

Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann

# **GESCHAFTSPROZESS- MANAGEMENT IN DER PRAXIS**

Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern,  
Wert erhöhen

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

**HANSER**

# Diralhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>1 Warum Geschäftsprozessmanagement?</b>	<b>1</b>
1.1 Anforderungen an Unternehmen	1
1.2 Probleme in Unternehmen	2
1.3 Geschäftsprozessmanagement als Lösungsweg	5
1.4 Geschäftsprozessmanagement im Vergleich mit anderen Managementkonzepten und -methoden	17
1.5 Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement	31
1.6 Geschäftsprozessmanagement und Governance	38
1.7 Geschäftsprozessmanagement und Compliance Management	39
1.8 Anstöße zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements	40
1.9 Historische Entwicklung	42
1.10 Literatur zu Kapitel 1	45
<b>2 Was sind Geschäftsprozesse?</b>	<b>51</b>
2.1 Unterschiede zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen	51
2.2 Kundenorientierung als zentrale Leitlinie	57
2.3 Anforderungen der Stakeholder	61
2.4 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	65
2.5 Begriffsvielfalt bei Geschäftsprozessen	74
2.6 Sind Geschäftsprozesse notwendig?	75
2.7 Literatur zu Kapitel 2	77
<b>3 Welchen Einfluss hat die Geschäftsstrategie auf Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement?</b>	<b>81</b>
3.1 Strategisches Geschäftsprozessmanagement	81
3.2 Auswirkungen strategischer Änderungen auf das Geschäftsprozessmanagement	98

3.3	Ausgewählte Themen des strategischen Geschäftsprozessmanagements	100
3.4	Geschäftsstrategie planen, umsetzen und überwachen	125
3.5	Stand des strategischen Geschäftsprozessmanagements in der Praxis ..	130
3.6	Literatur zu Kapitel 3	132
<b>4</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse gestaltet und organisiert? ...</b>	<b>139</b>
4.1	Identifizierung von Geschäftsprozessen	139
4.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse	148
4.3	Rollen im Geschäftsprozessmanagement	181
4.4	Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation	204
4.5	Literatur zu Kapitel 4	229
<b>5</b>	<b>Prozessstandardisierung und Prozessmodelle</b>	<b>237</b>
5.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen	237
5.2	Prozessmodelle	240
5.3	Literatur zu Kapitel 5	261
<b>6</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert?</b>	<b>265</b>
6.1	Überblick Prozesscontrolling	265
6.2	Operatives Prozesscontrolling	269
6.3	Operative Prozessplanung	271
6.4	Operative Prozesskennzahlen und Prozessmessungen	293
6.5	Operative Prozesskontrolle	321
6.6	Operative Informationsversorgung	330
6.7	Operative Prozesssteuerung	338
6.8	Organisation des Prozesscontrollings	341
6.9	Stand des Prozesscontrollings	344
6.10	Literatur zu Kapitel 6	350
<b>7</b>	<b>Wie werden Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement bewertet?</b>	<b>357</b>
7.1	Prozessassessments mit Reifegradmodellen	357
7.2	Reifegradmodelle	359
7.3	Anwendung von Prozessassessments	378
7.4	Literatur zu Kapitel 7	384
<b>8</b>	<b>Wie werden Risiken in Geschäftsprozessen erkannt und gesteuert?</b>	<b>387</b>
8.1	Risiken in Geschäftsprozessen	387

8.2	Risikomanagement in Geschäftsprozessen	388
8.3	Ausgewählte Methoden zur Risikobeurteilung und -Überwachung in Geschäftsprozessen	395
8.4	Integrierte Risikosteuerung in Geschäftsprozessen	403
8.5	Literatur zu Kapitel 8	405
<b>9</b>	<b>Wie wird die Performance von Geschäftsprozessen gesteigert?</b>	<b>407</b>
9.1	Vorgehen und Methoden der Performancesteigerung	407
9.2	Business Process Reengineering (BPR)	410
9.3	Schwerpunkte und Methoden der Prozessverbesserung	414
9.4	Prozesssimulation	446
9.5	Organisationales Lernen	448
9.6	Prozessorientiertes Wissensmanagement	450
9.7	Stand der Performancesteigerung und Prozessoptimierung in der Praxis	455
9.8	Literatur zu Kapitel 9	458
<b>10</b>	<b>Wie unterstützt die Informationstechnologie (IT) das Geschäftsprozessmanagement?</b>	<b>465</b>
10.1	IT-Applikationen	465
10.2	BPM-Tools	468
10.3	BPM-Systeme	481
10.4	Serviceorientierte Architektur (SOA)	483
10.5	Cloud Computing	485
10.6	Prozessportale und Prozessplattformen	486
10.7	Data Warehouse System und Repository	490
10.8	Electronic Business und Unternehmensnetzwerke	494
10.9	Integration von IT-BPM und Business-BPM	499
10.10	Literatur zu Kapitel 10	506
<b>11</b>	<b>Wie wird Geschäftsprozessmanagement eingeführt?</b>	<b>513</b>
11.1	Change Management im Geschäftsprozessmanagement: Der Umgang mit Veränderungen und Widerständen	513
11.2	Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Einführung des Geschäftsprozessmanagements	521
11.3	Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Durchführung des Geschäftsprozessmanagements	530
11.4	Vorgehenskonzepte zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements	531
11.5	Literatur zu Kapitel 11	533

<b>12</b>	<b>Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements</b>	<b>537</b>
12.1	Einführungsstrategie	537
12.2	Einführungsprojekt (GPM-Projekt)	540
12.3	Ablaufphasen des Geschäftsprozessmanagements	545
12.4	Positionierung	551
12.5	Konzipierung	556
12.6	Implementierung	565
12.7	Optimierung	574
12.8	Literatur zu Kapitel 12	590
<b>13</b>	<b>Acht Jahre Geschäftsprozessmanagement im mittelständischen Unternehmen Scansonic</b>	<b>593</b>
13.1	Kurzprofil Scansonic	593
13.2	Gründe für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements	593
13.3	Einführung und Status des Geschäftsprozessmanagementsystems . . . .	594
13.4	Scansonic-Prozessmodell	595
13.5	Geschäftsprozesse bei Scansonic	597
13.6	Herausforderungen bei der Weiterentwicklung des GPM-Systems	612
13.7	Wirkungen des Geschäftsprozessmanagements bei Scansonic	613
<b>14</b>	<b>Einführung des Geschäftsprozessmanagements bei Brainlab am Beispiel des Auftragsabwicklungsprozesses (Deliver Product)</b>	<b>615</b>
14.1	Kurzporträt Brainlab AG	615
14.2	Gründe für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements	615
14.3	Vorgehen bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)	616
14.4	Umsetzung des Pilotprozesses	622
14.5	Erfahrungen bei der Umsetzung	629
14.6	Weitere Ausbaustufen des GPM bei Brainlab	630
14.7	Bisheriger Nutzen	631
<b>15</b>	<b>Was bringt Geschäftsprozessmanagement?</b>	<b>633</b>
15.1	Wirkungen von Einzelmethoden des Geschäftsprozessmanagements . .	633
15.2	Wirkungen und Nutzen des integrierten Geschäftsprozessmanagements	638
15.3	Literatur zu Kapitel 15	645
<b>16</b>	<b>Stand und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis</b>	<b>649</b>

16.1	Umfragen und Studien zum Geschäftsprozessmanagement	649
16.2	Gesamtbeurteilung des Geschäftsprozessmanagements	656
16.3	Resümee	660
16.4	Literatur zu Kapitel 16	660
<b>17</b>	<b>Anlagen</b>	<b>663</b>
17.1	Checkliste zur Ermittlung des Reifegrades von Geschäftsprozessen . . .	663
17.2	Checkliste zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements	668
17.3	Checkliste zur Beurteilung der Erfolgchancen bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements	674
17.4	Checkliste zur Beurteilung des Change Management bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements	675
17.5	Informationsquellen zum Themenfeld Prozessmanagement	676
<b>18</b>	<b>Literatur</b>	<b>677</b>
<b>19</b>	<b>Die Autoren</b>	<b>707</b>
	<b>Index</b>	<b>709</b>