

Der BMW-Betriebsratschef erklärte im März 2018: „Wir sind heute noch ein bürokratischer Haufen, der Prozesse hat, die nicht mehr adäquat sind. Da muss auch der Vorstand mit einer anderen Geschwindigkeit ran“ (*Automobilwoche* vom 19.03.2018).

Eine niedrige Prozesseffizienz wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. Sie belastet über niedrige Qualität der bereitgestellten Kundenleistungen, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten die Kundenzufriedenheit und reduziert damit den Umsatz und das finanzielle Ergebnis. Einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Organisationen ist die kontinuierliche Beseitigung von „Verschwendung“ in den Prozessen.

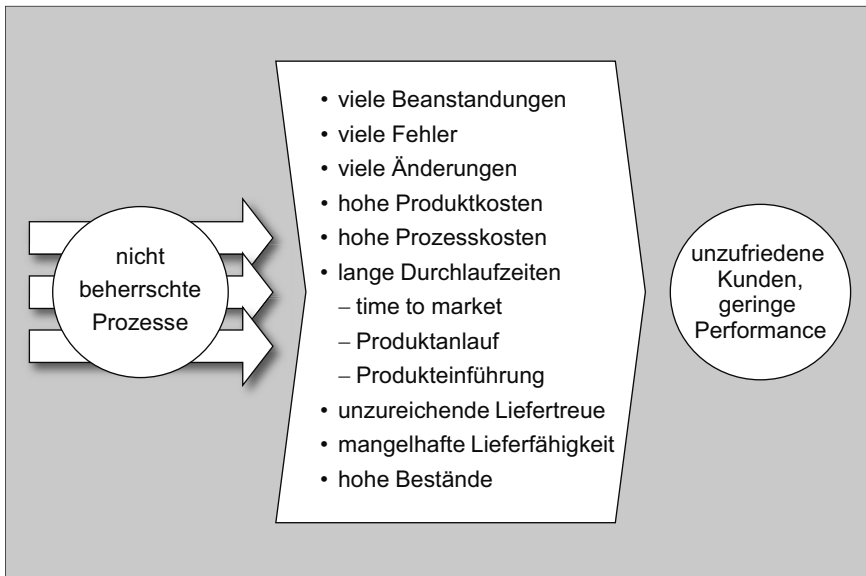


Abbildung 1.4 Effizienzprobleme (Verschwendung) in Prozessen und ihre Auswirkungen



In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. In deutschen Unternehmen hat es Tradition, Krisen über Kostensenkungsprogramme zu lösen. Krisenbewältigungsprogramme sind zu 75 % Kostensenkungsprogramme. Diese können die finanzielle Situation kurzfristig entlasten, stellen aber in der Regel keine dauerhafte Lösung dar. Die Folge ist, dass Kostensenkungsprogramme in vielen Organisationen in wiederkehrenden Wellen verlaufen (vgl. Vahs 2015, S. 266 und 324).

Zielführender, als Kosten zu senken, ist, die Ursachen mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Diese liegen in den Prozessen und können über eine integrierte Steuerung von Kundenzufriedenheit, Prozesszeiten, -qualität und -kosten zusammen mit einer kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance behoben werden (vgl. Kapitel 9.3).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 09.11.2012, Manager folgen in kritischen Ergebnissituationen gerne dem „Klassiker aus dem BWL-Handbuch“. Sie streichen Stellen und drücken Kosten. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind: Personalabbau, integrierte Einkaufsoffensiven, Outsourcing, Investitionskürzungen bzw. -streckungen sowie Abbau sozialer Leistungen (vgl. auch Christ 2015, S. 33 ff.).

In vielen Fällen liegen die Ursachen für Organisationskrisen nicht nur in Defiziten der Effizienz, sondern besonders auch an einer defizitären Effektivität, wie z.B. falsche strategische Entscheidungen bezogen auf Zukäufe, Kooperationen, Märkte, Technologien, Produkte sowie ungeeignete Organisationsstrukturen und Führungssysteme. „Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise Prozesse und Strukturen falsch definiert sind“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 1; vgl. auch Gloger/Rösner 2017, S. 6).

Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Notwendig ist, der Effektivität eine mindestens ebenso hohe Aufmerksamkeit beizumessen wie der Effizienz.

Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme in Organisationen haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaften Geschäftsprozessen. Organisationen, die Geschäftsprozesse einführen, zielgerichtet steuern und kontinuierlich verbessern, steigern permanent ihre Effektivität und Effizienz. Sie sind besser gewappnet, Veränderungen zu meistern und kritische Situationen von vornherein zu vermeiden.

■ 1.3 GPM als Lösungsweg

1.3.1 Begriff, Konzept und Ziele des GPM

Geschäftsprozessmanagement (GPM) bzw. Prozessmanagement wird weltweit als **Business Process Management (BPM)** bezeichnet. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definieren z.B.:

- Fraunhofer-Gesellschaft: „Unter Business Process Management (BPM) versteht man alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ (Fraunhofer ISST 2009, S. 1).
- Weske: „*Business process management* includes concepts, methods, and techniques to support the design, administration, configuration, enactment, and analysis of business processes“ (Weske 2012, p. 6; vgl. auch Dumas et al. 2018, p. 15).

IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (Technology-BPM) (vgl. Kruppke/Jost/Kindermann 2006, S. 6). Das **Business-BPM** (auch fachliches oder betriebswirtschaftliches BPM genannt) wird als Managementkonzept in Organisationen und das Technology-BPM bzw. technische BPM (hier **IT-BPM** genannt) als Konzept zur IT-Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden (vgl. auch Becker/Mathas/Winkelmann 2009, S. 4; Snabe et al. 2009, S. 1; Komus 2011, S. 5 ff.; Slama/Nelius 2011, S. 5 f.).

„Technisches BPM baut immer auf einem fachlichen BPM auf und hängt deshalb vom Vorhandensein eines fachlichen BPM ab. Demgegenüber ist ein fachliches BPM auch ohne technisches BPM denk- und umsetzbar“ (Stähler et al. 2009, S. 16).

„While it seems evident that IT is an essential driver of organizational change towards process-orientation [...], a pure focus on IT systems does not account for the comprehensive meaning of BPM“ (Schmiedel/Brocke/Recker 2015, p. 651).

Das in diesem Buch beschriebene GPM legt den Schwerpunkt auf das Business-BPM. GPM wird dabei wie folgt definiert:¹⁰



Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Ressourcen, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des GPM zusammenhängend betrachtet sowie aufeinander abgestimmt geplant, eingesetzt, koordiniert und zielgerichtet gesteuert werden. GPM ist **ganzheitlich**. Ganzheitlich heißt, dass GPM die gesamte Organisation umfasst und dabei organisatorische, kulturelle, personelle, technische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt (vgl. Schmelzer 2011; Schnetzer 2013).

Zielsetzung des GPM ist, die Prozesseffektivität und -effizienz so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. „BPM success should ultimately link to business success, i. e., to the ability to meet or exceed the business performance objectives that are part of the corporate strategy“ (Dumas et al. 2018, p. 476).

„Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn die Flexibilitätsvorteile und die damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren“ (Vahs 2015, S. 257). Mit seiner Flexibilität (Agilität) erfüllt das GPM eine substanzielle Anforderung an heutige Organisationen.

¹⁰⁾ Andere Definitionen für GPM, Prozessmanagement oder BPM sind (vgl. auch Übersicht über Prozessmanagement/BPM-Definitionen bei Bruin/Doebeli 2015, p. 741; Kirchmer 2017, p. 8 und Schallmo/Brecht 2017, S. 19 ff.):

- Gaitanides: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994, S. 3).
- SAP: „Managementdisziplin, die sich auf die integrierte und laufende Analyse, Gestaltung, Implementierung, Ausführung und Überwachung von Geschäftsprozessen bezieht, um Effektivität und Effizienz unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zu steigern“ (vgl. Snabe et al. 2009, S. 191).
- European Association of Business Process Management (EABPM): „BPM ist eine Managementdisziplin, mit der Strategien und Ziele einer Organisation und die Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden miteinander verbunden werden, indem End-to-End-Prozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. BPM umfasst Strategien, Ziele, Kultur, Organisationsstrukturen, Rollen, Grundsätze, Regeln, Methoden und IT-Werkzeuge, um a) End-to-End-Prozesse zu analysieren, zu entwerfen, einzuführen, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern und b) eine Prozess-Governance aufzubauen“ (EABPM 2014, S. 62 f.).
- Jeston: „A management disciplin focused on using business processes as a significant contributor to achieving an organization's objectives through the improvement, ongoing performance management and governance of essential business processes“ (Jeston 2018, p. 4).

Zentrales Bezugsobjekt des GPM ist der Geschäftsprozess. Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Abfolge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen (vgl. Kapitel 2.1.1).

Wesentliche **Merkmale von Geschäftsprozessen** sind:

- Sie erstrecken sich vom Bedarf des Kunden bis zur Bereitstellung der gewünschten Leistungen an den Kunden (vom Kunden zum Kunden; End-to-End-Prozess).
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der Ziele der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Sie bündeln organisatorisch alle Aktivitäten, die für die komplette Bearbeitung der Geschäftsfälle in den jeweiligen Geschäftsprozessen erforderlich sind.
- Sie bilden auf Dauer angelegte autonome Organisationseinheiten, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen (cross-functional process) und/oder über Organisationsgrenzen hinweg (inter-enterprise process) erstrecken.
- Sie werden über Prozessziele und Prozesskennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert.
- Sie werden jeweils von einem Geschäftsprozessverantwortlichen gelenkt, der für Planung, Ausführung, Controlling, Steuerung und Optimierung des Geschäftsprozesses umfassend verantwortlich ist.

GPM und Geschäftsprozesse haben zwei **Bezugspunkte: Geschäftsstrategie und Kunden** (siehe Abb. 1.5). Der erste Bezugspunkt ist die **Geschäftsstrategie** (vertikale Achse). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen sowie operativen Ziele in den Geschäftsprozessen („Wie“) zu erreichen sind. Das „Was“ und das „Wie“ auf der vertikalen Achse bilden die Basis für die Identifizierung und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich (vgl. Kapitel 3).

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu **Kunden** (horizontale Achse). Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Prozessergebnisse bzw. Kundenleistungen¹¹ („Was“) mit welcher Leistungsqualität („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bereitzustellen sind. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die Geschäftsfälle, die innerhalb eines Geschäftsprozesses bearbeitet werden.

¹¹⁾ Der Begriff Leistung hat mehrere Bedeutungen (vgl. Gleich 2011, S. 35 ff.). Im Prozessmanagement werden unter Leistungen zum einen Prozessergebnisse (Output) im Sinne von erzeugten Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen für Kunden (Kundenleistungen) verstanden (vgl. Schallmo/Brecht 2017, S. 27 f. und 151 ff.). In den weiteren Ausführungen bezieht sich der Begriff Leistung auf diese Kundenleistungen. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung. In diesem Buch wird zur besseren Unterscheidung für die zweite Kategorie der Begriff **Performance** verwendet, wie z. B. Performanceziele, -indikator, -parameter, -niveau und -messung (vgl. Kapitel 7.1; Krause 2006, S. 17 ff.; Burger 2009, S. 11 ff.).

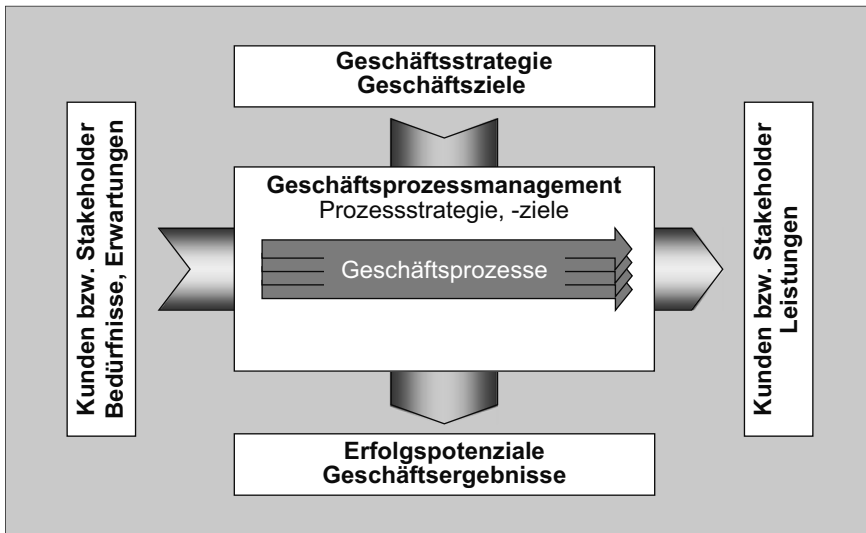


Abbildung 1.5 Bezugspunkte des GPM



Strategiebezug und Kundenbezug sind in Geschäftsprozessen aufeinander abzustimmen. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, den strategischen Auf- bzw. Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen zu vernachlässigen. Bei einer Überbetonung der Strategieorientierung wird den Kundenbedürfnissen und operativen Geschäftszielen ein zu geringes Gewicht beigemessen.

Neben Kunden gibt es weitere Stakeholder, die an den Ergebnissen der Geschäftsprozesse interessiert sind. **Stakeholder** sind interne oder externe Personen oder Gruppen, die Anforderungen an Geschäftsprozesse stellen oder Ansprüche geltend machen (vgl. Kapitel 2.3). In den weiteren Ausführungen des Buches stehen Kunden im Mittelpunkt, da sie die wichtigste Stakeholder-Gruppe für das GPM darstellen.



GPM hat sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse neben den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Stakeholder die strategischen und operativen Ziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abb. 1.6).

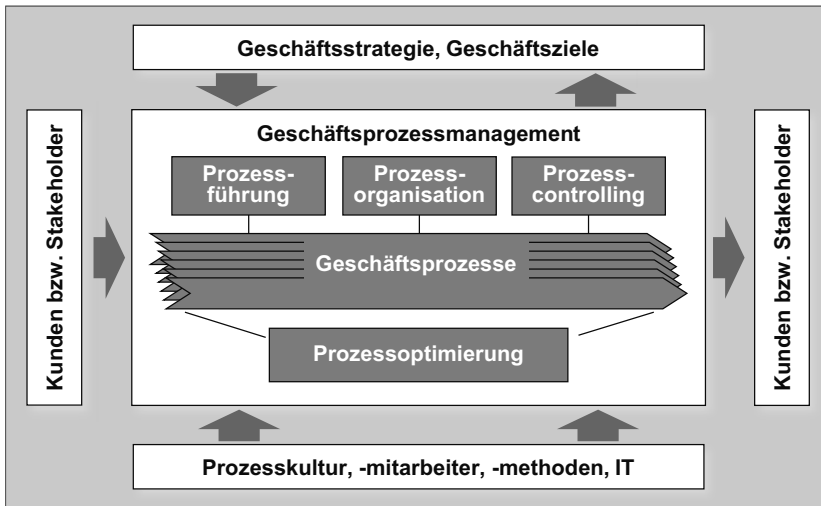


Abbildung 1.6 System des Geschäftsprozessmanagements (GPM-System)

1.3.2 Aufgaben des GPM

Die zentralen Aufgaben des GPM sind Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung. Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder vermittelt Abb. 1.7 (vgl. auch Hilmer 2016, S. 150 f.).

Prozessführung bezieht sich auf die Führung (Leadership) der Menschen in Geschäftsprozessen. Aufgabe der Prozessführung ist, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich motiviert und engagiert für das Erreichen der Prozessziele einsetzen (vgl. Kapitel 4.2).

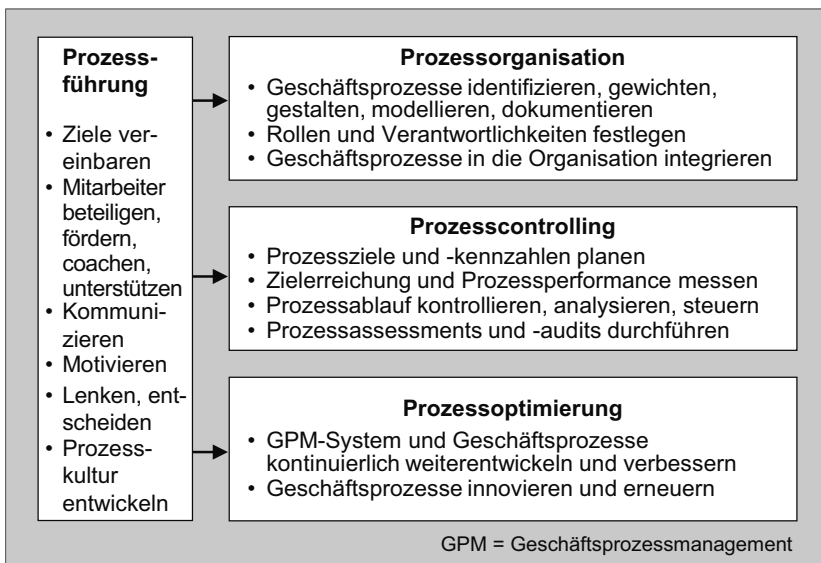


Abbildung 1.7 Aufgabenfelder des GPM

Führungsaufgaben nehmen im GPM der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte GPM der Organisation verantwortlich. Geschäfts- bzw. Teilprozessverantwortliche tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- bzw. Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z. B. Kaizen-Teams) leisten Führungsarbeit.

Die **Prozessorganisation** umfasst die Aufgaben (vgl. Kapitel 5):¹²

- Identifizierung, Gestaltung und Dokumentation der Geschäftsprozesse,
- Festlegung der Rollen im GPM,
- Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

Prozessidentifizierung, -gestaltung und -dokumentation stellen Transparenz über Aufbau und Ablauf der Geschäftsprozesse her. Sie sind Voraussetzung für das Prozessverständnis, das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung. Einen Schwerpunkt der Prozessgestaltung bildet die **Prozessmodellierung**, d. h. die vollständige, formale, präzise und konsistente Beschreibung und **Dokumentation** der Geschäftsprozesse. Identifizierung und Gestaltung von Geschäftsprozessen sind ein dynamischer Prozess. Eine Neudefinition oder Anpassung von Geschäftsprozessen kann erforderlich sein, wenn z. B. die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell verändert werden (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.6).

Prozessrollen definieren Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse der Positionsinhaber in Geschäftsprozessen und im GPM-System, wie z. B. Chief Process Officer und Geschäftsprozessverantwortliche (vgl. Kapitel 5.4).

Bei der **organisatorischen Integration** geht es um die Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation. Geschäftsprozesse sind so in der Aufbauorganisation zu verankern, dass günstige Rahmenbedingungen für hohe Prozesseffektivität und -effizienz bei ausreichend hoher Ressourceneffizienz geschaffen werden (vgl. Kapitel 5.5).

Die Aufgabenschwerpunkte des **Prozesscontrollings** liegen auf Planung der Prozessziele sowie Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung (vgl. Kapitel 7). Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung. Wichtige Komponenten des Prozesscontrollings stellen Prozessziele, Performanceparameter, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen dar. Mithilfe von Prozesskennzahlen wird die **Prozessperformance** eines Geschäftsprozesses (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) gemessen (vgl. Hilmer 2016, S. 27 ff.).¹³ Ein wichtiges strategisches Effektivitätsziel sind die Schaffung und der Ausbau von Kernkompetenzen. Hauptziel der operativen Effektivität ist eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Prozesseffizienz wird über Ziele für die Performanceparameter Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten abgedeckt. Prozessberichte stellen Transparenz über die Prozessperformance her und sind eine unerlässliche Informationsbasis für die Prozessoptimierung.

Aufgabe der **Prozessoptimierung** ist, die Prozessperformance so zu steigern, dass die strategischen und operativen Prozessziele nachhaltig erreicht werden. Nachhaltig bedeutet dauerhaft, umwelt- und zukunftsverträglich.

Die Prozessoptimierung verfolgt zwei unterschiedliche Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance: Prozesserneuerung und Prozessverbesserung. Prozesserneuerung lässt sich als tief

¹² Der „Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung“ fasst die obigen Aufgaben der Prozessorganisation unter dem Begriff Unternehmensdesign zusammen. „Unternehmensdesign: Festlegung der Geschäftsprozesse sowie der Rollen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 35).

¹³ Unter Prozessperformance wird die Leistungsfähigkeit eines Prozesses im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele verstanden (vgl. Kapitel 7.1).

greifende Prozesstransformation in Ausnahmesituationen, Prozessverbesserung als laufende Prozesstransformation eines bestehenden Geschäftsprozesses charakterisieren. Mit Prozesserneuerungen sind sprunghafte Steigerungen der Prozessperformance verbunden. Prozessverbesserungen steigern die Prozessperformance kontinuierlich in kleinen Schritten (vgl. Kapitel 9).



Aufgabe des GPM ist, mithilfe von Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung die Prozessperformance (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. Dabei hat es die strategischen Vorgaben (z. B. Schaffung von Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen und -fähigkeiten) umzusetzen und die operativen Prozessziele (z. B. für Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, -qualität und -kosten) zu erreichen.

1.3.3 Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)

Den Ablauf der Aufgaben des GPM stellt der **Business-BPM-Zyklus** dar (siehe Abb. 1.8). Er besteht aus folgenden Phasen:

- **Geschäftsstrategie/Prozessstrategie:** Den Ausgangspunkt bildet die Geschäftsstrategie, aus der das Geschäftsmodell, die Geschäftsziele sowie die Prozessstrategie abgeleitet werden. Sie bestimmen:
 - welche Geschäftsprozesse erforderlich sind,
 - welche strategischen und operativen Ziele in den Geschäftsprozessen zu verfolgen sind,
 - welche Kernkompetenzen (Erfolgspotenziale) in den Geschäftsprozessen aufzubauen, zu erhalten, auszubauen sowie zu nutzen sind.
- **Prozessidentifizierung:** Die Prozessidentifizierung umfasst:
 - Bestimmen der Geschäftsprozesse auf Basis der strategischen Vorgaben (Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell, Geschäftsziele, Prozessstrategie),
 - Festlegung der Prozessarchitektur mit den Komponenten Geschäftsprozessmodell, Prozesslandkarte und Prozesshierarchie,
 - Überprüfung bzw. Neuaufwurf der Prozessidentifizierung bei Änderungen der strategischen Vorgaben.
- **Prozessorganisation:** Die Prozessorganisation umfasst:
 - Gestaltung (Design, Modellierung) und Implementierung der einzelnen Geschäftsprozesse,
 - Festlegung der Rollen im GPM-System und in den Geschäftsprozessen,
 - Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation,
 - Implementierung der Prozessorganisation,
 - Anpassung von Gestaltung, Rollen und Integration der Geschäftsprozesse an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessausführung:** Die Prozessausführung umfasst die manuelle oder/und automatische Abwicklung der Geschäftsfälle in den Geschäftsprozessen*. Die Prozessausführung wird von der IT unterstützt oder automatisch durchgeführt.
- **Prozesscontrolling:** Das Prozesscontrolling umfasst:
 - Planung der Ziele (Prozessziele) und Kennzahlen (Prozesskennzahlen) für die Performanceparameter (Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesstermine, Prozesskosten) der einzelnen Geschäftsprozesse,

- Messung, Kontrolle und Reporting der Prozessperformance*,
- Steuerung der Prozessperformance*,
- Bewertung des GPM-Systems und der Geschäftsprozesse (Prozessassessments, -audits ...),
- Implementierung des Prozesscontrollings,
- Anpassung des Prozesscontrollings an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessoptimierung:** Die Prozessoptimierung umfasst
 - Prozessverbesserung*,
 - Prozessinnovation und -erneuerung,
 - Lernen sowie Wissensgenerierung und -nutzung in Geschäftsprozessen*.

Gesteuert werden alle Aufgaben des Business-BPM-Zyklus von der Prozessführung und unterstützt durch die IT.

Die Phasen des Business-BPM-Zyklus werden in Rahmen der Einführung des GPM konzipiert und implementiert. Im operativen Betrieb werden die mit * markierten Aufgaben bei jeder Prozessausführung durchlaufen. Änderungen der Geschäftsstrategie, der Geschäftsziele, der Prozessstrategie und/oder der Prozessziele sowie Prozessoptimierungen können Anpassungen einzelner Phasen oder des gesamten Business-BPM-Zyklus zur Folge haben.

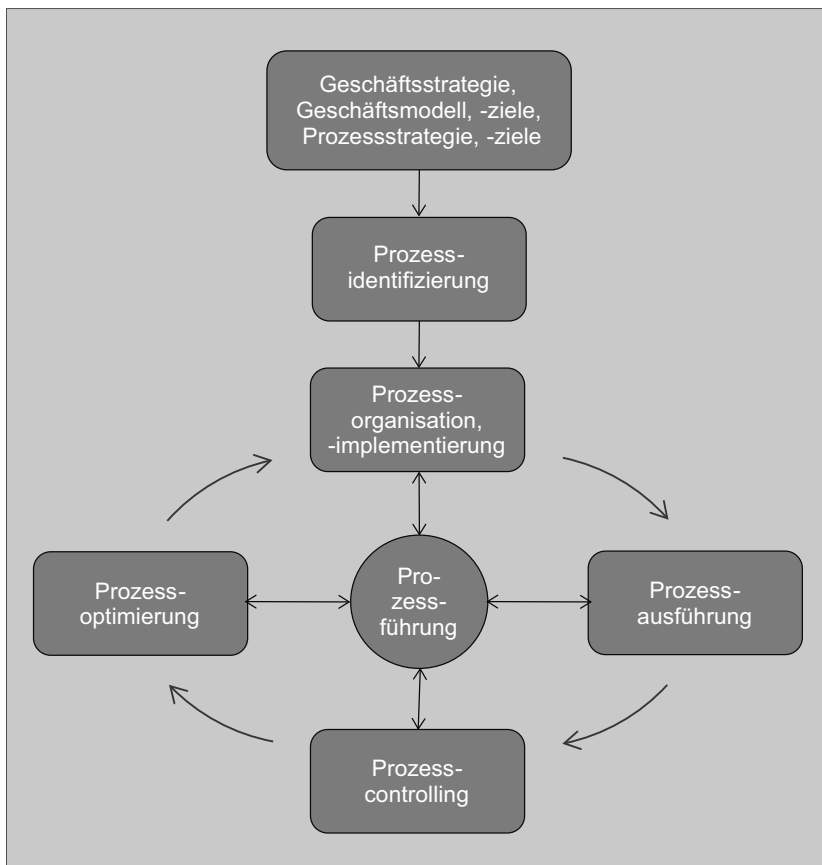


Abbildung 1.8 Lebenszyklus des Business-BPM (Business-BPM-Zyklus)

Dr. Hermann J. Schmelzer studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Siegen, Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und promovierte an der Universität Karlsruhe (TH). Er hat in der Siemens AG leitende Funktionen in Entwicklung und Logistik ausgeübt. Außerdem war er dort verantwortlich für eine Inhouse-Beratung für F&E-, Prozess- und Qualitätsmanagement sowie für das zentrale Qualitäts- und Prozessmanagement bei Siemens Medical Solutions. Als selbständiger Berater, Lehrbeauftragter und Fachautor war Prozessmanagement ebenfalls sein Schwerpunkt.

E-Mail: Hermann.Schmelzer@mucl.de

Dr. Wolfgang Sesselmann studierte Physik an der Technischen Universität München. Nach einem Fellowship am IBM Research Center in San Jose war er in der Siemens AG für mehrere Technologieprojekte verantwortlich. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Berater für Qualitäts- und Prozessmanagement implementierte er in der Siemens AG Qualitäts- und Prozessmanagementsysteme. 1998 übernahm er leitende Funktionen im operativen Vertrieb der Siemens AG. Ab 2003 war er bei Siemens Learning Campus verantwortlich für Vertriebstraining, Prozess- und Projektmanagement. Seit 2010 ist er freiberuflich tätig.

E-Mail: W.Sesselmann@justmail.de

Index

A

Ablauforganisation 30 f., 72
Ablaufsteuerung 448
Ad-hoc-Prozessbericht 447
Agilität 5, 320 ff., 365
AIP-Steuerung 448 f.
Anerkennung 731 f.
Anpassungsfähigkeit 300, 302, 309, 349, 536, 641, 836
Anreizsystem 280, 385, 389, 428, 718, 728, 732 f., 753, 791, 833
Appraisal 483
Asset Management 36
Attraktivität-Risiko-Portfolio 610 ff.
Aufbauorganisation
– Einfluss-Prozessorganisation 305 f., 314, 455
– Matrix-Prozessorganisation 307 f., 455
– , prozessorientierte 314 f.
– Reine Prozessorganisation 311 f., 455
Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung 233 ff.

B

Balanced Scorecard (BSC) 34, 125 f., 163
– , Prozess- 128
– Verbreitung 126
– Vorteile 126
Benchmarking 43
Bereitstellungsprozess 85
Betriebsrat 566, 754
Betroffenheitsanalyse 716 f.
Beyond Budgeting 396
Big Data 679 f.
Bosch 126, 348
BPM
– IT-BPM 11, 276, 629 f., 632, 702 ff., 773
BPM-System 450, 635, 643, 656, 662, 686
– Funktionalitäten 661
– Funktionen/Struktur 656 ff.
– Marktübersicht 660 f.
– Vorteile/Anwendung 658 ff.
BPM-Tools 632 ff., 644
– für Prozessmodellierung 645 ff., 652 ff.

Budgetplanung 395
Bundesministerium des Innern 28
Business Activity Monitoring (BAM) 432, 446
Business-BPM 11 f., 276, 629, 702 ff.
Business Capability Management 139
Business Intelligence (BI) 454, 657, 674
Business-IT-Alignment 706 ff.
– durch organisatorische Maßnahmen 708 f.
– durch Unternehmensarchitekturen 706 ff.
– Problemzonen 704
Business Process Execution Language (BPEL) 648, 662
Business Process Maturity Model (BPMM) 487 f.
Business Process Model and Notation (BPMN) 648, 662
Business Process Outsourcing (BPO) 44, 146 ff.
Business Process Reengineering (BPR) 40, 508 ff., 776 ff.
– Beurteilung 512 f.
– Implementierungsteam 780
– Organisation 778 ff.
– Vorgehen 776 ff.
– Wirkungen 795
– Ziele/Konzept 510 ff.
Business Rule Management 581, 623, 667 ff.

C

Capability Maturity Model Integration (CMMI).
siehe CMMI
Case Management (CM) 581, 670
Change Management 37, 713 ff., 719, 834
Change Request Management 286, 323
Chief Process Officer (CPO) 167, 269, 274 ff., 284, 602, 623, 790
Cloud Computing 664 ff.
CMMI 477 ff.
CMMI-Reifegradprofil 459, 557, 831, 833
Commitment 198, 727
Communities of Practice (CoP) 579, 684
Compliance Management 620 f.
Content Management (CM) 673
Controlling 355 ff.
– , prozessorientiertes 463 ff.

Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 342 f.
 Corporate Governance 598 f.
 Culture Assessment 194 f.
 Customer Relationship Management (CRM) 38, 226, 639

D

Dashboard 446, 454, 678
 Data Mining 454, 675
 Data Warehouse 454, 671 ff.
 Datensicherheit 695 f.
 Digitalisierung 4, 687, 689 ff., 696
 – Reifegradbestimmung 696 ff.
 Digital Maturity Model 698 ff.
 DMAIC-Verbesserungszyklus 540
 Document Management (DM) 674
 Dokumentenlenkung 262
 Downsizing 34
 Durchfluss 448 f.

E

EAI-Plattformen/-Portal 642 f.
 Economic Value Added (EVA) 35
 EDEN 492 f.
 EEA-Assessment 755 f.
 Effektivität 9, 11
 Effizienz 9 f., 22, 44
 EFQM Excellence Model 36, 53
 Einfluss-Prozessorganisation 305 f., 314, 455
 Einführung des Geschäftsprozessmanagements
 – Aktionsplan zur Implementierung 767
 – Checkliste 850, 856 f.
 – Controlling 753
 – , Entscheidung über 756 f.
 – Erfolgs-/Misserfolgskriterien 727 f., 734 f.
 – Follow-up-Workshop (Workshop C) 775, 791
 – Kommunikationsprogramm 750 f.
 – Management/Führung/Mitarbeiter 720
 – Managementworkshop (Workshop B) 759 ff.
 – Projektmanagement 725 f.
 – Startworkshop 761
 – Strategie 739 ff.
 – Strategieworkshop 754
 – Topmanagement 726 ff.
 – Trainingsprogramm 750 ff.
 – Trainingsworkshop (Workshop A) 758
 – Veränderungen 715 f., 718
 – Vorgehen 723 f.
 – Widerstände 715 f., 718
 – Workshops 751
 Electronic Business 680 f.
 Electronic Collaboration 681 f.
 electronic Customer Relationship Management (eCRM) 681
 electronic Supply Chain Management (eSCM) 681
 Empowerment 44, 72, 198, 302, 375, 521

End-to-End Prozess 13, 65, 216, 278, 305, 307, 344, 548, 705, 721, 807, 833
 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) 649
 Erfolgsfaktor 116 f.
 – , strategischer 116 f.
 Erfolgsfaktorenportfolio 117
 Erfolgspotenzial 19 f., 103, 115
 ERP-System 638 f.
 – Customizing 641 f.
 Event Processing 670
 Extensible Markup Language (XML) 642

F

Fachkompetenz 199
 Fähigkeitsgrad 480, 484 f.
 Fehler 376, 525, 537 f.
 Fehlerkosten, Fehlleistungskosten 132, 376, 419, 800
 Fehlerrate 376, 421
 First Pass Yield (FPY) 419 f.
 Folgebeziehung 67, 238
 Führung 15, 22, 134, 179, 181, 193, 719, 727
 – , Anforderungen an 188, 190
 – und Management 183
 Führungskultur 187
 Funktionen 69
 Funktionscontrolling 360
 Funktionsorganisation 67, 72, 266, 297 ff.
 Funktionsorientierung 265, 300, 462, 721
 Funktionsverantwortlicher 307 f.

G

General Electric 800 f.
 Geschäftseinheit 111, 332
 Geschäftsfall 13, 66 f., 87, 399
 Geschäftsmodell 107, 155, 162
 Geschäftsprozess 13, 65, 69
 – Ablaufstruktur 238 ff., 243
 – Anzahl 86
 – Aufbaustruktur 226, 228 f., 763
 – Begrenzung 69, 223 ff.
 – Begriff 63
 – Begriffsvielfalt 97, 501
 – Beschreibung 254 ff.
 – Dekomposition der Prozessebenen 213, 221, 229 f., 244
 – Dokumentation 254, 258 f., 261 f., 264
 – Dominanz 310
 – End-to-End Prozess 13, 65, 216, 278, 305, 307, 344, 548, 705, 721, 807, 833
 – Führung 184
 – funktionsübergreifender (cross-functional) 64, 70, 303, 305, 307, 314, 705, 708, 807, 833
 – Gewichtung 120 ff., 217, 254
 – Gliederungstiefe 228
 – Identifizierung. *siehe* auch Prozessidentifizierung 761 f.

- Kernkompetenzen 137
- Kernprozess 138
- Komponenten 65, 69
- Managementprozess 82
- Merkmale 13, 65, 69
- Modularisierung 231 ff.
- Notwendigkeit 98
- , organisationsübergreifender 141
- , primärer 75, 81 ff., 86, 111, 213, 221, 759, 761 f.
- Prozesskategorien 81
- Prozessobjekt 244 f.
- Risiken 604 f.
- Routineprozess 91
- Schlüsselprozess 120, 127 ff.
- , sekundärer 81 ff., 85 f., 113, 214
- Strukturierung 763 ff.
- Typen 87, 89, 91 f.
- Unternehmenssteuerungsprozess 91
- , unternehmensübergreifender 142 f., 145
- Unterstützungsprozess 82
- vs. Funktion 69 f.
- Wettbewerbsstrategien und 130 ff.
- , wissensintensiver (Emergent Business Process) 88, 90 f.
- Ziele 65
- Geschäftsprozessmanagement (GPM)
 - Ablaufphasen 747, 749 ff.
 - Anstoß 26 f.
 - Anwendung 28
 - Aufgaben 15
 - Bezugspunkte 13
 - Definition 12
 - Einführung 723 ff., 734 f., 739 ff.
 - Gesamtbeurteilung 830 ff.
 - Gestaltungsregeln der Geschäftsprozesse 222
 - Gestaltungsregeln des Prozesscontrollings 360
 - Historie 30 f.
 - im Vergleich zum Lean Management 548
 - , integriertes 801 ff.
 - IT-Infrastruktur 636 f.
 - Konzept 833
 - Merkmale 24
 - Nutzen/Wirkungen 795
 - , operatives 105, 107
 - , qualitative/quantitative Wirkungen des 803 ff.
 - , Rollen im 266 ff.
 - , strategisches. Siehe Strategisches Geschäftsprozessmanagement
 - Umfragen/Studien 813
 - Umsetzung 459, 833
 - Ziele/Ausrichtung 729
 - Zielfportfolio 757
 - Zukunft 835
- Geschäftsprozessmodell 93, 162, 260
 - Ziele/Ausrichtung 729
- Geschäftsprozessverantwortlicher 68, 265, 278 ff., 305, 308, 311, 767, 809, 833
 - Zielfportfolio 757

- Geschäftsregeln 597, 668
- Geschäftsstrategie 13, 107, 112, 156
 - Implementierung durchführen/kontrollieren 167
 - Implementierung planen 164
 - planen/bewerten 161
- Geschäftswertbeitrag (GWB) 35
- Geschäftsziele 379
- Governance 598 f.
- GPM Community 296
- GPM-Control-Board 167, 283
- GPM-Office 167, 283 ff., 602, 609, 623
- GPM-Projekt 724, 742
 - Ablaufphasen 747 ff.
 - Assessment 744 ff.
 - Aufgaben 742
 - Controlling 753
 - Dauer 750
 - Erfolgsfaktoren 743
 - Organisation 742 f.
 - Phase Implementierung 748, 768 ff.
 - Phase Konzipierung 748, 759 ff.
 - Phase Optimierung 749, 776 ff.
 - Phase Positionierung 748, 754 ff.
 - Projektleiter 270, 610, 743, 745, 757, 760, 767
 - Risiko 746
- GPM-Reifegradmodell 494
- GPM-Team 287 ff.
 - Führung/Moderation 290 ff.
 - Selbstorganisation 289 f.

H

- Härtegradsystematik 553 f.

I

- Ideenmanagement 798
- Individualsoftware 638
- Industrie 4.0 691 f., 695 f.
 - Geschäftsprozesse 694 f.
 - Treiber/Nutzen 692 ff.
- Informationstechnologie (IT) 22, 27, 629, 772 ff.
 - Applikationen 638 ff.
- Informationsversorgung 440 ff., 454
- Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 339 f., 486 f.
- Insourcing 43
- Interessengruppen. Siehe Stakeholder
- ISO 9000 ff. 46
- ISO 9001 47
- ISO 9004 52, 477, 489
- ISO 15504 bzw. ISO 330xx 477, 483 ff.
- Ist-Prozess 215
- IT-BPM 11, 276, 629 f., 632, 773 f., 702 ff., 702
- IT-Kosten 332

K

Kaizen 40, 509, 514f., 517, 520, 524ff., 532, 552, 557, 566, 784ff.
 – Anwendung 535ff.
 – Blitz-Kaizen 533
 – Integration in GPM 543f.
 – in USA 533
 – Kaizen-Event 533
 – Kennzahlen 786
 – Konzept/Ziele 524ff.
 – Koordinator 788
 – Organisation 787f.
 – Review 786
 – Startworkshop 785
 – Team 228, 250, 295, 386, 444, 450, 528f., 684, 785ff., 791, 833
 – Team-Lernen 565ff.
 – Training 784
 – Voraussetzungen 534f.
 – Vorgehen 784ff.
 – Vorschlagswesen 530
 – Werkzeuge 531f., 534
 – Wirkungen 795ff.
 – Wissensgenerierung/-nutzung 576ff.
 – Ziele 527, 543, 785
 Kaizen Six Sigma 550ff.
 Kano-Modell 220
 Kata 517ff.
 Kennzahlensteckbrief 393
 Kernkompetenz 33, 136ff., 302, 511, 521
 Kernkompetenzorientierung 24
 Kernprozess 136, 138f.
 Key Performance Indicator (KPI) 390
 Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 588f.
 Kommunikation 288, 375, 714, 718, 729f., 753, 777
 Kommunikationsprogramm 750f.
 Kompetenz 199
 – , emotionale 200
 Kompetenzentwicklung 201
 Kompetenzmanagement 201f.
 Kompetenzzentrum 309
 Konfigurationsmanagement 262
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 40, 387, 524, 527, 535, 796
 Kooperation 143
 Kostenführerschaft 162
 Kostenrechnung 378
 Kostensenkung 10, 729, 807
 Kritik 731f.
 Kunde 13, 65, 218f.
 – , externer 74
 – , interner 75f., 525
 Kundenanforderungen, -bedürfnisse 9, 13, 64f., 219, 223, 229, 301, 364, 372f., 379, 381, 538
 – Basisanforderung 220
 – Begeisterungsanforderung 220
 – Leistungsanforderung 220

Kundenbeschwerde 400
 Kunden-Lieferanten-Beziehung 76, 308, 310, 525
 Kundenorientierung 24, 71ff., 301, 525, 72, 525
 – , Anforderungen an 76f.
 Kundenzufriedenheit 370ff.
 – , Anforderungen an 373
 – , Anforderungen an Messung der 405
 – Messung 400ff.
 Kundenzufriedenheitsindex 401
 Kundenzufriedenheitsprofil 404

L

Layered Process Audit (LPA) 435ff.
 Lean Management 41f., 533, 537, 544, 546, 550, 557
 – Alternative zu GPM 548ff.
 – Herkunft/Methoden/Ausrichtung 544ff.
 Lean Production 544ff.
 Lean Six Sigma 534, 550ff.
 Leistungen
 – für Kunden 13, 33, 38, 67f., 83, 98, 111, 135, 155, 219, 301, 310, 370, 378, 761
 – , interne 85, 308
 Leistungsdifferenzierung 162
 Leistungsmengen 391, 423f.
 Lernen, organisationales 564, 566
 Lern-/Wissensorientierung 24
 Lernzyklen 566
 Lieferant 75f., 251, 308, 525

M

Makroprozessmanagement 276
 Management 181, 444
 – , mittleres 722
 – Topmanagement 44, 158, 544, 600, 714, 726ff., 735, 833
 – , Unterstützung durch 465f.
 Managementbewertung 438ff.
 – , Anforderungen an 438f.
 Management by Objectives (MbO) 387f.
 Managementmethoden, -konzepte 32ff.
 Managementteam 292f., 768, 783
 Maßnahmencontrolling 359, 553f.
 Matrix-Prozessorganisation 307, 316, 455
 – , Beurteilung der 309ff.
 – , kompetenzorientierte (KMP) 309
 – , leistungsorientierte (LMP) 308
 – , ressourcenorientierte (RMP) 307
 Messobjekt 399
 Messsystem 362, 393f., 538, 770
 – Messintervall 429
 – Messwerte 429
 – Messzyklus 428
 – Process Quality Gates 430
 Mikroprozessmanagement 276
 Mitarbeiter 21, 723, 731, 745, 754, 767
 Mitarbeitermotivation 730

Mitarbeiterorientierung 24, 27, 527
 Mitarbeiterpartizipation 727, 731
 Mitarbeitervergütung 733f.
 Mitarbeiterzufriedenheit 198, 798
 Modellierungskonventionen 349, 650, 773
 Modellierungsmethode, -sprache 264, 349, 646, 769, 773
 Modellierungswerkzeug 241, 255, 264, 646, 651, 769, 773
 Moderator 786
 Motivation 198, 730f., 733
 Motorola 509, 542

N

Net Promoter Score (NPS) 401
 Notation 241, 646, 650

O

Online Analytical Processing (OLAP) 447, 678
 Organisation, lernende 288, 528, 534, 552, 563f., 566
 Organisationsanalyse 161
 Organisationseffizienz 44, 301, 303
 Organisationskultur 195f.
 Organisationslehre 31
 Organisationsstrategie, Anforderungen an 168 ff.
 Outsourcing 43, 146 ff.

P

PDCA-Zyklus 49, 516f.
 Performance 776
 Performancekennzahl 390
 Performancelücken 68, 359, 382
 Performance Management System 454
 Performancemessung 306, 428 ff., 460, 615, 833
 Performanceorientierung 24
 Performanceparameter 364, 366 ff., 391 f.
 Performanceprofil 368
 Performancesteigerung 40, 509 ff., 557
 Performancesteuerung 448
 Performancetransparenz 86, 311
 Personalführung 72
 Policy Deployment 385 ff.
 Porsche 535
 Potenzialkennzahl 389
 Priorisierungsmatrix 124
 Process and Enterprise Maturity Model (PEM-Modell) 490 ff.
 Process Capital 25
 Process Classification Framework (PCF) 336 f.
 Process Governance 19 f., 284, 596, 598 ff.
 – Inhalte/Rollen 601 f.
 – IT-Unterstützung 602
 – , Verantwortung für 602 f.
 – Ziele/Aufgaben 599 f.
 Process Mining 675 ff.

Process Monitoring 431
 Process Performance Indicator (PPI) 390
 Process Performance Management 361
 Process-Performance-Management-System 454
 Process Performance Measurement 361
 Process Quality Gates 430
 Process Repository 672 f.
 Process Warehouse 454, 672
 Product Lifecycle Management (PLM) 39, 226, 639
 Produktentstehungsprozess 225
 Programmmanagement 165
 Projektassessment 613 f., 744 ff.
 Projektleiter 271, 724
 Projektmanagement 725 f.
 Projektorganisation 319
 Projektrisiko 614
 Projektstandards 601
 Projektteam 295
 PROMOTE 584 f.
 Prozess 63 f.
 – , abteilungsbezogener 31, 71, 266, 306
 Prozessablauf 238 ff., 243
 Prozessablaufstruktur 260
 Prozessanalyse 380 f.
 Prozessarchitektur 92
 Prozessassessment 360, 428, 432 ff., 471 ff., 614 f.
 – Anwendung 496 ff.
 – Auswertung 498 ff.
 – Checkliste 500, 839
 – Erfahrungen 500
 Prozessattribut 255
 Prozessaudit 433 f.
 – , Anforderungen an 434
 Prozessaufbaustruktur 226, 228 f., 260
 Prozessautomatisierung 654 f.
 Prozess-Balanced-Scorecard 128
 Prozessbeherrschung 450, 538
 Prozess-Benchmarking 43, 123, 379, 381 ff.
 Prozessberater 271 ff., 743, 770
 Prozessbericht 441 ff., 771
 – , Ad-hoc- 447
 – , Anforderungen an 442
 – , automatischer 446 f.
 – Merkmale 441
 – periodische Berichterstattung 443 ff.
 Prozessberichtswesen
 – IT-Unterstützung 447
 Prozessbudget 359, 395
 Prozess-Compliance 620 f.,
 – IT-Unterstützung 623 f.
 – , Verantwortung für 623
 – , Vorgehen bei 621 f.
 Prozesscontroller 281 f.
 Prozesscontrolling 16, 104 f., 281, 355 ff., 455, 563, 615 f., 770
 – , dezentrales 457 f.
 – Implementierung 770
 – IT-Unterstützung 451, 453
 – , operatives 281, 356, 359 ff.

- , Organisation des 455f., 459f.
- , Reifegrad des 458f.
- , Stand des 458, 460
- , strategisches 281, 356ff.
- und Prozessorganisation 455f.
- Verantwortung 457
- , zentrales 456f.
- Ziele/Aufgaben 355
- Prozessdarstellung
 - Methoden 240
- Prozessdekomposition 229, 763
- Prozessdokumentation 254, 256, 258f., 261f., 264, 769
- Prozessebene 227, 229f., 345, 383
- Prozesseffektivität 67, 317, 365
- Prozesseffizienz 10, 67, 239, 303, 317, 332, 365, 374
- Prozesserfolgskriterium 118, 122
- Prozess-Erfolgskriterien-Matrix 121ff.
- Prozesserneuerung 506ff.
 - , Anforderungen an 510
- Prozessfähigkeit 450
- Prozess-FMEA 617
- Prozessführung 15, 104f., 185
- Prozessgeschwindigkeit 408, 448f.
- Prozessgewichtung 120
- Prozessgremium 269, 283ff.
- Prozesshierarchie 96
- Prozessidentifizierung 212ff., 759ff.
 - Ausgangsdaten 217ff.
 - Bottom-up-Vorgehen 214ff.
 - Top-down-Vorgehen 107, 213f., 216f.
 - Überprüfung 221
 - Vorgehen 221, 759ff.
- Prozessinnovation 24f., 155f., 345, 505
- Prozessinput 252
- Prozess-IT 19
- Prozesskaskadierung 233ff.
- Prozesskennzahl 68, 362f., 369, 388ff., 392, 430, 460, 766
 - , Anforderungen an 388f.
 - Performancekennzahl 390
 - Potenzialkennzahl 389
 - Strukturkennzahl 389
- Prozesskontrolle
 - , laufende 427ff.
 - , operative 427f.
 - , periodische 427f., 432, 435
- Prozesskosten 250, 365, 378, 423, 425
- Prozesskostenrechnung 42, 378, 422ff.
 - , funktionsorientierte 422f.
 - , prozessorientierte 422ff.
- Prozesskultur 19, 21, 44, 191, 193, 195, 198, 521, 528, 536, 552, 566, 584, 809, 833
 - , Assessment der 194
 - , Merkmale/Wirkungen der 191
- Prozesslandkarte 94f.
- Prozesslebenszyklus 632
- Prozessmanagementhandbuch 261
- Prozessmanagementzertifikat 752
- Prozessmanager 277f.
- Prozessmessung 399ff., 460
 - , Anforderungen an 425f.
- Prozessmethoden 19
- Prozessmission 114
- Prozessmitarbeiter 14, 19, 21, 185, 191, 197, 228, 269, 282, 566, 723
 - , Bewusstsein der 203
 - , Kompetenz der 199
 - , Rolle der 197
- Prozessmodell 286, 320
- Prozessmodellierung 214, 222, 345, 633, 645ff., 649f., 652ff.
 - , fachliche 652f.
 - , technische 652
- Prozessmodularisierung 150, 231ff.
- Prozessobjekt 66, 244f.
- Prozessoptimierung 15f., 24, 90, 97, 106, 557, 776ff.
- Prozessorganisation 31, 104f., 297, 300ff., 315, 319, 455
 - Einfluss- 305f.
 - , integrierte (IPO) 317f.
 - Matrix- 307f.
 - , reine 311f., 315
 - und Prozesscontrolling 455f.
- Prozess-Organisations-Diagramm (PO-Diagramm) 257f., 763
- Prozessorientierung 23, 44f., 265, 311, 527, 809
- Prozessperformance 16, 40, 68, 120, 195, 197, 245, 281, 356, 360f., 387, 399, 432, 443f., 482, 454, 540, 790f.
- Prozessperformancetransparenz 91, 306, 362, 383, 462
- Prozessplanung
 - , operative 361f., 388, 399
 - , strategische 358
- Prozessplattform 670
- Prozessportal 256, 264, 580, 622, 643f.
- Prozessportfolio 120ff., 610ff.
- Prozessqualität 365, 375ff.
 - , Anforderungen an 377
 - Messung 418ff.
- Prozessreife 432, 483, 832
- Prozessressourcen 307f., 316, 774
- Prozessrisikobericht 615f.
- Prozessrisikomanagement 596, 603ff.
- Prozesssegmentierung 236ff., 243
- Prozesssimulation 555f.
- Prozesssponsor 269f.
- Prozessstandardisierung 331ff.
- Prozessstandards 601
- Prozesssteuerung 444, 448ff.
- Prozessstrategie 19f.
 - Implementierung durchführen/kontrollieren 167
 - Implementierung planen 164
 - planen/bewerten 161
- Prozessstruktur 96
- Prozessstrukturtransparenz 91, 228, 243, 286, 641

Prozessteam 293f., 444, 514, 517, 520, 743, 768, 783, 787, 791
 Prozessterminologie 601
 Prozesstyp 87
 Prozessüberwachung 451 ff.
 Prozessvalidierung 437f.
 – , Anforderungen an 438
 Prozessvarianten 236f., 241 ff.
 Prozessverbesserung 482, 506 ff., 780 ff.
 – , Anforderungen an 510
 – Maßnahmencontrolling 553f.
 – Schwerpunkte/Methoden 514, 780f., 784f., 789 f.
 Prozess-View 264
 Prozessvision 113f.
 Prozesswertanalyse 250
 Prozesswirkungsgrad 247
 Prozesszeit 365, 373 ff.
 – , Arbeitspaket- 408f., 411
 – Durchlaufzeit 405f.
 – , dynamische 408, 449
 – Messung 405, 407 ff., 411, 413f.
 – pro Teilprozess 408
 – , statische 407f.
 – Zykluszeit 405 ff.
 Prozessziele 68, 361 ff., 430, 460, 766, 833
 – , Anforderungen an 362 ff.
 – Bottom-up-Planung 379f.
 – Dekomposition 383f., 387
 – Gewichtung 366 ff.
 – Kernziele 369, 390
 – , operative 362
 – Top-down-Planung 379f.
 – Vereinbarung 384f.

Q

Qualitätskosten 419
 Qualitätsmanagement 27, 45
 Qualitätsmanagementhandbuch 260
 Qualitätsmerkmal, kritisches (Critical to Quality Characteristic) 421, 450, 538 ff.
 Quality Function Deployment (QFD) 421, 538
 Quick Wins 718, 729, 741, 744, 782

R

RACI-Methode 267
 Real-Time Enterprise 670
 Reengineering-Team 779f.
 Referenzmodell 221, 334
 – , betriebswirtschaftliches 221, 334 ff., 344f.
 – , Software- 335, 345 ff.
 Reifegrad 480 ff., 487, 491, 493f.
 Reifegradmodell 471, 474 ff., 696
 – BPMM 487f.
 – CMMI 478 ff.
 – digitale Transformation 697f.
 – EDEN 492f.
 – , GPM- 494

– ISO 9004 489f.
 – ITIL 486f.
 – PEM 490 ff.
 – Praxiseinsatz 495f.
 – RGP 494, 496 ff.
 – RGPM 494
 – SPICE/ISO 15504 484 ff.
 Ressourcen 66, 133, 394f.
 – , Anforderungen an 397f.
 Ressourceneffizienz 9, 303
 Ressourcenplanung 395f.
 Restrukturierung 34
 Risiko 603f.
 Risikomanagement in Geschäftsprozessen 603 ff.
 – , Anforderungen an 619
 – IT-Unterstützung 619f.
 – Merkmale 605
 – nach ISO 31000 604f.
 – Phasen 607 ff.
 – Risikobeurteilung 608 ff.
 – Risikomanagementplan 612
 – Risikomanagementworkshop 612
 – Risikomatrix 606f.
 – Risikoprioritätszahl (RPZ) 617
 – Risikosteuerung 605, 608 ff., 617f.
 – Risikoüberwachung 606, 609f.
 – , Verantwortung für 609f.
 – Ziele/Aufgaben 605 ff.
 Rolled Throughput Yield (RTY) 419f.
 Rollenbeschreibung 260, 266 ff., 271 f., 601

S

SAP 29, 114, 346, 550, 640, 649
 – Priorisierungsmatrix 124
 Schnittstellen 298
 Scrum 320 ff.
 Scrum-Team 295
 Selbstbewertung 483, 486, 492, 497, 744
 – , Anforderungen an 472
 Selbstkompetenz 200
 Service Level Agreement (SLA) 85, 153, 230, 251f.
 Serviceorientierte Architektur (SOA) 656, 661 ff.
 Shared Service Center (SSC) 152 ff., 276
 Siemens 292, 332, 403
 Sigma 376, 421
 Simultaneous Engineering 39
 Six Sigma 41, 376, 421 f., 509, 514f., 537, 551, 557
 – Anwendung 542
 – DMAIC-Zyklus 540
 – Integration in GPM 543f., 789f.
 – Konzept 538f.
 – Kritikpunkte 544
 – Projektportfolio 541
 – Projektteam 517, 520
 – Vorgehen 789
 – Vorgehen/Werkzeuge 540 ff.
 – Wirkungen 800f.
 – Ziele 537f.

SMART 363
 Social BPM 580, 683 ff.
 Software Process Improvement and Capability
 Determination (SPICE) 484 ff.
 Software-Referenzmodell 335, 345 ff.
 Soll-Prozess 214 f., 769
 Sozialkompetenz 199
 Spezialisierung 132, 298, 308, 312
 Spezialisierungsvorteile 300, 303, 307
 Spezifität 302
 Stakeholder 14, 78 f.
 – Analyse 79 f.
 – , Anforderungen an 78, 80
 – Matrix 80
 – , Verstehen von 81
 Standard CMMI Appraisal Method for Process
 Improvement (SCAMPI) 477, 483
 Standardsoftware 638
 Steuerung, multidimensionale 369
 Strategiekommision 157
 Strategieorientierung 23, 109
 Strategieprozess 86, 157 ff., 161
 – , Anforderungen an 168
 – Beteiligte 167
 – IT-Unterstützung 167
 – Teilprozesse 159
 – Verantwortung 158
 – Vorteile 158
 Strategische Analyse 754 f.
 Strategisches Geschäftsprozessmanagement 101,
 103, 107
 – Aufgaben/Komponenten 103
 – Notwendigkeit/Aktualität 109
 – Stand in der Praxis 170 f.
 – Ziele 103
 Strategisches Prozessprogramm 156 f., 164
 Strategy Map 129 f.
 Streuung, Variation 376, 421, 438, 445, 450 f., 515,
 537 f.
 Structure follows process and process follows strategy
 312
 Strukturkennzahl 389
 Supply Chain Management (SCM) 39, 226, 639
 Supply Chain Operations Reference (SCOR) 337 ff.

T

Taifun-Tofu 267
 Target Deployment 386 f.
 Teamarbeit 520 f.
 Teambildung 288
 Team-Lernen 565 ff.
 Technologiearchitektur 707
 Teilprozesse 763, 769
 Teilprozessverantwortlicher 278, 280, 768, 788
 Termintreue 365, 373, 375
 – Messung 417 f.
 Texas Instruments Europe 387
 ThyssenKrupp Steel 148

Total Cycle Time (TCT) 508, 514 f., 521 ff., 780 f., 783
 – Barrierenbewertung 781
 – Barrierenbewertungsblatt 781
 – Barrierenportfolio 523, 781
 – Barrierspeicher 781
 – Organisation 783 f.
 – Prozessbarrieren 521, 523
 – Vorgehen 780 ff.
 – Wirkungen 795 ff.
 Total Quality Management (TQM) 36 f.
 Toyota 198 f., 249 f., 387, 518, 520, 524 f., 532, 544,
 547, 552, 566, 617, 798
 Toyota-Produktionssystem (TPS) 249, 544 f.
 Trainingsprogramm 750, 752
 Trainingsworkshop 758
 Transaktion 244, 399, 423
 Transaktionskosten 150, 299 f., 310, 325

U

Umweltanalyse 161
 Unified Modeling Language (UML) 646, 649
 Unternehmen
 – Änderungen 154
 – , Anforderungen an 3
 – , Probleme in 9
 Unternehmensarchitektur 706 ff., 773
 Unternehmenskultur 72, 273, 491
 Unternehmensnetzwerk 28, 333, 680 ff.
 Unternehmensprozessmodell 93, 335, 347 ff.

V

VDA 6.3 433
 Veränderung 37, 179, 715
 – der Geschäftsprozesse 653
 – der Organisation 309, 312
 – durch Geschäftsprozessmanagement 21, 191, 715
 – in Unternehmen 33, 154, 156, 508
 – kulturelle 686, 729, 799
 – radikale 40, 510, 723, 777
 – strategische 137, 155, 300
 Veränderungsprozess 714, 727
 – Erfolgsfaktoren 714
 Verbesserungsmaßnahme 366, 399, 420, 448, 473,
 498, 517, 528, 540, 554, 555
 Verbesserungsorientierung 24
 Verschwendung 10, 67, 245 f., 247, 525 f.
 Vertrauen 185
 Vertrauenskultur 579
 Visualisierung 532
 Volkswagen (VW) 387, 535, 785, 798
 Vorschlagswesen, betriebliches 530, 557

W

Wandlungsbedarf 154, 156
 Wandlungsbereitschaft 714, 719, 722, 799
 Wandlungsfähigkeit 525, 579, 684, 714, 719, 722

Weisungsbefugnis 278, 306f., 309, 311
Wertmanagement 35
Wertschöpfung 245ff., 249, 301
Wertschöpfungsanalyse 247f.
Wertschöpfungsarchitektur 139, 162
– , Gestaltung der 140f.
Wertschöpfungshierarchie 383
Wertschöpfungsorientierung 24
Wertstromanalyse 249f., 552
Wettbewerbsstrategie 112, 130f., 135, 302
– Kostenführerschaft 131f.
– Leistungsdifferenzierung 131f.
– , marktorientierte (market based) 131f.
– Nischenstrategie 132
– , ressourcenorientierte (resource based) 132f., 135, 163
Wettbewerbsstrategien 162
Wettbewerbsvorteil 131, 135, 137f., 220, 333, 344, 394
Widerstände 715f.
Wissen 567
– als strategische Ressource 569
Wissensarten 567ff.
Wissensmanagement 38, 567, 570ff.
– , Anforderungen an 589f.
– , geschäftsprozessorientiertes (GPO-WM) 585ff.

– IT-Unterstützung 580ff.
– , prozessorientiertes 574ff., 580
– Wissensgenerierung 564, 576ff.
– Wissensnutzung 566, 576ff.
Wissens-Scorecard 580
Wissensstrategie 163
Workflow-Management-System 228, 446, 450, 454, 654f.

X

Xchanging 79

Z

Zeiteffizienz 414ff.
Zeitverlauf-Diagramm 417
Zieldekomposition 383f., 387
Zielplanung 379f.
– , Bottom-up- 379f.
– , Top-down- 379f.
Zielportfolio GPM 757
Zielvereinbarung 183, 384f., 718
Zielwerte 391f.