

## Business Process Management – Mit System zum Erfolg



### Inhalt:

- 1 Kooperationsunternehmen
- 2 „Begrüßung und Ergebnisse der ersten Sitzung des Arbeitskreises“  
Lars von Thienen
- 3 „Ableitung der Prozesslandkarte und Identifikation der Kernprozesse“  
Professor Dr. Arno Müller  
Arne Finze
- 4 „Festlegung der Modellierungsmethoden und -konventionen“  
Professor Dr. Hinrich Schröder  
Jörg Rodenhagen
- 5 „BPM in der Praxis – Geschäftsprozessmanagement mit Methode“  
Andreas Neelsen
- 6 Workshopergebnisse
- 7 Feedback-Ergebnisse

### Protokoll zur 2. Sitzung vom Arbeitskreis BPM

am 23. Januar 2007

Ein Arbeitskreis des e-ThinkTank e.V. unter wissenschaftlicher Leitung von

Professor Dr. Arno Müller,  
private FH NORDAKADEMIE

und

Professor Dr. Hinrich Schröder  
private FH NORDAKADEMIE

- |                   |   |
|-------------------|---|
| ✓ Di, 28.11.2006: | Chancen und Risiken des Prozessmanagements              |
| ✓ Di, 23.01.2007: | Prozesspriorisierung und -gestaltung                    |
| Do, 01.03.2007:   | Prozessoptimierung und -controlling                     |
| Di, 24.04.2007:   | Prozessunterstützung durch IT-Systeme                   |
| Di, 22.05.2007:   | Innovative BPMS Vision und Realität                     |
| Do, 12.07.2007:   | Prozesskultur und Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung |

## 1 Kooperationsunternehmen

Arthur D. Little - Schweiz  
 BPS GmbH  
 E.C.H. Will GmbH  
 FH NORDAKADEMIE  
 Freie Universität Berlin  
 Gebr. Heinemann KG  
 Germanischer Lloyd  
 Hauni Maschinenbau AG  
 HSH Nordbank AG  
 IDS Scheer AG  
 Körber Schleifring GmbH  
 Kuehne und Nagel AG & Co. KG  
 Rheinmetall Landsysteme GmbH  
 Sennheiser electronic GmbH & Co. KG  
 Software AG  
 Sterling Fluid Systems

### Die Kooperationsunternehmen im Arbeitskreis



  
 E.C.H. WILL

  
 HAUNI

  
 IH

  
 RHEINMETALL  
 DEFENCE

  
 Germanischer Lloyd

  
 KÖRBER  
 PAPERLINK

  
 KÖRBER  
 SCHLEIFRING

  
 KUEHNE+NAGEL

  
 LIBERTAS  
 veritas  
 iustitia  
 libertas

  
 HSH NORDBANK

  
 SENNHEISER

  
 STERLING

  
 SOFTWARE AG  
 THE XML COMPANY

  
 bps

  
 IDS  
 SCHEER

  
 Arthur D Little  
 Global Management Consulting

  
 NORDAKADEMIE  
 HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT  
 Prof. Dr. Arno Müller, Prof. Dr. Hinrich Schröder

  
 e-ThinkTank e.V.

Seite 1

## 2 „Begrüßung und Ergebnisse der ersten Sitzung des Arbeitskreises“

Lars von Thienen

Herr von Thienen begrüßte die Teilnehmer zur zweiten Sitzung des Arbeitskreises. Die Inhalte der ersten Sitzung hinsichtlich Priority-Check, Untiefenanalyse und BPM-Framework wurden kurz zusammengefasst. In der Nachbereitung zur ersten Sitzung haben sich die Teilnehmer mit den bereitgestellten Tools auseinandergesetzt und die eigene interne Unternehmensbewertung durchgeführt. Hinsichtlich des strategischen BPM-Portfolios ordneten sich demnach fünf Unternehmen im Cluster "radikale Prozessinnovation", ein Unternehmen im Bereich "Prozessnetzwerke" und ein weiteres Unternehmen im Bereich "End-To-End" Prozesse ein. Die Einschätzung der Unternehmen zu den Treibern von BPM-Aktivitäten wurden vorgestellt.

setzt und die eigene interne Unternehmensbewertung durchgeführt. Hinsichtlich des strategischen BPM-Portfolios ordneten sich demnach fünf Unternehmen im Cluster "radikale Prozessinnovation", ein Unternehmen im Bereich "Prozessnetzwerke" und ein weiteres Unternehmen im Bereich "End-To-End" Prozesse ein. Die Einschätzung der Unternehmen zu den Treibern von BPM-Aktivitäten wurden vorgestellt.

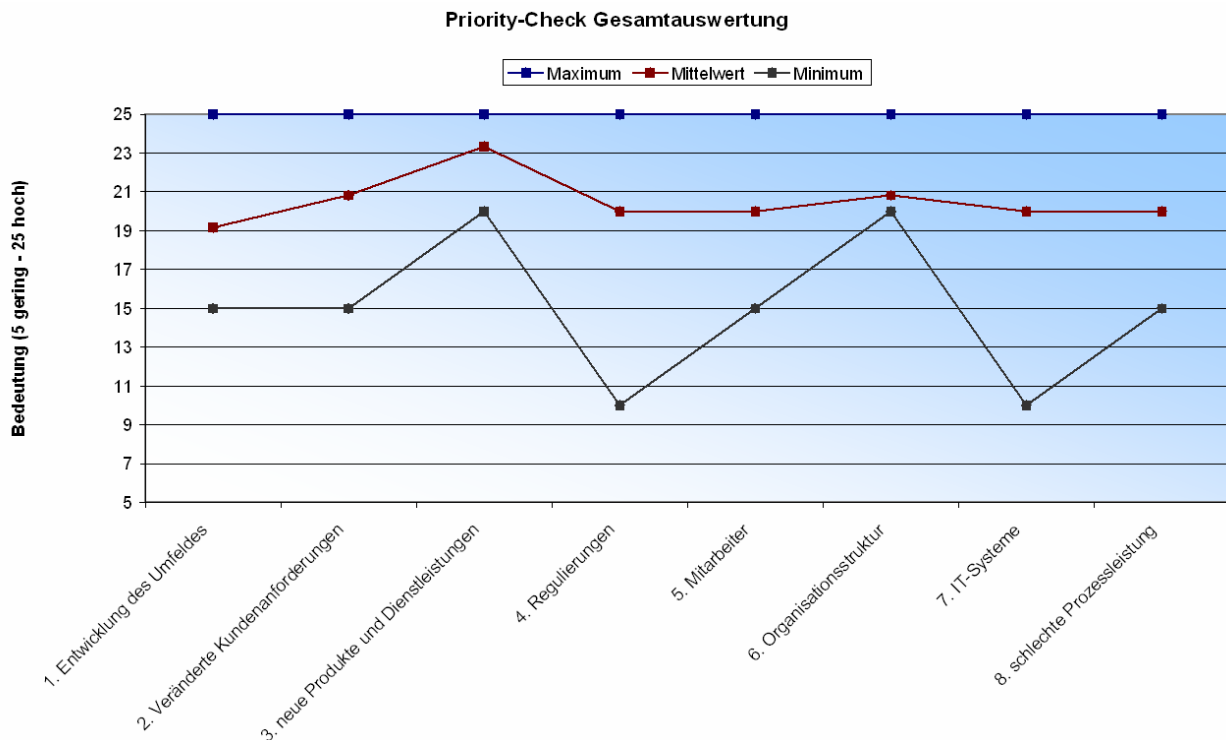


Abb. 1: Ergebnisse des BPM Priority Checks

Das Ergebnis zeigt, dass die beteiligten Unternehmen bei externen Treibern vor allem den Schwerpunkt im Bereich "neue Produkte und Services" sehen.

Dies bestätigt Ergebnisse aktueller Studien, die im zukünftigen Wettbewerb die Gestaltung von neuen Geschäftsmodelle rund um bestehende Produkte als zentralen Erfolgsfaktor sehen. ("how companies do business will be more important than what they do", Economist Studie Business 2010). Bei den internen Treibern wird an erster Stelle die erforderliche Anpassung der Organisationsstrukturen genannt.

Die Auswertung der Untiefenanalyse im Radar-Check zeigt, dass vor allem Handlungsbedarf bei den strategischen Themen des BPM besteht. Die operativen BPM Themen für eine Projektdurchführung im Bereich Gestaltung, IT-Systeme und Mitarbeiter haben eine nachran-

gige Bedeutung. (Siehe auch Abb. auf der folgenden Seite.)

Abschließend stellte Herrn von Thienen die Agenda und Themen des zweiten Sitzungstages vor und wünschte allen Teilnehmern eine erfolgreiche Sitzung.

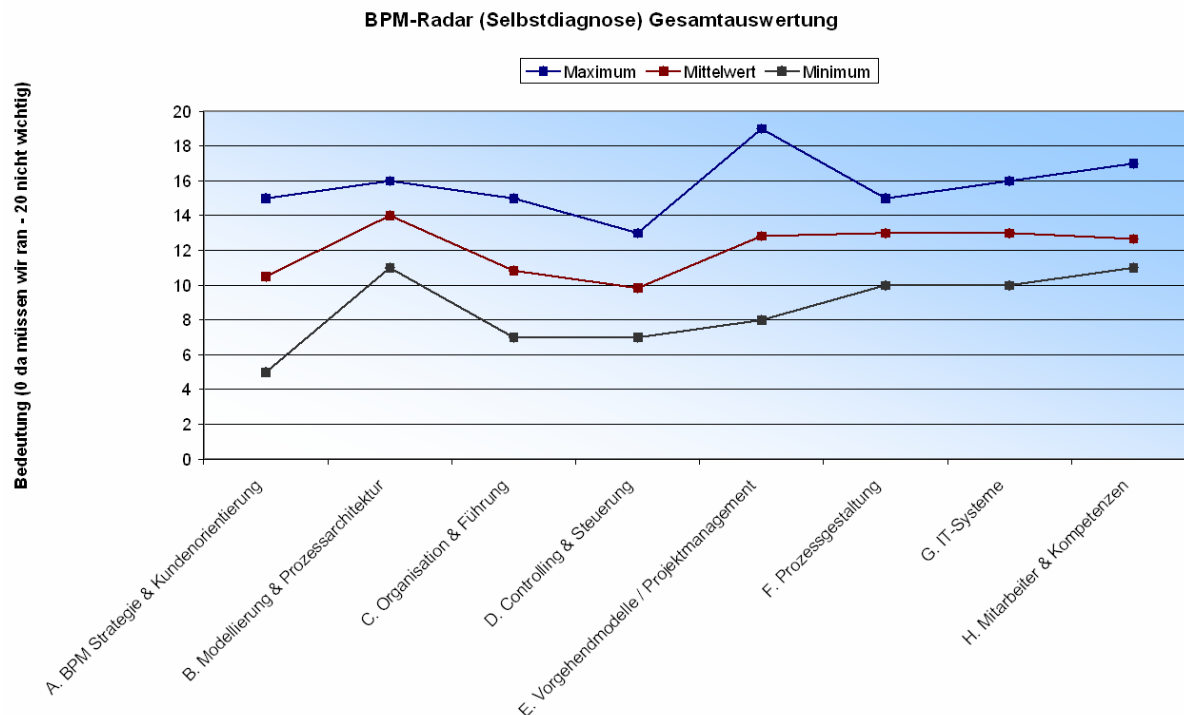


Abb. 2: Ergebnisse der Untiefenanalyse im BPM-Radar

### 3 „Ableitung der Prozesslandkarte und Identifikation der Kernprozesse“

**Professor Dr. Arno Müller  
Arne Finze**

Die von Herrn Finze dargestellte Architekturplanung befasst sich mit der strategischen Ausrichtung der Prozesse des Unternehmens auf den Kunden und der in diesem Zusammenhang empfohlenen Erstellung der Prozesslandkarte. Die Prozesslandkarte beinhaltet die aus Sicht der Unternehmensziele wichtigsten Prozesse – ausgerichtet auf den Kunden. Herr Finze grenzte die Architekturplanung – hier die strategische Ausrichtung der wichtigsten Unternehmensprozesse - von der Planung der Prozessstrukturen und der –detaillierung sowie der Festlegung der Modellierungskonventionen ab.

Im einleitenden Teil des Vortrages stellte Herr Prof. Müller verschiedenen Varianten von Prozesslandkarten vor. Hierunter waren:

- Die prozessorientierte Landkarte
- Das Referenzmodell
- Die funktionsorientierte Landkarte
- Die funktionsorientierte Landkarte mit Leistungsbeziehungen

Die Vor- und Nachteile sowie die Hintergründe zur Entstehung und Verwendung wurden von Herrn Müller kurz erläutert.

Im Anschluss stellte Herr Finze ein Modell aus 5 Schritten vor, das Unternehmen bei der Erstellung ihrer individuellen Prozesslandkarte unterstützen soll. Zugrunde liegt dieser Vorgehensweise der Gedanke der radikalen Prozessinnovation. Die Prozesse werden also ohne Berücksichtigung der Ist-Prozesse und der aufbauorganisatorischen Gegebenheiten komplett neu geplant. Dieser Planung liegen hauptsächlich die strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens zugrunde.

Das dargestellte Vorgehensmodell zur Erstellung der Prozesslandkarte bzw. zur Architekturplanung beinhaltet die folgenden 5 Phasen (Siehe auch Abb. auf der folgenden Seite):

#### 1. Umwelt- und Leistungsanalyse

Die Umwelt- und Leistungsanalyse legt die Haupteinflussfaktoren auf das Unternehmen und damit auf die Prozesse fest. Das Unternehmen und die Unternehmensstruktur werden zunächst als Black Box behandelt.

Es werden ausschließlich die Einflussgrößen in den Bereichen Kunden und Märkte, Shareholder, Ressourcen, Gesetze und Vorschriften sowie Konkurrenz aufgenommen und dargestellt. Aus diesen Ergebnissen muss die Strategie des Unternehmens abgeleitet werden.

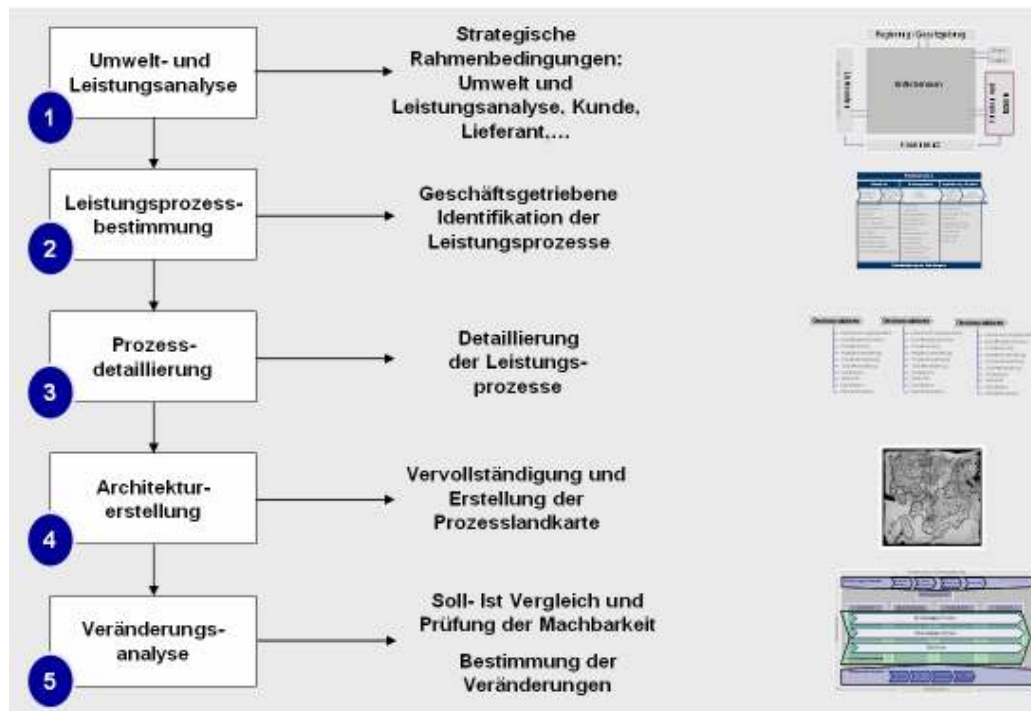


Abb. 3: Grundsätzlicher Ablauf der Architekturplanung – Erstellung der Prozesslandkarte

## 2. Leistungsprozessbestimmung

Die Leistungsprozessbestimmung hat das Ziel die oberste Ebene der Prozesslandkarte zur Erstellung der Unternehmensleistungen zu identifizieren. Im Rahmen der Leistungsprozessbestimmung werden zunächst die aus Sicht der Unternehmensstrategie wichtigsten Leistungen identifiziert. Ausgehend von diesen Leistungen werden die wichtigsten Prozesse identifiziert, die diese Leistungen erstellen – die Leistungsprozesse. Auf dieser Betrachtungsebene werden zunächst ausschließlich „End to End“ Prozesse betrachtet. Diese beginnen also bei dem Leistungsanfragenden und enden auch dort, mit der Leistungserfüllung. Im Allgemeinen, ebenso wie im dargestellten Beispiel, handelt es sich hierbei um den Kunden des Unternehmens. Aufgrund der Vielzahl von erbrachten Leistungen eines Unternehmens ist eine Bündelung von Leistungen oder Kundengruppen nötig. Aus den gebündelten Leistungen, aus der Art der Leistungserbringung und aus den nachfragenden Kundengruppen ergeben sich abschließend die Leistungsprozesse.

Für das dargestellte Beispiel wurden produktorientierte Prozesse als Leistungsprozesse identifiziert, da sich die Teil-Prozesse zur Erstellung der Produkte unterscheiden, die Produkte aber über alle Kundengruppen hinweg gekauft werden, wobei die Kundengruppen gleich behandelt werden.

## 3. Prozessdetaillierung

Zur Untermauerung der dargestellten These zu den identifizierten Leistungsprozessen und für weitere organisatorische Anpassungen werden die dargestellten Leistungsprozesse weiter detailliert – d.h. die nächste Prozessebene der Leistungsprozesse wird ermittelt. Hierzu eignen sich wiederum die Leistungen des Unternehmens dem Kunden gegenüber und der bereits identifizierte Kundenprozess. Es muss also die Frage beantwortet werden, welcher Teil-Prozess notwendig ist um die Leistung gegenüber dem Kunden in seinem korrespondierenden Prozessschritt zu erstellen. Zur Prüfung der Vollständigkeit sollte geprüft werden, ob alle Leistungen in den identifizierten Teil-Prozessen erstellt werden können.

## 4. Architekturerstellung

Die Architekturerstellung schließt das Vorgehen zur Erstellung der Prozesslandkarte ab. Ausgehend von der Leistungs- und Umweltanalyse werden zunächst die notwendigen Support- und Führungsprozesse abgeleitet. Die Landkarte wird zusätzlich auf weitere notwendige Leistungsprozesse oder Prozessänderungen ausgehend von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, von relevanten Referenzmodellen oder Best Practices geprüft. Abschließend werden die in den Leistungsprozessen dargestellten Teil-Prozesse auf Gleichartigkeit hin überprüft. Werden in zwei „End to End“ Leistungsprozessen die gleichen Teilprozesse durchgeführt und haben diese dieselben Merkmale wie z.B. Input / Output – also Pro-

zessergebnis, so ist zu überprüfen, ob diese eventuell sinnvollerweise als Supportprozess an einer zentralen Stelle durchgeführt werden

sollte. Mit diesen Betrachtungen ist die Erstellung der Prozesslandkarte abgeschlossen.

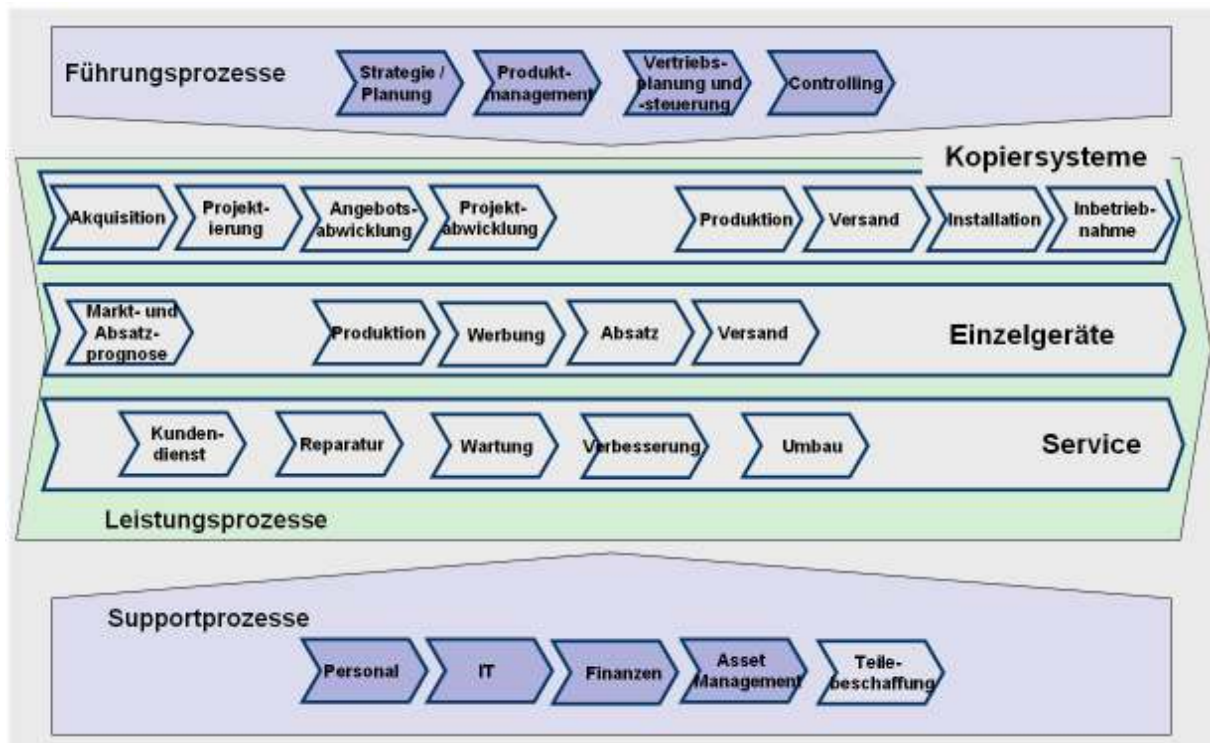


Abb. 4: Abschließende Prozesslandkarte

## 5. Veränderungsanalyse

Abgerundet wird das Vorgehen von der Veränderungsanalyse. Da beim vorgestellten Vorgehen von einer radikalen Prozessveränderung ausgegangen wird, erfolgt abschließend ein Abgleich der vorhandenen Organisation mit der neu entworfenen Prozessorganisation. Hierzu wird das Prozessmodell auf die vorhandene Organisation gelegt und weiter verfeinert. Die identifizierten Teilprozesse werden den vorhandenen Organisationseinheiten zugeordnet und Abhängigkeiten im Ablauf werden aufgezeigt. Auf diese Weise werden Prozessschnittstellen, Übergänge in der Verantwortung / Zuständigkeit und somit ggf. Veränderungsbedarfe durch Verschiebung von Teilprozessen in andere Prozess- und Unternehmensbereiche identifiziert.

Das Vorgehen zur Priorisierung und zur Beschreibung der Veränderungsbedarfe wurde im Nachfolgenden von Herrn Prof. Müller dargestellt.

### Zuständigkeiten für das Prozessmanagement im Unternehmen

Neben der Schaffung von verbindlichen Standards zum Prozessmanagement ist die Umsetzung und Einhaltung dieser Standards von großer Bedeutung. Das Betreiben der Prozes-

se, die Anpassung und die Durchführung von Projekten erzeugt laufend Anforderungen an das Prozessmanagement mit dem Bestreben die aufgestellten Rahmenbedingungen zur erweitern oder anzupassen. Um diesen Veränderungen entgegen zu wirken, die Interessensgruppen im Unternehmen zu berücksichtigen und den operativen Betrieb der Prozesse sicher zu stellen wurden von Prof. Müller zwei Organisationsmodelle für das Prozessmanagement vorgestellt. Diese Modelle dienen zur Orientierung was im Unternehmen im Prozessmanagement berücksichtigt werden sollte. Die Modelle müssen an die jeweiligen Unternehmensbedingungen angepasst werden.

Das erste Modell deckt die operative Ebene des BPM ab. Es zeigt die organisatorische Anordnung der Prozessverantwortlichen im Prozess und im BPM-Office. Das BPM-Office und somit alle Unternehmensprozesse werden maßgeblich vom Chief Process Officer gesteuert. Die Prozessverantwortlichen sind zunächst für das Ergebnis und den Ablauf ihres eigenen Prozesses zuständig. Ebenso fällt die Einhaltung der festgelegten Normen zum BPM in den Zuständigkeitsbereich der Prozessverantwortlichen. Bei umfangreicheren Prozessen wird hierfür z.B. ein Prozessarchitekt zuständig sein.

Die strategische Ebene des BPM wird im zweiten Modell abgedeckt. Es regelt wie Anforderungen und Veränderungen gemäß den Zielen des Unternehmens und den Anforderungen des BPM umgesetzt werden können. Zu diesem Zweck werden neben dem BPM-Office 3 Komitees gebildet, die nach Notwendigkeit zusammentreten.

Das Strategie Komitee ermittelt hierbei notwendige Projekte aufgrund der Unternehmensumwelt. Diese Projekte werden vom Architekturkomitee an das Prozessmanagement und die Prozesse im Unternehmen angepasst – die betroffenen Prozesse werden ermittelt. Anschließend werden für das Team Prozess Change Projekte Projektaufträge mit IT- und Org-Inhalten erstellt. Das Team Prozess Change Projekte führt die Projekte aus und passt diese ggf. – aber in Abstimmung mit dem BPM-Office an.

Das Ergebnis ist ein entsprechend den BPM-Rahmenbedingungen umgesetztes Projekt.

Die Ausprägung und Mindestmitarbeiteranzahl der dargestellten Organisationsbeispiele wurde im Plenum diskutiert. Eine eindeutige Aussage hierzu kann nicht getroffen werden, die Ausprägung ist von den Unternehmensgegebenheiten abhängig. Unabhängig von der Anzahl der mit diesen Aufgaben beschäftigten Personen sollten jedoch die dargestellten Aufgaben berücksichtigt werden.

#### 4 „Festlegung der Modellierungsmethoden und -konventionen“

**Professor Dr. Hinrich Schröder  
Jörg Rodenhagen**

*„Ein Modell ist dann gut, wenn man keine weiteren Informationen mehr weglassen kann.“*

Der Vortrag begann mit der Fragestellung, was ein gutes Modell auszeichnet. Ergänzend zu den Beiträgen des Auditoriums stellte Prof. Schröder allgemeine Einflussfaktoren (unter anderem Ziele, Zielgruppen, Inhalte, Notationen) auf die Modellqualität vor. Ergänzend präsentierte er mit den ‚Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung‘ (GoM, Grundsätze der Richtigkeit, Relevanz, Wirtschaftlichkeit, Klarheit, Vergleichbarkeit und des systematischen Aufbaus) einen Kriterienkatalog zur qualitativen Bewertung von Modellen. Aufbauend auf der im ersten Vortrag vorgestellten Prozesslandkarte zeigte Prof. Schröder Beispiele für hierarchische Architekturmodelle, die die Prozesslandkarte systematisch von der Hauptprozess-Ebene hin zur operativen Teilprozess- bzw. Aktivitätenebene verfeinern. Herr Rodenhagen übernahm mit der Fragestellung nach den adäquaten Modellinhalten und methodischen Unterstützung je Hierarchieebene. Im Ergebnis wurde empfohlen, sich bzgl. der Modellinhalte auf die für die Zielsetzung und Zielgruppen essenziellen Informationen zu konzentrieren, Zusatzinformationen gezielt wegzulassen („Selektion“) und ggf. komplexe Informationen zweckmäßig vereinfacht darzustellen („Idealisierung“).

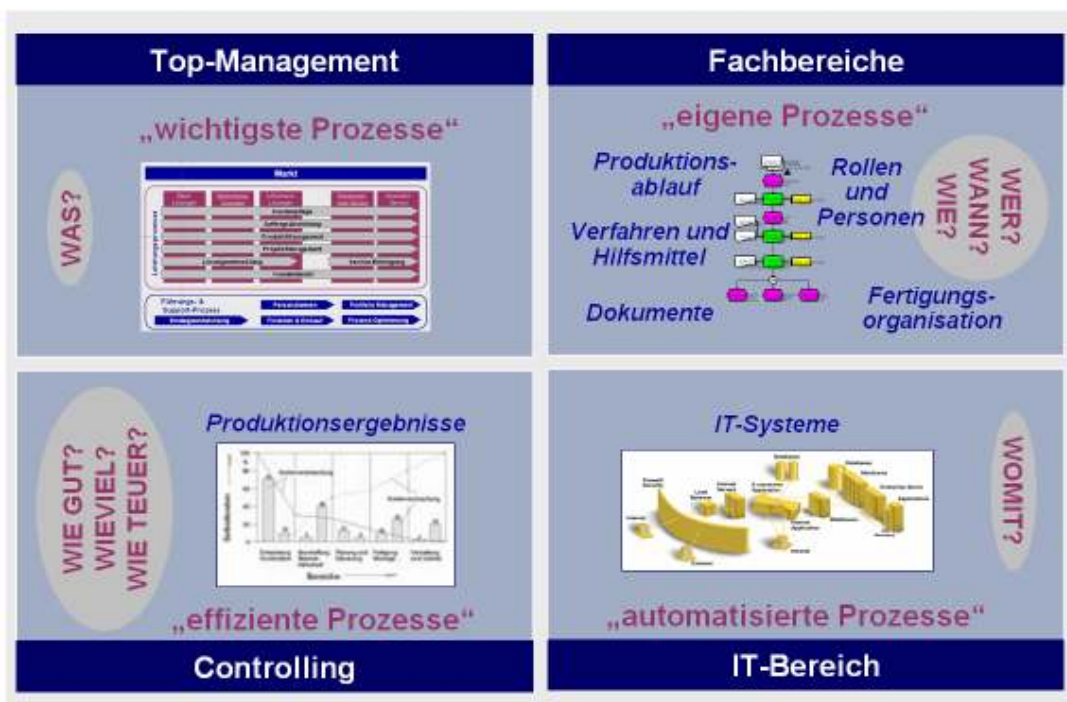


Abb. 5: Zielgruppen und Ihre Anforderungen

Auf höheren Hierarchieebenen sollte zugunsten einer höheren Modelltransparenz auf Varianten und Ausnahmebehandlungen verzichtet werden. Sie sollten erst dort eingesetzt werden, wo sie aufgrund einer erforderlichen Detailtreue (z.B. zur Simulation oder Prozessautomatisierung) unverzichtbar sind.

den, wo sie aufgrund einer erforderlichen Detailtreue (z.B. zur Simulation oder Prozessautomatisierung) unverzichtbar sind.

Zweck	graph. Übersicht			ablauforientiert		ausführbar
	Textuelle Beschreibung	Wertschöpf.-kette	Flussdiagramm / Swimlane	EPK	BPMN	BPEL
Dokumentation	(✓)	✓	✓	(✓)	(✓)	✗
QM / Zertifizierung	(✗)	✓	✓	(✓)	(✓)	✗
Gestaltung	✗	✓	✓	(✓)	✓	✗
Optimierung	✗	(✓)	✓	✓	✓	✗
Kostenrechnung	✗	✗	✓	✓	(✓)	✗
Prozessanalyse	✗	(✗)	✓	✓	✓	✗
Simulation	✗	✗	(✓)	(✓)	✓	(✓)
Automatisierung	✗	✗	(✓)	(✓)	✓	✓

Abb. 6: Übersicht von Modellierungsmethoden und –techniken

Analog dazu bestimmen die vorgesehenen Einsatzfelder der Prozessmodelle die Methodenauswahl. Reine Dokumentations- und Abstimmungszwecke führen zu Methoden mit einfacherer Darstellung (z.B. Wertschöpfungskette, Flussdiagramm, EPK), Implementierungsvorlagen und Simulationsmodelle dagegen zu formaleren Methoden mit präziseren Prozessspezifikationen (z.B. BPMN). Innerhalb der gewählten Methode sind die verfügbaren

Objekte, Attribute und Verbindungskanten ggf. zielgerichtet weiter einzuschränken. Prof. Schröder ergänzte Empfehlungen zu Modellierungsrichtlinien (grafische Darstellung, Namenskonventionen), die für jedes größere Projekt in einem Konventionenhandbuch verankert werden sollten. Er beendete den Vortrag mit Empfehlungen zur Auswahl und zur zielgerichteten Konfiguration kommerzieller BPM-Tools.

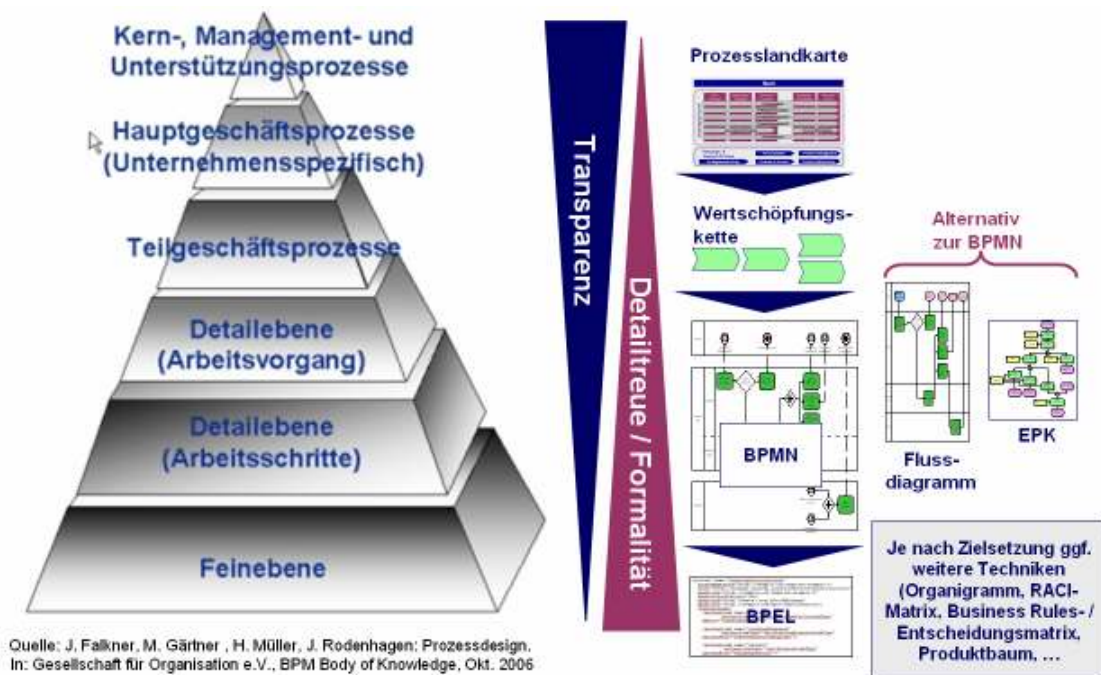


Abb. 7: Welche Methode eignet sich für welche Modellierungsebene?

## 5 „BPM in der Praxis – Geschäftsprozessmanagement mit Methode“

Andreas Neelsen

„Prozess des Prozessmanagements“

Im abschließenden Vortrag stellte Andreas Neelsen, Senior Manager bei der IDS Scheer AG, ein praxiserprobtes Vorgehensmodell zur Einführung von Business Process Management vor.

Es wurde verdeutlicht, dass der Erfolg eines BPM-Projektes wesentlich von der Qualität der ersten Phase („Process Strategy“) abhängt. Neben einer klaren Festlegung von Zielsetzungen und der Ermittlung der Prozesslandschaft wurde das Commitment des Managements als Erfolgsfaktor hervorgehoben. In der Phase „Process Design“ geht es zum einen um

den Aufbau einer technischen Infrastruktur für die Modellierungsaktivitäten, zum anderen um die zielgerichtete Einbeziehung der Prozessbeteiligten. Auf den wichtigen Aspekt des Marketing für das BPM-Projekt wurde dabei besonders hingewiesen. Weiterhin ist darauf zu achten, im Hinblick auf die spätere Umsetzung ein funktionsfähiges Prozesscontrolling zu konzipieren.

In der folgenden Phase „Process Implementation“ geht es darum, die entworfenen Prozesse im Unternehmen umzusetzen. Hierbei kommt einem ausgebauten Change Management eine besondere Bedeutung zu. Die abschließende Phase „Process Controlling“ beinhaltet schließlich das laufende Monitoring der eingeführten Prozesse.

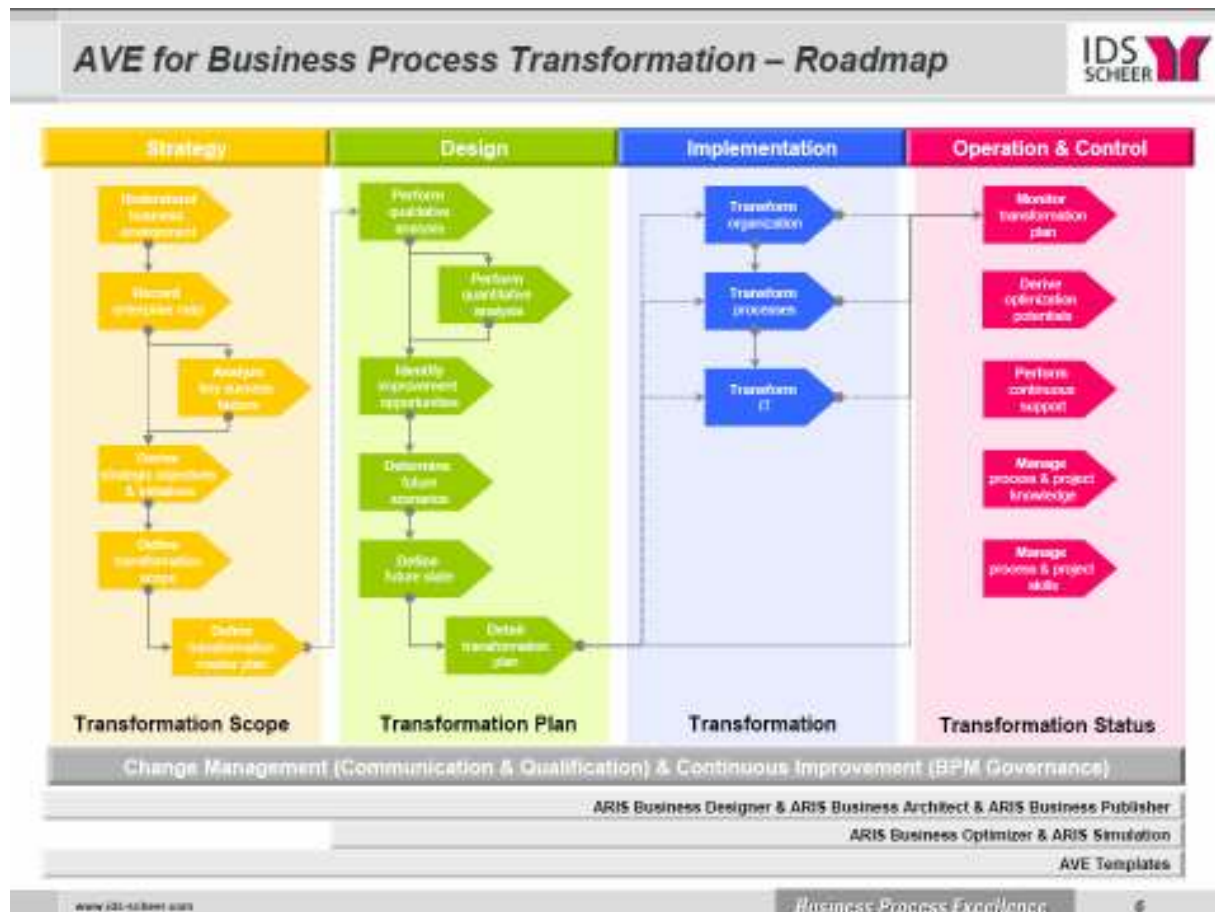


Abb. 8: ARIS Value Engineering - Roadmap

Neben diesem „Prozess des Prozessmanagements“ präsentierte Herr Neelsen Vorschläge für die organisatorische Umsetzung des BPM im Rahmen eines Process Competence Center

sowie einen möglichen Zeitplan für die Einführung. Der vorgestellte methodische Ansatz findet vor allem in größeren Unternehmen Anwendung.

## 6 Workshopergebnisse

### Workshop 1: Prozesslandkarte

### Workshop 2: Prozessmodellierung

### Ergebnisse des Workshops 1: Prozesslandkarte

Zielsetzung des von Prof. Müller moderierten Workshops war die Erstellung der Prozesslandkarte für die Schnell AG. Dieses wurde auf der Basis des dargestellten Vorgehens zur Architekturplanung und der bisherigen Fallstudien durchgeführt.

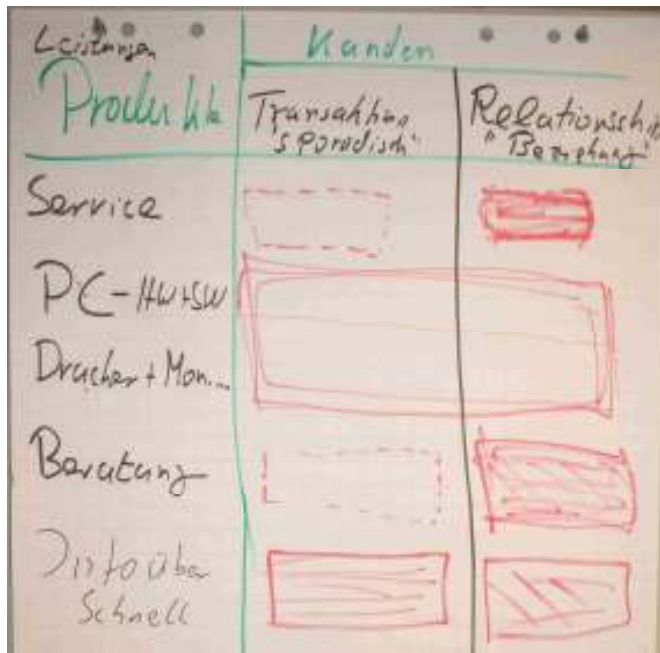


Abb. 9: erfolgskritische Leistungen und Umwelteinflüsse bei der Schnell AG

Zu den Relationshipkunden (R) besteht eine dauerhafte, stetige geschäftliche Beziehung. Diese beziehen laufend neue Produkte sowie Serviceleistungen.

Für die jeweiligen Kundengruppen leitete das Plenum die Verschiedenheit der Leistungserbringung in Bezug auf die Produkte ab.

Service und Beratung werden für die (T) Kunden lediglich sporadisch durchgeführt – für die (R) Kunden werden umfangreiche Service und Beratungsleistungen (Produkte) angeboten.

Bei den PCs sowie den Druckern und Monitoren wird ein gleicher Prozess und eine gleiche Behandlung im Prozess ausgegangen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Produktion „Build to order“ erfolgt.

Die Infos über Schnell werden beiden Kundengruppen zur Verfügung gestellt. Allerdings handelt es sich hier um unterschiedliche Inhalte und Kommunikationswege.

Aus diesen Betrachtungen wurden die nebenstehenden Leistungsprozesse als Prozesskandidaten abgeleitet.

Im Rahmen einer einleitenden Befragung waren die KSG und die HSH Nordbank die einzigen Unternehmen, die derzeit über eine Prozesslandkarte im Unternehmen verfügen. Beide wurden jeweils in Projekten in Zusammenarbeit mit Bearbeitungsunternehmen erstellt. Zur Ableitung der strategischen Rahmenbedingungen wurde zunächst die Umwelt- und Leistungsanalyse durchgeführt. Unter der Federführung von Prof. Müller wurden hierbei die Produkte und Kundengruppen der Schnell AG identifiziert und einander gegenüber gestellt.

Die identifizierten Produkte sind: Service, PC – Hardware / Software, Drucker / Monitore, Beratung, Info über Schnell (Marketing / Akquise).

Die identifizierten Kundengruppen sind Transaktionskunden und Relationshipkunden.

Die Transaktionskunden (T) zeichnen sich durch einmalige / sporadische Kaufaktionen mit relativ geringen Umsätzen aus. Zu diesen Kunden besteht keine stetige geschäftliche Beziehung.

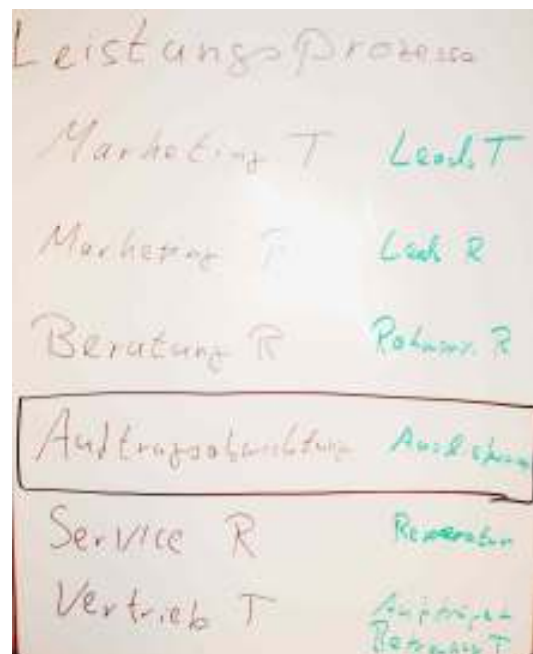


Abb. 10: Prozesskandidaten mit Ergebnissen

Unter anderem wurde in diesem Zusammenhang die organisatorische Zuordnung des Installed Base Managements zur Beratung (R) oder zum Service (R) diskutiert. Hier besteht ein Umsatzkonflikt derart, dass der Bereich Beratung neue Rechner verkaufen möchte, der Bereich Service jedoch Serviceprodukte wie Upgrades, Austausch oder Reparaturen. Dieses Dilemma lässt sich lediglich durch Ertragsanalysen und eine entsprechende Managemententscheidung lösen. Aus dem Prozess heraus ist dieses nicht möglich.

Analog zum dargestellten Vorgehen zur Architekturerstellung wurde der Prozess Auftragsabwicklung beispielhaft detailliert und die derzeitigen Zugehörigkeiten zu den Organisationseinheiten bzw. Leitungspersonen aufgezeigt.

Die Darstellung zeigte eindeutig den mehrfachen Wechsel zwischen den Organisationsbereichen und den Systemen auf. Die Probleme im Gesamtprozess konnten somit bereits auf einer hohen Ebene aufgezeigt werden

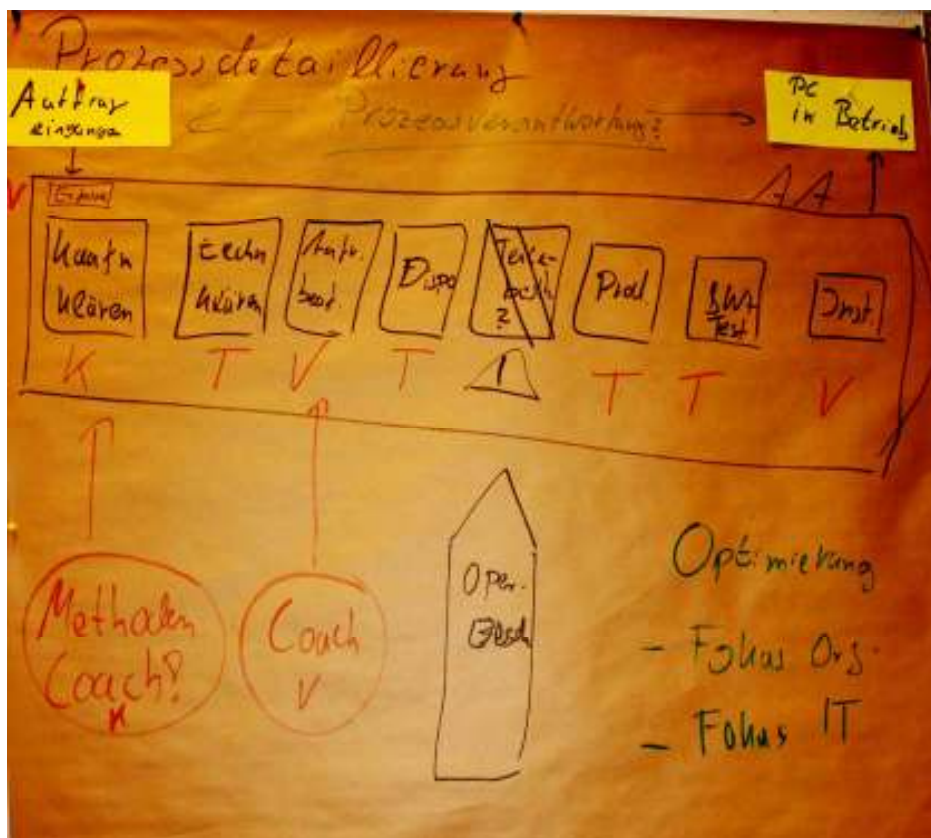


Abb. 11: Prozesslandkarte mit Support- und Leistungsprozessen

Anhand dieser Darstellung wurden die folgenden Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse diskutiert.

- Zuordnung eines gesamten Leistungsprozesses zu einer Leitungsperson
- Möglichkeiten der Zusammenfassung von Prozessschritten mit organisatorischem und mit IT-Fokus

Eine konkrete und abschließende Lösung der Probleme in dem betrachteten Prozess konnte nicht gegeben werden.

Als Fazit wurde abschließend jedoch erarbeitet, dass die Schnell AG für einen Leistungsprozess folgende Festlegungen treffen sollte:

- Prozessverantwortlichen Festlegen
- Controlling der Prozessleistungen
- Prozess optimieren / Medienbrüche
- SLAs zwischen den Teilprozessen festlegen

## Ergebnisse des Workshops 2: Prozessmodellierung

Teilnehmer:

- E.C.H. Will: Hr. Godehus
- HSH Nordbank: Fr. Kasapolli, Hr. Ebel
- Rheinmetall: Hr. Zielonka, Hr. Hülsmann
- FU Berlin: Hr. Arndt, Fr. Becker
- Software AG: Hr. Bintig
- Gebr. Heinemann: Fr. Praschen

Der zweite Workshop befasste sich zunächst mit einer Abfrage der eingesetzten Anzahl von Hierarchieebenen, Konventionen, Erfolgsfaktoren und Tools. Als wesentliche Hemmnisse bei der Prozessmodellierung wurden unterschiedliche rollenspezifische Sichtweisen, Bezeichnungen und Darstellungen derselben Inhalte, Verharren in funktionalen Denkweisen, mangelnde Erfahrungen und Abstraktionsvermögen der Modellierer, als Konsequenz unangemessen tiefe Detaillierungsstufen / Detailverliebtheit, „Verzetteln“ in Randthemen, fehlende Standards und Konventionen sowie unzureichende Unterstützung der Unternehmensführung genannt. Teilweise haben Mitarbeiter aus Angst und Unsicherheit vor der modellhaften Offenlegung ihrer Arbeitsinhalte und ihres persönlichen Arbeitsverhaltens diese vorsätzlich verkompliziert dargestellt. Auf diesem Wege wurde eine kausale Abhängigkeit zwischen Unternehmenskultur, Führungsverhalten und Modellierung / Modellinhalten erkannt. Als BPM-Tools eingesetzt werden von den Teilnehmern u.a. der ibo Process Designer, ViFlow 4, MEGA und ARIS, deren Vorzüge und Nachteile diskutiert wurden. Im Wesentlichen standen sich die im Vortrag angesprochenen Kriterien (z.B. Transparenz vs. Detailtreue) auch hier konfligierend gegenüber. Ein Unternehmen hat sich entschieden, sich im Rahmen Ihrer Prozessmodellierung schwerpunktmäßig auf die entstehenden (Zwischen-) Ergebnisse („Meilensteine“) zu konzentrieren und die Modelle daran auszurichten (zustandsorientierte Modellierung). Die Aktivitäten, die zur Entstehung der Ergebnisse führen, sind diesen untergeordnet.

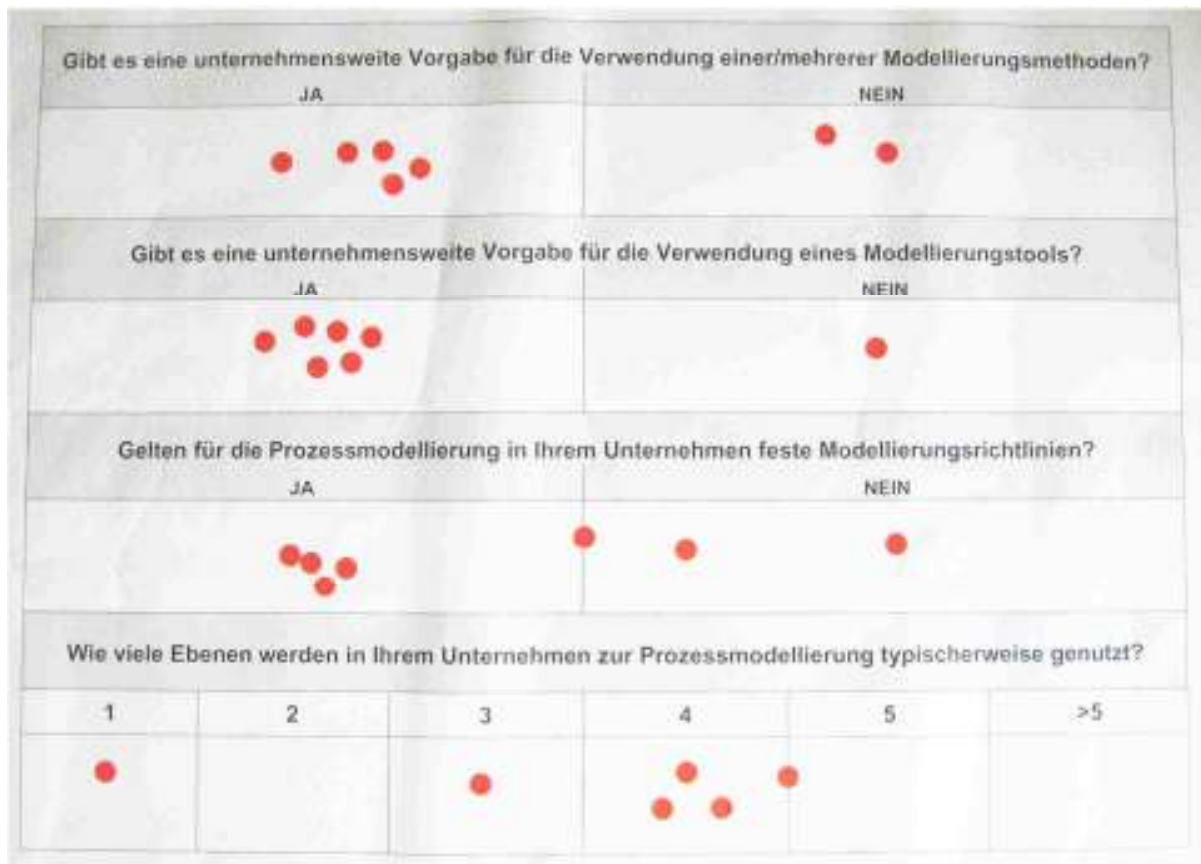


Abb. 12: Voting – Prozessmodellierung in den Firmen der Arbeitskreisteilnehmer



Tool	Pro	Contra
Aris	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilität</li> <li>SAP-Bezug</li> <li>Künftige Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schmei</li> <li>- unübersichtlich</li> <li>- Komplexität</li> </ul>
ibo	<ul style="list-style-type: none"> <li>einfache Darstellung (nicht "bund")</li> </ul>	
viFlow	<ul style="list-style-type: none"> <li>(weidenschaft) Anforderungen</li> <li>- Preis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lokale Installationen</li> </ul>
Mega	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SAP-Bezug</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- DB-Funktionalität</li> <li>[Server]</li> <li>- Benutzerfreundlich</li> <li>- Hinzulernen</li> </ul>	

Abb. 14: Erfahrungen mit den Modellierungstools

## 7 Feedbackergebnisse

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern für das Ausfüllen des Feedbackbogens und setzen Ihre Wünsche und Anregungen so gut wie möglich um. Es wurden 17 ausgefüllte Feedbackbögen abgegeben.

Organisation der Veranstaltung	Note
Die Organisation der Veranstaltung beurteile ich mit:	1,6
Die Hochschule als Umgebung gefiel mir:	1,6

Inhalte	Note
Die Vorträge beurteile ich insgesamt mit:	2,0
Den Workshop beurteile ich mit:	2,3
Die Mischung aus Theorie und Praxis war:	2,7
Das Verhältnis von Vortrag und Workshop war:	2,5

Besonders gefallen hat mir:	Anzahl
Workshop	5
Vortrag Dr. Schröder	4
Vortrag Herr Neelsen	3
Aufbau der Vorträge	1
Behandlung der einzelnen Themen am Fallbeispiel	1
Ableitung der Prozesslandkarte mit Hinweisen zur Praxis	1
interessante Vorträge	1
gute Gedankenanstöße für die Praxis	1
Bezug zu konkreten Beispielen	1
Vortrag Dr. Müller	1

Für die nächste Veranstaltung wünsche ich mir:	Anzahl
mehr Zeit für Workshop / 2 Workshops (Vormittag und Nachmittag)	3
wärmere Räume	2
mehr Praxisbezug - Arbeitskreis weniger als Seminar gestalten	2
mehr Erfahrungsaustausch ermöglichen / provozieren - in kleineren Gruppen	2
weniger vom "Beispiel Schnell" und Co	1
verbesserte Parkplatzsituation	1
mehr Zeit für Workshop, der auch den Charakter eines Workshops hat	1
Dateien auf USB Stick, gesponsert von IDS Scheer?	1
Gastvortrag: Folien abstimmen (Menge) auf die zur Verfügung stehende Zeit, Restfolien können mit verteilt werden	1