

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Vorweg</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Sinn und Unsinn von Zertifizierungen           | 1         |
| 1.2      | Das OCEB2-Zertifizierungsprogramm              | 3         |
| 1.2.1    | OCEB2 Fundamental                              | 4         |
| 1.2.2    | OCEB2 Business Intermediate                    | 7         |
| 1.2.3    | OCEB2 Business Advanced                        | 7         |
| 1.2.4    | OCEB2 Technical Intermediate                   | 7         |
| 1.2.5    | OCEB2 Technical Advanced                       | 8         |
| 1.3      | Object Management Group (OMG)                  | 8         |
| 1.4      | Der Zertifizierungsprozess                     | 9         |
| 1.4.1    | Fallbeispiel                                   | 11        |
| 1.4.2    | Deutsch oder Englisch                          | 12        |
| 1.4.3    | Danke!   | 12        |
| 1.4.4    | Weiterführende Referenzen                      | 13        |
| <b>2</b> | <b>Grundkonzepte der Betriebswirtschaft</b>    | <b>15</b> |
| 2.1      | Unternehmensfunktionen, Märkte und Strategien  | 15        |
| 2.1.1    | Typische Unternehmensfunktionen                | 15        |
| 2.1.2    | Der Manager und seine Kompetenzen              | 17        |
| 2.1.3    | Unternehmensstrategien                         | 18        |
| 2.1.4    | Strategieentwicklung                           | 18        |
| 2.1.5    | Wettbewerbskräfte (Porter's Five Forces)       | 20        |
| 2.1.6    | STEP-Analyse                                   | 21        |
| 2.1.7    | Marktsegmentierung                             | 22        |
| 2.1.8    | SWOT-Analyse                                   | 23        |
| 2.2      | Marketing, Wertschöpfung und Projektmanagement | 24        |
| 2.2.1    | Marketing                                      | 25        |
| 2.2.2    | Prozesselemente des Marketings                 | 26        |
| 2.2.3    | Wertschöpfungskette                            | 26        |
| 2.2.4    | Projekte                                       | 27        |
| 2.2.5    | Projektmanagement                              | 28        |

## Inhaltsverzeichnis

---

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 2.3      | Aufwände und Kennzahlen .....                      | 29        |
| 2.3.1    | Kostentypen .....                                  | 29        |
| 2.3.2    | Finanzkennzahlen .....                             | 30        |
| 2.4      | Analysemethoden .....                              | 31        |
| 2.4.1    | Break-even-Analyse .....                           | 31        |
| 2.4.2    | Crossover-Analyse .....                            | 32        |
| 2.4.3    | Entscheidungsbäume .....                           | 34        |
| 2.4.4    | Zeit- und Ressourcenplanung .....                  | 34        |
| 2.5      | Beispielfragen .....                               | 35        |
| <b>3</b> | <b>Grundlagen Geschäftsprozesse.....</b>           | <b>39</b> |
| 3.1      | Was ist ein Geschäftsprozess? .....                | 39        |
| 3.2      | Eigenschaften eines Geschäftsprozesses .....       | 41        |
| 3.3      | Geschäftsprozesse identifizieren .....             | 46        |
| 3.4      | Abstraktionsgrade von Prozessbeschreibungen .....  | 49        |
| 3.5      | Beispielfragen .....                               | 54        |
| <b>4</b> | <b>Grundlagen Geschäftsprozessmanagement .....</b> | <b>57</b> |
| 4.1      | Was ist Geschäftsprozessmanagement? .....          | 57        |
| 4.2      | Prozessorientierte Organisation .....              | 63        |
| 4.3      | Business Process Management Suites .....           | 66        |
| 4.4      | Prozessmodelle ausführbar gestalten .....          | 67        |
| 4.5      | Beispielfragen .....                               | 68        |
| <b>5</b> | <b>Unternehmensmodellierung .....</b>              | <b>71</b> |
| 5.1      | Das Business Motivation Model .....                | 71        |
| 5.1.1    | BMM-Gesamtüberblick .....                          | 73        |
| 5.1.2    | Skalierbarkeit von BMM .....                       | 74        |
| 5.1.3    | BMM-Wörterbuch .....                               | 74        |
| 5.2      | Der Zweck des Unternehmens .....                   | 75        |
| 5.2.1    | Die Vision .....                                   | 76        |
| 5.2.2    | Strategische und operative Ziele .....             | 77        |
| 5.2.3    | Gewünschtes Ergebnis .....                         | 78        |
| 5.3      | Die Mittel zum Zweck .....                         | 79        |
| 5.3.1    | Die Mission .....                                  | 80        |
| 5.3.2    | Strategie und Taktik .....                         | 81        |
| 5.3.3    | Unternehmensgrundsätze und Geschäftsregeln .....   | 82        |
| 5.4      | Einflüsse .....                                    | 84        |
| 5.4.1    | SWOT-Assessment .....                              | 85        |
| 5.4.2    | Externe und interne Einflüsse .....                | 85        |
| 5.5      | Bewertungen .....                                  | 86        |
| 5.6      | Organisationseinheit .....                         | 88        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.7      | Abstraktionsebenen der Modellierung . . . . .               | 89        |
| 5.7.1    | Die Kunst des Abstrahierens . . . . .                       | 90        |
| 5.7.2    | Statische und dynamische Modelle . . . . .                  | 91        |
| 5.7.3    | Systemdenken . . . . .                                      | 92        |
| 5.7.4    | Syntax, Notation und Semantik . . . . .                     | 92        |
| 5.8      | Beispielfragen . . . . .                                    | 95        |
| <b>6</b> | <b>Geschäftliche Abläufe mit BPMN modellieren . . . . .</b> | <b>99</b> |
| 6.1      | Wer oder was ist BPMN? . . . . .                            | 99        |
| 6.2      | Kurz und knapp: Eine Einführung in die BPMN . . . . .       | 101       |
| 6.3      | Der Token . . . . .   | 108       |
| 6.4      | Sequenzfluss . . . . .                                      | 111       |
| 6.5      | Aktivitäten . . . . .                                       | 113       |
| 6.5.1    | Aktivität: Task, Teilprozess, Prozesse . . . . .            | 113       |
| 6.5.2    | Aktivitätstypen . . . . .                                   | 115       |
| 6.5.3    | Verhaltenstypen von Tasks . . . . .                         | 120       |
| 6.6      | Gateways . . . . .  | 122       |
| 6.6.1    | Exklusive Gateways . . . . .                                | 123       |
| 6.6.2    | Parallele Gateways . . . . .                                | 125       |
| 6.6.3    | Inklusives Gateway . . . . .                                | 127       |
| 6.6.4    | Komplexes Gateway . . . . .                                 | 129       |
| 6.7      | Ereignisse . . . . .  | 129       |
| 6.7.1    | Trigger . . . . .   | 134       |
| 6.8      | Schwimmbahnen und Nachrichtenflüsse . . . . .               | 138       |
| 6.8.1    | Pool . . . . .  | 139       |
| 6.8.2    | Lane . . . . .  | 140       |
| 6.8.3    | Nachrichtenflüsse . . . . .                                 | 141       |
| 6.9      | Artefakte und Datenobjekte . . . . .                        | 143       |
| 6.9.1    | Gruppe . . . . .  | 144       |
| 6.9.2    | Kommentar . . . . .   | 145       |
| 6.9.3    | Assoziation . . . . .                                       | 145       |
| 6.9.4    | Datenobjekte . . . . .                                      | 146       |
| 6.10     | Beispielfragen . . . . .                                    | 148       |

## Inhaltsverzeichnis

---

|                             |   |            |
|-----------------------------|---|------------|
| <b>7</b>                    | <b>Rahmenwerke</b>  | <b>155</b> |
| 7.1                         | Begriffsklärungen   | 155        |
| 7.2                         | Prozessmodelle  | 157        |
| 7.2.1                       | APQC Process Classification Framework                             | 158        |
| 7.2.2                       | Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)                    | 160        |
| 7.2.3                       | Value Reference Model (VRM)                                       | 161        |
| 7.3                         | Qualitätsmodelle  | 162        |
| 7.3.1                       | Grundlagen und Konzepte   | 162        |
| 7.3.2                       | Business Process Maturity Model (BPMM)                            | 164        |
| 7.3.3                       | Six Sigma   | 166        |
| 7.3.4                       | ISO 9000 ff.  | 170        |
| 7.3.5                       | Toyota-Produktionssystem (TPS)                                    | 170        |
| 7.4                         | Rechtsvorschriften und Führungsmodelle                            | 171        |
| 7.4.1                       | Sarbanes-Oxley Act (SOX)  | 171        |
| 7.4.2                       | Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) | 171        |
| 7.5                         | Managementmodelle   | 172        |
| 7.5.1                       | Balanced Scorecards (BSC)   | 172        |
| 7.5.2                       | Key Performance Indicator (KPI)                                   | 173        |
| 7.6                         | Beispielfragen  | 174        |
| <b>A</b>                    | <b>Anhang</b>   | <b>177</b> |
| A.1                         | Coverage-Map OCEB2 Fundamental                                    | 177        |
| A.1.1                       | Referenzen  | 179        |
| A.2                         | Glossar   | 180        |
| A.3                         | BPM auf Deutsch   | 195        |
| A.4                         | Lösungen  | 200        |
| <b>Literaturverzeichnis</b> |   | <b>203</b> |
| <b>Index</b>                |   | <b>207</b> |