

# prozessmanagement

**hannes feuersenger**

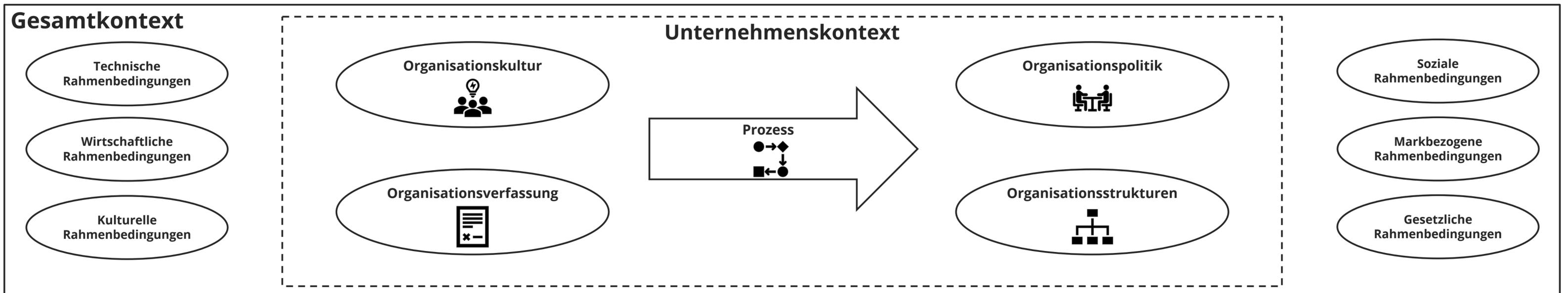
wintersemester 2021 / 2022

# Kontext von Organisationen

Die Umsetzung eines Prozessmanagements erfordert die Berücksichtigung interner und externer Bedingungen

## beobachtung des umfelds

- Gesetzlich
- Technisch
- Wettbewerblich
- Marktbezogen
- Kulturell
- Sozial
- Wirtschaftlich



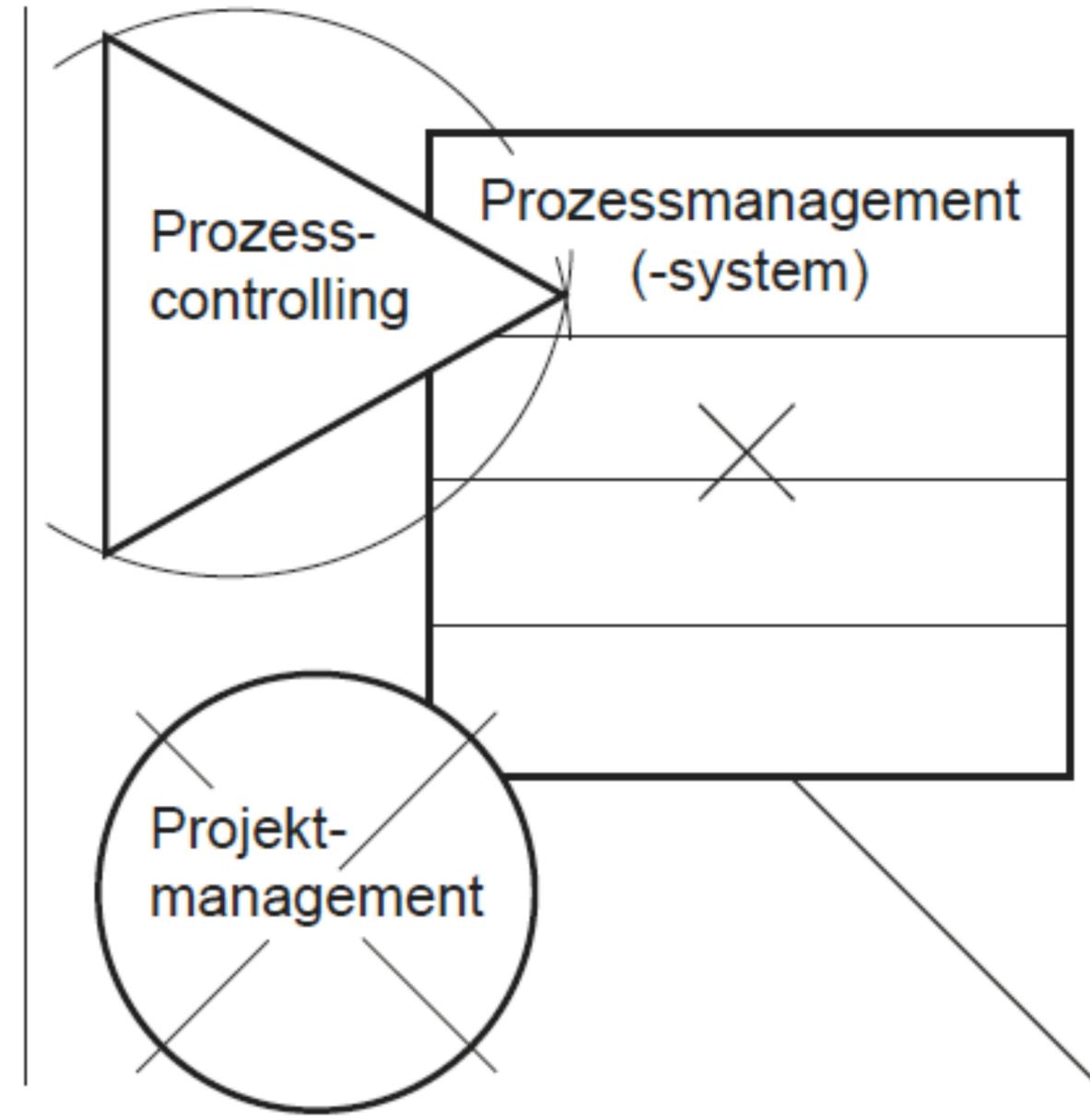
# anspruchsruppen

Die Berücksichtigung aller denkbarer Anspruchsgruppen ist für ein erfolgreiches Prozessmanagement unabdingbar

- **Anspruchsgruppen:** Alle Individuen oder Gruppen, die gegenüber einer Organisation einen materiellen oder immateriellen Anspruch verfügen
  - Das Konzept befasst sich mit dem Management von internen und externen Beziehungen einer Organisation
  - Für jede Anspruchsgruppe sollte hierbei der Anteil an der Zielerreichung der Organisation berücksichtigt werden
- Erfordernisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen
  - Welche Anspruchsgruppen/Kunden heute?
  - Welche Anspruchsgruppen/Kunden in Zukunft?
  - Welches Leistungsangebot heute?
  - Welche Erwartungen an das Leistungsangebot heute?
  - Welche Erwartungen an das Leistungsangebot in Zukunft?
  - Welche Zufriedenheit der Anspruchsgruppen/Kunden mit den Leistungen?

# ordnungsrahmen prozessmanagement

Mithilfe eines Ordnungsrahmens sollen Grenzen und Anwendbarkeit eines Prozessmanagements bestimmt werden



Ordnungsrahmen eines Prozessmanagements

# führung und vision

Einführung und Aufrechterhaltung eines Prozessmanagements müssen von der obersten Leitung getragen werden

## verantwortung oberste leitung

- Rechenschaft für die Wirksamkeit
- Vision und Politik
- Voraussetzungen schaffen
- Risikobasiertes Denken
- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Bedeutung Prozessmanagement vermitteln
- Personal
- Verbesserung fördern

## vision

- Grundlagen einer Vision
  - **Erfolgsfaktoren**
  - **Kernkompetenzen:** Fähigkeiten bzw. Tätigkeiten, die Organisationen im Vergleich zu anderen besser ausführen können und dadurch Vorteile erlangen
    - Kundennutzen
    - Imitationsschutz
    - Differenzierung
    - Diversifikation
- „Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation“ – Gaitanides
- Form Follows Function

## prozesspolitik

- Zweck und Kontext der Organisation angemessen
- Rahmen für Prozessziele
- Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender Anforderungen
- Verpflichtung zur ständigen Verbesserung

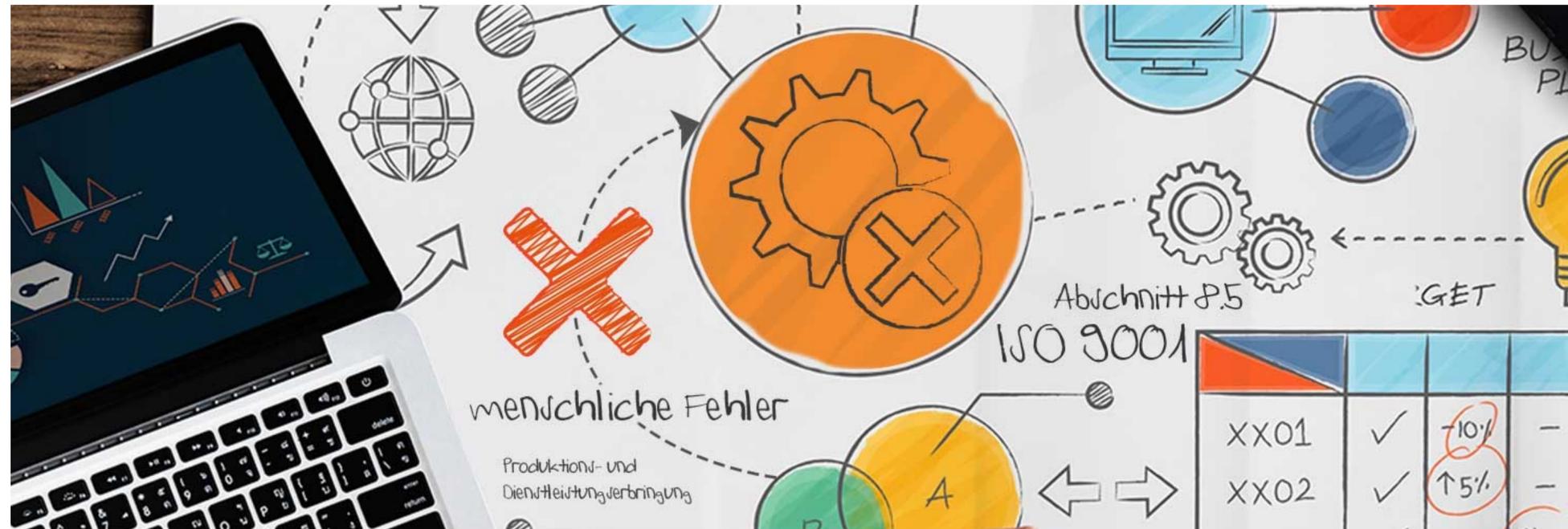
# planung prozessmanagement

Für die Einführung eines Prozessmanagements können verschiedene Vorgehensweisen angewandt werden

- Unterscheidung zwischen **deduktiver (top-down) Vorgehensweise** und **induktiver (bottom-up) Vorgehensweise**

- Top-Down-Vorgehensweise

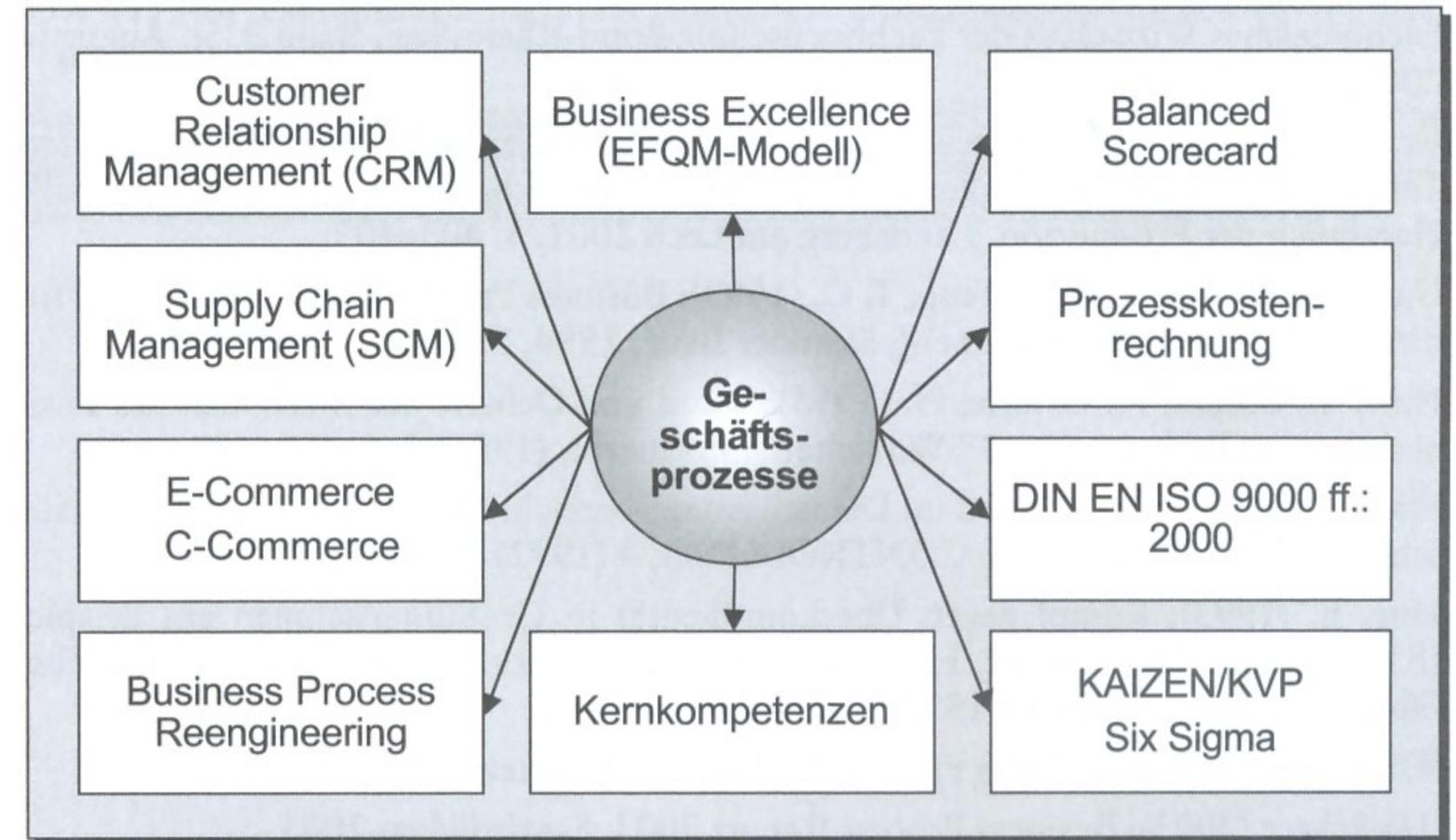
- Vision und Prozesspolitik als Ausgangsbasis
- Visions- und prozesspolitikkonforme Ergebnisse
- Bessere Identifikation überflüssiger Prozesse
- Reduzierung der Gefahr, auf dem Bestehenden zu verharren



# (Geschäfts-)prozessmanagement

Zwischen den Begriffen Geschäftsprozessmanagement und Prozessmanagement existieren einige Unterschiede

- Geschäftsprozesse und Verwaltungsprozesse
- Geschäftsvorfall, Geschäftsgang, Geschäftsvorgang, Dienstgeschäft, ...
  - Beispiel: E-Business
    - **E-Commerce** = elektronischer Handel
    - **C-Commerce** = Zusammenarbeiten und Handel bzw. zusammenarbeitender Handel
- Geschäftsprozessmanagement  
= übergeordnetes Prozessumfeld  
= spezifisches Management(system)



Geschäftsprozesse (In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 425)

# prozessstruktur

Im Rahmen einer Struktur sollten Prozesse entsprechend ihres Detaillierungsgrades untergliedert werden

## untergliederung von prozessen

- Häufiger Vorschlag: (Genau) 4 Ebenen

→ Prozesse

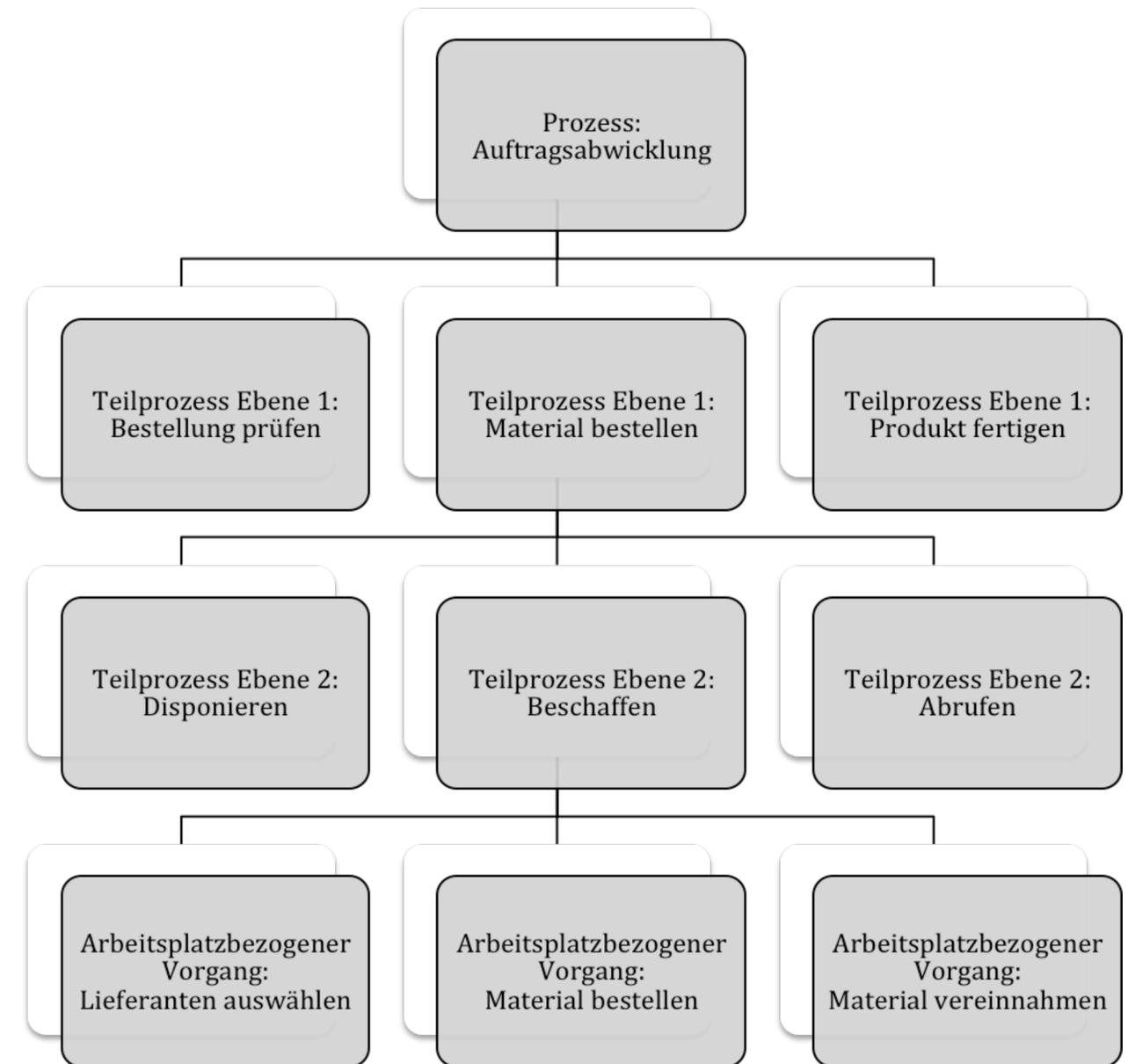
→ Teilprozesse der Ebene 1

→ Teilprozesse der Ebene 2

→ ...

→ Teilprozesse der Ebene n

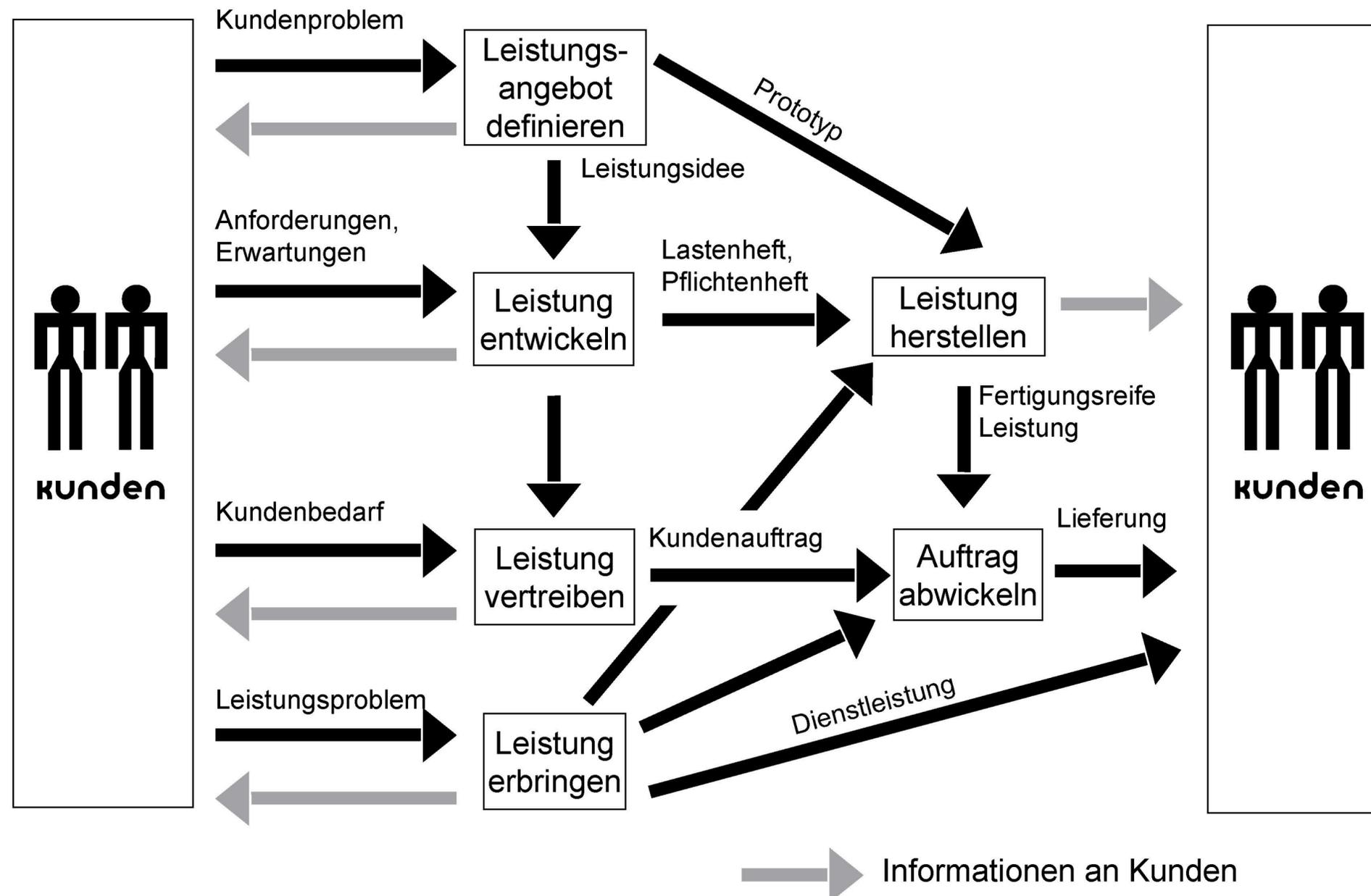
→ Arbeitsplatzbezogener Vorgang



Beispielhafte Prozessstruktur (in Anlehnung an: Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 85)

# prozessstruktur

Das Modell der obersten Ebene einer Prozessstruktur wird auch als Prozesslandkarte bezeichnet



Prozesslandkarte (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann 2004, S. 60)



# unterstützung

Die Organisation muss sicherstellen, dass alle für das Prozessmanagement notwendigen Ressourcen vorhanden sind

## ressourcen

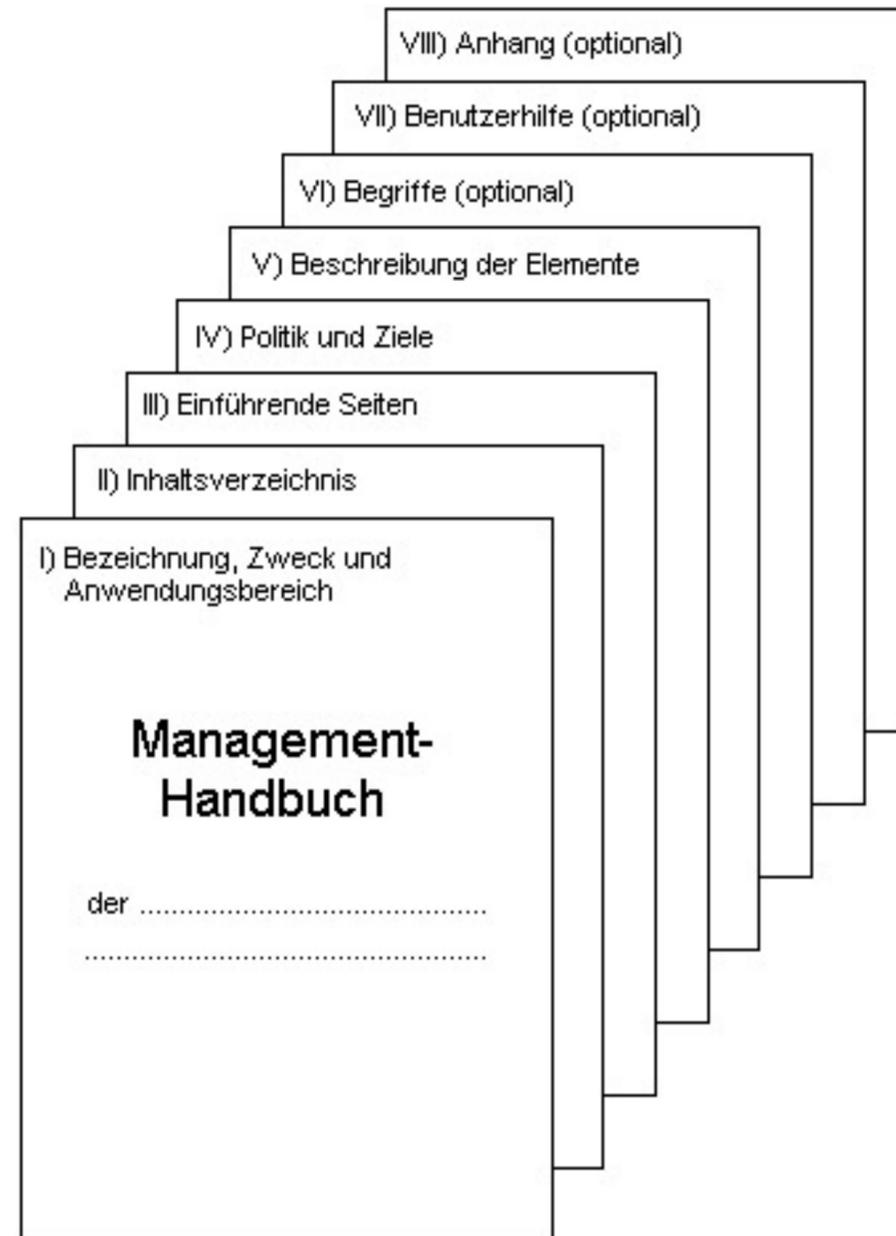
- Betriebsmittel
- Information
- Infrastruktur
- Personal

## dokumentierte informationen

- Prozessdokumentation (mehr als Dokumentation der Prozessstruktur!)
- Umfang abhängig von:
  - Größe
  - Art der Tätigkeit
  - Erstellten Produkten und Dienstleistungen
- Übliche Form: Management-Handbücher

# management-handbuch

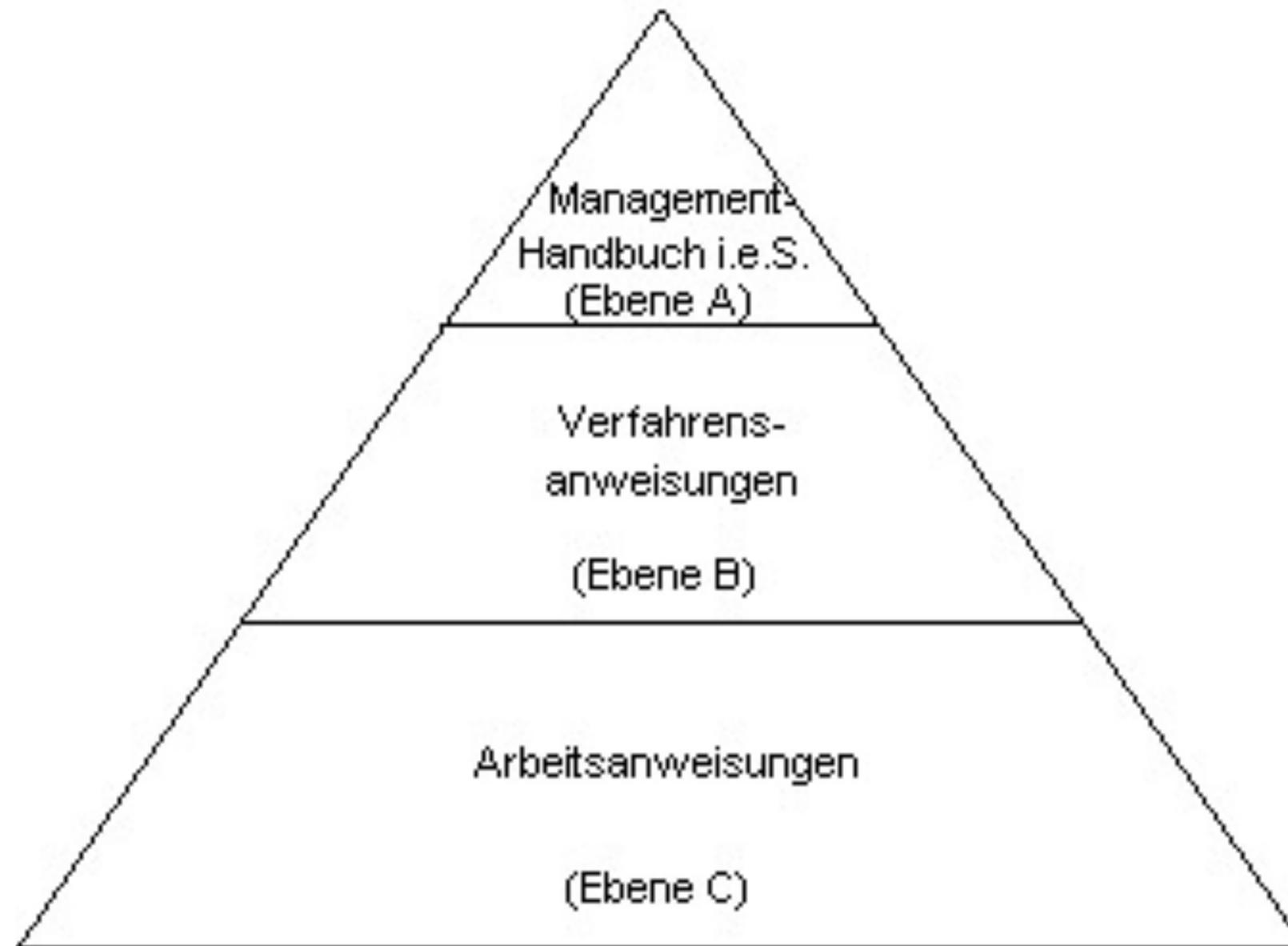
Der allgemeine Aufbau eines Management-Handbuchs ist durch eine Norm vorgegeben



Inhaltliche Strukturierung des Management-Handbuchs

# management-handbuch

Hierbei wird zwischen hierarchisch voneinander abhängigen Gliederungsstufen der Dokumentation unterschieden



Hierarchisch voneinander abhängige Gliederungsstufen der Dokumentation

## Inhalt der Dokumente

beschreibt das Managementsystem in Übereinstimmung mit der festgelegten Politik, den festgelegten Zielen und der zutreffenden Norm

beschreiben die Tätigkeiten der einzelnen Funktionen/Stellen für die Umsetzung der Elemente des Managementsystems

beschreiben Tätigkeiten detailliert für den Arbeitsplatz

# management-handbuch

In jeder der drei Hierarchieebenen wird nochmals eine inhaltliche Strukturierung vorgenommen

1 Zweck und Anwendungsbereich
2 Begriffe (optional)
3 Zuständigkeiten
4 Beschreibung
5 Mitgeltende Unterlagen
6 Änderungsstand (optional)
7 Verteiler (optional)

Inhaltliche Strukturierung der Hierarchieebenen

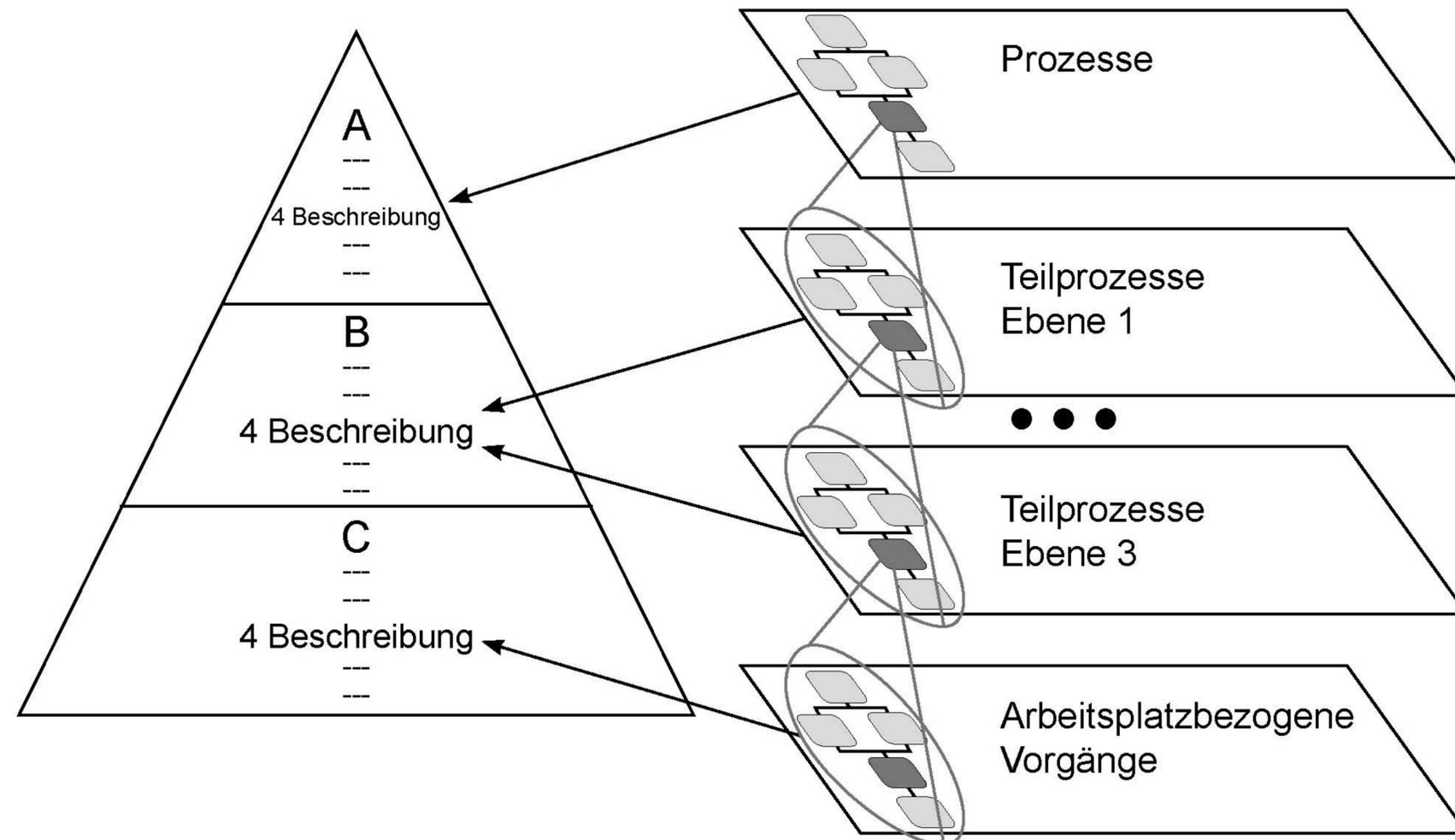


# management-handbuch

Innerhalb des Management-Handbuchs lässt sich somit auch die Prozessstruktur einer Organisation wiederfinden

## Management-Handbuch

## Prozessstruktur



Prozessstruktur im Management-Handbuch

## steuerungsmaßnahmen

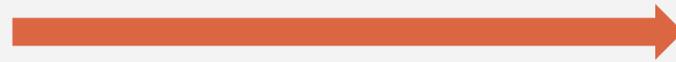
- Ergebnisse erreichen
- Ergebnisse passend zu Anforderungen sämtlicher Anspruchsgruppen
- Verifizierungen (Nachweis der Richtigkeit)
- Validierungen (externe Prüfungen)
- Maßnahmen bei Problemen
- Dokumentierte Information

# betrieb

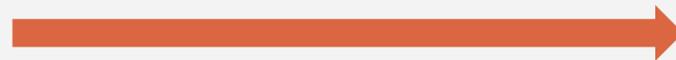
Für den Betrieb eines Prozessmanagements sind drei grundsätzliche Prozessobjekte primärer Prozesse einzubeziehen

## prozessobjekte bei primären prozessen

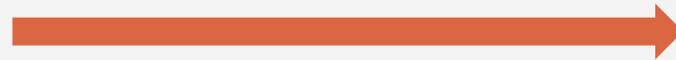
Kunde



Auftrag



Produkt (Dienstleistung)



## allgemeinübliche primäre prozesse

Customer Relationship Management (CRM)

Supply Chain Management (SCM)

Product Lifecycle Management (PLM)

Grundlagen: Enterprise Resource Planning System (ERP)



# customer relationship management

Das Customer Relationship Management beschäftigt sich mit allen kundenbezogenen Prozessen einer Organisation

## teilprozesse

- Marketingprozess
- Vertriebsprozess
- Auftragsabwicklungsprozess
- Distributionsprozess
- Kundenbetreuungsprozess

## customer lifetime value

- Dient der Auswahl der relevanten Kunden(-gruppen)
- Berechnet sich anhand folgender Variablen:
  - Deckungsbeitragssumme gekaufter Produkte
  - Akquisitionskosten
  - Kundenbindungskosten
  - Wert übermittelter Informationen
  - Cross- und Up-Selling\_Potential
  - Wert durch Empfehlung durch Kunden

## one-to-one-marketing

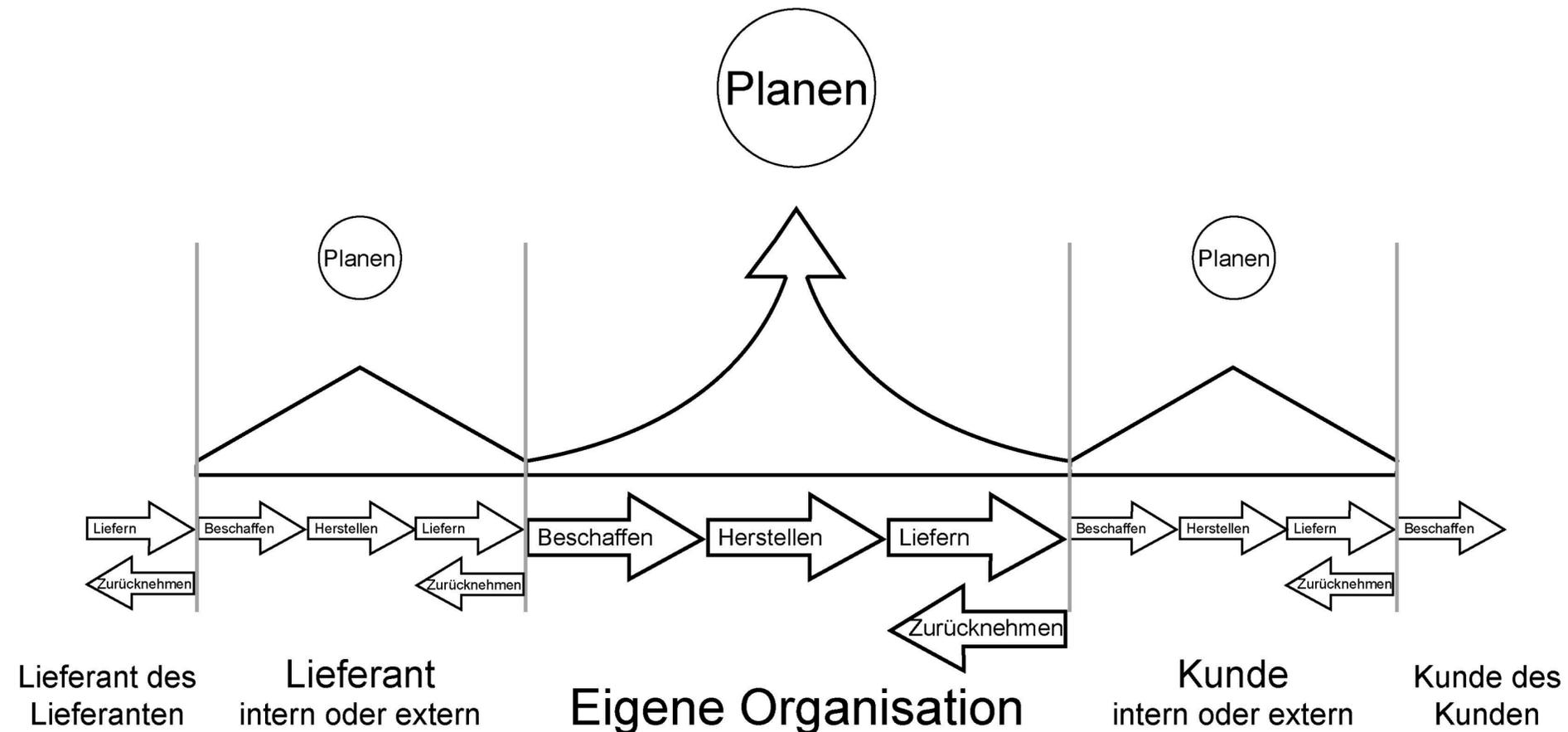
- Betrachtungsgegenstand Einzelkunde
- Abkehr von Massenwerbung
- Individuelle Leistungen
- Probleme

# supply chain management

Die Supply Chain beschreibt die Beziehung einer Organisation mit an der Wertschöpfung beteiligten Organisationen

## teilprozesse des supply chain managements

Planen → Beschaffen → Herstellen → Liefern → Zurücknehmen



Supply Chain Management (In Anlehnung an ZVEI, 2014, S. 10)

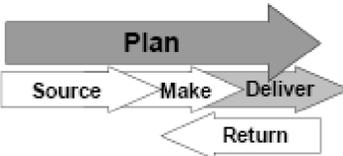
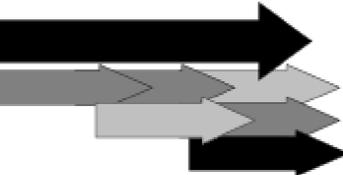
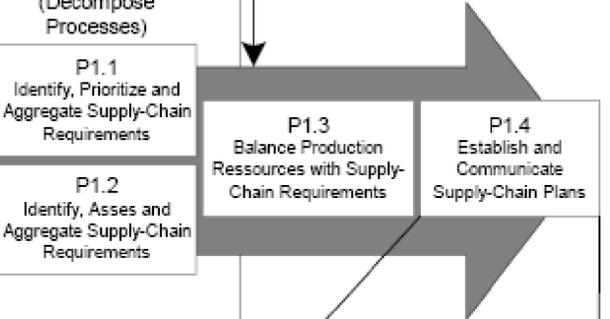
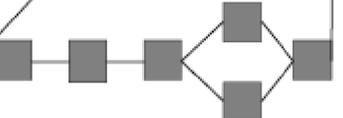


# supply chain management

Das SCOR-Modell stellt ein bekanntes Referenzmodell für das Supply Chain Management dar

## supply chain operations reference (scor) modell

- Entwickelt vom Supply Chain Councils
- Umfasst fünf Kernprozesse
- Umfasst vier Ebenen unterschiedlicher Detaillierung
  - Kernprozesse
  - Prozesskategorien
  - Prozesselemente
  - Implementierung
- Nachteile

	Level			
	#	Description	Schematic	Comments
Supply Chain Operations Reference Model	1	Top Level (Process Types)		Level 1 defines the scope and content for the Supply Chain Operations Reference-model. Here basis of competition performance targets are set.
	2	Configuration Level (Process Categories)		A company's supply chain can be "configured-to-order" at Level 2 from 26 core "process categories." Companies implement their operations strategy through the configuration they choose for the supply chain.
	3	Process Element Level (Decompose Processes)		Level 3 defines a company's ability to compete successfully in its chosen markets, and consists of: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Process element definitions</li> <li>- Process element information inputs, and outputs</li> <li>- Process performance metrics</li> <li>- Best practices, where applicable</li> <li>- System capabilities required to support best practices</li> <li>- Systems/tools</li> </ul> Companies "fine tune" their Operations Strategy at Level 3.
	4	Implementation Level (Decompose Process Elements)		Companies implement specific supply-chain management practices at this level. Level 4 defines practices to achieve competitive advantage and to adapt to changing business conditions.

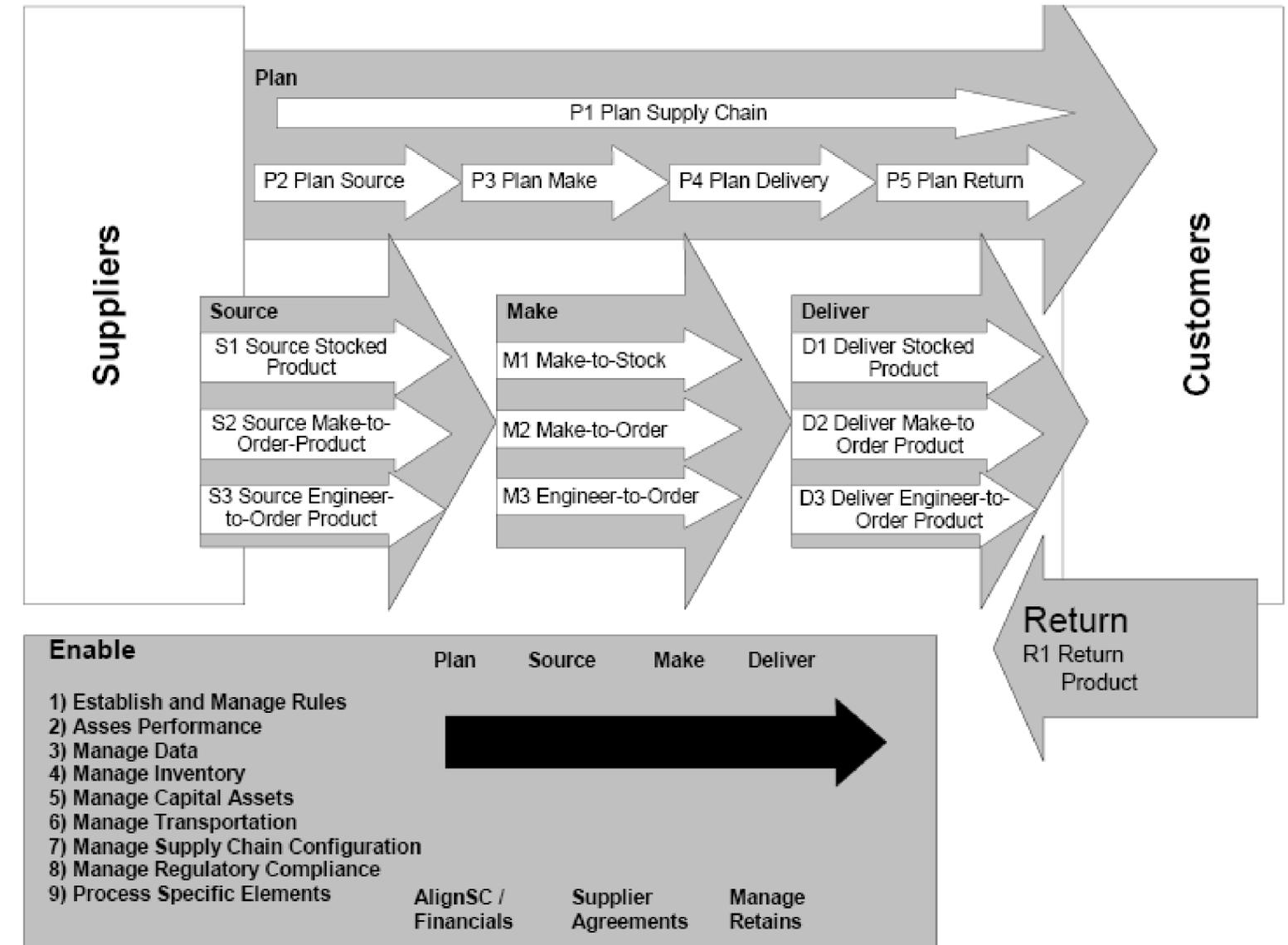
Supply Chain Operations Reference Modell: Ebene 1

# supply chain management

Das SCOR-Modell stellt ein bekanntes Referenzmodell für das Supply Chain Management dar

## supply chain operations reference (scor) modell

- Entwickelt vom Supply Chain Councils
- Umfasst fünf Kernprozesse
- Umfasst vier Ebenen unterschiedlicher Detaillierung
  - Kernprozesse
  - Prozesskategorien
  - Prozesselemente
  - Implementierung
- Nachteile



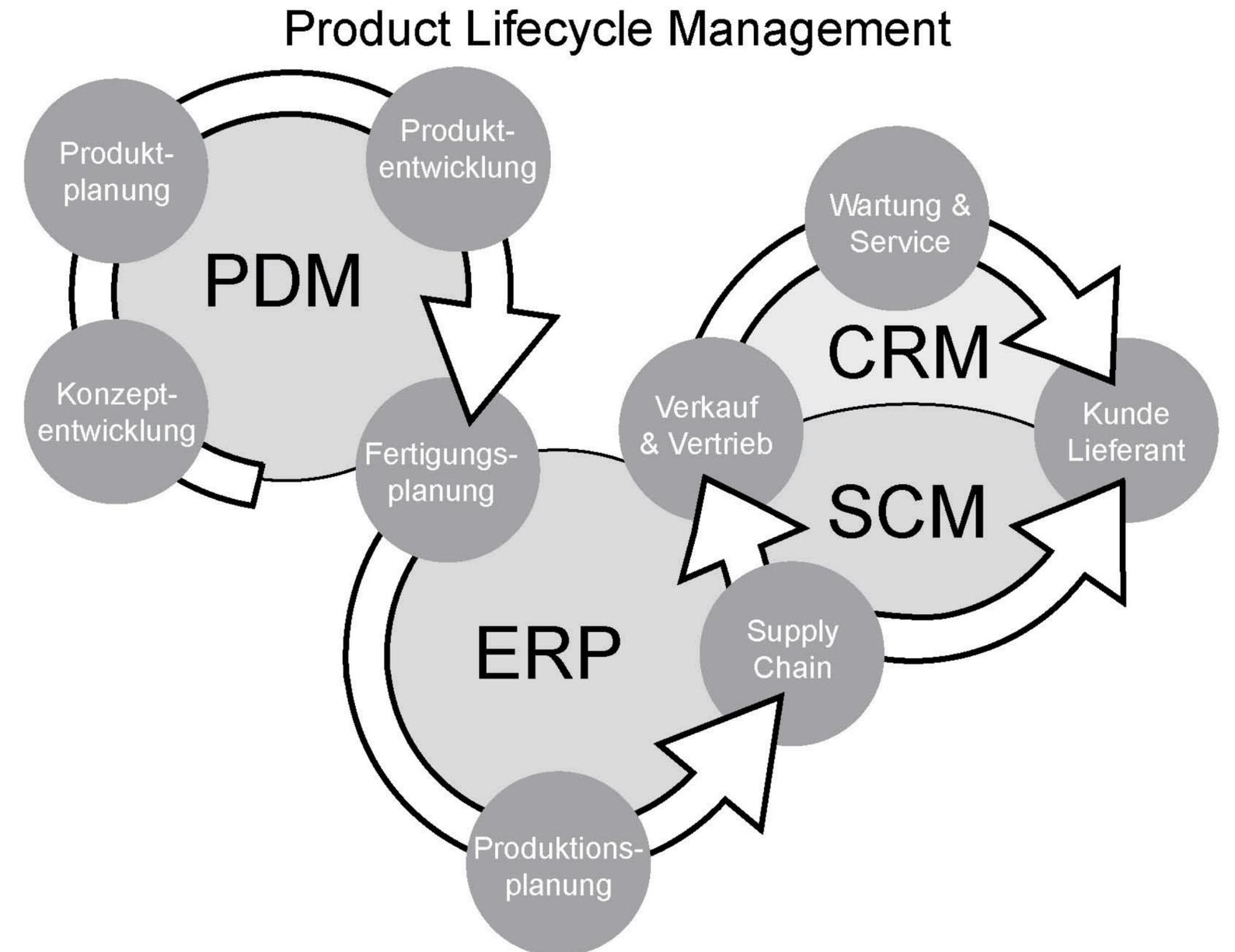
Supply Chain Operations Reference Modell: Ebene 2

# product lifecycle management

Das Product Lifecycle Management unterstützt bei der Verwendung produktdefinierender Informationen

## bestandteile des product lifecycle management

- Produktdatenmanagement
- Stückliste
- Erzeugnisstruktur
- CAX-Systeme

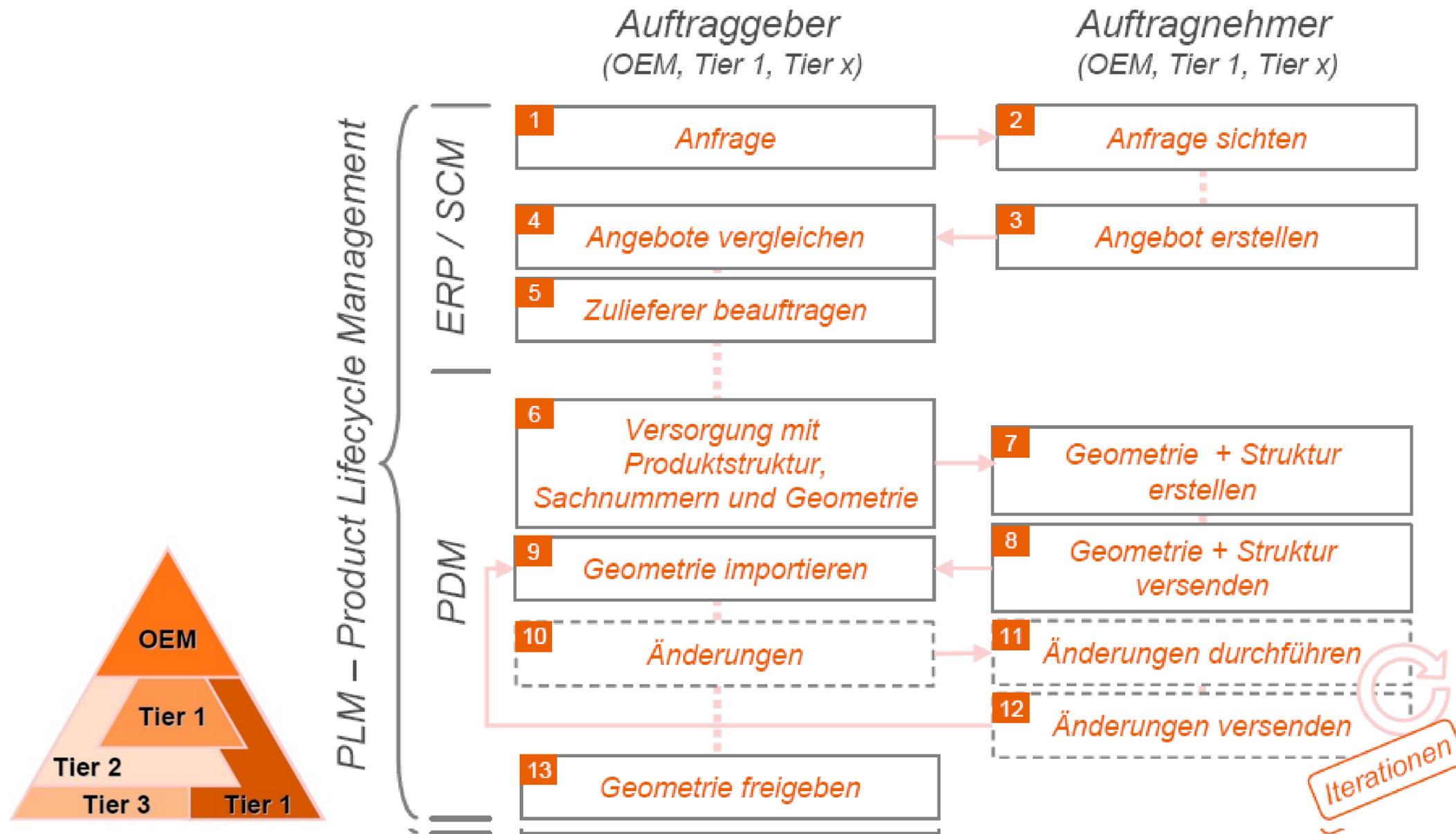


Product Lifecycle Management (In Anlehnung an Krastel, 2003, S. 4)



# product lifecycle management

Im Rahmen eines Product Lifecycle Managements erfolgt eine Vielzahl an Datenaustauschprozessen



Datenaustauschprozesse im PLM (in Anlehnung an Engineering Methods AG , 2003, S. 4)

# bewertung der leistung

Die Leistungen des Prozessmanagements sollten regelmäßig auf Wirksamkeit und Leistung bewertet werden

- Regelmäßig Wirksamkeit und Leistung bewerten
  - Was?
  - Mit welchen Methoden?
  - Wann durchzuführen?
  - Wann analysieren und bewerten?



# bewertung der leistung

Eine Bewertung des Prozessmanagements erfolgt über Prozessaudits und Managementbewertungen

## prozessaudit

- **Audit:** „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess (..) zum Erlangen von objektiven Nachweisen (..) und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien (..) erfüllt sind“  
– DIN EN ISO 9000:2015
- Durchführung in regelmäßigen Abständen
- Ein oder mehrere Auditprogramme
- Festlegung von Auditkriterien und Umfang
- Auswahl von Auditoren
- Berichterstattung an zuständige Leitung
- Umsetzung von Korrekturen und Korrekturmaßnahmen
- Dokumentierte Informationen

## managementbewertung

- Bewertung des Prozessmanagements insgesamt
- Bewertung von Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit
- Ergebnis
  - Mögliche Verbesserungen
  - Änderungen am Prozessmanagement
  - Änderungen am Ressourcenbedarf

# prozessverbesserung

Im Rahmen der Prozessverbesserung werden identifizierte Optimierungspotentiale ausgeschöpft

- **Handeln:** Letzter Schritt eines jeden Durchlaufs des PDCA-Zyklus
- Ziele der Prozessverbesserung
  - Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen
  - Korrigieren, Verhindern oder Verringern von unerwünschten Auswirkungen
  - Verbesserung der Leistung und Wirksamkeit

## prozessverbesserung

- Beseitigung von Nichtkonformitäten
- Einleitung und Überwachung von Korrekturmaßnahmen
- Unter Beachtung von Chancen und Risiken
- Letzter Baustein des Prinzips der fortlaufenden Verbesserung

## prozesserneuerung

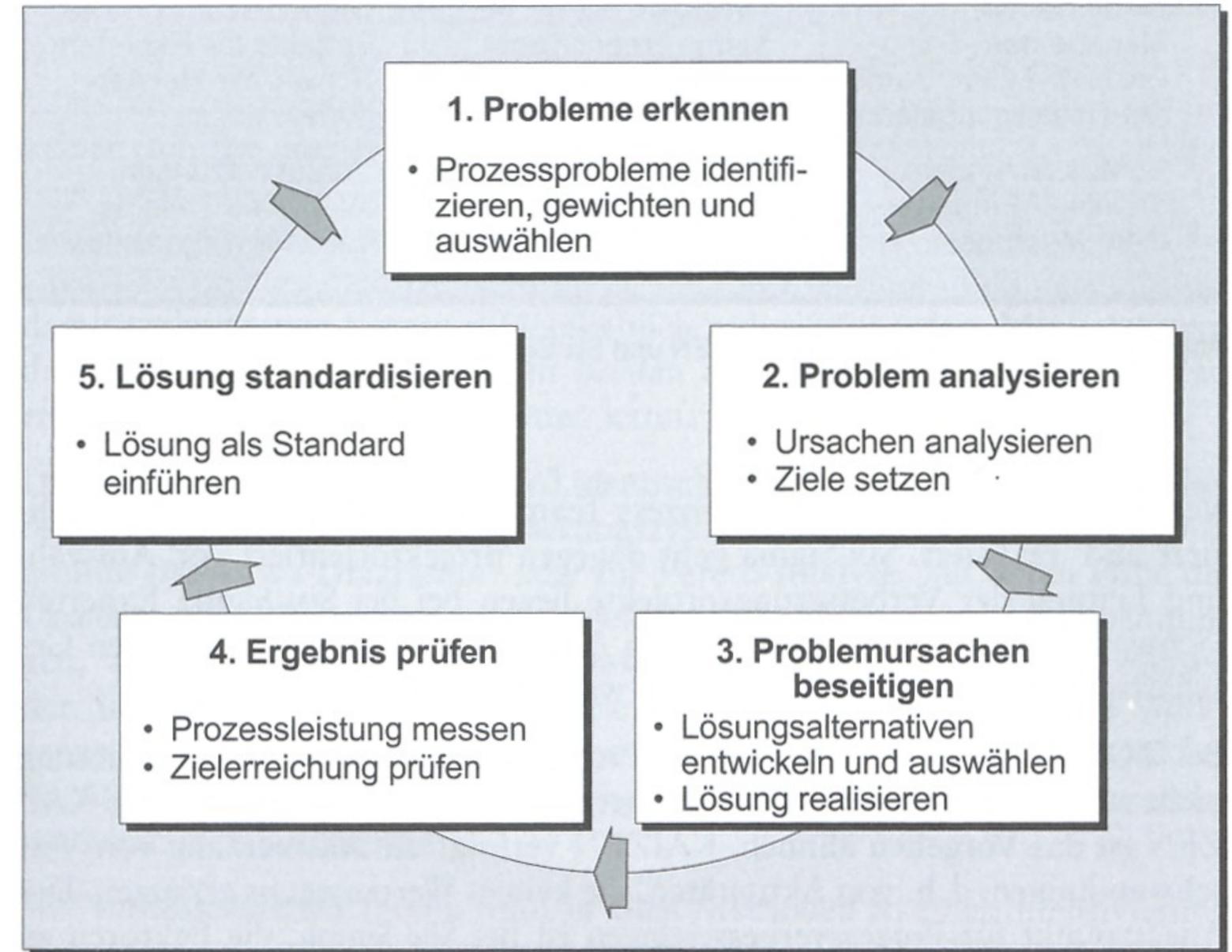
- Methode „Business Process Reengineering“
  - „Fundamentales Überdenken und radikales Redesign“  
– Hammer & Champy
  - „Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen“ – Hammer & Champy

# prozessverbesserung

Im Rahmen der Prozessverbesserung gibt es nochmals unterschiedliche Methoden, die angewendet werden können

## methoden der prozessverbesserung

- **Total Cycle Time**
  - Ziele
  - Konzept
  - AIP-Steuerung
  - Wirkung
- **Kaizen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**
  - Japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie
  - Innere Haltung aller Beteiligten
  - Stetige Verbesserung mit möglichst nachhaltiger Wirkung
- **Six Sigma**
  - Qualitätsmanagement-Methodik
  - Erwarteter Fehleranteil beim Six-Sigma-Niveau



Kreislauf der Prozessverbesserung (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 255)

# business process reengineering

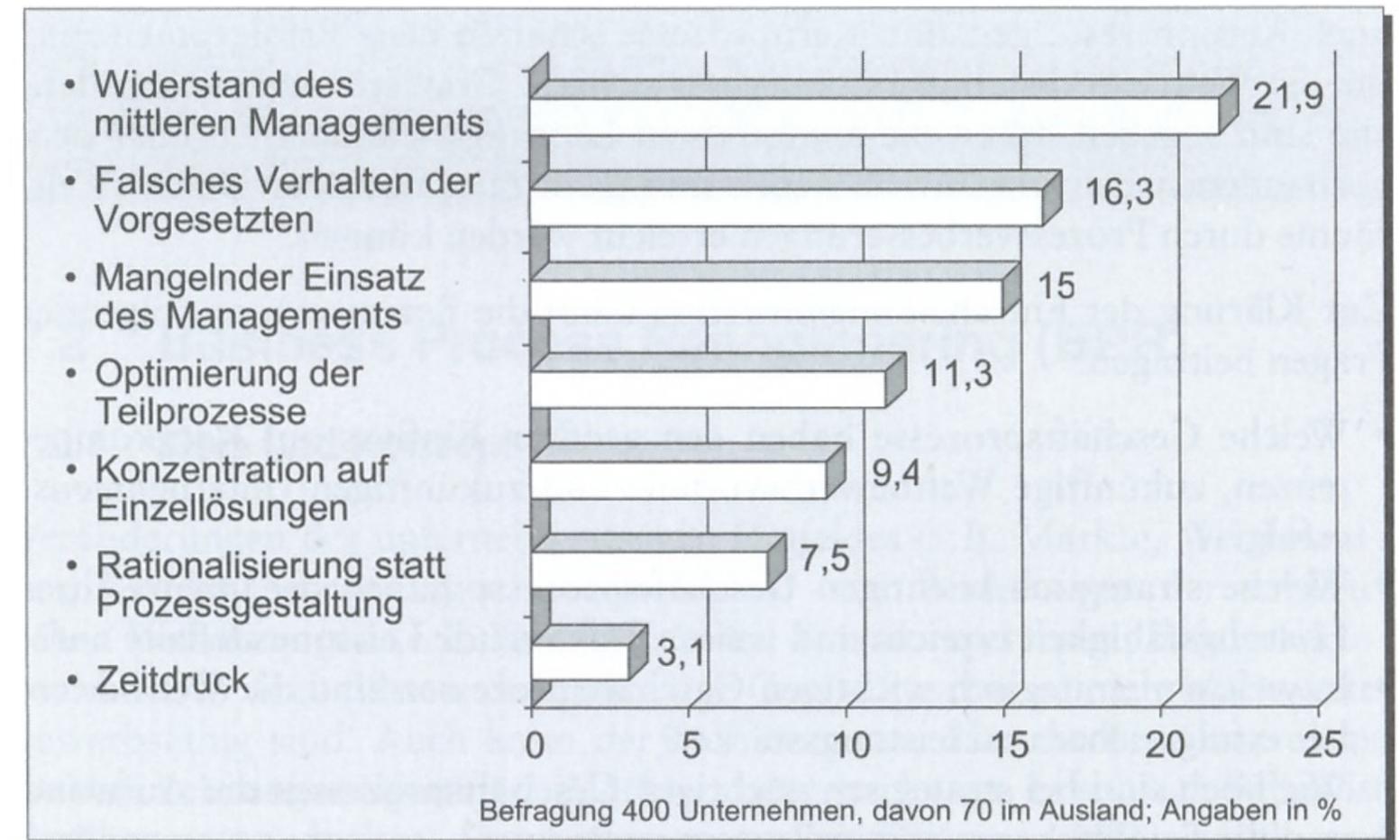
Die Methode des Business Process Reengineering sollte trotz einiger Vorteile kritisch hinterfragt werden

## vorteile

- Grundlegendes Überdenken der Organisation und seiner Prozesse
- Orientierung an entscheidenden Geschäftsprozessen
- Ausrichtung auf Kunden
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Intensive Nutzung der aktuellen Informationstechnologie

## kritische beurteilung

- Gründe für das Scheitern der Methode
- Kritikpunkte aus der Literatur
- Frage der Ist-Analyse

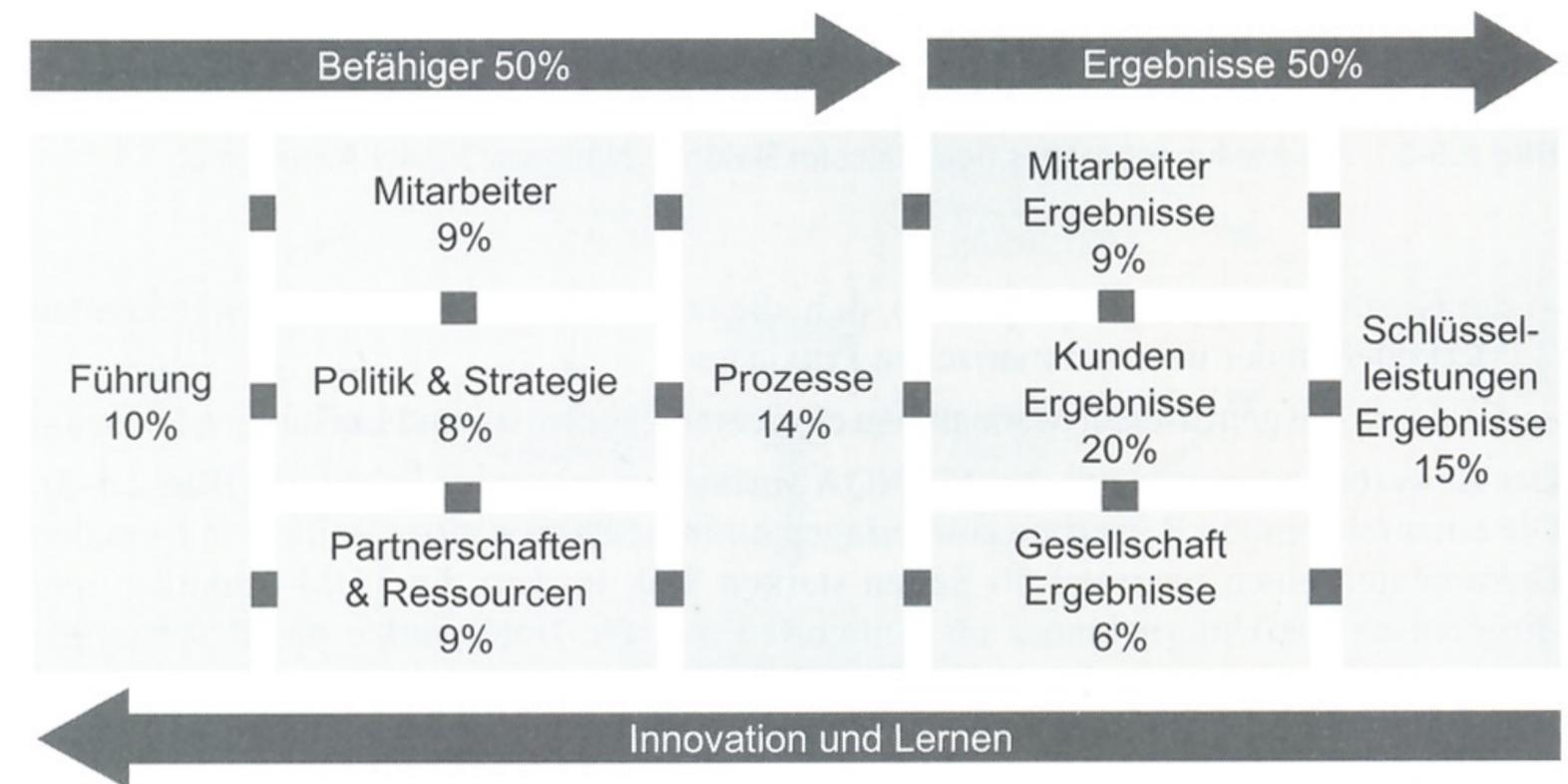


Gründe für das Scheitern von BPR (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 252)

# efqm-modell für business excellence

Das EFQM-Modell ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht

- Voraussetzungen / Befähiger
  - Führung
  - Strategie
  - Mitarbeiter
  - Partnerschaften und Ressourcen
  - Prozesse, Produkte und Dienstleistungen
- Ergebniskriterien
  - Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
  - Kundenbezogene Ergebnisse
  - Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
  - Schlüsselergebnisse



Bewertungskriterien des EFQM-Modells (in Anlehnung an Pfeifer, 2001, S. 28)

# mythen des prozessmanagements

Existierende Mythen verdecken häufig die Schwachstellen eines Prozessmanagements

Überwindung der funktionalen arbeitsteilung

„horizontale organisationsstruktur“

erfolg in „größenordnungen“

flexibilität durch „organisationen in organisationen“

zukunftsfähigkeit durch „organisationen in organisationen“

