

# Business Process Manager/in (FH)

## Weiterbildendes Studium der Fachhochschule Schmalkalden

### Motivation und Profil:

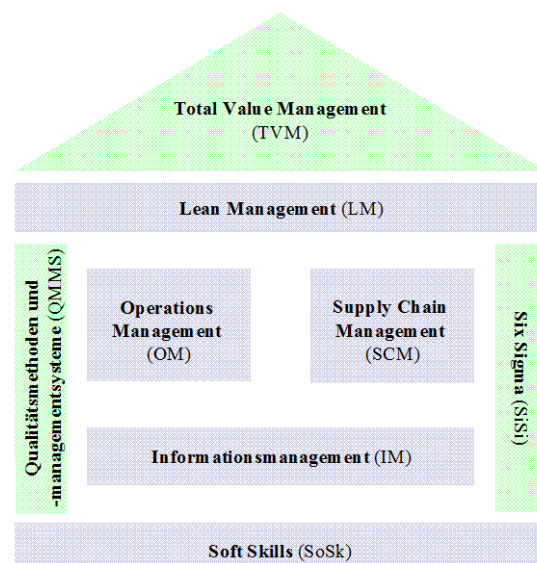
Setzen Sie sich einmal "bildlich gesprochen" auf einen Kundenauftrag und begleiten Sie diesen vom Anfang bis zum Ende auf seinem Weg durch die Unternehmung. Sie werden feststellen, wie oft er aufgrund von fehlenden Informationen liegen bleibt, welche Irrwege er zum Teil durchläuft, wie oft er zur Nachbearbeitung aufgrund mangelnder Qualität wieder zu vorgelagerten Prozessschritten zurückzuführen ist und welche Ressourcenverschwendung insbesondere in den indirekten Bereichen dadurch ausgelöst wird. Eine Vielzahl an Prozessen ist ineffizient, zumeist aufgrund eines ungerechtfertigt hohen Mittelaufwands und zu hohem Zeitverbrauch. Wieder andere sind überhaupt nicht notwendig und dienen nur der individuellen Machtbefriedigung einzelner. Den meisten Prozessen aber fehlt der direkte Bezug zum Markt und

genau dies ist entscheidend für den Wert ihrer Unternehmung. Marktgetriebene Prozesse zu erkennen und so auszugestalten, dass sie die Profitabilität und Produktivität ihrer Organisation steigern, ist die primäre Zielsetzung des Business Process Management. Dazu wurde an der Fachhochschule Schmalkalden ein Weiterbildungsstudium entwickelt, der insbesondere technisch ausgebildeten Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnen soll, sich die modernen Fähigkeiten des Prozess Managements anzueignen. Wer den „Business Process Manager (FH)“ an der Fachhochschule Schmalkalden erfolgreich durchläuft, erwirbt die notwendige Fach- und Organisationskompetenz, um wertbeitragende Prozesse zu erkennen, sie zu planen und ihre Realisierung mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zu verwirklichen.

### Studieninhalte:

Das Studienprogramm des Business Process Managers gliedert sich in acht verschiedene Module, die wiederum durch einzelne Learning Units untersetzt werden. Grundlegende Kenntnisse in den Bereichen des Managements, des Prozessmanagements und des finanz- und kostenorientierten Wertmanagements vermittelt das Modul „TVM“. Darauf aufbauend werden ihnen im Modul „LM“ die notwendigen methodischen Kompetenzen näher gebracht, die sie für eine konsequente Prozessorientierung in ihrem Unternehmen benötigen. Nachdem sie mit den Grundlagen vertraut gemacht wurden, behandeln die Module „OM“ und „SCM“ die betriebliche Prozessrealität aus einer unternehmensinternen und -übergreifenden Sicht. Wie es ihnen gelingt, die dargestellten Prozesse informationstechnisch zu untersetzen, ist Gegenstand des Moduls „IM“. Flankiert werden diese drei

Module durch das notwendige prozessorientierte Qualitätsmanagement „QMMS“ und „SiSi“. Die Kommunikation und Umsetzung ihrer Erfahrungen im eigenen Unternehmen, vermittelt ihnen abschließend das Modul „SoSk“.



# Total Value Management

(1. Modul, 1. Semester)

## Beschreibung:

Aus Sicht des Market Based View bestimmt sich der Wert einer Unternehmung durch die Summe der angebotenen Produkte, die im Sinne komplexer Leistungsbündel die Bedürfnisse der Kunden optimal zu befriedigen haben. Um dies zu gewährleisten, sind aus der Sicht des Resource Based View einzigartige Mitarbeiter und Technologien erforderlich. Produkte auf der einen Seite und Potenziale auf der anderen Seite bieten aber nur dann einen anhaltenden Wertbeitrag für die Unternehmung,

wenn sie über ein aktives Prozessmanagement effizient verbunden werden. Um den Studierenden die fundamentalen Ausgangspositionen zu verdeutlichen, sind zunächst die einführenden Learning Units über die Grundlagen des Managements im allgemeinen und die Grundlagen des Prozessmanagements im besonderen erforderlich. Darauf aufbauend werden vertiefend die Methoden, Verfahren und Instrumente eines potenzial-, produkt- und prozessorientierten Wertmanagements behandelt.

## Aufbau:

### 1 Grundlagen des Managements

- 1.1 Managementprozess
- 1.2 Instrumente, Methoden und Verfahren

### 2 Grundlagen des Prozessmanagements

- 2.1 Grundlagen und Zielsetzungen
- 2.2 Prozessorientierte Organisationsgestaltung
- 2.3 Spektrum des Prozessmanagements

### 3 Potenzialorientiertes Wertmanagement

- 3.1 Potenzialorientierte Wertansätze
- 3.2 Investitionsprozess

- 3.3 Integrativer Finanzplanungsprozess
- 3.4 Abstimmung zwischen Investitions- und Finanzplanungsprozess
- 3.5 Produktbewertungsprozess

### 4 Produktorientiertes Wertmanagement

- 4.1 Tradierte Zuschlagskalkulation
- 4.2 Activity Based Costing
- 4.3 Target Costing
- 4.4 Life Cycle Costing

### 5 Prozessorientiertes Wertmanagement

- 5.1 Tradierte Konzepte der Kosten- und Leistungs(Erfolgs-)rechnung
- 5.2 Management der Prozesskosten
- 5.3 Supply Chain Costing

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (28 Stunden), Selbststudium (62 Stunden), Gesamt (90 Stunden)

# Lean Management

(2. Modul, 1. Semester)

## Beschreibung:

Marktorientierte Wertschöpfungsprozesse mit geringen Overhead-Kosten zu realisieren, ist in der Grundphilosophie des Lean Managements verankert. Nach einer Learning Unit über den State of the Art und den wesentlichen Entwicklungslinien, werden in einer weiteren Learning Unit insbesondere die Methodenbausteine dieses Ansatzes vermittelt. Das Wissen über die darin behan-

delten Konzepte, wie beispielsweise Kaizen, Just in Time, One-Piece-Flow etc., kann aber nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn man mit den damit verbundenen Anwendungsszenarien vertraut ist. Aus diesem Grund beschäftigt sich die abschließende Learning Unit auf Basis von Fallstudien mit praktischen Fragen des Change- und Krisenmanagements.

## Aufbau:

### 1 Philosophie des Lean Managements

- 1.1 Entwicklungslinien
- 1.2 Basisstrategien
- 1.3 Prinzipien

### 2 Unternehmensorganisatorische Methodenbausteine des Lean Managements

- 2.1 Modularisierung
- 2.2 Organisationales Lernen (Wissensmanagement)

### 3 Arbeitsorganisatorische Methodenbausteine des Lean Managements

- 3.1 Team- und Gruppenarbeit
- 3.2 Kaizen

- 3.3 Regelkreise zur Problemlösung
- 3.4 Betriebliches Vorschlagswesen

### 4 Produktionsorganisatorische Methodenbausteine des Lean Managements

- 4.1 Just in Time
- 4.2 Simultaneous Engineering
- 4.3 Total Quality Management
- 4.4 Total Productive Maintenance

### 5 Change Management, Krisenmanagement und Reengineering

- 5.1 Konzeptionelle Ansätze und Vorgehensweise
- 5.2 Fallstudie

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (44 Stunden), Selbststudium (86 Stunden), Gesamt (130 Stunden)

# Operations Management

(3. Modul, 1. Semester)

## Beschreibung:

Nachdem in den vorherigen Modulen die Grundlagen eines wertorientierten Prozessmanagements gelegt wurden, behandelt das Modul Operations Management betriebswirtschaftliche Prozesse aus einer intraorganisatorischen Perspektive. Dafür werden entlang der Wertschöpfungskette alle Tools behandelt, die für eine effiziente Gestaltung der direkten Leistungsprozesse erforderlich sind. Im Mittelpunkt der

Betrachtung stehen dabei neben dem Durchführungsprozess auch die Kernprozesse Forschung und Entwicklung, Auftragsannahme, Beschaffung sowie Termin- und Kapazitätsplanung. Jeder dieser Hauptprozesse wird zunächst in seiner Struktur über ein Referenzmodell eingeführt, um daran anschließend die zur Prozessoptimierung notwendigen Methoden darzustellen.

## Aufbau:

### 1 Forschungs- und Entwicklungsprozess

- 1.1 Referenzprozess
- 1.2 Netzplantechnik
- 1.3 Meilenstein-Trendanalyse
- 1.4 Earned Value Analyse

### 2 Auftragsannahmeprozess

- 2.1 Referenzprozess
- 2.2 Programmplanung
- 2.3 Zweidimensionale Planungsprobleme
- 2.4 Mehrdimensionale Planungsprobleme

### 3 Beschaffungsprozess

- 3.1 Referenzprozess
- 3.2 ABC- und RSU-(XYZ) Analyse
- 3.3 Deterministische und stochastische Bedarfsermittlung
- 3.4 Bestell- und Lagerhaltungspolitiken

- 3.5 Statische und dynamische Losgrößenverfahren

### 4 Termin- und Kapazitätsplanungsprozess

- 4.1 Referenzprozess
- 4.2 Durchlaufterminierung
- 4.3 Kapazitätsterminierung und - abgleich
- 4.4 Optimierungsansätze

### 5 Durchführungsprozess

- 5.1 Referenzprozess
- 5.2 Belastungsorientierte Auftragsfreigabe
- 5.3 Optimized Production Technology
- 5.4 Retrograde Terminierung
- 5.5 Prioritätsregeln
- 5.6 KANBAN
- 5.7 Fortschrittszahlenkonzept
- 5.8 CONWIP

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (32 Stunden), Selbststudium (68 Stunden), Gesamt (100 Stunden)

## Soft Skills

(4. Modul, 1. Semester)

### Beschreibung:

Mit Soft Skills, zu deutsch "weiche Fähigkeiten", sind all diejenigen Kompetenzen gemeint, die über die rein berufsspezifischen Erfordernisse hinausgehen. Erst wenn eine Person über Fähigkeiten wie soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Beherrschung von Strategien zur Konfliktbewältigung verfügt, kann sie Prozesse zielgerichtet steuern und Veränderungen erfolgreich umsetzen. Wie kann ich mein Team effektiv führen und was muss ich tun, damit alle motiviert am gemeinsamen Ziel arbeiten? Welche Verhandlungstechniken

kann ich anwenden, um mit Partnern in der Supply Chain für alle Beteiligten vorteilhafte Ergebnisse zu erzielen? Wie kann ich kreative Ideen generieren, um meine Prozesse zu optimieren. Wie binde ich Teammitglieder eines Prozesses optimal ein, damit diese Veränderungen mitgestalten? Diese und ähnliche Fragen werden im Modul Soft Skills behandelt. Dabei wird das Grundwissen vermittelt, das in anderen Modulen aufgegriffen wird (vgl. z.B. Veränderungsmanagement und Six Sigma).

### Aufbau:

#### 1 Personal Soft Skills

- 1.1 Moderationstechniken
- 1.2 Präsentationstechniken
- 1.3 Verhandlungstechniken
- 1.4 Networking

#### 2 Team Soft Skills

- 2.1 Gruppendynamik und Teambildung
- 2.2 Kreativitätstechniken

#### 3 Leadership Skills

- 3.1 Konfliktmanagement
- 3.2 Motivationstechniken

### Stundenumfang:

Präsenzzeit (16 Stunden), Selbststudium (34 Stunden), Gesamt (50 Stunden)

# Supply Chain Management

(1. Modul, 2. Semester)

## Beschreibung:

Wertschöpfende Prozesse beschränken sich heute nicht mehr nur auf die eigene Unternehmung. In Zeiten einer stetigen Verringerung der Fertigungstiefe und Konzentration auf Kernkompetenzen verlagern sich Inhouse-Prozesse zunehmend auf kooperativ organisierte Wertschöpfungsnetze. Aus diesem Grund werden zunächst die Grundidee und Erscheinungsformen von Netzwerken (z.B. Joint Venture, Strategische Allianzen, Virtuelle Unternehmen) dargestellt, um daran anschließend insbesondere die vielfältigen Fragen der Koordinations-

möglichkeiten zu diskutieren. Darauf aufbauend werden Supply Chain Prozesse als Spezialfall des Netzwerkmanagement aufgegriffen und neben den Ausgangsbedingungen unterschiedliche Referenzmodelle erörtert. Abgeschlossen wird diese Learning Unit wieder mit Verfahren, Methoden und Instrumenten, die eine effiziente Supply Chain Planung und Steuerung garantieren (z.B. Forecasting, Prognoseansätze, Losgrößenbestimmung, Lagerhaltungspolitik).

## Aufbau:

### 1 Netzwerkprozesse

- 1.1 Grundidee und Erscheinungsformen
- 1.2 Formen der Koordination
- 1.3 Prinzipien der Koordination
- 1.4 Instrumente der Koordination
- 1.5 Mechanismen der Koordination
- 1.6 Gestaltungsansätze

### 2 Supply Chain Prozesse

- 2.1 Begriffe und Auffassungen
- 2.2 Rahmenbedingungen
- 2.3 Probleme (Bullwhip Effekt)

- 2.4 Ziele und Erfolgsfaktoren
- 2.5 Efficient Consumer Response
- 2.6 Modell von Bowersox
- 2.7 Modell von Metz
- 2.8 Modell von Cooper/Lambert/ Pagh
- 2.9 SCOR-Modell

### 3 Supply Chain Planung und Steuerung

- 3.1 Supply Chain Segmentierung
- 3.2 Interorganisatorische Programmplanung
- 3.3 Abstimmung der Teilprozesse
- 3.4 Supply Chain Controlling

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (32 Stunden), Selbststudium (73 Stunden), Gesamt (105 Stunden)

# Informationsmanagement

(2. Modul, 2. Semester)

## Beschreibung:

Über die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der erforderlichen Qualität zu verfügen, ist der grundlegende Anspruch eines gut funktionierenden Informationsmanagements. Dies gilt sowohl für unternehmensinterne als auch für unternehmensübergreifende Prozesse. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sind zunächst Kenntnisse einer ordnungsmäßigen Prozessmodellierung erforderlich. Dafür stehen neben Entity Relationship Modellen und Ereignisgesteuerten Prozessketten auch Simulationswerkzeuge zur Verfügung, mit denen sowohl der Ist- als

auch der zukünftige Sollzustand modelliert werden kann. Nachdem das Design der zukünftigen Prozesse festgelegt wurde, beschäftigen sich die folgenden Learning Units mit modernen IT-Systemen zur softwaretechnischen Umsetzung unternehmensinterner und -übergreifender Prozessanwendungen. Neben Systemen zur Produktionsplanung und -steuerung, Enterprise Resource Planing und Workflow-Management werden ebenso E-Business-Lösungen wie E-Procurement oder E-Marketplaces angesprochen.

## Aufbau:

### 1 Prozessmodellierung

- 1.1 Modellierungswerkzeuge
- 1.2 Ist-Modellierung
- 1.3 Soll-Modellierung
- 1.4 Prozess-Roll-Out

### 2 Technische Grundlagen

- 2.1 Informationsbeschreibung (HTML, XML, Java)
- 2.2 Informationsaustausch (klassisches EDI, Web EDI)

### 3 Unternehmensinterne Prozessanwendungen

- 3.1 PPS-Systeme
- 3.2 ERP-Systeme
- 3.3 Workflow-Management-Systeme
- 3.4 Groupware

### 4 Unternehmensübergreifende Prozessanwendungen

- 4.1 E-Business-Anwendungen im Beschaffungsprozess
- 4.2 E-Business-Anwendungen im Produktionsprozess
- 4.3 E-Business-Anwendungen im Absatzprozess

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (20 Stunden), Selbststudium (50 Stunden), Gesamt (70 Stunden)

# Qualitätsmethoden und -managementsysteme

(3. Modul, 2. Semester)

## Beschreibung:

Mangelnde Produktqualität führt automatisch zu Kundenverlusten und damit zu massiven Absatzeinbrüchen. Verantwortlich für das Qualitätsniveau sind dabei ausschließlich die zur Wertschöpfung eingesetzten Prozesse. Somit gilt: Qualitätsvolle Prozesse führen zu qualitätsvollen Produkten. Nach den Grundgedanken des Total Quality Managements werden daher aus produkt- und prozessorientierter Perspektive verschiedenste Ansätze zum Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen vorgestellt. Zentrale Bedeutung kommt dabei den mitt-

lerweile gängigen Zertifizierungsregeln wie ISO 9001:2008 sowie die neue ISO/TS 16949 der Automobilindustrie zu. Ausgehend von den Grundlagen des Qualitätsmanagements finden im weiteren Verlauf dieses Moduls die zahlreichen Methoden der Qualitätsplanung und -lenkung sowie der Qualitätsprüfung und -analyse Beachtung. Da Qualitätsmanagementsysteme branchenabhängig sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, wird das Modul mit Fallstudienbetrachtungen abgeschlossen.

## Aufbau:

### 1 Qualitätsmanagement

- 1.1 Total Quality Management
- 1.2 Perspektiven
- 1.3 Qualitätsnormen und Regelwerke
- 1.4 Business Excellence Modelle

### 2 Methoden der Qualitätsplanung

- 2.1 Quality Function Deployment (QFD)
- 2.2 TRIZ in der Produktentwicklung
- 2.3 FMEA
- 2.4 Benchmarking

### 3 Methoden der Qualitätslenkung

- 3.1 Statistische Prozessregelung
- 3.2 Design of Experiments
- 3.3 Poka Yoka und KVP
- 3.4 Qualitätsregelkarten

### 4 Methoden der Qualitätsprüfung

- 4.1 Inspektion
- 4.2 Produkt-, System- und Lieferantenaudits

### 5 Methoden der Qualitätsanalyse

- 5.1 Kundenbefragung
- 5.2 Fehlerbaumanalyse
- 5.3 Zuverlässigkeitsanalyse

### 6 Qualitätsmanagementsysteme - Fallstudienbetrachtung

- 6.1 Automobilzulieferer (z.B. FER)
- 6.2 Automobilkonzern (z.B. Ford)
- 6.3 Konsumgüterhersteller (z.B. Unilever)

## Stundenumfang:

Präsenzzeit (32 Stunden), Selbststudium (73 Stunden), Gesamt (105 Stunden)

## Six Sigma

(4. Modul, 2. Semester)

### Beschreibung:

Six Sigma zielt darauf ab, die verschiedenen Methoden des Prozessmanagements so zu kombinieren, dass Prozesse und Produkte zu mehr Kundenzufriedenheit und höherem Unternehmenswert führen. Mit Hilfe einer klar definierten Vorgehensweise (dem sog. DMAIC-Prozess) werden systematisch statistische Methoden auf Geschäftsprozesse in der gesamten Organisation angewendet. Im Rahmen von Verbesserungsprojekten werden die Grundursachen von Problemen ermittelt, Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und deren Wirksamkeit validiert.

Nachdem Hintergrund und Prinzipien des Six Sigma Systems erläutert werden, geht es in diesem Modul darum, wie die Six Sigma Methodik organisatorisch umgesetzt werden kann und was bei der Durchführung von Verbesserungsprojekten zu beachten ist. Diese Vorgehensweise wirkt sich auf die gesamte Organisation und Kultur des Unternehmens aus, weshalb der Verbindung zum Veränderungsmanagement in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zukommt.

### Ablauf:

#### 1 Prinzipien des Six Sigma Systems

- 1.1 Schlüsselkonzepte
- 1.2 Six Sigma Implementierung

#### 2 Die Six Sigma Organisation

- 2.1 Schlüsselrollen in Six Sigma
- 2.2 Entwicklung der Six Sigma Ressourcen
- 2.3 Six Sigma Struktur im Unternehmen

#### 3 DMAIC-Verbesserungsprojekte

- 3.1 Projektmanagement
- 3.2 Teammanagement
- 3.3 Veränderungsmanagement

#### 4 Six Sigma - Fallstudien

- 4.1 General Electric
- 4.2 Honeywell
- 4.3 Ford Motor Company

### Stundenumfang:

Präsenzzeit (36 Stunden), Selbststudium (74 Stunden), Gesamt (110 Stunden)