines Standards, der umfassend, leicht zu erlernen ist und als strategische Kommunikationsgrundlage Zeit sowie Kosten spart

Entkoppelte Dokumentation des betriebswirtschaftlichen Gedankengutes vom asynchronen Lebenszyklus technologischer Umsetzung durch Betrachtung verschiedener Ebenen

Einführung eines Instrumentariums, um strategische Entscheidungen schnell und flexibel umzusetzen

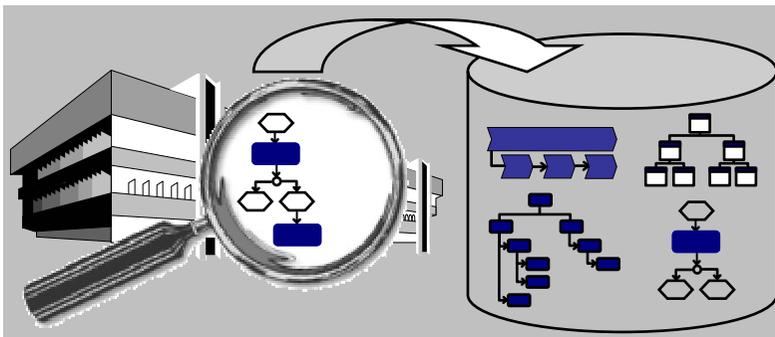
Ermöglichen eines prozessorientierten IT-Bebauungsplanes

Erschaffen einer Grundlage für Business Process Management und damit verbundener Themen

Mitarbeiter-Motivation durch transparente Abläufe und Kompetenzen

Referenz

ALTANA Pharma AG
DB Fernverkehr AG
DZ BANK



Toolauswahl Prozessmodellierung

Prozessmanagement ermöglicht den unternehmensweiten Einsatz optimierter, verwaltbarer und messbarer End-to-End-Prozesse zur Sicherstellung von Effizienz und Flexibilität. Beste Grundlage hierfür ist ein passendes, für den gewünschten Einsatz zweckmäßiges Modellierungstool.



Stand 07/2004



Situation

Unternehmen müssen gleichzeitig Kosten senken, die Qualität der Leistungen gegenüber dem Kunden verbessern und die Zusammenarbeit mit Partnern am Markt optimieren

Es herrschen statische IT-Landschaften mit monolithisch aufgebauten Applikations- bzw. Integrationsservern vor

Das Management weiß nicht genau, wie das Geschäftsmodell das Unternehmen vorantreibt

Wechsel von einer funktions- zu einer prozessorientierten Unternehmensorganisation hat noch nicht statt gefunden

Wertschöpfende Aktivitäten werden durch zu viele nicht-wertschöpfende Bestandteile belastet

Definition, Verwaltung und Kontrolle jeder Unternehmensfunktion ist nicht auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter zugeschnitten



Ziel

Internationaler Vergleich aller Modellierungstools, um für die Anwendungen das Beste zu finden

Einführung einer softwaregestützten Aufnahme, Abbildung, Realisierung und Kontrolle transparenter, strategie- und zielkonformer Prozesse

Zusammenführen geschäftskritischer Komponenten, Geschäftsprozesse auf der einen und IT auf der anderen Seite

Sammeln und Auswerten von Informationen, unabhängig von IT-Hersteller, Ort und Besitzer

Schnittstellenreduktion und Reduzierung der prozessbeteiligten Organisationseinheiten

Schneller ROI der eingesetzten Mittel durch Kosteneinsparungen in der Wertschöpfungskette, Minderung von geringwertigen Teilprozessen und Identifikation von Fehlerquellen



Vorgehen

Definition der Rahmenbedingungen und Prämissen der Tool-Einführung

Erarbeitung der Ziele und Anwendungsfälle der Software

Tool-Auswahl unter Berücksichtigung folgender Kriterien, z.B.:

- Größe des Unternehmens
- Anzahl der Prozesse
- Detailtiefe der Prozesse
- Anzahl der Modellierer
- Örtlichkeiten der Modellierung
- Auswertungsmöglichkeiten
- Datenbankbasiert vs Standalone
- Schulungs- / Coaching-Aufwand
- Anzahl unterstützter Sprachen
- Art der Client-Server-Architektur
- Internetfähigkeit

Installation und Einrichtung der Software

Entwicklung von Kennzahlen zum Aufbau des Prozess-Reporting

Schulung / Training der Mitarbeiter

Review und Erfolgsauditing



Ergebnis

Einsatz einer Prozessmodellierungs-Software, die genau den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht, z.B. ARIS, SyCAT, Prozessmanager Visio, Income, PowerPoint Flow-Charter ...

Optimale Grundlage für ein maßgeschneidertes Prozessmanagement und eine kohärente, zeitnahe Unternehmensplanung geschaffen

Vorbereitung zur Schaffung effektiver und effizienter Unternehmensprozesse

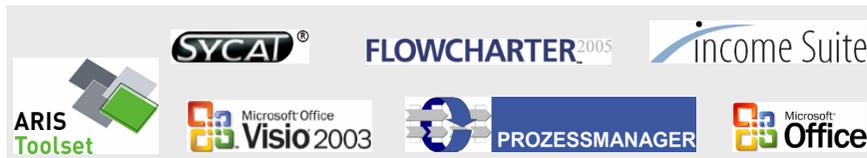
Veränderte Unternehmenskultur auf der Basis einer stärkeren Kunden- und Wertschöpfungsorientierung

Option zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Grundlage für Optimierung bestehender oder Implementierung neuer IT-Systeme

Referenz

DB Fernverkehr AG
ALTANA Pharma AG
Tengelmann KG
Airbus AG
Schüco KG
DB Netz AG



Arbeiten mit dem ARIS Toolset

ARIS ist das weltweit führende Werkzeug für datenbankbasiertes Prozessdesign und -optimierung. Es wird in über 50 Ländern und bei 90 % der Dax-30-Unternehmen für Strategieentwicklung, Design, Implementierung, Betrieb und Controlling von Geschäftsprozessen eingesetzt.



Stand 07/2004



Situation

Unternehmen sind einem schnellen Wandel in immer kürzeren Zyklen durch Konkurrenz- und Kostendruck ausgesetzt

Wechsel von einer funktions- zu einer prozessorientierten Unternehmensorganisation findet statt

Geschäftsprozess- und IT-Architekturmanagement sind oder werden im Unternehmen eingeführt

Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsketten müssen aufgenommen, modelliert und qualitätsgesichert werden

Die Suche nach einem professionellen, flexiblen und vielseitigen Modellierungstool hat begonnen oder vorhandene Tools erfüllen nicht die Erwartungen der Geschäftsleitung und Prozessdesigner

Neue Strukturen und Verantwortlichkeiten werden geschaffen und müssen dokumentiert werden



Ziel

Optimale Abstimmung der Geschäftsprozesse mit der IT-Architektur

Aufbau eines ganzheitlichen Prozessmanagements auf Grundlage eines modularen Werkzeugportfolios für alle Phasen des Prozesslebenszyklus

Design, Analyse und Optimierung von transparenten und strategiekonformen Geschäftsprozessen

Sicherstellung einer optimalen organisatorischen und IT-technischen Einbettung des ARIS-Toolset in die bestehenden Strukturen

Verbesserung der Kommunikation aller Prozessbeteiligten durch einheitliche Modellierungssprache

Stetige Sicherung der Güte aller Modelle auf Basis einer unternehmensweiten, in der Praxis bewährten Methodenkompetenz



Vorgehen

Erfassung der Grundlagen und Definition der Rahmenbedingungen für einen ARIS Einsatz

Aufbau der ARIS Client-Server-Architektur und Einrichtung der ARIS Datenbank

Erarbeitung geeigneter Prozessbausteine, Design-Konventionen und Modellierungsmethoden

Durchführung von Schulungsmaßnahmen auf den relevanten Unternehmensebenen

Erstellung der Geschäftsprozessrahmenarchitektur und aller Prozessmodelle in jeder Detailtiefe

Zielorientierte Analyse und Optimierung der Prozesse sowie individueller Aufbau des Prozess-Reporting

Implementierung eines kontinuierlichen Prozessmanagements mit Hilfe des ARIS-Toolset

Review und Erfolgsauditing



Ergebnis

Integrierte Erarbeitung und Abbildung aller Geschäftsprozesse im ARIS-Toolset

Reduktion der Prozesskomplexität und Verbesserung der IT-Integration im Prozessmanagement

Zugriff auf wissenschaftlich fundierte und stetig weiter entwickelte Methodenerfahrung

Zielkonformer Aufbau von BPM-Kernkompetenzen bis hin zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Einheitliche und aktuelle Datenbank mit allen Prozess-Bausteinen und -Kennzahlen eines Unternehmens

Optimale Vorbereitung für die Einführung, Standardisierung und Implementierung neuer IT-Systeme oder ganzer Landschaften

Perfektes Harmonisieren mit der Begriffswelt und den Prozessmodellen von SAP

Referenz

ALTANA Pharma AG
Deutsche Bahn AG
Schüco KG
DB Netz AG



Qualitätssicherung in der Prozessmodellierung

Unternehmensprozesse werden von vielen Mitarbeitern sowie verschiedenen Organisationen aufgenommen und modelliert. Sie sind sehr komplexe Gebilde und ihre Dokumentation muss einer systematischen Analyse als auch methodischen Qualitätskontrolle unterzogen werden.



Stand 07/2004



Situation

Prozessdokumente und Quellen liegen in vielfältigen Formaten vor, sowohl digital als auch Papierform

Geschäftsprozesse werden oftmals durch inkonsistente Erhebungsmethoden mit variierender Ergebnisqualität aufgenommen

Prozessmodellierer und -owner kommunizieren nur unzureichend über die operative Praxis in der Modellierung

Ausgewählte Prozessbausteine, Konventionen und Modellierungsmethoden sind nicht eindeutig definiert oder werden nicht ausreichend beachtet

Es existiert keine organisatorische Instanz zur Qualitätsprüfung und anschließenden Freigabe von modellierten Prozessen



Ziel

Einheitliches Darstellen aller Ist- und Sollprozesse in einer vorher fest definierten Ergebnisqualität

Erfüllen interner / externer Qualitätsstandards (Governance, SOA, ITIL) im Prozessdesign für ein konsistentes Prozessmanagement

Dokumentieren und Harmonisieren qualitätsgesicherter Arbeitsabläufe und Begrifflichkeiten überall im Unternehmen, unabhängig von Standort, Ebene und Fachbereich

Schärfen der methodischen Qualitätssicht der Designer auf ihre eigenen, angrenzenden und übergeordneten Geschäftsprozesse

Institutionalisieren von qualitätssichernden Maßnahmen, um formal einwandfreie, standardisierte und wieder verwendbare Prozessbausteine zu erhalten



Vorgehen

Analyse der Qualitätsziele bei der Prozessmodellierung zusammen mit dem Management

Entwickeln und Einführen eines Modellierungs- und Konventionenhandbuchs für das Prozessdesign

Kontinuierliches Verbessern der Modellierungsgüte durch iteratives Einführen verbindlicher Standards

Gründliche Unterweisung aller Modellierer in den vereinbarten Qualitätsmerkmalen der Prozessarchitektur und beständige Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten

Umfassende Logik-, Objekt- und Methodenprüfung aller Prozesse nach deren Fertigstellung durch eine fachbereichsfremde Instanz

Einführen eines Qualitätsaudits für das Prozessmanagement



Ergebnis

Gewährleistung einer einheitlichen, systematischen und logischen Prozessdokumentation unternehmensweit in allen Detaillierungsstufen

Entwicklung eines methodisch fundierten Design-Standards, der für alle Beteiligten leicht zu verstehen ist und als verbindliche Grundlage Zeit sowie Kosten spart

Nach Einführung des Handbuchs für alle Prozessdesigner werden strategische Vorgaben schnell und effektiv in konsistente Modelle umgesetzt

Systematisches, strukturiertes Qualitätsmanagementsystem zur Erfüllung der hohen internen und externen Anforderungen

Design Review fördert Effektivität und Effizienz der Implementierung und Überführung der Modelle in konkrete Software-Anwendungen



Referenz

ALTANA Pharma AG
Schommer GmbH
DB Reise&Touristik



Output Prozessmanagement

Was man nicht messen kann, kann man nicht managen; was man messen kann, kann man managen und gezielt optimieren. Erst der richtige Output im Regelkreis des Prozessmanagement verhilft dem Unternehmen zu den Fakten, die es zur Prozessoptimierung benötigt.



Stand 06/2005



Situation

Das Management greift bei seinen strategischen und operativen Entscheidungen auf unvollständige oder veraltete Daten zurück

Die im Einsatz befindliche Prozessmanagement-Software liefert nicht den notwendigen Input für den BPM-Regelkreis

Interne und gesetzliche Vorschriften zu Dokumentation und Controlling sowie Zertifizierungsanforderungen sollen erfüllt bzw. umgesetzt werden

Entscheidungen in Businessfragen werden durch vorhandene IT-Anwendungssysteme bestimmt

Management Reporting wird nur durch Kennzahlen aus dem FiBu- oder Controlling-Umfeld gespeist



Ziel

Geeignetes Zahlenmaterial für die Realisierung von strategischen und zielkonformen Prozessen und zur Verbesserung des Management Reporting generieren

Erhöhung der Produktivität, indem man das Richtige macht - zur richtigen Zeit am richtigen Ort auf Grund momentan gemessener Prozessdaten

Durchleuchten und Entwickeln aller Prozesse über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg zu einer Prozesslandschaft

Aggregation der Prozessdaten, permanentes Monitoring der wichtigsten Prozessgrößen und Implementierung eines Prozess-Controlling-Systems



Vorgehen

Definition der Rahmenbedingungen, Prämissen und Projektbegrenzung

Zielsetzungen festschreiben, operationalisieren und kritische Erfolgsfaktoren beschreiben

Erstellung der Geschäftsprozessrahmenarchitektur

Modellierung und Qualitätsprüfung detaillierter Geschäftsprozesse

Definition und Implementierung relevanter Prozesskennzahlen für den Prozess Erfolg (Key Performance Indicators)

Aufbau Prozess-Reporting und Benchmarking

Entwicklung von Kennzahlenanalysen und Soll-Ist-Abgleichen

Prozessmanagement-Software einrichten und an die Unternehmensanforderungen anpassen

Durchführung von Reviews und Prozessersolgsaudits



Ergebnis

Aktuelle, sauber modellierte und auf Qualität geprüfte Prozesslandkarte als optimale Grundlage für ein ganzheitliches Prozessmanagement

Individuelle Reports für das Prozessmanagement, Controlling und jeden anderen Fachbereich

Zielgerichtete optimierte Prozesse mit Implementierung eines Prozess-Controllingsystems

Benchmarking für viele verschiedene Anwendungen und Zusammenhänge

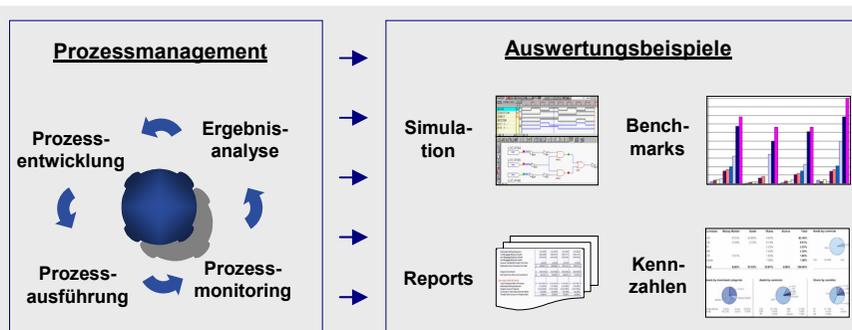
Schaffung von Entscheidungsgrundlagen für effektivere und effizientere Geschäftsprozesse aufgrund verbesserten Datenbank-Managements

Vielfältige Analyseergebnisse, z.B. Prozesskosten und -zeiten

Klare Kompetenzabgrenzungen und Aufgabenbeschreibungen innerhalb der End-to-End-Prozesse

Referenz

ALTANA Pharma AG



Schulung und Coaching von Prozesserhebung und -design

Ganzheitliches Prozessmanagement ist ein wichtiger Baustein für ein erfolgreiches Unternehmen. Dies gelingt nur durch sauberes Erheben der Prozesse, deren umfassende Abbildung und systematische Weiterentwicklung mit Hilfe von motivierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern.



Situation

Business Process Management (BPM) wird im Unternehmen eingeführt

Neue Strukturen und Verantwortlichkeiten in Form von Prozess-Designer, -Manager und -Owner werden geschaffen

Es gibt wenig Prozesspraxis im Unternehmen trotz Wechsel von einer funktions- zu einer prozessorientierten Organisation

Erkenntnisse in der klaren Unterscheidung und konsequenten Bewertung der wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Prozesse sind gering ausgeprägt

Gängige Prozessmodellierungstools wie ARIS oder Visio sind weitgehend unbekannt im Unternehmen

Interne und externe Anforderungen schreiben eine transparente aktuelle und validierte Prozessdokumentation vor

Fachtermini und Arbeitsabläufe im Unternehmen sind uneinheitlich, nicht dokumentiert und nicht harmonisiert



Ziel

Steigerung der Produktivität, Reduzieren unnötiger Schnittstellen, Senkung der Fehlerquoten und Erhöhen der Flexibilität durch Inhouse-Kompetenzen im BPM

Stärkung der Mitarbeitermotivation durch professionelle Heranführung der Mitarbeiter an neue, prozessorientierte Aufgaben in den Fachbereichen

Ausbildung des Prozessverständnisses aller Mitarbeiter und Verbesserung der Ergebnisqualität

Schaffung von Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen auf allen Unternehmensebenen

Umsetzung der Anforderungen in Prozesserhebung und -design als Grundlage für ein systematisches Prozessmanagement

Sicherstellung des professionellen Umgangs mit der eingesetzten Modellierungsumgebung

Persönliche Unterstützung durch BPM-Experten beim Realisieren von zertifizierbaren Ist- und Soll-Prozessen



Vorgehen

Erfassung der Ziele sowie Anforderungen des Management und der Mitarbeiter

Erarbeitung von Rahmenbedingungen und einem spezifischen Konzept für Schulung/Coaching

Entwicklung des Prozessdenkens und Unterweisung der Mitarbeiter in der richtigen Handhabung des Modellierungstools

Auswahl geeigneter Prozessbausteine, Konventionen und Modellierungsmethoden

Erlernen von BPM-Analyseverfahren, Erhebungsmethoden, Informationsbeurteilung und Verwendung von Referenzmodellen

Identifizierung, Definition und Abbildung der Prozesse im nachhaltigen Einklang mit der Prozessmanagement-Strategie

Individuelles Coaching der Mitarbeiter für optimale Wissensanwendung und durch gemeinsames Realtime-Modellieren

Qualitätsmanagement und Review nach erfolgtem Training



Ergebnis

Neue Unternehmenskultur auf Basis einer stärkeren Mitarbeiter- und Wertschöpfungsorientierung

Eigenständige Abbildung und Pflege von effektiven und effizienten Geschäftsprozessen

Sicherung der Qualität der modellierten Geschäftsprozessarchitektur und deren Bausteine

Mehr Sicherheit bei der Umsetzung strategiekonformer Prozessmodelle

Motivation und Zufriedenheit bei den Managern und Mitarbeitern durch zielkonformen Auf- und Ausbau von BPM-Kernkompetenzen

On-the-Job-Training mit einer Erweiterung des Qualifikationsprofils aller Beteiligten

Aktuelle Dokumentation des firmeninternen Know-how der Mitarbeiter

Annäherung der Business-Welt an die Welt der IT durch gemeinsames Verständnis der Prozesslandschaft

Referenz

ALTANA Pharma AG

Schüco KG

DB Fernverkehr AG

Airbus AG

DZ-Bank

DB Vertrieb GmbH

