

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Geschäftsprozessmanagement (GPM)</b> .....	<b>3</b>
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
<b>2 Geschäftsprozesse</b> .....	<b>63</b>
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
<b>3 Strategisches Geschäftsprozessmanagement (GPM)</b> .....	<b>103</b>
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
<b>4</b>	<b>Führung, Kultur und Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement (GPM) .....</b>	<b>177</b>
4.1	Überblick .....	177
4.2	Prozessführung .....	179
4.3	Prozesskultur .....	191
4.4	Prozessmitarbeiter .....	197
4.5	Das Wichtigste in Kürze .....	204
<b>5</b>	<b>Organisation des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>211</b>
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
<b>6</b>	<b>Prozessstandardisierung und Prozess-Referenzmodelle .....</b>	<b>331</b>
6.1	Standardisierung von Geschäftsprozessen .....	331
6.2	Prozess-Referenzmodelle .....	334
6.3	Das Wichtigste in Kürze .....	349
<b>7</b>	<b>Controlling des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>355</b>
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
<b>8</b>	<b>Bewertung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>471</b>
8.1	Prozessassessments mit Prozessreifegradmodellen .....	471
8.2	Prozessreifegradmodelle .....	474
8.3	Anwendung von Prozessassessments .....	496
8.4	Das Wichtigste in Kürze .....	501
<b>9</b>	<b>Optimierung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>505</b>
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
<b>10</b>	<b>Lernen und Wissen im Geschäftsprozessmanagement (GPM) .....</b>	<b>563</b>
10.1	Lernen im GPM .....	563
10.2	Wissen im GPM .....	567
10.3	Das Wichtigste in Kürze .....	590
<b>11</b>	<b>Governance, Risiko und Compliance im Geschäfts- prozessmanagement (Prozess-GRC) .....</b>	<b>595</b>
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
<b>12</b>	<b>IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>629</b>
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
<b>13</b>	<b>Ein- und Durchführung des Geschäftsprozess- managements (GPM) .....</b>	<b>713</b>
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
<b>14</b>	<b>Praxiserprobter Vorschlag zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM) .....</b>	<b>739</b>
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
<b>15</b>	<b>Nutzen und Wirkungen des Geschäftsprozess- managements (GPM) .....</b>	<b>795</b>
15.1	Nutzen und Wirkungen von Einzelmethoden im GPM .....	795
15.2	Nutzen und Wirkungen des integrierten GPM .....	801

<b>16</b>	<b>Stand und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis</b> .....	<b>813</b>
16.1	Ergebnisse von GPM-Umfragen und -Studien .....	813
16.2	Gesamtbeurteilung des GPM .....	830
16.3	Resümee .....	835
<b>17</b>	<b>Anlagen</b> .....	<b>839</b>
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
<b>18</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>859</b>
<b>19</b>	<b>Die Autoren</b> .....	<b>909</b>
	<b>Index</b> .....	<b>911</b>