

Optimierung eines Order-to-Cash-Prozesses mit besonderem Fokus auf die Teilprozesse Planung und Vertrieb

Masterarbeit

von

Dipl.-Ing. Nicolas-Stephan Steinberger, BSc



eingereicht am

Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der

Montanuniversität Leoben

Leoben, am 18.11.2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

[Ort], [Datum]

([Vorname] [Nachname])

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Als Erstes möchte ich meinem Betreuer Dipl.-Ing. Bernd Kleindienst danken, dessen Tür immer offen für mich war und der es mir mit seinen kritischen Impulsen ermöglichte, die Arbeit in dieser Qualität zu erstellen.

Mein Dank gilt auch den Verantwortlichen der voestalpine Wire Austria, die mir die Durchführung dieser Arbeit ermöglicht haben. Hierbei möchte ich besonders Herrn Dipl.-Ing. Wolfgang Fasching erwähnen, dessen Vertrauen und Engagement Wesentliches zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben.

Besonders danken möchte ich meinen Eltern Sonja und Andreas, meiner Freundin Sophie, meinen Schwestern und Großeltern, die mich auch in schwierigen Zeiten unterstützen.

Kurzfassung

Um in der komplexen Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts bestehen zu können, müssen Firmen Höchstleistungen erbringen. Diese generieren sie durch exzellent abgestimmte Abläufe und kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen. Vergleichbar mit den Zahnrädern in einem Uhrwerk, müssen die einzelnen Prozessschritte ineinandergreifen, die Durchgängigkeit gewährleistet sein und alle Prozessschritte präzise getimed sein. Dadurch können Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten geschaffen werden.

Im theoretischen Teil der Arbeit erfolgt eine Beschreibung der Prozessarten und Prozesscharakteristika. Zusätzlich dazu werden Prozessmanagement behandelt und Möglichkeiten der Prozessoptimierung aufgezeigt. Für Erfolg im Managen von Prozesse sind Transparenz, Durchgängigkeit und Ganzheitlichkeit entscheidend. Diese Kriterien können durch die Implementierung von ganzheitlichen End-to-End Prozessen erreicht werden. Deshalb findet eine Untersuchung gängiger End-to-End Prozesse statt. Abschließend wird der Order-to-Cash Prozess hinsichtlich Aufbau, Merkmale und Leistungsparameter betrachtet.

Zu Beginn des praktischen Teils dieser Arbeit wird eine Ist-Analyse des betrachteten Unternehmens durchgeführt. Der Fokus liegt dabei auf der Aufbau- und Ablauforganisation. Im nächsten Schritt erfolgt auf Basis dieser Analyse der Entwurf einer neuen Prozesslandschaft. Den Kern der neuen Prozesslandschaft bildet ein Order-to-Cash Prozess. Abschließend werden Potenziale in allen Prozessschritten gesucht. Mittels konkreter Handlungsempfehlungen zu diesen Potenzialen sollen die Prozesse transparenter, zielgerichteter, effizienter und effektiver gestaltet werden.

Abstract

Companies have to seek excellence in order to be able to compete in the tough competition of the 21th century. One way to achieve excellence is through well-coordinated procedures and continuous improvement in the firm. Similar to the gears in a clockwork, all parts of the process should be exactly timed and interlock perfectly. By doing that and by ensuring consistency, advantages to competitors can be gained.

In the theoretical part of the thesis the typical types of processes and possible characteristics are discussed. Furthermore, process management and process improvement are described. To gain excellence in process management some parameters are vital for success. This is not possible without transparency, patency and entirety. These attributes can be described as typical characteristics of End-to-End processes. Thus, the most important End-to-End processes are described. Concluding, the Order-to-Cash process is discussed based on its structure, its characteristics and possibilities to measure performance.

In the case study virtual measures based on a situation analysis are presented. The analysis focus is laid on the operational structure. Based on the findings a new process landscape is designed. An Order-to-Cash process can be found in the centre of the new landscape. Concluding, possible potentials for improvement are looked for in every process step. With the help of given recommendations for action a possible realization of the potentials is ensured.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Methodische Vorgehensweise	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Prozesse und Prozessmanagement	4
2.1	Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung	4
2.2	Prozessarten.....	5
2.3	Charakteristika von Prozessen.....	9
2.4	Prozessmanagement	12
2.5	Prozessphasenmodell.....	14
2.6	Prozessdokumentation.....	18
2.7	Prozessmodellierung	19
2.8	Rollen im Prozessmanagement	26
2.9	Festlegung von Verantwortlichkeiten.....	27
2.10	Prozessoptimierung	28
3	End-to-End Prozesse.....	29
3.1	Definition End-to-End Prozesse:	29
3.2	Beschreibung etablierter End-to-End Prozesse.....	32
3.3	Order-to-Cash Prozess	36
3.3.1	Struktur:	36
3.3.2	Aufbau.....	37
3.3.3	Steuerung:	38
3.3.4	Kontrolle:.....	39
3.3.5	Schaffung von Kostentransparenz.....	41
3.4	Operative Leistungsprozesse.....	42
3.4.1	Beschaffungsprozess	42
3.4.2	Distributionsprozess	44
4	Optimierung eines Order-to-Cash Prozesses.....	48
4.1	voestalpine Wire Austria	48

4.2	Ist-Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation.....	51
4.2.1	Methodische Vorgangsweise.....	51
4.2.2	Dokumentenanalyse Aufbauorganisation	53
4.2.3	Dokumentenanalyse Ablauforganisation	54
4.2.4	Analyse der Arbeits- und Verfahrensanweisungen:	59
4.2.5	Zusammenfassung Erkenntnisse der Analyse:.....	60
4.3	Erstellung Ist-Prozesse	61
4.3.1	Wahl des Modellierungstools:.....	61
4.3.2	Darstellung Ist-Order-to-Cash-Prozesse:.....	62
4.3.3	Darstellung Plan-to-Produce Prozess:.....	65
4.4	Optimierungspotenziale	66
4.5	Erstellung Soll-Prozesse	71
4.5.1	Darstellung Führungsprozesse:.....	71
4.5.2	Darstellung Verbesserungsprozesse:	72
4.5.3	Darstellung Supportprozesse:	73
4.5.4	Darstellung Order-to-Cash Soll-Prozess:.....	73
4.5.5	Darstellung der Prozesslandschaft.....	75
5	Schlussbetrachtung	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Megatrends als Herausforderung.....	1
Abbildung 2: Vorgehensweise Projekt	3
Abbildung 3: Darstellung eines Prozesses.....	5
Abbildung 4: Prozessarten	6
Abbildung 5: Darstellung der Funktion der Prozessverantwortlichen	10
Abbildung 6: Darstellung Prozessressourcen	11
Abbildung 7: Phasenmodell Prozessmanagement.....	14
Abbildung 8: Vorgangsweise bei der Dokumentation von Prozessen	18
Abbildung 9 Einteilung Modellierungsmethoden	20
Abbildung 10 Beispiel Flussdiagramm.....	21
Abbildung 11 Beispiel EPK.....	22
Abbildung 12 Beispiel BPMN.....	23
Abbildung 13 Beispiel UML	23
Abbildung 14: Beispiel Prozesslandkarte.....	24
Abbildung 15 Beispiel WKD.....	25
Abbildung 16: Rollen im Prozessmanagement	26
Abbildung 17 Beispiel DEMI/RACI und SIPOC	27
Abbildung 18 Möglichkeiten der Prozessoptimierung	28
Abbildung 19: Charakteristik der End-to-End Prozesse	29
Abbildung 20: Motivation hinter der Implementierung von End-to-End Prozessen	30
Abbildung 21: End-to-End Prozesse.....	32
Abbildung 22 Idea-to-Market Prozess in Anlehnung an Döhler.....	33
Abbildung 23: Ziele des Purchase-to-Pay Prozesses	34
Abbildung 24: Möglichkeiten der Optimierung eines Forecast-to-Fulfil Prozess	35
Abbildung 25: Prozesslandschaft als Basis für Order-to-Cash.....	37
Abbildung 26: Beispiel Order-to-Cash Prozess	37
Abbildung 27: Festlegung Steuerungslogik.....	38
Abbildung 28: Kennzahlensystem Order-to-Cash	39
Abbildung 29: Kostenarten im Order-to-Cash	41

Abbildung 30: Beschaffungsprozess.....	42
Abbildung 31: Herausforderung in der Beschaffung	43
Abbildung 32: Übersicht Vertriebspolitik	45
Abbildung 33: Phasen des Vertriebsprozesses	46
Abbildung 34: Herausforderungen im Vertriebsprozess.....	47
Abbildung 35: Organigramm voestalpine Metall Engineering.....	48
Abbildung 36: Integrierte Wertschöpfungskette voestalpine	49
Abbildung 37: Übersicht Produkte voestalpine Wire Austria	50
Abbildung 38 Methodische Vorgangsweise	51
Abbildung 39 Organigramm der voestalpine Wire Austria.....	53
Abbildung 40: Kernprozesse der voestalpine Wire Austria	54
Abbildung 41 Übersicht über die Ablauforganisation	55
Abbildung 42: Führungsprozesse voestalpine Wire Austria	56
Abbildung 43: Messung Analyse und Verbesserung.....	56
Abbildung 44: Management der Ressourcen.....	57
Abbildung 45: Produkt- bzw. Leistungserstellung	58
Abbildung 46: Auswertung der Arbeits- und Verfahrensanweisungen.....	59
Abbildung 47 Ist-Prozesse Bestellung-Werksauftrag	62
Abbildung 48 Ist-Prozess Werksauftrag bis Rechnungslegung.....	64
Abbildung 49 Plan to Produce Prozess	65
Abbildung 50 Aufgefundene Potenziale - Befragung	66
Abbildung 51: Führungsprozesse Neu.....	71
Abbildung 52: Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung	72
Abbildung 53: Supportprozesse.....	73
Abbildung 54 Order-to-Cash Soll-Prozess	74
Abbildung 55 Ziele der neuen Prozesslandschaft.....	75
Abbildung 56 Prozesslandschaft voestalpine Wire Austria	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ein- und Mehrdimensionale Prozesstypen	8
Tabelle 2: Kennzahlen Order-to-Cash	40

Abkürzungsverzeichnis

BD	Bedarfsträger
BSC	Balanced Scorecard
CPO	Chief Process Officer
ERP	Enterprise Resource Planning
MRP	Material Requirements Planning
NTO	No Touch Order
OTC	Order-to-Cash
OTIF	On Time in Full
TMA	Technische Machbarkeit
TQM	Total Quality Management

1 Einleitung

Mit der Ankündigung das größte Stahlwerk Englands zu schließen schockte Tata ganz Europa. Laut Eigentümer wurden im Werk täglich eine Million Pfund Schulden erwirtschaftet.¹ Dies ist symptomatisch für die derzeitige wirtschaftliche Lage eines ganzen Sektors. Die Stahlproduzenten und die Produzenten von verarbeiteten Stahlprodukten stehen umfassenden Herausforderungen gegenüber. Historisch bedingte Überkapazitäten und ein starker Preiskampf durch Produzenten aus Schwellenländern setzen der europäischen Stahlindustrie zu.² Zusätzlich zu wettbewerbsbedingten Schwierigkeiten muss sich die Stahlindustrie auf die globalen Umwälzungen im Zuge der Megatrends (Urbanisierung, veränderte Mobilität, demographische Veränderungen, Umweltprobleme, Digitalisierung) einstellen.³ Die Stahlindustrie sieht vor allem in den Bereichen Mobilität, Urbanisierung und veränderte Energiequellen die Möglichkeit neue Marktanteile zu erschließen.⁴ Um einerseits dem Konkurrenzdruck standhalten zu können und andererseits proaktiv die Potenziale der Megatrends nutzen zu können, müssen Unternehmen ständige Eigenoptimierung anstreben. Vor diesem spannenden wirtschaftlichen Hintergrund werden in dieser Arbeit End-to-End Prozesse als ein mögliches Optimierungstool diskutiert. End-to-End Prozesse können einen Beitrag leisten, um Unternehmen besser auf die vielfältigen Herausforderungen des 21ten Jahrhunderts einzustellen.



Abbildung 1: Megatrends als Herausforderung⁵

¹ Vgl. Welt, <https://www.welt.de/wirtschaft/article153847211/Ein-Tiefschlag-fuer-die-Wiege-der-industriellen-Welt.html> (Zugriff: 14.10.2016)

² Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auch-die-deutsche-stahlbranche-steckt-in-der-krise-14033816.html> (Zugriff: 24.10.2016)

³ Vgl. Gregosz, D.; Switsch, K., Köln (2012), S. 2ff

⁴ Vgl. Booz & Company (2010), S. 15

⁵ Eigene Darstellung aus lizenzfreien Bildern

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Prozessmanagement ist eine der Möglichkeiten, um die Organisation effizienter und effektiver zu gestalten. Der Ansatz der End-to-End Prozesse überzeugt durch seine Ganzheitlichkeit, Transparenz und Durchgängigkeit. In dieser Arbeit soll das theoretische Konzept der End-to-End Prozesse analysiert und auf ein Unternehmen übertragen werden.

Die voestalpine Wire Austria ist ein Stahl-verarbeitendes Unternehmen mit Fokus auf Federstahl-, Kaltstauch-, Spannbeton- und Profildrähten sowie Spannbetonlitzen.⁶ Wie in 1 beschrieben, muss sich auch die voestalpine den Herausforderungen einer globalen Konkurrenz und den Umwälzungen der Megatrends stellen. Um den Erfolg des Unternehmens nachhaltig steigern zu können, möchte das Unternehmen seine internen Abläufe transparenter, effizienter und effektiver gestalten. Zum Zeitpunkt des Projektstartes existiert im Unternehmen noch keine formal festgehaltene Ablauforganisation. Einzelne Prozesse sind nach Vorgaben der ISO 9001:2008 beschrieben, aber es ist keine vollständige Durchgängigkeit gegeben. Es gibt kein einheitliches System zur Weitergabe von Informationen und Verantwortlichkeiten sind nicht genau geregelt. Dadurch und durch fehlende Transparenz kommt es im Unternehmen zu Herausforderungen und nicht genutzten Potenzialen. Es entstehen Kommunikationsprobleme durch nicht klar definierte Entscheidungswege. Prozessdurchlaufzeiten werden durch nicht notwendige Schleifen verlängert. Durch fehlende Stellvertreter stocken Prozessabläufe im Krankheitsfall. Damit jene Herausforderungen bewältigt werden können und sich das Unternehmen kontinuierlich verbessern kann, soll eine Prozesslandschaft mit einem Order-to-Cash Prozess im Kern entworfen werden. Neben den schon beschriebenen Herausforderungen sollen im Zuge der Erstellung der Landschaft noch weitere mögliche Verbesserungen gefunden werden. Mittels dieser Maßnahmen kann die Transparenz im Unternehmen nachhaltig gesteigert werden und schafft eine Basis für zukünftige Verbesserungen.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Im Literaturteil der Arbeit werden die für den Praxisteil notwendigen Grundlagen erarbeitet. Es erfolgt eine Beschreibung der Grundlagen der Prozesse, des Prozessmanagements und der End-to-End Prozesse. Ausgehend von der Literaturrecherche wird eine Ist-Analyse der bestehenden Ablauforganisation der voestalpine durchgeführt. Dazu wurde auf Dokumente (Managementhandbuch, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen) und auf Expertengespräche mit Beteiligten zurückgegriffen. Ausgehend von dieser Ist-Analyse werden mit den Prozessbeteiligten Potenziale in Interviews erarbeitet. Diese Potenziale werden in den Soll-Prozess eingearbeitet und abschließend findet eine Konfrontation aller beteiligten Personen in einer Abschlusspräsentation statt. In Abbildung 2 ist der Ablauf des Projektes dargestellt.

⁶ Vgl. N.N., <http://www.voestalpine.com/austriadraht/de/produkte/> (Zugriff: 12.03.2015)



Abbildung 2: Vorgehensweise Projekt

Parallel zur Erstellung des Soll-Prozesses werden jene Verbesserungen, die nicht direkt in den Soll-Prozess einfließen in einem Maßnahmenplan festgehalten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil der Arbeit erfolgt die Beschreibung der wesentlichen Grundlagen der Prozesse und des Prozessmanagements. Der Begriff Prozess wird definiert und verschiedene Prozessarten werden veranschaulicht. Die Vorteile von Prozessmanagement werden dargelegt und die Schritte des Prozessphasenmodells skizziert. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der Prozessdokumentation, der Prozessmodellierung und der Rollen im Prozessmanagement. Wie schon in 1.1 definiert, soll der Kern der neuen Prozesslandschaft durch einen Order-to-Cash Prozess gebildet werden. Deshalb findet eine Erörterung der wichtigsten End-to-End Prozesse statt. Der Order-to-Cash Prozess wird genauer hinsichtlich Aufbau, Kennzahlen und Steuerungslogik betrachtet. Abschließend werden der Distributionsprozess und der Beschaffungsprozess als wichtiger Teil des Order-to-Cash Prozesses beschrieben.

Im praktischen Teil der Arbeit wird zu Beginn die Ist-Analyse im Unternehmen durchgeführt. Dazu erfolgt ein Heranziehen von internen Dokumenten und das Durchführen von Expertengesprächen. Der Fokus der Analyse liegt auf internen Abläufen und der internen Organisationsstruktur. Im Anschluss wird ein Ist-Prozess erstellt. Mittels weiteren Expertengesprächen (Interviews) findet das Aufsuchen von Potenzialen und möglichen Verbesserungen im Ist-Prozess und im organisatorischen Aufbau statt. Diese Prozesse werden eingearbeitet und abschließend wird ein Soll-Prozess skizziert. Zusätzlich zu diesem Soll-Prozess wird ein Maßnahmenplan für zusätzliche Verbesserungen erstellt.

2 Prozesse und Prozessmanagement

In der vernetzten automatisierten Geschäftswelt des 21-Jahrhunderts ist das Managen von Prozessen längst eines der wichtigsten Führungs- und Gestaltungswerkzeuge geworden. Der hohe Vernetzungs- und Integrationsdruck durch die Partner, Kunden und Lieferanten machen prozessorientierte Analysen und eine IT-gestützte Prozessstruktur unerlässlich für den Unternehmenserfolg.⁷ In diesem Kapitel erfolgt die Betrachtung von Prozessen und Prozessmanagement. Die Umsetzungsansätze von Prozessmanagement sind vielfältig und in der Vergangenheit wurden vielfältige Konzepte erstellt, wie die Prozessoptimierung möglich gemacht werden soll. Diese sind unterschiedlich in ihrer Ausprägung und ihren Zielen.⁸ Deshalb findet anschließend eine Beschreibung der Möglichkeiten der Verbesserung, der Verantwortlichkeiten und Rollen im Prozessmanagement statt.

2.1 Begriffsdefinition und Begriffsabgrenzung

Der Begriff Prozess beschreibt eine Transformation. In einem Prozess wird ein Input über eine oder auch mehrere Stufen zu einem Output umgewandelt. Selbstverständlich variieren Input und Output je nach Anwendungsgebiet. Aus wirtschaftlicher Sicht beschreibt ein Unternehmensprozess die Wertschöpfungskette eines Unternehmens, in der beispielsweise Inputstoffe zu Outputstoffen transformiert werden und dabei Wertschöpfung generiert wird.⁹ GAITANIDES versteht unter Prozessen Wertschöpfungsketten deren Ergebnis strategische Bedeutung für das Unternehmen besitzen.¹⁰ Prozesse können nicht nur die Umwandlung von Stoffen beschreiben, sondern auch die Transformation von Wissen.¹¹ BECKER definiert einen Prozess als Folge von Aktivitäten die inhaltlich geschlossen, zeitlich und sachlich begrenzt sind.¹² Der Prozess kann mittels mindestens zwei Ebenen (Prozesstyp, Prozessausprägung) beschrieben werden. Der Prozesstyp ist die generische Definition des Prozesses. Die Prozessausprägung beschreibt die Umsetzung des Prozesses in der Anwendung. Diese Typisierung ist wichtig, um selbst komplexe Prozesssysteme verstehen zu können. Für die genaue Beschreibung eines Unternehmensprozesses ist die Angabe von Inputstoffen, Outputstoffen, Funktionen und Synchronisationsvorschriften entscheidend.¹³ In dieser Arbeit wird unter dem Begriff Prozess eine Transformation von Inputstoffen zu Outputstoffen in einer oder mehreren Stufen mit zeitlicher, inhaltlicher und sachlicher Begrenzung verstanden.

⁷ Vgl. Becker, J. et al. (2012a), S. V

⁸ Vgl. Hirzel, M. (2008), S. 5

⁹ Vgl. Schmidt, G. (2012a), S. 1

¹⁰ Vgl. Gaitanides, M. et al. (1994a), S. 6

¹¹ Vgl. Renzl, B. (2003), S. 61

¹² Vgl. Becker, J.; Schütte, R. (2004), S. 107f

¹³ Vgl. Schmidt, G. (2012a), S. 2

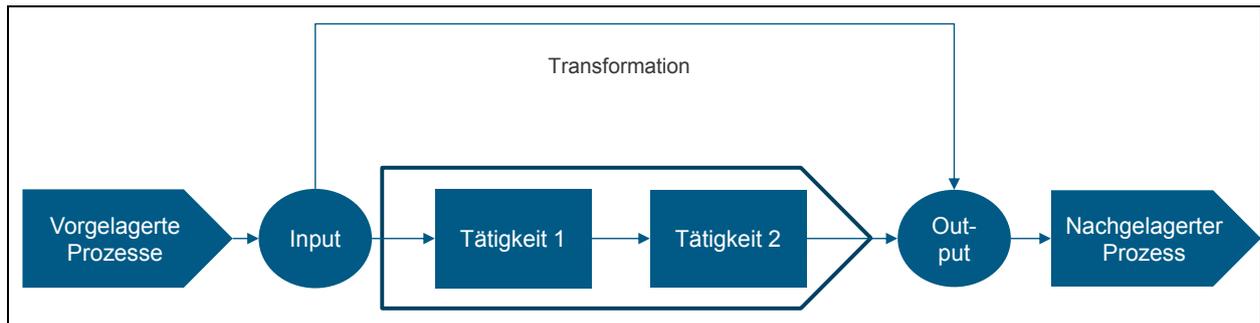


Abbildung 3: Darstellung eines Prozesses¹⁴

Wie in Abbildung 3 dargestellt, ist ein Prozess ein inhaltlich abgeschlossener Vorgang, der durch ein Ereignis (Input) ausgelöst wird. Es erfolgt eine Umwandlung des Inputs durch aufeinander folgende Tätigkeiten in einen Output.¹⁵ Zusätzlich kann noch zwischen primären und sekundären Input und Output unterschieden werden.¹⁶ Um diese Einteilung des Prozesses besser verstehen zu können, wird hier der Hochofenprozess angeführt. Die primären Inputstoffe sind eisenhaltige Erze und Koks stellt hierbei einen sekundären Inputstoff dar. Der primäre Outputstoff ist in diesem Prozess das Roheisen. Sekundäre Outputstoffe sind Schlacke und Kohlendioxid.¹⁷ Eine weitere Charakterisierung erfolgt durch zeitliche und sachlogische Folgebezeichnungen.¹⁸ Zu jedem Output muss auch ein Kunde angegeben werden. Der Kunde stellt die Senke des Outputs dar. Unter Kunde werden Personen oder Organisation, die Leistungen oder Produkte in Form eines Outputs empfangen verstanden. Die Einteilung der Kunden erfolgt vergleichbar mit den Inputs und Outputs in primäre und sekundäre Einheiten. Zusätzlich ist eine Unterscheidung zwischen internen und externen Kunden sinnvoll.¹⁹

2.2 Prozessarten

Die Einteilung der Prozesse erfolgt in der Literatur teilweise auf stark unterschiedliche Art und Weise. Einteilungen und Bezeichnungen sind aufgrund von Marktbezug, Art der Tätigkeit oder dem Prozessgegenstand möglich.²⁰ Eine mögliche Unterscheidung basiert auf dem Detaillierungsgrad des Prozesses. Hauptprozesse beschreiben dabei die Abläufe des Unternehmens auf hohem Aggregationsniveau. Es findet ein Aufspalten der Hauptprozesse in Teilprozesse statt. Auf der untersten Ebene, der Ebene der Subprozesse, sind elementare Tätigkeiten abgebildet, die nicht mehr als Prozess dargestellt werden können.²¹ Eine weitere wesentliche Unterscheidungsmöglichkeit ist in Abbildung 4 dargestellt.

¹⁴ Vgl. Atzert, S. (2011), S. 16

¹⁵ Vgl. Wilhelm, R. (2007), S. 1

¹⁶ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 343

¹⁷ Vgl. Trömel, G. et al. (1972), S. 1ff

¹⁸ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 44f

¹⁹ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 343f

²⁰ Vgl. Vahs, D. (2012), S. 237ff

²¹ Vgl. Thonemann, U. (2010), S. 143

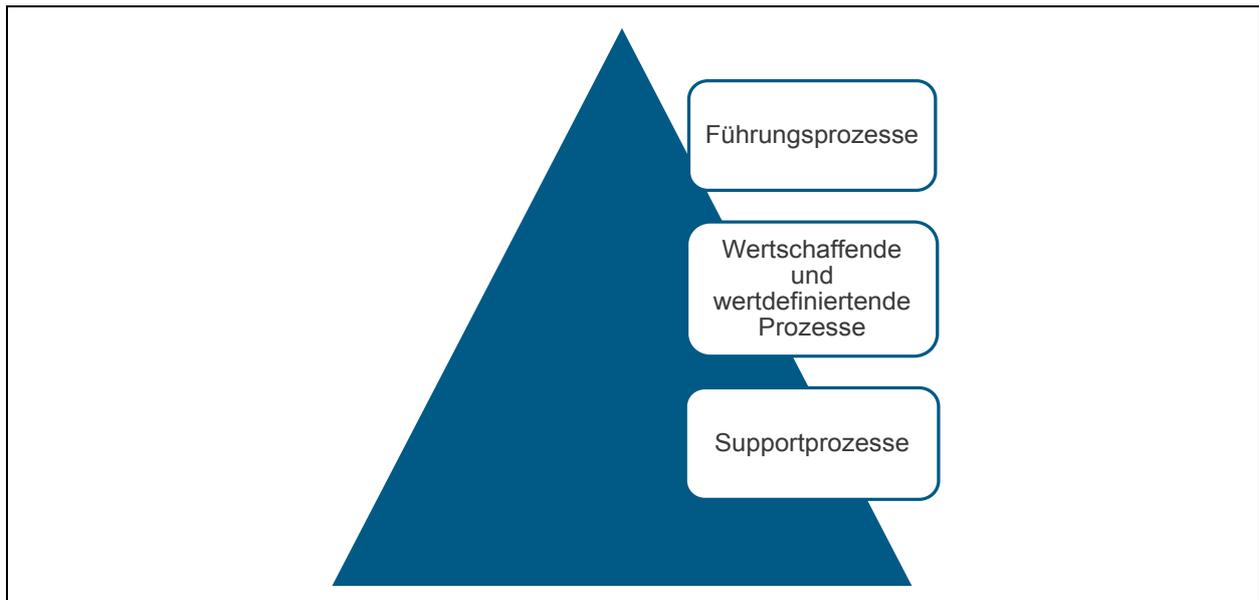


Abbildung 4: Prozessarten²²

Wertschaffende Prozesse:

Unter wertschaffenden Prozessen werden jene operativen Prozesse verstanden, die am Ende einer Leistungserstellung für externe Kunden dienen. Ziel dieser Prozesse ist das Erreichen einer Value Position beim Kunden.²³ Wertschaffend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Prozess wesentliche Auswirkung auf die Output-Qualität hat.²⁴ Die Messung der Leistung erfolgt häufig über den Erfüllungsgrad der Prozessziele, die Aufwand/Nutzen-Beziehung und die Kundenzufriedenheit. Jene Unternehmen die Exzellenz in diesem Gebiet anstreben, sollten den Fokus auf durchgehende Prozessverantwortlichkeiten legen, mittels welcher die Kundenzufriedenheit langfristig abgesichert wird. Ein Beispiel für wertschaffende Prozesse ist die Kundenbetreuung.²⁵

Wertdefinierende Prozesse:

Der Fokus der wertdefinierenden Prozesse liegt auf längerfristigen Ergebnissen für das Unternehmen. Das Ergebnis eines wertdefinierenden Prozesses ist nicht für den Markt oder für Kunden bestimmt²⁶ und darin liegt der wesentliche Unterschied zu den anderen Prozessarten.²⁷ Diese Prozesse dienen der Leistungsabsicherung und durch sie soll die Konkurrenzfähigkeit erhalten werden. Wertdefinierte Prozesse legen Rahmenbedingungen für wertschaffende Prozesse fest und evaluieren und entwickeln wertschaffende Prozesse. Beispiele für wertdefinierte Prozesse sind unter anderem alle Entwicklungs- und Forschungsprozesse.²⁸

²² Vgl. Schantin, D. (2004), S. 64

²³ Vgl. Kummert, B. (2015), S. 48

²⁴ Vgl. Salman, R. (2013), S. 285

²⁵ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 346f

²⁶ Vgl. Kummert, B. (2015), S. 48

²⁷ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 88

²⁸ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 347

Managementprozesse/Führungsprozesse:

Unter Managementprozessen wird das Kernstück der Unternehmensführung und Leitung verstanden.²⁹ Diese Prozesse konzentrieren sich auf die klassischen Managementfunktionen und stellen nach Gavin den Rahmen für andere Prozesse auf. Eine Unterscheidung erfolgt je nach Ansatz in fünf Managementfunktionen oder drei Prozessschritten. Der erste Prozessschritt beschreibt immer die Richtungsfindung des Managements und der zweite Prozess die Entwicklung des Unternehmens. Abschließend definiert der letzte Prozessschritt alle Kontrollaktivitäten.³⁰ Der Fokus liegt auf der Strategiewahl, der operativen Planungstätigkeiten, der Entwicklung der Mitarbeiter, der Entwicklung der Unternehmenskultur und der Schaffung eines positiven Betriebsklimas. Die Managementprozesse können daher als richtungsgebende Basis aller Prozesse im Unternehmen beschrieben werden, Beispiele sind dabei u.a. das Controlling, und die Finanzplanung.³¹

Supportprozesse:

Diese Prozesse unterstützen die anderen Prozessarten und stellen dabei Wertdefinierenden-, Wertschaffenden- und Managementprozessen Leistungen zur Verfügung. Mittels dieser wird die erfolgreiche Prozessausführung möglich gemacht, während Supportprozesse dabei selbst keine Wertschöpfung schaffen.³² Ein Beispiel ist die Instandhaltung.³³

Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung von Prozessen ist durch die Einteilung in Geschäftsprozesse und Nicht-Geschäftsprozesse möglich. Wertschaffende und wertdefinierende Prozesse können als Geschäftsprozesse bezeichnet werden und sind durch folgende Eigenschaften charakterisiert. Ein Geschäftsprozess ist kundenorientiert und wird durch externe Impulse wesentlich beeinflusst. Geschäftsprozesse generieren immer Wertschöpfung während dies bei Supportprozessen nicht der Fall ist. Wertschaffende Prozesse erbringen direkte Wertschöpfung und wertdefinierende Prozesse erbringen folglich indirekte Wertschöpfung. Dieses Charakteristikum des Schaffens von Mehrwert für das Unternehmen zeichnet alle Geschäftsprozesse aus.³⁴ Sie werden von Input bis Output von einem Prozessverantwortlichen überwacht, kontrolliert und gesteuert. Diese sind als Prozesseigner für den Prozess verantwortlich.³⁵

In dieser Arbeit erfolgt die Einteilung der Prozesse mittels der in Abbildung 4 dargestellten Charakterisierung. Es wird in der weiteren Folge nicht zwischen Geschäfts- und Nicht-Geschäftsprozessen unterschieden, da die meisten Aspekte dieser Einteilung schon durch ein Aufspalten in Führungs-, Wertschaffende-/Wertdefinierende und Supportprozesse abgedeckt wurden.

²⁹ Vgl. Xiang, L. (2016), S. 73

³⁰ Vgl. Garvin, D. A. (2001), S. 25

³¹ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 347

³² Vgl. Kummert, B. (2015), S. 48

³³ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 347f

³⁴ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 348

³⁵ Vgl. Schneider, G. et al. (2008), S. 21

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Einteilungsmöglichkeiten, deshalb erfolgt in den Tabellen 1 eine Vorstellung weitere eindimensionale Einteilungsmöglichkeiten. Darunter kann die Einteilung nach Einheit, manipuliertem Objekt, Art der Aktivität, dem Fokus auf die Wertschöpfung oder dem Fokus auf die entsprechende Kernkompetenz des Unternehmens werden.³⁶

Tabelle 1: Ein- und Mehrdimensionale Prozesstypen³⁷

Abgrenzungskriterium	Entsprechender Prozesstyp
Wirkt auf welche Einheit?	Unternehmensübergreifende-, Funktionsübergreifende- Personenübergreifende Prozesse
Manipuliert welches Objekt?	Prozesse die materielle Objekte beeinflussen, Prozesse die Informationen manipulieren
Kundennutzen und Unternehmenserfolg	Schlüsselprozesse, Prozesse mit Hebelwirkung, Opportunistische Prozesse, Supportprozesse
Nach Charakter der Aktivitäten und Kundennutzen	Primäre Prozesse, Sekundäre Prozesse und Steuerungsprozesse
Nach Charakter der Aktivität und Wertschöpfungsnähe	Kernprozesse, Managementprozesse und Supportprozesse
Anzahl der beteiligten Personen und Art der Tätigkeiten	Unternehmensweite Prozesse (Veränderungsprozess orientiert an Verhalten und Arbeitsform), Managerprozesse (Controlling, Monitoring, Steuern)
Art der Aktivität	Operative Prozesse, Managementprozesse
Fokus auf Wertschöpfung	Direkt wertschöpfende, indirekt wertschöpfende, nicht wertschöpfende Prozesse
Fokus auf Kernkompetenz	Kernprozesse, Supportprozesse

In Tabelle 1 sind zusätzlich auch die mehrdimensionalen Einteilungsmöglichkeiten beschrieben. Entscheidend ist, dass die Art der Einteilung sich stark von Unternehmen zu Unternehmen und Branche zu Branche unterscheidet. Das Aufspalten soll auf den jeweiligen Verwendungszweck angepasst sein und stimmig im Bezug zur Unternehmensorganisation sein.

³⁶ Für mehr Information dazu siehe Daniel (2008)

³⁷ Vgl. Daniel, K. (2008), S. 57

2.3 Charakteristika von Prozessen

In den folgenden Absätzen findet eine Betrachtung der wesentlichen Charakteristika von Prozessen statt. Die beschriebenen Rollen und Leistungen können in fast jedem Prozess gefunden werden.

Prozesskunden:

Prozesskunden oder Prozessempfänger sind Einheiten oder Personen, die den Output eines Prozesses entgegennehmen. Es kann sich dabei um einen externen oder internen Kunden handeln.³⁸ Die Ermittlung der Bedürfnisse dieser ist eine der wichtigsten Tätigkeiten in der Steuerung und Gestaltung von Prozessen. Entscheidend dafür ist eine hochwertige Analyse der an den Prozess gesetzten Anforderungen. Die Unterscheidung der internen und externen Kunden ist in Hinsicht auf abgeschlossene Verträge sinnvoll.³⁹

Prozessverantwortlichkeit:

Eine an STOI angelehnte Definition beschreibt den Prozessverantwortlichen als Überwacher und Stabilisierer des Prozesses. Er koordiniert den Prozess abteilungs- und kostenstellenübergreifend. Der Fokus des Prozessverantwortlichen liegt auf dem Erreichen anforderungsgerechter Prozessergebnisse. Folglich ist er auch für die Qualität und Effizienz der Prozesse verantwortlich.⁴⁰ Ziel des Einsatzes von Prozessverantwortlichen ist weiterführend die Optimierung aller Prozessschritte in seinem Prozess, wodurch die bestmögliche Abwicklung möglich sein soll. Andere verwendete Begriffe für den Prozessverantwortlichen sind Prozesseigner oder im Englischen Processowner. Wenn es keine eindeutigen Prozessverantwortlichen gibt, kann es unter Umständen zu Schnittstellenproblemen kommen. Im in Abbildung 5 oben abgebildeten Prozess ist ein Prozessverantwortlicher für alle Prozessschritte zuständig. Falls eine Optimierung des Prozessschrittes eins gleichzeitig eine Verschlechterung des Prozessschrittes zwei bedeutet, kann der Process Owner eingreifen. Im schlimmsten Fall kann der Prozessverantwortliche im Prozessschritt zwei bei geteilter Verantwortung nicht einmal feststellen, warum sich die Leistung seines Prozessschrittes verschlechtert hat.⁴¹

³⁸ Vgl. Schneider, G. et al. (2008), S. 26

³⁹ Vgl. Pfitzinger, E. (2003), S. 31

⁴⁰ Vgl. Fink, C. A. (2013), S. 35

⁴¹ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 344f

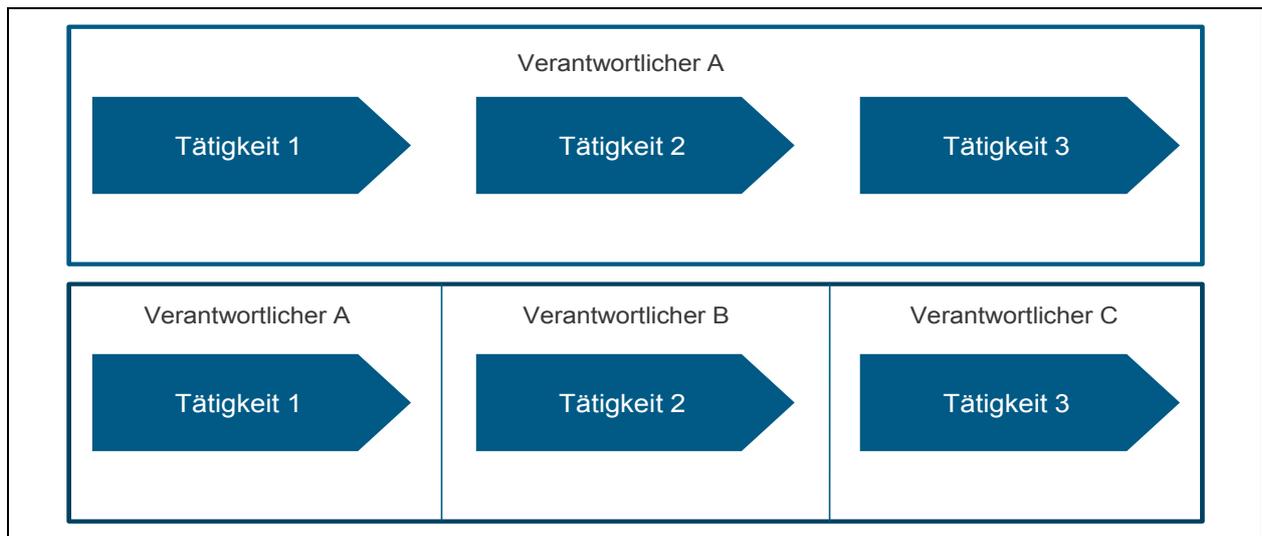


Abbildung 5: Darstellung der Funktion der Prozessverantwortlichen⁴²

Im Modell der Process Owner gibt es nur einen Prozesseigner, der jeden Prozessschritt betreut. Dadurch gibt es für Prozesskunden auch nur einen direkten Ansprechpartner und der Prozesseigner achtet auch darauf, dass die Optimierung einer Einheit oder eines Prozessschrittes nicht zur Last eines anderen Prozessschrittes getätigt wird. Eine weitere Möglichkeit diese Problematik zu entschärfen, ist der Einsatz eines sogenannten Case Teams (Mehrere Verantwortliche für einen großen Prozess). Durch den Einsatz eines multifunktionalen Case Teams, das alle Prozessschritte begleitet, soll der Ablauf der Prozesse optimal gesteuert werden.⁴³ Das Konzept des Prozessverantwortlichen benötigt eine gut funktionierende prozessorientierte Aufbauorganisation. Er würde in einer solchen die inhaltlichen Aufgaben der ehemaligen Funktionsleiter übernehmen, wobei in der Realität diese Übernahme der Verantwortung nur selten vollständig und ganzheitlich möglich ist. Folglich wird es auch zu Konflikten in der Regelung der Hierarchie kommen. Ein Konfliktherd ist dabei die Ausstattung des Processowners mit Weisungsbefugnissen. Mehrfachunterstellungen und keine klaren Weisungswege sind die Folge und es kommt zu Mehrfachliniensystemen. Diese sind aus Effizienzgründen auf jeden Fall zu vermeiden. Wenn die Prozessverantwortlichen nur mit informierenden Befugnissen ausgestattet werden, wird das Durchsetzen gegen die Abteilungsleiter entsprechend schwierig bis unmöglich.⁴⁴ Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass er noch Teil einer eigenen Abteilung bleibt. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass die Prozessverantwortlichen in dieser Konstellation Maßnahmen treffen, die negative Auswirkungen auf ihre Heimatabteilung haben.⁴⁵

⁴² Vgl. Schantin, D. (2004), S. 50

⁴³ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 50f

⁴⁴ Vgl. Wilhelm, R. (2007), S. 68

⁴⁵ Vgl. Corsten, H. (2001), S. 42

Prozessleistung:

Unter Prozessleistung kann die entsprechende Transformation des Inputs zum Output verstanden werden. Durch diese Umwandlung wird Wertschöpfung generiert. Mittels der Prozessleistung ist es möglich, die Anforderungen der Prozesskunden zu erfüllen. Durch jeden Schritt in diesem Prozess soll die Wertschöpfung gesteigert werden. Die gesamte Wertschöpfung ist dann die Summe aus den Teilwertschöpfungen der einzelnen Prozessschritte.⁴⁶

Prozessressourcen:

Prozessressourcen werden den einzelnen Prozessschritten zugeordnet und machen den Ablauf des Prozesses erst möglich.⁴⁷ Erst durch sie erfolgt eine erfolgreiche Transformation des Inputs in den Output. Es findet eine Gliederung der Prozessressourcen in Untergruppen statt. Gebrauchsressourcen gehen nicht direkt in den Prozess ein und verändern sich nicht. Unter Gebrauchsressourcen kann zum Beispiel die menschliche Arbeitskraft oder Wissen verstanden werden. Verbrauchsressourcen werden nur einmal zur Transformation verwendet und dabei verbraucht oder verändert. Ein Beispiel dafür ist Treibstoff. Auch Hilfsstoffe, Betriebsmittel, Kapital und Zeit sind Verbrauchsressourcen. Eine Untergruppe der Verbrauchsressourcen stellen Flussressourcen dar. Flussressourcen sind zum Beispiel jene Objekte an denen die Transformation durchgeführt wird. Die Unterscheidung dieser Prozessressourcen ist aufgrund der besseren Möglichkeit der Optimierung sinnvoll und notwendig.⁴⁸

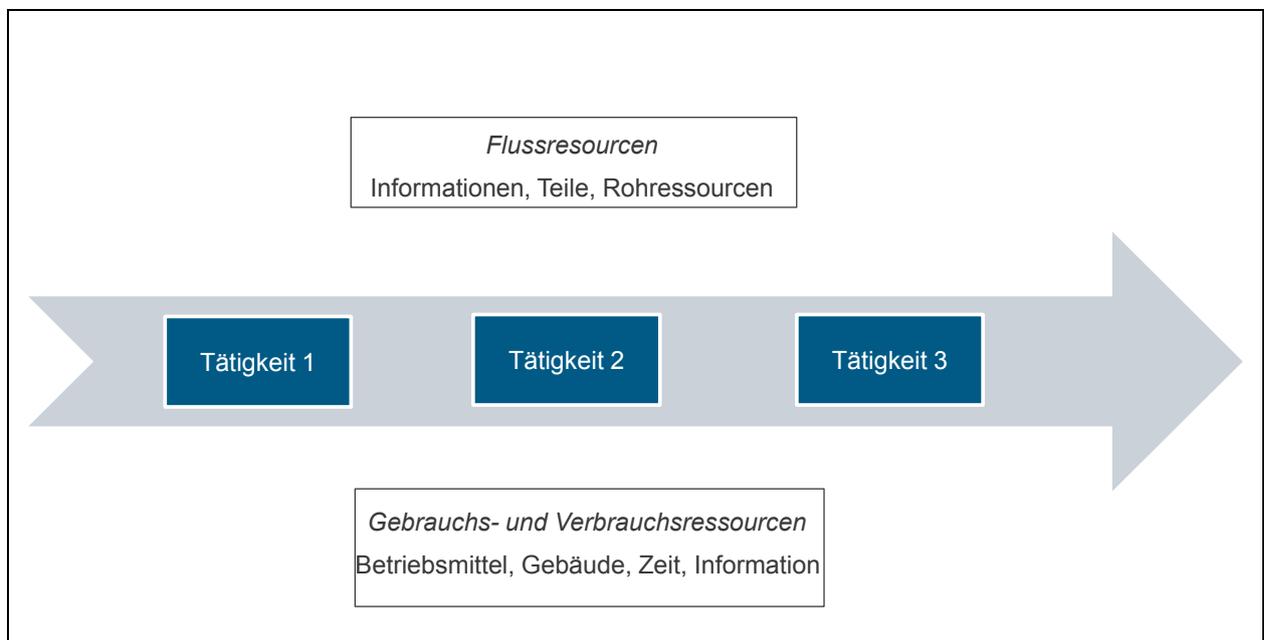


Abbildung 6: Darstellung Prozessressourcen⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 344

⁴⁷ Vgl. Becker, J.; Knackstedt, R. (2013), S. 89

⁴⁸ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 54

⁴⁹ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 54

In Abbildung 6 sind die Prozessressourcen dargestellt. Entscheidend ist die Unterscheidung in Gebrauchs-, Verbrauchs- und Flussressourcen. Eine Optimierung soll anhand einer firmenspezifischen Einstufung der Ressourcen erfolgen.

Prozessziele und Prozessperformancemessung:

Die Prozessziele sollen grundsätzlich von der Prozessstrategie abgeleitet werden. Des Weiteren soll die Prozessstrategie auf der Unternehmensstrategie basieren und die strategischen Prozessziele müssen mit Zielwerten, Aktionen und Messgrößen konkretisiert werden.⁵⁰ Das Vorgehen bei der Erstellung der Prozessziele kann als Top-Down und Bottom-Up beschrieben werden und dabei soll das spezifische Wissen der Prozessteilnehmer miteinbezogen werden. Häufig sind große Mengen an essentiellm Wissen in den Prozessteilnehmern gespeichert. Ebenfalls notwendig ist eine reflektierte Betrachtung des Prozesses aus Kundensicht.⁵¹ Es ist möglich dieses Vorgehen mit einer Kaskade zu vergleichen. Zuerst erfolgt eine Definition Ziele Top-Down und anschließend wird Mitarbeit und Feedback von den Mitarbeitern Bottom-Up geführt.

Eine andere Definition beschreibt Prozessziele als den zukünftigen, zu erreichenden Zustand des Outputstoffes des Prozesses. In den Zielen findet eine Spezifikation der Qualität und der Beschaffenheit des Outputs statt. Je genauer die kundenseitige Spezifikation erfolgt, desto besser können die entsprechenden Prozessziele gesetzt werden. Performanceziele beschreiben im Vergleich zu Prozesszielen lediglich, welche Größe der Output eines effizient gestalteten Prozessablaufs erreichen kann, während der Fokus dabei auf Effizienz und Effektivität gelegt wird.⁵²

2.4 Prozessmanagement

Im Kapitel Prozessmanagement wird das Prozessmanagement als Optimierungstool beschrieben. Dabei findet eine Betrachtung der Hintergründe und Motivationen für Prozessmanagement statt. Das Prozessphasenmodell, Modellierungsmöglichkeiten, die Dokumentation im Prozessmanagement und die Rollen im Prozessmanagement werden ebenfalls aufgelistet.

Definition Prozessmanagement:

Prozessmanagement bzw. Geschäftsprozessmanagement ist ein Konzept, in dem mittels Führung, Controlling und Organisation eine Fokussierung aller Tätigkeiten im Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden möglich ist.⁵³ Im Mittelpunkt des Geschäftsprozessmanagements stehen Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess ist immer mit der Erreichung einer auf die Unternehmensstrategie fokussierten Leistung verknüpft.⁵⁴ Prozessmanagement soll als

⁵⁰ Vgl. Fink, C. A. (2013), S. 165

⁵¹ Vgl. Wagner, K. W.; Käfer, R. (2013), S. 82

⁵² Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 346

⁵³ Vgl. Gaitanides, M. et al. (1994b), S. 3f

⁵⁴ Vgl. Nordsieck, F. (1972), S. 8f

wesentliches Gestaltungsinstrument in der Organisation und in der Wertschöpfungskette dienen und alle planerischen, kontrollierenden und organisierenden Tätigkeiten sollen auf jene fokussiert werden. Dabei erfolgt eine Berücksichtigung der Faktoren Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.⁵⁵ Prozessmanagement unterstützt des Weiteren, durch seinen ganzheitlichen Ansatz, die Erreichung der spezifischen Unternehmensziele. Es können gleichermaßen strategische wie operative Ziele unterstützt werden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei, wie schon erwähnt, auf die Kundenbedürfnisse gelegt. In einem ersten Schritt wird im Zuge des Prozessmanagements festgestellt, welche Prozesse für die Organisation überhaupt notwendig sind. Das Auffinden und Heben von Effizienz-Potenzialen ist ein wichtiger Aufgabenpunkt des Prozessmanagements. Es muss analysiert werden, auf welche Prozessziele die drei Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit auszurichten sind. Anschließend erfolgt eine entsprechende Gestaltung und Modellierung der Prozesse. Es ist notwendig die Prozesse so zu gestalten, dass das Erreichen der Prozessziele möglich ist. Effizienz, Effektivität und das entsprechende Ausrichten der Prozesse auf die Unternehmensziele ist essentiell für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.⁵⁶

Gründe für Prozessmanagement:

Der globalisierte Markt stellt Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Durch schnelle Informationsweitergabe und Markttransparenz steigt der Markt- und Konkurrenzdruck. Vorteile haben jene Unternehmen, die proaktiv auf Veränderungen von Märkten, Kunden und Technologien reagieren. Folgend sind die wichtigsten Herausforderungen beschrieben, durch die Unternehmen motiviert werden ganzheitliches Prozessmanagement zu implementieren.⁵⁷

- Globalisierung der Märkte
- Internationale Konkurrenzsituation
- Deregulierung des Wettbewerbs (Neue Freihandelsabkommen)
- Dynamische technologische Entwicklung
- Kurze Innovationszyklen
- Kurze Produktlebenszyklen
- Homogenisierung der Produkte
- Wertewandel in Gesellschaften
- Gesättigte Käufermärkte

Diese externen Marktfaktoren haben starke Auswirkungen auf die inhaltliche Ausrichtung der Unternehmen. Klassische Organisationsformen waren in Zeiten von kontinuierlichem, langsamem Wachstum durchaus erfolgreich. Durch die Transformation von regionalen zu transnationalen Märkten ändern sich Erfolgsfaktoren, Ansprüche und Anforderungen.⁵⁸

⁵⁵ Vgl. Gaitanides, M. et al. (1994b), S. 3f

⁵⁶ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 3

⁵⁷ Vgl. Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2004), S. 2f

⁵⁸ Vgl. Hirzel, M. (2008), S. 1

Nur durch ganzheitliche Konzepte und ganzheitliche Optimierungen können Unternehmen erfolgreich sein und auf die Anforderungen moderner Märkte reagieren. Die internen Herausforderungen, die sich dem Treiber des Prozessmanagements stellen sind, wie folgt dargestellt:⁵⁹

- Unklare strategische Ausrichtung der Ressourcen
- Leitbild ist nicht überzeugend
- Fehlende Kenntnis der eigenen Erfolgs-Potenziale
- Fehlende Kenntnis der eigenen Erfolgsfaktoren
- Unklare Marktziele
- Unklare Prozessziele
- Mangelhafte Kenntnis der Kundenanforderungen

2.5 Prozessphasenmodell

Prozessmanagement kann als ganzheitliches und umfassendes Konzept angesehen werden. Bei der Implementierung von Prozessmanagement findet eine Analyse, Veränderung und Optimierung aller Teile eines Unternehmens statt. Das umfasst die Führungsprozesse, die Organisation, das Controlling, die Prozesse, die Mitarbeiter und sogar die Unternehmenskultur.⁶⁰ Die Entwicklung bzw. der sachlogische Ablauf des Prozessmanagements kann durch das Phasenmodell beschrieben werden. In Abbildung 7 ist das Phasenmodell des Prozessmanagements dargestellt.

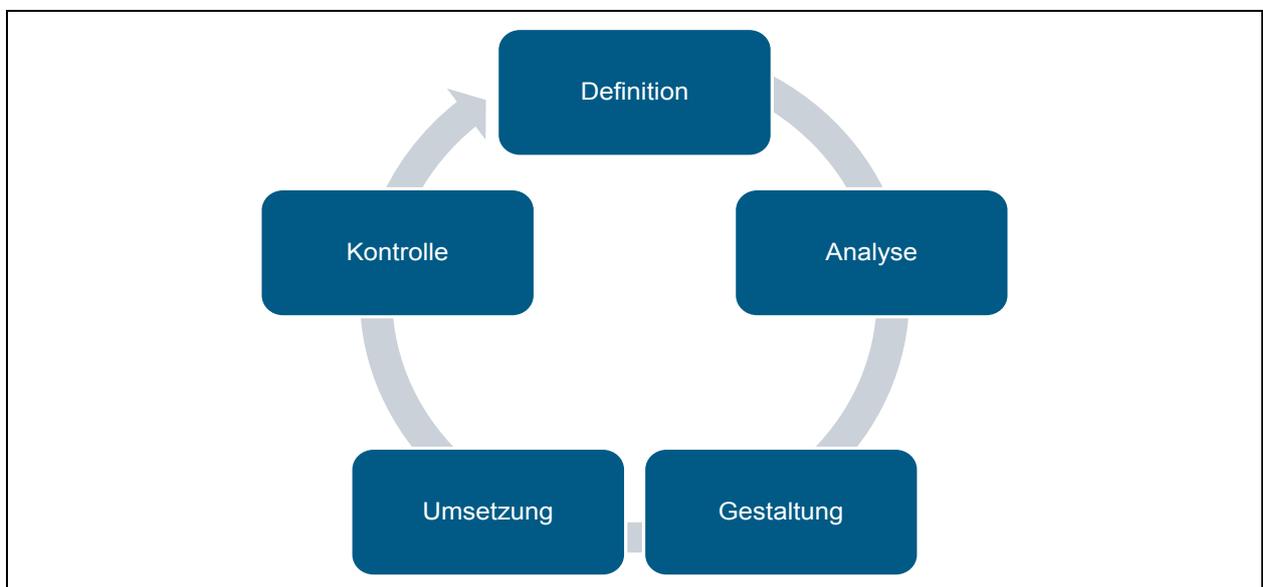


Abbildung 7: Phasenmodell Prozessmanagement⁶¹

⁵⁹ Vgl. Senden, M. J.; Dworschak, J. (2012), S. 15f

⁶⁰ Vgl. Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2004), S. 2

⁶¹ Vgl. Hartmann, T. (2012), S. 48

Die Vorgangsweise dieses Regelkreises ist angelehnt an den PDCA-Zyklus von Deming.⁶² Im Vergleich zu einem klassischen PDCA-Zyklus wurde der Prozessmanagementzyklus um eine Phase erweitert, die Phase der Prozessdefinition. In der Literatur können viele Phasenmodelle des Prozessmanagements gefunden werden.⁶³ Die verschiedenen Modelle unterscheiden sich in der Anzahl der Phasen und vor allem in der Gewichtung ihrer Phasen. Der Zyklus beginnt mittels Ableiten der Definition aus der Unternehmensstrategie und wird mittels der Übergang des Prozesses in den operativen Bereich nach der Phase Prozessumsetzung weitergeführt. Im Folgenden werden die Prozessphasen ihren spezifischen Herausforderungen charakterisiert.⁶⁴

Prozessdefinition:

Die Phase der Prozessdefinition ist ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg der zukünftigen Prozessaktivitäten. In diesem Punkt erfolgt das Ableiten der spezifischen Prozessstätigkeit aus der Unternehmensstrategie, dabei ist das Ausrichten des Prozesses auf die Unternehmensziele essentiell.⁶⁵ Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens erfolgt in diesem Schritt die Definition der Ziele der Prozessstätigkeit und zusätzlich die Abgrenzung des Umfangs der Prozessinitiative. Je nach Ziel der Initiative können einzelne Prozesse, einzelne Einheiten oder die gesamte Organisation betrachtet werden. In der Praxis wird in diesem Schritt der Fokus zuerst meist auf die Kernprozesse gelegt. Da die Implementierung eines Prozesses den Charakter eines Projektes aufweist empfiehlt es sich einen Projektplan mit Projektzielen zu definieren.⁶⁶ Wichtig ist in diesem Schritt eine umfassende Kommunikation der Ursachen, die als Auslöser des Projektes identifiziert wurden. Zusätzlich müssen Ziele des Projektes durchgängig kommuniziert werden.⁶⁷

Prozessanalyse:

In diesem Schritt erfolgt eine genaue Analyse der Ist-Situation. Dabei empfiehlt sich die Erstellung einer Prozesslandkarte. In der Prozesslandschaft wird eine Übersicht über die bestehenden und geplanten Prozesse gegeben. Es findet eine eindeutige Benennung und Abgrenzung der Prozesse statt. An die Definition der Prozesslandschaft angrenzend erfolgt eine schrittweise Analyse der beteiligten Personen, Ressourcen, der Schnittstellen. Nicht vergessen werden darf ebenfalls eine entsprechende Definition von Prozessverantwortlichen. Anschließend erfolgt mittels Modellierungsprogrammen die Darstellungen der Landschaft und der Prozesse. Die größten Herausforderungen in dieser Phase liegen vor allem im Finden des richtigen Detaillierungsgrades. Der Detaillierungsgrad soll so gewählt werden, dass alles notwendige ersichtlich ist, aber nicht mehr als das. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Wahl der richtigen Methode für das Sammeln der Daten.

⁶² Vgl. Shewhart, W. A.; Deming, W. E. (1986), S. 45f

⁶³ Für eine Übersicht der Phasenmodelle siehe Hartmann (2012)

⁶⁴ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 4f

⁶⁵ Vgl. Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2004), S. 6f

⁶⁶ Vgl. Becker, T. (2008), S. 17ff

⁶⁷ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 5

Notwendige Informationen kommen von den Mitarbeitern, die in den einzelnen Prozessschritten tätig sind. Eine gängige Vorgehensweise ist die Erstellung einer Übersicht durch eine Expertenrunde mit allen Prozessbeteiligten. Dieser Rahmen wird dann in einzelnen Gesprächen detaillierter beschrieben und analysiert. Mittels dieser Vorgehensweise kann ein umfassendes Verständnis des Prozesses erreicht werden. Durch die grobe Analyse zu Beginn erfolgt eine effiziente Gestaltung der Informationssammlung. Im Anschluss an die detaillierte Darstellung findet eine Untersuchung einzelne Prozessschritte auf Effizienz und Effektivität statt. In diesem Schritt werden auch mögliche zu hebende Potenziale definiert.⁶⁸ Mögliche Potenziale ergeben sich aus den Schwächen, die der Prozess aufweist. Im Folgenden sind diese dargestellt:⁶⁹

- Viele Rückschleifen im Prozess
- Fehlende Verantwortlichkeiten
- Ungeplante Tätigkeiten
- Nicht kompatible IT-Systeme
- Komplizierte Organisationen
- Warteschleifen
- Viele Berichtstufen
- Viele Genehmigungsstufen
- Lange Suchzeiten
- Unklare Aufgaben
- Fehlende Qualitätsmessung
- Viele Schnittstellen
- Lange Rüstzeiten
- Lange Vorbereitungszeiten
- Mehrfache Eingabe von Daten
- Verfehlung der Prozessziele
- Hoher Grad an Arbeitsteilung

Auf Basis dieser Schwächen und Herausforderungen sollen in der nächsten Phase Maßnahmen für die Verbesserung des Prozesses vorgeschlagen werden.

Prozessgestaltung:

In diesem Schritt fließen die in den beiden vorgelagerten Phasen gewonnenen Erkenntnisse ein. Es müssen Maßnahmen und Methoden definiert werden wie die Steigerung der Effizienz und Effektivität der Leistungserstellung möglich ist. Essentiell ist in welchem Ausmaß die Prozesse in der derzeitigen Gestaltung zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Je nach Prozessauswahl können weiterführend verschiedene Konzepte der Gestaltung des Prozessmanagements gewählt werden.

⁶⁸ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 5f

⁶⁹ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 26

Die wichtigsten zwei Konzepte sind Process Reengineering und kontinuierliche Prozessverbesserung.⁷⁰ Business Process Reengineering kann als radikales Umdenken und Neugestalten der Prozesse verstanden werden.⁷¹ Der Ansatz der kontinuierlichen Prozessverbesserung strebt kleine, konstante Verbesserungen an. Dieser Ansatz wurde erstmals 1994 von Imai erwähnt.⁷² In der Praxis wird oft auch eine Kombination der beiden Ansätze gewählt.⁷³ Eine der besonderen Herausforderungen in dieser Phase ist es, den Fokus auf die Kundenbedürfnisse nicht zu verlieren. In der Praxis werden häufig einzelne Teilbereiche optimiert ohne auf das große Bild zu achten.⁷⁴ Es gibt vielfältige Gestaltungs- und Optimierungsmöglichkeiten. So findet einerseits eine Entfernung ineffektiver Prozessschritte statt und andererseits eine Optimierung durch ein neues ERP-System. Der Umfang der Maßnahmen kann sich voneinander unterscheiden. Der Fokus auf Mensch oder System entscheidet die Natur der Maßnahme an sich. Das Ergebnis der Prozessgestaltung ist ein fertiges Maßnahmenkonzept mit definierten Soll-Prozessen.⁷⁵

Prozessumsetzung:

Das in der Phase Prozessgestaltung definierte Konzept wird umgesetzt. Dies soll im besten Fall möglichst störungsfrei ablaufen. Wenn in der Prozessdefinition und Prozessgestaltung nicht mit der notwendigen Sorgfalt gearbeitet wurde, werden möglich Fehler und Missstände in der Phase Prozessumsetzung sichtbar. Es ist entscheidend für den Erfolg dieser Phase, dass die Mitarbeiter von Anfang stark und umfassend integriert werden.⁷⁶ Vor allem bei umfassenden Änderungen, die den Arbeitsalltag der Mitarbeiter grundlegend verändern ist es notwendig diese Veränderung zu managen und zu steuern.⁷⁷ Der Erfolg der Prozesse wird dann in der Phase Prozesskontrolle untersucht.

Prozesskontrolle:

Für eine Kontrolle der Prozesse ist eine Definition von Zielen notwendig, da sonst kein Soll/Ist Abgleich vollzogen erfolgen kann. Im Schritt der Prozesskontrolle werden die Ziele definiert und genauer spezifiziert.⁷⁸ Im Prozesscontrolling findet dann die Überprüfung und Steuerung der Prozesse mittels Prozesskennzahlen statt. Im Falle einer Abweichung der Ist-Leistung von der Soll-Leistung unterstützt das Prozesscontrolling bei der Ursachenfindung und der Definition der Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung.⁷⁹ Zusätzlich überprüft das Prozesscontrolling, ob die Prozessziele noch mit der Unternehmensstrategie kompatibel sind.⁸⁰

⁷⁰ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 6

⁷¹ Vgl. Johansson, H. J. et al. (1994), S. 2ff

⁷² Vgl. Imai, M.; Nitsch, F. (1994)

⁷³ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 6

⁷⁴ Vgl. Klaus, P. et al. (2007), S. 48

⁷⁵ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 6

⁷⁶ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 6f

⁷⁷ Vgl. Krüger, W.; Bach, N. (2014), S. 195ff

⁷⁸ Vgl. Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2004), S. 228ff

⁷⁹ Vgl. Neumann, S. et al. (2000), S. 299f

⁸⁰ Vgl. Kern, E.-M. (2012), S. 6f

2.6 Prozessdokumentation

Die Dokumentation der Prozesse ist ein wichtiger Teil des Prozessmanagements einer jeden Organisation. Das hat im Besonderen den Hintergrund, dass die Prozesse als Wissen der Organisation angesehen werden und damit Teil des Wissensmanagements sind. Mit der Prozessdarstellung wird einerseits das Wissen über Prozesse aufbereitet und übersichtlich dargestellt. Des Weiteren ist die Dokumentation der Prozesse eine Möglichkeit neue Mitarbeiter zu schulen. Mit einer übersichtlichen Dokumentation können sich neue Mitarbeiter schneller in bestehende Strukturen hineindenken. Zusätzlich ist die Dokumentation als Basis für Analysen bezüglich Optimierung zu nennen. Ohne eine entsprechende Dokumentationsbasis sind Optimierungen nicht oder nur sehr schwer möglich.⁸¹ Anschließend ist zu erwähnen, dass Standardisierungen ohne entsprechende Dokumentation nicht möglich sind. In folgender Abbildung 8 ist die Vorgangsweise bei der Dokumentation der Prozesse beschrieben.

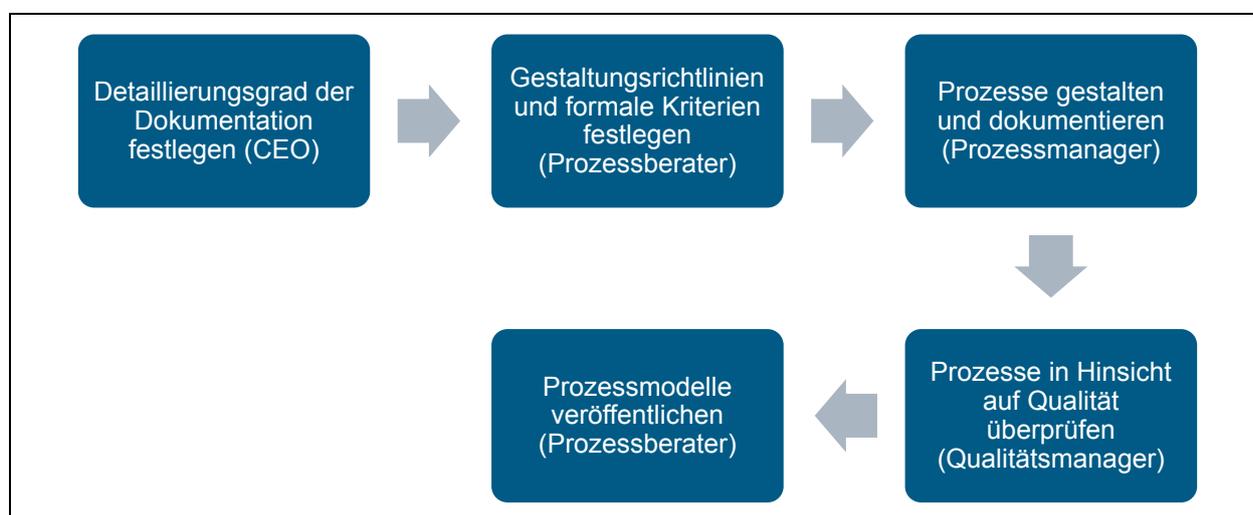


Abbildung 8: Vorgangsweise bei der Dokumentation von Prozessen⁸²

Ein weiterer entscheidender Vorteil ist, dass mit der Anwendung von wissensbasierten Verfahren bei der Dokumentation die Akzeptanz der Mitarbeiter gesteigert werden kann.⁸³ Dazu kann einerseits das Hinterlegen der Prozesse mit möglichen Risiken oder andererseits die Modellierung der Schnittstellen zählen.⁸⁴ Aus diesem Grund werden im Folgenden Modellierungsmöglichkeiten aufgelistet.

⁸¹ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 23ff

⁸² Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 25

⁸³ Vgl. Schmidt, G. (2012b), S. 163f

⁸⁴ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 26

2.7 Prozessmodellierung

Im Punkt 2.5 wurden die grundsätzlichen Phasen des Prozessmanagements dargestellt. Ein wichtiger Schritt im Aufbau eines Prozessmanagements liegt in der Prozessmodellierung. Durch die Prozessmodellierung ist eine übersichtliche Darstellung erst möglich. Die Modellierung sollte auf Basis folgender Grundsätze erfolgen. Die vorgestellten Grundsätze sind angelehnt an die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung.⁸⁵

Grundsatz der Richtigkeit:

Der in der Prozessmodellierung dargestellte Sachverhalt, muss die tatsächlichen Begebenheiten wiedergeben. Der Sachverhalt muss korrekt wiedergegeben werden. Eine semantische Richtigkeit ist in diesem Zusammenhang unabdingbar.⁸⁶

Grundsatz der Relevanz:

Der wiedergegebene Sachverhalt muss für das Unternehmen relevant sein und muss in unmittelbarer Wechselwirkung zur Erreichung der Unternehmensziele stehen. Das Modell soll keine irrelevanten Bausteine beinhalten. Diese sind insofern leicht erkennbar, da durch ihr Entfernen die Wertigkeit des Modells nicht reduziert wird.⁸⁷

Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:

Die Modellierungstätigkeit muss immer unter einer Kosten-/Nutzenbetrachtung erfolgen. Auch wenn es oft schwierig ist der Modellierung einen konkreten monetären Nutzen zuzuweisen, soll dies trotzdem versucht werden.⁸⁸

Grundsatz der Klarheit:

Die Zielgruppe und der Nutzen der Modellierung sollen klar und eindeutig definiert sein. Ohne eine klar angesprochene Zielgruppe ist es leicht möglich, dass verschiedene Maßnahmen nicht zielgerichtet umgesetzt werden können.⁸⁹

Grundsatz der Vergleichbarkeit und systematischen Vorgehensweise:

Verbesserungen sind oft nur möglich, wenn ein Vergleich des Systems mit anderen Systemen durchgeführt wird. Um ein solches Benchmarking möglich zu machen, muss bei der Modellierung besonderer Wert auf die Vergleichbarkeit des Systems gelegt werden. Jede Modellierung soll auf Basis einer systematischen Vorgehensweise basieren. Alle Schnittstellen im System müssen klar definiert sein.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

⁸⁶ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

⁸⁷ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

⁸⁸ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

⁸⁹ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

⁹⁰ Vgl. Becker, J. et al. (2012), S. 49ff

Nach Einhaltung der Grundsätze kann ein entsprechendes Modellierungsmodell ausgewählt werden. In dieser Arbeit wird ein Überblick über mögliche Modellierungsmodelle gegeben.⁹¹ Eine Einteilung und Strukturierung der Modellierungsmodelle ist herausfordernd, da sich jene in Anwendung, Art und Umfang wesentlich unterscheiden. In Abbildung 9 ist eine Einteilung der Modellierungsmethoden und Modellierungskonzepte skizziert.

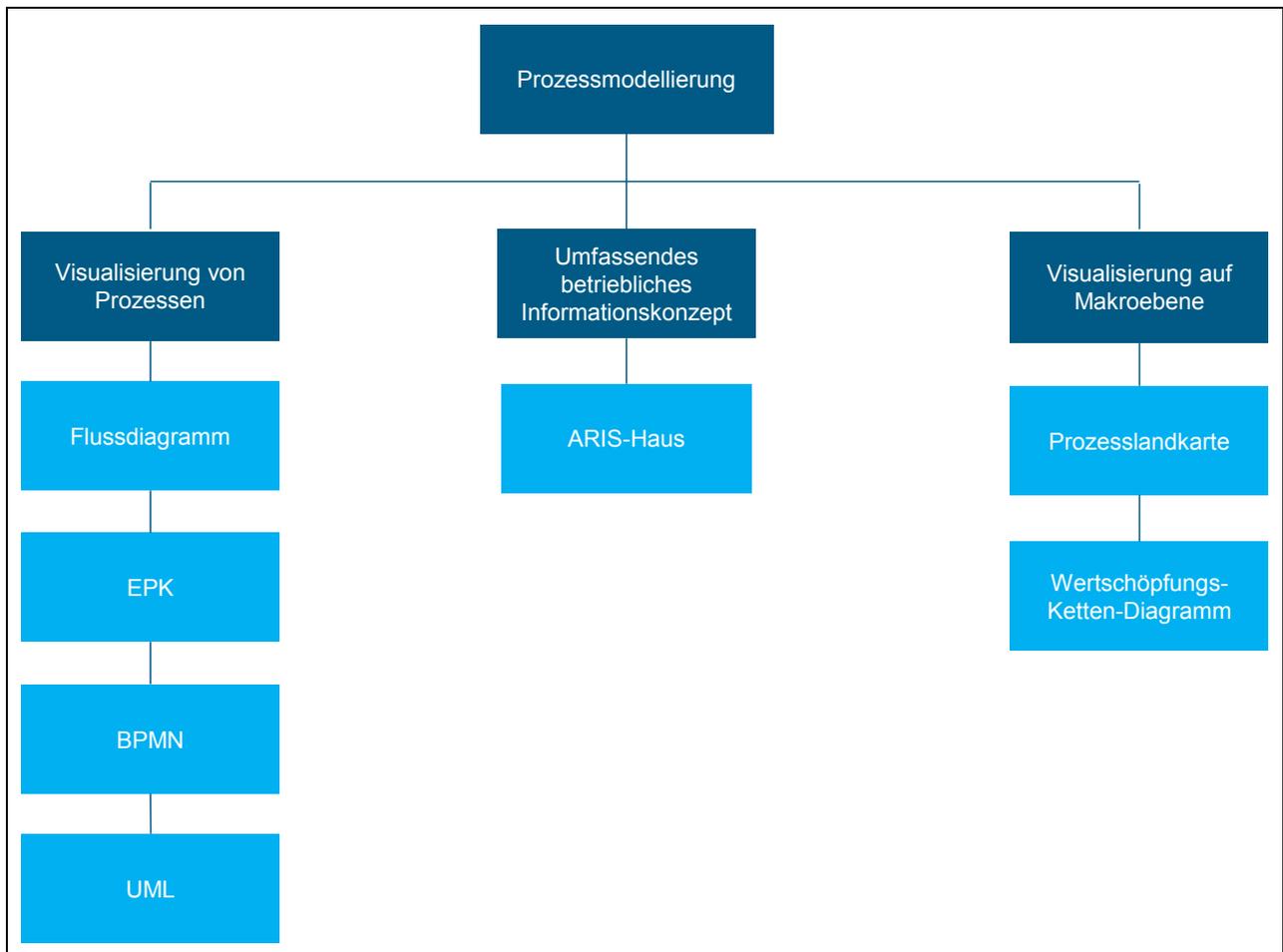


Abbildung 9 Einteilung Modellierungsmethoden⁹²

Wie beschrieben existiert in der Theorie eine Vielzahl an Systemen für die Prozessmodellierung. Die Auswahl des passenden Systems soll in Abhängigkeit von den spezifischen Anforderungen der Organisation aus getroffen werden. Zu erwähnen ist zusätzlich, dass es noch weit mehr Modelle als dargestellt gibt.⁹³

⁹¹ Für mehr Information bezüglich Optimierungsmodelle siehe Schmid (2009)

⁹² Vgl. Abts, D.; Mülder, W. (2009), S. 263ff; Vgl. Schmid, K. (2009), S. 1ff; Vgl. Prilla, M. (2010), S. 79ff; Vgl. Rosemann, M. et al. (2012), S. 50ff

⁹³ Vgl. Rosemann, M. et al. (2012), S. 66ff

Flussdiagramm:

Ein Flussdiagramm ist ein graphisches Hilfsmittel zur Darstellung des Ablaufes von Prozessen von einer oder mehreren Organisationseinheiten.⁹⁴ Die mit Ablauflinien verbundenen Symbole zeigen an, in welcher Reihenfolge verschiedene Tätigkeiten vollzogen werden. Die Symbole sind nach DIN 66001 genormt.⁹⁵ In Abbildung 10 ist ein Auszug aus einem in der Praxis verwendeten Flussdiagramm skizziert.

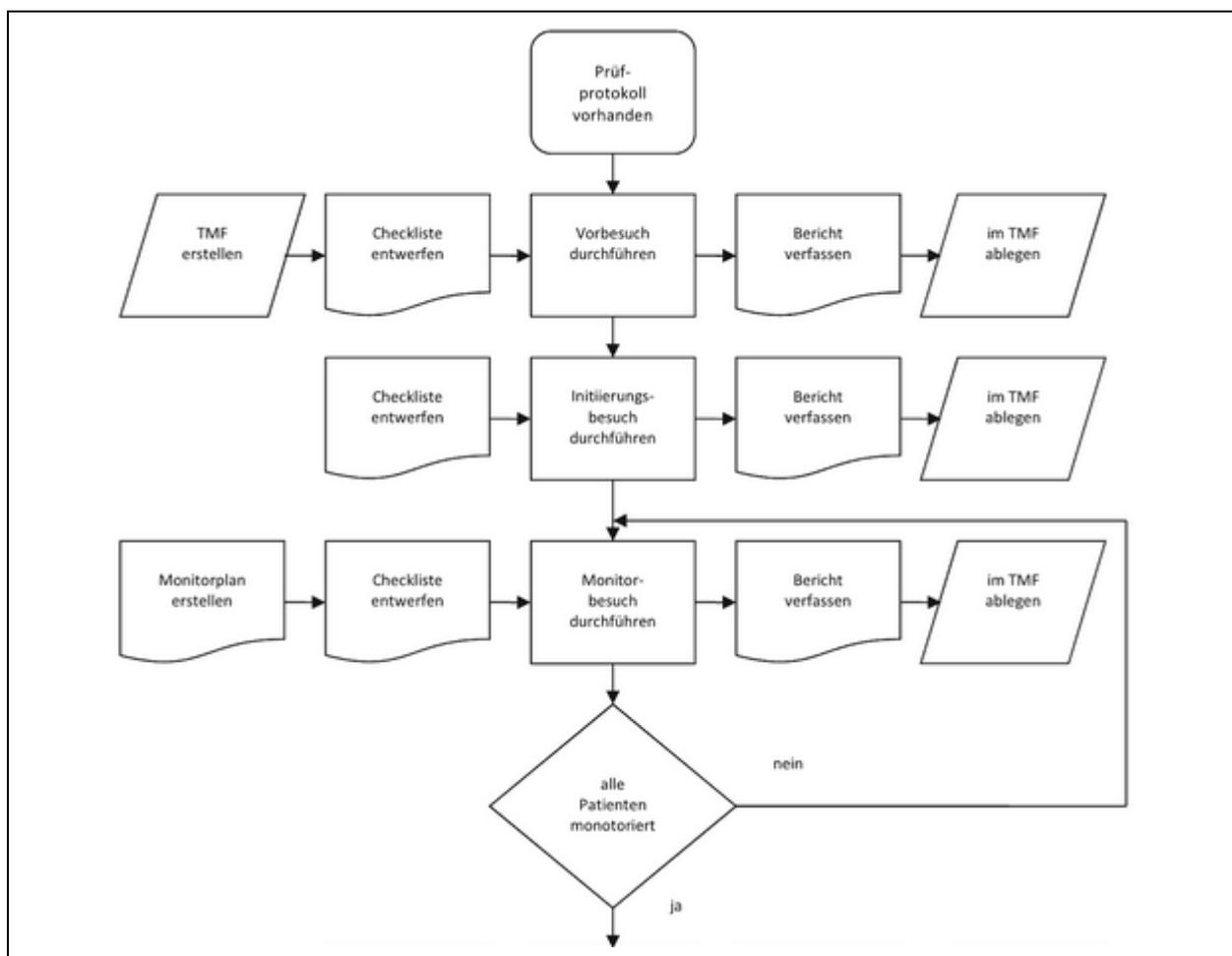


Abbildung 10 Beispiel Flussdiagramm⁹⁶

Der Vorteil der Flussdiagramme liegt in der universalen und leichten Einsetzbarkeit. Einzige Voraussetzung ist eine eindeutige Handlungsvorschrift für den Prozess.⁹⁷ Flussdiagramme sind deshalb nicht auf kreative Prozesse anwendbar, die keiner eindeutigen Handlungsvorschrift folgen.⁹⁸ Nachteile des Flussdiagramms sind die fehlende Detailtiefe und das Fehlen der Möglichkeit Verantwortlichkeiten zu definieren.

⁹⁴ Vgl. Koch, S. (2011), S. 55

⁹⁵ Vgl. Langer, A. (2008), S. 25

⁹⁶ Vgl. Hirschfeld, A. (2015), S. 50

⁹⁷ Vgl. Langer, A. (2008), S. 25

⁹⁸ Vgl. Niederastroth, M. (2013), S. 3

Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK):

Die ereignisgesteuerte Prozesskette beschreibt den Prozessablauf durch Darstellung der auslösenden Ereignisse der Funktionen und der erzeugten Ergebnisse der Funktionen. In der einfachsten Form besteht die EPK nur aus Ereignissen, Funktionen, logischen Verzweigungen und Ergebnissen. In der erweiterten ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK) können zusätzlich Input- und Outputdaten sowie Organisationseinheiten eingebracht werden.⁹⁹

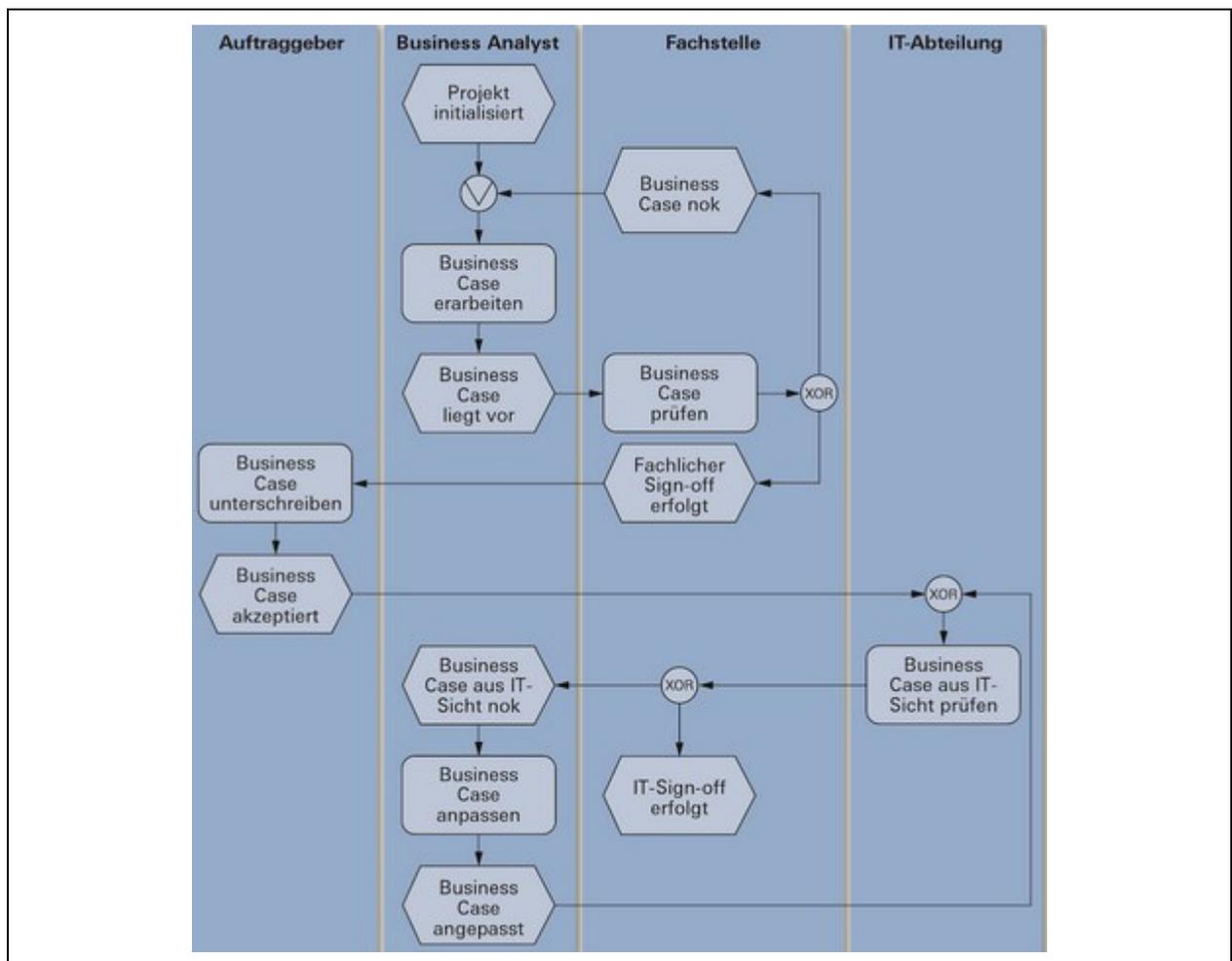


Abbildung 11 Beispiel EPK¹⁰⁰

Ein wesentlicher Vorteil der EPK ist die Vergleichbarkeit die sich aus der normierten Darstellung ergibt. Die Darstellung ist übersichtlich, repräsentativ und aufgrund ihrer weiten Verbreitung auch gut vergleichbar.¹⁰¹ Nachteil gegenüber dem Flussdiagramm ist vor allem eine erhöhte Komplexität.

⁹⁹ Vgl. Schneider, G. et al. (2008), S. 104

¹⁰⁰ Vgl. Schneider, G. et al. (2008), S. 106

¹⁰¹ Vgl. Funk, B. et al. (2010), S. 30

Business Process Model and Notation (BPMN):

BPMN ist ein Standard für graphische Geschäftsprozessmodellierung und ermöglicht mit seinen Symbolen und Elementen eine standardisierte Sprache.¹⁰² Durch BPMN kann die Dokumentation vereinheitlicht werden und Abläufe sind für Mitarbeiter verständlicher.¹⁰³ Ein Nachteil von BPMN ist ein erhöhter Schulungsaufwand und eine höhere Komplexität als einfachere Darstellungsmöglichkeiten wie das Flussdiagramm.

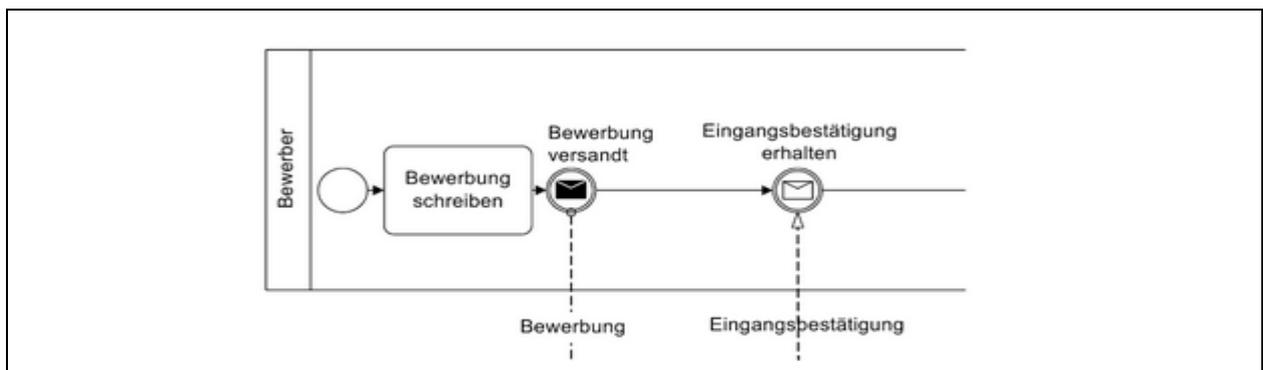


Abbildung 12 Beispiel BPMN¹⁰⁴

In Abbildung 12 ist ein Auszug aus einem mit BPMN visualisierten System dargestellt.

Unified Modelling Language (UML):

UML ist eine graphische Sprache zur Visualisierung, Dokumentation und Spezifikation eines Systems. Der Grundaufbau des Systems, Prozessabläufe und funktionale Einheiten können standardisiert wiedergegeben werden. Vorteile von UML ist die gute Vernetzbarkeit mit IT-Systemen und die gute Anwendbarkeit in Unternehmen mit hoher Softwareintensität.¹⁰⁵ UML ist aber im Vergleich zu den anderen Visualisierungskonzepten sehr komplex.

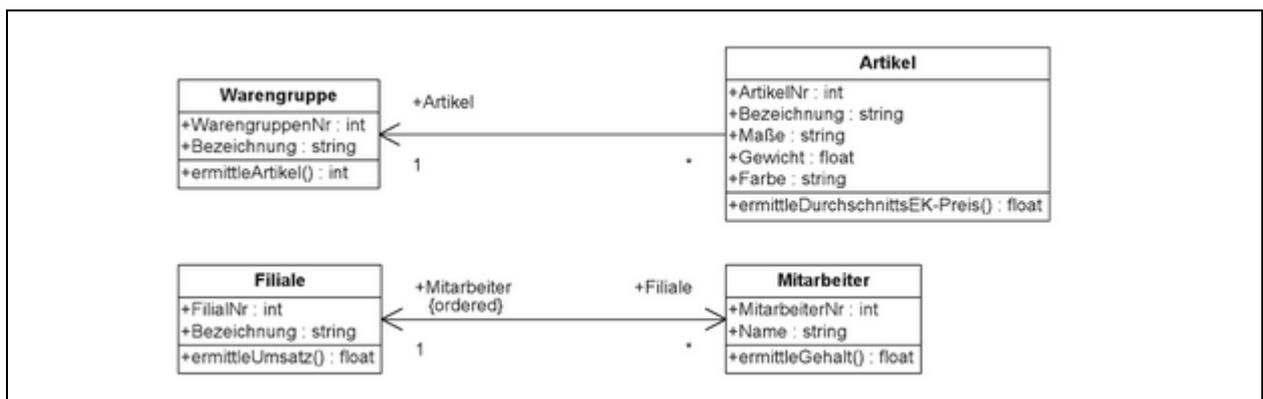


Abbildung 13 Beispiel UML¹⁰⁶

In Abbildung 13 ist ein Ausschnitt aus einer mit UML dargestellten Prozesskette skizziert.

¹⁰² Vgl. Göpfert, J.; Lindenbach, H. (2013), S. 2

¹⁰³ Vgl. Göpfert, J.; Lindenbach, H. (2013), S. 3

¹⁰⁴ Vgl. Allweyer, T. (2015), S. 65

¹⁰⁵ Vgl. Booch, G. et al. (2006), S. 15

¹⁰⁶ Vgl. Becker, J. et al. (2012b), S. 11

Prozesslandkarte:

In einer Prozesslandkarte wird die oberste Prozessebene eines Unternehmens abgebildet. Hauptfunktion ist das Sichtbarmachen der Wertschöpfungskette und der wichtigsten Hauptprozesse. Mittels der Prozesslandkarte kann ein guter Überblick über die Haupttätigkeiten eines Unternehmens erfolgen. Da es keine standardisierte Darstellungsform gibt, können in der Praxis verschiedene graphische Umsetzungen gefunden werden. Folgende Fragen sind bei der Erstellung einer Prozesslandschaft relevant:¹⁰⁷

- Welche Hauptprozesse sind für die Organisation relevant?
- Welche Hauptprozesse gehören nicht dazu?
- Welche angrenzenden Hauptprozesse gibt es?



Abbildung 14: Beispiel Prozesslandkarte¹⁰⁸

In Abbildung 14 ist eine Prozesslandkarte eines Maschinenbauunternehmens dargestellt. Der Vorteil der Prozesslandkarte ist die klare Darstellung der Wertschöpfungskette und die dadurch verbundene erhöhte Transparenz. Zusätzlich ist es mit der Prozesslandkarte möglich, die Metaebene eines Unternehmens durchgängig darzustellen. Abschließend ist die Fokussierung auf die wertschaffenden und wertdefinierenden Prozesse als weiterer Vorteil zu nennen. Ein möglicher Nachteil ist, dass zwingende Definieren und Modellieren von Teil- und Subprozesse in den tieferen Prozessebenen.

¹⁰⁷ Vgl. Schneider, G. et al. (2008), S. 97

¹⁰⁸ Vgl. N.N., https://www.fh-muenster.de/itb/Projekte___Forschung/wiki-im-wissensmanagement.php (Zugriff: 11.09.2016)

Wertschöpfungskettendiagramm (WKD):

Das WKD wird verwendet um die Abläufe eines Unternehmens auf hohem Aggregationsniveau darzustellen. Dabei wird keine hohe Detailtiefe erreicht. Die WKD soll eine Übersicht auf Makroebene geben. Teilprozesse werden dabei hierarchisch in Beziehung zueinander gesetzt.¹⁰⁹ Das WKD wird meistens in der Aris-Architektur verwendet. Diese ist nachfolgend beschrieben. In Abbildung 15 wird die Funktionsweise des WKD aufgezeigt.

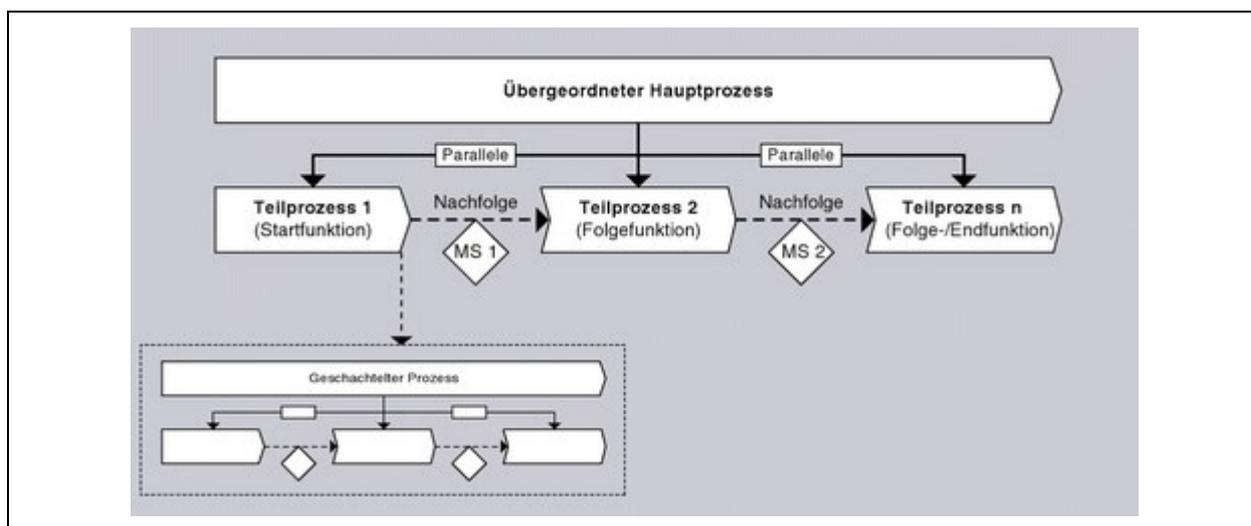


Abbildung 15 Beispiel WKD¹¹⁰

Vorteile des WKD sind vor allem die Kompatibilität mit der ARIS-Architektur und der klar definierte Rahmen für die Visualisierung der Teilprozesse. Im Vergleich zur Prozesslandkarte ist dieses System jedoch komplexer.

Aris-Haus:

Das Aris-Haus ist ein umfassendes Konzept mit dem Geschäftsprozesse dokumentiert, analysiert, optimiert und visualisiert werden können.¹¹¹ Das Aris-Haus besteht aus vier Ebenen, die über Regelkreise miteinander verbunden sind. Die vier Ebenen (Prozessgestaltung, Prozessplanung und –steuerung, Workflowsteuerung, Ebene der Anwendersysteme) sind dabei der Kern des Konzepts.¹¹² Das Aris-Haus ist aufgrund seiner umfassenden und mehrdimensionalen Struktur kein klassisches Visualisierungsmodell, sondern ein Informations-, Organisations-, Steuerungs- und Dokumentationskonzept. Aufgrund dessen ist ein Vergleich mit den anderen Visualisierungsmethoden nicht sinnvoll.

¹⁰⁹ Vgl. Held, T. (2010), S. 50

¹¹⁰ Vgl. Held, T. (2010), S. 50

¹¹¹ Vgl. scheer GmbH, www.scheer-group.com%2Fproducts-solutions%2Faris%2F (Zugriff: 17.11.2016)

¹¹² Vgl. Rohloff, M. (2009), S. 76

2.8 Rollen im Prozessmanagement

Während des Aufbaus eines Prozessmanagements erfolgt die Definition einiger Rollen. Dies hat den Grund, dass vor allem die Basis-Rollen in jedem Prozessmanagementprojekt vergeben oder definiert werden sollten. Dadurch wird der Erfolg des Projektes wesentlich unterstützt, Missverständnisse werden verhindert und die Effizienz des Ablaufes stark erhöht. Die Rollen sind in Abbildung 16 dargestellt.¹¹³

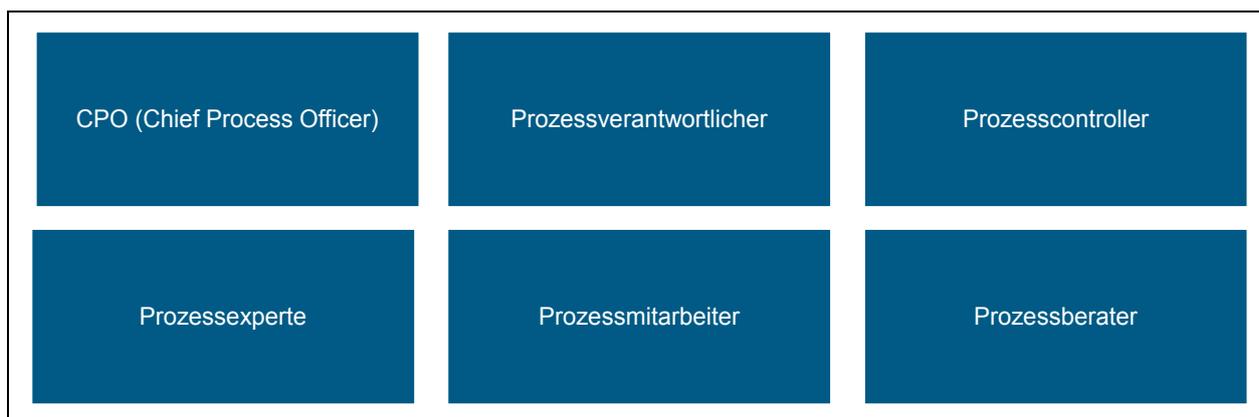


Abbildung 16: Rollen im Prozessmanagement¹¹⁴

Der Chief Process Officer (CPO) trägt die Verantwortung für das Prozessmanagement, stößt Veränderungen an und ist für die kontinuierliche Verbesserung des Systems zuständig. Meist ist der CPO ein Vertreter der Geschäftsführung. In besonderen Fällen kann der CPO auch ein Angehöriger einer entsprechenden Stabstelle sein. Der Prozessverantwortliche trägt die Verantwortung für den zugewiesenen Geschäftsprozess. Er überwacht den Prozess mittels Prozesskennzahlen, kommuniziert mit Prozessteilnehmern und ist für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses zuständig. Der Prozessexperte verfügt über einen tiefen Wissenspool über einen Prozess und versucht dieses Wissen an den Prozessverantwortlichen weiterzugeben. Der Prozessberater unterstützt durch externen Input. Der Prozessmitarbeiter ist für die operative Ausführung verantwortlich. Der Prozesscontroller überprüft und kontrolliert die Prozessleistung.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 17

¹¹⁴ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 17

¹¹⁵ Vgl. Gericke, A. et al. (2013), S. 17f

2.9 Festlegung von Verantwortlichkeiten

Neben der grundsätzlichen Darstellung der Tätigkeiten ist die genaue Definition von Verantwortlichkeiten wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens. Dadurch findet ein transparenter Entscheidungsprozess statt. Das reduziert Konflikte und macht Optimierungsschritte leichter möglich. Deshalb werden zwei Möglichkeiten der Festlegung von Verantwortlichkeiten beschrieben.

DEMI/RASI:

Die Verantwortlichkeiten in einem Prozess können nach dem DEMI/RASI Prinzip beschrieben werden:¹¹⁶

- Durchführungsverantwortung (Responsible)
- Ergebnisverantwortung (Accountable)
- Mitarbeit/Mitwirkung (Consulted)
- Informieren (Informed)

SIPOC:

Die Beschaffenheit von Input/Output können mittels einem SIPOC-Diagramm festgelegt werden:¹¹⁷

- Supplier: Wer liefert zu?
- Input: Was wird zugeliefert?
- Process: Um welche Tätigkeit handelt es sich?
- Output: Was ist das Ergebnis?
- Customer: Für wen wird das Ergebnis erzeugt?

Diese zwei Konzepte können zusammengeführt werden. Dadurch ist eine genaue Beschreibung und Festlegung aller Verantwortungen im Prozess möglich. Diese Zusammenführung ist in Abbildung 17 dargestellt.

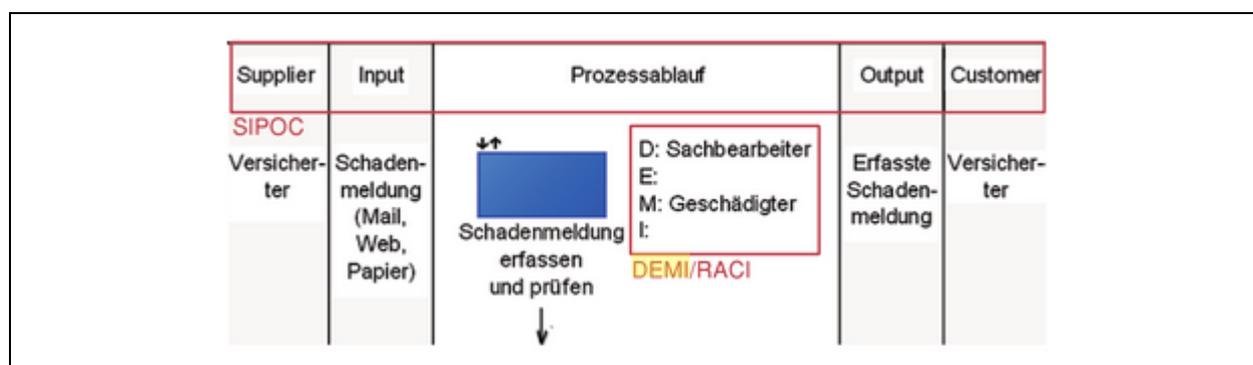


Abbildung 17 Beispiel DEMI/RACI und SIPOC¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Bayer, F.; Kühn, H. (2013), S. 52

¹¹⁷ Vgl. Bayer, F.; Kühn, H. (2013), S. 53

¹¹⁸ Vgl. Bayer, F.; Kühn, H. (2013), S. 53

2.10 Prozessoptimierung

Die Möglichkeiten der Prozessoptimierung sind vielfältig. In Abbildung 18 werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Redesign von Prozessen möglich gemacht wird. Diese Ansätze sollen die Basis einer Optimierungstätigkeit bilden.

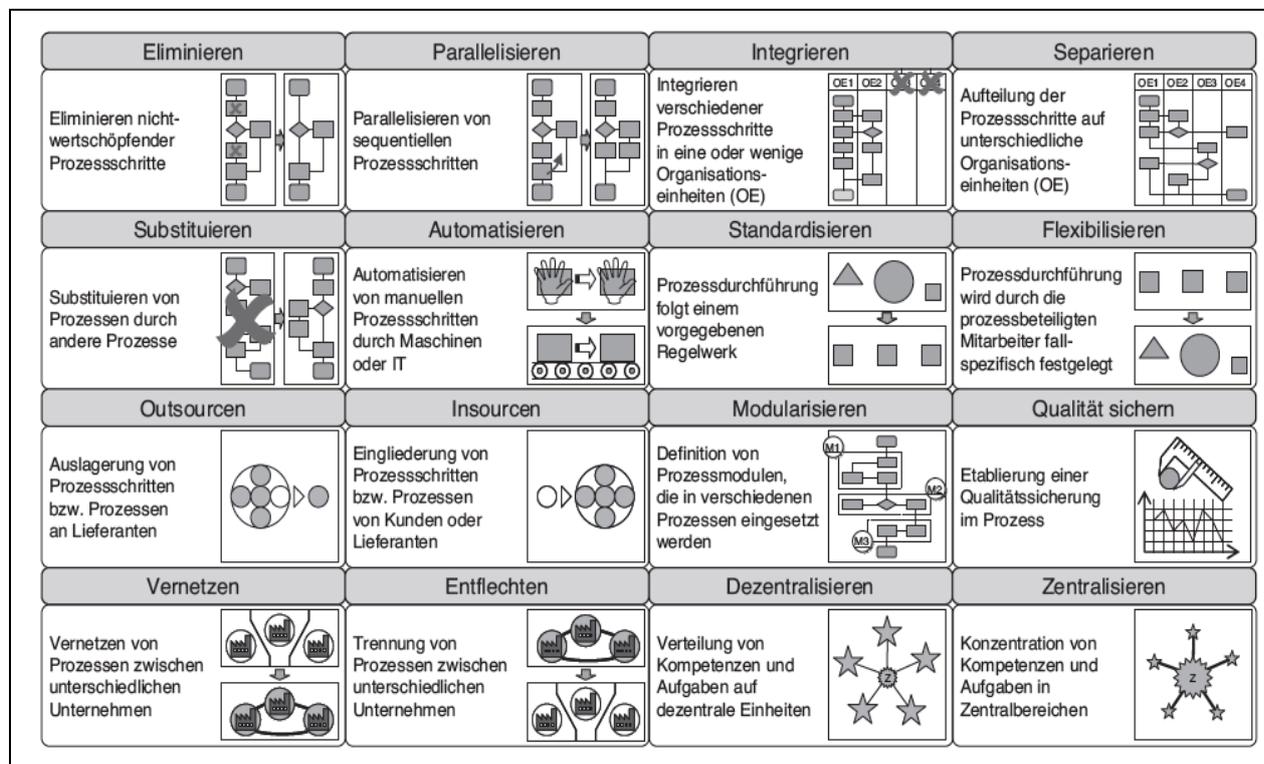


Abbildung 18 Möglichkeiten der Prozessoptimierung¹¹⁹

Aufgrund der guten Anwendbarkeit werden die Ansätze der Eliminierung, der Parallelisierung, der Automatisierung und der Integration näher beschrieben.

Das Eliminieren beschreibt das Streichen eines nicht wertschöpfenden Prozessteiles. Dadurch erfolgt eine Reduktion der Durchlaufzeit und ein besseres Nutzen der vorhandenen Ressourcen ist möglich. Beim Parallelisieren werden hintereinander ablaufende Prozessschritte parallel geschaltet. Dadurch verkürzt sich ebenfalls die Durchlaufzeit und mögliche Fehler können früher im Prozess gefunden werden. Bei der Integration findet eine Bündelung von Prozessschritten die derzeit in unterschiedlichen organisationalen Einheiten ablaufen in eine Einheit statt. Eventuell können diese Prozessschritte sogar auf einem Arbeitsplatz zusammengefasst werden. Eine Reduktion von Schnittstellen und ein reduzierter Koordinationsaufwand ist eine Folge davon. Abschließend erfolgt das Aufzeigen der Vorteile einer Automatisierung. Durch das Automatisieren eines Prozessschrittes entfällt eine zuvor manuell ausgeführte Tätigkeit. Dadurch können Ressourcen besser eingesetzt werden.¹²⁰

¹¹⁹ Vgl. Best, E.; Weth, M. (2010), S. 137

¹²⁰ Vgl. Best, E.; Weth, M. (2010), S. 137ff

3 End-to-End Prozesse

In diesem Kapitel werden die wesentlichen End-to-End Prozesse beschrieben. Der Order-to-Cash Prozess bildet den Kern der neuen Prozesslandschaft. Deshalb wird genau auf die Struktur, die Eigenschaften, die Steuerungslogik und die Kontrollmechanismen dieses Prozesses eingegangen. Abschließend wird der Fokus auf den Beschaffungs- und Vertriebsprozess gelegt, da diese wesentlich für den Erfolg eines Order-to-Cash Prozesses sind.

3.1 Definition End-to-End Prozesse:

Ein End-to-End Prozess läuft durchgängig und funktionsübergreifend ab. Beispielsweise kann ein End-to-End Prozess mit der Anfrage eines Kunden anfangen und mit der Rechnungszahlung durch den Kunden enden.¹²¹ In dieser Definition endet der Prozess mit der Anspruchsbefriedigung eines externen Kunden. Sobald die Leistung des Prozesses erstellt wurde, den Kunden erreicht hat und dieser für die Leistungserstellung aufgekommen ist endet der Prozess. GAYDOUL beschreibt den End-to-End Prozess als eine von externen oder internen Kunden angestoßene Leistungserstellung, die ohne Prozessbrüche die Anforderungen eines externen oder internen Kunden befriedigt.¹²² In diesen unterschiedlichen Definitionen lassen sich die grundlegenden Ansichten bezüglich End-to-End Prozessen erkennen.

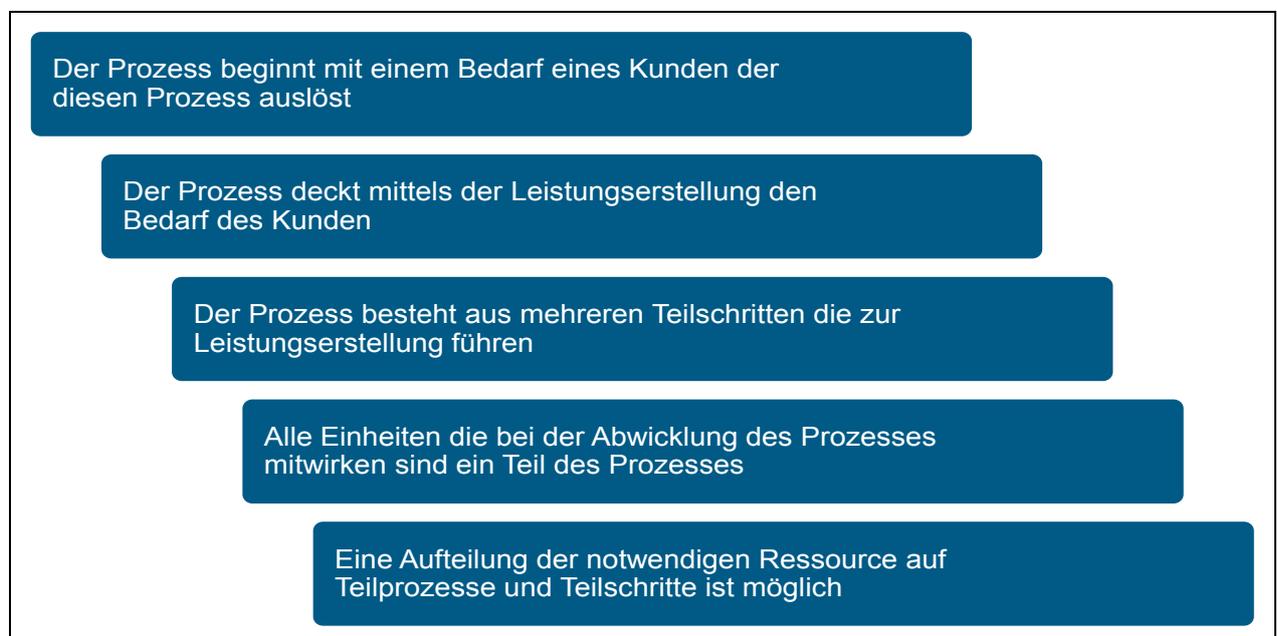


Abbildung 19: Charakteristik der End-to-End Prozesse¹²³

¹²¹ Vgl. Armistead, C.; Machin, S. (1997), S. 888ff

¹²² Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 40

¹²³ Vgl. Bergsmann, S. (2011), S. 29f

In Abbildung 19 sind die notwendigen Charakteristika eines End-to-End Prozesses dargestellt. Eine Unterteilung in harte und weiche End-to-End Prozesse ist möglich. Die harte End-to-End Prozesse erstellen Leistungen für externe Kunden. Sie beschreiben vollständige Abläufe in einem Unternehmen und legen den Fokus auf ganzheitliche Perspektiven. Die weichen End-to-End Prozesse können auch Teilbereiche in einem Unternehmen beschreiben. Demnach ist ein auf Auftrag erstelltes Produkt in einer Produktion ein Teil eines unternehmensinternen End-to-End Prozesses, der mit dem an die Produktion gestellten Auftrag beginnt und mit der Leistungserstellung und Übergabe durch die Produktion endet.¹²⁴ Folgend werden die wichtigsten Hintergründe der Implementierung eines Order-to-Cash Prozess in Abbildung 20 dargestellt.

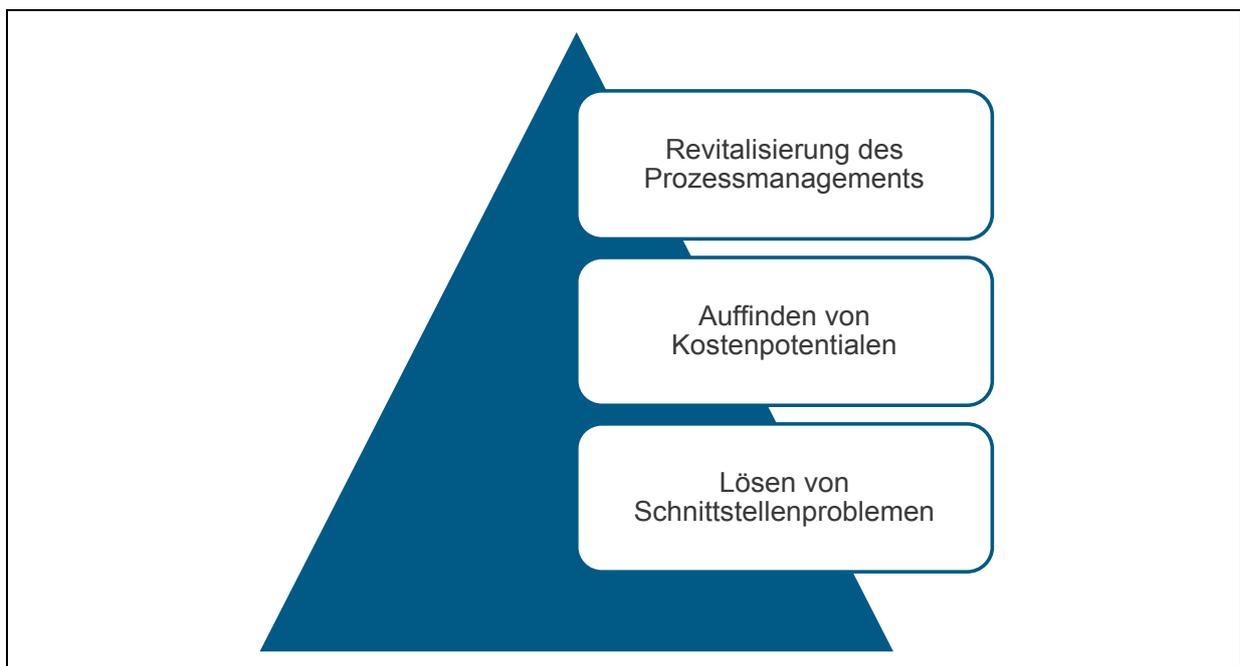


Abbildung 20: Motivation hinter der Implementierung von End-to-End Prozessen¹²⁵

Der erste Grund für End-to-End Prozesse ist die Belebung des Prozessgedankens und die Stärkung des Prozessmanagements im Unternehmen.¹²⁶ Zusätzlich können Potenziale besser ausgeschöpft werden und eine kontinuierliche Verbesserung ist möglich. Ein Problem des klassischen Prozessmanagement ist die fehlende Fähigkeit den Fokus auf eine Optimierung der Ablauforganisation zu legen. Dadurch sind viele Funktionseinheiten in Unternehmen noch nicht stark in den weiteren Prozessverlauf eingebunden. Diese Schnittstellenproblematik stellt die größte Motivation für End-to-End Prozesse in Unternehmen dar. Durch das Sichtbarmachen des durchgängigen Prozesses, wird Verständnis in allen Organisationsteilen generiert. Die Mitarbeiter verstehen Zusammenhänge besser und es ist eine Optimierung möglich. Die ganzheitliche übergreifende Steuerung von Prozessen wird als einer der wichtigsten

¹²⁴ Vgl. Xiang, L. (2016), S. 62f

¹²⁵ Vgl. Bergsmann, S. (2011), S. 1ff

¹²⁶ Vgl. Bergsmann, S. (2011), S. 1ff

Erfolgsfaktoren der Zukunft gesehen. Im Auflösen von Schnittstellenproblemen liegt das größte Potential für End-to-End Prozesse.¹²⁷

Der Ursprung der End-to-End Prozesse liegt in der Finanzwirtschaft und im Controlling. Um End-to-End Prozesse besser verstehen zu können, wird die Notwendigkeit der Entwicklung jener anhand eines Beispiels aus dem Controlling dargelegt. Dabei wird auch das Ineinandergreifen der Kostenoptimierung und Optimierung der Abläufe thematisiert. Viele Unternehmen weisen eine deutlich stärkere Bindung von Barmittel in Working Capital auf als notwendig wäre. Diese überflüssige hohe Bindung von liquiden Mittel wird häufig begleitet von hohen Forderungsbeständen, übergroßer Vorratshaltung, hohen Betriebskosten und Verbindlichkeiten. Fehlende Integration von strategischen Maßnahmen und schlechte Nutzung der eigenen Kosten-Potenzialen sind ebenfalls begleitende Erscheinung. Als Folge davon droht den Shareholdern eine geringere Gewinnausschüttung und das Unternehmen selbst ist deutlich gefährdeter bezüglich feindlicher Übernahmen.¹²⁸ Jene Mitarbeiter die täglich im Bereich der Prozesse und des Prozessmanagements zu tun haben, legen ihren Fokus hauptsächlich auf die erfolgreiche Bewältigung des Prozesses trotz der Hindernisse, die sich aus den komplexen Aufbauorganisationen ergeben.¹²⁹ Entsprechende Personen sind bislang noch nicht wesentlich in Ansätze zur Reduktion des Working Capitals herangezogen worden, da diese Ansätze stark auf betriebswirtschaftliche Lösungswege beschränkt waren. Durch die End-to-End Prozesse werden auch organisatorische und prozesstechnische Überlegung in die Optimierung des Working Capitals herangezogen. Meist sind die Gründe für den ineffizienten Grad an Working Capital in betrieblichen Abläufen zu finden.¹³⁰ Durch diese Betrachtung der Abläufe aus verschiedenen Perspektiven ist eine neue sinnvolle Optimierung auch in betriebswirtschaftlicher Sicht möglich.

¹²⁷ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 40

¹²⁸ Vgl. Sure, M. (2011), S. 30

¹²⁹ Vgl. Senden, M. J.; Dworschak, J. (2012), S. 17f

¹³⁰ Vgl. Sure, M. (2011), S. 30f

3.2 Beschreibung etablierter End-to-End Prozesse

In der Praxis werden aufgrund der beschriebenen Motivationen hinter End-to-End Prozessen eine Vielzahl an verschieden ausgeprägten End-to-End Prozessen verwendet. In dieser Arbeit erfolgt eine Vorstellung der vier meistgenutzten Prozesse. In weitere Folge wird der Order-to-Cash Prozess genauer betrachtet. In Abbildung 21 sind jene vier Prozesse dargestellt.

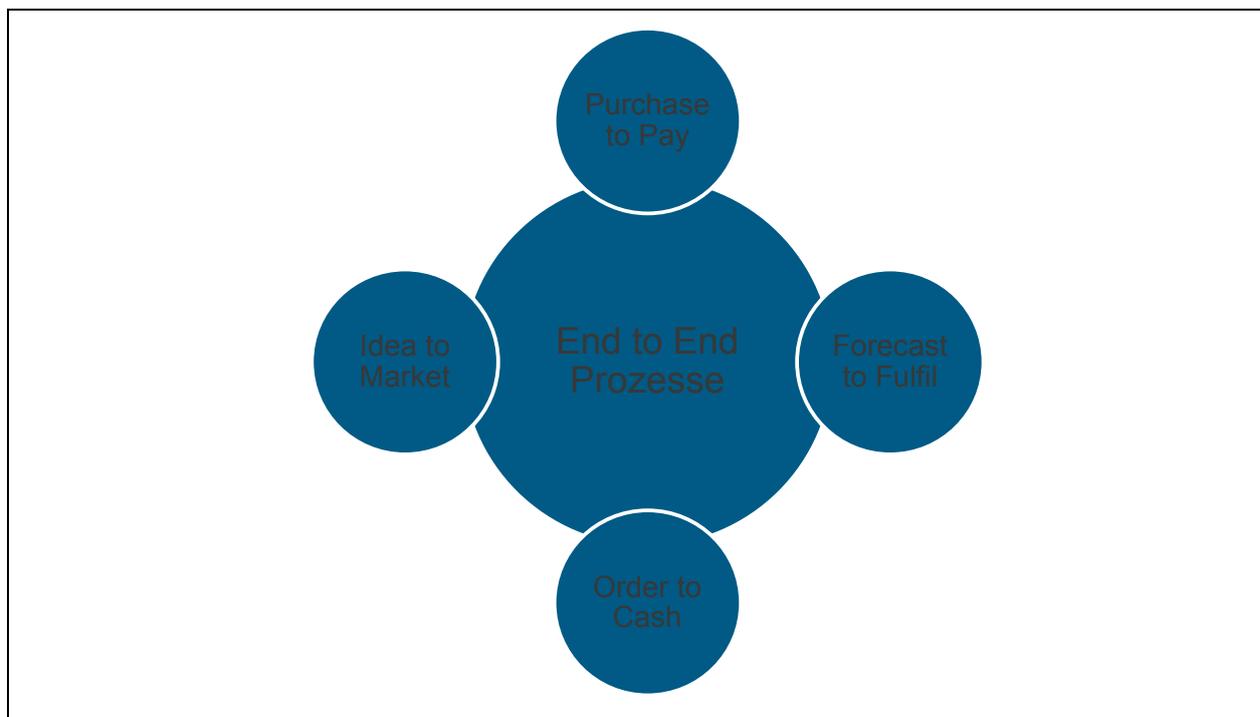


Abbildung 21: End-to-End Prozesse¹³¹

Idea-to-Market Prozess:

Dieser Prozess beschreibt die Entwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung bis zu seinem Markteintritt. Ziel ist es auch für die Innovationsleistung einen End-to-End Prozess anbieten zu können. Dadurch kann auch die individuelle Innovationsleistung optimiert werden.¹³² Ist dieser Prozess erfolgreich implementiert, können Unternehmen schnell auf Marktänderungen reagieren. Durch einen schnellen und funktionierenden Innovationsprozess können neue Produkte und Produktvariationen angeboten werden. Die Messung des Erfolges dieses Prozesses erfolgt durch die Kennzahl „Time-to-Market“. Diese misst die Zeit, die von der Ideenfindung bis zur Verfügbarkeit des Produktes am Markt vergeht.¹³³ Die Fähigkeit Produkte schneller als die Konkurrenz auf den Markt zu bringen, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. In Abbildung 22 ist der Idea-to-Market Prozess dargestellt.

#

¹³¹ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 1ff; Vgl. Sure, M. (2011), S. 30ff

¹³² Vgl. Keuper, F.; Sauter, R. (2014), S. 80

¹³³ Vgl. Klaus, P.; Krieger, W. (2013), S. 532

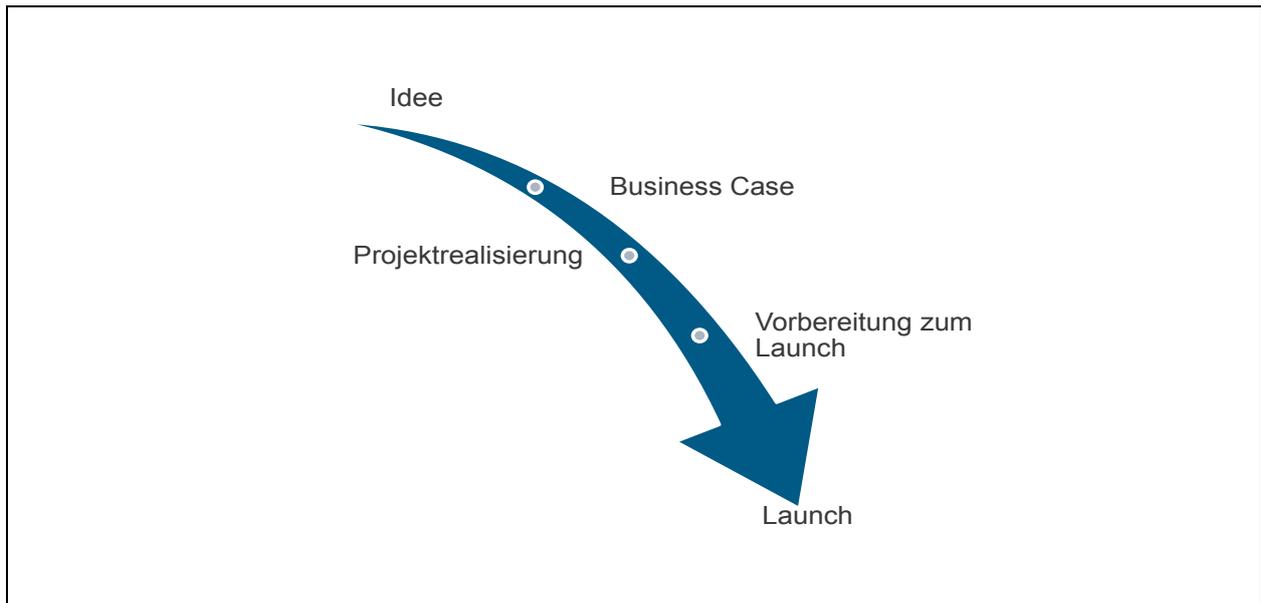


Abbildung 22 Idea-to-Market Prozess in Anlehnung an Döhler¹³⁴

Der Idea-to-Market Prozess umfasst alle Teilschritte von der Entwicklung des Produktes bis zu seiner Verfügbarkeit am Markt.

Purchase-to-Pay:

Der Purchase-to-Pay Prozess ist jener Prozess, der den Verlauf zwischen der Beschaffung der notwendigen Güter und dem Bezahlen der Rechnung beschreibt. Der Prozess beginnt mit der Bedarfsermittlung und endet mit dem Archivieren der Rechnung. Ziel dieses Prozesses ist die schnelle und effiziente Abwicklung von Bestellungen zur Befriedigung eines Bedarfes.¹³⁵ Die Implementierung des Purchase-to-Pay Prozess basiert meist auf dem Wunsch der Verantwortlichen, die gesamten Prozesskosten besser einschätzen zu können. Im Vordergrund steht die Optimierung von repetitiven Routinen in der Einkaufsabteilungen. Zusätzlich sollen Informationen für Führende generiert werden. Durch diese Informationen wird eine zukünftige Entscheidungsfindung erleichtert und genau in dieser Informationsbereitstellung liegt einer der großen Vorteile dieser Prozessform. Deshalb kann der Prozessverantwortliche wesentlich bessere Schlüsse aus Trends ziehen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen setzen¹³⁶ Aus der Sicht des Rechnungswesens können durch die Implementierung eines Purchase-to-Pay Prozesses vielfältige Kosten-Potenziale ausgeschöpft werden.¹³⁷ Diese Kosten-Potenziale sind in Abbildung 23 dargestellt. Erkennbar ist die enge Verflechtung zwischen dem Nutzen von Kosten-Potenzialen und der Optimierung der Prozesse.

¹³⁴ Vgl. Keuper, F.; Sauter, R. (2014), S. 80f

¹³⁵ Vgl. Kortus-Schultes, D.; Ferfer, U. (2005), S. 101f

¹³⁶ Vgl. Sure, M. (2011), S. 33ff

¹³⁷ Vgl. Hofmann, E. et al. (2010), S. 24

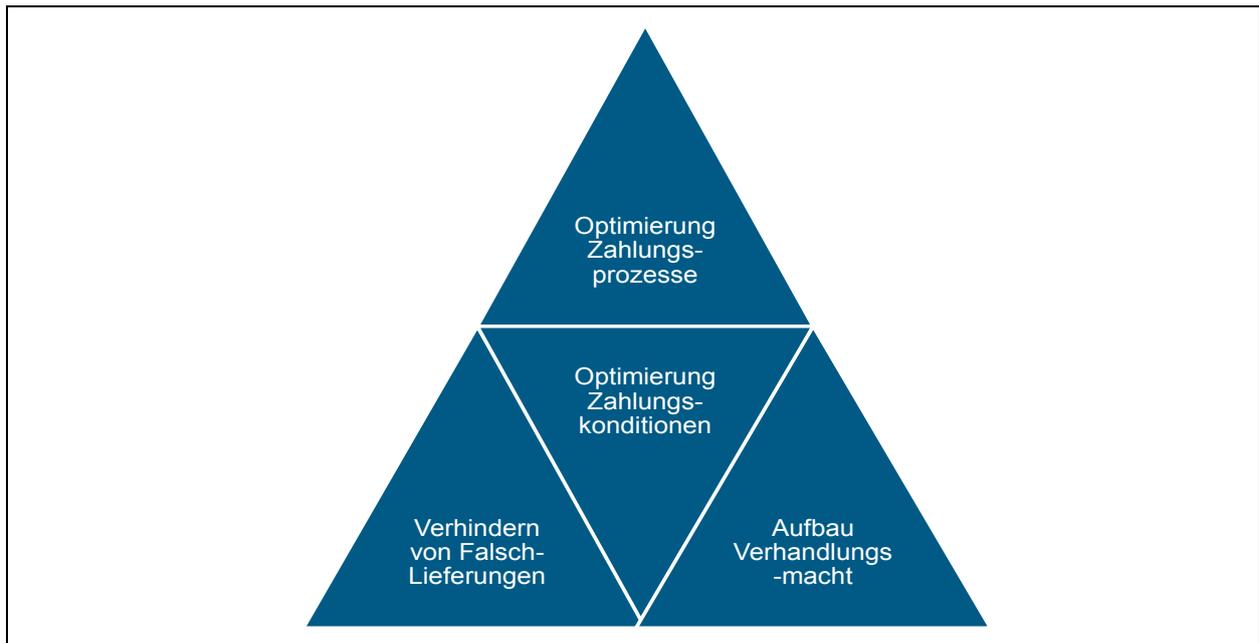


Abbildung 23: Ziele des Purchase-to-Pay Prozesses¹³⁸

Die in Abbildung 23 dargestellten Ziele fokussieren sich im Wesentlichen auf die Kostenoptimierung und stellen Vorgaben für die Optimierung des Working Capitals. Der Purchase-to-Pay Prozess ist folglich für die Verbesserung der Beschaffung und des Rechnungswesen konzipiert worden.¹³⁹ Im Falle einer tatsächlichen Frühlieferung wird durch entsprechende Kaufkonditionen kein negativer Effekt für das Unternehmen entstehen. Die Verträge mit bestehenden Lieferanten werden in Hinblick auf Zahlungsziele neu verhandelt. Für neue Lieferanten findet eine Erstellung einer unternehmensübergreifende Leitlinie zur Entwicklung von Zahlungsvereinbarungen, Kaufkonditionen und Zahlungsbedingungen statt. Anzahlungen sollen dabei nach Möglichkeiten vermieden werden. Zusätzlich wird ein standardisierter Bezahlprozess aufgebaut. Die Optimierung der Zahlungskonditionen muss nicht weiter erklärt werden. Das Verhindern von Früh- und Falschliefungen hat wesentlichen Einfluss auf die Lagerlogistik und die Produktion. Durch das Nutzen von Synergien, soll die Verhandlungsmacht bei Bestellprozessen verstärkt werden. Das Aufbauen dieser Synergien kann einerseits zwischen internen Abteilungen arrangiert werden und andererseits wird auch der Aufbau von Handelskooperationen mit externen Partnern empfohlen.¹⁴⁰ Der Purchase-to-Pay Prozess stellt eine wichtige Grundlage für den Order-to-Cash Prozess dar. In Unternehmen, die an der Optimierung beider End-to-End Prozesse arbeiten, können Potenziale noch besser ausgeschöpft werden.

¹³⁸ Vgl. Hofmann, E. et al. (2010), S. 24

¹³⁹ Vgl. Sure, M. (2011), S. 30ff

¹⁴⁰ Vgl. Hofmann, E. et al. (2010), S. 24ff

Forecast-to-Fulfil:

Der Forecast-to-Fulfil Prozess weist wesentliche Überschneidungen mit dem Order-to-Cash und dem Purchase-to-Pay Prozess auf. Er beschreibt den Prozess vom Wareneingang des Vormaterials bis zur Bezahlung der Leistung durch den Kunden. In der Produktion versucht er die Durchlaufzeiten zu minimieren und Wartezeiten sowie Zwischenlagerung zu vermeiden. Des Weiteren sollen alle Anforderungen bezüglich Menge und Qualität erfüllt werden. Die Optimierung der Kapazitäts- und Materialplanung steht im Vordergrund. Das in Einklang bringen von Vertriebs- und Lieferfähigkeit mit Transport und Lagerkosten kann als wesentliche Aufgabe genannt werden.¹⁴¹ Zusammengefasst beinhaltet der Forecast-to-Fulfil Prozess das Produktions- und Lagermanagement sowie die Bedarfs- und Bestellmengenplanung. Die Überschneidungen mit dem Order-to-Cash Prozess sind erkennbar.¹⁴² Ein Beispiel für mögliche Verbesserung ist das Vendor Inventory Management. Bei diesem steuert der Lieferant das Lager. Durch eine enge Informationsbindung des Lieferanten an das Unternehmen können so Bestände reduziert werden.¹⁴³ Ein weiterer Vorschlag für das Heben von Potenzialen ist die Verwendung von Cross Docking. Dabei werden Güter ohne Zwischenlagerung, direkt weiterverarbeitet. Dafür werden entsprechende Distributionsstationen benötigt. Durch Cross Docking können Lagerkosten reduziert werden.¹⁴⁴ In Abbildung 24 sind die Möglichkeiten zur Verbesserung dargestellt.

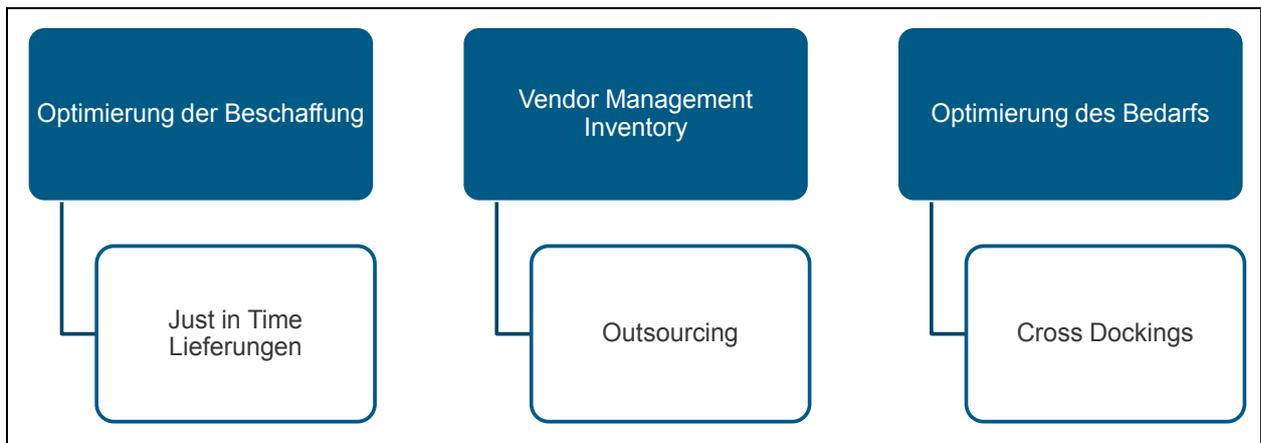


Abbildung 24: Möglichkeiten der Optimierung eines Forecast-to-Fulfil Prozess¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. Sure, M. (2011), S. 39

¹⁴² Vgl. Hofmann, E. et al. (2010), S. 23

¹⁴³ Vgl. Krause, H.-U.; Arora, D. (2010), S. 39

¹⁴⁴ Vgl. Apte, U.; Viswanathan, S. (2000), S. 291ff

¹⁴⁵ Vgl. Hofmann, E. et al. (2010), S. 23ff

3.3 Order-to-Cash Prozess

Der Order-to-Cash Prozess beginnt mit dem Einlangen der Anfrage des Kunden und endet mit dem Bezahlen der Forderungen. Er ist dabei der End-to-End Prozess, der den stärksten Bezug auf Kundenschnittstellen hat. In der Praxis weist ein Order-to-Cash Prozess verschiedene teilnehmende funktionale Einheiten und entsprechend viele Schnittstellen auf. Die Steuerung eines Order-to-Cash Prozesse erfolgt wie bei anderen Prozessen über Performance Measurement mit entsprechender Zielsetzung.¹⁴⁶ GAYDOUL beschreibt den Order-to-Cash Prozess als Prozess mit dem Ziel Kundenaufträge nach einem festgelegten Servicelevel möglichst effizient und effektiv abzuwickeln. Diese Art der Abwicklung soll durch Standardisierung und Automatisierung unterstützt werden.¹⁴⁷ Diese Definitionen widersprechen sich in keiner Art und Weise. In dieser Arbeit wird der unter einem Order-to-Cash Prozess, ein Prozess verstanden, mittels dem eine Beschreibung, Standardisierung und Optimierung des Ablaufes vom Eingang der Anfrage des Kunden bis zum Begleichen der Forderung durch den Kunden möglich ist.

3.3.1 Struktur:

Der Order-to-Cash zielt im Besonderen auf die Optimierung von Schnittstellen und Übergänge ab. Die meisten Unternehmen sind in funktionalen Einheiten aufgebaut. Jede Funktionseinheit trägt die Verantwortung über den entsprechenden Bereich. Es gibt keine durchgängige Verantwortung für den Ablauf vom Eingang der Anfrage bis zum Bezahlen der Rechnung. Die Teilschritte des Prozesses sind nur zum Teil optimiert. Eine Gesamtoptimierung wird durch die funktionalen, organisatorischen Grenzen verhindert. Häufig stehen Mitarbeiter einer Gesamtoptimierung kritisch gegenüber, da durch eine solche auch Budget- und Personalverschiebungen als Folge auftreten können. Der Order-to-Cash Prozess versucht genau diese Schnittstellen und Gesamtoptimierungsherausforderungen zu lösen.¹⁴⁸ Je nach Art der Leistungserstellung ist das Heben von unterschiedlichen Potenzialen möglich. Nach der Leistungskette von PORTER soll, der für den Kunden geschaffene Wert in jedem Schritt über den für das Unternehmen anfallenden Kosten liegen.¹⁴⁹ Der Order-to-Cash Prozess kann in jenen Unternehmen implementiert werden, die über eine funktionierende Prozesslandschaft verfügen. Die mögliche Einteilung einer solchen Prozesslandschaft erfolgt in wertschaffende, wertdefinierende, führungs- und Supportprozesse.¹⁵⁰ Durch eine so definierte Ablauforganisation lässt sich der Order-to-Cash Prozess schrittweise aufbauen. In Abbildung 25 ist eine solche Organisation dargestellt.

¹⁴⁶ Vgl. Gleich, R. (2014a), S. 98

¹⁴⁷ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 42f

¹⁴⁸ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 42

¹⁴⁹ Vgl. Oehrich, M.; Dahmen, A. (2013), S. 142f

¹⁵⁰ Vgl. Schantin, D. (2004), S. 49ff

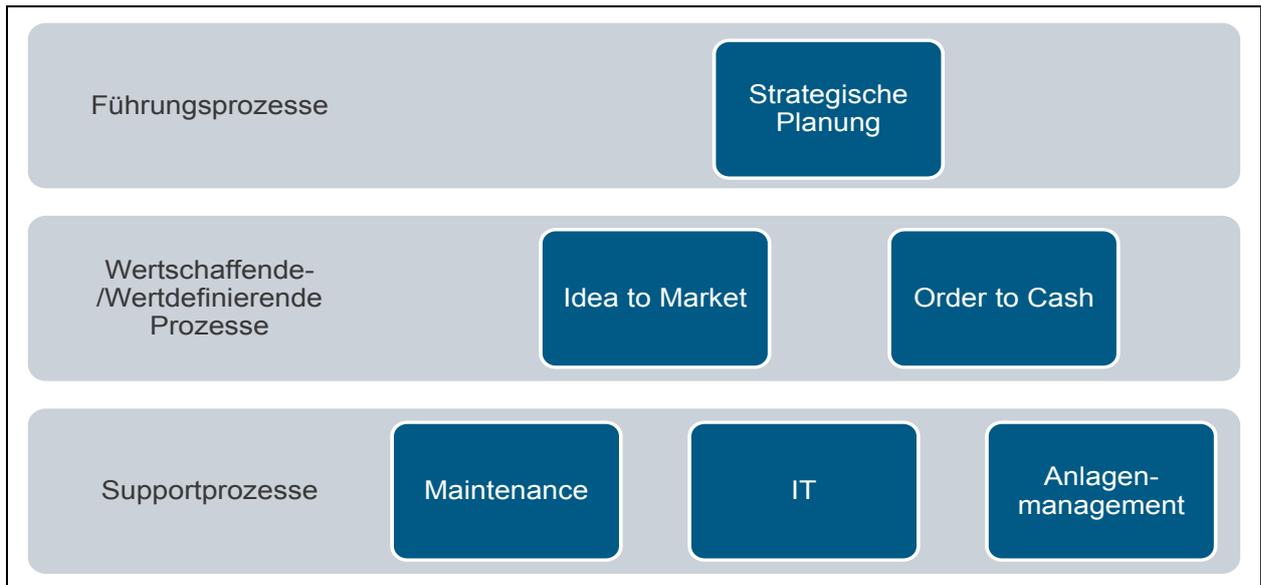


Abbildung 25: Prozesslandschaft als Basis für Order-to-Cash¹⁵¹

In Abbildung 25 ist beispielhaft eine Prozesslandschaft skizziert, die eine gute Basis für eine Order-to-Cash Implementierung darstellt. Um Komplexität zu vermeiden ist es möglich die Produktion in einen eigenen Plan to Produce Prozess auszulagern. Dieser Plan to Produce Prozess beschreibt lediglich den Ablauf ab dem internen Auftrag zur Produktion bis zur internen Leistungserfüllung in der Produktion und der Übernahme des Produktes durch die Logistik/Distribution.¹⁵²

3.3.2 Aufbau

Der Order-to-Cash Prozess hat das Ziel der Standardisierung und Optimierung der Bearbeitung und Erfüllung der Kundenaufträge. In der Abbildung 26 wird ein Beispiel für einen Order-to-Cash-Prozesse dargestellt.

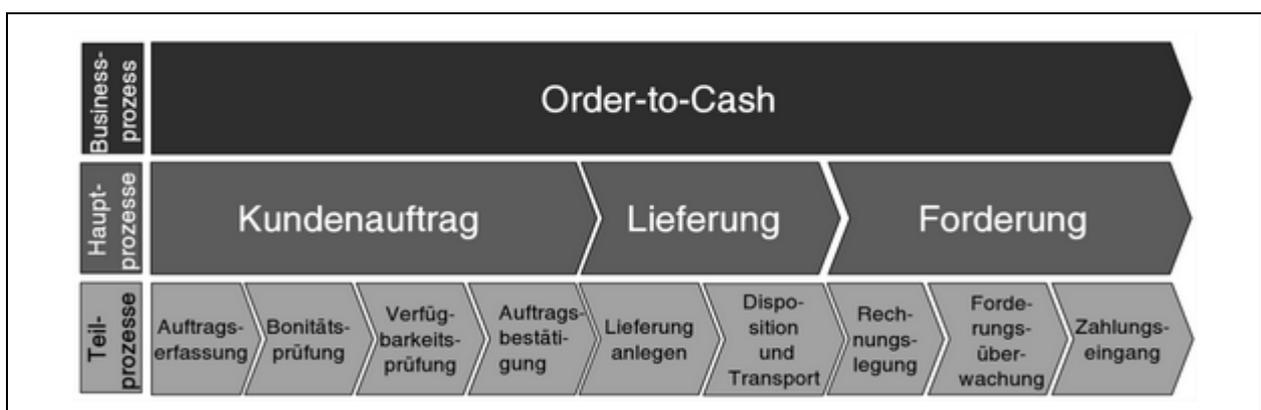


Abbildung 26: Beispiel Order-to-Cash Prozess¹⁵³

¹⁵¹ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 42

¹⁵² Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 43ff

¹⁵³ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 99

In Abbildung 26 ist ein, für die chemische Industrie definierter Order-to-Cash Prozess skizziert. Der Order-to-Cash-Prozess ist ein Businessprozess. Die wichtigsten Teilprozesse sind der Eingang und die Bearbeitung des Kundenauftrages, die Lieferung nach Generierung der Leistung und anschließend das Eintreiben der Forderung. Diese drei Hauptschritte werden in einzelne Teilschritte unterteilt.¹⁵⁴

3.3.3 Steuerung:

Im Optimalfall wird der Order-to-Cash-Prozess durch ein Enterprise Resource Planning (ERP)-System unterstützt.¹⁵⁵ In der Industrie wurden lange Zeit sogenannte MRP-Systeme (Material-Requirements-Planning-System) verwendet. MRP-Systeme unterstützen die Bedarfsplanung. Durch Integration von Planungs- und Steuerungselementen entstanden sogenannte ERP-Systeme. Das bekannteste jener Systeme ist SAP. Durch die Entwicklung von globalen Supply-Chains sind einfache ERP-Systeme aber nicht mehr ausreichend. ERP-2-Systeme und APS-Systeme stellen derzeit die besten Systeme für eine optimale Supply-Chain-Entwicklung dar.¹⁵⁶ Ausgehend davon kann das Vorhandensein eines funktionierenden ERP-Systems als essentiell für den Erfolg einer Order-to-Cash-Optimierung angesehen werden. Des Weiteren ist für den Erfolg der Steuerung das ganzheitliche Zusammenfassen des Order-to-Cash notwendig. Durch eine ganzheitliche Zusammenfassung können organisatorische Schnittstellen reduziert werden.¹⁵⁷ In Abbildung 27 ist die grundsätzliche Steuerungslogik dargestellt.

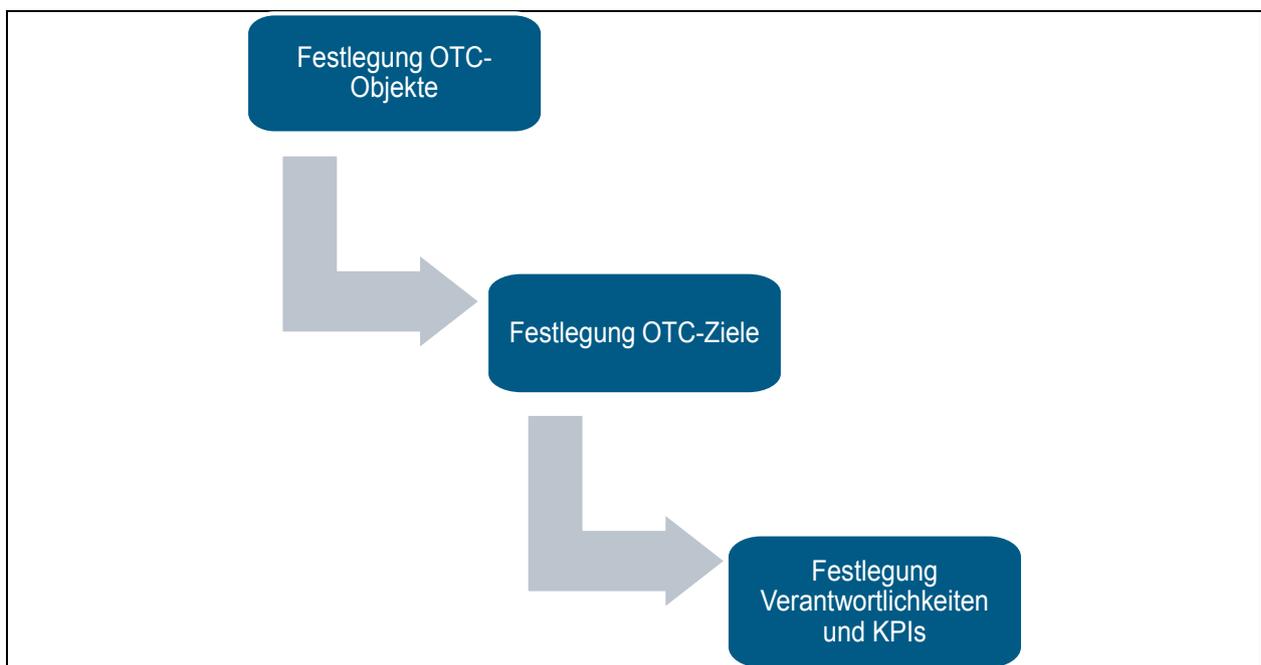


Abbildung 27: Festlegung Steuerungslogik¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 99

¹⁵⁵ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 100

¹⁵⁶ Vgl. Wiesbaden, S. F. (2014), S. 44

¹⁵⁷ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 100

¹⁵⁸ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 100

3.3.4 Kontrolle:

Jeder Prozess muss entsprechenden Konroll-Mechanismen unterliegen. Eine Möglichkeit Prozesse zu überwachen, ist der Einsatz von Kennzahlen. Diese trennen im betrieblichen Geschehen Wesentliches von Unwesentlichem. Durch Kennzahlen ist es möglich Zusammenhänge abzubilden und Ursache-Wirkungsbeziehungen besser zu verstehen.¹⁵⁹ Aus diesen Gründen ist es unerlässlich auch einen Order-to-Cash Prozess mit entsprechenden Kennzahlen zu hinterlegen.

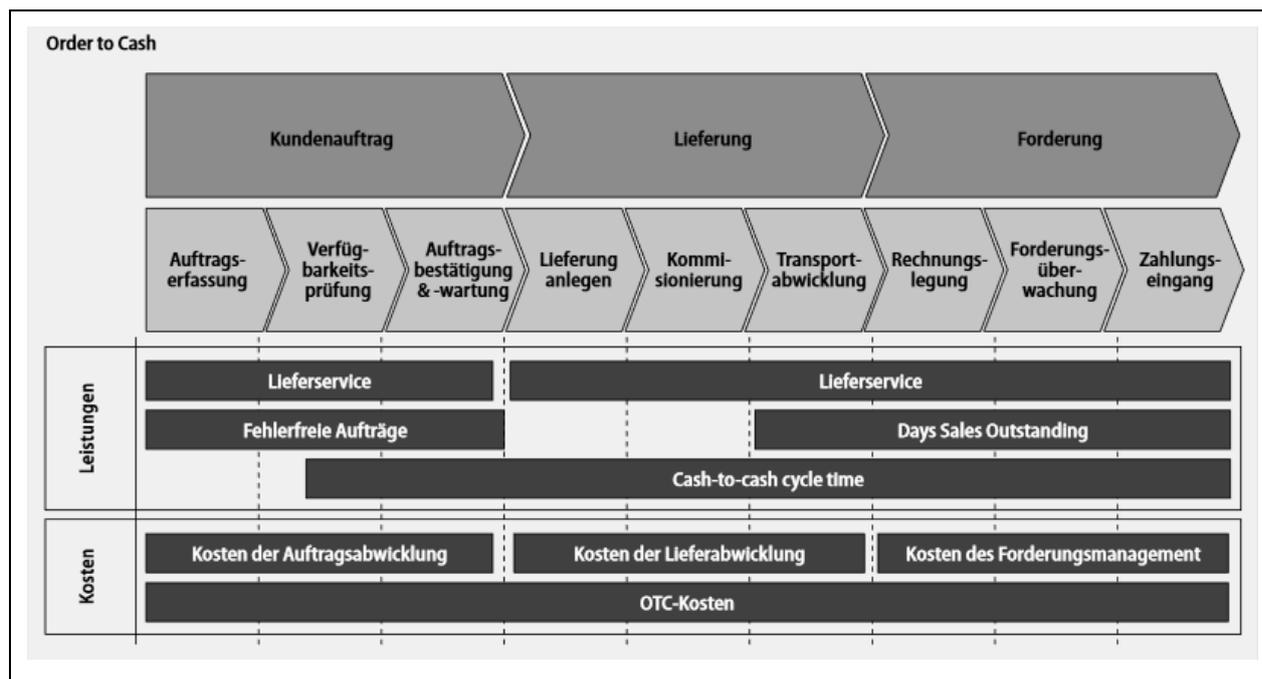


Abbildung 28: Kennzahlensystem Order-to-Cash¹⁶⁰

Abbildung 28 zeigt die zwei Dimensionen eines Kennzahlensystems für einen Order-to-Cash Prozess. Die erste Dimension beschreibt leistungsabhängige und die zweite Dimension kostenorientierte Kennzahlen. Entscheidend ist, dass die Kennzahlen im Einklang mit der Unternehmens-, Divisional- und Funktionalstrategie sind. Die Kunst dabei ist es die Kennzahlen so neutral wie möglich zu halten, dass sie auf verschiedenste Geschäftsbereiche anwendbar sind und sie gleichzeitig so spezifisch wie möglich zu machen damit eine Prozesssteuerung möglich ist.¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. Schulte, C. (2012), S. 2

¹⁶⁰ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 45

¹⁶¹ Vgl. Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011), S. 45

In Tabelle 2 werden die am weitesten verbreiteten Kennzahlen für Order-to-Cash Prozesse beschreiben und dargestellt. Die Einteilung erfolgt in die Dimensionen Service/Qualität, Kosten, Financials und Zeit. In der zweiten Spalte wird die übliche Kurzbezeichnung dargestellt. In der letzten Spalte werden die entsprechenden Kennzahlen kurz beschrieben. Dabei ist die Notwendigkeit einer Kennzahlenhierarchie zu betonen. Je nach Dimension erfolgt eine weitere Priorisierung der Kennzahlen und eine Einteilung in Top-Kennzahlen und Unterstützungskennzahlen.¹⁶²

Tabelle 2: Kennzahlen Order-to-Cash¹⁶³

Dimension	Abkürzung	Beschreibung
Service/Qualität	On Time in Full (OTIF)	Gesamte Menge der Lieferung wurde in der vereinbarten Zeit zugestellt. (In Prozent)
Service/Qualität	No Touch Order (NTO)	Aufträge die komplett automatisiert ohne manuelle Bestätigung im SSC laufen. (In Prozent)
Service/Qualität	E-Biz-Order	Kundenaufträge die über eine elektronische Schnittstelle empfangen wurden und automatisch angelegt wurden.
Kosten	Order-to-Cash-Kostenentwicklung	Kostenentwicklung im gesamten Order-to-Cash Prozess. (In Prozent)
Kosten	Order-to-Cash-Gesamtkosten	Gesamtkosten im Order-to-Cash-Prozess. (Absolut)
Financials	Forderungen absolut	Offene Kundenforderungen. (Absolut)
Financials	Ageing Forderungen	Altersstruktur der Kundenforderungen. (In Prozent)
Zeit	Standard-Auftragserstellung (STO)	Durchlaufzeit für die Erstellung/Eingabe von Aufträgen
Zeit	Standard-Auftragsänderung	Durchlaufzeit für die Änderung von Standardaufträgen
Zeit	Cash-to-Cash Cycle Time	Durchlaufzeit zwischen Zahlungseingang und Kundenauftragseingang
Zeit	Days Sales Outstanding (DSO)	Offene Kundenforderungen in Tagen
Zeit	Weighted Average Term of Payment (WAT)	Gewichtete Zahlungsziele der offenen Kundenforderungen
Zeit	Days Late	Überfällige Kundenforderungen

¹⁶² Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 101

¹⁶³ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 102f

Die in Tabelle 2 dargestellten Kennzahlen werden teilweise schon von den Unternehmen erfasst. Diese Erfassung erfolgt in einigen Unternehmen in Form einer Balanced Score Card (BSC).¹⁶⁴ Die BSC kann als integriertes System verstanden werden, das Finanzkennzahlen mit den wesentlichen Faktoren der internen Prozessen, der Kunden und der Innovation verbindet. Sie ist Verbindungsglied zwischen strategischer Tätigkeit und operativer Umsetzung. Die BSC ist eines der meist verwendeten Systeme zur Messung und Umsetzung von Strategien.¹⁶⁵ HORVATH geht mit seinem Definitionsansatz sogar noch weiter und beschreibt die BSC als eigenes Managementsystem.¹⁶⁶ Zusammengefasst kann somit bei dem Hinterlegen des Order-to-Cash Prozesses mit Kennzahlen auf schon etablierte Performance Measurement Systeme zurückgegriffen werden. Die Voraussetzungen dabei sind eine mindestens monatliche Überprüfung der Kennzahlen, eine eindeutig definierte Verantwortlichkeit eines Prozessinhabers zu einer bestimmten Kennzahl sowie eine eindeutige Zuordnung der Kennzahl in einen Funktionsbereich.¹⁶⁷

3.3.5 Schaffung von Kostentransparenz

Um eine Optimierung des Prozesses möglich zu machen, muss eine detaillierte Darstellung der der Kostenstruktur erfolgen. Dies hat im Order-to-Cash Prozess besondere Relevanz da viele Kostenblöcke extern verursacht werden. Diese externen Kosten sind Logistik- und Transportkosten.¹⁶⁸ Aufgrund der Schwachstellen der klassischen Kostenrechnung wurde die Prozesskostenrechnung entwickelt. Die Prozesskostenrechnung ist ein Ansatz der Kostenrechnung mit dem Gemeinkosten auf Basis von Prozessen verursachungsgerechter in die Kostenträgerrechnung eingebracht werden können. Vor allem ergibt sich daraus eine gerechte Verteilung der Gemeinkosten auf Produkte und Leistungen.¹⁶⁹ In dieser Arbeit wird nur auf eine grundsätzliche Kostenstruktur eingegangen.¹⁷⁰ Abbildung 29 zeigt die wesentlichen Kostenarten des Order-to-Cash Prozess. Es findet eine Zuordnung der grundsätzlich anfallenden Kosten in diese vier Kostendimensionen statt. Durch ebenjene Kostentransparenz ist eine Optimierung erst möglich.

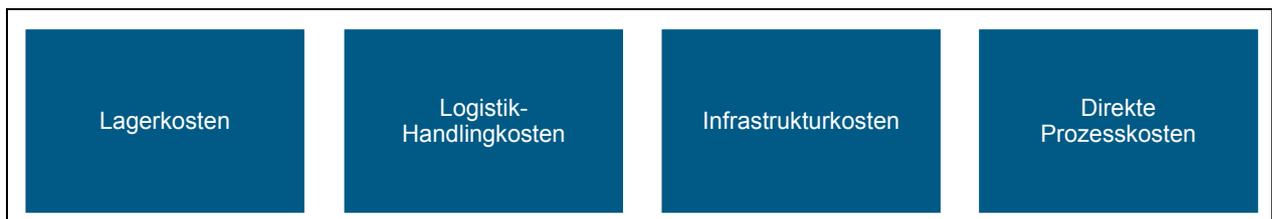


Abbildung 29: Kostenarten im Order-to-Cash¹⁷¹

¹⁶⁴ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 102f

¹⁶⁵ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997), S. 2ff

¹⁶⁶ Vgl. Horvath, P. (1999), S. 303ff

¹⁶⁷ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 103f

¹⁶⁸ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 104

¹⁶⁹ Vgl. Preißler, P. R.; Preißler, G. (2015), S. 209

¹⁷⁰ Für umfassendere Erklärungen siehe Reckenfelderbäumer (1998)

¹⁷¹ Vgl. Gleich, R. (2014b), S. 104f

3.4 Operative Leistungsprozesse

Da die Prozesse Beschaffung und Distribution eine wesentliche Rolle im Order-to-Cash Prozess einnehmen, werden sie in diesem Abschnitt genauer betrachtet. Es findet eine Beschreibung der Ziele, Hintergründe und Herausforderungen der beiden genannten Prozesse statt.

3.4.1 Beschaffungsprozess

Der Beschaffungsprozess hat die Aufgabe das Unternehmen mit allen Faktoren zu versorgen, die es zur Erfüllung des Unternehmenszweckes benötigt und über die das Unternehmen noch nicht verfügt. Der Unternehmenszweck ist hierbei die Generierung von Werten durch die Herstellung und Verwertung von Produkten und Leistungen für den Fremdbedarf.¹⁷² Der Prozess ist in Abbildung 30 skizziert.

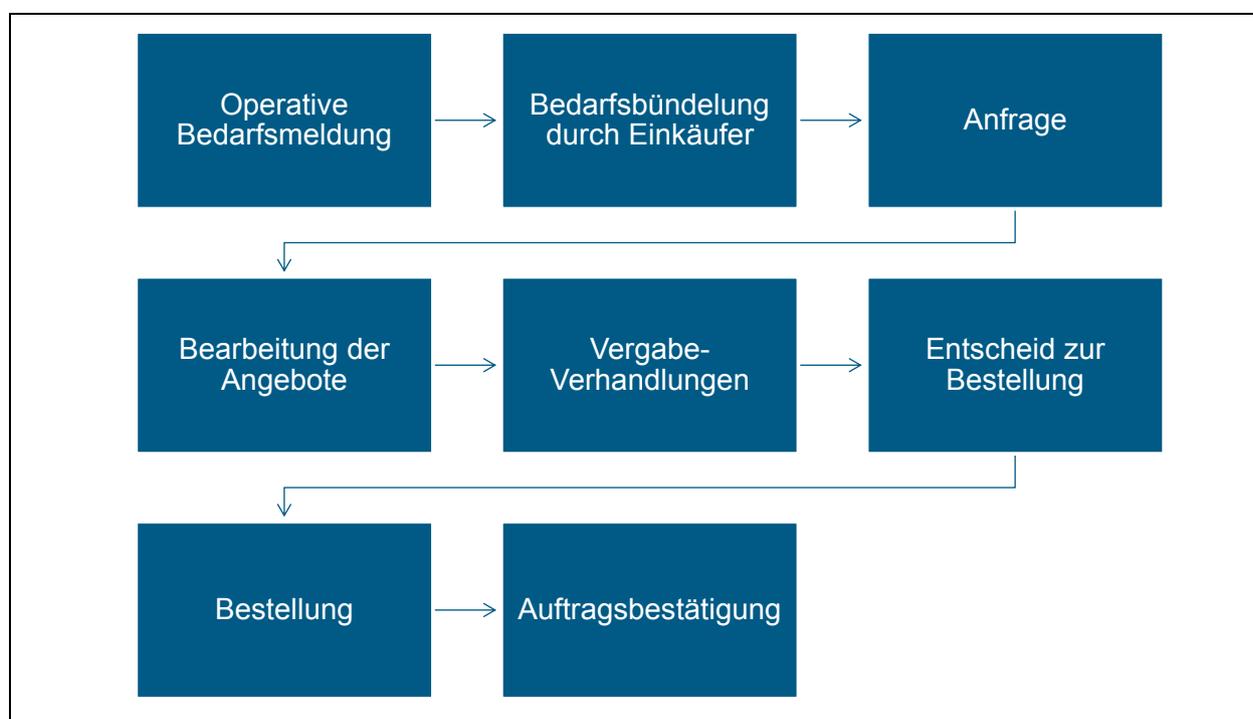


Abbildung 30: Beschaffungsprozess¹⁷³

Durch die Komplexität des Beschaffungsprozesses ist es sinnvoll, ebenjenen in einen operativen und strategischen Einzelprozess zu teilen. Die strategischen Entscheidungen und Ausrichtungen sollen hierbei den Rahmen für die operative Beschaffung bilden. Die strategische Beschaffung wird immer wichtiger werden, da der Wertschöpfungsanteil der Lieferanten in vielen Branchen steigt.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010a), S. 59

¹⁷³ Vgl. Arnolds, H. et al. (2012), S. 162

¹⁷⁴ Vgl. Voigt, K.-I. (2008), S. 180f

Über einen langen Zeitraum hinweg wurde die Beschaffung nur als notwendiges Übel betrachtet. Ein Umdenken ist erst in den letzten Jahren eingetreten. Die wertschaffende Funktion dieses Prozesses ist bekannt und es wird zunehmend nach Potenzialen zur Verbesserung gesucht. Neben den Kosten-Potenzialen werden aber vor allem Differenzierungs-Potenziale ersichtlich, die sich aus dem Nutzen von innovativen Produkten aus dem Beschaffungsmarkt ergeben.¹⁷⁵ Der Beschaffungsmarkt hat starke Auswirkung auf die Qualität des Endproduktes.¹⁷⁶ Neben dem achtstufigen Prozess, der in Abbildung 30 dargestellt ist, sind in der Literatur auch fünfstufige Standard-Beschaffungsprozesse zu finden. Diese allgemeinere Darstellung definiert Planung, Ausschreibung, Lieferantenauswahl, Projektkontrolle und Projektabschluss als die wesentlichen Schritte eines jeden Beschaffungsprozesses.¹⁷⁷ In dieser Arbeit wird aufgrund des besser zutreffenden Detaillierungsgrad mit dem achtstufigen Prozess gearbeitet. Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg dieses Prozesses ist die frühzeitige Information des Bedarfsträgers an den Beschaffungsverantwortlichen.¹⁷⁸ Neben dem zeitnahen Melden gibt es aber noch eine Vielzahl an anderen Anforderungen, die an einen erfolgreichen Beschaffungsprozess gestellt werden müssen. Mittels dieser Anforderungen sind die in Abbildung 31 dargestellten Herausforderungen bewältigbar.

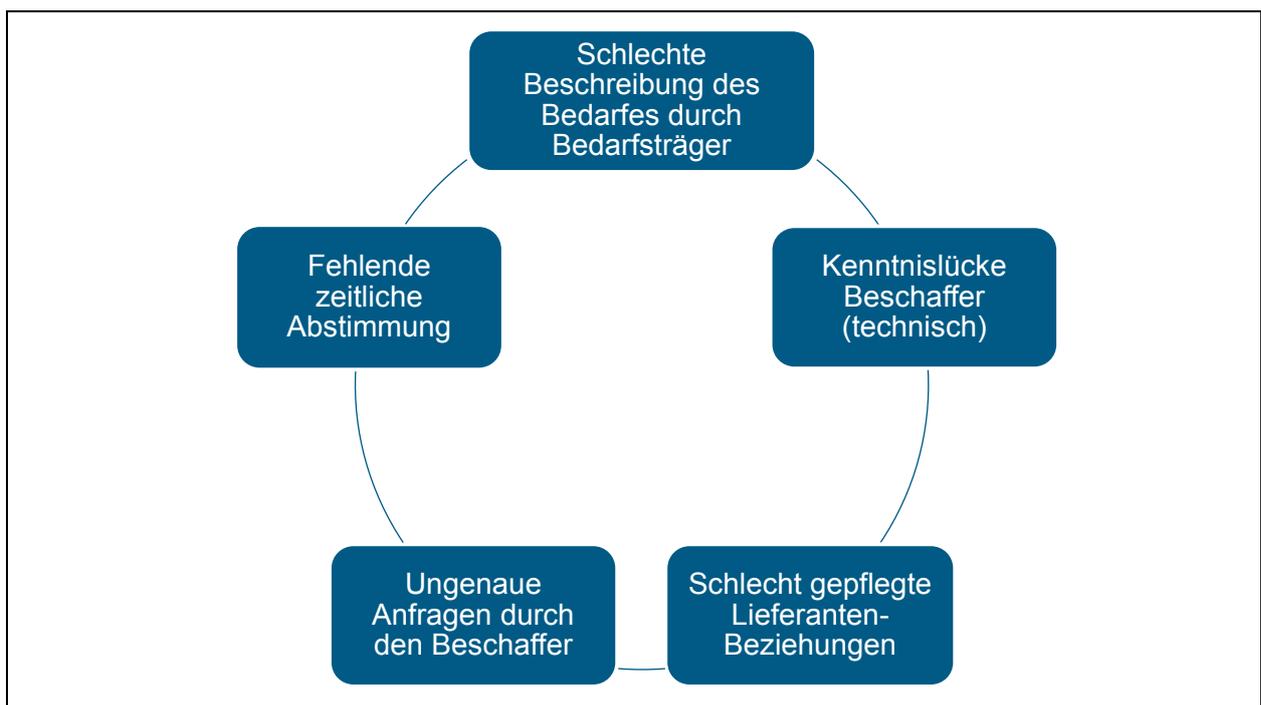


Abbildung 31: Herausforderung in der Beschaffung¹⁷⁹

¹⁷⁵ Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010a), S. 59

¹⁷⁶ Vgl. Large, R. O. (2006), S. 3ff

¹⁷⁷ Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010a), S. 69

¹⁷⁸ Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010b), S. 162f

¹⁷⁹ Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010b), S. 163

Die in Abbildung 31 dargestellten Probleme sind operativ.¹⁸⁰ Die Kommunikationsschwäche zwischen Bedarfsträger und Beschaffer führt zur ersten Herausforderung. Der Bedarfsträger muss genaue technische Informationen weitergeben, wenn keine andere Möglichkeit zur Weitergabe jener Informationen besteht (ERP-System). Wenn eine entsprechende Ausbildung fehlt, kann der Beschaffer technische Anforderungen, die an das zu beschaffende Produkt gestellt werden, nicht ausreichend gut bewerten. Vor allem im Markt für Qualitätsprodukte ist es unerlässlich, dass der Beschaffer entsprechendes technisches Wissen vorweisen kann und ein grundsätzliches Verständnis der Produktionsabläufe beim Kunden hat. Bei komplexen Produkten kann zusätzlich das fehlende Wissen zu ungenauen Anfragen beim Kunden führen. Abschließend sind Verbesserungspotenziale anzuführen, die sich aus besserer zeitlicher Abstimmung ergeben. Dadurch können zum Beispiel Lagerkosten vermieden werden.¹⁸¹

3.4.2 Distributionsprozess

Das Kernziel des Vertriebes ist die Generierung von Nachfrage und der Verkauf der erstellten Leistung. Dies erfolgt mittels Preis-, Konditions-, Distributions-, Werbe- und Kommunikationspolitik.¹⁸² Die Vertriebspolitik wurde schon früh als eines der größten Potenzialfelder in einem Unternehmen erkannt. Erfolgreich sind jene Unternehmen, die Verkaufspotenziale nutzen können und Bedarfs-Potenziale frühzeitig erkennen. Das ist nur mit adäquaten Prozessen im Vertrieb möglich. Erfolg basiert somit auf ganzheitlichen, strukturierten und optimierten Vertriebsprozessen.¹⁸³ Im Vergleich dazu umfasst der Distributionsprozess alle Handlungen und Entscheidungen, die mit dem Weg der Ware bis zum Kunden in Verbindung stehen.¹⁸⁴ Der Distributionsprozess beschreibt alle strategischen, operativen und taktischen Aufgaben die für den Verkauf von Artikeln an den Endabnehmer erforderlich sind.¹⁸⁵ Das bedeutet, dass einerseits die Überlegung wo das Produkt verfügbar sein soll und andererseits die Überlegung wie das Produkt von A nach B transportiert wird Grundüberlegungen der Distribution sind.¹⁸⁶ In dynamischen Märkten ist die Distributionspolitik von großer Bedeutung. Entscheidend ist auch eine entsprechende zukunftsorientierte Distributionsstrategie zu verfolgen. Disruptive Technologien wie der 3D-Drucker bieten Chancen und Risiken.¹⁸⁷ Auf Grundlage dieser Definitionen und Überlegungen werden im Anschluss der Ablauf und die Herausforderungen der Prozesse aufgelistet.

¹⁸⁰ Für weitere Information bezüglich strategischem Beschaffungsmanagement siehe Heß (2010)

¹⁸¹ Vgl. Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010b), S. 163f

¹⁸² Vgl. Voigt, K.-I. (2008), S. 639

¹⁸³ Vgl. Schmoll, A. (2006), S. 227

¹⁸⁴ Vgl. Meffert, H. et al. (2012), S. 600

¹⁸⁵ Vgl. Becker, J.; Winkelmann, A. (2014), S. 209

¹⁸⁶ Vgl. Bürli, R.; Friebe, P. (2012), S. 10

¹⁸⁷ Vgl. Vorbach, S. et al. (2015), S. 282

Die Vertriebspolitik kann als umfassendes Rahmenwerk des Vertriebsprozesses und des Distributionsprozess angesehen werden.¹⁸⁸ Ein Ableiten der Vertriebspolitik aus der Unternehmensstrategie ist dabei unerlässlich. In Abbildung 32 sind die grundlegenden Werkzeuge der Vertriebspolitik eines Unternehmens dargestellt. Dies dient dem Verständnis und dem richtigen Einordnen der Begriffe Vertrieb/Distribution. Für den praktischen Teil wird der Fokus auf den operativen Ablauf des Vertriebsprozesses und die Aufgaben der Distribution gelegt. Entscheidend für den Erfolg des Prozesses sind funktionierende Kommunikationskanäle, eine gute Vernetztheit sowie ein ganzheitliches Prozessdenken aller Prozessbeteiligter.

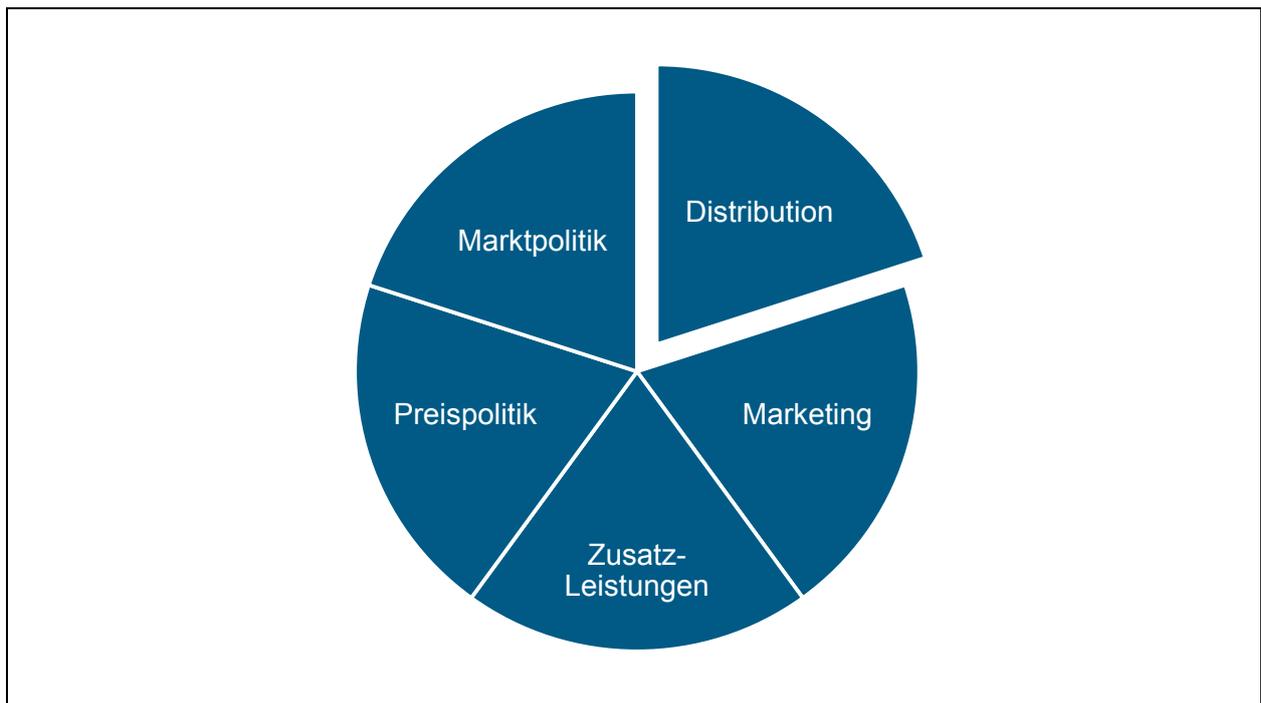


Abbildung 32: Übersicht Vertriebspolitik¹⁸⁹

Wie in Abbildung 32 ersichtlich, setzt sich die Vertriebspolitik aus fünf verschiedenen Teilbereichen zusammen. Relevant für den Order-to-Cash Prozess ist vor allem der organisatorische Ablauf des Vertriebsprozesses, die angewandten Kommunikationskanäle und die Distribution. Die Basis des Order-to-Cash Prozess ist die Bestellung. Marketing-Instrumente, bzw. die Geschäftsanbahnung werden in dieser Arbeit nicht genauer thematisiert.

Anforderungen an den Distributionsprozess:

Die Anforderungen an den Distributionsprozess können aus den 6R der Logistik abgeleitet werden. Die richtige Menge, des richtigen Produktes soll am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität und zum richtigen Preis bereitstehen.¹⁹⁰

¹⁸⁸ Vgl. Bürli, R.; Friebe, P. (2012), S. 10

¹⁸⁹ Vgl. Bürli, R.; Friebe, P. (2012), S. 14

¹⁹⁰ Vgl. Jünemann, R. (1989), S. 2ff

Für den Order-to-Cash Prozess ist weniger die Distribution im klassischem Sinn, sondern mehr das Supply Chain Management relevant. Der Fokus liegt auf der Steuerung und Optimierung der logistischen Tätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette.¹⁹¹ Heruntergebrochen in die Teilgebiete der Logistik, liegt der Fokus des Order-to-Cash Prozesses noch auf der Informationslogistik, der Produktionslogistik, der Lagerlogistik und der Transportlogistik.¹⁹²

Der Vertriebsprozess ist einem steten Wandel unterworfen. In den letzten Jahren ist ein klar erkennbarer Trend vom Verkauf von einzelnen Produkten weg zum Verkauf von Gesamtlösungen hin erkennbar.¹⁹³ Das Anbieten von Gesamtlösungen erfordert die Zusammenarbeit von allen Abteilungen. Deshalb ist eine Analyse der Kommunikationswege für einen Erfolg des Order-to-Cash Prozesses und weiterführend für den Erfolg des Anbietens von Gesamtlösungen entscheidend. In Abbildung 33 sind die vier Phasen des Vertriebsprozesses skizziert. Für den Order-to-Cash ist vor allem die interne Prozessperspektive und die Phase Sales wichtig.



Abbildung 33: Phasen des Vertriebsprozesses¹⁹⁴

Potenziale im internen Vertriebsprozess:¹⁹⁵

- Verbesserung durch Standardisierung der Prozesse
- Verbesserung durch Standardisierung der Dokumente
- Vereinheitlichung der Produktklassifizierungen
- Ganzheitliche Integration Vertrieb in Back-End-Systeme
- Ganzheitliche Back-End-Systeme oder gut verknüpfte Back-End-Systeme
- Kopplung Vertrieb, Produktionsplanung, Distribution
- Aufbau Innovations- und Wissensmanagement im Vertrieb
- Modernes Tele-Management

¹⁹¹ Vgl. Bürli, R.; Friebe, P. (2012), S. 17

¹⁹² Vgl. Mathar, H. (2012), S. 14

¹⁹³ Vgl. Kaschek, B. (2014), S. 6f

¹⁹⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, M. et al. (1998), S. 129

¹⁹⁵ Vgl. Bogaschewsky, R.; Müller, H. (2002), S. 771ff; Vgl. Weiber, R. (2013), S. 389ff

Barrieren im Vertriebsprozess

Häufig wird in der Analyse der Probleme des Vertriebsprozesses, der Fokus auf den internen Ablauf gelegt. Ist dieser effizient, trägt er wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Nur wenn alle Mitarbeiter integriert am Prozess teilnehmen, können die Bedürfnisse der Kunden langfristig befriedigt werden. In Abbildung 34 sind fünf der wichtigsten Herausforderungen des Vertriebsprozesses dargestellt.¹⁹⁶

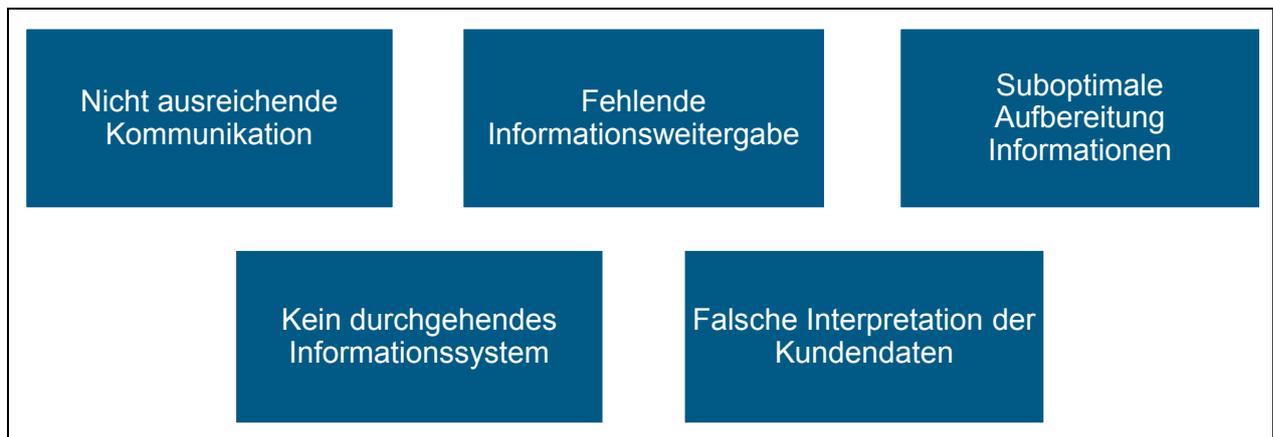


Abbildung 34: Herausforderungen im Vertriebsprozess¹⁹⁷

Als erste Herausforderung ist die nicht ausreichende Kommunikation zu nennen. Ein funktionierendes Kommunikationssystem bzw. eine funktionierende Kommunikationskultur trägt zur Vermeidung von Missverständnissen bei und verringert potentielle Mehrarbeit, die durch Misskommunikation entsteht. Ein häufiges Problem ist das Fehlen eines durchgängigen Informationssystems. Die Information sollte innerhalb eines Systems weitergeleitet werden. Dadurch kann Informationsverlust vermieden werden. Zusätzlich sollten entsprechende Kenntnisse im Vertriebspersonal vorhanden sein, um die Kundendaten richtig interpretieren zu können. Abschließend ist die Nicht-Weitergabe und ein damit folgender Verlust von Kundeninformationen zu erwähnen. Die Information des Kunden sollte nach Möglichkeit gespeichert, analysiert und priorisiert weitergeleitet werden.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Vgl. Preußners, D. (2014), S. 3f

¹⁹⁷ Vgl. Winkelmann, P. (2005), S. 181f

¹⁹⁸ Vgl. Winkelmann, P. (2005), S. 181f

4 Optimierung eines Order-to-Cash Prozesses

In diesem Kapitel wird der praktische Teil dieser Arbeit beschrieben. Zuerst erfolgt eine Vorstellung des Unternehmens, in dem die Fallstudie durchgeführt wird. Anschließend findet eine Ist-Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation statt. Mittels der Ergebnisse der Ist-Analyse wird ein Ist-Prozess definiert. In diesem erfolgt das Auffinden von möglichen Verbesserungspotentialen. Diese werden in den Soll-Prozess eingearbeitet und weiterführende Potenziale werden in einem Maßnahmenplan festgehalten.

4.1 voestalpine Wire Austria

Die voestalpine definiert sich selbst als global tätiges Unternehmen im Bereich stahlbasierte Technologie- und Industriegüter. Über 48000 Mitarbeiter an 500 Standorten machen die voestalpine zu einem der wichtigsten Partner der Automobil-, Öl-, Luftfahrt- und Hausgeräteindustrie. Der Konzern wird in vier Divisionen eingeteilt. Die voestalpine Wire Austria ist ein Teil der Wire Technology in der Metall Engineering Division.¹⁹⁹ In Abbildung 35 ist der organisatorische Aufbau des Konzerns mit speziellem Fokus auf die Metall Engineering Division dargestellt. Die hellblau unterlegte Organisationseinheit stellt dabei die voestalpine Wire Austria dar.

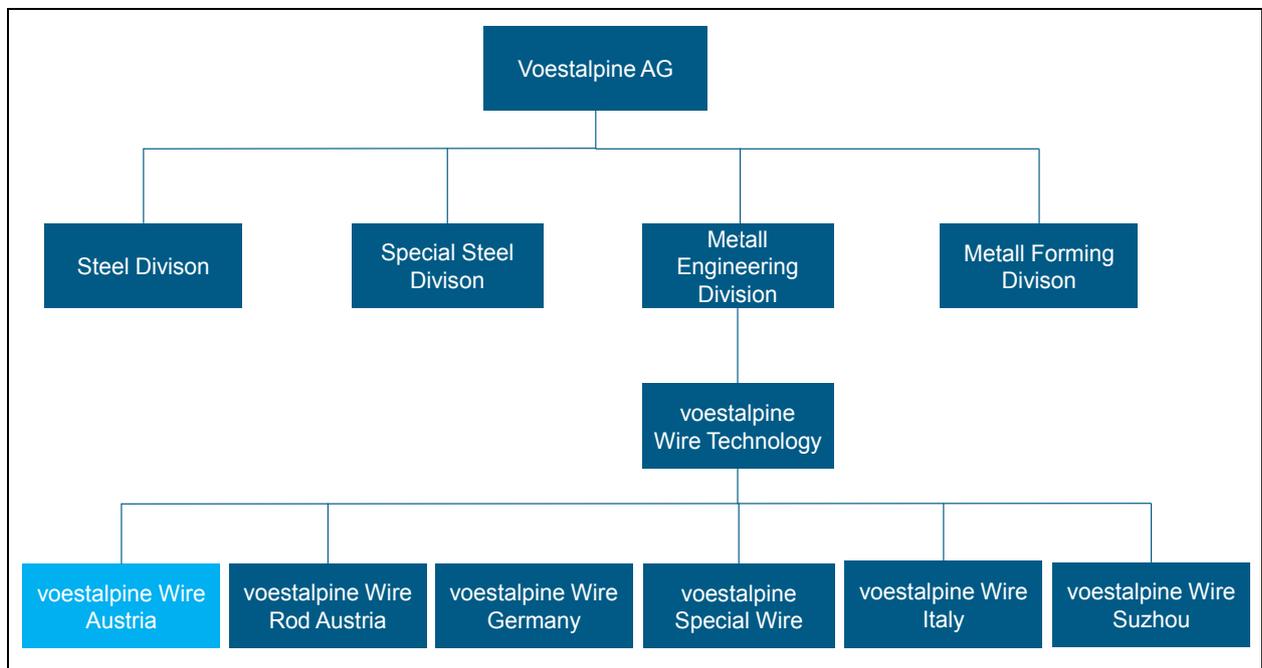


Abbildung 35: Organigramm voestalpine Metall Engineering²⁰⁰

¹⁹⁹ Vgl. voestalpine, <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/organigramm/> (Zugriff: 02.04.2015)

²⁰⁰ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 51

Integrierte Wertschöpfungskette:

Der voestalpine Konzern verfügt über eine Integrierte Wertschöpfungskette. Das bedeutet, dass vom Abbau des Erzes bis zur Produktion der Drahtprodukte bis auf wenige Ausnahmen alle Prozessschritte im Unternehmen verlaufen. Die voestalpine Wire Austria steht dabei mit ihren Produkten am Ende einer längeren internen Wertschöpfungskette. Das Unternehmen bildet den letzten Verarbeitungsschritt, bevor das Produkt zu einem End-Kunden oder Weiterverarbeiter geliefert wird. Zum besseren Verständnis wird der grobe Prozess von Rohstoff zu Produkt in Abbildung 36 skizziert.

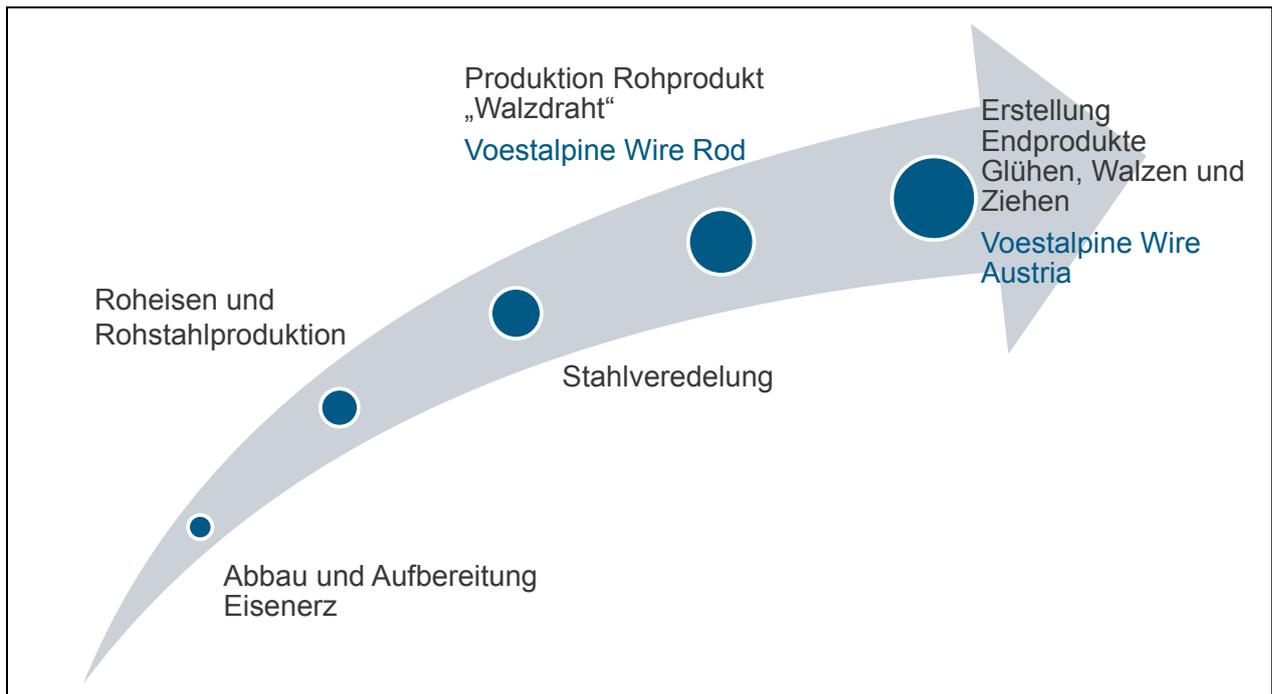


Abbildung 36: Integrierte Wertschöpfungskette voestalpine²⁰¹

Der Konzern voestalpine ist somit theoretisch in der Lage, alle Prozessschritte innerhalb des Unternehmens absolvieren zu können. Vom Eisenerzabbau am Erzberg, bis hin zur Roheisenproduktion in Donawitz, können alle notwendigen Vormaterialien im Unternehmen erzeugt werden. Dies hat den Vorteil, dass ein umfassendes Prozessmanagement bzw. eine kontinuierliche Prozessverbesserung leichter ermöglicht wird. Dennoch werden nicht alle Vormaterialien konzernintern geliefert. Spezifische Guteigenschaften für Spezialprodukte werden durch Zukäufe bei anderen Lieferanten ermöglicht.

²⁰¹ Eigene Darstellung

Produkte der voestalpine Wire Austria:

Die Produkte der voestalpine Wire Austria können in sechs Hauptgruppen eingeteilt werden. Diese sechs Produktgruppen sind in Abbildung 37 skizziert.



Abbildung 37: Übersicht Produkte voestalpine Wire Austria²⁰²

Zusätzlich werden die Anwendungsgebiete, der Produkte, der voestalpine Wire Austria aufgelistet. Da die Anforderungen aus den Anwendungsgebieten wesentlichen Einfluss auf die Prozessstruktur eines Unternehmens haben, ist eine Betrachtung wichtig, für die spätere Erstellung der Prozesslandschaft. Die wesentlichen Anwendungsgebiete sind:²⁰³

- Automotiv
- Energy
- Building & Construction
- White Goods
- Mechanical Engineering
- Railway Systems

Im Anschluss an die Vorstellung des Unternehmens erfolgt eine Ist-Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation. Im Zuge der Analyse soll der Stand der Dinge definiert werden und dabei die Herausforderungen für das Unternehmen herausgearbeitet werden.

²⁰² Vgl. voestalpine, <http://www.voestalpine.com/austriadraht/de/produkte/> (Zugriff: 12.03.2015)

²⁰³ Vgl. voestalpine, <http://www.voestalpine.com/wiretechnology/de/anwendungen/> (Zugriff: 14.09.2016)

4.2 Ist-Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation

In diesem Kapitel erfolgt eine Ist-Analyse des organisatorischen Aufbaus des Unternehmens, sowie der Abläufe im Unternehmen. Die Dokumentation des Unternehmens (Managementhandbuch, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Datenbanken) wird untersucht und weitere Informationen werden durch Expertenrunden generiert. Anschließend werden die Ergebnisse aus den Interviews im Punkt 4.3 mit den Ergebnissen aus der Analyse der Dokumente zusammengeführt und ein Ist-Status der Ablauforganisation definiert (Ist-Prozess).

4.2.1 Methodische Vorgangsweise

In Abbildung 38 ist die methodische Vorgangsweise der Analyse und der Einarbeitung der Ergebnisse der Analyse beschrieben. Ausgehend von einer Untersuchung der Dokumente wird gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Fragebogen erstellt. Ziel der Befragung ist die Generierung von Wissen bezüglich des Ist-Zustandes der Aufbau- und Ablauforganisation und möglichen Potentialen. Die Befragung wird in Form von Einzelinterviews durchgeführt. Anschließend erfolgt eine Auswertung der Interviews (siehe Anhang) und eine Entscheidung bezüglich eines Modellierungskonzeptes. Mittels der gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse, wird der Ist-Prozess definiert und entsprechende Verbesserungspotentiale angeführt. Diese Potentiale werden bei der Erstellung des Soll-Prozesses berücksichtigt.

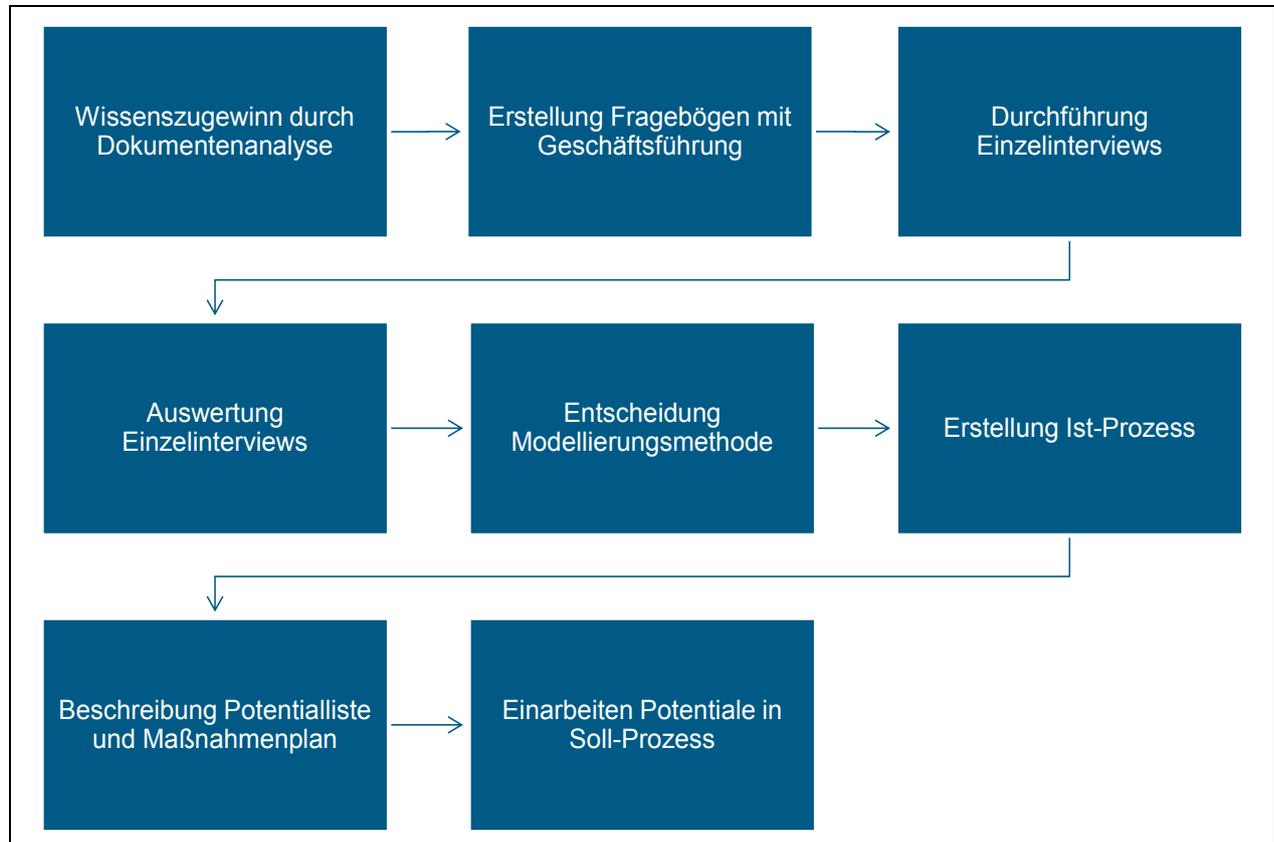


Abbildung 38 Methodische Vorgangsweise

Beschreibung methodische Vorgehensweise Interviews:

Die Erstellung des Fragebogens durch den Interviewführer und die Geschäftsführung findet gemeinsam in zwei Workshops statt. Dabei wird auf das Wissen der Geschäftsführer zurückgegriffen, damit der Fokus stärker auf bekannte Herausforderungen gelegt werden kann. Bei den Fragestellungen wird auf die Methodik der offenen Frage zurückgegriffen. Dies erfolgt vor dem folgenden Hintergrund:

- Ziel der Befragung ist das Auffinden von Potenzialen. Dabei ist es notwendig umfangreiches Wissen aufzubauen. Das ist nur durch Ja/Nein Fragen nicht möglich.
- Die Befragten verfügen über essentielle Informationen. Um den Wissenstransfer bestmöglich zu gestalten, muss der Interviewer eine offene Diskussionsbasis anstreben. Der Interviewte soll die Möglichkeit haben seine Sicht der Dinge darzustellen.
- Einige Fragen sind kritisch und zum Teil unangenehm für die Betroffenen. Durch die offenen Fragen soll der verhörartige Charakter des Gespräches abgemildert werden

Die Fragen des Fragebogens sind nachfolgend aufgelistet:

- Wie verläuft Ihr Prozessschritt bei einem Standardauftrag?
- Wie ändert sich Ihr Prozessschritt im Falle eines Nicht-Standardauftrags?
- Wer ist der Process Owner dieses Prozessschrittes?
- Gibt es einen definierten Vertreter für den Process Owner?
- Im Falle einer plötzlichen Krankheit, kann jemand die Rolle in einer ansatzweise gleichen Qualität weiterführen?
- Gibt es einen funktionierenden Wissenstransfer?
- Welcher Teil der täglichen Arbeit wird durch Erfahrung erledigt?
- Gibt es überlastete Stellen?
- Welche Besonderheiten weist Ihre Rolle im Unternehmen auf?
- Wo sehen Sie die größten Probleme in Ihrem Bereich?
- Wo sehen Sie die größten Potenziale in Ihrem Bereich?
- Wie werden Informationen gesammelt und abgelegt?

Der Fokus der Befragung wird auf die organisationalen Einheiten Planung/Beschaffung, technische Machbarkeit und Verkauf gelegt. Die Aufbauorganisation der voestalpine unterteilt das Unternehmen in drei große Produktionsabteilungen. Auf diese Begebenheit wird im Zuge der Analyse noch genauer eingegangen. Um ganzheitliche Informationen generieren zu können, wird aus jeder dieser Abteilungen ein Mitglied der organisationalen Einheiten befragt (Insgesamt neun, jeweils ein Teilnehmer pro Produktionsabteilung und Organisationseinheit). Die Dokumentation der Interviews ist im Anhang beschrieben.

4.2.2 Dokumentenanalyse Aufbauorganisation

Die gesamte Aufbauorganisation ist in Abbildung 39 skizziert. Für die Erstellung des Order-to-Cash-Prozess im Zentrum der neuen Prozesslandschaft und dem weiterführenden Definieren von Potenzialen, ist besonders die spezifische Struktur der Produktion wichtig. Die Produktgruppen unterscheiden sich wesentlich durch ihren Produktionsprozess, die technischen Anforderungen und die Anforderungen der Kunden.

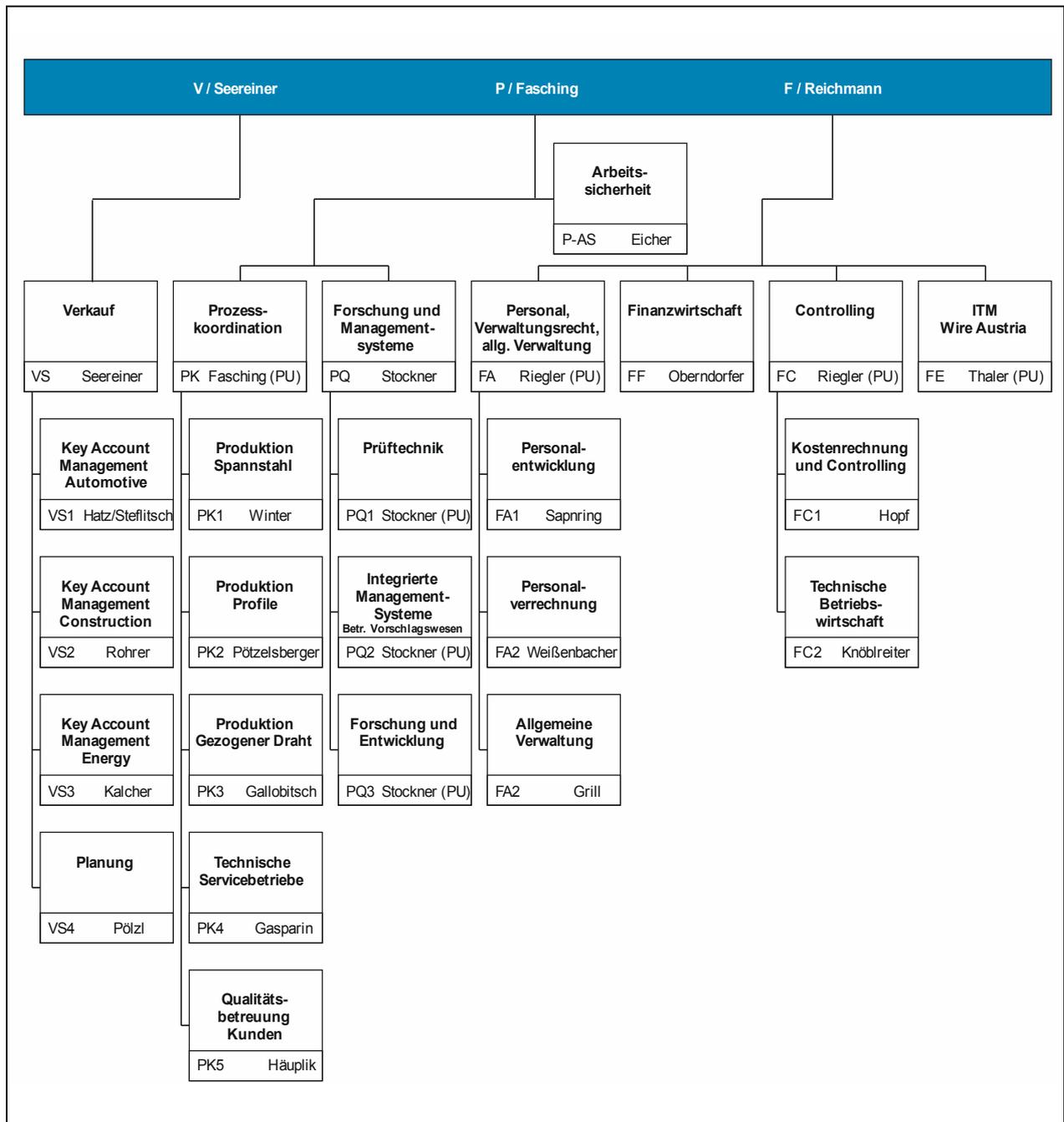


Abbildung 39 Organigramm der voestalpine Wire Austria

Die organisationale Aufteilung der Produktion erfolgt in die Bereiche Spannstahl, Profile und gezogener Draht. Des Weiteren ist es wichtig zu erwähnen, dass die technische Geschäftsführung die Verantwortung für die Organisationseinheiten Qualitätsbetreuung-Kunden und die Produktionsbereich trägt. Die kaufmännische Geschäftsführung trägt wiederum die Verantwortung für die Bereiche Planung und Verkauf. Abschließend ist die organisationale Umstellung auf ein Key-Account-System zu beschreiben. Während die Verkäufer früher Produktgruppen zugeordnet waren, erfolgt in Zukunft eine stärker Fokussierung auf den Kunden durch die Umstellung auf das neue System.

4.2.3 Dokumentenanalyse Ablauforganisation

Die Ablauforganisation eines Unternehmens strukturiert deren Arbeitsabläufe.²⁰⁴ Im Fall der voestalpine Wire Austria orientiert sich das Unternehmen stark an den Vorgaben der ISO 9001:2008. In Abbildung 40 sind die Kernprozesse des Unternehmens in Bezug auf die Norm skizziert.

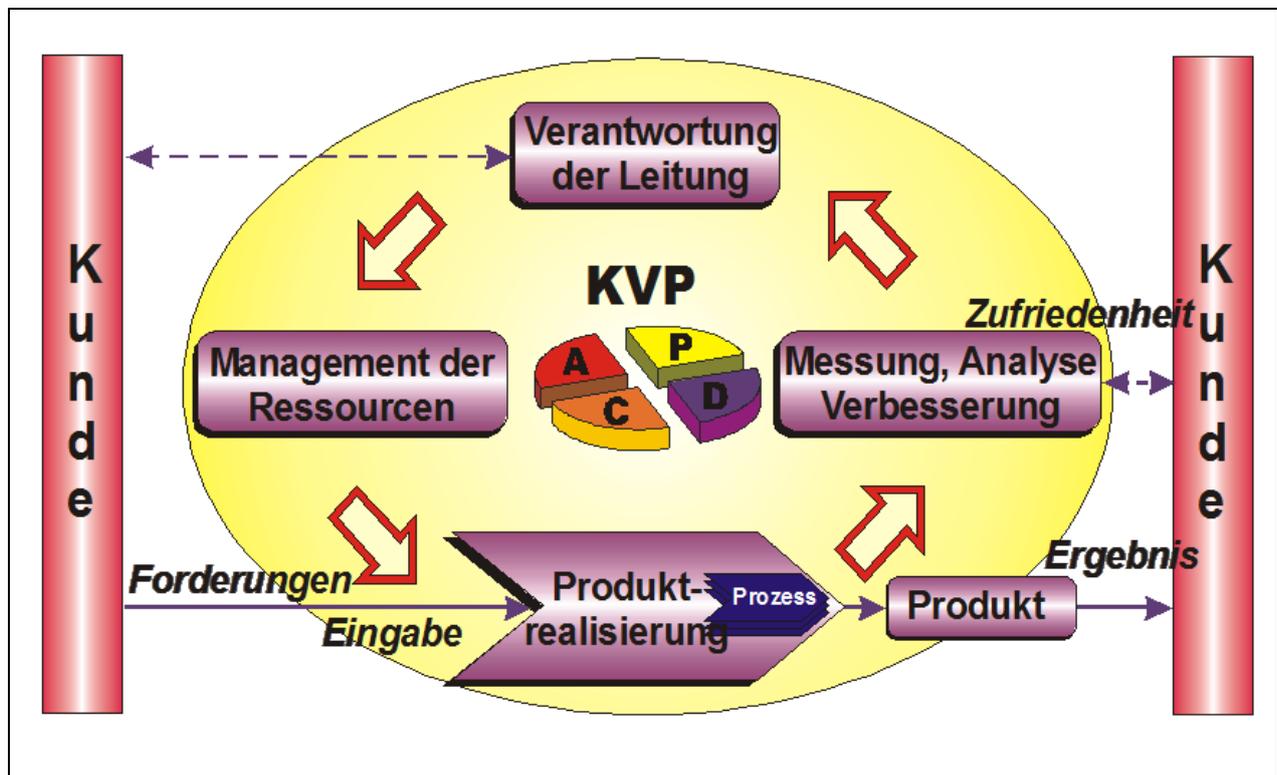


Abbildung 40: Kernprozesse der voestalpine Wire Austria²⁰⁵

Unter dem Begriff Verantwortung der Leitung, versteht das Unternehmen den Process Owner. Er ist der zentrale Punkt eines Prozesses. Diese Prozessverantwortlichen sind verantwortlich für die Gestaltung und Kontrolle ihres Prozesses. Sie sind verantwortlich für das Management der Ressourcen und kontrollieren und begleiten die Leistungserstellung.

²⁰⁴ Vgl. Mangler, W.-D. (2013), S. 64

²⁰⁵ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 8

Für die Messung und Analyse sind einerseits die Prozesscontroller und andererseits die Führungskräfte durch die Kontrolle mittels Leistungskennzahlen verantwortlich. Dieser vierstufige Prozess soll das Leitbild für die Abläufe im Unternehmen bilden. Das Unternehmen spaltet diese Kernprozesse, wie in Abbildung 41 ersichtlich, weiter in Teilprozesse auf.



Abbildung 41 Übersicht über die Ablauforganisation²⁰⁶

Die Teilprozesse werden anschließend nicht vollständig im Management-Handbuch beschrieben. Es gibt keine visualisierte Darstellung der Prozesse, keine vollständige Prozessbeschreibung, keine genaue Definition von Verantwortlichen und keine Beschreibung von Schnittstellen. In den anschließenden Absätzen werden die Teilprozesse auf Basis der Dokumente (Managementhandbuch, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen) genauer betrachtet.

²⁰⁶ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 9



Abbildung 42: Führungsprozesse voestalpine Wire Austria²⁰⁷

Um die unvollständige Prozessbeschreibung genauer aufzuzeigen, wird der Prozess Management Responsibilities nach vorliegenden Dokumenten genauer beschrieben.

Beispielhafte Aufspaltung Management Responsibilities in Subprozesse:

Unter Management Responsibilities werden die wesentlichen Verantwortlichkeiten der Unternehmensführung verstanden.²⁰⁸

- Festlegung Firmenphilosophie und Unternehmenskultur
- Festlegung Unternehmensstrategie und Unternehmensziele
- Festlegung Planungssystem
- Festlegung Planungsziele
- Verantwortlich für Durchgehende Funktionsfähigkeit des Unternehmens
- Verantwortlich für die Aufbauorganisation
- Verantwortlich für das Management Handbuch
- Kontrolle und Überprüfung des Managementhandbuchs
- Definiert Managementpolitik
- Verwalten und führen das Management System
- Verantwortung für interne und externe Audits
- Verantwortung für kontinuierliche Verbesserung
- Verantwortung für Fehlerberichte
- Verantwortung für Evaluierungen und Fehlerberichte
- Gesamtverantwortung für alle Tätigkeiten der zugeordneten Bereichsleiter

In Abbildung 43 sind die Mess- und Evaluierungsprozesse des Unternehmens skizziert.



Abbildung 43: Messung Analyse und Verbesserung²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 9

²⁰⁸ Vgl. voestalpine WireAustria (2015)

²⁰⁹ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 9

Die internen Audits sind dabei eines der wichtigsten Hilfsmittel, um kontinuierliche Leistungsüberprüfungen durchführen zu können. Die Evaluierung der Zulieferer und das kontinuierliche Screening der Produkte geben die Möglichkeit, die Qualität und Termintreue der Lieferanten in Bezug zur Qualität und Auslieferzeit der Produkte zu stellen. Unterstützt werden die Untersuchungen durch das Anwenden von statistischen Methoden, sowie dem Einsatz von automatisierten und manuellen Testmethoden in der Produktion.

Wie schon beispielhaft mittels des Prozesses Management Responsibilites gezeigt, können die Hauptprozesse des Unternehmens in weitere Subprozesse eingeteilt werden. Die Subprozesse folgen dabei aber keiner strengen Prozesscharakteristik, sondern lassen sich eher durch die Begriffe Rollen, Verantwortung und Personen beschreiben. Wie in der Beschreibung des Prozesses Management Responsibilities ersichtlich, hat das Unternehmen keine Ablauforganisation im eigentlichen, sondern eine Aufzählung der verschiedenen Verantwortlichkeiten und Rollen implementiert. Es ist aktuell keine transparente durchgehende Darstellung der Wertschöpfungskette vorhanden.

Zusammengefasst sind Führungsaufgaben demnach das Gestalten und Führen des Management Systems, die Unternehmenssicherheit und die Forschungstätigkeit. Der zweite Prozessschritt in den Leitprozessen des Unternehmens bildet das Management der Ressourcen. Die Unterebene des Prozesses Management der Ressourcen werden durch die Prozesse Training und Schulung der Mitarbeiter, Infrastruktur und Unternehmenskommunikation gebildet. Diese Prozesse sind in Abbildung 44 aufgelistet.



Abbildung 44: Management der Ressourcen²¹⁰

In Abbildung 45 werden die Prozesse der Leistungserstellung dargestellt. Dieser Block ist der umfassendste Teil der alten Prozesslandschaft, da er alle Teile der Leistungserstellung beinhaltet. Beginnend vom Einkauf, der Materialplanung, der Produktion, der Verpackung bis hin zur Distribution. Zusätzlich werden auch eigentliche Unterstützungsprozesse diesem Leitprozess zugeschrieben. So bilden die Prozesse Maintenance und Betriebsmittelwartung die Unterebene des Leitprozesses mit. Deshalb setzt sich der neue Order-to-Cash-Prozess aus vielen Teilelementen des alten Leitprozess Leistungserstellung zusammen. Besonders die in Abbildung 45 skizzierten Unterprozesse des Leitprozesses Leistungserstellung spielen bei der Erstellung des Order-to-Cash-Prozesses eine wesentliche Rolle

²¹⁰ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 9



Abbildung 45: Produkt- bzw. Leistungserstellung²¹¹

Ergänzend zur Beschreibung der Ablauforganisation ist auch zu erwähnen, dass das Unternehmen laut Eigendefinition einige Prozesskennzahlen misst. Diese Kennzahlen sind aber keine Prozesskennzahlen und können nicht mit jenen in 3.3.4 verglichen werden. Im Folgenden werden die gemessenen Kennzahlen aufgelistet:²¹²

- Umsatz
- Gesperrte Lose
- Störzeiten
- Reklamation
- Ausbringung
- Energieverbrauch
- Anzahl der Arbeitsunfälle
- Schichtleistung
- Produktivität
- Kundenzufriedenheit
- Rüstzeiten
- Emissionen

²¹¹ Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 9

²¹² Vgl. voestalpine WireAustria (2015), S. 49

4.2.4 Analyse der Arbeits- und Verfahrensanweisungen:

Zusätzlich zur Prozesslandschaft sollen auch die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen analysiert werden. Damit soll umfassendes Wissen zum Ist-Zustand der Ablauforganisation erzeugt werden. Die Geschäftsführung der voestalpine Wire Austria hat im Zuge von Evaluierungen, Unzufriedenheit mit den Verfahrens- und Arbeitsanweisungen feststellen können. Laut den Mitarbeitern ist im Laufe der Jahre ein Wildwuchs an Anweisungen entstanden, der nicht mehr für die tatsächlichen Abläufe im Unternehmen zutreffend ist. In Abbildung 46 ist das Ergebnis der durchgeführten Analyse dargestellt.

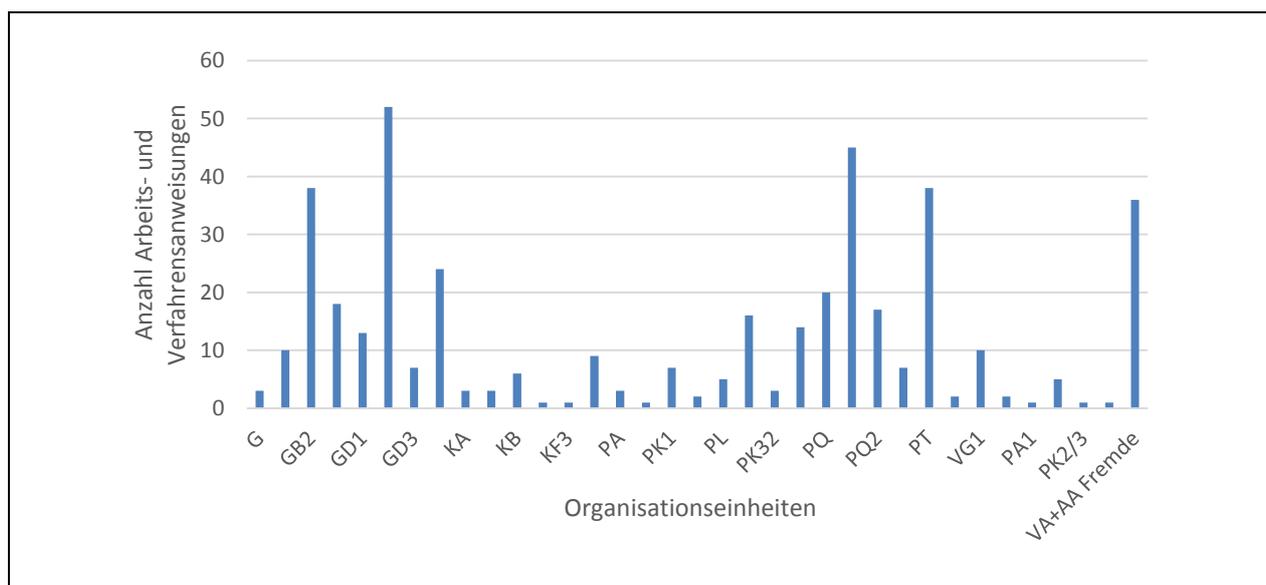


Abbildung 46: Auswertung der Arbeits- und Verfahrensanweisungen

In der Datenbank der voestalpine Wire Austria sind 424 Arbeits- und Verfahrensanweisungen hinterlegt. Das ist für ein Unternehmen mit 320 Mitarbeitern eine zu hohe Anzahl. Die Erkenntnisse können wie folgt zusammengefasst werden.

Erkenntnisse der Analyse:

- Die in den Anweisungen angeführten organisatorischen Personen und Abteilungen existieren zum Teil nicht mehr
- Verantwortlichkeiten sind zum Teil nicht genau definiert oder unklar
- Viele Anweisungen überschneiden sich und könnten zusammengefasst werden
- Die strenge formale Struktur macht das praktische Arbeiten der Mitarbeiter mit den Anweisungen herausfordernd und schwierig

4.2.5 Zusammenfassung Erkenntnisse der Analyse:

Die Erkenntnisse der Dokumentenanalyse werden zusammengefasst und dienen als Basis für die Erstellung des Ist-Prozesses. Die detaillierten Ergebnisse der Gesprächsrunden sind im Anhang aufbereitet zu finden. Sie fließen in die Erstellung des Ist-Prozesses und in den Potenzial-/Maßnahmenplan ein.

- Es existieren bis auf wenige Ausnahmen (Einzelne Prozesse in der Abteilung Instandhaltung) keine Visualisierungen von Prozessen
- Die bisherige Prozesslandschaft bildet die Wertschöpfungskette nur sehr unzureichend ab
- Die Prozesse werden nur unzureichend beschrieben
- Die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen wurden nicht aktualisiert und bilden die Abläufe nicht mehr zeitgemäß ab
- Die Verantwortlichkeiten in den Prozessen sind, wenn überhaupt nur unzureichend definiert
- Entscheidungswege werden nicht definiert
- Es erfolgt keine genaue Betrachtung von Schnittstellen
- Es werden keine klassischen Prozesskennzahlen gemessen
- Während des Projektes wird der organisationale Aufbau des Verkaufes verändert
- Die drei unterschiedlichen Produktionsabteilungen, sind organisational unterschiedlich aufgebaut
- Die drei Produktionsabteilungen werden mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert
- Der Prozess unterscheidet sich wesentlich, wenn der Auftrag ein Standardauftrag (bekannte technische Spezifikationen, bekannte Preise, bekannte Produktionsverfahren) oder kein Standardauftrag ist
- Der Produktionsprozess kann nur auf einer sehr niedrigen Detailltiefe für alle drei Abteilungen gültig modelliert werden

4.3 Erstellung Ist-Prozess

In diesem Kapitel wird die Wahl des Visualisierungstools beschrieben und der Ist-Prozess auf Basis der Dokumenten- und Gesprächsanalysen erstellt. Der Ist-Prozess wird durch einen Order-to-Cash Prozess und entsprechende Führungs-, Verbesserungs- und Supportprozesse gebildet.

4.3.1 Wahl des Modellierungstools:

Die Entscheidung bezüglich des Modellierungstools wird in einer offenen Gesprächsrunde getroffen. Die aufbereiteten Modellierungskonzepte aus 2.7 werden den Teilnehmern präsentiert. Teilnehmer der Gesprächsrunde sind:

- Technische Geschäftsführung (Fasching)
- Leiter Integrierte Managementsysteme (Stockner)
- Energie- und Umweltmanager (Eisner)
- Bereichsleiter Spannstahl (Winter)
- Bereichsleiter gezogener Draht (Gallobitsch)
- Bereichsleiter Profile (Pötzelsberger)
- Bereichsleiter Instandhaltung (Gasparin)
- Alle Meister der Produktion

Ziel ist es ein Modellierungskonzept auf Makroebene und ein Modellierungskonzept auf Subebene zu definieren. Die Entscheidungsgrundlagen dabei waren:

- Haben die Mitarbeiter im Unternehmen schon Erfahrung im Umgang mit diesem Tool?
- Hat das Modellierungstool eine niedrige Komplexität und eine hohe Usability?
- Ist auf Makroebene eine Vergleichbarkeit mit Benchmark-Unternehmen möglich?

Da im Unternehmen ausschließlich Erfahrung im Umgang mit Flussdiagrammen vorhanden ist und diese zudem eine niedrige Komplexität aufweisen, wird das Flussdiagramm als Modellierungstool für die Teil- und Subprozesse bestimmt. Die Entscheidung eine Prozesslandkarte gegenüber einem WKD zu bevorzugen, erfolgt aufgrund der weiteren Verbreitung der Prozesslandkarte und einer dadurch besseren Vergleichbarkeit mit Benchmark-Unternehmen.

4.3.2 Darstellung Ist-Order-to-Cash-Prozesse:

Der Ist-Order-to-Cash Prozess wird zur besseren Darstellbarkeit in zwei Teile aufgespalten. Der erste Teil beschreibt den Ablauf zwischen Anfrageeingang und Erstellung des Werksauftrages. Er ist in Abbildung 47 skizziert.

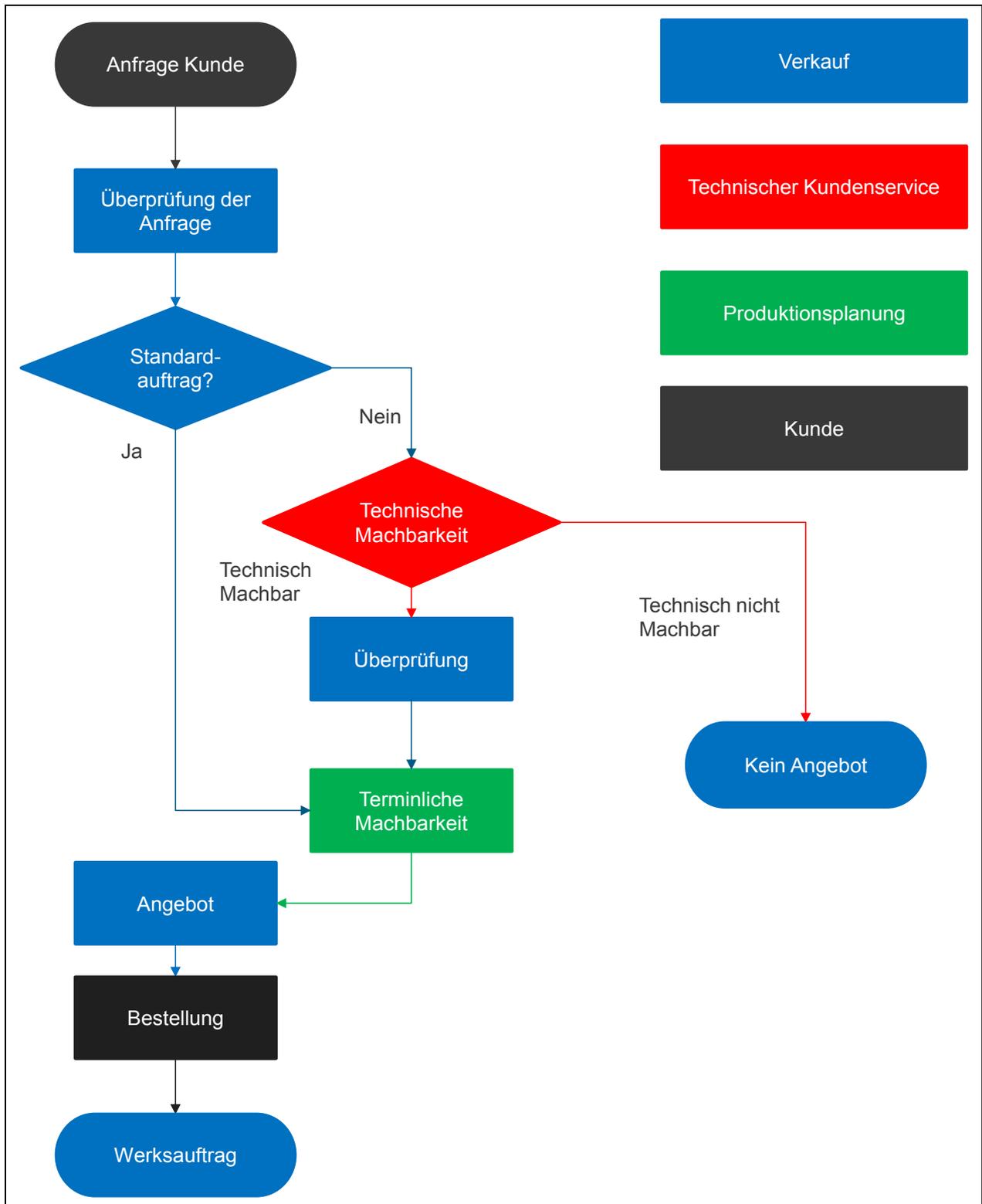


Abbildung 47 Ist-Prozesse Bestellung-Werksauftrag

Die Kundenanfrage wird per E-Mail an den Verkauf gesendet. Der Verkauf prüft die Anfrage und entscheidet, ob die Anfrage ein Standard- oder Nicht-Standard-Auftrag ist. Unter einem Standardauftrag kann ein Auftrag verstanden werden, bei dem technische Spezifikationen, die Produktionstechnik und die Preisstruktur bekannt sind. Diese Prüfung erfolgt mittels dem ERP-System oder unternehmensinterner Datenbanken. Im Falle eines Standardauftrages ist keine technische Machbarkeitsüberprüfung notwendig. Die Anfrage wird direkt an die terminliche Machbarkeitsüberprüfung weitergeleitet. Ist die Anfrage ein Nicht-Standard-Auftrag, muss eine technische Machbarkeitsüberprüfung durchgeführt werden. In dieser entscheiden die technischen Fachexperten, ob eine Produktion des Produktes überhaupt möglich ist und, ob die geforderte Qualität mit dem Anlagenpark in Bruck/Mur erreicht werden kann. Fällt die technische Machbarkeit positiv aus, wird die Anfrage zur Weiterleitung an den Verkauf zurückgesendet. Dieser leitet die Anfrage an die terminliche Machbarkeit weiter. Kann das Produkt am Standort Bruck/Mur nicht gefertigt werden, wird dem Kunden eine negative Rückmeldung auf seine Anfrage gegeben. Im Prozessschritt terminliche Machbarkeit wird ein möglicher Produktionstermin über das PPS-System ermittelt und die Anfrage wird an den Verkauf zurückgeleitet. Abschließend erstellt der Verkauf ein Angebot und im besten Fall folgt auf das Angebot eine Bestellung. Ist die Bestellung des Kunden erfolgt, wird im ERP-System ein interner Werksauftrag erstellt.

In Abbildung 48 ist der Prozess zwischen Werksauftrag und Rechnungslegung abgebildet. Nachdem der interne Werksauftrag im ERP-System angelegt wurde, wird im PPS-System mittels einem Bearbeitungstechnologietool die Grobplanung vollzogen. In der Grobplanung werden technische Anforderungen und die Maschinenbelegung definiert. Anschließend erfolgt in der Feinplanung die Schichteinteilung. Die Leistungserstellung im Zuge der Produktion wird in einem eigenen Plan-to-Produce Prozess ausgelagert. Dies hat den Hintergrund, dass der Produktionsprozess nur mit einer sehr niedrigen Detailtiefe für alle Abteilungen gültig modelliert werden kann. Ist die Leistungserstellung erfolgt, findet die Qualitätsprüfung statt. Wird dem Material die Freigabe erteilt, kann mit dem Versand begonnen werden. Der Order-to-Cash Prozess endet mit der Rechnungsstellung. Diese wird vom Verkauf mittels dem ERP-System durchgeführt.

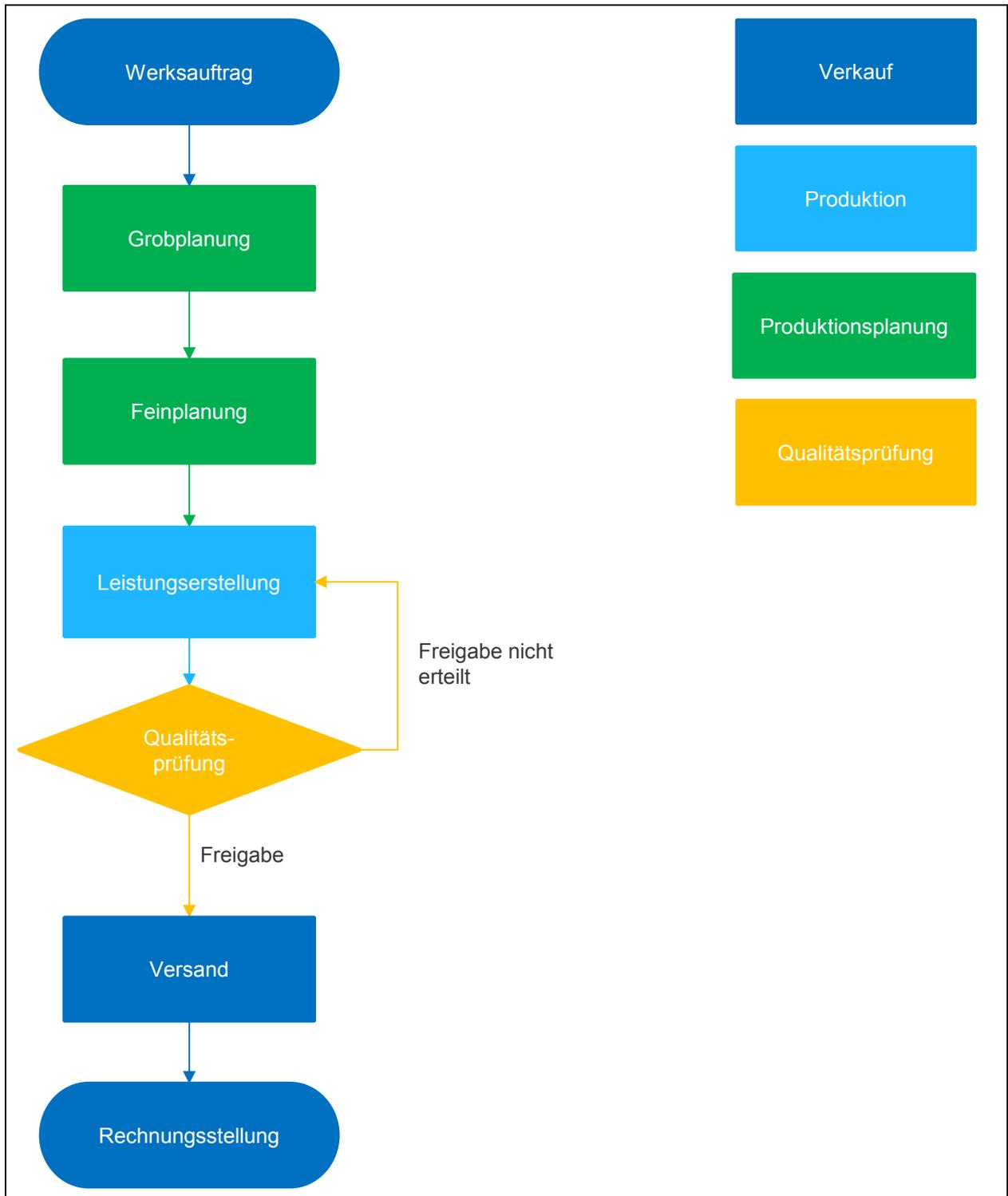


Abbildung 48 Ist-Prozess Werksauftrag bis Rechnungslegung

4.3.3 Darstellung Plan-to-Produce Prozess:

Die Produktionsschritte des Plan-to-Produce Prozesses sind der Kern des Unternehmens und bilden damit die Grundlage für die Wertschöpfung. Im Vergleich zu klassischen Plan to Produce Prozessen beginnt der Prozess im Unternehmen mit dem Beginn der Produktion und damit einer schon abgeschlossenen Planung. Dieser Plan to Produce Prozess ist in Abbildung 49 dargestellt.

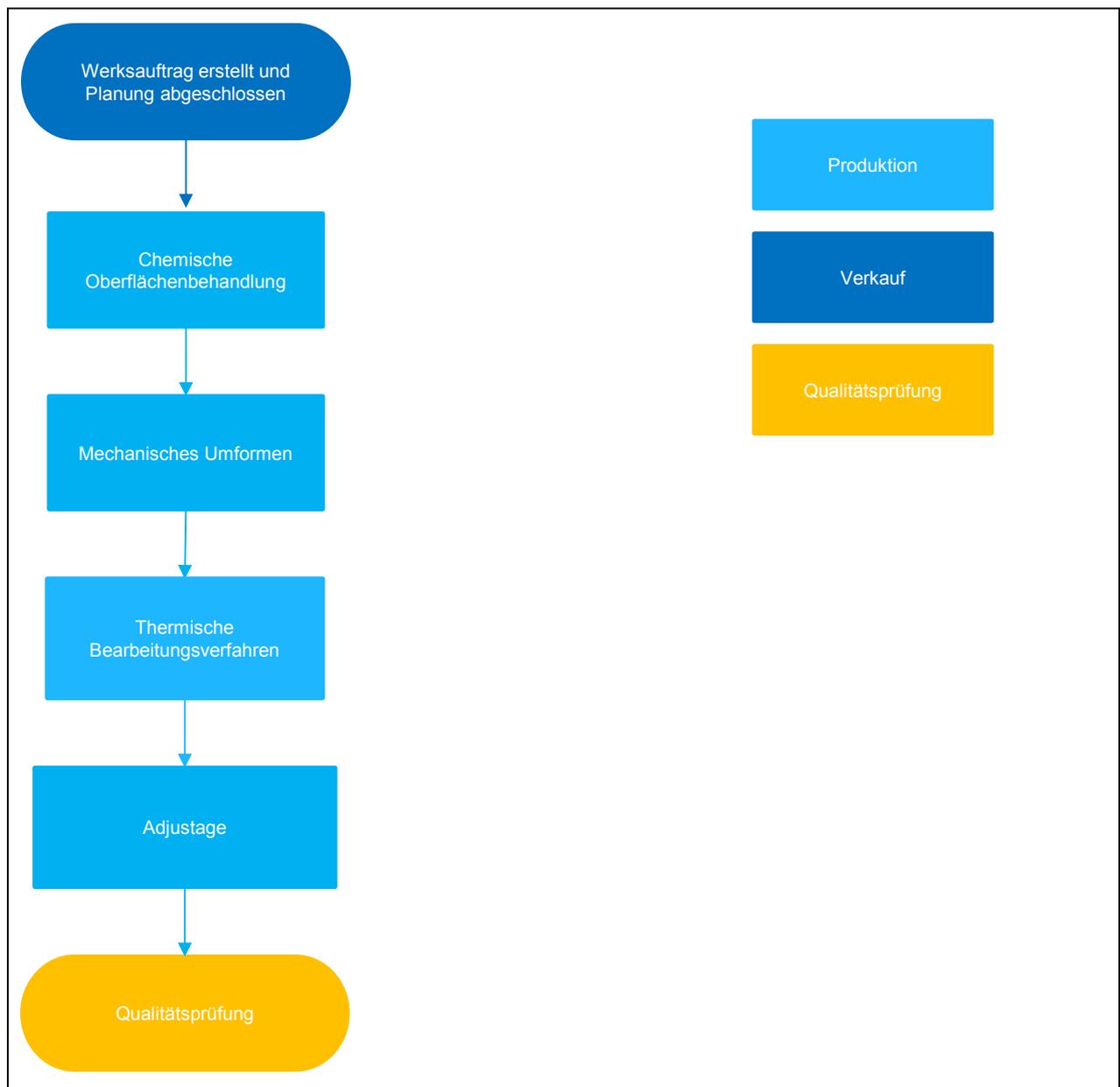


Abbildung 49 Plan to Produce Prozess

Das Vormaterial wird im Unternehmen als Walzdraht bezeichnet. Je nach technischer und wirtschaftlicher Anforderung wird das Vormaterial aus dem eigenen Walzwerk in Donawitz oder anderen Zulieferern bezogen. Der erste Schritt in der Produktion der voestalpine Wire Austria stellt die chemische Oberflächenbehandlung dar. Dabei wird das Vormaterial mittels Säurebehandlung von Rost befreit und anschließend je nach Kundenanforderung mit entsprechenden Belegen (zB. Borax) beschichtet. Nach der chemischen Oberflächenbehandlung erfolgt die mechanische Umformung. Je nach Abteilung und Produkt wird das behandelte Vormaterial dabei mittels den mechanischen Prozessen Ziehen und Walzen verändert. Im Anschluss daran wird das Produkt mittels Glühen finalisiert. Der Prozessschritt Adjustage wurde aufgrund der kritischen kundenspezifischen Anforderungen in den Plan to Produce Prozess aufgenommen. Je nach Kunde und Lieferland muss das Material mit einem entsprechenden Verpackungsprozess versandbereit gemacht werden. Der Plan to Produce Prozess endet im Unternehmen mit der Übergabe des Materials an die Qualitätsprüfer

4.4 Optimierungspotenziale

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für das Nutzen der Potenziale gegeben. Mittels der Handlungsempfehlungen soll es für das Unternehmen möglich sein die Ablauforganisation effizienter und effektiver zu gestalten. Langfristig kann dadurch die Konkurrenzfähigkeit erhöht werden. Die Handlungsempfehlung geben die Stoßrichtung der Optimierung vor müssen aber in einem Folgeprojekt noch genauer spezifiziert werden. In Abbildung 50 sind die aufgefundenen Potenziale aufgelistet.

Durchgehende Prozessverantwortlichkeiten	Eliminierung von Prozessschritten	Einführung Prozess-Kennzahlen	Einheitliche Reiseberichte
Standardisierte Preispflege	Klare Definition Verantwortlichkeiten	Klare Entscheidungsabläufe	Überlastung Führungskräfte
Ursachenerhebung Walzdrahtverschrottung	Ursachenerhebung Angebot - Bestellung	Definition Standardaufträge	Eindeutiger Fluss der Information
Zentrale Planungsstelle	Wissenssicherung - Wissensmanagement	Klare Definition Stellvertreter	Bessere Kommunikation mit Prüfer und Versand

Abbildung 50 Aufgefundene Potenziale - Befragung

Durchgehende Prozessverantwortlichkeiten:

Im Unternehmen sind bislang keine durchgängigen Prozessverantwortlichkeiten definiert worden. Dadurch besteht die Gefahr von einseitigen Optimierungen und fehlender Kontrolle. Eine Optimierung der Abteilung A kann zu Lasten der Leistungsfähigkeit der sequentiellen Abteilung B gehen. Ohne eine Festlegung entsprechender Process Owner läuft das Unternehmen Gefahr, Optimierungspotenzial nicht zu nutzen und mögliche ineffektive Optimierungen zu umzusetzen. Diese Herausforderung kann durch die klare Definition von Prozessverantwortlichen verhindert werden. Prozessverantwortliche fokussieren sich auf die Optimierung des gesamten Prozesses und nicht nur auf die Optimierung von Teilen davon.

Einführung von Prozess-Kennzahlen:

Im Unternehmen sind derzeit noch keine Prozesskennzahlen implementiert. In 3.3.4 ist eine Auswahl an ganzheitlichen Prozesskennzahlen aufgelistet. Mittels jener kann der Erfolg, der Prozesse kontrolliert und abgesichert werden. Klassische Kennzahlen wie Produktivität weisen Schwächen bei der Leistungsmessung von Prozessen auf.

Eliminierung von Prozessschritten:

Durch die umfangreiche Analyse der Ablauforganisation und der Befragung der Prozessteilnehmer konnte ein Prozessschritt identifiziert werden, der eliminiert werden kann.. Nach dem Eingang der Anfrage an den Verkauf leitet dieser im Falle eines Nichtstandards die Anfrage an die technische Machbarkeit weiter. Diese prüft die Anfrage und leitet sie anschließend an die Verkaufsabteilung zurück. Die Verkaufsabteilung sendet die Anfrage an die terminliche Machbarkeit. Die terminliche Machbarkeit prüft und leitet die Anfrage wieder an die Verkaufsabteilung zurück. Die Verkaufsabteilung erstellt dann ein Angebot.

Im Zuge der Analyse wurde folgende Schleife erkannt. Im Falle eines Nicht-Standardauftrages muss die Anfrage technisch und terminlich überprüft werden. Dabei wird die Anfrage im positivem wie im negativem Prüffall von der technischen Machbarkeit an die Verkaufsabteilung zurückgeleitet. Dies ist nicht notwendig. Im Falle einer negativen technischen Machbarkeitsüberprüfung gibt es keine terminlich Überprüfung geben muss. Im Falle einer positiven technischen Machbarkeitsüberprüfung ist es hingegen nicht notwendig die Anfrage wieder zurück an die Verkaufsabteilung zu schicken, da jene ohnehin nur die Weiterleitung an die terminliche Überprüfung forciert. Ziel ist die direkte Weiterleitung der Anfrage nach der positiven technischen Machbarkeitsüberprüfung an die terminliche Machbarkeitsüberprüfung. Damit wird einerseits der Verkauf entlastet und andererseits der Prozess erheblich beschleunigt. Es kann angenommen werden, dass ein gewisser Zeitanteil vergeht nachdem die technische Machbarkeit überprüft wurde bis der Verkauf die Anfrage an die terminliche Machbarkeit weitergeleitet hat. Diese Zeit (Einschätzung der Prozessteilnehmer sind ein bis zwei Tage) kann eingespart werden.

Einheitliche Reiseberichte:

Im Unternehmen gibt es keine Vorgaben wie Reiseberichte zu erstellen sind. Dies hat zur Folge, dass jeder Verkäufer die Berichte nach eigenem Ermessen ausfüllt. Die beim Kunden gesammelten Informationen können aber für andere handelnden Personen von essentieller Natur sein. So können Planer mögliche Änderungen der Auftragslage schon proaktiv in ihren Beschaffungsprozess einfließen lassen. Durch vereinheitlichte Reiseberichte können Informationsbarrieren verhindert werden und eine proaktive Planung kann möglich gemacht werden. Weitere Möglichkeiten neben der Vereinheitlichung der Reiseberichte wäre die Nutzung von Kundendatenbanken.

Standardisierte Preispflege:

Im Unternehmen verwaltet jeder Verkäufer die Preisdatenbanken in unterschiedlichen Informationssystemen (ERP-System, Excel-Listen) und die Aktualisierung erfolgt in nicht klar definierten Intervallen. Mittels einer Richtlinie zur Preispflege soll ebene standardisiert werden. Dies hat einerseits den Vorteil, dass das Management eine bessere Kontrollfunktion einnehmen kann und andererseits macht es den Wissenstransfer und die Wissensübergabe erheblich leichter. Einheitliche Vorgaben für die Preispflege sollen vom Unternehmen als unerlässlich angesehen werden.

Klar definierte Verantwortlichkeiten:

Durch Prinzipien wie DEMI/RACI ist es möglich Verantwortlichkeiten transparent und umfassend zu definieren. Dadurch werden klare Entscheidungswege geschaffen, was zu einem zielgerichteten Einsatz von Ressourcen führt. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf einer erstmaligen Visualisierung der Ablauforganisation der voestalpine. Deshalb werden Flussdiagramme nicht durch eine DEMI/RACI Festlegung der Verantwortlichkeiten ergänzt. Mittelfristig ist es aber essentiell die Flussdarstellungen damit zu erweitern.

Ersatz für fehlende Entscheidungsträger:

In den Interviews wurden häufig lange Entscheidungswege kritisiert. Die neuen Strukturen der Process Owner und des Order-to-Cash Prozesses sollen jene langen Entscheidungswege deutlich verkürzen (Bereichsleiter und Key-Account-Manager werden als Process Owner definiert und können dadurch deutlich autonomer arbeiten). Zusätzlich soll für jene Entscheidungsträger die häufig vor Ort beim Kunden sind entsprechende Stellvertreter definiert werden. Diese Problematik wurde vor allem im Zusammenhang mit dem kaufmännischen Geschäftsführer genannt.

Überlastung von Führungskräfte:

In den Bereichen Profile und Spannstahl wird die technische Machbarkeitsprüfung von den Bereichsleitern durchgeführt. In dem diese Standardaufträge zur Prüfung vorgelegt bekommen entsteht eine ineffiziente Nutzung der Ressourcen. Führungskräfte sollen einen stärkeren Fokus auf strategische Projekte, Innovation und Mitarbeiterführung legen. Die Überlastung der technischen Machbarkeitsprüfung kann durch die folgend beschriebene Definition und Implementierung von Standardaufträgen gelöst werden. Im Optimalfall wenden sich die Verkäufer nur noch bei Nicht-Standard-Anfragen an die Prüfer der technischen Machbarkeit.

Definition von Standardaufträgen:

Dieses Potential kann als eines der wichtigsten bezeichnet werden. Wenn es möglich ist den Verkäufern eine Entscheidungshilfe bezüglich der Einteilung in Standard- und Nichtstandardauftrag zu geben können wichtige Rollen im Unternehmen entlastet werden. Die Basis für die Entscheidungshilfe soll eine eindeutige Definition sein, ab wann ein Auftrag als Standardauftrag zu bezeichnen ist. Der optimale Fall wäre eine automatisierte Maske im SAP wo der Verkäufer die Anfragedaten eingibt und das System eine automatisierte Entscheidung bezüglich Standard oder Nichtstandard trifft. Dadurch kann folglich die technische Machbarkeit entlastet werden.

Ursachenerforschung Walzdrahtverschrottung:

Derzeit wird keine Ursachenerforschung bei der Verschrottung von Vormaterial betrieben. Es ist nicht möglich festzustellen wo der Fehler in der Prozesskette gelegen ist. Das widerspricht dem Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung. Eine systematische Erhebung der Ursachen für die Verschrottung von Vormaterial kann einen Aufschluss auf Schwächen in der Planung geben. Die Erkenntnisse können anschließend in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess integriert werden.

Ursachenerforschung wann auf ein Angebot eine Bestellung folgt:

Aktuell erfolgt keine Erfassung auf welche Angebote der Verkäufer tatsächliche Bestellungen folgen. Dadurch ist es nicht möglich Faktoren festzustellen die optimiert werden können. Es kann nicht festgestellt werden ob der Preis, die Lieferzeit, die Qualität oder die Formulierung des Angebots entscheidend für eine positive Rückmeldung in Form einer Bestellung ist. Durch die Verfolgung der Angebote in Bezug auf Bestellungen können durch Analyse der Daten Verbesserungen im Verkaufs- und Angebotslegungsprozess erreicht werden. Eventuell ist es dadurch möglich systematische Fehler ausfindig zu machen und das dadurch erworbene Wissen in die neue Angebotslegung einfließen zu lassen.

Einheitlicher Informationsfluss:

Durch das Wechseln zwischen den Medien (SAP, Email, Ausdruck, Excel, PPS) läuft der Order-to-Cash-Prozess Gefahr entscheidende Informationen am Weg zu verlieren. Teilweise verschwindet Information in Excel-Listen der Verkäufer, teilweise bei der Entscheidungsfindung der Prüfer der technischen Machbarkeiten durch ihren nicht niedergeschriebenen Erfahrungsschatz. Das Nachvollziehen von Entscheidungen und eine Sicherung des Wissens ist nur schwer möglich. Ein möglicher Lösungsansatz für diese Thematik kann im elektronischen Vertriebsakt gefunden werden. Im elektronischen Vertriebsakt wird die Information immer durch ein einziges Medium transferiert (zB. SAP). Dadurch gehen keine Informationen verloren, eine Wissenssicherung ist möglich und die gewünschte Transparenz kann erreicht werden.

Formale Sicherung von kritischem Wissen:

Die Implementierung eines Wissensmanagementsystems kann als essentiell für das Unternehmen angesehen werden. Die Fähigkeit Wissen zu speichern und zu transformieren zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus. Zusätzlich kann durch den Ausfall eines Trägers von kritischem Wissen ein erheblicher Nachteil für das Unternehmen entstehen. Für den Order-to-Cash Prozess ist all jenes Wissen als kritisch anzusehen, dass zur Leistungserstellung beiträgt. Deshalb ist eine formale Wissenssicherung und die Weitergabe von Erfahrung und kritischem Wissen unerlässlich für das Unternehmen.

Nicht ausreichende Kommunikation mit den Qualitätsprüfstellen/Produktionsmeistern:

Durch direkte Kommunikation der Freigabe des geprüften Materials kann der Order-to-Cash-Prozess beschleunigt werden. Des Weiteren können durch proaktive Kommunikation im Falle von Nicht-Freigaben Missverständnisse und Konflikte vermieden werden. Die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit der betroffenen Personen kann durch Schulungen und Trainings erhöht werden. Eventuell ist es auch notwendig das Melden der Freigabe genauer zu Regeln.

Evaluierung Kronenmanagement:

Die Drahtbündel werden für den Versand auf sogenannte Kronen aufgebracht. Die Kronen werden dann dem Lieferanten mitgegeben und der Lieferant lässt dafür leere Kronen im Unternehmen. Die handelnden Personen aus Verkauf und Drahtmagazin sind sich uneinig, welches Potential im Bereich Kronenmanagement vorhanden ist. Durch eine genaue Evaluierung soll es möglich sein eine Entscheidung zu treffen welcher Organisationseinheit das Kronenmanagement in Zukunft am besten zugeteilt werden kann und ob ein Fokus darauf überhaupt sinnvoll ist.

Zentrale Planungsstelle:

Durch den innovativen Charakter und den sich stark ändernden Produktmix ist eine auf Prognosen beruhende Beschaffung des Vormaterials schwierig. Eine Lösung dieses Problems ist nur langfristig möglich. Durch die Schaffung eines formalen Wissensmanagements soll es möglich sein die Erfahrungen der Vergangenheit besser abzubilden. Wenn eine entsprechende Wissensbasis geschaffen wurde ist eine proaktive, vorausschauende Beschaffung des Vormaterials möglich.

4.5 Erstellung Soll-Prozesse

Nach dem Definieren der Potenziale soll das optimierte Order-to-Cash Prozess dargestellt werden und die Prozesslandkarte visualisiert werden. Um die Prozesslandkarte erstellen zu können müssen zuvor noch Führungs-, Verbesserungs- und Supportprozesse erstellt werden.

4.5.1 Darstellung Führungsprozesse:

In Abbildung 51 sind die Führungsprozesse dargestellt. Die Prozesse Unternehmensführung, Forschung und Entwicklung sowie Integrierte Managementsysteme sind bereits im alten System als Führungsprozesse definiert gewesen. Der Prozess Occupational Safety ist nun nicht mehr ein direkter Führungsprozess sondern ein Teil des Prozesses Integrierte Managementsysteme. Langfristig soll der Fokus auf Innovationsmanagement verstärkt werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund immer stärkeren Wettbewerbs im Bereich verarbeitete Stahlprodukte. Die Innovationsführerschaft wird vom Unternehmen als strategischer Wettbewerbsvorteil definiert. Folglich ist das Innovationsmanagement auch eine Aufgabe der Unternehmensführung bzw. ein Führungsprozess..

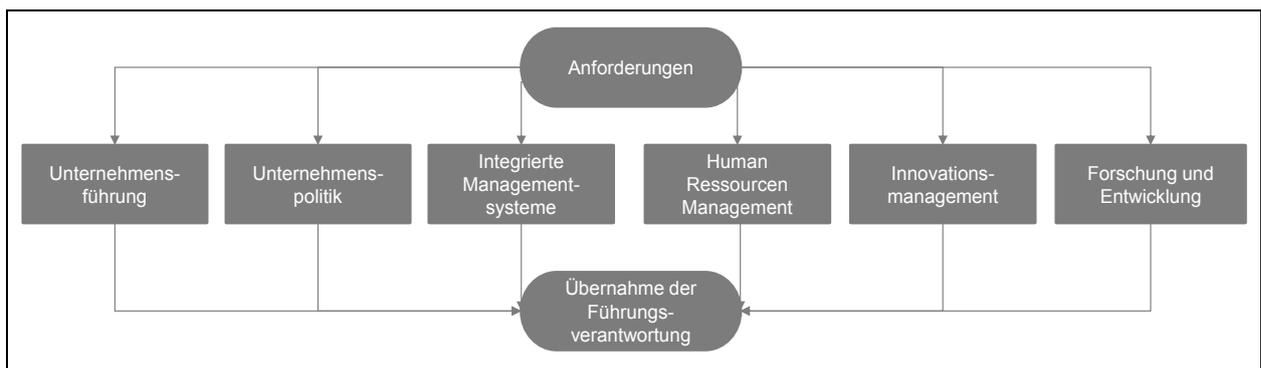


Abbildung 51: Führungsprozesse Neu

Zusätzlich wird die Unternehmenspolitik als eigener Führungsprozess angeführt. Es ist natürlich auch möglich die Unternehmenspolitik als Subprozess zu führen. Die Unternehmensführung möchte aber mit der Definition der Unternehmenspolitik als Führungsprozess die Wichtigkeit jener unterlegen und den Fokus verstärkt auf sie legen. Abschließend wird die Personalführung und Personalentwicklung durch den Prozess Human Ressourcen in die neue Prozesslandschaft integriert. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von weniger erfolgreichen vor allem durch engagierte Mitarbeiter. Die voestalpine Wire Austria definiert deshalb die Personalführung und die Personalentwicklung als einen der essentiellsten Führungsprozesse

4.5.2 Darstellung Verbesserungsprozesse:

Das Unternehmen bekennt sich zur kontinuierlichen Verbesserung und allen damit verbundenen Anstrengungen. Unter kontinuierlicher Verbesserung versteht man die stetige Optimierung der Prozesse in kleinen Schritten. Es handelt sich dabei Begriffstechnisch um eine Evolution und keine Revolution.²¹³ Abbildung 52 ist dieser Verbesserungsprozess dargestellt.

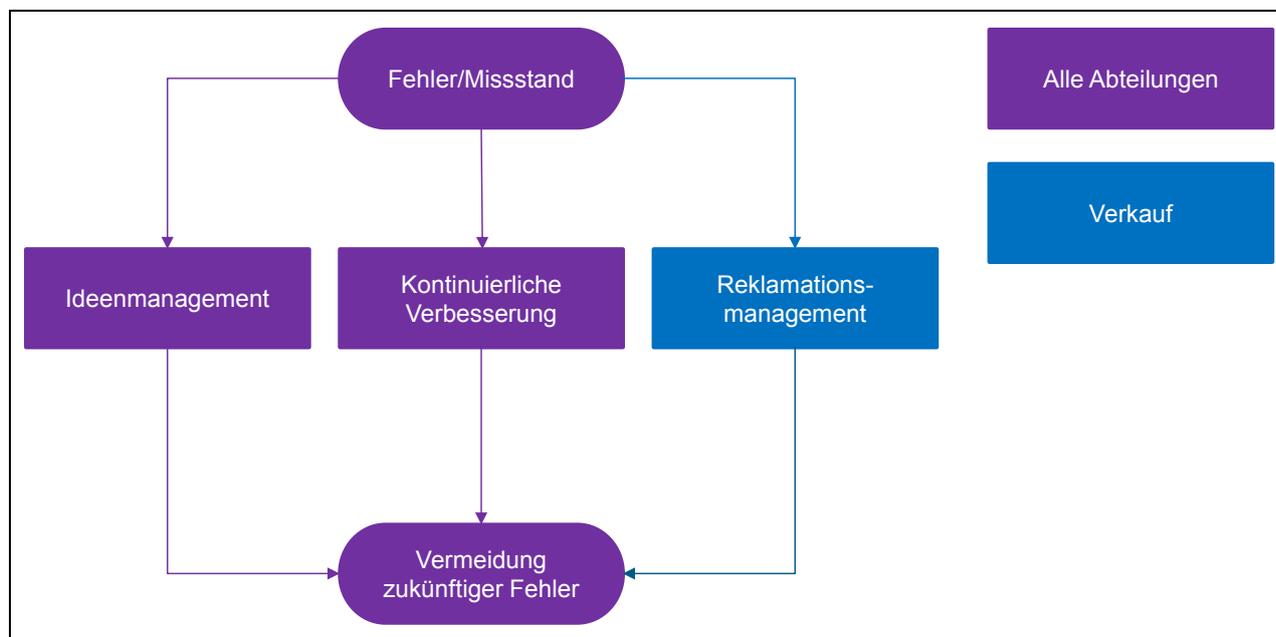


Abbildung 52: Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung

Neben der kontinuierlichen Verbesserung spielen das Ideenmanagement und das Reklamationsmanagement eine wichtige Rolle im Unternehmen. Der Verbesserungsprozess soll einen Kreislauf mit dem Order-to-Cash Prozess bilden. Daten und Information des Order-to-Cash Prozesses werden mit Anfrageeingang gesammelt und mit Rechnungsstellung abgeschlossen. Diese Informationen werden analysiert und verwendet. Nach der Analyse können die Verbesserungen an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette implementiert werden. Das Ideenmanagement ist im Unternehmen etabliert und die zugehörige Leistungskennzahl wurde von der Geschäftsführung als eines Unternehmenszieles definiert. Deshalb wird das Ideenmanagement als eigenständiger Prozess angeführt. Des Weiteren spielt das Reklamationsmanagement eine essentielle Rolle. Vergleichbar mit dem Ideenmanagement wurden die zugehörigen Leistungskennzahlen als Unternehmenszieles definiert. Durch diese drei Prozesse soll eine kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens möglich gemacht werden. In der alten Ablauforganisation ist keinen vergleichbare Prozessführung erkennbar

²¹³ Vgl. Eisenreich, S. (2014), S. 54ff

4.5.3 Darstellung Supportprozesse:

Wie schon beschrieben tragen Supportprozesse nur indirekt zur Leistungserstellung bei. Supportprozesse sind nicht direkt an der Leistungserstellung beteiligt machen die Leistungserstellung aber erst möglich. In Abbildung 53 sind die neu definierten Supportprozesse der voestalpine Wire Austria dargestellt.

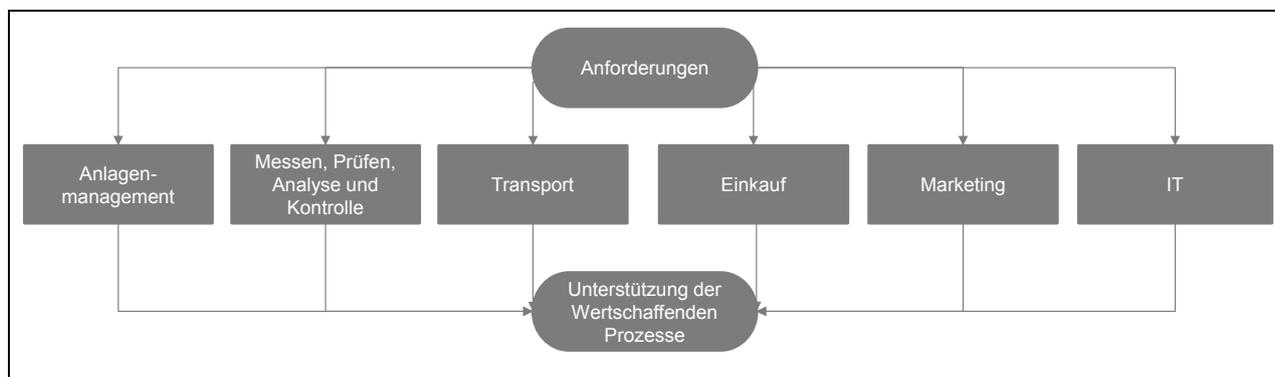


Abbildung 53: Supportprozesse

Der Einkauf und das Marketing sind Supportprozesse die zeitlich vor dem Order-to-Cash Prozess anzusiedeln sind. Die Beschaffung des Vormaterials erfolgt einerseits langfristig auf Basis von Vergangenheitswerten. Im Bedarfsfall kann oder muss auch während des laufenden Order-to-Cash-Prozess Vormaterial beschaffen werden. Die Prozesse IT, Anlagenmanagement, Messung, Analyse und Controlling sowie das Prüfen sind zeitlich während dem Order-to-Cash-Prozess einzuordnen. Der Prozess Maintenance aus der alten Ablauforganisation wird als Subprozess in den neuen Prozess Anlagemanagement integriert.

4.5.4 Darstellung Order-to-Cash Soll-Prozess:

Unter Berücksichtigung der aufgefundenen Potenziale wird der Order-to-Cash Soll-Prozess visualisiert. Durch die Eliminierung eines Prozessschrittes im ersten Teil des Order-to-Cash Prozesses kann die Durchlaufzeit reduziert werden. Wie in Abbildung 54 visualisiert, wird die Anfrage nach einer positiv erfolgten technischen Machbarkeitsprüfung nicht mehr an die Verkaufsabteilung zurückgeleitet. Der zweite Teil des Order-to-Cash Prozesses (Abbildung 48) bleibt unverändert. Eine grundlegende Optimierung soll laut Literatur nicht auf der Makroebene erfolgen. Für die mögliche weitere Reduktion von Prozessschritten müssen die Hauptprozesse in Teil- und Subprozesse gespalten werden und anschließend optimiert werden.

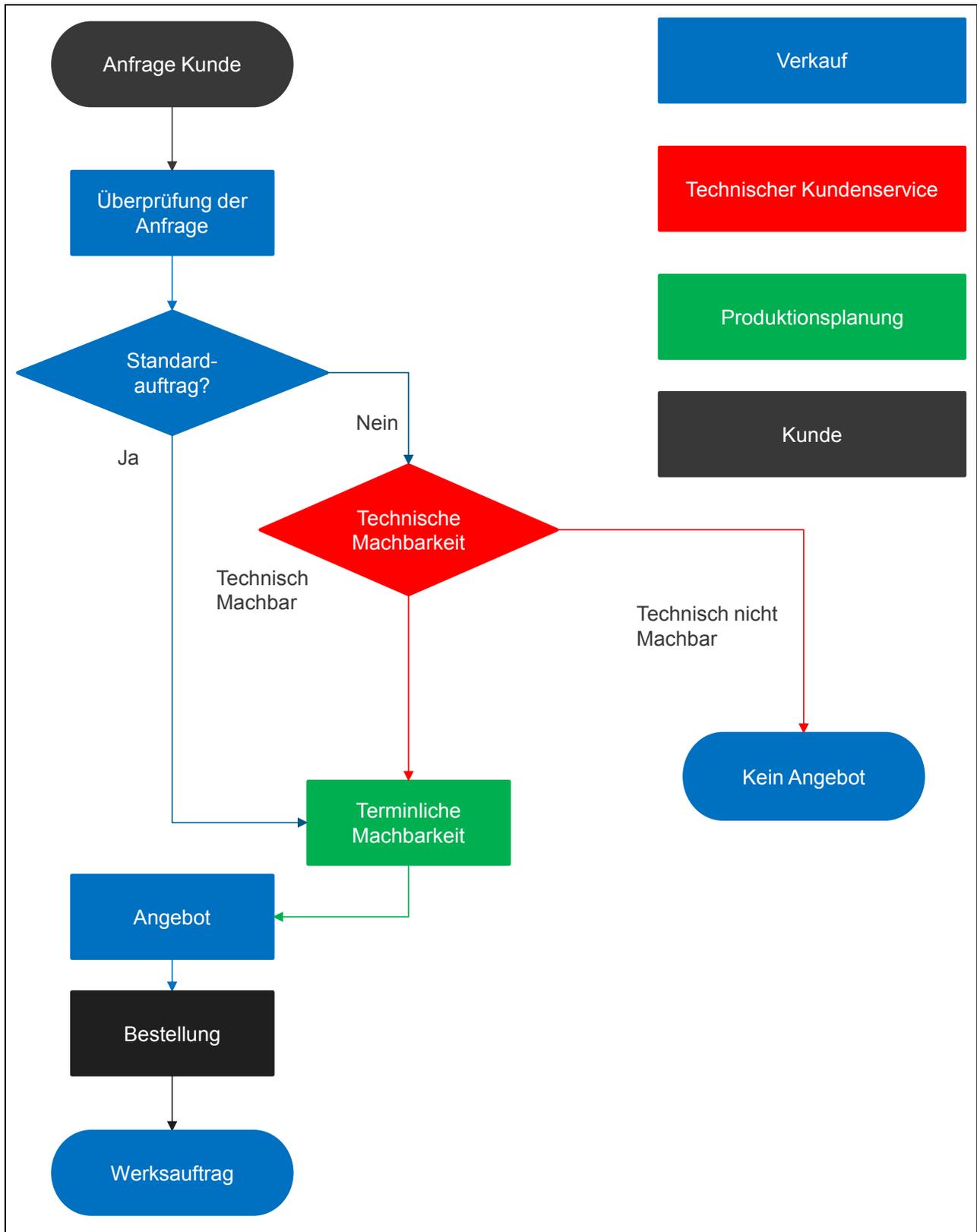


Abbildung 54 Order-to-Cash Soll-Prozess

4.5.5 Darstellung der Prozesslandschaft

In diesem Abschnitt wird abschließend die Erstellung der Prozesslandschaft beschrieben. Dabei wird auf die Erkenntnisse aus der Analyse und die bereits erstellten Prozesse zurückgegriffen. In Abbildung 55 werden die Ziele der neuen Prozesslandschaft aufgelistet.

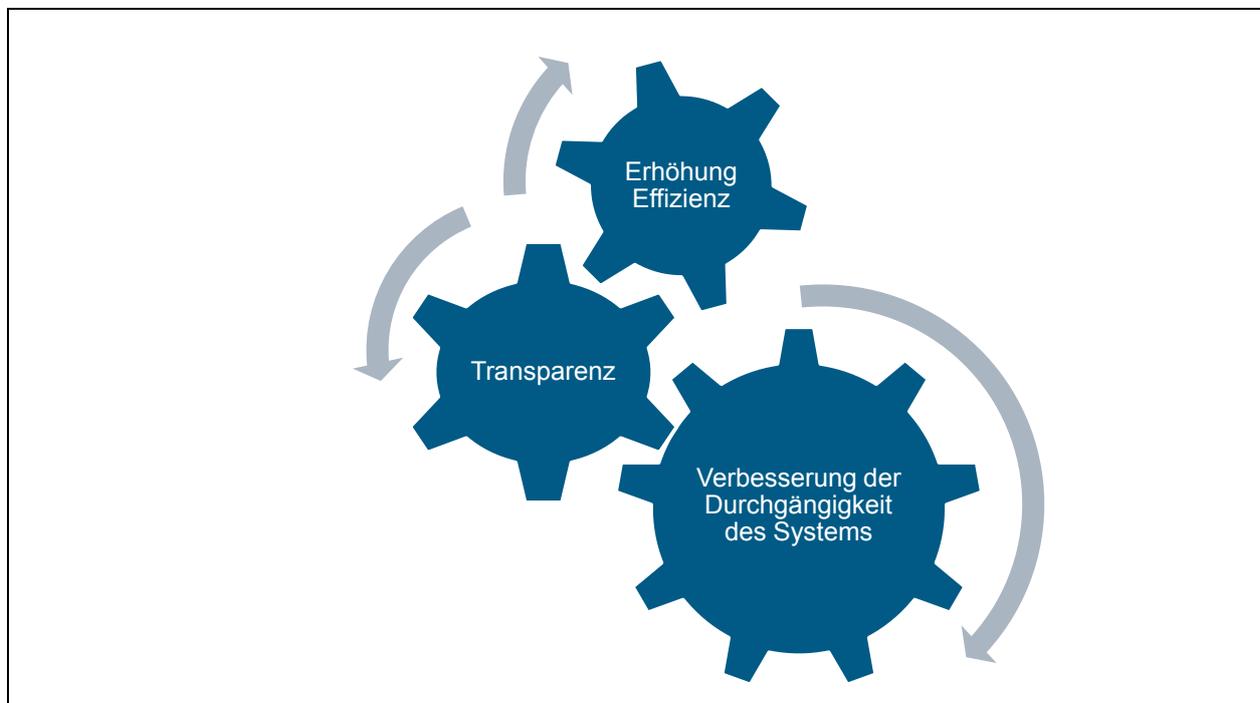


Abbildung 55 Ziele der neuen Prozesslandschaft

In 2.2 wurden eine Einteilung der Prozessarten in Managementprozesse, Leistungsprozesse und Supportprozesse vorgestellt. Diese Einteilung soll die Basis der Prozesslandschaft bilden. Die Prozesslandschaft wird in Führungs-, Wertschaffende-, Wertdefinierende und Supportprozesse eingeteilt. Diese neue Prozesslandschaft ist in Abbildung 56 dargestellt. Im oberen Bereich der Landschaft sind die Führungsprozesse der voestalpine Wire Austria dargestellt. Darunter folgt der Order-to-Cash Prozess, beginnend mit der Anfrage/Bestellung (Order) und endend mit der Bezahlung der Rechnung. Die Produktion ist unter dem Order-to-Cash Prozess dargestellt. Dadurch wird die Auslagerung des Produktionsprozesses in einen Plan-to-Produce Prozess veranschaulicht. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den vor- und nachgelagerten Prozessschritten. Im unteren Teil der Abbildung sind die Supportprozesse des Unternehmens dargestellt. Diese leisten keinen direkten Beitrag zur Leistungserstellung. Sie machen die Leistungserstellung durch ihren Output aber erst möglich. Die Arbeits- und Verfahrensanweisungen wurden nun den Prozessen der neuen Prozesslandschaft zugeordnet. Betont werden muss auch, dass die Landschaft lediglich die oberste Schicht der Ablauforganisation des Unternehmens bildet. Die unteren Ebenen werden durch Subprozesse und die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen gebildet. Folgend werden die neuen Bereich der Prozesslandschaft analysiert und mit den alten Bereichen verglichen.

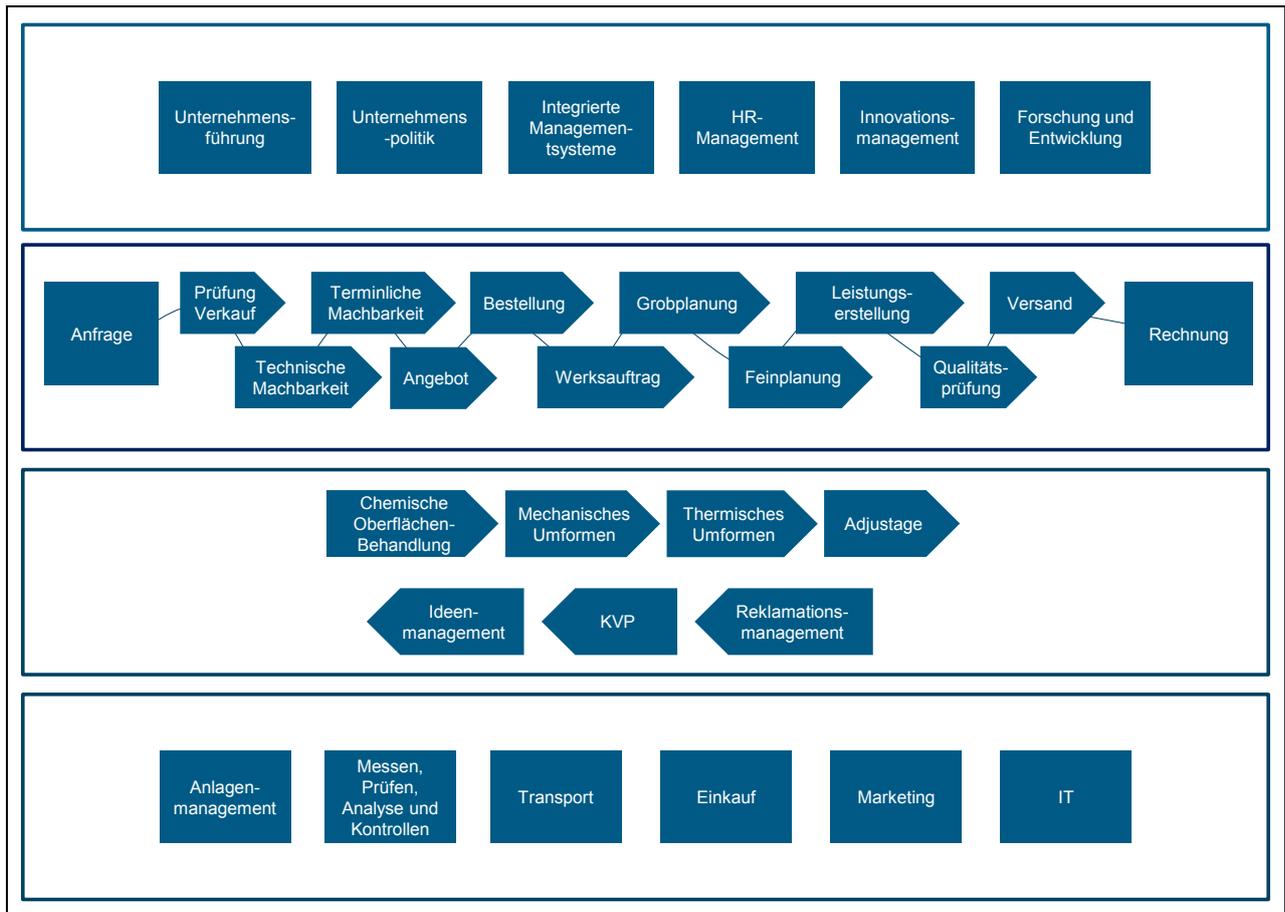


Abbildung 56 Prozesslandschaft voestalpine Wire Austria

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass die neue Prozesslandschaft die zuvor definierten Ziele erfüllt. Die Wertschöpfungskette wurde deutlich transparenter und sichtbarer gemacht. Im Vergleich zur alten Ablauforganisation ist auch die Ganzheitlichkeit und Durchgängigkeit der neuen Prozesslandschaft hervorzuheben. Mittels des Order-to-Cash-Prozesses ist es auch möglich Schnittstellen zwischen den Prozessen besser herauszuarbeiten und entsprechende Schnittstellenprobleme sind leichter zu identifizieren.

5 Schlussbetrachtung

Um in der komplexen Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts bestehen zu können müssen Firmen Höchstleistungen erbringen. Diese generieren sie durch exzellent durchstrukturierte Abläufe im Unternehmen. Die in dieser Arbeit behandelten End-to-End Prozesse liefern einen Beitrag um den nachhaltigen Unternehmenserfolg absichern zu können.

Im theoretischen Teil wurden eine Begriffsbeschreibung und eine Begriffsabgrenzung durchgeführt. Neben der Definition des Prozessbegriffes fand auch eine Betrachtung der Möglichkeiten der Prozessklassifizierung statt. Mittels der Klassifizierung und den beschriebenen Merkmalen von Prozessen können diese charakterisiert werden. Anschließend erfolgte eine Vorstellung verschiedener End-to-End Prozesse vorgestellt. Dabei wurde der Order-to-Cash Prozess in den Fokus gerückt. Der Aufbau des Order-to-Cash und mögliche Leistungskennzahlen wurden beschrieben. Abschließend erfolgte eine Betrachtung des besonderen Charakters der Beschaffungs- und Vertriebsprozesse.

Im praktischen Teil dieser Masterarbeit wurden eine Ist-Analyse des Unternehmens sowie der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen durchgeführt. Es erfolgte die Durchführung von Experteninterviews und eine Analyse der Dokumentation. Darauf aufbauend wurden Ist-Prozesse definiert und mögliche Stoßrichtungen für Optimierung aufgelistet. Diese Optimierungsmöglichkeiten sollen Anreiz und Impulse auslösen. Vor einer möglichen Nutzung der Lösungsmaßnahmen muss aber eine genaue Spezifikation der Maßnahmen in einem Folgeprojekt durchgeführt werden.

Der Fokus der voestalpine Wire Austria sollte auf der erfolgreichen Implementierung der Prozesslandschaft liegen. Das reine formale Aufstellen einer Prozesslandschaft ist keine Garantie für eine gelebte Prozesskultur.

Literaturverzeichnis

- Abts, D.; Müller, W. (2009): Masterkurs Wirtschaftsinformatik: Kompakt, praxisnah, verständlich - 12 Lern- und Arbeitsmodule. Springer. ISBN 978-3-8348-0002-2.
- Allweyer, T. (2015): BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation: Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung. Books on Demand. ISBN 978-3-7392-7712-7.
- Apte, U.; Viswanathan, S. (2000): Effective Cross Docking for Improving Distribution Efficiencies. In: International Journal of Logistics Research and Applications, Jg. 3, Nr. 3, S. 291–302.
- Armistead, C.; Machin, S. (1997): Implications of business process management for operations management. In: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 17, Nr. 9, S. 888.
- Arnolds, H.; Heege, F.; Röh, C.; Tussing, W. (2012): Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Spezialthemen - Übungen. Springer. ISBN 978-3-8349-3742-1.
- Atzert, S. (2011): Strategisches Prozesscontrolling: koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von strategischem Prozessmanagement. Gabler. ISBN 978-3-8349-2965-5.
- Bayer, F.; Kühn, H. (2013): Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen. Springer. ISBN 978-3-642-36995-7.
- Becker, J.; Knackstedt, R. (2013): Wissensmanagement mit Referenzmodellen: Konzepte für die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung. Springer. ISBN 978-3-642-52449-3.
- Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (2012a): Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer. ISBN 978-3-642-33843-4.
- Becker, J.; Probandt, W.; Vering, O. (2012b): Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung: Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-642-30412-5.
- Becker, J.; Schütte, R. (2004): Handelsinformationssysteme Domänenorientierte Einführung in die Wirtschaftsinformatik. mi-Wirtschaftsbuch. ISBN 978-3-636-03144-0.
- Becker, J.; Winkelmann, A. (2014): Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen. Springer. ISBN 978-3-642-39530-7.
- Becker, T. (2008): Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren. Springer. ISBN 978-3-540-77556-0.
- Bergsmann, S. (2011): End-to-End-Geschäftsprozessmanagement: Organisationselement - Integrationsinstrument - Managementansatz. Springer. ISBN 978-3-7091-0839-0.
- Best, E.; Weth, M. (2010): Process Excellence: Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-8349-8950-5.
- Bogaschewsky, R.; Müller, H. (2002): b2b-Marktplatzführer: erfolgreich handeln auf Online-Märkten. Handelsblatt. ISBN 978-3-7754-0188-3.
- Booch, G.; Rumbaugh, J.; Jacobson, I. (2006): Das UML-Benutzerhandbuch: aktuell zur Version 2.0. Pearson. ISBN 978-3-8273-2295-1.
- Booz & Company (2010): Die Stahlindustrie in Deutschland „Rückgrat des Industriestandorts Deutschland“.
- Bürli, R.; Friebe, P. (2012): Distribution: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. Compendio. ISBN 978-3-7155-9642-6.

-
- Corsten, H. (2001): Dienstleistungsmanagement. Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-486-25665-9.
- Daniel, K. (2008): Managementprozesse und Performance: Ein Konzept zur reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandels. Springer. ISBN 978-3-8349-1234-3.
- Eisenreich, S. (2014): Identifikation von Erfolgsfaktoren und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in der Apotheke. Books on Demand. ISBN 978-3-936863-23-9.
- Fink, C. A. (2013): Prozessorientierte Unternehmensplanung: Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele. Springer. ISBN 978-3-663-11194-8.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung Auch die deutsche Stahlbranche steckt in der Krise. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auch-die-deutsche-stahlbranche-steckt-in-der-krise-14033816.html> (Zugriff: 24.10.2016).
- Fröhlich, E.; Lingohr, T. (2010a): Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?: Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung. Springer. ISBN 978-3-8349-8718-1.
- Funk, B.; Gómez, J. M.; Niemeyer, P.; Teuteberg, F. (2010): Geschäftsprozessintegration mit SAP: Fallstudien zur Steuerung von Wertschöpfungsprozessen entlang der Supply Chain. Springer. ISBN 978-3-642-12721-2.
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohlings, A.; Raster, M. (1994a): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. Hanser Fachbuch. ISBN 978-3-446-17715-4.
- Garvin, D. A. (2001): General Management: Processes and Action. McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-243241-1.
- Gaydoul, R.; Daxböck, C. (2011): Prozessmanagement von End-to-End Prozessen. Sonderheft 2, S. 40–46
- Gericke, A.; Bayer, F.; Kühn, H.; Rausch, T.; Strobl, R. (2013): Der Lebenszyklus des Prozessmanagements. In: Bayer, F.; Kühn, H. (Hrsg.): Prozessmanagement für Experten. Springer. ISBN 978-3-642-36994-0, S. 11–33.
- Gleich, R. (2014a): Supply-Chain- und Logistik-Controlling. Haufe-Lexware. ISBN 978-3-648-04963-1.
- Gregosz, D.; Switsch, K., Köln (2012): Wirtschaftspolitische Megatrends bis 2020 Was ist in den kommenden Jahren zu erwarten? Konrad-Adenauer-Stiftung. ISBN 978-3-944015-02-6.
- Göpfert, J.; Lindenbach, H. (2013): Geschäftsprozessmodellierung mit BPMN 2.0: Business Process Model and Notation. Walter de Gruyter. ISBN 978-3-486-72121-8.
- Hartmann, T. (2012): Prozessmanagement für Dienstleistungen: Entwicklung eines Ansatzes des Prozessmanagements für Dienstleistungsprozesse. Kovač. ISBN 978-3-8300-6373-5.
- Held, T. (2010): Immobilien-Projektentwicklung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-642-04350-5.
- Hirschfeld, A. (2015): Implementierung einer Prozesskostenrechnung am Beispiel eines Unternehmens. Igel. ISBN 978-3-95485-256-7.
- Hirzel, M. (2008): Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. Gabler. ISBN 978-3-8349-0275-7.
- Hofmann, E.; Maucher, D.; Piesker, S.; Richter, P. (2010): Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Springer. ISBN 978-3-642-16414-9.

-
- Horvath, P. (1999): Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrung. In: Die Unternehmung, Jg. 53, Nr. 5, S.1ff .
- Imai, M.; Nitsch, F. (1994): Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Wirtschaftsverlag. ISBN 978-3-7844-7287-4.
- Johansson, H. J.; McHugh, P.; Pendlebury, A. J.; Wheeler, W. A. (1994): Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance. Wiley. ISBN 978-0-471-95088-2.
- Jünemann, R. (1989): Materialfluß und Logistik: Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen. Springer. ISBN 978-3-540-51225-7.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 3-7910-1203-7.
- Kaschek, B. (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister: Aufgaben, Organisation und Instrumente. Springer. ISBN 978-3-658-04358-2.
- Kern, E.-M. (2012): Prozessmanagement individuell umgesetzt: Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen. Springer. ISBN 978-3-642-29780-9.
- Keuper, F.; Sauter, R. (2014): Unternehmenssteuerung in der produzierenden Industrie: Konzepte und Best Practices. Springer. ISBN 978-3-658-02142-9.
- Klaus, P.; Krieger, W. (2013): Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse. Springer. ISBN 978-3-663-10125-3.
- Klaus, P.; Rothböck, M.; Staberhofer, F. (2007): Steuerung von Supply Chains Strategien -- Methoden -- Beispiele. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage. ISBN 978-3-8349-9317-5.
- Kleinaltenkamp, M.; Bogajewskaja, J.; Jacob, F.; Michaelis, K. (1998): Prozesskostenrechnung im Projektgeschäft - Ein Instrument zum Controlling der Kundenintegration. Alumni Verein. ISBN 978-3-932226-01-4.
- Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM. Springer. ISBN 978-3-642-01120-7.
- Kortus-Schultes, D.; Ferfer, U. (2005): Logistik und Marketing in der Supply Chain: Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle. Gabler. ISBN 978-3-409-11634-3.
- Krause, H.-U.; Arora, D. (2010): Controlling-Kennzahlen - Key Performance Indicators: Zweisprachiges Handbuch Deutsch/Englisch. De Gruyter Oldenbourg. ISBN 978-3-486-59690-8.
- Krüger, W.; Bach, N. (2014): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Springer. ISBN 978-3-8349-4717-8.
- Kummert, B. (2015): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Vom Geschäftsprozessmodell zum Controller-Profil. Springer. ISBN 978-3-663-09510-1.
- Langer, A. (2008): SemProj - Ein Semantic Web-basiertes System zur Unterstützung von Workflow- und Projektmanagement. diplom.de. ISBN 978-3-8366-1135-0.
- Large, R. O. (2006): Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung. Gabler. ISBN 978-3-8349-0238-2.
- Mangler, W.-D. (2013): Aufbauorganisation. BoD – Books on Demand. ISBN 978-3-8482-4964-0.
- Mathar, H. (2012): Unternehmenslogistik. Compendio. ISBN 978-3-7155-9638-9.

-
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente. Gabler. ISBN 978-3-8349-2760-6.
- Neumann, S.; Probst, C.; Wernsmann, C. (2000): Kontinuierliches Prozessmanagement. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement: Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer. ISBN 978-3-662-09535-5, S. 263–281.
- Niederastroth, M. (2013): Flussdiagramm: Blended Learning in einer Learning-Community im Weblog. diplom.de. ISBN 978-3-95549-393-6.
- Nordsieck, F. (1972): Betriebsorganisation: Lehre und Technik. Poeschel. ISBN 978-3-7910-0081-7.
- Oehlich, M.; Dahmen, A. (2013): Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess. Vahlen. ISBN 978-3-8006-4545-9.
- Pfitzinger, E. (2003): Geschäftsprozess-Management: Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Beuth. ISBN 978-3-410-15610-9.
- Preißler, P. R.; Preißler, G. (2015): Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung. Walter de Gruyter. ISBN 978-3-486-84778-9.
- Preußners, D. (2014): Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb: 15 Schritte, die Sie voranbringen. Springer. ISBN 978-3-658-05066-5.
- Prilla, M. (2010): Wissensmanagement-Unterstützung für die Entwicklung und Nutzung von Prozessmodellen als wissensvermittelnde Artefakte. Books on Demand. ISBN 978-3-89936-966-3.
- Renzl, B. (2003): Prozesse der Wissenstransformation. In: Wissensbasierte Interaktion. Deutscher Universitätsverlag. ISBN 978-3-8244-7830-9, S. 61–109.
- Rohloff, M. (2009): Integrierte Gestaltung von Unternehmensorganisation und IT. GITO. ISBN 978-3-940019-62-2.
- Rosemann, M.; Schwegmann, A.; Delfmann, P. (2012): Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-642-33843-4, S. 47–111.
- Salman, R. (2013): Kostenerfassung und Kostenmanagement von Kundenintegrationsprozessen. Springer. ISBN 978-3-322-81844-7.
- Schantin, D. (2004): Makromodellierung von Geschäftsprozessen Kundenorientierte Prozessgestaltung durch Segmentierung und Kaskadierung. Deutscher Universitätsverlag. ISBN 978-3-322-81656-6.
- Scheer GmbH ARIS - Scheer GmbH. URL: [about:reader?url=https%3A%2F%2Fwww.scheer-group.com%2Fproducts-solutions%2Faris%2F](https://www.scheer-group.com/products-solutions/aris) (Zugriff: 17.11.2016).
- Schmelzer, H. J.; Sesselmann, W. (2004): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Produktivität steigern - Wert erhöhen - Kunden zufrieden stellen. Carl Hanser. ISBN 978-3-446-22876-4.
- Schmid, K. (2009): Prozess-Optimierung im Output-Management: Prozessmodellierung, Prozessqualität nach ISO/SPICE, ITIL, Organisation, Technologien, Lösungen, Strategien. Books on Demand. ISBN 978-3-8391-1947-1.
- Schmidt, G. (2012a): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Prozesse. In: Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-642-33009-4, S. 1–29.
- Schmidt, G. (2012b): Wissensbasierte Verfahren. In: Prozessmanagement. Springer. ISBN 978-3-642-33009-4, S. 163–213.
- Schmoll, A. (2006): Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft: Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung. Springer. ISBN 978-3-8349-0221-4.

-
- Schneider, G.; Geiger, I. K.; Scheuring, J. (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement: Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Compendio. ISBN 978-3-7155-9345-6.
- Schulte, C. (2012): Personal-Controlling mit Kennzahlen. Vahlen. ISBN 978-3-8006-3941-0.
- Senden, M. J.; Dworschak, J. (2012): Erfolg mit Prozessmanagement: nicht warten bis die "Gurus" kommen. Haufe. ISBN 978-3-648-02450-8.
- Shewhart, W. A.; Deming, W. E. (1986): Statistical method from the viewpoint of quality control. Dover. ISBN 978-0-486-65232-0.
- Sure, M. (2011): Moderne Controlling-Instrumente: Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling. Vahlen. ISBN 978-3-8006-4373-8.
- Thonemann, U. (2010): Operations Management: Konzepte, Methoden und Anwendungen. Pearson . ISBN 978-3-8273-7316-8.
- Trömel, G.; Durrer, R.; Gmelin, L. (1972): Metallurgie des Eisens: Hochofen, Teil 2. Hochofenprozess. Chemie. ISBN 978-3-527-85915-3.
- Vahs, D. (2012): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. Schäffer-Poeschel. ISBN 978-3-7910-3174-3.
- voestalpine Organigramm - voestalpine. voestalpine.com. URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/organigramm/> (Zugriff: 02.04.2015).
- voestalpine Wire Austria Anwendungen - voestalpine Wire Technology. voestalpine.com. URL: <http://www.voestalpine.com/wiretechnology/de/anwendungen/> (Zugriff: 14.10.2016).
- voestalpine WireAustria (2015): Managementhandbuch der voestalpine Wire Austria GmbH, 01.03.2015.
- Voigt, K.-I. (2008): Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht. Berlin [u.a.: Springer. ISBN 978-3-540-25648-9.
- Vorbach, S.; Marko, W.; Müller, C.; Rauter, R. (2015): Unternehmensführung und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis. Facultas. ISBN 978-3-8252-8633-0.
- Wagner, K. W.; Käfer, R. (2013): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001. Carl Hanser. ISBN 978-3-446-43601-5.
- Weiber, R. (2013): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. Springer. ISBN 978-3-322-92969-3.
- Welt Tata-Konzern schließt Stahlwerke: Ein Tiefschlag für Großbritannien - WELT. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article153847211/Ein-Tiefschlag-fuer-die-Wiege-der-industriellen-Welt.html> (Zugriff: 24.10.2016).
- Wiesbaden, S. F. (2014): 222 Keywords Logistik: Grundwissen für Fach- und Führungskräfte. Springer. ISBN 978-3-658-05955-2.
- Wilhelm, R. (2007): Prozessorganisation. Oldenbourg. ISBN 978-3-486-58302-1.
- Winkelmann, P. (2005): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements. Vahlen. ISBN 978-3-8006-3234-3.
- Xiang, L. (2016): Entwicklung von Modellen generischer Managementprozesse für die Gestaltung und Lenkung prozessorientierter Unternehmen. University of Bamberg Press. ISBN 978-3-86309-338-9.
- N.N. Institut für Technische Betriebswirtschaft - Projekt Wiki - FH Münster. URL: https://www.fh-muenster.de/itb/Projekte___Forschung/wiki-im-wissensmanagement.php (Zugriff: 22.10.2016).

N.N. Produkte & Services - voestalpine Austria Draht GmbH. voestalpine.com. URL: <http://www.voestalpine.com/austriadraht/de/produkte/> (Zugriff: 12.03.2015).

Anhang A

Tabelle Auswertung Verkauf gezogener Draht

Befragte Person:	Steflitsch Christian
<i>Rolle der Person:</i>	Verkäufer im Bereich KVP (gezogener Draht)
<i>Organisationseinheit:</i>	VS1
<i>Prozess der Person:</i>	Prüfung der Anfrage, Erstellung des Angebots, Erstellung Werksauftrag, Bestellung LKW
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Nicht genau definiert, Grundsätzlich ist der kaufmännische Geschäftsführer Process Owner, teilweise übernehmen erfahrene Verkäufer aber dessen Rolle
<i>Vertretung:</i>	Ja
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anfrage wird zur Bestimmung des möglichen Liefertermins an die terminliche Planung weitergegeben • Nach der terminlichen Planung wird unter Verwendung von Preislisten (SAP, Excel) ein Angebot erstellt • Im Falle einer Bestellung erstellt der Verkäufer einen Werksauftrag in SAP (Dieser wird automatisiert an die Produktionsplanung weitergeleitet) • Nach der Leistungserstellung und der Freigabe der Prüfer wird ein LKW bestellt • Überprüfung der Auslieferung und des Liefertermins über SAP
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	Der Prozess verläuft wie oben beschrieben nur wird die Anfrage vor der terminlichen Machbarkeit noch der technischen Machbarkeit zur Überprüfung vorgelegt und es muss eine eigene Preiskalkulation erstellt werden
<i>Wissenstransfer/ Erfahrung:</i>	Keine formal definierte Wissenssicherung
<i>Datensammlung:</i>	Die für die Preiskalkulation notwendige Preispflege wird von jedem Verkäufer individuell betrieben (Zum Teil in SAP, zum Teil in Excel)

Fortsetzung Tabelle Auswertung Verkauf gezogener Draht

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Der Verkauf kann als Rolle beschrieben werden in der zwischenmenschliche Fähigkeiten entscheidend sind
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Process Owner nicht vor Ort ist sind Entscheidungswege nicht immer klar • Die individuelle Preispflege ist ein wichtiger Faktor, keine Vorgaben für Preispflege, jeder Verkäufer pflegt seine Preise in unterschiedlichen Medien (SAP, Excel) und in unterschiedlichen Intervallen • Überlastung technische Machbarkeit
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eine bessere Definition der Standards für Aufträge würde die technische Machbarkeit entlasten und den Prozess wesentlich Beschleunigen • Das Drahtmagazin soll das bisher im Verkauf angesiedelte Kronenmanagement übernehmen, Evaluierung welches Potential im Kronenmanagement liegt • Es gibt keine formalen Vorgaben für Reiseberichte, dadurch geht wichtige Information zwischen Planer und Verkäufer verloren • Es gibt keine Analyse, welche Angebote zu Aufträgen führen und welche nicht, ein Stellungnahmepflicht im SAP könnte dies lösen

Tabelle Auswertung Verkauf Profile

Befragte Person:	Kalcher Dieter
Rolle der Person:	Verkäufer im Bereich Profile
Organisationseinheit:	VS3
Prozess der Person:	Prüfung der Anfrage, Erstellung des Angebots, Erstellung Werksauftrag, Bestellung LKW
Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:	Nicht genau definiert, Grundsätzlich ist der kaufmännische Geschäftsführer Process Owner, teilweise übernehmen erfahrene Verkäufer aber dessen Rolle
Vertretung:	Ja (Offenbacher, wird als gleichwertiger Ersatz aufgebaut)
Beschreibung Prozess (Standard):	Der Bereich Profile kann als neuer und innovativer Produktionsbereich beschrieben werden, deshalb gibt es so gut wie keine Standardaufträge
Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anfrage wird zur Bestimmung der technischen Machbarkeit an den Bereichsleiter der Abteilung Profile Weitergegeben. • Wenn technisch möglich wird die Anfrage zur Bestimmung des möglichen Liefertermins an die terminliche Planung weitergegeben • Danach wird mittels Sonderkalkulation ein Angebot erstellt • Im Falle einer Bestellung erstellt der Verkäufer einen Werksauftrag in SAP (Dieser wird automatisiert an die Produktionsplanung weitergeleitet) • Nach der Leistungserstellung und der Freigabe der Prüfer wird ein LKW bestellt Überprüfung der Auslieferung und des Liefertermins über SAP
Wissenstransfer/Erfahrung:	Keine formal definierte Wissenssicherung, Abteilung gerade im Wissensaufbau begriffen
Datensammlung:	Die für die Preiskalkulation notwendige Preispflege wird von jedem Verkäufer individuell betrieben (Zum Teil in SAP, zum Teil in Excel)

Fortsetzung Tabelle Auswertung Verkauf Profile

<i>Besonderheit der Rolle:</i>	Im Bereich der Profile muss fast jedes Produkt auf technische Machbarkeit überprüft werden, viele Erstbemusterungen
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Keine Wissensbasis, Wissen ist gerade erst im Aufbau begriffen• Aufgrund fehlender Erfahrung keine Bestellungen auf Prognose möglich• Große Abhängigkeit von der technischen Machbarkeitsprüfung
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt keine formalen Vorgaben für Reiseberichte, dadurch geht wichtige Information zwischen Planer und Verkäufer verloren• Die Weitergabe der Anfrage soll systemtechnisch Automatisiert Verlaufen und nicht durch eine Weiterleitung mittels Email• Optimierung der Kommunikation mit den Qualitätsprüfstellen, häufig ist Material fertig geprüft und wird dennoch nicht freigegeben• Geheimhaltung im System ist nicht immer gewährleistet

Tabelle Auswertung Verkauf Spannstahl

Befragte Person:	Roskogler Claudia
Rolle der Person:	Verkäufer im Bereich Spannstahl
Organisationseinheit:	VS2
Prozess der Person:	Prüfung der Anfrage, Erstellung des Angebots, Erstellung Werksauftrag, Einschreibeanforderung an das Drahtmagazin (Keine Bestellung LKW)
Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:	Beteiligter (Process Owner ist der kaufmännische Geschäftsführer, sein Stellvertreter Hr.Rohrer)
Vertretung:	Ja (Hr.Rohrer)
Beschreibung Prozess (Standard):	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anfrage wird zur Bestimmung des möglichen Liefertermins an die terminliche Planung weitergegeben • Nach der terminlichen Planung wird unter Verwendung von Preislisten (SAP, Excel) ein Angebot erstellt • Im Falle einer Bestellung erstellt der Verkäufer einen Werksauftrag in SAP (Dieser wird automatisiert an die Produktionsplanung weitergeleitet) • Nach der Leistungserstellung und der Freigabe der Prüfer wird eine Einschreibeaufforderung an das Drahtmagazin geschickt
Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):	Der Prozess verläuft wie oben beschrieben nur wird die Anfrage vor dem ersten Punkt (TM) der technischen Machbarkeit zur Überprüfung vorgelegt und es muss eine eigene Preiskalkulation erstellt werden
Wissenstransfer/Erfahrung:	Keine formal definierte Wissenssicherung, Abteilung gerade im Wissensaufbau begriffen
Datensammlung:	Die für die Preiskalkulation notwendige Preispflege wird von jedem Verkäufer individuell betrieben (Zum Teil in SAP, zum Teil in Excel)

Fortsetzung Tabelle Auswertung Verkauf Spannstahl

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Der Bereich Spannstahl zeichnet sich gegenüber den anderen Bereichen durch eine organisatorische Besonderheit aus: Im Vergleich zu den anderen Abteilungen gibt es keine zentrale Planungsstelle, die Produktionsplanung wird durch die Produktionsmeister und den Verkauf abgewickelt, daraus ergibt sich ein spezielles Spannungsfeld
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsmeister stehen durch die Verwaltung des Drahtlagers im Gewissenskonflikt, die Arbeit wird durch ein großes Lager erleichtert, ein großes Lager verursacht aber auch erhebliche Kosten • Die Produktionsplanung arbeitet eher reaktiv und nicht proaktive • Durch die niedrigen Deckungsbeiträge im Bereich Spannstahl wird die Abteilung bei Vormaterialengpässen häufig benachteiligt
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Aufbereitung und Definition der Standardaufträge zur Entlastung der technischen Machbarkeit (Laut Verkauf sind die Standards nicht übersichtlich und verständlich aufbereitet) • Klare Entscheidungswege durch genaue Definition der Rollen und der Process Owner • Verbesserung der Kommunikation der Zulieferer und Beschaffer • Schaffung einer zentralen Planungsstelle und Fokus der Meister auf ihre Rolle als Produktionsmeister

Tabelle Auswertung Planung gezogener Draht

Befragte Person:	Pölzl Alfred
<i>Rolle der Person:</i>	Planer im Bereich gezogener Draht
<i>Organisationseinheit:</i>	VS4
<i>Prozess der Person:</i>	Beschaffung Vormaterial, Überprüfung der terminlichen Machbarkeit, Grobplanung, Feinplanung
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Process Owner
<i>Vertretung:</i>	Ja (Fr.Raubitzek, wird derzeit aufgebaut)
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Vormaterial wird aufgrund von Analysen der Vergangenheit bestellt und im Bedarfsfall durch Bestellungen ergänzt • Die terminliche Machbarkeit der vom Verkauf kommenden Anfrage wird überprüft und an den Verkauf rückgeleitet • Nach der Erstellung des Werksauftrages durch den Verkauf wird die Grob- und Feinplanung erstellt im PPS-System erstellt • Die Grobplanung beschreibt dabei den allgemeinen Produktionsplan und die Feinplanung die Maschinenbelegung und die Schichteinteilung
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	Der wesentliche Unterschied liegt für den Planer im Umstand, dass möglicherweise besonderes Vormaterial bestellt werden muss und für die Fertigung längere Zeiten eingeplant werden müssen
<i>Wissenstransfer/Erfahrung:</i>	Keine formal definierte Wissenssicherung, vor allem die Vormaterialbestellung basiert auf Erfahrungswerten
<i>Datensammlung:</i>	Das notwendige technische Wissen wird von jedem Planer individuell in Excel-Listen gesammelt

Fortsetzung Tabelle Auswertung Planung gezogener Draht

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Die Bestellung des Vormaterials basiert auf Prognosen, deshalb kann es zu Schwankungen kommen
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Schlechte Kommunikation mit den Verkäufern führt zu Informationsbarrieren• Der Informationsfluss wird auf mehreren Ebenen geführt (Email, Excel, SAP, PPS-System) dadurch kann es zu Doppelarbeit kommen
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Durch eine zentrale Planungsstelle soll es möglich sein die Planungstätigkeiten zusammenzuführen und Synergien zu Nutzen• Bei Walzdrahtverschrottung soll es zu einer Ursachenerhebung kommen• Durch standardisierte Reiseberichte soll die Durchgängigkeit und Effizienz der Kommunikation gesteigert werden• Die Informationen sollen im Fluss nicht ständig das Informationsmedium verlassen

Tabelle Auswertung Planung Profile

Befragte Person:	Pölzl Udo
<i>Rolle der Person:</i>	Planer im Bereich Profile
<i>Organisationseinheit</i> :	PK2
<i>Prozess der Person:</i>	Beschaffung Vormaterial, Überprüfung der terminlichen Machbarkeit, Grobplanung, Feinplanung
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Process Owner
<i>Vertretung:</i>	Teilweise
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Vormaterial wird aufgrund von Analysen der Vergangenheit bestellt und im Bedarfsfall durch Bestellungen ergänzt • Die terminliche Machbarkeit der vom Verkauf kommenden Anfrage wird überprüft und an den Verkauf rückgeleitet • Nach der Erstellung des Werksauftrages durch den Verkauf wird die Grob- und Feinplanung erstellt im PPS-System erstellt • Die Grobplanung beschreibt dabei den allgemeinen Produktionsplan und die Feinplanung die Maschinenbelegung und die Schichteinteilung
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	Der wesentliche Unterschied liegt für den Planer im Umstand, dass möglicherweise besonderes Vormaterial bestellt werden muss und für die Fertigung längere Zeiten eingeplant werden müssen
<i>Wissenstransfer/Erfahrung:</i>	Da es im Bereich Profile fast keine Standardaufträge gibt ist eine Bestellung aufgrund von Erfahrungswerte nicht möglich, keine Bestellung aufgrund von Prognosen
<i>Datensammlung:</i>	Das notwendige technische Wissen wird von jedem Planer individuell in Excel-Listen gesammelt

Fortsetzung Tabelle Auswertung Planung Profile

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Durch den neuen, innovativen Charakter der Produktionseinheit wird die Rolle des Planers eher durch eine reaktive Bestellungstätigkeit geprägt, es ist beinahe unmöglich langfristige Materialplanungen durchzuführen
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine langfristige Planung möglich durch das Fehlen von Standard-Aufträgen • Bei Vormaterialengpässen im Walzwerk Donawitz wird die Produktionsabteilung Profile gegenüber der Produktionseinheit des gezogenen Draht benachteiligt • Unzureichende Situation bezüglich Stellvertreter, die Rolle kann durch den definierten Stellvertreter nicht vollständig ausgefüllt werden
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Besseres Wissensmanagement soll es dem Verkauf möglich machen autonomer und selbstständiger zu arbeiten • Kritisches Wissen soll bewusster und besser definiert und aufbereitet werden • Im Bereich der Feinplanung soll die Kommunikation mit den Meistern verbessert werden • Durch die Standardisierung der Reiseberichte sollen Informationsbarrieren aus der Welt geschaffen werden • Durch zentrale Planungsstelle sollen Synergien in der Planung genutzt werden

Tabelle Auswertung Planung Spannstahl

Befragte Person:	Raitbauer Franz
Rolle der Person:	Planer/Meister im Bereich Spannstahl
Organisationseinheit:	PK1
Prozess der Person:	Überprüfung der terminlichen Machbarkeit, Grobplanung, Feinplanung, (Vormaterialbeschaffung wird durch den Verkauf (Hr.Rohrer) getätigt)
Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:	Beteiligter
Vertretung:	Ja (Durch andere Produktionsmeister)
Beschreibung Prozess (Standard):	<ul style="list-style-type: none"> • Die terminliche Machbarkeit der vom Verkauf kommenden Anfrage wird überprüft und an den Verkauf rückgeleitet, die terminliche Machbarkeit wird mittels Excel-Sheet überprüft • Nach der Erstellung des Werksauftrages durch den Verkauf wird die Grob- und Feinplanung erstellt im PPS-System erstellt • Die Grobplanung beschreibt dabei den allgemeinen Produktionsplan und die Feinplanung die Maschinenbelegung und die Schichteinteilung
Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):	Der wesentliche Unterschied liegt für den Planer im Umstand, dass möglicherweise besonderes Vormaterial bestellt werden muss und für die Fertigung längere Zeiten eingeplant werden müssen
Wissenstransfer/Erfahrung:	Kein formalisierter Wissenstransfer und keine formalisierte Wissenssicherung
Datensammlung:	Das notwendige technische Wissen wird von jedem Planer individuell in Excel-Listen gesammelt

Fortsetzung Tabelle Auswertung Planung Spannstahl

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Im Bereich Spannstahl muss die organisatorische Besonderheit der Abteilung hervorgehoben werden, im Vergleich zu den anderen beiden Abteilung wird in dieser Organisationseinheit die Vormaterialbeschaffung und die Produktionsplanung von zwei unterschiedlichen Personen durchgeführt, zusätzlich wird das Vormateriallager nicht von der beschaffenden Person geführt, zusätzlich sind die Meister in ihrer Rolle nur nebenbei Planer
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch geteilte Kompetenzen entstehen Kommunikationsprobleme • Keine Wissenssicherung oder Wissenstransfer • Wenn es zu Vormaterialengpässen kommt wird der Bereich aufgrund der niedrigsten Deckungsbeiträgen generell benachteiligt • Meister stehen durch die Verantwortung für das Vormateriallager und die Produktion in einem Wissenskonflikt
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch zentrale Planungsstelle sollen Synergien in der Planung genutzt werden • Bestellung der LKWs soll an den Ablauf der Prozesse der anderen Abteilungen angepasst werden • Bessere Aufbereitung der Standards für den Verkauf • Längerfristige Bedarfsplanung soll die Planer proaktiver und weniger reaktiv machen

Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit gezogener Draht

Befragte Person:	Häuplik Thomas
<i>Rolle der Person:</i>	Überprüfung technische Machbarkeit/technischer Kundenservice
<i>Organisationseinheit:</i>	PK3
<i>Prozess der Person:</i>	Überprüfung der technischen Machbarkeit
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Process Owner
<i>Vertretung:</i>	Nein
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	Wird im Falle eines Standardauftrags nicht benötigt
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bekommt im Falle einer Nichtstandard-Anfrage die Information vom Verkäufer weitergeleitet • Überprüft die Anfrage auf technische Machbarkeit und leitet die Entscheidung wieder an den Verkäufer zurück
<i>Wissenstransfer/Erfa hrung:</i>	Kein formalisierter Wissenstransfer und keine formalisierte Wissenssicherung
<i>Datensammlung:</i>	Die Erfahrungsdaten werden zum Teil im SAP-System und zum Teil in eigenen Dokumenten festgehalten

Fortsetzung Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit Profile

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Durch die beiden Rollen im Unternehmen (Überprüfung der technischen Machbarkeit und technischer Kundenservice) entsteht eine gewisse Überlastung der handelnden Person, zusätzlich gibt es keinen definierten Stellvertreter, dadurch kann die Organisation im Falle eines Ausfalles für einige Zeit nur äußerst langsam oder gar nicht ihren Aufgaben nachkommen, eine Überprüfung der technischen Machbarkeit ist dann nicht möglich
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zu viele Standardaufträge werden an die technische Machbarkeitsüberprüfung weitergeleitet • Durch erhöhte Reisetätigkeit fehlt Hr.Häuplik häufig im Unternehmen • Da der Bereich gezogener Draht mit Abstand der größte Produktionsbereich ist und die Einteilung in Standrad- und Nicht-Standardaufträgen nicht immer klar ist kommt es hier zu Überlastungen • Ein Fehlen von Hr.Häuplik kann nicht adäquat ersetzt werden
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch genaue Definition der Standards und besserer Aufbereitung der Daten soll die Rolle Überprüfung der technischen Machbarkeit entlastet werden • Durch Wissensmanagement soll das kritische Wissen gesichert und ein Stellvertreter für Hr.Häuplik aufgebaut werden • Durch eine Richtlinie soll genau festgelegt werden wie die Anfragen an die technische Machbarkeit weitergeleitet werden dürfen, dadurch soll etwaige Doppelarbeit verhindert werden

Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit Profile

Befragte Person:	Pötzelsberger Franz
<i>Rolle der Person:</i>	Überprüfung technische Machbarkeit/Bereichsleiter Profile
<i>Organisationseinheit:</i>	PK2
<i>Prozess der Person:</i>	Überprüfung der technischen Machbarkeit
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Process Owner
<i>Vertretung:</i>	Teilweise (Ja aber nicht in der gleichen Qualität)
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	Wird im Falle eines Standardauftrags nicht benötigt
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bekommt im Falle einer Nichtstandard-Anfrage die Information vom Verkäufer weitergeleitet • Überprüft die Anfrage auf technische Machbarkeit und leitet die Entscheidung wieder an den Verkäufer zurück
<i>Wissenstransfer/Erfahrung:</i>	Kein formalisierter Wissenstransfer und keine formalisierte Wissenssicherung
<i>Datensammlung:</i>	Die Erfahrungsdaten werden zum Teil im SAP-System und zum Teil in eigenen Dokumenten festgehalten

Fortsetzung Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit Profile

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Durch den innovativen und neuen Charakter des Produktionsbereiches Profile wird beinahe jeder Auftrag auf technische Machbarkeit überprüft, dies erfordert einen hohen Zeitaufwand, diese Ressourcen fehlen folglich in der zweiten Rolle der beteiligten Person, die Rolle des Bereichsleiters erfordert aber hohe Zeitressourcen für Führungsaufgaben und strategische Vorhaben
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch neue Produkte müssen fast alle Anfragen auf technische Machbarkeit überprüft werden • Für die Überprüfung der technischen Machbarkeit ist viel Erfahrung notwendig (Es dauert lange einen Stellvertreter aufzubauen) • Bei schwierigen Anfragen muss auch die Abteilung Forschung und Entwicklung miteinbezogen werden • Wenig Fachliteratur und historische Daten verfügbar, vieles funktioniert über Ausprobieren
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Durch genaue Definition der Standards und besserer Aufbereitung der Daten soll die Rolle Überprüfung der technischen Machbarkeit entlastet werden • Aufbau Datenbank um Wissenstransfer möglich zu machen

Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit Spann Stahl

Befragte Person:	Winter Holger
<i>Rolle der Person:</i>	Überprüfung technische Machbarkeit/Bereichsleiter Spann Stahl
<i>Organisationseinheit:</i>	PK1
<i>Prozess der Person:</i>	Überprüfung der technischen Machbarkeit
<i>Process Owner, Stellvertreter oder Beteiligter:</i>	Process Owner
<i>Vertretung:</i>	Nein
<i>Beschreibung Prozess (Standard):</i>	Wird im Falle eines Standardauftrags nicht benötigt
<i>Beschreibung Prozess (Nicht-Standard):</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bekommt im Falle einer Nichtstandard-Anfrage die Information vom Verkäufer weitergeleitet • Überprüft die Anfrage auf technische Machbarkeit und leitet die Entscheidung wieder an den Verkäufer zurück
<i>Wissenstransfer/Erfa hrung:</i>	Kein formalisierter Wissenstransfer und keine formalisierte Wissenssicherung
<i>Datensammlung:</i>	Die Erfahrungsdaten werden zum Teil im SAP-System und zum Teil in eigenen Dokumenten festgehalten

Fortsetzung Tabelle Auswertung Technische Machbarkeit Spannstahl

<i>Besonderheiten der Rolle:</i>	Im Bereich Spannstahl sind viele Aufträge Standardaufträge, dadurch sollte es eigentlich zu einer Reduktion der Prüfungen bezüglich technischer Machbarkeit kommen, durch eine fehlende Definition der Standards und durch schlechtes Wissensmanagement kommt es zu mehr Überprüfungen als notwendig sind, dabei kommt es zu einer Überlastung des Bereichsleiters der folglich weniger Zeit für Führungsaufgaben und strategische Tätigkeiten hat
<i>Herausforderungen:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Zu viele Überprüfungen für eine relativ hohe Anzahl an Standardaufträgen• Die technische Machbarkeit bei Nicht-Standardaufträgen erfordert viel Erfahrung und viel Wissen• Ein Fehlen von Hr.Winter kann nicht adäquat ersetzt werden
<i>Potenziale:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Durch genaue Definition der Standards und besserer Aufbereitung der Daten soll die Rolle Überprüfung der technischen Machbarkeit entlastet werden• Durch Wissensmanagement soll das kritische Wissen gesichert und ein Stellvertreter für Hr.Winter aufgebaut werden• Durch eine Richtlinie soll genau festgelegt werden wie die Anfragen an die technische Machbarkeit weitergeleitet werden dürfen, dadurch soll etwaige Doppelarbeit verhindert werden