

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
1.1	Für wen ist dieses Buch gedacht?	9
1.2	Welche Probleme werden behandelt?	10
1.3	Wie ist das Buch aufgebaut?	11
1.3.1	Prozesse im Unternehmen	11
1.3.2	Strukturen im Unternehmen	13
1.3.3	Prozessdesign und Prozessnotation	14
1.3.4	Denkprinzipien, Modelle und Methoden	14
1.3.5	Prozessoptimierung im Unternehmen	15
1.4	Was kann man sich davon versprechen?	15
1.5	Geschäftsprozesse – eine kurze Einführung	16
2	Das eigene Unternehmen verstehen	20
2.1	Unternehmensorganisation	20
2.1.1	Funktionale Linienorganisation	21
2.1.2	Produktbezogene Spartenorganisation	22
2.1.3	Marktbezogene bzw. regionale Spartenorganisation ...	23
2.1.4	Matrix-Organisationen	24
2.1.4.1	Matrix-Produkt-Organisation	25
2.1.4.2	Matrix-Markt-Organisation	25
2.1.4.3	Matrix-Projekt-Organisation	26
2.1.5	Projekt-Organisation	27
2.2	Unternehmensstrategie	29
2.2.1	Vision	30
2.2.2	Mission	31
2.2.3	Ziele	32
2.2.4	Methoden der strategischen Unternehmensanalyse ...	32
2.2.4.1	Umfeldanalyse	33
2.2.4.2	Five-Forces-Analyse	33
2.2.4.3	SWOT-Analyse	34
2.3	Unternehmensziele	35
2.4	Projekt- und Prozessmanagement	40
2.5	Kundenzentrierung	44
2.6	Digitalisierung	49
2.7	Aufbauorganisation folgt der Ablauforganisation	51

3	Prozessdesign	53
3.1	Beschreibung von Prozessen	54
3.1.1	Prozesslandkarte	55
3.1.2	Inhaltliche Beschreibung von Prozessaktivitäten	58
3.1.2.1	Prozess-Steckbrief	58
3.1.2.2	EITVOX-Form und Prozess-Tabelle	61
3.1.3	Darstellung von Prozessaktivitäten	62
3.1.3.1	Swimlane-Darstellung	62
3.1.3.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	64
3.1.3.3	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)	66
3.1.3.4	Business Process Model and Notation (BPMN)	67
3.2	Ansätze des Prozessmanagements	70
3.2.1	Das Wasserfallmodell	71
3.2.2	Das Stage-Gate-Modell	72
3.2.3	Das V-Modell	73
3.2.4	Agile Ansätze	75
3.3	Kennzahlen für Prozesse	77
3.3.1	Prozesszeit einer Aktivität	79
3.3.2	Durchlaufzeit des gesamten Prozesses	80
3.3.3	Prozesskosten	81
3.3.4	Ableitung KPIs auf Basis der Prozessziele	81
3.4	Prozessorganisation	82
3.5	Dokumentensteuerung oder -lenkung	84
4	Wichtige Denkprinzipien	87
4.1	Lean Management und die 7 Mudas	89
4.2	Arbeitsorganisation im Fluss	95
4.3	Agile Arbeitsorganisation	99
4.4	Design Thinking	113
4.5	Vergleich der Denkprinzipien	117
5	Vorgehensmodell zur Entwicklung der Prozesse und der Arbeitsorganisation (VEPA)	121
5.1	Der Design Thinking-Ansatz für die Prozessgestaltung	123
5.2	Phase 1: Vorbereitung	125
5.2.1	Vier Hebel zur Effizienzsteigerung	126
5.2.1.1	Verlagerung von Prozessen	126
5.2.1.2	Verbesserung von Prozessen	129
5.2.1.3	Abbau von Prozessen	129
5.2.1.4	Prozessinnovation	130
5.2.2	Checkliste: Output-Phase 1	132

5.3	Phase 2: Festlegungen	133
5.3.1	Methoden zur zielgerichteten Festlegung in Phase 2 ...	133
5.3.2	Wertschaffung für den Kunden – Gestaltung der Aufgabenstellung	140
5.3.3	Das Value-Proposition-CANVAS am Beispiel eines Retouren-Prozesses	140
5.4	Phase 3: Verstehen	144
5.4.1	Methoden zum Verstehen in Phase 3	145
5.4.2	Prozessidentifikation	148
5.4.3	Kundenzufriedenheit	150
5.4.4	Einbindung Stakeholder	152
5.4.5	Mitarbeiterwissen nutzen	155
5.4.6	Priorisierung von Prozessen	159
5.4.6.1	Festlegung von Priorisierungskriterien	159
5.4.6.2	Messgrößen von Priorisierungskriterien	160
5.4.6.3	Maßstab und Gewichtung	161
5.4.6	Prozess-Umfangsdefinition – Elemente des Prozess- Steckbriefs	162
5.4.6.1	Prozessname	163
5.4.6.2	Prozesseigner	164
5.4.6.3	Beschreibung des Prozesses (Kurzbeschreibung)	164
5.4.6.4	Eingangs- und Ausgangskriterien	165
5.4.6.5	Ziele – Prozessziele – Erfolgskriterien	165
5.4.6.6	Kunden	165
5.4.6.7	Stakeholder und deren Interessen	165
5.4.6.8	Ausgabe, Ergebnis/Erfolgskriterien und KPI's... ..	166
5.4.6.9	Beispiel Prozess-Steckbrief	166
5.5	Phase 4: Analyse	169
5.5.1	Methoden zur Analyse	169
5.5.1	Kundenrückmeldungen	172
5.5.2	Lessons Learned	172
5.5.3	Prozesszeit	174
5.5.4	Wertstromanalyse auf Basis Lean Management und der sieben Mudas	176
5.5.4.1	Bürokratie eliminieren	178
5.5.4.2	Redundanzen eliminieren	180
5.5.5	Risiko-basierter Ansatz	182
5.5.6	Vereinfachung von Prozessen	183
5.5.7	Prozesse im VUCA-Umfeld	184
5.5.8	Dokumentation der Prozessanalyse	185
5.6	Phase 5: Design	186
5.6.1	Methoden zum Design	186
5.6.2	Prozess-Design	187

5.6.3	Interne Kontrollen definieren	189
5.6.4	Automatisierung von Aktivitäten	190
5.7	Phase 6: Umsetzung	191
5.7.1	Methoden zur Umsetzung	191
5.7.2	Release Konzept	191
5.7.3	Praxistipps	192
	5.7.3.1 Quick Wins	192
	5.7.3.2 Test	192
5.7.4	Pilotierung	193
5.8	Phase 7: Ausrollen	194
5.8.1	Final Release	194
5.8.2	Befähigung	195
Literaturhinweise		196