



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Fallstudie zu operativem Prozessmanagement: Steering AG

Version Nr. 1, 17. Mai 2022

Ziegler, Michael

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.321](https://doi.org/10.25938/oepms.321)



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie zu operativem Prozessmanagement: Steering AG

Version Nr. 1, 17. Mai 2022

Ziegler, Michael

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Operatives Geschäftsprozessmanagement; BPMN
2.0; Prozessmanagement; Prozesslandkarte

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Ziegler, M. (2022). Fallstudie zu operativem Prozessmanagement: Steering AG.
Open Education Platform. DOI: 10.25938/oepms.321



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Fallstudie zu operativem Prozessmanagement: Steering AG

Michael Ziegler ^a

^a OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM-OST), Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, michael.ziegler@ost.ch

Abstract. Die Steering AG möchte mittels konsequentem Prozessmanagement ihre Marktposition im Bereich der Automobil-Zulieferer verteidigen. Hierzu gilt es die essenziellen Prozesse zu erfassen, modellieren und optimieren. Diese Herausforderung soll in dieser Fallstudie angegangen werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	3
1.1. Zielgruppe und Vorwissen	3
1.1.1. Zielgruppe	3
1.1.2. Vorwissen.....	3
1.1.3. Breite und Tiefe dieser Fallstudie.....	3
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Erfahrungen mit der Fallstudie und didaktische Hinweise.....	3
1.3.1. Erfahrungen mit der Fallstudie.....	3
1.3.2. Allgemeine didaktische Hinweise	4
1.4. Teaching Notes und Hinweis zu möglichen Lösungsvorschlägen	4
1.4.1. Aufgabe 1: Prozessarchitektur.....	5
1.4.2. Aufgabe 2: Prozessmodellierung in BPMN 2.0 (Kollaborationsdiagramm).....	7
1.4.3. Aufgabe 3: Prozessoptimierung	8
Anhang 1	10
Literaturverzeichnis.....	11

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Zielgruppe und Vorwissen

1.1.1. Zielgruppe

Die vorliegende Fallstudie wurde für den Einsatz im Unterricht auf Bachelor-Stufe im Themenbereich des Operativen Geschäftsprozess-Managements (OGPM) entwickelt, für Studierende im Bereich der Wirtschaftsinformatik an einer Fachhochschule oder Universität. Die Studierenden können anhand dieser Fallstudie, die in der Vorlesung behandelte Theorie an einem konkreten Praxisbeispiel anwenden und dadurch ihr Verständnis für die Modelle und Methoden vertiefen.

1.1.2. Vorwissen

Für eine erfolgreiche Bearbeitung dieser Fallstudie ist in erster Linie ein vertieftes Knowhow zur Prozess-Modellierung, im Besonderen mit BPMN 2.0 (für eine andere Modellierungs-Sprache können die Fragestellungen entsprechend angepasst werden), sowie zur Modellierung von Prozesslandkarten notwendig. Zusätzlich wird das Wissen zu den Grundzügen der Prozess-Analyse und -Optimierung vorausgesetzt.

(Literatur hierzu siehe Kapitel 5 «Herausforderungen und Fragestellungen» in der Fallstudie oder im Literaturverzeichnis am Ende.)

1.1.3. Breite und Tiefe dieser Fallstudie

Anhand dieser Fallstudie sollen Studierende die Konzepte und Methoden des operativen Geschäftsprozessmanagements an einer realen Situation anwenden und dadurch besser verstehen können. Die Beschreibung des Fallbeispiels und -unternehmens enthält alle notwendigen Angaben und Kontextinformationen, die für die Bearbeitung notwendig sind, ohne Abstraktionen oder starke Vereinfachungen vorzunehmen. Dadurch haben die Studierenden die Möglichkeit, an realen Gegebenheiten schrittweise eine Prozesslandkarte und Geschäftsprozesse zu modellieren sowie mögliche Optimierungspotenziale zu identifizieren.

1.2. Lernziele

Nachfolgende Lernziele können mit dieser Fallstudie erarbeitet werden:

- Die Studierenden können im Kontext einer realen Unternehmenssituation...
 - Prozesse korrekt in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse kategorisieren
 - eine gruppierte Prozesslandkarte entwickeln und modellieren
 - Geschäftsprozesse mit BPMN 2.0 modellieren und dokumentieren
 - potentielle Optimierungen für einen Prozess ableiten

1.3. Erfahrungen mit der Fallstudie und didaktische Hinweise

1.3.1. Erfahrungen mit der Fallstudie

Die vorliegende Fallstudie wurde in dieser Form und diesem Setting ein Mal durchgeführt. Hierbei wurde die Fallstudie unterrichtsbegleitend in mehreren Teilen eingeführt und bearbeitet: Die einzelnen Aufgabenstellungen werden durch die Studierenden (eigenständig) bearbeitet, nachdem das Thema in der Vorlesung behandelt wurde. Die grössten Schwierigkeiten zeigten sich bei den Studierenden

insbesondere bei der Prozessoptimierung. Hierbei bekundeten sie Mühe mit dem Transfer der behandelten Theorie in die «Praxis». Hilfreich war es hier, im Unterricht sehr konkrete Beispiele zu besprechen. Mit der Prozess- und Prozesslandkarten-Modellierung bekundeten die meisten Studierenden hingegen keine Probleme.

1.3.2. Allgemeine didaktische Hinweise

1.3.2.1. Allgemeine Hinweise

Die notwendigen, theoretischen Grundlagen zur Bearbeitung dieser Fallstudie werden vorgelagert in Vorlesungseinheiten erarbeitet. Insbesondere werden nachfolgende Grundlagen und Themen aufgearbeitet (Auflistung beispielhaft, kein Anspruch auf Vollständigkeit):

- Modellierung von Prozesslandkarten (Gadatsch 2020, S. 84 - 86)
- Prozessmodellierung mit BPMN 2.0 (Thomas Allweyer 2020, Freund und Rücker 2019)
- Prozess-Analyse und -Optimierung (Dumas et al. 2018)

1.3.2.2. Ablauf im Unterricht

Im Anschluss an die theoretische Erarbeitung der Grundlagen hat sich im Unterricht nachfolgender Ablauf bewährt:

Nr.	Was	Wer	Zeit
1	Kurze Einführung in die Fallstudie in der Vorlesung	Dozierende(r)	Ca. 10 Minuten
2	Durchlesen der Fallstudien als Vorbereitungsauftrag	Studierende	Ca. 45 Minuten
3	Klärung von allfälligen Fragen zur Fallstudie in der Vorlesung	Dozierende(r)	Ca. 10 Minuten
4	Aufteilung in Gruppen mit max. 4 Personen	Studierende	-
5	Bearbeitung der Fallstudie in den Gruppen im Selbststudium	Studierende	ca. 4h
6	Feedback durch Dozierende(r) pro Gruppe ODER Diskussion eines ausgewählten Lösungsbeispiels (Best Practices) in der Vorlesung	Dozierende(r)	10 Min pro Gruppe ODER 30 Minuten in der Vorlesung

1.3.2.3. Verwendung der Unterlagen

Die Anmerkungen in den nachfolgenden aufgezeigten Musterlösungen richten sich an die Dozierenden. Die Materialien für Studierenden beschränkt sich auf die Fallstudie mit den integrierten Fragestellungen.

1.4. Teaching Notes und Hinweis zu möglichen Lösungsvorschlägen

Nachfolgend werden einige Hinweise zu möglichen Lösungen für die einzelnen Fragestellungen aufgeführt. Diese sollen als mögliche Ansatzpunkte für die Diskussion und Lösung der Fragen dienen, da im Bereich des operativen Prozessmanagements oftmals mehrere Lösungen bei entsprechender

Argumentation passend sein können. Die aufgeführten Kriterien, Methoden, etc. basieren auf den weiter oben und im Literaturverzeichnis erwähnten Publikationen.

1.4.1. Aufgabe 1: Prozessarchitektur

Aufgabe 1

Verschaffen Sie sich zunächst einen eigenen Überblick über das Unternehmen Steering AG und die relevanten Prozesse.

Erstellen Sie dazu eine Prozessarchitektur, die zwei Ebenen umfasst.

- Auf der ersten Ebene fertige Sie eine Prozesslandkarte der Steering AG an. Unterscheiden Sie dabei Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.
- Auf der zweiten Ebene detaillieren Sie die Prozessblöcke der ersten Ebene in Form von Wertschöpfungsketten. Diese bringen die Teilprozesse in einen logischen Zusammenhang, wobei auch die zeitliche Abfolge berücksichtigt wird.
- Argumentieren Sie zudem, weshalb Sie Prozesse als Führungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse klassifiziert haben.

Achten Sie bei der Erstellung darauf, dass die beiden Ebenen der Prozessarchitektur miteinander verknüpft sind.

Wichtig für diese Aufgabe zu beachten:

- *Für Prozesslandkarten gibt es keine standardisierte Modellierungssprache, aus diesem Grund sollte die Prozesslandkarte und die gewählten Modellierungs-Elemente erläutert werden*
- *Argumentation bezüglich Führungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse kann entlang der entsprechenden Definitionen geführt werden (vgl. bspw. Dumas et al. 2018, S.41)*

Eine mögliche Lösung der Prozessarchitektur:

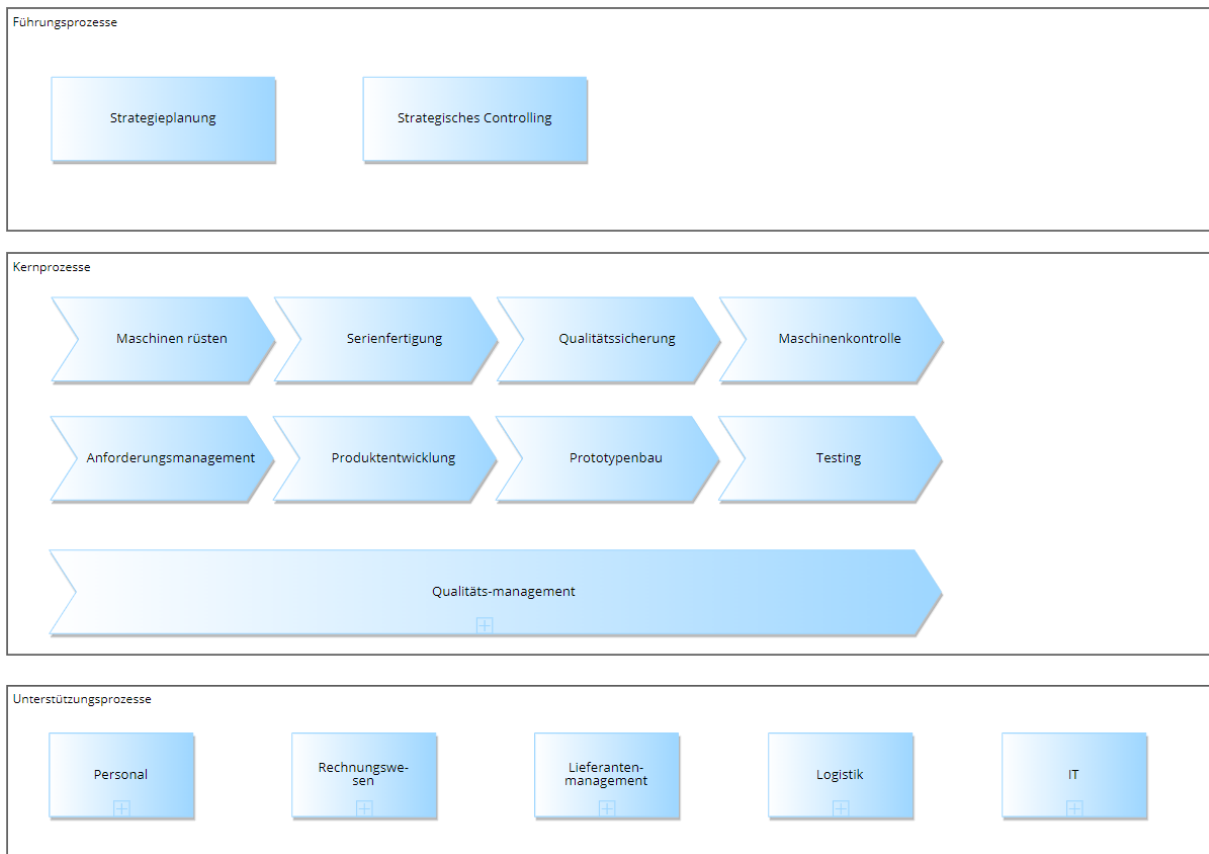


Abbildung 1: Prozesslandkarte (Ebene 1)

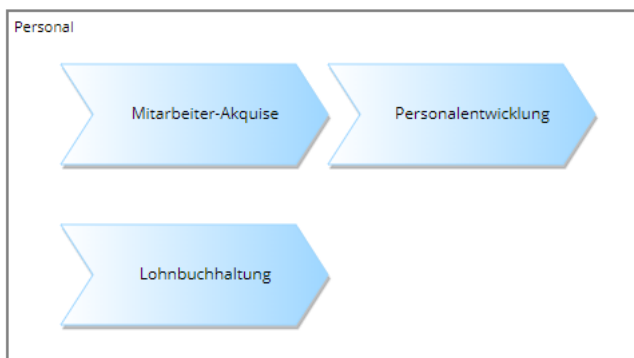


Abbildung 2: Personal (Ebene 2)

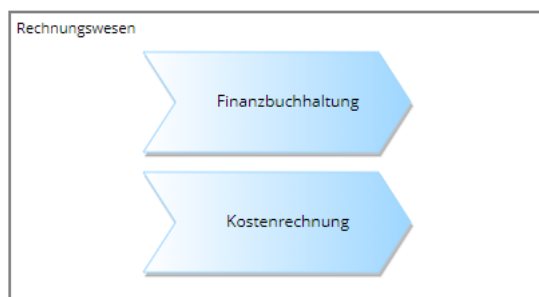


Abbildung 3: Rechnungswesen (Ebene 2)

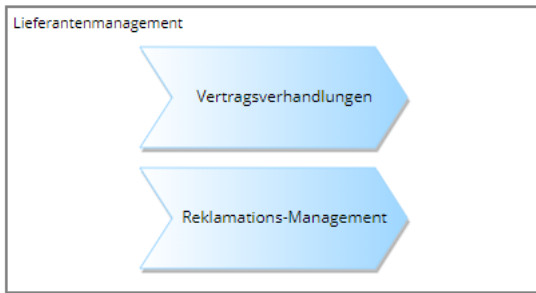


Abbildung 4: Lieferantenmanagement (Ebene 2)

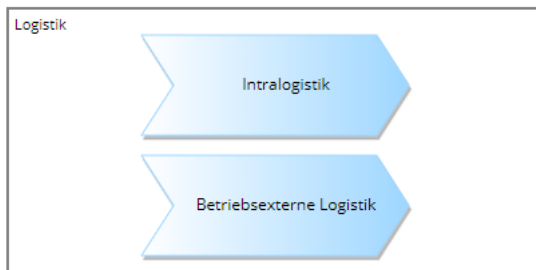


Abbildung 5: Logistik (Ebene 2)

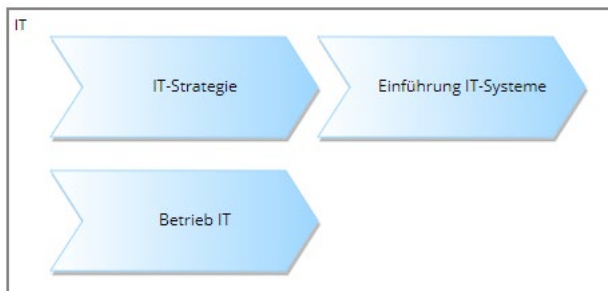


Abbildung 6: IT (Ebene 2)

1.4.2. Aufgabe 2: Prozessmodellierung in BPMN 2.0 (Kollaborationsdiagramm)

Aufgabe 2.1)

Für die Modellierung des bereits erhobenen Prozesses «Entwicklungsprozess» gehen Sie wie folgt vor:

1. Legen Sie zunächst die wichtigsten Modellierungskonventionen fest:
 Welche (wie viele) Modellierungsebenen wählen Sie für die Darstellung aus?
 Mit welchen Objekttypen sollen die Prozesse modelliert werden?
 Auf welche Objekttypen verzichten Sie bewusst?
 Wieviele Pools/Lanes setzen Sie ein?

Erläutern Sie die von Ihnen getroffenen Modellierungskonventionen und begründen Sie Ihre Auswahlentscheidungen kurz.

Wichtig für diese Aufgabe zu beachten:

- Klare Definition und Argumentation, welche Modellierungs-Elemente genutzt werden und insbesondere welche nicht
- Auch die Argumentation für die Verwendung von getrennten Pools oder Lanes gilt es zu beachten

- Automatisierung (Standardisierung) der Absage
- Automatisierung (Standardisierung) der Unterlagen (-vorbereitung/-aufbereitung)

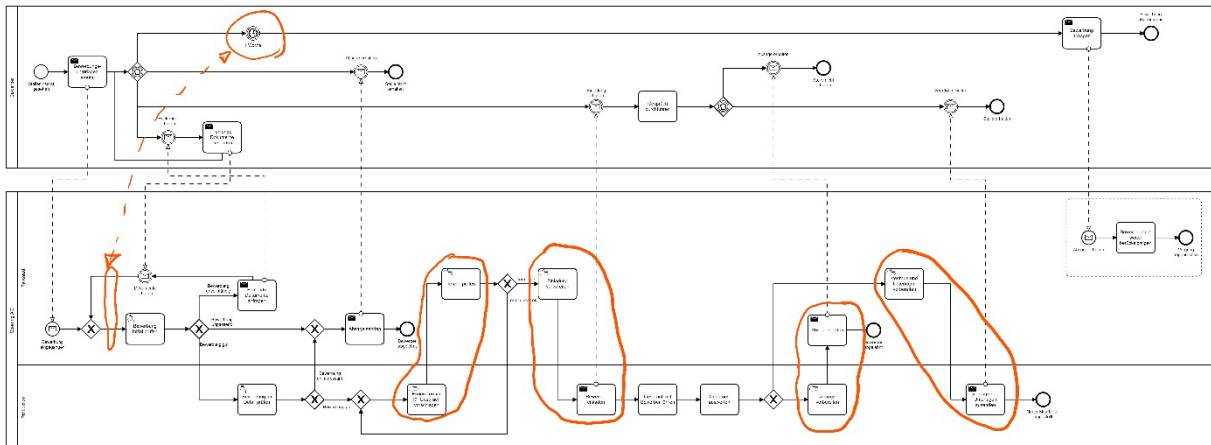
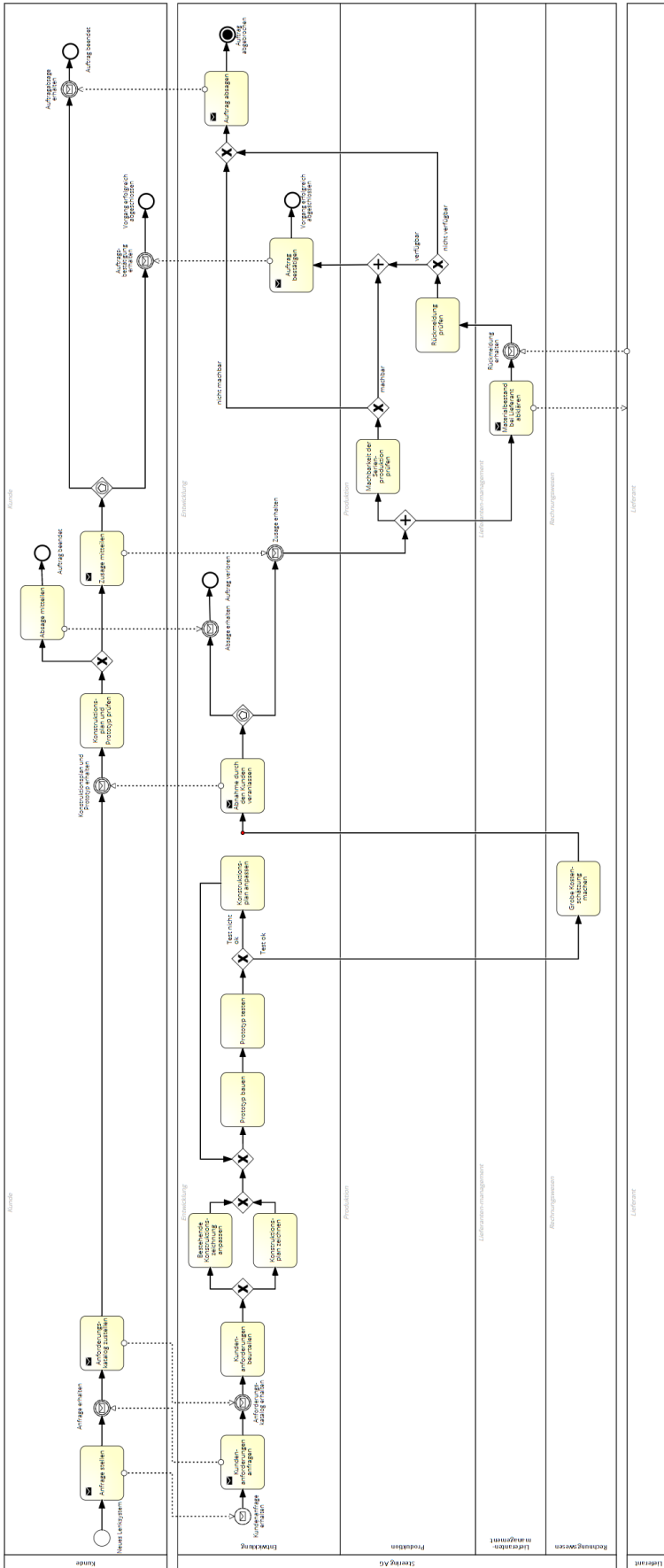


Abbildung 8: Lösungsindikation Aufgabe 3.1

Anregung zu möglichen, weitergehenden Diskussionen im Unterricht im Zuge der Ergebnisbesprechung:

- Durchführung der Prozessoptimierung:
Wie soll eine solche Prozessoptimierung durchgeführt werden – «im stillen Kämmerchen» durch Prozessexperten, oder partizipativ mit Prozessbeteiligten (bspw. Stichwort «Sozio-technische Systeme»)? Was sind Vor- und Nachteile jeweiliger Herangehensweisen?
- Tiefe der Prozessdokumentation
Was ist sinnvoll in einer Prozessdokumentation festzuhalten? Wie «tief» soll die Prozessdokumentation gehen? Von welchen Faktoren hängt dieser Entscheid ab (bspw. Ziel: reine Prozessdokumentation vs. Prozessautomatisierung)?

Anhang 1



Literaturverzeichnis

- Allweyer, Thomas (2020): BPMN 2.0 – Business Process Model Notation. 2. Auflage. Books On Demand.
- Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (Hg.) (2018): Fundamentals of Business Process Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Gadatsch, Andreas (2020): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Freund, Jakob; Rücker, Bernd (2019): Praxishandbuch BPMN. Mit Einführung in DMN. 6., aktualisierte Auflage. München: Hanser (Hanser eLibrary). Online verfügbar unter <https://www.hanser-elibrary.com/doi/book/10.3139/9783446461123>.



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Fallstudie zu operativem Prozessmanagement: Steering AG

Michael Ziegler ^a

^a OST – Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM-OST), Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, michael.ziegler@ost.ch

Abstract. Die Steering AG möchte mittels konsequentem Prozessmanagement ihre Marktposition im Bereich der Automobil-Zulieferer verteidigen. Hierzu gilt es die essenziellen Prozesse zu erfassen, modellieren und optimieren. Diese Herausforderung soll in dieser Fallstudie angegangen werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie zu operativem Geschäftsprozessmanagement: Steering AG	3
1.1. Einführung.....	3
1.2. Analyse.....	3
1.3. Status	4
1.3.1. Organigramm.....	4
1.3.2. Prozess „Entwicklungsprozess“	5
1.3.3. Prozess „Mitarbeitergewinnung“	6
1.4. Herausforderungen und Fragestellungen.....	7
1.4.1. Aufgabe 1: Prozessarchitektur.....	7
1.4.2. Aufgabe 2: Prozessmodellierung in BPMN 2.0 (Kollaborationsdiagramm).....	7
1.4.3. Aufgabe 3: Prozessoptimierung	7
Literaturverzeichnis.....	9
Anhang 1	10

1. Fallstudie zu operativem Geschäftsprozessmanagement: Steering AG

1.1. Einführung

Der Automobil-Zulieferer-Markt, in welchem sich die Steering AG bewegt, ist durch starken Wettbewerb gekennzeichnet. Um die führende Position in diesem kompetitiven Markt halten oder gar ausbauen zu können, möchte die Steering AG konsequent ihre Prozesse erheben, dokumentieren und auch verbessern. Aufgrund der historisch gewachsenen Strukturen und Abläufe, gibt es auch einige Potenziale für Optimierungen.

Strategische Überlegungen und Implementationen hinsichtlich des Geschäftsprozessmanagements wurden bereits getätigt, nun steht die operative Umsetzung an. Erste Schritte in diese Richtung wurden von der Steering AG bereits unternommen – erste Erhebungen und Modellierungen, Dokumentationen etc. Aufbauend geht es nun darum, das bisher geleistete weiterzuführen und voranzutreiben.

1.2. Analyse

Die Steering AG ist ein weltweit führender Automobil-Zulieferer für Lenksysteme von Personen- und Lastkraftwagen (PKW, LKW). Steering AG produziert für seine Kunden unterschiedliche Lenksysteme für die verschiedenen Anforderungen aufgrund der Fahrzeuggrösse. Zu den Kunden zählen ausschliesslich Firmen, resp. Autohersteller (B2B). Das im Jahr 1978 gegründete Unternehmen schaut auf eine langjährige, erfolgreiche Geschäftstätigkeit zurück, beschäftigt mittlerweile über 10'000 Mitarbeiter an 16 Standorten weltweit.

Das Kerngeschäft der Steering AG stellt bereits seit Unternehmensgründung die Herstellung der Lenksysteme für die grossen Autohersteller dar. Über die letzten Jahrzehnte konnte sich das Unternehmen zum Weltmarktführer mustern, beliefert nahezu alle grösseren Automobilhersteller und besitzt einen Marktanteil von rund 40%. Aufgrund der jahrelangen Geschäftsbeziehung muss sich die Steering AG nicht stark um Marketing kümmern, sondern erhalten Anfragen für neue Aufträge direkt von den Kunden. In vielen Fällen können diese Aufträge mit den bestehenden, Standard-Lenksysteme bedient werden. In einigen Fällen müssen jedoch für neue Fahrzeuge der Kunden eigens neue Lenksysteme entwickelt werden. Diese werden dann zusammen mit dem Kunden in einem ressourcen- und zeitaufwändigen Entwicklungsprozess gemeinsam erst zu einem Prototypen entwickelt und getestet ehe das neue Lenksystem in die Produktion und Vertrieb geht. Die Entwicklung dieser neuen Lenksysteme findet zentral am Hauptsitz statt, die nachgelagerte Produktion kann anschliessend jedoch an einem oder mehreren der weltweiten Standorte stattfinden.

Als zweites Standbein ist die Steering AG zusätzlich in der Massivumformung tätig. Aufgrund ihrer einzigartigen Verfahrenstechnik in diesem Bereich, können sie mittels Kaltumformung Stahlteile in nahezu jeder beliebigen Form herstellen. So können sie bspw. Einzelteile für Bremssysteme, Zahnräder oder ähnliches herstellen.

Im Zuge der Covid-19 Pandemie verzeichnete die weltweite Nachfrage nach neuen Automobilen einen starken Einbruch. Aufgrund der vermehrten Homeoffice-Tätigkeit, Reise- und Transporteinschränkungen wurden schlichtweg weniger (Land-) Fahrzeuge benötigt. Nach einer kurzen zeitlichen Verzögerung schlug dieser Rückgang in der Fahrzeug-Nachfrage auch auf die Nachfrage nach Lenksystemen nieder – die Auftragseingänge bei der Steering AG nahmen merklich ab. In einer ersten Phase und mit der Hoffnung auf schnelle Erholung produzierte die Steering AG auf ähnlichem Niveau weiter und nutzte die Situation, um die fast leeren Lagerhallen wieder zu füllen. Bald musste sie

jedoch einsehen, dass die Nachfrage längerfristig eingebrochen ist. In dieser Konsequenz mussten sie die Produktion reduzieren und entsprechend auch Personal abbauen.

Nach Aufhebung der meisten Restriktionen aufgrund Covid-19 stieg die Nachfrage nach neuen Fahrzeugen nahezu exponentiell an und die Aufträge bei der Steering AG zogen in gleichem Masse rasant an. Um die hohe Nachfrage bedienen zu können, muss die Steering AG die Produktionsmenge entsprechend wieder steigern und hierfür wiederum das Personal aufstocken. An diesem Punkt zeigen sich jedoch Probleme, die Recruiting-Abteilung schafft es nicht schnell genug und ausreichend Produktionsmitarbeiter zu akquirieren.

1.3. Status

Bisher wurde durch die Steering AG bereits einiges im Bereich des Prozessmanagements erarbeitet – zum einen wurde die Aufbaustruktur erhoben und die ersten Prozesse erhoben und z.T. auch schon modelliert.

1.3.1. Organigramm

Derzeit zeigt sich die Aufbauorganisation der Steering AG wie folgt:

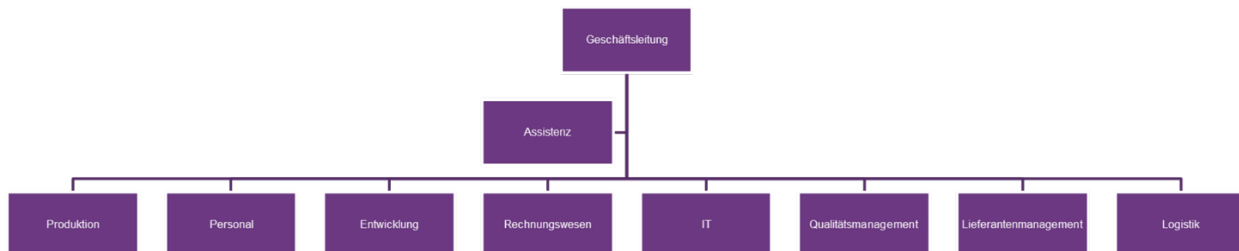


Abbildung 1: Organigramm der Steering AG

Die einzelnen Bereiche sind für bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen (Prozesse) verantwortlich, die nachfolgend beschrieben werden.

Geschäftsleitung:

Die Geschäftsleitung legt die strategische Ausrichtung der Steering AG fest, welche sie zudem in regelmässigem Abstand überprüft und bei Bedarf wieder überarbeitet. Ausserdem überprüft die Geschäftsleitung regelmässig, ob die strategischen Vorgaben durch die einzelnen Bereiche umgesetzt werden.

Produktion:

Zu den Aufgaben der Produktion gehört in erster Linie die Fertigung der Serienprodukte. Des Weiteren müssen vor Produktionsstart der Produkte jeweils die Maschinen entsprechend vorbereitet und justiert werden. Ausserdem müssen für die Überprüfung der Qualität der Produktionschargen regelmässig Stichproben gezogen werden. Nach ziehen der Stichproben müssen diese anhand vorgegebener Kriterien überprüft und die Messresultate dokumentiert werden. Nach Abschluss der Produktionsserie müssen die Maschinen überprüft werden, ehe sie für eine nächste Produktionsserie vorbereitet werden können.

Personal:

Die Personalabteilung ist verantwortlich für die Akquise neuer Mitarbeiter und begleitet hierbei die Fachbereiche. Ausserdem sind sie zuständig für die zielgerichtete Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sowie die Lohnbuchhaltung.

Entwicklung:

Für massgeschneiderte Kundenaufträge kommt die Abteilung Entwicklung zum Einsatz. Diese nehmen die Anforderungen und Wünsche des Kunden auf, beraten diese auch während dieser Phase. Anschliessend erstellt die Entwicklung die Produktpläne und bauen auf dieser Basis funktionsfähige Prototypen. Mit den erstellten Prototypen führen sie umfangreiche Funktions- und Sicherheitstests durch. Abschliessend wird für den Übergang vom Prototypen zum Serienprodukt die Abnahme durch den Kunden durchgeführt.

Rechnungswesen:

Zu den Aufgaben im Bereich Rechnungswesen zählt das Führen der Finanzbuchhaltung und der Kostenrechnung. Dies umfasst neben der Überwachung ein- und ausgehender Zahlungen auch die periodenmässige Erstellung des Monats- und Jahresabschlusses.

IT:

Aufgabe der IT ist es, die Informatikstrategie auszuarbeiten. Dies erfolgt in Form eines 3-Jahres Plans. Auf dieser Grundlage wird die Einführung neuer Informationssysteme geplant. Daneben liegt der Betrieb sämtlicher Informationssysteme im Aufgabenbereich der IT.

Qualitätsmanagement:

Im Bereich der Herstellung von Lenkungssystemen nimmt das Qualitätsmanagement einen zentralen Aspekt ein, da schlechte Qualität schnell zu lebensbedrohlichen Auswirkungen führen kann. Die Abteilung Qualitätsmanagement definiert zum einen die Qualitätsstrategie, berät zum anderen die Entwicklung hinsichtlich geeigneter Qualitätssicherungs-Massnahmen für die jeweiligen Projekte und Produkte.

Lieferantenmanagement:

Die Abteilung Lieferantenmanagement verhandelt mit den Zulieferern Vertragsbedingungen und kümmert sich im Falle von Qualitätsmängeln um die Reklamationen gegenüber den Lieferanten.

Logistik:

Die Logistik ist einerseits für die Intralogistik zuständig, also für die Transporte und Lagerung der Rohstoffe, Halbfertig- und Fertigprodukte. Andererseits auch für die betriebsexterne Logistik, somit für den Versand der Fertigprodukte an die Kunden.

1.3.2. Prozess „Entwicklungsprozess“

Eine erste Erhebung des Entwicklungsprozesses wurde anhand Interviews durchgeführt. Die Informationen dieser Interviews sind nachfolgend zusammengefasst:

Der Entwicklungsprozess wird gestartet, wenn ein Kunde eine Anfrage für ein neues Lenksystem stellt. Im Regelfall erhält direkt die Abteilung „Entwicklung“ diese Kundenanfragen und verlangt vom Kunden einen entsprechende Anforderungskatalog. Sobald die Entwicklungsabteilung den Anforderungskatalog erhalten hat, prüfen sie ob für das Kundenprojekt ein bestehendes Standard-

1.4. Herausforderungen und Fragestellungen

1.4.1. Aufgabe 1: Prozessarchitektur

Verschaffen Sie sich zunächst einen eigenen Überblick über das Unternehmen Steering AG und die relevanten Prozesse.

Erstellen Sie dazu eine Prozessarchitektur, die zwei Ebenen umfasst.

- Auf der ersten Ebene fertigen Sie eine Prozesslandkarte der Steering AG an. Unterscheiden Sie dabei Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.
- Auf der zweiten Ebene detaillieren Sie die Prozessblöcke der ersten Ebene in Form von Wertschöpfungsketten. Diese bringen die Teilprozesse in einen logischen Zusammenhang, wobei auch die zeitliche Abfolge berücksichtigt wird.
- Argumentieren Sie zudem, weshalb Sie Prozesse als Führungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse klassifiziert haben.

Achten Sie bei der Erstellung darauf, dass die beiden Ebenen der Prozessarchitektur miteinander verknüpft sind.

1.4.2. Aufgabe 2: Prozessmodellierung in BPMN 2.0 (Kollaborationsdiagramm)

Für die Modellierung des bereits erhobenen Prozesses «Entwicklungsprozess» gehen Sie wie folgt vor:

1. Legen Sie zunächst die wichtigsten Modellierungskonventionen fest:
Welche (wie viele) Modellierungsebenen wählen Sie für die Darstellung aus?
Mit welchen Objekttypen sollen die Prozesse modelliert werden?
Auf welche Objekttypen verzichten Sie bewusst?
Wieviele Pools/Lanes setzen Sie ein?
Erläutern Sie die von Ihnen getroffenen Modellierungskonventionen und begründen Sie Ihre Auswahlentscheidungen kurz.
2. Modellieren Sie dann den beschriebenen Prozess „Entwicklungsprozess“ mit BPMN 2.0 als Kollaborationsdiagramm.

1.4.3. Aufgabe 3: Prozessoptimierung

Betreffend des Entwicklungsprozesses ist die Geschäftsleitung unzufrieden, da zu viele Aufträge spät im Prozess – nach Erstellung des Prototyps – abgesagt werden und somit hohe zeitliche und finanzielle Investitionen getätigt werden ohne Payback.

Arbeitsauftrag:

1. Überarbeiten Sie daher den Entwicklungsprozess aus Aufgabe 2) und zeigen Sie Optimierungspotenziale auf hinsichtlich dieser Problematik. Treffen Sie Annahmen und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Zusätzlich zeigt der Prozess der Mitarbeitergewinnung im momentanen, anspruchsvollen Umfeld einige Schwachpunkte und kann dadurch die an die Abteilung gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Einige Bewerber springen ab, da sie zu lange keine Antwort erhalten oder der Bewerbungsprozess zu lange dauert und sie in der Zwischenzeit eine andere Anstellung gefunden haben.

Arbeitsauftrag:

2. Bei der Rückfrage bei den abgesprungenen Bewerbern hinsichtlich der Gründe zeigte sich, dass viele aufgrund der langen Wartezeit bis zu einem ersten Feedback oder des zu lange dauernden Bewerbungsprozesses ihre Bewerbung zurückgezogen haben.

Welche Anpassungen schlagen Sie dem HR-Leiter im Bewerbungsprozess vor?
Treffen Sie Annahmen und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Literaturverzeichnis

- Allweyer, Thomas (2020): BPMN 2.0 – Business Process Model Notation. 2. Auflage. Books On Demand.
- Dumas, Marlon; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. (Hg.) (2018): Fundamentals of Business Process Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Gadatsch, Andreas (2020): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Freund, Jakob; Rücker, Bernd (2019): Praxishandbuch BPMN. Mit Einführung in DMN. 6., aktualisierte Auflage. München: Hanser (Hanser eLibrary). Online verfügbar unter <https://www.hanser-elibrary.com/doi/book/10.3139/9783446461123>.

