

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Prozesse allgemein

Typische betriebliche Prozesse:

- Bearbeitung von Angeboten
- Einkauf von Materialien
- Fertigung und Versand von Produkten
- Durchführung von Dienstleistungen

Prozessorganisation befasst sich mit:

- betrieblichen Prozessen
 - innerhalb des Unternehmens
 - zwischen Kunden und Unternehmen
 - zwischen Lieferanten und Unternehmen

Ziel:

- Prozesse optimal durchführen
- Prozesse weiterentwickeln

gut entwickelte Prozesse = wichtige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens

Was ist ein betrieblicher Prozess?

- besteht aus mehreren Schritten
- bestimmte Reihenfolge
- Input-Output-Beziehung
- wird durch Ergebnis oder Situation ausgelöst (Input)
- Vorgaben werden in Ergebnisse umgewandelt (Output)

Prozesse haben Ergebnisse, die der externe Kunde direkt erhält.
Andere Prozesse führen zu Resultaten, die der externe Kunde nicht sieht, die aber nötig sind.

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm © Feininger



Prozess vom „Angebot bearbeiten“ durch Anfrage eines Kunden bis zum Abschluss: Angebot für Kunden fertig.

- mehrere betriebliche Organisationseinheiten sind beteiligt
- wenige Prozesse spielen sich innerhalb einer Abteilung ab
- wichtig: gute Zusammenarbeit
- man kann Prozesse nicht betrieblichen Funktionen zuordnen, da die Prozessschritte auf mehrere Abteilungen verteilt sind

Was soll Prozessorganisation leisten?

Aufgaben:

- betriebliche Prozesse festlegen
- so daß gewünschte Ergebnisse erreicht werden
- Durchführung in optimaler Weise
- ständig verbessern um
- Leistungsfähigkeit zu erhöhen

Festlegung betrieblicher Prozesse:

Typische Problemstellungen:

- welche Prozesse muß ein Unternehmen überhaupt haben
- zu welchem Ergebnis sollen die Prozesse führen
- welche Schritte in welcher Reihenfolge
- welche Organisationseinheiten sind verantwortlich
- Definition von Schnittstellen (Vorgänge zwischen den Abteilungen regeln)
- Prozesse aufeinander abstimmen, damit sie gut zusammenspielen

Festlegung der Abteilungsübergreifenden Prozesse → Erreichen der Prozessergebnisse sicher, schnell und kostengünstig

Verbessern und Erneuern der Prozesse:

Aufgabe:

- immer wieder Möglichkeiten finden, um gesteigerte Qualität, schnelle und kostengünstiger
- ständige Verbesserung
- Beurteilung der Leistungsfähigkeit, so daß
- Prozesse immer leistungsfähiger werden (verbessern und erneuern)

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm © Feininger



Warum soll man sich mit betrieblichen Prozessen beschäftigen?

- analysieren, verstehen, was passiert um kontinuierlich weiterzuentwickeln
- Kunde, Lieferanten und Eigentümer sowie MA und Führungskräfte profitieren

1. Gut organisierte Prozesse sind Voraussetzung für Rentabilität des Unternehmens:

- Gewinn = Different aus Umsatz und Kosten
- Prozesse beeinflussen Umsatz und Kosten
- klar definierte Prozesse = zuverlässig = zufriedene Kunden = Erhöhung Umsatz
- schlechte Prozessorganisation = Kosten steigen = Vergeudung von Material und Zeit = Fehler = Zeit und Kosten für Fehlerbeseitigung

2. gut organisierte Prozesse bewirken, daß die Kunden mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden sind

- Anforderungen dauerhaft
- große Verlässlichkeit
- langfristige Kundenbindung
- schlechte Prozesse: fehlerhafte oder falsche Lieferungen = Kosten = unzufriedene Kunden

3. gut organisierte Prozesse liegen im Interesse der Lieferanten, da dieser dann mit einem zuverlässigen Partner zusammenarbeitet

- Verlässlichkeit bei erteilten Aufträgen
- nicht dauernd ändern oder stornieren = kontinuierität

4. gut organisierte Prozesse sind wichtig, daß sich die Führungskräfte ihren eigentlichen Aufgaben widmen können

- wenn Prozesse „von allein“ laufen, können sich Führungskräfte mit strategischen Fragen beschäftigen

5. gut organisierte Prozesse auch im Interesse der Mitarbeiter, da sich Arbeitssituation verbessert

- keine Feuerwehreaktionen
- keine zusätzliche Arbeiten
- Handlungssicherheit der MA wird verbessert

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Verhältnis von Prozess- und Aufbauorganisation

- noch üblich (in deutschen Unternehmen) zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden
 - Aufbauorganisation: Gliederung in Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen)
 - Ablauforganisation: Tätigkeiten innerhalb der Abteilungen
- Aufbauorganisation wurde immer höher gewichtet als betriebliche Abläufe = Mangel
- Ablauforganisation durch Bezeichnung „Prozessorganisation“ ersetzt,
 - Unterschied: Ablauforganisation befasst sich nur mit den Prozessen innerhalb der Abteilung und
 - Prozessorganisation auch mit den abteilungsübergreifenden Prozessen (Schnittstellen)

Aufbau- und Ablauforganisation:

- Aufgaben:
 - regeln verschiedener Tätigkeiten in den Abteilungen
 - dafür sorgen, daß Beiträge der Organisationseinheiten koordiniert werden (Verantwortlichkeiten, wer wem Weisungsberechtigt)
 - Organigramme zeigen funktionale Aufbauorganisation
- weniger Aufmerksamkeit für betriebliche Abläufe
- Grund:
 - Interesse der Führungskräfte → Ressortdenken

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Mängel:

- jede Abteilung nur für Teil Prozessschritt verantwortlich

1. Prozessergebnisse:

- keine klaren und verbindlichen Absprachen der Schnittstellen wie Prozessergebnisse auszusehen haben
- Unkenntnis der Mitarbeiter, wozu Prozessergebnisse eigentlich gebraucht werden
- Unkenntnis über Anforderungen der Empfänger
- geistige Mauern zwischen den Abteilungen
- Ressortegoismus
- jeder ist bemüht seine eigene Zielsetzung zu erfüllen, was nicht unbedingt das Beste für den gesamten Prozeß bedeuten muß
- Interessen der Abteilungen teilweise gegensätzlich
- Ressortegoismus ist in einer funktionalen Aufbauorganisation unvermeidlich

2. Prozessschritte:

- Reihenfolge nicht durchdacht
- überflüssige Prozessschritte
- gewünschte Ergebnisse werden nicht auf optimaler Weise erreicht
- fehleranfällig, langsam und unnötig aufwendig

3. Informationstechnische Unterstützung:

- Voraussetzung: Informationen müssen vorhanden sein und rechtzeitig zur Verfügung stehen.
- informationstechnische Unterstützung ist nicht gut auf Prozesse abgestimmt = holprige und fehleranfällige Prozesse
- Bsp. Informationen müssen während des Prozessverlaufes auf verschiedene Informationsträger gebracht werden (Medienbrüche)
- Mehrfachführung von Daten

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



4. Verantwortlichkeiten:

- Kompetenzgerangel oder nicht zuständig fühlen → Prozessschritte werden nicht ausgeführt

5. Prozessschnittstellen:

- von einer Abteilung in die Andere
- keine Organisationseinheit, die für die Koordination der Schnittstellen verantwortlich ist
- Verzögerungen an den Schnittstellen
- Missverständnisse an den Schnittstellen
- Prozesse werden nicht optimal durchgeführt

Bedeutung Prozessgedanke:

- Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt → ungenügend beherrschte betriebliche Prozesse nicht mehr tollerierbar
- Entwicklungen in Bereichen wie Wirtschaftsinformatik, Kostenrechnung und Qualitätsmanagement
- betrieblicher Einsatz von Softwareprodukten setzt voraus, daß Prozesse besser durchdacht werden
- Prozesskostenrechnung ebenfalls
- Voraussetzung für ISO 9001:2000 Zertifikat
- Voraussetzung für Re-engineering

Prozessorganisation vor Aufbauorganisation?

- bei einer prozessorientierten Aufbauorganisation sind die Prozesse um die Abteilungen zu definieren
- gesamter Prozeß vorrangig von einer Abteilung bedient
 - Vorteile: Kein Problem mit Ressortegoismus
 - Abteilungsziele = Prozessziele
 - Verantwortungen im Gesamtprozess klar geregelt
 - Nachteile: keine effiziente Nutzung von Ressourcen (wie bei funktionaler Aufbauorganisation) = Dopplungen
 - Nutzung gleichartiger Ressourcen nicht gegeben
 - selben Ressourcen werden nicht von verschiedenen Prozessen genutzt

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Prozessorganisation als Teil der Unternehmensführung:

- Unternehmen muß stabile, sichere Prozesse haben
 - Auseinandersetzung mit betrieblichen Prozessen → Klare Strategie muß vorhanden sein
 - Focus auf wichtige Prozesse
 - organisation betrieblicher Prozesse = Strategiegerecht
-
- Festlegung des Geschäftsfeldes = Grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens
 - welche Produkte und Dienstleistungen
 - welche Kunden
 - Definition der Unternehmensstrategie = was will das Unternehmen
 - Definition der Prozesse = wie werden die Leistungen ausgeführt

Umsetzung der Unternehmensstrategie in Prozessen:

- Welche Prozesse braucht das Unternehmen → festlegen
- Welche Ergebnisse liefern die einzelnen Prozesse → entscheiden
- Auf welcher Weise werden Prozesse durchgeführt
- Wege zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Prozessen finden

Änderung von Prozessen bei Änderung der Unternehmensstrategie

- strategische Veränderung fordert in der Regel auch Änderung der Prozesse = Anpassung der Organisation
- notwendige Änderungen der Prozesse können dann bestehen:
 - daß neue Prozesse hinzukommen oder bestehende wegfallen
 - Prozesse auf andere Art durchführen
 - andere Kriterien als in der Vergangenheit spielen eine Rolle

Unternehmen muß festlegen, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden sollen.

Was will der Kunde,

was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren

Überlegen, welche Prozesse es geben muß und wie diese organisiert werden müssen.

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Merkmale/Eigenschaften betrieblicher Prozesse:

- Prozesse bilden eine Folge von Prozessen im Unternehmen
- werden durch Anforderung des Kunden für den Kunden umgesetzt
- jeder „interne“ Prozess liefert Ergebnisse mit denen der anschließende Prozess weiterarbeitet
- Verhältnis zwischen aufeinander folgenden Prozessen = Kunde-Lieferant-Beziehung
- in jedem Prozess werden Vorgaben in Ergebnisse umgewandelt
- Prozess wird durch Input initiiert und führt zu einem Output
- Innerhalb des Prozesses finden Prozessschritte statt, die den Input in ein Output überführen
- Durchführung von Prozessschritten wird durch Informationen gesteuert
- Verbesserung der Prozesse durch betriebswirtschaftliche Software

Folge der betrieblichen Prozesse:

- beginnt beim Kunden und endet beim Kunden
- Durchlauf aufeinander aufbauender Prozesse
- mit letztem Prozess (Erstellung der betrieblichen Leistung für den Kunden) Abschluß
- einfacher Prozess = linear
- Wertschöpfungskette

Kunden-Lieferanten-Beziehungen innerhalb der Prozessfolge:

- zwischen den Organisationseinheiten = interne Kunden und Lieferanten
- Kunde = erhält Ergebnis eines Prozesses
- Lieferant = liefert Input
- Erweiterung des Begriffes auch für Intern
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit auch intern

Input – Output – Relation eines Prozesses:

- jeder Prozess beginnt mit einem definiertem Anfangszustand (Input) und endet mit einem festgelegten Endzustand (Output)
- Prozessbeginn und Prozessende

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



Input:

- löst Prozess aus, indem z.B.:
 - etwas geschieht
 - vorangegangener Prozess abgeschlossen
 - bestimmter Zeitpunkt eingetreten
 - Entscheidungen getroffen

Output:

- liefert Ergebnis eines Prozesses:
 - Fertigung eines Produktes ist abgeschlossen
 - Beratungsdienstleistung wurde durchgeführt
 - Angebot für Kunden wurde erstellt
 - Kundendaten sind aktualisiert
 - Kundenbeschwerde wurde gelöst

Prozessschritte innerhalb eines Prozesses:

- um Prozessschritt zu definieren muß festgelegt werden:
 - Welche Tätigkeit
 - z.B. Sachverhalt überprüfen
 - Entscheidung getroffen
 - Dokument erstellt
 - Welche Organisationseinheit verantwortlich
 - meistens eine Abteilung
 - unterschiedliche Organisationseinheiten (bei funktionalen Aufbauorganisation)
 - einer Organisationseinheit (bei prozeßorientierter Aufbauorganisation)



Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger

- Prozessschritte folgen einer logischen Reihenfolge (bestimmte Bedingungen müssen erfüllt sein):
 - vorheriger Prozessschritt abgeschlossen
 - Entscheidung getroffen
 - Sachmittel und Informationen vorhanden)
- Komplexität eines Prozesses: wie verschiedenartig Prozessschritte miteinander verknüpft sind
 - wenig komplex: wenig Prozessschritte
 - komplex: viele Prozessschritte

Steuerung von Prozessen durch Informationen:

- jede Aufgabenerfüllung lebt von empfangenen Informationen und produziert neue Informationen
- Prozessschritte sind stets von Informationsflüssen begleitet
- innerhalb des Systems durch Informationssysteme verarbeitet → hängt von Informationssystemen ab, wie gut Prozesse sein können

Informationstechnische Unterstützung betrieblicher Prozesse:

- Informelles Informationssystem
 - wenig dokumentiert
 - vorhandene Software wird nur punktuell genutzt
- Papierbasiertes Informationssystem
 - Formblätter, Liste, Tabellen, Aktennotizen
 - keine Softwareunterstützung
- Computergestützte Informationssysteme:
 - Hardware, Software, Datenbanken
 - Prozessen größere Mengen detaillierter Informationen zugänglich gemacht werden
 - keine Verzögerung
 - an verschiedenen Stellen abrufbar, sobald sie produziert wurden

Prozessorganisation

Mitschriften aus den Vorlesung bzw. Auszüge aus „Prozessorganisation“ von Prof. Dr. Rudolf Wilhelm ©
Feininger



ERP – Software (Enterprise Resource Planning) z.B. SAP

Möglichkeiten:

- Referenzprozesse nutzen und sich anpassen
- Referenzprozesse durch verstellen von Parametern anpassen (Customizing)
- Anpassung durch Programmierung mit Werkzeug, daß mit Standardsoftware mitgeliefert wurde
- Weitere Programmierung und ergänzende Softwarepakete

Für Einführung betrieblicher Software im Unternehmen, müssen zunächst Prozesse ermittelt und optimiert werden.

Da es keinen Sinn macht bestehende Schwachstellen in die Software zu übernehmen.

Wichtige Frage: Wie können die existierenden Unterschiede zwischen den realen Prozessen im Unternehmen und den vordefinierten Prozessen der Software überwunden werden.

- erste Variante: preiswertere Lösung → Anpassung an die Prozesse der Software → Mitarbeiter müssen sich ggf. umstellen
- zweite Variante: Softwarelösungen anpassen → teurer, Beachte, Updates müssen auch immer angepasst werden

d.h. Kompromiss zwischen beiden Lösungen finden: evtl. Standardsoftware mit Standardprozessen und ABAPs nutzen.