

7M - Vorgehensmethodik für erfolgreiches Prozeßdesign

Chris Tipotsch

Business Process Redesign (BPR) ist ein vieldiskutiertes Managementthema, von dem in der Praxis über extreme Erfolge, aber auch Mißerfolge berichtet wird. Neben der prozeßorientierten Sicht - die dem Business Process Redesign inhärent ist - werden vermehrt Methoden aus dem Ingenieurbereich zur (Neu-) Strukturierung von Unternehmen angewendet. So sind die Wurzeln einzelner BPR-Methoden im Software-Engineering-Bereich zu finden, welche sich in den letzten Jahren von der „magischen Kunst“ zur Ingenieurdisziplin entwickelt hat. Eine analoge Entwicklung sehen wir heute für das Business Process Redesign. Ziel ist es, von der intuitiven (Re-) Organisation von Strukturen, Systemen und Abläufen, hin zu einem ingenieurerprobten Entwurf der Geschäftssysteme zu kommen. Was also müssen Unternehmen bedenken und tun, um BPR erfolgreich auszuführen? Welche Faktoren verhindern den Erfolg?

Durch die ISO-9000 Norm und die konsequente Prozeßorientierung ist bereits viel Transparenz in das betriebliche Geschehen gekommen. Es ist aber erschreckend zu beobachten, mit welcher Naivität und mit welchem geringem Verständnis für die Projektabwicklung solche anspruchsvollen Organisationsprojekte in Angriff genommen werden. Allgemeine Projektmanagementprinzipien zu beherrschen, reicht bei weitem nicht aus! Das heute mehr Meldungen über Flops - über 70 % aller Projekte bringen nicht den gewünschten Erfolg¹ - von Business Process Redesign-Projekten als Erfolgsmeldungen zu vernehmen sind, hat mehrere Ursachen. Auswertungen aus gescheiterten Projekten zeigen halbherziges Management-Commitment, unklare Ziele und Strategien, ungenügende Kundenanalysen, aufwendige Dokumentation von Prozeßfragmenten, Unterschätzen des Kommunikationsaufwandes, unqualifizierte Projektmitarbeiter und mangelhafte Umsetzung etc. Häufig bleiben BPR-Projekte deshalb erfolglos, weil die verantwortlichen Unternehmensführer von ihnen zu wenig verstehen, sie nach dem Start nicht ernsthaft genug fördern und recht vage Vorstellungen darüber hegen, welche Konsequenzen die eingeleiteten Maßnahmen für die eigene Führungsrolle haben werden. BPR-Projekte gehören nicht zu jener Sorte von Projekten, mit denen sich Mitarbeiter der nächsten Ebenen oder gar ein Berater zwecks Erledigung beauftragen lassen.

7M - Vorgehensmethodik ist eine Art Arbeitslogik für die Modellierung und Implementierung von Geschäftsprozessen

Der an der TU Graz entwickelte Organisations-Gestaltungsansatz² ist aus den Erfahrungen zahlreicher Prozeßmodellierungsprojekte hervorgegangen. Der Gestaltungsansatz beinhaltet neben allgemeingültigen Designprinzipien ein Gestaltungsmodell und eine einfache step-by-step Vorgehensmethodik mit den entsprechenden Werkzeugen aus dem Ingenieurbereich zur Gestaltung von Geschäftsprozessen.

Ein Geschäftsprozeß ist dabei mehr als bloß ein betrieblicher Ablauf. Wir definieren einen *Geschäftsprozeß*³ als eine sachlogische Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel eines klar festgelegten Resultats zur Erzeugung von Kundennutzen. Ein Geschäftsprozeß ist durch einen definierten und meßbaren Input, Output und deren Anforderungen bestimmt, fügt Wert hinzu, ist wiederholbar und verfügt über alle dazu notwendigen Ressourcen sowie Informationen. Im Unterschied zur Prozeßdefinition von HAMMER⁴ und DAVENPORT⁵ postulieren SUTER/TIPOTSCH neben der Output-/Inputdefinition auch die genaue Spezifizierung, deren Anforderungen und Wertebereiche.

Unter *Geschäftsmodellierung*⁶ verstehen wir die prozeßmäßige Abbildung von Geschäftsvorgängen und das Erarbeiten von Alternativen unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Geschäftscharakteristik. Der integrale Gestaltungsansatz für Geschäftsprozesse, Ressourcen und Informationen stellt Empfehlungen, Handlungsanleitungen und Instrumente zur Optimierung und besserem Prozeßdesign bereit, um gezielt und mit der geforderten Geschwindigkeit dem steigenden Wettbewerbsdruck, verändertem Kundenverhalten, permanentem Wandel und geschäftsimmanenten Entwicklungen innerhalb von Unternehmen zu begegnen.

Die *7M-Vorgehensmethodik* -- auch als Business Modelling Masterplan bezeichnet, Abbildung 1 - ist eine Art Arbeitslogik, die speziell für die Modellierung und Implementierung von Geschäftsprozessen entwickelt wurde. Die Analyse, Entwicklung und Realisierung eines Prozeßdesign in einzelne Phasen zu untergliedern, die logisch und zeitlich voneinander getrennt werden können, hat zum Zweck, den Werdegang eines Geschäftsprozeßdesigns in überschaubare Teiletappen zu gliedern. Damit erlaubt diese an das Prozeßdesign angepaßte Vorgehensmethodik einen stufenweisen Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozeß.

Phasen der 7M - Vorgehensmethodik

Nachstehend werden der Zweck der einzelnen Phasen der 7M-Vorgehensmethodik, die notwendigen Voraussetzungen, die Ergebnisse der jeweiligen Phase und die dazu erforderlichen Werkzeuge für eine erfolgreiche Geschäftsprozeßgestaltung beschrieben. Auf das Gestaltungsmodell zur Erarbeitung der Organisationsarchitektur und die Auswahl der „richtigen“ Geschäftsprozesse wird hier nicht explizit eingegangen. Aspekte, auf die besonders zu achten ist, gehen aus der Erfahrung zahlreicher Projekte hervor und sollen bei Business Process Redesign-Projekten auf jeden Fall berücksichtigt werden.

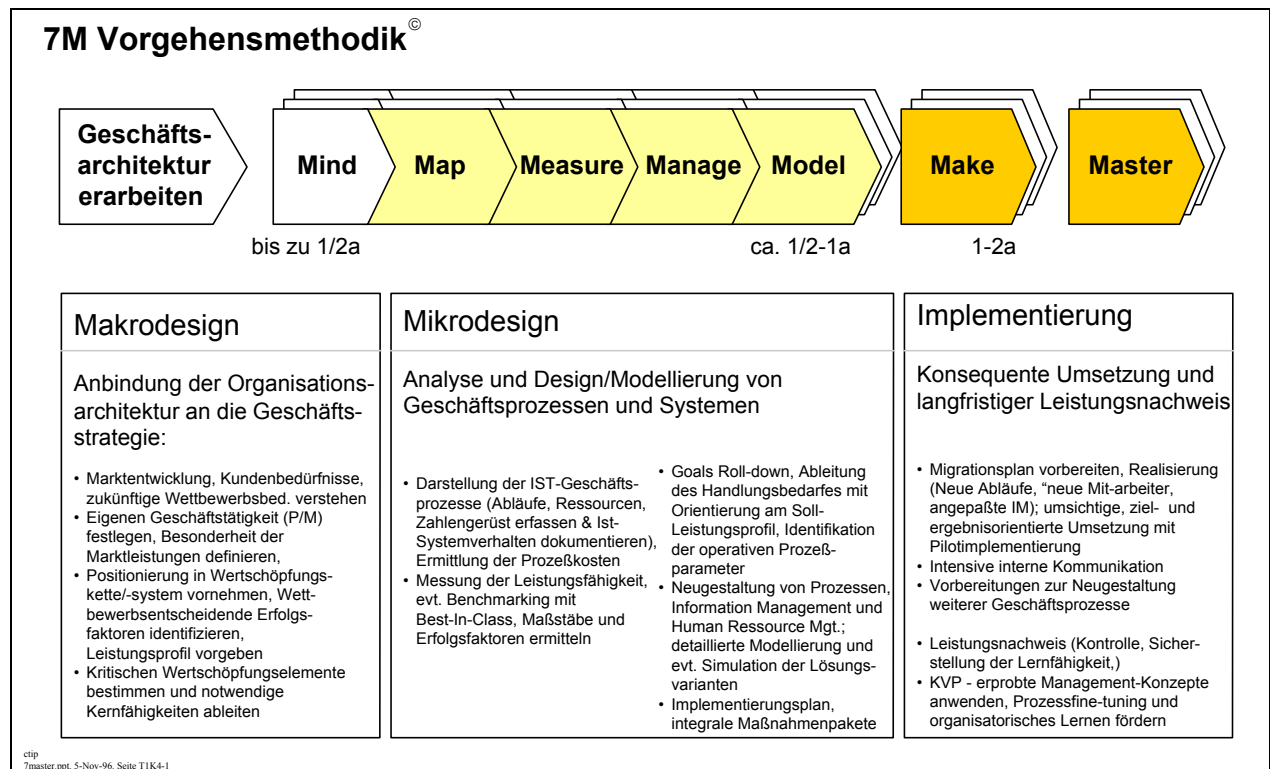


Abbildung 1: 7M-Vorgehensmethodik zeigt die einzelnen Phasen eines Business Modelling Projektes

Der 7M-Masterplan umfaßt 7 Phasen und liefert folgende Ergebnisse:

1. **MIND:** Den "Conventional wisdom" mit seinen bestehenden Denkhaltungen, Einstellungen und Paradigmen in Frage zu stellen, ist ausdrücklich erwünscht. Mind hat mit dem Bewußtsein eines Unternehmens, mit der Bereitschaft zum Wandel für eine bessere Zukunft und der Schaffung einer anspruchsvollen Vision/Strategie zu tun. Für eine umfassende Implementierung von BPR muß ein unternehmensweiter und langfristig tragfähiger Konsens über die angestrebten Ziele und die künftige Rahmenorganisation hergestellt werden.

Voraussetzungen für den Konsens sind:

- die Erkenntnis des Managements, daß die derzeitigen Stärken und unternehmerischen Fähigkeiten nicht ausreichen, um die zukünftigen Herausforderungen des Marktes zu bewältigen
- die Einsicht aller Mitarbeiter in die Notwendigkeiten des strukturierten Wandels
- eine zukunftsweisende Unternehmensvision (Wo wollen wir hin?), eine allgemein verständliche Mission (Wozu ist das Unternehmen da? Was ist der Zweck, die Rolle im Geschäftsbild?) und eine Strategie (Wie kommen wir da hin?), welche die Versprechungen einer besseren Zukunft greifbar machen.
- die Verankerung eines Ziel- und Meßgrößensystems, um die Bewertung der Ursachen-Wirkungen auf einer rationellen Ebene zu verifizieren und somit die Auswirkungen der Verhaltensänderungen sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse dieser Phase sind die Darstellung und das Verständnis der Marktdynamik und des Wettbewerbs, die Definition der Geschäftsaktivitäten, die Identifikation der Erfolgsfaktoren und das Bestimmen von Leistungsindikatoren. Weiters werden die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten zur Beherrschung von wichtigen Wertschöpfungselementen sowie die Gestaltung und Verabschiedung der künftigen Geschäftsarchitektur abgeleitet. Das Rahmenkonzept für die Planung, das Management und die Realisierung des Projektes wird ebenfalls in dieser Phase etabliert.

Besonders in der MIND-Phase ist es wichtig, viel Gewicht auf die Mitarbeiterkommunikation zu legen. Es muß unmißverständlich erkennbar sein, welche Zielvorstellungen das Topmanagement mit der Implementierung von BPR verbindet, aus welcher Vision langfristig alle Maßnahmen herrühren. Eine kurze und verständliche Vision sorgt für den notwendigen "langen Atem" und soll den "dream with action" der Mitarbeiter und des Managements darstellen.

2. **MAP:** Dem Aufbau von flexiblen Geschäftsprozessen muß stets eine Diagnose vorausgehen, in der das gegenwärtige System, dessen Leistungsfähigkeit und Probleme untersucht und die Ursachen analysiert werden. Nur wer sich im eigenen Haus genau auskennt, kann sich erfolgreich mit anderen vergleichen. „Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu finden, denn die genaue Darstellung des Problems führt automatisch zur richtigen Lösung“, um an die Worte Einsteins anzuknüpfen.

Begonnen wird mit der Festlegung der zu untersuchenden Geschäftsprozesse und der Sichtung vorhandener Unterlagen. Die Ergebnisse dieser Phase sind die Darstellung der Geschäftsprozesse auf Brown-Papers, die Dokumentation der Prozeßketten, die Mengengerüste und die berechneten Prozeßkostensätze. Die Abbildung der bestehenden Wertketten im Unternehmen bilden die Basis für eine anschauliche Potentialgegenüberstellung verschiedener Lösungsalternativen und Wettbewerber.

Als Instrument werden die Prozeßanalyse und Prozeßkostenrechnung eingesetzt. Für eine rasche Standortbestimmung ist die Ermittlung des Prozeßreifegrades zweckmäßig. Bei der Prozeßanalyse werden vorerst die Prozeßketten ermittelt, um die bestehenden ablauforganisatorischen Zusammenhänge zu verstehen. Die Brown-Paper Methode liefert, neben einer übersichtlichen

Darstellung und dem aktiven Mitgestalten der Betroffenen, eine abteilungsübergreifende Sicht der Geschäftsprozesse. Gleichzeitig erfolgt die Erhebung der Zahlengerüste - Mengen, Zeiten, Kosten - um ein Gespür für das operative Systemverhalten der untersuchten Prozesse zu erhalten und die Hebelpunkte der eigenen Strukturen zu begreifen. Projekte aus der Praxis haben gezeigt, daß bereits in dieser Phase zahlreiche Ansatzpunkte für Neugestaltungen hervorgehen.

Die MAP-Phase stellt das Verstehen der Strukturen und der Prozeßdynamik in den Vordergrund. Nicht angestrebt werden Detailanalysen und penible Prozeßdokumentationen.

3. **MEASURE:** Der Blick über den „Branchen-Tellerrand“ fällt vielen Managern schwer. Treu der Überzeugung „Bei uns ist alles anders - was die machen, geht bei uns nicht“ lehnen sie branchenübergreifende Vergleiche ab und belassen es bei gewohnten Konkurrenzbeobachtungen. Benchmarking zwingt den Prozeßmanager, den eigenen Prozeß unter die Lupe zu nehmen, die Inputs und Outputs genau zu identifizieren und zu überlegen, welcher Ablauf eigentlich gewollt ist.

Als Ergebnisse werden beim Benchmarkvorgang einerseits Erfolgsfaktoren von Klassenbesten lokalisiert und andererseits Vergleichs-Maßstäbe (Kostenstrukturen, Kostenarten, Leistungskennzahlen,...) erhoben. Zusätzlich lernt die Organisation bewußt neue Ansätze (Sichtweise - wie gehen wir es an?) und Methoden (wie setzen wir es um, wie machen wir es?).

Als Instrumente für die Ermittlung externer Informationen werden Benchmarking und die umfassenden Datenbasen von Qualitätspreisen (EQW, Deming Prize, Baldrige Award) herangezogen. Benchmarking ist die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie, den „best practice“ basieren, um ein Unternehmen zu Spitzenleistungen zu führen. Das prozeßbezogene Benchmarking eröffnet die Möglichkeit, die Ziele sowohl in der Frage nach dem "Was" als auch die Frage nach dem "Wie" ständig an der Weltklasse zu orientieren. Prozeß-Benchmarking⁷ untersucht und mißt: Schlankheit (zielt auf geringerer Ressourcenbindung), Prozeßsicherheit (Fehlerhäufigkeit), Kundenorientierung und zeitliche Flexibilität. Das Festlegen von Unternehmenszielen auf der Basis der bestmöglichen Methoden und Verfahren ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, unabhängig von Branche und Geschäftstätigkeit.

Wertschöpfung - Mehrwert schaffen - ist das Herz der Aktivitäten einer Organisation. Die MEASURE-Phase liefert Maßstäbe, mit denen man verstehen und beurteilen kann, welchen Wert die Organisation und ihre Ressourcen erbringen müssen. Die Meßkriterien weisen den Weg zu ständiger Verbesserung und Bestleistung; sie fördern die Interessen der an der Organisation Beteiligten und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens.

4. **MANAGE:** Ein chinesische Weisheit lautet: "Wenn Du Deinen Feind kennst und Dich selbst kennst, brauchst Du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten"⁸. Die ersten drei Phasen dienen eigentlich dazu, diese wichtigen Hausaufgaben zu erledigen. Die aus den vorhergehenden Stufen gewonnenen Erkenntnisse (Wo stehen wir im Vergleich zu den Weltbesten?) liefern wertvolle operative Grundlagen für den Orientierungsprozeß der Organisation (Wohin wollen wir?). Erfahrene Manager verstehen, daß das Meß-System ihrer Organisation stark das Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst. Wir empfehlen einen ausgeglichenen Satz von Metriken, die dem Management eine schnelle und umfassende Sicht vom Unternehmen geben. Denken Sie dabei an die Indikatoren und Anzeiger in einem Flugzeug-Cockpit. Für die komplexe Navigationsaufgabe eines fliegenden Flugzeuges benötigen die Piloten ausführliche Daten über viele Aspekte vom Flug. Sie brauchen Auskünfte über Treibstoff, Geschwindigkeit, Höhe, Navigation, Orientierung, Bestimmungsort und andere Informationen, die das gegenwärtige und zukünftige Umfeld darstellen und vorhersagen. Vertrauen auf nur ein Instrument kann tödlich sein. Analogien finden wir für die Steuerung einer Organisation. Manager brauchen gleichzeitig einen raschen Überblick über die Performance auf mehreren Gebieten.

Ergebnisse sind das Commitment der Organisation und die Festlegung von konkreten Zielen für die Geschäfts- und Serviceprozesse sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Das Resultat des semi-formellen Goals Roll-down Prozesses ist die Verabschiedung eines künftigen, operativen Leistungsprofils, in dem unbedingt die Kunden-, Prozeß-, Innovation und Lern- sowie Finanzperspektiven enthalten sein müssen.

Als Instrumente werden - ähnlich wie im Spitzensport - Fitneß- oder Leistungsprofile verwendet. Die Balanced Scorecard⁹ Technik verknüpft SMARTe-Ziele und Meßgrößen unterschiedlicher Sichten. SMART steht für spezifisch, meßbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert. Mit der Prozeßkennzahlenpyramide lassen sich relevant Ereignis- und Spitzenkennzahlen für den Prozeßeigner, detailliertere Steuer- und Kontrollkennzahlen für Prozeßmitarbeiter und Basis und Strukturdaten für die systematische Erhebung darstellen und ableiten. Je nach Branche werden dabei Effizienz-, Kosten-, Qualitäts-, Volums-, sowie weitere unternehmensspezifische Meßgrößenarten unterschieden.

5. **MODEL**: Die „Geschäftsprozessmodellierung“ mit Referenzmodellen (z.B. ARIS, R/3-Analizer) ist derzeit in aller Munde, doch aus der Prozeßsicht eine Anpassung zu beginnen, ist ähnlich unsinnig, wie in einer den Ablauf beschreibenden Kochanweisung schrittweise nach den Zutaten zu suchen. Eher geeignet ist eine Zutatenliste, die immer am Anfang steht, in unserem Fall das „gute alte“ Funktionsmodell. Bei der Prozeßmodellierung müssen neben der Funktionssicht auch noch die Daten-, Steuer- (oder auch Prozeß-) und Ressourcensicht einbezogen werden (Abbildung 2). Die gleichzeitige Berücksichtigung dieser verschiedenen Aspekte in einem Modell führte allerdings zu einer hohen Komplexität.

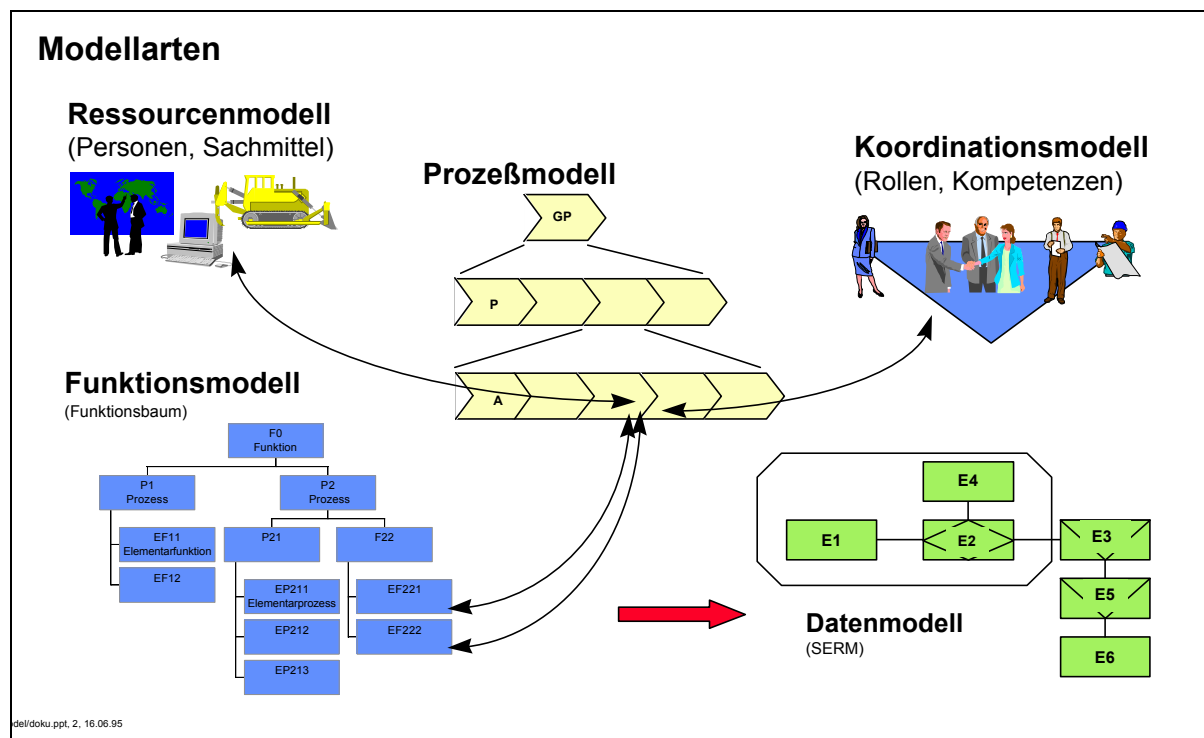


Abbildung 2: Unterschiedliche Sichten sind bei einer Modellierung von Geschäftsprozessen abzubilden

Um gezielt und ohne Überfrachtung durch zu viele Informationen den unterschiedlichen betrieblichen Fragestellungen gerecht werden zu können, macht die Unterteilung in spezielle Teilsichten (unterschiedlicher "Brillen") Sinn. Auf dieser Basis können einzelne Aspekte oder Schwerpunkte herausgegriffen und im Detail diskutiert werden.

Folgende unterschiedliche Sichten/Modelle sind bei der Prozeßgestaltung zu berücksichtigen:

- **Funktionsmodelle** stellen die für das jeweilige Unternehmen relevanten Funktionen dar. Der hierarchisch gegliederte Funktionsbaum ist ein zweckmäßiges Instrument für eine übersichtliche Darstellung. Bereits hier muß der Wertschöpfungsbeitrag des Funktionsoutputs kritisch auf den geforderten Kundennutzen geprüft werden. Für jede Funktion müssen die entsprechenden Input/Outputdaten spezifiziert werden.
- **Datenmodelle** beschreiben Datenobjekte und die Datenbeziehungen untereinander. Eine gängige Gliederung teilt die Datenbestände in Stamm- und Bewegungsdaten. Als Instrument wird das strukturierte Entity Relationship Model (SERM) verwendet.
- **Prozeßmodelle** zeigen die Steuersicht mit der sachlogischen Ablauffolge von Funktionen. Prozeßmodelle dienen zur Gestaltung einer effizienten Form der Ablauforganisation. Die Trennung zwischen Funktionen und Prozeßsteuerung (beinhaltet Ablauffolgen und Ablaufregeln) ist für den Einsatz von Workflowsystemen¹⁰ entscheidend. Als Instrumente werden für Grobentwürfe Prozeßflußpläne, für Detailspezifikationen ereignisgesteuerte Prozeßketten (EPK) empfohlen.
- **Ressourcenmodelle** beschreiben die relevanten Eigenschaften von Ressourcen. Grundsätzlich ist zwischen Flußressourcen, die den gesamten Prozeß durchlaufen und in der Regel eine Transformation erfahren, den Gebrauchsressourcen, die für die Ausführung von Funktionen notwendig sind, aber nicht verändert werden (z.B.: Mitarbeiter Betriebsmittel), und den Verbrauchsressourcen (z.B.: Energie) zu unterscheiden. Diese hier definierten Ressourcen sind in der Regel für einen längeren Zeitraum Teil des Prozesses und steuern seinen Ablauf.

Der Zweck von Modellen ist, die Systemstruktur besser zu verstehen, das Systemverhalten vorherzusagen und entsprechend den Zielvorgaben zu optimieren. Bei der Modellierung von Geschäftsprozessen und Bewertung nach ihrem Zielerfüllungsgrad hat sich die logische Trennung zwischen statischer Prozeßstruktur und dynamischen Prozeßverhalten als vorteilhaft erwiesen. Wichtig ist dabei, daß Modelle immer nur Annäherungen der Wirklichkeit darstellen. Ein Modell ist deshalb weder wahr noch falsch, es ist mehr oder weniger zweckmäßig bzw. realitätsgetreu. Die Vorteile der Modellierung liegen in der Bewältigung der betrieblichen Komplexität, einer wesentlichen Erhöhung der Planungssicherheit bei beschleunigter Prozeßentwicklung sowie geringen Kosten. Die Ergebnisse der Geschäftsprozeß-Modellierung sind substantielle Vorgaben für die Realisierung.

Als Instrumente für eine Grobplanung der Prozeßstruktur eignen sich Prozeßflußpläne, in denen grundsätzlich das WAS vor dem WIE geklärt wird. Bei höherer Detaillierungsstufe haben sich die ereignisgesteuerte Prozeßketten (EPK) welche die Verknüpfung aller beschriebenen Modelle sicherstellt, und Petri-Netz-basierende Simulationsmodelle bewährt. Simulationsmodelle stellen die Dynamik dar und liefern zusätzlichen Aufschluß über das Systemverhalten der modellierten Geschäftsprozesse. Schwachstellen und Engpässe, Auslastungsgrade, Durchlaufzeiten, Prozeßkosten u.a. können somit schon in der Planungsphase erkannt und entsprechend berücksichtigt werden. Computergestützte Werkzeuge hierfür sind StructWare, Bonapart, Income, Hides oder ProModel, die teilweise schon Schnittstellen zu Workflowsystemen aufweisen.

Zunehmender Wandel und gestiegene Dynamik fordern eine immer flexiblere und schnellere Anpassung betrieblicher Abläufe und Organisationsstrukturen. Großen monolithische Informationssysteme, die alle Komponenten (Funktionen, Daten, und Steuerung) beinhalteten und integrierte Applikationen, die nur die Daten auslagern, erfüllen diese Anforderungen nicht mehr. Bis jetzt müssen bei Änderungen der Abläufe die Programme selbst geändert werden, obwohl viele Funktionen unverändert geblieben sind. Eine mögliche Zukunftsvision ist, daß keine großen Applikationen mehr gebaut werden, sondern nur noch Funktionsbibliotheken die über ein

Workflowsystem verbunden werden. Heute werden die Fähigkeit von Workflow-Systemen vor allem genutzt, unterschiedliche Informationssysteme zu verknüpfen, um verschiedenen Anwendungsprogramme in einen Ablauf zu verbinden. Gerade in der MODEL-Phase muß daher die konsequente Trennung zwischen Funktions- Daten und Steuersicht angestrebt werden, um den gestiegenen Prozeßanforderungen gerecht zu werden. Abbildung 3 zeigt die Evolution in der Informationsverarbeitung (DV).

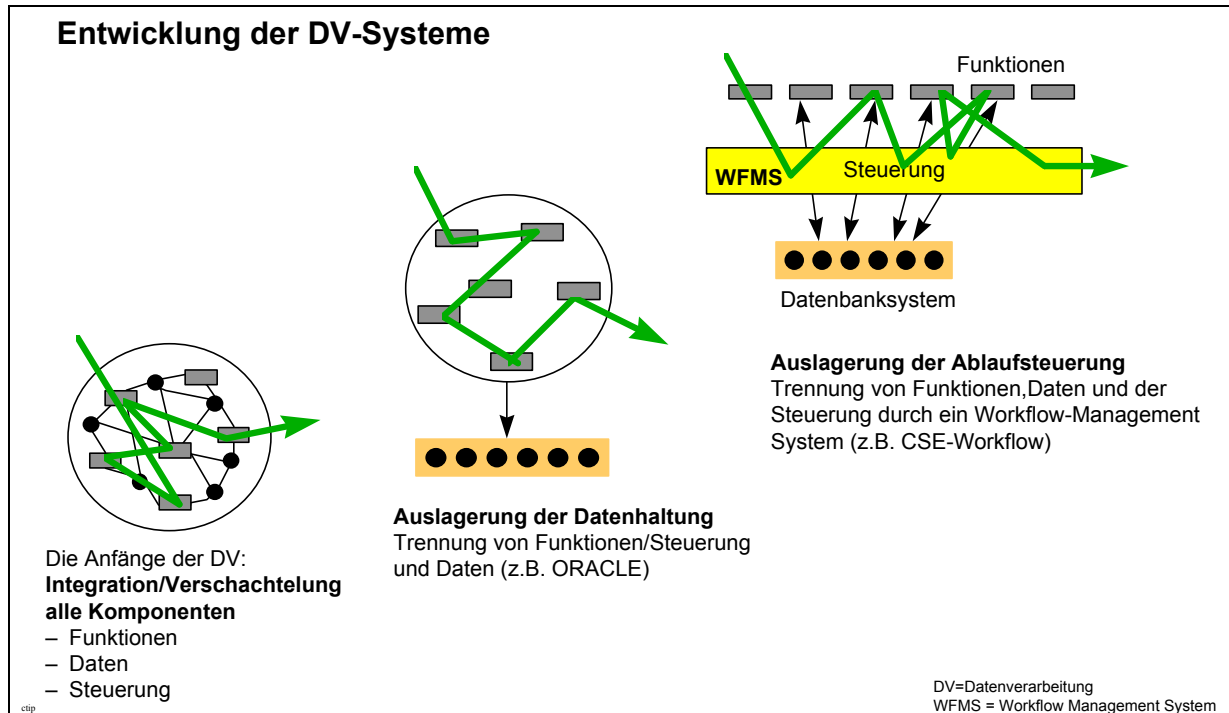


Abbildung 3: Bereits in der MODEL-Phase wird eine konsequente Trennung zwischen Daten, Funktionen und Steuerung bei der Geschäftsprozeßgestaltung vorgenommen, um den gestiegenen Prozeßanforderungen wie Flexibilität, Robustheit besser gerecht zu werden.

6. **MAKE**: In der MAKE-Phase geht es darum, die erarbeiteten Lösungen in die Realität umzusetzen. Ein sorgfältig ausgewähltes Pilotprojekt hat den Zweck, der Organisation das notwendige Vertrauen in die Machbarkeit zu geben. Gleichzeitig dient es als Lernvorbereitung für die weiteren Umsetzungsaufgaben. Das Topmanagement muß unmißverständlich sein Commitment zur Umsetzung kommunizieren sowie Projektfortschritte für die Belegschaft erkennbar machen.
7. **MASTER**: Niemand kann den Wert von kontinuierlicher Verbesserung (KVP) bestreiten! In der MASTER-Phase geht es darum, die Prinzipien und Methoden der kleinen Verbesserungen zu etablieren. Die primären Ziele sind dauernde Verbesserung in Qualität, Durchlaufzeit, Kundendienst und Flexibilität.

Gezieltes ProjektMARKETING und ProjektMONITORING sind über alle Phasen eines erfolgreichen Prozeßdesign notwendig. Diese Aufgaben des MARKETING und MONITORING sollten nach unseren Erfahrungen beim Kernteam angesiedelt sein. Die 7M-Vorgehensmethodik allein löst keine Probleme! Sie kann andere Komponenten wie etwa Fachwissen, Situationskenntnis zur Auswahl der richtigen Geschäftsprozesse, Modellierungskennntnis, Erfahrung & Fingerspitzengefühl, Psychologie u.a. nicht ersetzen, sondern nur ergänzen bzw. wirkungsvoll zur Geltung bringen!¹¹

Zusammenfassung

Ziel von Business Process Redesign sind bessere Geschäftsprozesse. Die TU Graz entwickelte einen Organisations-Gestaltungsansatz, der ein Gestaltungsmodell und eine Vorgehensmethodik mit den entsprechenden Werkzeugen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen beinhaltet. Die 7M-Vorgehensmethodik ist eine Art Arbeitslogik, die den Werdegang eines Geschäftsprozeßdesigns in überschaubare Teiletappen gliedert. Die 7M-Vorgehensmethodik soll helfen, von der intuitiven (Re-) Organisation von Strukturen, Systemen und Abläufen hin zu einem ingenieurerprobten Entwurf der Geschäftssysteme zu kommen.

Stichworte

Business Modelling, Organisationsgestaltung, 7M - Vorgehensmethodik, Geschäftsmodellierung, Simulation, Workflow, unterschiedliche Sichten/Modelle, statische Prozeßstruktur, dynamischen Prozeßverhalten

Summary

The Goal of Business Process Redesign are better business processes. The TU Graz developed an organization-design methodology, including a design-model and a procedure-methodology with the corresponding tools. The 7M-step-by-step procedure-methodology is a type of work-logic, that partitions the extensive workload of a business-process-design into clear parts. The 7M-Masterplan for business modeling should help, to overcome intuitive (re-)organization of structures, systems and process flows and lead to an engineering-proofed design of the business-systems.

Keywords

business modeling, design of organizational structure , 7M- procedure-methodology, business process simulation, workflow, different sight/ models, static process-structure, dynamic process-behavior

¹ HAMMER: Reengineering Management, 1995

² TIPOTSCH, SUTER: Business Modelling, Skript der TU Graz, 1996

³ TIPOTSCH, SUTER: Business Modelling, Skript der TU Graz, 1996, S. T1K5-5f

⁴ HAMMER/CHAMPY: Reengineering the Corporation, Harper Business Press, 1993, S.35

⁵ DAVENPORT: Process Innovation, Harvard Business School Press, 1993, S. 5

⁶ TIPOTSCH, SUTER: Business Modelling, Skript der TU Graz, 1996, S. T1K1-20f

⁷ KREUZ: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen, mi-verlag, 1995, S.88ff

⁸ Chinesische Weisheit: SUN TZU, Die Kunst der Kriegsführung, 500 v. Chr.

⁹ KAPLAN: The Balanced Scorecard, HBR, Jan/Feb 1992 S.71ff

¹⁰ CSE: CSE Workflow Product Folder, 1996

¹¹ HABERFELLNER: Systems Engineering, Verlag Industrielle Organisation Zürich, 1992 S. 5f