

# Bestmögliche Verzahnung

**ABLAUFOPTIMIERUNG** Ein gutes Prozessmanagement sorgt dafür, dass die unzähligen Rädchen eines Unternehmens reibungslos ineinander greifen. Schon heute ist es in vielen Betrieben ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung geworden – und wird dies künftig noch in viel stärkerem Ausmass sein.

TEXT RAINER TELESKO UND ROLAND HÄNNI

Die Restrukturierung von Prozessen, ihre Optimierung und Dokumentation beschäftigt in den Unternehmen viele Fachabteilungen und die IT. Dennoch ist das Knowhow über die Abläufe des Prozessmanagements in vielen Firmen noch immer erstaunlich gering. Es werden regelmässig veraltete Modellierungsnotationen eingesetzt und es gibt oft keine Abstimmung zwischen Business und IT. Prozessmanagement wird vielerorts noch unter dem Reifegrad beziehungsweise dem Zielaspekt der «Dokumentation» betrieben, mit dem sich aber keine Effizienzverbesserung erzielen lässt.

Eine moderne, in die Zukunft gerichtete Prozessmanagement-Architektur unterstützt dagegen alle Phasen eines Vorgehensmodells. In der Planungsphase geht es darum, Strategie und Modellierung der Abläufe zu analysieren. Dabei wird bestimmt, welche Produkte und Prozesse das Unternehmen anbieten möchte und wie der entsprechende Prozess dazu aussieht. In der Umsetzungsphase wird festgelegt, mit welchen IT-Tools und mit welcher Organisationsform die Prozesse in der Firma «abgebildet» werden. Im Anschluss ist entscheidend, wie die Prozesse effektiv ausgeführt werden. Zuletzt erfolgt die Analyse und Bewertung der Prozessleistung anhand von konkreten Messungen.

## PLANEN UND MODELLIEREN NACH MASS

Bei der Modellierung zeichnet sich ab, dass die BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation) – so wie die UML 2 in der IT – als «lingua franca» für die Modellierung der Fachseite eingesetzt werden wird. Die Toolunterstützung ist jetzt schon extrem breit, auf dem Markt ist alles verfügbar – von der leichtgewichtigen Modellierung im Browser bis hin zu komplexen Desktopanwendungen mit integrierten Auswertungs- und Analysefunktionen.

**AUSFÜHRUNG IN DER «WORKFLOW ENGINE»** Beim «human-centric BPMS» geht es vorrangig um Workflow-Management-Systeme: Die von der Fachseite modellierten Prozesse werden so geformt, dass sie zur Ausführung in einer Workflow Engine verwendet werden können. Gateways werden zum Beispiel so modelliert, dass sie vom Computer eindeutig interpretiert werden können. Die Workflow Engine teilt die Ausführung der Aktivitäten

den einzelnen Rollen und Personen zu und überwacht den Gesamtprozess. Workflow Engines gibt es als Open Source- oder kommerzielle Lösungen. So etwa Produkte zur Ausführung von BPMN-2.0-Prozessen auf der Basis eines Java-Applikationsservers. Die OMG (Object Management Group) hat in der letzten Zeit die Standards für die Modellierung vorangetrieben. Neben der BPMN 2.0, welche die Modellierung von gutstruk-

Eine gut geölte Maschine: Im Idealfall sorgt Prozessmanagement dafür, dass Unternehmensabläufe reibungslos vonstatten gehen.

Bild: Depositphotos.com; buchachonphoto



turierten Prozessen unterstützt, wurden in jüngster Zeit die CMMN (Case Management Model and Notation) und DMN (Decision Model and Notation) herausgebracht.

Die CMMN unterstützt die Modellierung bei komplexen und wissensintensiven Tätigkeiten beziehungsweise Fällen, bei denen der Fallbearbeiter auf Grund von eintretenden Ereignissen oder dem spezifischen Zustand des zugrundeliegenden Falls geeignete Tätigkeiten durchführt, deren Reihenfolge im Vorfeld nicht exakt definiert werden kann. Dazu gehören die Management-Strategie, frühe Phasen des Projektmanagements und Analyseprozesse, zum Beispiel im Marketingbereich. Die DMN ist eine Sprache zur Beschreibung von «Business Rules». Dabei wird das Geschäftswissen in Entscheidungstabellen formuliert, die in einem BPMN-Prozess integriert werden. Diese Trilogie BPMN-CMMN-DMN ermöglicht nun auch die Ausführung komplexer unstrukturierter Prozesse in einer Workflow Engine. Dafür gibt es schon Softwarelösungen auf dem Markt. Neben dem «human-centric-BPMS» gibt es noch das «integration-centric BPMS», bei

dem vorrangig Maschinen mit Maschinen kommunizieren, etwa im Bereich des Supply Chain Managements.

## ANALYSE UND BEWERTUNG

Mit einem Workflow-Management-System ist schon ein wesentlicher Schritt für die Analyse und Bewertung getan. Die Protokollierung vieler Masse – wie Durchlaufzeit, Pfaddurchläufe, erfolgreiche Prozesse – erfolgt bei den meisten Tools automatisch und ermöglicht einen ersten Einstieg in die Analyse und Bewertung. Mit dem Business Activity Monitoring (BAM) gibt es ein neues Hype-Thema im Prozessmanagement. Dabei werden die Daten der einzelnen Prozessdurchläufe in Dashboards kundengerecht aufbereitet und dienen damit als Basis für die weitere Prozessverbesserung.

## KUNDENORIENTIERUNG ALS VORAUSSETZUNG

Gut veranschaulichen lässt sich dies anhand des Beispiels eines Kunden eines Kreditkartenunternehmens während des Kundenlebenszyklus. Eine optimale Begleitung der Kundenbeziehung erfordert viele zielgerichtete Auswertungen von Kundendaten, damit sie zu einer hochwirksamen Ertragskraft und einem nachhaltigen Wachstum führen kann. Das Prozessmanagement fungiert sozusagen als Begleiter in diesem Prozess. Erst das Vorhandensein wichtiger Daten entlang der Kundenbeziehung ermöglicht die optimale Kundenpflege im CRM. Wenn sich die Investitionen eines Unternehmens im Kundenwert spiegeln sollen, dann muss sich ein effizientes CRM in allererster Priorität am Customer Lifetime Value (CLV) orientieren. Das ist der Deckungsbeitrag, den der Kunde im Verlauf seiner Customer Lifetime für das Unternehmen realisiert oder realisieren könnte, da es sich ja um ein Prognosemodell handelt.

Wenn wir also davon ausgehen, dass Investitionen dort zu tätigen, beziehungsweise Ressourcen dort einzusetzen sind, wo sie den höchsten Ertrag generieren, müssen wir stets zwei Faktoren im Auge behalten: den Kundenwert per se und die Position des Kunden im Lebenszyklus. Ein optimales Prozessmanagement respektive CRM System kann uns genau diese Daten liefern. Bei Neukunden liegt es im Interesse des Kreditkartenunternehmens, deren Karteneinsatz möglichst zu forcieren, um rasch resultatswirksame Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Deshalb erkundigt sich das Finanzunternehmen unmittelbar nach der Zustellung der Karte beim Kunden, bei der Kundin, ob Karte und Pin für den Karteneinsatz vorhanden sind, klärt allfällige Fragen und stimuliert den ersten Karteneinsatz. Dadurch wird der

Zeitpunkt der Kundenaktivität, die sich auf den Deckungsbeitrag auswirkt, vorverlegt. Die Ansprache kann nach Kundenwert differenziert werden, das heisst Premiumkunden können zum Beispiel persönlich kontaktiert werden.

## POTENZIAL OPTIMAL AUSNUTZEN

Bei Bestandskunden geht es um die Ausschöpfung des durchschnittlich pro Kunde berechneten CLV: Die Karteninhaber werden über erweiterte Möglichkeiten des Karteneinsatzes informiert und dazu animiert, bestimmte zusätzliche Services – im Idealfall kostenpflichtige – zu aktivieren. Vor allem bei Kunden mit einem hohen CLV, die ihre Karten nicht mehr einsetzen oder sie gekündigt haben, geht es darum, die Kündigung zu vermeiden oder eine bereits erfolgte Kündigung rückgängig zu machen. Zu diesem Zweck werden präzise Daten aus dem CRM respektive aus dem Prozessmanagementsystem benötigt.

In jedem der geschilderten Fälle wird es also darum gehen, das Investment dem Potenzial der möglichen CLV-Ausschöpfung gegenüberzustellen. Damit das gelingen kann, müssen Kundenprofile in den Systemen definiert und mit entsprechenden Kampagnen verknüpft werden. Dazu werden in einem Data Warehouse (DWH) kundenindividuelle Verhaltensmerkmale erfasst und ausgewertet. Die systematische Bewertung der Kampagnenerfolge in der relevanten Kundengruppe hilft, zukünftige Strategien bezüglich der Kundenansprache in der jeweiligen Zyklus-Phase zu optimieren, um eine werthaltige Beziehung aufzubauen oder zu erhalten. Mit den heute verfügbaren Technologien, Systemen und Methoden der Analyse sowie Best Practices zahlreicher Branchen verfügen Unternehmen über einen spannenden Ansatz zur Generierung eines nachhaltigen Wachstums. ■

## DIE AUTOREN



Prof. Dr. Rainer Telesko ist Professor für Geschäftsprozessmanagement und Software Engineering an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Prof. Roland Hänni ist Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft FHNW.