
Geschäftsprozesse realisieren

Stefan Obermeier • Herbert Fischer
Albert Fleischmann • Max Dirndorfer

Geschäftsprozesse realisieren

Ein praxisorientierter Leitfaden von der
Strategie bis zur Implementierung

2., aktualisierte Auflage

Dipl.-Inform. Dipl.-Päd. Stefan Obermeier
Stabsstelle des IT-Beauftragten der Bayerischen
Staatsregierung (CIO)
Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für
Landesentwicklung und Heimat
München und Nürnberg, Deutschland

Prof. Dr.-Ing. Herbert Fischer
Fakultät Betriebswirtschaft
und Wirtschaftsinformatik
Technische Hochschule Deggendorf
Deutschland

Dr. Ing. Albert Fleischmann
Metasonic AG
Pfaffenhofen, Deutschland

Max Dirndorfer, M.Sc.
Fakultät Betriebswirtschaft
und Wirtschaftsinformatik
Technische Hochschule Deggendorf
Deutschland

ISBN 978-3-8348-1900-0
DOI 10.1007/978-3-8348-2303-8

ISBN 978-3-8348-2303-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2006, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-vieweg.de

Vorwort

Der Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation hängt entscheidend davon ab, wie **flexibel** agiert werden kann. Das Management muss rasch auf neue Erfordernisse reagieren – zum Beispiel wenn es darum geht, neue Märkte zu erschließen, Kundenwünsche zu realisieren oder Gesetzesänderungen umzusetzen.

Je **schneller** und besser sich eine Organisation diesen Herausforderungen stellen kann, desto erfolgreicher ist sie.

Diese **Agilität** wird erreicht, indem Organisationen ihre Geschäftsprozesse kennen, definieren, implementieren und optimieren. Geschäftsprozesse regeln das Miteinander der beteiligten Personen, geben standardisierte Abläufe vor, bestimmen den Einsatz von Ressourcen und führen zu einem definierten Ergebnis.

Dies ist zunehmend nicht nur für Unternehmen wichtig, immer mehr Behörden sehen den Nutzen darin, ihre Verwaltung als Geschäftsprozesse zu beschreiben.

Systematisierte Geschäftsprozesse versprechen **konkreten wirtschaftlichen Nutzen**. Kosten werden reduziert und vorhandene Betriebsmittel werden besser genutzt. Gleichzeitig lässt sich die erwünschte Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung besser erreichen. Und nicht zuletzt schaffen gut gestaltete Geschäftsprozesse mehr Transparenz und vereinfachen die Führung eines Unternehmens.

Viele Beraterhäuser haben sich darauf spezialisiert, Prozesse zu reorganisieren und zu verbessern; zahlreiche Werkzeuge unterstützen Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Prozessen; und in den Hochschulen sind Vorlesungen zu diesem Thema nicht mehr wegzudenken.

Mit dem Buch „Geschäftsprozesse realisieren“ wollen wir aus unserer Erfahrung der betrieblichen Realität Hilfestellungen für die konkrete Umsetzung geben. So wird ein leicht nachvollziehbares, praxisorientiertes Modell an die Hand gegeben, das konkrete Schritte zur Realisierung von Geschäftsprozessen aufzeigt. Wir werden den Horizont etwas erweitern und neben den klassischen aufgabenorientierten Ansätzen mit weiteren Methoden arbeiten. Anhand einer durchgängigen Fallstudie kann jeder Schritt nachvollzogen werden. Wir freuen uns, dass wir hierzu Max Dirndorfer gewonnen haben, das Buch zu optimieren.

Mit der zweiten Auflage von „Geschäftsprozesse realisieren“ ist es uns gelungen, die Aspekte noch zu schärfen. Zudem sind jüngste Erkenntnisse aus der Forschung eingeflossen, ohne dass das Buch theoretisch geworden wäre. Schließlich wollen wir ein Portfolio aufzeigen, mit dem Geschäftsprozesse realisiert werden können. An manchen Stellen ist das Aufzeigen von Grundlagen und Hintergründen jedoch

unentbehrlich. Wir werden uns allen maßgeblichen Aspekten widmen und vor allem wichtige Fragen zur Realisierung beantworten:

- Was muss man wissen, um von Geschäftsprozessen zu sprechen?
- Wie sieht die Planung von Geschäftsprozessen aus?
- Wie werden Geschäftsprozesse realisiert?
- Was kostet die Realisierung von Geschäftsprozessen?
- Wer muss an der Realisierung von Geschäftsprozessen beteiligt sein?
- Passen die realisierten Geschäftsprozesse zu den Anforderungen?

und mehr.

Wir danken an dieser Stelle den Menschen, die uns beim Schreiben des Buches unterstützt haben. Da sind vor allem unsere Familien, die uns an zahlreichen Abenden und Wochenenden vermisst haben. Besonderer Dank auch den Korrekturlesern und der graphischen Gestaltung von Carina Busse.

Wir wünschen Ihnen mit diesem Buch einen guten „Lese-, Lern- und Unterhaltungsprozess“!

München, Pfaffenhofen, Deggendorf, im Oktober 2013

Stefan Obermeier, Herbert Fischer, Albert Fleischmann, Max Dirndorfer

Inhaltsverzeichnis

1	Wesen von Geschäftsprozessen?	1
1.1	Aufbauorganisation: Ordnung des Systems	2
1.2	Ablauforganisation: Organisationsverbindende Prozesse	4
1.3	Organisation ist Kommunikation	6
1.4	Was haben Geschäftsprozesse mit Sprache zu tun?	7
1.5	Prozessmodelle und Prozessinstanzen	10
1.6	Detaillierungsgrade und Unternehmensgrenzen	11
1.7	Prozesse und IT	13
1.8	Herausforderung für Unternehmen	14
1.9	Zusammenfassung	15
2	Fünf Abstraktionsebenen: Von der Strategie zum Workflow	17
2.1	Klassisches Drei-Ebenen-Modell.....	17
2.2	Das Fünf-Schichten-Modell zur Realisierung von Geschäftsprozessen ...	19
2.2.1	Ebene 1: Zielsetzung und Strategie (Kapitel 3)	19
2.2.2	Ebene 2: Planung und Vorgehen (Kapitel 4)	20
2.2.3	Ebene 3: Modell und Beschreibung (Kapitel 5)	20
2.2.4	Ebene 4: Test und Plausibilisierung (Kapitel 6)	20
2.2.5	Ebene 5: Organisatorische und technische Implementierung (Kapitel 7)	21
2.3	Zusammenfassung	21
2.4	Aufgaben und Fallstudie.....	22
3	Unternehmersicht: Prozesse strategisch ausrichten	23
3.1	Prozesse in Unternehmensstrategien	23
3.1.1	Business Process Re-Engineering.....	24
3.1.2	ISO 9000 ff.....	24
3.1.3	Total Quality Management	26
3.1.4	EFQM Unternehmensbewertung	27
3.1.5	Balanced Scorecard	29
3.1.6	Six Sigma	32
3.1.7	Gegenüberstellung und Bewertung.....	33
3.2	Differenzierung von Prozesstypen	33
3.2.1	Wettbewerbsorientierte Prozesse	33
3.2.2	Change-sensitive Prozesse	34
3.2.3	IT-terminierte Prozesse.....	34

3.2.4	Wissensorientierte Prozesse	35
3.2.5	„Zombi“-Prozesse.....	36
3.3	Prozesscontrolling	37
3.4	Zusammenfassung	39
3.5	Aufgabe zur Strategie (Teil 1)	39
4	Vorgehen: Geschäftsprozesse managen	41
4.1	Geschäftsprozessmanagement als Vorgehensmodell.....	41
4.1.1	Kurze Historie von Vorgehensmodellen.....	41
4.1.2	Kennzeichen von Vorgehensmodellen	43
4.1.3	Geschäftsprozessmanagement als Vorgehensmodell.....	44
4.1.4	Aufgabenorientiertes V-Modell XT.....	45
4.1.5	Objektorientierter Rational Unified Process (RUP)	46
4.1.6	Subjektorientierter S-BPM-Regelkreis.....	47
4.1.7	Zusammenfassung	48
4.2	Rollen festlegen.....	49
4.2.1	Klassischer Ansatz.....	49
4.2.2	Moderner Ansatz.....	50
4.3	Aufgabe zum Vorgehen (Teil 2)	52
5	Architektensicht: Prozesse gekonnt beschreiben	53
5.1	Grundprinzipien der Prozessbeschreibung	53
5.2	Anforderungen an die Beschreibung von Geschäftsprozessen	54
5.2.1	Verständlichkeit	54
5.2.2	Flexibilität und Korrektheit.....	54
5.2.3	Durchgängigkeit (statische und dynamische Aspekte).....	55
5.2.4	Strukturierbarkeit	56
5.3	Natürliche Sprache	56
5.4	Grundprinzipien der grafischen Geschäftsprozessbeschreibung.....	59
5.4.1	Aufgabenorientiertes Grundprinzip	61
5.4.2	Objektorientiertes Grundprinzip.....	61
5.4.3	Subjektorientiertes Grundprinzip	61
5.5	Aufgabenorientierte Geschäftsprozessmodellierungsmethode.....	62
5.5.1	Eigenschaften und Konventionen	62
5.5.1.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	62
5.5.1.2	Programmablaufpläne (PAP).....	63
5.5.1.3	Business Process Model and Notation (BPMN)	64
5.5.2	Bewertung der Praxisrelevanz.....	65
5.6	Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierungsmethode.....	68
5.6.1	Eigenschaften und Konventionen	68
5.6.1.1	Use-Case-Diagramm	69
5.6.1.2	Sequenzdiagramm.....	69

5.6.1.3	Aktivitätsdiagramm.....	70
5.6.2	Bewertung der Praxisrelevanz.....	71
5.7	Subjektorientierte Geschäftsprozessmodellierungsmethodik	73
5.7.1	Eigenschaften und Konventionen.....	73
5.7.1.1	Subjektinteraktionsdiagramm (SID)	73
5.7.1.2	Subjektverhaltensdiagramm (SVD)	74
5.7.2	Bewertung der Praxisrelevanz.....	75
5.8	Werkzeugunterstützung bei der Beschreibung von Geschäftsprozessen	77
5.8.1	Grundprinzipien und Modellierungsmethoden.....	77
5.8.2	Empfehlungen zur Wahl der „richtigen“ Modellierungsmethode	77
5.8.3	Empfehlungen zur Wahl des „richtigen“ Modellierungswerkzeuges.....	78
5.9	Zusammenfassung	78
5.10	Aufgabe zur Prozessbeschreibung (Teil 3)	79
6	Qualitätskontrolle: Prozessmodelle validieren	81
6.1	Visuelle Methoden	81
6.1.1	Vorgehensweise und Konventionen.....	81
6.1.2	Bewertung	82
6.2	Walk-Through	83
6.2.1	Vorgehensweise und Konventionen.....	83
6.2.2	Bewertung	84
6.3	Simulation	84
6.3.1	Vorgehensweise und Konventionen.....	84
6.3.2	Bewertung	85
6.4	Geschäftsprozesse „für alle Sinne“	85
6.4.1	Begriffsklärung	85
6.4.2	Vorgehensweise und Konventionen.....	86
6.4.3	Geschäftsprozesse sofort erleben	86
6.4.4	Geschäftsprozesse zum Anfassen	92
6.4.5	Bewertung	93
6.5	Zusammenfassung	94
6.6	Aufgabe zur Qualitätskontrolle (Teil 4)	95
7	Implementierung: Prozessmodelle erfolgreich umsetzen	97
7.1	Übertragung von Prozessmodellen auf die Organisation	97
7.1.1	Prozessmodell und Organisationsformen	98
7.1.2	Unterschiedliche Organisationsformen.....	98
7.1.3	Einbetten von Aufgaben und Subjekten	102
7.1.4	Einbetten von Geschäftsobjekten	106
7.1.5	Zusammenfassung	109

7.2	Prozessmodelle (mit IT) ausführen.....	110
7.2.1	Prozesse manuell ausführen	111
7.2.2	Verwendung von einfachen Arbeitslisten (Worklists)	112
7.2.3	Transformation in Workflow Systeme.....	113
7.2.4	Transformation über Zwischenstufen	119
	7.2.4.1 Allgemeine Konzepte für Zwischenstufen.....	120
	7.2.4.2 Implementierung für Zwischenstufen.....	125
7.2.5	Transformation durch Programmierung.....	130
	7.2.5.1 Java 2 Platform Enterprise Edition (J2EE)	131
	7.2.5.2 .NET	133
	7.2.5.3 Web-Service	134
	7.2.5.4 MQ-Series.....	136
	7.2.5.5 SAP Netweaver	137
7.3	Zusammenfassung	140
7.4	Aufgabe zur Prozess-Implementierung (Teil 5).....	142
8	Fallstudie.....	143
8.1	Zielsetzung und Strategie.....	143
	8.1.1 Ausgangslage	143
	8.1.2 Strategisches Modell.....	143
	8.1.3 Prozesstypisierung	144
	8.1.4 Vorgaben an das Prozesscontrolling.....	144
8.2	Architektur und Planung	145
8.3	Modell und Beschreibung	147
8.4	Test und Plausibilisierung.....	149
8.5	Implementierung.....	150
	8.5.1 Rollenzuordnung.....	151
	8.5.2 Geschäftsobjekte	153
	8.5.3 Einbinden existierender Systeme	154
8.6	Prozessausführung.....	155
8.7	Messen und Bewerten.....	157
8.8	Zusammenfassung	158
	Literatur	159
	Schlagwortverzeichnis.....	163