

Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozess- management in der Praxis

Kunden zufrieden stellen -
Produktivität steigern - Wert erhöhen

HANSER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	
1	Warum Geschäftsprozessmanagement?	1
1.1	Anforderungen an Unternehmen	1
1.2	Probleme in Unternehmen.	3
1.3	Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg	5
1.4	Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	7
1.4.1	Strategisches Management, Kernkompetenzen	8
1.4.2	Geschäftswert-Management	9
1.4.3	Restrukturierung, Ressourcenanpassung (Rightsizing, Downsizing).	9
1.4.4	Lean Management	11
1.4.5	Simultaneous Engineering	11
1.4.6	Business Process Reengineering (BPR).	12
1.4.7	KAIZEN, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess)	13
1.4.8	Prozesskostenrechnung	13
1.4.9	Balanced Scorecard	14
1.4.10	Benchmarking	14
1.4.11	Outsourcing, Insourcing.	15
1.4.12	Total Quality Management (TQM).	16
1.4.13	Change Management	17
1.4.14	Logische und zeitliche Beziehungen zwischen den Managementkonzepten und -methoden	18
1.5	Geschäftsprozessmanagement und Informations- und Kommunikations (IuK)-Technik	20
1.6	Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement	21
1.7	Das Wichtigste in Kürze	24
1.8	Literatur zum Kapitel 1.	25

2	Was sind Geschäftsprozesse?	29
2.1	Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen . . .	29
2.2	Kundenorientierung als zentrale Leitlinie.	32
2.3	Funktions- versus Prozessorganisation.	37
2.4	Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse.	42
2.5	Gewichtung von Geschäftsprozessen.	46
2.6	Geschäftsprozessmodelle.	52
2.7	Das Wichtigste in Kürze.	56
2.8	Literatur zum Kapitel 2.	58
3	Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert?	61
3.1	Identifikation von Geschäftsprozessen.	61
3.1.1	Top-down und bottom-up Vorgehen.	61
3.1.2	Ausgangsdaten der Prozessidentifikation.	62
3.1.3	Vorgehen bei der Prozessidentifikation.	65
3.1.4	Überprüfung der Prozessidentifikation.	66
3.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse.	67
3.2.1	Organisatorische Gestaltungsregeln.	67
3.2.1.1	Begrenzung der Geschäftsprozesse (Festlegung von Kunden und Prozessergebnissen).	68
3.2.1.2	Strukturierung der Geschäftsprozesse.	69
3.2.1.3	Ernennung von Prozessverantwortlichen. f.	70
3.2.1.4	Festlegung der Bearbeitungsobjekte.	71
3.2.1.5	Festlegung von Inputs und Lieferanten.	71
3.2.1.6	Konzentration auf Wertschöpfung.	71
3.2.1.7	Gestaltung des Ablaufs.	73
3.2.2	Gestaltung der Teilprozesse.	74
3.2.3	Leistungsvereinbarungen.	79
3.2.4	Prozessdokumentation.	82
3.3	Aufgabenträger in Geschäftsprozessen.	84
3.3.1	Prozessverantwortliche.	84
3.3.2	Gremien in Geschäftsprozessen.	87
3.3.2.1	Management-Team.	87
3.3.2.2	Prozess-Team.	88
3.3.2.3	KAIZEN-Team.	90
3.4	Einbettung der Geschäftsprozesse in die Unternehmensorganisation.	90

.....	29
.....	29
.....	32
.....	37
.....	42
.....	46
.....	52
.....	56
.....	58
.....	61
.....	61
.....	61
.....	62
.....	65
.....	66
.....	67
.....	67
.....	68
.....	69
.....	70
.....	71
.....	71
.....	71
.....	73
.....	74
.....	79
.....	82
.....	84
.....	84
.....	87
.....	87
.....	88
.....	90
.....	90

3.4.1	Dominanz der Geschäftsprozesse gegenüber der Aufbaustruktur	90
3.4.2	Formen der Prozessorganisation	92
3.4.2.1	Reine Prozessorganisation	93
3.4.2.2	Mischformen aus Funktions- und Prozessorganisation	94
3.4.3	Umsetzung der Prozessorganisation	98
3.5	Das Wichtigste in Kürze	100
3.6	Literatur zum Kapitel 3	102
4	Beschreibung von Geschäftsprozessen in der Praxis ..	105
4.1	Übersicht	105
4.2	Primäre Geschäftsprozesse	107
4.2.1	Innovationsprozess	107
4.2.1.1	Inhaltliche Beschreibung	107
4.2.1.2	Formale Beschreibung	108
4.2.2	Produktplanungsprozess	109
4.2.2.1	Inhaltliche Beschreibung	109
4.2.2.2	Formale Beschreibung	111
4.2.3	Produktentwicklungsprozess	112
4.2.3.1	Inhaltliche Beschreibung	112
4.2.3.2	Formale Beschreibung	114
4.2.4	Vertriebsprozess	116
4.2.4.1	Inhaltliche Beschreibung	116
4.2.4.2	Formale Beschreibung	116
4.2.5	Auftragsabwicklungsprozess	111^
4.2.5.1	Inhaltliche Beschreibung	117
4.2.5.2	Formale Beschreibung	118
4.2.6	Serviceprozess	119
4.2.6.1	Inhaltliche Beschreibung	119
4.2.6.2	Formale Beschreibung	121
4.3	Sekundäre Geschäftsprozesse	122
4.3.1	Strategieplanungsprozess	122
4.3.1.1	Inhaltliche Beschreibung	122
4.3.1.2	Formale Beschreibung	124
4.4	Verbreitung der Geschäftsprozesse in der Praxis	125
4.5	Literatur zum Kapitel 4	127

5	Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert?	129
5.1	Prozesscontrolling	129
5.2	Prozessplanung	131
5.2.1	Kennzahlen in Geschäftsprozessen	133
5.2.1.1	Ziele und Anforderungen	133
5.2.1.2	Kundenzufriedenheit	138
5.2.1.3	Prozesszeiten und Prozessstermine	143
5.2.1.4	Prozessqualität	151
5.2.1.5	Prozesskosten	154
5.2.2	Festlegung der Prozessziele	163
5.2.2.1	Vorgehensweise	163
5.2.2.2	Top-down Vorgehen	164
5.2.2.3	Bottom-up Vorgehen	166
5.2.3	Ergebnisse der Prozessplanung	169
5.3	Prozesskontrolle	170
5.4	Informationsversorgung und Prozess-Berichtswesen	172
5.5	Prozesssteuerung	174
5.5.1	Vorgehen	174
5.5.2	Steuerung der Produktivität	176
5.6	Assessment von Geschäftsprozessen	178
5.6.1	Das Bewertungsmodell	178
5.6.2	Durchführung des Geschäftsprozess-Assessments	180
5.6.3	Checkliste zur Beurteilung des Reifegrades von Geschäftsprozessen	184
5.6.4	Reifegradmodell der IBM	186
5.7	Das Wichtigste in Kürze	188
5.8	Literatur zum Kapitel 5	190
6	Wie wird die Leistung in Geschäftsprozessen gesteigert?	195
6.1	Methoden der Leistungssteigerung	195
6.2	Business Process Reengineering (BPR)	198
6.2.1	Ziele und Grundlagen	198
6.2.2	Kritische Beurteilung des BPR	200
6.3	Methoden der Prozessverbesserung	204
6.3.1	Total Cycle Time (TCT) und KAIZEN im Vergleich	204

	6.3.2	Total Cycle Time (TCT)	207
129	6.3.2.1	Ziele und Grundlagen	207
	6.3.2.2	Wirkungen und Ergebnisse	210
129	6.3.3	KAIZEN	211
131	6.3.3.1	Ziele und Grundlagen	211
133	6.3.3.2	KAIZEN-Werkzeuge	214
133	6.3.3.3	Wirkungen und Ergebnisse	217
138	6.4	Das Wichtigste in Kürze	220
143	6.5	Literatur zum Kapitel 6	221
151			
154			
163	7	Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt? ..	225
163			
164	7.1	Erfolgs- und Misserfolgskriterien	225
166	7.2	Veränderungen und Widerstände	230
169			
	7.3	Vorgehenskonzepte	234
170	7.3.1	Generelles Vorgehenskonzept	234
172	7.3.2	Vorgehenskonzepte von Unternehmensberatern	236
174	7.4	Das Wichtigste in Kürze	239
174			
176	7.5	Literatur zum Kapitel 7	241
178			
178	8	Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des	
180		Geschäftsprozessmanagements.	245
184	8.1	Vorgehensphasen	245
186	8.2	Positionierung	248
188	8.2.1	Vorgehen	248
	8.2.2	Strategische Analyse	248
190	8.2.3	EQA-Assessment	249
	8.2.4	Feststellung des Handlungsbedarfs und Festlegung der Ziele	253
	8.2.5	Geschäftsprozess-Training (Workshop A)	253
195	8.3	Identifizierung	255
	8.3.1	Vorgehen	255
195	8.3.2	Management-Workshop (Workshop B)	256
	8.3.3	Klärung der geschäftspolitischen Ausgangsdaten	258
198	8.3.4	Identifikation der Geschäftsprozesse	262
198	8.3.5	Beispiele für identifizierte Geschäftsprozesse	266
200	8.3.6	Strukturierung der Geschäftsprozesse	269
204	8.3.7	Festlegung der Prozessmessgrößen	271
204	8.3.8	Ernennung der Geschäftsprozessverantwortlichen	273

8.3.9	Aktionsplan zur Implementierung des Geschäftsprozessmanagements.	275
8.4	Implementierung	276
8.4.1	Vorgehen	276
8.4.2	Implementierung der Geschäftsprozesse.	276
8.4.2.1	Gründung des Prozess- und Management-Teams.	276
8.4.2.2	Überprüfung und Beschreibung der Teilprozesse.	278
8.4.2.3	Prozessdokumentation.	280
8.4.2.4	Unterstützung durch Prozessberater.	281
8.4.3	Implementierung des Prozesscontrolling.	282
8.4.3.1	Messsystem	282
8.4.3.2	Prozessbericht	285
8.4.4	Anpassung der Aufbauorganisation	287
8.4.5	Zuordnung von Prozessressourcen	288
8.4.6	Anpassung der IuK-Technik	288
8.4.7	Workshop C.	290
8.5	Optimierung	292
8.5.1	Bedeutung	292
8.5.2	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch TCT	293
8.5.2.1	Vorgehen.	293
8.5.2.2	Schwerpunkte des TCT-Vorgehens.	295
8.5.2.3	TCT-Organisation	301
8.5.3	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch KAIZEN.	303
8.5.3.1	Einführungsvoraussetzungen.	303
8.5.3.2	Vorgehen.	306
8.5.3.3	Einführungsschwerpunkte.	306
8.5.3.4	KAIZEN-Organisation.	311
8.5.4	Flankierende Maßnahmen zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessleistung.	312
8.5.5	Radikale Steigerung der Prozessleistung durch BPR	314
8.5.5.1	Vorgehen.	314
8.5.5.2	Organisation des BPR-Projektes.	315
8.5.5.3	Schwerpunkte des BPR-Projektes.	318
8.6	Literatur zum Kapitel 8.	325
9	Was sollte bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements beachtet werden?.	327
9.1	Management	327
9.2	Gesamtprojekt.	328

9.3	Phasen Positionierung und Identifizierung	329
9.4	Phase Implementierung	329
9.5	Phase Optimierung	331
10	Was bringt Geschäftsprozessmanagement?	333
10.1	Empirische Untersuchungen und Erfahrungswerte	333
10.2	Einzelbeispiele	335
10.3	Literatur zum Kapitel 10.	338
11	Literatur.	341
12	Register.	353
	Die Autoren.	357