

# Inhaltsverzeichnis

<b>G</b>	<b>Grundlagen Prozessorganisation</b>	<b>11</b>
G.1	Entwicklung und Bedeutung des Prozessdenkens	11
G.2	Prozessdefinition	12
G.2.1	Input/Output	13
G.2.2	Kunden	15
G.2.3	Wert	15
G.2.4	Elemente mit logischen Folgebeziehungen	16
G.2.5	Dimensionen	18
G.3	ibo-Prozessfenster	18
G.3.1	Strategische Prozessorganisation	20
G.3.2	Prozessgestaltung	22
G.3.3	Kontinuierliche Prozessoptimierung	24
G.3.4	Prozessmanagement	26
G.4	Die Prozessorganisation als Teil der Organisation	28
G.4.1	Traditionelles Organisationsverständnis	29
G.4.1.1	Stellenbildung	31
G.4.1.2	Leitungssystem	33
G.4.1.3	Structure follows process?	35
G.4.2	Erweitertes Organisationsverständnis	37
G.5	Prozessorganisation und andere Managementkonzepte	40
G.6	Generelle Zwecksetzungen der Prozessorganisation	45
G.7	Aktuelle Studien	48
<b>1</b>	<b>Strategische Prozessorganisation</b>	<b>53</b>
1.1	Markt- und Wettbewerbsstrategien finden	56
1.1.1	Strategische Geschäftsfelder identifizieren	63
1.1.2	Kundenbedürfnisse analysieren	66
1.1.3	Wettbewerber analysieren	70
1.1.4	Kernkompetenzen identifizieren	74
1.1.5	Marktstrategien formulieren	81
1.1.6	Wettbewerbsstrategien formulieren	88
1.2	Unternehmensprozessmodell	91
1.2.1	Prozessebenen	92
1.2.2	Cluster für Unternehmensprozesse	97
1.2.3	Soll- und Ist-Prozessmodelle	102
1.2.4	Unternehmensprozesse identifizieren	105
1.2.5	Variantenbildung bei der Prozessidentifikation	107

1.3	Prozesscheck	111
1.3.1	Kernziele der Prozessorganisation	112
1.3.2	Grobe Prozessmodellierung	115
1.3.3	Prozessdiagnose	122
1.4	Prozessvision	125
1.4.1	Unternehmensübergreifende Prozessvisionen	126
1.4.2	Unternehmensinterne Prozessvisionen	140
1.5	Prozesse priorisieren	153
1.5.1	Quantitative ABC-Analyse	153
1.5.2	Qualitative-ABC Analyse	157
1.5.3	Portfolio-Analyse	158
1.6	Multi-Projektmanagement	165
1.7	Change Management	168
<b>2</b>	<b>Prozessgestaltung</b>	<b>175</b>
2.1	Prozessplanung	182
2.2	Prozesserhebung	186
2.3	Prozessmodellierung	188
2.3.1	Prozesssicht	189
2.3.2	Organisationssicht	199
2.3.3	IT-Systemsicht	205
2.3.4	Datensicht	209
2.3.5	Folgeplan und Erweiterter Folgeplan	210
2.3.6	Folgestruktur	213
2.3.7	Geblockter Text	216
2.4	Prozessanalyse	220
2.4.1	Prozessqualität	222
2.4.1.1	Beherrschbare Prozesse	224
2.4.1.2	Fehlerfreie Prozesse	237
2.4.2	Prozesszeit	243
2.4.2.1	Durchlaufzeit	247
2.4.2.2	Termintreue	256
2.4.3	Prozesskosten	258
2.4.3.1	Häufigkeitsbasierte Prozesskostenrechnung	261
2.4.3.2	Mengenbasierte Prozesskostenrechnung	268
2.4.3.3	Top-down-Prozesskostenrechnung	271
2.4.3.4	Auslastungsgrad in Prozessen	278
2.5	Prozesswürdigung	283
2.5.1	Problemsuche	286

2.5.2	Ursachen-/Wirkungsanalyse	296
2.5.3	Problemdarstellung	308
2.5.4	Problembewertung	310
2.5.5	Fazit der Würdigung	313
2.6	Prozessdesign	316
2.6.1	Prozessbefreiung	317
2.6.2	Prozesselemente eliminieren/hinzufügen	320
2.6.3	Prozesselemente optimieren	321
2.6.4	Prozesslogik optimieren	332
2.6.5	Prozessdimensionen optimieren	336
2.6.6	Aufbauorganisation optimieren	339
2.6.7	Gesamtprozessdesign	341
2.7	Prozessbewertung	347
2.8	Prozessrealisierung	350
2.9	Prozesseinführung	351
2.10	Projektmanagement	354
2.10.1	Rollen des Projektmanagements	355
2.10.2	Aufbauformen des Projektmanagements	357
2.11	Einzelprozesstools	360
2.12	Management von Instabilität	362
2.13	Exkurs: Six Sigma	370
<b>3</b>	<b>Kontinuierliche Prozessoptimierung</b>	<b>373</b>
3.1	Prozesskennzahlen	375
3.2	Prozessleistungsmessung	379
3.2.1	Prozessmonitoring	381
3.2.2	Multi-Moment-Monitoring	384
3.2.3	Eignung der Methoden zur Leistungsmessung	386
3.3	Prozessleistungsdiagnose und -steuerung	389
3.3.1	Kaizen	390
3.3.2	PDCA-Cycle (auch Deming- oder Qualitätszirkel)	395
3.3.3	PROSA	396
3.3.4	FMEA	397
3.4	Prozessverantwortlicher, -leiter und -teams	399
3.5	Prozesscockpit	405
3.6	Management von Stabilität	410

<b>4</b>	<b>Prozessmanagement</b>	<b>413</b>
4.1	Prozessmanagement-Assessment	416
4.1.1	Zu prüfende Prozessthemen	416
4.1.2	Bewertungsschema	422
4.1.3	ibo-Prozessmanagement-Assessment	425
4.2	Prozessmanagement-Konzept	430
4.3	Prozessmanagement-Implementierung	433
4.4	Prozessmanagement-Support und -Audit	438
4.5	Processoffice	440
4.5.1	Chief Process Office(r)	441
4.5.2	Prozessmanager	443
4.6	Prozessmanagement-Tools	446
4.7	Rollenkonflikte	452

**Praxisbeispiele**

A	Einführung einer Gesamtbanklösung bei der Schaffhauser Kantonalbank (Bertram Schütze)	455
B	Prozesshandbuch bei einer Großbank (Wolfgang Liebelt)	465
C	Prozessoptimierung bei einem führenden Unternehmen der Bauzulieferindustrie (Klaus Knechten)	471
D	Prozessorganisatorische Vorarbeiten für eine E-Business-Lösung einer großen Krankenkasse (Wolfgang Liebelt)	483

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>497</b>
-----------------------------	------------

<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>503</b>
-----------------------------	------------