

# Inhalt

<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	V
<b>Vorwort zur siebten Auflage</b> .....	VII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XIV
<b>1 Warum Geschäftsprozessmanagement?</b> .....	1
1.1 Anforderungen an Unternehmen .....	2
1.2 Probleme in Unternehmen .....	3
1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg .....	5
1.4 Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden .....	14
1.5 Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement .....	31
1.6 Governance und Geschäftsprozessmanagement .....	38
1.7 Compliance Management und Geschäftsprozessmanagement .....	40
1.8 Anstöße zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements .....	41
1.9 Historische Entwicklung .....	44
1.10 Aktueller Stand des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis .....	45
1.11 Das Wichtigste in Kürze .....	53
1.12 Literatur zu Kapitel 1 .....	55
<b>2 Was sind Geschäftsprozesse?</b> .....	61
2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen .....	62
2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie .....	67
2.3 Anforderungen der Stakeholder .....	70
2.4 Funktions- versus Prozessorganisation .....	73
2.5 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse .....	78
2.6 Das Wichtigste in Kürze .....	83
2.7 Literatur zu Kapitel 2 .....	85
<b>3 Welchen Einfluss hat die Geschäftsstrategie auf Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement?</b> .....	87
3.1 Strategisches und operatives Geschäftsprozessmanagement .....	88
3.2 Strategische Bezugsbasis der Geschäftsprozesse .....	92
3.3 Abhängigkeiten zwischen Geschäftsstrategie und Geschäfts- prozessmanagement .....	96
3.4 Kernkompetenzen und Kernprozesse .....	97
3.5 Kritische Erfolgsfaktoren .....	99
3.6 Gewichtung von Geschäftsprozessen .....	100
3.7 Shared Services .....	104

3.8	Outsourcing von Geschäftsprozessen .....	105
3.9	Prozessintegration in Netzwerken .....	111
3.10	Strategieplanungsprozess .....	112
3.11	Das Wichtigste in Kürze .....	115
3.12	Literatur zu Kapitel 3 .....	117
<b>4</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert? .....</b>	<b>121</b>
4.1	Identifizierung von Geschäftsprozessen .....	122
4.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse .....	128
4.3	Rollen im Geschäftsprozessmanagement .....	153
4.4	Einbettung der Geschäftsprozesse in die Unternehmensorganisation ...	176
4.5	Das Wichtigste in Kürze .....	189
4.6	Literatur zu Kapitel 4 .....	192
<b>5</b>	<b>Prozessstandardisierung und Prozessmodelle .....</b>	<b>197</b>
5.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen .....	198
5.2	Geschäftsprozessmodelle .....	201
5.3	Das Wichtigste in Kürze .....	222
5.4	Literatur zu Kapitel 5 .....	223
<b>6</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert? ..</b>	<b>227</b>
6.1	Prozesscontrolling .....	228
6.2	Strategische Prozessplanung .....	231
6.3	Strategische Prozesskontrolle und -steuerung .....	238
6.4	Operative Prozessplanung .....	239
6.5	Operative Prozesskontrolle .....	281
6.6	Operative Informationsversorgung .....	293
6.7	Operative Prozesssteuerung .....	298
6.8	Organisation des Prozesscontrollings .....	302
6.9	Stand des Prozesscontrollings .....	304
6.10	Das Wichtigste in Kürze .....	305
6.11	Literatur zu Kapitel 6 .....	307
<b>7</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement bewertet? .....</b>	<b>313</b>
7.1	Prozessassessments mit Reifegradmodellen .....	314
7.2	Reifegradmodelle .....	316
7.3	Anwendung von Prozessassessments .....	336
7.4	Literatur zu Kapitel 7 .....	347
<b>8</b>	<b>Wie werden Risiken in Geschäftsprozessen erkannt und gesteuert? ..</b>	<b>349</b>
8.1	Risiken in Geschäftsprozessen .....	350
8.2	Risikomanagement in Geschäftsprozessen .....	352

8.3	Ausgewählte Methoden der Risikoanalyse und -überwachung in Geschäftsprozessen .....	356
8.4	Integrierte Risikosteuerung in Geschäftsprozessen .....	364
8.5	Das Wichtigste in Kürze .....	365
8.6	Literatur zu Kapitel 8 .....	366
9	<b>Wie wird die Leistung in Geschäftsprozessen gesteigert?</b> .....	367
9.1	Methoden der Leistungssteigerung .....	368
9.2	Business Process Reengineering (BPR) .....	371
9.3	Methoden der Prozessverbesserung .....	374
9.4	Prozesssimulation .....	404
9.5	Das Wichtigste in Kürze .....	405
9.6	Literatur zu Kapitel 9 .....	407
10	<b>Wie unterstützt die Informationstechnologie (IT) das Geschäftsprozessmanagement?</b> .....	411
10.1	BPM-Tools .....	412
10.2	IT-Applikationen .....	420
10.3	Electronic Business und BPM .....	434
10.4	Unternehmensarchitektur und BPM .....	437
10.5	Beziehungen zwischen IT und Geschäftsprozessmanagement .....	438
10.6	Das Wichtigste in Kürze .....	441
10.7	Literatur zu Kapitel 10 .....	442
11	<b>Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt?</b> .....	445
11.1	Der Umgang mit Veränderungen und Widerständen .....	446
11.2	Erfolgs- und Misserfolgskriterien: Auf die Führung kommt es an! .....	449
11.3	Generelles Vorgehenskonzept .....	455
11.4	Einführungsstrategie .....	458
11.5	Das Wichtigste in Kürze .....	461
11.6	Literatur zu Kapitel 11 .....	462
12	<b>Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements</b> .....	465
12.1	Einführungsprojekt .....	466
12.2	Einführungs- und Durchführungsphasen .....	471
12.3	Positionierung .....	474
12.4	Identifizierung .....	478
12.5	Implementierung .....	488
12.6	Optimierung .....	495
12.7	Literatur zu Kapitel 12 .....	514

<b>13</b>	<b>Zehn Jahre Geschäftsprozessmanagement bei Siemens Healthcare ..</b>	<b>517</b>
13.1	Einleitung .....	518
13.2	Profil des Unternehmens .....	518
13.3	Geschäftliche Schwierigkeiten in der Vergangenheit .....	518
13.4	Siemens Healthcare Geschäftsprozessmanagement .....	519
13.5	Erreichtes durch Geschäftsprozessmanagement .....	536
13.6	Erfolgsfaktoren .....	538
<b>14</b>	<b>Erfahrungen mit Geschäftsprozessmanagement bei Siemens Healthcare, Health Services, USA .....</b>	<b>539</b>
14.1	Einführung des Geschäftsprozessmanagements .....	540
14.2	HS-Prozessmodell .....	541
14.3	Rollen .....	544
14.4	Leistungsmessung und Berichtswesen .....	544
14.5	Fünf Jahre später: Wie sich das Geschäftsprozessmanagement weiterentwickelt hat .....	547
<b>15</b>	<b>Fünf Jahre Geschäftsprozessmanagement im mittelständischen Unternehmen SCANSONIC .....</b>	<b>549</b>
15.1	Kurzprofil SCANSONIC .....	550
15.2	Gründe für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements .....	550
15.3	Einführung und Status des Geschäftsprozessmanagementsystems .....	550
15.4	SCANSONIC-Prozessmodell .....	553
15.5	Geschäftsprozesse bei SCANSONIC .....	554
15.6	Herausforderungen bei der Weiterentwicklung des GPM-Systems .....	569
15.7	Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements bei SCANSONIC .....	570
15.8	Literatur zu Kapitel 15 .....	571
<b>16</b>	<b>Geschäftsprozessmanagement in der Lufthansa Cargo AG .....</b>	<b>573</b>
16.1	Gründe für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements bei der LCAG .....	574
16.2	LCAG-Geschäftsprozessmodell .....	574
16.3	Prozessorganisation .....	575
16.4	Continuous Process Management (CPM) .....	578
16.5	Prozesscontrolling .....	578
16.6	Vorgehen und Methoden zur Steigerung der Leistungen in den Geschäftsprozessen .....	581
16.7	IT-Unterstützung .....	582
16.8	Bisherige Ergebnisse .....	584
16.9	Erfahrungen .....	585
16.10	Literatur zu Kapitel 16 .....	586

---

<b>17</b>	<b>Was bringt Geschäftsprozessmanagement? .....</b>	<b>587</b>
17.1	Wirkungen von Einzelmethode des Geschäftsprozessmanagements ...	588
17.2	Wirkungen des integrierten Geschäftsprozessmanagements .....	594
17.3	Resümee .....	598
17.4	Literatur zu Kapitel 17 .....	599
<b>18</b>	<b>Informationsquellen zum Themenfeld Geschäftsprozess- management .....</b>	<b>603</b>
<b>19</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>607</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>630</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>632</b>