

Inhaltsübersicht:**A. Einleitung**

I. Themeneinführung und Zielsetzung.....	1
II. Aufbau der Arbeit.....	6
III. Terminologische Grundlagen	9

B. Konzeptionelle Grundlagen des Prozeßmanagements

I. Schnittstellen - Kernproblem organisatorischer Strukturen	23
II. Prozeßmanagement als genereller Lösungsansatz.....	49
III. Prozeßmanagement als spezifische Form des Unternehmungswandels	89

**C. Strategisches Prozeßmanagement - Strategische Analyse
zur Identifikation kritischer Prozesse**

I. Strategieformulierung als Ausgangspunkt des Prozeßmanagements.....	109
II. Makroanalyse der bestehenden Prozeßarchitektur	160
III. Strategieorientierte Priorisierung von Prozessen.....	191

**D. Operatives Prozeßmanagement - Operative Analyse
und Gestaltung von (kritischen) Prozessen**

I. Prozeß-Mikroanalyse.....	220
II. Definition von Soll-Prozessen und Festlegung der Gestaltungsstoßrichtung.....	269
III. Organisatorische, technische und personelle Maßnahmen der Prozeßgestaltung.....	308

E. Zusammenfassende Thesen

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	IX

A. Einleitung

I. Themeneinführung und Zielsetzung.....	1
II. Aufbau der Arbeit.....	6
III. Terminologische Grundlagen	9
1. Prozesse als Betrachtungsgegenstand	9
2. Unternehmung als System von Prozessen.....	12
3. Charakteristik und Stufen der Prozeßorganisation.....	15
4. Prozeßmanagement	19

B. Konzeptionelle Grundlagen des Prozeßmanagements

I. Schnittstellen - Kernproblem organisatorischer Strukturen	23
1. Fragmentierte Prozesse als Problem.....	23
a. Arbeitsteilung und Integration als Ursache von Schnittstellen	23
b. Fragmentierung von Prozessen und deren Konsequenzen	27
2. Schnittstellen als potentielle Integrationsbereiche.....	36
a. Wertschöpfungskette nach SOS als Orientierungsrahmen	36
(1) Notwendigkeit eines Vorstellungsmodells	36
(2) SOS-Prozesse.....	36
b. Begriff und Dimensionen von Schnittstellen.....	39
(1) Begriff der Schnittstelle	39
(2) Würfel der Schnittstellendimensionen.....	41
(3) Schnittstellenebenen.....	42
(4) Schnittstellenarten	43
(5) Schnittstellenbeziehungen	44
c. Prozeßorientiertes Schnittstellenmodell	45

II. Prozeßmanagement als genereller Lösungsansatz	49
1. Primat der Prozeßorientierung	49
a. Prozeßorientierung als Grundhaltung	49
b. Prozeßorientierung als Schlüssel der Markt- und Kundenorientierung.....	52
c. Prozeßorientierung als Schlüssel der Kernkompetenzorientierung.....	54
2. Generelle Ziele des Prozeßmanagements.....	57
a. Kosten, Zeit, Qualität - das "Strategische Zieldreieck".....	57
b. Zielbeziehungen und Strategiebezug.....	63
3. Würdigung ausgewählter Ansätze des Prozeßmanagements	66
4. Darstellung eines eigenen Ansatzes des Prozeßmanagements	75
a. Funktionelles Prozeßmanagement als Bezugsrahmen.....	75
b. Institutionelles und personales Prozeßmanagement.....	79
III. Prozeßmanagement als spezifische Form des Unternehmungswandels	89
1. Vernetztheit der Erfolgsfaktoren bedingt Stimmigkeit im Wandel	89
2. Objekte des Wandels und Stufen der Stimmigkeit	90
3. Einflußfaktoren und Archetypen prozeßorientierten Wandels.....	101

C. Strategisches Prozeßmanagement - Strategische Analyse zur Identifikation kritischer Prozesse

I. Strategieformulierung als Ausgangspunkt des Prozeßmanagements.....	109
1. Strategieformulierung als Metaprozeß	109
a. Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung des Prozeßmanagements.....	109
b. Gegenstand und Prozeß der Strategieformulierung	112
2. Marktbasierter Ansatz im Strategischen Management	124
a. Wettbewerbsintensität als Determinante strategischen Erfolgs	124
b. Generische Strategien als Determinante strategischen Erfolgs.....	128
3. Ressourcenbasierter Ansatz im Strategischen Management	133
a. Grundlagen einer Ressourcenorientierung im Strategischen Management	133
b. Kernkompetenz-Ansatz als Derivat des ressourcenbasierten Ansatzes.....	138
4. Integrativer Ansatz zur Strategieformulierung.....	148

II. Makroanalyse der bestehenden Prozeßarchitektur	160
1. Erfassung von Unternehmensprozessen	160
a. Probleme der Spezifikation von Prozessen.....	160
b. Identifikation von Prozessen.....	166
2. Systematisierung der Prozesse in einem gesamtunternehmensbezogenen Prozeßmodell	179
III. Strategieorientierte Priorisierung von Prozessen.....	191
1. Strategische Relevanz von Prozessen als Priorisierungskriterium.....	191
2. Instrumente zur Identifikation kritischer Prozesse	201
a. Kriteriensysteme als Checklisten.....	201
b. Matrixdarstellung.....	204
c. Profildarstellung.....	207
3. Kernkompetenz-Prozeßstärke-Matrix als Instrument zur Priorisierung von Kernprozessen	209

D. Operatives Prozeßmanagement - Operative Analyse und Gestaltung von (kritischen) Prozessen

I. Prozeß-Mikroanalyse.....	220
1. Ziel, Notwendigkeit und optimaler Tiefgang der Prozeß-Mikroanalyse	220
2. Aufgaben der Prozeß-Mikroanalyse.....	227
a. Schaffung von Prozeßstrukturtransparenz	227
(1) Kaskadenförmige Zerlegung von Prozessen	227
(2) Erfassung ergänzender Prozeßstrukturelemente	234
b. Schaffung von Prozeßleistungstransparenz	236
(1) Grundlagen einer prozeßorientierten Leistungsmessung	236
(2) Qualitätsorientierte Leistungsmessung	238
(3) Zeitorientierte Leistungsmessung	242
(4) Kostenorientierte Leistungsmessung	244
3. Ausgewählte Instrumente der Prozeß-Mikroanalyse.....	247
a. Prozeßkostenrechnung als Instrument der kostenorientierten Prozeßanalyse	247
b. Modellierungstechniken zur Prozeßdokumentation.....	252
c. Software-Tools zur Prozeßdokumentation und -analyse	262

II. Definition von Soll-Prozessen und Festlegung der Gestaltungsstoßrichtung.....	269
1. Definition von Soll-Prozessen.....	269
a. Festlegung von Soll-Prozeßleistung und -struktur.....	269
b. Prozeß-Benchmarking als Instrument zur Definition von Soll-Prozessen..	276
2. Festlegung der Gestaltungsstoßrichtung.....	281
a. Generelle Gestaltungsoptionen und Determinanten zu deren Auswahl.....	281
b. Gestaltungsstoßrichtungen für kritische Prozesse	287
(1) Prozeß (Re-)Design.....	287
(2) Kontinuierliche Prozeßverbesserung	289
(3) Prozeß (Re-)Design und Kontinuierliche Prozeßverbesserung als sich ergänzende Gestaltungsoptionen.....	293
c. Gestaltungsstoßrichtungen für unkritische Prozesse.....	299
(1) Prüfung einer Prozeß-Elimination	299
(2) Prüfung eines Prozeß-Outsourcing.....	300
III. Organisatorische, technische und personelle Maßnahmen der Prozeßgestaltung...308	
1. Maßnahmenauswahl und -portfolio im Überblick	308
2. Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen als zentraler Ansatzpunkt	311
a. Basismaßnahmen.....	311
b. Modelle der Prozeßverantwortung	315
c. Formen der Aufgabenintegration	320
d. Segmentierung von Prozeßvarianten.....	327
3. Unterstützende technische und personelle Gestaltungsmaßnahmen	331
a. Technische Gestaltungsmaßnahmen.....	331
b. Personelle Gestaltungsmaßnahmen.....	340

E. Zusammenfassende Thesen

Literaturverzeichnis.....	346
---------------------------	-----

Abbildungsverzeichnis:

	Seite
Abb. A.1: Leistungspotentiale funktionaler und prozeßorientierter Organisation	3
Abb. A.2: Aufbau der Arbeit	8
Abb. A.3: Prinzipdarstellung eines Prozesses	9
Abb. A.4: Funktionsübergreifender Charakter von Prozessen	10
Abb. A.5: Unternehmung als System von Prozessen	15
Abb. A.6: Stufen der Prozeßorganisation	17
Abb. B.1: Konfliktpotentiale infolge von Schnittstellen	31
Abb. B.2: Modell einer Wertschöpfungskette	37
Abb. B.3: Wertschöpfungskette nach SOS-Konzept	39
Abb. B.4: Würfel der Schnittstellendimensionen	41
Abb. B.5: Schnittstellenbeziehungen	45
Abb. B.6: Prozeßorientiertes Schnittstellenmodell mit potentiellen Integrationsbereichen	46
Abb. B.7: Eisberg der Prozeßorientierung	51
Abb. B.8: Das "Strategische Zieldreieck" des Prozeßmanagements	57
Abb. B.9: Zielbildung im Prozeßmanagement	60
Abb. B.10: Kontinuierliche Prozeßverbesserung vs. Reengineering	67
Abb. B.11: Allgemeine Bestandteile von Managementansätzen	68
Abb. B.12: Ansätze des Prozeßmanagements im Vergleich	72
Abb. B.13: Vorgehensmodell des funktionellen Prozeßmanagements	76
Abb. B.14: Aufbaustruktur des Prozeßmanagements	80
Abb. B.15: Vermaschte Projektorganisation im Prozeßmanagement	82
Abb. B.16: Zusammenhang von Organisationseinheiten, personeller Besetzung und Aufgaben des Prozeßmanagements im Überblick	87
Abb. B.17: Erfolgssegmente und Stufen der Stimmigkeit im KOMPASS-Modell	91

Abb. B.18: Einflußfaktoren, Formen und Dimensionen des Wandels im Prozeßmanagement.....	102
Abb. B.19: Archetypen des prozeßorientierten Wandels.....	106
Abb. C.1: "Metaprozeß" Strategieformulierung.....	113
Abb. C.2: Grundprinzip der Strategieformulierung als "Metaprozeß".....	115
Abb. C.3: Systematik der Analysefelder im Rahmen der Umweltanalyse.....	117
Abb. C.4: SWOT-Analyse.....	122
Abb. C.5: Wettbewerbskräfte nach <i>Porter</i>	127
Abb. C.6: Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	129
Abb. C.7: Argumentationslogik des 'Resource-based View'.....	137
Abb. C.8: Kernkompetenzen als Ursache strategischen Wettbewerbserfolgs.....	145
Abb. C.9: Externe Chancen-/Risikensanalyse und interne Stärken-/Schwächenanalyse ausgewählter strategischer Ansätze.....	149
Abb. C.10: Integrativer Ansatz zur Formulierung von Marktstrategien.....	151
Abb. C.11: Interne Kompetenzanalyse.....	156
Abb. C.12: Singuläre Prozesse einer Telekommunikationsunternehmung.....	164
Abb. C.13: Prozeßmodelle für Hersteller von Investitions- und Konsumgütern.....	165
Abb. C.14: "Amöben-Kontur" eines Prozesses.....	170
Abb. C.15: Erfassung von Prozeßverknüpfungen im Rahmen der Makroanalyse.....	172
Abb. C.16: Idealtypische Prozeßidentifikation nach <i>Sommerlatte/Wedekind</i>	175
Abb. C.17: Das DIEBOLD-Geschäftsprozeßmodell.....	177
Abb. C.18: Systematik der Prozeßarten.....	180
Abb. C.19: Systematisierung von Prozessen nach der organisatorischen Reichweite.....	181
Abb. C.20: Allgemeine Gliederung der Wertschöpfungskette nach dem SOS-Konzept.....	187
Abb. C.21: Wertschöpfungskette einer Brauerei nach SOS-Konzept.....	189
Abb. C.22: Charakteristik kritischer Geschäftsprozesse.....	197

Abb. C.23: Kritische Prozesse und Kernprozesse im Prozeßsystem der Unternehmung	198
Abb. C.24: Kernprozesse als erfolgskritische Gestaltungsobjekte im Prozeßmanagement	199
Abb. C.25: Kriteriensysteme als Checklisten zur Identifikation kritischer Prozesse	202
Abb. C.26: Prozeß-Bewertungsmatrix	205
Abb. C.27: Prozeß-Portfolio zur Priorisierung von Prozessen	206
Abb. C.28: Prozeßprofile zur Priorisierung	208
Abb. C.29: Punktprofile von Prozessen als Hilfsmittel der Priorisierung	209
Abb. C.30: Potentielle Zusammenhänge zwischen Prozessen und Kernkompetenzen	214
Abb. C.31: Priorisierte Kernprozesse der IBM Schweiz	217
Abb. C.32: Kernkompetenzrelevanz-Prozeßstärke-Matrix	218
Abb. D.1: Kaskadenförmige Prozeßzerlegung	230
Abb. D.2: Mehrstufige Prozeßzerlegung mit Hilfe des SOS-Konzeptes	232
Abb. D.3: Prozeßleistungstransparenz als Funktion qualitäts-, zeit- und kostenorientierter Zielerfüllung des Prozesses	237
Abb. D.4: Dokumentation der qualitätsorientierten Leistungsmessung	241
Abb. D.5: Prozeßorientierte Leistungsindikatoren	246
Abb. D.6: Prinzip der Prozeßkostenverdichtung	250
Abb. D.7: Ausgewählte Symbole der Blockdiagrammtechnik nach DIN-Norm 66001	253
Abb. D.8: Programmablaufplan für die Vergabe eines Hypothekendarlehens	255
Abb. D.9: Verbale Rasterdarstellung der Auftragsabwicklung eines Maschinenbauers	256
Abb. D.10: Vorgangskettendiagramm am Beispiel "Auftragsbearbeitung"	258
Abb. D.11: Erweitertes Ablaufdiagramm für den Teilprozeß "Vertrag freigeben"	259
Abb. D.12: Das kombinierte Prozeßstruktur/-leistungs-Diagramm	261

Abb. D.13: Kategorien von Software-Tools zur Unterstützung des Prozeßmanagements	265
Abb. D.14: Durch Informationstechnologie erzielbare Eigenschaften von Prozessen	273
Abb. D.15: Prozeßvision als elementarer Bestandteil eines Soll-Prozesses	274
Abb. D.16: Prozeß-Benchmarking	277
Abb. D.17: Prozeß-Benchmarking-Matrix	278
Abb. D.18: Gestaltungslücke als Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Prozeß	283
Abb. D.19: Generelle Gestaltungsoptionen für Unternehmungsprozesse	284
Abb. D.20: Grenzen der Kontinuierlichen Prozeßverbesserung	286
Abb. D.21: Gegenüberstellung von Prozeß-Redesign und Kontinuierlicher Prozeßverbesserung	292
Abb. D.22: Leistungsentwicklung eines Prozesses bei ausschließlichem Prozeß-Redesign	295
Abb. D.23: Sequentielle Abfolge von Prozeß-Redesign und Kontinuierlicher Prozeßverbesserung	297
Abb. D.24: Mögliche Verbesserungsverläufe im Rahmen der Kontinuierlichen Prozeßverbesserung	298
Abb. D.25: Make or Buy Entscheidung für Prozesse aus Sicht der Transaktionskosten	304
Abb. D.26: Spezifitäts-/Unsicherheits-Portfolio zur Make or Buy Empfehlung	305
Abb. D.27: Transaktionskosten-/Barrieren-Portfolio	306
Abb. D.28: Maßnahmenportfolio der Prozeßgestaltung	309
Abb. D.29: Basismaßnahmen organisatorischer Prozeßgestaltung	311
Abb. D.30: Prozeßverantwortung in einer "Dualen Prozeßorganisation"	317
Abb. D.31: Prozeßverantwortung in einer Prozeß-Matrixstruktur	318
Abb. D.32: Prozeßverantwortung in einer prozeßorientierten Primärstruktur	320
Abb. D.33: Formen der Aufgabenspezialisierung im Spannungsfeld von Prozeß und Funktion	321

Abb. D.34: Auftragsabwicklung in einer Vertriebsinsel	325
Abb. D.35: Potentielle Prozeßvarianten für die Kreditvergabe in Banken	330