

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Kapitel 1: Einführung	13
Kapitel 2: Prozessorientierung als Instrument der Effizienzsteigerung	23
Kapitel 3: Wertschöpfungsdiagramme	53
Kapitel 4: Möglichkeiten der vertikalen Prozessanalyse.....	87
Kapitel 5: Prozesscontrolling	113
Kapitel 6: Wie werden Prozesse abgebildet?	153
Kapitel 7: Methoden zur Diagnose von Geschäftsprozesse.....	195
Kapitel 8: Wie können Prozesse verbessert werden?.....	211
Kapitel 9: Herausforderungen bei der Modellierung von Prozessen.....	229
Anhang.....	231

Inhalt

Vorwort	5
Kapitel 1: Einführung	13
1.1 Aktualität des Prozessmanagements	14
1.2 Welche Ziele werden mit dem Prozessmanagement verfolgt?	16
1.3 Wie kann die Einführung eines Prozessmanagements vorbereitet werden?	19
1.4 In welchen Bereichen können Sie ein Prozessmanagement einsetzen?	19
Kapitel 2: Prozessorientierung als Instrument der Effizienzsteigerung	23
2.1 Effizienzsteigerung durch Prozessabbau	27
2.2 Effizienzbeeinflussung durch Prozessaus-/Prozesseingliederung	28
2.2.1 Allgemeine Voraussetzungen	28
2.2.2 Prozessausgliederung an Kunden / Prozesseingliederung von Kunden	32
2.2.3 Prozessaus- und -eingliederung an und von Dienstleistungsunternehmen	34
2.3 Prozessbeeinflussung durch Prozessverbesserungen	37
2.3.1 Grundsätze zur Prozessverbesserung	38
2.3.2 Interne Prozessverbesserungen	39
2.3.3 Prozessverbesserungen durch externe Integration	42
2.3.4 Effizienzbeeinflussung durch Prozessinnovationen	49
2.4 Wie könnte ein Prozessmanagementprojekt ablaufen?	51
Kapitel 3: Wertschöpfungsdiagramme	53
3.1 Wie grenzen Sie geeignete Prozesse ab?	54
3.2 Möglichkeiten der horizontalen Prozessabgrenzung	58
3.3 Gewichtung von Prozessen	74
3.4 Prozessorientierte Unternehmensgestaltung	78
3.4.1 Aufteilung der Aufgabenträger in Geschäftsprozessen	81

Kapitel 4: Möglichkeiten der vertikalen Prozessanalyse	87
4.1 Wie grenzen Sie Prozesse ab?	93
4.1.1 Was ist ein Prozess?	93
4.2 Wie identifizieren Sie geeignete Prozesse?	98
4.2.1 Top-down- oder Bottom-up-Ansatz?	106
4.2.2 Möglichkeiten der Dokumentation der Analyseergebnisse.....	107
Kapitel 5: Prozesscontrolling.....	113
5.1 Wie werden Prozesse bewertet?.....	115
5.2 Anforderungen an Instrumente zur Prozessbewertung	116
5.3 Strategische Kostenanalyse nach Porter.....	118
5.4 Kostenrechnerische Instrumente zur Prozessbewertung.....	121
5.4.1 Die Prozesskostenrechnung.....	121
5.4.2 Die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung auf Teilkostenbasis	124
5.4.3 Die Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ..	127
5.5 Controlling orientierte Instrumente zur Prozessbewertung	132
5.5.1 Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA)	133
5.5.2 Das Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	138
5.5.3 Prozesskennzahlen	141
5.5.4 Das Benchmarking	147
5.5.5 Ergebnis.....	150
Kapitel 6: Wie werden Prozesse abgebildet?	153
6.1 Welche Fragen stellen Sie bei der Analyse eines Prozesses?.....	154
6.2 Wie sollten Prozessziele abgeleitet werden?	156
6.2.1 Die Finanzperspektive	161
6.2.2 Die Kundenperspektive.....	162
6.2.3 Die Prozessperspektive (interne Perspektive).....	165
6.2.4 Die Lern- und Entwicklungserspektive (Mitarbeiter- Perspektive).....	166
6.2.5 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard	168

6.2.6 Anwendung.....	169
6.2.7 Bewertung Balanced Scorecard	171
6.3 Wie werden Prozesse dargestellt?	173
6.3.1 Petrinetze.....	174
6.3.2 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	176
6.3.3 Vorgangskettendiagramm.....	190
6.3.4 Arbeitsablaufdiagramm.....	192
Kapitel 7: Methoden zur Diagnose von Geschäftsprozessen	195
7.1 Kategorien zur Prozessdiagnose.....	196
7.2 Leitfaden für die Prozessdiagnose.....	196
7.3 Prozess-Checks.....	197
7.3.1 Goal-Fitting-Check.....	197
7.3.2 Top-down-Check.....	198
7.3.3 Bottom-up-Check	198
7.3.4 Regel-Check	199
7.4 Recherchemethoden	199
7.4.1 Teilnehmende Beobachtung	199
7.4.2 Daten- und Aktenrecherche.....	200
7.4.3 Prozessworkshops	200
7.4.4 Interview.....	201
7.5 Moderationstechniken.....	205
7.5.1 Kartenabfragen.....	206
7.5.2 Mindmapping	206
7.6 Wie können Prozessmängel identifiziert und eliminiert werden?	208
7.6.1 Was könnten Indizien für Prozessmängel sein?	208
Kapitel 8: Wie können Prozesse verbessert werden?	211
8.1 Konzentration auf die Wertschöpfung.....	212
8.2 Ablaufgestaltung.....	214
8.3 Optimierung der Geschäftsprozesse.....	215
8.4 Welche Hilfen gibt es beim Prozessdesign?.....	217

12 Inhalt

8.4.1 Rückwärtsdesign	217
8.4.2 Idealer Ablauf: Wertschöpfung	217
8.4.3 Idealer Ablauf: Übergaben	218
8.4.4 Idealer Ablauf: Informationen.....	218
8.5 Dokumentation: Papier oder elektronische Daten?	219
8.6 Weitere Methoden der Prozessverbesserung.....	219
8.6.1 Kanban	219
8.6.2 Six Sigma	220
8.6.3 Auditierung von Geschäftsprozessen.....	222
8.7 Wie können Verbesserungsmöglichkeiten umgesetzt werden?	222
8.7.1 In welchen Schritten könnten Prozessänderungen erfolgreich umgesetzt werden?.....	224
8.7.2 Kritische Erfolgsfaktoren zur Veränderung von Prozessen ...	225
Kapitel 9: Herausforderungen bei der Modellierung von Prozessen..	229
Anhang.....	231
Glossar.....	233
Literaturverzeichnis.....	239
Abbildungsverzeichnis.....	247
Tabellenverzeichnis	249
Index	251