



Workflowmanagementsysteme in Unternehmensnetzwerken

Eine Option für mittelständische Kooperationen

Dr. Frank Ellerkmann
Fraunhofer Institut Materialfluss und Logistik (Dortmund)

Dr. Ingo Dammer
conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung (Köln)

Gliederung

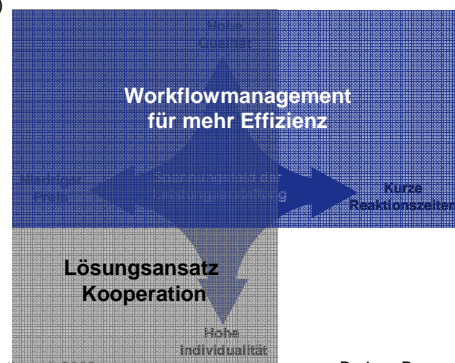


- Kooperation ohne Koordination?
- Was sind Workflowmanagement-Systeme?
- Welche Potenziale sind zu erwarten?
- Wie sehen Lösungen für den Mittelstand aus?
- Bevor es soweit ist: Überlegungen und Entscheidungen
- Marktübersicht WFMS
- Zum guten Schluss

Kooperation ohne Koordination?



- Dynamisierung der Märkte zwingt zu immer kürzeren Reaktionszeiten auf Marktanforderungen (der Schnelle frisst den Langsamen)
- Globalisierung führt zu einer zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs (Der Günstige schlägt den Teuren)
- Wandel vom Verkäufer- zu Käufermarkt bringt höchste Qualitätsanforderungen mit sich. Gläserne Informationsgesellschaft (Internet) verbreitet jede Fehlleistung marktweit
- Die Individualität der Kundenwünsche kennt keine Grenzen (das karierte Maiglöckchen von heute ist die eierlegende Wollmilchsau von morgen)



Dr. Frank Ellerkmann

network 2006

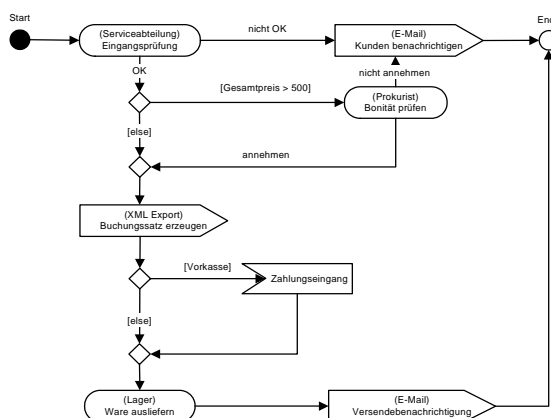
Dr. Ingo Dammer

Was sind Workflowmanagementsysteme? (1)



- **Workflow**
Ein Workflow ist eine teilweise oder komplett computer-unterstützte Automatisierung eines Geschäftsprozesses. Dazu werden Dokumente, Informationen oder Aufgaben von einem Akteur zum nächsten nach festgelegten Vorgangsregeln geleitet und bearbeitet.
- **Workflow-Management-System**
Ein Workflow-Management-System definiert, verwaltet und steuert die Ausführung von Workflows auf der Grundlage einer hinterlegten Prozesslogik (Vorgangsregeln).

Beispiel Workflow Auftragsbearbeitung



Dr. Frank Ellerkmann

network 2008

Dr. Ingo Dammer

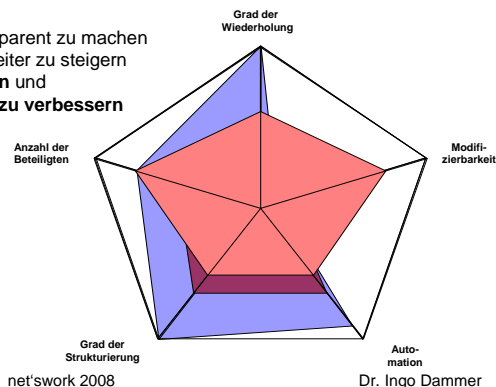
Was sind Workflowmanagementsysteme? (2)

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



- **Der Einsatz von Workflows eignet sich insbesondere für Prozesse, die...**
 - strukturiert sind
 - in ähnlicher oder identischer Form auftreten
 - sich häufig / regelmäßig wiederholen
 - mehrere Aktivitäten umfassen
 - mehrere Personen und Organisationseinheiten betreffen
 - ein hohes Maß an Koordination zwischen den Beteiligten voraussetzen
- **Workflows werden verwendet, um...**
 - Arbeitsabläufe für die Beteiligten transparent zu machen
 - die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu steigern
 - die **Qualität der Prozesse zu steigern** und
 - die **Wertschöpfung von Vorgängen zu verbessern**
- **Workflows sollen...**
 - **Geschäftsprozesse beschleunigen**
 - den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse gewährleisten

- Production workflow
- Collaborative workflow
- Hybrider Workflow



Dr. Frank Ellerkmann

net'swork 2008

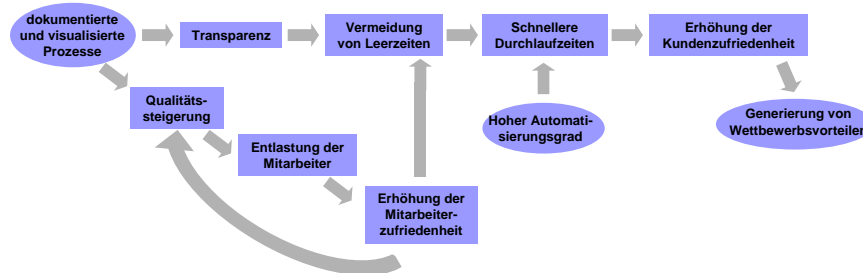
Dr. Ingo Dammer

Welche Potenziale sind zu erwarten?

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



- **Steigerung des Organisationswerts des Netzwerkes durch effiziente und effektive Prozesse**



- **Anwendungsfelder in Netzwerken**
 - Administrative Prozesse
 - Auftragsverfolgung
 - Beschaffungsprozesse
 - Budgetplanung
 - Change Management
 - Garantie- und Beschwerdeabwicklungen
 - Leistungsverrechnung
 - Produktentwicklung
 - Projektmanagement
 - Serviceprozesse
 - Vertriebsprozesse

Dr. Frank Ellerkmann

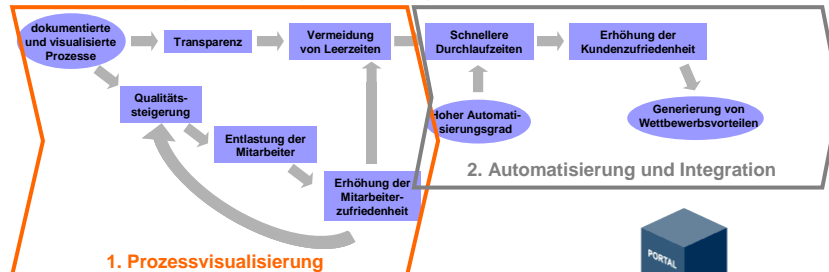
net'swork 2008

Dr. Ingo Dammer

Wie sehen Lösungen für den Mittelstand aus?

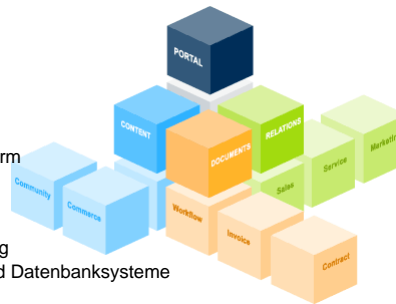


- Es muss nicht (gleich) die High-End-Lösung sein



Modulares Informationsmanagement-Portal mit

- zentraler, webbasierter Kommunikationsplattform
- zielgerichtetem Daten- und Dokumentenaustausch in definierten Benutzerkreisen
- digitaler Postbearbeitung, Rechnungsprüfung, Vertragsmanagement oder Support-Abwicklung
- Anbindung vorhandener Warenwirtschafts- und Datenbanksysteme
Customer Relations Management System



Bevor es soweit ist...



Ausgangslage:

Die operativen Vorteile der Implementierung eines WFMS oder seiner Ausweitung auf eine Kooperation sind klar und bräuchten - für sich betrachtet - einen sinnvollen Fortschritt für Unternehmen und Kooperation.

- Was muss strategisch durchdacht und entschieden werden, damit eine Kooperation tatsächlich davon profitiert?
 - Mehrwert durch WFMS
 - Interne Transparenz
 - Interne Standards
 - Steuerung des WFMS

Mehrwert durch WFMS

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



Das WFMS macht die Prozesse der Kooperation etwas schneller und etwas besser.

● Kann die Kooperation dadurch einen *qualitativen*, kunden- und marktbezogenen Mehrwert erzielen?

● Leitfragen:

- Wie generieren wir mit WFMS den größtmöglichen Kundennutzen?
- Können wir als Kooperation mit dem WFMS Aufträge abwickeln, die wir weder einzeln noch ohne WFMS abwickeln könnten?
- Erreichen wir als Kooperation mit WFMS eine Qualität, die unsere Position gegenüber Lieferanten und/oder (großen) Kunden stärkt?
- Und die uns eine Markt- und/oder Portfolioerweiterung ermöglicht?

● Grundsatzentscheidung - einstimmig!

- Hilfreich: Zielvereinbarungen mit Zeitplan und Erfolgskontrollen zu festgelegten Meilensteinen

Dr. Frank Ellerkmann

net'swork 2008

Dr. Ingo Dammer

Interne Transparenz

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



Mit Einführung des WFMS bekommen Ihre Partner beachtliche Einblicke in die Abläufe Ihres Unternehmens, in Ihre Stärken und in Ihre Schwächen. Das WFMS

- erinnert an die aktuell zu erledigenden Aufgaben
- mahnt bei Verzögerungen die Erledigung an
- identifiziert den Verursacher von Ablaufstörungen für alle Partner sichtbar

● Der gewünschte Grad der kooperationsinternen Transparenz *muss* vorab einvernehmlich geklärt sein.

Eventuell kommt in diesem Punkt keine Einigung zustande. Dann können die ‚Offenherzigen‘ entscheiden, ob sie ohne die ‚Geheimniskrämer‘ weitermachen wollen. Wenn nein, ist es besser, vor der Investition Bescheid zu wissen als danach.

- Hilfreich: Moderation durch eine neutrale Stelle

Dr. Frank Ellerkmann

net'swork 2008

Dr. Ingo Dammer

Interne Standards



Die zu erfüllenden Qualitätsstandards werden in der Regel von den Kunden vorgegeben. Eine wesentliche Frage ist aber, welche *internen* Standards die Kooperation mit dem WFMS verknüpft. Sie betreffen u.a.

- eingesetztes Material
- Prüfroutinen
- Toleranzen für Liefertermine
- Preisrahmen
- Auftritt (Kunden / Markt)

● Die Einhaltung interner Standards ist als Selbstverpflichtung entscheidend für den Markterfolg.

- Die Festlegung der Standards muss im Konsens erfolgen.
- Ihre Einhaltung muss sanktionsbewehrt sein.
- Jedes einzelne Partnerunternehmen muss so aufgestellt sein, dass es die Standards auch einhalten *kann!*
- Hilfreich: Internes Benchmark (vom Besten lernen)

Einrichtung und Gestaltung



Die Einrichtung des WFMS durch die Kooperation ist in vielen Punkten eine (Vor-)Entscheidung über die erreichbare Leistungsfähigkeit.

● Wer definiert und modelliert die Prozesse?

- Ein Kooperationspartner? (Der größte? Der erfahrenste? Der beste?)
- Alle (interessierten) Partner gemeinsam?
- Wird externe Unterstützung hinzugezogen?

● Im Laufe der Einrichtung sind wichtige Fragen der WFMS-Gestaltung zu klären:

- Reichweite des WFMS: welche Prozesse werden integriert?
- Transparenz für alle oder nur für den steuernden Partner?

Steuerung



Ein WFMS muss gesteuert werden. Damit kommt ein starkes Moment der Zentralisierung in das prinzipiell eher föderale Kooperationsgeschehen.

- **Wer steuert das WFMS?**
 - Ein Kooperationspartner?
 - Eine von den Partnern eingerichtete überbetriebliche Stelle?
 - Eine neutrale externe Einrichtung?

- **Aufgaben der WFMS-Steuerung**
 - Wahrung der vereinbarten Standards
 - Sanktionierung der Nichteinhaltung von Vereinbarungen
 - Controlling des WFMS-Erfolges
 - Impulse für die geschäftliche und operative Weiterentwicklung

- **Die Entscheidung über Zuordnung und Reichweite der Steuerung ist von grundlegender Bedeutung für die Effizienz des WFMS und die Entwicklungsfähigkeit der Kooperation im ganzen.**

Marktübersicht



Zum guten Schluss

kompetenzzentrum
netzwerkmanagement



Ein Workflowmanagementsystem kann ein sehr wertvolles Instrument für eine mittelständische Kooperation sein - aber eben nur ein Instrument.

Die Entscheidung, ob und in welcher Form es eingeführt wird, muss immer am erhöhten Kundennutzen, an der Leistungsfähigkeit der beteiligten Betriebe und an der Kooperationskultur ausgerichtet sein. Hier braucht man Fingerspitzengefühl, da auch für Kooperationen gilt:

**Überforderung ist genauso schädlich,
wie Unterforderung dumm ist.**

Und man sollte nie der Faszination des Instruments erliegen:



“Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat,
sieht in jedem Problem einen Nagel”
(Paul Watzlawick)

Dr. Frank Ellerkmann

net'swork 2008

Dr. Ingo Dammer