



prozessmanagement

hannes feuersenger

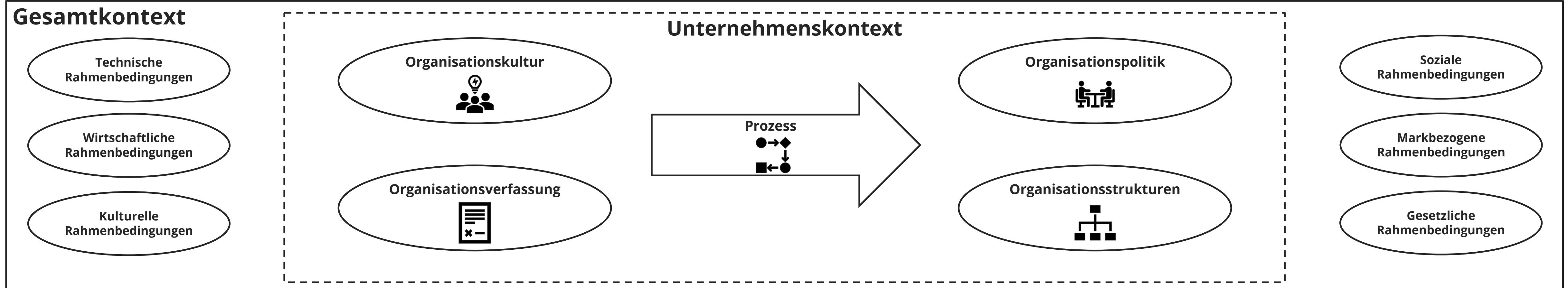
wintersemester 2020 / 2021

kontext von organisationen

Die Umsetzung eines Prozessmanagements erfordert die Berücksichtigung interner und externer Bedingungen

beobachtung des umfelds

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



anspruchsgruppen

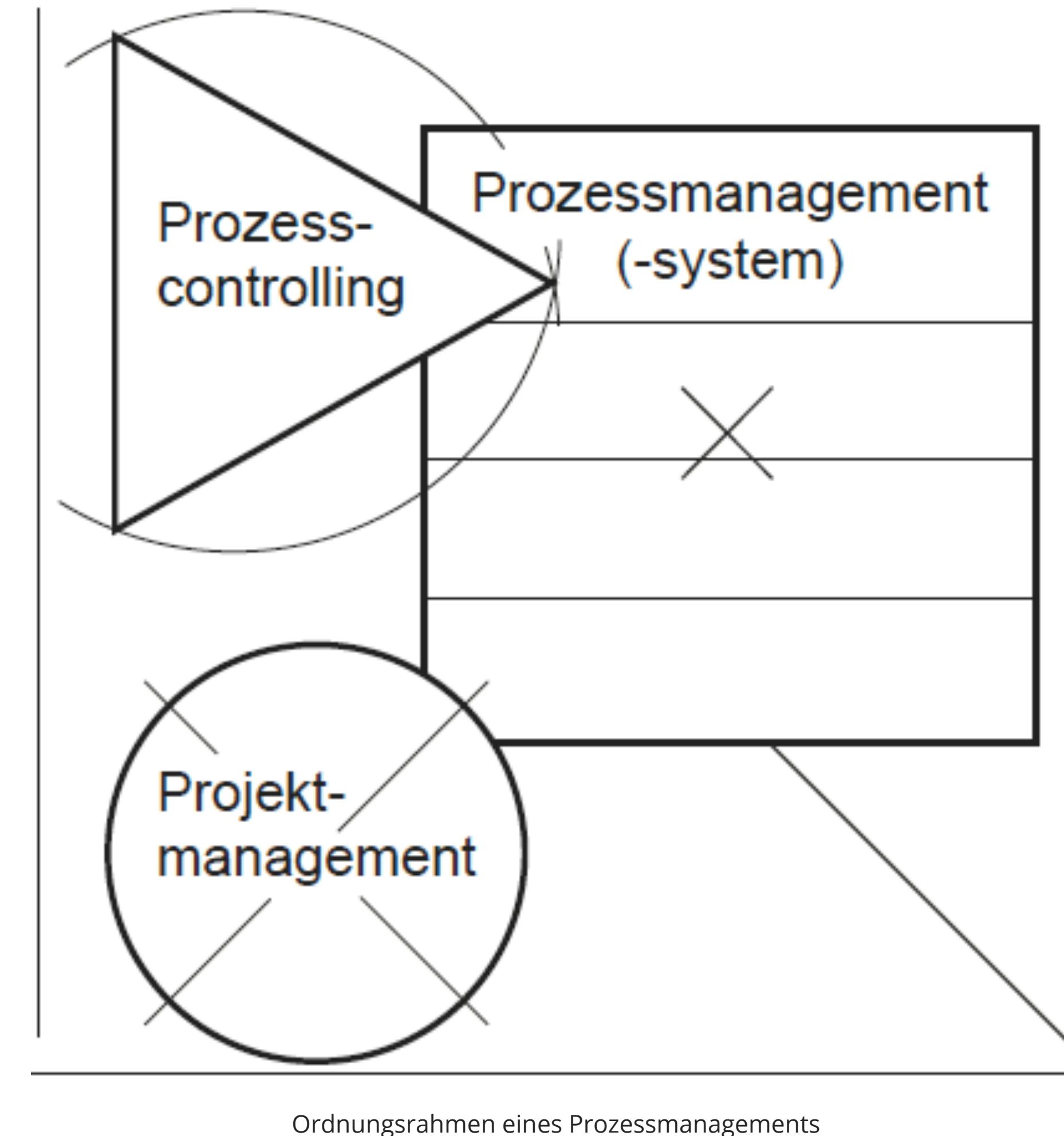
Die Berücksichtigung aller denkbarer Anspruchsgruppen ist für ein erfolgreiches Prozessmanagement unabdingbar

- **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 die 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



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



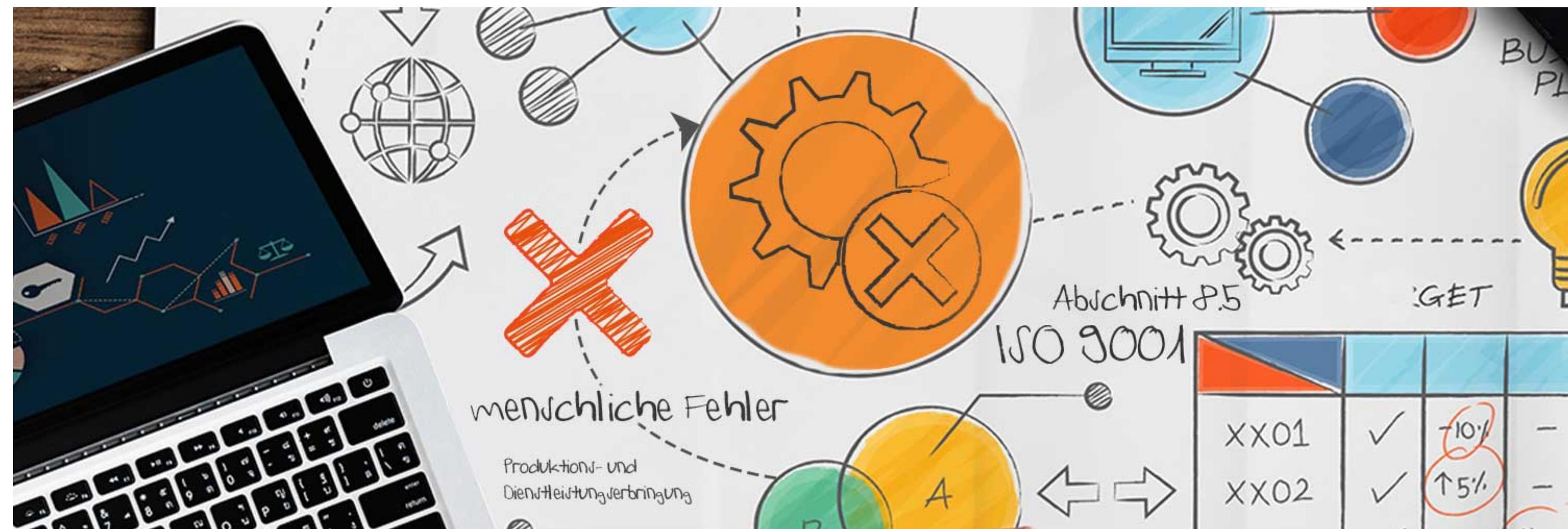
planung prozessmanagement

Für die Einführung eines Prozessmanagements können verschiedene Vorgehensweisen angewandt werden

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

➤ Top-Down-Vorgehensweise

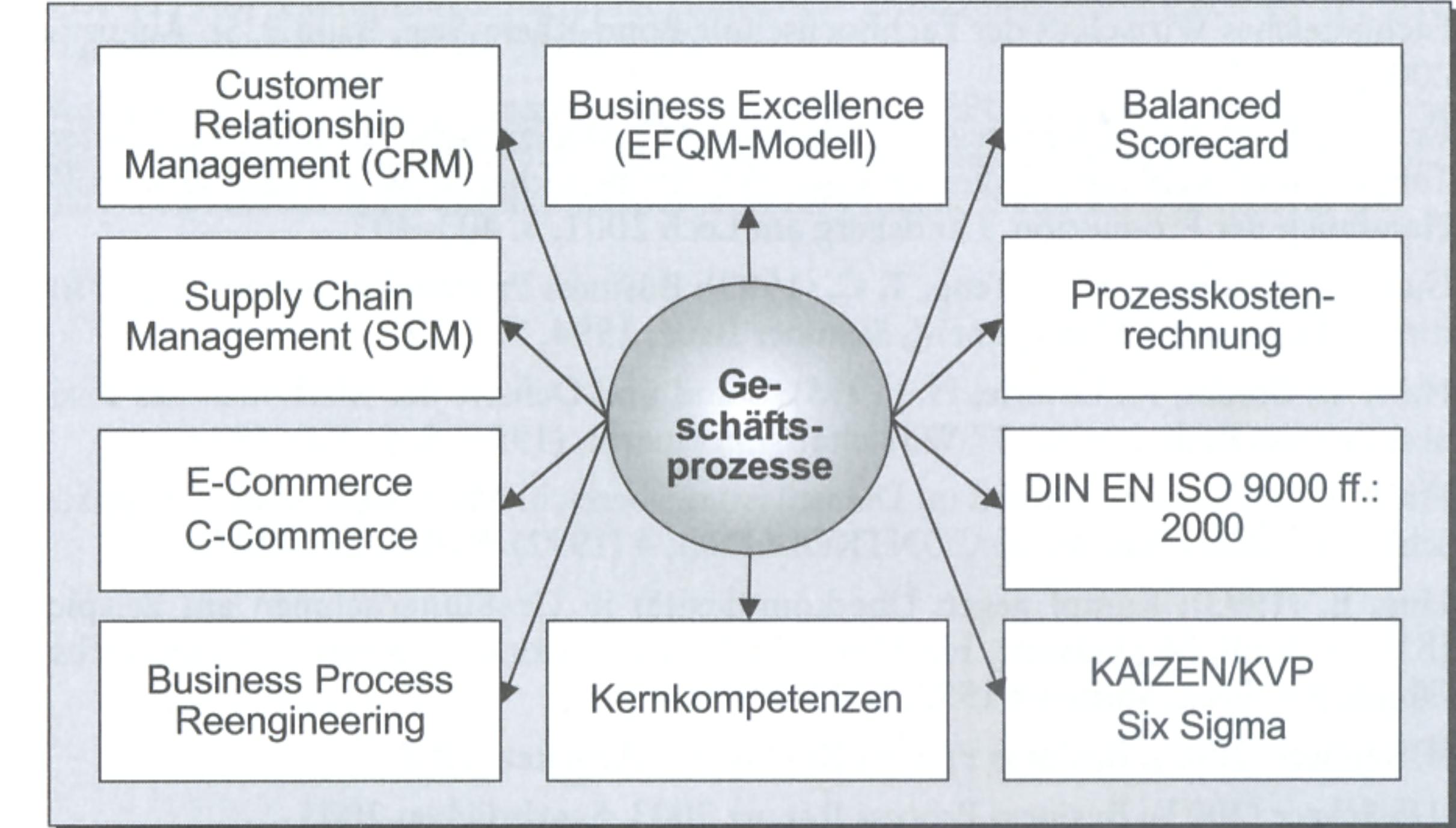
- Vision und Prozesspolitik als Ausgangsbasis
- Visions- und prozesspolitikkonforme Ergebnisse
- Bessere Identifikation überflüssiger Prozesse
- Reduzierung der Gefahr, auf dem Bestehenden zu verharren



(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

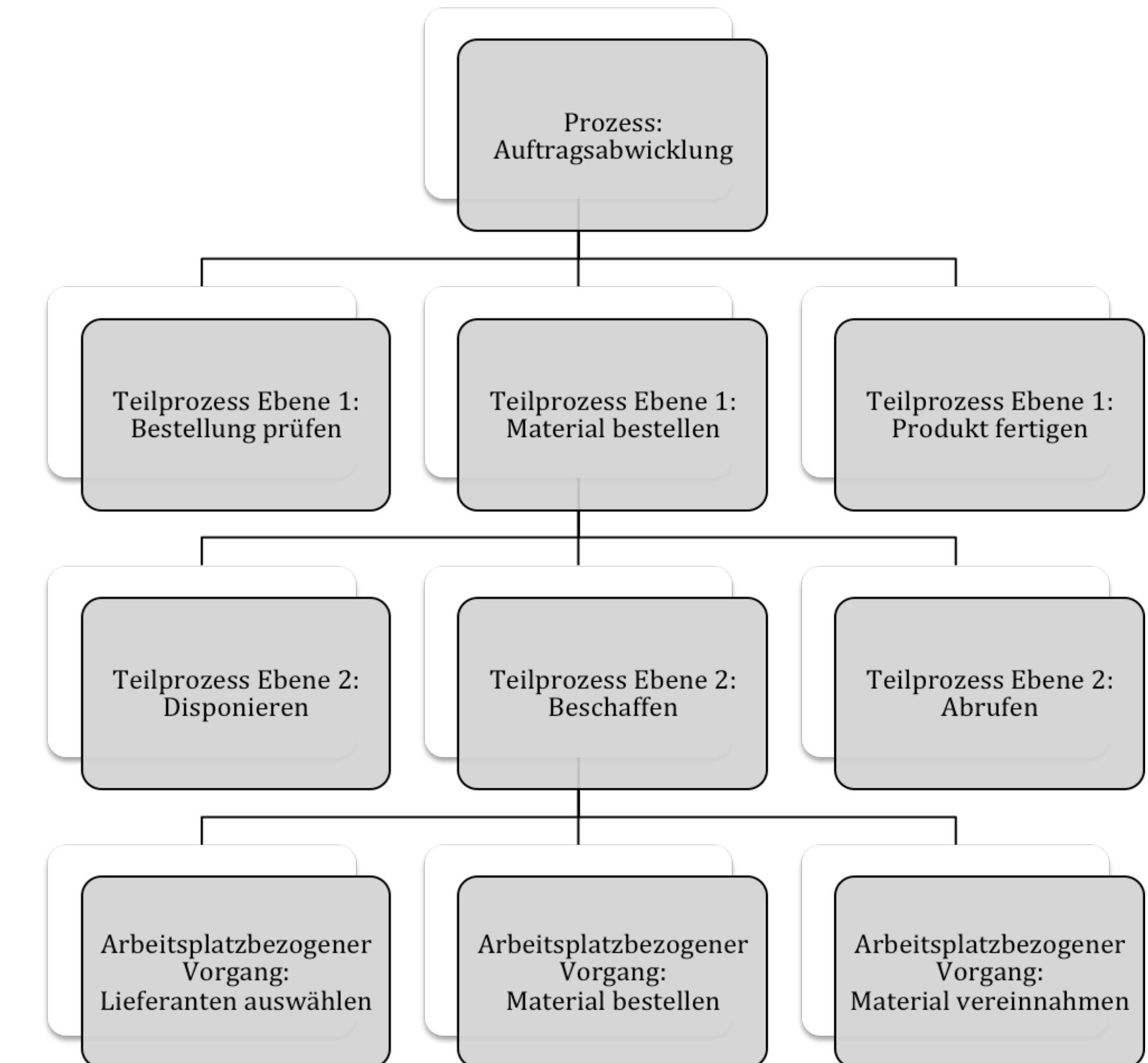
→ Teilprozesse der Ebene 1

→ Teilprozesse der Ebene 2

→ ...

→ Teilprozesse der Ebene n

→ Arbeitsplatzbezogener Vorgang

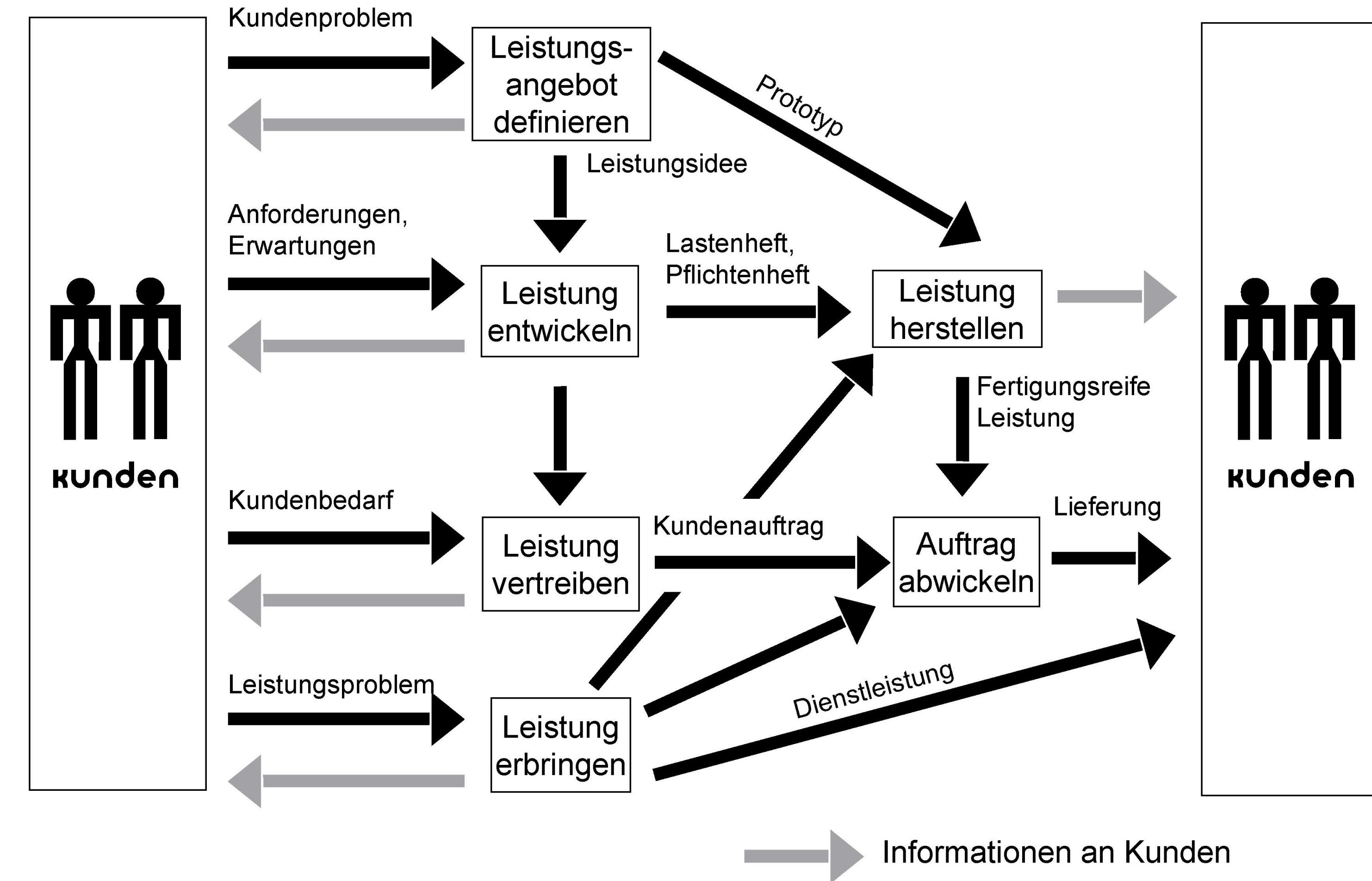


Beispielhafte Prozessstruktur (in Anlehnung an: Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 85)



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

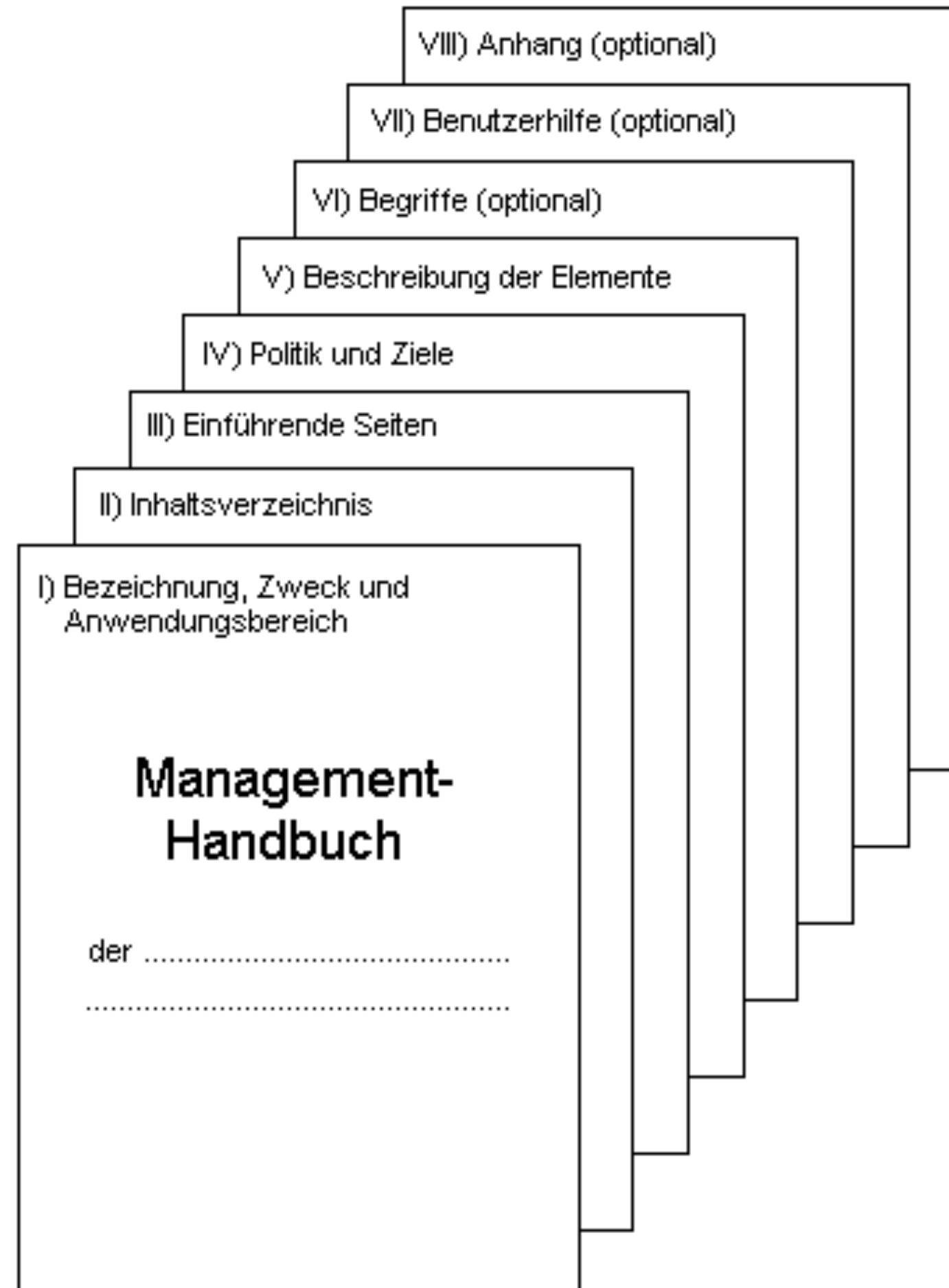
dokumentierte informationen

- 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

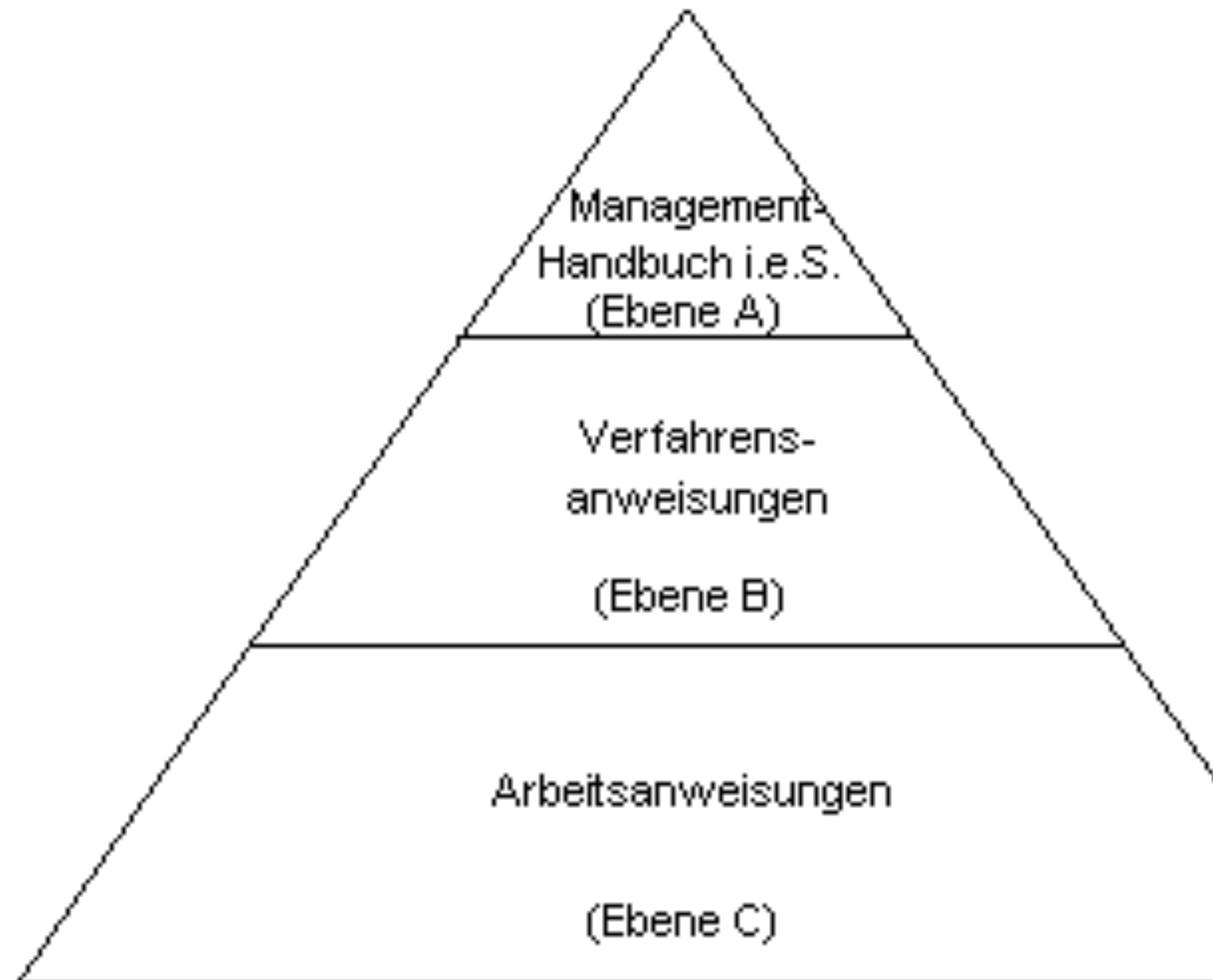


Inhaltliche Strukturierung des Management-Handbuchs



management-handbuch

Hierbei wird zwischen hierarchisch voneinander abhängigen Gliederungsstufen der Dokumentation unterschieden



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

Hierarchisch voneinander abhängige Gliederungsstufen der Dokumentation



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 Mitgettende Unterlagen
- 6 Änderungsstand (optional)
- 7 Verteiler (optional)

Inhaltliche Strukturierung der Hierarchieebenen

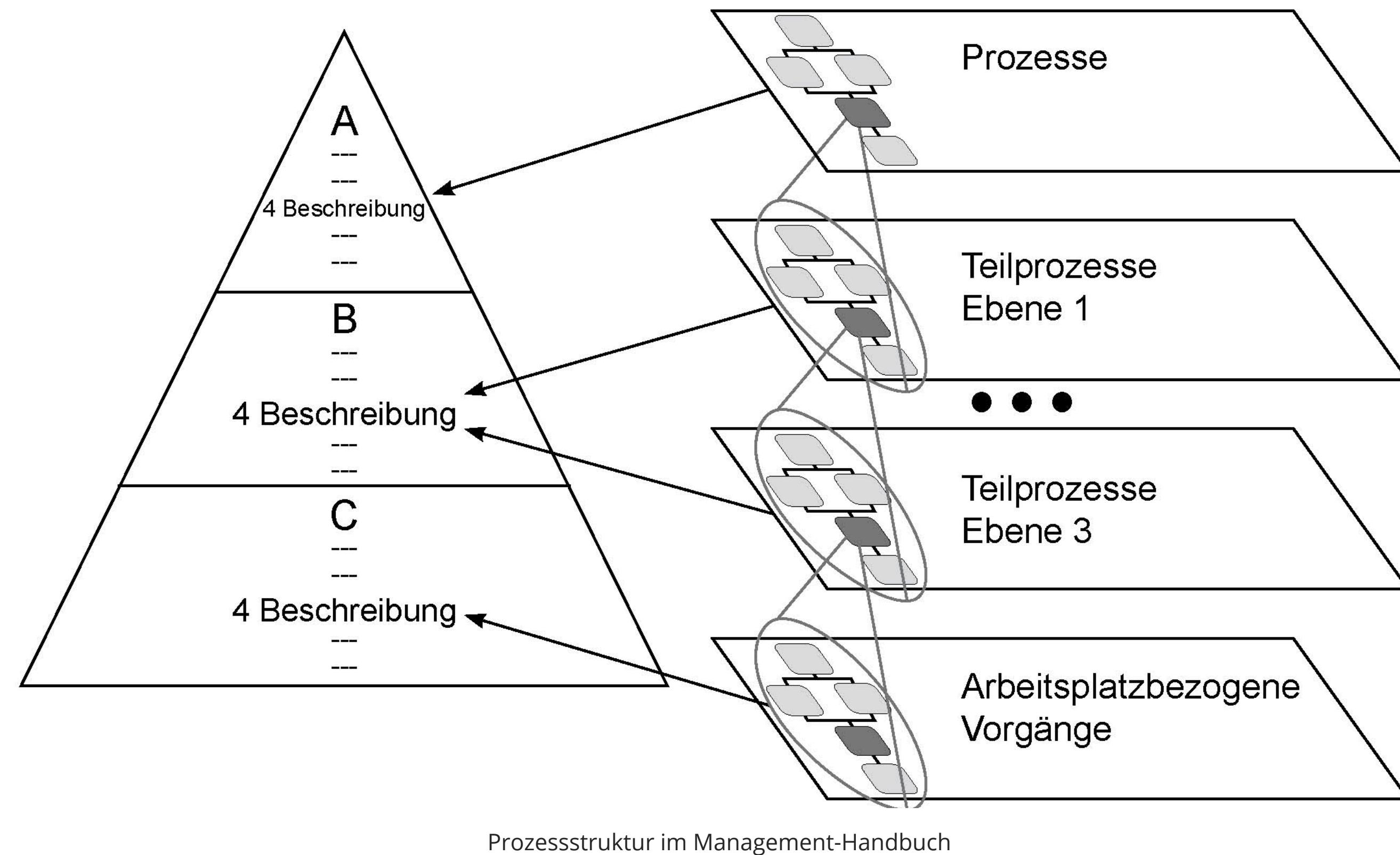


management-handbuch

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

Management-Handbuch

Prozessstruktur



betrieb

Der Betrieb eines Prozessmanagements setzt Steuerungsmaßnahmen seitens der Organisation voraus

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



allgemeingültige primäre prozesse

Auftrag



Produkt (Dienstleistung)



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
 - Akquisitkosten
 - Kundenbindungskosten
 - Wert übermittelte Informationen
 - Cross- und Up-Selling_Potential
 - Wert durch Empfehlung durch Kunden

one-to-one-marketing

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

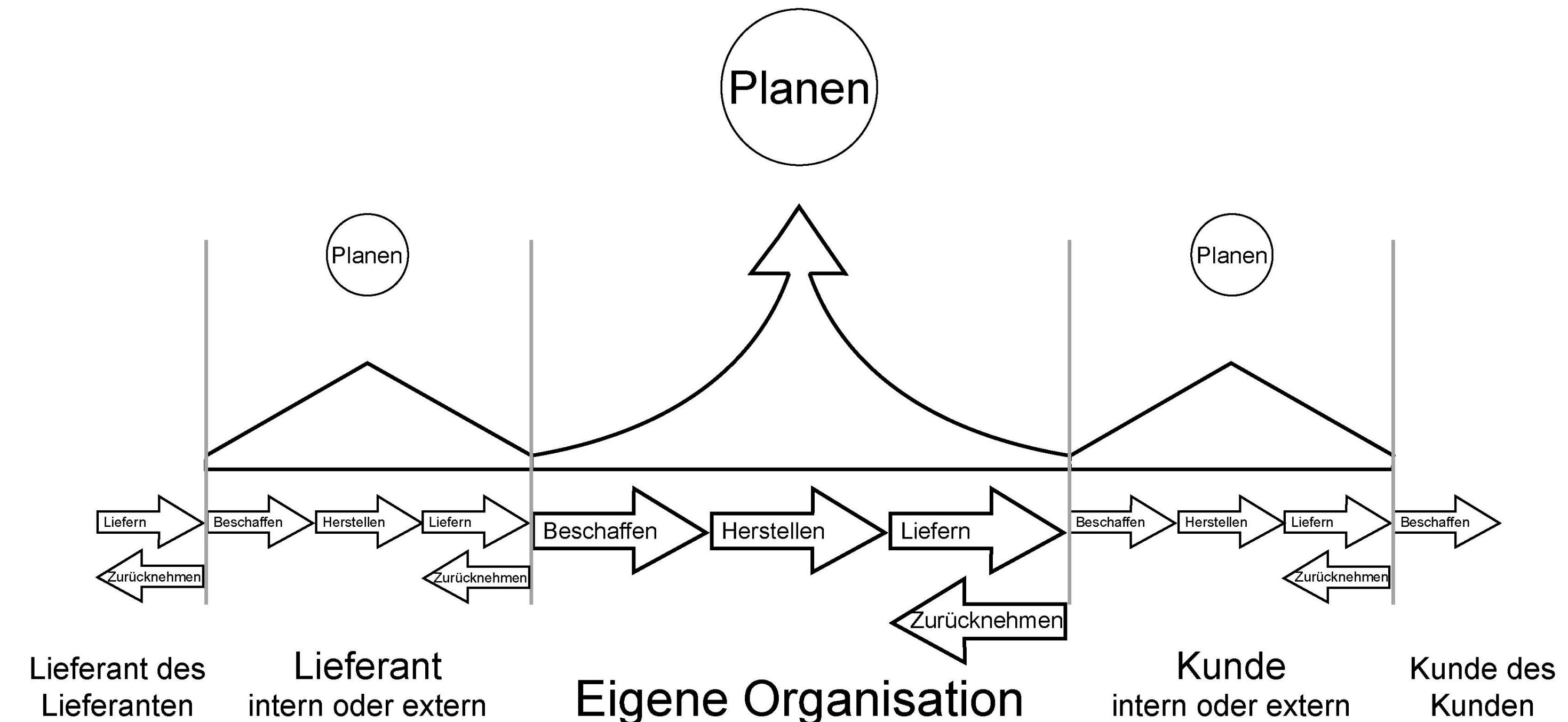


supply chain management

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)

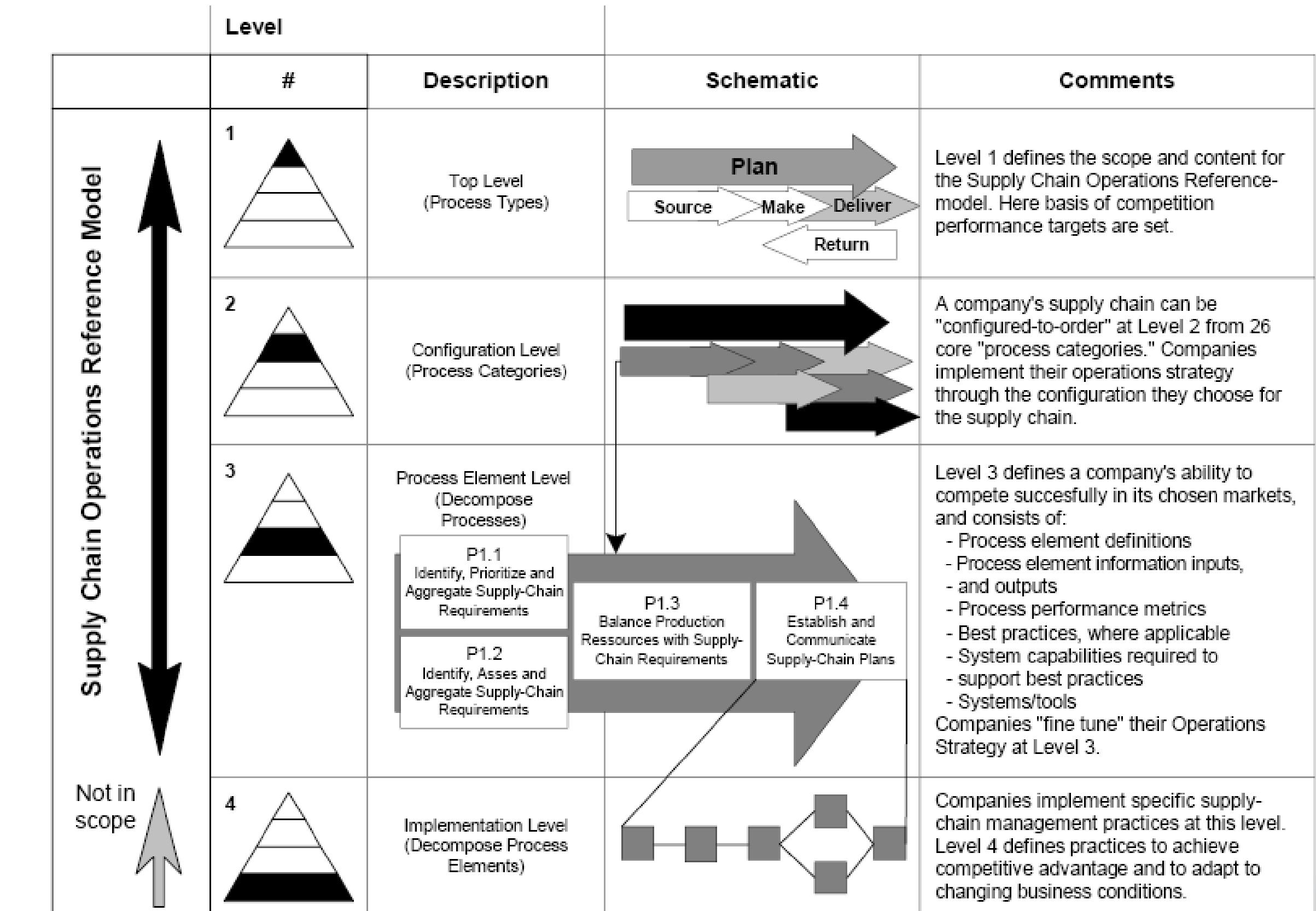


supply chain management

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



Supply Chain Operations Reference Modell: Ebene 1

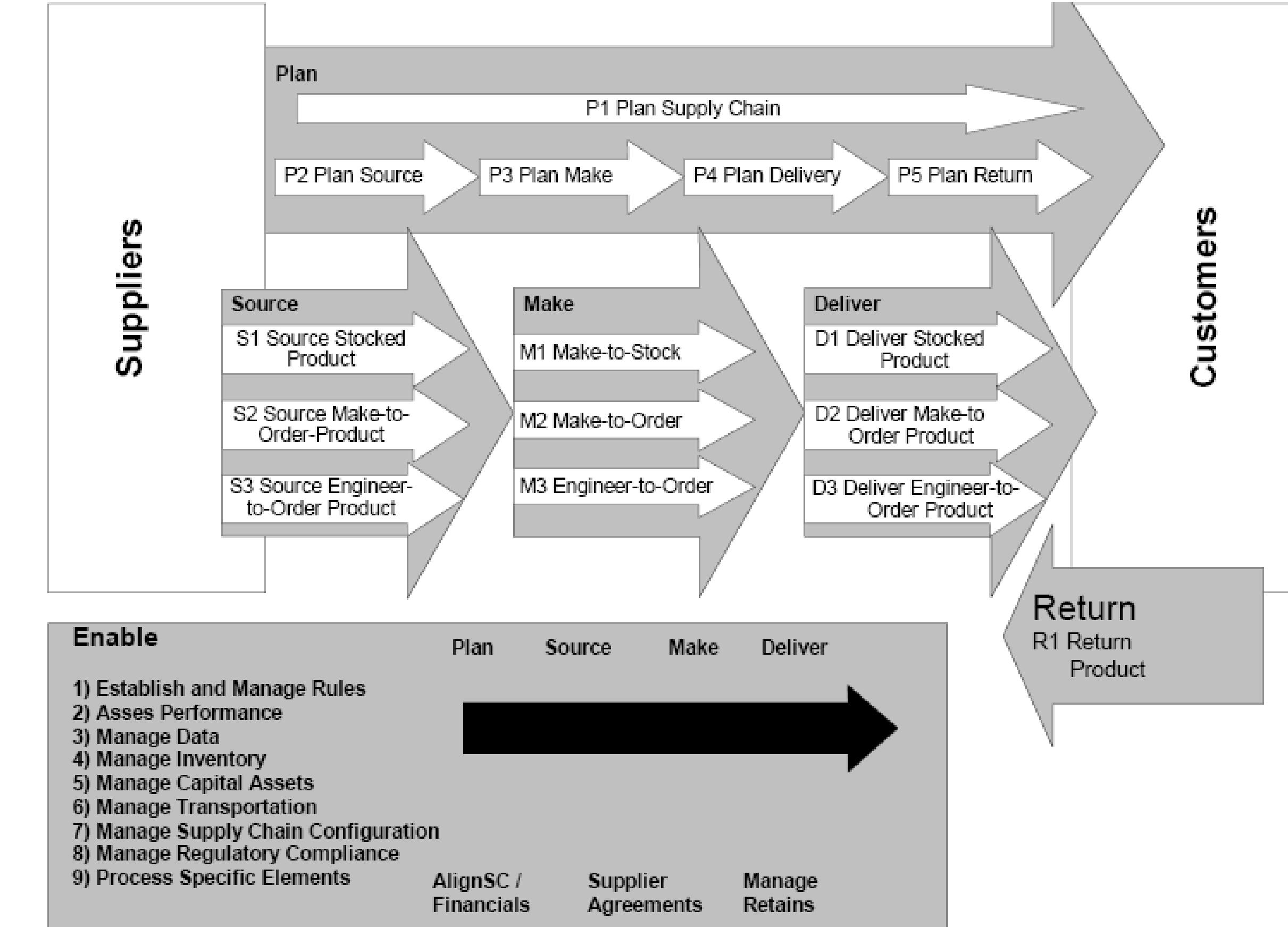


supply chain management

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



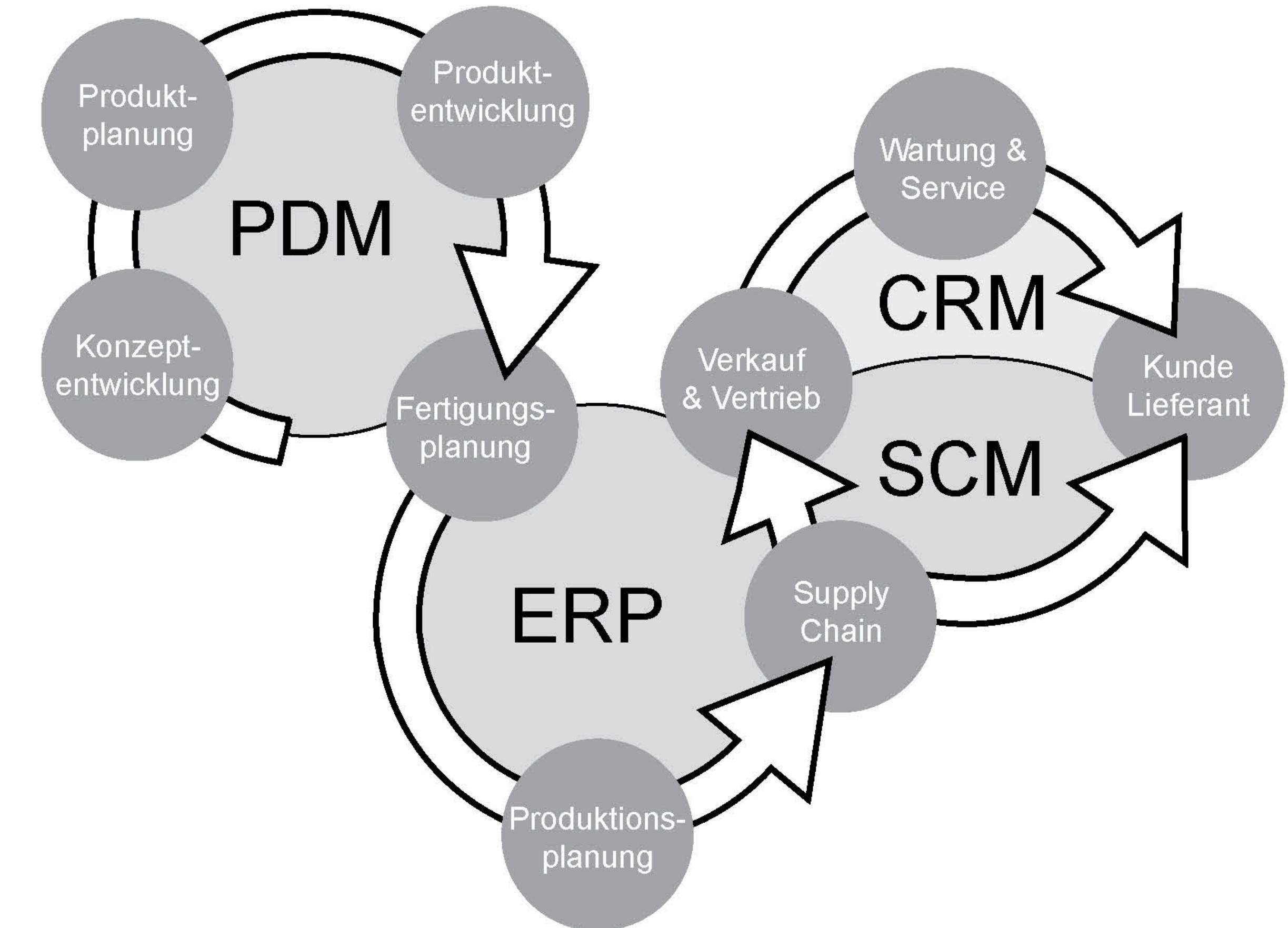
product lifecycle management

Das Product Lifecycle Management unterstützt bei der Verwendung produktdefinierender Informationen

bestandteile des product lifecycle management

- Produktdatenmanagement
- Stückliste
- Erzeugnisstruktur
- CAX-Systeme

Product Lifecycle Management



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

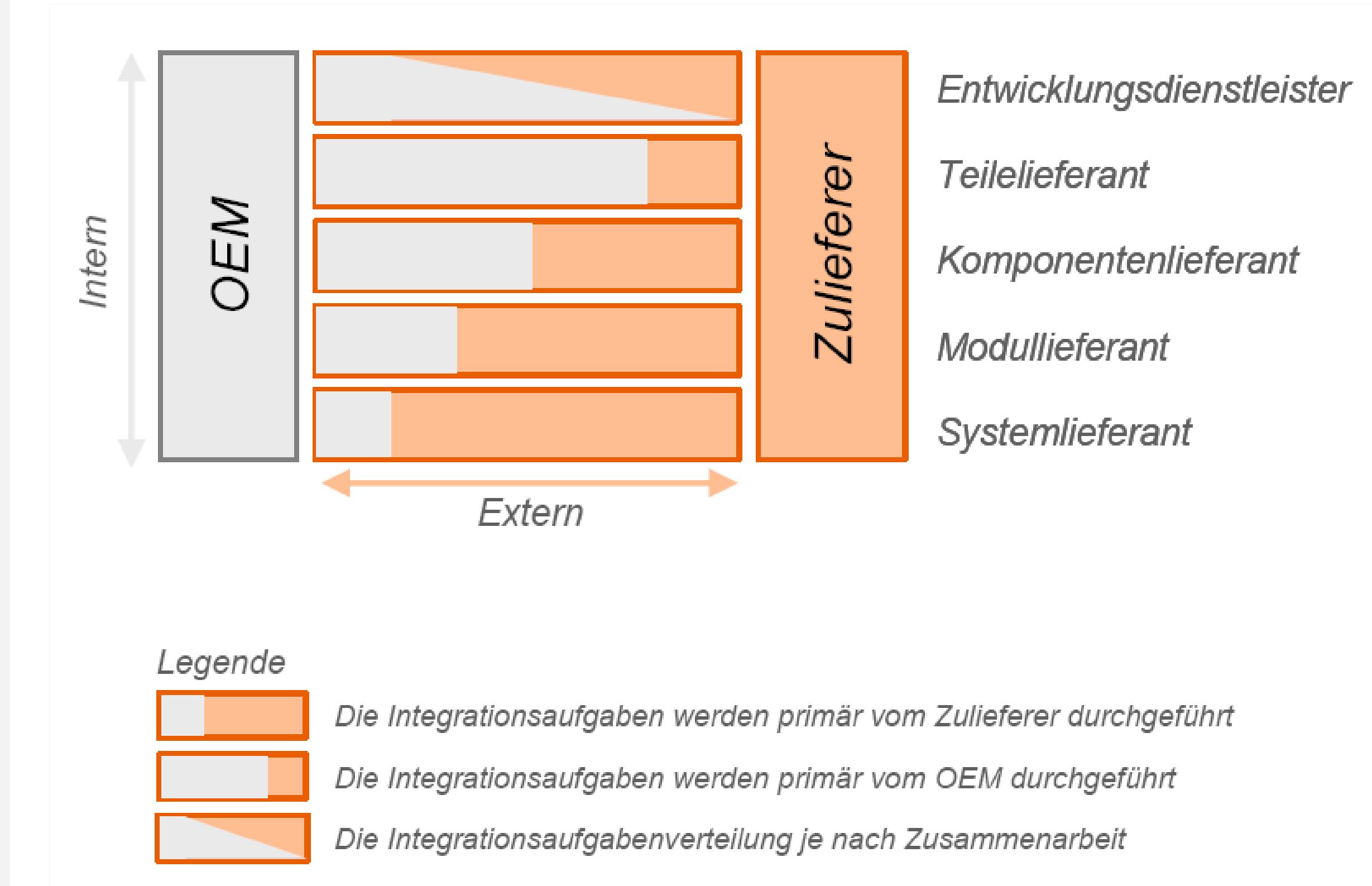


produktdatenmanagement

Das Produktdatenmanagement ist essentieller Bestandteil des Product Lifecycle Managements

teilprozesse des produktdatenmanagements

- Konzeptentwicklungsprozess
- Produktplanungsprozess
- Produktentwicklungsprozess
- Fertigungsplanungsprozess

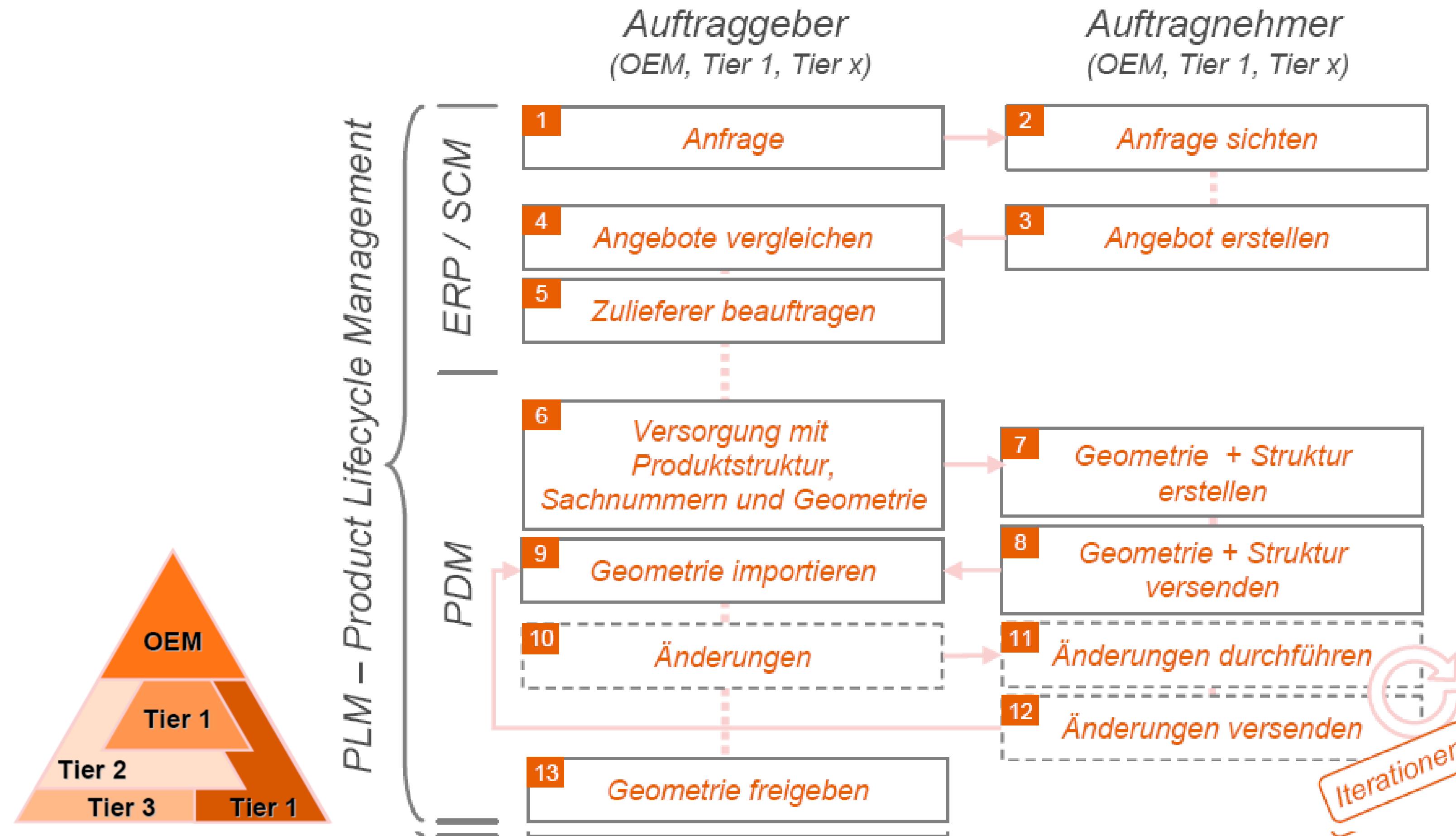


PDM: Integrationstiefe und Kooperationsmodelle (In Anlehnung an Engineering Methods AG , 2003, S. 2)



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 Prozessaудits 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

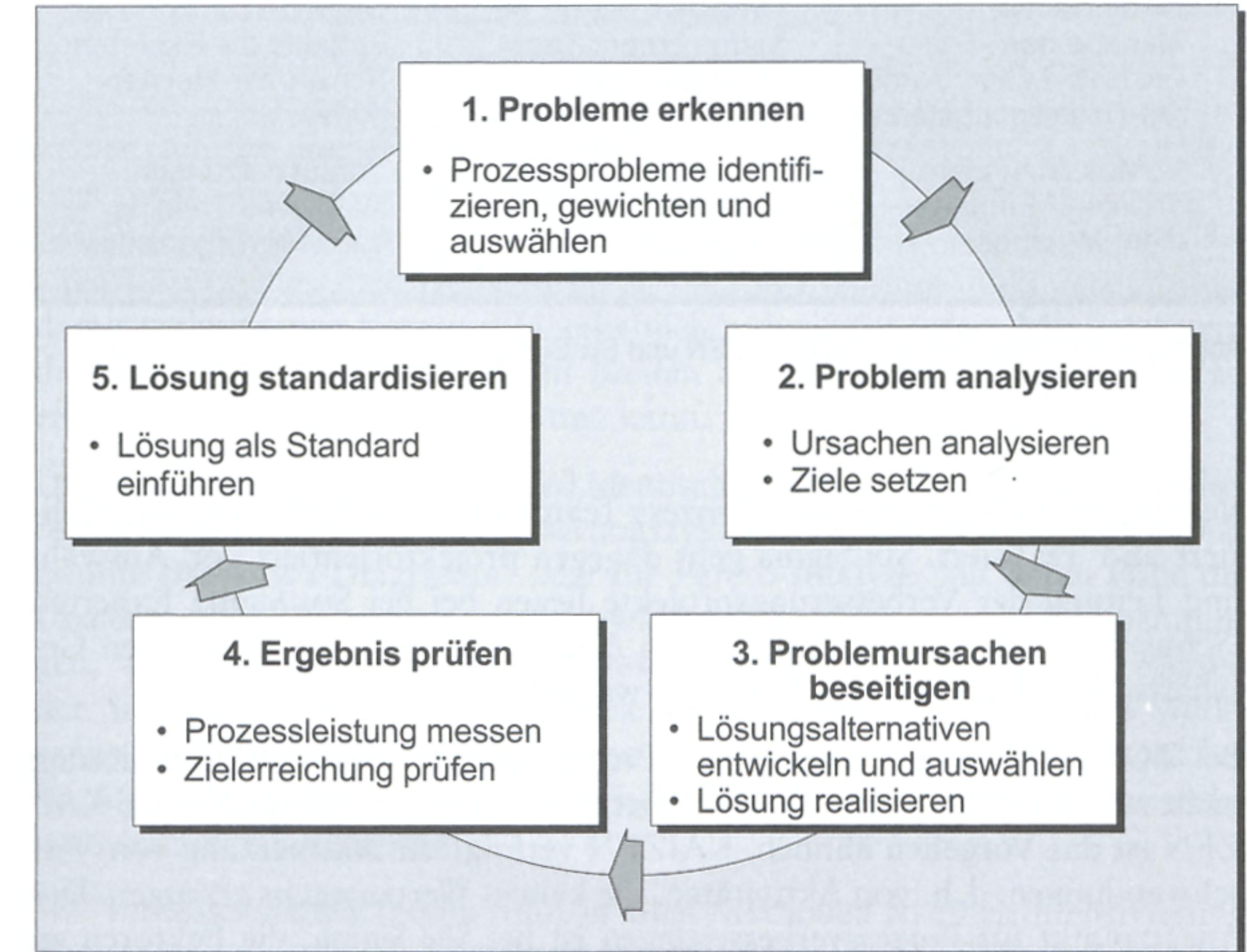


prozessverbesserung

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

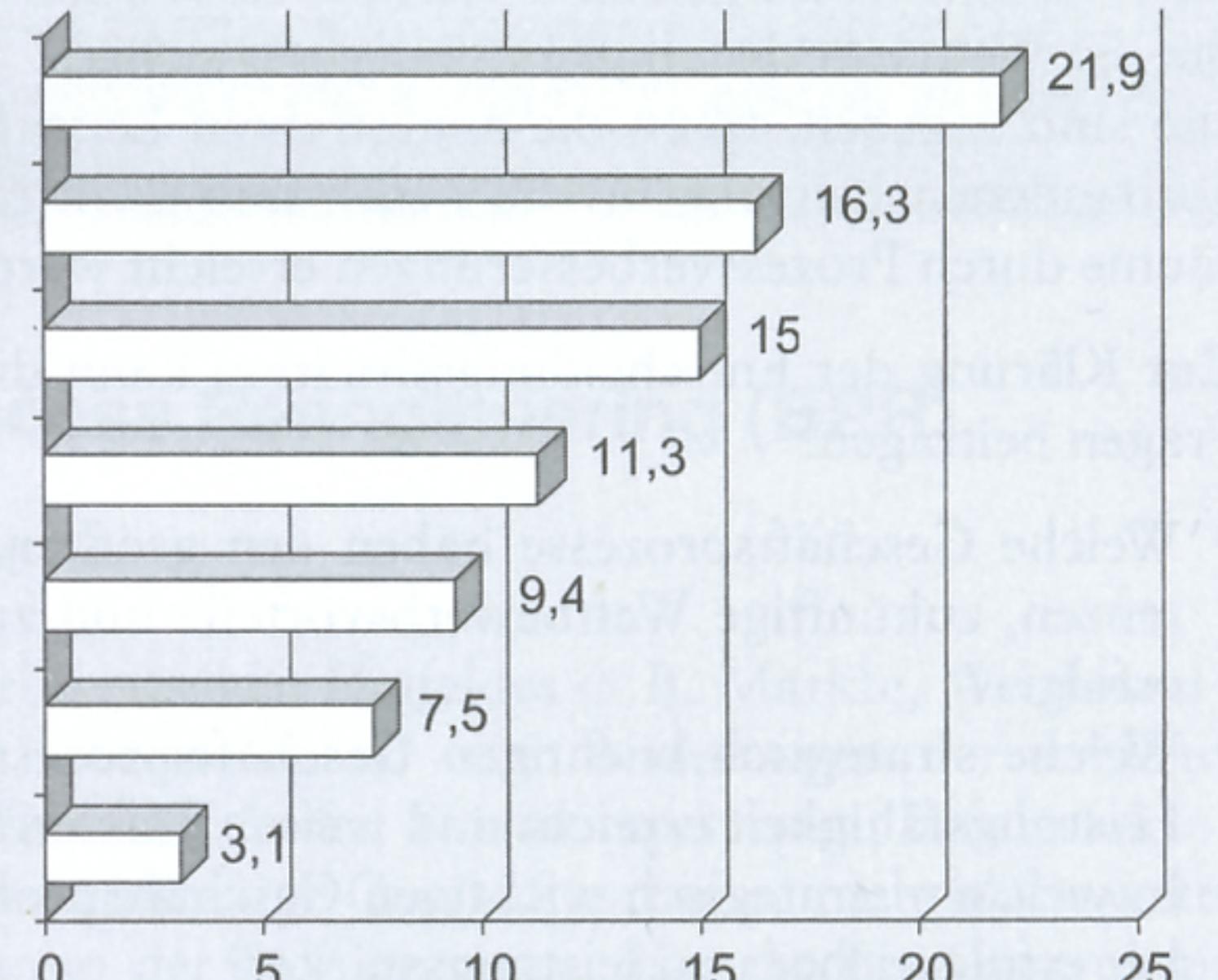
vorteile

- 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

- Widerstand des mittleren Managements
- Falsches Verhalten der Vorgesetzten
- Mangelnder Einsatz des Managements
- Optimierung der Teilprozesse
- Konzentration auf Einzellösungen
- Rationalisierung statt Prozessgestaltung
- Zeitdruck



Befragung 400 Unternehmen, davon 70 im Ausland; Angaben in %

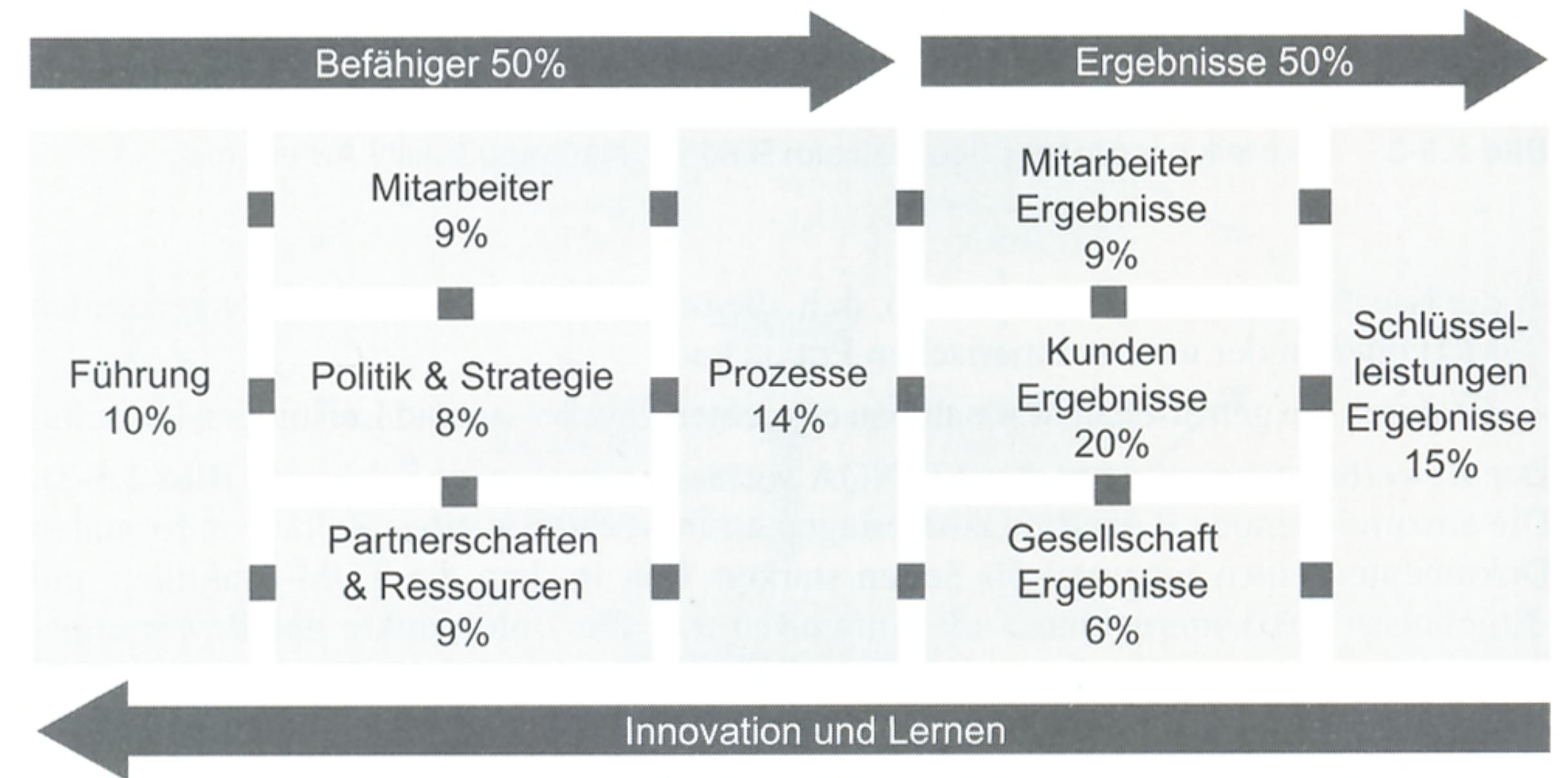
Gründe für das Scheitern von BPR (in Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004, S. 252)



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



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“

