

Inhalt Teil 1

- Die Situation des Geschäftsprozessmanagements in Deutschland
- Definitionen
- Modelle und Konzepte
- Strategien entwickeln
- Ziele und Kennzahlen entwickeln

Geschäftsprozessmanagement

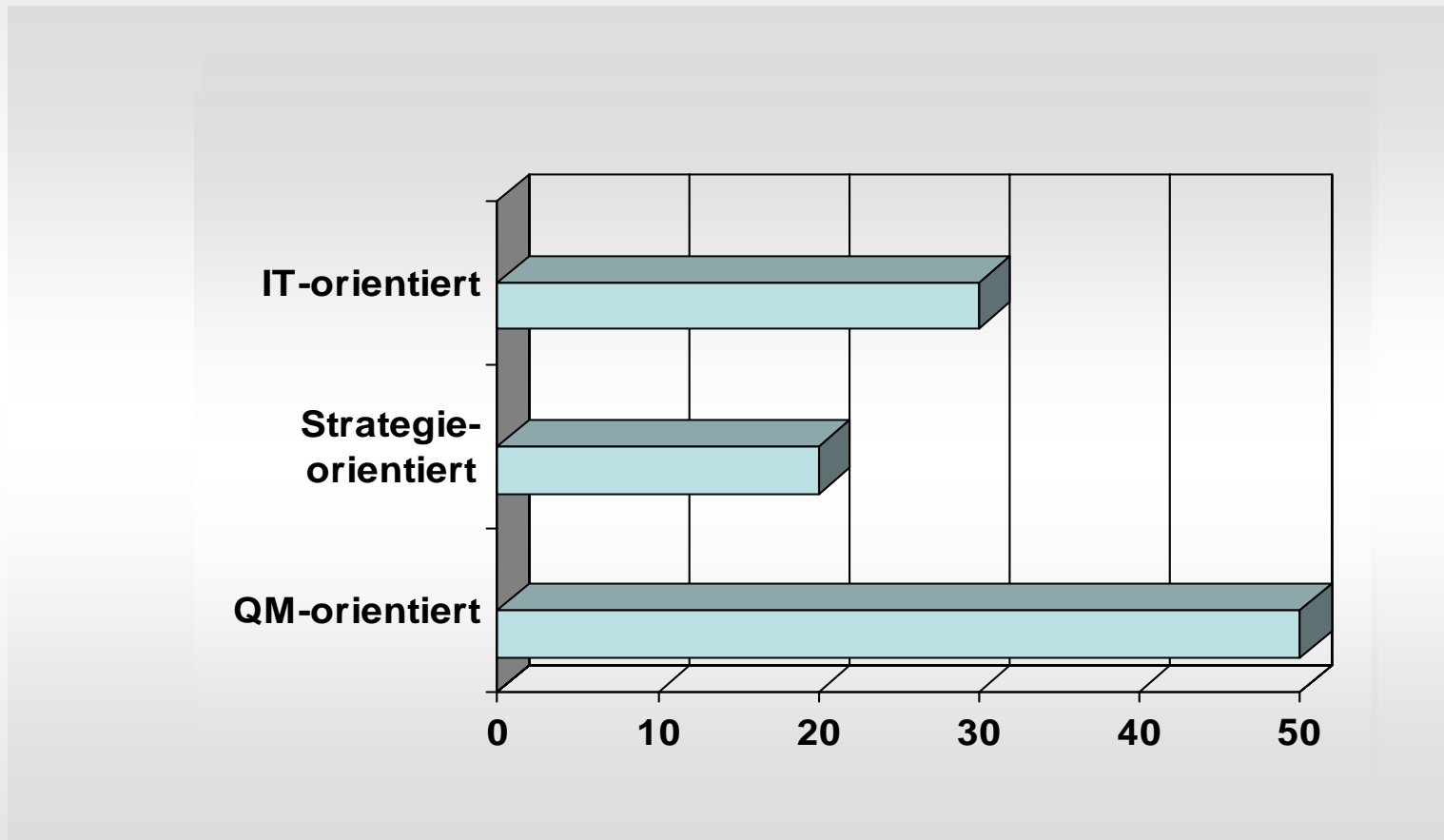


Nicht der
Wind
(Markt),
sondern der
Skipper
(Segel)
bestimmt
den Kurs.

Geschäftsprozesse setzen Strategien und Kundenanforderungen um.

Geschäftsprozessmanagement in Deutschland 2004

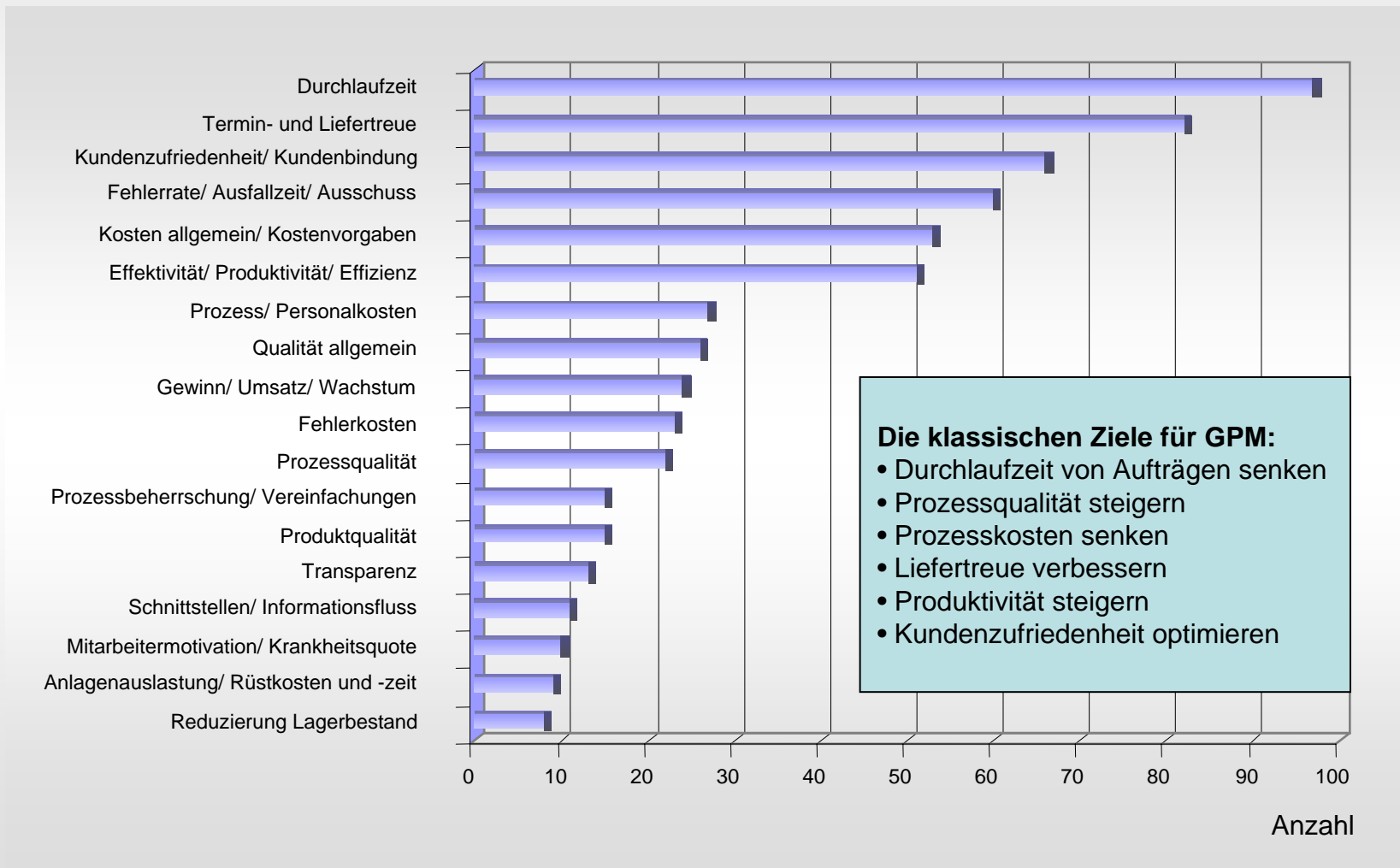
Die Ausrichtung der GPM gemäß Befragung (Hanser Verlag)
Antworten kamen von 257 Unternehmen



Realistisch sind wahrscheinlich: 65% QM-GPM, 30% IT-GPM, 5% strategische GPM

Geschäftsprozessmanagement in Deutschland 2004

Die wichtigsten Leistungsziele für unsere Prozesse sind...



Geschäftsprozessmanagement in Deutschland 2005

Ergebnisse einer Befragung des GPM-Kompetenzzentrums Köln und der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Befragte Unternehmen	176	100%
Planen Aktivitäten zur Prozessoptimierung	118	64,0%
Planen umfangreiche Aktivitäten zur Prozessoptimier.	47	26,4%
Richten ihr GPM an Strategien und Zielen aus	17	9,6%

Die Antworten werden realistischer. Es spricht sich herum, worum es bei GPM geht.

Definitionen I

Was ist ein Prozess ?

Ein Prozess besteht aus einer Sequenz wiederholbarer und messbarer Tätigkeiten, die aus einem definierten Input einen definierten Output erzeugen.

Oder...

Ein Prozess wird von einem Problem / Auftrag angestoßen und durch dessen Lösung beendet.

Was ist ein Geschäftsprozess ?

Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktionsüberschreitenden Verkettung wertschöpfender Prozesse, die von Kunden und anderen Anspruchsgruppen erwartete Leistungen erzeugen *und* die internen Strategien und Ziele wirtschaftlich umsetzen.

Definitionen II

Was ist eine funktionale Organisation?

Sie ist durch Hierarchien sowie komplexe Planungs- und Steuerungssysteme gekennzeichnet. Nicht die Kunden, sondern die Verrichtungen bestimmen das Handeln.

Was ist eine prozessorientierte Organisation?

Sie ermöglicht ein flexibles und schnelles Reagieren auf geänderte Anforderungen und Umfeldbedingungen. Die gemeinsame Sicht auf die Kunden bestimmt das Handeln.

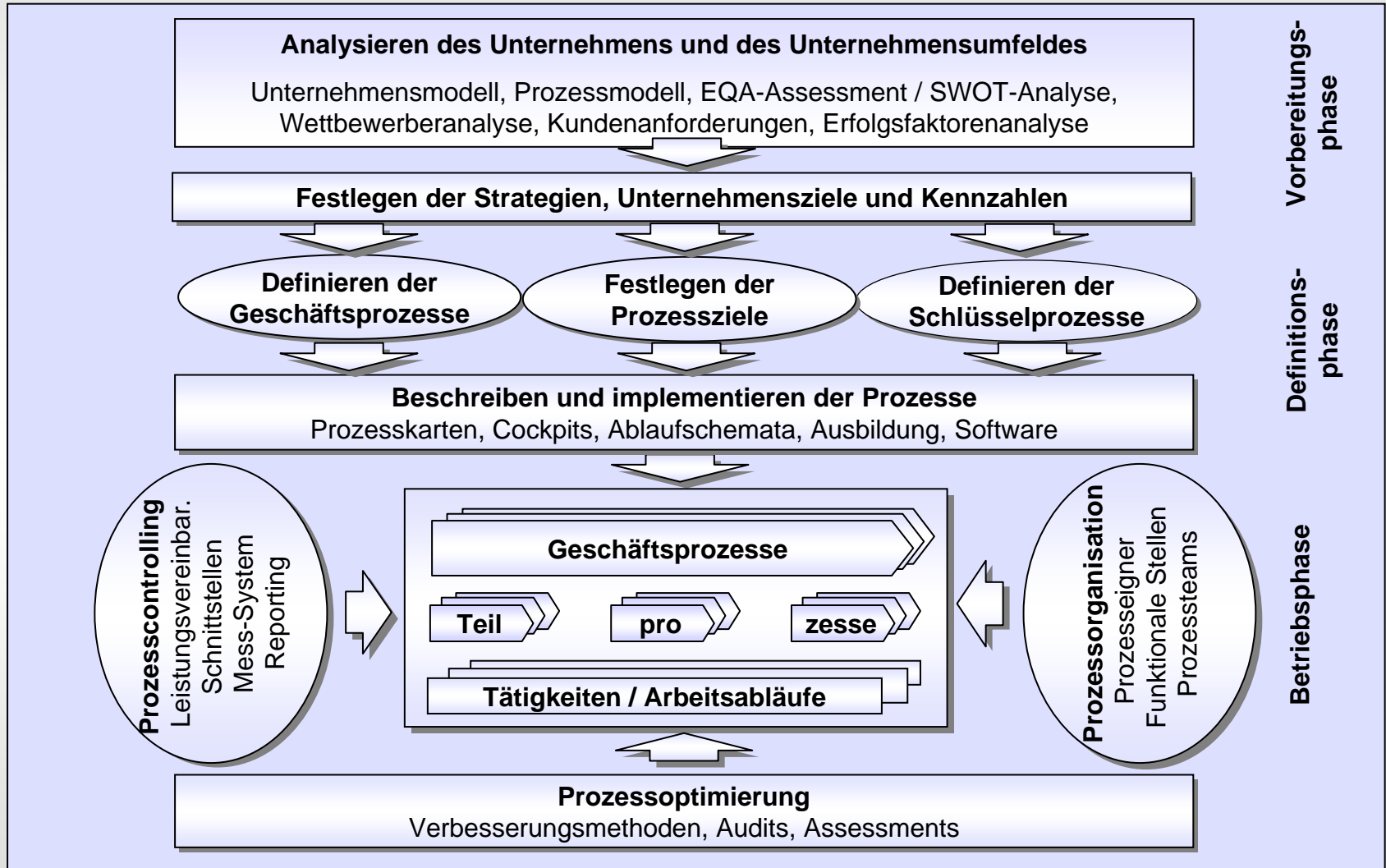
Was ist Geschäftsprozessmanagement?

Ein Konzept der Organisationsentwicklung mit den Merkmalen:

- Strategie- und kundenorientierte Definitionen der Geschäftsprozesse
- Kontrolle und Steuerung von Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Durchlaufzeit, Produktivität, Prozesskosten, Prozessqualität
- Ständige Optimierung der Unternehmensleistung

Was ist ein Vorgehensmodell?

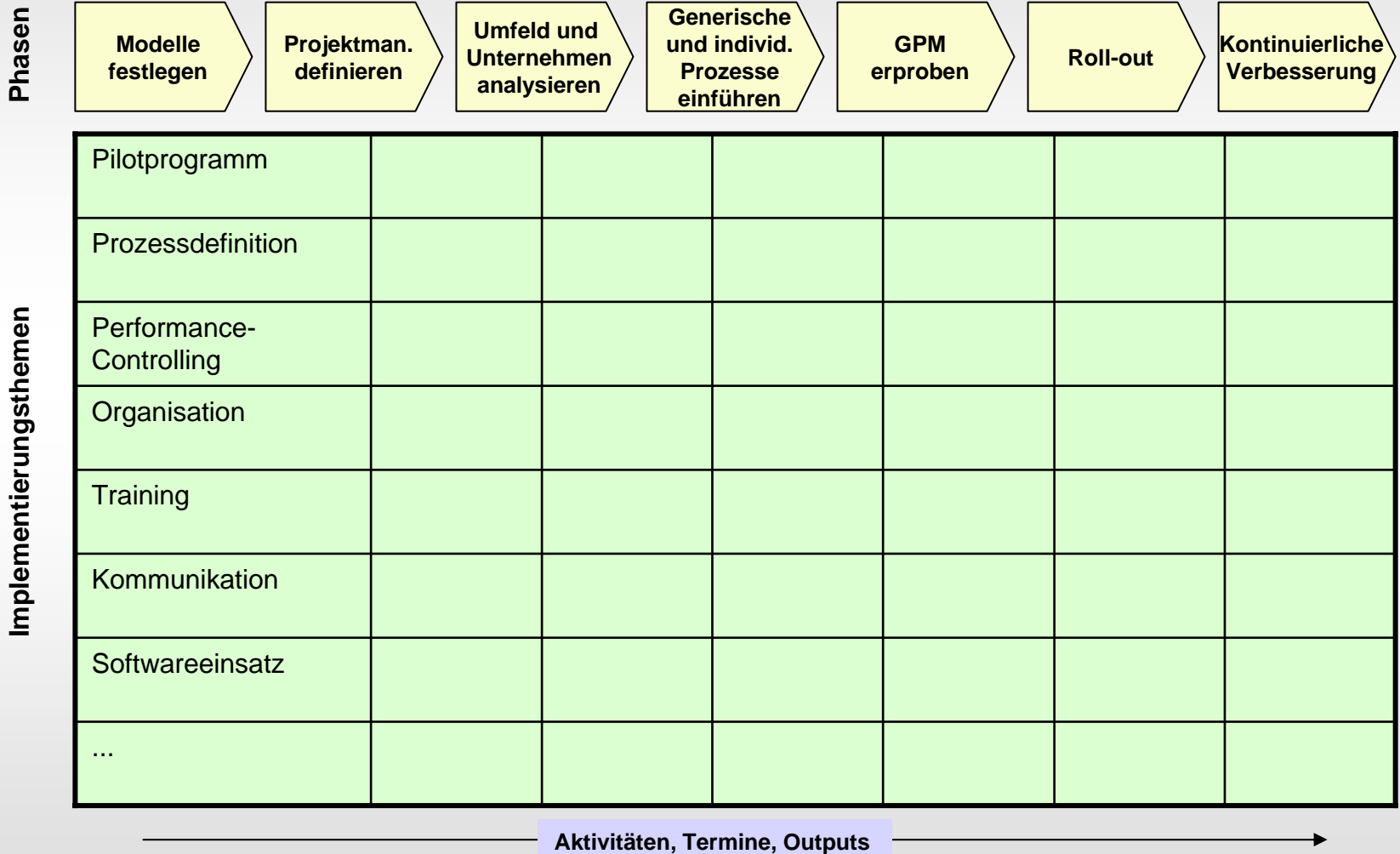
Vorgehensmodell nach Ellringmann / Marx



Viele Unternehmen haben kein durchgängiges GPM, weil sie sich nicht zuerst auf ein Konzept geeinigt haben.

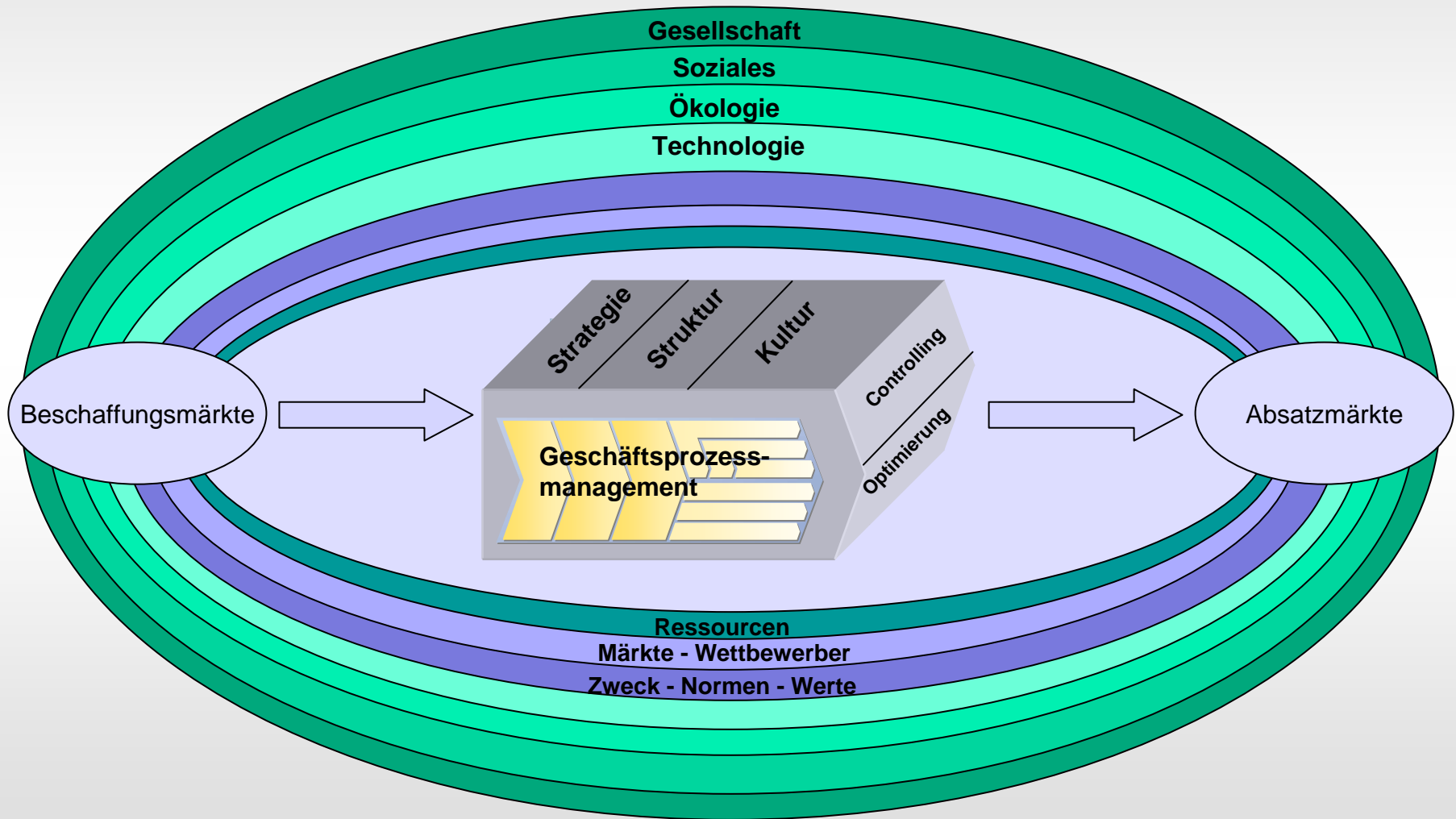
Was ist ein Vorgehensmodell?

Siemens-Vorgehensmodell für den Aufbau von GPM



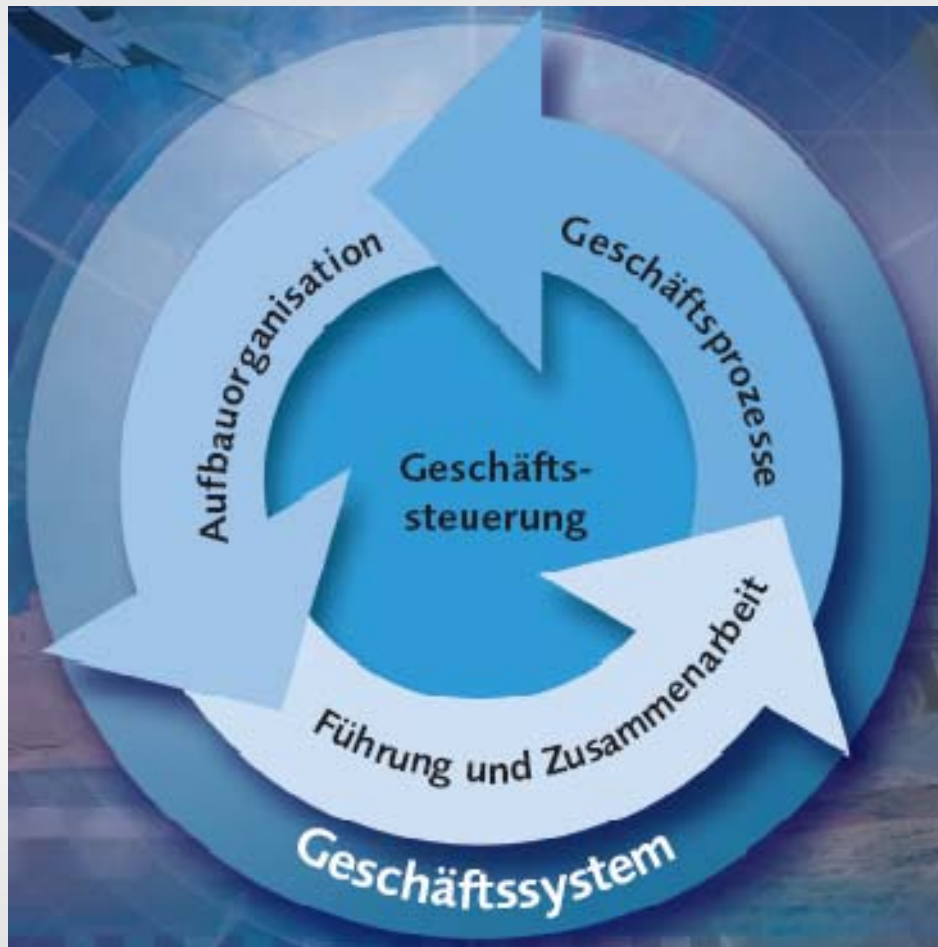
Ein Management- oder Geschäftsmodell

Das neue St. Galler Managementmodell



Was ist ein Geschäftsmodell?

Beispiel aus einem Unternehmen



Die Aufbauorganisation richtet unsere Ressourcen auf die Märkte aus und legt Verantwortlichkeiten fest.

Die Geschäftsprozesse umfassen alle wertschöpfenden Aktivitäten des Unternehmens.

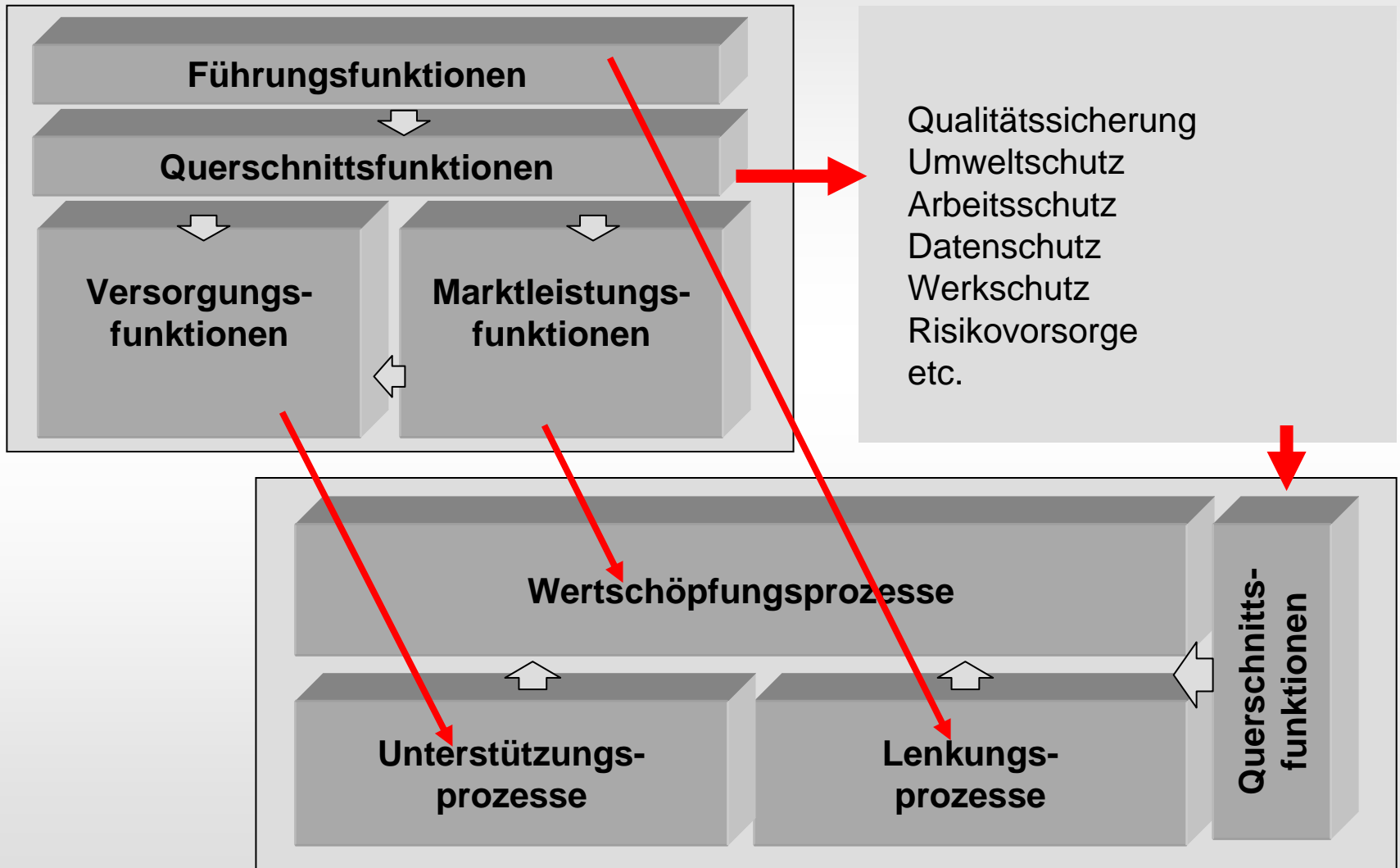
Über Führung und Zusammenarbeit streben wir eine Unternehmenskultur auf der Basis gemeinsamer Werte an. Schwerpunkte sind kompetente Mitarbeiter und eine offene Kommunikation.

In der Geschäftssteuerung werden im wesentlichen die Wertschöpfungsprozesse überwacht, gesteuert und optimiert.

Geschäftsmodell und Managementmodell sind synonyme Begriffe

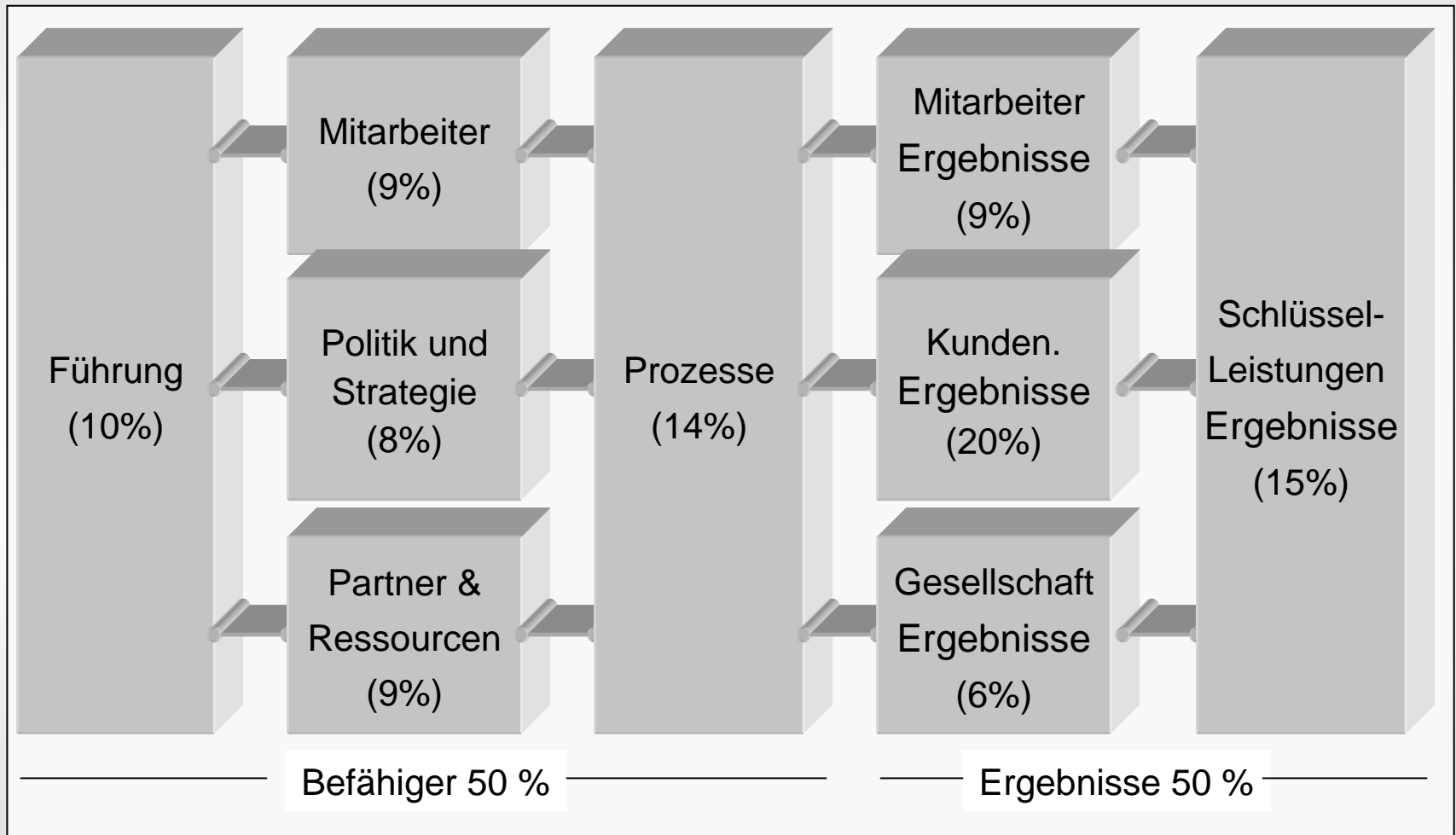
Was ist ein Orientierungsmodell?

Zusammenhänge zwischen funktionaler Organisation (oben) und Prozessorganisation (unten)



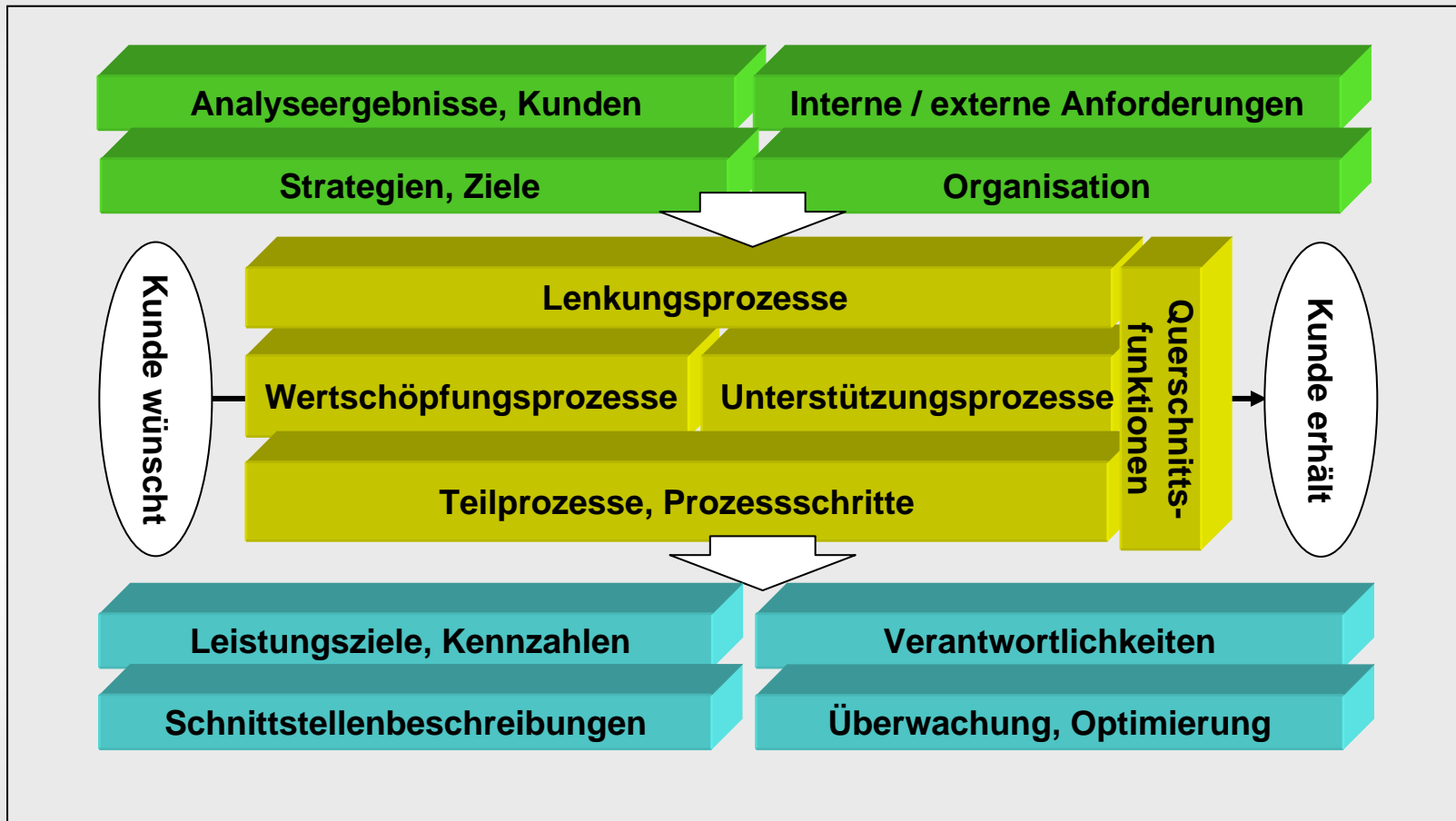
Was ist ein Bewertungsmodell?

Das EFQM-Modell



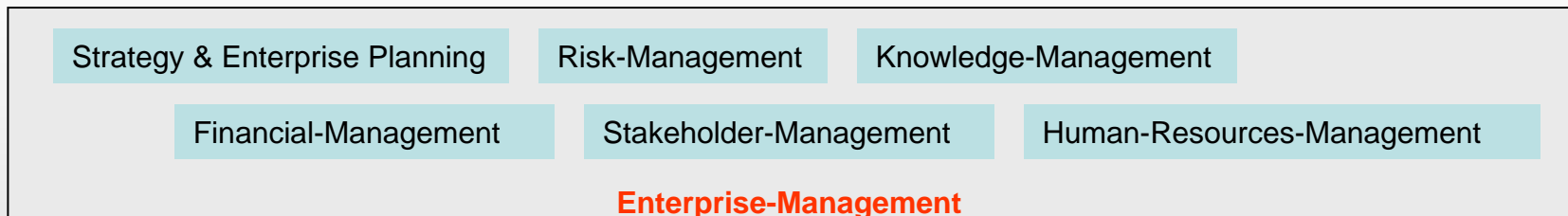
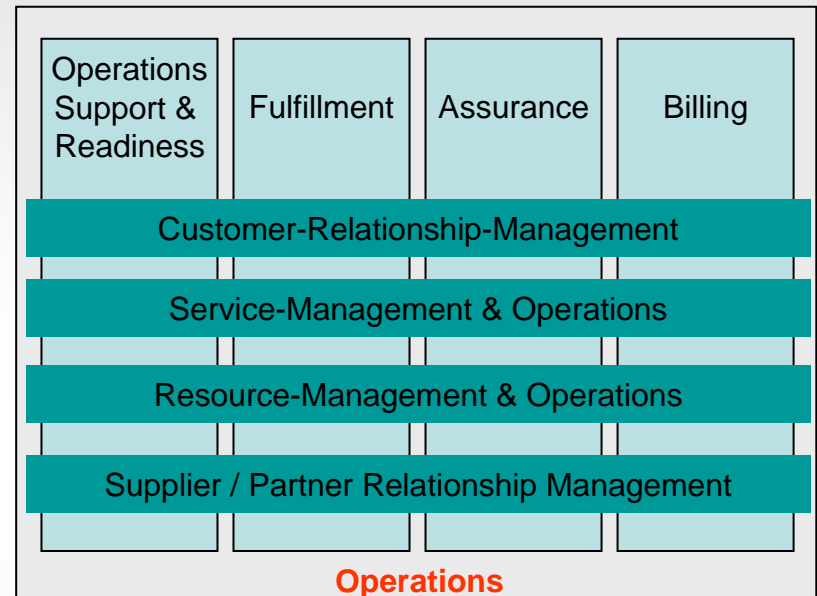
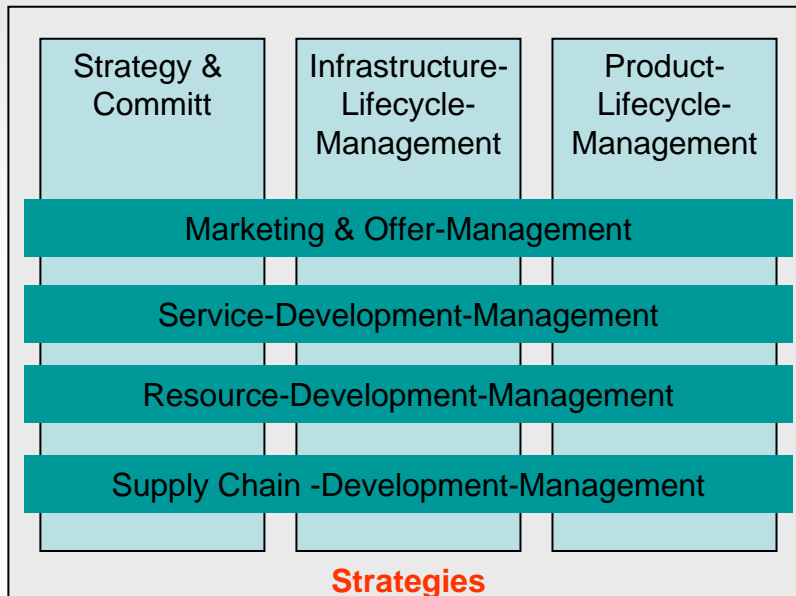
Was ist ein Meta-Prozessmodell?

Beracon - Metamodell



Was ist ein Branchen-Prozessmodell?

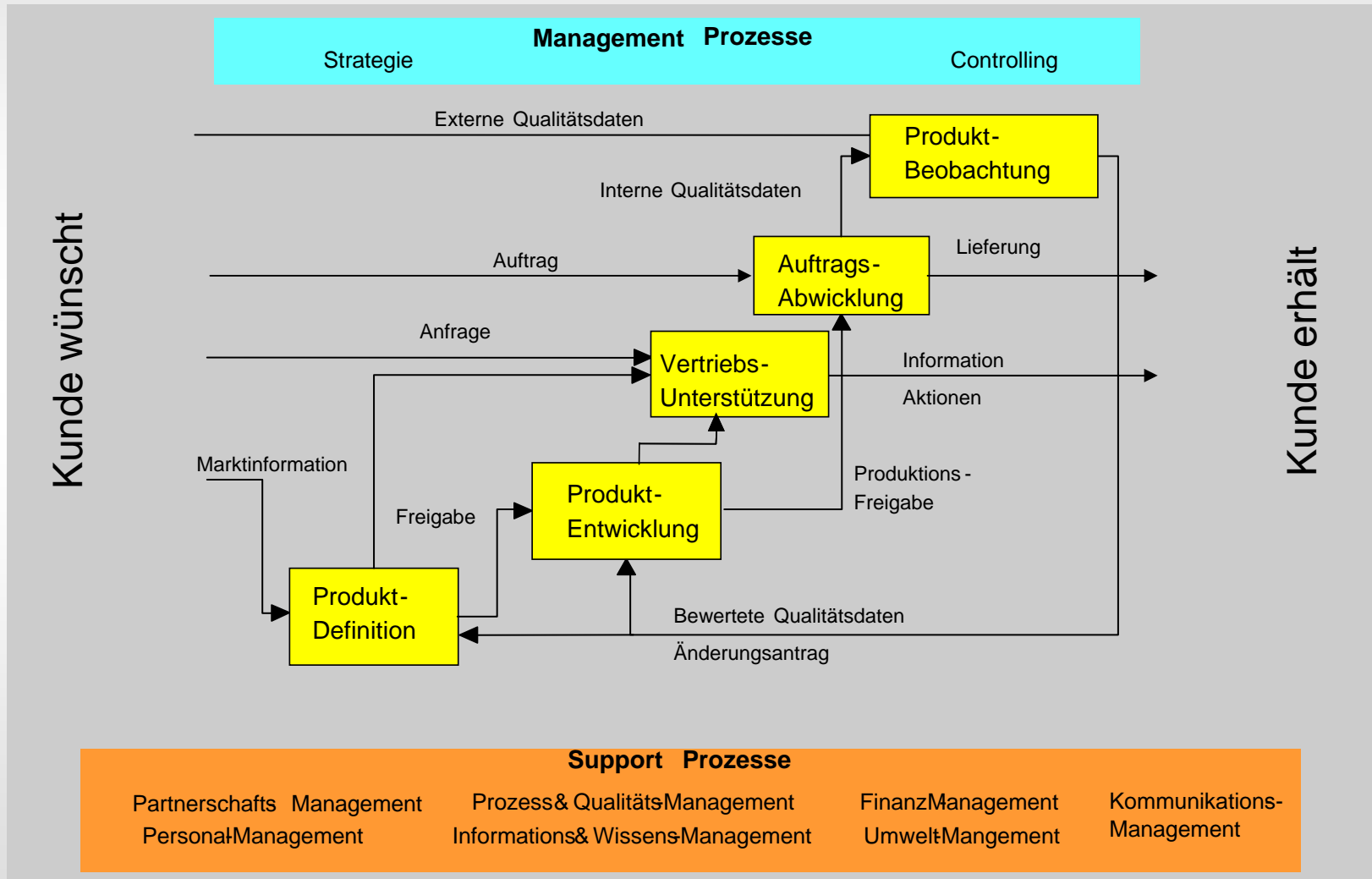
Das eTOM-Prozessmodell für IT-Dienstleister



Grün = funktionale Einheiten; Blau = Prozesse

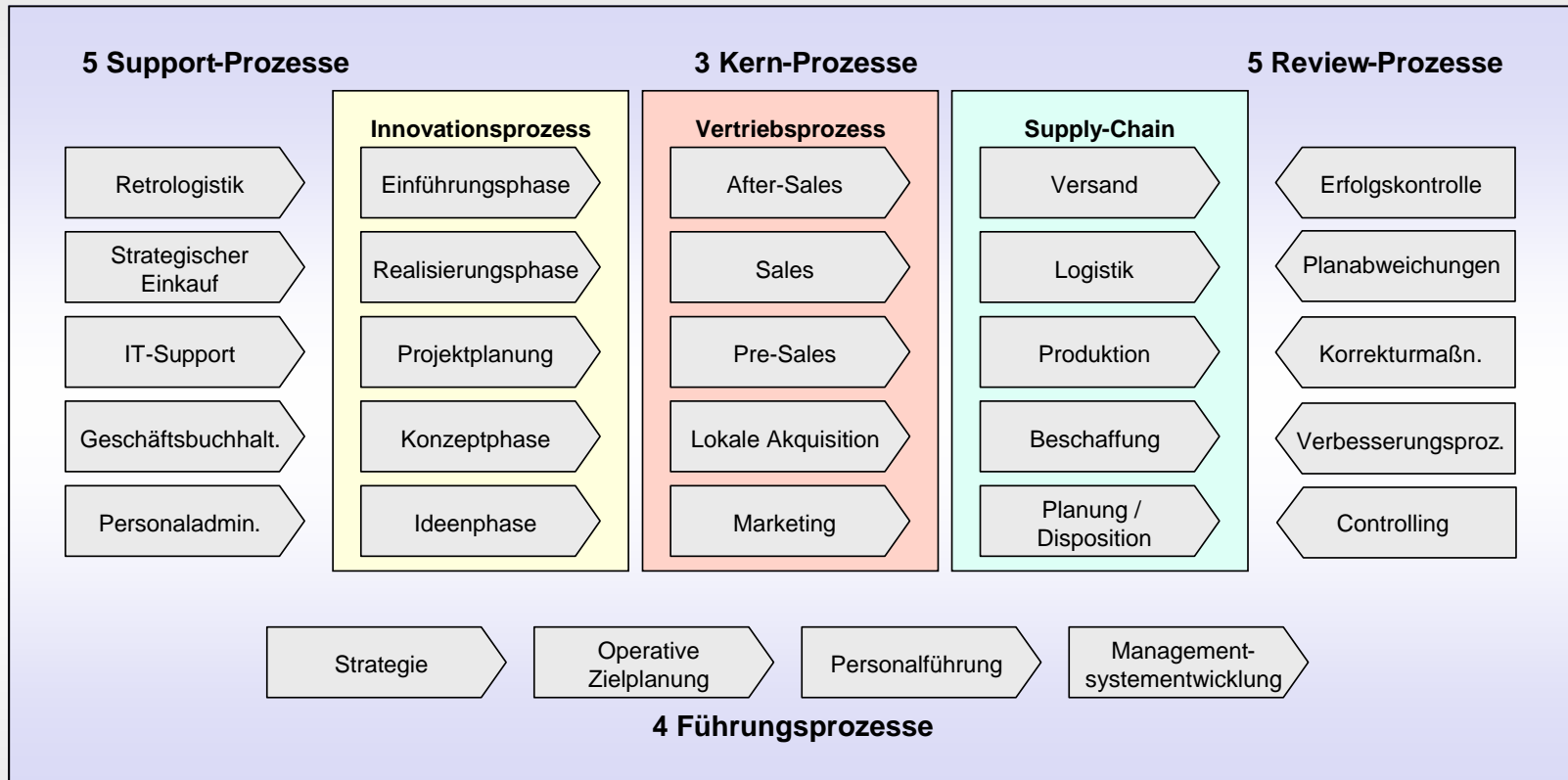
Was ist eine Prozesslandkarte?

Beispiel aus einem Unternehmen



Was ist eine Prozessarchitektur?

Beispiel aus einem Unternehmen



Was ist ein Kommunikationskonzept?

Beispiel aus einem Unternehmen

- **Kommunikationsziele festlegen**
- **Kommunikationsinhalte gruppen- bzw. personenbezogen festlegen**
- **Kommunikationsformen festlegen**
- **Kommunikationszeitpunkte festlegen**
- **Verantwortliche benennen**
- **Einhaltung der Kommunikationsplanung überwachen**
- **Feedback sicherstellen und auswerten**

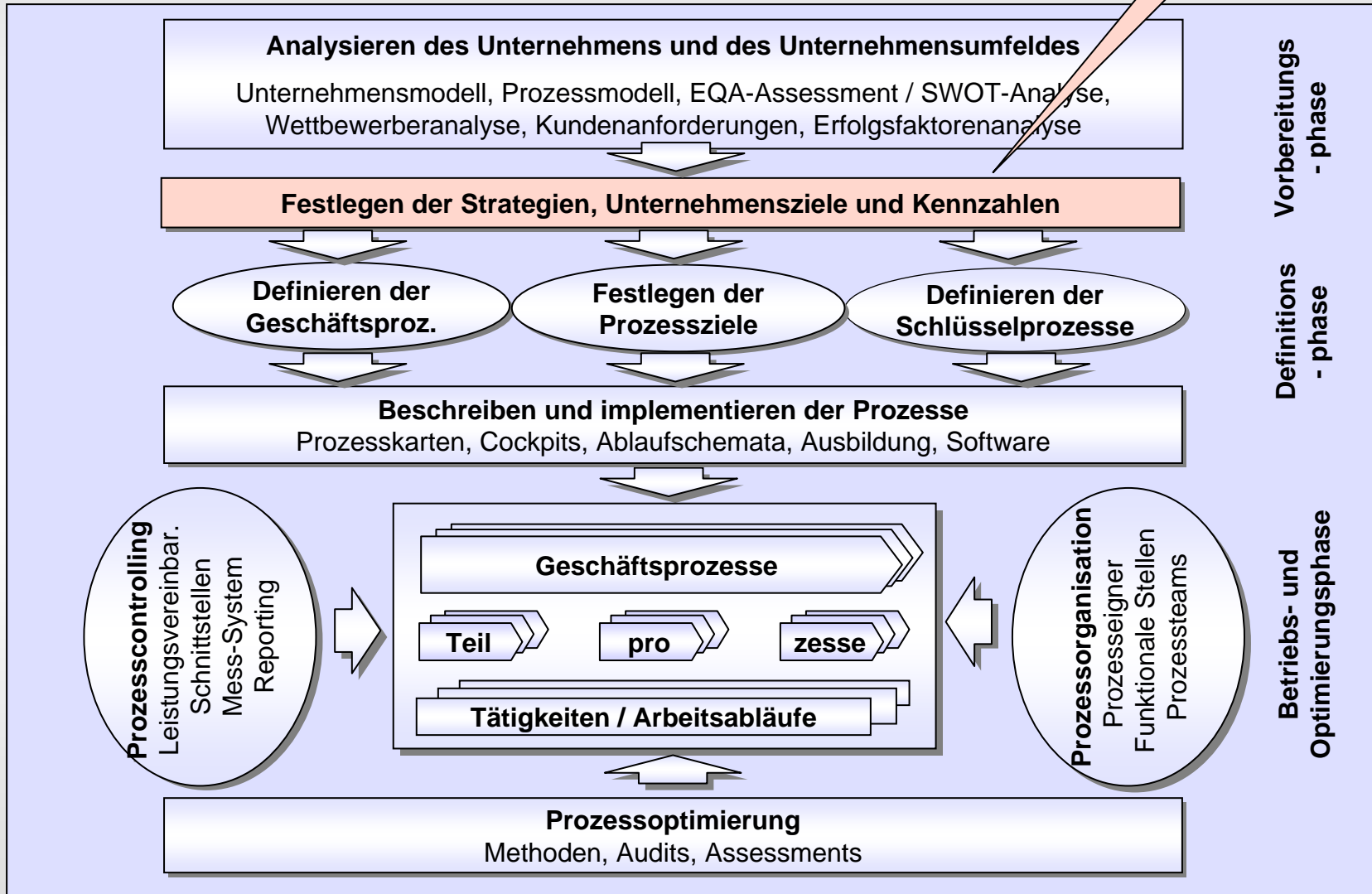
In der Vorbereitungsphase müssen Sie festlegen

- **Ein Geschäfts- bzw. Managementmodell**
- **Ein Konzept für den Aufbau des GPM**
 - **Ein Prozessmodell**
 - **Eine Prozessarchitektur**
 - **Eine Prozesslandkarte**
 - **Ein Kommunikationskonzept**

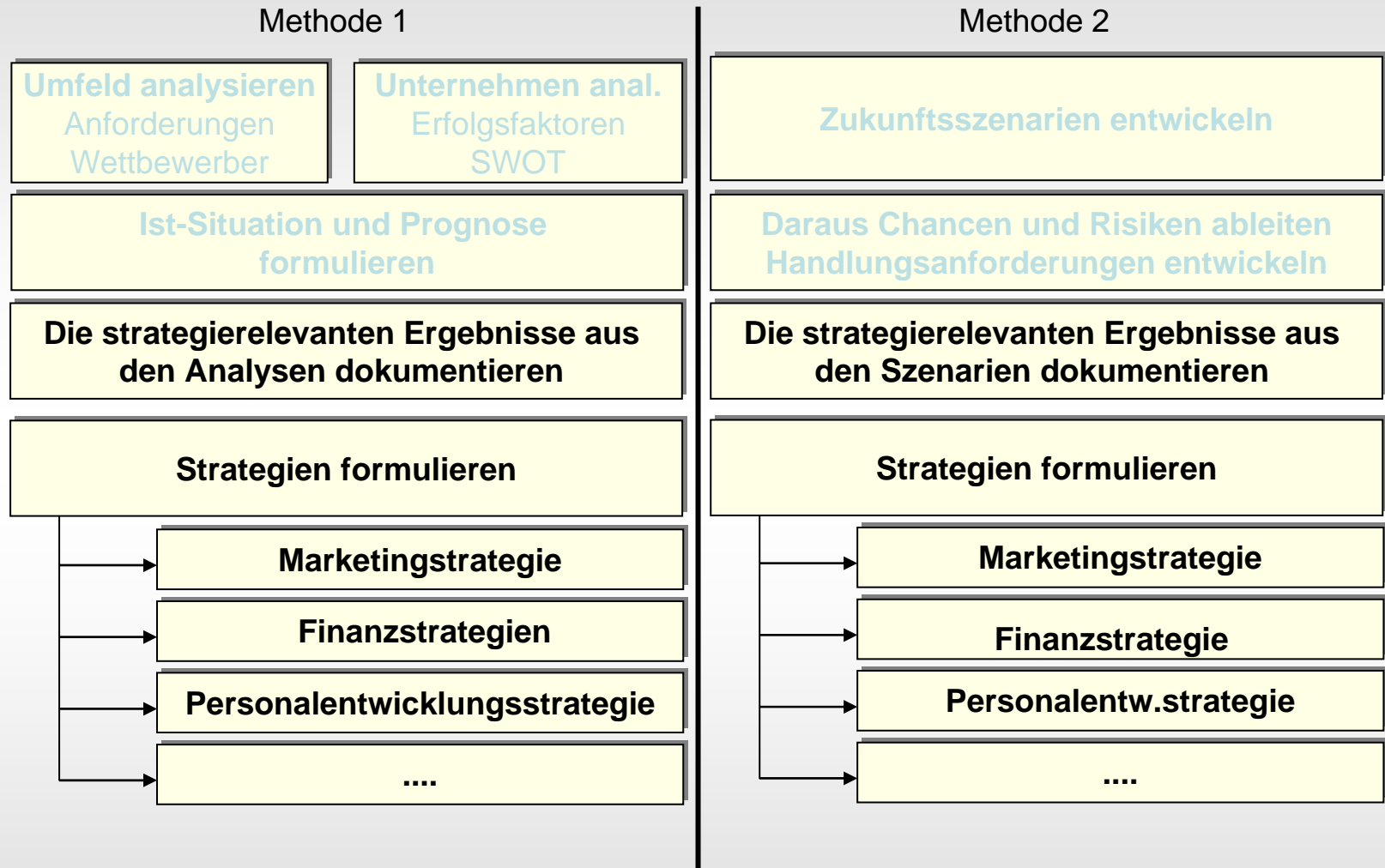
Außerdem sollten Sie ein Glossar zum Geschäftsprozessmanagement im Intranet zugänglich machen!

Der rote Faden

Wir sind hier

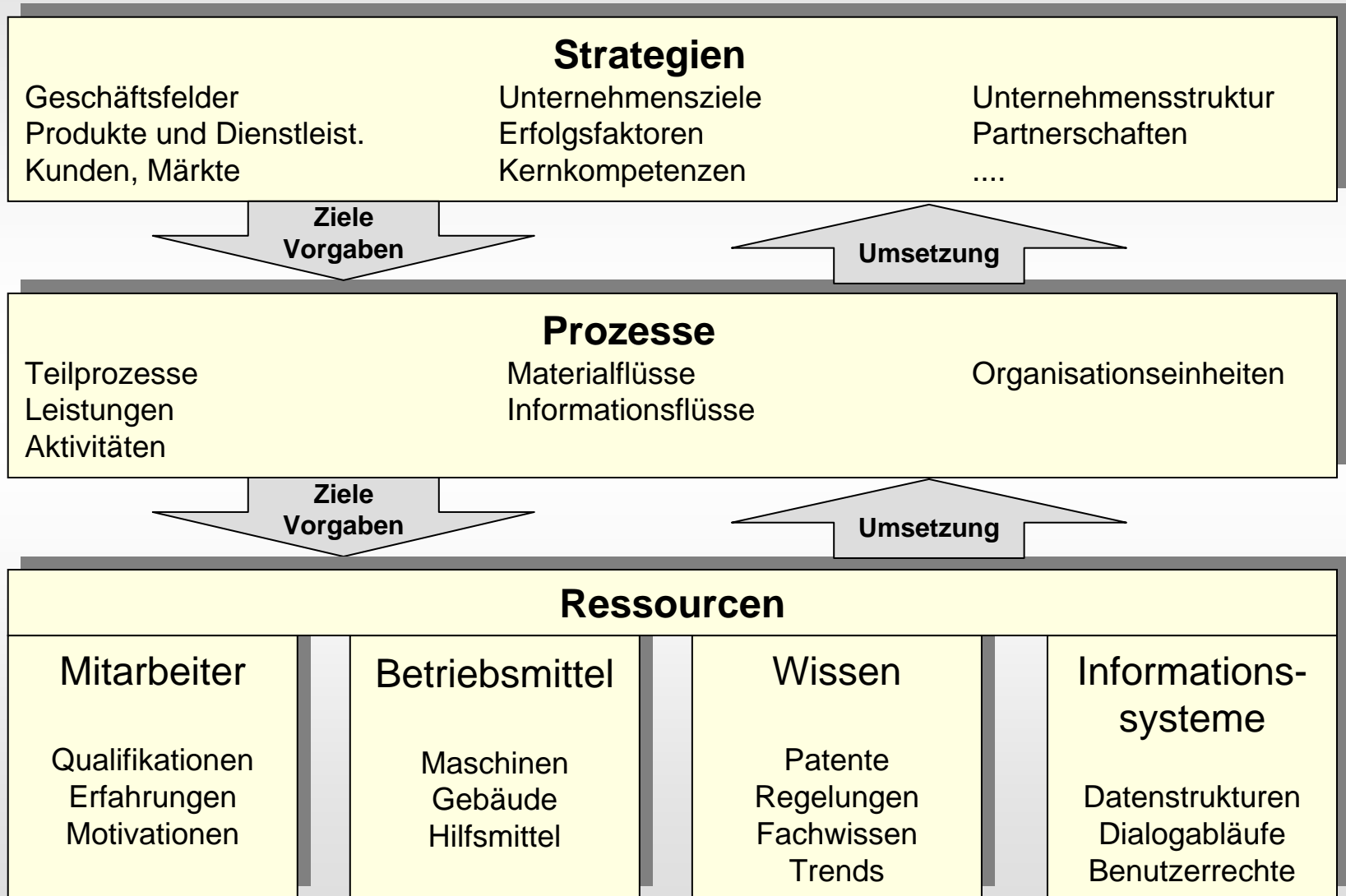


Strategien entwickeln



Strategien sollen festlegen, was gewollt und was nicht gewollt ist.
Sie sollen einen Raum für richtiges Handeln schaffen!

Strategien entwickeln II



Das Unternehmen analysieren

SWOT-Analyse

Erfolgsfaktoren-Analyse

Prognose der Unternehmensentwicklung für die kommenden 5 Jahre

Das Unternehmensumfeld analysieren

Wettbewerber-Analyse

Megatrend-Analyse

Analyse der Kunden- und Lieferantenanforderungen

Analyse der Stakeholder- und Shareholderanforderungen

Strategien formulieren - Beispiele

- Wir wollen Innovationen ermöglichen, die unsere bestehenden Kompetenzen verbessern,
- Wir wollen einen höheren Kundennutzen als unsere Mitbewerber erzielen,
- Wir wollen unserer Geschäftstätigkeit in Amerika und Asien ausweiten bzw. ausbalancieren.

Wir wollen in den nächsten 5 Jahren

- zu den TOP 4 Halbleiterherstellern weltweit gehören
- in jedem Segment mindestens eine TOP 3 Position erreichen
- eine TOP 2 „Financial Performance“ in allen Geschäftsbereichen im Vergleich zum Wettbewerb erzielen
- und der Nummer 1 Halbleiterhersteller im Lösungsgeschäft werden.

Wir sind der weltweit erfolgreichste Lösungsanbieter für das Gesundheitswesen. Wir liefern unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen für ihre medizinischen und geschäftlichen Anforderungen, die ihnen nachweislich einen klinischen oder finanziellen Nutzen bringen – also eine bessere Qualität der Gesundheitsversorgung bei reduzierten Kosten ermöglichen.

Wir betreiben unsere Aktivitäten in sechs Geschäftsfeldern: Passage, Logistik, Technik, Catering, Touristik und IT Services. Alle Geschäftsfelder leisten einen signifikanten Beitrag zur nachhaltigen Wertschaffung des Konzerns durch konsequente Fokussierung auf ihr Kerngeschäft. Sie streben hierzu die Marktführerschaft in ihrem Segment an.

Unternehmens(miss)erfolg

US-Studie von 2005:

Von 1800 international tätigen Unternehmen haben 90% ihre Strategien nicht umgesetzt

95% der Mitarbeiter kennen die Strategien nicht oder verstehen sie nicht

70% der Manager bekommen Incentives ohne Bezug zur Strategieumsetzung

Jack Welch: Als ich sagte, dass das Nichtbeachten unserer Werte und das Nichtumsetzen unserer Strategien ein Kündigungsgrund sei, begriffen Sie: Der meint es tatsächlich ernst.

Welch machte 40% des Einkommens seiner Führungskräfte und natürlich ihre Karriere von der Umsetzung von Zielen und Programmen abhängig.

Unternehmensziele und Kennzahlen definieren

BSC-Methode



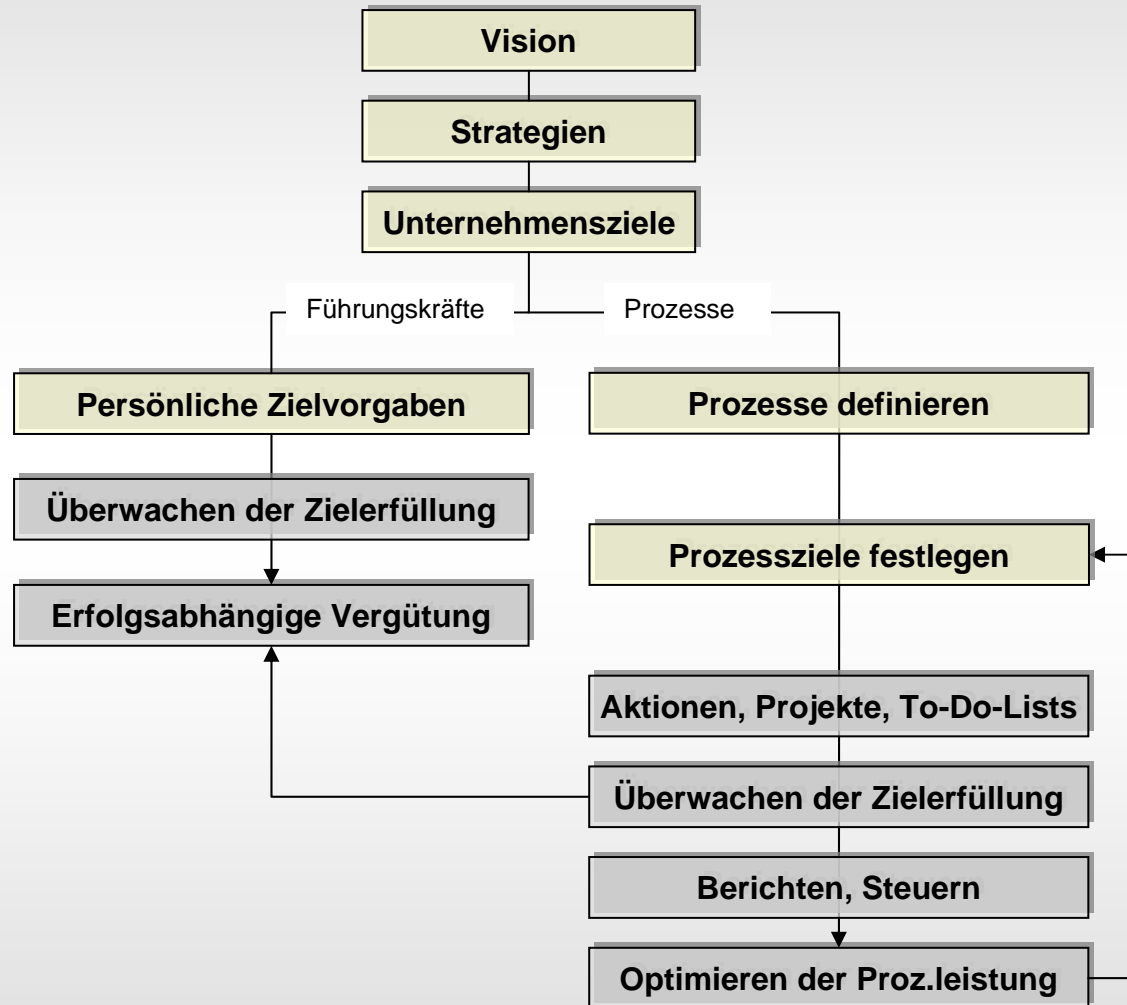
Ziel

Verbessern der Planeinhaltung auf +/-2 % bis 12/2005 gegenüber Ø 2004

Kennzahl

$$PE = \frac{\text{Ist-Prod.} - \text{Plan-Prod.}}{\text{Plan-Produktion}} \times 100$$

Ziele kaskadieren



**Aus den Strategien werden Geschäftsfeldziele abgeleitet.
Diese werden auf Personen und Prozesse heruntergebrochen (kaskadiert).**