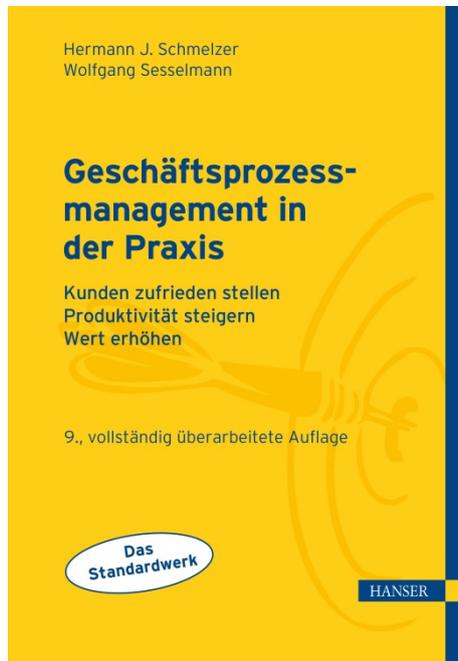


HANSER



Leseprobe

zu

„Geschäftsprozessmanagement in der Praxis“

von Hermann J. Schmelzer und Wolfgang Sesselmann

Print-ISBN: 978-3-446-44625-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44625-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort zur ersten Auflage

Kundenorientierung und Produktivität sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges. Viele Unternehmen haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren. Die Ursachen beider Problembereiche liegen zumeist im fehlenden oder unzureichenden Management der Geschäftsprozesse. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement bietet die Möglichkeit, Unternehmen

- auf Bedürfnisse von Kunden und Stakeholdern auszurichten,
- effizient zu organisieren,
- zielorientiert zu steuern und
- ständig zu verbessern.



In dem Buch wird ein integriertes Konzept des Geschäftsprozessmanagements dargestellt, das die Führung, die Organisation, das Controlling und die Optimierung von Geschäftsprozessen umfasst. Das Buch gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Wie werden Geschäftsprozesse identifiziert und gestaltet?
- Wie werden Geschäftsprozesse in die Organisation eingebunden?
- Wie wird die Leistung von Geschäftsprozessen gemessen?
- Wie werden Kundenorientierung, Produktivität und Unternehmenswert durch Geschäftsprozessmanagement systematisch gesteigert?
- Wie wird Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt?
- Welche Wirkungen sind mit Geschäftsprozessmanagement zu erzielen?

Die Empfehlungen des Buches beruhen auf Praxiserfahrungen, welche die Autoren in Industrieprojekten gesammelt haben.

Das Buch richtet sich an Führungs- und Fachkräfte sowie Berater, aber auch an Lehrende und Studierende. Die Theoretiker erfahren, wie mühsam und dornenreich der Weg vom theoretischen Konzept zur praktischen Umsetzung ist. Den Praktikern wird gezeigt, wie Geschäftsprozesse erfolgreich implementiert, gesteuert und optimiert werden können. Die Empfehlungen richten sich an große, aber auch an mittelständische Unternehmen.

Ziel des Buches ist es, einen Beitrag zur Verbreitung des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis zu leisten. Das Buch soll Mut machen, Geschäftsprozessmanagement und Prozessorganisationen einzuführen und nicht vor Widerständen zurückzuschrecken.

Das Buch ist in 15 Kapitel gegliedert. Kapitel 1 beschreibt Ziele und Komponenten des Geschäftsprozessmanagements und zeigt seine Beziehungen zu anderen Managementkonzepten und -methoden auf. Kapitel 2 befasst sich mit den Hauptmerkmalen von Geschäftsprozessen. Kapitel 3

weist auf die enge Verbindung zwischen Geschäftsstrategie und Geschäftsprozessmanagement hin. Kapitel 4 sagt, wie Geschäftsprozesse identifiziert, definiert und dokumentiert sowie in die Organisation eingebettet werden. Kapitel 5 beschreibt Geschäftsprozesse, die in der Praxis eine hohe Relevanz haben. Kapitel 6 befasst sich mit der Standardisierung von Geschäftsprozessen. Kapitel 7 gibt Auskunft, wie Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert werden. Kapitel 8 führt aus, wie die Leistungen in Geschäftsprozessen systematisch gesteigert werden. Kapitel 9 und 10 zeigen, wie Geschäftsprozessmanagement erfolgreich eingeführt wird. In den Kapiteln 11 bis 14 beschreiben vier Unternehmen die Einführung und Anwendung ihrer Geschäftsprozessmanagementsysteme. Kapitel 15 gibt Auskunft über die Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis.

Die Autoren danken vielen Mitarbeitern in der Siemens AG, mit denen sie zum Thema Geschäftsprozessmanagement eng zusammengearbeitet haben, insbesondere Frau Dipl.-Ing. Birgit Bussler, Frau Dipl.-Ing. Christine Zich, Herrn Dr. Markus Braun, Herrn Dipl.-Ing. Hans-Jörg Freyer, Herrn Dr. Werner Friedrich, Herrn Dr. Alexander Gogoll, Herrn Dipl.-Ing. Karl Kühl, Herrn Dipl.-Ing. Volker Steubing, Herrn Dr. Thomas Voigt und Herrn Dr. Christian Zich.

Besonders danken wir Herrn Prof. Dr. Erich Reinhardt, Vorsitzender des Vorstandes von Siemens Medical Solutions. In Herrn Prof. Reinhardt hatten wir einen beispielhaften „Machtpromotor“, der uns bei der Konzeption und Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements immer tatkräftig unterstützt hat.

Ferner gebührt Dank unseren Familien, die es zugelassen haben, dass wir viele Stunden der Freizeit in dieses Buch investieren konnten.

Nicht zuletzt danken wir dem Hanser Verlag, der sehr zum Gelingen des Buches beigetragen hat.

München, im August 2000

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Vorwort zur neunten Auflage

„Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) hat seit vielen Jahren eine unverändert hohe Bedeutung für die erfolgreiche Unternehmensführung“ (Fraunhofer IAO: Weisbecker/Drawehn 2014, S. 7).

Die Aktualität des Geschäftsprozessmanagements (GPM) bzw. des Business Process Management (BPM) hat weiter zugenommen durch:

- Normausgabe ISO 9001:2015, die wesentlich strengere Zertifizierungsanforderungen als bisher an das Prozessmanagement stellt, sowie die ISO 9004:2018, die erweiterte Handlungsanleitungen zum Prozessmanagement enthält;
- rasant wachsende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit (Agilität) von Organisationen und damit von Geschäftsprozessen durch neue oder veränderte Geschäftsmodelle;
- Digitalisierung, deren Erfolg in Organisationen von performanten und agilen Geschäftsprozessen abhängt;
- zunehmende Bedeutung dynamischer Fähigkeiten wie das organisationale Lernen und Wissen in Geschäftsprozessen, die starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert (intellectual capital) haben.

Diese Themen sowie neue Anstöße aus Theorie und Praxis haben uns veranlasst, das Buch umfassend zu überarbeiten. Die inhaltliche Aktualisierung betreffen besonders die Themengebiete:

- Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement, mit den aus den Normen 9001:2015 bzw. 9004:2018 abgeleiteten Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement;
- Führung und Kultur im Geschäftsprozessmanagement;
- strategisches Prozessmanagement mit Definition des Geschäftsprozesses „Geschäftsstrategie planen und steuern“;
- Methoden der flexiblen Prozessgestaltung (Prozessdekomposition, -modularisierung, -kaskadierung, -segmentierung sowie selbstorganisierte Teams) als Bausteine einer flexiblen (agilen) Organisation;
- organisationales Lernen und Wissensmanagement in Geschäftsprozessen als strategische Ressourcen und Erfolgspotenziale der Organisation;
- Integration von Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC) auf der Basis von Geschäftsprozessen;
- erweiterte Unterstützungsangebote der IT im Geschäftsprozessmanagement;
- Stand und Nutzen des Geschäftsprozessmanagements.

BPM wird unterteilt in Business-BPM (betriebswirtschaftliches BPM) und IT-BPM (technologisches BPM). Den Schwerpunkt des Buches bildet wie bisher das Business-BPM, das Strategie,

Führung, Organisation, Controlling, Optimierung und das Humansystem (Kultur, Mitarbeiter) in Geschäftsprozessen umfasst. Ein ausgereiftes Business-BPM ist Voraussetzung für eine wettbewerbsgerechte sowie nachhaltige Effektivität, Effizienz und Agilität einer Organisation. Auf die Unterstützung des Business-BPM durch die IT (IT-BPM) wird in den einzelnen Kapiteln des Buches und zusammenfassend in Kapitel 12 eingegangen.

Dem Geschäftsprozessmanagement bereitet es konzeptionell keine Schwierigkeiten, die sich schnell ändernden Anforderungen an Organisationen zu erfüllen. Darin ist es traditionellen, funktionsorientierten und hierarchischen Organisationsformen überlegen. Seine Defizite liegen in der Umsetzung. Das Business-BPM hat in der Praxis nach wie vor eine relativ niedrige Reife. Dabei sind nicht die Mitarbeiter, Methoden oder IT das Problem, sondern die häufig fehlende Unterstützung durch das Management.

Wir haben die Ausführungen in dem Buch wie bisher mit Zitaten und Literaturhinweisen unterlegt. Dadurch können die Aussagen nachvollzogen werden. Ferner erleichtern die Literaturhinweise eine intensivere Auseinandersetzung mit einzelnen Themen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dem Buch nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Sehr erfreut sind wir über die vielen Praktiker, die bereits von dem Buch profitiert haben. Daneben freuen wir uns über die große Zahl an Dozenten und Studenten, die das Buch in Lehre, Studium und wissenschaftlichen Veröffentlichungen nutzen und schätzen. Die vielen Bezugnahmen auf das Buch in der Fachliteratur sind ein Zeichen der Bestätigung und Anerkennung.

Wir hoffen, dass die neunte Auflage neue Einsichten, Erfahrungen und Impulse vermittelt. Sie sollen helfen, Geschäftsprozessmanagement als zukunftsweisendes Managementsystem noch besser zu verstehen und erfolgreich umzusetzen.

Unser Dank gilt allen, die durch ihre Unterstützung, ihre Anregungen und ihre Erfahrungen das Buch bereichert haben. Auch danken wir dem Carl Hanser Verlag für die Herausgabe der 9. Auflage.

München, im Herbst 2019

*Hermann J. Schmelzer
Wolfgang Sesselmann*

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)	3
1.1 Anforderungen an Organisationen	3
1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3 GPM als Lösungsweg	11
1.4 GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.5 GPM und Qualitätsmanagement	45
1.6 Das Wichtigste in Kürze	58
2 Geschäftsprozesse	63
2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen	63
2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	71
2.3 Anforderungen der Stakeholder	78
2.4 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	81
2.5 Prozessarchitektur	92
2.6 Begriffsvielfalt bei Geschäftsprozessen	97
2.7 Sind Geschäftsprozesse notwendig?	98
2.8 Das Wichtigste in Kürze	99
3 Strategisches Geschäftsprozessmanagement (GPM)	103
3.1 Aufgaben und Komponenten des strategischen und operativen GPM ..	103
3.2 Notwendigkeit und Aktualität des strategischen GPM	109
3.3 Schwerpunkte des strategischen GPM	111
3.4 Geschäftsprozess „Strategie planen und steuern“	157

3.5	Anforderungen der ISO 9001 und 9004 an die Strategie	168
3.6	Stand des strategischen GPM in der Praxis	170
3.7	Das Wichtigste in Kürze	172
4	Führung, Kultur und Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	177
4.1	Überblick	177
4.2	Prozessführung	179
4.3	Prozesskultur	191
4.4	Prozessmitarbeiter	197
4.5	Das Wichtigste in Kürze	204
5	Organisation des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	211
5.1	Überblick	211
5.2	Identifizierung und Gewichtung von Geschäftsprozessen	212
5.3	Gestaltung von Geschäftsprozessen	222
5.4	Rollen im GPM	266
5.5	Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation	297
5.6	Änderungen des GPM	323
5.7	Das Wichtigste in Kürze	324
6	Prozessstandardisierung und Prozess-Referenzmodelle	331
6.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen	331
6.2	Prozess-Referenzmodelle	334
6.3	Das Wichtigste in Kürze	349
7	Controlling des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	355
7.1	Überblick Prozesscontrolling	355
7.2	Strategisches Prozesscontrolling	357
7.3	Operatives Prozesscontrolling	359
7.4	Prozessplanung	361
7.5	Prozessmessung	399
7.6	Prozesskontrolle	427
7.7	Informationsversorgung	440
7.8	Prozesssteuerung	448

7.9	IT-Unterstützung des Prozesscontrollings	451
7.10	Organisation des Prozesscontrollings	455
7.11	Stand des Prozesscontrollings in der Praxis	458
7.12	Das Wichtigste in Kürze	466
8	Bewertung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	471
8.1	Prozessassessments mit Prozessreifegradmodellen	471
8.2	Prozessreifegradmodelle	474
8.3	Anwendung von Prozessassessments	496
8.4	Das Wichtigste in Kürze	501
9	Optimierung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	505
9.1	Überblick Prozessinnovation, -erneuerung und -verbesserung	505
9.2	Prozesserneuerung: Business Process Reengineering (BPR)	510
9.3	Prozessverbesserung: Vorgehen und Methoden	514
9.4	Prozesssimulation	555
9.5	Stand der Performancesteigerung und Prozessoptimierung in der Praxis	557
9.6	Das Wichtigste in Kürze	558
10	Lernen und Wissen im Geschäftsprozessmanagement (GPM)	563
10.1	Lernen im GPM	563
10.2	Wissen im GPM	567
10.3	Das Wichtigste in Kürze	590
11	Governance, Risiko und Compliance im Geschäfts- prozessmanagement (Prozess-GRC)	595
11.1	Überblick Prozess-GRC	595
11.2	Prozess-Governance	598
11.3	Prozessrisikomanagement	603
11.4	Prozess-Compliance	620
11.5	Das Wichtigste in Kürze	624
12	IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	629
12.1	Überblick	629
12.2	Anwendungssysteme	638

12.3	Prozessmodellierung	645
12.4	Prozessautomatisierung	654
12.5	BPM-Systeme (BPMS)	656
12.6	Ausgewählte Funktionalitäten von BPM-Systemen	661
12.7	Datenmanagement, -auswertung und -bereitstellung	671
12.8	Electronic Business und Organisationsnetzwerke	680
12.9	Digitale Transformation	687
12.10	Integration von IT-BPM und Business-BPM	702
12.11	Das Wichtigste in Kürze	709
13	Ein- und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	713
13.1	Change Management bei der GPM-Einführung	713
13.2	Vorgehen bei der GPM-Einführung	723
13.3	Einflussfaktoren auf die GPM-Einführung und GPM-Durchführung	726
13.4	Erfolgsfaktoren der GPM-Durchführung	734
13.5	Das Wichtigste in Kürze	735
14	Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	739
14.1	Festlegung des grundsätzlichen Vorgehens	739
14.2	Einführungsprojekt (GPM-Projekt)	742
14.3	Ablaufphasen der GPM-Einführung	747
14.4	Positionierung	754
14.5	Konzipierung	759
14.6	Implementierung	768
14.7	Optimierung	776
15	Nutzen und Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	795
15.1	Nutzen und Wirkungen von Einzelmethoden im GPM	795
15.2	Nutzen und Wirkungen des integrierten GPM	801

16	Stand und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis	813
16.1	Ergebnisse von GPM-Umfragen und -Studien	813
16.2	Gesamtbeurteilung des GPM	830
16.3	Resümee	835
17	Anlagen	839
17.1	ISO 9004:2018: Sollte-Empfehlungen für Prozesse und Prozessmanagement	839
17.2	Kriterienliste ITIL zur Bestimmung des Prozessreifegrades	842
17.3	Checkliste zur Ermittlung des Reifegrades von Geschäftsprozessen im RPG-Reifegradmodell	846
17.4	Checkliste zur Einführung des GPM	850
17.5	Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen einer Einführung des GPM	856
17.6	Checkliste zur Beurteilung des Change Management für die GPM-Einführung	857
18	Literatur	859
19	Die Autoren	909
	Index	911

1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)

1.1	Anforderungen an Organisationen	3
1.2	Verbreitete Probleme in Organisationen	9
1.3	GPM als Lösungsweg	11
1.3.1	Begriff, Konzept und Ziele des GPM	11
1.3.2	Aufgaben des GPM	15
1.3.3	Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)	17
1.3.4	Erfolgspotenziale des GPM	19
1.3.4.1	Überblick	19
1.3.4.2	Prozessstrategie	20
1.3.4.3	Process Governance	20
1.3.4.4	Prozesskultur	21
1.3.4.5	Prozessmitarbeiter	21
1.3.4.6	Informationstechnologie (IT)	22
1.3.4.7	Methoden, Tools und Techniken	22
1.3.5	Orientierungen des GPM	23
1.3.6	Nutzen des GPM	25
1.3.7	Process Capital	25
1.3.8	Anstöße zur Einführung des GPM	26
1.3.9	Anwendung des GPM	28
1.3.10	Historische Entwicklung des GPM	30
1.4	GPM im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	32
1.4.1	Überblick	32
1.4.2	Strategisches Management, Kernkompetenzen	33
1.4.3	Balanced Scorecard	34
1.4.4	Restrukturierung und Ressourcenanpassung (Reorganisation, Turnaround, Rightsizing, Downsizing)	34
1.4.5	Wertmanagement	35
1.4.6	Asset Management	36
1.4.7	Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	36

1.4.8	Change Management	37
1.4.9	Wissensmanagement	38
1.4.10	Customer Relationship Management (CRM)	38
1.4.11	Supply Chain Management (SCM)	39
1.4.12	Product Lifecycle Management (PLM)	39
1.4.13	Simultaneous Engineering	39
1.4.14	Business Process Reengineering (BPR)	40
1.4.15	Kaizen, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	40
1.4.16	Six Sigma	41
1.4.17	Lean Management	41
1.4.18	Prozesskostenrechnung	42
1.4.19	Benchmarking	43
1.4.20	Outsourcing, Insourcing	43
1.4.21	Beurteilung der Managementkonzepte und -methoden nach ihrer Prozessorientierung	44
1.5	GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.1	Verbindungen zwischen GPM und Qualitätsmanagement	45
1.5.2	Normenreihe ISO 9000 ff. und GPM	46
1.5.2.1	ISO 9001	47
1.5.2.2	Beurteilung der ISO 9001:2015 aus Sicht des GPM	51
1.5.2.3	ISO 9004	52
1.5.3	EFQM Excellence Model (EFQM-Modell)	53
1.5.3.1	Komponenten des EFQM-Modells	53
1.5.3.2	Beurteilung des EFQM-Modells aus Sicht des GPM	55
1.5.4	Zusammenfassende Beurteilung	57
1.6	Das Wichtigste in Kürze	58

1

Geschäftsprozessmanagement (GPM)

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Mit welchen Herausforderungen werden Organisationen konfrontiert?
- Mit welchen internen Problemen haben Organisationen zu kämpfen?
- Warum kann GPM heutige und zukünftige Herausforderungen besser bewältigen sowie interne Probleme in Organisationen besser lösen als traditionelle Organisationskonzepte?
- Welche Ziele, Aufgaben und Merkmale kennzeichnen das GPM?
- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg des GPM ab?
- Worin besteht der Nutzen des GPM?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen GPM und anderen Managementkonzepten und -methoden?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen GPM und Qualitätsmanagement?
- Welche Anforderungen stellen die Normen ISO 9001 und ISO 9004 an das GPM?
- Wie hat sich das GPM historisch entwickelt?

■ 1.1 Anforderungen an Organisationen¹

Das Umfeld von Organisationen ist dynamischer, unsicherer und komplexer als je zuvor. Das gilt speziell für Wirtschaftsunternehmen, aber auch für Non-Profit-Organisationen und Behörden. In Wirtschaftsunternehmen werden Veränderungen am stärksten beeinflusst durch Marktfaktoren, Technologie und Mitarbeiterqualifikation (siehe Abb. 1.1). Weitere Triebkräfte sind staatliche Regulierung/Gesetzgebung, makroökonomische Faktoren, gesellschaftsökonomische Faktoren, Umweltthemen, Globalisierung und geopolitische Faktoren (vgl. IBM 2018, S. 3; vgl. auch Kotter 2011, S. 15 ff.; Regnet 2014-1, S. 32 ff.; Kienbaum 2015, S. 16 ff.).

¹⁾ Der in dem Buch verwendete Begriff Organisation umfasst öffentliche oder private Organisationen mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht.

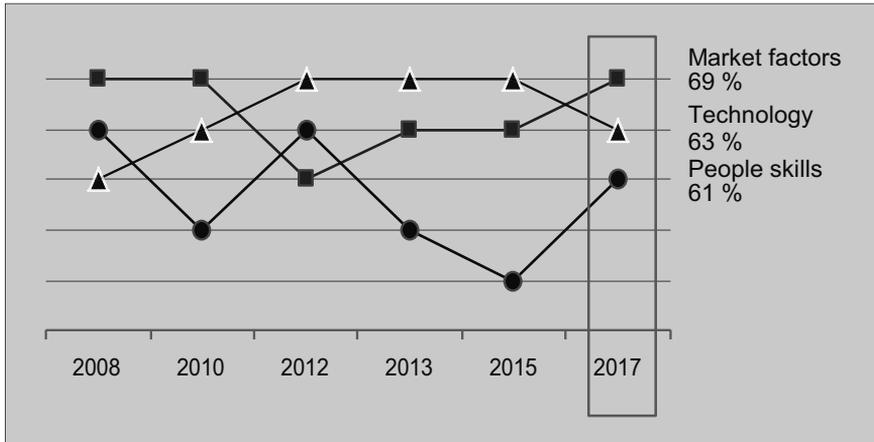


Abbildung 1.1 Treiber der Veränderung; Befragung von 12 854 Führungskräften aus 112 Ländern
(Quelle: IBM 2018, S. 3)

Bei den technologischen Faktoren steht die **Digitalisierung** an vorderer Stelle. Cloud Computing, Social Media, mobile Technologien, Big Data, Data Mining, Analytics, Cognitive Computing, künstliche Intelligenz (KI), Internet der Dinge und Robotic werden in naher Zukunft die Wettbewerbslandschaft gravierend verändern. „Beinahe täglich entstehen Innovationen, die neue Technologien oder Geschäftsmodelle nutzen oder alte Technologien auf neue Weise einsetzen“ (IBM 2015, S. 1). Unternehmen mit disruptiven Innovationen verdrängen die etablierten Anbieter nicht nach und nach, sondern in kürzester Zeit (vgl. IBM 2015, S. 13 ff.; IBM 2017, S. 2. ff.; Hanschke 2018, S. 21 ff.; Kreutzer/Neugebauer/Pattloch 2018, S. 11 ff.; Scheer 2018, S. 7 ff.).

Disruptive Innovationen stellen die bisherigen Erfolgsvoraussetzungen von Geschäften infrage. Sie erfordern **neue Geschäftsmodelle** mit neuen Leistungen, Kundensegmenten, Verkaufskanälen, Erlösquellen, Schlüsselressourcen, Geschäftsprozessen, Partnern und mit neuer Kostenstruktur (vgl. Hungenberg 2014, S. 135; Scheer 2018, S. 4 f.). Etablierten großen Organisationen bereitet es häufig Schwierigkeiten, Veränderungen ihrer Umwelt sensibel wahrzunehmen und darauf schnell und flexibel mit neuen oder veränderten Geschäftsmodellen zu reagieren (vgl. Kienbaum 2015, S. 18 f.). Die Gefahr ist groß, dass sie aggressiven Start-up-Unternehmen das Geschäft überlassen müssen. „Start-up-Unternehmen können in kurzer Zeit durch exponentielles Wachstum bestehende Weltmarktführer in ihrer Marktposition erschüttern oder sogar verdrängen“ (Scheer 2018, S. 35).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 06.06.2018 zum Thema „Digitalisierung. Jobs gehen, Jobs kommen“: „Was vor fünf Jahren nicht zu erahnen war, ist längst da, und was in zwei Jahren sein wird, mag man sich noch gar nicht vorstellen. [...] Darauf müssen sich Unternehmen, Arbeitgeber und Gewerkschaften, die Politik und Gesellschaft einstellen. [...] Und das Management muss frühzeitig die Strukturen im Unternehmen so verändern, dass nicht plötzlich ganze Betriebe obsolet sind und ganze Regionen aufgegeben werden müssen.“

Nach Einschätzung der CIOs verändert die Digitalisierung die Geschäftsmodelle fast aller Branchen und 63% aller Geschäftsprozesse (vgl. Capgemini 2018, S. 7). „Digital innovations take many forms – new products and services, more efficient and high-impact operations and processes, even radically different business models. But if such innovations are to take root and thrive, they will need a digitally capable organization to make them work. Digital innovation and digital organizations are codependent and intertwined“ (BCG 2018, S. 17).

Die „hyperkompetitive“ Umwelt wird mit den Schlagworten Unbeständigkeit (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)² charakterisiert. Sie fordert von Organisationen **Agilität**. Unter einer **agilen Organisation** wird eine „schnelle und flexible“, „dynamische und effiziente“ bis „hierarchiefreie und partizipative“ Organisation verstanden (vgl. Ortman 2017). Sie ist gleichzeitig stabil (belastbar, zuverlässig und effizient) und dynamisch (schnell, flink und anpassungsfähig). „To master this paradox, companies must design structures, governance arrangements, and processes with a relatively unchanging set of core elements – a fixed backbone. At the same time, they must also create looser, more dynamic elements that can be adapted quickly to new challenges and opportunities“ (Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1).

Viele Organisationen werden in Zukunft nur als agile Organisationen mit einer hohen Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit³ und einer deutlich effektiveren und effizienteren Art der Zusammenarbeit erfolgreich sein.⁴

Agile Organisationen kennzeichnen folgende **Merkmale**:⁵

- **Strategieorientierung:** Sie nehmen Veränderungen frühzeitig wahr und verfolgen die richtigen Markt- und Technologiestrategien. Zudem verfügen sie über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen, um die Strategien umzusetzen.
- **Stakeholderorientierung:** Sie kommunizieren und kooperieren über Netzwerke intensiv mit Kunden, Partnern, Lieferanten und Distributoren. Ihr Kernziel ist, die Bedürfnisse von Kunden und anderen Stakeholdern effizient zu erfüllen.
- **Mitarbeiterorientierte Führung:** Die Führungskräfte stehen im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern. Sie vermitteln überzeugend die strategischen und operativen Ziele und schaffen eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Sie fördern die Mitarbeiter, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln. Schnelles Scheitern wird ebenso anerkannt wie erfolgreiche Innovationen.
- **Selbstorganisierte Teams:** Teams werden ermächtigt, die übertragenen Aufgaben eigenständig und eigenverantwortlich zu lösen (Empowerment).
- **Lernen und Wissen:** Organisationales Lernen in und zwischen den Teams verbreitert laufend die Wissensbasis der Organisation, führt zu einer intensiven Nutzung des individuellen sowie organisationalen Wissens und fördert Innovationen. Gleichzeitig steigern organisationales Lernen und Wissen die dynamischen Fähigkeiten der Organisation.
- **IT-Business-Alignment:** IT und Geschäftsprozesse werden strategisch und operativ aufeinander abgestimmt und unterstützen gemeinsam die Umsetzung der Geschäftsstrategie und das Erreichen der Geschäftsziele (vgl. IBM 2018, S. 31 f.).
- **Operative Excellence:** Prozesse bilden die Basis für hohe operative Effektivität und Effizienz. Sie weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Geschäftsstrategie bzw. der Geschäftsmodelle auf.

² Die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (= VUCA-Modell) beschreiben Herausforderungen, die Organisationen bewältigen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein (vgl. Onpulsion 2018; Förster/Wendler 2012; Aghina/De Smet/Weerda 2015; Hilmer 2016, S. 44 f., Capgemini 2017-1).

³ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden oft gleichgesetzt. **Flexibilität** ist die Fähigkeit einer Organisation, sich an veränderte Gegebenheiten anzupassen (vgl. Kurz 2011, S. 18; Kugeler/Vieting 2012, S. 239 f.; Weske 2012, p. 111; Dumas et al. 2018, p. 61). Unter **Agilität** wird hier die Fähigkeit verstanden, flexibel, schnell, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren.

⁴ Vgl. Bach et al. 2017, S. 392 ff.; Capgemini 2017-2, S. 14; Deloitte 2017, p. 20; Gloger/Rösner 2017, S. 111 ff.; Sommerhoff 2018, S. 21 ff.; APQC 2019, p. 13.

⁵ Vgl. Kienbaum 2015, S. 20 ff.; Capgemini 2017-1, pp. 11 and 17; BCG 2018, S. 17 f.; Hays/IBE 2018, S. 6 ff.

Agile Organisationen unterscheiden sich deutlich von traditionellen bürokratischen und hierarchischen Organisationen (siehe Abb. 1.2 und Abb. 1.3). „Agile performance units excel most often at strategy and people-related practices, and they outperform all other units in stability and dynamism. [...] Compared with their agile counterparts, bureaucratic performance units are far behind on their dynamic practices“⁶ (Ahlbäck et al. 2017, p. 5 and 7).

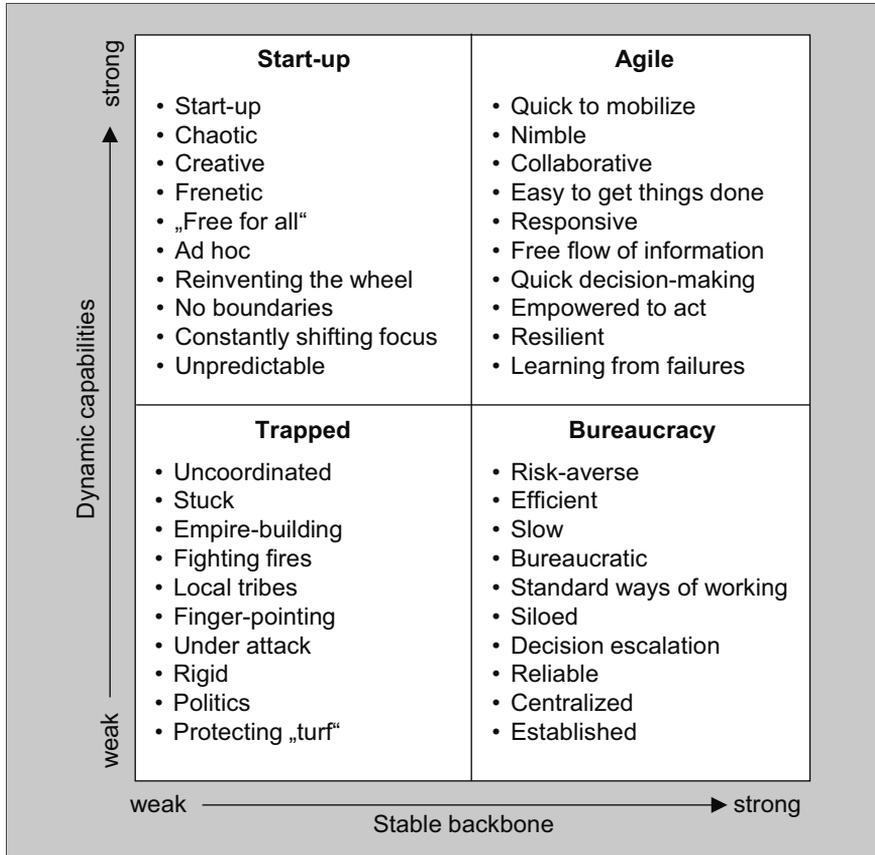


Abbildung 1.2 Merkmale und Einordnung von Organisationsformen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 1)

Kritikpunkte an **bürokratischen und hierarchischen Organisationsformen** sind (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 236 ff.):⁷

- tiefe Stellenhierarchie,
- lange Entscheidungswege,
- Konzentration auf Bereichs-, Funktionsziele,

⁶ Dynamic practices oder dynamic capabilities bezeichnen Fähigkeiten einer Organisation, interne und externe Ressourcen neu zu konfigurieren und zu kombinieren, um neue Kompetenzen zu erzeugen und als Wettbewerbsvorteile strategisch zu nutzen. Dynamic capabilities sind z. B. Voraussetzung zur Generierung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle oder zur starken Steigerung der Organisationsagilität und -effizienz (vgl. Kapitel 3.3.7.2).

⁷ Vgl. zu dem Thema hierarchische Organisation und Führung als zentrale Barrieren von Veränderungen: Roghé/Strack 2010; Liebert 2012, S. 52 ff.; Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016; Caggemini 2017-2; Deloitte 2017.

- Übermaß an zentraler kostenintensiver Planung, Koordination und Kontrolle,
- viele Schnittstellen, hohe Koordinationskosten,
- starre Regelgebundenheit von Abläufen,
- Markt- und Prozessferne der Entscheidungsträger,
- Inflexibilität gegenüber Marktveränderungen.

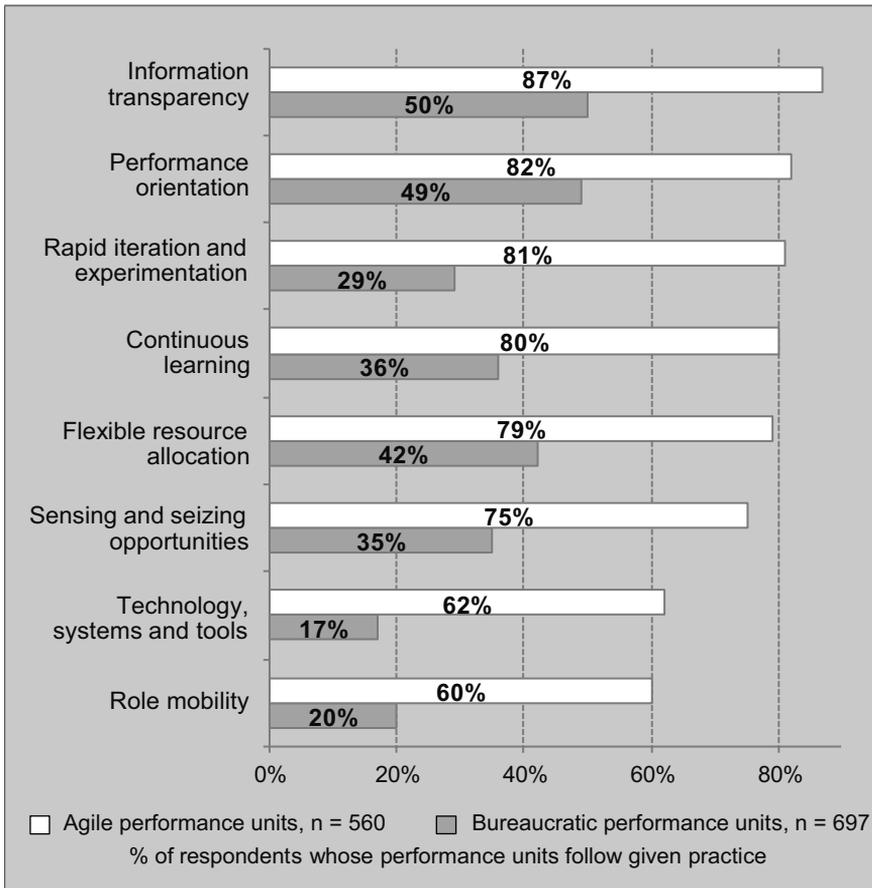


Abbildung 1.3 Dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities) in agilen und bürokratischen Organisationen (Quelle: Aghina/De Smet/Weerda 2015, p. 13)

Führungskräfte in Deutschland sind sich dieser Probleme bewusst:

- Die Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group (BCG) kommt zu dem Ergebnis, dass die Organisationskompetenz in Unternehmen „erschreckend gering“ ist (vgl. Roghé/Strack 2010, S. 15f.).
- In der Studie „Führungskultur im Wandel“ lehnen die befragten 400 Führungskräfte überwiegend die klassische Linienhierarchie ab und stilisieren sie zum Gegenentwurf von „guter Führung“ (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2016, S. 7; vgl. Kapitel 4.2.5).
- In der Capgemini-Studie „Change Management 2017“ zählen 72% der deutschen Befragungsteilnehmer (international 62%) die bestehende Organisationsstruktur und etablierte Unterneh-

menskultur zu den größten Hemmnissen auf dem Weg zur Digitalisierung (vgl. Capgemini 2017-2, S. 13; vgl. auch Liebert 2012, S. 52 ff.).

- „Only, 14 percent of executives believe that the traditional organizational model – with hierarchical job levels based on expertise in a specific area – makes their organization highly effective“ (Deloitte 2017, p. 20).

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist das Gegenmodell einer hierarchischen und bürokratischen Organisationsform. Es zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus, wie z. B.:

- Hohe Anpassungsfähigkeit an strategische Veränderungen durch die direkte Verbindung zwischen Geschäftsstrategie/Geschäftsmodell und Geschäftsprozessen.
- Hohe Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse durch Ableitung der Prozessziele aus den Geschäftszielen und durch Zielkaskadierung über alle Prozessebenen.
- Hohe organisatorische Gestaltungsflexibilität durch
 - flache Organisation mit dezentraler Entscheidungskompetenz und -verantwortung in den Geschäftsprozessen,
 - Reduzierung und Vereinfachung der Schnittstellen auf flexible Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen innerhalb, zwischen und außerhalb der Geschäftsprozesse,
 - Prozessmodularisierung als Basis einer flexiblen Organisation,
 - agile IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse durch BPM-Systeme, Cloud Computing, Process Analytics, Process Intelligence etc. (vgl. Kapitel 12).
- Befähigung und Empowerment der Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams, die sich durch organisationales Lernen sowie intensive Wissensgenerierung und -nutzung auszeichnen.

Die geforderte Agilität von Organisationen kann das GPM im hohen Maße erfüllen. Dabei ist es in der Lage, unterschiedlichen Agilitätsanforderungen von Geschäftsprozessen (wissensorientierte, innovationsintensive und/oder Standardgeschäftsprozesse) gerecht zu werden.

„BPM is a management discipline that provides governance for a process-oriented organization with the goal of agility and operational performance. [...] Approaches like the ‚agile organization‘ [...] or similar concepts are nothing other than the result of the consequent use of BPM“ (Kirchmer 2017, p. 8).

Über die Integration agiler Konzepte und Methoden lässt sich das Nutzenpotenzial des GPM noch stärker zur Wirkung bringen (vgl. Feddern/Knuppertz/Krings 2017, S. 6 und 11 ff.; Kapitel 5.5.3.2). Die erfolgreiche Anwendung agiler Methoden erfordert eine agile Kultur. Eine Befehls- und Kontrollkultur ist dafür ungeeignet (vgl. Schein/Schein 2018, S. 232). Das GPM erfüllt die kulturellen und sonstigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz agiler Konzepte und Methoden.



GPM zeichnet sich durch wesentliche Merkmale agiler Organisationen aus. Es befähigt Organisationen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und schnell erforderliche Anpassungen vorzunehmen. Es steigert kontinuierlich die Organisationseffektivität sowie -effizienz und beherrscht den Wandel als permanenten Prozess. Darin ist GPM traditionellen bürokratischen Organisationen deutlich überlegen.

Voraussetzung ist, dass GPM ganzheitlich, durchgängig und konsequent eingeführt und angewendet wird. Die Erfüllung der Anforderungen der ISO 9001 reicht für ein wirksames GPM bei Weitem nicht aus.

■ 1.2 Verbreitete Probleme in Organisationen

Den steigenden Herausforderungen auf der einen Seite stehen in vielen Organisationen gravierende Probleme auf der anderen Seite gegenüber. Die Probleme lassen sich anhand der Formalziele Effektivität und Effizienz beschreiben.⁸ Effektivität und Effizienz stellen grundlegende Zielsetzungen einer Organisation dar und spielen in der Organisationspraxis eine zentrale Rolle.

Effektivität bedeutet „die richtigen Dinge tun“. Eine Organisation ist effektiv, wenn sie die richtigen Ziele verfolgt und erreicht, wie z.B. die richtigen Fähigkeiten entwickelt, die richtigen Kernkompetenzen aufbaut, die richtigen Märkte und Technologien auswählt, die richtigen Kundenbedürfnisse ermittelt sowie die richtigen Leistungen erzeugt und diese richtig vermarktet.⁹ Maßnahmen sind effektiv, wenn sie dazu beitragen, die strategischen und/oder operativen Ziele der Organisation *wirksam* umzusetzen. Der Effektivität ist auch die organisatorische **Flexibilität (Agilität)** zuzuordnen, d. h. die Fähigkeit einer Organisation, schnell, flexibel, zielgerichtet und systematisch auf interne und externe Veränderungen zu reagieren, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. Kapitel 1.1).

Beispiele für **Defizite der Effektivität** in der Praxis sind:

- keine überzeugende Vision und Mission,
- unklare strategische Ziele wie z. B.:
 - mangelhafte Kenntnis eigener Stärken und Schwächen sowie von Erfolgspotenzialen und Erfolgsfaktoren,
 - unklare Markt- und Technologieziele durch unzureichende Kenntnis von Märkten, Technologien, Kundenbedürfnissen, -anforderungen und -erwartungen.
- unzureichende dynamische Fähigkeit, sich veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen,
- unzureichende Innovationsfähigkeit,
- unklare Prozess- und Produktziele,
- ungeeignete bzw. unzureichende Maßnahmen zur Erreichung von strategischen und/oder operativen Zielen.

Das Ergebnis mangelhafter Effektivität sind unzufriedene Kunden und unzufriedene Mitarbeiter. Von der Zufriedenheit der Kunden hängen Umsatz sowie Ergebnis und damit der wirtschaftliche Erfolg ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Hohe Leistungsbereitschaft setzt Ziele voraus, welche die Mitarbeiter verstehen, überzeugen und motivieren. 50 % der angestellten Mitarbeiter in Deutschland sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden. 50 % sind unzufrieden und würden ihren Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln (vgl. Manpower-Group Deutschland 2018).

Effizienz bedeutet „die Dinge richtig tun“. Eine Organisation ist effizient, wenn sie ihre Geschäftsziele *wirtschaftlich* erreicht. Hierbei sind der optimale Einsatz von Ressourcen (Ressourceneffizienz) und der optimale Ablauf der Prozesse (Prozesseffizienz) entscheidende Parameter. Stark verbreitet sind Effizienzprobleme in Prozessen (siehe Abb. 1.4).

⁸⁾ Vgl. zu den Themen Effektivität und Effizienz: Osterloh/Frost 2006, S. 185 ff.; Grau 2014, S. 26 f.; Koubek/Pölz 2014, S. 295 ff.; Lehner 2014, S. 2; Malik 2014, S. 15 ff.; Schulte-Zurhausen 2014, S. 5; Bartenschlager 2015, S. 123 ff.; Vahs 2015, S. 14 f.; Bach et al. 2017, S. 68 f.; Sommerhoff 2018, S. 8. ff.

⁹⁾ Die Norm ISO 9000 verwendet für Effektivität den Begriff Wirksamkeit und versteht darunter: „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“ (ISO 9000:2015, Abschnitt 3.7.11).

Der BMW-Betriebsratschef erklärte im März 2018: „Wir sind heute noch ein bürokratischer Haufen, der Prozesse hat, die nicht mehr adäquat sind. Da muss auch der Vorstand mit einer anderen Geschwindigkeit ran“ (*Automobilwoche* vom 19.03.2018).

Eine niedrige Prozesseffizienz wirkt sich negativ auf die Produktivität aus. Sie belastet über niedrige Qualität der bereitgestellten Kundenleistungen, geringe Termintreue und lange Durchlaufzeiten die Kundenzufriedenheit und reduziert damit den Umsatz und das finanzielle Ergebnis. Einer der stärksten Hebel zur Steigerung der Effizienz in Organisationen ist die kontinuierliche Beseitigung von „Verschwendung“ in den Prozessen.

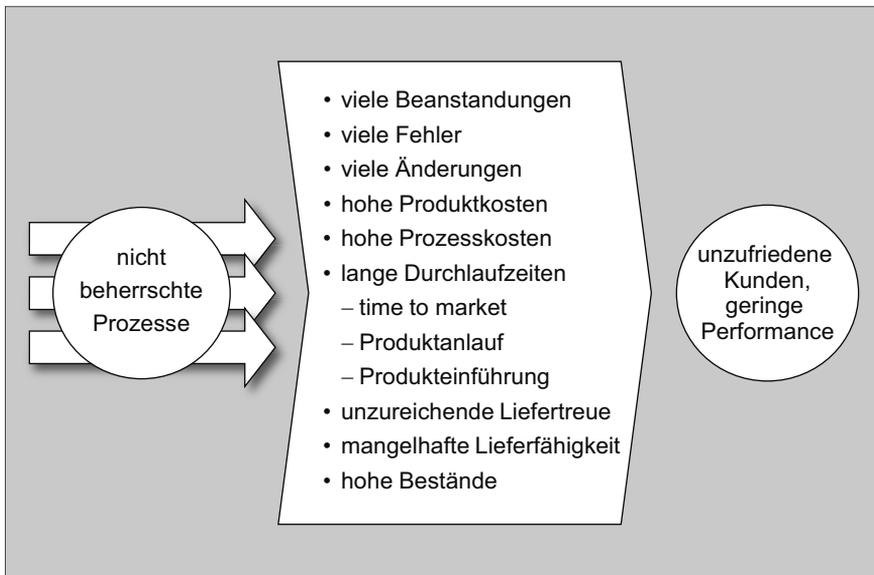


Abbildung 1.4 Effizienzprobleme (Verschwendung) in Prozessen und ihre Auswirkungen



In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. In deutschen Unternehmen hat es Tradition, Krisen über Kostensenkungsprogramme zu lösen. Krisenbewältigungsprogramme sind zu 75% Kostensenkungsprogramme. Diese können die finanzielle Situation kurzfristig entlasten, stellen aber in der Regel keine dauerhafte Lösung dar. Die Folge ist, dass Kostensenkungsprogramme in vielen Organisationen in wiederkehrenden Wellen verlaufen (vgl. Vahs 2015, S. 266 und 324).

Zielführender, als Kosten zu senken, ist, die Ursachen mangelhafter Effizienz zu beseitigen. Diese liegen in den Prozessen und können über eine integrierte Steuerung von Kundenzufriedenheit, Prozesszeiten, -qualität und -kosten zusammen mit einer kontinuierlichen Steigerung der Prozessperformance behoben werden (vgl. Kapitel 9.3).

Die *Süddeutsche Zeitung* schrieb am 09. 11. 2012, Manager folgen in kritischen Ergebnissituationen gerne dem „Klassiker aus dem BWL-Handbuch“. Sie streichen Stellen und drücken Kosten. Typische Maßnahmen von Kostensenkungsprogrammen sind: Personalabbau, integrierte Einkaufsoffensiven, Outsourcing, Investitionskürzungen bzw. -streckungen sowie Abbau sozialer Leistungen (vgl. auch Christ 2015, S. 33 ff.).

In vielen Fällen liegen die Ursachen für Organisationskrisen nicht nur in Defiziten der Effizienz, sondern besonders auch an einer defizitären Effektivität, wie z.B. falsche strategische Entscheidungen bezogen auf Zukäufe, Kooperationen, Märkte, Technologien, Produkte sowie ungeeignete Organisationsstrukturen und Führungssysteme. „Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise Prozesse und Strukturen falsch definiert sind“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 1; vgl. auch Gloger/Rösner 2017, S. 6).

Effizientes Handeln bedeutet nicht, auch effektiv zu sein. „Die richtigen Dinge sind richtig zu tun.“ Notwendig ist, der Effektivität eine mindestens ebenso hohe Aufmerksamkeit beizumessen wie der Effizienz.

Viele Effektivitätsprobleme und die meisten Effizienzprobleme in Organisationen haben ihre Ursache in nicht vorhandenen bzw. mangelhaften Geschäftsprozessen. Organisationen, die Geschäftsprozesse einführen, zielgerichtet steuern und kontinuierlich verbessern, steigern permanent ihre Effektivität und Effizienz. Sie sind besser gewappnet, Veränderungen zu meistern und kritische Situationen von vornherein zu vermeiden.

■ 1.3 GPM als Lösungsweg

1.3.1 Begriff, Konzept und Ziele des GPM

Geschäftsprozessmanagement (GPM) bzw. Prozessmanagement wird weltweit als **Business Process Management (BPM)** bezeichnet. Oft wird BPM mit IT-Lösungen für das Prozessmanagement gleichgesetzt. So definieren z. B.:

- Fraunhofer-Gesellschaft: „Unter Business Process Management (BPM) versteht man alle Aktivitäten, um die modellbasierten automatisierten Geschäftsprozesse (samt manuellen Aktivitäten) eines Unternehmens (und unternehmensübergreifend) stets optimal ablaufen lassen zu können“ (Fraunhofer ISST 2009, S. 1).
- Weske: „*Business process management* includes concepts, methods, and techniques to support the design, administration, configuration, enactment, and analysis of business processes“ (Weske 2012, p. 6; vgl. auch Dumas et al. 2018, p. 15).

IDS Scheer unterscheidet zwischen betriebswirtschaftlichem BPM (Business-BPM) und technologischem BPM (Technology-BPM) (vgl. Kruppke/Jost/Kindermann 2006, S. 6). Das **Business-BPM** (auch fachliches oder betriebswirtschaftliches BPM genannt) wird als Managementkonzept in Organisationen und das Technology-BPM bzw. technische BPM (hier **IT-BPM** genannt) als Konzept zur IT-Unterstützung und Automatisierung von Geschäftsprozessen verstanden (vgl. auch Becker/Mathas/Winkelmann 2009, S. 4; Snabe et al. 2009, S. 1; Komus 2011, S. 5 ff.; Slama/Nelius 2011, S. 5 f.).

„Technisches BPM baut immer auf einem fachlichen BPM auf und hängt deshalb vom Vorhandensein eines fachlichen BPM ab. Demgegenüber ist ein fachliches BPM auch ohne technisches BPM denk- und umsetzbar“ (Stähler et al. 2009, S. 16).

„While it seems evident that IT is an essential driver of organizational change towards process-orientation [...], a pure focus on IT systems does not account for the comprehensive meaning of BPM“ (Schmiedel/Brocke/Recker 2015, p. 651).

Das in diesem Buch beschriebene GPM legt den Schwerpunkt auf das Business-BPM. GPM wird dabei wie folgt definiert:¹⁰



Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden sowie anderer Interessengruppen (Stakeholder) ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Ressourcen, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des GPM zusammenhängend betrachtet sowie aufeinander abgestimmt geplant, eingesetzt, koordiniert und zielgerichtet gesteuert werden. GPM ist **ganzheitlich**. Ganzheitlich heißt, dass GPM die gesamte Organisation umfasst und dabei organisatorische, kulturelle, personelle, technische und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt (vgl. Schmelzer 2011; Schnetzer 2013).

Zielsetzung des GPM ist, die Prozesseffektivität und -effizienz so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. „BPM success should ultimately link to business success, i. e., to the ability to meet or exceed the business performance objectives that are part of the corporate strategy“ (Dumas et al. 2018, p. 476).

„Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn die Flexibilitätsvorteile und die damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren“ (Vahs 2015, S. 257). Mit seiner Flexibilität (Agilität) erfüllt das GPM eine substantielle Anforderung an heutige Organisationen.

¹⁰⁾ Andere Definitionen für GPM, Prozessmanagement oder BPM sind (vgl. auch Übersicht über Prozessmanagement/BPM-Definitionen bei Bruin/Doebeli 2015, p. 741; Kirchmer 2017, p. 8 und Schallmo/Brecht 2017, S. 19 ff.):

- Gaitanides: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides/Scholz/Vrohllings 1994, S. 3).
- SAP: „Managementdisziplin, die sich auf die integrierte und laufende Analyse, Gestaltung, Implementierung, Ausführung und Überwachung von Geschäftsprozessen bezieht, um Effektivität und Effizienz unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie zu steigern“ (vgl. Snabe et al. 2009, S. 191).
- European Association of Business Process Management (EABPM): „BPM ist eine Managementdisziplin, mit der Strategien und Ziele einer Organisation und die Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden miteinander verbunden werden, indem End-to-End-Prozesse in den Mittelpunkt gestellt werden. BPM umfasst Strategien, Ziele, Kultur, Organisationsstrukturen, Rollen, Grundsätze, Regeln, Methoden und IT-Werkzeuge, um a) End-to-End-Prozesse zu analysieren, zu entwerfen, einzuführen, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern und b) eine Prozess-Governance aufzubauen“ (EABPM 2014, S. 62f.).
- Jeston: „A management disciplin focused on using business processes as a significant contributor to achieving an organization’s objectives through the improvement, ongoing performance management and governance of essential business processes“ (Jeston 2018, p. 4).

Zentrales Bezugsobjekt des GPM ist der Geschäftsprozess. Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Abfolge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen (vgl. Kapitel 2.1.1).

Wesentliche **Merkmale von Geschäftsprozessen** sind:

- Sie erstrecken sich vom Bedarf des Kunden bis zur Bereitstellung der gewünschten Leistungen an den Kunden (vom Kunden zum Kunden; End-to-End-Prozess).
- Sie sind auf die Erfüllung der Kundenanforderungen sowie der Ziele der jeweiligen Organisation ausgerichtet.
- Sie bündeln organisatorisch alle Aktivitäten, die für die komplette Bearbeitung der Geschäftsfälle in den jeweiligen Geschäftsprozessen erforderlich sind.
- Sie bilden auf Dauer angelegte autonome Organisationseinheiten, die sich über Abteilungs- und Funktionsgrenzen (cross-functional process) und/oder über Organisationsgrenzen hinweg (inter-enterprise process) erstrecken.
- Sie werden über Prozessziele und Prozesskennzahlen (Process Performance Indicators) gesteuert.
- Sie werden jeweils von einem Geschäftsprozessverantwortlichen gelenkt, der für Planung, Ausführung, Controlling, Steuerung und Optimierung des Geschäftsprozesses umfassend verantwortlich ist.

GPM und Geschäftsprozesse haben zwei **Bezugspunkte: Geschäftsstrategie und Kunden** (siehe Abb. 1.5). Der erste Bezugspunkt ist die **Geschäftsstrategie** (vertikale Achse). Sie bestimmt, welche Geschäftsprozesse erforderlich („Was“) und welche strategischen sowie operativen Ziele in den Geschäftsprozessen („Wie“) zu erreichen sind. Das „Was“ und das „Wie“ auf der vertikalen Achse bilden die Basis für die Identifizierung und Zielausrichtung der Geschäftsprozesse. Änderungen der Geschäftsstrategie ziehen Änderungen der Geschäftsprozesse nach sich (vgl. Kapitel 3).

Der zweite Bezugspunkt ist die Verbindung zu **Kunden** (horizontale Achse). Aufgabe von Geschäftsprozessen ist es, Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Auf der horizontalen Achse wird festgelegt, welche Prozessergebnisse bzw. Kundenleistungen¹¹ („Was“) mit welcher Leistungsqualität („Wie“) in den einzelnen Geschäftsprozessen bereitzustellen sind. Hier beziehen sich „Was“ und „Wie“ auf die Geschäftsfälle, die innerhalb eines Geschäftsprozesses bearbeitet werden.

¹¹⁾ Der Begriff Leistung hat mehrere Bedeutungen (vgl. Gleich 2011, S. 35 ff.). Im Prozessmanagement werden unter Leistungen zum einen Prozessergebnisse (Output) im Sinne von erzeugten Sach-, Dienst- und/oder Informationsleistungen für Kunden (Kundenleistungen) verstanden (vgl. Schallmo/Brecht 2017, S. 27f. und 151 ff.). In den weiteren Ausführungen bezieht sich der Begriff Leistung auf diese Kundenleistungen. Zum anderen wird von Leistung eines Prozesses gesprochen, wenn darunter seine Leistungsfähigkeit im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele gemeint ist. In diese Kategorie fallen die Begriffe Leistungsindikator, -parameter, -niveau, -messung. In diesem Buch wird zur besseren Unterscheidung für die zweite Kategorie der Begriff **Performance** verwendet, wie z. B. Performanceziele, -indikator, -parameter, -niveau und -messung (vgl. Kapitel 7.1; Krause 2006, S. 17 ff.; Burger 2009, S. 11 ff.).

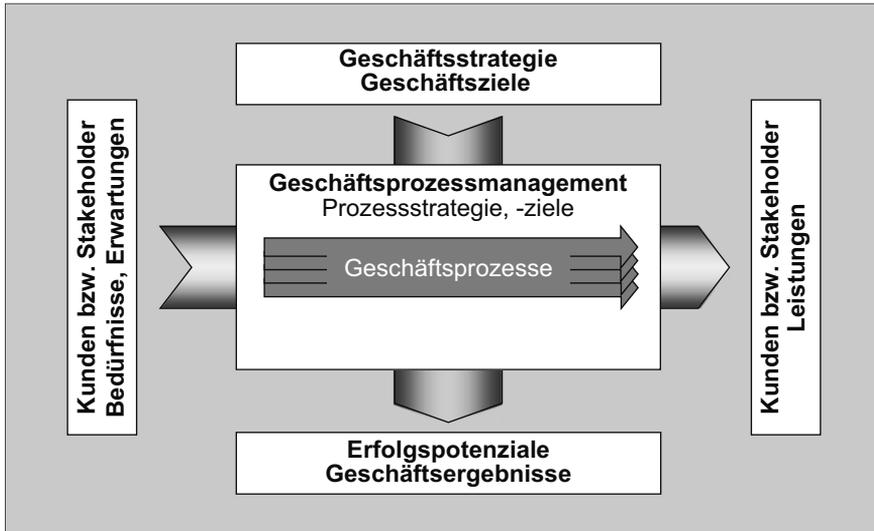


Abbildung 1.5 Bezugspunkte des GPM



Strategiebezug und Kundenbezug sind in Geschäftsprozessen aufeinander abzustimmen. Bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf Kunden besteht die Gefahr, den strategischen Auf- bzw. Ausbau von Erfolgspotenzialen und Kernkompetenzen zu vernachlässigen. Bei einer Überbetonung der Strategieorientierung wird den Kundenbedürfnissen und operativen Geschäftszielen ein zu geringes Gewicht beigemessen.

Neben Kunden gibt es weitere Stakeholder, die an den Ergebnissen der Geschäftsprozesse interessiert sind. **Stakeholder** sind interne oder externe Personen oder Gruppen, die Anforderungen an Geschäftsprozesse stellen oder Ansprüche geltend machen (vgl. Kapitel 2.3). In den weiteren Ausführungen des Buches stehen Kunden im Mittelpunkt, da sie die wichtigste Stakeholder-Gruppe für das GPM darstellen.



GPM hat sicherzustellen, dass die Geschäftsprozesse neben den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Stakeholder die strategischen und operativen Ziele erfüllen. Dazu dienen Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Zielerreichung und Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Abb. 1.6).

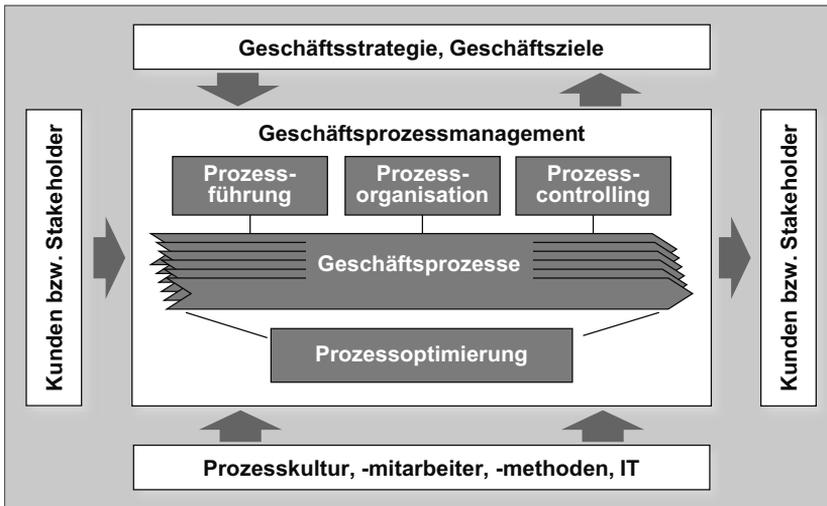


Abbildung 1.6 System des Geschäftsprozessmanagements (GPM-System)

1.3.2 Aufgaben des GPM

Die zentralen Aufgaben des GPM sind Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung. Eine Übersicht über die einzelnen Aufgabenfelder vermittelt Abb. 1.7 (vgl. auch Hilmer 2016, S. 150f.).

Prozessführung bezieht sich auf die Führung (Leadership) der Menschen in Geschäftsprozessen. Aufgabe der Prozessführung ist, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie sich motiviert und engagiert für das Erreichen der Prozessziele einsetzen (vgl. Kapitel 4.2).

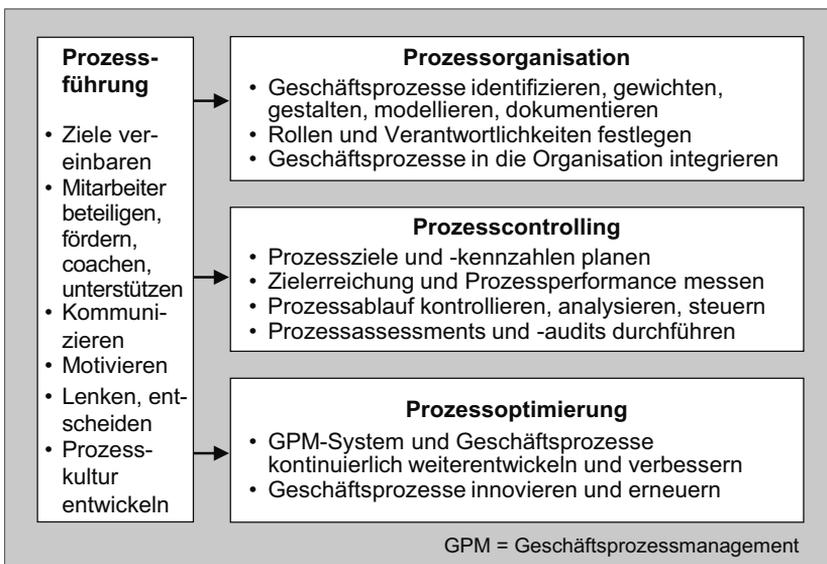


Abbildung 1.7 Aufgabenfelder des GPM

Führungsaufgaben nehmen im GPM der Chief Process Officer sowie die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen wahr. Der Chief Process Officer ist für das gesamte GPM der Organisation verantwortlich. Geschäfts- bzw. Teilprozessverantwortliche tragen die Verantwortung für die einzelnen Geschäfts- bzw. Teilprozesse. Aber auch Leiter oder Moderatoren von Teams (z. B. Kaizen-Teams) leisten Führungsarbeit.

Die **Prozessorganisation** umfasst die Aufgaben (vgl. Kapitel 5):¹²

- Identifizierung, Gestaltung und Dokumentation der Geschäftsprozesse,
- Festlegung der Rollen im GPM,
- Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation.

Prozessidentifizierung, -gestaltung und -dokumentation stellen Transparenz über Aufbau und Ablauf der Geschäftsprozesse her. Sie sind Voraussetzung für das Prozessverständnis, das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung. Einen Schwerpunkt der Prozessgestaltung bildet die **Prozessmodellierung**, d. h. die vollständige, formale, präzise und konsistente Beschreibung und **Dokumentation** der Geschäftsprozesse. Identifizierung und Gestaltung von Geschäftsprozessen sind ein dynamischer Prozess. Eine Neudefinition oder Anpassung von Geschäftsprozessen kann erforderlich sein, wenn z. B. die Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell verändert werden (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.6).

Prozessrollen definieren Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse der Positionsinhaber in Geschäftsprozessen und im GPM-System, wie z. B. Chief Process Officer und Geschäftsprozessverantwortliche (vgl. Kapitel 5.4).

Bei der **organisatorischen Integration** geht es um die Einbettung der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation. Geschäftsprozesse sind so in der Aufbauorganisation zu verankern, dass günstige Rahmenbedingungen für hohe Prozesseffektivität und -effizienz bei ausreichend hoher Ressourceneffizienz geschaffen werden (vgl. Kapitel 5.5).

Die Aufgabenschwerpunkte des **Prozesscontrollings** liegen auf Planung der Prozessziele sowie Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung (vgl. Kapitel 7). Ergänzende Aufgaben sind die für Planung und Kontrolle erforderliche Koordination und Informationsversorgung. Wichtige Komponenten des Prozesscontrollings stellen Prozessziele, Performanceparameter, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen dar. Mithilfe von Prozesskennzahlen wird die **Prozessperformance** eines Geschäftsprozesses (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) gemessen (vgl. Hilmer 2016, S. 27 ff.).¹³ Ein wichtiges strategisches Effektivitätsziel sind die Schaffung und der Ausbau von Kernkompetenzen. Hauptziel der operativen Effektivität ist eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Prozesseffizienz wird über Ziele für die Performanceparameter Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten abgedeckt. Prozessberichte stellen Transparenz über die Prozessperformance her und sind eine unerlässliche Informationsbasis für die Prozessoptimierung.

Aufgabe der **Prozessoptimierung** ist, die Prozessperformance so zu steigern, dass die strategischen und operativen Prozessziele nachhaltig erreicht werden. Nachhaltig bedeutet dauerhaft, umwelt- und zukunftsverträglich.

Die Prozessoptimierung verfolgt zwei unterschiedliche Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance: Prozesserneuerung und Prozessverbesserung. Prozesserneuerung lässt sich als tief

¹² Der „Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung“ fasst die obigen Aufgaben der Prozessorganisation unter dem Begriff Unternehmensdesign zusammen. „Unternehmensdesign: Festlegung der Geschäftsprozesse sowie der Rollen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen“ (Suter/Vorbach/Wild-Weitlaner 2019, S. 35).

¹³ Unter Prozessperformance wird die Leistungsfähigkeit eines Prozesses im Hinblick auf das Erreichen seiner Effektivitäts- und Effizienzziele verstanden (vgl. Kapitel 7.1).

greifende Prozesstransformation in Ausnahmesituationen, Prozessverbesserung als laufende Prozesstransformation eines bestehenden Geschäftsprozesses charakterisieren. Mit Prozesserneuerungen sind sprunghafte Steigerungen der Prozessperformance verbunden. Prozessverbesserungen steigern die Prozessperformance kontinuierlich in kleinen Schritten (vgl. Kapitel 9).



Aufgabe des GPM ist, mithilfe von Prozessführung, -organisation, -controlling und -optimierung die Prozessperformance (Prozesseffektivität und Prozesseffizienz) so zu steuern, dass die Organisation auf Dauer im Wettbewerb erfolgreich ist. Dabei hat es die strategischen Vorgaben (z. B. Schaffung von Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen und -fähigkeiten) umzusetzen und die operativen Prozessziele (z. B. für Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, -qualität und -kosten) zu erreichen.

1.3.3 Lebenszyklus des BPM (Business-BPM-Zyklus)

Den Ablauf der Aufgaben des GPM stellt der **Business-BPM-Zyklus** dar (siehe Abb. 1.8). Er besteht aus folgenden Phasen:

- **Geschäftsstrategie/Prozessstrategie:** Den Ausgangspunkt bildet die Geschäftsstrategie, aus der das Geschäftsmodell, die Geschäftsziele sowie die Prozessstrategie abgeleitet werden. Sie bestimmen:
 - welche Geschäftsprozesse erforderlich sind,
 - welche strategischen und operativen Ziele in den Geschäftsprozessen zu verfolgen sind,
 - welche Kernkompetenzen (Erfolgspotenziale) in den Geschäftsprozessen aufzubauen, zu erhalten, auszubauen sowie zu nutzen sind.
- **Prozessidentifizierung:** Die Prozessidentifizierung umfasst:
 - Bestimmen der Geschäftsprozesse auf Basis der strategischen Vorgaben (Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell, Geschäftsziele, Prozessstrategie),
 - Festlegung der Prozessarchitektur mit den Komponenten Geschäftsprozessmodell, Prozesslandkarte und Prozesshierarchie,
 - Überprüfung bzw. Neuaufwurf der Prozessidentifizierung bei Änderungen der strategischen Vorgaben.
- **Prozessorganisation:** Die Prozessorganisation umfasst:
 - Gestaltung (Design, Modellierung) und Implementierung der einzelnen Geschäftsprozesse,
 - Festlegung der Rollen im GPM-System und in den Geschäftsprozessen,
 - Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation,
 - Implementierung der Prozessorganisation,
 - Anpassung von Gestaltung, Rollen und Integration der Geschäftsprozesse an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessausführung:** Die Prozessausführung umfasst die manuelle oder/und automatische Abwicklung der Geschäftsfälle in den Geschäftsprozessen*. Die Prozessausführung wird von der IT unterstützt oder automatisch durchgeführt.
- **Prozesscontrolling:** Das Prozesscontrolling umfasst:
 - Planung der Ziele (Prozessziele) und Kennzahlen (Prozesskennzahlen) für die Performanceparameter (Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesstermine, Prozesskosten) der einzelnen Geschäftsprozesse,

- Messung, Kontrolle und Reporting der Prozessperformance*,
- Steuerung der Prozessperformance*,
- Bewertung des GPM-Systems und der Geschäftsprozesse (Prozessassessments, -audits ...),
- Implementierung des Prozesscontrollings,
- Anpassung des Prozesscontrollings an Veränderungen der Rahmenbedingungen.
- **Prozessoptimierung:** Die Prozessoptimierung umfasst
 - Prozessverbesserung*,
 - Prozessinnovation und -erneuerung,
 - Lernen sowie Wissensgenerierung und -nutzung in Geschäftsprozessen*.

Gesteuert werden alle Aufgaben des Business-BPM-Zyklus von der Prozessführung und unterstützt durch die IT.

Die Phasen des Business-BPM-Zyklus werden in Rahmen der Einführung des GPM konzipiert und implementiert. Im operativen Betrieb werden die mit * markierten Aufgaben bei jeder Prozessausführung durchlaufen. Änderungen der Geschäftsstrategie, der Geschäftsziele, der Prozessstrategie und/oder der Prozessziele sowie Prozessoptimierungen können Anpassungen einzelner Phasen oder des gesamten Business-BPM-Zyklus zur Folge haben.

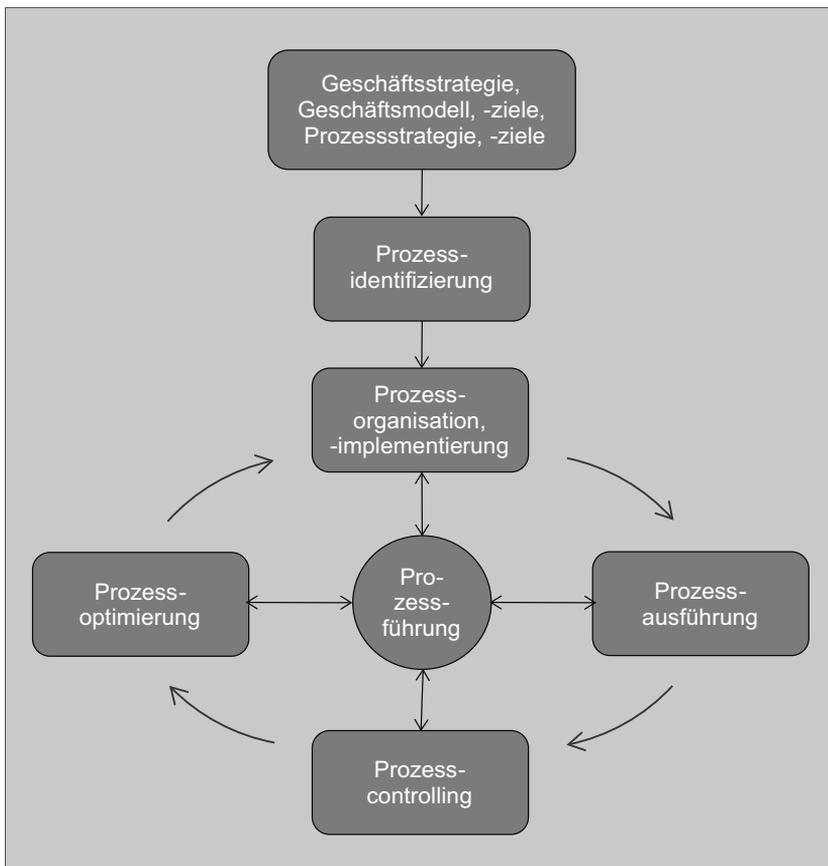


Abbildung 1.8 Lebenszyklus des Business-BPM (Business-BPM-Zyklus)

Dr. Hermann J. Schmelzer studierte Maschinenbau an der Fachhochschule Siegen, Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und promovierte an der Universität Karlsruhe (TH). Er hat in der Siemens AG leitende Funktionen in Entwicklung und Logistik ausgeübt. Außerdem war er dort verantwortlich für eine Inhouse-Beratung für F&E-, Prozess- und Qualitätsmanagement sowie für das zentrale Qualitäts- und Prozessmanagement bei Siemens Medical Solutions. Als selbständiger Berater, Lehrbeauftragter und Fachautor war Prozessmanagement ebenfalls sein Schwerpunkt.

E-Mail: Hermann.Schmelzer@mucl.de

Dr. Wolfgang Sesselmann studierte Physik an der Technischen Universität München. Nach einem Fellowship am IBM Research Center in San Jose war er in der Siemens AG für mehrere Technologieprojekte verantwortlich. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Berater für Qualitäts- und Prozessmanagement implementierte er in der Siemens AG Qualitäts- und Prozessmanagementsysteme. 1998 übernahm er leitende Funktionen im operativen Vertrieb der Siemens AG. Ab 2003 war er bei Siemens Learning Campus verantwortlich für Vertriebstraining, Prozess- und Projektmanagement. Seit 2010 ist er freiberuflich tätig.

E-Mail: W.Sesselmann@justmail.de

Index

A

Ablauforganisation 30f., 72
Ablaufsteuerung 448
Ad-hoc-Prozessbericht 447
Agilität 5, 320ff., 365
ALP-Steuerung 448f.
Anerkennung 731f.
Anpassungsfähigkeit 300, 302, 309, 349, 536, 641, 836
Anreizsystem 280, 385, 389, 428, 718, 728, 732f., 753, 791, 833
Appraisal 483
Asset Management 36
Attraktivität-Risiko-Portfolio 610ff.
Aufbauorganisation
– Einfluss-Prozessorganisation 305f., 314, 455
– Matrix-Prozessorganisation 307f., 455
– , prozessorientierte 314f.
– Reine Prozessorganisation 311f., 455
Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung 233ff.

B

Balanced Scorecard (BSC) 34, 125f., 163
– , Prozess- 128
– Verbreitung 126
– Vorteile 126
Benchmarking 43
Bereitstellungsprozess 85
Betriebsrat 566, 754
Betroffenheitsanalyse 716f.
Beyond Budgeting 396
Big Data 679f.
Bosch 126, 348
BPM
– IT-BPM 11, 276, 629f., 632, 702ff., 773
BPM-System 450, 635, 643, 656, 662, 686
– Funktionalitäten 661
– Funktionen/Struktur 656ff.
– Marktübersicht 660f.
– Vorteile/Anwendung 658ff.
BPM-Tools 632ff., 644
– für Prozessmodellierung 645ff., 652ff.

Budgetplanung 395
Bundesministerium des Innern 28
Business Activity Monitoring (BAM) 432, 446
Business-BPM 11f., 276, 629, 702ff.
Business Capability Management 139
Business Intelligence (BI) 454, 657, 674
Business-IT-Alignment 706ff.
– durch organisatorische Maßnahmen 708f.
– durch Unternehmensarchitekturen 706ff.
– Problemzonen 704
Business Process Execution Language (BPEL) 648, 662
Business Process Maturity Model (BPMM) 487f.
Business Process Model and Notation (BPMN) 648, 662
Business Process Outsourcing (BPO) 44, 146ff.
Business Process Reengineering (BPR) 40, 508ff., 776ff.
– Beurteilung 512f.
– Implementierungsteam 780
– Organisation 778ff.
– Vorgehen 776ff.
– Wirkungen 795
– Ziele/Konzept 510ff.
Business Rule Management 581, 623, 667ff.

C

Capability Maturity Model Integration (CMMI).
siehe CMMI
Case Management (CM) 581, 670
Change Management 37, 713ff., 719, 834
Change Request Management 286, 323
Chief Process Officer (CPO) 167, 269, 274ff., 284, 602, 623, 790
Cloud Computing 664ff.
CMMI 477ff.
CMMI-Reifegradprofil 459, 557, 831, 833
Commitment 198, 727
Communities of Practice (CoP) 579, 684
Compliance Management 620f.
Content Management (CM) 673
Controlling 355ff.
– , prozessorientiertes 463ff.

Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) 342f.
 Corporate Governance 598f.
 Culture Assessment 194f.
 Customer Relationship Management (CRM) 38, 226, 639

D

Dashboard 446, 454, 678
 Data Mining 454, 675
 Data Warehouse 454, 671 ff.
 Datensicherheit 695f.
 Digitalisierung 4, 687, 689 ff., 696
 – Reifegradbestimmung 696 ff.
 Digital Maturity Model 698 ff.
 DMAIC-Verbesserungszyklus 540
 Document Management (DM) 674
 Dokumentenlenkung 262
 Downsizing 34
 Durchfluss 448f.

E

EAI-Plattformen/-Portal 642f.
 Economic Value Added (EVA) 35
 EDEN 492f.
 EEA-Assessment 755f.
 Effektivität 9, 11
 Effizienz 9f., 22, 44
 EFQM Excellence Model 36, 53
 Einfluss-Prozessorganisation 305f., 314, 455
 Einführung des Geschäftsprozessmanagements
 – Aktionsplan zur Implementierung 767
 – Checkliste 850, 856f.
 – Controlling 753
 – , Entscheidung über 756f.
 – Erfolgs-/Misserfolgskriterien 727f., 734f.
 – Follow-up-Workshop (Workshop C) 775, 791
 – Kommunikationsprogramm 750f.
 – Management/Führung/Mitarbeiter 720
 – Managementworkshop (Workshop B) 759 ff.
 – Projektmanagement 725f.
 – Startworkshop 761
 – Strategie 739 ff.
 – Strategieworkshop 754
 – Topmanagement 726 ff.
 – Trainingsprogramm 750 ff.
 – Trainingsworkshop (Workshop A) 758
 – Veränderungen 715f., 718
 – Vorgehen 723f.
 – Widerstände 715f., 718
 – Workshops 751
 Electronic Business 680f.
 Electronic Collaboration 681f.
 electronic Customer Relationship Management (eCRM) 681
 electronic Supply Chain Management (eSCM) 681
 Empowerment 44, 72, 198, 302, 375, 521

End-to-End Prozess 13, 65, 216, 278, 305, 307, 344, 548, 705, 721, 807, 833
 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) 649
 Erfolgsfaktor 116f.
 – , strategischer 116f.
 Erfolgsfaktorenportfolio 117
 Erfolgspotenzial 19f., 103, 115
 ERP-System 638f.
 – Customizing 641f.
 Event Processing 670
 Extensible Markup Language (XML) 642

F

Fachkompetenz 199
 Fähigkeitsgrad 480, 484f.
 Fehler 376, 525, 537f.
 Fehlerkosten, Fehlleistungskosten 132, 376, 419, 800
 Fehlerrate 376, 421
 First Pass Yield (FPY) 419f.
 Folgebeziehung 67, 238
 Führung 15, 22, 134, 179, 181, 193, 719, 727
 – , Anforderungen an 188, 190
 – und Management 183
 Führungskultur 187
 Funktionen 69
 Funktionscontrolling 360
 Funktionsorganisation 67, 72, 266, 297 ff.
 Funktionsorientierung 265, 300, 462, 721
 Funktionsverantwortlicher 307f.

G

General Electric 800f.
 Geschäftseinheit 111, 332
 Geschäftsfall 13, 66f., 87, 399
 Geschäftsmodell 107, 155, 162
 Geschäftsprozess 13, 65, 69
 – Ablaufstruktur 238 ff., 243
 – Anzahl 86
 – Aufbaustruktur 226, 228 f., 763
 – Begrenzung 69, 223 ff.
 – Begriff 63
 – Begriffsvielfalt 97, 501
 – Beschreibung 254 ff.
 – Dekomposition der Prozessebenen 213, 221, 229 f., 244
 – Dokumentation 254, 258 f., 261 f., 264
 – Dominanz 310
 – End-to-End Prozess 13, 65, 216, 278, 305, 307, 344, 548, 705, 721, 807, 833
 – Führung 184
 – funktionsübergreifender (cross-functional) 64, 70, 303, 305, 307, 314, 705, 708, 807, 833
 – Gewichtung 120 ff., 217, 254
 – Gliederungstiefe 228
 – Identifizierung. *siehe* auch Prozessidentifizierung 761f.

- Kernkompetenzen 137
- Kernprozess 138
- Komponenten 65, 69
- Managementprozess 82
- Merkmale 13, 65, 69
- Modularisierung 231 ff.
- Notwendigkeit 98
- , organisationsübergreifender 141
- , primärer 75, 81 ff., 86, 111, 213, 221, 759, 761 f.
- Prozesskategorien 81
- Prozessobjekt 244 f.
- Risiken 604 f.
- Routineprozess 91
- Schlüsselprozess 120, 127 ff.
- , sekundärer 81 ff., 85 f., 113, 214
- Strukturierung 763 ff.
- Typen 87, 89, 91 f.
- Unternehmenssteuerungsprozess 91
- , unternehmensübergreifender 142 f., 145
- Unterstützungsprozess 82
- vs. Funktion 69 f.
- Wettbewerbsstrategien und 130 ff.
- , wissensintensiver (Emergent Business Process) 88, 90 f.
- Ziele 65
- Geschäftsprozessmanagement (GPM)
- Ablaufphasen 747, 749 ff.
- Anstoß 26 f.
- Anwendung 28
- Aufgaben 15
- Bezugspunkte 13
- Definition 12
- Einführung 723 ff., 734 f., 739 ff.
- Gesamtbeurteilung 830 ff.
- Gestaltungsregeln der Geschäftsprozesse 222
- Gestaltungsregeln des Prozesscontrollings 360
- Historie 30 f.
- im Vergleich zum Lean Management 548
- , integriertes 801 ff.
- IT-Infrastruktur 636 f.
- Konzept 833
- Merkmale 24
- Nutzen/Wirkungen 795
- , operatives 105, 107
- , qualitative/quantitative Wirkungen des 803 ff.
- , Rollen im 266 ff.
- , strategisches. Siehe Strategisches Geschäftsprozessmanagement
- Umfragen/Studien 813
- Umsetzung 459, 833
- Ziele/Ausrichtung 729
- Zielportfolio 757
- Zukunft 835
- Geschäftsprozessmodell 93, 162, 260
- Ziele/Ausrichtung 729
- Geschäftsprozessverantwortlicher 68, 265, 278 ff., 305, 308, 311, 767, 809, 833
- Zielportfolio 757

- Geschäftsregeln 597, 668
- Geschäftsstrategie 13, 107, 112, 156
- Implementierung durchführen/kontrollieren 167
- Implementierung planen 164
- planen/bewerten 161
- Geschäftswertbeitrag (GWB) 35
- Geschäftsziele 379
- Governance 598 f.
- GPM Community 296
- GPM-Control-Board 167, 283
- GPM-Office 167, 283 ff., 602, 609, 623
- GPM-Projekt 724, 742
- Ablaufphasen 747 ff.
- Assessment 744 ff.
- Aufgaben 742
- Controlling 753
- Dauer 750
- Erfolgsfaktoren 743
- Organisation 742 f.
- Phase Implementierung 748, 768 ff.
- Phase Konzipierung 748, 759 ff.
- Phase Optimierung 749, 776 ff.
- Phase Positionierung 748, 754 ff.
- Projektleiter 270, 610, 743, 745, 757, 760, 767
- Risiko 746
- GPM-Reifegradmodell 494
- GPM-Team 287 ff.
- Führung/Moderation 290 ff.
- Selbstorganisation 289 f.

H

Härtegradsystematik 553 f.

I

- Ideenmanagement 798
- Individualsoftware 638
- Industrie 4.0 691 f., 695 f.
- Geschäftsprozesse 694 f.
- Treiber/Nutzen 692 ff.
- Informationstechnologie (IT) 22, 27, 629, 772 ff.
- Applikationen 638 ff.
- Informationsversorgung 440 ff., 454
- Information Technology Infrastructure Library (ITIL) 339 f., 486 f.
- Insourcing 43
- Interessengruppen. Siehe Stakeholder
- ISO 9000 ff. 46
- ISO 9001 47
- ISO 9004 52, 477, 489
- ISO 15504 bzw. ISO 330xx 477, 483 ff.
- Ist-Prozess 215
- IT-BPM 11, 276, 629 f., 632, 773 f., 702 ff., 702
- IT-Kosten 332

K

Kaizen 40, 509, 514f., 517, 520, 524ff., 532, 552, 557, 566, 784ff.
 – Anwendung 535ff.
 – Blitz-Kaizen 533
 – Integration in GPM 543f.
 – in USA 533
 – Kaizen-Event 533
 – Kennzahlen 786
 – Konzept/Ziele 524ff.
 – Koordinator 788
 – Organisation 787f.
 – Review 786
 – Startworkshop 785
 – Team 228, 250, 295, 386, 444, 450, 528f., 684, 785ff., 791, 833
 – Team-Lernen 565ff.
 – Training 784
 – Voraussetzungen 534f.
 – Vorgehen 784ff.
 – Vorschlagswesen 530
 – Werkzeuge 531f., 534
 – Wirkungen 795ff.
 – Wissensgenerierung/-nutzung 576ff.
 – Ziele 527, 543, 785
 Kaizen Six Sigma 550ff.
 Kano-Modell 220
 Kata 517ff.
 Kennzahlensteckbrief 393
 Kernkompetenz 33, 136ff., 302, 511, 521
 Kernkompetenzorientierung 24
 Kernprozess 136, 138f.
 Key Performance Indicator (KPI) 390
 Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 588f.
 Kommunikation 288, 375, 714, 718, 729f., 753, 777
 Kommunikationsprogramm 750f.
 Kompetenz 199
 – , emotionale 200
 Kompetenzentwicklung 201
 Kompetenzmanagement 201f.
 Kompetenzzentrum 309
 Konfigurationsmanagement 262
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 40, 387, 524, 527, 535, 796
 Kooperation 143
 Kostenführerschaft 162
 Kostenrechnung 378
 Kostensenkung 10, 729, 807
 Kritik 731f.
 Kunde 13, 65, 218f.
 – , externer 74
 – , interner 75f., 525
 Kundenanforderungen, -bedürfnisse 9, 13, 64f., 219, 223, 229, 301, 364, 372f., 379, 381, 538
 – Basisanforderung 220
 – Begeisterungsanforderung 220
 – Leistungsanforderung 220

Kundenbeschwerde 400
 Kunden-Lieferanten-Beziehung 76, 308, 310, 525
 Kundenorientierung 24, 71ff., 301, 525, 72, 525
 – , Anforderungen an 76f.
 Kundenzufriedenheit 370ff.
 – , Anforderungen an 373
 – , Anforderungen an Messung der 405
 – Messung 400ff.
 Kundenzufriedenheitsindex 401
 Kundenzufriedenheitsprofil 404

L

Layered Process Audit (LPA) 435ff.
 Lean Management 41f., 533, 537, 544, 546, 550, 557
 – Alternative zu GPM 548ff.
 – Herkunft/Methoden/Ausrichtung 544ff.
 Lean Production 544ff.
 Lean Six Sigma 534, 550ff.
 Leistungen
 – für Kunden 13, 33, 38, 67f., 83, 98, 111, 135, 155, 219, 301, 310, 370, 378, 761
 – , interne 85, 308
 Leistungsdifferenzierung 162
 Leistungsmengen 391, 423f.
 Lernen, organisationales 564, 566
 Lern-/Wissensorientierung 24
 Lernzyklen 566
 Lieferant 75f., 251, 308, 525

M

Makroprozessmanagement 276
 Management 181, 444
 – , mittleres 722
 – Topmanagement 44, 158, 544, 600, 714, 726ff., 735, 833
 – , Unterstützung durch 465f.
 Managementbewertung 438ff.
 – , Anforderungen an 438f.
 Management by Objectives (MbO) 387f.
 Managementmethoden, -konzepte 32ff.
 Managementteam 292f., 768, 783
 Maßnahmencontrolling 359, 553f.
 Matrix-Prozessorganisation 307, 316, 455
 – , Beurteilung der 309ff.
 – , kompetenzorientierte (KMP) 309
 – , leistungsorientierte (LMP) 308
 – , ressourcenorientierte (RMP) 307
 Messobjekt 399
 Messsystem 362, 393f., 538, 770
 – Messintervall 429
 – Messwerte 429
 – Messzyklus 428
 – Process Quality Gates 430
 Mikroprozessmanagement 276
 Mitarbeiter 21, 723, 731, 745, 754, 767
 Mitarbeitermotivation 730

- Mitarbeiterorientierung 24, 27, 527
 Mitarbeiterpartizipation 727, 731
 Mitarbeitervergütung 733f.
 Mitarbeiterzufriedenheit 198, 798
 Modellierungskonventionen 349, 650, 773
 Modellierungsmethode, -sprache 264, 349, 646, 769, 773
 Modellierungswerkzeug 241, 255, 264, 646, 651, 769, 773
 Moderator 786
 Motivation 198, 730f., 733
 Motorola 509, 542
- N**
- Net Promoter Score (NPS) 401
 Notation 241, 646, 650
- O**
- Online Analytical Processing (OLAP) 447, 678
 Organisation, lernende 288, 528, 534, 552, 563f., 566
 Organisationsanalyse 161
 Organisationseffizienz 44, 301, 303
 Organisationskultur 195f.
 Organisationslehre 31
 Organisationsstrategie, Anforderungen an 168ff.
 Outsourcing 43, 146ff.
- P**
- PDCA-Zyklus 49, 516f.
 Performance 776
 Performancekennzahl 390
 Performancelücken 68, 359, 382
 Performance Management System 454
 Performancemessung 306, 428ff., 460, 615, 833
 Performanceorientierung 24
 Performanceparameter 364, 366ff., 391f.
 Performanceprofil 368
 Performancesteigerung 40, 509ff., 557
 Performancesteuerung 448
 Performancetransparenz 86, 311
 Personalführung 72
 Policy Deployment 385ff.
 Porsche 535
 Potenzialkennzahl 389
 Priorisierungsmatrix 124
 Process and Enterprise Maturity Model (PEM-Modell) 490ff.
 Process Capital 25
 Process Classification Framework (PCF) 336f.
 Process Governance 19f., 284, 596, 598ff.
 - Inhalte/Rollen 601f.
 - IT-Unterstützung 602
 - , Verantwortung für 602f.
 - Ziele/Aufgaben 599f.
 Process Mining 675ff.
 Process Monitoring 431
 Process Performance Indicator (PPI) 390
 Process Performance Management 361
 Process-Performance-Management-System 454
 Process Performance Measurement 361
 Process Quality Gates 430
 Process Repository 672f.
 Process Warehouse 454, 672
 Product Lifecycle Management (PLM) 39, 226, 639
 Produktentstehungsprozess 225
 Programmmanagement 165
 Projektassessment 613f., 744ff.
 Projektleiter 271, 724
 Projektmanagement 725f.
 Projektorganisation 319
 Projektrisiko 614
 Projektstandards 601
 Projektteam 295
 PROMOTE 584f.
 Prozess 63f.
 - , abteilungsbezogener 31, 71, 266, 306
 Prozessablauf 238ff., 243
 Prozessablaufstruktur 260
 Prozessanalyse 380f.
 Prozessarchitektur 92
 Prozessassessment 360, 428, 432ff., 471ff., 614f.
 - Anwendung 496ff.
 - Auswertung 498ff.
 - Checkliste 500, 839
 - Erfahrungen 500
 Prozessattribut 255
 Prozessaudit 433f.
 - , Anforderungen an 434
 Prozessaufbaustruktur 226, 228f., 260
 Prozessautomatisierung 654f.
 Prozess-Balanced-Scorecard 128
 Prozessbeherrschung 450, 538
 Prozess-Benchmarking 43, 123, 379, 381ff.
 Prozessberater 271ff., 743, 770
 Prozessbericht 441ff., 771
 - , Ad-hoc- 447
 - , Anforderungen an 442
 - , automatischer 446f.
 - Merkmale 441
 - periodische Berichterstattung 443ff.
 Prozessberichtswesen
 - IT-Unterstützung 447
 Prozessbudget 359, 395
 Prozess-Compliance 620f.,
 - IT-Unterstützung 623f.
 - , Verantwortung für 623
 - , Vorgehen bei 621f.
 Prozesscontroller 281f.
 Prozesscontrolling 16, 104f., 281, 355ff., 455, 563, 615f., 770
 - , dezentrales 457f.
 - Implementierung 770
 - IT-Unterstützung 451, 453
 - , operatives 281, 356, 359ff.

- , Organisation des 455f., 459f.
- , Reifegrad des 458f.
- , Stand des 458, 460
- , strategisches 281, 356ff.
- und Prozessorganisation 455f.
- Verantwortung 457
- , zentrales 456f.
- Ziele/Aufgaben 355
- Prozessdarstellung
 - Methoden 240
- Prozessdekomposition 229, 763
- Prozessdokumentation 254, 256, 258f., 261f., 264, 769
- Prozessebene 227, 229f., 345, 383
- Prozesseffektivität 67, 317, 365
- Prozesseffizienz 10, 67, 239, 303, 317, 332, 365, 374
- Prozesserfolgsfaktor 118, 122
- Prozess-Erfolgsfaktoren-Matrix 121ff.
- Prozesserneuerung 506ff.
 - , Anforderungen an 510
- Prozessfähigkeit 450
- Prozess-FMEA 617
- Prozessführung 15, 104f., 185
- Prozessgeschwindigkeit 408, 448f.
- Prozessgewichtung 120
- Prozessgremium 269, 283ff.
- Prozesshierarchie 96
- Prozessidentifizierung 212ff., 759ff.
 - Ausgangsdaten 217ff.
 - Bottom-up-Vorgehen 214ff.
 - Top-down-Vorgehen 107, 213f., 216f.
 - Überprüfung 221
 - Vorgehen 221, 759ff.
- Prozessinnovation 24f., 155f., 345, 505
- Prozessinput 252
- Prozess-IT 19
- Prozesskaskadierung 233ff.
- Prozesskennzahl 68, 362f., 369, 388ff., 392, 430, 460, 766
 - , Anforderungen an 388f.
 - Performancekennzahl 390
 - Potenzialkennzahl 389
 - Strukturkennzahl 389
- Prozesskontrolle
 - , laufende 427ff.
 - , operative 427f.
 - , periodische 427f., 432, 435
- Prozesskosten 250, 365, 378, 423, 425
- Prozesskostenrechnung 42, 378, 422ff.
 - , funktionsorientierte 422f.
 - , prozessorientierte 422ff.
- Prozesskultur 19, 21, 44, 191, 193, 195, 198, 521, 528, 536, 552, 566, 584, 809, 833
 - , Assessment der 194
 - , Merkmale/Wirkungen der 191
- Prozesslandkarte 94f.
- Prozesslebenszyklus 632
- Prozessmanagementhandbuch 261
- Prozessmanagementzertifikat 752
- Prozessmanager 277f.
- Prozessmessung 399ff., 460
 - , Anforderungen an 425f.
- Prozessmethoden 19
- Prozessmission 114
- Prozessmitarbeiter 14, 19, 21, 185, 191, 197, 228, 269, 282, 566, 723
 - , Bewusstsein der 203
 - , Kompetenz der 199
 - , Rolle der 197
- Prozessmodell 286, 320
- Prozessmodellierung 214, 222, 345, 633, 645ff., 649f., 652ff.
 - , fachliche 652f.
 - , technische 652
- Prozessmodularisierung 150, 231ff.
- Prozessobjekt 66, 244f.
- Prozessoptimierung 15f., 24, 90, 97, 106, 557, 776ff.
- Prozessorganisation 31, 104f., 297, 300ff., 315, 319, 455
 - Einfluss- 305f.
 - , integrierte (IPO) 317f.
 - Matrix- 307f.
 - , reine 311f., 315
 - und Prozesscontrolling 455f.
- Prozess-Organisations-Diagramm (PO-Diagramm) 257f., 763
- Prozessorientierung 23, 44f., 265, 311, 527, 809
- Prozessperformance 16, 40, 68, 120, 195, 197, 245, 281, 356, 360f., 387, 399, 432, 443f., 482, 454, 540, 790f.
- Prozessperformancetransparenz 91, 306, 362, 383, 462
- Prozessplanung
 - , operative 361f., 388, 399
 - , strategische 358
- Prozessplattform 670
- Prozessportal 256, 264, 580, 622, 643f.
- Prozessportfolio 120ff., 610ff.
- Prozessqualität 365, 375ff.
 - , Anforderungen an 377
 - Messung 418ff.
- Prozessreife 432, 483, 832
- Prozessressourcen 307f., 316, 774
- Prozessrisikobericht 615f.
- Prozessrisikomanagement 596, 603ff.
- Prozesssegmentierung 236ff., 243
- Prozesssimulation 555f.
- Prozesssponsor 269f.
- Prozessstandardisierung 331ff.
- Prozessstandards 601
- Prozesssteuerung 444, 448ff.
- Prozessstrategie 19f.
 - Implementierung durchführen/kontrollieren 167
 - Implementierung planen 164
 - planen/bewerten 161
- Prozessstruktur 96
- Prozessstrukturtransparenz 91, 228, 243, 286, 641

Prozessteam 293f., 444, 514, 517, 520, 743, 768, 783, 787, 791
 Prozessterminologie 601
 Prozesstyp 87
 Prozessüberwachung 451 ff.
 Prozessvalidierung 437f.
 – , Anforderungen an 438
 Prozessvarianten 236f., 241 ff.
 Prozessverbesserung 482, 506 ff., 780 ff.
 – , Anforderungen an 510
 – Maßnahmencontrolling 553f.
 – Schwerpunkte/Methoden 514, 780f., 784f., 789 f.
 Prozess-View 264
 Prozessvision 113f.
 Prozesswertanalyse 250
 Prozesswirkungsgrad 247
 Prozesszeit 365, 373 ff.
 – , Arbeitspaket- 408f., 411
 – Durchlaufzeit 405f.
 – , dynamische 408, 449
 – Messung 405, 407ff., 411, 413f.
 – pro Teilprozess 408
 – , statische 407f.
 – Zykluszeit 405 ff.
 Prozessziele 68, 361 ff., 430, 460, 766, 833
 – , Anforderungen an 362 ff.
 – Bottom-up-Planung 379f.
 – Dekomposition 383f., 387
 – Gewichtung 366 ff.
 – Kernziele 369, 390
 – , operative 362
 – Top-down-Planung 379f.
 – Vereinbarung 384f.

Q

Qualitätskosten 419
 Qualitätsmanagement 27, 45
 Qualitätsmanagementhandbuch 260
 Qualitätsmerkmal, kritisches (Critical to Quality Characteristic) 421, 450, 538 ff.
 Quality Function Deployment (QFD) 421, 538
 Quick Wins 718, 729, 741, 744, 782

R

RACI-Methode 267
 Real-Time Enterprise 670
 Reengineering-Team 779f.
 Referenzmodell 221, 334
 – , betriebswirtschaftliches 221, 334 ff., 344f.
 – , Software- 335, 345 ff.
 Reifegrad 480 ff., 487, 491, 493f.
 Reifegradmodell 471, 474 ff., 696
 – BPMM 487f.
 – CMMI 478 ff.
 – digitale Transformation 697f.
 – EDEN 492f.
 – , GPM- 494

– ISO 9004 489f.
 – ITIL 486f.
 – PEM 490 ff.
 – Praxiseinsatz 495f.
 – RGP 494, 496 ff.
 – RGPM 494
 – SPICE/ISO 15504 484 ff.
 Ressourcen 66, 133, 394f.
 – , Anforderungen an 397f.
 Ressourceneffizienz 9, 303
 Ressourcenplanung 395f.
 Restrukturierung 34
 Risiko 603f.
 Risikomanagement in Geschäftsprozessen 603 ff.
 – , Anforderungen an 619
 – IT-Unterstützung 619f.
 – Merkmale 605
 – nach ISO 31000 604f.
 – Phasen 607 ff.
 – Risikobeurteilung 608 ff.
 – Risikomanagementplan 612
 – Risikomanagementworkshop 612
 – Risikomatrix 606f.
 – Risikoprioritätszahl (RPZ) 617
 – Risikosteuerung 605, 608 ff., 617f.
 – Risikoüberwachung 606, 609f.
 – , Verantwortung für 609f.
 – Ziele/Aufgaben 605 ff.
 Rolled Throughput Yield (RTY) 419f.
 Rollenbeschreibung 260, 266 ff., 271 f., 601

S

SAP 29, 114, 346, 550, 640, 649
 – Priorisierungsmatrix 124
 Schnittstellen 298
 Scrum 320 ff.
 Scrum-Team 295
 Selbstbewertung 483, 486, 492, 497, 744
 – , Anforderungen an 472
 Selbstkompetenz 200
 Service Level Agreement (SLA) 85, 153, 230, 251f.
 Serviceorientierte Architektur (SOA) 656, 661 ff.
 Shared Service Center (SSC) 152 ff., 276
 Siemens 292, 332, 403
 Sigma 376, 421
 Simultaneous Engineering 39
 Six Sigma 41, 376, 421 f., 509, 514 f., 537, 551, 557
 – Anwendung 542
 – DMAIC-Zyklus 540
 – Integration in GPM 543f., 789f.
 – Konzept 538 f.
 – Kritikpunkte 544
 – Projektportfolio 541
 – Projektteam 517, 520
 – Vorgehen 789
 – Vorgehen/Werkzeuge 540 ff.
 – Wirkungen 800f.
 – Ziele 537f.

- SMART 363
 Social BPM 580, 683 ff.
 Software Process Improvement and Capability
 Determination (SPICE) 484 ff.
 Software-Referenzmodell 335, 345 ff.
 Soll-Prozess 214 f., 769
 Sozialkompetenz 199
 Spezialisierung 132, 298, 308, 312
 Spezialisierungsvorteile 300, 303, 307
 Spezifität 302
 Stakeholder 14, 78 f.
 – Analyse 79 f.
 – , Anforderungen an 78, 80
 – Matrix 80
 – , Verstehen von 81
 Standard CMMI Appraisal Method for Process
 Improvement (SCAMPI) 477, 483
 Standardsoftware 638
 Steuerung, multidimensionale 369
 Strategiekommision 157
 Strategieorientierung 23, 109
 Strategieprozess 86, 157 ff., 161
 – , Anforderungen an 168
 – Beteiligte 167
 – IT-Unterstützung 167
 – Teilprozesse 159
 – Verantwortung 158
 – Vorteile 158
 Strategische Analyse 754 f.
 Strategisches Geschäftsprozessmanagement 101,
 103, 107
 – Aufgaben/Komponenten 103
 – Notwendigkeit/Aktualität 109
 – Stand in der Praxis 170 f.
 – Ziele 103
 Strategisches Prozessprogramm 156 f., 164
 Strategy Map 129 f.
 Streuung, Variation 376, 421, 438, 445, 450 f., 515,
 537 f.
 Structure follows process and process follows strategy
 312
 Strukturkennzahl 389
 Supply Chain Management (SCM) 39, 226, 639
 Supply Chain Operations Reference (SCOR) 337 ff.
- T**
- Taifun-Tofu 267
 Target Deployment 386 f.
 Teamarbeit 520 f.
 Teambildung 288
 Team-Lernen 565 ff.
 Technologiearchitektur 707
 Teilprozesse 763, 769
 Teilprozessverantwortlicher 278, 280, 768, 788
 Termintreue 365, 373, 375
 – Messung 417 f.
 Texas Instruments Europe 387
 ThyssenKrupp Steel 148
- Total Cycle Time (TCT) 508, 514 f., 521 ff., 780 f., 783
 – Barrierenbewertung 781
 – Barrierenbewertungsblatt 781
 – Barrierenportfolio 523, 781
 – Barrierspeicher 781
 – Organisation 783 f.
 – Prozessbarrieren 521, 523
 – Vorgehen 780 ff.
 – Wirkungen 795 ff.
 Total Quality Management (TQM) 36 f.
 Toyota 198 f., 249 f., 387, 518, 520, 524 f., 532, 544,
 547, 552, 566, 617, 798
 Toyota-Produktionssystem (TPS) 249, 544 f.
 Trainingsprogramm 750, 752
 Trainingsworkshop 758
 Transaktion 244, 399, 423
 Transaktionskosten 150, 299 f., 310, 325
- U**
- Umweltanalyse 161
 Unified Modeling Language (UML) 646, 649
 Unternehmen
 – Änderungen 154
 – , Anforderungen an 3
 – , Probleme in 9
 Unternehmensarchitektur 706 ff., 773
 Unternehmenskultur 72, 273, 491
 Unternehmensnetzwerk 28, 333, 680 ff.
 Unternehmensprozessmodell 93, 335, 347 ff.
- V**
- VDA 6.3 433
 Veränderung 37, 179, 715
 – der Geschäftsprozesse 653
 – der Organisation 309, 312
 – durch Geschäftsprozessmanagement 21, 191, 715
 – in Unternehmen 33, 154, 156, 508
 – kulturelle 686, 729, 799
 – radikale 40, 510, 723, 777
 – strategische 137, 155, 300
 Veränderungsprozess 714, 727
 – Erfolgsfaktoren 714
 Verbesserungsmaßnahme 366, 399, 420, 448, 473,
 498, 517, 528, 540, 554, 555
 Verbesserungsorientierung 24
 Verschwendung 10, 67, 245 f., 247, 525 f.
 Vertrauen 185
 Vertrauenskultur 579
 Visualisierung 532
 Volkswagen (VW) 387, 535, 785, 798
 Vorschlagswesen, betriebliches 530, 557
- W**
- Wandlungsbedarf 154, 156
 Wandlungsbereitschaft 714, 719, 722, 799
 Wandlungsfähigkeit 525, 579, 684, 714, 719, 722

- Weisungsbefugnis 278, 306f., 309, 311
- Wertmanagement 35
- Wertschöpfung 245ff., 249, 301
- Wertschöpfungsanalyse 247f.
- Wertschöpfungsarchitektur 139, 162
 - , Gestaltung der 140f.
- Wertschöpfungshierarchie 383
- Wertschöpfungsorientierung 24
- Wertstromanalyse 249f., 552
- Wettbewerbsstrategie 112, 130f., 135, 302
 - Kostenführerschaft 131f.
 - Leistungsdifferenzierung 131f.
 - , marktorientierte (market based) 131f.
 - Nischenstrategie 132
 - , ressourcenorientierte (resource based) 132f., 135, 163
- Wettbewerbsstrategien 162
- Wettbewerbsvorteil 131, 135, 137f., 220, 333, 344, 394
- Widerstände 715ff.
- Wissen 567
 - als strategische Ressource 569
- Wissensarten 567ff.
- Wissensmanagement 38, 567, 570ff.
 - , Anforderungen an 589f.
 - , geschäftsprozessorientiertes (GPO-WM) 585ff.
 - IT-Unterstützung 580ff.
 - , prozessorientiertes 574ff., 580
 - Wissensgenerierung 564, 576ff.
 - Wissensnutzung 566, 576ff.
- Wissens-Scorecard 580
- Wissensstrategie 163
- Workflow-Management-System 228, 446, 450, 454, 654f.

X

Xchanging 79

Z

- Zeiteffizienz 414ff.
- Zeitverlauf-Diagramm 417
- Zieldekomposition 383f., 387
- Zielplanung 379f.
 - , Bottom-up- 379f.
 - , Top-down- 379f.
- Zielportfolio GPM 757
- Zielvereinbarung 183, 384f., 718
- Zielwerte 391f.