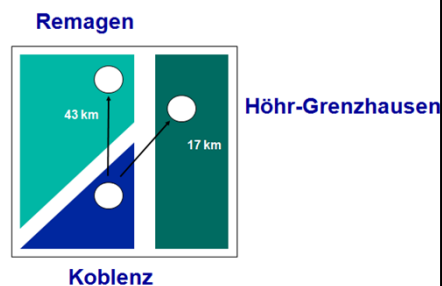


Prozessorientierung: Chancen, Widersprüche und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Bert Leyendecker
Fachhochschule Koblenz
Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
leyendecker@fh-koblenz.de

Fachhochschule Koblenz:

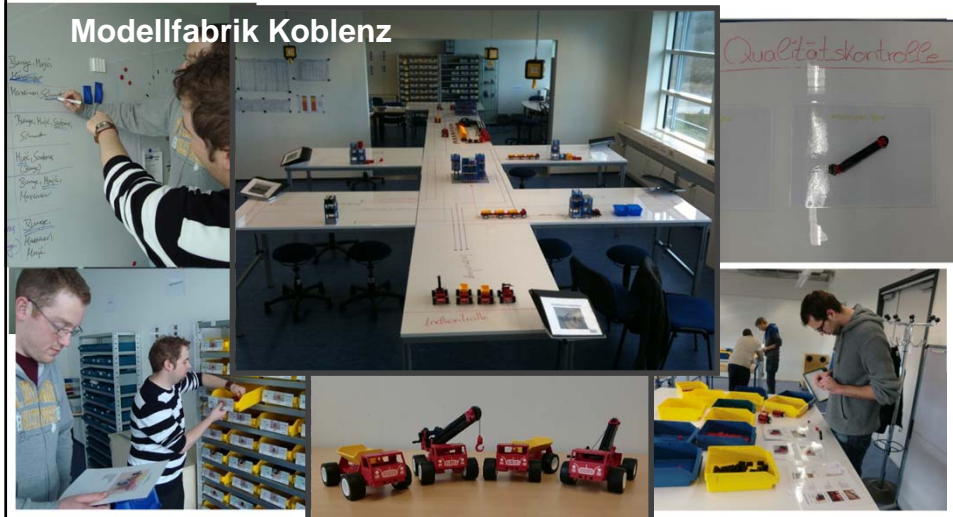
- Hochschule mit 3 Standorten
- rund 6000 Studierende
- technische, soziale und betriebswirtschaftliche Fachbereiche



Bert Leyendecker:

- Karriere in Produktion und Supply Chain (Produktionstechnik, Projektmanagement, Planung & Prozesse, Six Sigma, Lean, Business Assessments, SCOR-Modell, Kennzahlen, ...)
- Seit März 2008 Professur für Produktionswirtschaft/ Projektmanagement/ Controlling an der FH Koblenz

Modellfabrik Koblenz



17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

3

Agenda:

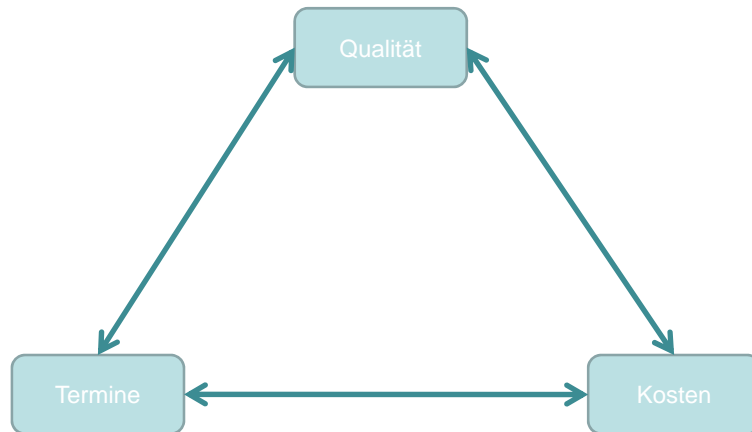
1. Stand der Entwicklung
2. Lösungsansätze Methodik
3. Lösungsansätze Faktor Mensch
4. Fazit

17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

4

1. Stand der Entwicklung

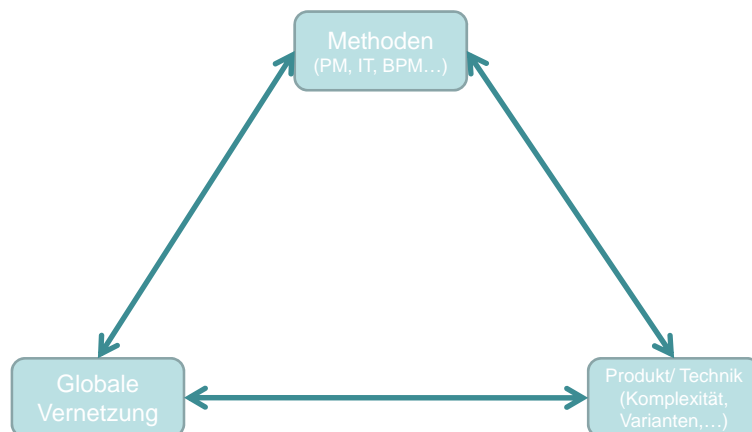


17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

5

1. Stand der Entwicklung

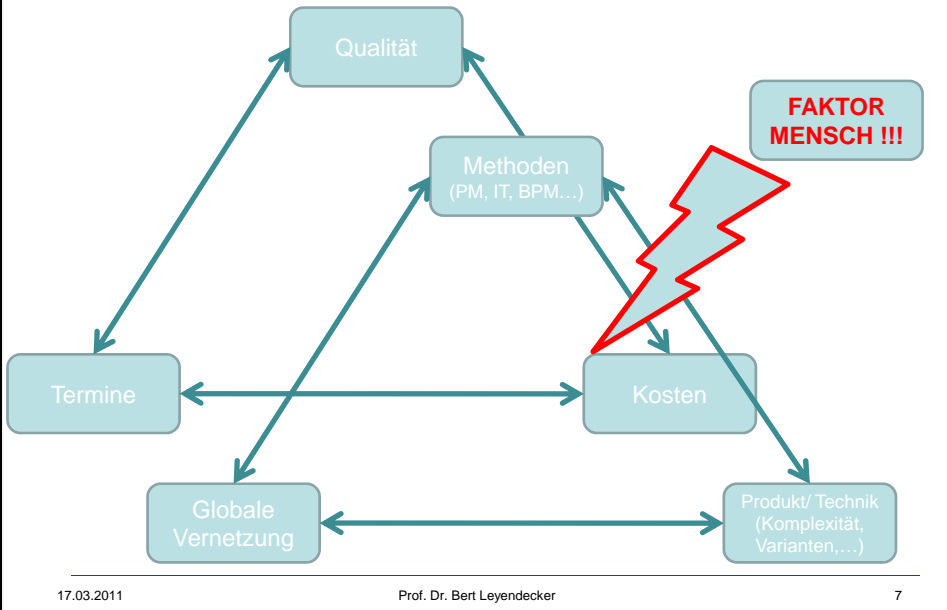


17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

6

1. Stand der Entwicklung

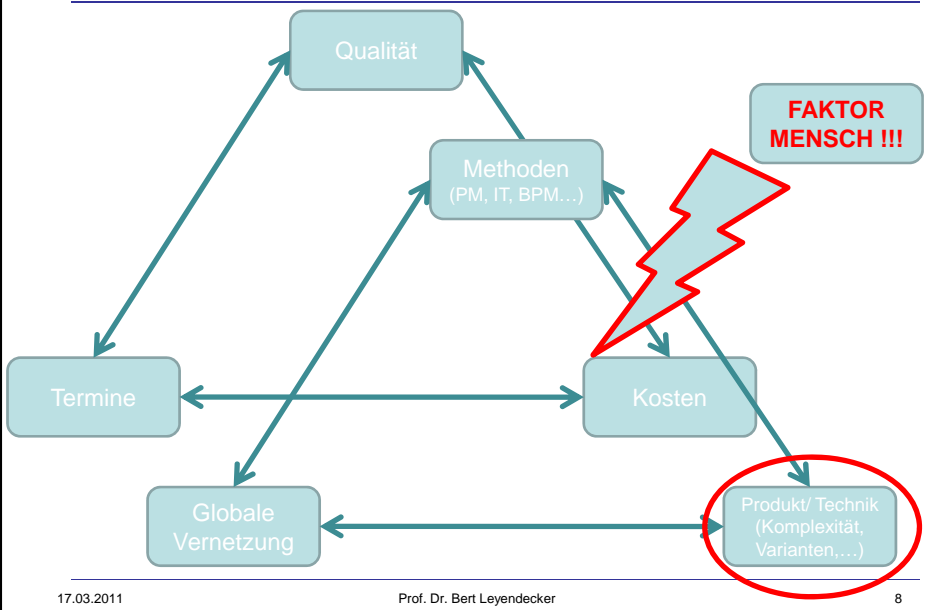


17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

7

1. Stand der Entwicklung



17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

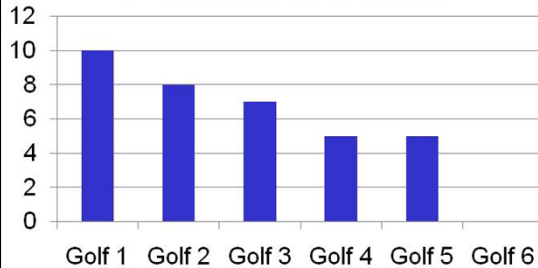
8

1. Stand der Entwicklung

1. Produkt und Technik – Analogie



Produktionszeit in Jahren



+ 50 Jahre

ca. 1990

Kölnner Stadt-Anzeiger
SAMSTAG/SONNTAG, 29./30. JANUAR 2011

VOLKSWAGEN

Neuer Golf kommt schon nächstes Jahr

Schon nach vier Produktionsjahren soll der Golf VI aus den Schau-räumen verschwinden: Im Herbst 2012 startet bereits die siebte Generation des Wolfsburger Dauerläufers. Und die wird auf dem neu entwickelten modularen Baukasten des VW-Konzerns basieren, das noch größere Synergieeffekte zwischen den Marken und Modellen des Unternehmens ermöglichen soll. (rfd)

17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

9

1. Stand der Entwicklung

1. Produkt und Technik

- Entwicklungszyklen werden kürzer
- Die Anforderungen an neue Produkte steigen
- Technische Unzulänglichkeiten haben immer schwerwiegendere Folgen
- Technische Unzulänglichkeiten sind zunehmend schwerer zu beheben
- Konfiguration und Varianten
- Kunde – Lieferant: Individuelle Lösung – Standardlösung.
-> Zielkonflikt muss gelöst werden
- Sachleistung wird immer häufiger mit Dienstleistung kombiniert
- ...

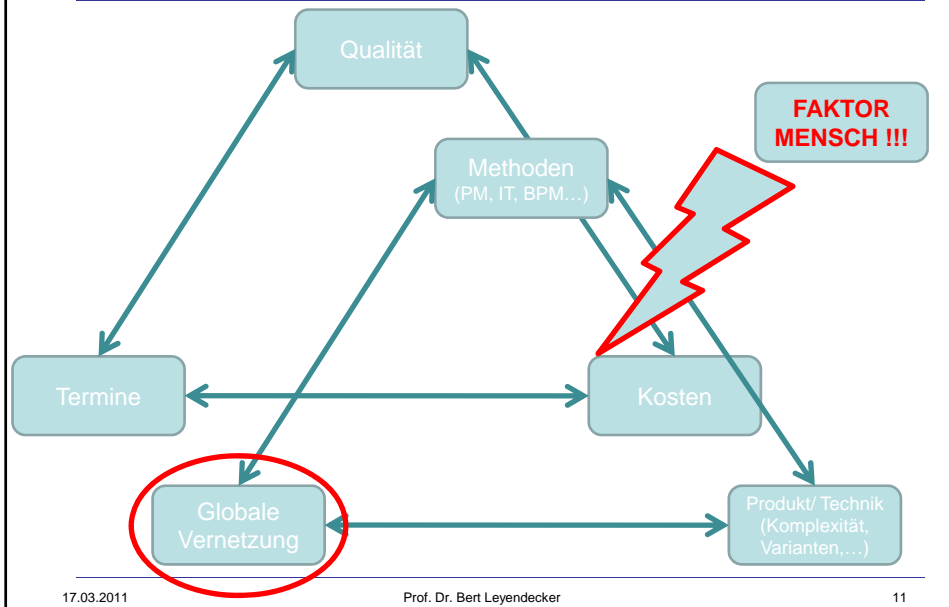
=> KOMPLEXITÄT

17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

10

1. Stand der Entwicklung



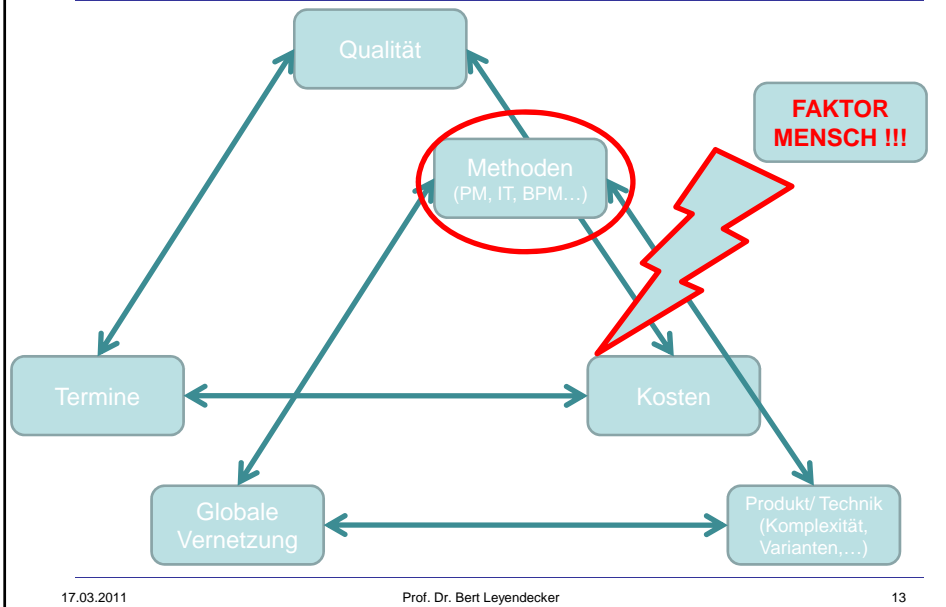
1. Stand der Entwicklung

2. Globale Vernetzung (Kooperationen, Partnerschaften)

- unzureichend automatisierte Abläufe
- Schnittstellenprobleme zwischen verschiedenen IT Systemen, Insellösungen
- Datenkonsistenz, Datenpflege,...
- unklare Verantwortlichkeiten – Kooperation – Partnerschaften
- mangelnde Transparenz der Prozesse zwischen den beteiligten Partnern
- Informationsverlust zwischen den Prozessschritten der Beteiligten
- Kommunikationsprobleme – Sprachprobleme
- Kulturelle Unterschiede – Mentalitätsprobleme
- Fehlende Konsistenz in der Vorgehensweise
- ...

=> KOMPLEXITÄT

1. Stand der Entwicklung



1. Stand der Entwicklung

3. Methoden

- Einhalten der Phasenmodelle und Q-Gates im Projektmanagement/ Produktentstehungsprozess
- unzureichend automatisierte Abläufe
- Schnittstellenprobleme zwischen verschiedenen IT Systemen
- Insellösungen versus Durchgängigkeit
- Datenkonsistenz, Datenpflege,...
- gewachsene Strukturen - unnötig komplex
- unzureichendes Risikomanagement und Projekt-Controlling
- mangelnde Transparenz der Prozesse
- Prozesse werden durch die „Kundendynamik“ überfordert – Change Control?
- Informationsverlust zwischen den Prozessschritten von Angebot bis Produktion
- Kommunikationsprobleme (z.B. Spannung Vertrieb – Produktion)
- Fehlende Konsistenz in der Vorgehensweise
- Aufwand für das Prozessmanagement muss angemessen bleiben
- „90%-Syndrom“ im Projektmanagement
- ...

=> KOMPLEXITÄT

1. Stand der Entwicklung

Unser Thema könnte auch sein:

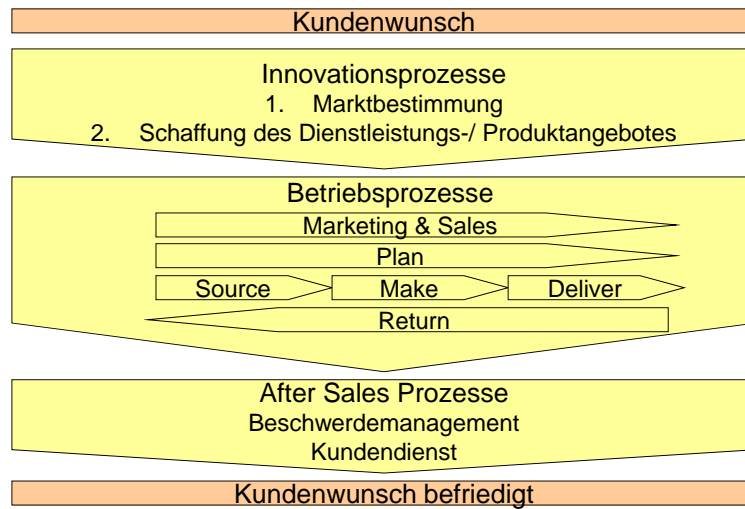
Ist unsere Komplexität (noch) beherrschbar?

Agenda:

1. Stand der Entwicklung
2. Lösungsansätze Methodik
3. Lösungsansätze Faktor Mensch
4. Fazit

2. Lösungsansätze Methodik

Die Dimensionen der Wertschöpfungskette



17.03.2011

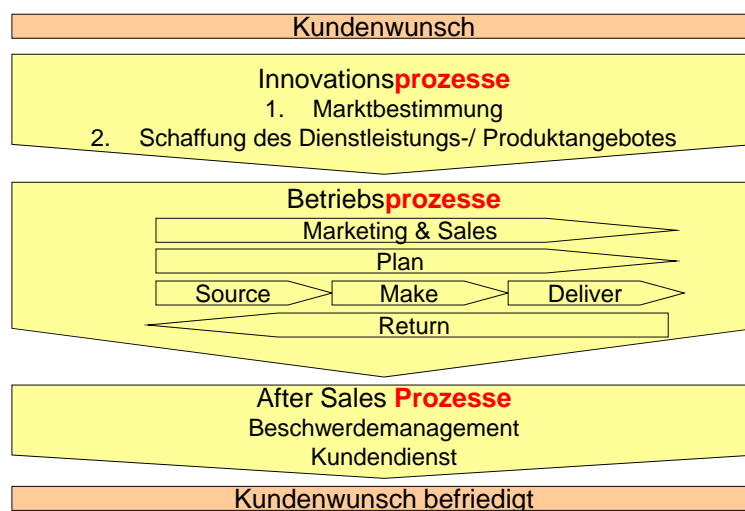
Prof. Dr. Bert Leyendecker

In Anlehnung an: Morganski, B. (2002), Balanced Scorecard, S.93

17

2. Lösungsansätze Methodik

Die Dimensionen der Wertschöpfungskette



17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

In Anlehnung an: Morganski, B. (2002), Balanced Scorecard, S.93

18

2. Lösungsansätze Methodik

Das Problem steckt in den Prozessen!

Prozesse versus Abteilung!



Abteilung¹ die 1. ein relativ selbstständiger Teil innerhalb eines Unternehmens

<http://de.thefreedictionary.com/Abteilung>

Die Abteilungsbildung zieht ... **Dysfunktionen nach sich**, denn die Identifikation mit Abteilungsaufgaben und -zielen kann zu **Abteilungsegoismen** und zu **Konflikten** zwischen Abteilungen führen, was wiederum den Koordinationsaufwand der Organisation erhöht.

[Es] kommt ... zu **Inselbildung** (Personell, Informativ etc.)

[http://de.wikipedia.org/wiki/Abteilung_\(Organisation\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Abteilung_(Organisation))

2. Lösungsansätze Methodik

Das Problem steckt in den Prozessen!

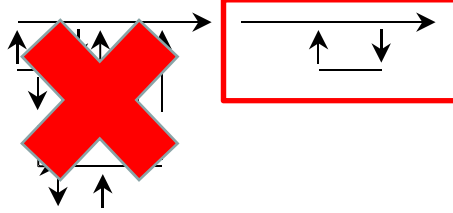
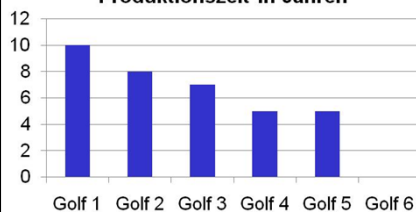
Prozesse versus gewachsener Strukturen!

Prozesse sind fast immer mit der Zeit gewachsene Strukturen, die

- sich ändern bei neuen Anforderung
- dadurch undurchsichtig werden
- alles andere als schlank sind
- mehrere (zu viele) Schnittstellen zwischen diversen IT Systemen haben

so ist der Prozess dokumentiert – so läuft er tatsächlich – so könnte er laufen

Produktionszeit in Jahren



2. Lösungsansätze Methodik

Der Lean Management Ansatz:

“In short, lean thinking is *lean* because it provides a way to do more and more with **less and less** -- less **human effort**, less **equipment**, less **time**, and less **space** -- while coming closer and closer to providing customers **with exactly what they want.**”

Lean Thinking; Womack and Jones, 1996, S 15

Dies ermöglicht zwei Perspektiven zur Optimierung:

1. Aus Sicht unserer externen Kunden
2. Aus Sicht der internen Kunden

2. Lösungsansätze Methodik

Aus Sicht der internen und externen Kunden:

- ⇒ Wie laufen unsere Prozesse?
- ⇒ Wie motiviert sind unsere Mitarbeiter?
- ⇒ Passt unsere Organisationsstruktur?
- ⇒ die größten Schwachstellen?
- ⇒ ...

Daraus kann ein ganzheitlicher Ansatz abgeleitet werden:

- 1. Schritt: Status bestimmen**
- 2. Schritt: Plan erstellen**
- 3. Schritt: Aktivitäten und Projekte umsetzen**

2. Lösungsansätze Methodik

1. Schritt: Statusbestimmung

Kundenperspektive:

- Kundenzufriedenheit
- Lieferservice
- Termintreue
- Kommunikation und Erreichbarkeit
- ...

Interne Perspektive:

- Befragung erfahrener MA
- Brainstorming Session
- Ideenwettbewerb
- Prozessanalysen
-



- Gesamtbild erstellen
- Ziele ableiten
- Prioritäten ermitteln
-

2. Lösungsansätze Methodik

2. Schritt: Plan erstellen

z. B. über „Multi Generational Planning“:

1. Ziel identifizieren:

Ein herausforderndes, langfristig Ziel muss die Vision sein.

Beispiel: JFK sagte 1961, bis Ende des Jahrzehnts soll ein Mann auf den Mond gebracht werden, dort umherlaufen und sicher zur Erde zurückkehren.

2. „Generationen“ identifizieren

Drei oder vier „Generationen“ sollten festgelegt werden. Dadurch wird das große Ziel in erreichbare Schritte zerlegt.

Beispiel: Für JFKs Projekt gab es drei Generationen: Mercury hat einen Menschen in die Erdumlaufbahn gebracht. Geminis Ziel war es, komplizierte Manöver im All zu üben. Apollos Ziel war es, einen Mann zum Mond und zurück zu bringen.

3. Erforderliche Technologien für jede Generation identifizieren

Beispiel: An Mercury Gemini und Apollo wurden völlig unterschiedliche Anforderungen gestellt und Technologien entsprechend entwickelt.

2. Lösungsansätze Methodik

2. Schritt: Plan erstellen

z. B. über „Multi Generational Planning“:

Vorteile ?

Häufig lassen sich die gewünschten Visionen nicht sofort umsetzen wegen...

- der Prozesse
- der IT Landschaft
- etc.

Aber man kann auch heute schon Schritt für Schritt besser werden!

2. Lösungsansätze Methodik

2. Schritt: Plan erstellen

Warum Projekt-Portfoliomanagement?

- Es gibt viele Ideen – wenige werden wirklich umgesetzt
- Projekte verspätet
- Projekte gehen an den Anforderungen des Unternehmens vorbei
- Unzureichende Ressourcen für die Umsetzung
- Häufiger Richtungswechsel beim Projektportfolio
- Keiner weiß, welche Projekte noch aktiv sind
- Keiner erwartet, dass Projekte wirklich Ergebnisse liefern

2. Lösungsansätze Methodik

2. Schritt: Plan erstellen

Ansatz zum Projekt-Portfoliomanagement

	Problem		Generation 1	Generation 2	Generation 3
Perspektive	"CTQ"	Priorität	Q1-Q2 2011	Q3 - Q4 2011	2012
EXTERN	Keine proaktive Kundeninfortion	3			Projekt "Alpha"
	Erreichbarkeit, Antwortzeiten, Telefonkontakt	2	???	???	???
	Druchlaufzeit	3	Projekt "Wokflow"		
				
INTERN	Zeitfresser Auftragskontierung in SAP	3	???	???	???
	Workflows suboptimal	2	Projekt "Wokflow"		
	Kommunikation Vertrieb - AM	2	Projekt "Talk"	Projekt "Talk"	
	Wissensstände unterschiedlich	1	Trainingsmatrix		
				

17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

27

2. Lösungsansätze Methodik

2. Schritt: Plan erstellen

Ansatz zum Projekt-Portfoliomanagement

Project Status Sheet				
		Milestones	Due	Status
Project name:				
Project Manager:				
Goal:				
Deliverables:				
Progress achieved since last report:				
Issues and topics to discuss:				
Next Steps				

17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

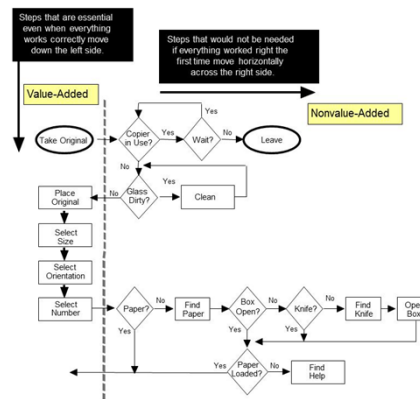
28

2. Lösungsansätze Methodik

3. Aktivitäten und Projekte umsetzen!

Prozesse analysieren und optimieren, z.B. über eine Value Added Flow Analysis (VAFA) oder „Opportunity Flowchart“

- Gibt es Wartezeiten im Prozess?
- Gibt es Nacharbeitsschleifen in den Abläufen?
- Kann der Prozess einfach und offensichtlich vereinfacht werden?
- Kann Bürokratie abgebaut werden?
- Gibt es Prozessschritte, die "Non-Value-Added" sind? (Non-Value-Added: Der Kunde würde nicht dafür bezahlen wollen). Kann man diese Schritte eliminieren? Wenn nicht, warum nicht?
- ...



17.03.2011

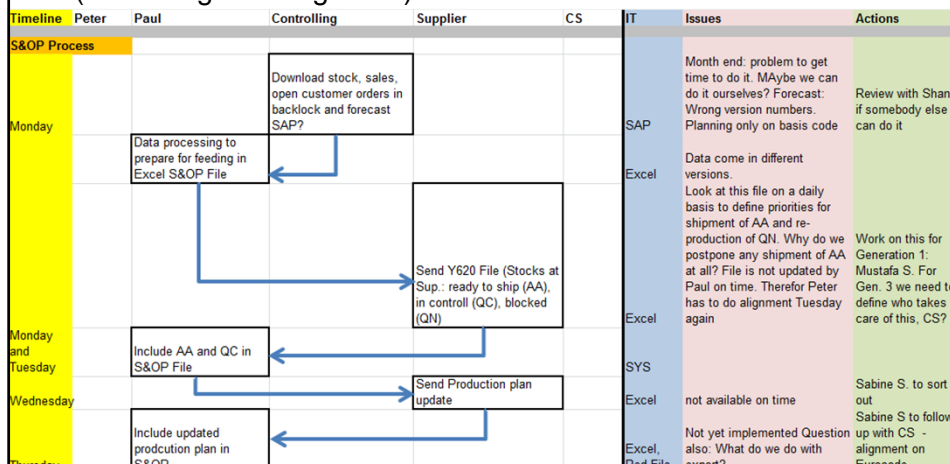
Prof. Dr. Bert Leyendecker

29

2. Lösungsansätze Methodik

3. Aktivitäten und Projekte umsetzen!

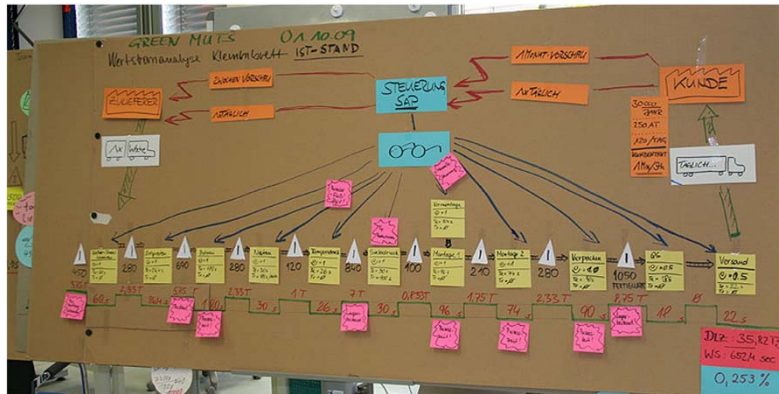
Prozesse analysieren, z.B. über eine einfache Prozessdarstellung (Zuständigkeitsdiagramm)



2. Lösungsansätze Methodik

3. Aktivitäten und Projekte umsetzen!

Prozesse analysieren, z.B. über eine Wertstromanalyse



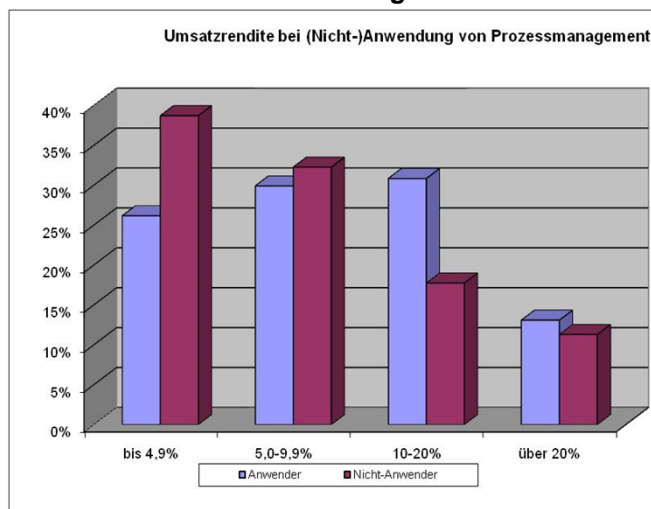
17.03.2011

Prof. Dr. Bert Leyendecker

31

2. Lösungsansätze Methodik

Zahlt sich Prozessorientierung aus?



Empirische Studie der
Fachhochschule Koblenz
aus dem Jahr 2009 mit
Unternehmen aus dem
deutschsprachigen Raum
n = 169

17.03.2011

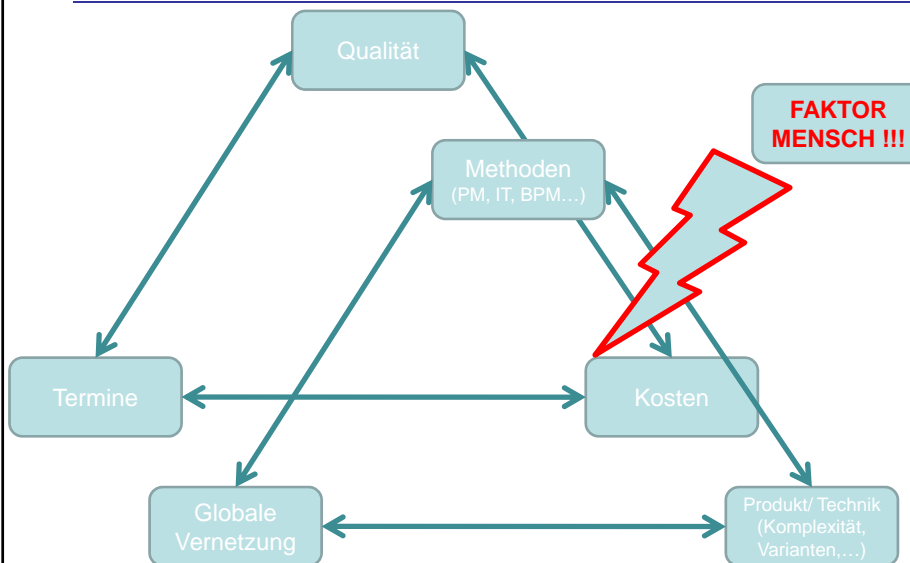
Prof. Dr. Bert Leyendecker

32

Agenda:

1. Stand der Entwicklung
2. Lösungsansätze Methodik
3. Lösungsansätze Faktor Mensch
4. Fazit

1. Stand der Entwicklung



1. Stand der Entwicklung

4. Der Faktor Mensch

- Abteilungsdenken
- die Politik der kleinen Fürstentümer
- ich muss unersetzlich bleiben
- kulturelle Unterschiede
- das „Not-invented-here-Syndrom“
- unzureichendes Stakeholdermanagement
- unzureichendes Changemanagement
- fehlendes Poka Yoke (Verwechslungssicherheit)
- ...

Der „Faktor Mensch“ kann **jeden** Veränderungsprozess zum Scheitern bringen!

Agenda:

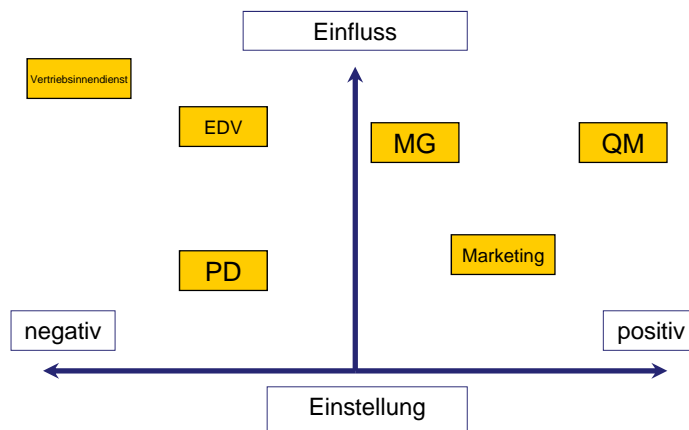
1. Stand der Entwicklung
2. Lösungsansätze Methodik
3. Lösungsansätze Faktor Mensch
4. Fazit

3. Lösungsansätze Faktor Mensch

$$E = Q \times A$$

3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Graphische Stakeholderanalyse



3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Aktivitäten und Projekte umsetzen!

Mitarbeiter mit einbinden!

Verbesserungen gemeinsam entwickeln über Kaizen Workshops!

„Kaizen (das; jap., *Veränderung zum Besseren*) ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, die das Streben nach ständiger Verbesserung zu ihrer Leitidee gemacht hat. In der Industrie wurde dieses Konzept zu einem Managementsystem weiterentwickelt. In der Praxis werden die Begriffe „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) ... synonym verwendet“

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Aktivitäten und Projekte umsetzen!

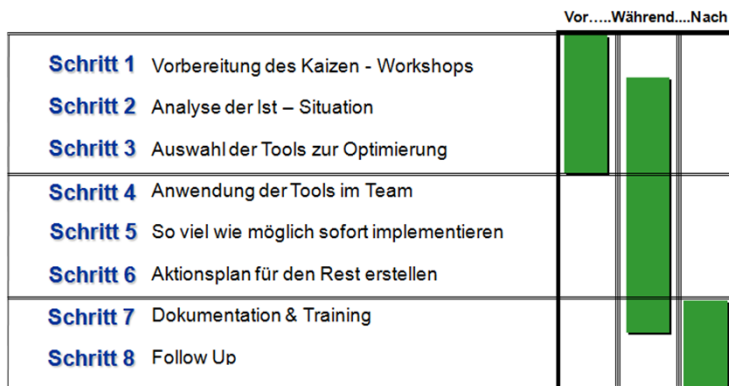
Kaizen – der „gesunde Menschenverstand“ zählt:

- Was ist mein Problem?
- Wie groß ist mein Problem?
- Was verursacht mein Problem?
- Wie kann ich das Problem lösen?
- Wie kann ich Nachhaltigkeit sicherstellen?

3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Aktivitäten und Projekte umsetzen!

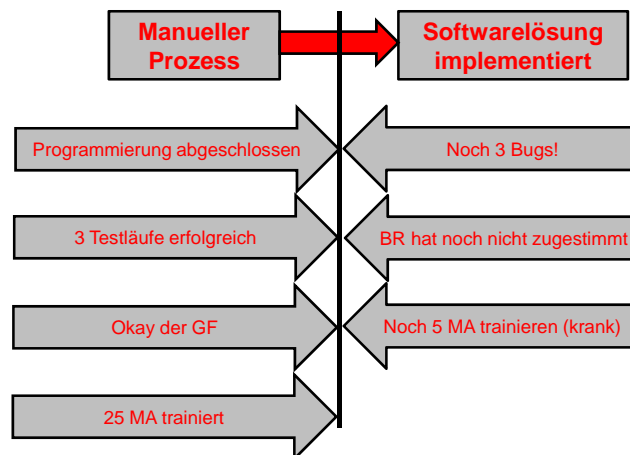
Kaizen – möglicher Ablauf eines Workshops:



3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Aktivitäten und Projekte umsetzen – Umsetzung vorbereiten!

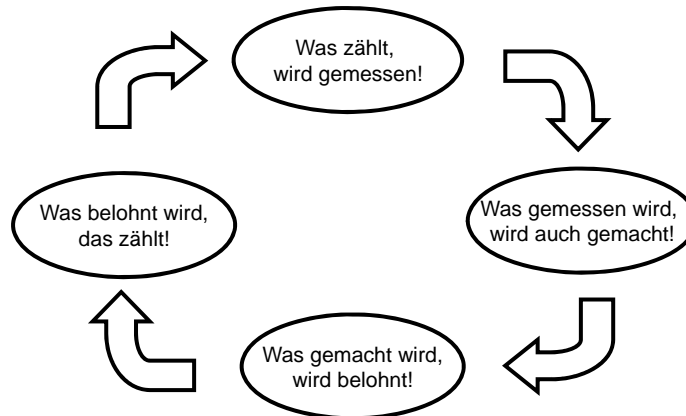
Die Kraftfeldanalyse:



3. Lösungsansätze Faktor Mensch

Aktivitäten und Projekte umsetzen – Erfolge messen!

Wichtige Grundüberlegung:



Measures drive behaviour! What gets measured, gets done!

Agenda:

1. Stand der Entwicklung
2. Lösungsansätze Methodik
3. Lösungsansätze Faktor Mensch
4. Fazit

4. Fazit

Fazit:

- Komplexität ist die Hauptherausforderung
- Komplexität ist beherrschbar
- Zentrale Frage ist die Prozessgestaltung
- Vielleicht sind es auch die einfachen Mittel/ Werkzeuge, die uns nach vorne bringen?
- Gewinner wird der sein, der sein Prozesse so schlank und effizient wie möglich gestaltet -> Verkaufsargument!!!
- Der Faktor Mensch spielt dabei eine entscheidende Rolle!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Bert Leyendecker

Fachhochschule Koblenz
Fachbereich Betriebswirtschaft
Konrad-Zuse-Strasse 1
D-56075 Koblenz

leyendecker@fh-koblenz.de