

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Prozessmanagement –	
 Theorie und Leitfaden	1
1	Einführung
	3
1.1	Problemstellung
	3
1.2	Zielsetzung.....
	4
1.3	Vorgehensweise.....
	5
2	Hintergrund und Definition des Prozessmanagements
	9
2.1	Entwicklung prozessorientierter Konzepte
	9
2.1.1	Entwicklung in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.....
	10
2.1.2	Ursachen für prozessorientierte Konzepte
	11
2.1.3	Verändertes Zielprofil der Unternehmen
	12
2.1.4	Entstehung des Prozessmanagements
	13
2.2	Begriffliche Einordnung des Prozessmanagements
	15
2.2.1	Varianten des Prozessmanagements
	15
2.2.2	Prozessmanagement im Vergleich zu anderen Managementansätzen
	19
2.2.3	Prozessmanagement und Workflow-Management
	23
2.2.4	Prozessmanagement und Informationsmanagement
	23
2.3	Prozessorientierte Unternehmensgestaltung in Unternehmen
	26
2.3.1	Einordnung des Prozessmanagements
	27
2.3.2	Beteiligung der Unternehmensführung an prozessorientierten Projekten.....
	28
2.3.3	Barrieren in prozessorientierten Projekten.....
	29
2.3.4	Gestaltungsinstrumente in prozessorientierten Projekten
	31
2.4	Basiskomponenten des Prozessmanagements.....
	33
3	Phasen des Prozessmanagements
	35
3.1	Anforderungen an ein Phasenmodell zum Prozessmanagement.....
	35
3.2	Analyse vorhandener Phasenkonzepte zum Prozessmanagement
	36
3.3	Ableitung eines Phasenmodells für das Prozessmanagement
	39

4	Phase 1: Definition	43
4.1	Vorbereitende Definitionen	44
4.1.1	Unternehmensstrategie	44
4.1.2	Kundenbedürfnisse	44
4.1.3	Schlüsselfaktoren.....	46
4.2	Definition und Eigenschaften von Kernprozessen.....	47
4.3	Identifikation der Kernprozesse im Unternehmen.....	50
4.3.1	Grundannahme 1: Prozesse sind für jedes Unternehmen individuell.....	52
4.3.2	Grundannahme 2: In jedem Unternehmen finden sich idealtypische Prozesse	53
4.4	Auswahl der Kernprozesse	56
4.4.1	Kriterien zur Prozessauswahl.....	56
4.4.2	Methoden zur Prozessauswahl.....	57
4.5	Zielvorgaben und organisatorische Vorbereitungen.....	67
5	Phase 2: Analyse	71
5.1	Ablauf der Prozessanalyse	73
5.2	Darstellung der Prozessstruktur	75
5.3	Prozessdarstellung	77
5.3.1	Aufgaben der Prozessvisualisierung.....	78
5.3.2	Regeln zur Erstellung von Prozessen.....	79
5.3.3	Prozessaufnahme	80
5.3.4	Techniken zur Prozessdokumentation	81
5.4	Entwicklung der Prozessvision und der Prozesskennzahlen.....	85
5.4.1	Entwickeln der Prozessvision	86
5.4.2	Entwickeln der Prozesskennzahlen.....	87
5.4.3	Beispiele für Prozesskennzahlen	94
5.4.4	Konkretisierung der Sollwerte	105
5.5	Schwachstellenanalyse	108
5.5.1	Ishikawa-Diagramm	110
5.5.2	Affinitäts- und Relationendiagramm	110
5.5.3	Informationsflussanalyse	111
5.5.4	Prozess-FMEA.....	112
5.5.5	Output-Assessment.....	113
5.5.6	Wertschöpfungsanalyse	114
5.5.7	Benchmarking.....	115
5.5.8	Statistische Prozesskontrolle.....	116
5.6	Auswahl und Priorisierung identifizierter Schwachstellen.....	116

6	Phase 3: Entwurf und Auswahl	119
6.1	Entwurfsansätze	120
6.1.1	Ansatzpunkte zur Effizienzverbesserung	122
6.1.2	Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung	122
6.1.3	Ansatzpunkte im Informationswesen	123
6.1.4	Ansatzpunkte für Standardisierung und Automation	123
6.1.5	Organisatorische Ansatzpunkte	124
6.1.6	Verbesserung durch eine losgelöste Gesamtsicht	124
6.2	Einsatz von Referenzprozessen beim Prozessentwurf	126
6.2.1	Anforderungen an Referenzprozesse	126
6.2.2	Der Nutzen von Referenzprozessen	127
6.2.3	Verfügbare Referenzmodelle	128
6.3	Entwurfsmethoden	135
6.3.1	Modellierungsprinzipien	136
6.3.2	Anforderungen an Modellierungsmethoden und -werkzeuge	139
6.3.3	Beispiele für Modellierungsmethoden und -werkzeuge	144
6.4	Prozessbewertung und -auswahl	171
6.4.1	Festlegen der Bewertungsmerkmale	172
6.4.2	Rahmenbedingungen und Szenarien	174
6.4.3	Prozessbewertung	175
6.4.4	Prozessauswahl	185
7	Phase 4: Umsetzung	187
7.1	Der menschliche Faktor in der Umsetzung	188
7.1.1	Die Rolle der Führungsebene	189
7.1.2	Die Rolle der Mitarbeiter	190
7.1.3	Die Zusammensetzung der Teams	192
7.2	Der technische Faktor in der Umsetzung	192
7.3	Das Umsetzungsprojekt	193
7.4	Die Informations- und Kommunikationspolitik	195
8	Phase 5: Controlling	199
8.1	Definition des Prozess-Controlling	200
8.2	Prozess-Monitoring	202
8.2.1	Definition des Prozess-Monitoring	202
8.2.2	Aufbau eines Prozess-Monitoring-System	203
8.2.3	Transaktions-Monitoring	206
8.2.4	Prozess-Monitoring auf Basis von Workflow Protokollen	207

8.3	Prozessevaluierung (Feedback-Systeme).....	208
8.3.1	Auswertungen der Workflow-Protokolldateien	209
8.3.2	Operative Rückmelde-Systeme (Self-Assessment-Systems)	212
8.3.3	Auditierungs-Systeme.....	213
8.4	Prozess-Controlling-System (PCS).....	216
8.5	Integration in ein strategisches Controlling System	222
9	Leitfaden zum Prozessmanagement	225
9.1	Ablauf der Phase I - Definition.....	226
9.2	Ablauf der Phase II - Analyse.....	228
9.3	Ablauf der Phase III – Entwurf und Auswahl.....	230
9.4	Ablauf der Phase IV - Umsetzung	233
9.5	Ablauf der Phase V - Controlling	235
9.6	Konzeption eines Informationssystems für das Prozessmanagement	238
Teil II: Prozessmanagement –		
Fallstudien und Konsequenzen		241
10	Einleitung	243
11	Prototypen zur Unterstützung eines Dienstleistungsprozesses	245
11.1	Darstellung des ausgewählten Unternehmens.....	245
11.2	Identifikation der Kernprozesse.....	246
11.3	Auswahl der Kernprozesse	249
11.4	Der Kernprozess Kundenreklamation (Hotline)	252
11.4.1	Prozessstruktur und -ablauf	252
11.4.2	Entwickeln der Prozessvision und der Prozesskennzahlen	254
11.4.3	Schwachstellenanalyse	256
11.4.4	Entwurf eines verbesserten Kundenreklamationsprozesses	258
11.4.5	Umsetzung des neuen Kundenreklamationsprozesses	260
11.5	Konzeption eines IuK-Systems für den Kundenreklamationsprozess	262
11.6	Ergebnisse und Konsequenzen	273

12	Prototyp für Prozessmanagement im Handel	275
12.1	Kernprozesse im Landhandel.....	276
12.2	Die Simulation als Methode zur Prozessgestaltung	278
12.3	Modellierung des Logistik-Prozesses am Fallbeispiel.....	282
12.3.1	Prozessanalyse	283
12.3.2	Prozessmodell	285
12.3.3	Prozessstruktur.....	288
12.3.4	Prozessregeln	290
12.3.5	Datenerhebung und -aufbereitung	294
12.3.6	Systemprogrammierung.....	297
12.3.7	Versuchsinitialisierung	301
12.3.8	Versuchsplanung	302
12.3.9	Simulationsdurchführung	303
12.3.10	Auswertung und Ergebnisinterpretation	303
12.4	Evaluierung der Simulationsstudie	306
12.4.1	Technische Evaluierung.....	306
12.4.2	Evaluierung der Simulation als Werkzeug im Prozessmanagement.....	307
12.4.3	Anforderungen an einen effizienten Einsatz der Simulation	308
12.5	Integration der Simulation in ein Entscheidungs- unterstützungssystem.....	309
12.5.1	Integration zur Unterstützung operativer Entscheidungen.....	309
12.5.2	Integration zur Unterstützung strategischer Entscheidungen.....	309
13	Konsequenzen und Pfade des Prozessmanagements	315
13.1	Einzelbetriebliche Konsequenzen.....	315
13.2	Überbetriebliche Konsequenzen	317
13.2.1	Vertikale Integration.....	318
13.2.2	Horizontale Integration.....	329
13.3	Entwicklungspfad zum Prozessmanagement	331
14	Zusammenfassung	335
	Literaturverzeichnis.....	339