

Prof. Dr. Sebastian Schubert

PROZESSMANAGEMENT

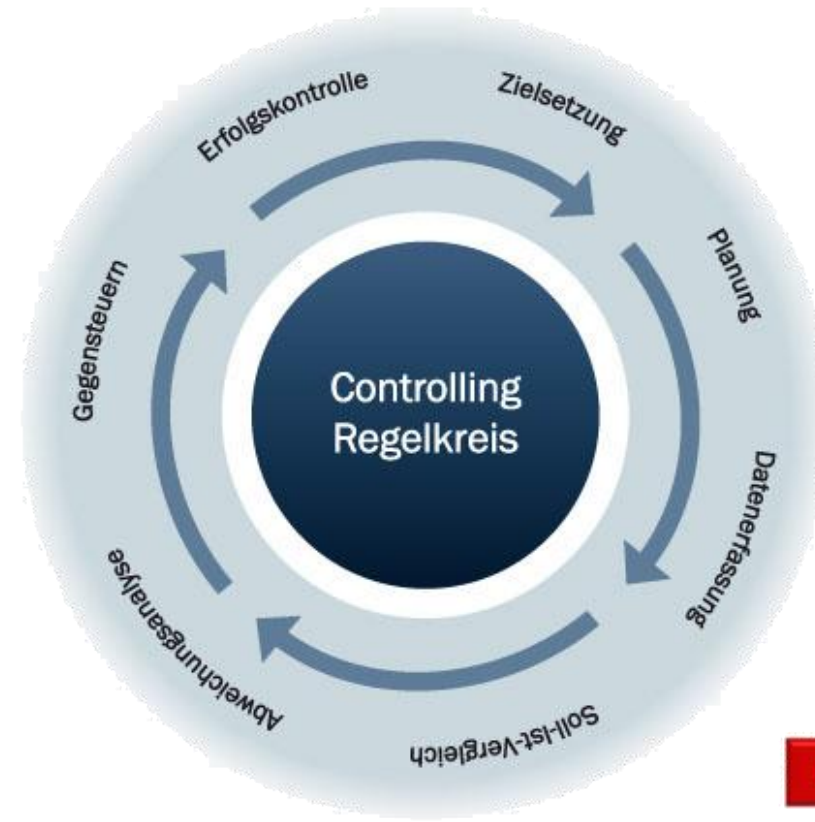
CONTROLLING

PROZESSMANAGEMENT CONTROLLING

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung aller personalisierten Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für jedes Geschlecht!

PROZESSMANAGEMENT

- Prozessmanagement ist ohne Prozesscontrolling undenkbar
- Entwicklung einer Prozess-Strategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet
- Controlling (von der Unternehmensführung ausgeübte Steuerungsfunktion) ist als Führungskonzept für eine zukunftsorientierte Unternehmens- und Gewinnsteuerung zu verstehen, aber auch als Strategie für die Existenz- und Arbeitsplatzsicherung!
- Controlling ist eine Managementaufgabe!
- Prozesscontrolling fokussiert sich auch die Geschäftsprozesse



Aus der Unternehmensstrategie werden die Prozessstrategien systematisch abgeleitet

Fragen die man sich in diesem Zusammenhang stellen sollte:

- Wohin wollen wir?
- Was müssen wir tun?
- Wo sind Schwachstellen?
- Was haben wir für Alternativen?
- Was soll konkret gemacht werden?
- Bis wann müssen die Maßnahmen fertig sein?
- Wer führt die Maßnahmen durch?
- Wann haben wir die Ziele erreicht und wie messen wir diese?

Strategisches Prozesscontrolling



Was versteht man in einem Unternehmen unter einer Mission und Vision?

Eine Mission beschreibt den Zweck und die langfristigen Ziele eines Unternehmens. Sie stellt dar, warum das Unternehmen existiert und welchen Beitrag es leisten will. Die Mission gibt eine Orientierung für die Mitarbeiter und dient als Leitfaden für strategische Entscheidungen.

Die Vision hingegen beschreibt das langfristige Ziel, das das Unternehmen erreichen möchte. Sie zeigt, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll und welche Werte es vertritt. Die Vision dient als Inspiration und Motivation für die Mitarbeiter und gibt eine klare Vorstellung davon, wohin das Unternehmen strebt.

Beispiele von Missionen und Visionen:

Google:

Mission: "To organize the world's information and make it universally accessible and useful."

Vision: "To provide access to the world's information in one click."

Tesla:

Mission: „To build a world of amazing abundance.“

Vision: "To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles."

Amazon:

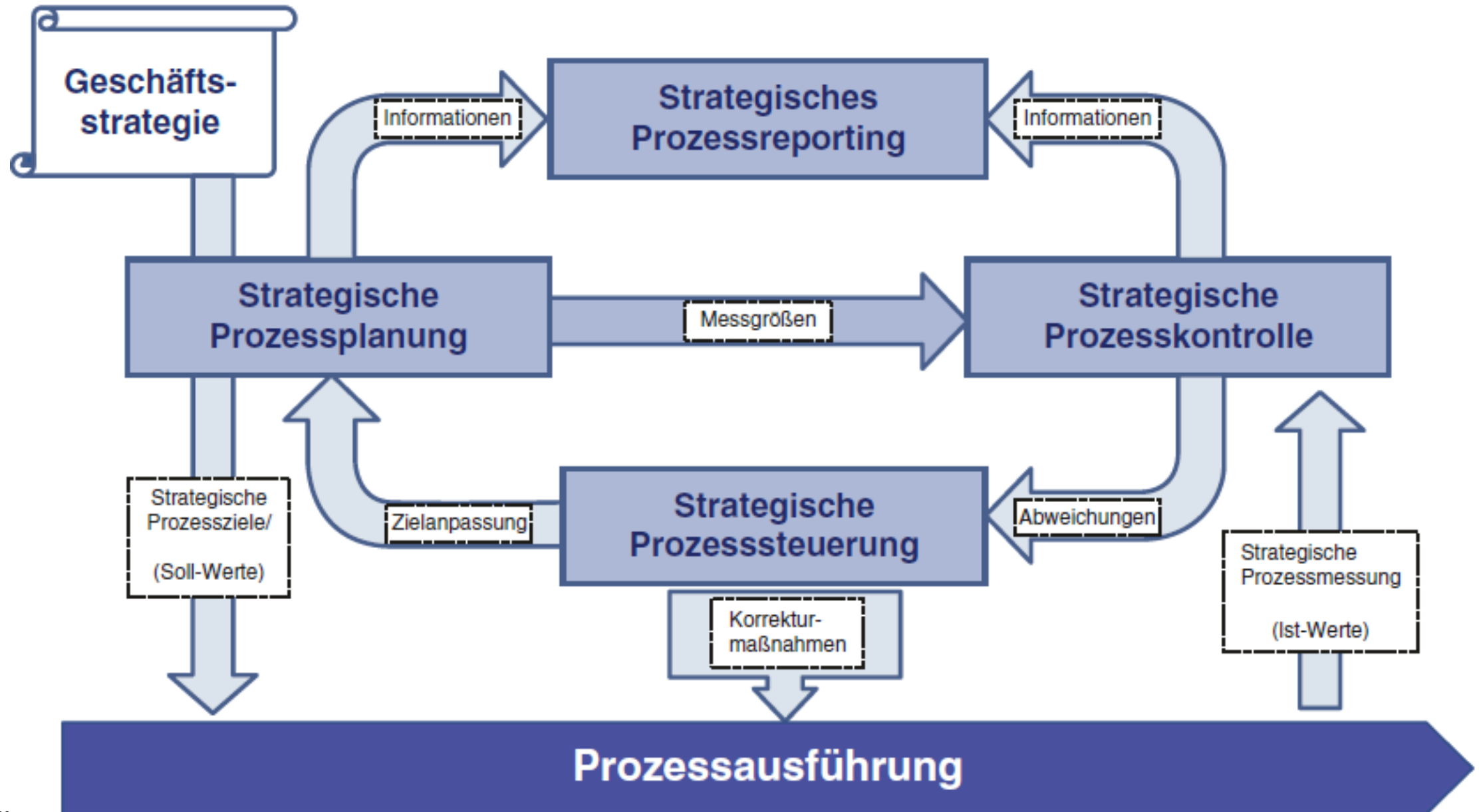
Mission: "To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online."

Vision: "To build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online."

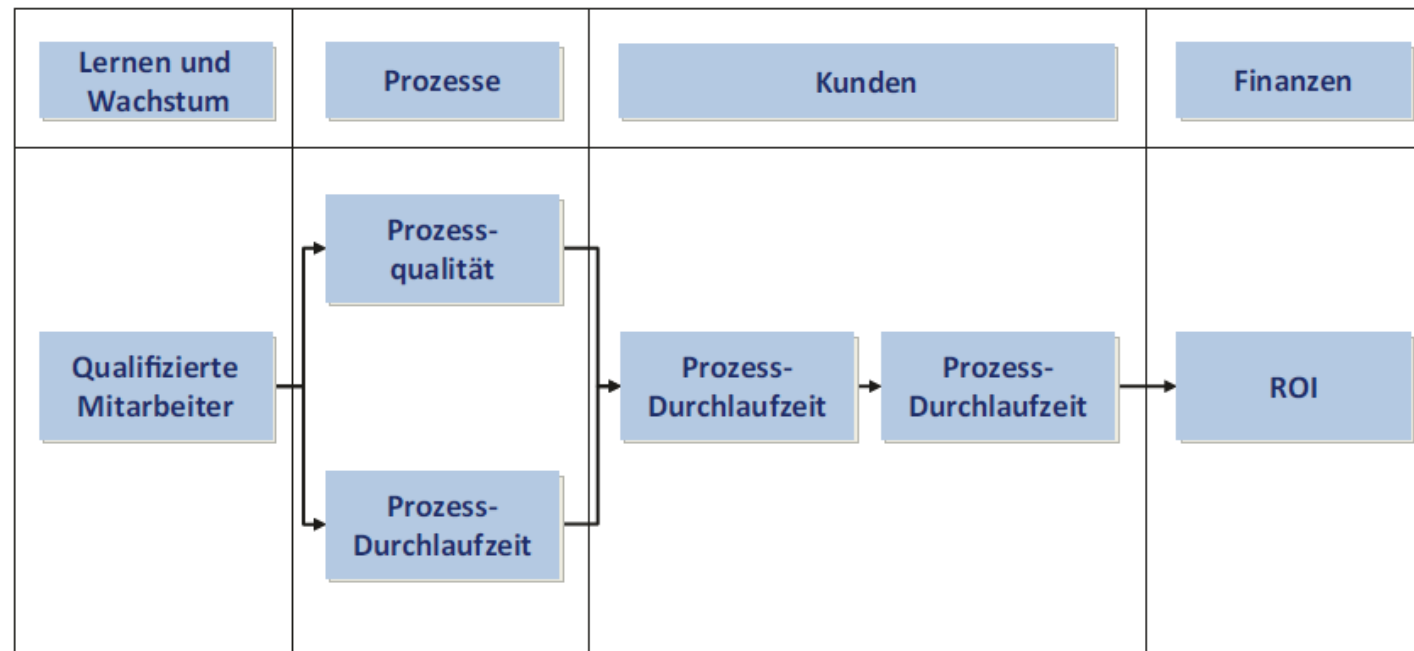
Microsoft:

Mission: „To empower every person and every organization on the planet to achieve more.“

Vision: "To create a productive and inclusive world where every person and every organization can achieve more.“



- Die Prozessstrategie sollte kontinuierlich überwacht werden
- Nicht nur durch einzelne Kennzahlen sondern durch Kennzahlensysteme, wie zum Beispiel in der Balanced Scorecard bzw. Prozess-Scorecard
- Operative Maßnahmenplanung über Ursache-Wirkungsketten

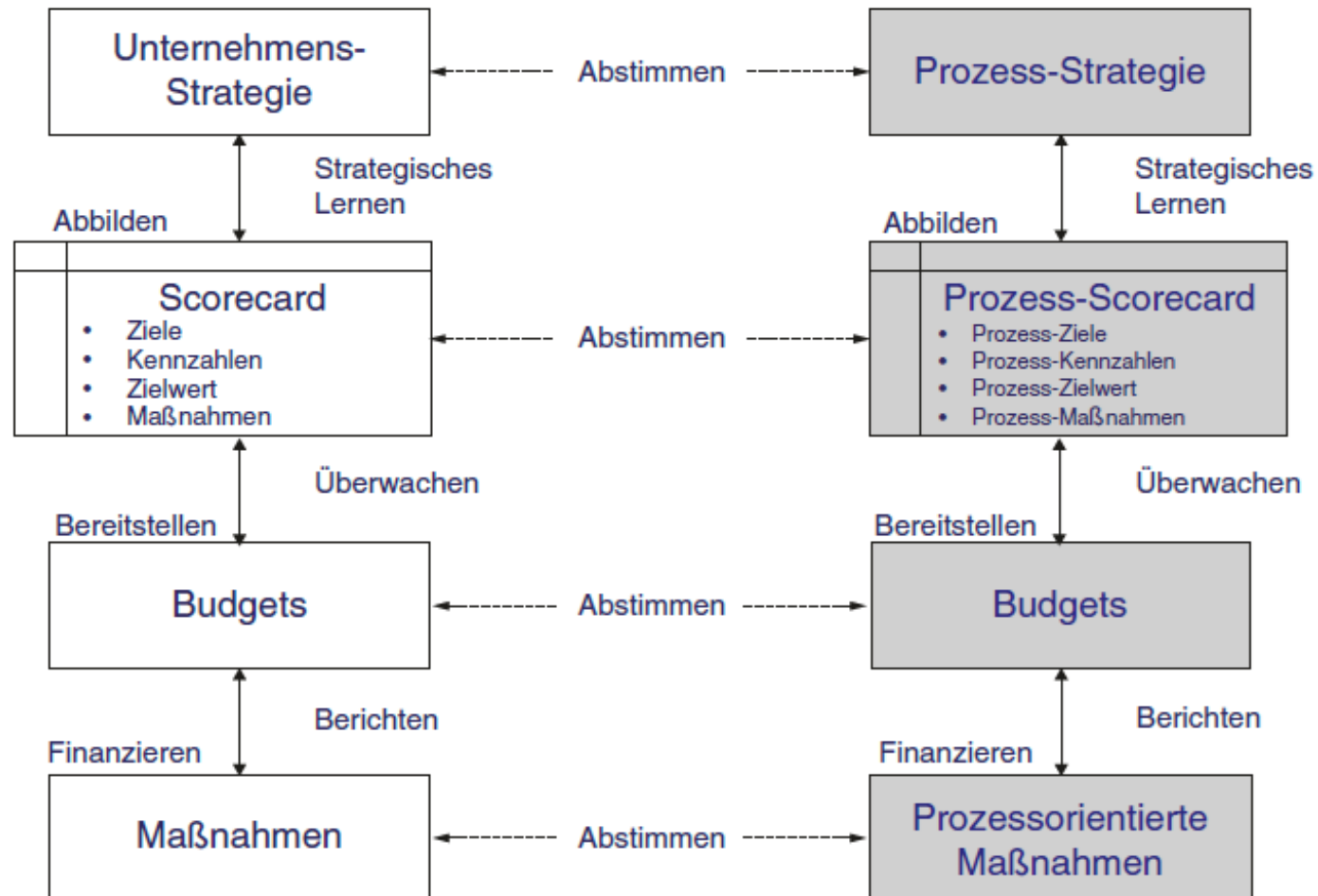


Prozess-Scorecard

- Eine Prozessscorecard ist ein Instrument, das verwendet wird, um die Leistung von Geschäftsprozessen in einem Unternehmen zu messen, zu überwachen und zu verbessern. Sie stellt die Verbindung zwischen den strategischen Zielen eines Unternehmens und den operativen Prozessen her, indem sie messbare Kennzahlen verwendet, um den Fortschritt und die Effektivität der Prozesse zu bewerten.
- 1. Definition von Prozessen: Zunächst werden die relevanten Geschäftsprozesse identifiziert und definiert, die die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen.
- 2. Festlegung von Kennzahlen: Anschließend werden konkrete Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators - KPIs) festgelegt, die die Leistung und Effizienz der Prozesse messen. Diese Kennzahlen sollten klar, messbar und relevant für die Ziele des Unternehmens sein.
- 3. Messung und Überwachung: Die Leistungskennzahlen werden regelmäßig gemessen

Prozess-Scorecard

- Verzahnung von Unternehmensstrategie und Prozessstrategie



Prozess-Scorecard

- Warum sollten Unternehmen eine Prozess-Scorecard benutzen?
 - In vielen Unternehmen gibt es Parallelwelten

Verhalten in funktional hierarchischen Unternehmen

- Personalorientierte Führung
- Funktionale Fachverantwortung
- Häufiger Wechsel von Führungskräften wegen individueller Karriereziele
- Unternehmenssteuerung mit Kenngrößen ohne klar erkennbaren Ursache-Wirkungszusammenhang

Prozessmanagement in funktional hierarchischen Unternehmen

- Abbildung von Unternehmensprozessen innerhalb von Funktionen (suboptimal)
- Abbildung von Unternehmensprozessen über Funktionsgrenzen hinaus mit schwacher bzw. keiner Prozessverantwortungskompetenz
- Primär Abbildung von „IST-Prozessen“ innerhalb und zwischen den Funktionen, mit dem Ergebnis: keine hochwirksame durchgängige Prozessoptimierung
- Keine ganzheitliche Unternehmenssteuerung über durchgängige Unternehmensprozesse möglich

Prozess-Scorecard



Typische Messgrößen für die Prozess-Scorecard

Geschäfts- prozesse	Messgrößen	Support- und Unternehmens- steuerungsprozesse	Messgrößen
Marketingprozess	Bekanntheitsgrad	Personalmanagement- prozess	Motivationsgrad
	Erfolgreiche Neuerungen		Flexibilität
Produktentwick- lungsprozess	Durchlaufzeiten	Ressourcenmanage- mentprozess	Krankheitsquote
	Neuerungen pro Zeit		Auslastungsgrade
	Neu patentierte Marktvolumen		Bestände
Produktionsengi- neeringprozess	Herstellkosten der Produkte	IT/DV-Management- prozess	Verfügbarkeit
	Anlaufsicherheit		Standardisierungsgrad
	Durchlaufzeiten	Organisationsmanage- mentprozess	Standardisierungsgrad
Auftragsakquisi- tionsprozess	Auftragsvolumen	Strategieprozess	Prozesssicherheit
	Auftragsvolumen Neukunden		Stabilitätsgrad
	Auftragsvolumen Neuprodukte		Risikograd
Auftragsabwick- lungsprozess	Generierter Umsatz	Controllingprozess	Zielerreichungsgrad
	Kundenflexibilität	Bilanzierungsprozess	Aktualität der Zahlen
	Termineinhaltung		Risikopotential der Zahlen
	Durchlaufzeiten	Finanzierungsprozess	Finanzanlagensicherheit
	Kundenzufriedenheitsgrad		Finanzergebnisse
Serviceprozess	Durchlaufzeit Reklamationen	Unternehmenskultur- prozess	Teamarbeitskultur
	Kundenverlustquote		Vorbildfunktion

Prozess-Scorecard Beispiel (Vertrieb von Produkten)

Kunde			
Ziel	Kenn- zahlen	Ziel- werte	Maßnahmen
Hohe Kundenzu- friedenheit erreichen	Umsatz des Kunden zum Vorjahr	+2%	Kunden befragen Anforderungen analysieren
	Anzahl Kunden- beschwer- den	Anteil < 1%	Kundenevents Beschwerden analysieren und verfolgen

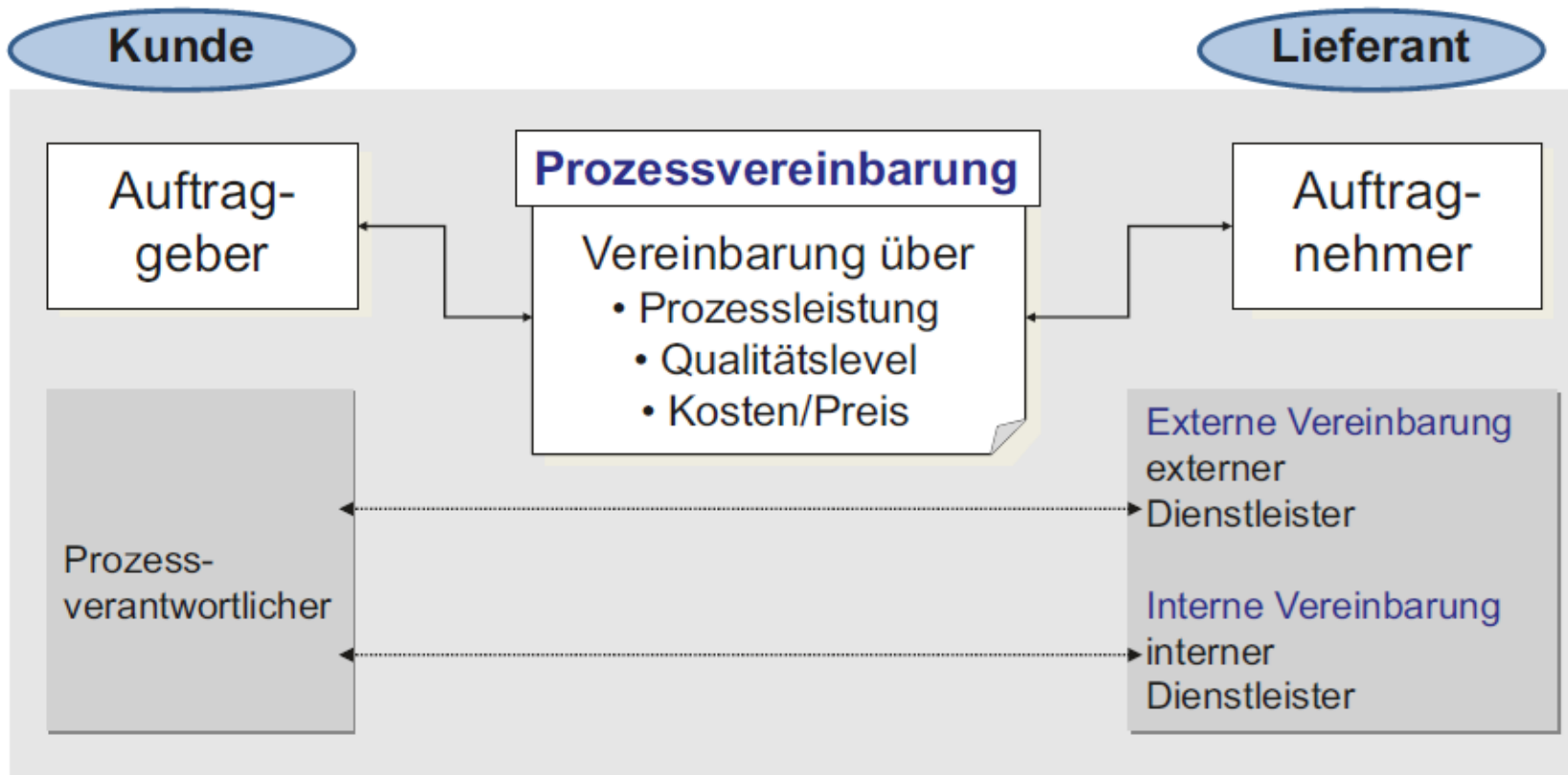
Prozessperformance			
Ziel	Kenn- zahlen	Ziel- werte	Maßnahmen
Leistungs- fähigkeit besser als Wett- bewerb	Durchlaufzeit	< 1 Tag	Prozessanalyse und Bench- marking mit Wettbewerbern durchführen
	Kapazität	> 1000 Vor- gänge je Tag	Prozesse automatisieren

Ressourcen / Personal			
Ziel	Kenn- zahlen	Ziel- werte	Maßnahmen
Personal anfor- derungsgerecht ausgebildet und einsatz- bereit	Anzahl Weiterbil- dungstage / Mitarbeiter	10 Tage pro Jahr	Stellenbeschrei- bungen aktuali- sieren Anforderungen mit Ausbildungs- stand abgleichen
	Einhaltung von Termin- vereinbar ungen	Anteil > 95%	Schulungsplan erstellen

Finanzen			
Ziel	Kenn- zahlen	Ziel- werte	Maßnahmen
Positiver Deckungs- beitrag	DB % / Umsatz je Kunde	DBK > 30 %	Produktanalyse durchführen Kundenrangfolge
	DB % / je Produkt	DBp > 30 %	Kalkulation überarbeiten

Prozessvereinbarungen oder Service Level Agreement

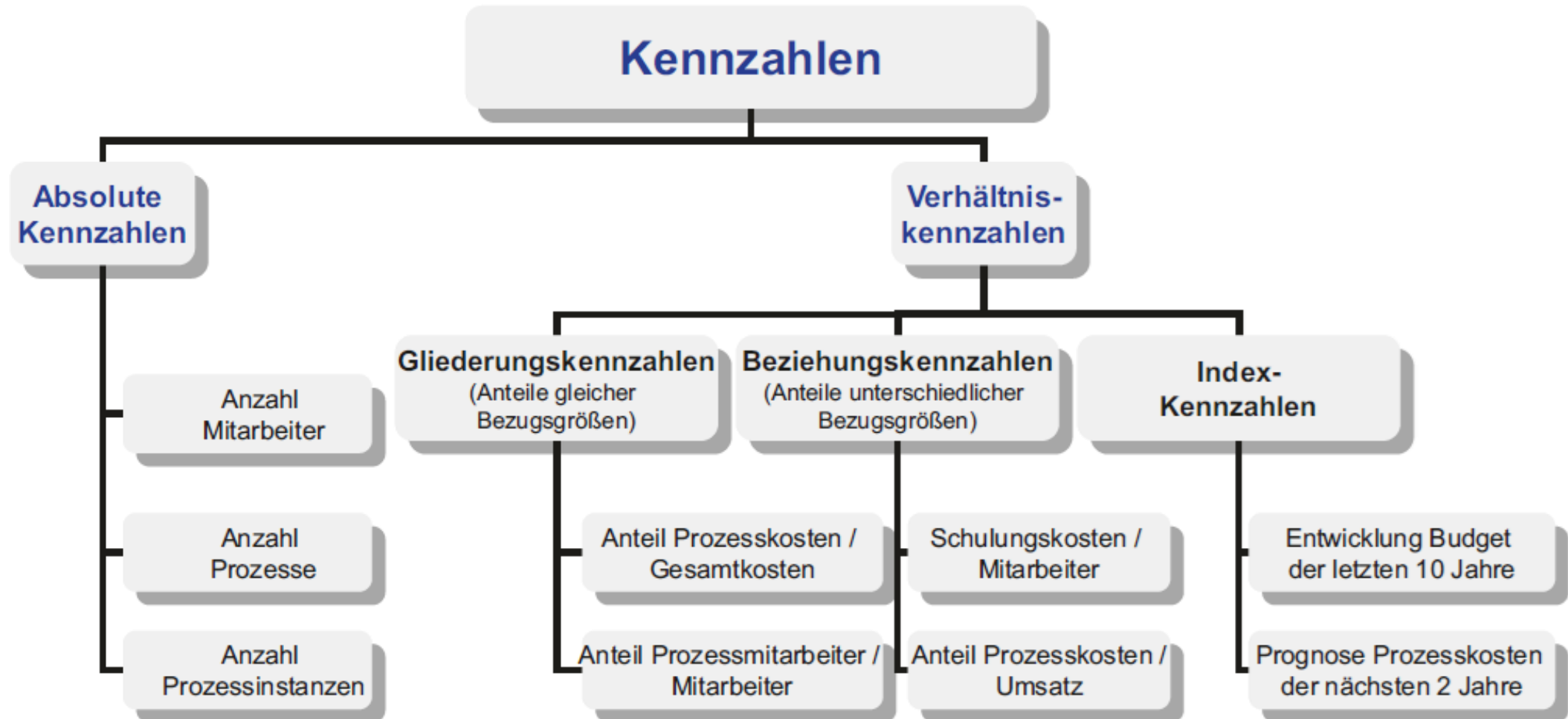
- Vereinbarung zwischen Dienstleistungserbringer und -nachfrager, in welcher Qualität etc. eine bestellte Dienstleistung erbracht werden muss. Intern und extern!



- Prozesskennzahlen
- Absolute und Verhältnis-Kennzahlen
 - Zählbare Fakten
 - Kennzahlen in eine Relation zueinander
- Kennzahlen sollten nach Ihrer Qualität, Berechen- und Analysierbarkeit, Wirtschaftlichkeit sowie der Möglichkeit diese organisatorisch umzusetzen beurteilt werden.



Prozesskennzahlen



Auswertung von Kennzahlen

- Gleiche Voraussetzungen, Maßstäbe und Messmethoden
- Dauer Auftragsbearbeitung
 - Zeitspanne vom Eingang der Bestellung bis zur Erfassung im SAP-System (IT-Sicht),
 - Zeitspanne vom Eingang der Bestellung bis zum Versand der Auftragsbestätigung an den Kunden (Vertriebssicht),
 - Zeitspanne vom Eingang der Bestellung bis zum Versand der Ware an den Kunden (Gesamtprozesssicht)

Prüfkriterien für Kennzahlen nach Kütz

Qualität	Berechenbarkeit und Analysierbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Organisation
• Was soll mit der Kennzahl gesteuert werden? • Misst die Kennzahl den richtigen Effekt? • Was lässt sich mit der Kennzahl aktiv steuern? • Sind die Kennzahlen für den Empfänger Verständlich? • Wie ist die Qualität der Basisdaten zu beurteilen (sind Aufbereitungen / Korrekturen notwendig)? • Misst die Kennzahl für die IT-Strategie relevante Ziele?	• Können Ziel- und Sollwerte bzw. erwartete Werte definiert werden? • Können korrespondierende Istwerte ermittelt werden? • Können Toleranzwerte definiert werden? • Was muss bei Über-/Unterschreitung passieren? • Wer muss wie aktiv werden? • Sind die Kennzahlen „benchmarkfähig“? • Wie sensibel reagieren die Kennzahlen auf Veränderungen? • Können die notwendigen Basisdaten ermittelt werden? • Sind die Kennzahlen drill-down-fähig?	• Ist der Aufwand für die Ermittlung von Basisdaten für die Soll-/Ist-Ermittlung wirtschaftlich gerechtfertigt? • Steht dem Aufwand für die Ermittlung der Kennzahl ein angemessener Nutzen durch die Möglichkeit zum aktiven Steuern gegenüber? • Können pragmatische Ersatzgrößen ermittelt werden?	• Können Verantwortliche für Datenbereitstellung, Berechnung, Berichterstattung und für die Inhalte der Kennzahl selbst benannt werden? • Sind die Kennzahlen manipulationssicher? (gibt es Kontrollgrößen?) • Wie reagieren die Kennzahlen auf organisatorische oder technologische Veränderungen?

Allgemeine Anforderungen an Kennzahlensysteme lauten nach Gladen:

- Objektivität und Widerspruchsfreiheit, d. h. ein geeigneter Aufbau der Kennzahlen unterstützt widerspruchsfreie Aussagen.
- Einfachheit und Klarheit, d. h. der einfache Aufbau unterstützt die Verbreitung und Nutzung im Unternehmen.
- Informationsverdichtung, d. h. die Kennzahlen sollen nach Managementebenen gestaffelt sein und Top-Down bzw. Bottom-Up Analysen erlauben. Die Einzelwerte der untergeordneten Kennzahlenwerte ergeben den Summenwert der nächsten Stufe.
- Multikausale Analyse, d. h. übergeordnete Kennzahlen sollen auf unteren Ebenen in verschiedene Sichten gespaltet werden können.

Prozesskostenrechnung

- Die traditionellen Verfahren der Kostenrechnung verrechnen Kosten der indirekten Unternehmensbereiche, die sich nicht direkt auf Leistungen zuordnen lassen.
- Die Prozesskostenrechnung bietet im Gegensatz zu den traditionellen Ansätzen der Kostenrechnung die Möglichkeit, eine Bewertung von Prozessen durchzuführen.
- Sie stellt Verrechnungssätze für die Bewertung der Leistungen zur Verfügung, die durch die Prozesse erbracht werden.

Rahmenbedingungen

- 4 Studierende pro Gruppe
- 60 Minuten Bearbeitungszeit
- 10 Minuten Präsentation

Ausgangssituation SmartOffice GmbH

Probleme:

- Lange Bearbeitungszeiten
- Zunehmende Kundenbeschwerden
- Fehlende Transparenz
- Unterschiedliche Abteilungsziele

Mission: Schnell, zuverlässig und kundenorientiert liefern

Vision: Bevorzugter Anbieter digitaler Arbeitsplatzlösungen

1. Welche Geschäftsprozesse sind für Mission und Vision besonders wichtig?
2. Welche Prozessschwachstellen erkennen Sie?
3. Welche drei strategischen Prozessziele würden Sie priorisieren?

Arbeitsergebnis:

- Mindestens 3 Prozessziele
- Begründung je Ziel
- Vorschlag zur Erfolgsmessung

Entwickeln Sie eine Prozess-Scorecard für den Bestellprozess:

- Kunde
- Prozess
- Qualität
- Wirtschaftlichkeit

Definieren Sie je Kennzahl:

- Zielwert
- Messmethode
- Verantwortliche Stelle

Bewerten Sie die Kennzahlen hinsichtlich Objektivität, Messbarkeit, Aussagekraft und Wirtschaftlichkeit.

Entwickeln Sie mindestens drei Verbesserungsmaßnahmen (z.B. Digitalisierung, Automatisierung, Standardisierung, Schulungen).

Präsentation (ca. 10 Minuten):

1. Schwachstellenanalyse
2. Strategische Prozessziele
3. Prozess-Scorecard
4. Handlungsempfehlungen

DANKE

IU Internationale Hochschule · Duales Studium
Waterloohain 9
22769 Hamburg

Prof. Dr. Sebastian Schubert
 +49 40 2846835 122
 sebastian.schubert@iu.org / sebastian.schubert@aol.com