

Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017): Organisation

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

Übersicht

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

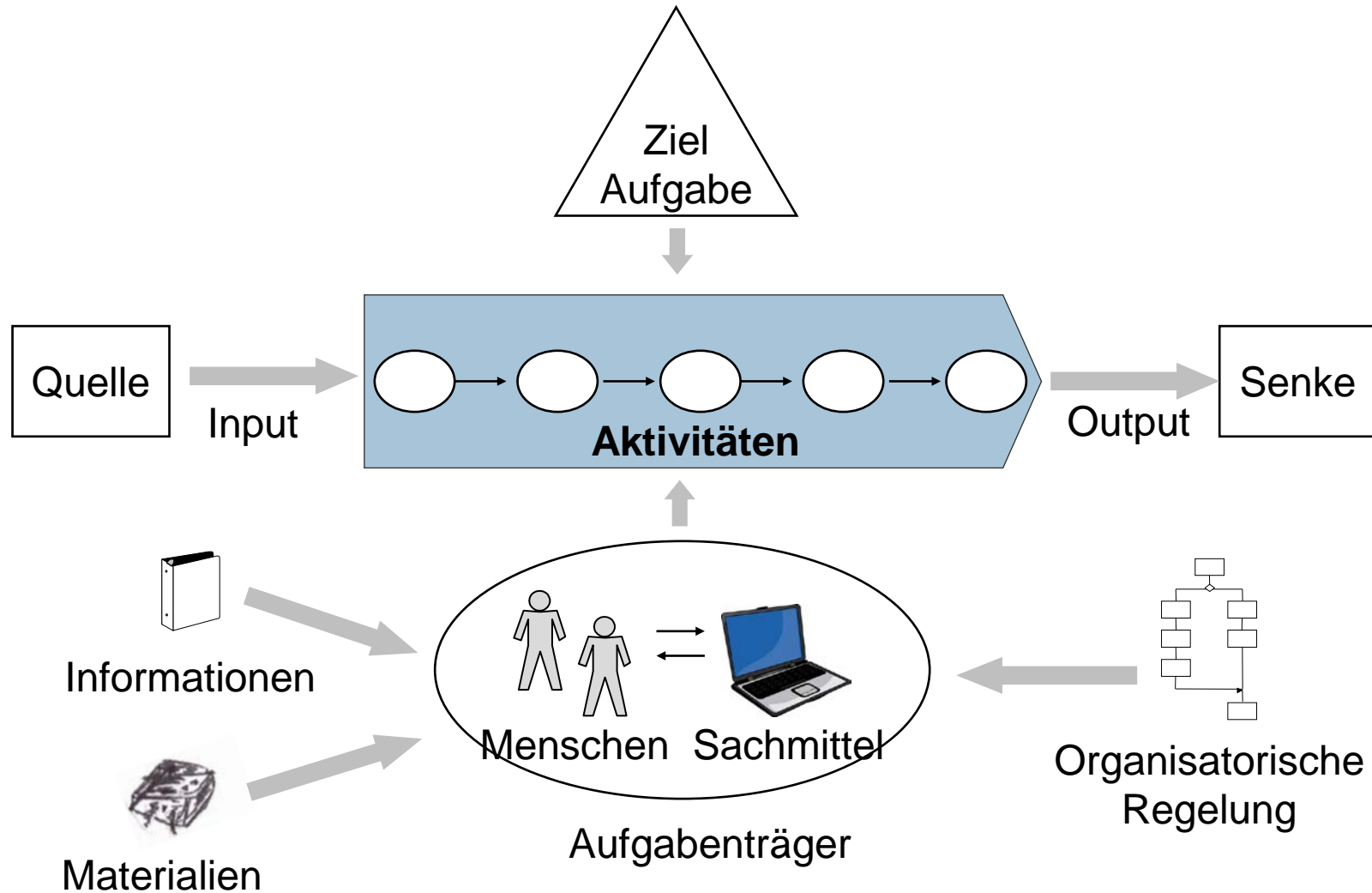
- Welche Bedeutung kommt den Prozessen in einer wertschöpfungsorientierten Organisation zu?
- Was sind die wesentlichen Merkmale und Arten von Wertschöpfungsprozessen?
- Welche Prozesse und Gestaltungsoptionen spielen hinsichtlich der unternehmensinternen Wertschöpfungsprozesse eine wichtige Rolle?
- Welche Prozesskopplungen und Gestaltungsoptionen besitzen bezüglich der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesse Relevanz?
- Wie werden Wertschöpfungsprozesse analysiert und gestaltet? Welche Aufgaben sind hierbei zu erfüllen und welche Techniken können eingesetzt werden?

Übersicht

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Abbildung 4.1. Elemente von Wertschöpfungsprozessen



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.150

Abbildung 4.2. Kategorisierung von Wertschöpfungsprozessen

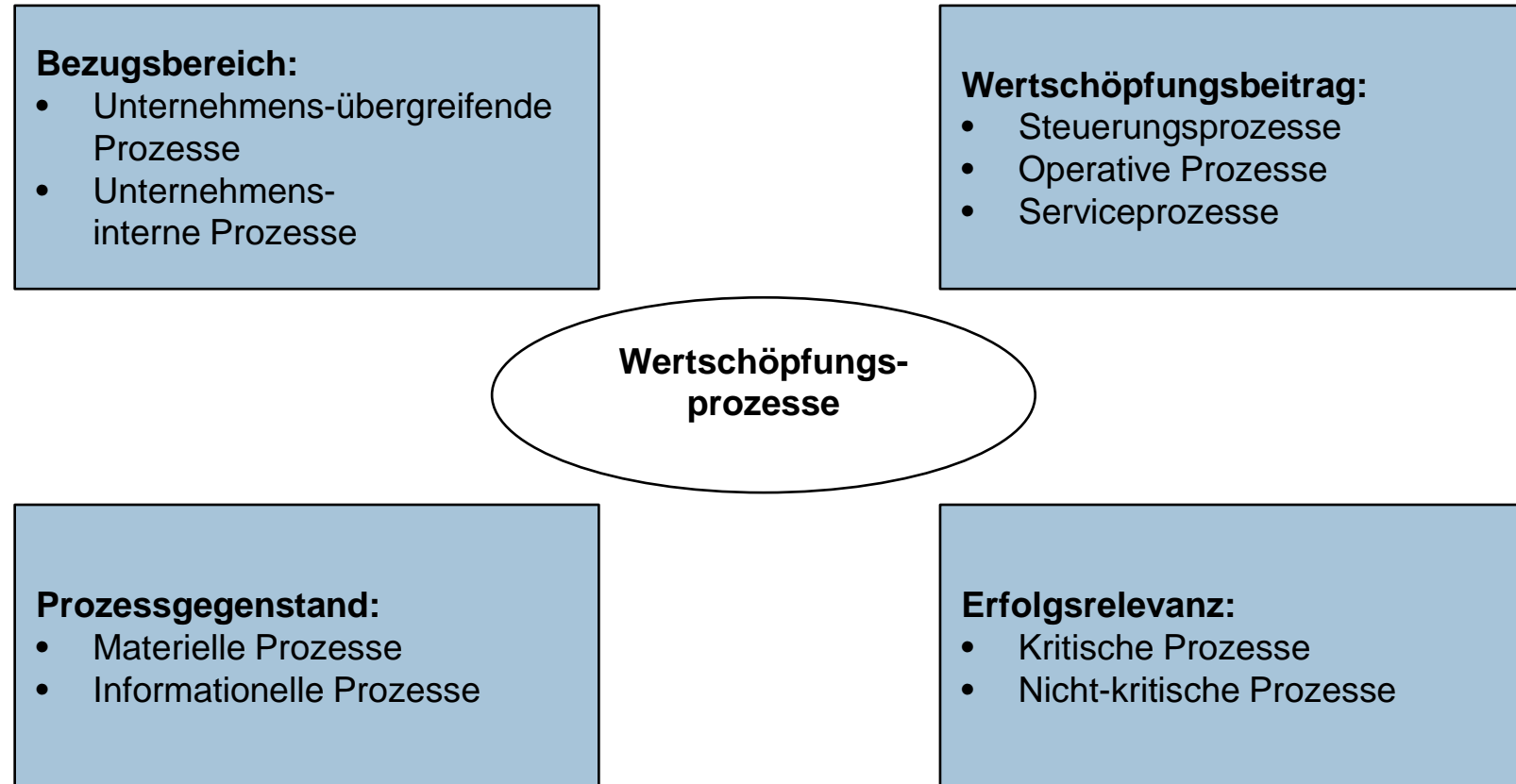
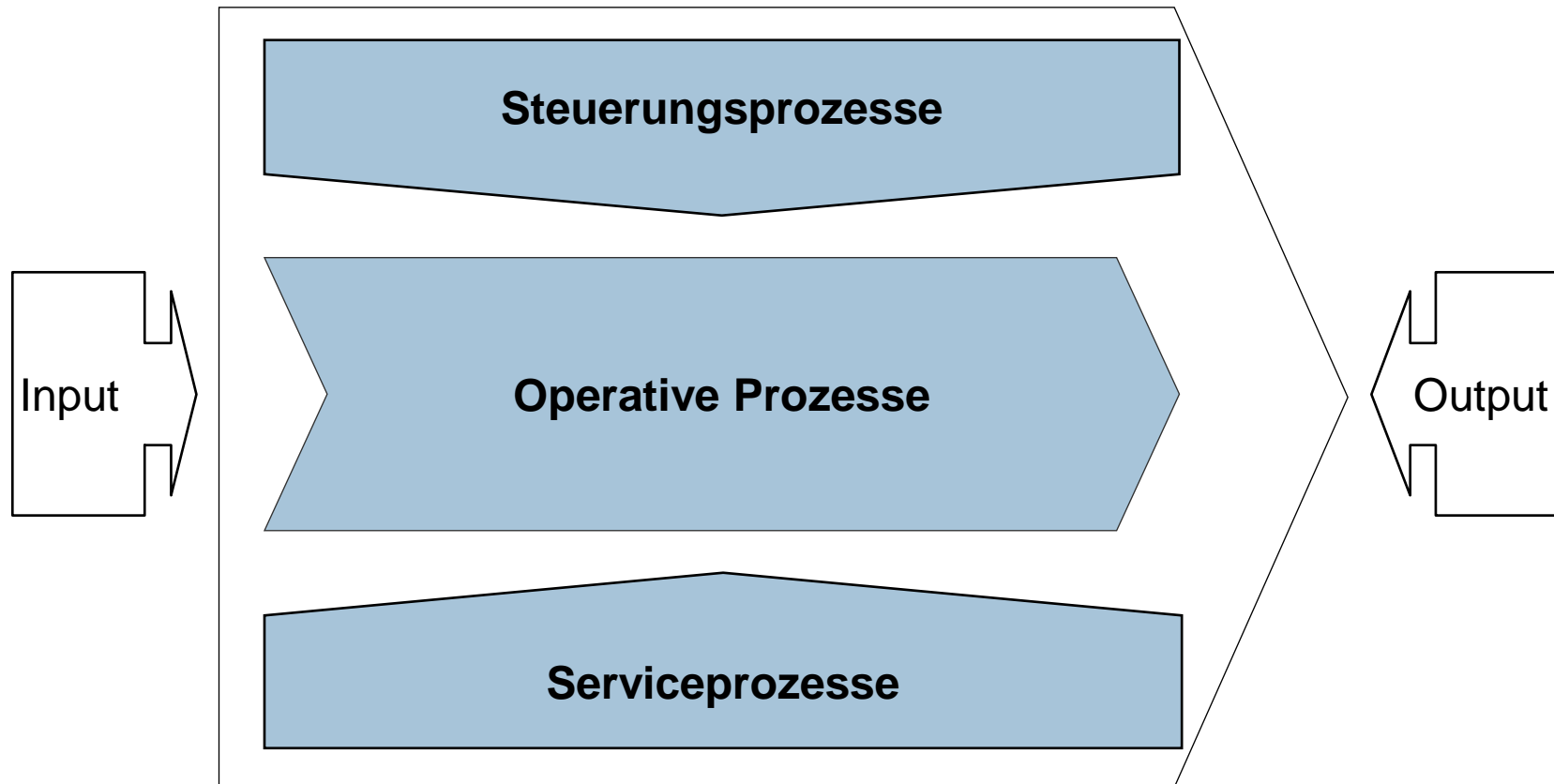


Abbildung 4.3. Kategorisierung von Prozessen nach dem Wertschöpfungsbeitrag



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.153

Abbildung 4.4. Prozessmodell basierend auf dem SOS- Konzept

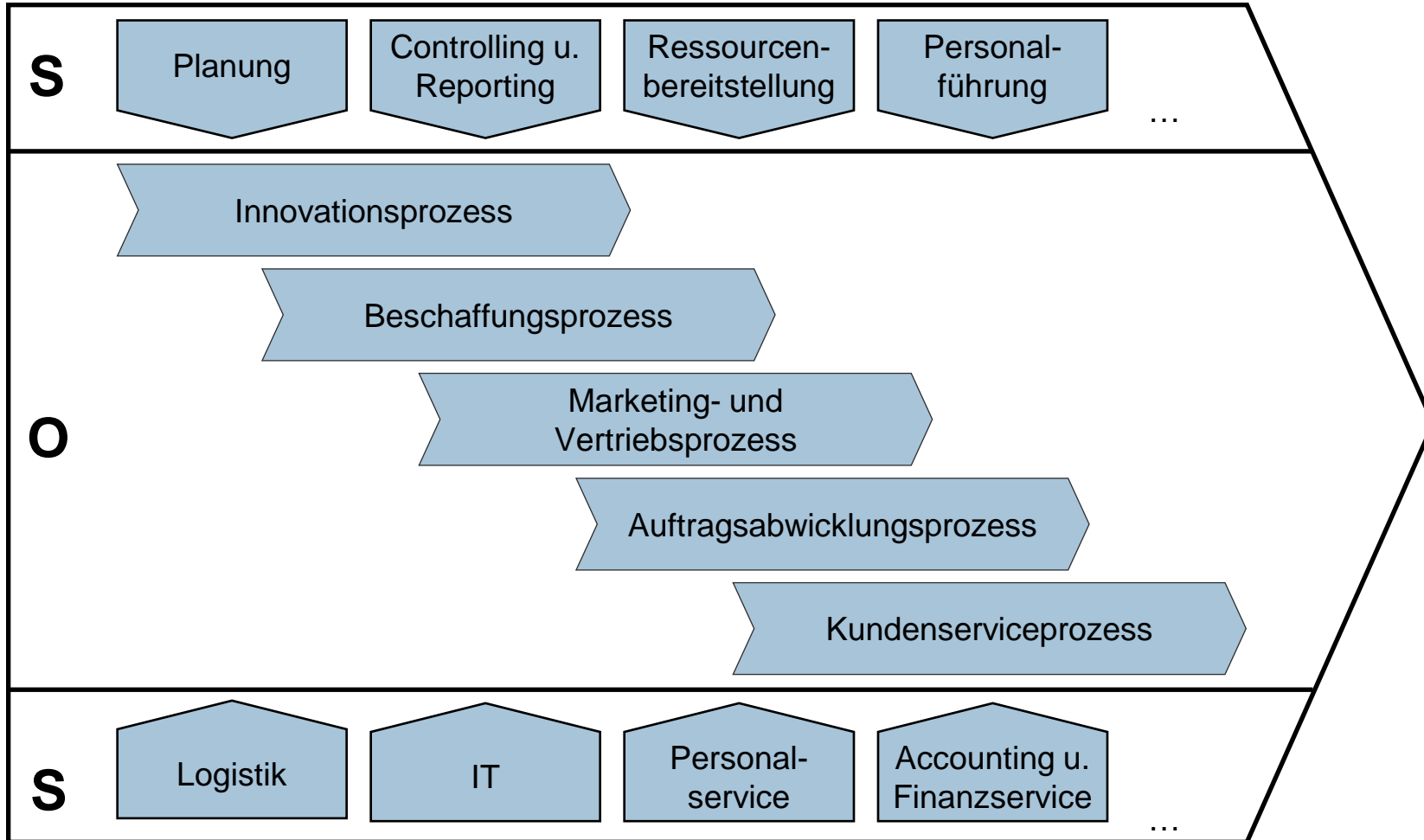


Abbildung 4.5. Prozesslandkarte mit Darstellung der Beziehungen zwischen Prozessen

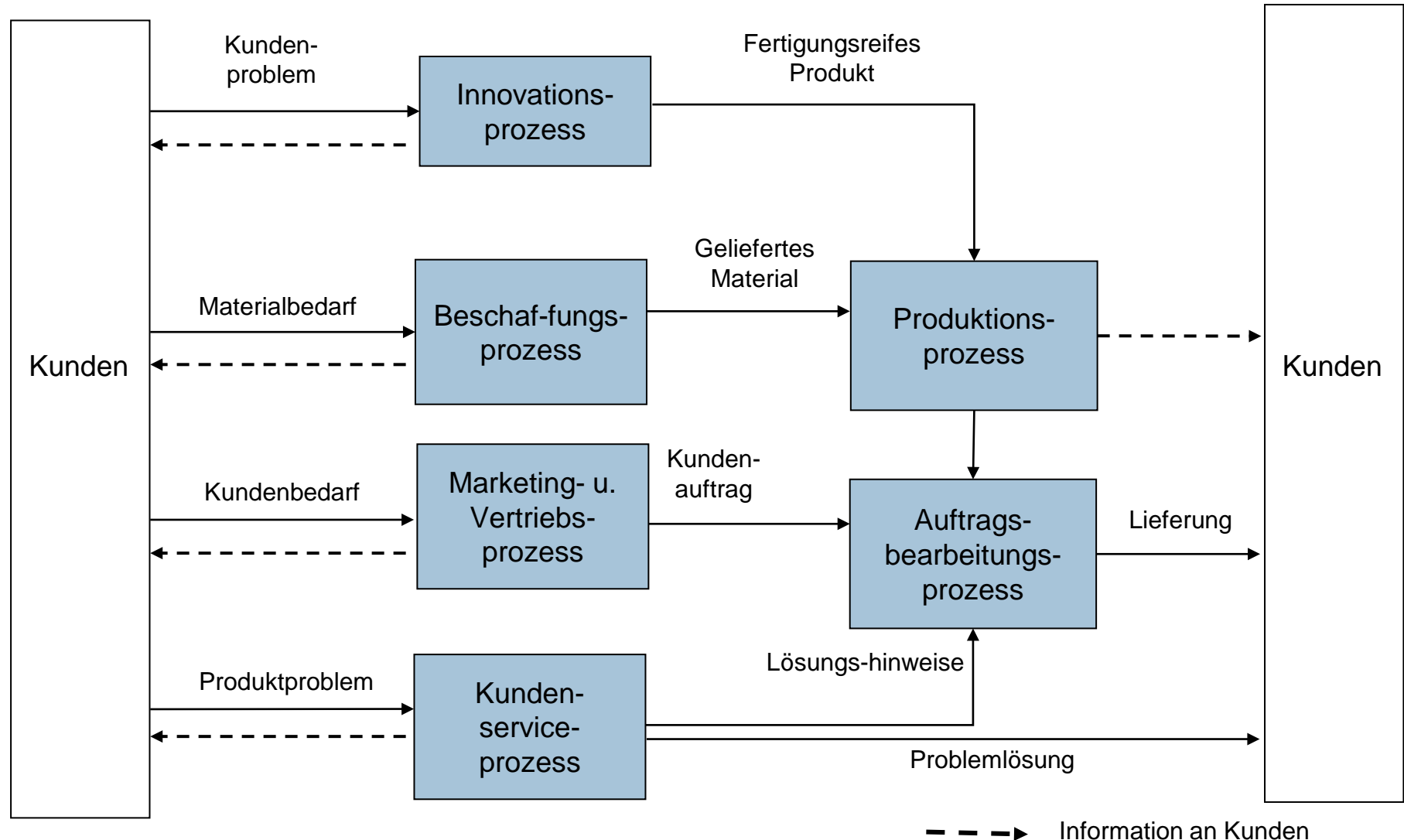


Abbildung 4.6. Prozesslandkarte der FH- Münster

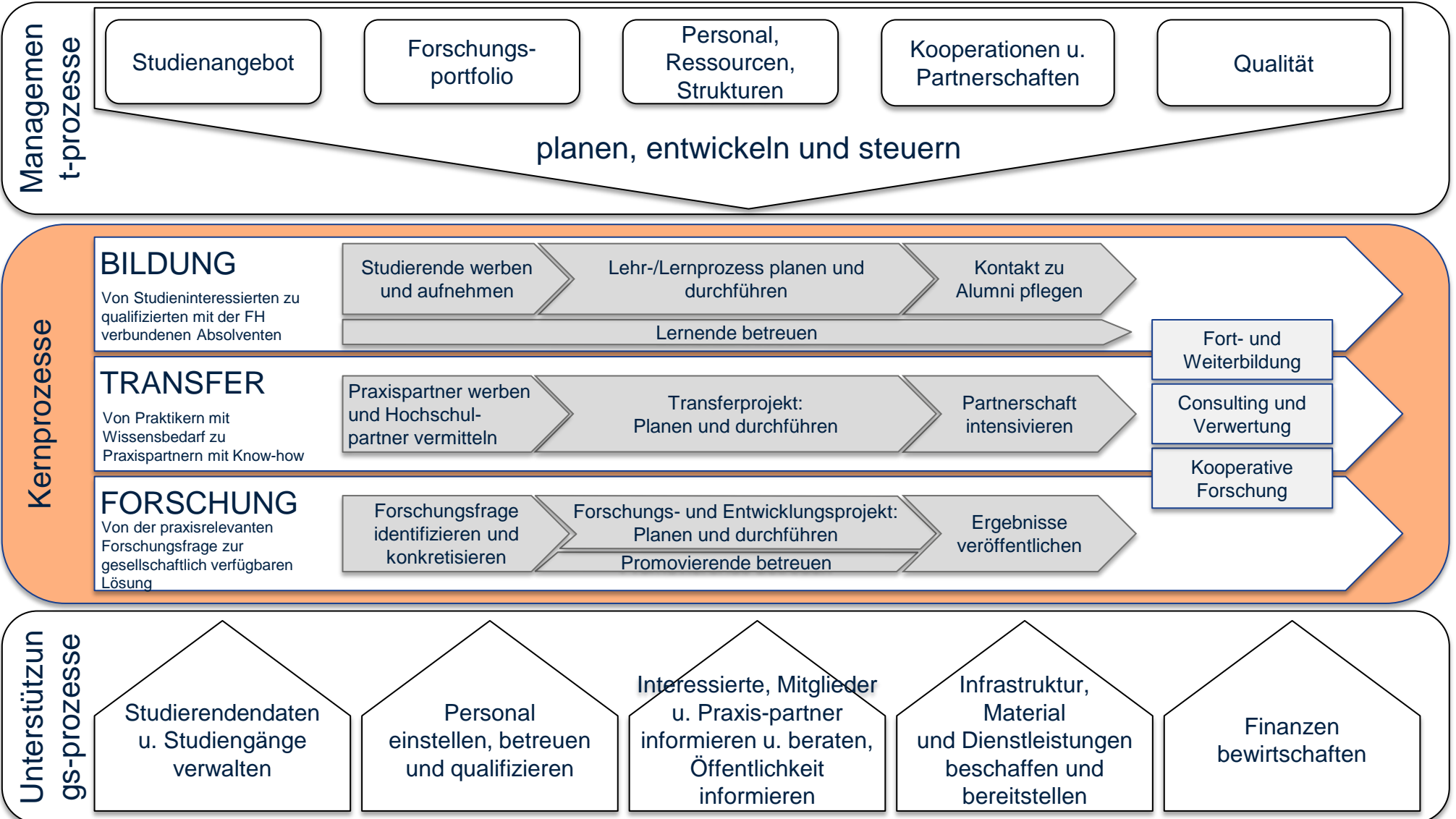
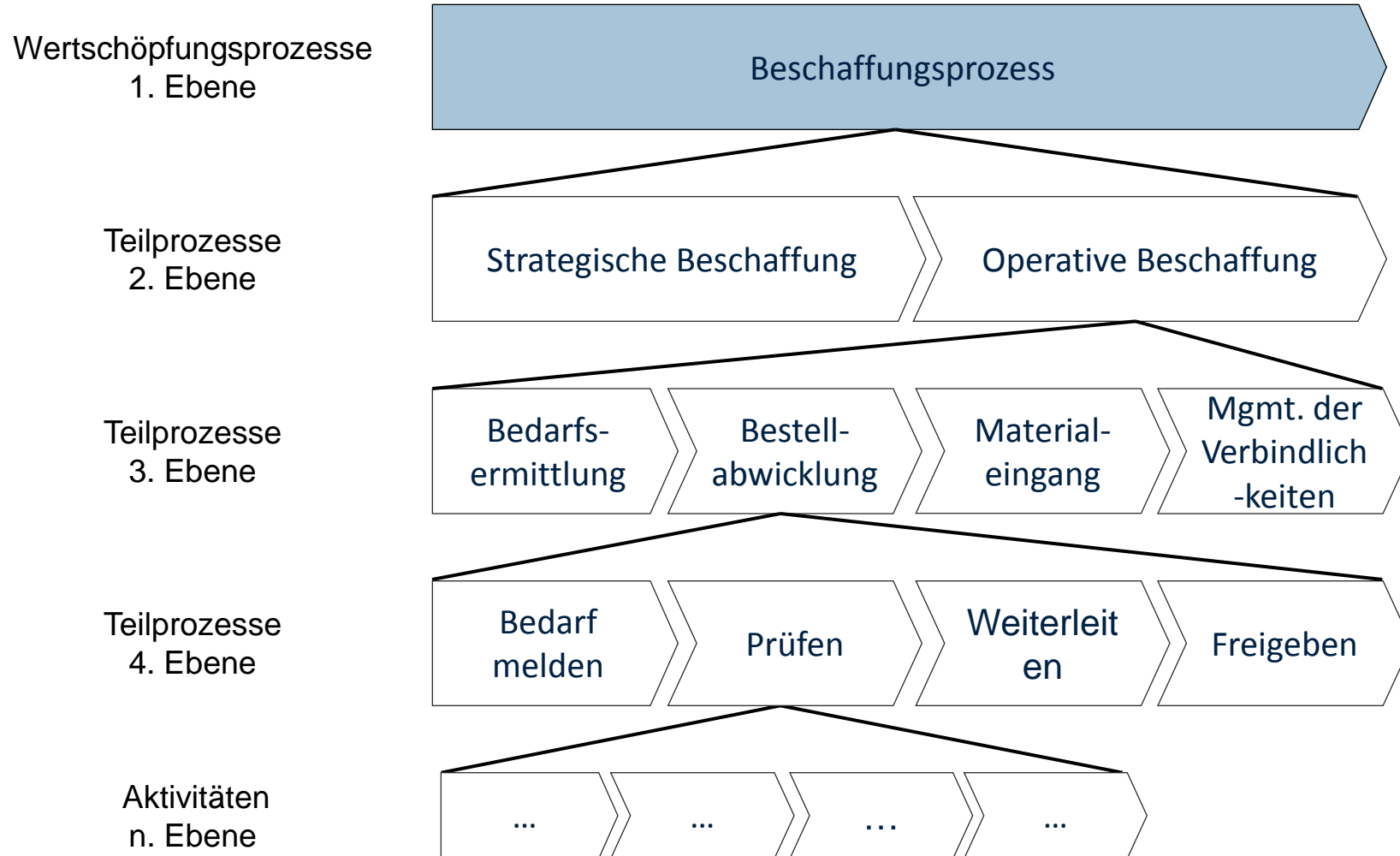


Abbildung 4.7. Zerlegung von Wertschöpfungsprozessen



Quelle: Bach/Brehm/Buchholz/Petry (2017), S.160

Abbildung 4.8. Operativer Prozess

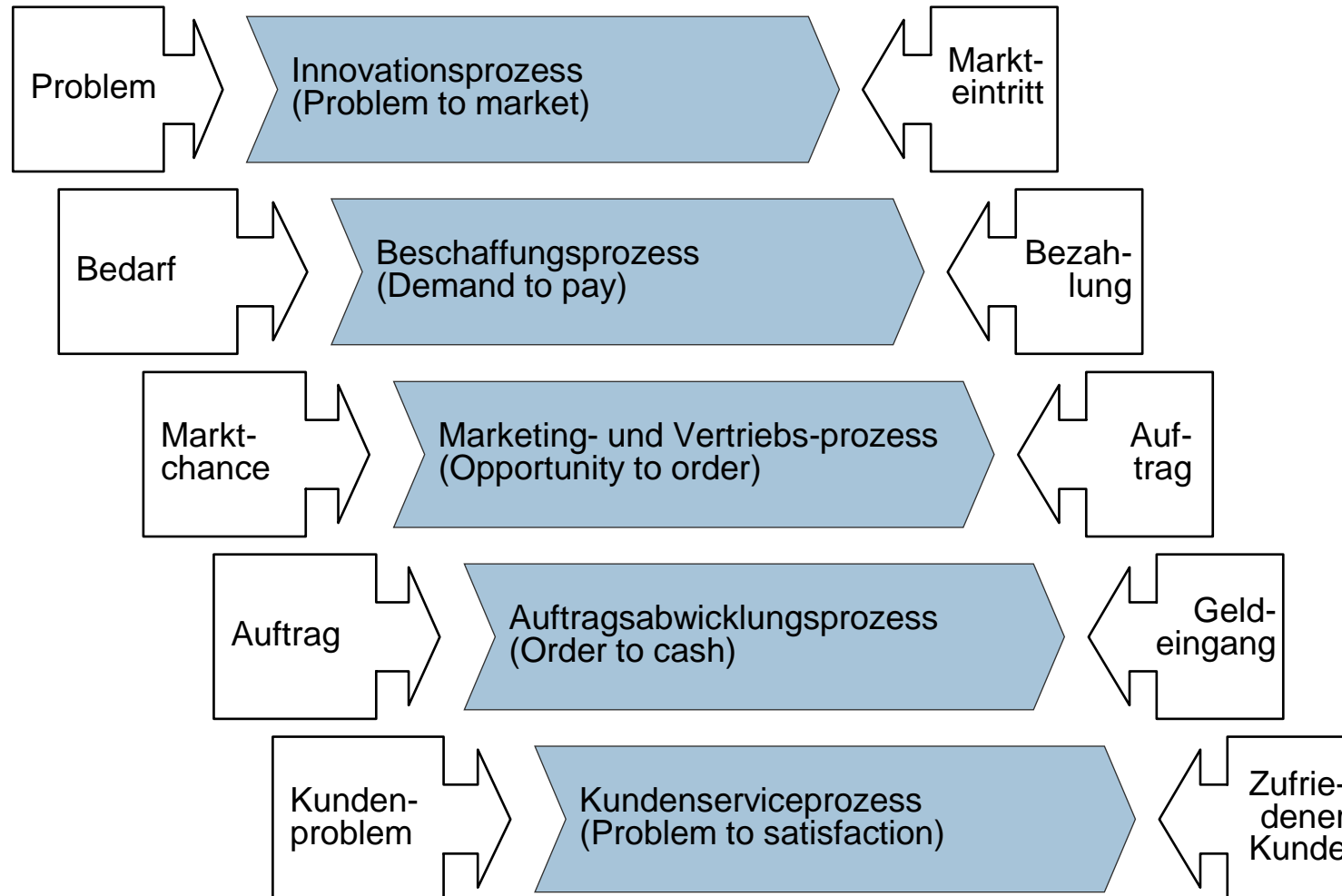


Abbildung 4.9. Innovationsprozesse

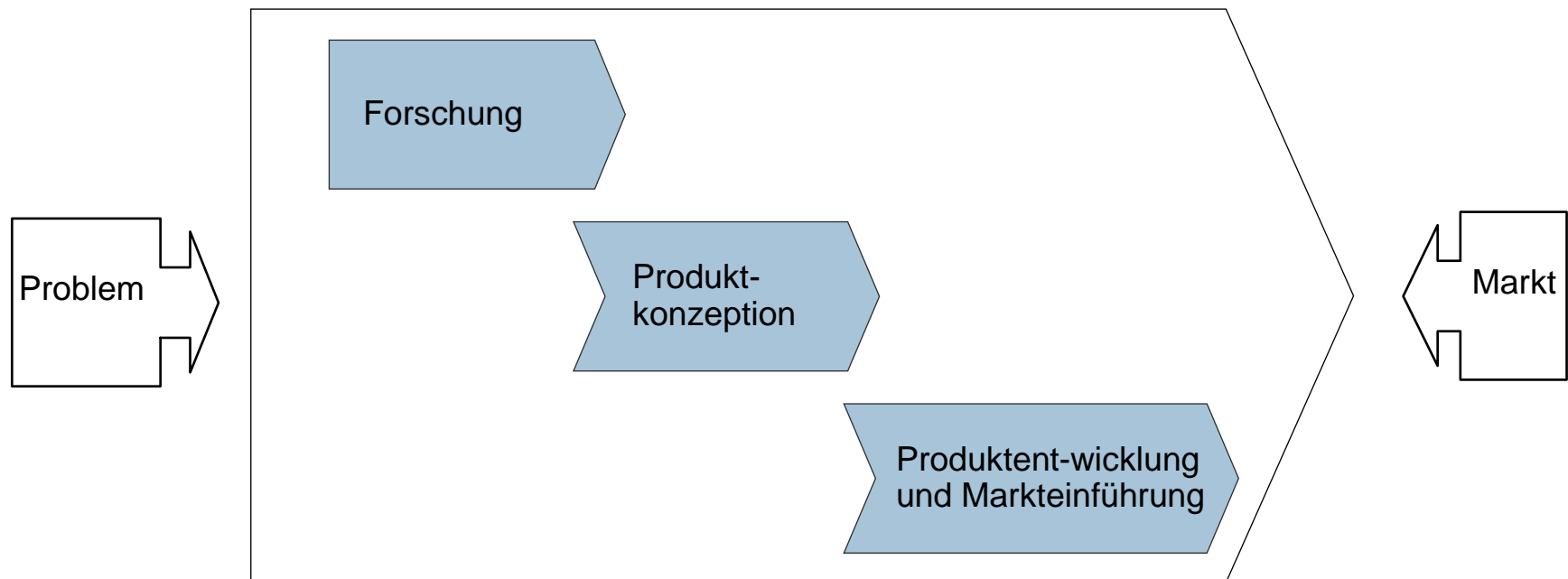


Abbildung 4.10. Forschung

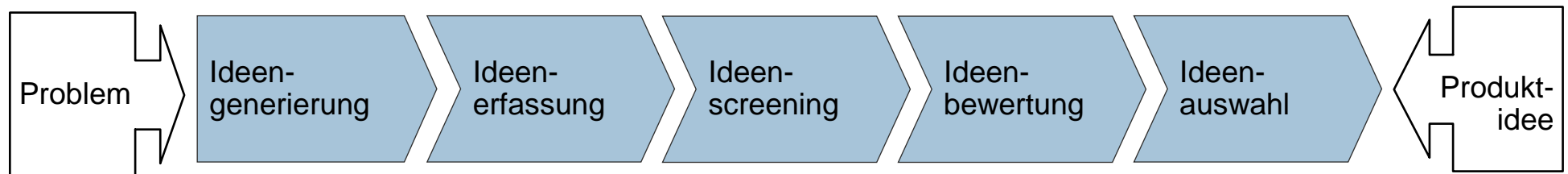


Abbildung 4.11. Produktkonzeption

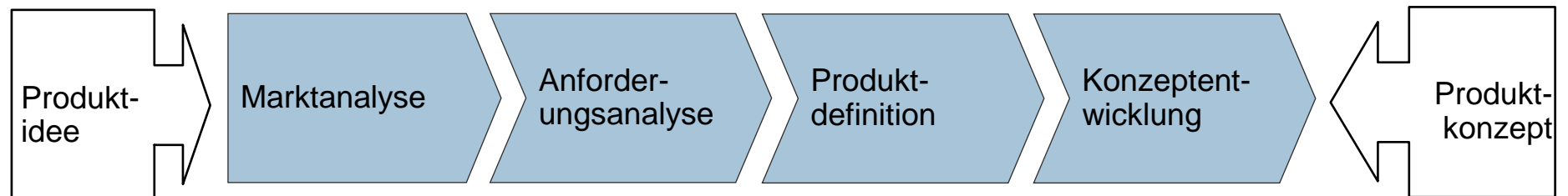


Abbildung 4.12. Produktentwicklung und Markteinführung

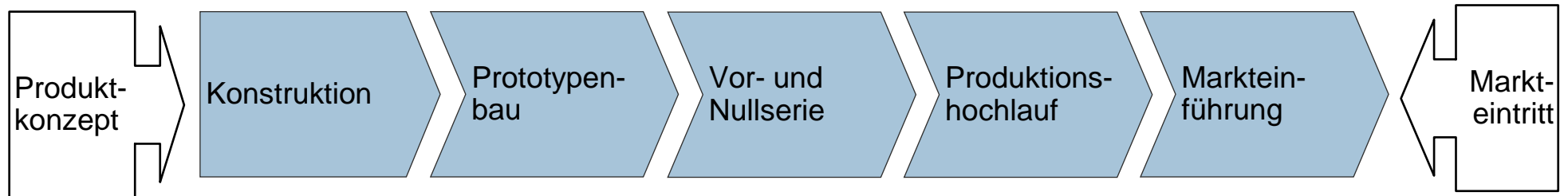


Abbildung 4.13. Beschaffungsprozess

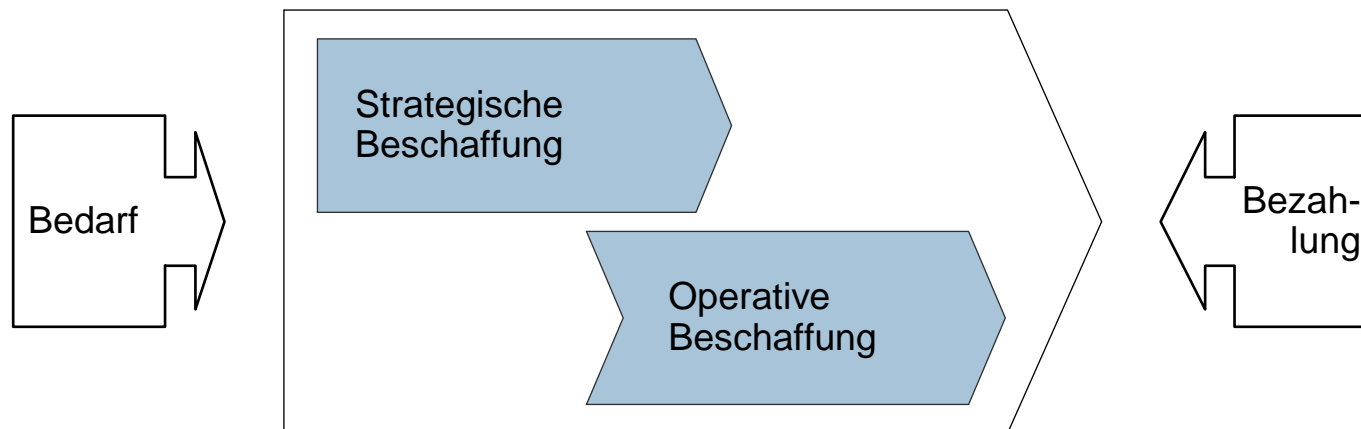


Abbildung 4.14. Strategische Beschaffung

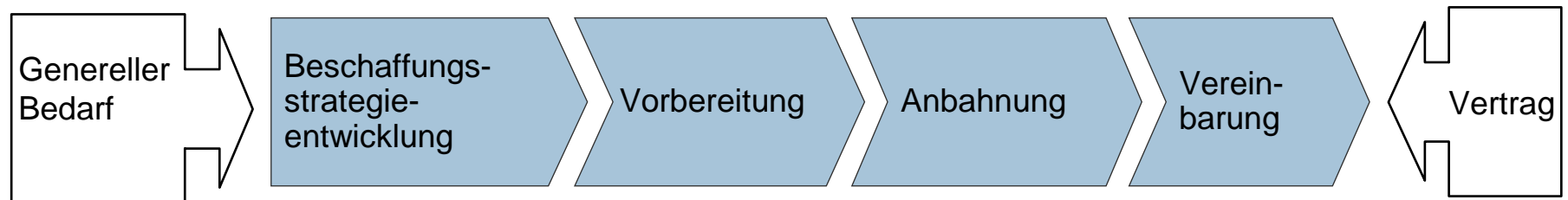


Abbildung 4.15. Operative Beschaffung

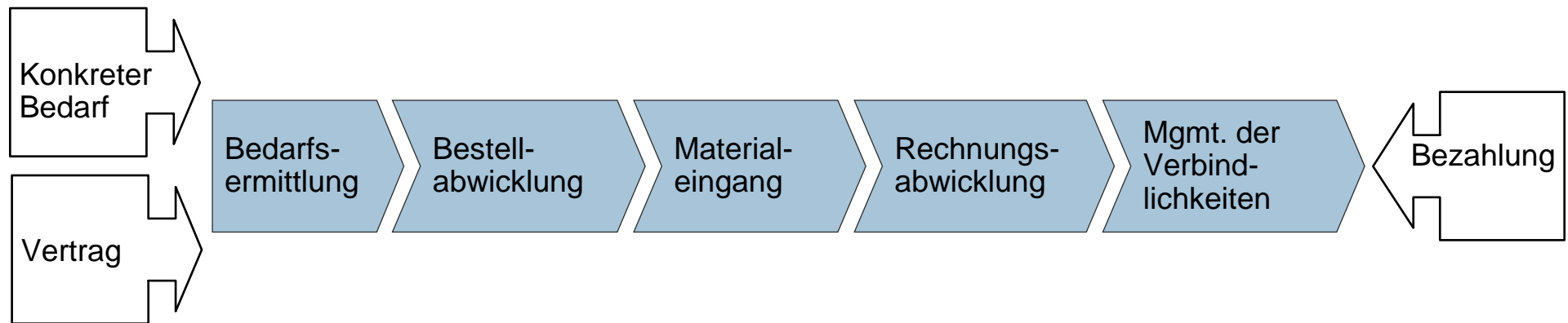


Abbildung 4.16. IT- Systeme im Beschaffungsprozess

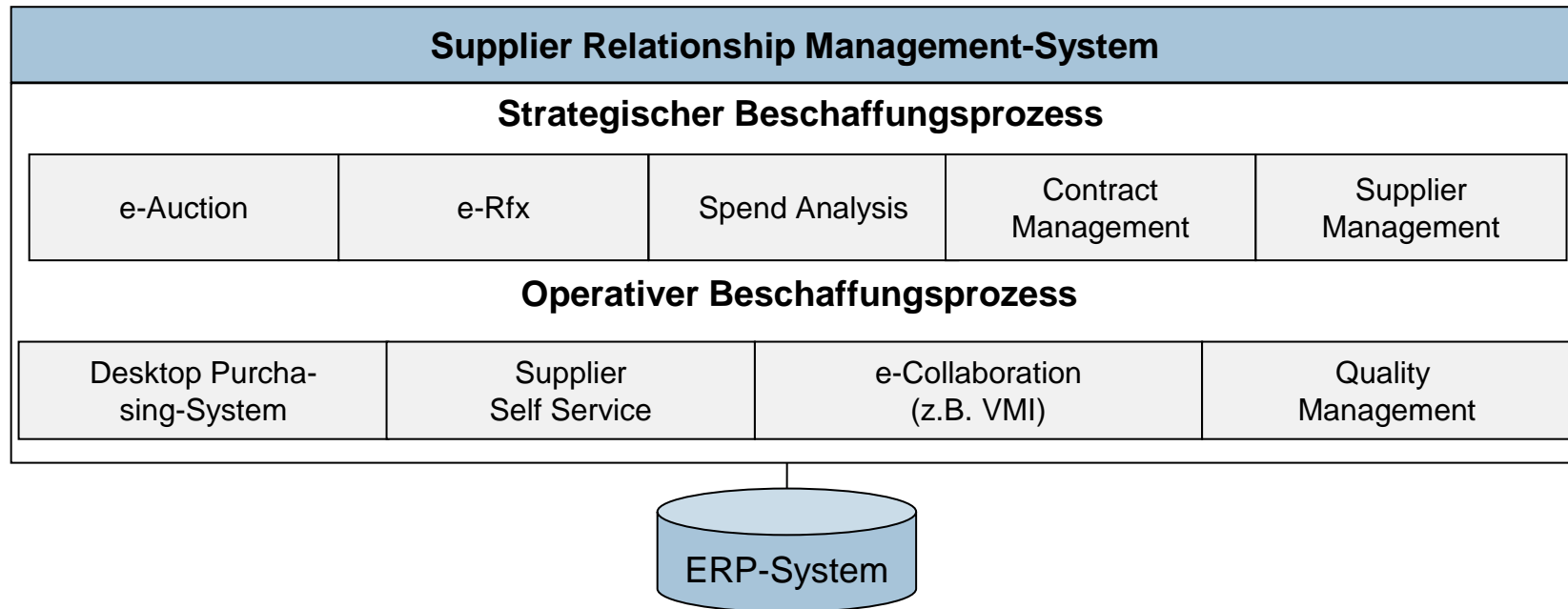


Abbildung 4.17. Auftragsabwicklungsprozess

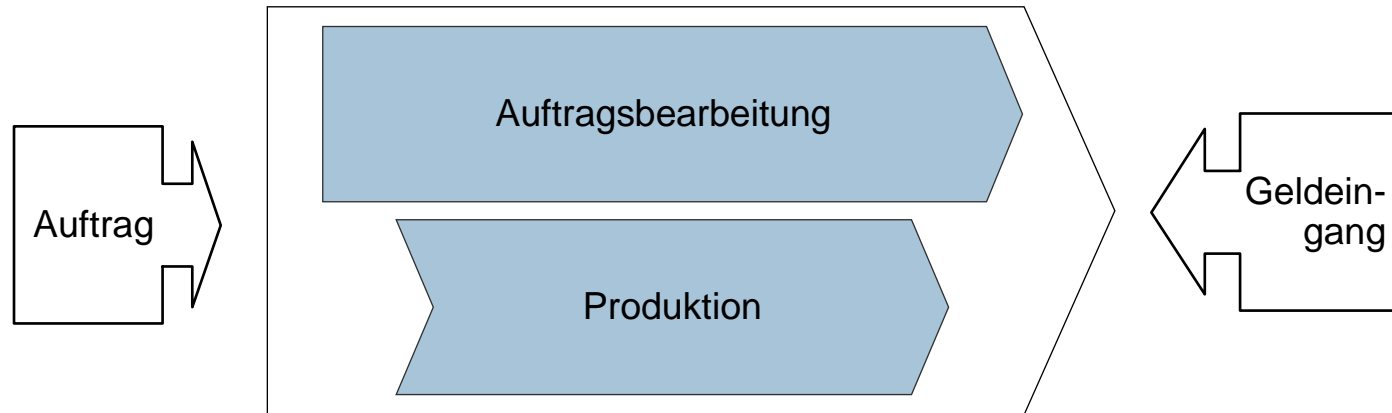


Abbildung 4.18. Auftragsbearbeitung

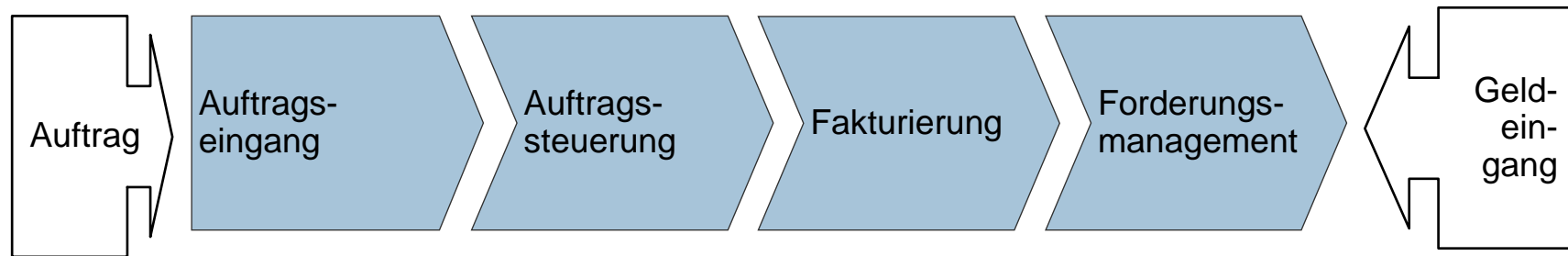


Abbildung 4.19. Produktion

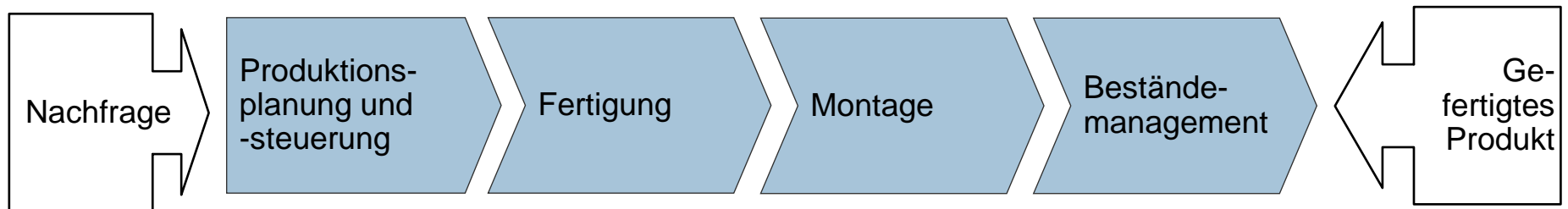


Abbildung 4.20. Varianten der Fertigung

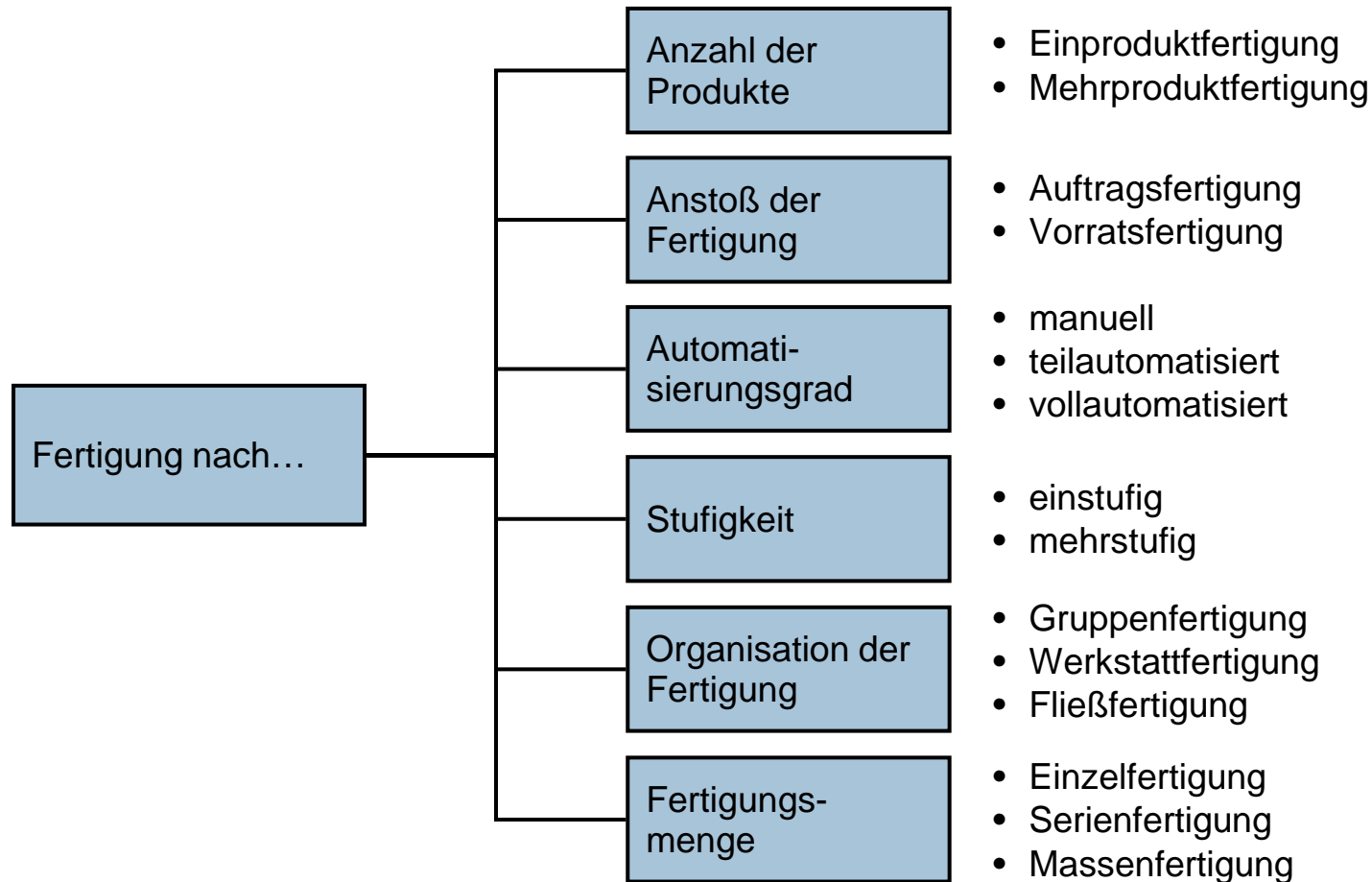


Abbildung 4.21. Prozessgestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses

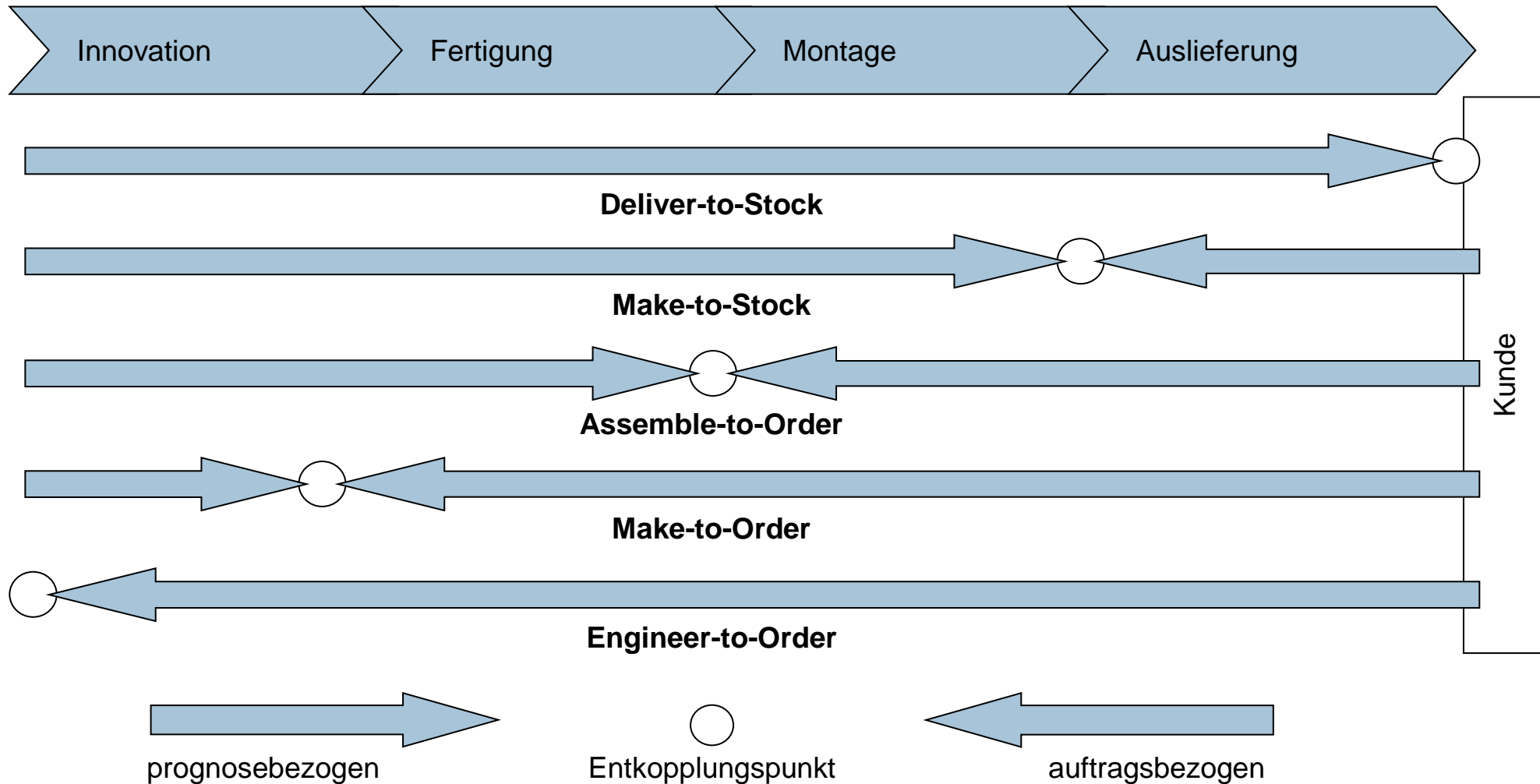


Abbildung 4.22. Steuerungsprozesse

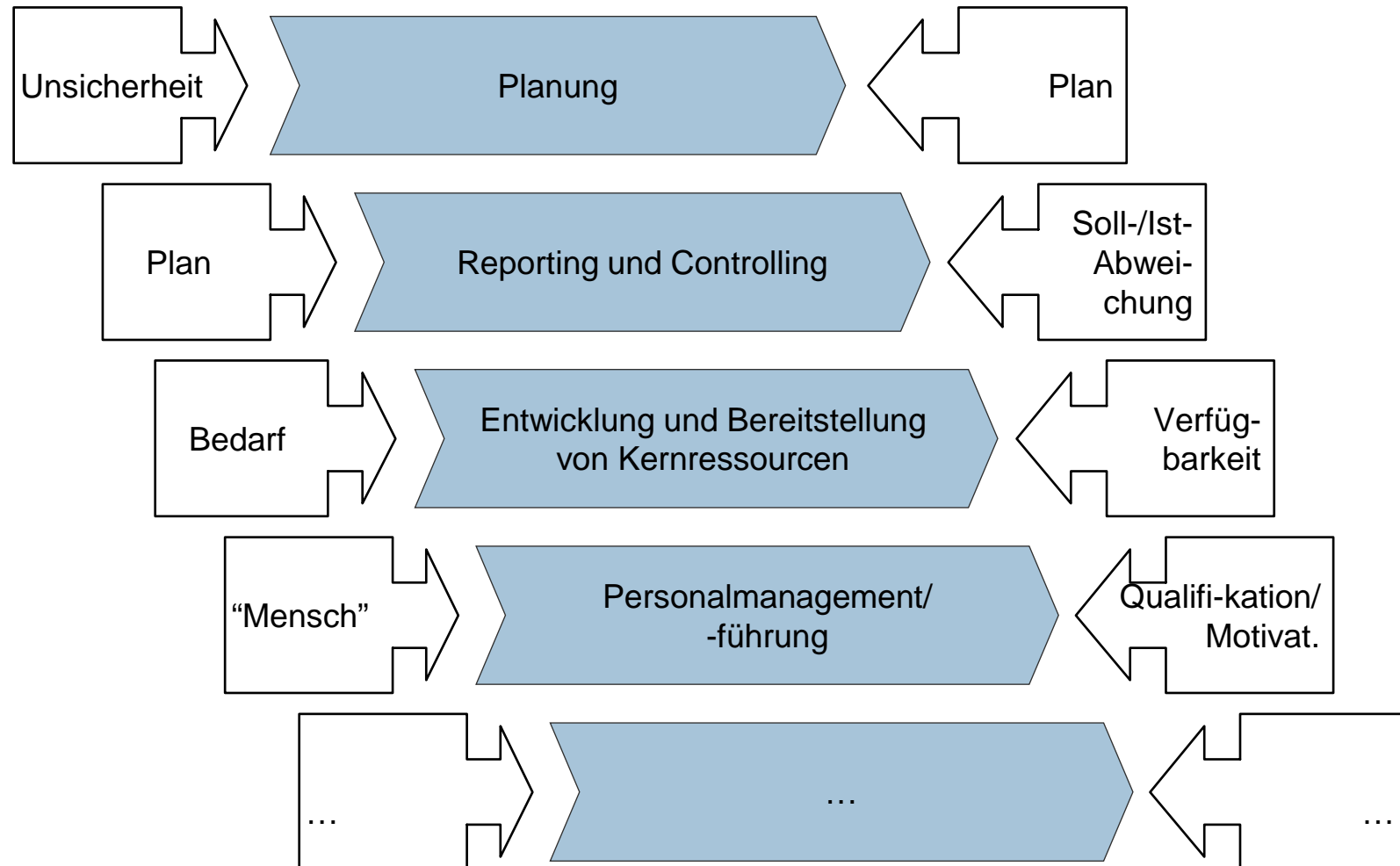


Abbildung 4.23. Planungsprozess

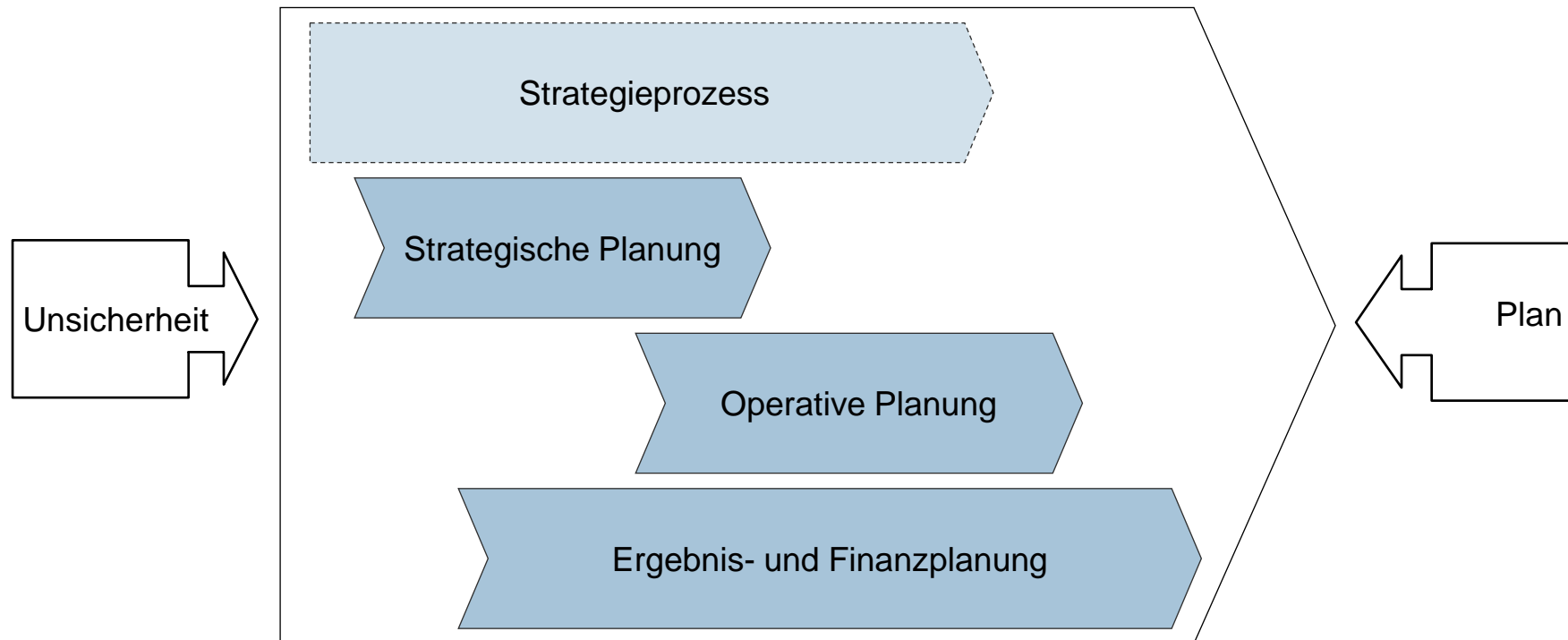


Abbildung 4.24. Strategie(planungs)prozess

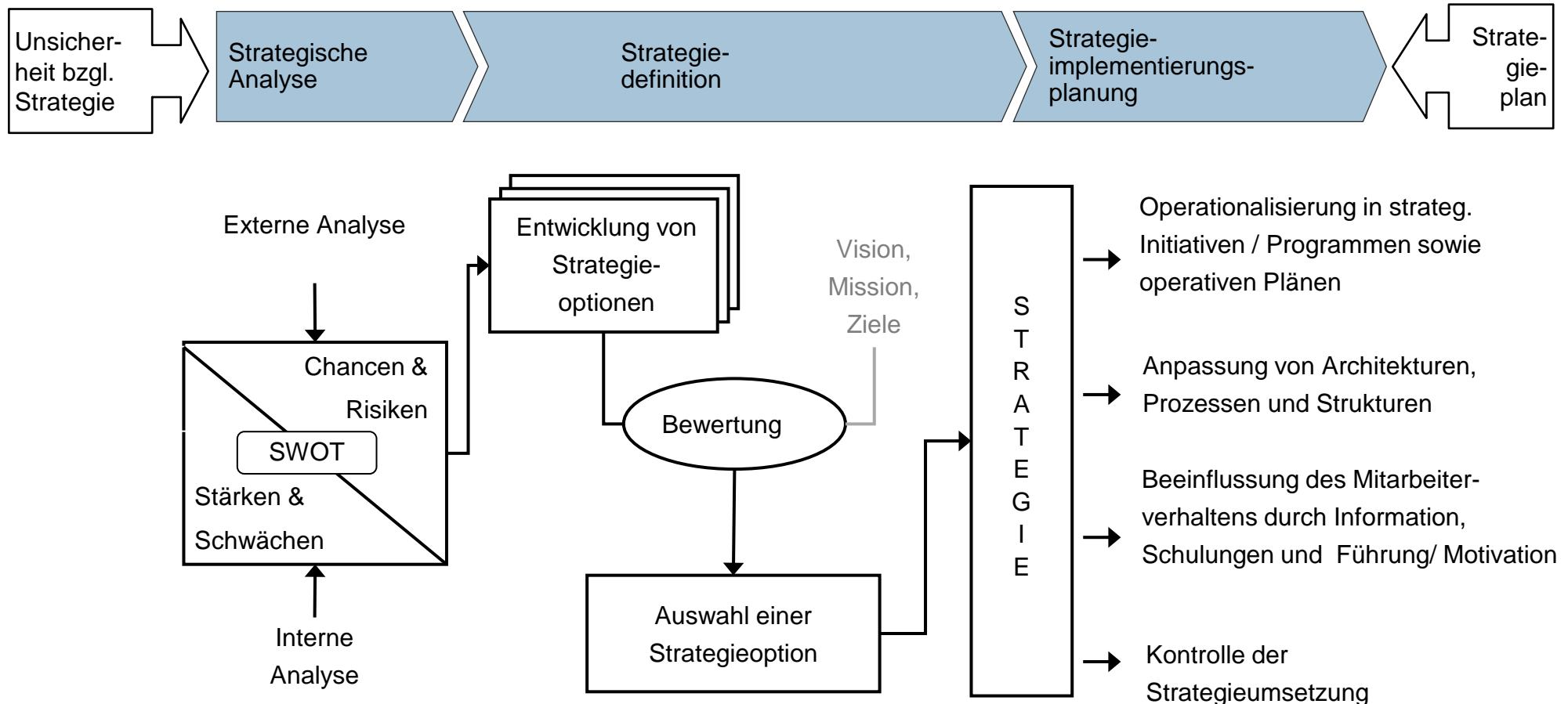


Abbildung 4.25. Planungskalender

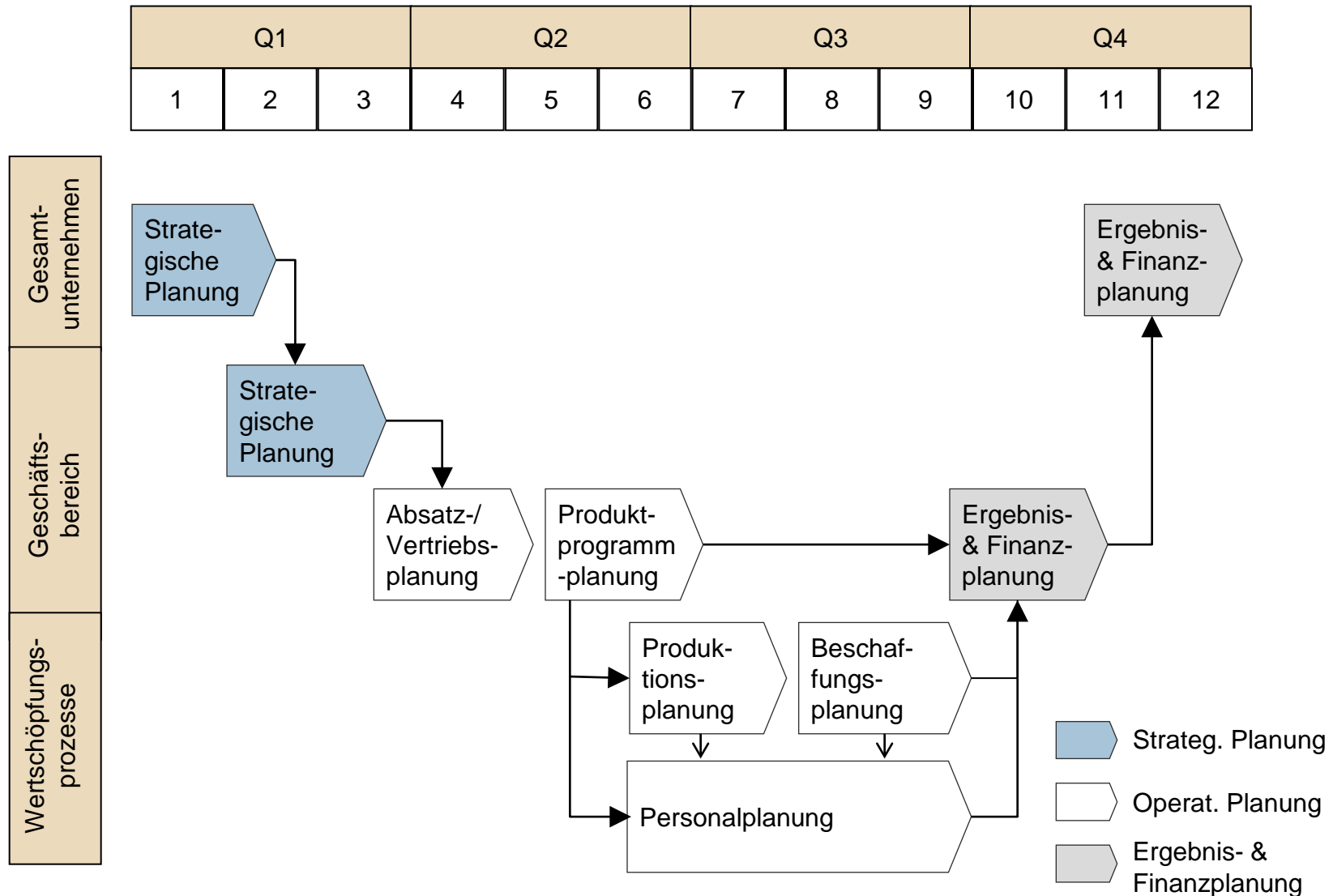


Abbildung 4.26. Serviceprozesse

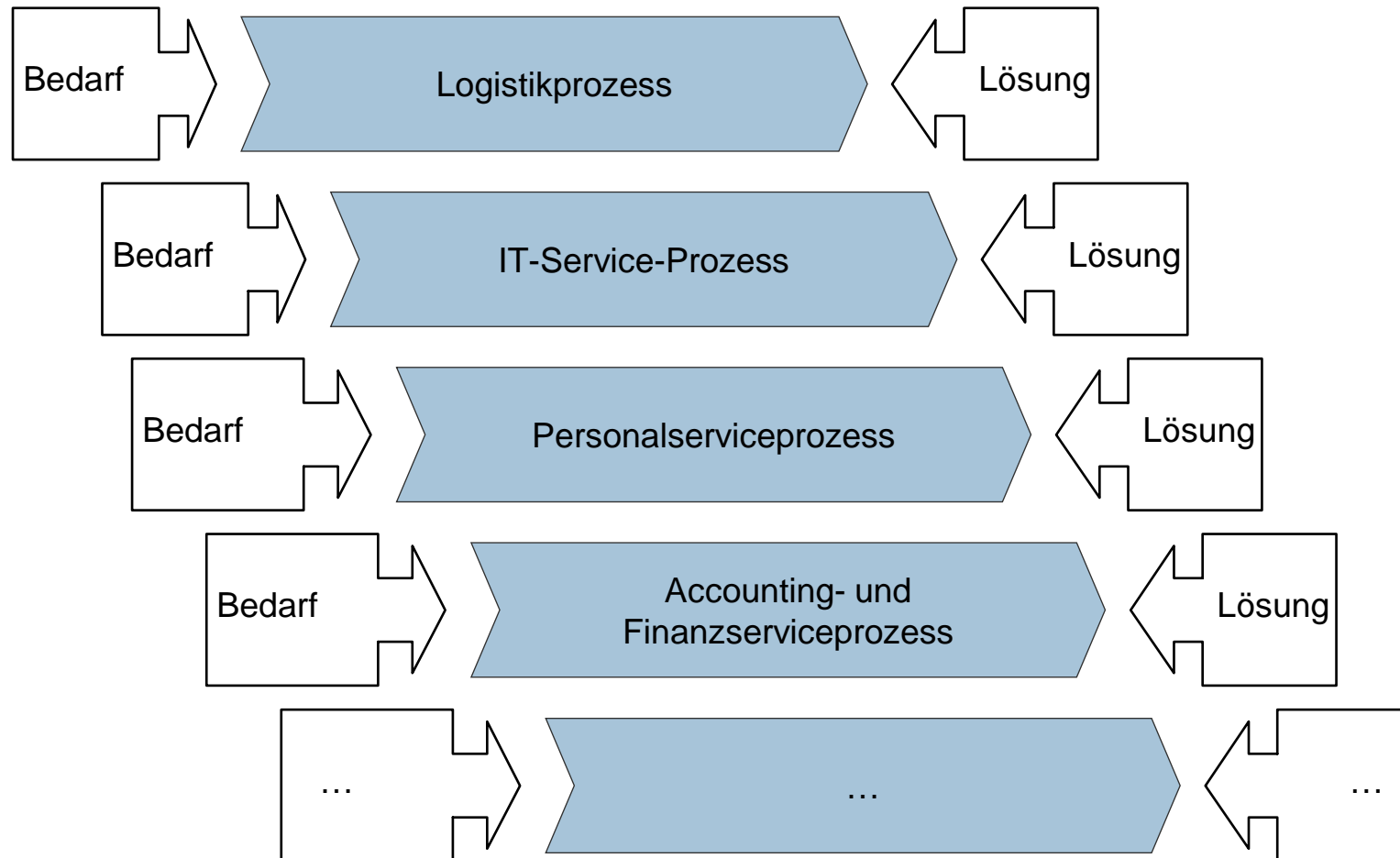


Abbildung 4.27. Logistikprozess

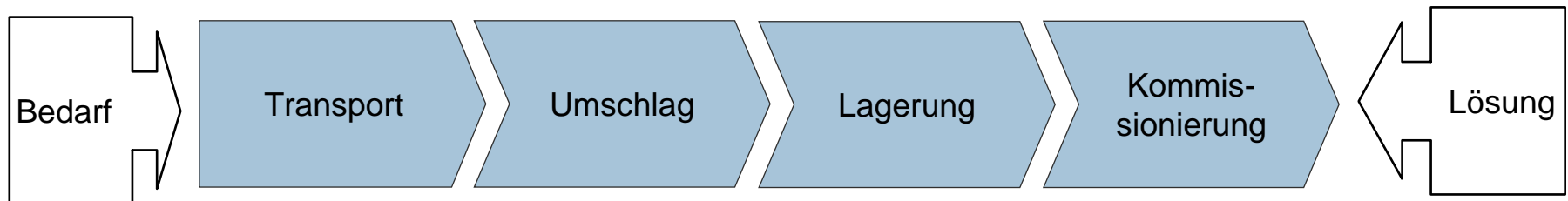


Abbildung 4.28. Chain Sourcing

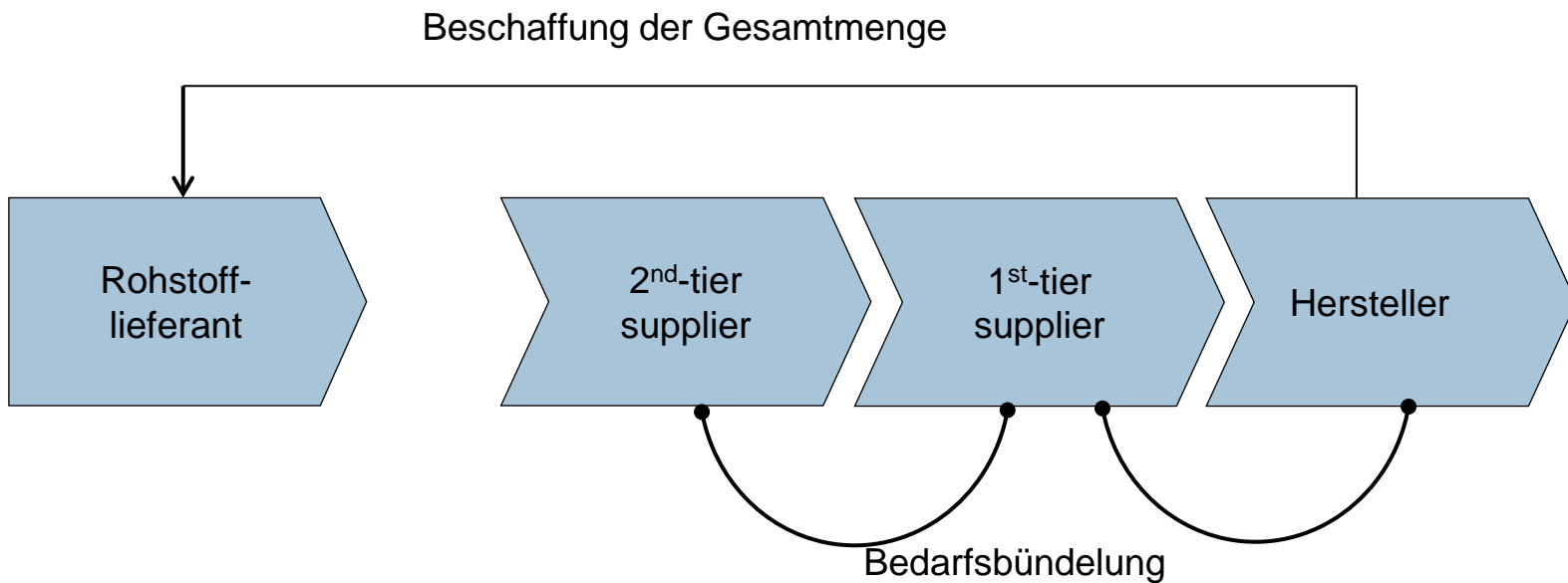


Abbildung 4.29. Prozesskopplung beim VMI

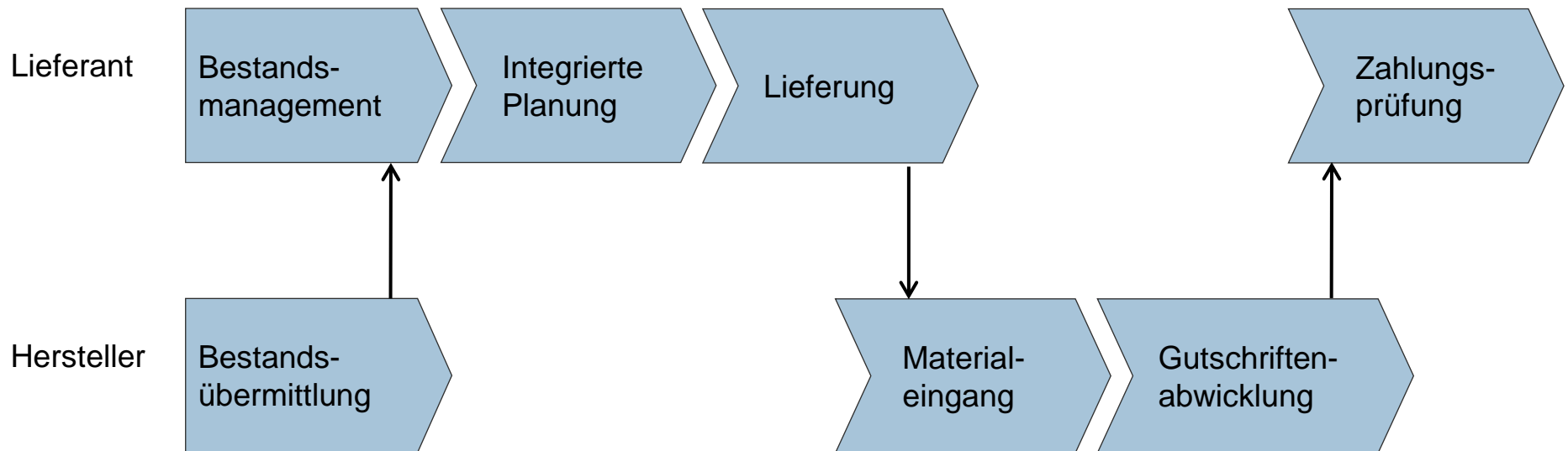
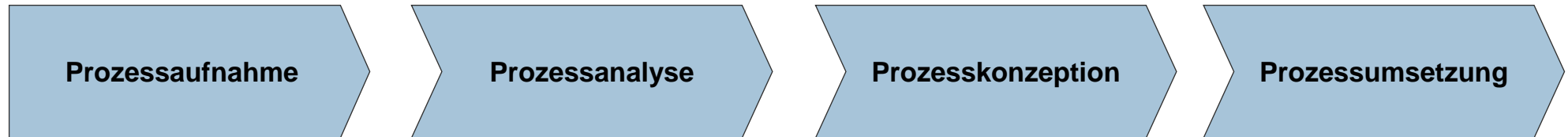


Abbildung 4.30. Wertschöpfungsprozessanalyse und -gestaltung



Aufgaben:

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Abgrenzung org. Untersuchungsbereich■ Rahmenbedingungen analysieren■ Aufnahme der (Detail-) Prozesse | <ul style="list-style-type: none">■ Priorisierung/Auswahl Analysebereich■ Detail- und Ursachen-analyse<ul style="list-style-type: none">– Prozessfolge– Mengen und Zeiten– Qualität– Ressourcen■ Stärken- und Schwächenanalyse | <ul style="list-style-type: none">■ Priorisierung von Gestaltungszielen■ Gestaltung von Prozessalternativen■ Bewertung von Prozessalternativen■ Dokumentation | <ul style="list-style-type: none">■ Anpassungsmaß-nahmen■ personelle, technische, administrative Umsetzung (insb. Mitarbeitertraining, Prozessrollen)■ Prozesscontrolling |
|--|---|--|---|

Techniken:

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Erhebungstechniken■ Darstellungstechniken | <ul style="list-style-type: none">■ Erhebungstechniken■ Darstellungstechniken■ Priorisierungstechniken■ Analysetechniken | <ul style="list-style-type: none">■ Priorisierungstechniken■ Kreativitätstechniken■ Darstellungstechniken■ Bewertungs- und Entscheidungstechniken | <ul style="list-style-type: none">■ (Projekt-) Management-techniken■ Darstellungstechniken■ Rollenbeschreibungen■ Controllinginstrumente |
|--|---|--|---|

Abbildung 4.31. Prozesserhebung mithilfe der Brown- Paper- Workshop- Methode

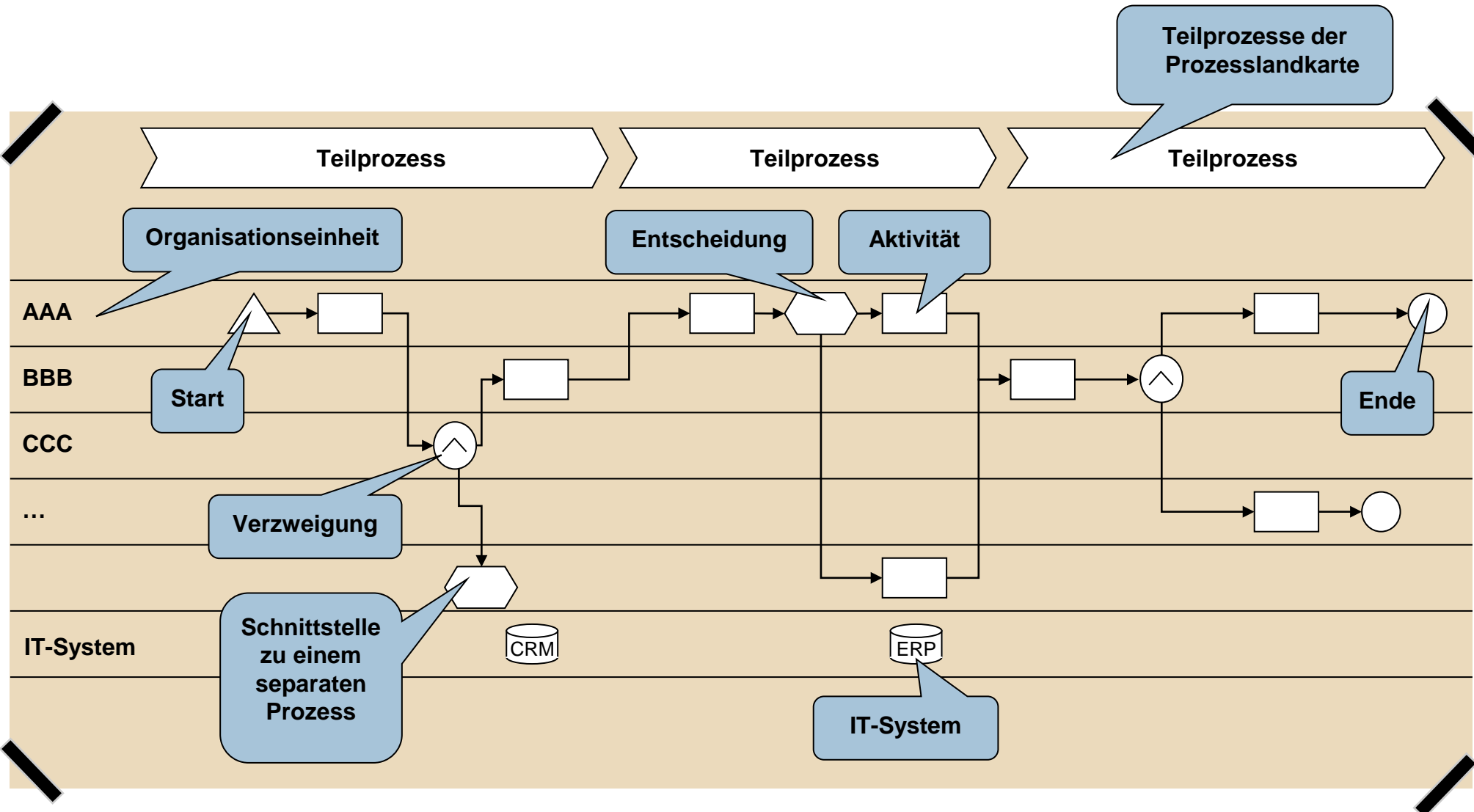


Abbildung 4.32. Prozesserhebung mithilfe der RACI- Methode

Prozessaktivitäten oder Teilprozesse	Konzern IT	Globales IT SSC	Regionale IT	Lokale IT	Geschäfts- bereich
• IT-Strategieentwicklung	A, R	C	R		C
• Bewilligung der IT-Strategie und Langfristplan	R	I	I	I	A
• Bewilligung des jährlichen operativen IT-Plans	R	R	R	I	A

Abbildung 4.33. Darstellungsformen von Wertschöpfungsprozessen

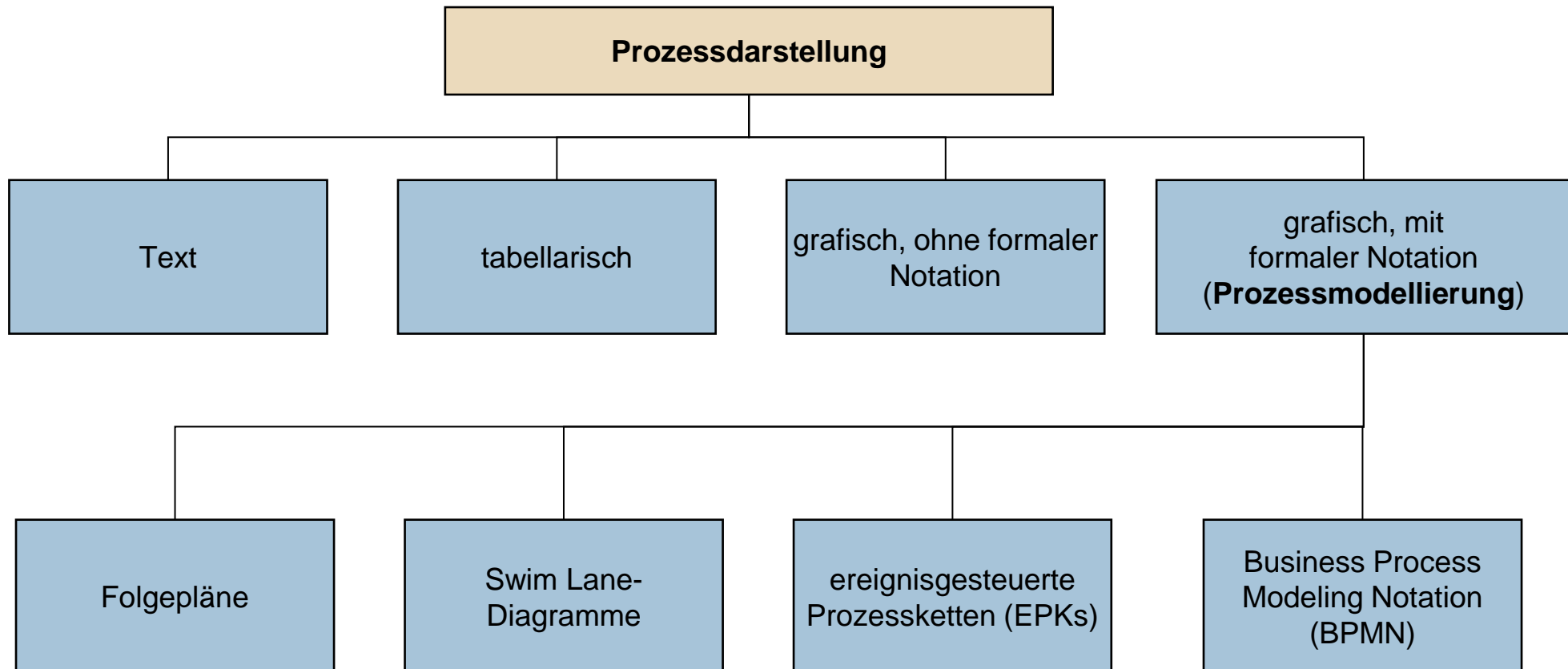


Abbildung 4.34. Darstellung eines Prozesses in Textform

Erteilt der Kunde einen Auftrag, erfasst der Vertrieb den Auftrag im Vertriebssystem, druckt diesen aus, legt ihn ab und leitet diesen zunächst per Hauspost an die Logistik, Beschaffung und Produktion weiter. Auch die Logistik hat, wie der Vertrieb, eine eigene Logistiksoftware. Die beiden Systeme sind nicht miteinander verbunden. Die zentrale Logistikabteilung ermittelt alle relevanten Daten für die Fertigung und gibt Termine ausgedruckt per Hauspost an die Beschaffung, Produktion und an den Vertrieb weiter. Der Vertrieb informiert wiederum den Kunden über den berechneten Liefertermin. Die Beschaffung beginnt auf Basis des Auftrages und der Terminierung der Logistik mit der Bedarfsermittlung und führt die Bestellung der relevanten Materialien durch. Dabei wird die Bestellung in der Bestellungssoftware erfasst, sowie per Fax an den Lieferanten gesendet. Sind alle relevanten Materialien vorliegend, beginnt die Produktion mit der Fertigung.

Abbildung 4.35. Darstellung eines Prozesses als Tabelle

Nr.	Aktivität	Bearbeiter	Sachmittel	Informationen
1	Auftrag erfassen und weiterleiten	Mitarbeiter Vertrieb	Vertriebssoftware	Auftrag wird ausgedruckt, abgelegt und per Hauspost an die Logistik, Beschaffung und Produktion weitergeleitet
2	Termine ermitteln und weiterleiten	Mitarbeiter Logistik	Logistiksoftware	Termine werden erfasst , ausgedruckt und per Hauspost an die Beschaffung, Produktion und an den Vertrieb weitergeleitet
3	Kunden über Liefertermin informieren	Mitarbeiter Vertrieb	Vertriebssoftware	
4	Bedarfsermittlung und Bestellung	Mitarbeiter Beschaffung	Beschaffungssoftware	
5	Prüfen auf Vollständigkeit des Materials	Mitarbeiter Produktion		Erst wenn alle relevanten Materialien vorliegen, beginnt die Produktion mit der Fertigung, ansonsten wird das vorhandene Material gelagert und nach einiger Zeit erneut auf Vollständigkeit geprüft
6	Produkt fertigen	Mitarbeiter Produktion	Fertigungsmaschinen	

Abbildung 4.36. Darstellung eines Prozesses ohne Verwendung einer formalen Notation

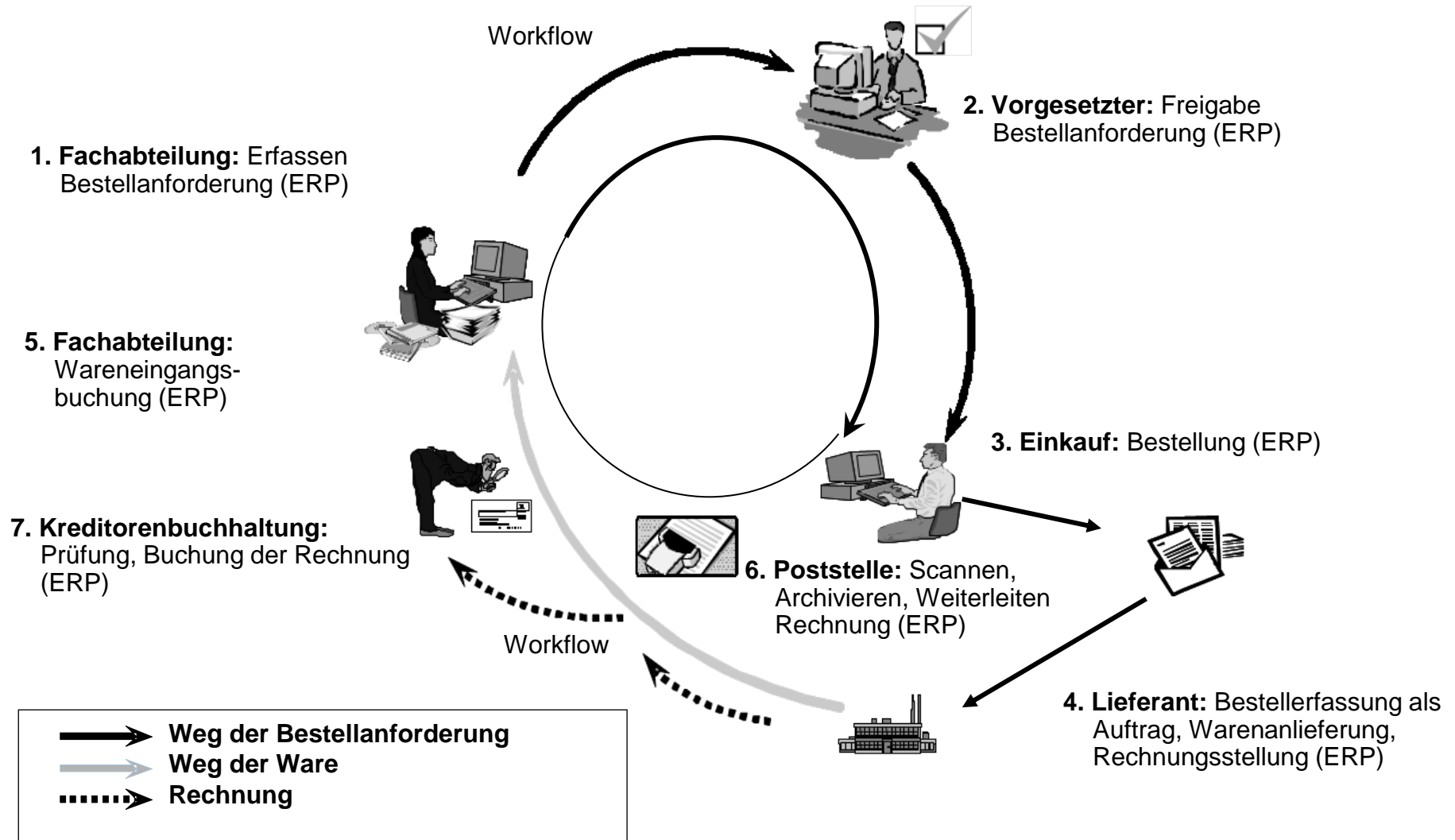


Abbildung 4.37. Grundformen von Folgebeziehungen

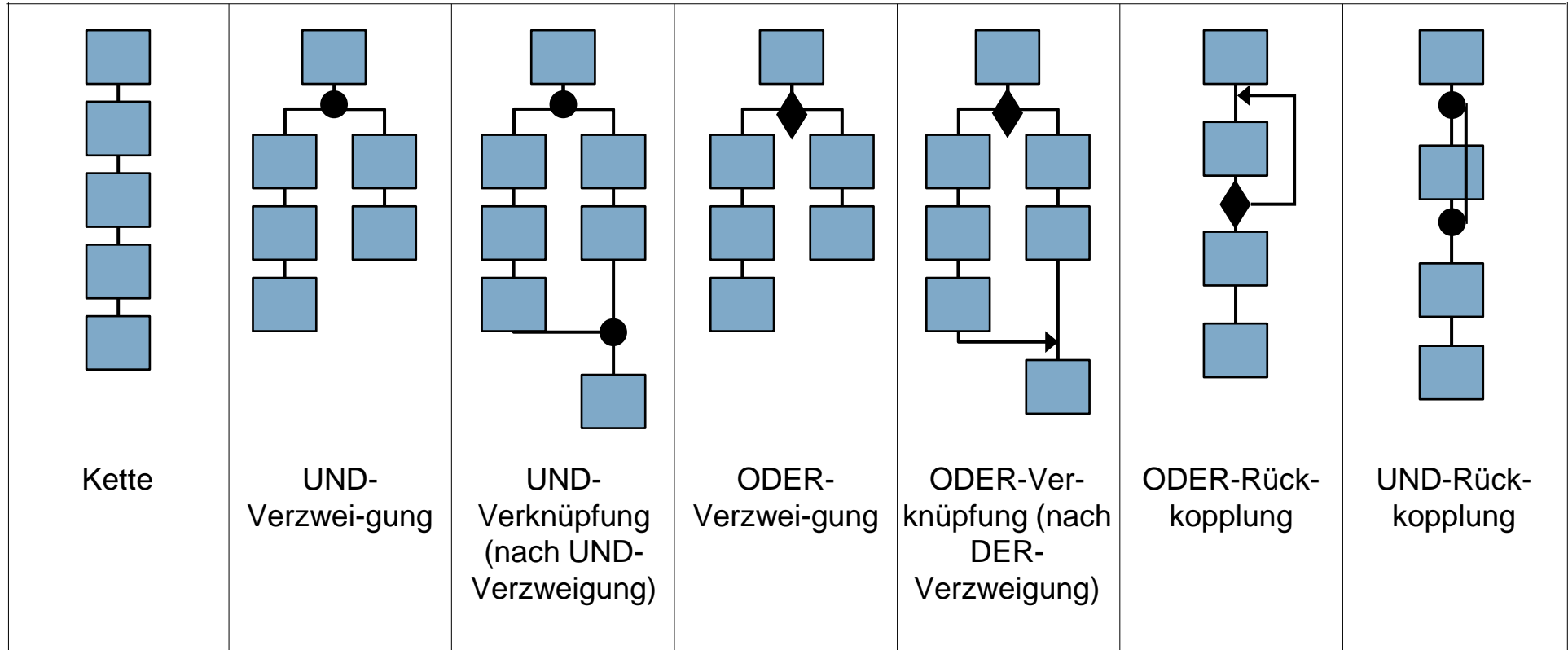


Abbildung 4.38. Modellierung eines Prozesses als Folgeplan

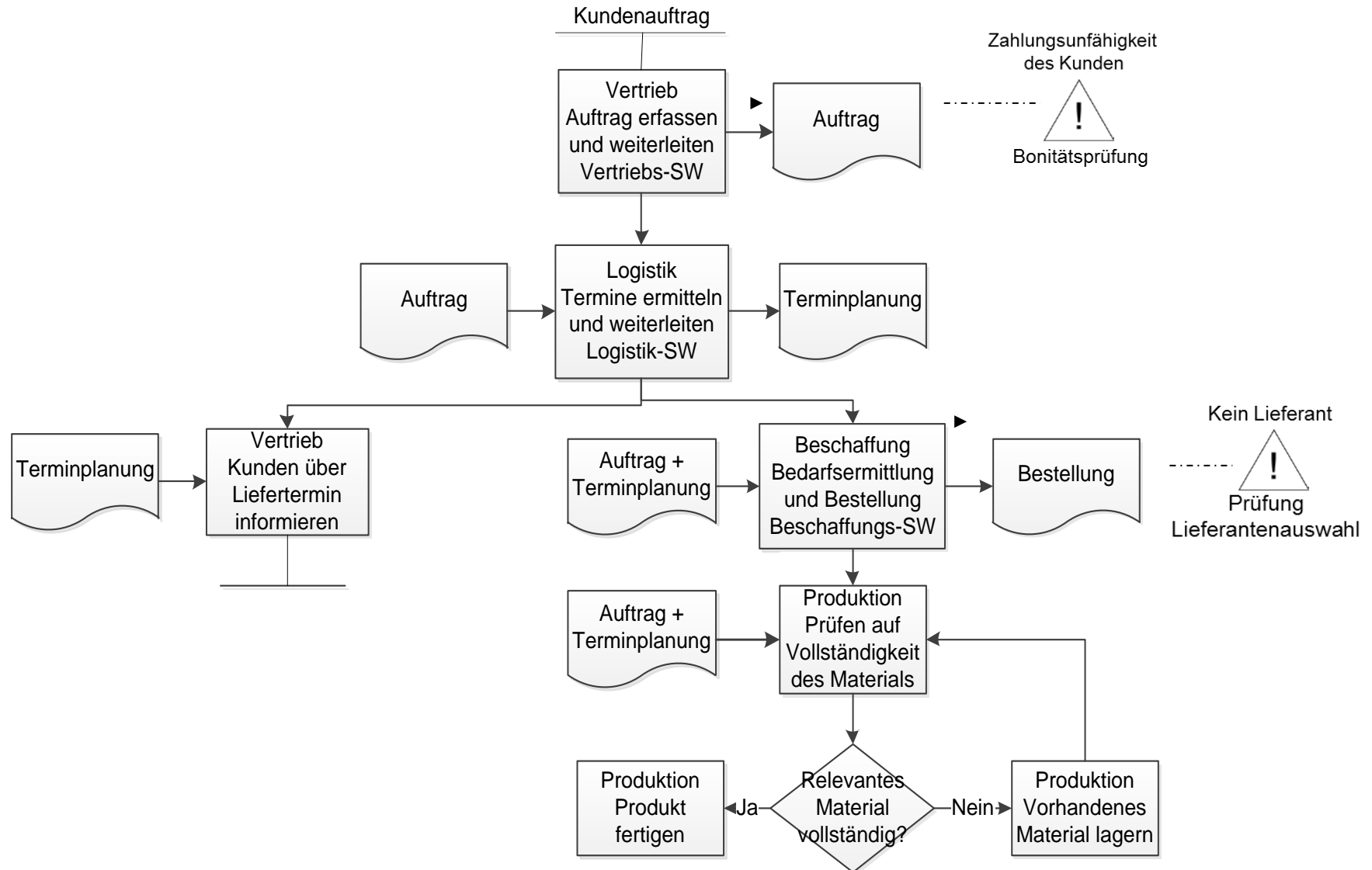


Abbildung 4.39. Modellierung eines Prozesses als Swim Lane- Diagramm

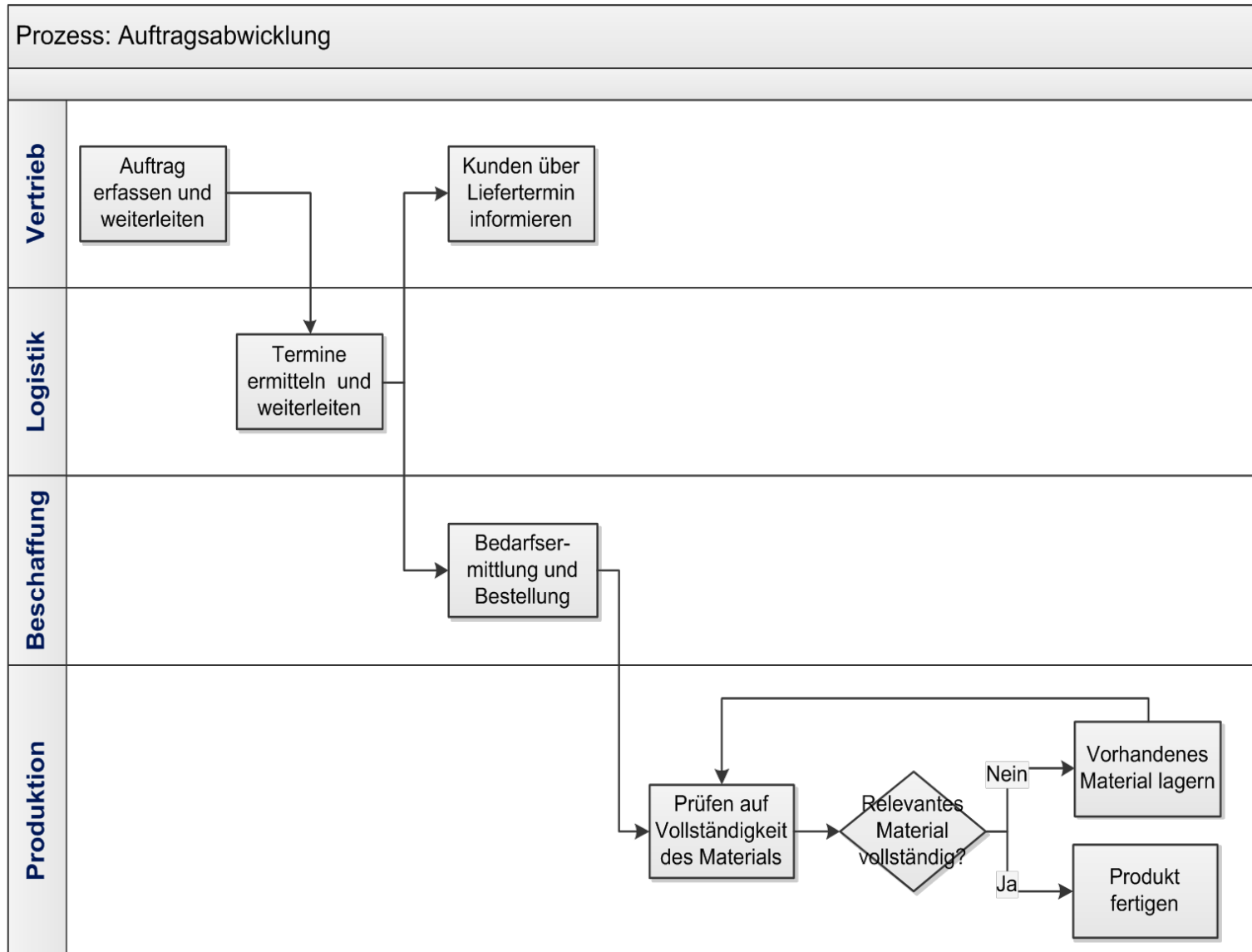
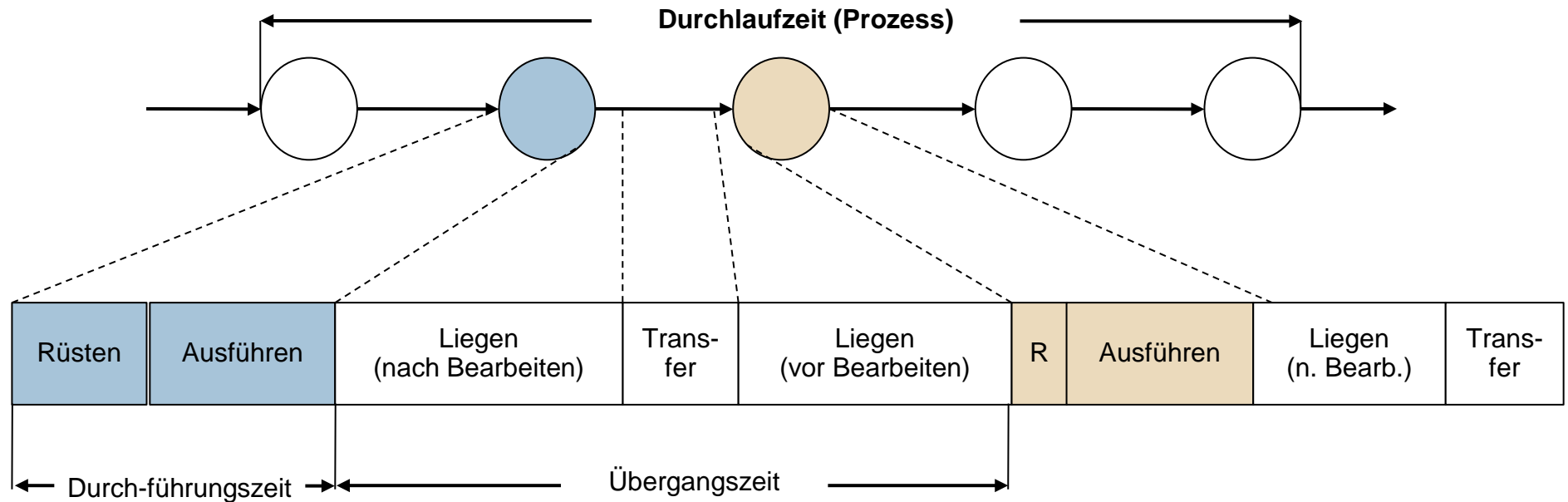


Abbildung 4.40. Bestandteile der Durchlaufzeit



Quelle: Schulte-Zurhausen 2013, S. 77.

Abbildung 4.41. Prozesskosten- und Durchlaufzeitendiagramm

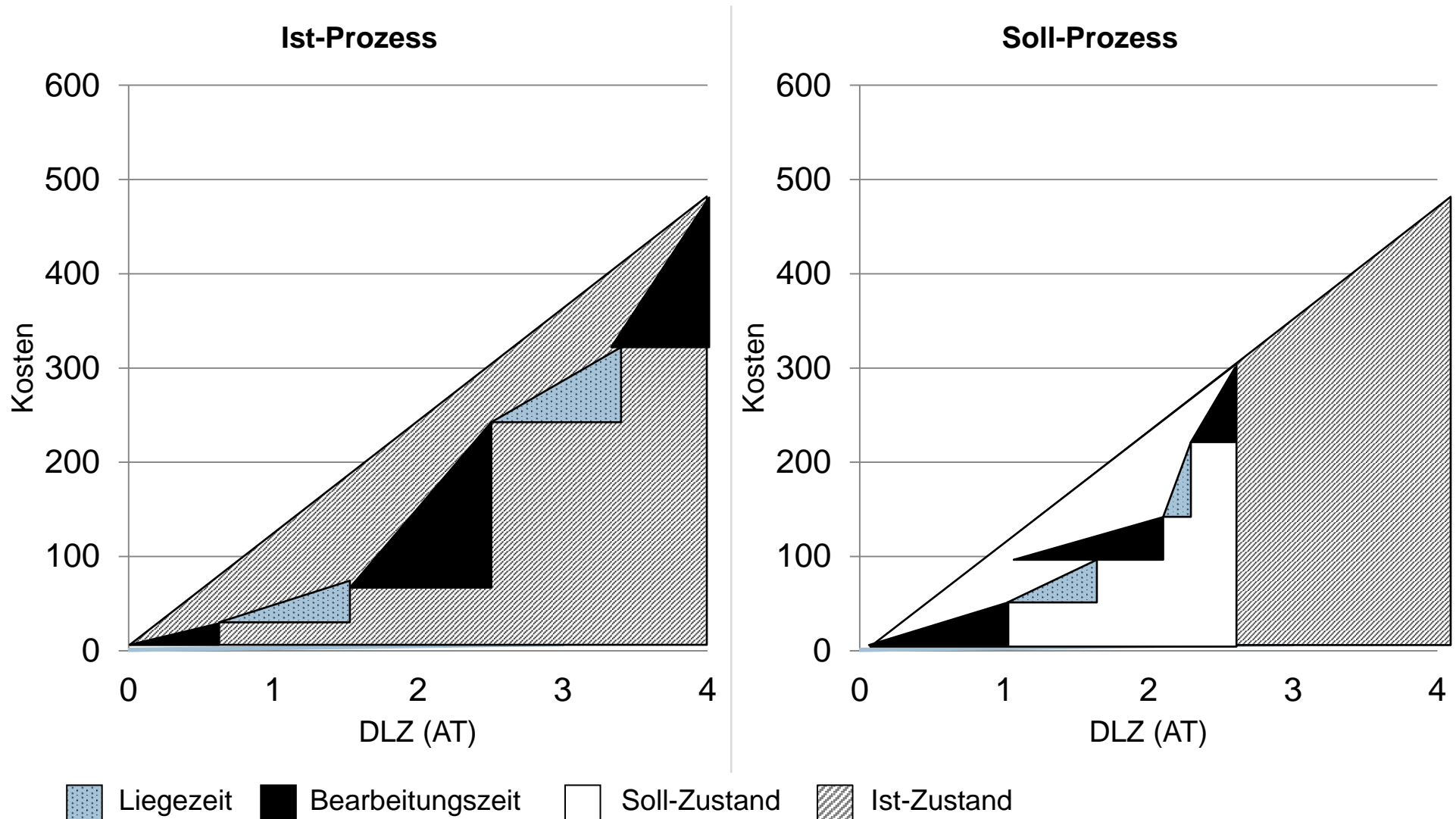


Abbildung 4.42. Prozessanalyse mithilfe der RACI- Methode

Aktivitäten	Rolle 1	Rolle 2	Rolle n
Aktivität 1	A	R	
Aktivität 2		A, R	I
...		R	C
Aktivität n			I

Horizontale Analyse:

- keine Rs
- keine As
- viele Rs
- viele Is

?

Vertikale Analyse:

- viele Rs oder As
- keine leeren Stellen
- keine Rs oder As
- Qualifikation

?

Abbildung 4.43. Ishikawa- Diagramm

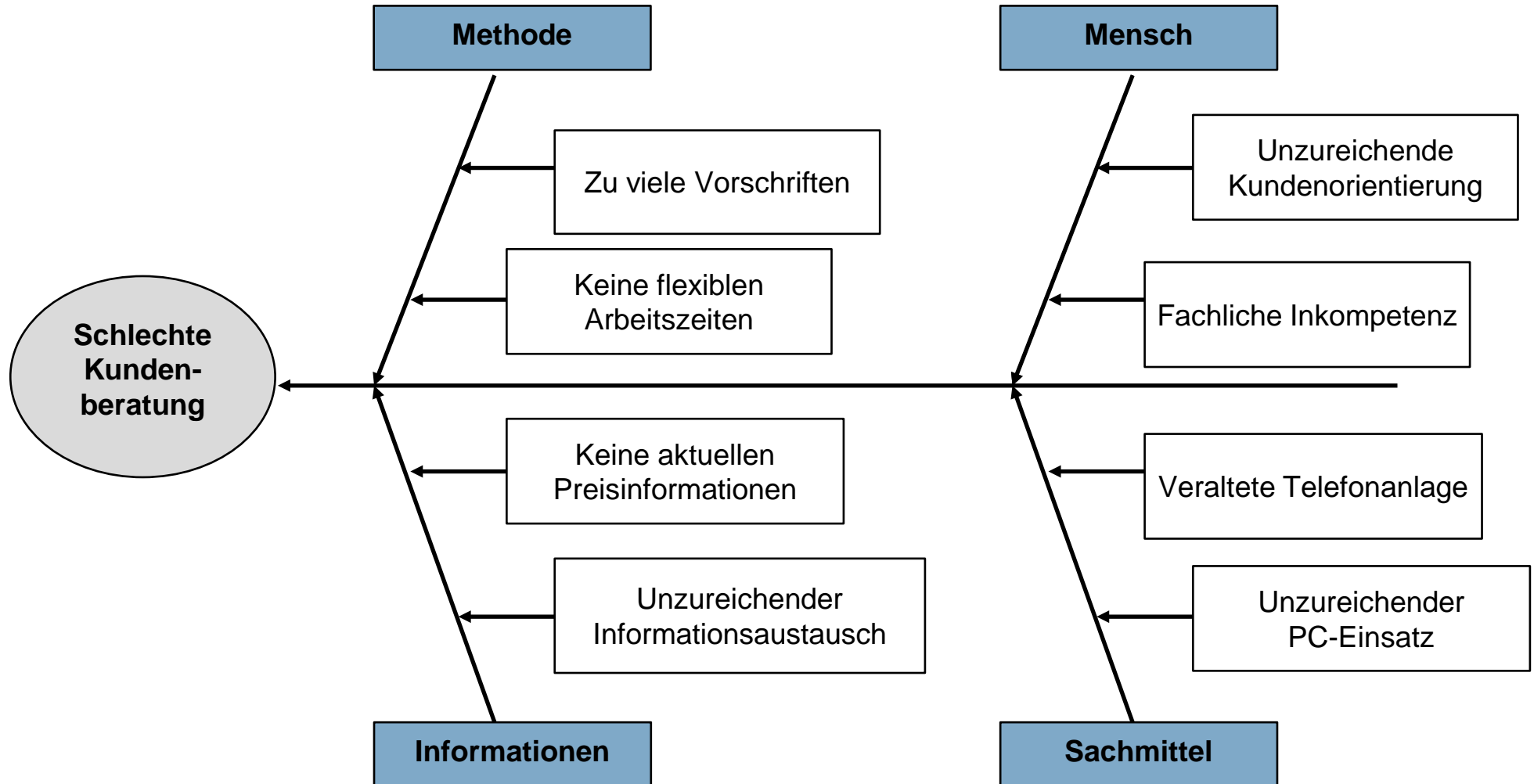


Abbildung 4.44. Value Stream Mapping

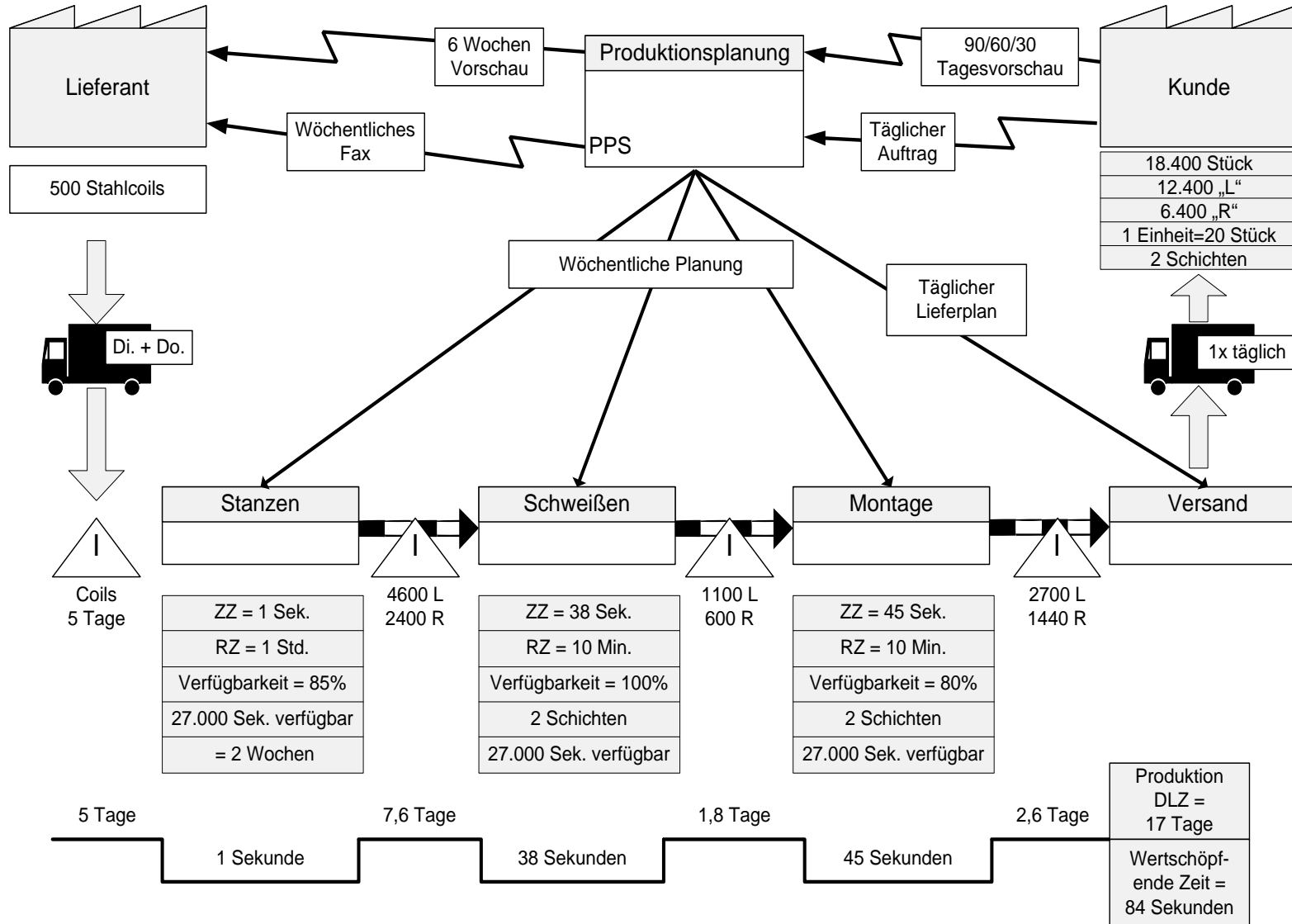


Abbildung 4.45. Eliminieren von Teilprozessen

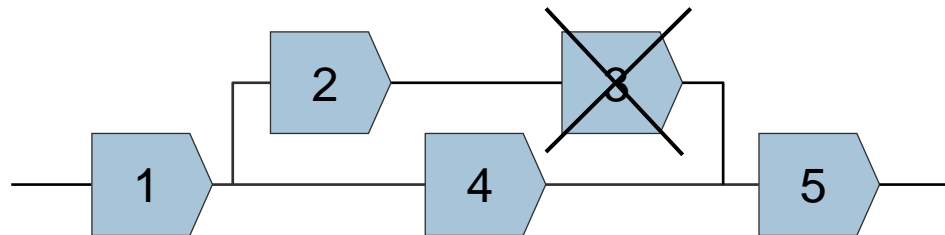


Abbildung 4.46. Auslagern von Teilprozessen

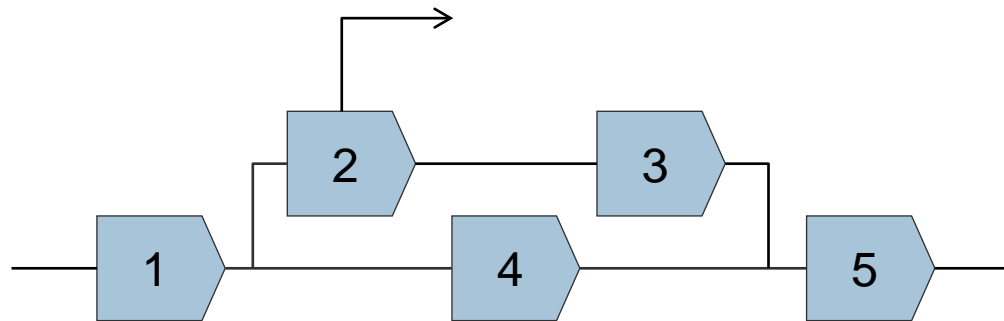


Abbildung 4.47. Zusammenfassen von Teilprozessen

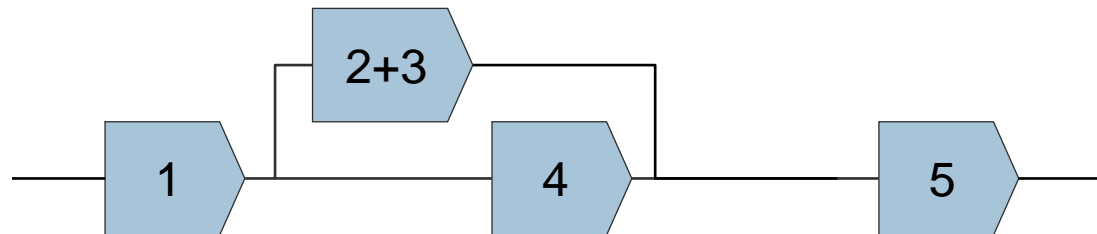


Abbildung 4.48. Aufteilen von Teilprozessen

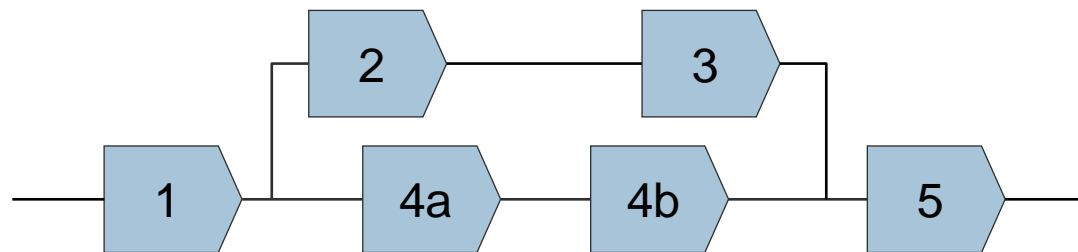


Abbildung 4.49. Parallelisieren von Teilprozessen

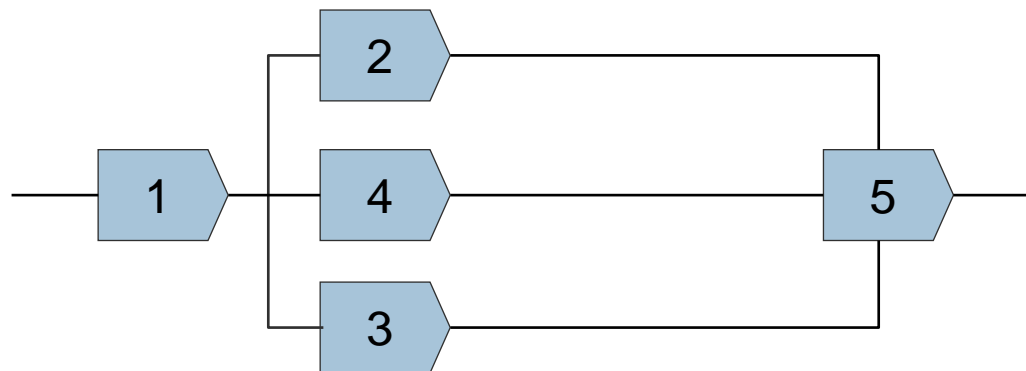


Abbildung 4.50. Reihenfolge von Teilprozessen verändern

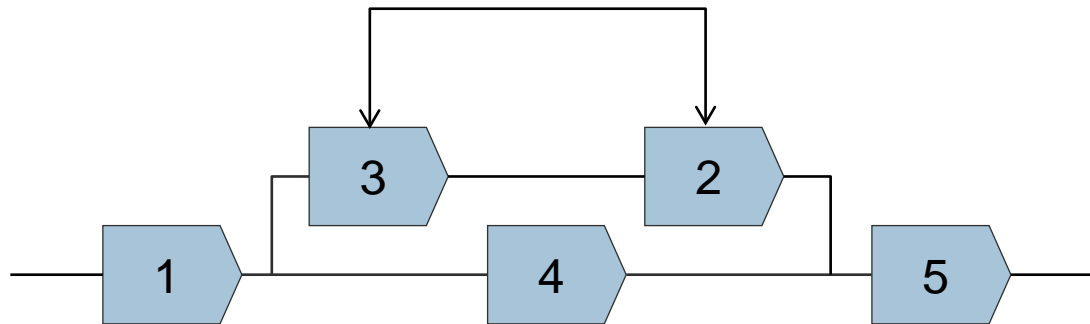


Abbildung 4.51. Beschleunigen von Teilprozessen

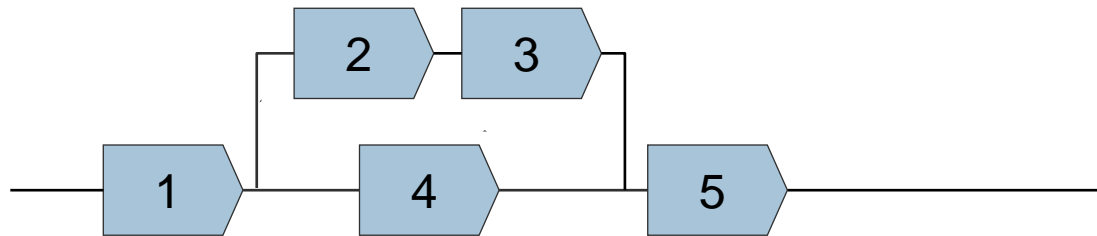


Abbildung 4.52. Standardisieren von Teilprozessen

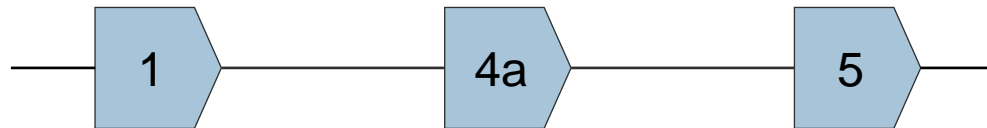


Abbildung 4.53. Ergänzen von Teilprozessen

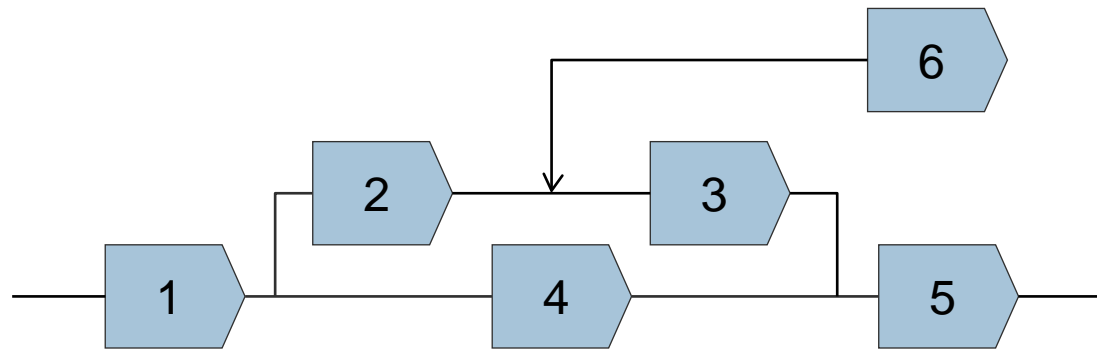


Abbildung 4.54. Verändern von Teilprozessen

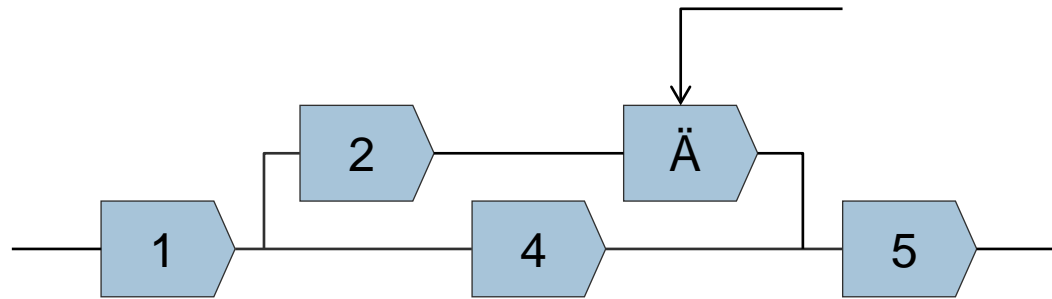


Abbildung 4.55. Portfolio zur Priorisierung von Gestaltungsmaßnahmen

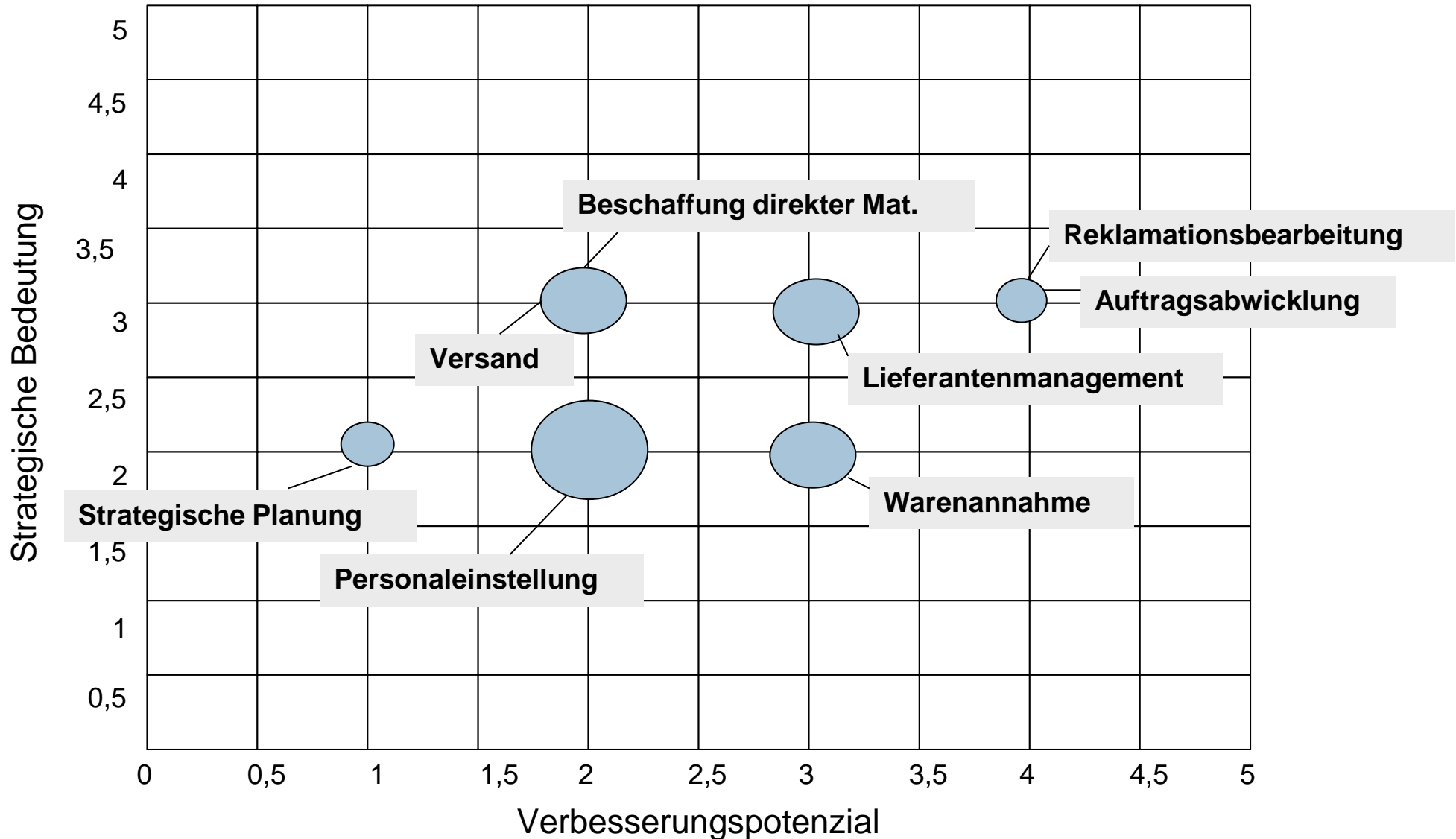


Abbildung 4.56. Prozessrollen

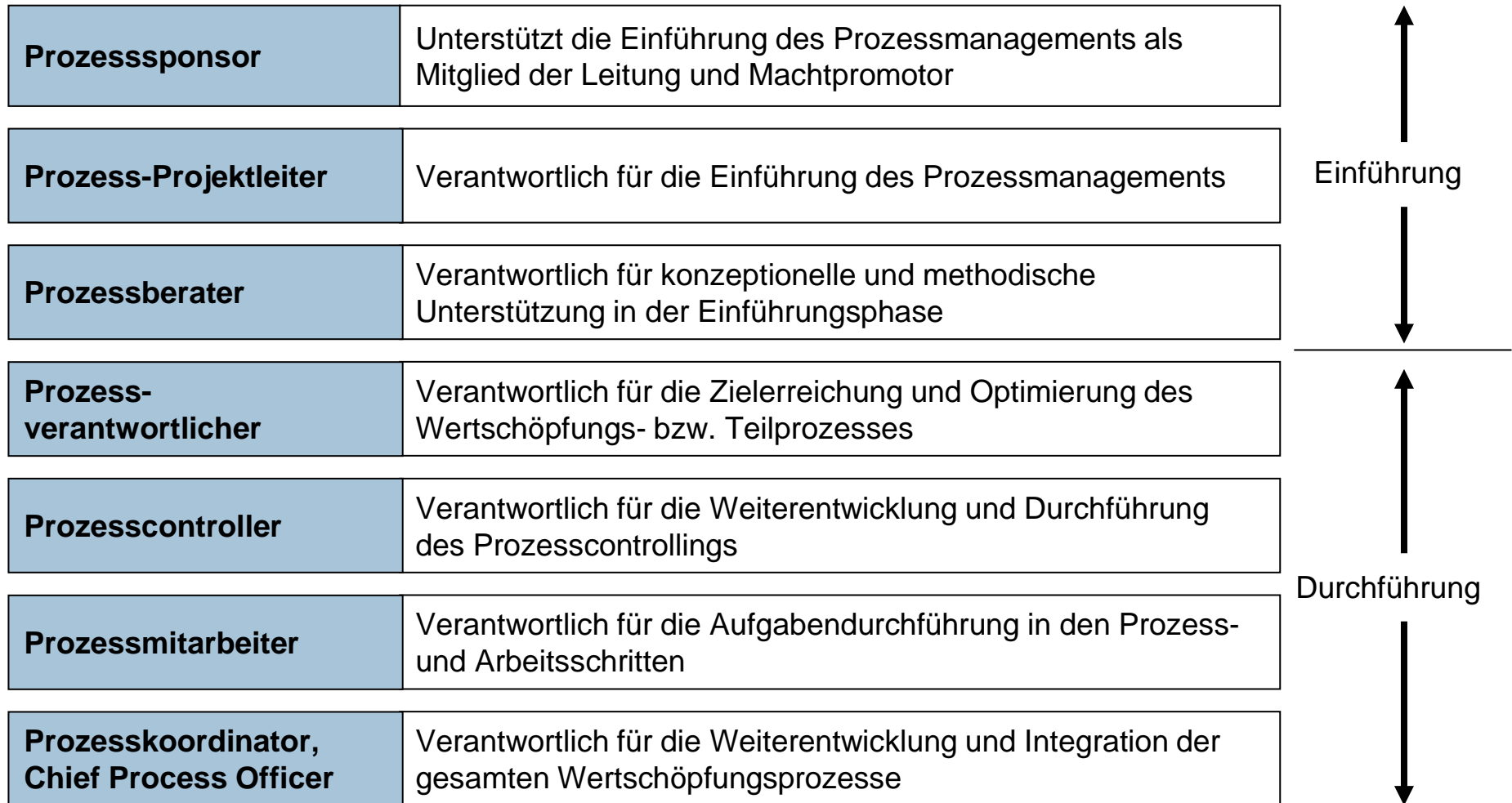


Abbildung 4.57. Regelkreis des operativen Prozesscontrolling

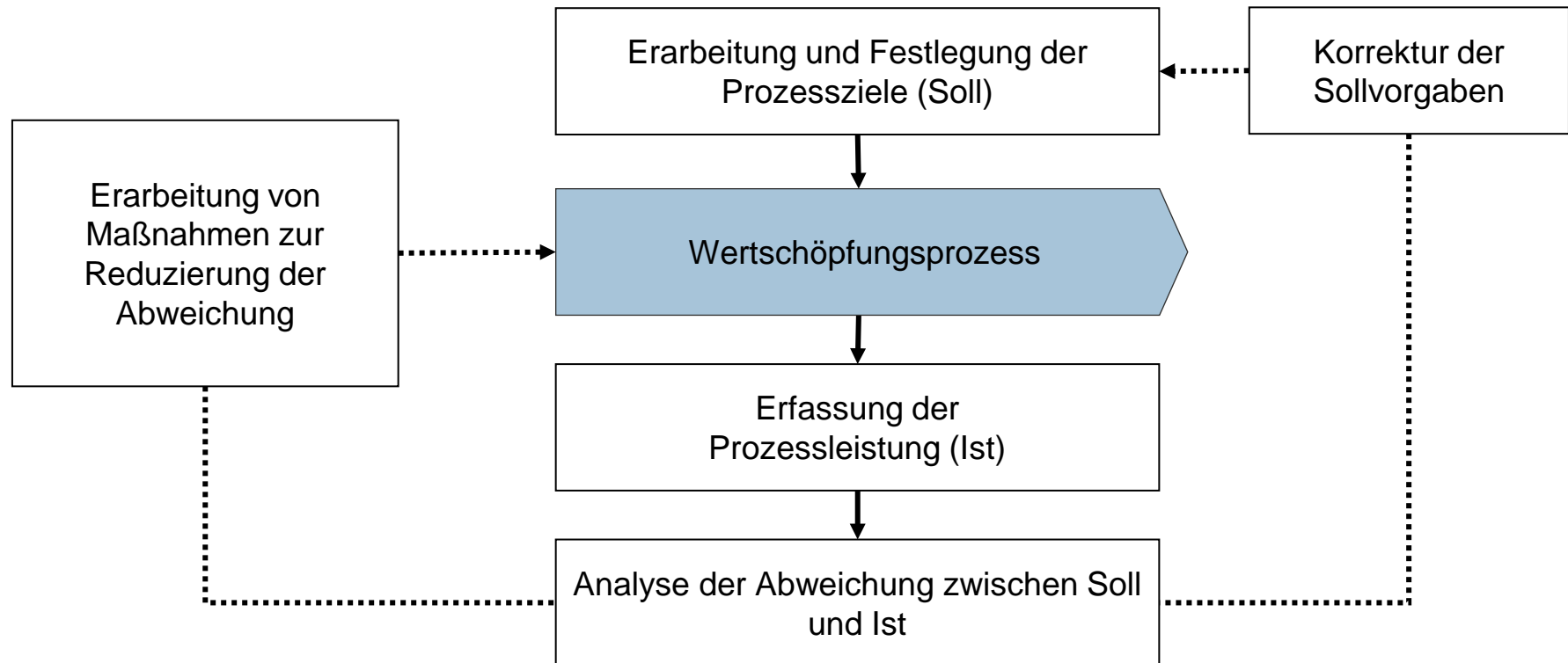


Abbildung 4.58. Beispiel für Leistungsparameter und KPIs

Geschäftsprozess/ Teilprozess		Verantwortlicher:		
Leistungs- parameter	Definition	Messgröße	Berechnung Messgröße	Zielwert
Prozesszeit	Durchlaufzeit (DLZ): Zeitaufwand in Arbeitstagen für die Bearbeitung der Prozessobjekte			4 Arbeits- tage
Termintreue	Termintreue (TT): Anteil an Objekten, die ohne Termin- abweichung fertiggestellt werden			90 %
Prozess- qualität	First Pass Yield (FPY): Anteil an Objekten, die ohne Nacharbeit fertiggestellt werden			85 %
Prozess- kosten	Personalstunden (PH): Arbeitsaufwand in Stunden für die Bearbeitung der Prozessobjekte			140 Personal- stunden

Übersicht

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

- I. Leitfragen
- II. Schaubilder
- III. Zusammenfassung

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

- Die schnelle, flexible und kostengünstige Durchführung von kompletten Wertschöpfungsprozessen ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb, so dass heute nicht mehr der Aufbau die Abläufe (Process follows Structure), sondern die Wertschöpfungsprozesse die Wertschöpfungsstrukturen prägen (**Structure follows Process**).
- Ein **Wertschöpfungsprozess** ist die zielgerichtete Erstellung bzw. Veränderung einer Sach- oder Dienstleistung durch eine Folge logisch zusammenhängender Wertschöpfungsaktivitäten, unter Nutzung von Informationen, Menschen, Sachmitteln und organisatorischen Regeln, mit dem Ziel, eine unternehmens- oder netzwerkbezogene Wertschöpfung zu erreichen.
- In Bezug auf ihren **Wertschöpfungsbeitrag** lassen sich Prozesse aufbauend auf dem SOS-Konzept in Steuerungsprozesse, operative Prozesse und Serviceprozesse einteilen.
- In einem Industrieunternehmen finden sich typischerweise die **operativen Wertschöpfungsprozesse** Innovation, Beschaffung, Marketing und Vertrieb, Auftragsabwicklung sowie Kundenservice, wobei hier branchenspezifische Besonderheiten bestehen.
- Die Darstellung der Wertschöpfungsprozesse erfolgt i.d.R. mit einer **Prozesslandkarte**.
- Zur Analyse und Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse bedarf es einer über mehrere Ebenen stattfindende **Zerlegung in Teilprozesse**.

Kapitel 4 - Wertschöpfungsprozesse

- Die **Gestaltung** der Wertschöpfungsprozesse erfolgt vor dem Hintergrund der Gestaltungsziele durch die Nutzung der Gestaltungsmittel (vgl. ► Kap. 2). Informationstechnologie (IT) spielt bei der Prozessgestaltung eine wichtige Rolle.
- Werden die Wertschöpfungsprozesse gemeinsam von Partnern im Rahmen eines Wertschöpfungsnetzwerks erbracht, sind die Schnittstellen zwischen den Partnerunternehmen zu gestalten. Bei den Schnittstellen zwischen den relevanten Wertschöpfungsprozessen spricht man von **Prozesskopplung**. In Abhängigkeit der Position der Wertschöpfungspartner innerhalb oder ggf. auch außerhalb einer Branche, lassen sich die drei Fälle einer vertikalen, horizontalen oder lateralen Kopplung von Wertschöpfungsprozessen unterscheiden.
- Innerhalb des vierstufigen **Vorgehensmodells**, bestehend aus den Phasen Aufnahme, Analyse, Konzeption und Umsetzung kommen u.a. Erhebungs-, Darstellungs-, Priorisierungs- und Analysetechniken zum Einsatz. Bei den Techniken zur Prozessdarstellung spielt die Prozessmodellierung eine wichtige Rolle, bei der es um eine vollständige und präzise Beschreibung von Wertschöpfungsprozessen mit Hilfe einer formalen Notation geht.