

prozessmanagement

hannes feuersenger

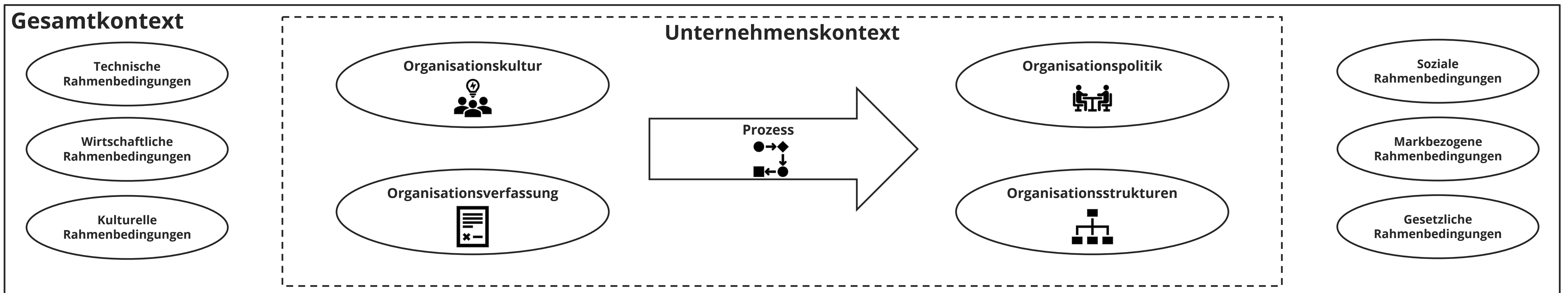
wintersemester 2021 / 2022

Kontext von Organisationen

Die Umsetzung eines Prozessmanagements erfordert die Berücksichtigung interner und externer Bedingungen

beobachtung des umfelds

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



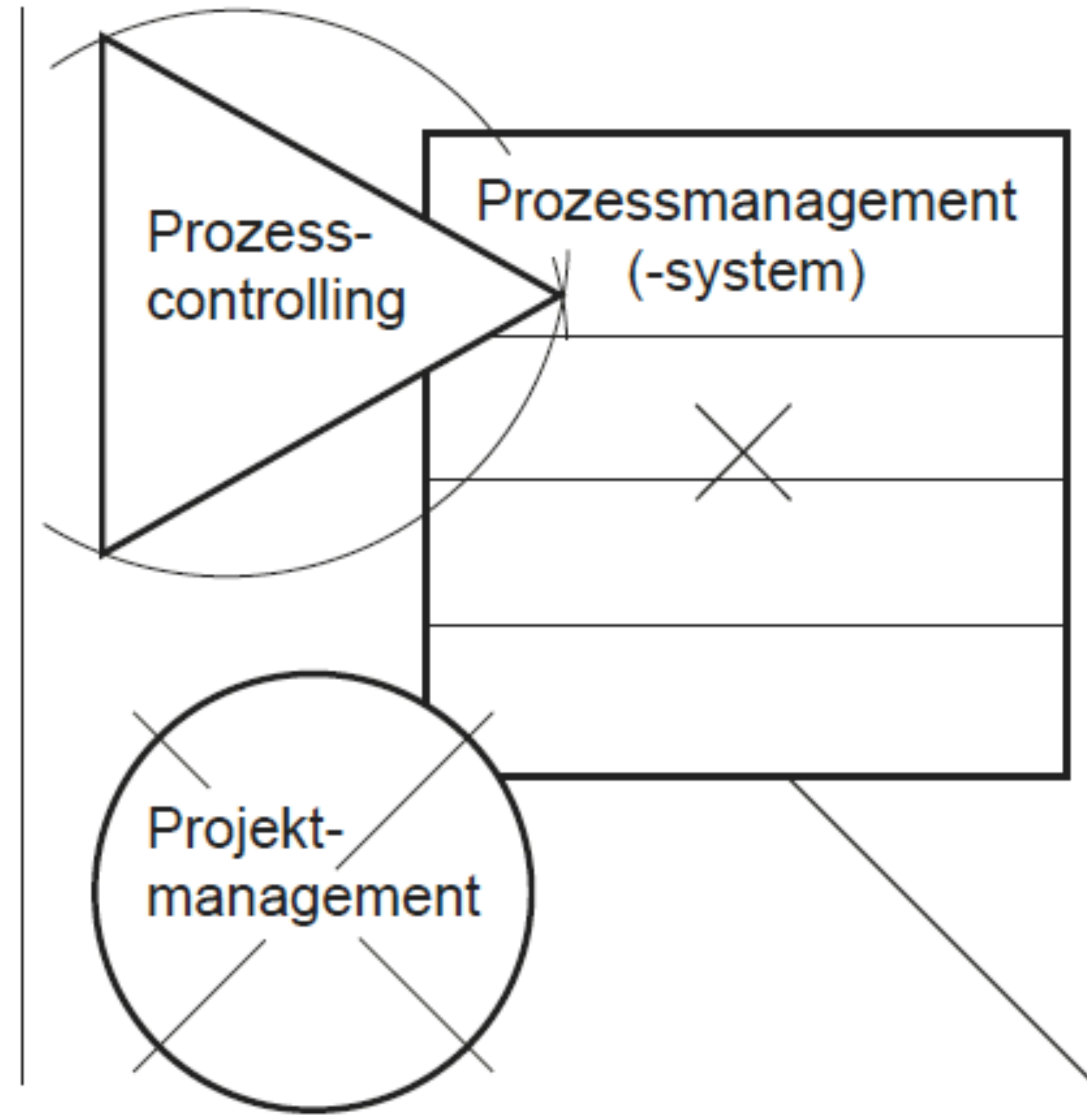
anspruchsruppen

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

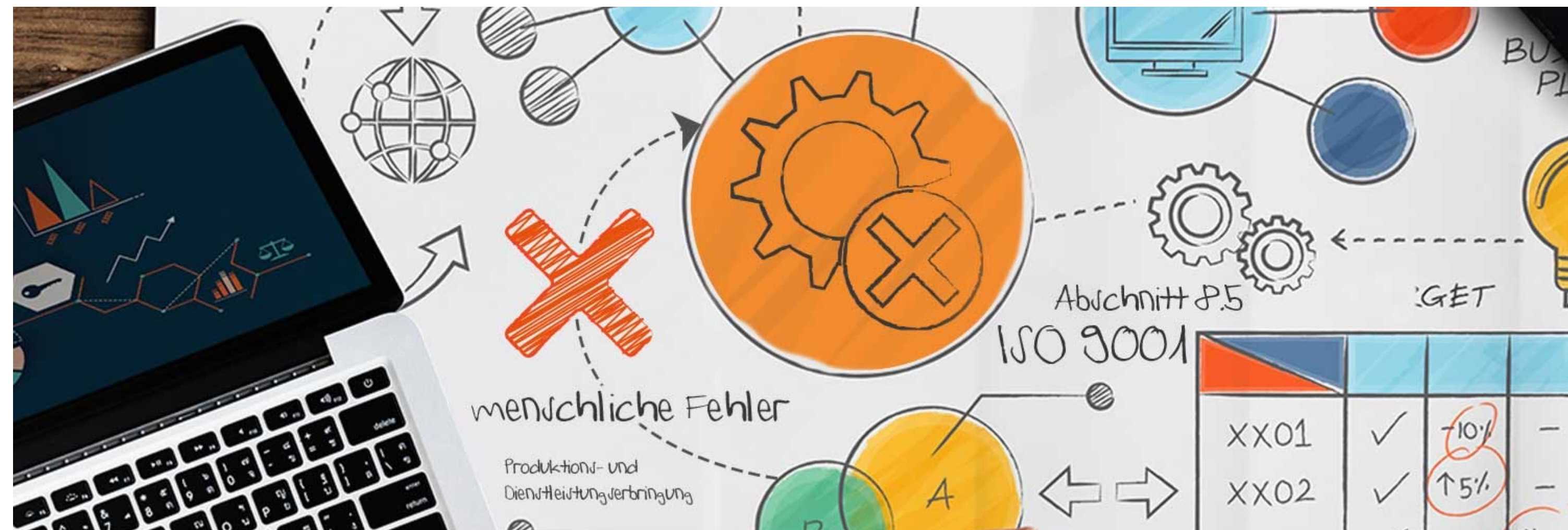
planung prozessmanagement

Für die Einführung eines Prozessmanagements können verschiedene Vorgehensweisen angewandt werden

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

- Top-Down-Vorgehensweise

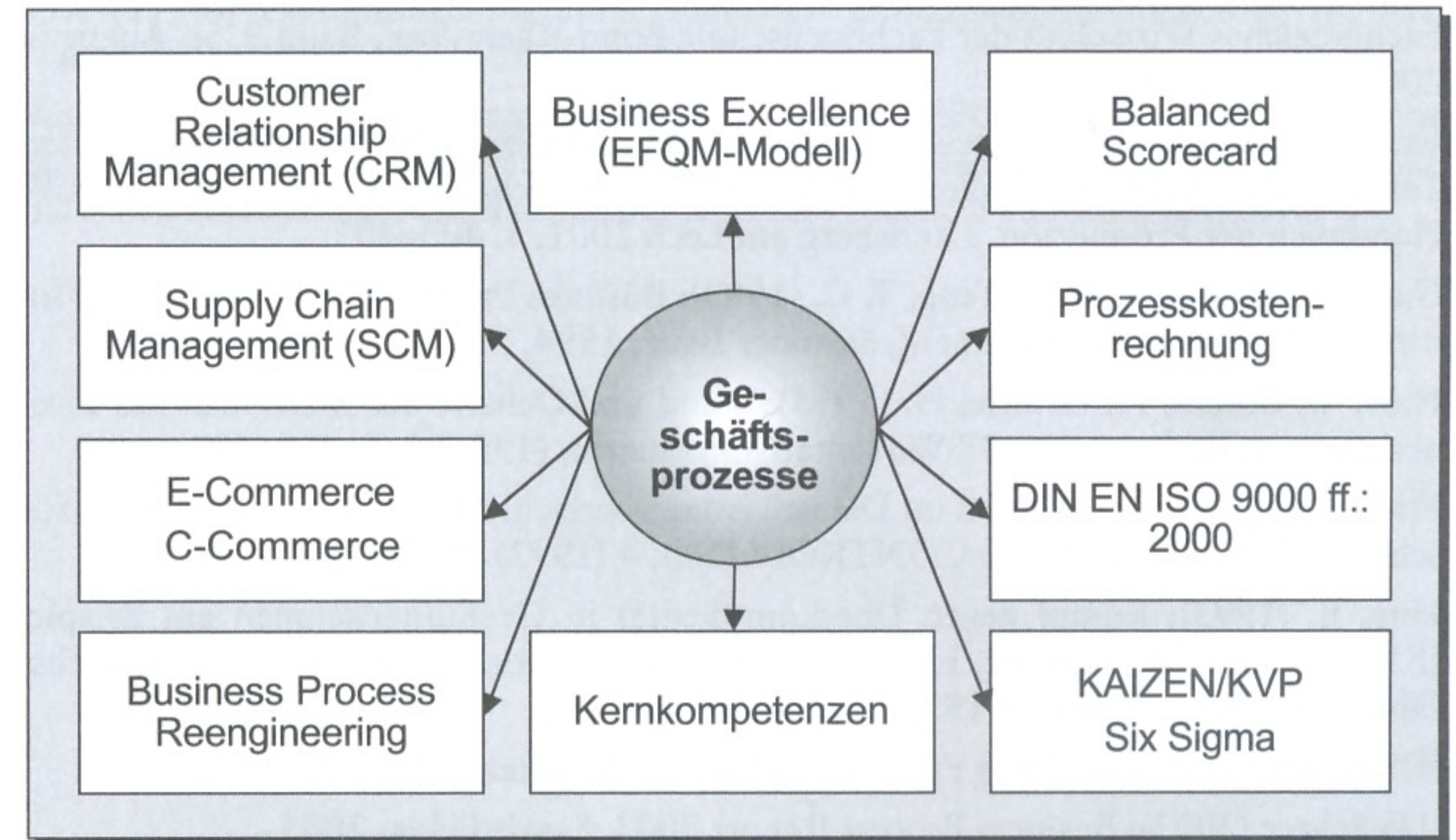
- Vision und Prozesspolitik als Ausgangsbasis
- Visions- und prozesspolitikkonforme Ergebnisse
- Bessere Identifikation überflüssiger Prozesse
- Reduzierung der Gefahr, auf dem Bestehenden zu verharren



(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

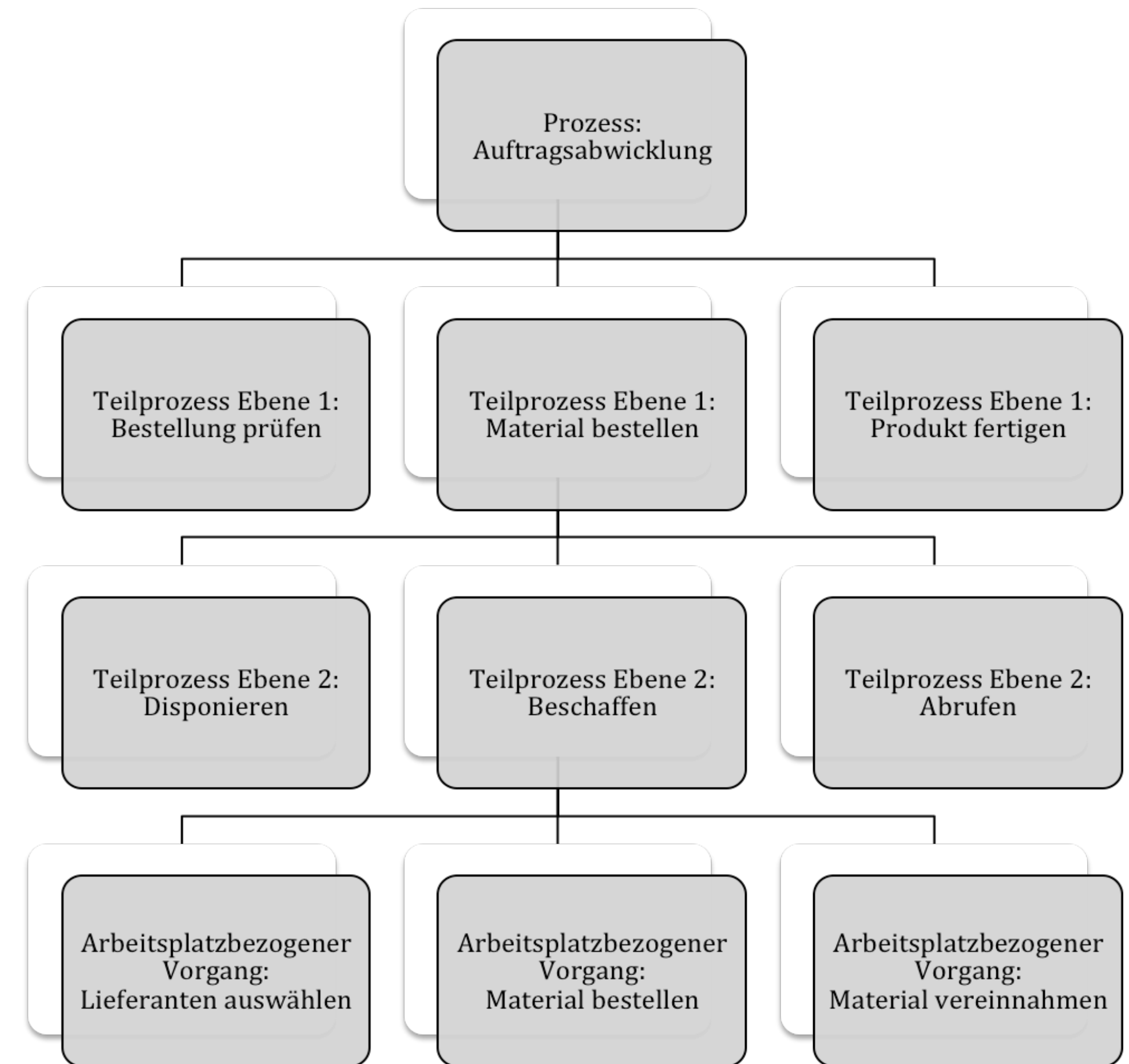
→ Teilprozesse der Ebene 1

→ Teilprozesse der Ebene 2

→ ...

→ Teilprozesse der Ebene n

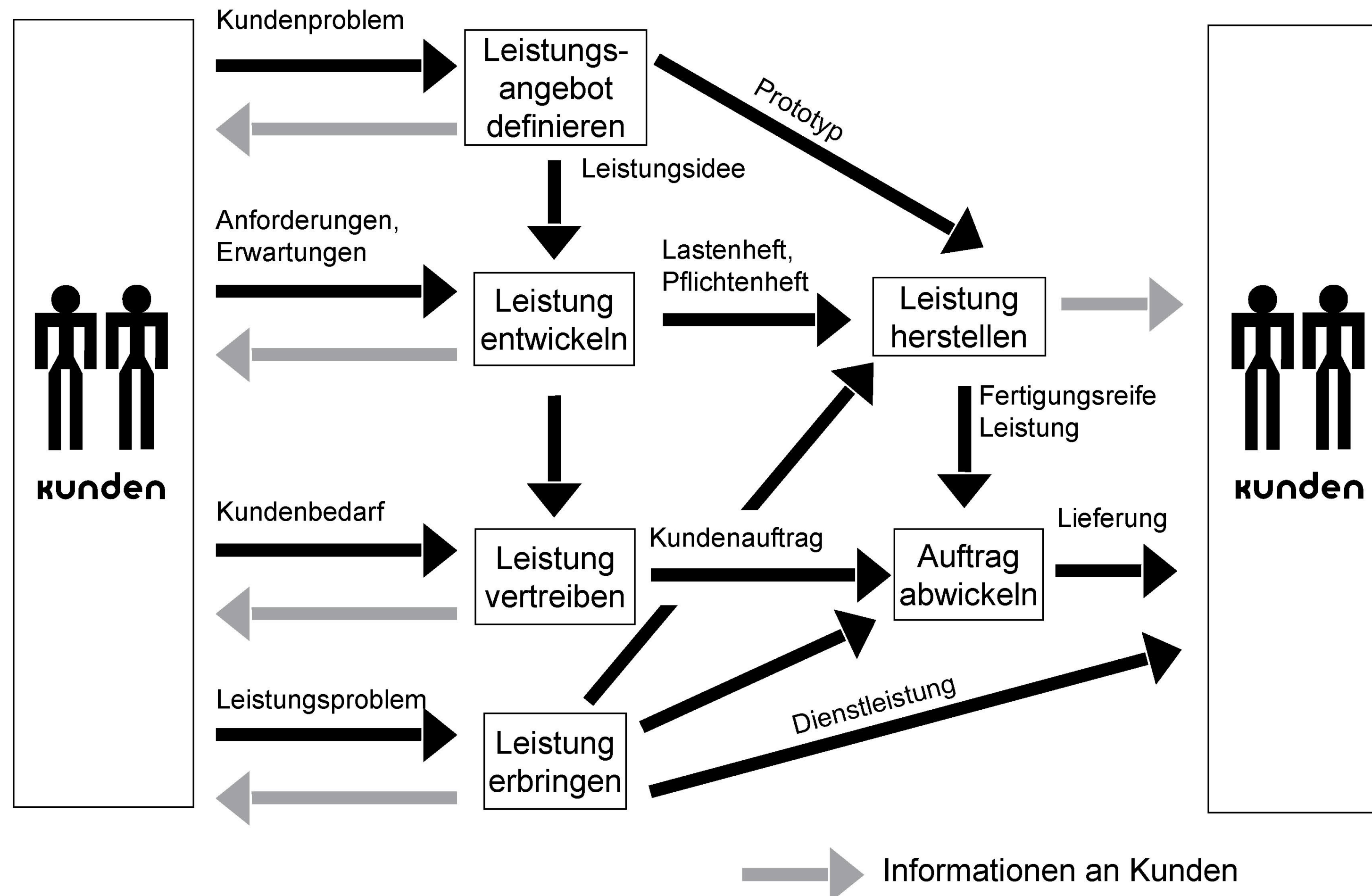
→ Arbeitsplatzbezogener Vorgang



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

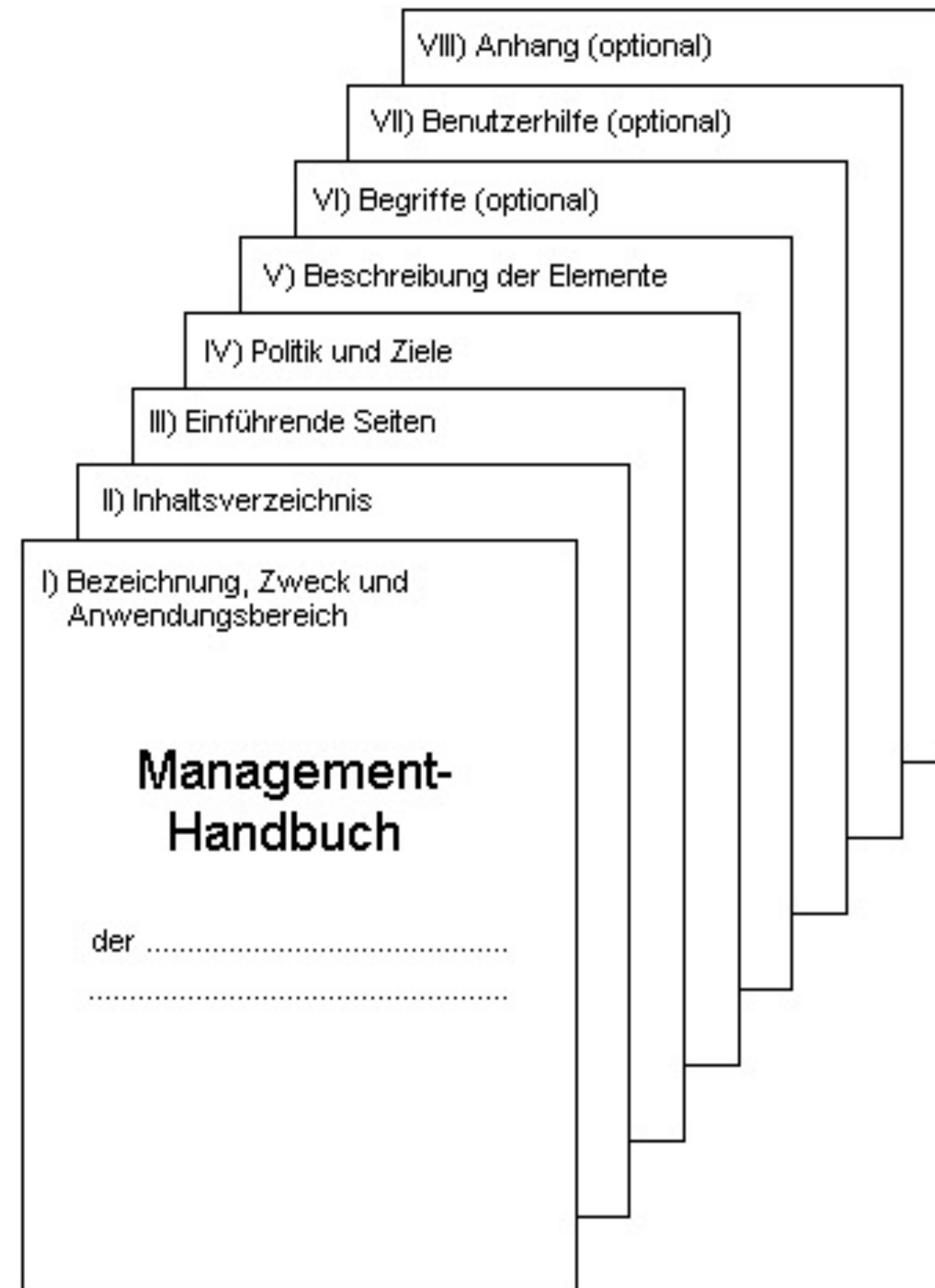
- Betriebsmittel
- Information
- Infrastruktur
- Personal

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

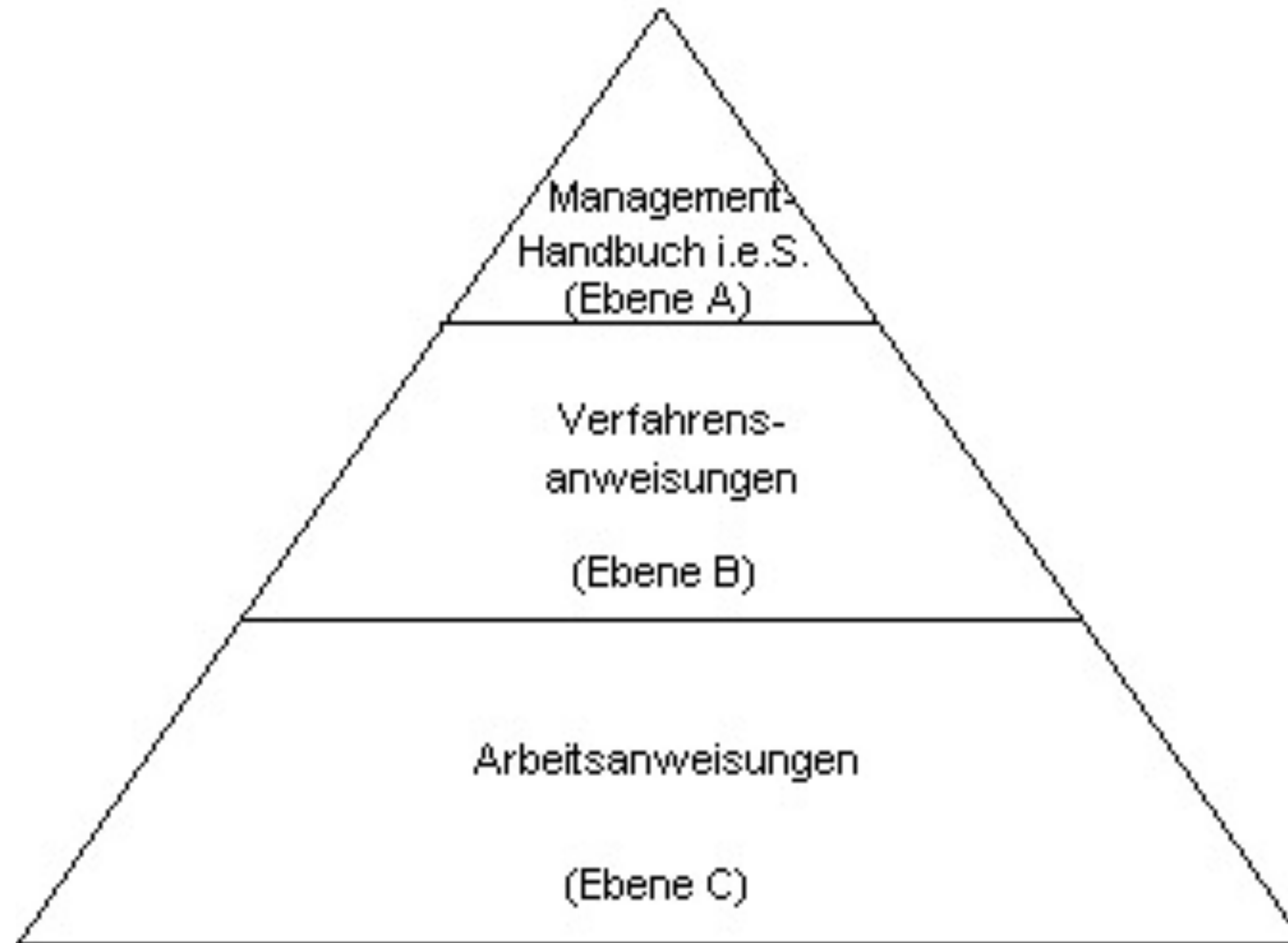
Der allgemeine Aufbau eines Management-Handbuchs ist durch eine Norm vorgegeben



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

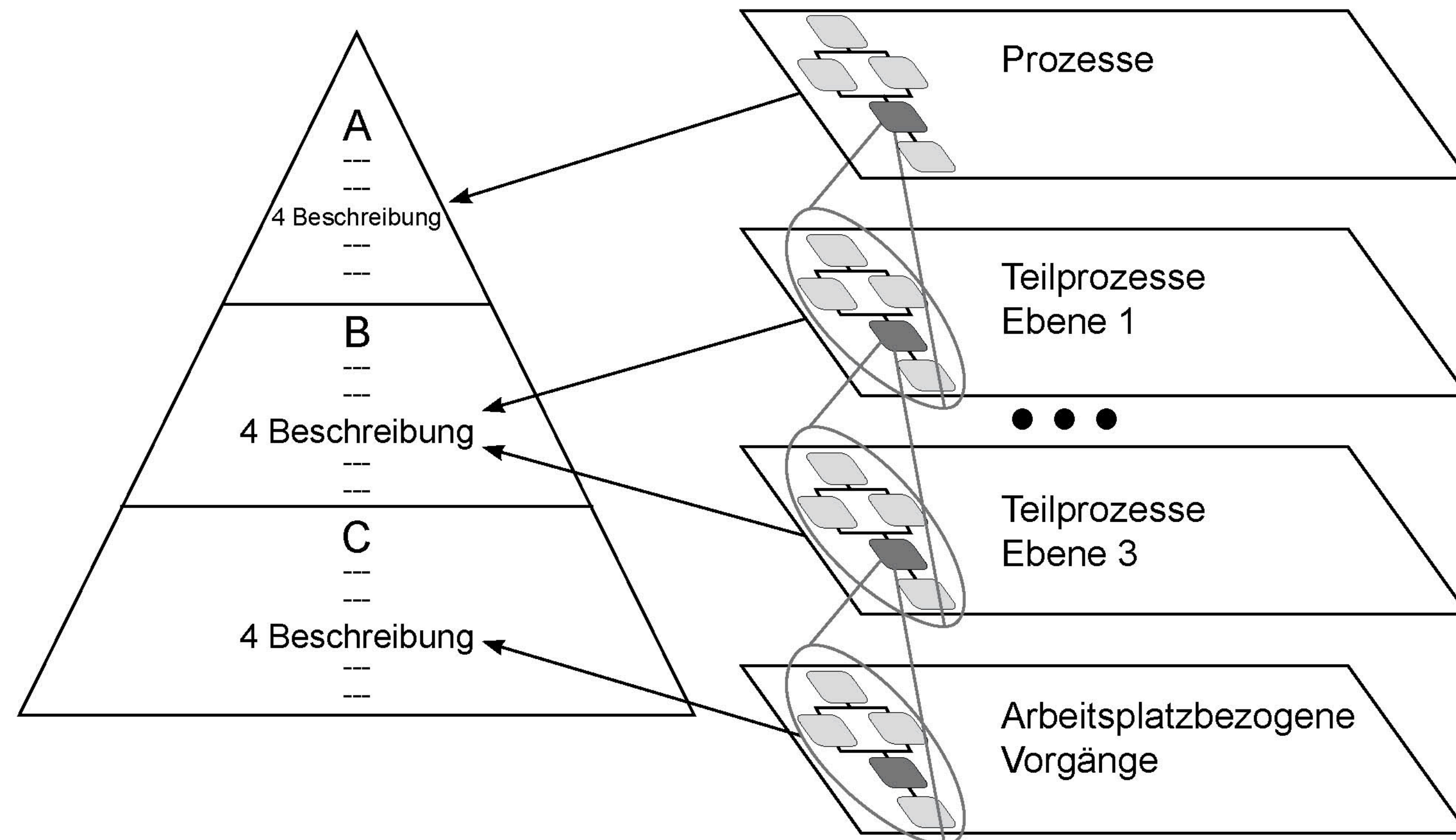


management-handbuch

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

Management-Handbuch

Prozessstruktur



Prozessstruktur im Management-Handbuch

steuerungsmaßnahmen

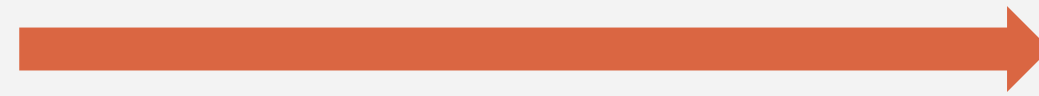
- Ergebnisse erreichen
- Ergebnisse passend zu Anforderungen sämtlicher Anspruchsgruppen
- Verifizierungen (Nachweis der Richtigkeit)
- Validierungen (externe Prüfungen)
- Maßnahmen bei Problemen
- Dokumentierte Information

betrieb

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

prozessobjekte bei primären prozessen

Kunde



Auftrag



Produkt (Dienstleistung)



allgemein gültige 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

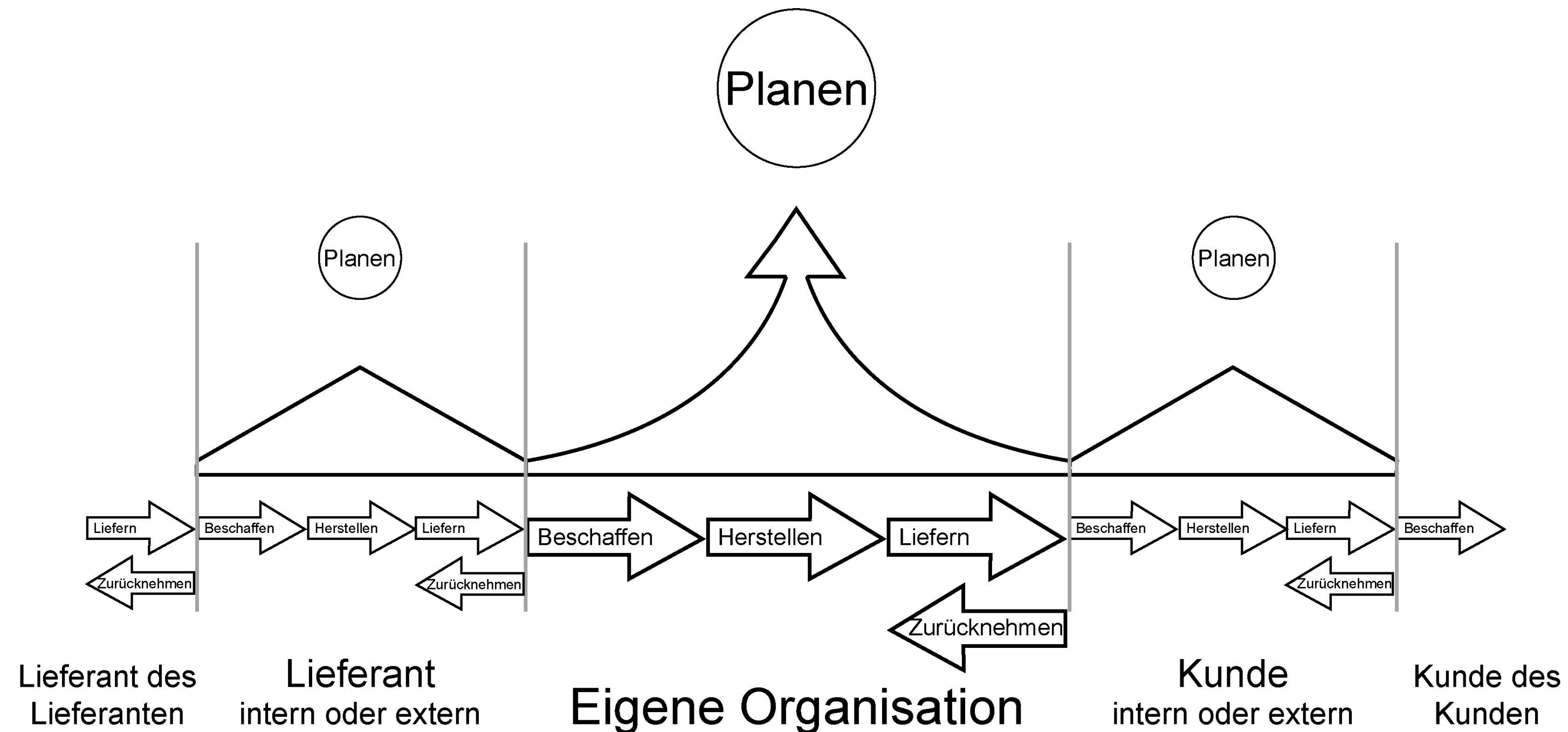
- Betrachtungsgegenstand Einzelkunde
- Abkehr von Massenwerbung
- Individuelle Leistungen
- Probleme

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"> - Process element definitions - Process element information inputs, and outputs - Process performance metrics - Best practices, where applicable - System capabilities required to support best practices - Systems/tools 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.

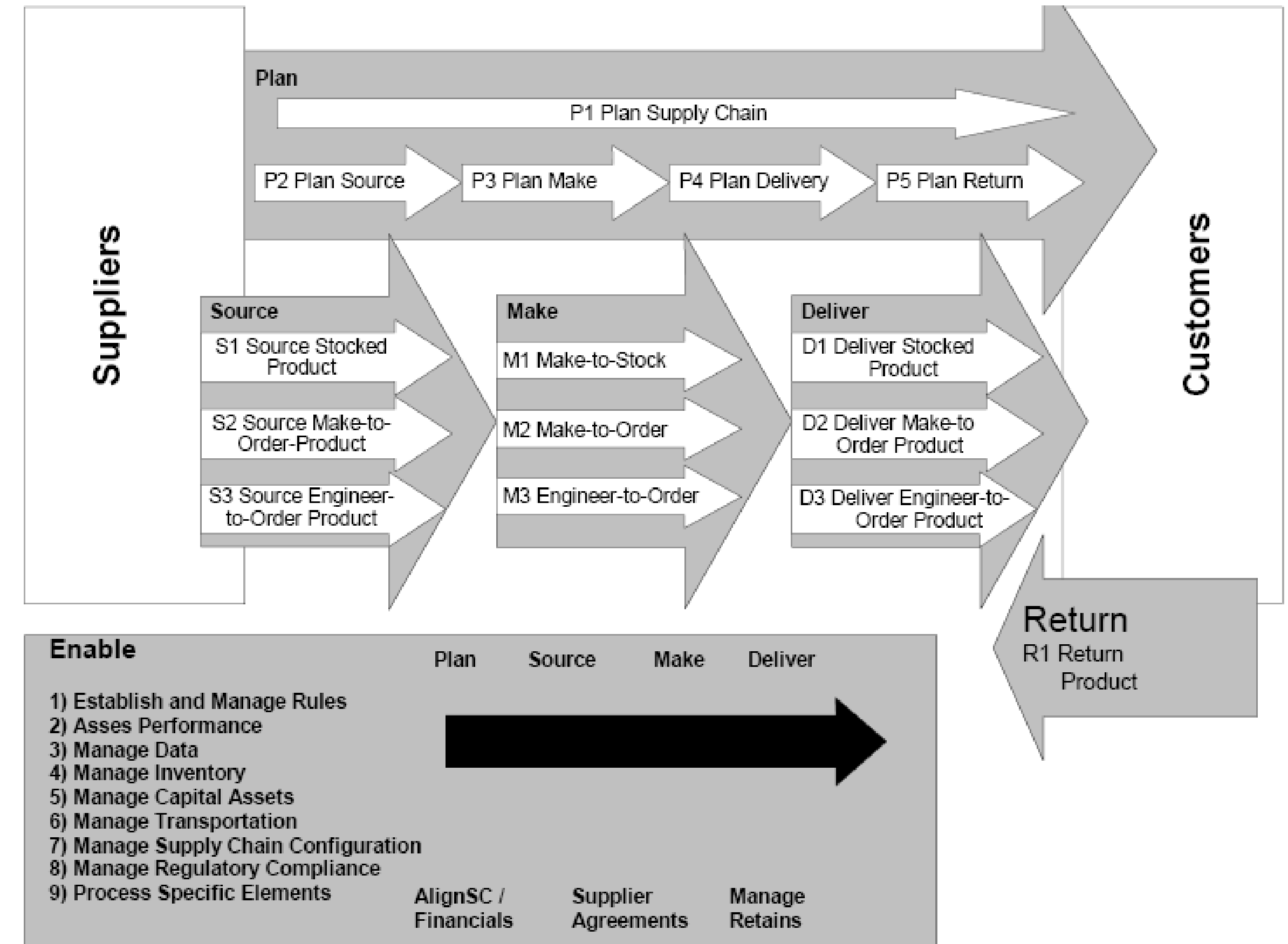
Supply Chain Operations Reference Modell: Ebene 1

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



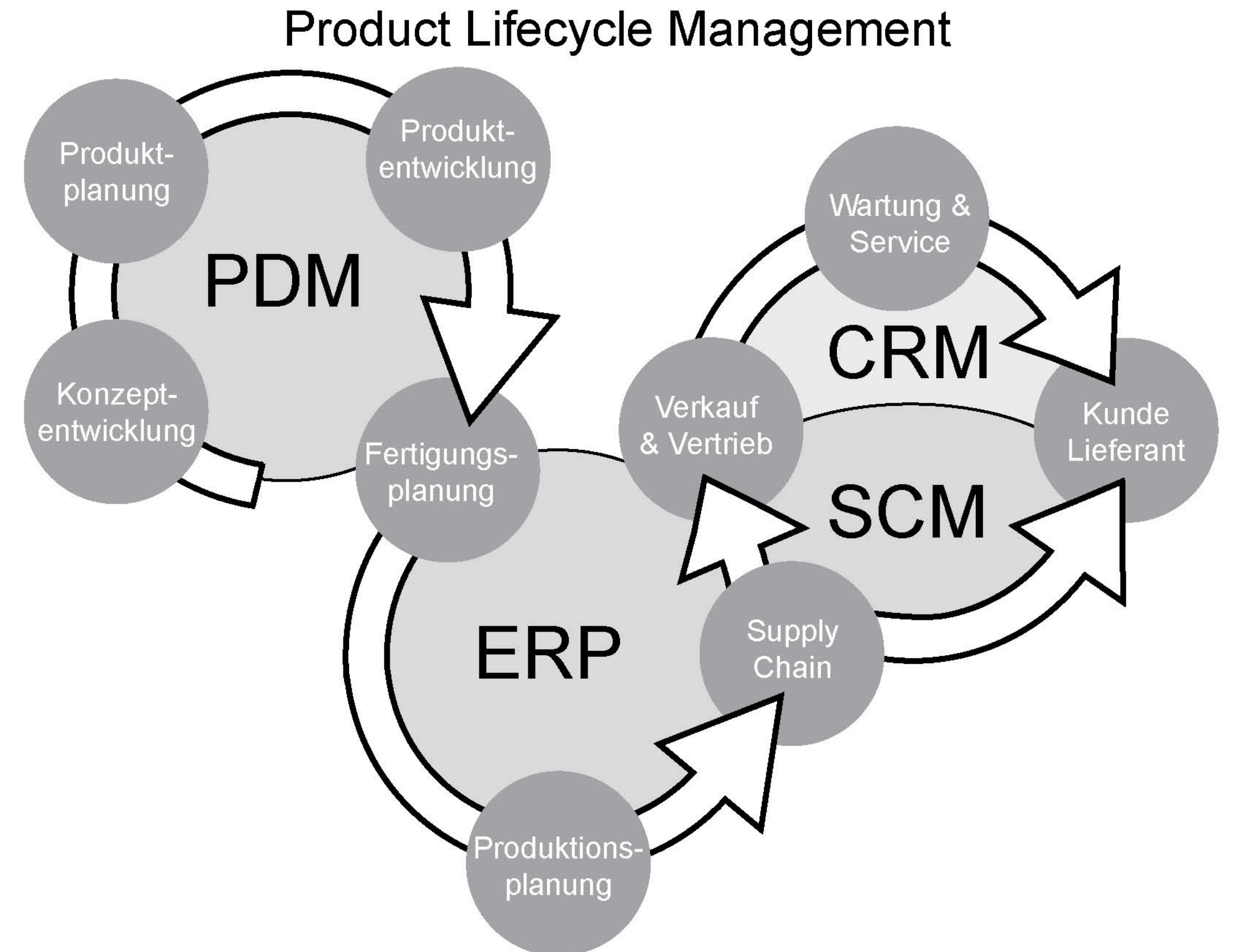
Supply Chain Operations Reference Modell: Ebene 2

product lifecycle management

Das Product Lifecycle Management unterstützt bei der Verwendung produktdefinierender Informationen

bestandteile des product lifecycle management

- Produktdatenmanagement
- Stückliste
- Erzeugnisstruktur
- CAX-Systeme



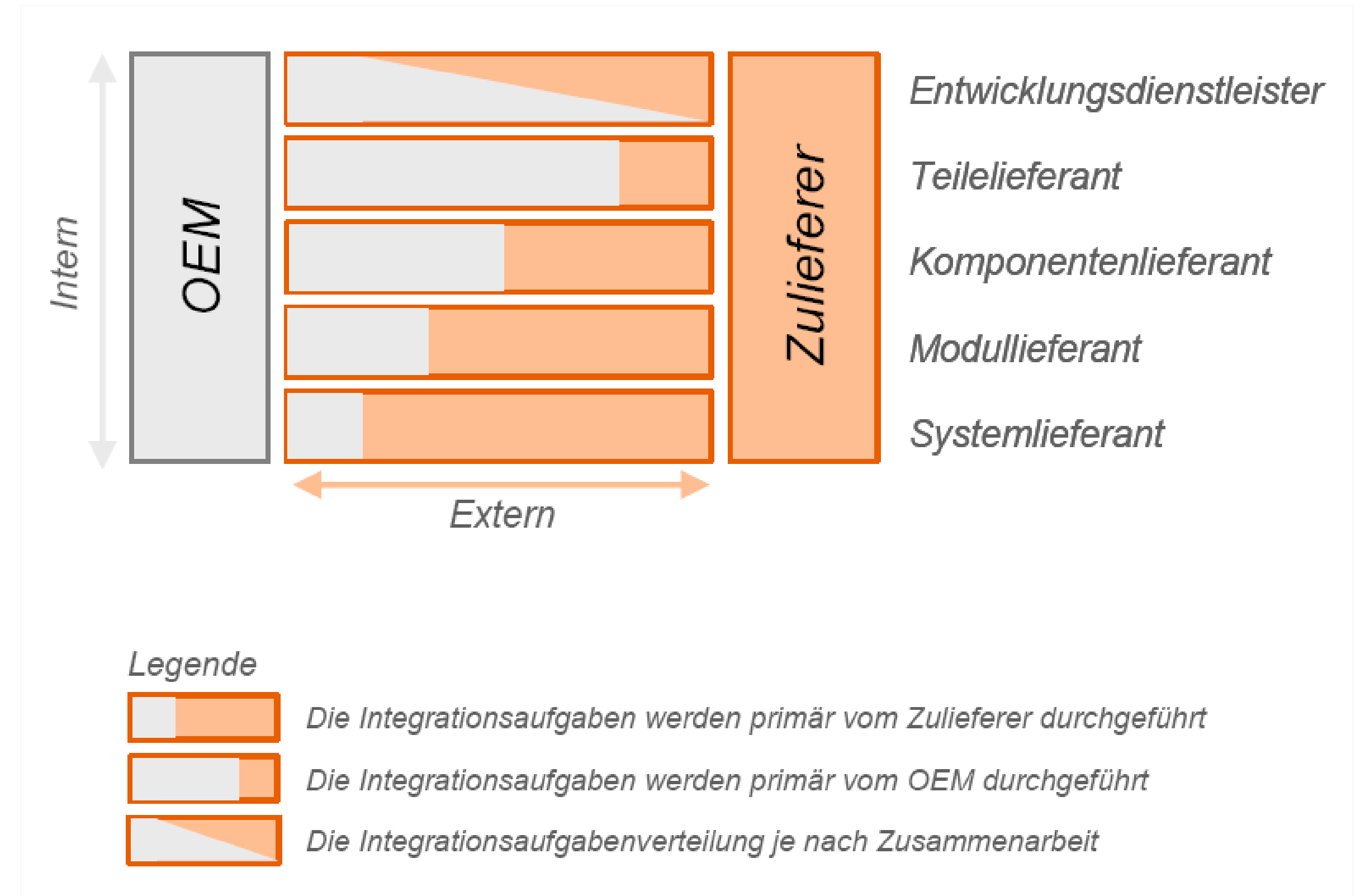
Product Lifecycle Management (In Anlehnung an Krastel, 2003, S. 4)

produktmanagement

Das Produktdatenmanagement ist essentieller Bestandteil des Product Lifecycle Managements

teilprozesse des produktdatenmanagements

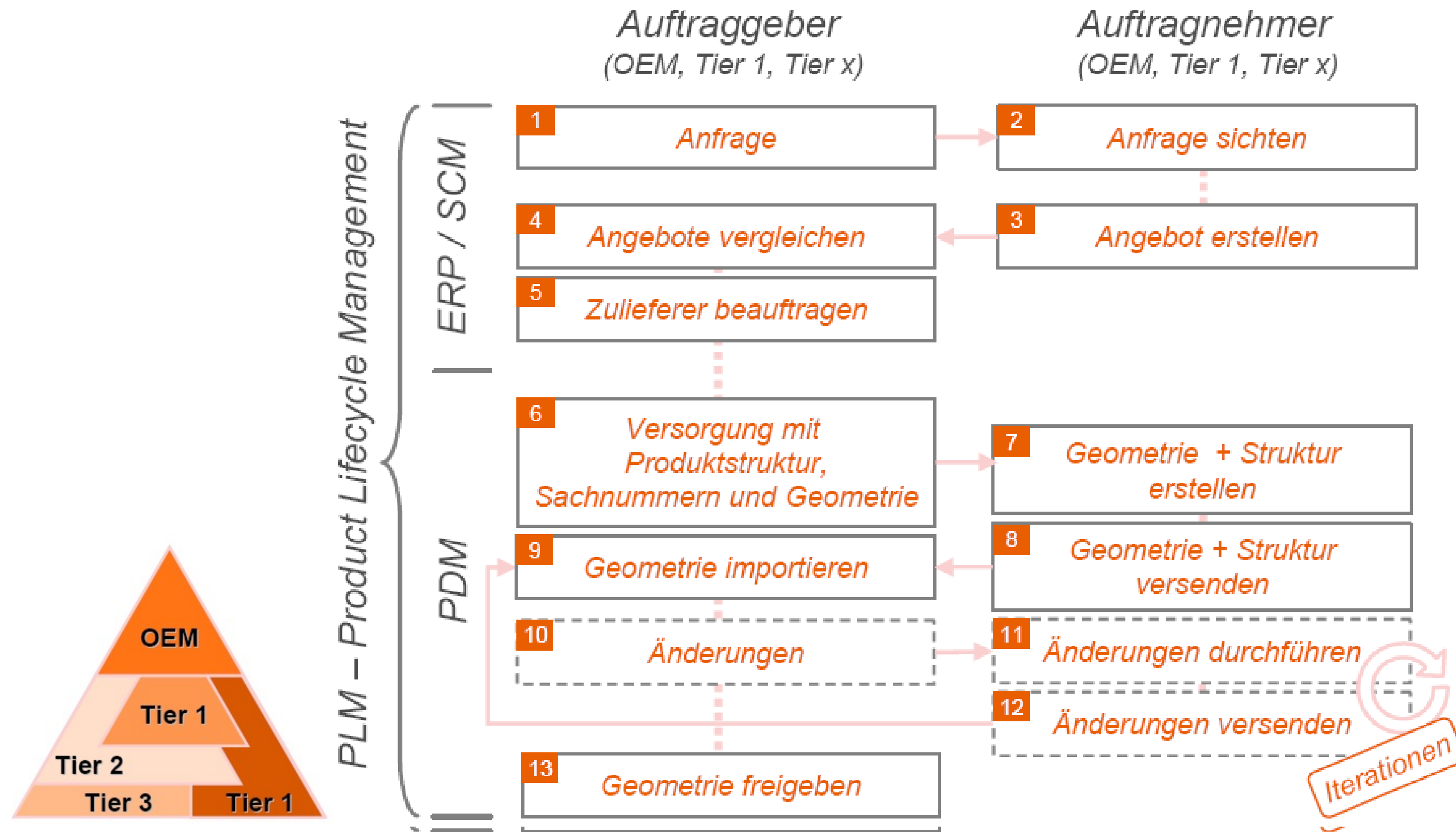
- Konzeptentwicklungsprozess
- Produktplanungsprozess
- Produktentwicklungsprozess
- Fertigungsplanungsprozess



PDM: Integrationstiefe und Kooperationsmodelle (In Anlehnung an Engineering Methods AG , 2003, S. 2)

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

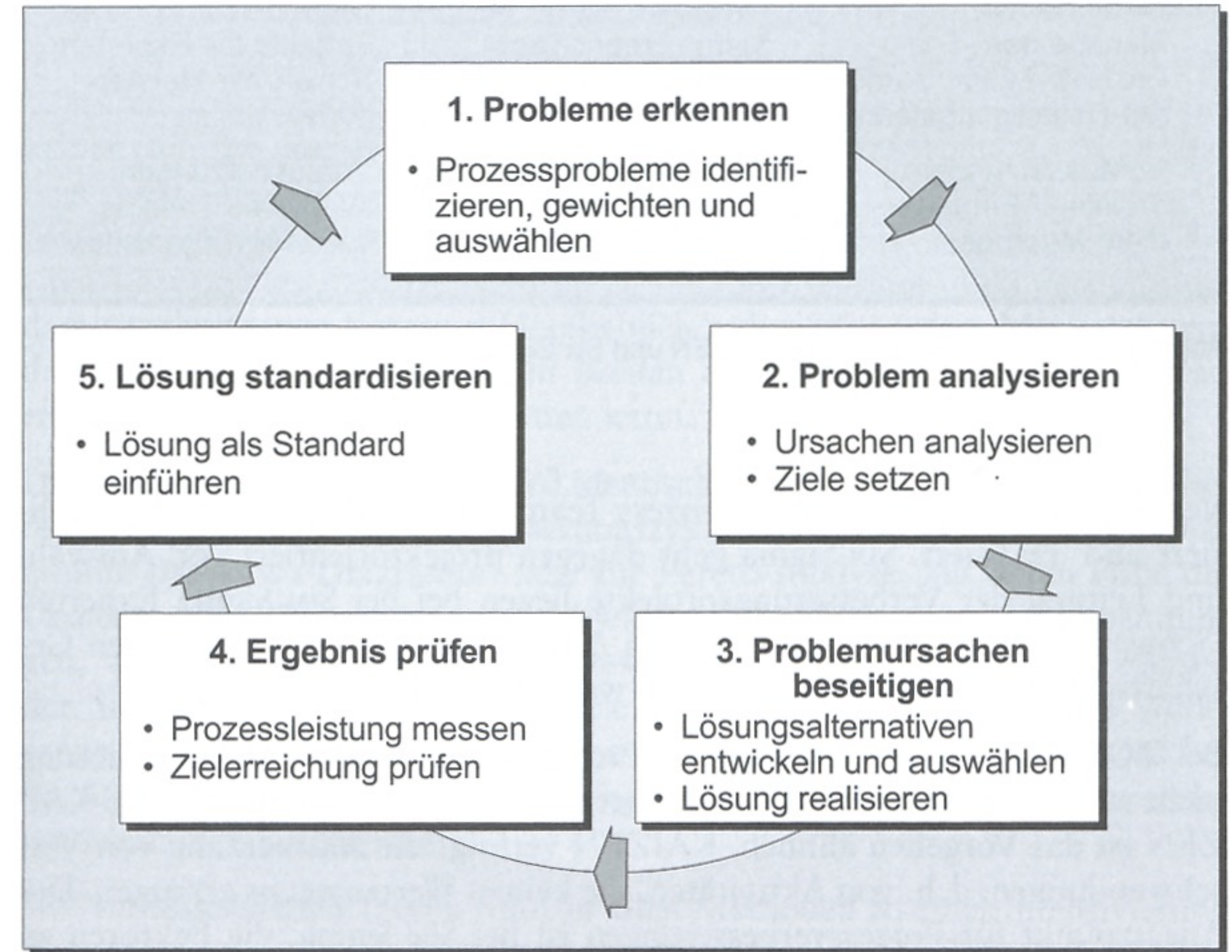
- Methode „Business Process Reengineering“
 - „Fundamentales Überdenken und radikales Redesign“
– Hammer & Champy
 - „Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen“ – Hammer & Champy

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

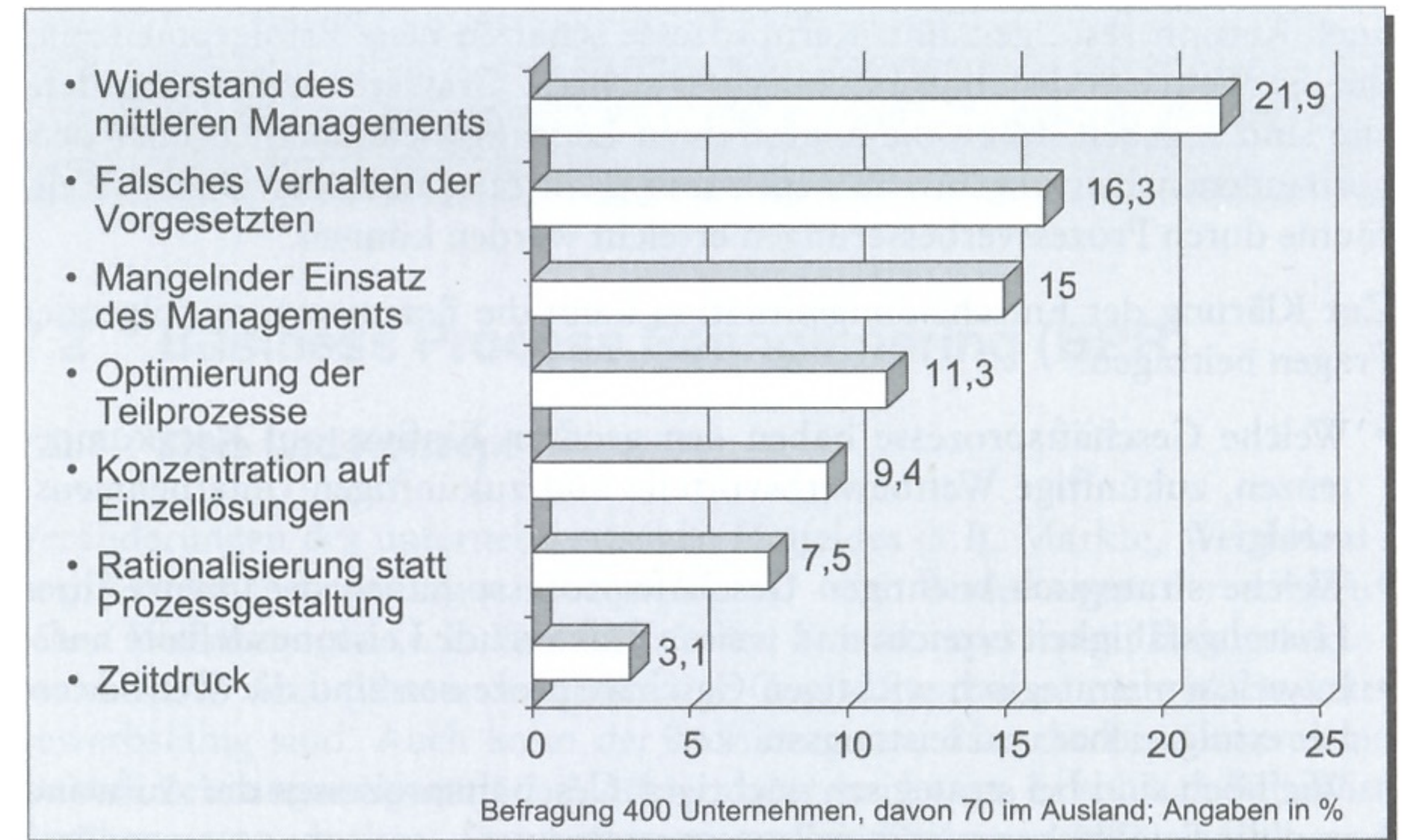
Die Methode des Business Process Reengineering sollte trotz einiger Vorteile kritisch hinterfragt werden

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

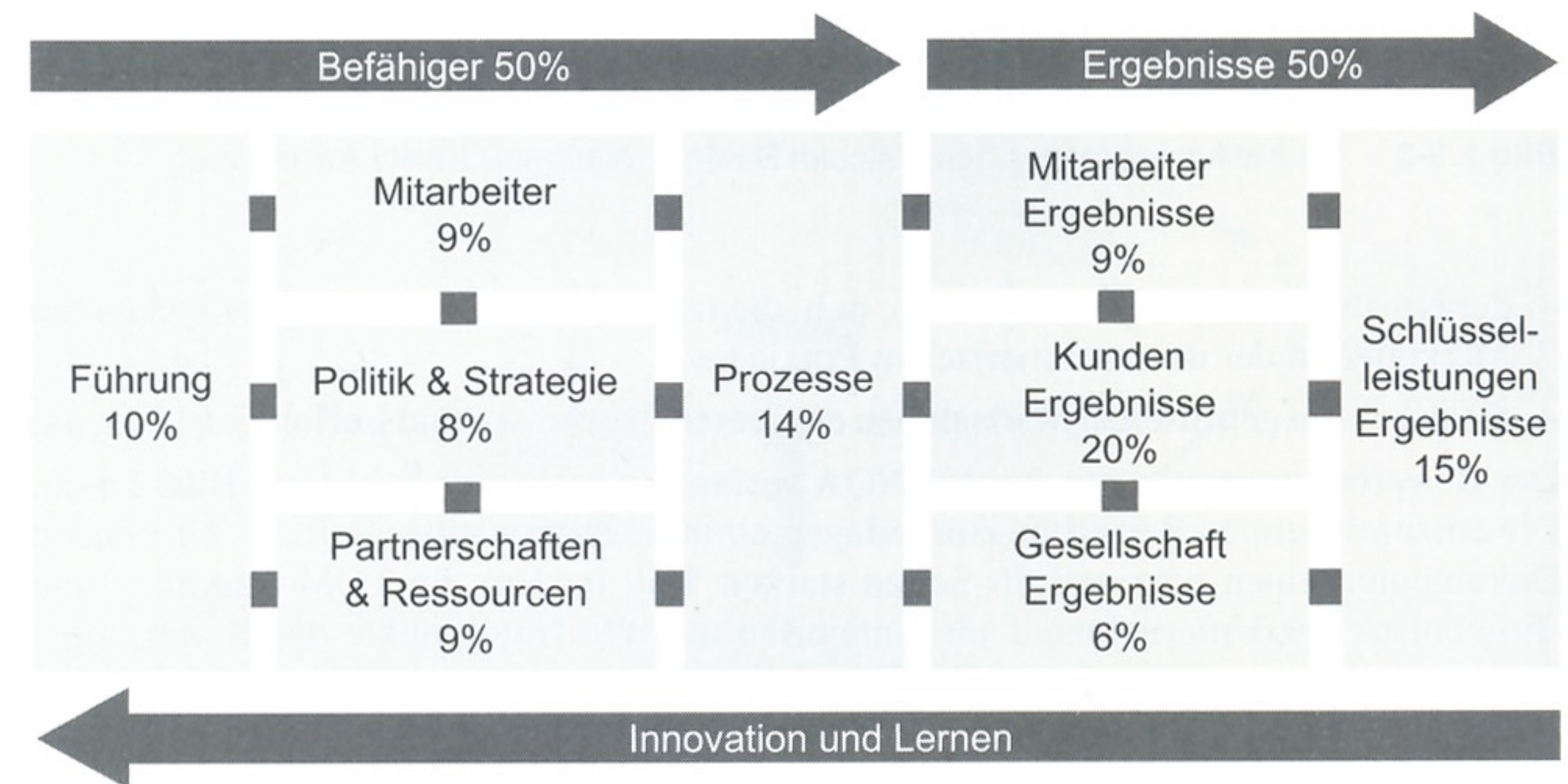


Gründe für das Scheitern von BPR (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 252)

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“

