

Inhalt Teil 3

Messen, Berichten, Steuern

Leistungsvereinbarungen an Schnittstellen treffen

Prozesse optimieren

Anpassen der Organisation

Prozesse überwachen

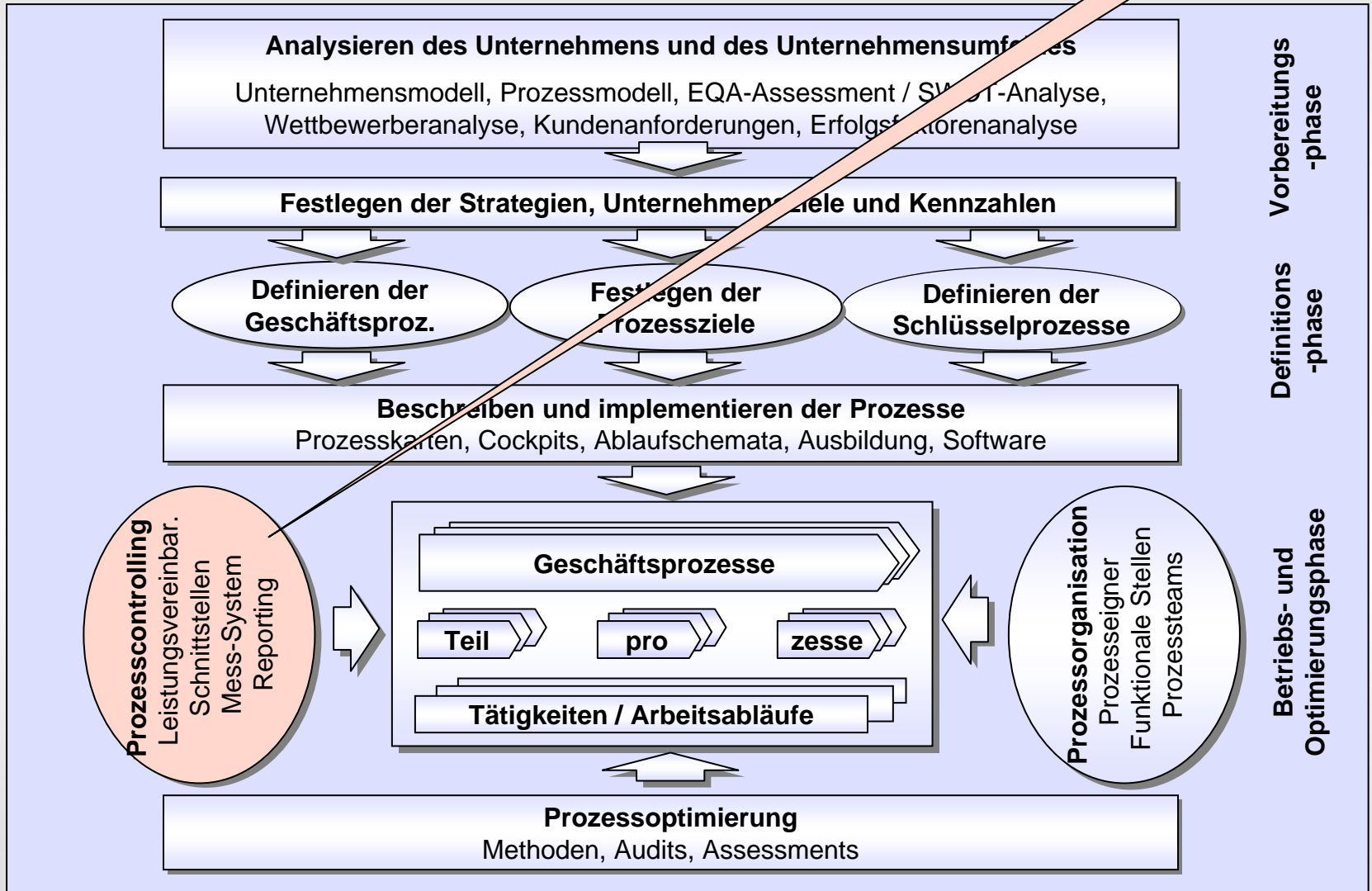
Aufwandskalkulation

Vorbilder

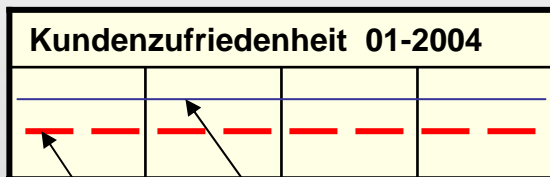
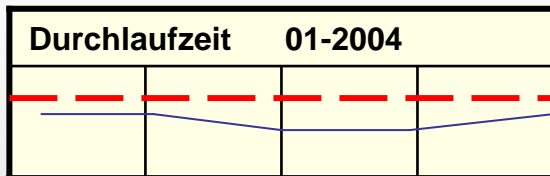
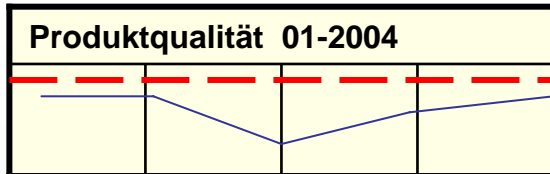
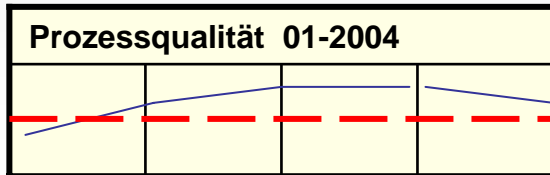
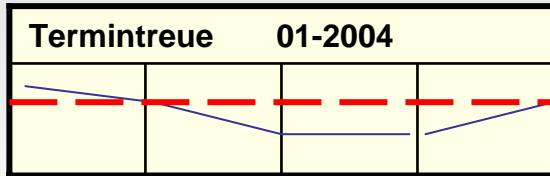
Ausblick

Der rote Faden

Wir sind hier



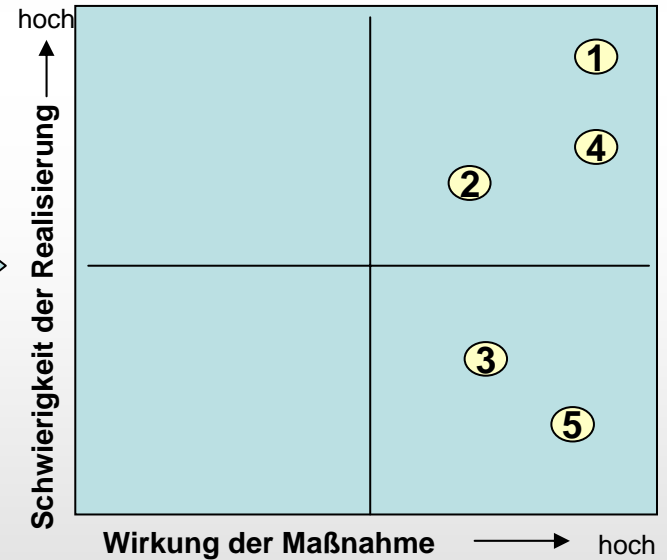
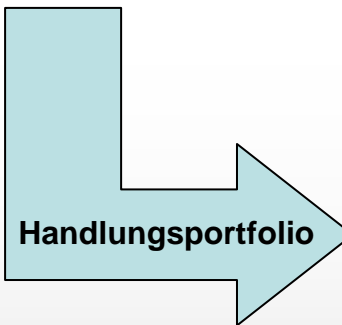
Die Zielumsetzung überwachen und berichten



Ziel Ist

Gründe für Zielabweichungen

1. Keine Konzentration auf die Kernkompetenz
2. Prozessteams zu schwach
3. Kapazitätsplanung mangelhaft
4. Kunden werden unzureichend einbezogen
5. Schlechte räumliche Organisation von Arbeitsabläufen



Die Maßnahmen 5 und 3 werden zuerst umgesetzt

Kennzahlen auswerten und verdichten

Key performance indicator

Details

© 2002 Infineon Technologies AG

Bottom-Level	Content	Q1 01/02			Q2 01/02			Q3 01/02			Q4 01/02		
		Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
AP	Value	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Target	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Red if	-	-	-	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92
PS	Value	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Target	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Red if	-	-	-	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92
HPS	Value	-	-	-	70.0	70.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Target	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Red if	-	-	-	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92
MC	Value	-	-	-	65.0	65.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Target	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Red if	-	-	-	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92
AS	Value	-	-	-	65.0	70.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Target	-	-	-	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
	Red if	-	-	-	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92	61.92

Processcontrolling - Beispiel aus einem Unternehmen

Schnittstellen „entschärfen“

Vereinbaren der an Schnittstellen zu erbringenden Leistungen

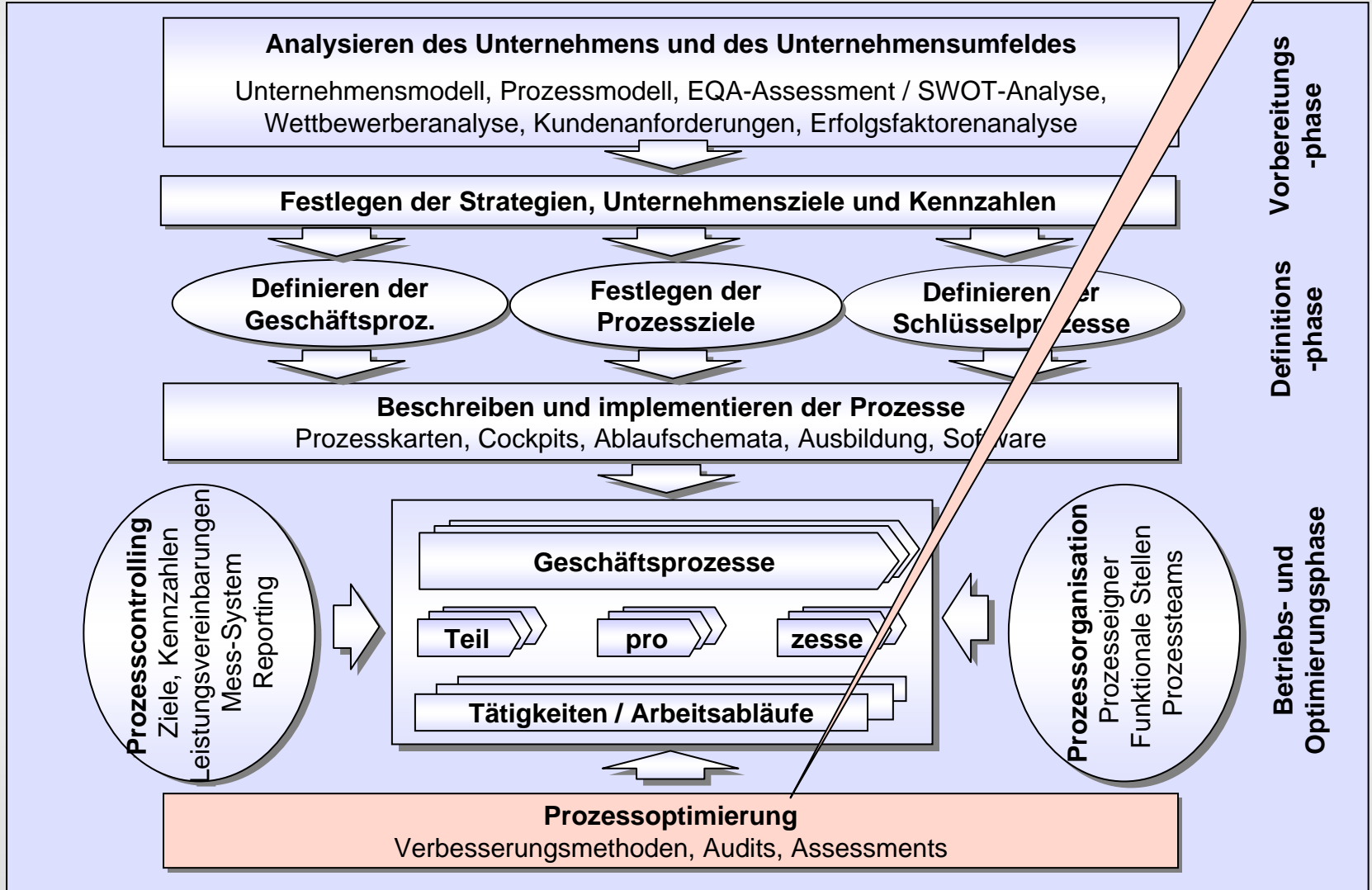
Rekla- mation annehmen	37	31	25	19	13		7
44	Berech- tigung prüfen	32	26	20	14		8
45	39	Reparatur planen	27	21	15		9
46	40	34	Repa- rieren	22	16		10
47	41	35	29	Rech- nung stellen	17		11
48	42	36	30	24	Aus- liefern		12
Prozess: Reklamationen bearbeiten							Kunde

Leistungsziele und Leistungsvereinbarungen

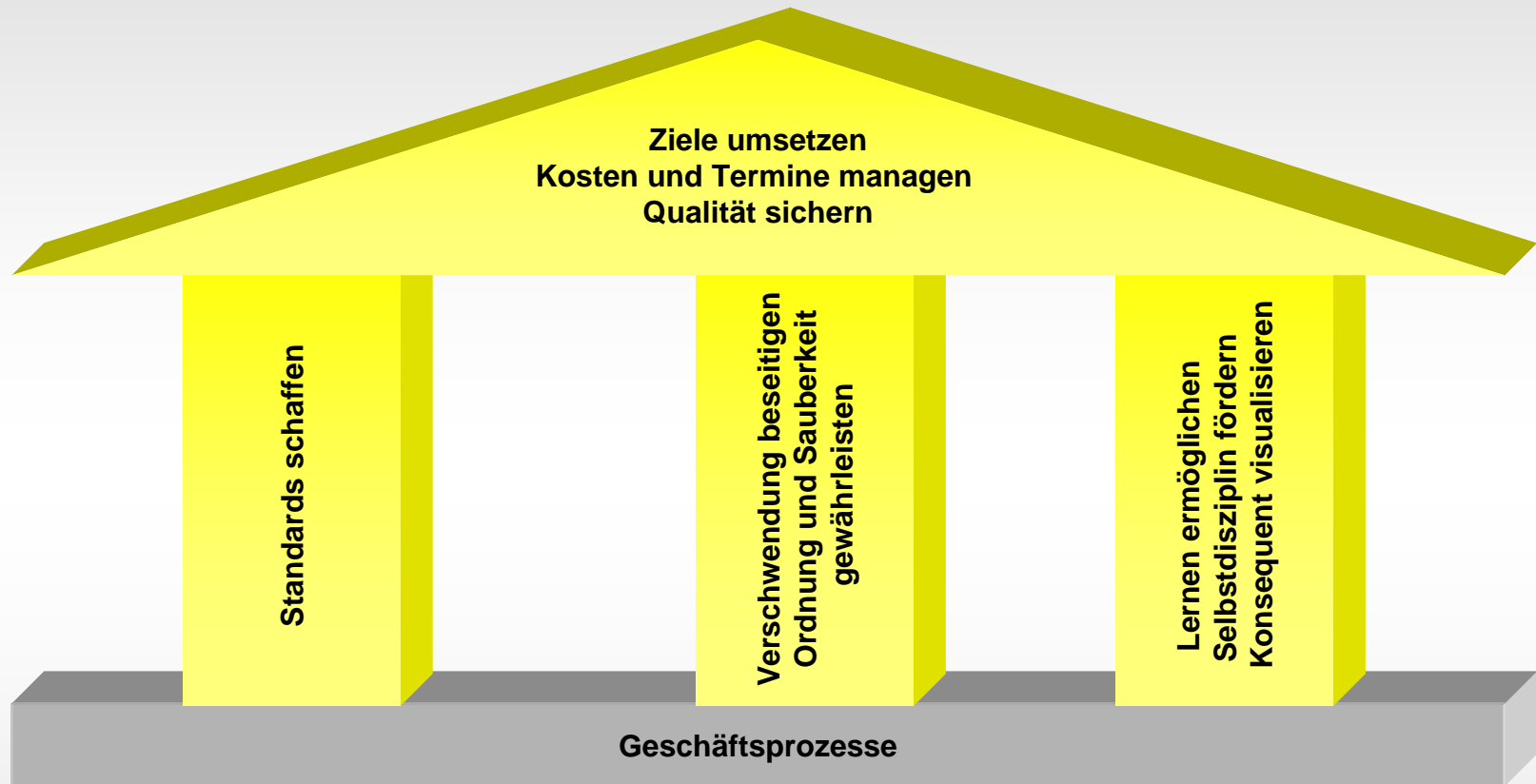
Prozess	Nr.	Geforderte Leistung	Vereinbarte Ausprägung	Vereinbarung mit ...	Qualitätsmerkmal / Kenngröße
	7	Eingang der Reklamation bestätigen	Binnen 24 Std.	GL-Vorgabe	• Durchschnittliche Antwortzeit
	10	Mitteilen, wie zukünftig Mängel vermieden werden	Binnen 1 Woche	GL-Vorgabe	• Durchschnittliche Antwortzeit
	20	Informieren, ob die Reklamation berechtigt ist	Binnen 24 Std.	Rewe	• Durchschnittliche Antwortzeit
	usw				

Der rote Faden

Wir sind hier



Prozess-Optimierung systematisch betreiben



Optimierungsmodell entwickeln, systematisch arbeiten !!

Optimierungsmethoden

5-S	Japanische Optimierungsmethode (Seiri = Ordnung schaffen; Seiton = Ordnungsliebe; Seiso = Sauberkeit; Seiketsu = Persönlicher Ordnungssinn; Shitsuke = Disziplin).
8-D	Methode zur Lösung von Problemen mit den Phasen: Teambildung; Problemdefinition; Sofortmaßnahme; Ursachenidentifikation; Lösungsentwicklung; Ablaufplanung; Vorbeugemaßnahmen; Abschluss.
EFQM	European Foundation for Quality Management (diese Organisation gibt das EFQM-Excellence-Modell heraus und organisiert die Selbst- und Fremdbewertung von Unternehmen).
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (Fehlermöglichkeiten und FehlerEinfluss Analyse).
Kaizen	Japanischer Begriff für "Veränderung zu Besseren". Optimierungsmethoden, die im Prozessmanagement genutzt werden können.
Kanban	Steuerungssystem für Produktionssysteme nach dem Just in Time Prinzip.
Muda	Japanischer Begriff für Verschwendung (Überproduktion, Wartezeit, Überflüssiger Transport, Ungünstiger Herstellungsprozess, Überhöhte Lagerhaltung, Unnötige Bewegung, Herstellung fehlerhafter Teile).
Poka Yoke	beschreibt Prinzipien der Fehleraufdeckung, -verhütung und -vorbeugung.
SPC	Statistical Process Control (Statistische Prozessregelung).

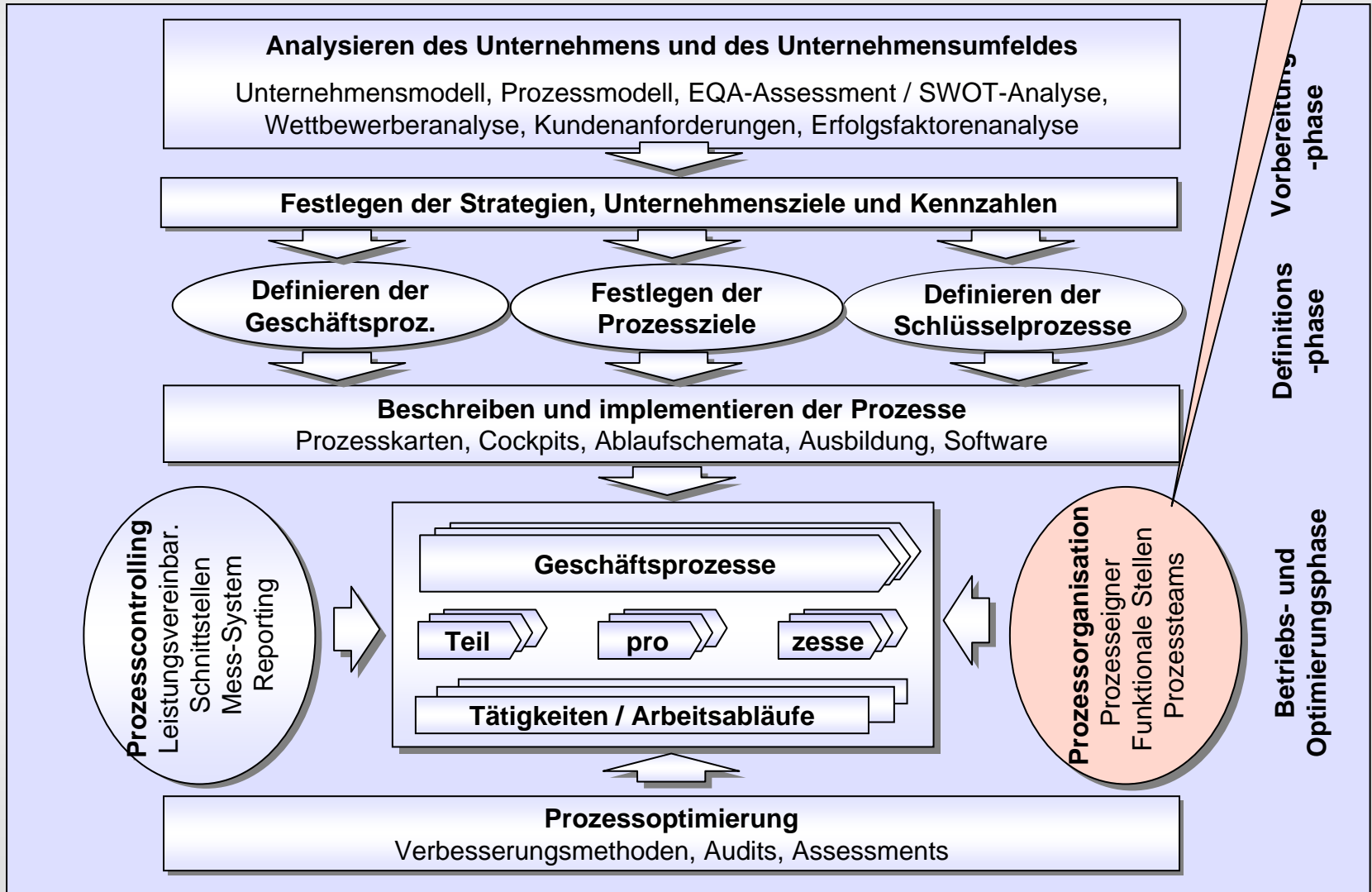
Implementierungsfortschritt und Reifegrade ermitteln

Kriterien für den Implementierungsfortschritt (Fragen zu jedem Kriterium siehe Checkliste)	Maximal erreichbare Punktzahl	Erreichte Punktzahl	Soll-Ist Abweichung
7 Managementunterstützung	50	5	-45
6 Erzielte Prozessverbesserungen	40	5	-35
5 Ergebnisse der Zielerfüllungskontrolle	30	10	-20
4 Qualität der Zieldefinition	30	15	-15
3 Leistungserbringung gemäß Zielvorgabe	20	15	-5
2 Wahrnehmen der Prozessverantwortung	20	20	--
1 Qualität der Prozessdefinition	20	20	--
Ergebnis in Punkten	210	90	
Ergebnis in %		43%	

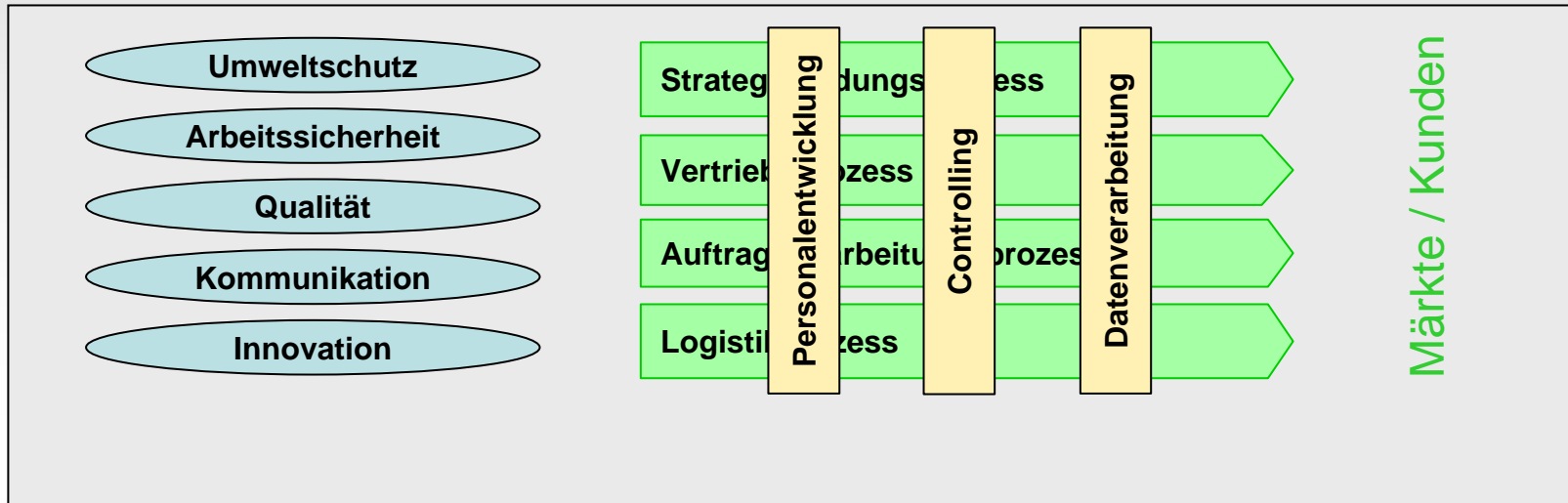
Der untersuchte Prozess hat einen Reifegrad von 43%

Der rote Faden

Wir sind hier



Organisation anpassen



Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar regeln und abgrenzen:

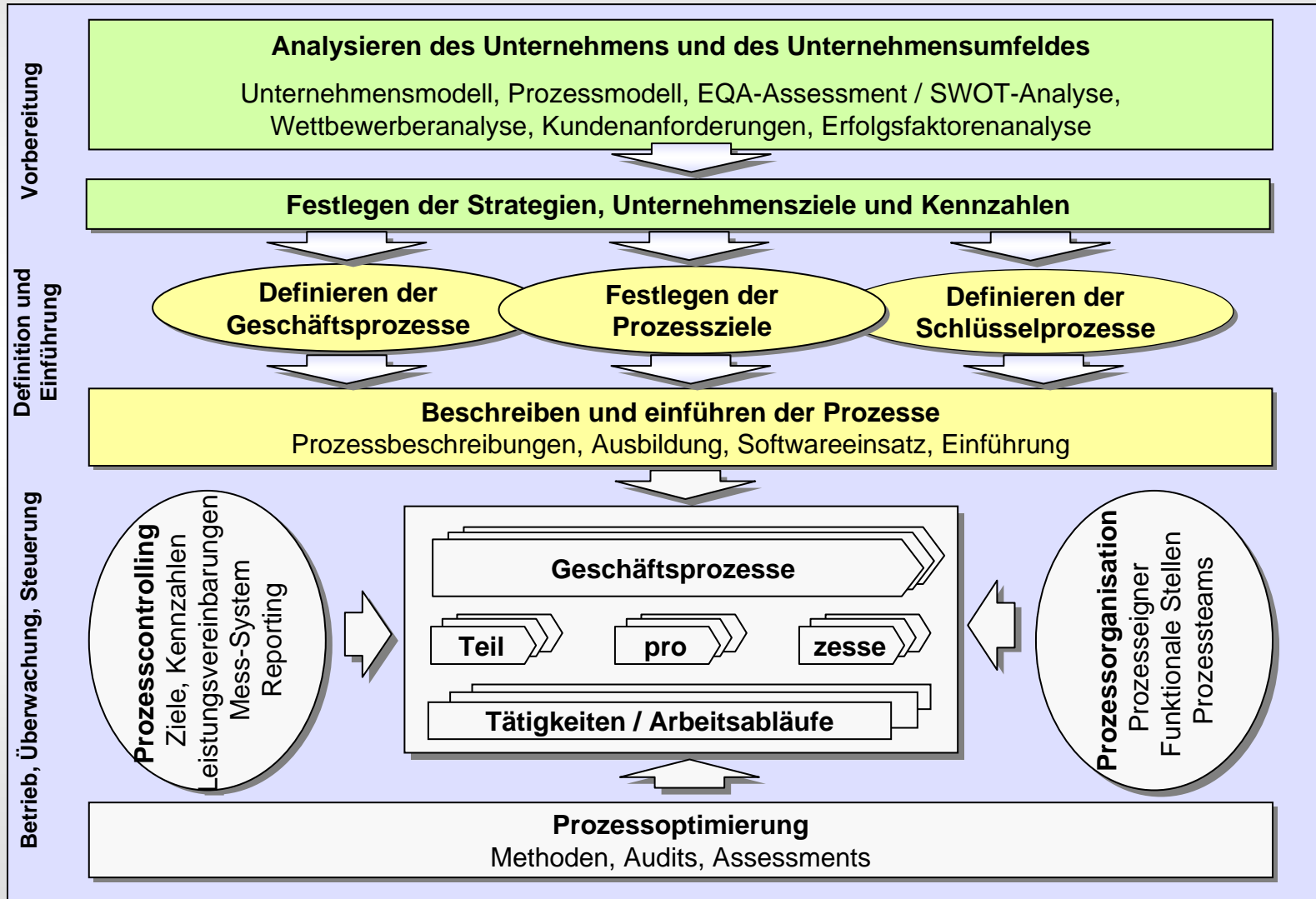
- Die Prozesseigner (horizontale Pfeile) haben die Ressourcenverantwortung und die Ergebnisverantwortung. Prozesseigner gibt es mindestens für Schlüsselprozesse. Zwischen Prozesseignern und Funktionsträgern besteht ein Kunden-Lieferantenverhältnis.
- Die Funktionsträger (vertikale Balken) haben für ihren Bereich die Ressourcenverantwortung (Personal, Geld, etc.), handeln aber im Auftrag der Prozesseigner.
- Spezielle Aufgaben werden in Kompetenzzentren (Ovale) wahrgenommen, die ihre Leistungen Prozessen und Funktionen zur Verfügung stellen.

Gründe für das Anpassen der Organisation sind...

- An Schnittstellen zu anderen Prozessen, internen Stellen oder externen Institutionen entstehen Probleme, die durch Leistungsvereinbarungen (Service-Level-Agreements) nicht zuverlässig behoben werden können
- Die bei der Prozessgestaltung zugrundegelegte End-to-End Betrachtung (Kunde wünscht ...; Kunde erhält...) ist in der Aufbauorganisation nicht gegeben. Wenn keine Änderung vorgenommen wird, entstehen unnötige Schnittstellen.
- Ein Prozess soll eine Kundenanforderung unter *einer* Verantwortlichkeit *vollständig* umsetzen. Das bedeutet, dass es *einen* Verantwortlichen für alle zu diesem Prozess gehörenden Teilprozesse geben muss. Dies erfordert evtl. organisatorische Anpassungen (die Organisation folgt dem Prozess).

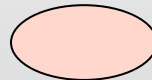
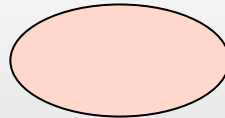
Process follows Strategy - Structure follows Process !!

Zusammenfassung



**Der Aufbau des GPM ist
abgeschlossen.**

**Es folgen
Hintergrundinformationen,
Argumentationshilfen und
Erfolgsbeispiele**



Zeitaufwand für den Aufbau eines GPM

Projektphasen	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez
Vorbereitungsphase												
Projektteam bilden	—											
Modelle festlegen	—	—										
Ausbilden	—	—										
Definitionsphase												
Prozesse definieren		—										
Schlüsselproz. festlegen		—										
Prozesslandkarte erstellen		—										
Prozessziele festlegen			—									
Prozesse beschreiben			—	—	—							
Software einsetzen			—									
Implementierungsphase												
Verantwortliche benennen				—								
Das GPM kommunizieren				—	—							
Ausbilden					—	—						
GPM einführen					—	—	—					
Betriebsphase												
Prozessleistung messen, bewerten, berichten, steuern							—	—	—	—	—	—
Prozesse auditieren									—			—
Prozesse optimieren / erneuern / auslagern...									—	—	—	—

Der Aufwand ist angegeben für ein Unternehmen mit 500-1000 Mitarbeitern an einem Standort.
Projektteam = eine Vollzeitkraft + Personen für einzelne Projektphasen + ein Berater.

Verhalten in dynamischen Märkten

Kontrolle ist Messen im Kontext von Misstrauen. Besser ist das Prinzip der Zusicherung (ich verlasse mich auf deine Zusage und kontrolliere deine Arbeit nicht).

Planung setzt ausreichendes Wissen über die Zukunft voraus. Bei hoher Dynamik verkürzt sich die Reichweite der Planung u. U. so sehr, dass sie unsinnig wird.

Leistungsbereitschaft kann nicht befohlen werden (Druck, Belohnung, Strafe). Sie entsteht, wenn sich die Motive des Individuums mit denen des Unternehmens decken.

Theorie statt Methode. Der Methodengeführte Mensch kann dumm sein, wenn die Methode nur intelligent genug ist. Theorie dagegen ist das Werkzeug für Könner in einem dynamischen Umfeld.

Überraschend auftretende **Probleme** werden nicht mit Methoden, sondern durch Innovation gelöst. Das Entwickeln von Ideen (Innovationen) braucht den Schutzraum Vertrauen.

Quelle: Studie: Vom Wissen zum Können. Wohland, Wiemeyer. Detecon

Vorteile der Prozessorganisation liegen in ...

- der Konzentration auf die wertschaffenden und damit vom Kunden honorierten Aktivitäten.
- der Zusammenfassung der Prozesse zu übersichtlichen Organisationseinheiten, wodurch eine Vereinfachung der Administration und Koordination ermöglicht wird.
- der besseren Beherrschung der Arbeitsabläufe.
- dem dynamischen Prozessdenken und der Abkehr von der statischen Problemlösungsfindung.
- dem funktionsübergreifenden Charakter, der durch die Verteilung der Prozesse über mehrere Unternehmensbereiche entsteht.
- der überschaubaren Anzahl von Schnittstellen, was zu einer Reduktion der Abstimmungs- und Koordinationsprobleme führt.
- der klar definierten Verantwortung, wodurch sich Fehlerquellen auf ein Minimum reduzieren lassen.
- Der Verbesserung der Leistungsparameter Prozesskosten, Durchlaufzeit, Kundenzufriedenheit, etc.
- der guten Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf die sich rasch ändernde Umwelt.

Mit GPM erzielte Ergebnisse – Beispiel

Die nach 3 Jahren feststellbaren Ergebnisse des GPM sind:

Für den Mitarbeiter:

- Kenntnis der Spartenstrategien und Ziele
- Transparenz von Unternehmensabläufen
- Verstärktes Verantwortungsbewusstsein für die eigenen Aufgaben
- Bessere Kenntnis der Aufgaben der Nachbarbereiche

Für das Management:

- Hilfe für das Kommunizieren der Spartenstrategie
- Transparenz von Unternehmensabläufen und Ergebnissen
- Innovationsförderung
- Harmonisierung und Standardisierung der Prozess- und Leistungsstrukturen
- Steigerung der Ablauf- und Kosteneffizienz

Für den Kunden:

- Sicherung und Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Verstärkte Kundenorientierung.

Mit GPM erzielte Ergebnisse – Beispiel

Innerhalb von 9 Monaten haben wir ...

- die Lieferfähigkeit von 80 auf 97% verbessert,
- die Durchlaufzeit einzelner Prozesse halbiert,
- den Personaleinsatz für das Bearbeiten einzelner Prozesselemente um 40% gesenkt,
- bei den Mitarbeitern ein stärker prozessorientiertes Denken erreicht.

Mit GPM erzielte Ergebnisse – Beispiel

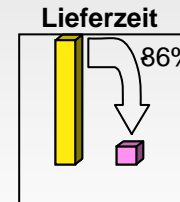
Innerhalb von 3 Jahren haben wir....

- die Reklamationsquote um 70% gesenkt,
- die Entwicklungszeiten von 48 auf durchschnittlich unter 18 Monate reduziert,
- den Pro-Kopf-Umsatz um 80% gesteigert,
- die Netto-Umsatzrendite vom einstelligen in den zweistelligen Prozentbereich verbessert,
- Die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Leistungsbereitschaft in einigen erhobenen Kategorien um zweistellige Prozentsprünge gesteigert,
- den EBIT um 22% gesteigert.

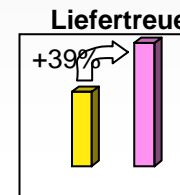
Mit GPM erzielte Ergebnisse – Beispiel

Durch konsequentes Managen der Geschäftsprozesse haben wir innerhalb von 3 Jahren....

- die Lieferzeit von 22 Wochen auf drei Wochen reduziert,



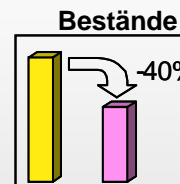
- die Liefertreue von 60 % auf 99,3% erhöht,



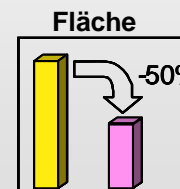
- die Lieferfähigkeit von 60% auf 99,4% gesteigert,



- die Bestände um 40% gesenkt und



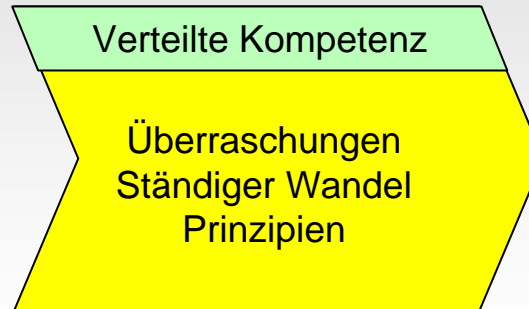
- den Flächenverbrauch um 50% verringert.



Unternehmen in trägen und dynamischen Märkten



Träge Umgebung



Dynamische Umgebung

Bei hoher Dynamik der Märkte und der Unternehmensentwicklung sind feste Regeln gefährlich. Besser sind Prinzipien, die Entscheidungen auf allen Ebenen ermöglichen.

Regeln	<u>Prinzipien</u>
Folgende Qualitätsmerkmale sind einzuhalten:	Qualität ist, was der Kunden bezahlt
Die Arbeitszeit beträgt 8 Std.	Liefertreue geht vor Arbeitszeit

Überraschungen

Nur Organisationsformen, die ohne zentrale Steuerung auskommen, werden den modernen Märkten gewachsen sein. In solchen Unternehmen haben die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt und entwickeln die Fähigkeit, ohne den zeitraubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen zu reagieren.

Weiterführende Literatur

- Praxishandbuch Prozessmanagement; Fischermanns; Götz Schmidt Verlag; 2006
- Marktorientiertes Prozessmanagement; Feldmayer/Seidenschwarz; Vahlen; 2005
- Kennzahlen im Managementsystem; M. Stausberg; WEKA; 2005
- Vom Qualitätsmanagement zum strategischen Geschäftsprozessmanagement; Ellringmann; Hanser; 2005. Über den Link www.qm-infocenter.de/GPMposter kann ein Poster abgerufen werden, das ein Vorgehensmodell für den Aufbau von GPM, zugehörige Arbeitsanweisungen und eine Übersicht der wichtigsten GPM-Softwareanbieter enthält.
- Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; Schmelzer/Sesselmann; Hanser; 2004
- Geschäftsprozessmanagement inside; Ellringmann / Schmelzer; Hanser; 2004
In diesem Periodikum erscheinen vierteljährlich Berichte über das GPM von Unternehmen.
Bestellung über www.hanser.de (Suchwort = inside)
- Grundlagen der Prozessorganisation; Fischermanns/Liebelt; Dr. G. Schmidt Verlag; 2000
- Der Zukunftsmanager; Micic; Haufe; 2000
- Szenarien – Optionen für die Zukunft; von Reibnitz; McGraw-Hill; 1987

Auf der Homepage der Gesellschaft für Organisation können Sie die Entwicklung eines Body of Knowledge für GPM verfolgen http://www.gfuero.org/afo/afo_start.php

Zielstrebigkeit und Konsequenz der Führung



**Nicht der Wind (Markt), sondern der Skipper
(Segel und Ruder) bestimmt den Kurs!**