

Ralf Heibig

Prozessorientierte Unternehmensführung

Eine Konzeption mit Konsequenzen
für Unternehmen und Branchen
dargestellt an Beispielen
aus Dienstleistung und Handel

Mit 137 Abbildungen und 22 Tabellen

Physica-Verlag

Ein Unternehmen
des Springer-Verlags

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 Proj ekten.....	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

Inhaltsverzeichnis

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 Keraprozesse 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	Festlegender 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

XII Inhaltsverzeichnis

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