

## 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	LOVEM-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
<b>5 PROZESSDESIGN .....</b>	<b>122</b>
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