



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

B

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

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

C

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

D

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

E

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

– Strategie 537 ff.
 – Strategieworkshop 284, 552
 – Trainingsprogramm 547 ff.
 – Trainingsworkshop (Workshop A) 555
 – Veränderungen 514 ff.
 – Vorgehen 528, 531 f.
 – Widerstände 514 ff.
 Einführungsprojekt. *Siehe* GPM-Projekt
 Electronic Business 494 f.
 Electronic Collaboration 495 f.
 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 106 f.
 Erfolgspotenzial 82, 86
 ERP-System 465 ff.
 eXtensible Markup Language (XML) 468

F

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

G

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

- Begriff 51f.
 - Begriffsvielfalt 74f.
 - Bereitstellungsprozess 67, 72
 - Beschreibung 170 ff.
 - Dekomposition der Prozessebenen 140 f., 147, 153 ff., 622
 - Dokumentation 170 ff., 174 ff.
 - 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) 52 f., 55, 210, 213 f., 222, 501, 504, 595, 643, 658
 - Gewichtung 108 ff., 112, 170
 - Gliederungstiefe 155 f.
 - Identifizierung. *Siehe* auch Prozessidentifizierung 139, 143, 559, 561
 - Input 55, 166
 - Kernprozess 105
 - Komponenten 52 ff.
 - Managementprozess 65
 - Merkmale 6, 52 ff.
 - Modularisierung 156
 - Notwendigkeit 75
 - , primärer 60, 65 f., 68 f., 88
 - Prozesskategorien 65
 - Prozessobjekt 156
 - Risiken 387 f.
 - Routineprozess 71
 - Schlüsselprozess 109
 - , sekundärer 65 ff., 89
 - Strukturierung 561 f.
 - Typen 69 ff.
 - Unternehmenssteuerungsprozess 67, 72
 - , unternehmensübergreifender 119 ff.
 - Unterstützungsprozess 65
 - vs. Funktion 53 f.
 - wissensintensiver (Emergent Business Process) 70 f.
 - Ziele 53
 - Geschäftsprozessmanagement (GPM)
 - Ablaufphasen 545
 - Anstoß 1, 40 f.
 - Anwendung 16
 - Aufgaben 8
 - , Befähiger des 10
 - Bezugspunkte 7
 - Definition 6
 - Gesamtbeurteilung 656 ff.
 - Gestaltungsregeln der Prozessorganisation 148 f.
 - Gestaltungsregeln des Prozesscontrollings 270
 - Historie 42 f.
 - im Vergleich zum Lean Management 440 f.
 - , integriertes 638 ff., 643, 645
 - Konzept 658
 - Merkmale 2, 15
 - Methoden/Tools 14
 - Motivation/Anreize 526 f.
 - Nutzen, Wirkungen 613, 631, 633, 638 ff.
 - , operatives 84, 96 f.
 - Orientierung 14
 - , Rollen im 181 ff.
 - Stand 649 ff., 656 ff.
 - , strategisches. *Siehe* Strategisches Geschäftsprozessmanagement
 - System 8
 - Umfragen/Studien 649 ff.
 - Umsetzung 346, 658
 - Ziele/Ausrichtung 8, 86, 525 f., 594
 - Zielfportfolio 64, 86, 554 f.
 - Zukunft 659
 - Geschäftsprozessmodell 168, 169, 175, 253
 - Geschäftsprozessverantwortlicher 56, 179, 182, 191 ff., 213, 215, 219, 223, 394, 564, 586, 626, 658
 - Geschäftsregeln 488 f.
 - Geschäftsstrategie 7, 88 f., 97, 100, 125
 - Geschäftswertbeitrag (GWB) 20
 - Geschäftsziele 283 f.
 - Governance 38
 - GPM-Control-Board 129, 198
 - GPM-Office 125, 129, 202 ff.
 - GPM-Projekt 529, 540
 - Ablaufphasen 545 ff.
 - Aktionsplan zur Implementierung 564 f.
 - Assessment 542 ff.
 - Aufgaben 540
 - Controlling 551
 - Dauer 547
 - Erfolgsfaktoren 541 f.
 - Organisation 540 f.
 - Phase Implementierung 547, 565
 - Phase Konzipierung 546, 556 ff.
 - Phase Optimierung 547, 574
 - Phase Positionierung 546, 551 ff.
 - Projektleiter 184 f., 395, 540 f., 543, 554, 557, 564
 - Risiko 544
 - GPM-Reifegradmodell 376 f.
 - Groupware 496
- ## H
- Härtegradsystematik 445 f.
- ## I
- Ideenmanagement 635
- Informationsarchitektur 502
- Informationstechnologie (IT) 13, 41, 570 f.
 - Applikationen 465 ff.
- Informationsversorgung 330 ff.
- Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 246 f., 369
- Interessengruppen. *Siehe* Stakeholder
- Interne Leistungen 68, 216
- ISO 9000 ff. 31, 33 ff.

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

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

– 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

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 Prozess-mitarbeiter
 Mitarbeiterorientierung 15, 41, 424
 Mitarbeiterpartizipation 32, 522, 528
 Mitarbeiterzufriedenheit 197, 635

Modellierungskonventionen 255, 477, 571, 628
 Modellierungsmethode, -sprache 160, 255, 473 ff.
 Modellierungswerkzeug 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
- Prozesserfolgsmatrix 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 72ff.
- 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
- Prozessperformancetransparenz 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, 338ff.
- Prozessstrategie 10
- Prozessstruktur 169
- Prozessstrukturtransparenz 72, 153, 162, 202, 213, 467, 629
- Prozesssteam 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., 369f., 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, 378f.
 – 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 61 ff.
- Matrix 64
- Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) 361, 366
- Steuerung multidimensionale 209, 276 f.
- Strategiekommission 125
- Strategieorientierung 15, 81
- Strategieprozess 67, 87, 125 ff., 610
 - Beteiligte 129
 - IT-Unterstützung 129
- , Teilprozesse 126 ff.
- Verantwortung 126
- Vorteile 126
- Strategische Analyse 552
- Strategisches Geschäftsprozessmanagement 42, 81, 96
 - Aufgaben/Komponenten 82 f.
 - Maßnahmen 86
 - Methoden 90
 - Notwendigkeit/Aktualität 81
 - Stand in der Praxis 130
 - Ziele 82
- Strategisches Prozesscontrolling 195
- Strategisches Prozessprogramm 86 f., 128
- Strategy Map 90, 95 f.
- Streuung, Variation 281, 313, 330, 335, 340 f., 415, 431 f.
- 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) 244 ff.

T

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

- 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 555 f.
- Transaktion 157, 293, 303, 316, 338
- Transaktionskosten 117, 142, 206 f., 216, 218

U

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

V

- VDA 6 31, 35
- VDA 6.7 328
- Veränderung 23, 513 ff., 519
 - der Geschäftsprozesse 86, 98, 479
 - der Organisation 217, 219, 451
 - durch Geschäftsprozessmanagement 11, 515
 - in Unternehmen 1, 2, 18, 98 f., 127, 410, 614 f.
 - 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, 446 f., 605
- Verschwendung 4, 55, 165, 422
- Vertrauenskultur 454
- Visualisierung 427
- Volkswagen (VW) 210, 292, 428, 584, 634
- Vorschlagswesen, betriebliches 425 f., 456

W

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