
Vorwort

Kundenorientierung und Produktivität sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges. Viele Unternehmen haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren. Kennzeichen mangelnder Kundenorientierung sind:

- veraltete, unattraktive, zu teure oder fehlende Produkte,
- viele Kundenbeschwerden,
- Abwandern von Kunden,
- rückläufiger Umsatz,
- sinkender Marktanteil,
- unbefriedigendes Wirtschaftsergebnis.

Indikatoren niedriger Produktivität sind:

- lange Durchlaufzeiten,
- zu späte Markteintrittstermine,
- unzureichende Qualität der Produkte und Leistungen,
- ungünstiges Preis-/Leistungsverhältnis der Produkte und Dienstleistungen,
- mangelhafte Lieferfähigkeit und Liefertreue,
- zu langsame Reaktion auf Markt- und Technologieveränderungen.

Die Ursachen beider Problembereiche liegen zumeist im fehlenden oder unzureichenden Management der Geschäftsprozesse. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement bietet die Möglichkeit, Unternehmen:

- auf Kundenbedürfnisse auszurichten,
- effizient zu organisieren,
- zielorientiert zu steuern und
- laufend zu verbessern.

Geschäftsprozessmanagement ist keine Modeerscheinung. Seine Grundlagen gehen auf frühe Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre wie F. Nordsieck in den 30er Jahren zurück. Auch die Vordenker des Total Quality Management (TQM) wie W. E. Deming, P. B. Crosby und J. M. Juran haben sich in den 70er und 80er Jahren mit Prozessen auseinander gesetzt und ihre Bedeutung für die Qualität und den Unternehmenserfolg herausgestellt. M. Gaitanides ist es zu verdanken, dass sich die Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit Anfang der 80er Jahre wieder mehr den Themen Prozesse und Prozessorganisation zugewandt hat. Anfang der 90er Jahre fanden die Themen Prozesse und Prozessmanagement durch Veröffentlichungen über Prozesskostenrechnung, Business Process Reengineering sowie durch das Modell für „Business

Excellence“ der European Foundation for Quality Management (EFQM) große Aufmerksamkeit. Besonders über Business Process Reengineering ist seitdem viel diskutiert und geschrieben worden. Die Methode verspricht dramatische Leistungssteigerungen, zeichnet sich aber auch durch hohes Erfolgsrisiko aus. Die Erfolgchancen des Business Process Reengineering sind wesentlich höher, wenn es in ein umfassendes Konzept des Geschäftsprozessmanagements eingebunden wird.

In dem Buch wird ein integriertes Konzept des Geschäftsprozessmanagements dargestellt, das u. a. Business Process Reengineering und die Prozesskostenrechnung umfasst. Das Buch gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wie werden Geschäftsprozesse identifiziert und gestaltet?
- Wie wird die Leistung von Geschäftsprozessen gemessen?
- Wie werden Kundenorientierung, Produktivität und Unternehmenswert durch Geschäftsprozessmanagement systematisch gesteigert?
- Wie wird Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt?
- Wie werden die Einführungswiderstände überwunden?

Die Empfehlungen des Buches beruhen auf Praxiserfahrungen, die die Autoren in Industrieprojekten gesammelt haben.

Das Buch richtet sich an Führungs-, Fachkräfte und Berater, aber auch an Lehrende und Studierende. Die Theoretiker erfahren, wie mühsam und dornenreich der Weg vom theoretischen Konzept bis zur praktischen Umsetzung ist. Den Praktikern wird gezeigt, wie Geschäftsprozesse erfolgreich implementiert, gesteuert und optimiert werden können. Die Empfehlungen richten sich an große, aber auch an mittelständische Unternehmen.

Ziel des Buches ist es, einen Beitrag zur Verbreitung des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis zu leisten. Das Buch soll Mut machen, Geschäftsprozessmanagement und Prozessorganisation einzuführen und nicht vor Widerständen zurückzuschrecken.

Das Buch ist in zehn Kapitel gegliedert. Kapitel 1 beschreibt Ziele und Komponenten des Geschäftsprozessmanagements und zeigt seine Beziehungen zu anderen Managementkonzepten und -methoden auf. Kapitel 2 befasst sich mit den Hauptmerkmalen von Geschäftsprozessen und verdeutlicht deren Ziele und Notwendigkeit. Kapitel 3 sagt, wie Geschäftsprozesse identifiziert, definiert und dokumentiert sowie in die Organisation eingebettet werden. Kapitel 4 beschreibt Geschäftsprozesse, die in der Praxis eine hohe Relevanz haben. In Kapitel 5 werden Planung und Kontrolle von Geschäftsprozessen behandelt. Dabei wird ausführlich auf Kennzahlen und das Berichtswesen zur Steuerung von Geschäftsprozessen eingegangen. Kapitel 6 führt aus, wie die Leistungen in Geschäftsprozessen systematisch gesteigert werden können. Kapitel 7 und 8 beschreiben, wie Geschäftsprozessmanagement erfolgreich

in der Praxis eingeführt werden kann. In Kapitel 9 sind Empfehlungen zusammengefasst, die bei der Einführung beachtet werden sollten. Kapitel 10 gibt Auskunft über Erfolge und Ergebnisse, die mit der Einführung des Geschäftsprozessmanagements erzielt wurden.

Die Autoren danken vielen Mitarbeitern in der Siemens AG, mit denen sie bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements eng zusammengearbeitet haben, insbesondere Frau Dipl. Inf. Birgit Bussler, Frau Dipl. Ing. Christine Zich, Herrn Dr. Markus Braun, Herrn Dipl. Ing. Hans-Jörg Freyer, Herrn Dr. Werner Friedrich, Herrn Dr. Alexander Gogoll, Herrn Dr. Thomas Voigt und Herrn Dr. Christian Zich.

Besonders danken wir auch Herrn Prof. Dr. Erich Reinhardt, Vorsitzender des Vorstandes des Geschäftsbereiches „Medizinische Technik“ der Siemens AG. In Herrn Prof. Reinhardt haben wir einen beispielhaften „Machtpromotor“ gefunden, der uns bei der Konzeption und Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements tatkräftig unterstützt hat. Dank sagen wir auch Herrn Dr. Siegfried Bocionek, Siemens AG, der das Manuskript fachkundig gelesen und wertvolle Anregungen gegeben hat.

Dankbar sind wir ferner Frau Gisela Osselmann, Leiterin der Fachbibliothek des Zentralbereichs Technik der Siemens AG in München, die uns intensiv bei der Beschaffung der umfangreichen Literatur zum Thema Geschäftsprozessmanagement geholfen hat.

Ferner gebührt Dank unseren Familien, die es zugelassen haben, dass wir viele Stunden der Freizeit in dieses Buch investieren konnten.

Nicht zuletzt danken wir dem Hanser-Verlag, der sehr zum Gelingen des Buches beigetragen hat.

München, im August 2000

Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Warum Geschäftsprozessmanagement?	1
1.1 Anforderungen an 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 Geschäftswert-Management	9
1.4.3 Restrukturierung, Ressourcenanpassung (Rightsizing, Downsizing)	9
1.4.4 Lean Management	11
1.4.5 Simultaneous Engineering	11
1.4.6 Business Process Reengineering (BPR)	12
1.4.7 KAIZEN, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) ...	13
1.4.8 Prozesskostenrechnung	13
1.4.9 Balanced Scorecard	14
1.4.10 Benchmarking	14
1.4.11 Outsourcing, Insourcing	15
1.4.12 Total Quality Management (TQM)	16
1.4.13 Change Management	17
1.4.14 Logische und zeitliche Beziehungen zwischen den Managementkonzepten und -methoden	18
1.5 Geschäftsprozessmanagement und Informations- und Kommunikations (IuK)-Technik	20
1.6 Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement ...	21
1.7 Das Wichtigste in Kürze	24
1.8 Literatur zum Kapitel 1	25

2	Was sind Geschäftsprozesse?	29
2.1	Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen ..	29
2.2	Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	32
2.3	Funktions- versus Prozessorganisation	37
2.4	Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	42
2.5	Gewichtung von Geschäftsprozessen	46
2.6	Geschäftsprozessmodelle	52
2.7	Das Wichtigste in Kürze	56
2.8	Literatur zum Kapitel 2	58
3	Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert?	61
3.1	Identifikation von Geschäftsprozessen	61
3.1.1	Top-down und bottom-up Vorgehen	61
3.1.2	Ausgangsdaten der Prozessidentifikation	62
3.1.3	Vorgehen bei der Prozessidentifikation	65
3.1.4	Überprüfung der Prozessidentifikation	66
3.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse	67
3.2.1	Organisatorische Gestaltungsregeln	67
3.2.1.1	Begrenzung der Geschäftsprozesse (Festlegung von Kunden und Prozessergebnissen)	68
3.2.1.2	Strukturierung der Geschäftsprozesse	69
3.2.1.3	Ernennung von Prozessverantwortlichen	70
3.2.1.4	Festlegung der Bearbeitungsobjekte	71
3.2.1.5	Festlegung von Inputs und Lieferanten	71
3.2.1.6	Konzentration auf Wertschöpfung	71
3.2.1.7	Gestaltung des Ablaufs	73
3.2.2	Gestaltung der Teilprozesse	74
3.2.3	Leistungsvereinbarungen	79
3.2.4	Prozessdokumentation	82
3.3	Aufgabenträger in Geschäftsprozessen	84
3.3.1	Prozessverantwortliche	84
3.3.2	Gremien in Geschäftsprozessen	87
3.3.2.1	Management-Team	87
3.3.2.2	Prozess-Team	88
3.3.2.3	KAIZEN-Team	90
3.4	Einbettung der Geschäftsprozesse in die Unternehmensorganisation	90

3.4.1	Dominanz der Geschäftsprozesse gegenüber der Aufbaustruktur	90
3.4.2	Formen der Prozessorganisation	92
3.4.2.1	Reine Prozessorganisation	93
3.4.2.2	Mischformen aus Funktions- und Prozessorganisation	94
3.4.3	Umsetzung der Prozessorganisation	98
3.5	Das Wichtigste in Kürze	100
3.6	Literatur zum Kapitel 3	102
4	Beschreibung von Geschäftsprozessen in der Praxis ..	105
4.1	Übersicht	105
4.2	Primäre Geschäftsprozesse	107
4.2.1	Innovationsprozess	107
4.2.1.1	Inhaltliche Beschreibung	107
4.2.1.2	Formale Beschreibung	108
4.2.2	Produktplanungsprozess	109
4.2.2.1	Inhaltliche Beschreibung	109
4.2.2.2	Formale Beschreibung	111
4.2.3	Produktentwicklungsprozess	112
4.2.3.1	Inhaltliche Beschreibung	112
4.2.3.2	Formale Beschreibung	114
4.2.4	Vertriebsprozess	116
4.2.4.1	Inhaltliche Beschreibung	116
4.2.4.2	Formale Beschreibung	116
4.2.5	Auftragsabwicklungsprozess	117
4.2.5.1	Inhaltliche Beschreibung	117
4.2.5.2	Formale Beschreibung	118
4.2.6	Serviceprozess	119
4.2.6.1	Inhaltliche Beschreibung	119
4.2.6.2	Formale Beschreibung	121
4.3	Sekundäre Geschäftsprozesse	122
4.3.1	Strategieplanungsprozess	122
4.3.1.1	Inhaltliche Beschreibung	122
4.3.1.2	Formale Beschreibung	124
4.4	Verbreitung der Geschäftsprozesse in der Praxis	125
4.5	Literatur zum Kapitel 4	127

5	Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert?	129
5.1	Prozesscontrolling	129
5.2	Prozessplanung	131
5.2.1	Kennzahlen in Geschäftsprozessen	133
5.2.1.1	Ziele und Anforderungen	133
5.2.1.2	Kundenzufriedenheit	138
5.2.1.3	Prozesszeiten und Prozesstermine	143
5.2.1.4	Prozessqualität	151
5.2.1.5	Prozesskosten	154
5.2.2	Festlegung der Prozessziele	163
5.2.2.1	Vorgehensweise	163
5.2.2.2	Top-down Vorgehen	164
5.2.2.3	Bottom-up Vorgehen	166
5.2.3	Ergebnisse der Prozessplanung	169
5.3	Prozesskontrolle	170
5.4	Informationsversorgung und Prozess-Berichtswesen	172
5.5	Prozesssteuerung	174
5.5.1	Vorgehen	174
5.5.2	Steuerung der Produktivität	176
5.6	Assessment von Geschäftsprozessen	178
5.6.1	Das Bewertungsmodell	178
5.6.2	Durchführung des Geschäftsprozess-Assessments	180
5.6.3	Checkliste zur Beurteilung des Reifegrades von Geschäftsprozessen	184
5.6.4	Reifegradmodell der IBM	186
5.7	Das Wichtigste in Kürze	188
5.8	Literatur zum Kapitel 5	190
6	Wie wird die Leistung in Geschäftsprozessen gesteigert?	195
6.1	Methoden der Leistungssteigerung	195
6.2	Business Process Reengineering (BPR)	198
6.2.1	Ziele und Grundlagen	198
6.2.2	Kritische Beurteilung des BPR	200
6.3	Methoden der Prozessverbesserung	204
6.3.1	Total Cycle Time (TCT) und KAIZEN im Vergleich	204

6.3.2	Total Cycle Time (TCT)	207
6.3.2.1	Ziele und Grundlagen	207
6.3.2.2	Wirkungen und Ergebnisse	210
6.3.3	KAIZEN	211
6.3.3.1	Ziele und Grundlagen	211
6.3.3.2	KAIZEN-Werkzeuge	214
6.3.3.3	Wirkungen und Ergebnisse	217
6.4	Das Wichtigste in Kürze	220
6.5	Literatur zum Kapitel 6	221
7	Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt? ..	225
7.1	Erfolgs- und Misserfolgskriterien	225
7.2	Veränderungen und Widerstände	230
7.3	Vorgehenskonzepte	234
7.3.1	Generelles Vorgehenskonzept	234
7.3.2	Vorgehenskonzepte von Unternehmensberatern	236
7.4	Das Wichtigste in Kürze	239
7.5	Literatur zum Kapitel 7	241
8	Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements	242
8.1	Vorgehensphasen	242
8.2	Positionierung	248
8.2.1	Vorgehen	248
8.2.2	Strategische Analyse	248
8.2.3	EQA-Assessment	249
8.2.4	Feststellung des Handlungsbedarfs und Festlegung der Ziele ..	253
8.2.5	Geschäftsprozess-Training (Workshop A)	253
8.3	Identifizierung	255
8.3.1	Vorgehen	255
8.3.2	Management-Workshop (Workshop B)	256
8.3.3	Klärung der geschäftspolitischen Ausgangsdaten	258
8.3.4	Identifikation der Geschäftsprozesse	262
8.3.5	Beispiele für identifizierte Geschäftsprozesse	266
8.3.6	Strukturierung der Geschäftsprozesse	269
8.3.7	Festlegung der Prozessmessgrößen	271
8.3.8	Ernennung der Geschäftsprozessverantwortlichen	273

8.3.9	Aktionsplan zur Implementierung des Geschäftsprozess- managements	275
8.4	Implementierung	276
8.4.1	Vorgehen	276
8.4.2	Implementierung der Geschäftsprozesse	276
8.4.2.1	Gründung des Prozess- und Management-Teams	276
8.4.2.2	Überprüfung und Beschreibung der Teilprozesse	278
8.4.2.3	Prozessdokumentation	280
8.4.2.4	Unterstützung durch Prozessberater	281
8.4.3	Implementierung des Prozesscontrolling	282
8.4.3.1	Messsystem	282
8.4.3.2	Prozessbericht	285
8.4.4	Anpassung der Aufbauorganisation	287
8.4.5	Zuordnung von Prozessressourcen	288
8.4.6	Anpassung der IuK-Technik	288
8.4.7	Workshop C	290
8.5	Optimierung	292
8.5.1	Bedeutung	292
8.5.2	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch TCT ..	293
8.5.2.1	Vorgehen	293
8.5.2.2	Schwerpunkte des TCT-Vorgehens	295
8.5.2.3	TCT-Organisation	301
8.5.3	Kontinuierliche Steigerung der Prozessleistung durch KAIZEN	303
8.5.3.1	Einführungsvoraussetzungen	303
8.5.3.2	Vorgehen	306
8.5.3.3	Einführungsschwerpunkte	306
8.5.3.4	KAIZEN-Organisation	311
8.5.4	Flankierende Maßnahmen zur kontinuierlichen Steigerung der Prozessleistung	312
8.5.5	Radikale Steigerung der Prozessleistung durch BPR	314
8.5.5.1	Vorgehen	314
8.5.5.2	Organisation des BPR-Projektes	315
8.5.5.3	Schwerpunkte des BPR-Projektes	318
8.6	Literatur zum Kapitel 8	325
9	Was sollte bei der Einführung des Geschäftsprozess- managements beachtet werden?	327
9.1	Management	327
9.2	Gesamtprojekt	328

9.3	Phasen Positionierung und Identifizierung	329
9.4	Phase Implementierung	329
9.5	Phase Optimierung	331
10	Was bringt Geschäftsprozessmanagement?	333
10.1	Empirische Untersuchungen und Erfahrungswerte	333
10.2	Einzelbeispiele	335
10.3	Literatur zum Kapitel 10	338
11	Literatur	341
12	Register	353
	Die Autoren	357