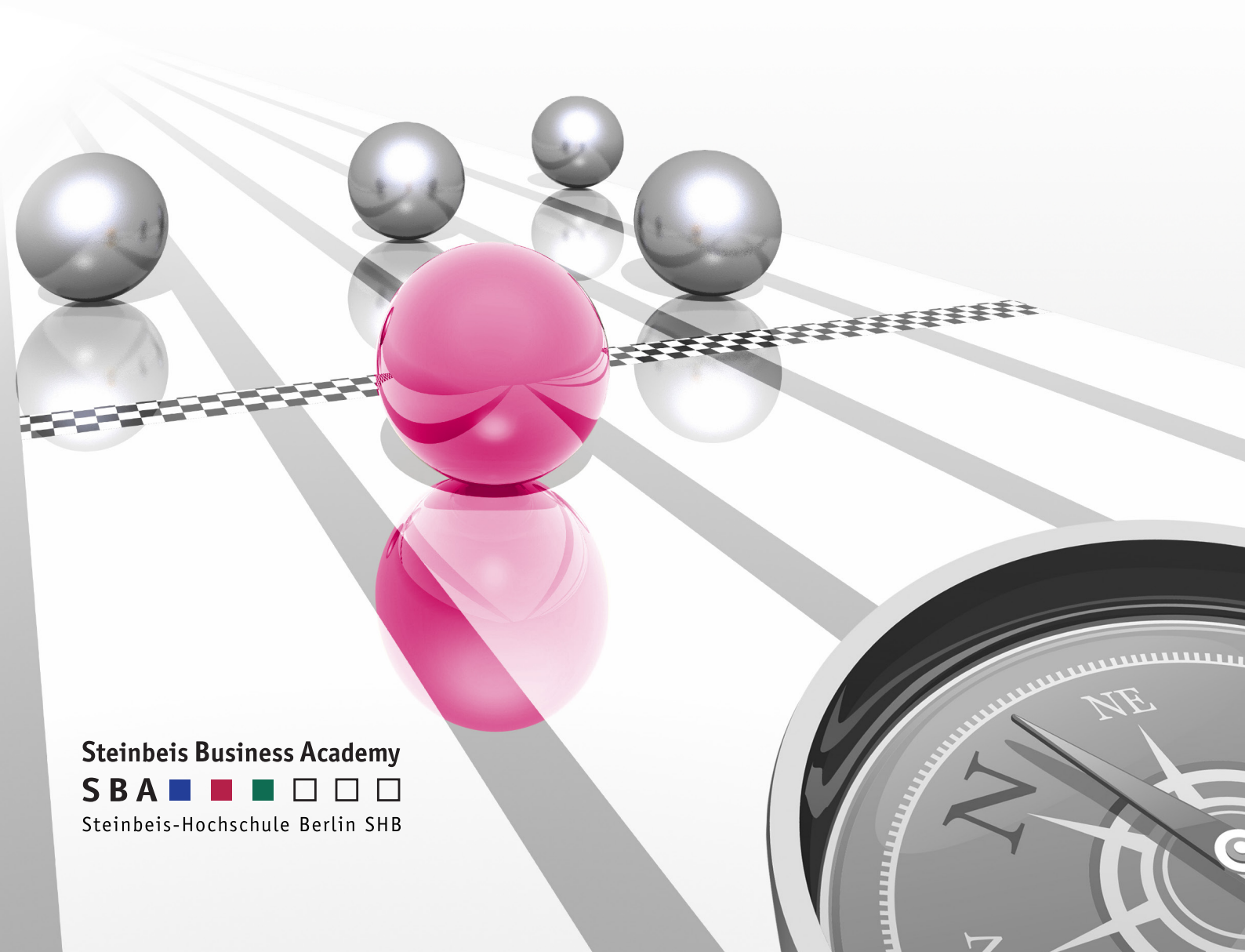


Steinbeis Business Academy (Hrsg.)
Horst Ellringmann, Ralf Werner

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Transfer-Dokumentation-Report
Vertiefungsrichtung





Horst Ellringmann war nach seinem Studium der Elektrotechnik 15 Jahre lang in leitenden Positionen von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Seitdem berät er in den Bereichen Unternehmensführung und -organisation. Sein Schwerpunkt ist das Geschäftsprozessmanagement. Horst Ellringmann ist Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Veröffentlichungen. Zusammen mit H. J. Schmelzer hat er das Periodikum „Geschäftsprozessmanagement inside“ (Hanser) herausgegeben, in dem namhafte Unternehmen ihr Geschäftsprozessmanagement vorstellen. Im Auftrag der Gesellschaft für Organisation (GfO) hat er zusammen mit anderen Experten einen „Body of Knowledge – Geschäftsprozessmanagement“ erarbeitet.



Ralf Werner, MBA, ist leitender Mitarbeiter der Steinbeis Business Academy (ein Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin) und für Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlich. Nach seiner elektrotechnischen Ausbildung hat Ralf Werner berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre studiert. Er hat bereits mehrfach Geschäftsprozessmanagement in Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen erfolgreich eingeführt. Zu seinen Forschungsprojekten gehören u. a. auch die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Generationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Steinbeis Business Academy (Hrsg.)
Horst Ellringmann, Ralf Werner

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Transfer-Dokumentation-Report
Vertiefungsrichtung

Impressum

© 2014 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis Business Academy (Hrsg.)
Horst Ellringmann, Ralf Werner

TDR Transfer-Dokumentation-Report
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

1. Auflage, 2014 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-943356-11-3

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: © Alexander Putyata, © George Paul – iStockphoto.com
Gedruckt in Deutschland

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in über 60 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

167344-2014-06 | www.steinbeis-edition.de

Wissen (vermitteln) alleine genügt nicht

Steinbeis ist und war von jeher dem konkreten Transfer von Technologien und Wissen verpflichtet. Konkret bedeutet das v. a. auch die nutzenorientierte Anwendung von geschaffenen Wissen. Die Wissensvermittlung und das Wissen selbst sind notwendige, lange aber noch nicht hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Transfer.

Bei der Entwicklung des Konzepts des PKS (Projekt-Kompetenz-Studium) haben wir darauf geachtet, dass nicht nur die Aneignung, sondern insbesondere auch die Anwendung von vermitteltem Wissen systembedingt gegeben ist. Daher steht das von uns transferorientiert betreute und in einem Unternehmen (bzw. einer Organisation) durchgeführte Projekt im Mittelpunkt jedes SHB-Studiums.

Erste Erfahrungen im Bachelor-Studiengang haben gezeigt, dass reine stoffanbietende Lehrbriefe im PKS weniger geeignet sind. Wir entwickelten daher das Konzept der TDR (Transfer-Dokumentation-Report). Im Mittelpunkt der TDR steht konsequenterweise der praktische Transfer von bereits dokumentiertem (theoretischem) Wissen in die Praxis, d. h. in das Projekt und somit das Unternehmen. Die eigene Reflexion über sowie die Relevanz theoretischer Fundierung für das Projekt bzw. das Unternehmen wird im Report dokumentiert. Wird die gesamte Theorie notwendigerweise und klassisch in den Prüfungen abgefragt, stellt der Report für den Studenten und dessen Betreuer eine praxisorientierte Prüfung des Transfers dar.

Ich wünsche Ihnen (und auch uns), dass Sie durch die TDR relevantes Wissen für Ihren persönlichen Erfolg und den Ihres Unternehmens, noch besser, nutzenorientiert anwenden können.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn
Präsident Steinbeis-Hochschule Berlin

Aufbau TDR

Titel: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis
TDR (Transfer-Dokumentation-Report)

- Lernziele:** Der Student sollte nach Bearbeitung des TDR in der Lage sein:
- einen Transfer zum Projekt leisten zu können,
 - die Thematik im Unternehmen zu erkennen,
 - ein wissenschaftliches Thema auf die Unternehmenspraxis anzuwenden,
 - einen Zusammenhang zwischen dem Themengebiet und dem Unternehmen herzustellen,
 - wiederzugeben, welche Instrumente im Unternehmen angewendet werden und welche für das Projekt relevant sind,
 - zu erkennen, welche Aktivitäten das Unternehmen verfolgt,
 - das Themengebiet ergebnisorientiert aufarbeiten zu können,
 - das gesamte Themengebiet gedanklich zu durchdringen und anzuwenden,
 - sowie die Reflexion des Themengebietes sowohl auf das Unternehmen als auch auf das Projekt zu leisten.

Transferreport I (unternehmensbezogen):

Transfer des TDR-Themas auf das Unternehmen

Transferreport II (projektbezogen):

Transfer des TDR-Themas auf das Projekt bzw. die Abteilung und Erstellung einer Präsentation

Dokumentation:

Dokumentation der Literatur im Anhang

Transferreport I (unternehmensbezogen)

Wie ist das Geschäftsprozessmanagement (GPM) in Ihrem Unternehmen organisiert/ eingegliedert/ dargestellt? Wenn es kein GPM gibt, beschreiben Sie bitte, warum nicht.

Welchen konkreten unternehmerischen Nutzen hat ein GPM für Ihr Unternehmen? Was kann damit konkret verbessert werden?

Beantworten Sie diese beiden Fragen bitte auf mindestens einer Seite.

Es wird angenommen, dass es in Ihrem Unternehmen noch kein GPM-Projekt gibt, Sie aber darüber nachdenken, wie eines aufgebaut werden könnte. Für den Fall, dass Sie keinen Ansatz für eine Transfermöglichkeit sehen, können Sie sich an folgenden Fragestellungen orientieren:

- Wie denkt die Geschäftsleitung über GPM? Kennt sie das Konzept oder sind nur Informationen auf der Ebene Hörensagen vorhanden?
- Welche Bausteine des GPM-Konzeptes wären für Ihr Unternehmen besonders wichtig? (z. B. Kundenorientierung, Prozessziele)
- Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen? Wo lägen hier die Vor- bzw. Nachteile einer prozessorientierten Organisation?
- Welche Kriterien müssten beim Aufbau eines GPM berücksichtigt werden (z. B. mehrere Standorte)?
- Welche Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse hätte Ihr Unternehmen (als Prozessarchitektur darstellen)?
- Welche Personen würden Prozesseigner (z. B. die Abteilungsleiter)?
- Wie würden Kunden, Lieferanten etc. in das GPM einbezogen?

Transferreport II (projektbezogen)

Es wird angenommen, dass Sie in Ihrem Unternehmen ein GPM aufbauen oder das vorhandene GPM optimieren.

- Wie ist Ihr Projekt organisiert (Projektname, Projektorganisation, Projektplan etc.)?
- Wie sieht die Prozessarchitektur aus?
- Wie sieht die Prozesslandkarte aus?
- Wie sind die Prozesse strukturiert (Prozessarten, Prozesshierarchien)?
- Das Definieren und Beschreiben von Prozessen, Teilprozessen und Prozessschritten allein bringt noch keine nennenswerte Verbesserung. Wo liegt der wirkliche Nutzen Ihres Projektes für das Unternehmen?
- Welche Prozesse haben das größte Verbesserungspotential?
- Wie sind die Prozesskennzahlen mit den Führungskennzahlen verknüpft?
- Wie werden Prozessziele und -maßnahmen definiert und umgesetzt?
- Welche Dokumentationsinstrumente (Tools) werden im Projekt genutzt?
- Wie ist das Prozesscontrolling organisiert?
- Wie wird das Geschäftsprozessmanagement weiterentwickelt?

Bitte arbeiten Sie mindestens zehn Seiten Report zu diesen Fragen aus. Danach erstellen Sie bitte eine Präsentation Ihres Projektes auf ca. zehn Folien.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Vorwort.....	XIII
1 Grundlagen	1
1.1 Lernziel	1
1.2 Definitionen	1
1.3 Was GPM leisten kann	6
1.4 Wissens-Check	7
1.5 Wissens-Transfer.....	8
2 Projektstart	9
2.1 Lernziel	9
2.2 Vorgehenskonzept und Prozessmodell.....	9
2.3 Projektmanagement.....	14
2.4 Methoden und Werkzeuge.....	16
2.5 IT-Unterstützung.....	28
2.6 Analyse des Unternehmens und seines Umfeldes	30
2.7 Leitlinien, Strategien und Unternehmensziele.....	34
2.8 Wissens-Check	39
2.9 Wissens-Transfer.....	40
3 Prozessgestaltung	41
3.1 Lernziel	41
3.2 Prozessdefinition.....	41
3.3 Prozessarchitektur, Prozesslandkarte.....	44
3.4 Prozess-Leistungsziele	48
3.5 Schnittstellen und Leistungsvereinbarungen	52
3.6 Prozessdokumentation	54
3.7 Wissens-Check	57
3.8 Wissens-Transfer.....	58
4 Organisationsanpassung.....	59
4.1 Lernziel	59
4.2 Funktionale und prozessorientierte Organisation.....	59
4.3 Rollen und Gremien.....	61
4.4 Wissens-Check	63
4.5 Wissens-Transfer.....	64
5 Implementierung.....	65
5.1 Lernziel	65
5.2 Kommunikation und Planung	65
5.3 Ausbildung	66
5.4 Einführung.....	66
5.5 Wissens-Check	67
5.6 Wissens-Transfer.....	68

6	Prozesscontrolling	69
6.1	Lernziel	69
6.2	Kontinuierliches Prozesscontrolling	69
6.3	Periodisches Prozesscontrolling	72
6.4	Wissens-Check	74
6.5	Wissens-Transfer.....	75
7	Prozessoptimierung und -erneuerung	77
7.1	Lernziel	77
7.2	Optimierung und Erneuerung.....	77
7.3	Optimierungsmethoden	77
7.4	Wissens-Check	81
7.5	Wissens-Transfer.....	82
8	Aufwand, Nutzen, Risiken	83
8.1	Lernziel	83
8.2	Aufwand für ein GPM-Projekt	83
8.3	Nutzen des GPM.....	84
8.4	Risiken beim Aufbau eines GPM.....	86
8.5	Wissens-Check	87
8.6	Wissens-Transfer.....	88
9	Lösungen zu den Wissens-Check-Fragen	89
10	Glossar	97
11	Literaturverzeichnis	102

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	GPM-Gesamtkonzept nach Gaitanides	5
Abb. 2:	Das Organisationsmodell für den Aufbau eines GPM	5
Abb. 3:	Konzept von H. Ellringmann/J. F. Marx.....	11
Abb. 4:	Das Siemens Prozessmodell	12
Abb. 5a:	Projektplan für ein GPM-Projekt	15
Abb. 5b:	Ausbildungsplan für ein GPM-Projekt	16
Abb. 6:	Anbieter von GPM-Software	28
Abb. 7:	Megatrends	31
Abb. 8:	Einflussmatrix	32
Abb. 9:	Ergebnisse einer SWOT-Analyse	33
Abb. 10:	Beispiele für Kennzahlen	37
Abb. 11:	Ermitteln von Prozessen	42
Abb. 12:	Falsche Prozessdefinition	43
Abb. 13:	Richtige Prozessdefinition.....	44
Abb. 14:	Prozessarchitektur eines Verkehrsbetriebes	45
Abb. 15:	Prozesslandkarte des Verkehrsbetriebes	45
Abb. 16:	Prozess-Leistungsziele festlegen.....	49
Abb. 17:	Leistungsparameter.....	51
Abb. 18:	Beispiel für ein Funktionendiagramm.....	52
Abb. 19a:	Schnittstellenmatrix	53
Abb. 19b:	Leistungsvereinbarungen zur Schnittstellenmatrix	53
Abb. 20:	Beispiel für ein Ablaufschema.....	55
Abb. 21:	Prozesskarte.....	56
Abb. 22:	Cockpit zu einem Prozess	56
Abb. 23:	Matrixorganisation	59
Abb. 24:	Funktionale Organisation.....	60
Abb. 25:	Prozessorientierte Organisation	60
Abb. 26:	Phasenplan für die Einführung eines GPM	66
Abb. 27:	Vorschläge und Entscheidungsportfolio (Die Maßnahmen 3 und 5 werden zuerst umgesetzt).....	70
Abb. 28:	Formen der Ergebnisvisualisierung	71
Abb. 29:	Kriterien und Bewertungsschema für ein GPM-Assessments	73
Abb. 30:	Spinnennetzdiagramm zur Darstellung des Gesamtergebnisses	74
Abb. 31:	Systematik für Prozessoptimierung	78
Abb. 32:	Zeitaufwand	84

Alle Abbildungen sind, sofern nicht anders angegeben, eigene Darstellung.

Vorwort

Der vorliegende TDR-Band vermittelt Wissen für den Aufbau eines Geschäftsprozessmanagement-Systems.

Das Managen von Geschäftsprozessen gehört heute zur betriebswirtschaftlichen Grundausstattung eines jeden Unternehmens. Denn nicht Abteilungsinteressen, sondern die Kunden sollen im Zentrum aller unternehmerischen Bemühungen stehen.



Die Gliederung des TDR folgt einem in der Praxis vielfach bewährten Vorgehenskonzept. Zunächst wird erläutert, wie das Unternehmen und sein Umfeld analysiert und Strategien festgelegt werden.

Danach folgt das Definieren von Geschäftsprozessen und Prozesszielen. Ziele sind das Schmiermittel des Geschäftsprozessmanagements: Ohne sie wendet sich nichts zum Besseren.

Abschließend wird gezeigt, wie die im Unternehmen vorhandene funktionale Organisation in eine Prozessorganisation umgewandelt und wie Geschäftsprozesse überwacht und ständig verbessert werden.

Anhand vieler Grafiken und Beispiele wird der Transfer des vermittelten Stoffes in die Praxis unterstützt.

Die Autoren im Februar 2014

Symbolik des TDR Books	
	Definitionen und Hinweise
	Orientierungshilfe

1 Grundlagen

Notizen

1.1 Lernziel

Dieses Kapitel stellt die Bedeutung der wichtigsten Begriffe des Geschäftsprozessmanagements (GPM) vor und erläutert, was GPM leisten kann.

1.2 Definitionen

GPM ist das dominierende Gestaltungskonzept im Bereich der Organisationslehre. GPM steigert die Effektivität und Effizienz von Organisationen und erhöht durch optimale Kundenzufriedenheit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Voraussetzung dafür sind auf die Kundenanforderungen zugeschnittene Geschäftsprozesse und eine an Strategien und Zielen orientierte Überwachung der Prozessleistung.

Das Konzept der Prozessorganisation wurde schon 1983 von Michael Gaitanides beschrieben. Als wesentliche Prozesse wurden diejenigen angesehen, die die Wettbewerbsfähigkeit fördern. In diesem Sinne wurde dem Managen von Prozessen schon damals strategische Bedeutung beigemessen. Gaitanides definierte den Begriff Geschäftsprozessmanagement wie folgt:



„**Geschäftsprozessmanagement (GPM)** umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“¹



Für den Begriff **Prozess** gibt es viele Definitionen. Meist versteht man unter einem Prozess eine zusammengehörige Menge von Tätigkeiten, die zu einem Ergebnis führen.

Beispielsweise kann das Erstellen eines Dokumentes (PC einschalten, Textbearbeitungsprogramm aufrufen, Schreiben, Fehler korrigieren, Speichern, Ausdrucken) als Prozess verstanden werden.

¹ Gaitanides / Scholz / Vrohling (1994).