



Process Management als Interface zu Projekten

DI Wolfgang Mathera
SAP Business School Vienna

MCI Projektmanagement 2006 / 22. Februar 2006

Business School
VIENNA

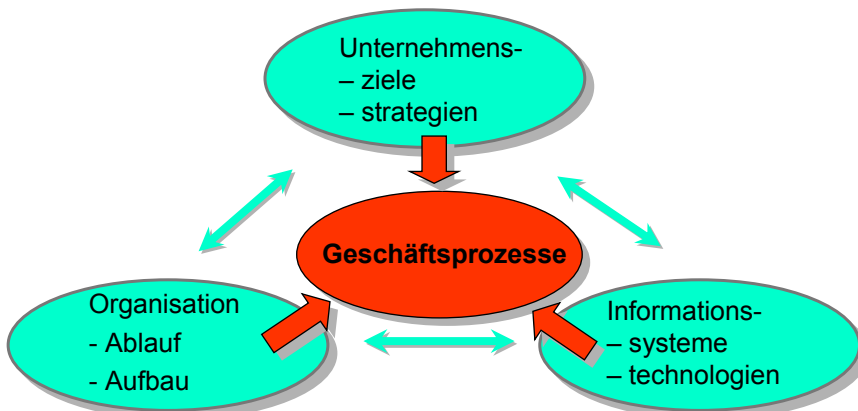
Kapitelübersicht

- Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements
- Die Prozessperspektive
- Die Visualisierung
- Die Prozessanalyse
- Prozess-, Projekt- und Applikationsportfolio
- Qualitative Bewertung Prozessorientierte IT/IS Unterstützung
- Zusammenfassung

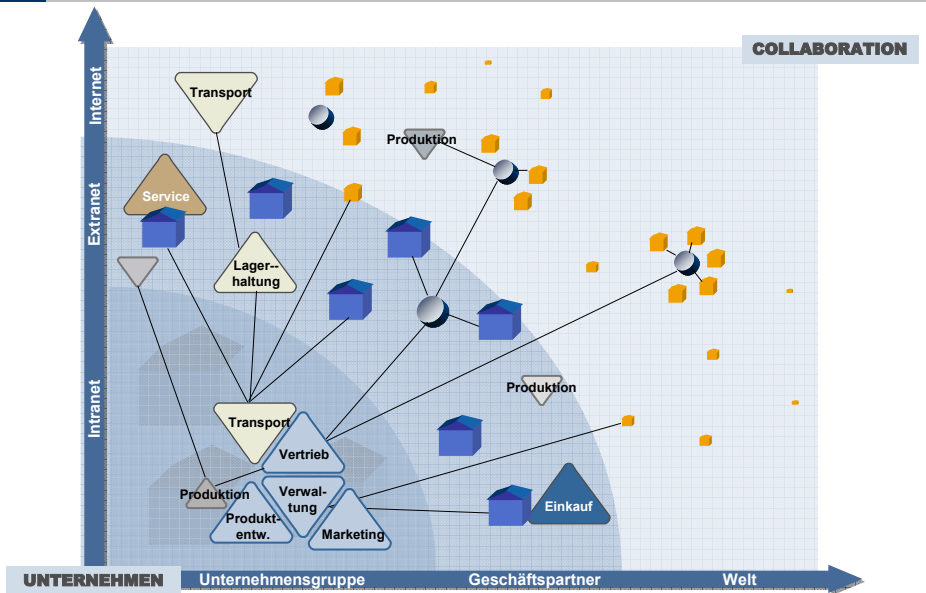
Entwicklungsphasen des Prozessmanagements:

- Arbeitsteilung in der industriellen Fertigung (Adam Smith 1723-1790):
Buch: Inquiry into the Wealth of Nations
Stecknadelfabrik – Zerlegung in Teilschritte – Generalisten werden Spezialisten
- Ende des 19. Jhdt.: Trennung planender und ausführender Tätigkeiten
- Funktionsmeistersystem (Frederic W. Taylor 1856-1915)
Studium der Arbeitsprozesse – Totzeiten zu eliminieren – Stoppuhr →
Arbeitsplanung: erste Planungs-, Überwachungs- und Anweisungsfunktionen
- Fließbandfertigung (Henry Ford 1863-1947) : Zerlegung in kleinste Einheiten –
einfachste Verrichtungen vom einzelnen Arbeiter – Managementsystem!
- Aufbau- und Ablauforganisation (Fritz Nordsieck 1906-84, Erich Kosiol 1899-1990):
Ablauforganisation = Gestaltung von Arbeitsprozessen: Ordnung des
Arbeitsinhaltes, -zeit, -raum und -zuordnung
Aufbauorganisation = Zerlegung der Gesamtaufgabe einer Organisation
- Prozessorientierung – Reengineering (Michael Hammer & James Champy, 1992):
nicht kleine Verbesserungen sondern ‚radikales Umdenken und radikales
Umgestalten von Geschäftsprozessen‘

Regelkreismodell (heutige Erkenntnis)



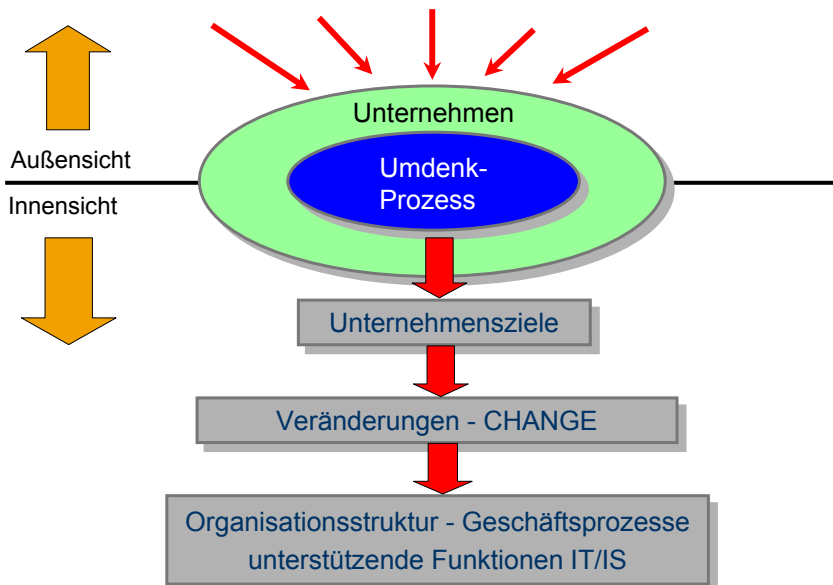
Unternehmensübergreifendes Geschäftsmodell



© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 5

Business School
VIENNA

Wettbewerbskräfte



© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 6

Business School
VIENNA

Die fünf Wettbewerbskräfte (nach M. Porter)

```
graph TD; NK[Neue Konkurrenten] --> WB[Wettbewerber in der Branche]; L[Lieferanten] --> WB; K[Kunden] --> WB; EP[Ersatzprodukte] --> WB
```

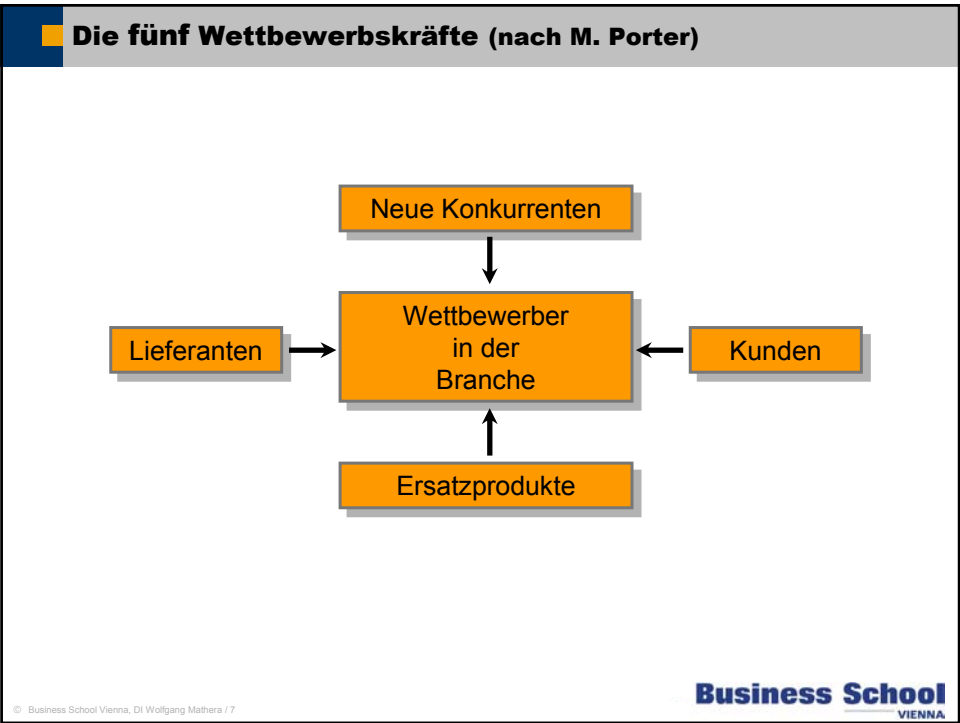
Das Diagramm stellt die fünf Wettbewerbskräfte nach Michael Porter dar. In der Mitte befindet sich ein orangefarbener Kasten mit der Aufschrift 'Wettbewerber in der Branche'. Um diesen zentralen Kasten herum sind vier weitere orangefarbene Kästen angeordnet, die jeweils durch einen schwarzen Pfeil mit dem zentralen Kasten verbunden sind:

- Neue Konkurrenten:** Ein Kasten oben, der nach unten auf den zentralen Kasten zeigt.
- Lieferanten:** Ein Kasten links, der nach rechts auf den zentralen Kasten zeigt.
- Kunden:** Ein Kasten rechts, der nach links auf den zentralen Kasten zeigt.
- Ersatzprodukte:** Ein Kasten unten, der nach oben auf den zentralen Kasten zeigt.

Alle Kästen haben einen leichten Schlagschatten.

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 7

Business School
VIENNA



Die Prozessperspektive

Business School
VIENNA

Hammer & Champy:

„Ein Unternehmensprozess ist ein Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“

aus dem Buch „Business Reengineering“

Die DIN* Definition:

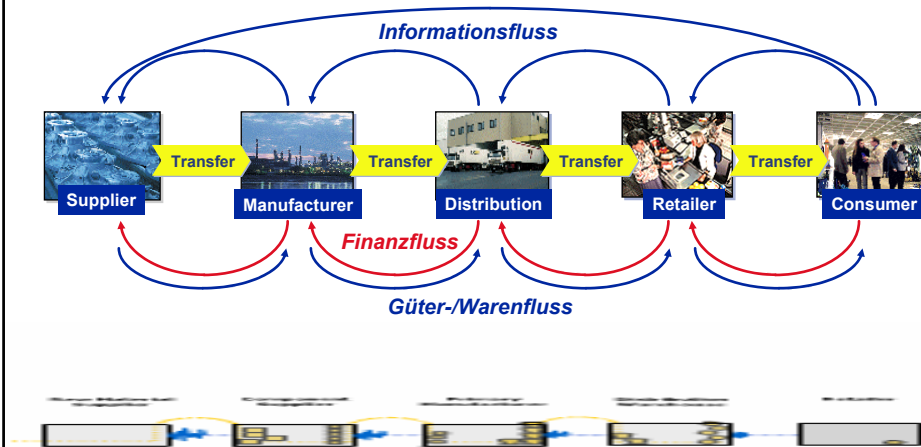
„Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.

Anm.: Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören.“

Nach DIN EN ISO 8402

*** Deutsche Industrie Norm**

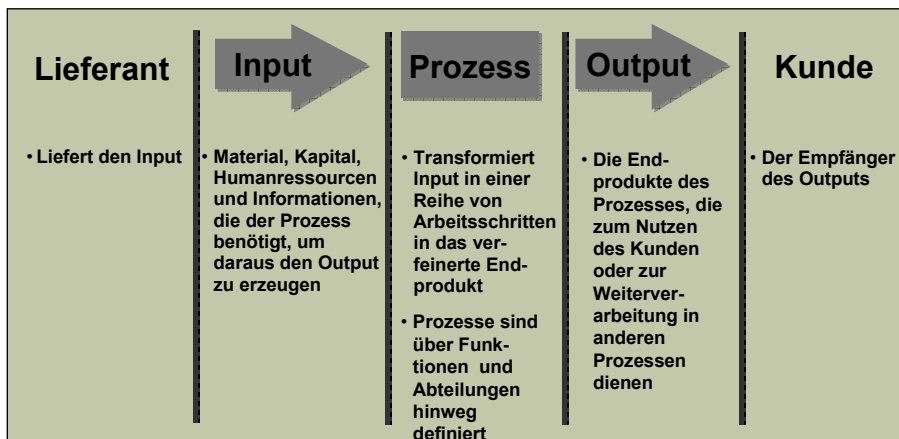
Vom Lieferanten des Lieferanten zum Kunden des Kunden



© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 11

Business School
VIENNA

Schematische Darstellung eines Prozesses



Quelle: DI J. Reznitzer

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 12

Business School
VIENNA



Die Visualisierung

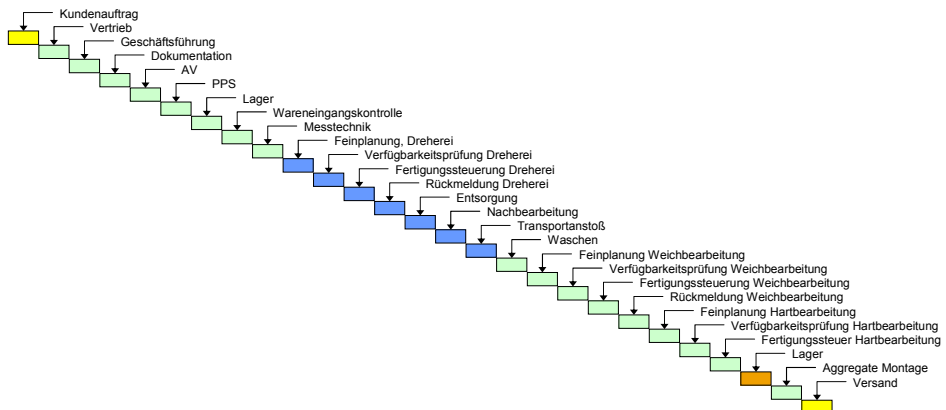


Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

Triple M
Mathera Matrix Methode

Business School
VIENNA

Auftragsdurchlauf (Beispiel) Diagonalmatrixdarstellung: Antriebswelle IST

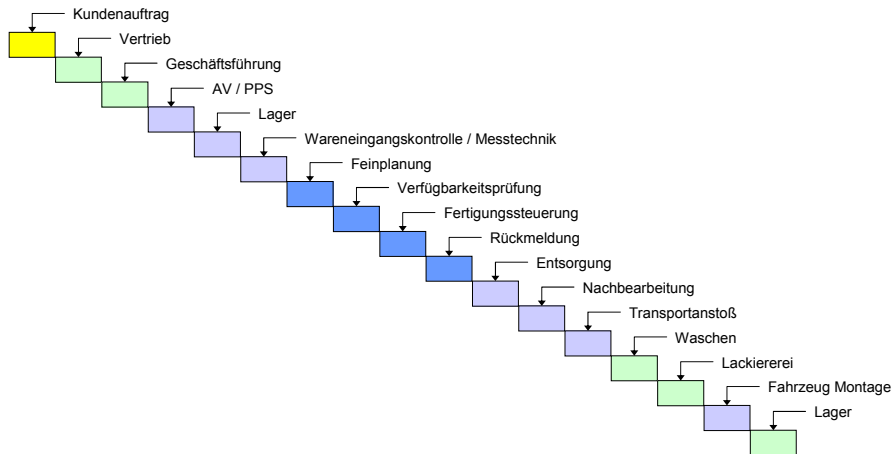


Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 14

Business School
VIENNA

Business Process – Diagonal Matrix Methode – Geschäftsprozessausprägung SOLL

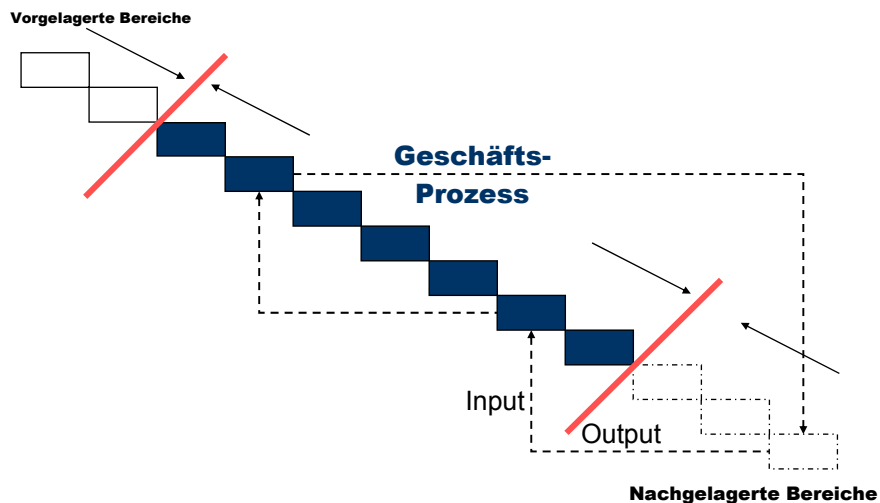


Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 15

Business School
VIENNA

Das Regelwerk von Informationen in Prozessen:



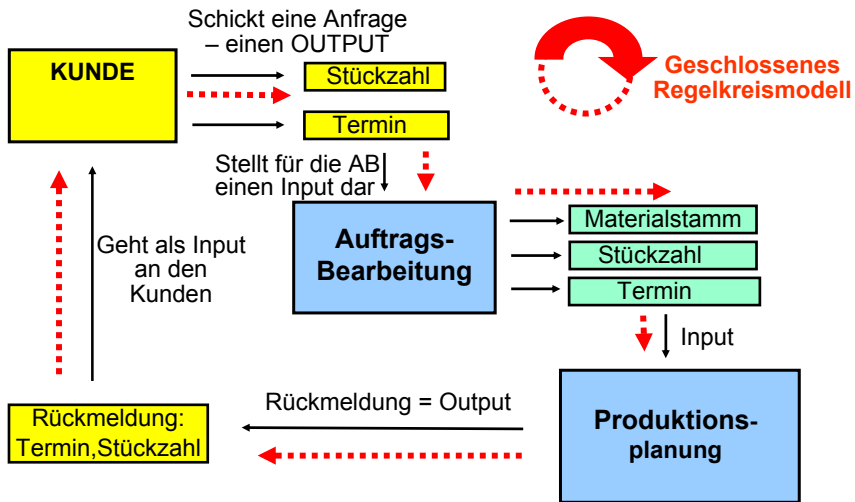
Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 16

Business School
VIENNA

Vorgehensweise / Arbeitsmethodik

z.B. Kunde -> Auftragserfassung -> Auftragsweitergabe

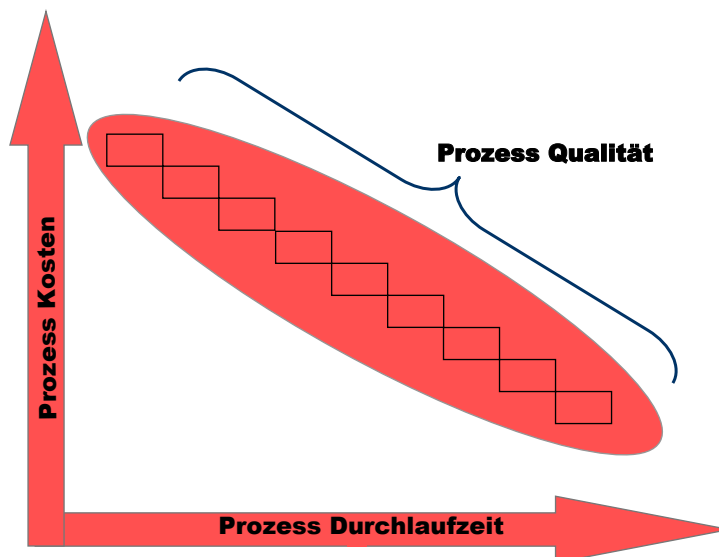


Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 17

Business School
VIENNA

Die drei wichtigsten Reengineering Parameter: Prozesskosten, Prozessdurchlaufzeit und Prozessqualität



Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 18

Business School
VIENNA

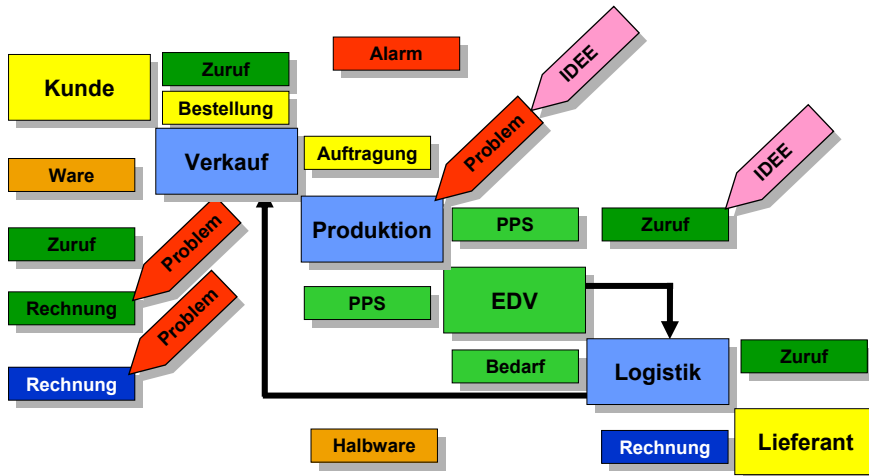


Business School
VIENNA



Business School
VIENNA

Prozessanalyse: Schwachstellen - Verbesserungen



PROBLEM (ROTER PFEIL)

IDEE – VERBESSERUNGSPOTENTIAL

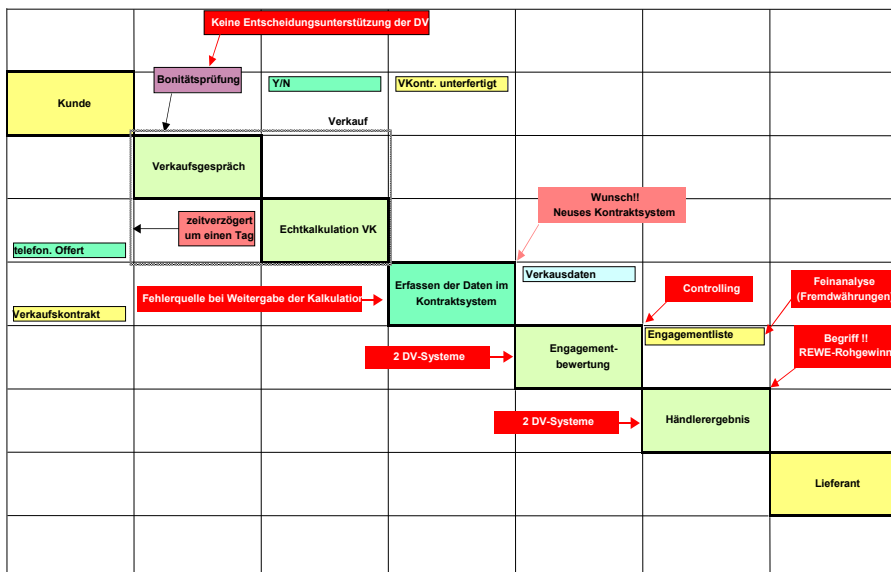
(ROSA PFEIL)

Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 21

Business School
VIENNA

Ist-Prozess Großhandel

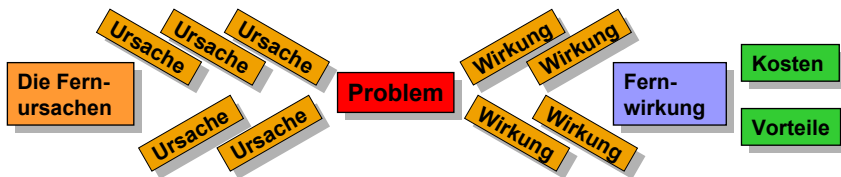


© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 22

Business School
VIENNA

■ Problemanalyse nach Ishikawa

- Alle gesammelten Probleme werden in Gruppen zusammengefasst

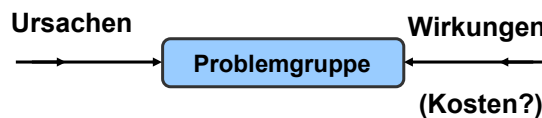


- Diskussion der (Fern)Ursachen und Folgen
- Messbare Verbesserungsvorschläge

■ URSACHEN – WIRKUNG – ANALYSE – nach Ishikawa

Fernursachen

Fernwirkungen



- ❖ Beteiligte:
 - Sender
 - Empfänger
- ❖ Wer löst das Problem,
 - Bis wann, DLZ
- ❖ Kostenabschätzung der Problembehebung / Nutzenpotential

**Die Prozess Analyse
führt uns über
PROBLEM Beschreibungen**



PROJEKT- BILDUNG UND MASSNAHMEN

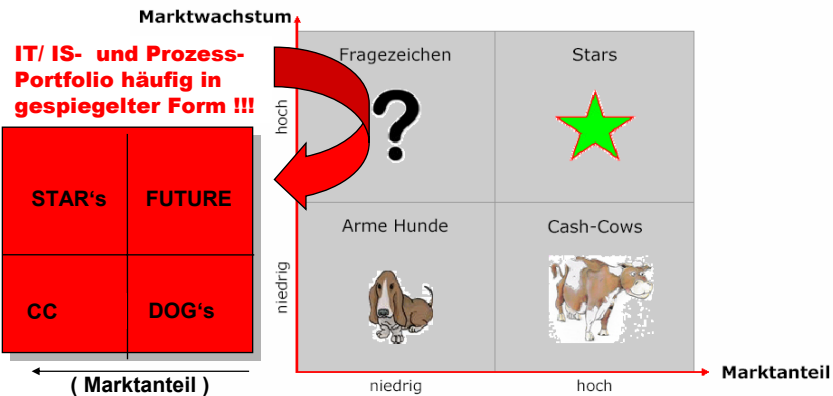


Prozessportfolio →
Projektportfolio →
Applikationsportfolio

Zusammenhang

Zuordnen“ der Business Prozesse nach der Boston - Consulting - Group - Methode

Lehre: Strategic Planning for Information Systems
Cranfield School of Management, Milton Keynes, UK; Prof. John Ward

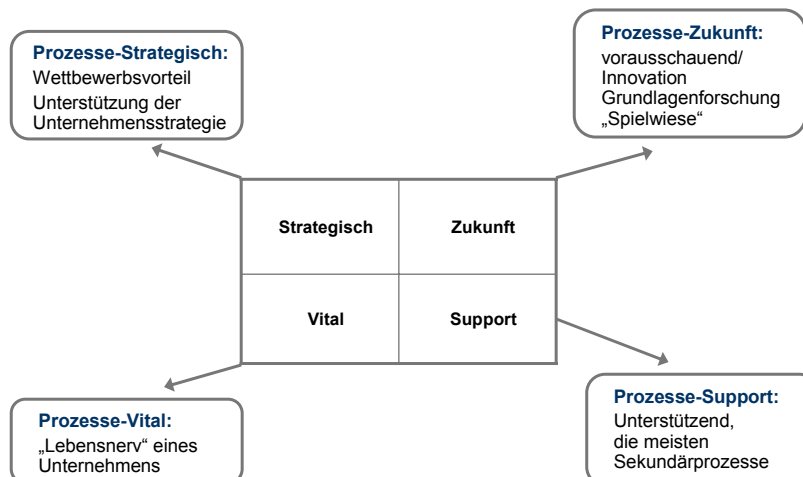


© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 27

Business School
VIENNA

Prozessportfolio

„Erste Zuordnung“ der Business Prozesse - Übersicht



© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 28

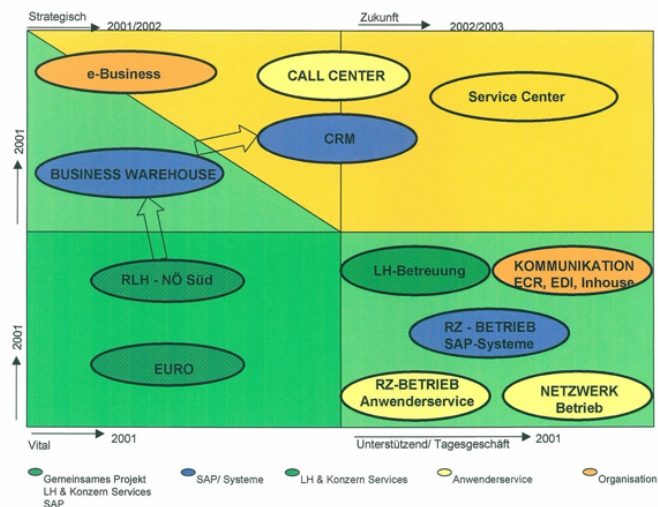
Business School
VIENNA

Grobpositionierung

- **Vitale = Kernprozesse des Unternehmens = Lebensnerv**
sichern das Überleben, die Kernkompetenz, das Kern-Know-how
Die damit verbundene IT / IS - Unterstützung dieser Prozesse ist ebenfalls Vital und bedarf sorgfältiger Prüfung bezüglich Outsourcing.
- **Support-Prozesse bieten sich an für Outsourcing-Projekte**
Ebenso die „unterstützenden“ Systeme und Applikationen, die nicht kritisch für den gegenwärtigen Geschäftserfolg sind.
Z.B.: Administrative Systeme wie Lohn / Gehalt, Finanzbuchhaltung, unterstützen zumeist Sekundärprozesse

Projektportfolio – Beispiel :

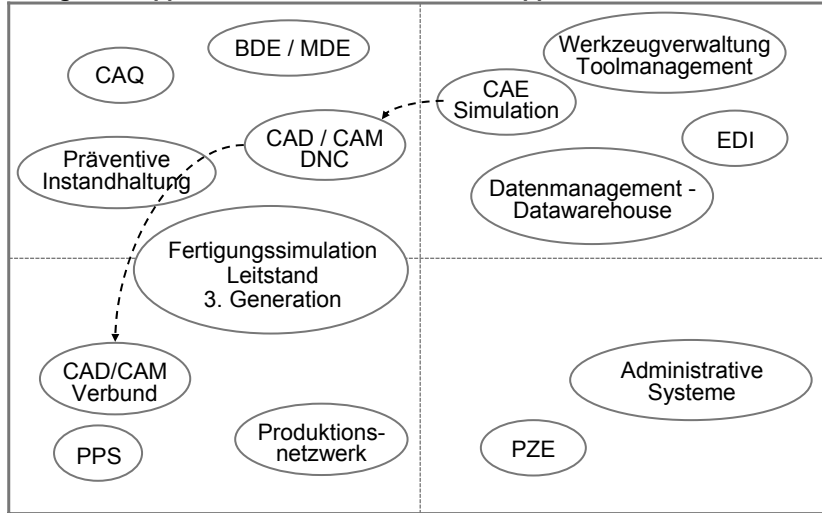
Projektportfolio IT/ ORG 2001/ 2002



■ Applikationsportfolio – Beispiel:

Strategische Applikationen FY 02/03

Applikationen Zukunft FY03/04



Vitale Applikationen FY 2002

Unterstützende Applikationen FY 2002

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 31

Business School
VIENNA

■ Applikationsportfolio

Strategisch	Potential
Kritisch für zukünftigen Geschäftserfolg	Möglicherweise wichtig für zukünftigen Geschäftserfolg
kritisch für gegenwärtigen Geschäftserfolg	Wertvoll, aber nicht kritisch für gegenwärtigen Geschäftserfolg
Schlüsselapplikationen	unterstützend

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 32

Business School
VIENNA



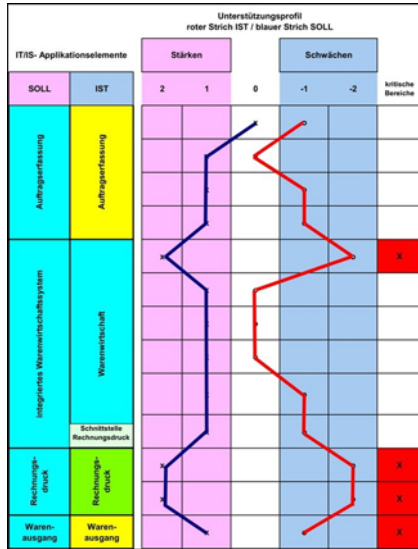
Qualitative Bewertung Prozessorientierte IT/IS Unterstützung

Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

Business School
VIENNA

NEUER METHODISCHER ANSATZ:

- **Qualitative Bewertung der IT/IS**
- **Prozessorientierte IT/IS**
- **Erstmals möglich durch einen neuer methodischer Ansatz: Unterstützungsprofil IT/IS gemessen am Geschäftsprozess**



Copyright „Mathera-Matrix-Methode©/®“

© Business School Vienna, DI Wolfgang Mathera / 37

Spalte IT/IS Applikationselemente:

hier werden gemäß den Prozessabschnitten die unterstützenden Applikationen (IST/SOLL) eingetragen - inklusive Schnittstellen

Spalte Kritische Bereiche des Geschäftsprozesses

Hervorgehoben werden Geschäftsprozessabschnitte, Funktionen bzw. einzelne Aktivitäten eines Geschäftsprozesses die im Sinne der Prozessqualität, -kosten, -Durchlaufzeit, aber auch in der Verknüpfung zu anderen Geschäftsprozessen als ENTSCHEIDEND/ KRITISCH/critical gelten.

Spalte IT/IS Unterstützungsprofil:

hier wird anhand der eingesetzten Applikationen der Grad an Unterstützung prozessorientiert an der Funktion eingetragen. Bewertungsskala von -2 bis 2.

- 2: Unterstützung seitens IT/IS nicht/ungenügend ausreichend bzw. fehlend
- 1: Unterstützung seitens IT/IS nicht ausreichend - klassische Kompensation und Ergänzung durch nicht strukturierte Daten
- 0: punktgenau ausreichend - keine weiteren Anforderungen
- 1: Funktionserfüllung mit Potential - auch mittelfristig
- 2: Funktionserfüllung - sehr gut mit hohem Potential auch langfristig

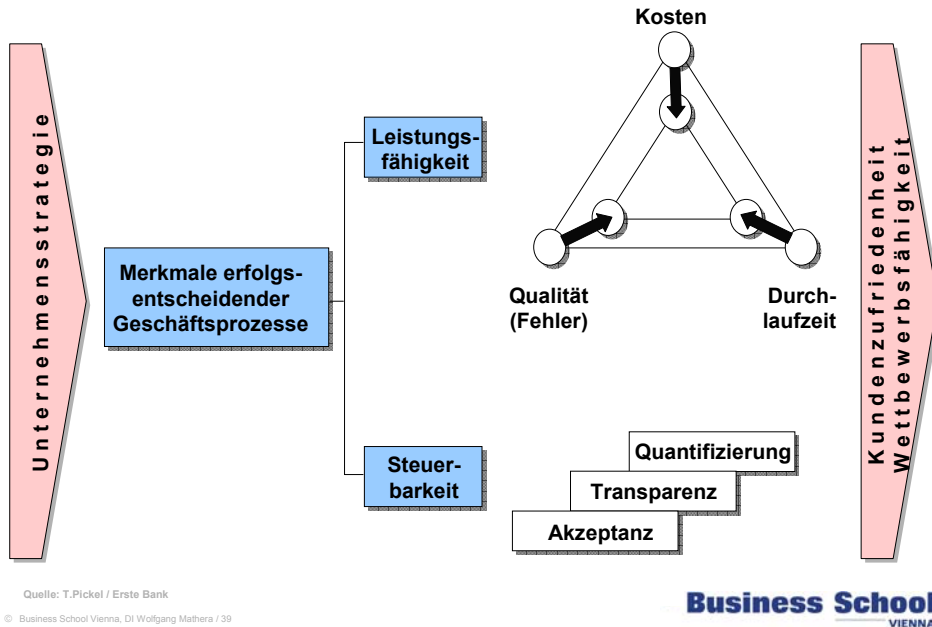
Business School
VIENNA



Zusammenfassung

Business School
VIENNA

Ziele der Geschäftsprozessoptimierung!



EINFACH ZUM NACHDENKEN

Dr. Michael Hammer :

M.I.T. – Buch: „Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen“:

Zitate:

▪ „It is even better to have business processes - than to have none“

„Es ist besser Geschäftsprozesse zu haben – als keine zu haben“

▪ „A good business process is better than a worse“

„Ein ‚guter‘ Prozess ist besser als ein ‚schlechter‘!“

▪ „Even a good business process can be improved“

„Auch ein guter Prozess kann verbessert werden“

eine alte chinesische Weisheit sagt :

... man kann Dir / Ihnen den Weg zeigen –
aber gehen musst Du ihn selbst !

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !



Bei Triple M© handelt es sich um eine geschützte Methode.

1. Der Teilnehmer verpflichtet sich, alle im Zusammenhang mit dem gegenständlichen Kurs erlangten Informationen, Zeichnungen, Muster, Unterlagen u.ä. betreffend die als reines Hilfsinstrument – und unabhängig von den vermittelten Kursinhalten – verwendete Mathera-Matrix-Methode (MMM) gegenüber Dritten geheim zu halten und sie Dritten in keiner Weise – weder mittelbar noch unmittelbar – zugänglich zu machen, es sei denn mit vorheriger schriftlicher Einwilligung von Herrn Dipl.-Ing. Wolfgang Mathera.
2. Dem Teilnehmer ist es nicht gestattet, Kenntnisse über die MMM, die er beim Kurs erlangt hat, mittelbar oder unmittelbar für eigene oder fremde insbesondere berufliche Zwecke zu verwenden.
3. Es wird darauf hingewiesen, dass der Verstoß des Teilnehmers gegen diese Pflichten bzw eine Verletzung der Rechte des Herrn Dipl.-Ing. Wolfgang Mathera schadenersatzrechtlichen und strafrechtlichen Folgen nach sich ziehen kann.