

3) Geschäftsprozesse optimieren:

Leitfaden zur Nutzung der Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle



Einführung

Die Digitalisierung hat erheblichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle Klein- und mittelständischer Unternehmen (KMU). Digitale Technologien bieten vielseitige und teils vollkommen neue Gestaltungsoptionen für Unternehmen hinsichtlich verschiedener Aspekte ihrer Geschäftsmodelle: Abkehr von manuellen Prozessen, neue Kommunikationswege mit anderen Unternehmen und Kunden, neuartige Vermarktungskonzepte u.v.m. – die Umgestaltung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist so vielseitig wie nie zuvor.

In den Leitfäden zum Thema Geschäftsmodelle werden Werkzeuge vorgestellt, die Unternehmen dabei helfen, Geschäftsmodellideen zu generieren, zu priorisieren und implementieren sowie Geschäftsprozesse zu optimieren.

Dieser Leitfaden beschreibt die Nutzung der Werkzeuge, die Unternehmen dabei unterstützen, bestehende Geschäftsprozesse zu optimieren.



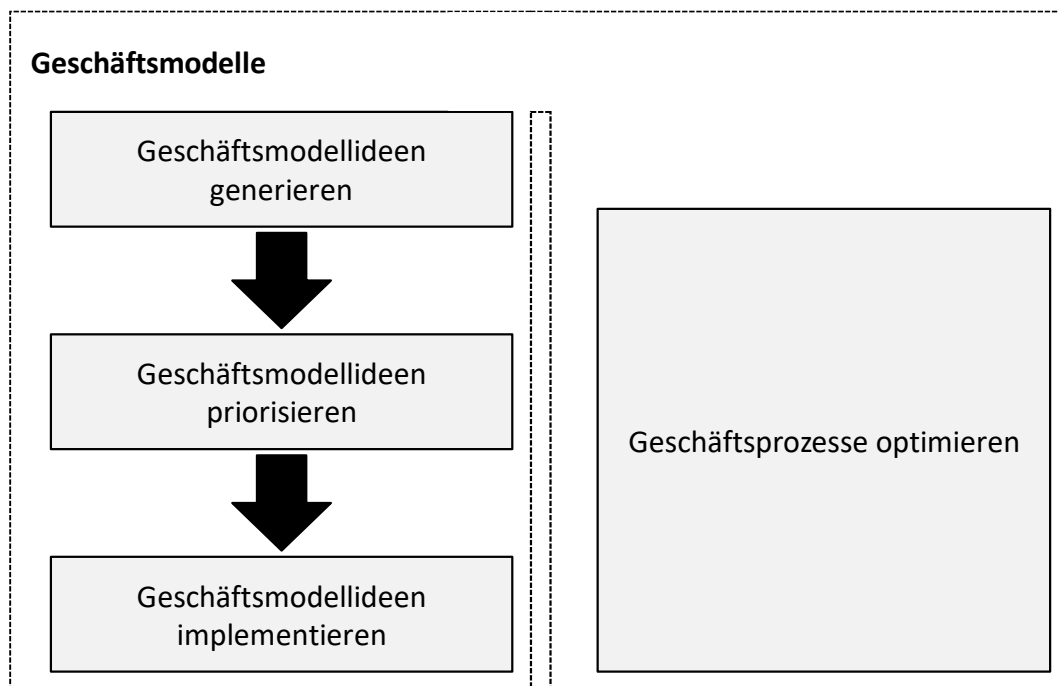
Inhalt

1. Übersicht und Hinweise zur Anwendung des Leitfadens	1
2. Begriffserklärung Geschäftsprozess	2
3. Darstellung der eigenen Wertschöpfungskette	4
4. Erhebung von Geschäftsprozessen mittels Interviewstudien	7
5. Prozessmodellierung: Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	8
6. Prozessmodellierung: Business Process Model and Notation (BPMN)	10
Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen	11
Impressum	12

1. Übersicht und Hinweise zur Anwendung des Leitfadens

Die Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle lassen sich in die folgenden Einzelbereiche einteilen:

- ▶ Geschäftsmodellideen generieren
- ▶ Geschäftsmodellideen priorisieren
- ▶ Geschäftsmodellideen implementieren
- ▶ Optimierung von Geschäftsprozessen



Die ersten drei Bereiche bauen aufeinander auf und beschreiben den Geschäftsmodellentwicklungsprozess, während es im vierten Teil darum geht, wie bestehende Geschäftsprozesse optimiert werden können. Geschäftsprozesse sind Teile von Geschäftsmodellen und beziehen sich konkret auf miteinander verknüpfte Einzeltätigkeiten. Unternehmen, welche auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sind, sollten sich an der linken Seite der Grafik orientieren, während die rechte Seite des Schemas hilfreiche Werkzeuge zur Optimierung der Geschäftsprozesse bereits bestehender Geschäftsmodelle zur Verfügung stellt.

Zur besseren Anschaulichkeit wurden darauf basierend drei Leitfäden zur Nutzung der Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle entwickelt:

- 1) **Geschäftsmodellideen generieren**
- 2) **Geschäftsmodellideen priorisieren & implementieren**
- 3) **Geschäftsprozesse optimieren**

2. Begriffsklärung Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess beschreibt die „*inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Abfolge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind*“¹. Im Zuge der Prozessmodellierung können Prozesse auch als inner- und überbetriebliche Abfolge von Ereignissen, Aktivitäten und Entscheidungen aufgefasst werden. Abbildung 1 verdeutlicht diese Abfolge anhand eines Beispiel-Prozessmodells.

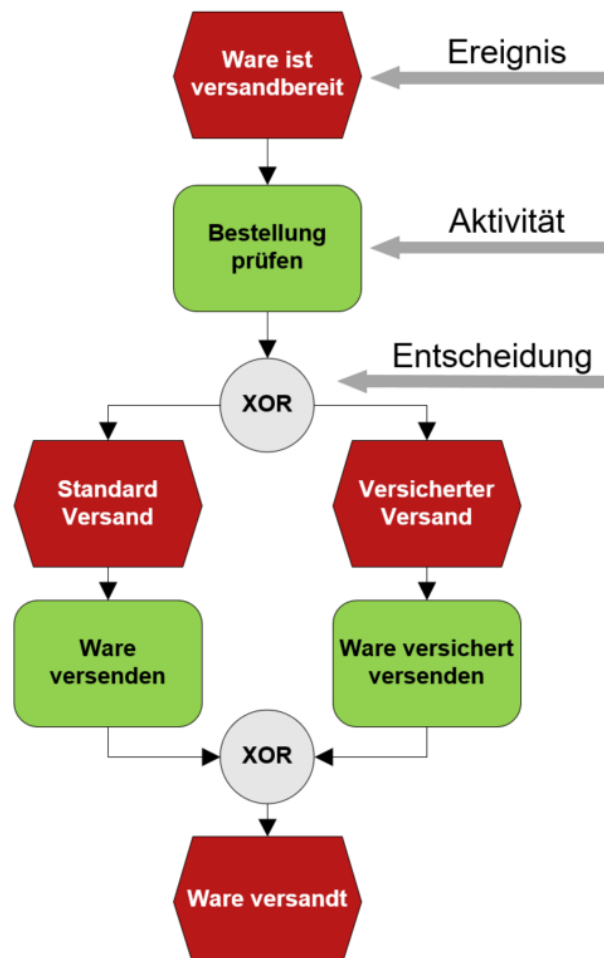


Abbildung 1: Beispiel für einen Geschäftsprozess

¹ Becker J., Dieter K. (2012) Der Prozess im Fokus. In: Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Hrsg.) Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage. Springer Gabler, Berlin Heidelberg

Es können dabei zwei Arten von Geschäftsprozessen unterschieden werden: **Kern- und Unterstützungsprozesse**:

- **Kernprozesse** leisten einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens, d.h. die Aktivitäten eines Kernprozesses sind auf die Erstellung eines Produkts ausgerichtet oder haben einen direkten Bezug zu diesem. Beispiele für Kernprozesse finden sich u.a. in der Eingangslogistik, im Vertrieb, in der Produktion oder dem Kundendienst.
- **Unterstützungs- bzw. Supportprozesse** leisten hingegen einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens. Unterstützungsprozesse können dabei eine notwendige Grundlage für bestimmte Kernprozesse darstellen. Beispiele für Unterstützungsprozesse finden sich u.a. in der Personalwirtschaft, im Rechnungswesen oder in der Informationsverarbeitung.

Um Geschäftsprozesse zu optimieren, werden ausgewählte Prozesse zunächst visuell dargestellt und anschließend hinsichtlich ihres Optimierungspotenzials analysiert. Die visuelle Darstellung von Geschäftsprozessen mittels einer grafischen Modellierungssprache wird auch Prozessmodellierung genannt. Dazu stehen verschiedene grafische Modellierungssprachen wie **Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)** und **Business Process Model and Notation (BPMN)** zur Verfügung.

Neben der Analyse von Optimierungspotenzialen können mit der Prozessmodellierung noch weitere Ziele verfolgt werden:

- ▶ Erfassung und Dokumentation von Geschäftsprozessen
- ▶ Schaffen von Transparenz über z. B. Abteilungsgrenzen hinweg
- ▶ Speichern und Verstetigen von Prozesswissen
- ▶ Zertifizierungsvorhaben
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse

3. Darstellung der eigenen Wertschöpfungskette

Die **Wertschöpfungskette** stellt eine alternative Möglichkeit zur Darstellung des Geschäftsmodells dar. Sie beschreibt neben zusammenhängenden Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens auch Geld-, Produkt-/Dienstleistungs- sowie Informationsflüsse mit Partnern, Zulieferern, Kunden und anderen Akteuren, die im Rahmen des Geschäftsmodells eine Rolle spielen. Im Kontext der Prozessmodellierung und -optimierung kann die Wertschöpfungskette genutzt werden, um einen ersten Überblick über Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren zu erlangen.

Führen Sie zur Erstellung der Wertschöpfungskette verschiedene Interviews mit Mitarbeitenden aus den jeweiligen Schlüsselabteilungen wie z. B. dem Vertrieb oder der Produktentwicklung durch. Erfassen Sie dabei auch, mit welchen Akteuren die Mitarbeitenden zusammenarbeiten und in welcher Beziehung sie zueinanderstehen. Welche Produkt-/Waren- und Dienstleistungsflüsse bestehen innerhalb der Wertschöpfungskette? Welche Geld- und Informationsflüsse sind zwischen den verschiedenen Akteuren vorhanden? Stellen Sie das Beziehungsgeflecht grafisch in Form einer vereinfachten IST-Wertschöpfungskette dar:

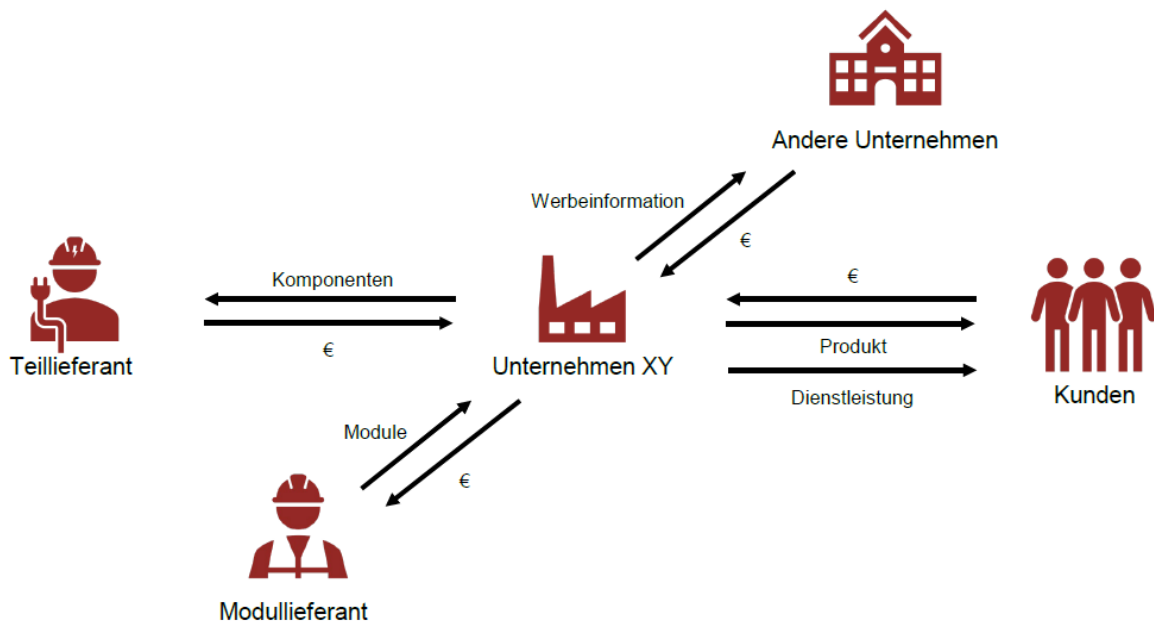


Abbildung 2: Aktivitäten-basierte IST-Wertschöpfungskette

Leiten Sie im nächsten Schritt wichtige Schlüsselprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse) aus der Wertschöpfungskette ab. Stellen Sie sich auch die Frage, ob und inwieweit einzelne Akteursbeziehungen reduziert oder optimiert werden können und welchen Einfluss eventuelle technologische Entwicklungen und Trends auf Ihre Wertschöpfungskette und die darin enthaltenen Prozesse nehmen können.

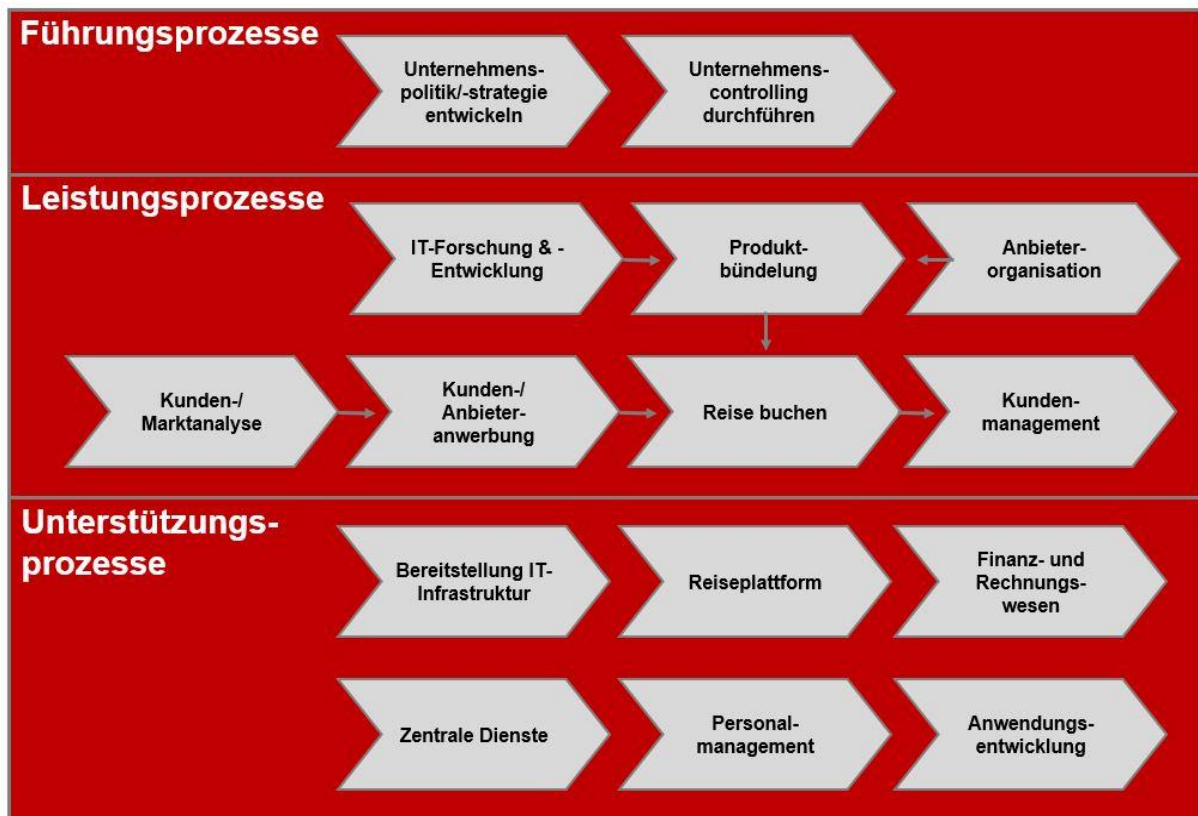


Abbildung 3: Beispiel für eine Prozesslandkarte (i.A.a. Alpar et al. 2014)²

Die aus der Wertschöpfungskette abgeleiteten Prozesse können anschließend in Form einer **Prozesslandkarte** übersichtlich und in Beziehung zueinander dargestellt werden (vgl. Abbildung 3).

² Alpar, P., Alt, R., Bensberg, F., Grob, H., Weimann, P., Winter, R. (2014) Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen, 7. Auflage. Springer Fachmedien, Wiesbaden



Abbildung 4: Gemeinsame Diskussion von Prozessmodellen mit der Wiewald GmbH

Das Best Practice „Verbesserter Kundenservice durch effiziente und standardisierte Prozesse“ zeigt anhand eines Beispiels, wie im Unternehmen Wiewald GmbH zunächst aus der Wertschöpfungskette eine Prozesslandkarte abgeleitet wurde und die identifizierten Prozesse mittels Interviews erhoben wurden. Die modellierten Prozesse konnten im Anschluss hinsichtlich Optimierungspotenzialen gemeinsam diskutiert werden (vgl. Abbildung 4).

4. Erhebung von Geschäftsprozessen mittels Interviewstudien

Zur Prozessmodellierung und als Voraussetzung für die anschließende Prozessoptimierung müssen detaillierte Informationen zum Ablauf und zu den Beteiligten einzelner Geschäftsprozesse zusammengetragen werden. Eine Möglichkeit zur systematischen Erfassung von Prozessinformationen sind **schriftliche oder mündliche Befragungen in Form von Interviews**. Befragt werden sollten beteiligte Akteure, wie am Prozess beteiligte Mitarbeiter, Unternehmenspartner und auch Kunden.

Vor allem die Beschreibung einzelner Prozesse, deren Vor- und Nachteile und auch Probleme und Schwierigkeiten, die durch den jeweiligen Prozess oder an Schnittstellen zu anderen Prozessen hervorgerufen werden sowie Lösungsansätze, können Untersuchungsgegenstand einer Interviewstudie sein. Die Ergebnisse fließen in die weitere Aufbereitung und insbesondere in die Modellierung ein.

Für die grafische Modellierung von Prozessen stehen verschiedene Modellierungssprachen zur Verfügung. Im nächsten Absatz erfahren Sie mehr über die Prozessmodellierung mit **Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK)** und **Business Process Model and Notation (BPMN)**.

5. Prozessmodellierung: Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)

Die **Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** ist ein in der Praxis weit verbreitetes Werkzeug zur visuellen Darstellung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen. Diese können mit ihr modelliert, dokumentiert und analysiert werden, wobei sie relativ leicht zu erlernen und auch für nicht IT-Fachleute verständlich ist.

Eine EPK stellt einen Geschäftsprozess als eine zeitlich logische Abfolge von betriebswirtschaftlichen Aufgaben mit dem Ziel der Leistungserstellung dar. Die zentralen Elemente dieser Modellierungssprache sind³:

- ▶ **Ereignisse** (eingetretene betriebswirtschaftliche Zustände)
- ▶ **Funktionen** (Vorgänge, Aufgaben bzw. Tätigkeiten)
- ▶ **Verknüpfungsoperatoren** bzw. Konnektoren (zur Darstellung von Parallelen Prozessschritten (UND) oder Entscheidungen im Prozess (ODER))
- ▶ **Kontrollflusskanten** (zur Definition des Ablaufs der EPK)

Im Rahmen der Prozessmodellierung mit EPK werden Prozesse unter Einhaltung bestimmter Regeln modelliert. So sollte ein Prozessdiagramm mittels EPK beispielsweise immer von oben nach unten verlaufen. Ein Prozess sollte nie mit einer Funktion bzw. Aufgabe beginnen oder enden. Ein Ereignis sollte nicht auf ein Ereignis folgen und eine Funktion sollte nicht auf eine Funktion folgen. Abbildung 5 auf der folgenden Seite zeigt ein Beispiel für einen Prozess als EPK.

³ Nüttgens, M. (2013) EPK, unter <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Systementwicklung/Hauptaktivitaten-der-Systementwicklung/Problemanalyse-/Geschäftsprozessmodellierung/EPK/index.html>, gelesen am 06.05.2020

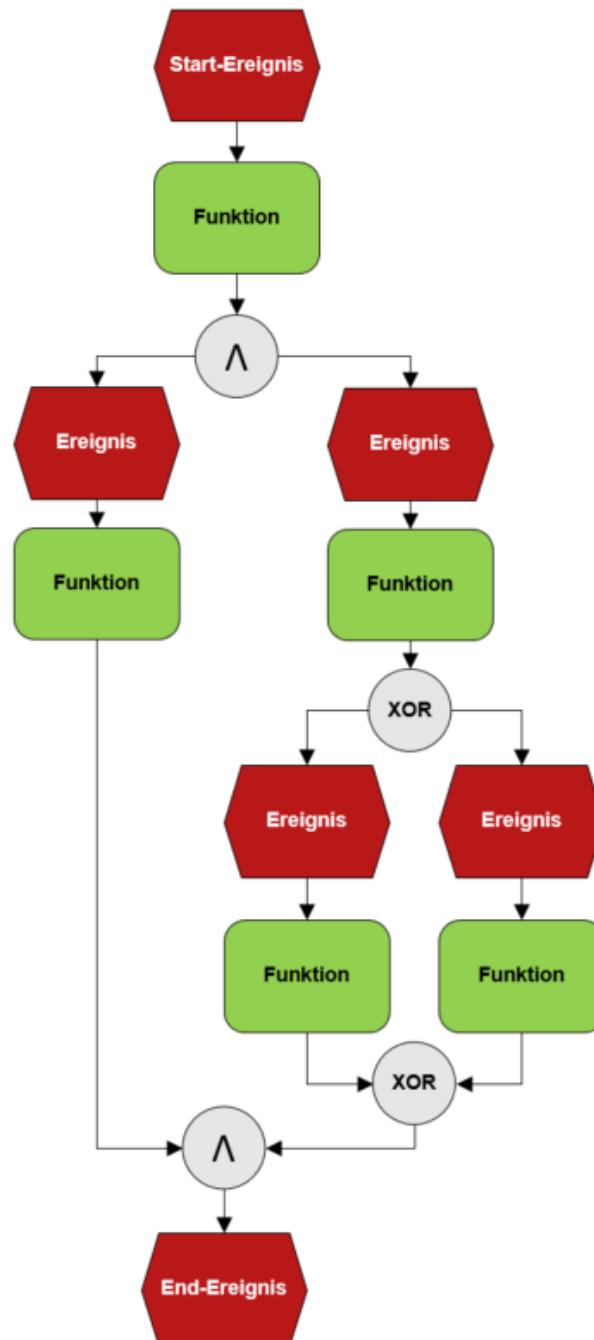


Abbildung 5: Beispiel für eine ereignisgesteuerte Prozesskette

Die EPK kann bei Bedarf um weitere Elemente wie Zuständigkeiten und Informationsquellen ergänzt werden. Diese umfangreichere Form der EPK wird als **erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)** bezeichnet. Mit ihrer Hilfe kann die Darstellung der Geschäftsprozesse zum Beispiel mit Organisationseinheiten oder Zuständigkeiten verknüpft werden.

6. Prozessmodellierung: Business Process Model and Notation (BPMN)

Business Process Model and Notation (BPMN) ist ein von der Object Management Group gepflegter (OMG) Industriestandard⁴ und neben EPK ein weiteres Werkzeug zur visuellen Darstellung von Geschäftsprozessen. BPMN versucht eine standardisierte Brücke zwischen Prozessdesign und -implementierung herzustellen, wobei BPMN-Diagramme von Fachanwendern und Analysten in gleicher Weise verstanden werden können.

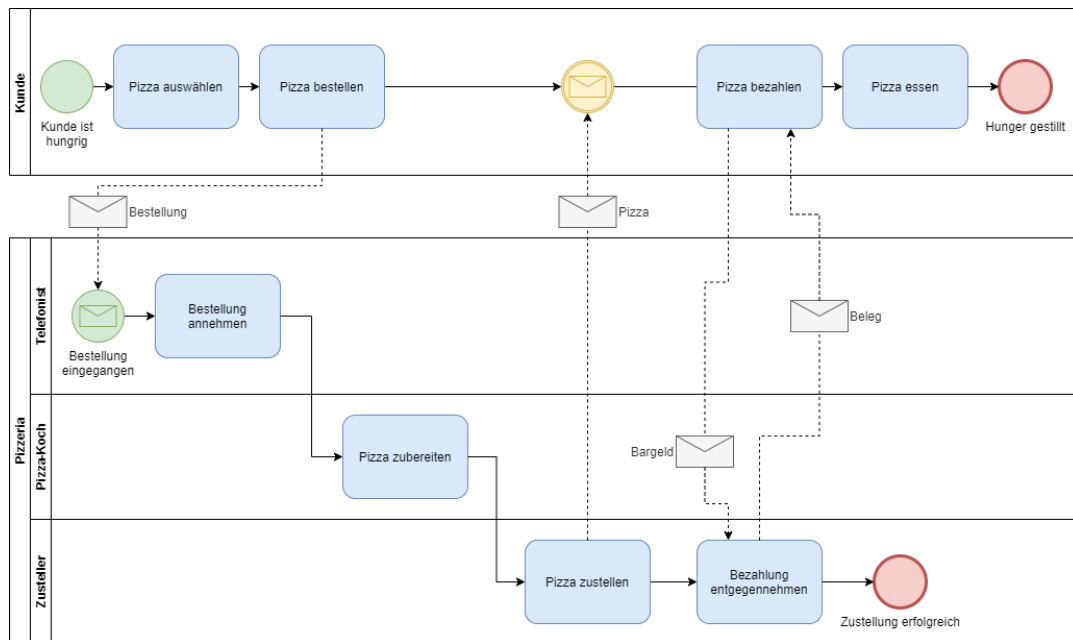


Abbildung 6: BPMN-Beispielprozess „Pizza bestellen“

BPMN-Diagramme beschreiben Geschäftsprozessmodelle ähnlich der EPK durch eine zeitliche Abfolge von Ereignissen, Entscheidungen und betrieblichen Abläufen. Im Gegensatz zur EPK verfügt BPMN über eine Vielzahl weiterer Elemente. So können beispielsweise Verantwortlichkeiten in sog. Pools und Lanes für Abteilungen, Unternehmen und einzelne Akteure festgelegt werden. Abbildung 6 gibt eine Übersicht über die grundlegenden Elemente des BPMN-Standards anhand eines Prozessbeispiels „Pizza bestellen“.

Neben der Modellierung von Geschäftsprozessen können mit BPMN unter Nutzung entsprechender Tools auch komplexe Prozessanalysen und -simulationen automatisiert durchgeführt werden. Zudem bieten einige Lösungen die Möglichkeit, Prozessdiagramme direkt als digitale Workflows zu implementieren.

⁴ o.V. (2014) Business Process Model and Notation, unter: <https://www.omg.org/spec/BPMN/>, gelesen am 06.05.2020



Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen

Die hier aufgeführte Tabelle verweist auf einschlägiges Kompaktwissen, Methoden und weiterführendes Wissen, um ihre identifizierten ökonomischen Aspekte fundiert zu verbessern. Darüber hinaus bieten wir Kompaktwissen zu übergeordneten Themen an. Sie sind ebenfalls in der Liste aufgeführt.

Themenschwerpunkt

Weiterführende Links

Geschäftsprozesse

- ▶ [Kompaktwissen Geschäftsprozesse optimieren](#)
- ▶ [Best Practice: Verbesserter Kundenservice durch effiziente Prozesse](#)

Geschäftsmodelle

- ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodelle Überblick](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodellideen priorisieren](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodellideen implementieren](#)
 - ▶ [Best Practice: TECNATIVES: Vom Produkthersteller zum Plattformanbieter](#)
 - ▶ [Best Practice: Sozusagen „Retrofitfitness“](#)
 - ▶ [Best Practice: Standards für die vernetzte Gesundheit von morgen](#)
-

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards
Projektbüro Sankt Augustin
Lena Köppen
c/o Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT

Kontakt:

Dr. Marija Radić
Tel: +49 341 2310 39-124
E-Mail: radic@kompetenzzentrum-estandards.digital

www.kompetenzzentrum-estandards.digital