

Hermann J. Schmelzer  
Wolfgang Sesselmann

# **Geschäftsprozess- management in der Praxis**

Kunden zufrieden stellen -  
Produktivität steigern -  
Wert erhöhen

Neu: Six Sigma in Geschäftsprozessen  
komplettes Praxisbeispiel

3., vollständig überarbeitete Auflage

**HANSER**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> . . . . .	<b>.V</b>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> . . . . .	<b>.VIII</b>
<b>Vorwort zur dritten Auflage</b> . . . . .	<b>.IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>.XIX</b>
<b>1 Warum Geschäftsprozessmanagement?</b> . . . . .	<b>.1</b>
1.1 Herausforderungen für Unternehmen . . . . .	1
1.2 Probleme in Unternehmen . . . . .	3
1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg . . . . .	5
1.4 Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden . . . . .	7
1.4.1 Strategisches Management, Kernkompetenzen . . . . .	8
1.4.2 Restrukturierung, Ressourcenanpassung (Rightsizing, Downsizing) . . . . .	9
1.4.3 Lean Management . . . . .	10
1.4.4 Simultaneous Engineering . . . . .	10
1.4.5 Business Process Reengineering (BPR) . . . . .	11
1.4.6 KAIZEN, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) ..	11
1.4.7 Six Sigma . . . . .	12
1.4.8 Prozesskostenrechnung . . . . .	13
1.4.9 Balanced Scorecard . . . . .	13
1.4.10 Benchmarking . . . . .	14
1.4.11 Outsourcing, Insourcing . . . . .	15
1.4.12 Total Quality Management (TQM) . . . . .	15
1.4.13 Wertorientierte Unternehmensführung . . . . .	16
1.4.14 Asset Management . . . . .	17
1.4.15 Change Management . . . . .	18
1.4.16 Wissensmanagement . . . . .	19
1.5 Geschäftsprozessmanagement und Informations- und Kommunikations (IuK)-Technik . . . . .	19
1.6 Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement ...	23
1.6.1 Grundsätze des Qualitätsmanagements . . . . .	23

1.6.2	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement . . . . .	24
1.6.3	Prozessorientierte Anforderungen der ISO 9001:2000. . . . .	25
1.6.4	Prozessorientierte Anleitungen der ISO 9004:2000. . . . .	26
1.6.5	ISO 9000ff.:2000 und Geschäftsprozessmanagement . . . . .	28
1.7	Aktueller Stand des Geschäftsprozessmanagements. . . . .	31
1.8	Das Wichtigste in Kürze. . . . .	32
1.9	Literatur zum Kapitel 1. . . . .	34
<b>2</b>	<b>Was sind Geschäftsprozesse? . . . . .</b>	<b>39</b>
2.1	Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen . . .	39
2.2	Kundenorientierung als zentrale Leitlinie. . . . .	41
2.3	Funktions- versus Prozessorganisation. . . . .	46
2.4	Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse. . . . .	50
2.4.1	Charakterisierung von primären und sekundären Geschäftsprozessen. . . . .	50
2.4.2	Zahl der Geschäftsprozesse. . . . .	53
2.4.3	Prozess-Landkarte. . . . .	54
2.4.4	Bezugsbasis für primäre und sekundäre Geschäftsprozesse . .	55
2.5	Gewichtung von Geschäftsprozessen. . . . .	56
2.6	Kernkompetenzen in Geschäftsprozessen. . . . .	60
2.7	Geschäftsprozessmodelle. . . . .	61
2.8	Standardisierung von Geschäftsprozessen. . . . .	67
2.9	Das Wichtigste in Kürze. . . . .	68
2.10	Literatur zum Kapitel 2. . . . .	70
<b>3</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert? . . . . .</b>	<b>75</b>
3.1	Identifizierung von Geschäftsprozessen. . . . .	75
3.1.1	Top-down und Bottom-up-Vorgehen. . . . .	75
3.1.2	Ausgangsdaten der Prozessidentifizierung. . . . .	76
3.1.3	Vorgehen bei der Prozessidentifizierung. . . . .	79
3.1.4	Überprüfung der Prozessidentifizierung. . . . .	79
3.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse. . . . .	81
3.2.1	Organisatorische Gestaltungsregeln. . . . .	81
3.2.1.1	Begrenzung der Geschäftsprozesse. . . . .	81
3.2.1.2	Strukturierung der Geschäftsprozesse. . . . .	82

3.2.1.3	Ernennung von Prozessverantwortlichen . . . . .	84
3.2.1.4	Festlegung der Bearbeitungsobjekte . . . . .	85
3.2.1.5	Konzentration auf Wertschöpfung . . . . .	85
3.2.1.6	Gestaltung der Abläufe . . . . .	87
3.2.1.7	Festlegung von Prozessinputs und Lieferanten . . . . .	88
3.2.2	Beschreibung der Geschäftsprozesse . . . . .	88
3.2.3	Gestaltung der Teilprozesse . . . . .	89
3.2.3.1	Vorgehen . . . . .	89
3.2.3.2	Ablaufstruktur . . . . .	90
3.2.4	Beschreibung der Teilprozesse . . . . .	92
3.2.5	Prozess-Organisations-Diagramm . . . . .	93
3.2.6	Leistungsvereinbarungen . . . . .	94
3.2.7	Prozessdokumentation . . . . .	96
3.3	Aufgabenträger in Geschäftsprozessen . . . . .	99
3.3.1	Prozessverantwortliche . . . . .	100
3.3.2	Gremien in Geschäftsprozessen . . . . .	103
3.3.2.1	Management-Team . . . . .	103
3.3.2.2	Prozess-Team . . . . .	104
3.3.2.3	KAIZEN-Team . . . . .	105
3.4	Einbettung der Geschäftsprozesse in die Unternehmens- organisation . . . . .	106
3.4.1	Dominanz der Geschäftsprozesse gegenüber der Aufbau- struktur . . . . .	106
3.4.2	Formen der Prozessorganisation . . . . .	107
3.4.2.1	Reine Prozessorganisation . . . . .	108
3.4.2.2	Mischformen aus Funktions- und Prozessorganisation . . . . .	109
3.4.2.3	Kompetenzzentren in Prozessorganisationen . . . . .	111
3.4.3	Umsetzung der Prozessorganisation . . . . .	112
3.5	Das Wichtigste in Kürze . . . . .	114
3.6	Literatur zum Kapitel 3 . . . . .	116
<b>4</b>	<b>Beschreibung von Geschäftsprozessen in der Praxis ..</b>	<b>121</b>
4.1	Übersicht . . . . .	121
4.2	Primäre Geschäftsprozesse . . . . .	124
4.2.1	Innovationsprozess . . . . .	124
4.2.1.1	Inhaltliche Beschreibung . . . . .	124
4.2.1.2	Formale Beschreibung . . . . .	125
4.2.2	Produktplanungsprozess . . . . .	126
4.2.2.1	Inhaltliche Beschreibung . . . . .	126
4.2.2.2	Formale Beschreibung . . . . .	128

4.2.3	Produktentwicklungsprozess	129
4.2.3.1	Inhaltliche Beschreibung	129
4.2.3.2	Formale Beschreibung	131
4.2.4	Vertriebsprozess	133
4.2.4.1	Inhaltliche Beschreibung	133
4.2.4.2	Formale Beschreibung	133
4.2.5	Auftragsabwicklungsprozess	134
4.2.5.1	Inhaltliche Beschreibung	134
4.2.5.2	Formale Beschreibung	136
4.2.6	Serviceprozess	137
4.2.6.1	Inhaltliche Beschreibung	137
4.2.6.2	Formale Beschreibung	139
4.3	Sekundäre Geschäftsprozesse	140
4.3.1	Strategieplanungsprozess	140
4.3.1.1	Inhaltliche Beschreibung	140
4.3.1.2	Formale Beschreibung	142
4.3.2	Personalmanagement-Prozess	143
4.3.3	Ressourcenmanagement-Prozess	144
4.3.4	IuK-Prozess (Information und Kommunikation)	144
4.3.5	Qualitätsmanagement-Prozess	144
4.3.6	Business Controlling-Prozess	145
4.4	Verbreitung der Geschäftsprozesse in der Praxis	145
4.5	Literatur zum Kapitel 4	146
<b>5</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert?</b>	<b>149</b>
5.1	Prozesscontrolling	149
5.2	Prozessplanung	151
5.2.1	Ziele und Aufgaben	151
5.2.2	Festlegung der Leistungsparameter und Metriken	152
5.2.2.1	Anforderungen	152
5.2.2.2	Kundenzufriedenheit	156
5.2.2.3	Prozesszeiten und Prozesstermine	161
5.2.2.4	Prozessqualität	172
5.2.2.5	Prozesskosten	178
5.2.3	Planung der Prozessziele	183
5.2.3.1	Vorgehensweise	183
5.2.3.2	Top-down-Vorgehen	184
5.2.3.3	Bottom-up-Vorgehen	188
5.2.4	Ergebnisse der Prozessplanung	190

5.3	Prozesskontrolle	191
5.3.1	Ziele und Aufgaben	191
5.3.2	Periodische Prozesskontrolle	193
5.3.2.1	Selbstbewertung von Geschäftsprozessen (Prozessassessments)	193
5.3.2.2	Siemens-Reifegradmodell für Geschäftsprozesse	194
5.3.2.3	IBM-Reifegradmodell	201
5.3.2.4	ISO-Reifegradmodell	203
5.3.2.5	Prozessaudits	204
5.3.2.6	Unterschiede zwischen Prozessaudits und Prozessassessments	205
5.3.2.7	Prozessvalidierungen	206
5.3.3	Laufende Leistungskontrolle	207
5.3.3.1	Messsystem	207
5.3.3.2	Durchführung der Leistungsmessungen	208
5.4	Informationsversorgung	209
5.4.1	Ziele und Aufgaben	209
5.4.2	Prozessberichte	210
5.5	Prozesssteuerung	213
5.6	Das Wichtigste in Kürze	215
5.7	Literatur zum Kapitel 5	217
<b>6</b>	<b>Wie wird die Leistung in Geschäftsprozessen gesteigert?</b>	<b>223</b>
6.1	Methoden der Leistungssteigerung	223
6.2	Business Process Reengineering (BPR)	226
6.2.1	Ziele und Konzept	226
6.2.2	Kritische Beurteilung des BPR	227
6.3	Methoden der Prozessverbesserung	230
6.3.1	Total Cycle Time (TCT), KAIZEN und Six Sigma im Vergleich	230
6.3.2	Total Cycle Time (TCT)	233
6.3.2.1	Ziele und Konzept	233
6.3.2.2	Wirkungen und Ergebnisse	236
6.3.3	KAIZEN	237
6.3.3.1	Ziele und Konzept	237
6.3.3.2	KAIZEN-Werkzeuge	240
6.3.3.3	Wirkungen und Ergebnisse	243
6.3.4	Six Sigma	245
6.3.4.1	Ziele und Konzept	245

6.3.4.2	Six Sigma-Werkzeuge . . . . .	250
6.3.4.3	Wirkungen und Ergebnisse . . . . .	251
6.4	Das Wichtigste in Kürze . . . . .	253
6.5	Literatur zum Kapitel 6 . . . . .	255
<b>7</b>	<b>Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt? ..</b>	<b>259</b>
7.1	Erfolgs- und Misserfolgskriterien . . . . .	259
7.2	Veränderungen und Widerstände . . . . .	263
7.3	Vorgehenskonzepte . . . . .	268
7.3.1	Generelles Vorgehenskonzept . . . . .	268
7.3.2	Vorgehenskonzepte von Unternehmensberatern . . . . .	270
7.4	Das Wichtigste in Kürze . . . . .	273
7.5	Literatur zum Kapitel 7 . . . . .	274
<b>8</b>	<b>Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements . . . . .</b>	<b>277</b>
8.1	Vorgehensphasen . . . . .	277
8.2	Positionierung . . . . .	280
8.2.1	Vorgehen . . . . .	280
8.2.2	Strategische Analyse . . . . .	280
8.2.3	EQA-Assessment . . . . .	281
8.2.4	Feststellung des Handlungsbedarfs und Festlegung der Ziele . . . . .	284
8.2.5	Geschäftsprozess-Training (Workshop A) . . . . .	284
8.3	Identifizierung . . . . .	286
8.3.1	Vorgehen . . . . .	286
8.3.2	Management-Workshop (Workshop B) . . . . .	286
8.3.3	Klärung der geschäftspolitischen Ausgangsdaten . . . . .	288
8.3.4	Identifizierung der Geschäftsprozesse . . . . .	289
8.3.5	Strukturierung der Geschäftsprozesse . . . . .	293
8.3.6	Festlegung der Leistungsparameter und Prozessmessgrößen . . . . .	296
8.3.7	Ernennung der Geschäftsprozessverantwortlichen . . . . .	297
8.3.8	Aktionsplan zur Implementierung des Geschäftsprozess- managements . . . . .	298
8.4	Implementierung . . . . .	299
8.4.1	Vorgehen . . . . .	299
8.4.2	Implementierung der Geschäftsprozesse . . . . .	300
8.4.2.1	Gründung des Prozess- und Management-Teams . . . . .	300

8.4.2.2	Überprüfung und Beschreibung der Teilprozesse . . . . .	301
8.4.2.3	Prozessdokumentation . . . . .	302
8.4.2.4	Unterstützung durch Prozessberater . . . . .	303
8.4.3	Implementierung des Prozesscontrolling . . . . .	304
8.4.3.1	Messsystem . . . . .	304
8.4.3.2	Prozessbericht . . . . .	307
8.4.4	Anpassung der Aufbauorganisation . . . . .	308
8.4.5	Zuordnung von Prozessressourcen . . . . .	309
8.4.6	Anpassung der IuK-Technik . . . . .	309
8.4.7	Workshop C . . . . .	310
8.5	Optimierung . . . . .	312
8.5.1	Bedeutung . . . . .	312
8.5.2	Radikale Steigerung der Prozessleistung durch BPR . . . . .	313
8.5.2.1	BPR-Vorgehen . . . . .	313
8.5.2.2	BPR-Organisation . . . . .	317
8.5.3	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch TCT . . . . .	320
8.5.3.1	TCT-Vorgehen . . . . .	320
8.5.3.2	TCT-Organisation . . . . .	323
8.5.4	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch KAIZEN . . . . .	325
8.5.4.1	KAIZEN-Vorgehen . . . . .	325
8.5.4.2	KAIZEN-Organisation . . . . .	329
8.5.5	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch Six Sigma . . . . .	330
8.5.5.1	Six-Sigma-Vorgehen . . . . .	330
8.5.5.2	Integration von Six-Sigma und Geschäftsprozess- management . . . . .	332
8.5.6	Flankierende Maßnahmen zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessleistung . . . . .	334
8.6	Literatur zum Kapitel 8 . . . . .	336
<b>9</b>	<b>Was sollte bei der Einführung des Geschäftsprozess- managements beachtet werden? . . . . .</b>	<b>339</b>
9.1	Management . . . . .	339
9.2	Gesamtprojekt . . . . .	340
9.3	Phasen Positionierung und Identifizierung . . . . .	341
9.4	Phase Implementierung . . . . .	342
9.5	Phase Optimierung . . . . .	343

<b>10</b>	<b>Einführung des Geschäftsprozessmanagements in der Siemens Health Services Corp., USA . . . . .</b>	<b>345</b>
	<i>von Siegfried Bocionek</i>	
10.1	Ausgangssituation . . . . .	345
10.2	Warum Geschäftsprozessmanagement? . . . . .	346
10.3	Integration des SHS-Geschäftsprozessmanagementsystems in das SHS-Qualitätsmanagementsystem . . . . .	346
10.3.1	Geschäftsprozessmodell, Prozessbeschreibungen . . . . .	346
10.3.2	Rollen . . . . .	350
10.3.3	Ziel- und Messgrößen, Leistungsmessung, Prozessberichte . . . . .	352
10.3.3.1	Quantifizierung der Ergebnisse . . . . .	352
10.3.3.2	Messungen und ihre Darstellung . . . . .	353
10.3.3.3	Kunden- und Mitarbeiterumfragen, sonstige Assessments . . . . .	353
10.3.3.4	Regelmäßige Berichterstattung . . . . .	354
10.4	Einführung des SHS-Geschäftsprozessmanagements. . . . .	356
10.5	Bisherige Ergebnisse und zukünftige Ziele . . . . .	359
10.6	Erfahrungen . . . . .	360
<b>11</b>	<b>Was bringt Geschäftsprozessmanagement? . . . . .</b>	<b>363</b>
11.1	Empirische Untersuchungen und Erfahrungsberichte. . . . .	363
11.2	Einzelbeispiele . . . . .	365
11.2.1	BMW Group . . . . .	365
11.2.2	Brisa . . . . .	367
11.2.3	Rank Xerox . . . . .	370
11.2.4	Siemens Computertomographie . . . . .	372
11.2.5	Siemens Medical Solutions . . . . .	375
11.2.6	Texas Instruments Europe . . . . .	376
11.2.7	Vaillant . . . . .	379
11.3	Resümee . . . . .	383
11.4	Literatur zum Kapitel 11 . . . . .	384
<b>12</b>	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>387</b>
<b>13</b>	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>403</b>
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>407</b>