

## Prozesse verstehen und steuern für den Geschäftserfolg

**Ganz selbstverständlich fordern Unternehmen fundiertes „know how“ zur professionellen Ausführung betrieblicher Aufgaben. Dabei wird häufig übersehen, dass das „know what“ ebenso wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ist. Hier sind die Unternehmen in der Bringschuld. Nur wenn alle Mitarbeiter ein einheitliches Verständnis für betriebliche Abläufe aufweisen, können Qualität und Effektivität garantiert werden. Prozessmodelle sind eine Lösung des Problems und können somit zur nachhaltigen Sicherung des Geschäftserfolgs beitragen.**

Martin Böhn, Dirk Friedrich

Schon John F. Kennedy hat die Stärke gemeinsamen Handelns erkannt, als er sagte: *Wenn wir uns einig sind, gibt es wenig, was wir nicht können. Wenn wir uneins sind, gibt es wenig, was wir können.* Dieser vielzitierte Ausspruch aus der makroökonomischen Praxis beschreibt gut, worauf es in der mikroökonomischen Praxis des Geschäftsprozessmanagements ankommt. Viele Unternehmen versuchen ihre strukturelle Organisation durch Prozessorientierung flexibler und handlungsfähiger zu gestalten und vergessen dabei die wesentliche Idee hinter ihrem Handeln. Geschäftsprozessmanagement ist eine strategische Neuorientierung, die der ganzheitlichen Unterstützung des Unternehmens bedarf. Erst wenn der Prozessgedanke von allen Mitarbeitern eines Unternehmens verinnerlicht und Grundlage der täglichen Arbeit ist, kann die Effektivität des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden. Gerade für diesen Kommunikationsaufwand sind Prozessmodelle von essenzieller Bedeutung.

### Visualisierung:

#### Zentrale Wissensbasis für ein einheitliches Prozessverständnis

Prozessmodelle zeigen auf grafisch einfache Weise, was in den verschiedenen Business Cases zu tun ist und garantieren damit eine einheitliche Durchführung des Best Practice. Durch die **Visualisierung und Dokumentation** dienen sie als einheitlicher Wissenspool betrieblicher Abläufe und Strukturen. Interne und externe Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse durch eine klare Definition der Aufgabenverteilung und Verantwortung sowie eine konsistente Sprachbasis erheblich erleichtert. Im Rahmen eines **Redesigns bzw. Neuentwurfs** können Verbesserungsvorschläge schnell und einfach in das Prozessmodell eingepflegt werden. Dadurch kann eine strukturierte Abstimmung von Neuerungen und Veränderungen mit unterschiedlichen Beteiligten aus verschiedenen Sichtweisen erfolgen.

### Analyse:

#### Untersuchung aktueller Entwicklungen

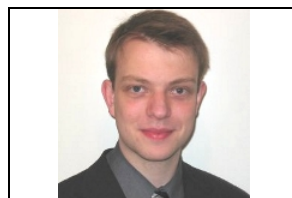
Prozessmodelle sind das zentrale Bezugsmedium zur einheitlichen Durchführung der betrieblichen Aufgaben und bilden somit eine wertvolle Basis zur erfolgreichen Geschäftsprozessentwicklung. Auf Grundlage dieser vereinenden Wirkung aller Kräfte des Unternehmens kann das reichhaltige technische Potenzial durch die Unterstützung von Modellierungs-Software ausgeschöpft werden. Im Zuge der **Prozessanalyse** können die Prozesselemente zueinander in Beziehung gesetzt werden. Je nach eingesetztem Software-Werkzeug sowie verwendeter Modellierungsmethode kann beispielsweise per Knopfdruck analysiert werden, welche Rolle (bzw. welcher Mitarbeiter) an welchen Aktivitäten beteiligt ist. Unter anderem ist es möglich aufzuzeigen, welche Ressourcen (Dokumente, Maschinen, Material, IT-Systeme) zur Durchführung einer Aktivität benötigt werden und wie viel Zeit zur Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte

benötigt wird. Durch Hinterlegung weiterer Attribute ist eine Prüfung des Prozesses auf Schwachstellen und eine Analyse der Vergangenheitsdaten (Reporting) möglich. Mithilfe einer Komponente zur **Simulation** können Experimente zu geplanten Veränderungen aufwandsarm im Modell durchgeführt und Rückschlüsse auf die realen Unternehmensprozesse gezogen werden. Auf diese Weise ist es möglich, verschiedene Szenarien in der Theorie durchzuspielen und zu vergleichen und eine ex-ante-Betrachtung von Sollprozessen anzustellen. Prozessmodelle bieten damit ein mächtiges Potenzial, um auf Schwachstellen in den unternehmensspezifischen Abläufen aufmerksam zu werden und eine bestmögliche Ausführung der Geschäftsprozesse zu gewährleisten.

**Automation:  
Steuerung und Kontrolle  
laufender Prozesse**

Moderne Prozessmodellierungs- bzw. -managementsysteme ermöglichen zudem, das Prozessmodell in das Zentrum der IT-Landschaft eines Unternehmens einzubringen, diese prozesszentrisch zu steuern und dadurch eine **Automation** der Geschäftsprozesse zu erreichen. Die einheitliche und optimierte Durchführung der betrieblichen Abläufe wird auf diese Weise zusätzlich durch technische Möglichkeiten unterstützt. Durch Ausführungssprachen werden die Prozessmodelle integrationsfreundlich nach einer standardisierten Semantik entworfen und es tritt kein Medienbruch mehr zur IT auf.

Auf diese Weise ergibt sich die Möglichkeit zur Interpretation und zur (teil-)automatischen Ausführung der Prozessmodelle durch eine Workflowengine. Aufgaben werden beispielsweise an die nächste Arbeitsstation weitergegeben oder Prozesse werden automatisch nach Eingang einer E-Mail angestoßen. Durch eine Rückkopplung von IST-Daten in das fachliche Prozessmodell wird zudem eine schrittweise Transition zum Real-Time Unternehmen ermöglicht.



**Martin Böhn**  
Analyst, Business  
Application Research  
Center (BARC)



**Dirk Friedrich**  
Analyst, Business  
Application Research  
Center (BARC)

**Spezialfall:  
Softwareentwicklung**

Ein eigener Bereich der Prozessmodellnutzung in der Praxis ist die **Softwareentwicklung**. Die Unterstützung der Anwender ist sehr unterschiedlich und reicht vom Entwurf (bspw. mit UML-Diagrammen) bis zur automatischen Code-Generierung (bspw. mit Hilfe der Model Driven Archi-

itecture). Die Modellierungskomponenten werden hierzu zumeist in umfangreiche Suites eingebunden, welche Mechanismen zur Codeverwaltung und Versionierung sowie Testfunktionalitäten enthalten. Teilweise wird mit dem Einsatz eines Werkzeugs die Umsetzung eines bestimmten Vorgehensmodells verbunden. Im Bereich der Geschäftsprozesssteuerung wird dieser Bereich kaum betrachtet, einige Firmen nutzen die Systeme bei der Anpassung von Standardanwendungssoftware an unternehmensindividuelle Erfordernisse

**Potenziale der Prozessmodellierung**

Schon im Bereich der Visualisierung ermöglichen Prozessmodelle eine deutliche Verbesserung der Leistungserstellung. Bei der Aufnahme bestehender Arbeitsabläufe können doppelt ausgeführte oder unklar zugeordnete Aktivitäten aufgedeckt und beseitigt werden. Die Etablierung unternehmensweit einheitlicher Begriffe sowie der Zugriff auf eine zentrale Prozessbeschreibung führen zu einer schnelleren und qualitativ hochwertigeren Kommunikation zwischen den Beteiligten, die erhöhte Transparenz sowie klare Verantwortlichkeiten erleichtern die Abstimmung der Teilaufgaben.

Die Analyse auf Grundlage der Modelle ermöglicht einen tiefen Einblick in die Leistungserstellung des Unternehmens. Kennzahlen und Kennzahlensysteme können nun mit den Prozessen in Beziehung gesetzt werden, was einen gezielten Eingriff bei Störungen erlaubt. Über Simulatio-

nen können Verbesserungsvorschläge aufwandsarm und risikolos getestet werden. Die Prozesssteuerung und -automation über Workflow-Systeme erlaubt eine Entkopplung der Vorgangsbearbeitung vom Wissensstand des Anwenders. Im Sinne einer consultativen Informationsverarbeitung unterstützen die Systeme den Nutzer bei der Abarbeitung von komplexen Prozessen, indem Sie die Eingaben über Regelwerke kontrollieren und die jeweils nächsten Schritte bestimmen. Zudem kann den einzelnen Teilaufgaben in den Prozessmodellen Unterstützungswissen zugeordnet werden, bspw. in Form von Beschreibungen oder Beispielen.

### **Wahl des richtigen Werkzeugs ist entscheidend**

Mit der Wahl des Werkzeugs wird der Grundstein zu einer erfolgreichen Prozessorientierung der Unternehmung gelegt. Dabei ist nicht das System mit den meisten Funktionalitäten automatisch das Beste. Entscheidend ist die Abdeckung der unternehmensindividuellen Anforderungen bei der Visualisierung, Analyse und Steuerung. Da der Markt für Prozessmodellierungswerkzeuge sehr heterogen ist, müssen eine detaillierte Analyse der Anforderungen sowie darauf aufbauend eine strukturierte Softwareauswahl erfolgen.

Bei der eingesetzten Notation ist der Umfang der zur Verfügung stehenden Elemente zu untersuchen. Neben Aktivitäten, Auslösern und Steuerungselementen sollten verschiedene Zusatzinformationen hinterlegbar sein, bspw. die für die Durchführung einer Aktivität festgelegten Personen, Rollen oder Abteilungen, verbrauchten Zeiten und Kosten sowie weiterführende Beschreibungen. Um das einheitliche Verständnis von Begriffen, Aufgaben und Prozessen im Unternehmen zu fördern, sollte das Werkzeug die Umsetzung einer einheitlichen Modellierungsrichtlinie fördern, indem bspw. ein klares Metadatenmodell definiert und eine gleichartige Benennung der Prozesselemente gefordert werden. Die Modellnutzung sollte flexibel sein, indem bspw. Rechte und Sichten auf Teilausschnitte definiert und so Einsichtnahme und Änderung gezielt gesteuert werden können. Dies verringert sowohl den Aufwand bei der Modelladministration (durch zentrale Steuerung und Delegation) als auch bei der Modellnutzung, da sich die Anwender nur dem für sie relevanten Teilbereich auseinandersetzen müssen.

Die Modellierungssoftware sollte mehrere Sprachen unterstützen, wobei die Sprache der Oberfläche (Menüs, Schaltflächen) von den im Modell hinterlegbaren Sprachen (Bezeichnungen, Erläuterungen) zu unterscheiden ist. Über Exportschnittstellen

können die Modelle in anderen Fachanwendungen genutzt werden, bspw. zur Visualisierung im Intranet, zur Auswertung in Excel oder zur Prozesssteuerung in ERP-Systemen.

### **Fazit: Kein Wissen ungenutzt lassen!**

Wissen wird immer stärker zum entscheidenden Produktionsfaktor. Um gegen den Wettbewerb bestehen zu können, muss die Leistungserstellung transparent, flexibel und gut steuerbar sein. Hierzu ist das in den Geschäftsprozessen enthaltene Wissen zu identifizieren und festzuschreiben, um eine kontinuierliche Verbesserung der Vorgangsbearbeitung zu ermöglichen. Prozessmodellierungswerkzeuge fördern Effizienz und Effektivität, um damit „die richtigen Dinge auf die richtige Weise“ zu tun.

Die Wahl des richtigen Werkzeugs zur Definition und Umsetzung der strategischen Ziele und operativen Maßnahmen ist von entscheidender Bedeutung. Hier werden die Weichen für den Erfolg der Prozessmodellierung und damit des Prozessmanagements gestellt. Da am Markt sehr unterschiedliche Lösungen angeboten werden, ist eine klar strukturierte Softwareauswahl erforderlich. Hilfe dazu bietet die Studie: „Software im Vergleich: Prozessmodellierungswerkzeuge“ des Business Application Research Center (BARC).



### Neue Studie Prozessmodellierungswerkzeuge

Das Business Application Research Center (BARC) hat 14 führende Systeme für Dokumentation, Analyse, Simulation, Entwurf und Automation von Prozessen getestet. Auf Grundlage eines umfangreichen Kriterienkatalogs wurden die Werkzeuge im BARC-Testlabor hinsichtlich technischer und funktionaler Kriterien evaluiert, wobei unter anderem Notationsformen, Modelladministration, Analyse und Simulation sowie die Publikation der Modelle untersucht wurden. Die Studie Prozessmodellierungswerkzeuge: 14 Systeme im strukturierten Vergleich kann zum Preis von 390 € zzgl. MwSt. bezogen werden. Weitere Informationen sowie Bestellmöglichkeit unter [www.barc.de](http://www.barc.de).



### Hersteller auf dem Prüfstand

Das Business Application Research Center (BARC) bietet Unternehmen eine qualifizierte und neutrale Unterstützung bei der Auswahl individuell passender Software-Lösungen. Dazu werden die Produkte im eigenen Testlabor einer ausführlichen Evaluierung unterzogen. Ziel des Vergleichs ist es, die Schwerpunkte herauszustellen und somit einen Leitfaden für die Software-Vorauswahl zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse werden in Marktstudien veröffentlicht. Weitere Informationen unter [www.barc.de](http://www.barc.de).

### Über die Autoren:

Martin Böhn, Dipl.-Kfm., ist Analyst im Segment Enterprise Content Management / Dokumentenmanagement sowie Prozessmanagement des Business Application Research Center (BARC), einer Ausgründung des Lehrstuhls für BWL und Wirtschaftsinformatik, Prof. Dr. R. Thome, der Universität Würzburg. In diesem Zusammenhang hat er Projekte in unterschiedlichen Branchen betreut und mehrere Studien und Marktübersichten erstellt.

Dirk Friedrich, Dipl.-Kfm., ist Analyst des Business Application Research Center (BARC), einer Ausgründung des Lehrstuhls für BWL und Wirtschaftsinformatik, Prof. Dr. R. Thome, der Universität Würzburg. Neben dem Prozessmanagement liegt der Schwerpunkt seiner Arbeit auf dem Erstellen empirischer Marktforschungsstudien, u. a. in den Bereichen Business Intelligence und Enterprise Content Management

Kontakt: [mboehn@barc.de](mailto:mboehn@barc.de) | Telefon: (0931) 880 651 - 0 | Telefax: (0931) 880 651 - 28  
[dfriedrich@barc.de](mailto:dfriedrich@barc.de) | Telefon: (0931) 880 651 - 0 | Telefax: (0931) 880 651 - 28

Weitere Informationen zur [BARC-Studie Prozessmodellierung](#) finden Sie [hier](#).