

**Daniel RA Schallmo • Leo Brecht**

# **Prozessinnovation erfolgreich anwenden**

**Grundlagen und methodisches Vorgehen:  
Ein Management- und Lehrbuch mit  
Aufgaben und Fragen**

**2., überarbeitete Auflage**

**Springer Gabler**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Beispiele von Unternehmen mit innovativen Prozessen	1
1.1.1 Beispiele aus dem Business-to-Consumer-Bereich	2
1.1.2 Beispiele aus dem Business-to-Business-Bereich	4
1.2 Anforderungen an ein Vorgehensmodell der Prozessinnovation	8
1.3 Lernziele und Adressaten des Management und Lehrbuchs	10
1.4 Aufbau des Management- und Lehrbuchs	10
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1 Einleitung und Lernziele	13
2.2 Funktions- und Prozessorientierung	14
2.3 Sichten auf Prozesse	15
2.4 Prozess	19
2.5 Prozessmanagement	20
2.6' Prozessinnovation	23
2.7 Arten von Prozessen	25
2.8 Elemente von Prozessen	27
2.8.1 Prozessleistungen	27
2.8.2 Prozessablauf	28
2.8.3 Prozessführung	29
2.8.4 Technologien	30
2.9 Zusammenhang zwischen Strategie, Geschäftsmodell, Prozess und Technologie	30
2.10 Zusammenfassung und Kontrollfragen	32
2.10.1 Zusammenfassung	32
2.10.2 Kontrollfragen	34
<b>3 Bestehende Ansätze</b>	<b>35</b>
3.1 Einleitung und Lernziele	35
3.2 Vorgehensmodelle für Prozessmanagement	36
3.2.1 Allweyer	36

3.2.2	Becker	37
3.2.3	Brecht;	38
3.2.4	Davenport	39
3.2.5	Harrington	41
3.2.6	Österle	42
3.2.7	Schmelzer/Sesselmann	44
3.3	Referenzprozessmodelle	45
3.3.1	European Foundation for Quality Management: EFQM-Modell . . . .	45
3.3.2	Porter: Wertkette	48
3.3.3	Schmelzer/Sesselmann: Referenzprozessmodell	53
3.3.4	Supply Chain Operations Reference: SCOR-Modell	57
3.3.5	Weitere Referenzprozessmodelle	60
3.4	Zusammenfassung und Kontrollfragen	61
3.4.1	Zusammenfassung	61
3.4.2	Kontrollfragen	62
<b>4</b>	<b>Vorgehensmodell der Prozessinnovation</b>	<b>63</b>
4.1	Einleitung und Lernziele	63
4.2	Method Engineering	64
4.3	Überblick über das Vorgehensmodell der Prozessinnovation	65
4.4	Analyse des Geschäftsmodells	67
4.4.1	Zielsetzung	67
4.4.2	Aktivitäten	67
4.5	Planung der Prozessarchitektur	69
4.5.1	Zielsetzung	69
4.5.2	Aktivitäten	69
4.6	Entwicklung der Prozessvision	72
4.6.1	Zielsetzung	72
4.6.2	Aktivitäten	72
4.7	Entwicklung der Prozessleistungen	74
4.7.1	Zielsetzung	74
4.7.2	Aktivitäten	74
4.8	Planung des Prozessablaufs	76
4.8.1	Zielsetzung	76
4.8.2	Aktivitäten	76
4.9	Erstellung der Prozessführung	77
4.9.1	Zielsetzung	77
4.9.2	Aktivitäten	77
4.10	Implementierung des Prozessdesigns	79
4.10.1	Zielsetzung	79
4.10.2	Aktivitäten	79

4.11 Zusammenfassung und Kontrollfragen	80
4.11.1 Zusammenfassung	80
4.11.2 Kontrollfragen	81
<b>5 Techniken zur Analyse des Geschäftsmodells</b>	<b>83</b>
5.1 Einleitung und Lernziele	83
5.2 Leitfragen und Überblick zur Analyse des Geschäftsmodells	84
5.3 Raster zur Beschreibung von Geschäftsmodellen	84
5.4 Analyse der Stakeholder der Industrie	95
5.5 Analyse der Wertschöpfungskette der Industrie	97
5.6 Führungsinstrument	98
5.7 Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	100
5.7.1 Zusammenfassung	100
5.7.2 Kontrollfragen	101
5.7.3 Aufgaben	101
<b>6 Techniken zur Planung der Prozessarchitektur</b>	<b>103</b>
6.1 Einleitung und Lernziele	103
6.2 Leitfragen und Überblick zur Planung der Prozessarchitektur	104
6.3 Erstellung von Marktsegmenten	104
6.4 Beschreibung des wichtigsten Kunden	108
6.5 Entwicklung des Kundenprozesses	111
6.6 Ableitung von Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozessen	118
6.7 Finalisierung der Prozessarchitektur	120
6.8 Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	124
6.8.1 Zusammenfassung	124
6.8.2 Kontrollfragen	124
6.8.3 Aufgaben	124
<b>7 Techniken zur Entwicklung der Prozessvision</b>	<b>127</b>
7.1 Einleitung und Lernziele	127
7.2 Leitfragen und Überblick zur Entwicklung der Prozessvision	128
7.3 Erstellung der Erstversion der Prozessvision	128
7.4 Analyse technologischer Trends	130
7.5 Exkurs: Technologiefrüherkennungsprozess	134
7.6 Predictive Analytics	141
7.7 Customer Intelligence	143
7.8 Erstellung des Partnernetzwerks	144
7.9 Erhebung von Best Practices	145
7.10 Formulierung der Prozessvision	146
7.11 Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	148
7.11.1 Zusammenfassung	148

7.11.2	Kontrollfragen	148
7.11.3	Aufgaben	148
<b>8</b>	<b>Techniken zur Entwicklung der Prozessleistungen</b>	<b>149</b>
8.1	Einleitung und Lernziele	149
8.2	Leitfragen und Überblick zur Entwicklung der Prozessleistungen	150
8.3	Erstellung des Kontextdiagramms	151
8.4	Entwicklung des Leistungsverzeichnisses	154
8.5	Erstellung des Qualitätsprofils	154
8.6	Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	156
8.6.1	Zusammenfassung	156
8.6.2	Kontrollfragen	156
8.6.3	Aufgaben	157
<b>9</b>	<b>Techniken zur Planung des Prozessablaufs</b>	<b>159</b>
9.1	Einleitung und Lernziele	159
9.2	Leitfragen und Überblick zur Planung des Prozessablaufs	159
9.3	Erstellung des Prozessablaufdiagramms	161
9.4	Erstellung des Aufgabenverzeichnisses	163
9.5	Finalisierung des Prozessablaufs	163
9.6	Exkurs: Prozesskostenrechnung	164
9.7	Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	170
9.7.1	Zusammenfassung	170
9.7.2	Kontrollfragen	170
9.7.3	Aufgaben	170
<b>10</b>	<b>Techniken zur Erstellung der Prozessführung</b>	<b>171</b>
10.1	Einleitung und Lernziele	171
10.2	Leitfragen und Überblick zur Erstellung der Prozessführung	171
10.3	Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren	173
10.4	Ableitung von Führungsgrößen	175
10.5	Festlegung von Zielwerten und Verantwortlichkeiten	176
10.6	Exkurs: Real-Time-Reporting	178
10.7	Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	179
10.7.1	Zusammenfassung	179
10.7.2	Kontrollfragen	179
10.7.3	Aufgaben	180
<b>11</b>	<b>Techniken zur Implementierung des Prozessdesigns</b>	<b>181</b>
11.1	Einleitung und Lernziele	181
11.2	Leitfragen und Überblick zur Implementierung des Prozessdesigns	181
11.3	Zusammenfassung aller relevanten Ergebnisse in einem Prozesssteckbrief	183
11.4	Erstellung eines Implementierungsplans	183

11.5 Festlegung der Prozessorganisation	185
11.6 Zusammenfassung, Kontrollfragen und Aufgaben	194
11.6.1 Zusammenfassung	194
11.6.2 Kontrollfragen	195
11.6.3 Aufgaben	195
<b>12 Zusammenfassung</b>	<b>197</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>201</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>203</b>