

Inhaltsverzeichnis

Prozessmanagement als solides Handwerk (von Prof. Dr. Fredmund Malik)	V
Vorwort	VII
Verzeichnis der Abkürzungen	XI
Verzeichnis der Arbeitsformulare	XIII
Verzeichnis der Checklisten	XV
Verzeichnis der Beispiele	XVI
Angaben zum Autor	XVIII
1 Prozesse grundlegen und planen.	1
1.1 Definition von Prozessmanagement	1
1.2 Verbreitete Missverständnisse und deren Konsequenzen	14
1.3 Zielfelder im Prozessmanagement	21
1.4 Prozessplanung und Prozessphasen	23
Literatur	28
2 Prozesse an Märkte und an Strategien anknüpfen	31
2.1 Prozesse und die Entwicklung von Organisationen	31
2.2 Prozesse und die Entwicklung von Märkten	39
2.3 Wertvorstellungen und Strategieleitplanken für Prozesse	45
2.4 Prozessvorgaben durch Geschäftsfeldstrategien	49
Literatur	53
3 Prozesse am Kunden und an der Wertkette ausrichten.	55
3.1 Prozesse und Qualität aus Kundensicht	55
3.2 Qualitätslandkarte und Prozess-Qualitätsmatrix	59
3.3 Prozesslandkarte, Wertkette und Geschäftsmodell	65
3.4 Schnittstellen- und Funktionenanalyse	71
Literatur	80
4 Prozesse messen und beurteilen	81
4.1 Modellierung und Darstellung von Prozessen	81
4.2 Messung von Prozessleistungen	89
4.3 Qualität – Zeit – Kosten und Situationsanalyse in Prozessen	94
4.4 Zusammenfassung und Beurteilung der Ausgangslage	99
Literatur	104

5	Prozesse gestalten und optimieren	105
5.1	Festlegung von Prozesszielen	105
5.2	Prozessneugestaltung und Business-Process-Reengineering	109
5.3	Prozessoptimierung und kontinuierliche Verbesserung	115
5.4	Kostengestaltung durch Prozesse	125
	Literatur	137
6	Prozesse organisieren und produktiv machen	139
6.1	Grundfragen und Grundsätze der Prozessorganisation	139
6.2	Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung und Gremiengestaltung	148
6.3	Prozessauftrag und Funktionalstrategie	158
6.4	Produktivitätsverbesserung und Prozesskostenrechnung	167
	Literatur	174
7	Prozesse führen und verändern	175
7.1	Führungsmethodik in Prozessen	175
7.2	Risikomanagement und Prozesscontrolling	182
7.3	Umsetzungs- und Veränderungsmanagement	190
7.4	Abschluss und Anfang: Prozessmanagement und Systemorientierung	197
	Literatur	203
	Literaturverzeichnis	205
	Stichwortverzeichnis	209

Verzeichnis der Arbeitsformulare

Beurteilung eines Prozesses: Formular	7
Prozessradar Organisation: Formular	35
Prozessradar Markt: Formular	42
Wertvorstellungen und Strategieleitplanken: Formular	46
Prozessvorgaben eines SGF: Formular	51
Relative Qualität – Erhebung: Formular	57
Qualitätslandkarte: Formular	60
Prozess-Qualitätsmatrix: Formular	63
Wertkette als Prozesslandkarte: Formular	67
Schnittstellenanalyse: Formular	73
Funktionenanalyse: Formular	76
Ergebnisgesteuerte Prozesskette: Formular	83
Stellengesteuerte Prozesskette: Formular	86
Qualitätsmessung eines Prozesses: Formular	92
Situationsanalyse: Formular	97
Zusammenfassung/SWOT: Formular	102
Beurteilung von Zielen in Prozessen: Formular	107
Moments of Truth: Formular	117
Verkürzung Durchlaufzeiten: Formular	120
Gestaltung der Kostentreiber (1): Formular	127
Gestaltung der Kostentreiber (2): Formular	128
Systematische Müllabfuhr: Formular	135
Prozessorganisation – Beurteilung: Formular	143
Funktionendiagramm: Formular	149
Stellenbeschreibung: Formular	152
Gremiengestaltung: Formular	156
Prozessauftrag: Formular	159
Funktionalstrategie: Formular	163

Prozesskostenrechnung: Formular	172
Führungsmethodik in Prozessen: Formular	180
Risikomanagement: Formular	184
Prozesscontrolling: Formular	188
Maßnahmenliste: Formular	195

Verzeichnis der Checklisten

Definition von Prozessmanagement: Checkliste	5
Missverständnisse im Prozessmanagement: Checkliste	20
Zielfelder im Prozessmanagement: Checkliste	23
Prozessphasen: Checkliste	27
Beurteilung der Wertkette: Checkliste	70
Kapitel in der Arbeits- und Verfahrensanweisung: Checkliste	88
Prozessleistungen messen: Checkliste	90
Qualität – Zeit – Kosten: Checkliste	95
Informationsquellen zur Beurteilung der Ausgangslage in Prozessen: Checkliste	100
Krüppunkte bei der Formulierung von Varianten in der Prozessgestaltung: Checkliste	114
Prozessneugestaltung: Checkliste	114
Gegenüberstellung »Neugestaltung der Prozesse vs. Verbesserung der Prozesse«: Checkliste	115
Treiber für Durchlaufzeiten: Checkliste	122
Prozessverbesserung: Checkliste	124
Kostentreiber: Checkliste	131
Prozessorganisation: Checkliste	147
Tipps für Sitzungsleiter: Checkliste	155
Kernfragen zur Funktionalstrategie: Checkliste	161
Kernfragen bei der Prozesskostenrechnung: Checkliste	171
Arbeitsmethodik in Prozessen: Checkliste	179
Kernpunkte im Prozesscontrolling: Checkliste	187
Aufgaben des Top-Managements bei der Implementierung von Prozessen: Checkliste	191
Verhalten gegenüber Umsetzung und Veränderung: Checkliste	192
Methodische Schlüsselfragen beim Einführen und Implementieren von Prozessen: Checkliste	193

Verzeichnis der Beispiele

Beurteilung eines Prozesses: Beispiel »Auftrag akquirieren« (Softwareconsulting)	8
Prozessradar Organisation: Beispiel Versicherung	37
Prozessradar Markt: Beispiel Versicherung	44
Wertvorstellungen und Strategieleitplanken: Beispiel Objektstoffe (Industrie)	48
Prozessvorgabe eines SGF: Beispiel Catering (Pharma)	52
Relative Qualität – Erhebung: Beispiel Bausteinveranstalter (Touristik)	58
Qualitätslandkarte: Beispiel Bausteinveranstalter (Touristik)	61
Prozess-Qualitätsmatrix: Beispiel Betonwerk (Grundstoffindustrie)	64
Wertkette als Prozesslandkarte: Beispiel Produzent von Fertigteilhäusern (Industrie)	68
Schnittstellenanalyse: Beispiel Bestandshalter (Immobilien)	74
Funktionenanalyse: Beispiel »Applikationstrainings für Kunden durchführen« (Chemie)	77
Ergebnisgesteuerte Prozesskette: Beispiel »Material einkaufen und bereitstellen« (Industrie)	84
Stellengesteuerte Prozesskette: Beispiel »Muster bestellen« (Industrie)	87
Qualitätsmessung eines Prozesses: Beispiel »Auftrag abarbeiten« (Telematik)	93
Situationsanalyse: Beispiel »Abrechnung erstellen« (Anlagenbau)	98
Zusammenfassung/SWOT: Beispiel »Führungskraft auswählen« (Versicherung)	103
Beurteilung von Zielen in Prozessen: Beispiele für gute und schlechte Zielformulierungen	108
Moments of Truth: Beispiel »Ware anliefern« (Logistik)	118
Verkürzung Durchlaufzeiten: Beispiel »Rechnung erstellen« (Softwareconsulting)	121
Gestaltung der Kostentreiber (1): Beispiel Großhandel	129
Gestaltung der Kostentreiber (2): Beispiel Großhandel	130
Systematische Müllabfuhr: Beispiel Prozessprüfung (Automatenverteiler) . . .	136
Prozessorganisation – Beurteilung: Beispiel »Kunden betreuen« (Bank)	144

Funktionendiagramm: Beispiel »Angebot erstellen« (Bank)	150
Stellenbeschreibung: Beispiel »Kalkulation und Vergabe« (Anlagenbau)	153
Gremiengestaltung: Beispiel »Entwicklungen steuern« (Industrie)	157
Prozessauftrag: Beispiel »Externe Referenten in die Lehre einbinden« (Universität)	160
Funktionalstrategie: Beispiel »Controlling« (Handel)	165
Prozesskostenrechnung: Beispiel »Verkaufsinendienstleistungen erbringen« (Maschinenbau)	173
Führungsmethodik in Prozessen: Beispiel »Ziele vereinbaren« (Großhandel)	181
Risikomanagement: Beispiel »Standorte identifizieren« (Mineralölhandel)	185
Prozesscontrolling: Beispiel »neues DV-System betreiben« (Verlag)	189
Maßnahmenliste: Beispiel »Verträge bewirtschaften« (Automatenverteiler)	196