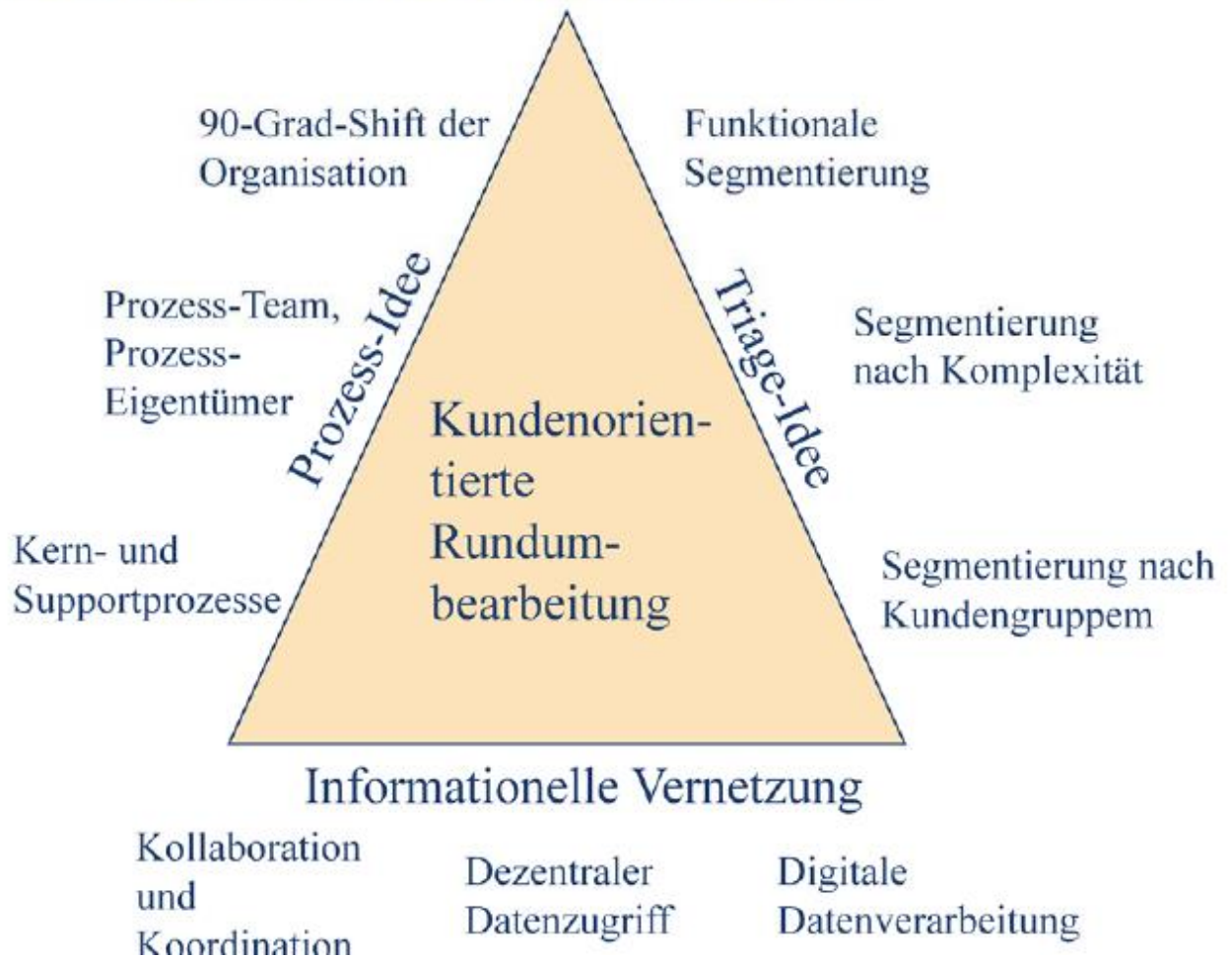


# Drei fundamentale Prinzipien («Ideen») der Strategischen Prozessorganisation



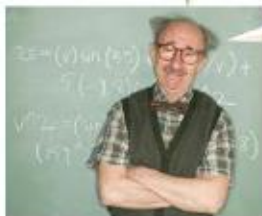
## Idee: Ablauf (Prozess) kommt vor Aufbau (Forts.)

### Ein Kernprozess ist ein Prozess, der

- ☒ eine strategische Bedeutung hat
- ☒ Einen (potenziell) wahrnehmbaren Kundennutzen erzeugt
- ☒ Einen Mehrwert für das Unternehmen erzeugt
- ☒ quer durch die traditionellen Abteilungen läuft
- ☒ von der Schnittstelle mit dem Lieferanten bis zu der Schnittstelle zu dem Kunden läuft (sofern Lieferant vorhanden)

### Beispiele für Kernprozesse:

- Versicherung: Abschluss von Versicherungspolice
- Produktionsunternehmen: Auftragsabwicklung, Produktentwicklung, Logistik



### Ideale Merkmale

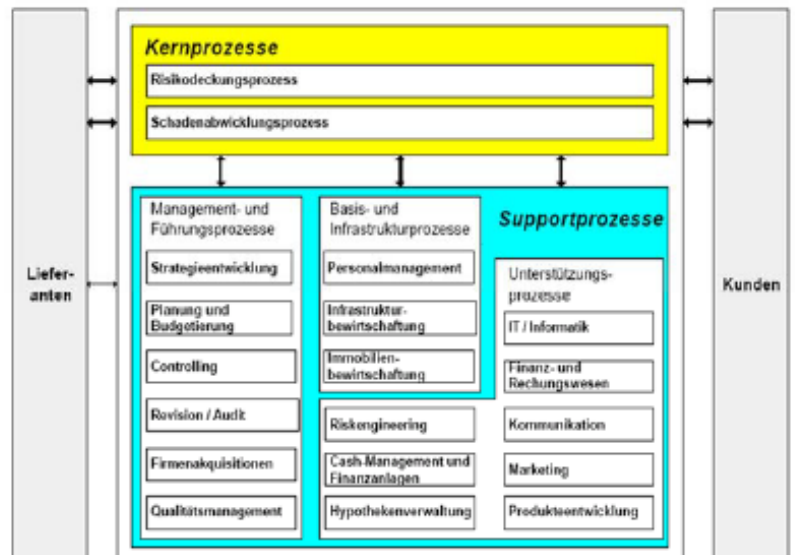
- **Wahrgenommener Kundennutzen**
- **Unternehmensspezifität**, d.h. der Prozess ist aufgrund der unternehmensspezifischen Nutzung von Ressourcen einmalig
- **Schwer zu imitieren**: Die Eigenheiten des Prozesses dürfen nicht so leicht imitierbar sein
- **Nicht-Substituierbarkeit**: Die Prozess dürfen nicht einfach durch andere Prozesse ersetzbar sein

Kernprozesse sind Quelle eines nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Sie dürfen auf keinen Fall via **Outsourcing** ausgelagert werden



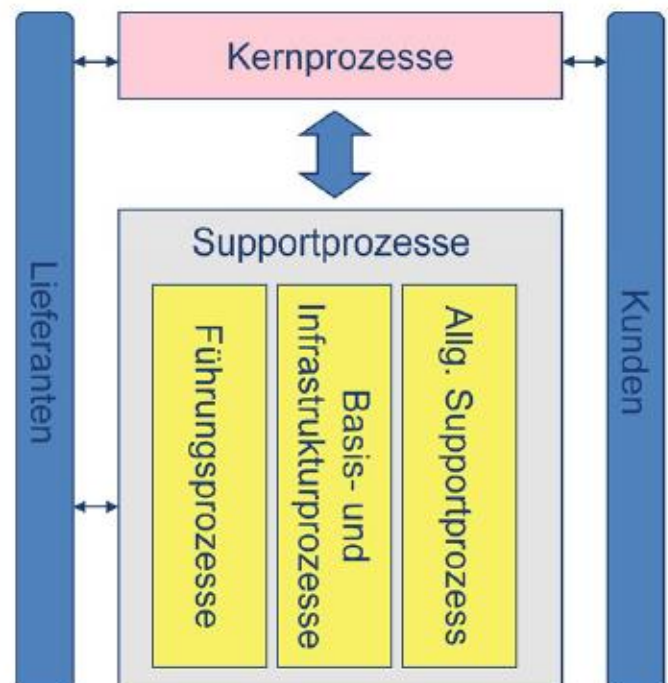
# Prozesslandkarte

- Prozesslandkarte
  - Kernprozesse
  - Supportprozesse
- Prozessparameter
  - Prozessverantwortliche Person
  - Zielgruppen
    - Externe Kunden bei Kernprozessen
    - Interne Kunden bei Supportprozessen
  - Kenn-/Messgrößen der (Kern-)Prozesse
    - Effizienzkriterien
      - Prozesseffizienz
      - Ressourceneffizienz
      - Markteffizienz
      - ...
    - Prozesskosten
- Relevante Prozessschnittstellen
  - Z.B. zwischen Kern- und Supportprozessen
  - Leistungsvereinbarungen mit Lieferanten (aus den Supportprozessen)



## Übung: Fallstudie Versicherungsgesellschaft (1/2)

- Aufgabe: Erstellen einer Prozess-“Landkarte“
- Vorgehen
  - Prozesse bestimmen
  - Prozesse in Kern- und Supportprozesse einteilen
  - Argumentarium erstellen, warum ein Prozess in eine der o.a. Kategorien fällt
  - Zeichnen der Prozesslandkarte
  - Vorbereitung Kurzpräsentation (3 min.)





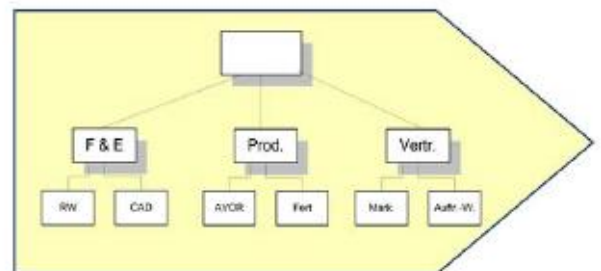
# Übung: Fallstudie Versicherungsgesellschaft (2/2)

## Liste möglicher Prozesse in einer Versicherung

- Risiken versichern (und decken)
- Personal bewirtschaften
- Buchhaltung führen
- Informatik betreiben
- Immobilien bewirtschaften
- Marketingaktivitäten durchführen
- Firmen akquirieren
- Planen und budgetieren
- PR-Massnahmen durchführen
- Finanzielle Mittel anlegen
- Hypotheken verwalten
- Buchführung revidieren
- Qualität managen
- Schadenfälle abwickeln
- Risk-Engineering durchführen
- Versicherungsprodukte entwickeln
- Mitarbeiter führen
- Produkte verkaufen
- Betriebswirtschaftlichen Erfolg überwachen
- Werbemassnahmen durchführen
- Eigene Infrastruktur bewirtschaften

## Funktionale Segmentierung von Prozessen

- Prozess als „oberstes“ Gliederungsmerkmal
  - Innerhalb eines Prozesses klassische funktionale Segmentierung
  - Aber: Es gibt einen Prozess-Verantwortlichen mit entsprechenden Kompetenzen
- Entspricht dem klassischen Projekt- oder Produktmanagement in traditionellen Organisationsformen
- **Vorteile**
  - Einfach zu implementieren
  - Keine grösseren Änderungen in der Aufbauorganisation notwendig
- **Nachteile**
  - Zahlreiche Schnittstellen im Prozessverlauf
  - Kundenorientierte Rundum-Bearbeitung beschränkt sich auf den Prozessverantwortlichen
  - Prozess bleibt für die einzelnen Mitarbeiter nur eingeschränkt transparent
  - Konfliktpotential durch Matrix-Organisation



# Segmentierung nach Kundengruppen



## ➤ Unterteilung des Prozesses in Kundengruppen

- Unterteilung je nach Bedarf auch mehrstufig
- Zuordnung eines Geschäftsvorfalles auf Basis von Kundenmerkmalen (z.B. Umsatz des Kunden pro Zeiteinheit, Stamm- oder Neukunde, ...)

## ➤ Idee ähnlich dem klassischen Key-Account-Management

- Key-Account: Betreuung von „Schlüssel“-Kunden durch speziellen Kundenmanager
- Key-Account-Manager ist aber kein **Process-Owner**
  - Abstimmung mit Funktional- und/oder Produktmanagern notwendig (Matrix-Organisation)
- Segmentierung nach Kundengruppen: Mitarbeiter sind verantwortlich (und kompetent) für den gesamten Prozess, d.h. diese sind Process-Owner.



## ➤ Vorteile

- konsequente Kundenorientierung („one face to the customer“)
- eröffnet Möglichkeiten der Verknüpfung der eigenen Prozesse mit denen des Kunden

## ➤ Nachteile

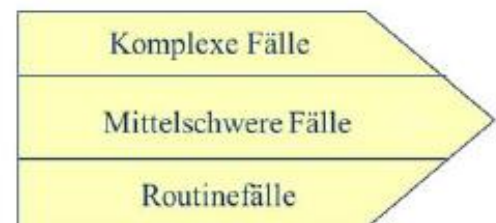
- Keine Spezialisierungsvorteile: Für jede Kundengruppe werden gleiche Aufgaben erledigt
- Gefahr, dass für gleiche Kundenprobleme unterschiedliche Lösungen entwickelt werden

# Segmentierung nach Problemhaltigkeit (1)



## ➤ Gliederungskriterium ist die **Komplexität** eines konkreten Geschäftsvorfalles

- Einteilung der möglichen Geschäftsvorfälle in Klassen
- Identifikation von Merkmalen einer Klasse von Geschäftsvorfällen
- Zuordnung eines Geschäftsvorfalles zu einem konkreten Ablauf am Anfang des Prozesses

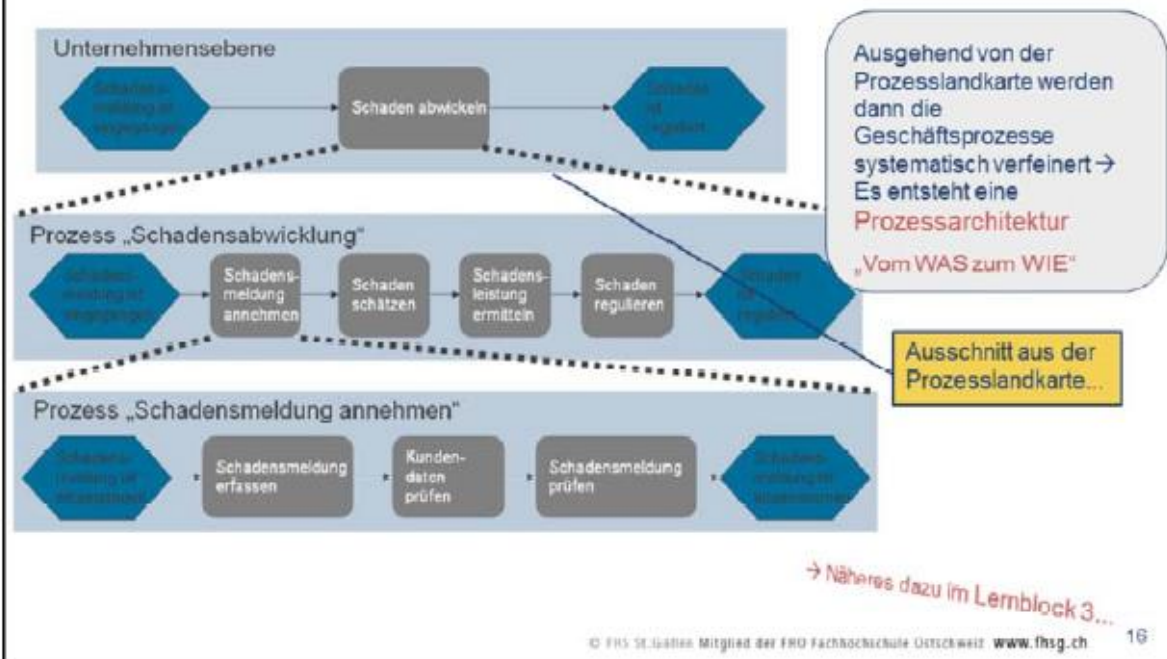


## ➤ Beispiel: Bearbeitung eines Kreditantrags

- **Routine-Bearbeitung:** Alle relevanten Angaben liegen vor, keine weiteren Abklärungen notwendig (z.B. Prüfung der Kreditwürdigkeit usw.), Kredit-Betrag ist durch Sicherheiten abgedeckt, keine rechtlichen Unsicherheiten
- **Mittelschwerer Fall:** Abklärungs- und Informationsbedarf besteht. Nicht alle relevanten Angaben liegen vor, oder es muss eine genauere Kreditwürdigkeitsprüfung durchgeführt werden (→ Delegation von zusätzlichen Aufgaben notwendig)
- **Komplexer Fall:** Spezielles Expertenwissen ist notwendig (z.B. Jurist)

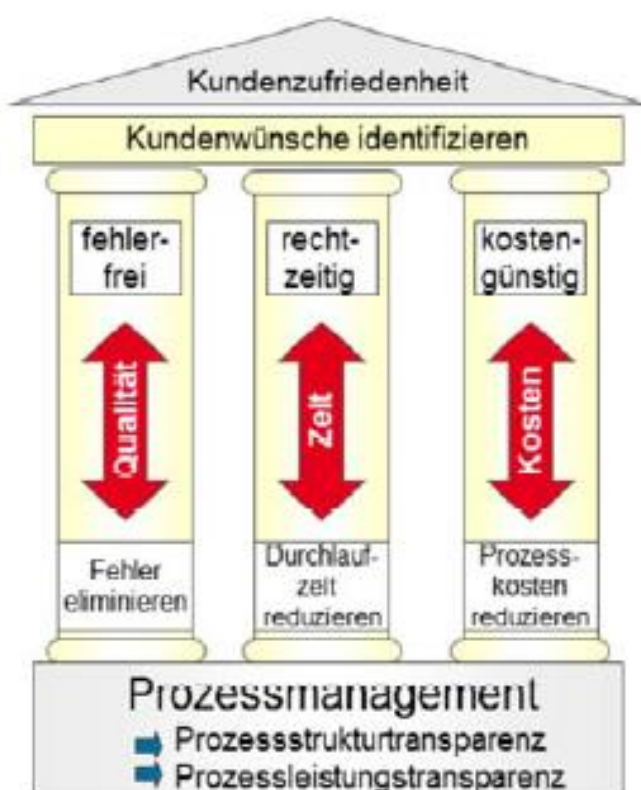


## Prozesshierarchie: Detaillierung von Teilprozessen



Bei der Gestaltung (Modellierung) der Prozesse können sowohl sehr umfangreiche als auch sehr detaillierte Aktivitäten modelliert werden. Um die Komplexität der Modellierung zu reduzieren, werden Prozessmodelle oft „hierarchisiert“, d.h. auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen modelliert. Die Prozesslandkarte (vgl. vorherige Folie) ist dabei der „Einstiegspunkt“ bzw. „Ausgangspunkt“: Die darin enthaltenen Prozesse werden auf der fach-konzeptionellen Ebene systematisch detailliert und damit konkretisiert. Auf diese Art und Weise wird auch sicher gestellt, dass die strategische

## Prozessmodellierung schafft Transparenz bzgl. Abläufen und Leistung



### Prozessstrukturtransparenz:

Aufzeigen von Prozessschritten und deren Verknüpfungen zur

- Schaffung von Ablauftransparenz
- Festlegung der Prozessverantwortlichkeiten
- Schulung und Einarbeitung von Mitarbeitern
- Erstellung von Richtlinien

### Prozessleistungstransparenz:

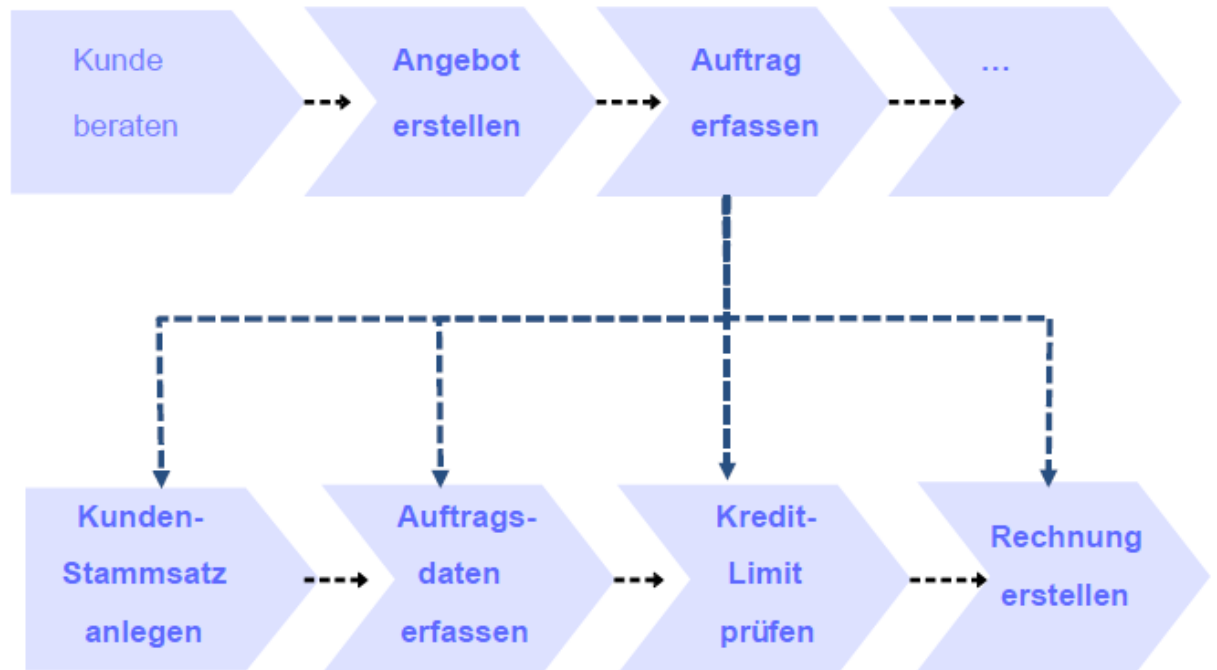
Erfassung relevanter Prozessinformationen (Bearbeitungszeit, Durchlaufzeit, Kosten Kundenzufriedenheit, Qualität usw.)

Zweck: des "Messens" von Prozessen:

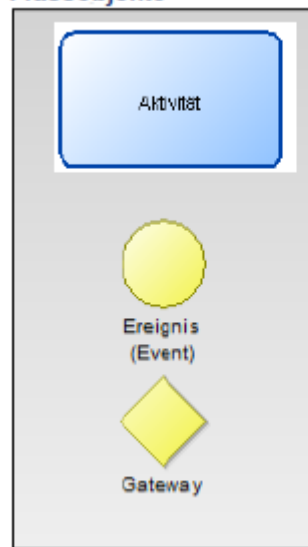
- Identifizieren von Verbesserungspotentialen
- Bewertung von Prozessänderungen
- Bewertung des Prozesses hinsichtlich externer und interner Wettbewerbsfähigkeit

# Kontrollflussorientierte Methoden

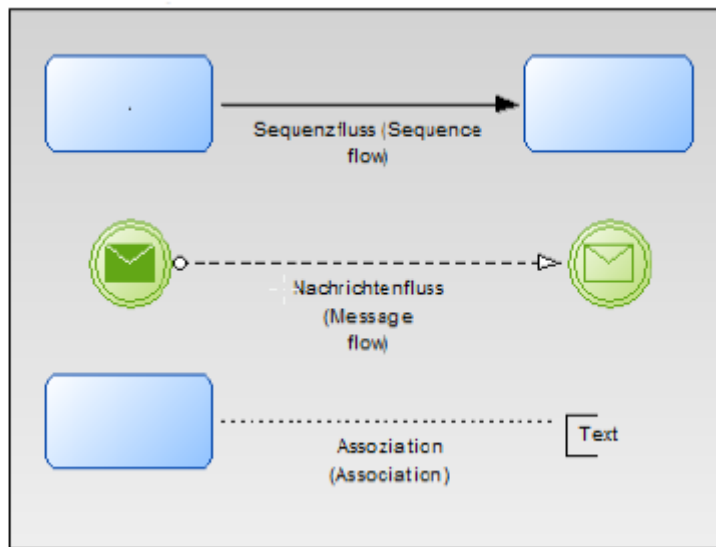
## Wertschöpfungskette (WKD) (Beispiel)



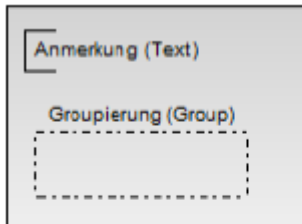
## Flussobjekte



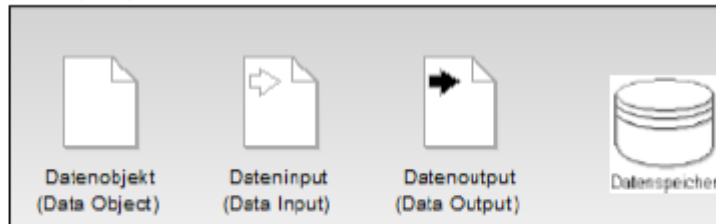
## Verbindungen



## Artefakte



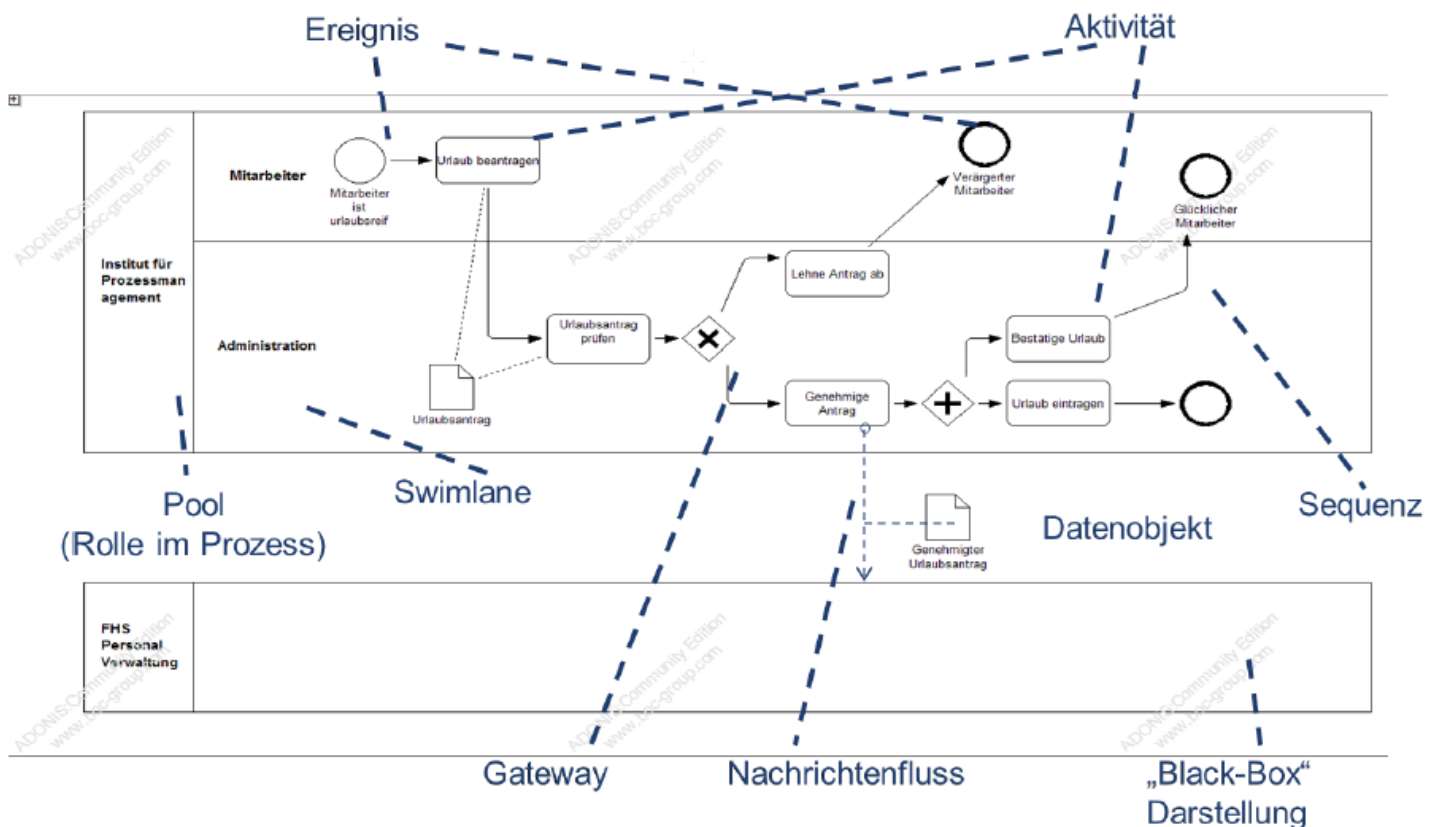
## Daten













## Teilnehmer



# Grundelemente - Beispielprozess in BPMN



# Grundelemente der BPMN – Fluss-/Ablaufobjekte











Element	Symbol	Bedeutung
Ereignis ( <i>Event</i> )	Startereignis 	Trigger für den Prozessstart.
	Zwischenereignis 	Wenn im Prozess auf das Auftreten eines Ereignisses gewartet wird
	Endereignis 	Signalisiert das Prozessende
Aktivität ( <i>Activity</i> )	Aktivität 	Atomare Arbeitseinheit innerhalb des Prozesses.
	Sub-prozess 	Zusammengesetzte Aktivität aus mehreren atomaren Aktivitäten (in dieser oder expanded Darstellung)
Übergang ( <i>Gateway</i> )	 oder 	Exklusive Oder Entscheidung (Alternativen, Zusammenführung)
		UND Entscheidung (parallele Abläufe, Zusammenführung)
		ODER (Inklusiv): Ein- oder mehrfach Zusammenführung / Alternativen
		Modellierung komplexer Entscheidungen bzw. Zusammenführungen

Events Auslösend = Ausgefüllt

Eintretend = nicht ausgefüllt













## Ereignistypen in BPMN 2.0

		Blanko	Nachricht	Zeit (Timer)	Bedingung	Signal	Eskalation	Fehler	Kompensation	Mehrfach	Mehrfach/Parallel	Link	Abbruch	Terminierung
Start	Top-Level													
	Ereignis-Tellprozess unterbrechend													
	Ereignis-Tellprozess nicht-unterbrechend													
Zwischen	Eintretend													
	Auslösend													
	Angeheftet unterbrechend													
	Angeheftet nicht-unterbrechend													
Ende														



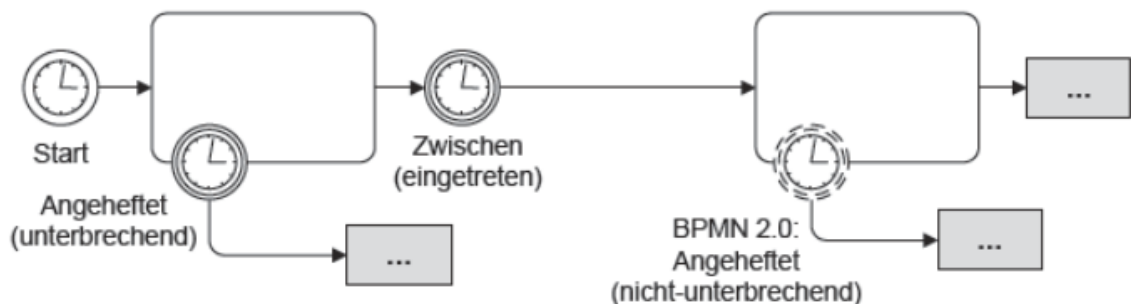
# Ereignistypen in BPMN 2.0

- Nachricht 
- Zeit 
- Fehler 
- Bedingung 
- Signal 
- Terminierung 
- Link 
- Kompensation 
- Mehrfach  

In rot: Hier nicht behandelt

## Angeheftetes Zeitereignis

- Verwendungsmöglichkeiten des Zeitereignisses




# Gateways – Verzweigung und Zusammenführung

- Gateways...
  - ...dienen zur Modellierung von Verzweigungen («Split») in Prozessen
  - ... führen verschiedene Prozess-Zweige wieder zusammen («Join»)


- Es gibt grundsätzlich drei *originäre* Gateway-Typen

 =  Exklusives Gateway «XOR»

 Paralleles Gateway «AND»

 Inklusives Gateway «OR»

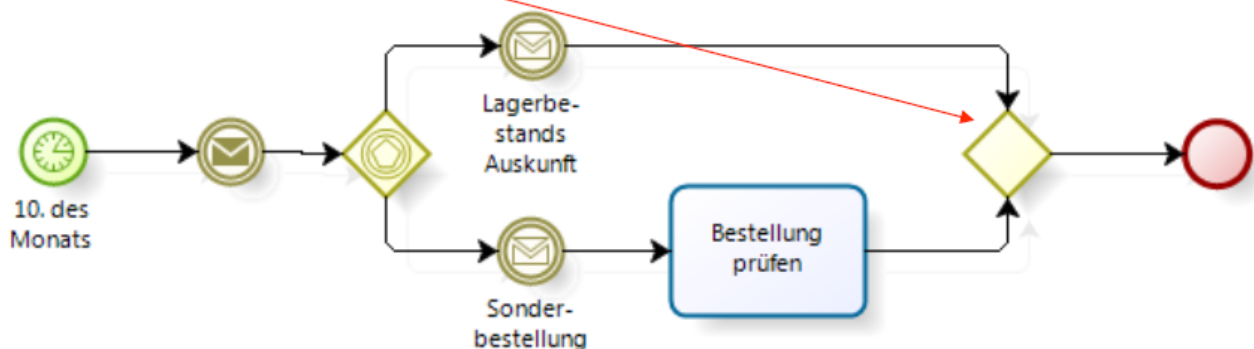
- Daneben gibt es noch das «komplexe Gateway», welches eine Kombination der o.a. originären Typen darstellt

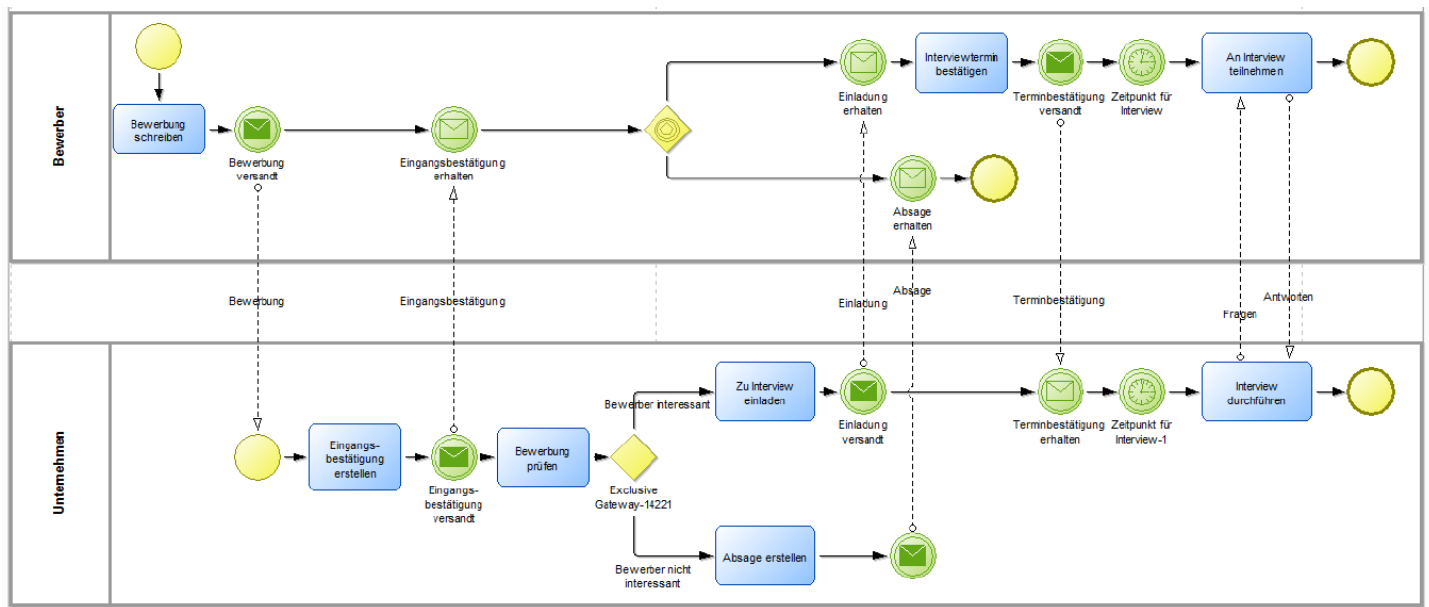
 Komplexes Gateway

## Gateway-Ereignis- «Kombination»:

### Ereignisbasierte Entscheidung (ereignisbasiertes exklusives Gateway)

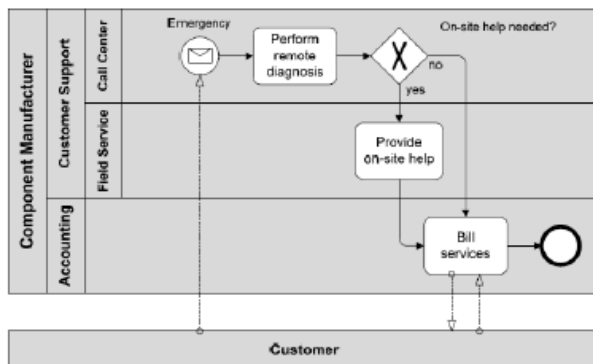
- Wahl der Alternativen basiert auf einem Ereignis im Prozess
- Das Ereignis spezifiziert, welcher Pfad genommen wird
- Ereignisse sind typischerweise Nachrichten (Email, ...) aber auch Timer, Regeln, ...
- Die Zusammenführung der Prozesszweige erfolgt über einen gewöhnlichen exklusiven Gateway





## Grundelemente der BPMN - Schwimmbahnen

Element	Symbol	Bedeutung
Pool ( <i>pool</i> )		«Behälter» für einen kompletten, abgeschlossenen Prozess. Pool repräsentiert Teilnehmer in einem interaktiven Business to Business (B2B) Diagramm. Ein Teilnehmer kann eine Rolle oder eine Organisation sein. Interaktion zwischen Pools kann nur über Nachrichtenflüsse erfolgen.
(Schwimm)bahn ( <i>Swimlane</i> )		Unterteilung von Pools zur weiteren Strukturierung (z.B. Org. Einheiten / Rollen in Unternehmen). Sequenzverbinder kann über verschiedene Bahnen gehen.



**Anmerkung:** Bahnen sind keine autonomen Prozessbeteiligten. Sie benötigen immer einen Pool (=Prozessbeteiligter)

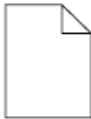

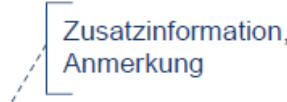
## Mehrfach verschachtelte Bahnen



# Grundelemente der BPMN - Verbindungsobjekte

Element	Symbol	Bedeutung
Sequenz ( <i>Sequence flow</i> )		Zeigt die Reihenfolge der Ablaufelemente. Geht nicht über Grenzen von Subprozessen oder Pools hinweg
Nachrichtenfluss ( <i>Message flow</i> )		Austausch von Nachrichten zwischen verschiedenen Akteuren in Prozessen. Verbinden ausschliesslich Objekte von Pool zu Pool.
Assoziation ( <i>Association</i> )		Dienen zur Annotation von Artefakten (z.B. Daten) an Ablaufelemente. Hauptsächlich zur Beschreibung von In-/Outputbeziehungen zwischen Daten und Aktivitäten

## Grundelemente der BPMN - Artefakte

Element	Symbol	Bedeutung
Datenobjekt ( <i>Data object</i> )		Innerhalb von Prozessen benötigte oder erzeugte Ressourcen. Beschreibung des Inputs- bzw. Outputs von Aktivitäten. Verfügen über einen Zustand.
Gruppierung ( <i>Group</i> )		Zusammenfassung beliebiger Modellelemente eines BPD. Keine Auswirkung auf Prozessverlauf, ausschliesslich zur Dokumentation bzw. Strukturierung.
Anmerkung ( <i>Annotation</i> )		Hinterlegen zusätzlicher Prozessinformationen in einem BPD. Eine Anmerkung kann über eine Assoziation mit einem beliebigen Modellelement verbunden werden.

#### Vorgehen Modellierung:

1. Prozessname in Pool
2. Lanes erstellen und anschreiben
3. Aktivitäten, Dokumente, Systeme, Entscheidungen, Prüfungen, Parallellitäten Nachrichten Beteiligte markieren.