

ibo Schriftenreihe

Organisation

Band 9

ibo Schriftenreihe

Band 9

Guido Fischermanns

Praxishandbuch Prozessmanagement

Das Standardwerk auf Basis
des BPM Framework ibo-Prozessfenster®

11. bearbeitete Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

ISBN 978-3-921313-89-3

Copyright© 2013

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

Vorwort

Im Prozessmanagement gibt es zwei grundsätzliche Vorgehensweisen: Business Process Reengineering (BPR) für fundamental neue Lösungen und Kaizen für kontinuierliche Verbesserungen. Während die letzten Auflagen mehr oder weniger behutsam überarbeitet wurden, war es nun an der Zeit, eher das Reengineering zu wählen. Folgende **grundsätzlichen Neuerungen** sind in der nun vorliegenden Auflage enthalten

- Der „rote Faden“ des Buches wurde grundsätzlich überarbeitet. Mit der „Strategischen Prozessorganisation“, „Prozessgestaltung“, „Kontinuierlichen Prozessoptimierung“ und dem „Prozessmanagement“ werden vier in sich geschlossene Konzepte zum Verändern und Erhalten der Prozessorganisation vorgestellt.
- Dem Prozesslebenszyklus folgend wird den vier aufeinander aufbauenden Konzepten mit dem **ibo-Prozessfenster®** das entsprechende Orientierungsmodell gegeben.
- Alle Methoden und Techniken werden an einem neuen durchgehenden **Fallbeispiel** erklärt.
- Inhalte der früheren Auflagen „Grundlagen der Ablauf- bzw. Prozessorganisation“ wurden, soweit sie noch zeitgemäß waren, in die neuen Konzepte integriert. Alle übernommenen **Werkzeuge**, vor allem die Modellierungs- und Analysetechniken, wurden einem grundsätzlichen „facelifting“ unterzogen.
- Am Ende des Buches zeigen vier **Praxisfälle** aus verschiedenen Branchen, wie die Konzepte des ibo-Prozessfensters® in der Realität umgesetzt wurden.
- All diesen Neuerungen wird mit dem neuen **Titel** „Praxishandbuch Prozessmanagement“ Rechnung getragen.

Neben den inhaltlichen Änderungen ist nun auch die Autorenschaft ganz auf mich übergegangen. Meinem bisherigen Mitautor Wolfgang Liebelt war es aus beruflichen und privaten Gründen nicht möglich, bei der grundlegenden Neuauflage mitzuwirken. Diese Entscheidung fiel ihm sehr schwer, schließlich war er Autor der ersten Stunde zum Thema Ablauf- bzw. Prozessorganisation. Seine bereits vor 25 Jahren entwickelten Ideen und Techniken flossen in viele spätere Veröffentlichungen rund um das Thema Prozessmanagement ein. Ich danke ihm an dieser Stelle ganz herzlich für all die wichtigen Impulse und Gedanken, die er in der langjährigen Zusammenarbeit eingebracht hat.

Ein solches Werk wäre ohne die zahlreichen helfenden Hände nicht möglich gewesen. Besonders danke ich Dagmar Hofmann für die unendliche Geduld und die zahlreichen Ideen bei der technischen Umsetzung des Buches. Dankbar bin ich ferner Ulla Nappi, Nathalie Skalnik und Andreas Liebelt für die Gestaltung des Layouts und die Umsetzung der Grafiken. Bei Hanne-Lore Schmidt möchte ich mich für das sorgsame Korrekturlesen bedanken. Beatrix

Thielert, Marc Richter, Michael Berger und Michael Völpel haben mir dankenswerterweise bei verschiedenen Recherchen zur Seite gestanden. Für die bereitgestellten Fallbeispiele am Ende des Buches danke ich Bertram Schütze, Klaus Knechten und Wolfgang Liebelt.

Nicht zuletzt gilt meinem Verleger Prof. Dr. Götz Schmidt besonderer Dank für seine wertvollen Anregungen.

Gießen, im April 2006

Dr. Guido Fischermanns

Genau sechs Jahre ist es nun her, dass das „Praxishandbuch Prozessmanagement“ in der jetzigen Form auf dem Markt ist. Die seitdem dauerhaft hohe Nachfrage nach diesem Standardwerk im Prozessmanagement bestätigt die seinerzeit vorgenommenen Neuerungen in der 6. Auflage: Das ibo-Prozessfenster® hat sich als Themenlandkarte für Prozessmanagement im deutschsprachigen Raum etabliert. Die durchgehende Fallstudie wird von den Lesern als sehr hilfreiches Praxisbeispiel geschätzt.

Es gab für mich deshalb auch in der nun vorliegenden 10. Auflage keinen Anlass, an diesem erfolgreichen Konzept zu rütteln. Da in den letzten Jahren eine Reihe neuer Bücher und Studien zu Prozessmanagement erschienen sind, habe ich in dieser 10. Auflage vor allem die Studienergebnisse und Literaturverweise aktualisiert.

Damit Sie nicht bis zur nächsten Auflage auf Neuerungen und Erfahrungen im Prozessmanagement warten müssen, gibt es seit drei Jahren meinen blog:

<http://prozessfenster-blog.de>.

Gießen, im April 2012

Dr. Guido Fischermanns

Acht Jahre ist es nun her, dass das Praxishandbuch Prozessmanagement in der jetzigen Form auf dem Markt ist. Die seitdem dauerhaft hohe Nachfrage nach diesem Standardwerk im Prozessmanagement bestätigt die seinerzeit vorgenommenen Neuerungen in der 6. Auflage: Das ibo-Prozessfenster® hat sich als BPM-Framework für Prozessmanagement im deutschsprachigen Raum etabliert. Die diesem roten Faden folgende durchgehende Fallstudie wird von den Lesern als sehr hilfreiches Praxisbeispiel geschätzt. Nahtlos fügen sich in der nun 11. Auflage folgende neuen beziehungsweise grundlegend überarbeiteten Inhalte in das Konzept ein:

- Neuentwicklung des ibo Doku-Rasters als Orientierungsmodell für 18 grobe und detaillierte Prozessdarstellungen
- Ausführliche Beschreibung der BPMN 2.0 als zunehmend wichtigen Modellierungsstandard
- Komplette Neugestaltung der Prozessanforderungsermittlung
- Vervollständigung und Vertiefung der zwölf wichtigsten Rollen im Prozessmanagement
- Aktualisierung der BPM-Reifegradmodelle
- Überarbeitung der Möglichkeiten aktueller Einzel- und Multi-Prozesstools
- Integration neuer Literatur und Studien
- Glossar mit über 400 wesentlichen Definitionen im Prozessmanagement.

Ein solches Werk wäre ohne die zahlreichen helfenden Hände nicht möglich gewesen. Besonders danke ich Dagmar Hofmann-Kahlke für die unendliche Geduld und die zahlreichen Ideen bei der technischen Umsetzung des Buches. Bei Andreas Schmidt möchte ich mich für das sorgsame Korrekturlesen und die Umsetzung der Grafiken bedanken. Weiterhin danke ich besonders meinen Kolleginnen und Kollegen in der ibo Gruppe, die mit ihren Erfahrungen und Anregungen direkt oder indirekt zu diesem Buch beigetragen haben. Dr. Manuel Simon hat mir dankenswerterweise bei der Zusammenstellung des Glossars zur Seite gestanden. Meinem Verleger Prof. Dr. Götz Schmidt gilt besonderer Dank für die Möglichkeit, die Ideen zu diesem Praxishandbuch umzusetzen.

Nicht zuletzt danke ich allen Lesern und Lehrenden für die zahlreichen Rückmeldungen und Anregungen zu früheren Auflagen, die alle berücksichtigt werden konnten. Damit Sie nicht bis zur nächsten Auflage auf Neuerungen und Erfahrungen im Prozessmanagement warten müssen, gibt es seit drei Jahren den blog:

<http://prozessfenster-blog.de>.

Ich freue mich über jeden Kommentar, jede Anregung und jedes Feedback!

Gießen, im Oktober 2013

Prof. Dr. Guido Fischermanns

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	Termtreue	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	Einzelprozesstools	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