

Inhaltsverzeichnis

G	Grundlagen Prozessorganisation	13
G.1	Entwicklung und Bedeutung des Prozessdenkens	13
G.2	Prozessdefinition	14
G.2.1	Input/Output	15
G.2.2	Kunden	17
G.2.3	Wert	17
G.2.4	Elemente mit logischen Folgebeziehungen	18
G.2.5	Dimensionen	20
G.2.6	Prozesstypen	20
G.3	ibo-Prozessfenster®	25
G.3.1	Strategische Prozessorganisation	27
G.3.2	Prozessgestaltung	29
G.3.3	Kontinuierliche Prozessoptimierung	31
G.3.4	Prozessmanagement-Entwicklung	32
G.3.5	Prozessmanagement-Organisation	35
G.3.6	Prozessmodellierung	38
G.3.7	Modell ibo-Prozessfenster®	41
G.4	Die Prozessorganisation als Teil der Organisation	42
G.4.1	Traditionelles Organisationsverständnis	42
G.4.1.1	Stellenbildung	44
G.4.1.2	Leitungssystem	47
G.4.1.3	Structure follows process?	49
G.4.2	Erweitertes Organisationsverständnis	51
G.5	Prozessorganisation und andere Managementkonzepte	54
G.6	Generelle Zwecksetzungen des Prozessmanagements	59
G.7	Aktuelle Studien	62
	Literatur zum Kapitel „Grundlagen Prozessorganisation“	66
1	Strategische Prozessorganisation	67
1.1	Markt- und Wettbewerbsstrategien finden	70
1.1.1	Strategische Geschäftsfelder identifizieren	77
1.1.2	Kundenbedürfnisse analysieren	80
1.1.3	Wettbewerber analysieren	86
1.1.4	Kernkompetenzen identifizieren	90
1.1.5	Marktstrategien formulieren	97
1.1.6	Wettbewerbsstrategien formulieren	104

1.2	Unternehmensprozessmodell	107
1.2.1	Arten von Prozessmodellen	107
1.2.2	Cluster für Unternehmensprozesse	116
1.2.3	Soll- und Ist-Prozessmodelle	120
1.2.4	Unternehmensprozesse identifizieren	123
1.2.5	Variantenbildung bei der Prozessidentifikation	125
1.3	Prozesscheck	129
1.3.1	Kernziele der Prozessorganisation	130
1.3.2	Grobe Prozessmodellierung	133
1.3.2.1	Systemdiagramm	134
1.3.2.2	Use-Case-Diagramm	137
1.3.2.3	Prozessdiagramm (Swimlane)	138
1.3.2.4	Strategisches BPMN-Diagramm (S-BPMN)	139
1.3.2.5	SIPOC	142
1.3.2.6	Brown-Paper-Methode	144
1.3.2.7	Wertstromdiagramm	145
1.3.2.8	Makigami	149
1.3.2.9	Prozesskatalog (tabellarisches Prozessmodell)	151
1.3.3	Prozessdiagnose	152
1.3.3.1	SWOT-Analyse	153
1.3.3.2	Prozessbenchmarking	158
1.4	Prozessvision	160
1.4.1	Unternehmensübergreifende Prozessvisionen	161
1.4.2	Unternehmensinterne Prozessvisionen	175
1.4.3	IT-basierte Prozessvisionen	185
1.5	Prozesse priorisieren	188
1.5.1	Quantitative ABC-Analyse	188
1.5.2	Qualitative ABC-Analyse	192
1.5.3	Portfolio-Analyse	193
1.6	Rollen in der Strategischen Prozessorganisation	200
1.6.1	Prozessarchitektur-Board	201
1.6.2	Programmmanager Prozesse	204
1.7	Multi-Prozesstools	205
1.8	Change Management	209
	Literatur zum Kapitel „Strategische Prozessorganisation“	214
2	Prozessgestaltung	215
2.1	Prozessplanung	222
2.2	Prozesserhebung	226

2.3	Prozessmodellierung	228
2.3.1	Sichtenkonzept	232
2.3.1.1	Prozesssicht	233
2.3.1.2	Organisationssicht	243
2.3.1.3	IT-Systemsicht	249
2.3.1.4	Datensicht	253
2.3.1.5	Risikosicht	254
2.3.2	Folgeplan-Familie	259
2.3.2.1	Folgeplan	260
2.3.2.2	Erweiterter Folgeplan	271
2.3.2.3	Offener Folgeplan	272
2.3.2.4	Folgestruktur	274
2.3.2.5	Geblockter Text	277
2.3.3	BPMN-Diagramm	280
2.3.3.1	Aktivitäten	284
2.3.3.2	Gateways	290
2.3.3.3	Ereignisse	293
2.3.3.4	Daten und Artefakte	298
2.3.3.5	BPMN-Konventionen	301
2.3.4	Weitere ausgewählte Modelle	303
2.3.4.1	Aktivitätsdiagramm	304
2.3.4.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette	305
2.4	Prozessanalyse	309
2.4.1	Prozessqualität	310
2.4.1.1	Beherrschbare Prozesse	312
2.4.1.2	Fehlerfreie Prozesse	325
2.4.2	Prozesszeit	331
2.4.2.1	Durchlaufzeit	335
2.4.2.2	Termintreue	344
2.4.3	Prozesskosten	346
2.4.3.1	Häufigkeitsbasierte Prozesskostenrechnung	349
2.4.3.2	Mengenbasierte Prozesskostenrechnung	356
2.4.3.3	Top-down-Prozesskostenrechnung	359
2.4.3.4	Auslastungsgrad in Prozessen	366
2.5	Prozessanforderungsermittlung	371
2.5.1	Prozessanforderungen	372
2.5.2	Ermittlung und Dokumentation von Anforderungen	375
2.5.3	Schwachstellenanalyse	379
2.5.4	Problemsuche	382

2.5.5	Ursache-Wirkungs-Analyse	392
2.5.6	Problemdarstellung	404
2.5.7	Problembewertung	406
2.5.8	Fazit der Schwachstellenanalyse	409
2.6	Prozessdesign	412
2.6.1	Prozessbefreiung	413
2.6.2	Prozesselemente eliminieren/hinzufügen	416
2.6.3	Prozesselemente optimieren	417
2.6.4	Prozesslogik optimieren	428
2.6.5	Prozessdimensionen optimieren	433
2.6.6	Aufbauorganisation optimieren	435
2.6.7	Gesamtprozessdesign	437
2.7	Prozessbewertung	443
2.8	Prozessrealisierung	446
2.9	Prozesseinführung	447
2.10	Rollen Prozessgestaltung	450
2.10.1	Prozesslenkungsausschuss	451
2.10.2	Projektleiter und -team	452
2.11	Einzelprozessools	455
2.12	Management von Instabilität	457
2.13	Exkurs: Six Sigma	464
	Literatur zum Kapitel „Prozessgestaltung“	466

3	Kontinuierliche Prozessoptimierung	467
3.1	Prozesskennzahlen	469
3.2	Prozessleistungsmessung	473
3.2.1	Prozessmonitoring	475
3.2.2	Multi-Moment-Monitoring	478
3.2.3	Eignung der Methoden zur Leistungsmessung	480
3.3	Prozessleistungsdiagnose und -steuerung	483
3.3.1	Kaizen	484
3.3.2	PDCA-Cycle (auch Deming- oder Qualitätszirkel)	489
3.3.3	PROSA	490
3.3.4	FMEA	491
3.4	Rollen der Kontinuierlichen Prozessoptimierung	493
3.4.1	Prozessverantwortliche	493
3.4.2	Prozessmanager	500
3.4.3	Prozessteam	505

3.5	Prozesscockpit	507
3.6	Management von Stabilität	511
	Literatur zum Kapitel „Kontinuierliche Prozessoptimierung“	514
4	Prozessmanagement-Entwicklung	515
4.1	Prozessmanagement-Assessment	517
4.1.1	Bewertungsschema	523
4.1.2	ibo-Prozessmanagement-Assessment	528
4.2	Prozessmanagement-Konzept	533
4.3	Prozessmanagement-Implementierung	536
4.4	Prozessmanagement-Support und -Audit	542
4.5	Prozessmanagement-Abteilung	543
4.5.1	Prozessmanagement-Board und CPO	544
4.5.2	Abteilung Prozessmanagement und deren Leitung	547
4.5.3	Prozessmanagement-Berater	555
4.6	Prozessmanagement-Tools	559
4.7	Rollenkonflikte	565
	Literatur zum Kapitel „Prozessmanagement-Entwicklung“	566
	Glossar	567
	Literaturverzeichnis	591
	Stichwortverzeichnis	598