

# Auf einen Blick

<b>Über den Autor</b> .....	<b>19</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Teil I: Überblick und Basiswissen</b> .....	<b>29</b>
<b>Kapitel 1:</b> Prozessoptimierung im Schnelldurchlauf .....	31
<b>Kapitel 2:</b> Keine Schwäche für Schwachstellen .....	49
<b>Kapitel 3:</b> Schwachstellenbehandlung für Fortgeschrittene .....	63
<b>Kapitel 4:</b> Mehr Wert schaffen durch bessere Prozesse .....	81
<b>Kapitel 5:</b> Seine kaiserliche Hoheit, der Kunde .....	101
<b>Teil II: Das Abc der Prozessoptimierung</b> .....	<b>121</b>
<b>Kapitel 6:</b> Prozessen den Prozess machen .....	123
<b>Kapitel 7:</b> Prozesse funktionieren mit Funktionen .....	147
<b>Kapitel 8:</b> Die beste Strategie für die Prozessoptimierung .....	163
<b>Kapitel 9:</b> Jetzt wird's ernst: Das Viermalvier der Prozessoptimierung .....	179
<b>Kapitel 10:</b> Ein bisschen Change muss sein .....	189
<b>Teil III: Prozessoptimierung in der Praxis</b> .....	<b>199</b>
<b>Kapitel 11:</b> Zehn Gebote der Geschäftsprozessoptimierung, die Sie beachten sollten .....	201
<b>Kapitel 12:</b> Damit alles in die richtige Richtung geht .....	213
<b>Kapitel 13:</b> Nützliche Helfer für die Prozessoptimierung .....	227
<b>Kapitel 14:</b> Alle Mitarbeiter an Bord! .....	239
<b>Kapitel 15:</b> Gesagt ist gesagt – die Kommunikation .....	255
<b>Kapitel 16:</b> Mit Widerständen umgehen .....	267
<b>Teil IV: Erreichtes festigen – Prozessmanagement und Prozessorganisation</b> .....	<b>279</b>
<b>Kapitel 17:</b> Der Prozess bin ich – Verantwortung übernehmen .....	281
<b>Kapitel 18:</b> Eine gute Organisation für gute Prozesse .....	295
<b>Kapitel 19:</b> Kultur ist gut, Prozesskultur ist besser .....	309
<b>Kapitel 20:</b> Damit es gut bleibt – optimierte Prozesse stabilisieren .....	319
<b>Teil V: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>331</b>
<b>Kapitel 21:</b> Zehn Tricks für eine erfolgreiche Prozessoptimierung .....	333
<b>Kapitel 22:</b> Zehnpunkteplan für eine erfolgreiche Kommunikation .....	337
<b>Kapitel 23:</b> Zehn todsichere Wege, eine Prozessoptimierung in den Sand zu setzen .....	343
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>349</b>



# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>19</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	22
Konventionen in diesem Buch .....	23
Törichte Annahmen über den Leser .....	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	25
Teil I: Überblick und Basiswissen .....	25
Teil II: Das Abc der Prozessoptimierung .....	25
Teil III: Prozessoptimierung in der Praxis .....	26
Teil IV: Erreichtes festigen – Prozessmanagement und Prozessorganisation .....	26
Teil V: Der Top-Ten-Teil .....	26
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	26
Wie es weitergeht .....	27
<b>TEIL I</b>	
<b>ÜBERBLICK UND BASISWISSEN</b> .....	<b>29</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Prozessoptimierung im Schnelldurchlauf</b> .....	<b>31</b>
Funktion ist gut, Prozess ist besser .....	32
Organisatorische Schnittstellen überwinden .....	34
Kein Chaos dank Prozessmanagement .....	36
Schwachstellen haben Vorfahrt .....	37
Schwachstellen identifizieren .....	37
Zeit- und Kostenfresser aufspüren .....	38
Wert kann man nie genug schöpfen .....	39
Wer braucht schon Kunden .....	40
Ohne Ihre Mitarbeiter geht nix .....	42
Das Management muss ran .....	43
Prozessoptimierung: Ja! Aber wann? .....	44
Die verschiedenen Gesichter der Prozessoptimierung .....	45
Die sanfte Tour .....	46
Die harte Tour .....	46
Die Mischung macht's .....	47
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – der KVP .....	47
Auch Prozesse wollen organisiert sein .....	48
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Keine Schwäche für Schwachstellen</b> .....	<b>49</b>
Schwachstellen gibt es wie Sand am Meer .....	51
Vorfahrt für die größten Schwachstellen .....	51
Schwachstellen entstehen von selbst .....	52

## 10 Inhaltsverzeichnis

Schwachstellen durch Spezialisierung .....	53
Durch das Organisationsdesign bedingte Schwachstellen .....	53
Wer sich auf Erfolg ausruht, erntet Schwachstellen .....	55
Bestehende Schwachstellen erkennen und neue im Keim ersticken .....	55
Prozessmessgrößen geben den richtigen Ton an. ....	56
Rückmeldungen externer Kunden. ....	56
Befragung interner Kunden und Mitarbeiter. ....	57
Mitarbeiter als hauseigene Detektive .....	58
Von der Wirkung zur Ursache mit dem Ishikawa-Diagramm .....	59
<b>Kapitel 3</b>	
<b>Schwachstellenbehandlung für Fortgeschrittene.....</b>	<b>63</b>
Muda – die Schwachstellenphilosophie der Japaner .....	64
Transportation – Materialbewegungen .....	66
Inventory – Materialbestände .....	66
Motion – Bewegungen aller Art .....	67
Waiting – warte noch ein Weilchen .....	68
Over-Processing – mehr Verarbeitung als notwendig .....	69
Over-Production – Überproduktion .....	69
Defects – Fehler und Korrekturmaßnahmen .....	70
Interessante Erweiterungen der Muda-Philosophie .....	71
Wertstromanalyse – den Wertzuwachs in Prozessen messen .....	71
Benchmark – der Vergleich mit den Besten. ....	73
Reife Leistung für Ihre wichtigsten Prozesse. ....	75
So viel Geld steckt in den Schwachstellen .....	78
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Mehr Wert schaffen durch bessere Prozesse .....</b>	<b>81</b>
Wertschöpfende Prozesse .....	81
Primäre Aktivitäten schaffen Wert. ....	83
Unterstützende Aktivitäten unterstützen beim Werteschaffen .....	84
Nicht wertschöpfende Aktivitäten sind unnütz .....	84
Wertschöpfend oder nicht, das ist hier die Frage .....	85
Wertgeneratoren schaffen Werte .....	85
Finanzielle Wertgeneratoren .....	86
Wertgeneratoren, die Ihr Unternehmen voranbringen .....	87
Der richtige Umgang mit Wertgeneratoren .....	94
Die Wertschöpfung in die Kette legen – Supply Chain Management. ....	96
Innerbetriebliche Wertschöpfungskette .....	96
Die unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette .....	98
Die Wertschöpfungskette beeinflussen .....	99
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Seine kaiserliche Hoheit, der Kunde.....</b>	<b>101</b>
Das Dilemma des magischen Dreiecks. ....	102
Kundenzufriedenheit und Einnahmen .....	102
Effektivität: Die richtigen Dinge tun. ....	103
Effizienz: Die Dinge richtig tun .....	104
Ausrichtung auf den Kunden .....	104
Aufwand und Ergebnis im richtigen Verhältnis. ....	105

Kunde ist nicht gleich Kunde ..... 105  
     Vom Einzelkunden zu Kundengruppen ..... 105  
     Prozess- und Systemkunde ..... 106  
     Kunden sind nicht nur extern. .... 107  
 Was einen attraktiven Kunden ausmacht ..... 107  
 Wodurch Ihr Unternehmen für Kunden unattraktiv wird ..... 110  
 Kunden vergraulen und Kunden gewinnen. .... 110  
     Fehler, die Sie im Umgang mit Kern-Kunden besser nicht machen ..... 111  
     So gewinnen Sie Ihre Exkunden zurück ..... 111  
 Die Kundenzufriedenheit ermitteln ..... 113  
     Interne Kunden befragen ..... 114  
     Zehn Tipps für Fragebogen. .... 114  
 Ausrichtung der Prozesse auf unterschiedliche Kundentypen. .... 115  
     Prozessoptionen für Ihre Kernkunden ..... 115  
     Prozesse für Ihre zukünftigen Lieblinge ..... 117  
     Die reifen Äpfel pflücken. .... 118  
     Schlanke Prozesse für nervige Kunden. .... 119

**TEIL II**  
**DAS ABC DER PROZESSOPTIMIERUNG..... 121**

**Kapitel 6**  
**Prozessen den Prozess machen ..... 123**

Das ILO-Prinzip. .... 124  
 Die Elemente eines Prozesses ..... 125  
     Der Prozess aus Sicht des Prozessdurchführenden ..... 125  
     Der Prozess aus Sicht des Prozessverantwortlichen ..... 126  
 Ziele von Prozessen. .... 127  
 Prozesse identifizieren ..... 127  
     Dem speziellen Prozess auf der Spur ..... 128  
     Prozessmodelle als Ausgangspunkt ..... 128  
 Prozesse verständlich beschreiben. .... 129  
     Die Beziehungsdarstellung nutzen ..... 129  
     Flussdiagramme verwenden ..... 131  
 Wiederholt oder nicht – das ist hier die Frage. .... 134  
     Kernprozesse als Rückgrat Ihrer Organisation ..... 134  
     Damit der Laden läuft – Unterstützungsprozesse. .... 137  
     Steuerungsprozesse für Planungssicherheit ..... 138  
     Nicht standardisierte Prozesse mit Einzelfallcharakter ..... 140  
 Eine Prozesslandkarte erstellen ..... 140  
 Regel- oder Einzelfall in der Praxis ..... 142  
     Regelfall für Sachbearbeiter. .... 143  
     Regelfall für Spezialisten. .... 143  
     Einzelfall für Sachbearbeiter. .... 143  
     Einzelfall für Experten ..... 144  
     Tipps für die Arbeit an Einzelfällen ..... 144

## Kapitel 7

### Prozesse funktionieren mit Funktionen ..... 147

Funktionen als Basis Ihres Unternehmens .....	148
Kernkompetenz und Ressourcen der Funktionen .....	148
Prinzip Arbeitsteilung .....	149
Funktionen als Folge von Spezialisierung .....	152
Klare Strukturen durch Funktionen .....	153
Transparente Kosten .....	154
Alles unter Kontrolle .....	154
Funktion ist gut, Prozess ist besser .....	154
Zusammenarbeit der Funktionen im Prozess .....	155
Schnittstellen zur Abgrenzung von Funktionen .....	155
Gut ausgerichtete Funktionen dennoch ändern .....	156
Der Weg zur Prozessorientierung .....	156
Neuausrichtung Ihrer Funktionen .....	157
Kontrollmöglichkeiten für Prozessverantwortliche .....	159
Mitarbeiterorientierter Führungsstil .....	160
Erweiterung der Unternehmenskultur .....	160
Neuausrichtung der Kostenrechnung .....	160

## Kapitel 8

### Die beste Strategie für die Prozessoptimierung ..... 163

Radikales Re-Engineering .....	163
Top-down: Die Unternehmensleitung entscheidet allein .....	165
Gute Führung ist Pflicht .....	165
Vorteile der radikalen Vorgehensweise .....	166
Nachteile des radikalen Re-Engineerings .....	166
Sanfte Prozessoptimierung .....	166
Bottom-up: Die Mitarbeiter sind die Hauptdarsteller .....	168
Führungsaufgaben beim sanften Vorgehen .....	169
Vorteile des sanften Optimierens .....	170
Nachteile des sanften Optimierens .....	170
Radikal oder sanft – eine Zusammenfassung .....	171
Die Königsdisziplin – radikales und sanftes Vorgehen im Team .....	172
Kommunikation und Führung .....	172
Das mittlere Management als Transformator .....	173
Strukturiertes Vorgehen als Basis .....	174
Den Reifegrad der Organisation berücksichtigen .....	175
Wer früh sät, erntet wenig Ärger .....	176
An den richtigen Prozessstellen einhaken .....	176

## Kapitel 9

### Jetzt wird's ernst: Das Viermalvier der Prozessoptimierung ..... 179

Die vier Phasen in der Umsetzung Ihrer Prozessoptimierung .....	179
Erste Phase – Planen .....	181
Zweite Phase – Vorbereiten .....	181

Dritte Phase – Umsetzen. . . . . 182  
 Vierte Phase – Festigen . . . . . 183  
 Die verschiedenen Ebenen miteinander verknüpfen. . . . . 184  
 Korrigieren geht immer . . . . . 185  
 Wenn nichts mehr geht . . . . . 187

**Kapitel 10  
 Ein bisschen Change muss sein. . . . . 189**

Drei Phasen der Veränderung. . . . . 190  
 Noch mehr Details in Kotters Acht-Stufen-Modell . . . . . 191  
     Erster Schritt – Handlungsdruck erzeugen. . . . . 191  
     Zweiter Schritt – Verbündete suchen und finden . . . . . 193  
     Dritter Schritt – Vision des Wandels erzeugen. . . . . 194  
     Vierter Schritt – Vision des Wandels kommunizieren. . . . . 194  
     Fünfter Schritt – Hürden aus dem Weg räumen . . . . . 195  
     Sechster Schritt – Motivation erster Erfolge nutzen . . . . . 195  
     Siebter Schritt – Dranbleiben, nicht nachlassen . . . . . 196  
     Achter Schritt – Veränderungen verankern . . . . . 197

**TEIL III  
 PROZESSOPTIMIERUNG IN DER PRAXIS. . . . . 199**

**Kapitel 11  
 Zehn Gebote der Geschäftsprozessoptimierung,  
 die Sie beachten sollten . . . . . 201**

Ohne Plan kein Weg . . . . . 202  
 Gut gezielt ist halb getroffen . . . . . 202  
 Wie viel Änderung hätten Sie denn gerne? . . . . . 202  
     Gut oder perfekt. . . . . 203  
     Gleich oder später . . . . . 204  
 Volles Risiko . . . . . 204  
 Zeit ist Geld und Geld ist knapp . . . . . 205  
 Der leidige Leidensdruck . . . . . 205  
 Das heiÙe Spiel mit der Macht. . . . . 206  
 Die Krux mit den Ressourcen. . . . . 207  
 Auf die Unterstützer kommt es an . . . . . 208  
 Die Grenzen des Machbaren . . . . . 210

**Kapitel 12  
 Damit alles in die richtige Richtung geht. . . . . 213**

Nicht ohne meine Vision. . . . . 213  
     Gute Vision, schlechte Vision . . . . . 214  
     Ihre Vision im Stresstest . . . . . 215  
 Die Strategie macht die Vision greifbar . . . . . 216  
     Der strategische Weg zum Ziel. . . . . 217  
     Prozessoptimierungen sind etwas Besonderes . . . . . 217  
     Erarbeiten einer erfolversprechenden Strategie. . . . . 218

## 14 Inhaltsverzeichnis

Das Ziel vor Augen . . . . .	219
Strategische Ziele überwachen das große Ganze . . . . .	220
Taktische Ziele zur Orientierung . . . . .	220
Operative Ziele beherrschen die Gegenwart . . . . .	221
Operationalisierung von Zielen . . . . .	221
Flexible Ziele sind angesagt . . . . .	223
Mit Messgrößen Ziele erreichen . . . . .	223
Messgrößen in der Praxis . . . . .	224
Messgrößen sind nicht alles . . . . .	225
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Nützliche Helfer für die Prozessoptimierung . . . . .</b>	<b>227</b>
Probieren geht über Studieren – der PDCA-Zyklus . . . . .	227
P wie Plan . . . . .	229
D wie Do . . . . .	230
C wie Check . . . . .	231
A wie Act . . . . .	231
Die Balanced Scorecard . . . . .	231
Keine Sorge, Hilfe ist nah . . . . .	231
Die Theorie hinter BSC . . . . .	232
Normen und Audits am Beispiel der ISO-9000-Familie . . . . .	233
Vorteile der Auditierung für Ihre Prozessoptimierung . . . . .	234
Die wenigen Nachteile der Auditierung . . . . .	235
Audit oder nicht Audit, das ist hier die Frage . . . . .	235
Six Sigma: Nullfehlerprogramme . . . . .	236
Fehler und Risiken gekonnt meistern . . . . .	236
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Alle Mitarbeiter an Bord! . . . . .</b>	<b>239</b>
Was die Mitarbeiter wollen müssen . . . . .	239
Wollen: Veränderungsbereitschaft schaffen . . . . .	240
Veränderungen auf die Sprünge helfen . . . . .	240
Barrieren gegen die Veränderung . . . . .	241
Trägheit gegenüber Veränderungen . . . . .	241
An diesen Schrauben können Sie drehen . . . . .	243
Die Motivation macht den Unterschied . . . . .	244
Herz, Kopf und Hand überzeugen . . . . .	246
Können: Die Veränderungsfähigkeiten stärken . . . . .	248
Dürfen: Ihr Beitrag als Führungskraft zum Wandel . . . . .	248
Partizipation und ihre Vorteile . . . . .	250
Partizipation ist nicht immer leicht . . . . .	253
<b>Kapitel 15</b>	
<b>Gesagt ist gesagt – die Kommunikation . . . . .</b>	<b>255</b>
Einfach kommunizieren ist nicht so einfach . . . . .	256
Falsch verstehen ist normal . . . . .	256
Jede Nachricht hat vier Seiten . . . . .	257

Kommunikation ist mehr als nur Fakten ..... 258  
 Einfach informativ sein ..... 259  
 Veränderung im Blick haben ..... 259  
 Die Gefühle machen es aus ..... 259  
 Die bunte Spielwiese der Kommunikation. .... 259  
 Gut geplant ist halb gewonnen ..... 261  
 Einstimmen auf die Prozessoptimierung ..... 261  
 Kommunikation während der Durchführung ..... 263  
 Die Motivation stärken ..... 264  
 Training zum Prozessmuskelaufbau ..... 264  
 Ziele der Kommunikation ..... 265

**Kapitel 16  
 Mit Widerständen umgehen ..... 267**

Arten von Widerstand oder: Welchen Widerstand hätten Sie denn gern? ..... 267  
 Gründe für Widerstand. .... 268  
 Jeder reagiert anders auf Veränderungen ..... 269  
 Akzeptanz braucht seine Zeit. .... 272  
 Widerstände aufspüren ..... 274  
 Aus Widerstand wird Widerständchen. .... 277

**TEIL IV  
 ERREICHTES FESTIGEN – PROZESSMANAGEMENT UND  
 PROZESSORGANISATION ..... 279**

**Kapitel 17  
 Der Prozess bin ich – Verantwortung übernehmen ..... 281**

Erfolgsfaktor Prozessmanagement. .... 282  
 Prozess heißt Verantwortung ..... 283  
 Prozessverantwortung leben ..... 283  
 Prozessverantwortliche finden ..... 285  
 Instrumente für das Prozessmanagement ..... 285  
 Drei mal sieben Fragen zur Standortbestimmung ..... 285  
 Instrumente zur Steuerung des Prozesses ..... 287  
 Instrumente zur Weiterentwicklung von Prozessen. .... 287  
 Der Prozessverantwortliche braucht Unterstützung ..... 288  
 Der Sponsor ..... 288  
 Assistenz für den Prozessverantwortlichen ..... 289  
 Wer kontrolliert den Prozess? ..... 289  
 Organisationsformen des Prozessmanagements. .... 289  
 Prozessmanagement als Linienfunktion ..... 291  
 Prozessmanagement als Stabsfunktion ..... 291  
 Prozessmanagement als Ausschuss ..... 291  
 Prozessmanagement in der Matrix. .... 293  
 Prozessmanagement verbessert die Organisationskultur ..... 294

<b>Kapitel 18</b>	
<b>Eine gute Organisation für gute Prozesse</b>	<b>295</b>
Vor- und Nachteile einer Prozessorganisation	296
Merkmale einer Prozessorganisation	297
Der Weg von der funktionalen Organisation zur Prozessorganisation	298
Erste Hilfe für die Prozessorganisation	300
Teambildung und Persönlichkeitsentwicklung	300
Optionen für teamunwillige Mitarbeiter	301
Steuerung der Mitarbeiter	302
Angemessene Honorierung der Mitarbeiter	303
Datenwelt und Technikunterstützung	303
Alternativen zur vollständigen Prozessorganisation	304
Die Kommunikationslösung	304
Die Kümmererlösung	305
Die Matrixlösung	305
Prozessmanagement als Projekt	306
Extremfall Case Worker	307
<b>Kapitel 19</b>	
<b>Kultur ist gut, Prozesskultur ist besser</b>	<b>309</b>
Generelles rund um die Kultur	310
Prozesskultur als Kür	311
Nur einem Herren dienen	311
Starke Prozesskultur für starkes Prozessmanagement	312
Auch Prozesskultur will gelernt sein	314
Prozesskultur für ein leichteres Leben	315
Fehler über Fehler	316
<b>Kapitel 20</b>	
<b>Damit es gut bleibt – optimierte Prozesse stabilisieren</b>	<b>319</b>
Den Erfolg der Prozessoptimierung absichern	319
Unterstützung für die Mitarbeiter	320
Unterstützung für die neue Führungsstruktur	320
Auf die Zahlen achten	321
An den Stellschrauben der Systeme drehen	321
Die Königsdisziplin – der kontinuierliche Verbesserungsprozess	322
Ohne Preis kein Fleiß	323
Instrumente für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess	324
Arbeitsweise eines KVP-Teams	325
Einen Steuerungskreis einsetzen	326
Kontinuierliche Verbesserung auf mehreren Ebenen	326
Hindernisse bei der kontinuierlichen Verbesserung	326
Kulturelle Stolpersteine für KVP	327
KVP-Teams als Grundstein für die Prozesskultur	328
KVP als Vorbereitung für radikale Änderungen	328
Lieber früher als später	328

<b>TEIL V</b>	
<b>DER TOP-TEN-TEIL</b> .....	<b>331</b>
<b>Kapitel 21</b>	
<b>Zehn Tricks für eine erfolgreiche Prozessoptimierung</b> .....	<b>333</b>
Identifizieren Sie Ihre Kunden .....	333
Identifizieren Sie den zu optimierenden Prozess .....	334
Die Kraft Ihrer Vision .....	334
Wählen Sie Ihre Methode .....	334
Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter .....	335
Nutzen Sie die Instrumente des Change Managements .....	335
Richten Sie ein Prozessmanagement ein .....	335
Entwickeln Sie eine Prozessorganisation .....	336
Entwickeln Sie eine Prozesskultur .....	336
Richten Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein .....	336
<b>Kapitel 22</b>	
<b>Zehnpunkteplan für eine erfolgreiche Kommunikation</b> .....	<b>337</b>
Gespräch mit sich selbst .....	337
Klarheit über die erwarteten Ergebnisse schaffen .....	338
Guter Rat von Kommunikationsexperten .....	338
Auf allen Tasten des Klaviers spielen .....	338
Auf inhaltliche Qualität achten .....	339
Information frühzeitig teilen .....	339
Dranbleiben ist alles .....	339
Raum für gegenseitigen Austausch schaffen .....	340
Meetings sind kein Ersatz für Kommunikation .....	340
Es gibt keine perfekte Kommunikation .....	340
<b>Kapitel 23</b>	
<b>Zehn todsichere Wege, eine Prozessoptimierung in den Sand zu setzen</b> .....	<b>343</b>
Kundenbedürfnisse ignorieren .....	343
Wer braucht schon eine Vision und eine Strategie? .....	344
Ohne Ziele geht es viel einfacher .....	345
Managementunterstützung in den Wind schießen .....	345
Planung und Vorbereitung sind komplett unnötig .....	345
Alle Beteiligten im Unklaren lassen .....	346
Auf seinem Führungsstil beharren .....	346
Jeden Anfall von Kreativität im Keim ersticken .....	347
Alles nagelneu machen .....	347
Wer braucht schon eine Prozesskultur? .....	347
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>349</b>

