

INHALTSVERZEICHNIS

I.	TABELLENVERZEICHNIS.....	16
II.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	17
III.	VORWORT	19
III.1	Die Rolle des Prozessmanagement Professionals	19
III.2	Die Entstehungsgeschichte und Zielsetzung des BPM CBOK®	22
III.3	Ethische Richtlinien und Verhaltensnormen.....	26
III.3.1.	Ethische Richtlinien	26
III.3.2.	Selbstverpflichtung.....	27
III.3.3.	Verhaltensnormen	27
1	EINFÜHRUNG	29
1.1	Der Leitfaden zum BPM CBOK®	29
1.2	Zweck des Leitfadens zum BPM CBOK®	29
1.3	Zweck dieser Erstausgabe	30
1.4	CBOK® Struktur/Zusammenfassung der Kapitel	31
1.4.1	Werte, Überzeugungen, Führung und Kultur	32
1.4.2	Business Process Management.....	32
1.4.3	Prozessmodellierung	32
1.4.4	Prozessanalyse	32
1.4.5	Prozessdesign	33
1.4.6	Prozessleistungsmessung.....	33
1.4.7	Prozessumsetzung und -einführung	34
1.4.8	Prozessmanagement-Organisation.....	34
1.4.9	Unternehmensprozessmanagement.....	34
1.4.10	BPM-Technologien	35
IV.	Literatur zu Kapitel 1	35
IV.1	Amerikanische Literatur	35
IV.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur	36

2	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	37
2.1	Definitionen	37
2.1.1	Business, Organisation, Unternehmung	37
2.1.2	Prozess.....	37
2.1.3	Business Process Management.....	38
2.2	Kernkonzepte des Business Process Management.....	39
2.2.1	Managementdisziplin und unterstützende Technologien	39
2.2.2	Prozesssicht und Organisationssicht.....	40
2.2.3	Ganzheitliches, kontinuierliches Prozessmanagement .	41
2.2.4	Prozessleistungsmessung.....	42
2.2.5	Verbindlichkeit im Unternehmen	43
2.3	BPM-Lebenszyklus	43
2.3.1	Strategische Prozessausrichtung	44
2.3.2	Prozessmodellierung und Prozessanalyse	45
2.3.3	Prozessdesign.....	45
2.3.4	Prozessumsetzung und -einführung	46
2.3.5	Kontinuierliche Prozesssteuerung und -optimierung	46
2.4	Prozessarten	46
2.4.1	Ausführungsprozesse (Primärprozesse)	47
2.4.2	Unterstützungsprozesse	47
2.4.3	Führungsprozesse.....	47
2.5	Arten von Aktivitäten	48
2.5.1	Wertschöpfende Aktivitäten	48
2.5.2	Weiterleitungsaktivitäten	49
2.5.3	Kontrollaktivitäten	49
2.6	Kritische Erfolgsfaktoren für BPM.....	50
2.6.1	Abstimmung von Strategie, Wertschöpfungskette und Geschäftsprozess.....	50
2.6.2	Ziele	51
2.6.3	Unterstützung durch die Unternehmensleitung	51
2.6.4	Prozessverantwortung (Process Ownership)	52

2.6.5	Kennzahlen, Messgrößen und Prozessmonitoring	52
2.6.6	Unternehmenspraxis.....	52
2.7	Aktionsfelder des BPM-Experten.....	52
2.8	Kernaussagen	54
3	PROZESSMODELLIERUNG.....	56
3.1	Modellieren von Geschäftsprozessen	56
3.1.1	Skizzen, Diagramme oder Modelle	57
3.1.2	Prozessmerkmale und Eigenschaften	57
3.2	Zweck der Prozessmodellierung	58
3.3	Nutzen der Prozessmodellierung	59
3.4	Modellierungsstandards und Schreibweisen	60
3.4.1	Business Process Modeling Notation (BPMN)	60
3.4.2	Flussdiagramme (Flow Charts).....	61
3.4.3	Swimlanes	64
3.4.4	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK).....	65
3.4.5	Wertschöpfungsketten	67
3.4.6	Unified Modeling Language (UML).....	67
3.4.7	IDEF-o	67
3.4.8	LOVM-E	67
3.4.9	SIPOC	68
3.4.10	Systemdiagramme (Systems Dynamics)	68
3.4.11	Das Wertstromdiagramm (Value Stream Mapping)	68
3.5	Die Qualität der Prozessmodellierung.....	68
3.5.1	Modellvalidierung durch Simulation.....	71
3.6	Modellierungssichten.....	71
3.6.1	Unternehmenssicht.....	72
3.6.2	Geschäftsfeldsicht.....	72
3.6.3	Operative Sicht	72
3.6.4	Systemsicht	72
3.6.5	Sicht der Programmierer und Systembetreiber (Operator)	72
3.7	Modellebenen	72

3.7.1	Unternehmensebene.....	73
3.7.2	Geschäftsfeldsebene	74
3.7.3	Operative Ebene	75
3.7.4	IT-Systemebene	75
3.7.5	Diagnose und Steuerung.....	75
3.8	Modellierungsansätze	76
3.9	Erhebung.....	76
3.9.1	Beobachtung	76
3.9.2	Laufzettel.....	77
3.9.3	Interview.....	78
3.9.4	Fragebogen und schriftliche Rückmeldung	78
3.9.5	Erhebungsworkshop	78
3.9.6	Virtuelle Konferenz.....	79
3.9.7	Dokumentenstudium	79
3.10	Beteiligte an Prozessmodellierungen.....	80
3.11	Modellierungstechniken und -tools	80
3.11.1	Whiteboard und Flip Charts.....	81
3.11.2	Posterwände und Moderationskarten.....	81
3.11.3	Zeichentools und andere Dokumentationshilfen	81
3.11.4	Elektronische Modellierungstools	81
3.12	Prozesssimulation	82
3.12.1	Überblick	82
3.12.2	Testdurchläufe	82
3.12.3	Technische Simulation/Belastungsprüfung.....	83
3.13	Kernaussagen	83
V.	Literatur zu Kapitel 3.....	84
V.1	Amerikanische Literatur.....	84
V.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur.....	84
4	PROZESSANALYSE	85
4.1	Verständnis.....	85
4.2	Bedeutung	85

4.3	Anlässe	87
4.3.1	Kontinuierliches Monitoring	87
4.3.2	Besondere Vorkommnisse	88
4.4	Rollen in der Prozessanalyse	89
4.4.1	Optimale Teameigenschaften.....	89
4.4.2	Rollen und Verantwortlichkeiten	90
4.5	Vorbereitung der Prozessanalyse.....	91
4.5.1	Auswahl des Prozesses.....	91
4.5.2	Ausmaß und Tiefe der Analyse bestimmen	92
4.5.3	Vorgehen, Methoden und Techniken auswählen	93
4.6	Analysetätigkeiten.....	94
4.6.1	Das Unbekannte verstehen	94
4.6.2	Das Unternehmensumfeld verstehen	94
4.6.3	Die Unternehmenskultur verstehen	95
4.6.4	Leistungskennzahlen	96
4.6.5	Interaktionen mit Kunden.....	97
4.6.6	Schnittstellen	97
4.6.7	Geschäftsregeln (business rules)	98
4.6.8	Kapazität	98
4.6.9	Engpässe.....	99
4.6.10	Streuung.....	99
4.6.11	Kosten	100
4.6.12	Menschen als Prozessbeteiligte	101
4.6.13	Prozesskontrollen	102
4.6.14	Andere Faktoren.....	102
4.6.15	Analyse des betrieblichen Umfelds	102
4.6.16	Informationssystem-Analyse	105
4.6.17	Analysetechniken	106
4.6.18	Analyse der Mitarbeiterleistung.....	110
4.7	Analyseergebnisse dokumentieren	114
4.8	Weitere Überlegungen	114
4.9	Zusammenfassung und Kernaussagen	119
VI.	Literatur zu Kapitel 4	121

VI.1	Amerikanische Literatur	121
VI.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur.....	121
5	PROZESSDESIGN	122
5.1	Verständnis.....	122
5.2	Bedeutung	122
5.3	Rollen im Prozessdesign.....	122
5.3.1	Top-Management.....	123
5.3.2	Prozessdesignteam.....	123
5.3.3	Fachexperten	123
5.3.4	Beteiligte/Stakeholder.....	123
5.3.5	Kunden	124
5.3.6	Projektmanager.....	124
5.3.7	Moderator.....	124
5.3.8	Prozessverantwortliche (Process Owners)	124
5.4	Vorbereitung der Design-Phase.....	124
5.4.1	Die wichtigsten Schritte im Prozessdesign (Roadmap)	125
5.4.2	Den neuen Prozess entwerfen	126
5.4.3	Aufgaben im neuen Prozess festlegen	126
5.4.4	Ist-Soll-Vergleich durchführen	127
5.4.5	Entwurf des physischen Designs	127
5.4.6	Das IT-System planen.....	128
5.4.7	Die Prozesseinführung planen.....	128
5.4.8	Modellsimulation und Tests	129
5.5	Prinzipien des Prozessdesign	130
5.5.1	Prozesse im Hinblick auf Kundeninteraktionen gestalten.....	131
5.5.2	Prozesse im Hinblick auf wertschöpfende Aktivitäten gestalten	131
5.5.3	Schnittstellen minimieren	133
5.5.4	Arbeit dort ausführen, wo es am sinnvollsten ist	133
5.5.5	Eine zentrale Anlaufstelle bieten	134
5.5.6	Teilprozesse für verschiedene Input-Arten gestalten.....	134

5.5.7	Einen kontinuierlichen Prozessfluss sichern.....	135
5.5.8	Gruppierungen optimieren	136
5.5.9	Stromabwärts gerichtete Informationen frühzeitig bereit stellen.....	137
5.5.10	Informationen an der Quelle ermitteln und allen zugänglich machen.....	137
5.5.11	Möglichst wenige Mitarbeiter einsetzen	137
5.5.12	Erst gestalten, dann automatisieren.....	138
5.5.13	Von Beginn an Qualität sichern	139
5.5.14	Prozesse standardisieren.....	139
5.5.15	Räumliche Nähe und Vernetzung bei komplexen Anforderungen.....	140
5.5.16	Prozesse ausgliedern	140
5.6	Regelungen im Prozess.....	141
5.7	Prozessnormen	141
5.8	Erfolgsfaktoren des Prozessdesign	142
5.8.1	Top-Management.....	142
5.8.2	Prozessverantwortung (Ownership).....	142
5.8.3	Anreizsysteme	143
5.8.4	Funktionsübergreifende Teams	143
5.8.5	Kontinuierliche Verbesserung	143
5.8.6	Investitionen befürworten	144
5.8.7	Strategieverträglichkeit.....	144
5.9	Zusammenfassung und Kernaussagen	144
VII.	Literatur zu Kapitel 5.....	146
VII.1	Weiterführende deutschsprachige Literatur.....	146
6	PROZESSLEISTUNGSMESSUNG	147
6.1	Zentrale Definitionen für die Prozessleistung.....	147
6.2	Bedeutung und Nutzen der Prozessleistungsmessung.....	150
6.3	Monitoring und Controlling.....	152
6.4	Verknüpfung von Prozess- und Unternehmensleistung	153
6.5	Was soll gemessen werden?	155

6.6	Messmethoden	156
6.7	Modellierung und Simulation	160
6.8	Entscheidungshilfen für Prozessverantwortliche und Manager	162
6.9	Erfolgsfaktoren	164
6.10	Kernaussagen	165
VIII.	Literatur zu Kapitel 6	167
VIII.1	Weiterführende deutschsprachige Literatur	167
7	PROZESSUMSETZUNG UND -EINFÜHRUNG	168
7.1	Verständnis	168
7.2	Prozessoptimierungsmethoden	168
7.2.1	Six Sigma	168
7.2.2	Lean	169
7.2.3	TQM	170
7.2.4	Prozesskostenrechnung	170
7.2.5	Performance Improvement (PI)	171
7.3	Redesign (Prozessumgestaltung)	172
7.4	Reengineering (radikale Neugestaltung)	172
7.5	Prozessumsetzung	172
7.5.1	Die Umsetzungsphase	174
7.5.2	Umsetzungs- und Einführungsmaßnahmen	177
7.5.3	Evaluation	191
7.6	Rollen in der Prozesseinführung	192
7.7	Den BPM-Lebenszyklus in Gang halten	192
7.8	Kernaussagen	194
IX.	Literatur zu Kapitel 7	195
IX.1	Amerikanische Literatur	195
IX.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur	196
8	PROZESSMANAGEMENT-ORGANISATION	197
8.1	Das prozessgesteuerte Unternehmen	197
8.1.1	Prozesskultur	198

8.2	Rollen im Prozessmanagement.....	199
8.2.1	Prozessverantwortliche (Process Owner)	200
8.2.2	Projektmanager als Prozessmanager.....	202
8.2.3	Prozessanalyst (Process Analyst)	202
8.2.4	Prozessgestalter (Process Designer).....	202
8.2.5	Prozessarchitekten (Process Architect).....	202
8.2.6	Andere Schlüsselrollen	203
8.3	Organisationsstrukturen.....	206
8.3.1	Herrschaft über die Prozesse (process governance)....	206
8.3.2	Prozessrat.....	207
8.3.3	BPM Office/BPM Center of Excellence	208
8.3.4	Funktionale Centers of Excellence	209
8.4	Team-basierte Leistung	210
8.5	Zusammenfassung.....	210
8.6	Kernaussagen	211
X.	Literatur zu Kapitel 8	213
X.1	Amerikanische Literatur.....	213
X.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur.....	213
9	UNTERNEHMENSPROZESSMANAGEMENT.....	214
9.1	Definition	215
9.2	Vorteile des Unternehmensprozessmanagement	215
9.3	Anforderungen des Unternehmensprozessmanagement	219
9.3.1	Kundenzentrierte Kennzahlen	220
9.3.2	Process Portfolio Management.....	221
9.3.3	Unternehmensplanung und Prozessmanagement	221
9.4	Prozessreferenzmodelle (Schemata).....	224
9.4.1	MIT Process Handbook – Business Activity Model	224
9.4.2	American Productivity and Quality Council (APQC).....	225
9.4.3	Value Chain Group – Value Chain Reference Model (VRM)	227
9.4.4	SCOR – Supply Chain Operations Reference	229
9.5	Process Repository Management.....	230

9.5.1	Warum ist die Repository-Verwaltung wichtig für das Unternehmensprozessmanagement?	230
9.6	Reifegrade des Prozessmanagement	231
9.7	EPM „Best Practices“	234
9.8	Vom Planen zum Handeln.....	236
9.9	Kernaussagen	238
XI.	Literatur zu Kapitel 9	239
XI.1	Amerikanische Literatur	239
XI.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur.....	240
10	BPM-TECHNOLOGIE.....	241
10.1	Warum ist Technologie so wichtig?	241
10.2	Was gehört zur BPM-Technologie?	242
10.3	Modellierung, Analyse und Entwurf (BPMA)	244
10.4	Technologien zur Unterstützung der Umsetzung	247
10.5	Vorteile und Risiken der Prozessautomation	255
10.6	Arten verfügbarer Technologien	256
10.6.1	BPMS Suiten	256
10.7	Standards	263
10.8	Wer nutzt Geschäftsprozessmanagement-Technologie?	264
10.9	Trends und Systemkonvergenz	265
10.10	Auswirkungen der BPM-Technologie	268
10.11	Kernaussagen	269
XII.	Literatur zu Kapitel 10	270
XII.1	Amerikanische Literatur	270
XII.2	Weiterführende deutschsprachige Literatur	270
XIII.	APPENDIX A – LITERATUR GESAMTVERZEICHNIS	271
XIV.	APPENDIX B – VORTRAG BRETT CHAMPLIN – PRESIDENT ABPMP.....	275

XV. APPENDIX C – INDIVIDUELLE ZERTIFIZIERUNG.....	280
XV.1 Bestandteile und Zulassungsbedingungen	280
XV.1.1. Praktische Erfahrungen, Aus- und Weiterbildung	280
XV.1.2. Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen	281
 XVI. APPENDIX D – PFLEGE DES BPM CBOK®	283
XVI.1 Umgang mit zukünftigen Ausgaben und Versionen	283
XVI.2 Amerikanische Version 2.0	283
XVI.3 Deutsche Version 2.0 des BPM CBOK®	284
 XVII. APPENDIX E – WICHTIGE AUTOREN/CONTRIBUTORS	285
XVIII. APPENDIX F – GLOSSAR	292
XIX. APPENDIX G – STICHWORTVERZEICHNIS	328