

# Inhaltsverzeichnis (grob)

Detailliertes Inhaltsverzeichnis auf der nächsten Seite

1	Wozu dieses Buch? .....	8
1.1	Für Machertypen .....	8
1.2	Als Führungstechnik.....	8
1.3	Als Arbeitsmittel .....	8
2	Weshalb Prozesse? .....	10
2.1	Wertschöpfungskette / value chain .....	10
2.2	Business Reengineering = 3 Ideen .....	11
2.3	Effizienzsteigerung.....	20
2.4	Qualitätsmanagement / Business Excellence .....	22
3	Was ist ein Prozess? .....	27
3.1	Prozessdefinition .....	27
3.2	Prozesstypen.....	28
3.3	Prozessebene .....	32
3.4	Prozesselemente .....	34
4	Prozessanalyse.....	43
4.1	Auslegeordnung.....	43
4.2	Risikoanalyse.....	52
4.3	Kontrollen.....	55
4.4	Revision / Jahresabschluss .....	57
4.5	IT-Prüfung / COBIT .....	61
5	Prozessdarstellung.....	63
5.1	In Textform.....	63
5.2	ISO-Standard.....	65
5.3	Flussdiagramm .....	67
5.4	Vierdimensionale Darstellung.....	68
5.5	Integrierte Darstellung.....	69
5.6	Ereignisgesteuerte Darstellung.....	71
5.7	State-Event-Diagram / Zustandsübergangs-Diagramm .....	77
5.8	Farbkonzept.....	80
6	Prozessdesign (Entwicklung, Optimierung, Reengineering) .....	83
6.1	Prozess-Hierarchie.....	83
6.2	Prozesse im Intranet .....	84
6.3	Prozess-Datenbank .....	89
6.4	EDV im Prozessmanagement / e-Process .....	95
6.5	Prozesskennzahlen.....	103
7	Allgemeine Managementprinzipien .....	107
7.1	Vision – Ziel – Strategie – Plan .....	107
7.2	Projektmanagement.....	111
7.3	Controlling.....	115
7.4	Produktlebenszyklus & Produktportfolio.....	124

8	Musterfirma.....	128
	Prozesstypen.....	128
8.1	Führungsprozesse.....	130
8.2	Geschäftsprozesse.....	133
8.3	Rechnungswesen.....	137
8.4	EDV-Prozesse.....	139
8.5	Personalprozesse.....	140
9	Sachwortregister.....	144

## **Inhaltsverzeichnis detailliert**

1	Wozu dieses Buch?.....	8
1.1	Für Machertypen.....	8
1.2	Als Führungstechnik.....	8
1.3	Als Arbeitsmittel.....	8
2	Weshalb Prozesse?.....	10
2.1	Wertschöpfungskette / value chain.....	10
2.1.1	Prozessorientiertes Unternehmen.....	10
2.2	Business Reengineering = 3 Ideen.....	11
2.2.1	90° Shift = Idee 1.....	13
2.2.2	Triage = Idee 2.....	15
2.2.2.1	Funktionale Segmentierung.....	15
2.2.2.2	Problemorientierte Segmentierung.....	15
2.2.2.3	Kundenorientierte Segmentierung.....	16
2.2.2.4	Technologieorientierte Segmentierung.....	16
2.2.3	EDV-Unterstützung / Vernetzung = Idee 3 (siehe auch 6.4).....	16
2.2.3.1	Vorteile.....	17
2.2.3.2	Hindernisse bei der Einführung von EDV-Anwendungen.....	19
2.3	Effizienzsteigerung.....	20
2.3.1	Time.....	20
2.3.2	Cost.....	21
2.3.3	Quality.....	21
2.4	Qualitätsmanagement / Business Excellence.....	22
2.4.1	EFQM Model.....	23
2.4.2	Management Information System (MIS) / Balanced-Score-Card (BSC).....	25

3	Was ist ein Prozess? .....	27
3.1	Prozessdefinition .....	27
3.2	Prozesstypen .....	28
3.2.1	Primärprozesse .....	29
3.2.2	Sekundärprozesse .....	29
3.2.3	Kernprozesse / Businessprozesse / Geschäftsprozesse / Leistungsprozesse .....	30
3.2.4	Führungsprozesse & Regelkreis .....	30
3.2.5	Supportprozesse (Unterstützungsprozesse) .....	31
3.3	Prozessebene .....	32
3.3.1	Megaprozesse – Level 0 .....	33
3.3.2	Majorprozesse – Level 1 .....	33
3.3.3	Subprozesse – Level 2 .....	34
3.3.4	Tätigkeiten – Transaktionsebene .....	34
3.4	Prozesselemente .....	34
3.4.1	Ziele .....	35
3.4.2	Prozesseigner / Process Owner * .....	35
3.4.3	Input & Output - Anfang & Ende .....	35
3.4.4	Ereignisse .....	37
3.4.5	Vorgelagerte und nachgelagerte Prozesse .....	37
3.4.6	Prozessmessgrößen / Key Performance Indicators KPI .....	37
3.4.7	Risiken .....	38
3.4.8	Kontrollen .....	38
3.4.9	Beispiele aus der Telekombranche .....	38
4	Prozessanalyse .....	43
4.1	Auslegeordnung .....	43
4.1.1	Top-Down-Ansatz .....	44
4.1.2	Kick-Off .....	44
4.1.3	Kritische & wesentliche Prozesse (Schlüsselprozesse) .....	45
4.1.4	Interview .....	50
4.2	Risikoanalyse .....	52
4.2.1	Risiko = Ausmass x Wahrscheinlichkeit .....	52
4.2.2	Risiko-Pyramide (hierarchische Gliederung) .....	54
4.3	Kontrollen .....	55
4.3.1	Kontrolle durch Prozessdesign .....	56
4.3.2	Automatische Kontrollen .....	56
4.3.3	Manuelle Kontrollen .....	57
4.4	Revision / Jahresabschluss .....	57
4.4.1	Audit Risk = Inherent Risk x Control Risk x Detection Risk .....	59
4.4.2	Prüfziele in der Wirtschaftsprüfung .....	60
4.5	IT-Prüfung / COBIT .....	61
4.5.1	COBIT-Framework .....	61
4.5.2	Was ist Input? – Was ist Output? .....	62

5	Prozessdarstellung.....	63
5.1	In Textform.....	63
5.1.1	Vorlage.....	64
5.2	ISO-Standard.....	65
5.3	Flussdiagramm.....	67
5.4	Vierdimensionale Darstellung.....	68
5.5	Integrierte Darstellung.....	69
5.6	Ereignisgesteuerte Darstellung.....	71
5.7	State-Event-Diagram / Zustandsübergangs-Diagramm.....	77
5.7.1	Activity Chart & State Chart.....	78
5.8	Farbkonzept.....	80
5.8.1	Prozessarten & Stakeholder.....	80
5.8.2	Input & Output.....	80
5.8.3	Budget / Soll / Ist / Forecast.....	81
5.8.4	Abweichung / Status.....	81
6	Prozessdesign (Entwicklung, Optimierung, Reengineering).....	83
6.1	Prozess-Hierarchie.....	83
6.1.1	Konzept definieren.....	83
6.1.2	Ebene für Ebene.....	84
6.1.3	Konsistenz prüfen.....	84
6.2	Prozesse im Intranet.....	84
6.2.1	Prozessvisualisierung.....	85
6.2.2	Vorlage & Arbeitsmittel.....	86
6.2.3	Aktuelle Daten / Ablagesystem / Dokumentenverwaltung.....	87
6.2.4	Lösung mit PowerPoint.....	88
6.3	Prozess-Datenbank.....	89
6.3.1	Mitarbeiter & Telefonbuch.....	89
6.3.2	Prozesse & Owner.....	92
6.3.3	Weitere Datenbanken.....	93
6.4	EDV im Prozessmanagement / e-Process.....	95
6.4.1	Workflow.....	95
6.4.2	Elektronische Formulare.....	97
6.4.3	Public Key Verfahren für Dummies.....	99
6.4.4	Elektronische Unterschrift.....	100
6.4.5	EDI Electronic Data Interchange.....	102
6.5	Prozesskennzahlen.....	103
6.5.1	Beispiele von Kennzahlen.....	104

7	Allgemeine Managementprinzipien .....	107
7.1	Vision – Ziel – Strategie – Plan .....	107
7.2	Projektmanagement .....	111
7.2.1	Wozu? → Ziele .....	112
7.2.2	Was? → Projektstruktur .....	113
7.2.3	Was nicht? → Abgrenzung .....	113
7.2.4	Wer? → Verantwortung .....	113
7.2.5	Womit? → Ressourcen .....	113
7.2.6	Wann? → Zeitplan .....	114
7.3	Controlling .....	115
7.3.1	Marktgerechte Preise für Umlagen .....	117
7.3.2	Entkopplung von Prognose und Zielerreichung .....	118
7.3.2.1	Problem Zielvereinbarung .....	118
7.3.2.2	Lösung: Entkopplung .....	118
7.3.3	Prämien für gute Prognosen .....	121
7.4	Produktlebenszyklus & Produktportfolio .....	124
8	Musterfirma .....	128
	Prozesstypen .....	128
8.1	Führungsprozesse .....	130
8.2	Geschäftsprozesse .....	133
8.3	Rechnungswesen .....	137
8.4	EDV-Prozesse .....	139
8.5	Personalprozesse .....	140
9	Sachwortregister .....	144