

# HANSER



## Stichwortverzeichnis

Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen

ISBN (Buch): 978-3-446-43460-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43460-8>

sowie im Buchhandel.

# Index

## A

- Ablauforganisation 42f., 58
- Ablaufsteuerung 338
- AIP-Steuerung 338f.
- Anpassungsfähigkeit 20, 57, 207, 209, 217, 255, 429, 466, 502, 660
- Anreizsystem 13, 194, 289, 295, 323, 425, 518, 524, 526f., 550, 589, 611, 658
- Appraisal 357, 366
- Asset Management 20
- Attraktivitäts-Risiko-Portfolio 395ff.
- Audi mynet 490
- Aufbauorganisation 42f., 58, 141, 173, 179f., 204, 569f.
  - Einfluss-Prozessorganisation 212, 221, 341
  - funktionsorientierte. *Siehe* Funktionsorganisation
  - Matrix-Prozessorganisation 214, 222, 341
  - prozessorientierte 210ff., 220ff. *Siehe auch* Prozessorganisation
  - reine Prozessorganisation 219, 342

## B

- Balanced Scorecard (BSC) 18, 90ff., 94f., 128
  - Prozess- 93f., 268
  - Verbreitung 94
  - Vorteile 92
- Benchmarking 28f.
- Bereitstellungsprozess 67
- Betriebsrat 450, 551
- Betroffenheitsanalyse 516
- Beyond Budgeting 320
- Bosch 92, 255
- BPM 5
  - Business-BPM 5f., 190, 469, 499ff., 504f.
  - IT-BPM 5, 190, 251, 469, 499ff., 571
- BPM Center of Excellence. *Siehe* BPM-Office
- BPMN 474ff., 478f., 483, 619, 628
- BPM-System 340, 468, 471, 473, 481ff., 487
- BPM-Tools 468ff.
  - Auswahl 620
  - für Prozessmodellierung 473ff.

## Brainlab

- 615ff.
- Einführung des GPM 615f.
- GPM-Tool 619ff.
- organisatorische Verankerung 626f.
- Pilotprozessdefinition 622ff.
- Pilotprozessmodellierung 621, 627ff.
- Pilotprozessstrukturierung 622ff.
- Prozessmodell 617, 619
- Prozesssituation 616f.
- Prozessverantwortung 627
- Umsetzungserfahrungen 629
- Budgetplanung 319ff.
- Bundesministerium des Innern 16
- Business Activity Monitoring (BAM) 326, 332
- Business-BPM 5f., 190, 469, 499ff., 504f.
- Business Capability Management 105
- Business Intelligence (BI) 337, 490
- Business-IT-Alignment 502ff.
  - durch organisatorische Maßnahmen 504
  - durch Unternehmensarchitekturen 502
  - Problemzonen 501
- Business Process Execution Language (BPEL) 475, 478f., 483
- Business Process Management (BPM). *Siehe* BPM
- Business-Process-Management-Systeme (BPM-System). *Siehe* BPM-System
- Business Process Management Tools.
  - Siehe* BPM-Tools
- Business Process Maturity Model (BPMM) 370f.
- Business Process Modeling Notation (BPMN). *Siehe* BPMN
- Business Process Outsourcing (BPO) 30, 112, 114ff.
- Business Process Reengineering (BPR) 26, 410
  - Beurteilung 412f.
  - Implementierungsteam 578f.
  - Organisation 576ff.
  - Projektleiter 577
  - Vorgehen 574ff.
  - Wirkungen 633
  - Ziele/Konzept 410ff.
- Business Rule Management 488f.

**C**

Capability Maturity Model Integration (CMMI). *Siehe CMMI*  
 Change Management 2, 23, 513ff.  
 Change Request Management 202  
 Chief Process Officer (CPO) 125, 129, 182, 188ff., 588  
 Cloud Computing 485f.  
 CMMI 360ff., 364ff.  
 CMMI-Reifegrad 36  
 CMMI-Reifegradprofil 346, 657  
 Commerzbank 4  
 Commitment 197, 522  
 Communities of Practice (CoP) 454, 497  
 Compliance Management 39f.  
 Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 247ff.  
 Corporate Governance 38  
 Customer Relationship Management (CRM) 24, 152, 467

**D**

Dashboard 333, 337, 491  
 Data Mining 337, 491  
 Data Warehouse 337, 490ff.  
 Deutsche Lufthansa 4  
 DMAIC-Verbesserungszyklus 434  
 Dokumentenlenkung 176  
 Downsizing 19  
 Durchfluss 338f.  
 Dynamic Capabilities 105

**E**

EAI-Plattformen/-Portal 467f.  
 Economic Value Added (EVA) 20  
 EDEN 374f.  
 EEA-Assessment 553f.  
 Effektivität 2, 5  
 Effizienz 2ff., 13, 30  
 EFQM Excellence Model 21f., 616  
 Einfluss-Prozessorganisation 212f., 221, 341  
 Einführung des Geschäftsprozessmanagements  
 - Aktionsplan zur Implementierung 564  
 - Checkliste 668, 674f.  
 - Controlling 551  
 - Entscheidung über 554f.  
 - Erfahrungen 629  
 - Erfolgs-/Misserfolgsfaktoren 521ff.  
 - Follow-up-Workshop (Workshop C) 573, 589  
 - Kommunikationsprogramm 547f.  
 - Management/Führung/Mitarbeiter 519f.  
 - Managementworkshop (Workshop B) 557f., 563  
 - Projektmanagement 529  
 - Startworkshop 558

- Strategie 537ff.
- Strategieworkshop 284, 552
- Trainingsprogramm 547ff.
- Trainingsworkshop (Workshop A) 555
- Veränderungen 514ff.
- Vorgehen 528, 531f.
- Widerstände 514ff.

Einführungsprojekt. *Siehe GPM-Projekt*  
 Electronic Business 494f.  
 Electronic Collaboration 495f.  
 electronic Customer Relationship Management (eCRM) 494  
 electronic Supply Chain Management (eSCM) 495  
 Empowerment 2, 13, 30, 58, 197, 209, 280, 418  
 End-to-End-Prozess 6, 53, 140, 142, 151, 192, 212, 214, 250, 440, 502, 525, 643  
 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) 475, 619  
 Erfolgsfaktor  
 - kritischer 106  
 - strategischer 106 ff., 110  
 Erfolgsfaktorenportfolio 106f.  
 Erfolgspotenzial 82, 86  
 ERP-System 465ff.  
 eXtensible Markup Language (XML) 468

**F**

Fachliche Prozessmodelle 478f.  
 Fähigkeitsgrad 363f., 367f.  
 Fehler 281, 422, 431, 433  
 Fehlerkosten, Fehlleistungskosten 101, 281, 311f., 636  
 Fehlerrate 281, 313  
 First Pass Yield (FPY) 312f.  
 Flussdiagramm 474  
 Folgebeziehung 55, 158  
 Führung 2, 8f., 11, 13, 32, 102, 519f.  
 Funktionen 53  
 Funktionscontrolling 270  
 Funktionsorganisation 54, 58, 180, 204ff.  
 Funktionsorientierung 179, 207, 346, 525, 659  
 Funktionsverantwortlicher 214f., 223  
 Funktionsziele 223

**G**

General Electric 637f.  
 Geschäftsarchitektur 502  
 Geschäftseinheit 87, 238  
 Geschäftsfall 55, 156  
 Geschäftsmodell 97f., 99  
 Geschäftsprozess 6, 52ff.  
 - Ablaufstruktur 158ff.  
 - Anforderungen 35  
 - Anzahl 68  
 - Aufbaustruktur 153ff., 561  
 - Begrenzung 53, 149ff.

- Begriff 51f.
  - Begriffsvielfalt 74f.
  - Bereitstellungsprozess 67, 72
  - Beschreibung 170ff.
  - Dekomposition der Prozessebenen 140f., 147, 153ff., 622
  - Dokumentation 170ff., 174ff.
  - Dominanz 218, 223, 225
  - End-to-End-Prozess 6, 53, 140, 142, 151, 192, 212, 214, 250, 440, 502, 525, 643, 658
  - funktionsübergreifend (cross functional) 52f., 55, 210, 213f., 222, 501, 504, 595, 643, 658
  - Gewichtung 108ff., 112, 170
  - Gliederungstiefe 155f.
  - Identifizierung. *Siehe* auch Prozessidentifizierung 139, 143, 559, 561
  - Input 55, 166
  - Kernprozess 105
  - Komponenten 52ff.
  - Managementprozess 65
  - Merkmale 6, 52ff.
  - Modularisierung 156
  - Notwendigkeit 75
  - primärer 60, 65f., 68f., 88
  - Prozesskategorien 65
  - Prozessobjekt 156
  - Risiken 387f.
  - Routineprozess 71
  - Schlüsselprozess 109
  - sekundärer 65ff., 89
  - Strukturierung 561f.
  - Typen 69ff.
  - Unternehmenssteuerungsprozess 67, 72
  - , unternehmensübergreifender 119ff.
  - Unterstützungsprozess 65
  - vs. Funktion 53f.
  - wissensintensiver (Emergent Business Process) 70f.
  - Ziele 53
- Geschäftsprozessmanagement (GPM)
- Ablaufphasen 545
  - Anstoß 1, 40f.
  - Anwendung 16
  - Aufgaben 8
  - Befähiger des 10
  - Bezugspunkte 7
  - Definition 6
  - Gesamtbeurteilung 656ff.
  - Gestaltungsregeln der Prozessorganisation 148f.
  - Gestaltungsregeln des Prozesscontrollings 270
  - Historie 42f.
  - im Vergleich zum Lean Management 440f.
  - , integriertes 638ff., 643, 645
  - Konzept 658
  - Merkmale 2, 15
  - Methoden/Tools 14
  - Motivation/Anreize 526f.
  - Nutzen, Wirkungen 613, 631, 633, 638ff.
  - , operatives 84, 96f.
  - Orientierung 14
  - , Rollen im 181ff.
  - Stand 649ff., 656ff.
  - , strategisches. *Siehe* Strategisches Geschäftsprozessmanagement
  - System 8
  - Umfragen/Studien 649ff.
  - Umsetzung 346, 658
  - Ziele/Ausrichtung 8, 86, 525f., 594
  - Zielportfolio 64, 86, 554f.
  - Zukunft 659
- Geschäftsprozessmodell 168, 169, 175, 253
- Geschäftsprozessverantwortlicher 56, 179, 182, 191ff., 213, 215, 219, 223, 394, 564, 586, 626, 658
- Geschäftsregeln 488f.
- Geschäftsstrategie 7, 88f., 97, 100, 125
- Geschäftswertbeitrag (GWB) 20
- Geschäftsziele 283f.
- Governance 38
- GPM-Control-Board 129, 198
- GPM-Office 125, 129, 202ff.
- GPM-Projekt 529, 540
- Ablaufphasen 545ff.
  - Aktionsplan zur Implementierung 564f.
  - Assessment 542f.
  - Aufgaben 540
  - Controlling 551
  - Dauer 547
  - Erfolgsfaktoren 541f.
  - Organisation 540f.
  - Phase Implementierung 547, 565
  - Phase Konzipierung 546, 556ff.
  - Phase Optimierung 547, 574
  - Phase Positionierung 546, 551ff.
  - Projektleiter 184f., 395, 540f., 543, 554, 557, 564
  - Risiko 544
- GPM-Reifegradmodell 376f.
- Groupware 496

## H

Härtegradsystematik 445f.

## I

- Ideenmanagement 635
- Informationsarchitektur 502
- Informationstechnologie (IT) 13, 41, 570f.
- Applikationen 465ff.
- Informationsversorgung 330ff.
- Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 246f., 369
- Interessengruppen. *Siehe* Stakeholder
- Interne Leistungen 68, 216
- ISO 9000ff. 31, 33ff.

ISO 9001 36  
 ISO 9004 36, 372  
 ISO 15504 360, 367ff.  
 ISO 31000 388f.  
 ISO/TS 16949 31  
 Ist-Prozess 141  
 IT-BPM 5, 190, 251, 469, 499ff., 571  
 IT-Kosten 238

- Begeisterungsanforderung 146  
 - Leistungsanforderung 146  
 Kundenbeschwerde 297  
 Kunden-Lieferanten-Beziehung 61, 215, 218, 223, 422  
 Kundenorientierung 15, 57ff., 208, 422  
 Kundenzufriedenheit 273, 277ff.  
 - Messung 297ff.  
 Kundenzufriedenheitsindex 298  
 Kundenzufriedenheitsprofil 302

## K

Kaizen 26, 410, 414ff., 421, 424f., 427, 443, 450, 454f.  
 - Anwendung 428f.  
 - Blitz Kaizen 430  
 - Integration in GPM 437f.  
 - in USA 429  
 - Kaizen-Event 430  
 - Kennzahlen 585  
 - Konzept/Ziele 421ff.  
 - Koordinator 587  
 - Organisation 585  
 - Review 585  
 - Startworkshop 583  
 - Team. Siehe Kaizen-Team 584  
 - Training 583  
 - Voraussetzungen 428  
 - Vorgehen 582ff.  
 - Vorschlagswesen 425f.  
 - Werkzeuge 426f.  
 - Wirkungen 633ff.  
 - Wissensgenerierung/-nutzung 454f.  
 - Ziele 423, 437, 583  
 Kaizen Six Sigma 442ff.  
 Kaizen-Team 156, 164, 290, 334, 340, 497, 584, 201, 586  
 Kano-Modell 146  
 Kennzahlensteckbrief 296  
 Kernkompetenz 18, 103ff., 209, 411, 418  
 Kernprozess 103ff.  
 Key Performance Indicator (KPI) 295  
 Kommunikation 280, 418, 514, 518, 527f.  
 Kommunikationsprogramm 547f.  
 Kompetenzzentrum 216  
 Konfigurationsmanagement 177  
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 26, 292, 421, 424, 428, 634  
 Kooperation 120  
 Kostenrechnung 282  
 Kostensenkung 4, 525, 643  
 Kunde 7, 53, 144f.  
 -, externer 59  
 -, interner 60f., 422  
 Kundenanforderungen, -bedürfnisse 3, 7f., 31ff., 51, 53f., 145, 149, 154, 208, 273, 278f., 283, 285, 431  
 - Basisanforderung 146

## L

Lean Management 27f., 410, 429ff., 438f., 455  
 - Alternative zu GPM 440f.  
 - Herkunft/Methoden/Ausrichtung 438ff.  
 Lean Production 439  
 Lean Six Sigma 429, 442ff.  
 Leistungen für Kunden 6f., 18, 24, 33, 51, 53, 55f., 66, 73, 75, 88, 99, 102, 145, 208, 218, 277, 282, 559  
 Leistungsmengen 297, 315f.  
 Leistungsvereinbarung. Siehe Service Level Agreement  
 Lernen, organisationales 448ff.  
 Lernzyklen 324, 450  
 Lieferant 60f., 166, 216, 422

## M

Makroprozessmanagement 188  
 Management 8, 334, 519f.  
 -, mittleres 523  
 -, strategisches 18  
 - Topmanagement 30, 42, 123, 126, 255, 438, 514, 520ff., 531, 658  
 Management by Objectives (MbO) 292  
 Managementmethoden, -konzepte 17ff.  
 Managementteam 198f., 565ff., 581, 585  
 Maßnahmencontrolling 269, 445f.  
 Matrix-Prozessorganisation 214, 222, 341  
 - Beurteilung der 217f.  
 -, kompetenzorientierte (KMP) 216f.  
 -, leistungsorientierte (LMP) 215f., 223  
 -, ressourcenorientierte (RMP) 214f.  
 Messobjekt 293  
 Messsystem 271, 318, 433, 567f.  
 - Messintervall 324  
 - Messstrecken 323  
 - Messwerte 323  
 - Messzyklus 323  
 - Process Quality Gates 324  
 Mikroprozessmanagement 188  
 Mitarbeiter 11, 519f., 528. Siehe auch Prozessmitarbeiter  
 Mitarbeiterorientierung 15, 41, 424  
 Mitarbeiterpartizipation 32, 522, 528  
 Mitarbeiterzufriedenheit 197, 635

Modellierungskonventionen 255, 477, 571, 628  
 Modellierungsmethode, -sprache 160, 255, 473 ff.  
 Modellierungswerzeug 160 f., 171, 473 ff., 567, 570  
 Moderator 418, 584  
 Motivation 197, 526 ff.  
 Motorola 410, 436

## N

Net Promoter Score (NPS) 298  
 Notation 160 f., 474 ff.

## O

Online Analytical Processing (OLAP) 336, 491  
 Operatives Prozesscontrolling 195  
 Organisation, lernende 418, 430, 443, 448 ff.  
 Organisationseffizienz 12, 30, 208, 210  
 Organisationslehre 43  
 Orientierungen des Geschäftsprozessmanagements  
     14  
 Outsourcing 29, 114 ff.

## P

PDCA-Zyklus 416 f., 443, 454  
 Performance 7, 574  
 Performancekennzahl 294  
 Performancelücken 29, 56, 269, 286, 409  
 Performance Management System 337  
 Performancemessung 213, 322 ff., 324 ff.  
 Performanceprofil 275  
 Performancesteigerung 26, 28, 407 f., 410, 455  
 Performancesteuerung 338  
 Performancetransparenz 42, 68 f., 122, 219  
 Personalentwicklung 197, 428  
 Personalführung 58, 428  
 PO-Diagramm. Siehe Prozess-Organisations-Diagramm  
 Policy Deployment 290 ff.  
 Potenzialkennzahlen 294  
 Primärer Geschäftsprozess 66, 82, 88 f., 140, 147, 557,  
     559, 561, 618  
 Priorisierungsmatrix 111  
 Process and Enterprise Maturity Model (PEM-Modell)  
     373 f.  
 Process Classification Framework (PCF) 242  
 Process follows strategy 221  
 Process Governance 38, 123 ff., 202, 621  
 Process Maturity Framework (PMF) 369 f.  
 Process Mining 491  
 Process Monitoring 325  
 Process Performance Indicators (PPI) 295  
 Process Performance Management 266  
 Process-Performance-Management-System 336 f.

Process Performance Measurement 266  
 Process Quality Gates 324  
 Process Repository 493 f.  
 Process Warehouse 337, 492 f.  
 Product Lifecycle Management (PLM) 25, 152, 467  
 Produkt. Siehe Leistungen für Kunden  
 Produktentstehungsprozess 152, 597  
 Programm-Management 128  
 Projektassessment 398 f., 542 ff.  
 Projektleiter 184, 225, 529  
 Projektmanagement 529  
 Projektorganisation 224 ff.  
 Projektrisiko 398  
 Prozess 34, 51  
     - abteilungsbezogen 43, 55, 180, 212 f.  
 Prozessablauf 158 ff.  
 Prozessablaufstruktur 175  
 Prozessanalysen 285 f.  
 Prozessarchitektur 168 f.  
 Prozessassessment 270, 322, 327, 357 ff., 399 f., 402  
     - Anwendung 378 ff., 597 ff.  
     - Auswertung 380  
     - Checkliste 383, 663  
     - Erfahrungen 383  
     - vs. Prozessaudit 328 f.  
 Prozessattribute 170 f.  
 Prozessaudit 327 f.  
 Prozessaufbaustruktur 153 ff., 175  
 Prozessautomatisierung 480 f.  
 Prozess-Balanced-Scorecard 93 f., 268  
 Prozessbeherrschung 340 f., 432  
 Prozess-Benchmarking 29, 110, 286 f.  
 Prozessberater 185 ff., 541, 567  
 Prozessbericht 331 f., 568  
     - Ad-hoc-Bericht 336  
     - Anforderungen 331  
     - laufende Berichterstattung 332 f.  
     - Merkmale 331  
     - periodische Berichterstattung 333 ff.  
 Prozessbudget 269, 320, 572  
 Prozesscontroller 195 f.  
 Prozesscontrolling 10, 83, 96, 195, 265, 400 ff., 567  
     -, dezentrales 343 f.  
     - Implementierung 567  
     -, operatives 266, 269 f.  
     -, Organisation des 341 ff.  
     -, Stand des 344 ff.  
     -, strategisches 266 f., 269  
     - und Prozessorganisation 341 f.  
     - Verantwortung 343  
     -, zentrales 342 f.  
     - Ziele/Aufgaben 265 f.  
 Prozessdarstellung 160  
     - IT-Tools 160  
     - Methoden 160  
 Prozessdokumentation 170 ff., 174 ff., 567  
 Prozessebene 153 f., 155, 250, 287

- Prozesseffektivität 56, 223, 273  
 Prozesseffizienz 3f., 56, 159, 210, 223, 238  
 Prozesserfolgsfaktor 107f.  
 Prozess-Erfolgsfaktoren-Matrix 111  
 Prozesserneuerung 407, 409f.  
 Prozessfähigkeit 340f.  
 Prozess-FMEA 402  
 Prozessführung 8ff., 83, 96  
 Prozessgeschwindigkeit 305, 338f.  
 Prozessgewichtung 108  
 Prozessgremium 183  
 Prozessidentifizierung 139, 143  
 - Ausgangsdaten 143ff.  
 - Bottom-up-Vorgehen 141f.  
 - Top-down-Vorgehen 97, 140ff., 562  
 - Überprüfung 147f.  
 - Vorgehen 147  
 Prozessinnovation 99, 251  
 Prozessinput 166f.  
 Prozesskennzahl 56, 270f., 294ff., 272, 325, 563  
 - Anforderungen 295  
 - Dokumentation 318f.  
 - Performancekennzahlen 294f.  
 - Potenzialkennzahlen 294  
 - Steckbrief 296  
 - Strukturkennzahlen 294  
 Prozesskontrolle  
 - laufende 321ff.  
 - operative 321f.  
 - periodische 321f., 327ff.  
 Prozesskosten 164, 273, 282, 315f.  
 Prozesskostenrechnung 28, 282, 315  
 -, funktionsorientierte 315, 317  
 -, prozessorientierte 315ff.  
 Prozesskultur 9, 11ff., 30, 197, 418, 424f., 429, 443  
 Prozesslandkarte 72f.  
 Prozesslebenszyklus 468f.  
 Prozessleistungen. *Siehe* Leistungen für Kunden  
 Prozessmanagementhandbuch 176  
 Prozessmanagementzertifikat 549  
 Prozessmanager 191  
 Prozessmessung. *Siehe* Performancemessung  
 Prozessmission 84  
 Prozessmitarbeiter 8f., 11f., 156, 182, 197  
 Prozessmodell 35, 202, 226, 240  
 Prozessmodellierung 141, 148, 251, 258, 470, 473ff.  
 - fachliche 472  
 - technische 472, 478  
 Prozessmodularisierung 116, 156  
 Prozessobjekt 55, 156f.  
 Prozessoptimierung 8, 10, 15, 71, 83, 96, 455  
 Prozessorganisation 10, 43, 83, 96, 204ff., 224ff.  
 -, reine 219f.  
 - und Prozesscontrolling 341f.  
 Prozess-Organisations-Diagramm (PO-Diagramm) 173f., 561, 623f.  
 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement 34  
 Prozessorientierung 15, 30f., 34ff., 54, 423  
 Prozessperformance 10, 26, 56, 109, 157, 195, 270f., 291, 326, 333f., 337, 366, 434  
 Prozessperformancetrensparenz 72, 213, 271, 288, 296  
 Prozessplanung  
 -, operative 271ff.  
 - strategische 267f.  
 Prozessplattform 487ff.  
 Prozessportal 40, 178, 454, 486f.  
 Prozessportfolio 109ff., 395ff.  
 Prozessprogramm, strategisches 87  
 Prozessqualität 273, 280f.  
 - Messung 311ff.  
 Prozessreife 327, 357, 359, 366, 594, 608f., 657  
 Prozessressourcen 572  
 Prozessrisikobericht 400f.  
 Prozesssimulation 446ff.  
 Prozesssponsor 182, 185  
 Prozessstandardisierung 237  
 Prozesssteuerung 334, 338f.  
 Prozessstrategie 10  
 Prozessstruktur 169  
 Prozessstrukturtransparenz 72, 153, 162, 202, 213, 467, 629  
 Prozessteam 200f., 334, 414, 416f., 541, 565ff., 582, 585  
 Prozessterminologie 124  
 Prozesstyp 69  
 Prozessvalidierung 329f.  
 Prozessvariante 161f.  
 Prozessverantwortlicher 225  
 Prozessverbesserung 366, 407, 409f.  
 - Maßnahmencontrolling 445f.  
 - Schwerpunkte/Methoden 414  
 Prozess-Views 177  
 Prozessvision 83f.  
 Prozesswertanalyse 164f.  
 Prozesswirkungsgrad 163  
 Prozesszeit 273, 279f.  
 -, Arbeitspaket- 305f.  
 - Durchlaufzeit 302ff.  
 -, dynamische 304f., 307f., 339  
 - Messung 302  
 - pro Teilprozess 304ff.  
 -, statische 304ff.  
 - Zykluszeit 302ff.  
 Prozessziele 56, 223, 270ff., 325, 563  
 - Bottom-up-Planung 283ff.  
 - Dekomposition 287f., 291  
 - Dokumentation 318f.  
 - Gewichtung 273ff.  
 - Kernziele 273ff., 294, 563, 644  
 -, operative 272f.  
 - Top-down-Planung 283f.  
 - Vereinbarung 289f.

## Q

- Qualifikationsanforderung, Prozessmitarbeiter 197
- Qualitätsdokumente, Lenkung der 176
- Qualitätskosten 311f.
- Qualitätsmanagement 31f., 40
  - , prozessorientiertes 33
- Qualitätsmanagementhandbuch 176
- Qualitätsmerkmal, kritisches (Critical to Quality Characteristic) 314, 340, 431, 433f.
- Quality Function Deployment (QFD) 314, 431
- Quick Wins 518, 525, 539, 541, 581, 630

## R

- RACI-Methode 181
- Real-Time Enterprise 488
- Reengineering-Ausschuss 577
- Reengineering-Team 578
- Referenzmodell 147
  - , betriebswirtschaftliches 147, 240f., 250f.
  - , Software- 251ff.
- Reifegrad 359, 363ff., 369ff., 372f., 375f.
- Reifegradmodell 357, 359f.
  - BPMM 370f.
  - CMMI 361f., 364ff.
  - EDEN 374f.
  - , GPM- 376f.
  - ISO 9004 372
  - ITIL 369
  - PEM 373f.
  - PMF 369f.
  - Praxiseinsatz 377
  - RGP 376, 378ff.
  - RGPM 376f.
  - SPICE/ISO 15504 367ff.
  - Verbreitung 377
- „reine“ Prozessorganisation 210
- Ressourcen 55, 101f.
- Ressourceneffizienz 3, 210, 223
- Ressourcenplanung 319f.
- Restrukturierung 19
- Risiko 387
  - Risikomanagement in Geschäftsprozessen 388
    - Integration in GPM 394f.
    - Merkmale 389
    - nach ISO 31000 388f.
    - Phasen 392
    - Projektrisikobericht 400
    - Risikobeurteilung 390, 392ff.
    - Risikomanagementplan 397
    - Risikomanagementworkshop 397
    - Risikomatrix 391
    - Risikoprioritätszahl (RPZ) 402
    - Risikosteuerung 390, 392ff., 403f.
    - Risikoüberwachung 391ff.

- Verantwortung 394
- Ziele/Aufgaben 389ff.
- Rolled Throughput Yield (RTY) 312f.
- Rollenbeschreibung 124, 176, 181f., 185
- Rollen im GPM 181, 183, 258

## S

- SAP 85, 252f., 441, 466, 475
  - Priorisierungsmatrix 111f.
- SAP Business Scenario Map 252
- SAP Solution Map 252
- Scansonic 593ff.
  - Auftragsabwicklungsprozess 605ff.
  - Einführung des GPM 593f.
  - Entwicklungsprozess 600ff.
  - Innovationsprozess 597ff.
  - Prozesslandkarte 596
  - Prozessmodell 595f.
  - Serviceprozess 603ff.
  - Strategieplanungsprozess 610f.
  - Vermarktungsprozess 597ff.
  - Vertriebsprozess 603ff.
  - Wirkungen des GPM 613f.
- Schnittstellen 206
- Sekundärer Geschäftsprozess 66, 89f., 140, 147, 618
- Selbstbewertung 327, 357, 366, 372, 374, 380, 542
- Service Level Agreement (SLA) 68, 113, 154, 166f.
- Serviceorientierte Architektur (SOA) 481, 483ff.
- Shared Service Center (SSC) 112ff., 118
- Siemens 4, 114, 199, 210, 255f., 300
- Sigma (σ) 281, 313
- Simultaneous Engineering 25
- Six Sigma 27, 281, 313ff., 410, 414f., 431, 455
  - Anwendung 436
  - DMAIC-Zyklus 434
  - Integration in GPM 437f., 588f.
  - Konzept 432f.
  - Kritikpunkte 438
  - Projektportfolio 435
  - Projektteam 416f.
  - Vorgehen 587f.
  - Vorgehen/Werkzeuge 434ff.
  - Wirkungen 636ff.
  - Ziele 431f.
- SMART 272
- Social BPM 454, 497f.
- Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE) 367ff.
- Software-Referenzmodell 240, 251ff.
- Soll-Prozess 140f.
- Spezialisierung 101, 205, 215, 220
- Spezialisierungsvorteile 207, 210, 215
- Spezifität 209
- Stakeholder 8, 31, 61ff.
  - Analyse 63f.

- , Anforderungen an 61ff.
- Matrix 64
- Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) 361, 366
- Steuerung multidimensionale 209, 276f.
- Strategiekommission 125
- Strategieorientierung 15, 81
- Strategieprozess 67, 87, 125ff., 610
  - Beteiligte 129
  - IT-Unterstützung 129
  - Teilprozesse 126ff.
  - Verantwortung 126
  - Vorteile 126
- Strategische Analyse 552
- Strategisches Geschäftsprozessmanagement 42, 81, 96
  - Aufgaben/Komponenten 82f.
  - Maßnahmen 86
  - Methoden 90
  - Notwendigkeit/Aktualität 81
  - Stand in der Praxis 130
  - Ziele 82
- Strategisches Prozesscontrolling 195
- Strategisches Prozessprogramm 86f., 128
- Strategy Map 90, 95f.
- Streuung, Variation 281, 313, 330, 335, 340f., 415, 431f.
- Structure follows process and process follows strategy 220
- Strukturkennzahlen 294
- Subjektorientiertes Prozessmanagement 11, 476
- Supply Chain Management (SCM) 24, 152, 467
- Supply Chain Operations Reference (SCOR) 244ff.

## T

- Target Deployment 290f.
- Teamarbeit 417f.
- Technische Prozessmodelle 478f.
- Technologiearchitektur 503
- Teilprozesse 561, 566
- Teilprozessverantwortlicher 191, 194, 565, 586
- Termintreue 273, 279f.
  - Messung 310f.
- Texas Instruments Europe 291f., 553
- Total Cycle Time (TCT) 410, 414f., 419ff.
  - Barrieren 579
  - Barrierenbeseitigungsteam 580, 582
  - Barrierenbewertung 579
  - Barrierenbewertungsblatt 580
  - Barrierenportfolio 420f., 580
  - Barrierenspeicher 580
  - Organisation 581f.
  - Prozessbarrieren 419f.
  - Vorgehen 579ff.
  - Wirkungen 633ff.

- Total Quality Management (TQM) 21, 23
- Toyota 164, 197, 292, 402, 422, 427, 444, 450, 635
- Toyota Produktionssystem (TPS) 164, 439
- Trainingsprogramm 547, 549
- Trainingsworkshop 555f.
- Transaktion 157, 293, 303, 316, 338
- Transaktionskosten 117, 142, 206f., 216, 218

## U

- Unified Modeling Language (UML) 475
- Unternehmen
  - Änderungen 98f.
  - Anforderungen an 1
  - Probleme in 2
- Unternehmensarchitektur 502ff., 571
- Unternehmenskultur 2, 58, 187, 373
- Unternehmensnetzwerk 42, 239, 494ff.
- Unternehmensprozessmodell 168f., 240, 253ff.
- Unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse 119 ff.

## V

- VDA 6 31, 35
- VDA 6.7 328
- Veränderung 23, 513ff., 519
  - der Geschäftsprozesse 86, 98, 479
  - der Organisation 217, 219, 451
  - durch Geschäftsprozessmanagement 11, 515
  - in Unternehmen 1, 2, 18, 98f., 127, 410, 614f.
  - kulturelle 498, 525, 636
  - radikale 26, 410, 528, 553, 575
  - strategische 20, 98, 103, 105, 207, 221
- Veränderungsprozess 522
- Erfolgsfaktoren 514
- Verbesserungskreislauf. Siehe PDCA-Zyklus
- Verbesserungsmaßnahme 274, 293, 313, 338, 358, 380, 417, 424, 434, 446f., 605
- Verschwendung 4, 55, 165, 422
- Vertrauenskultur 454
- Visualisierung 427
- Volkswagen (VW) 210, 292, 428, 584, 634
- Vorschlagswesen, betriebliches 425f., 456

## W

- Wandlungsbedarf 1, 98f.
- Wandlungsbereitschaft 513f., 518f., 522f., 636
- Wandlungsfähigkeit 422, 454, 497, 513
- Weisungsbefugnis 192, 213f., 216, 218f.
- Wertmanagement 20
- Wertschöpfung 55, 162ff.
- Wertschöpfungsanalyse 163
- Wertschöpfungshierarchie 287

- Wertschöpfungsorientierung 15  
Wertstromanalyse 164, 444  
Wettbewerbsstrategie 88, 100 ff.  
- Kostenführerschaft 100 f.  
- Leistungsdifferenzierung 101  
-, marktorientierte (market based) 100 ff.  
- Nischenstrategie 101  
-, ressourcenorientierte (resource based) 101 f.  
Wettbewerbsvorteil 100 ff., 105, 146, 239, 250  
Widerstände 515 ff.  
Wissensintensiver Geschäftsprozess (Emergent Business Process) 70 f.  
Wissensmanagement 23, 24  
-, geschäftsprozessorientiertes (GPO-WM) 452 ff.  
-, prozessorientiertes 450 f.  
- Wissensgenerierung 449, 454 f.  
- Wissensnutzung 449, 454 f.  
- Wissens-Scorecard 451
- Workflow-Management-System 156, 332, 337, 340, 480 f.
- X**
- Xchanging 62
- Z**
- Zeiteffizienz 308 ff.  
Zertifizierung nach ISO 9001 32, 36 f.  
Zieldekomposition 287 f., 291  
Zielplanung 283 f.  
-, Bottom-up- 283 ff.  
-, Top-down- 283 f.  
Zielportfolio GPM 86, 554 f.  
Zielvereinbarung 289 f., 518 f.