

Schriftenreihe der EABPM

Band 1

European Association of Business Process Management EABPM (Hrsg.)

**BPM CBOK® –
Business Process Management BPM
Common Body of Knowledge**

Leitfaden für das Prozessmanagement

Version 3.0

2., überarbeitete, deutschsprachige Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

2014

Dieses Werk basiert auf
GUIDE TO THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BODY OF
KNOWLEDGE – BPM CBOK® Version 3.0
ABPMP Association of Business Process Management Professionals

Übersetzt und umfassend überarbeitet durch:

Gesellschaft für Organisation, Deutschland
Österreichische Vereinigung für Organisation und Management
Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management



Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der EABPM unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-921313-91-6

© 2014 EABPM European Association of Business Process Management für die deutschsprachige Fassung

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen



Business Process Management

BPM Common Body of Knowledge – BPM CBOK®

Version 3.0

Leitfaden zum Geschäftsprozessmanagement

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	20
Der Leitfaden zum CBOK/Vorwort	25
1 Einführung	41
1.1 Der Leitfaden zum CBOK	42
1.2 Zweck des Leitfadens zum BPM CBOK®	43
1.3 Status und Feedback	43
1.4 CBOK-Struktur/Zusammenfassung der Kapitel	44
1.4.1 Business Process Management (Kapitel 2)	45
1.4.2 Prozessmodellierung (Kapitel 3)	45
1.4.3 Prozessanalyse (Kapitel 4)	45
1.4.4 Prozessdesign (Kapitel 5)	46
1.4.5 Prozessleistungsmessung (Kapitel 6)	46
1.4.6 Prozesstransformation (Kapitel 7)	46
1.4.7 Prozessorganisation (Kapitel 8)	47
1.4.8 Unternehmensprozessmanagement (Kapitel 9)	47
1.4.9 BPM-Technologien (Kapitel 10)	47
1.5 Nutzen des BPM	48
1.5.1 Nutzen für das Unternehmen	49
1.5.2 Vorteile für die Kunden	50
1.5.3 Vorteile für das Management	51
1.5.4 Nutzen für die beteiligten Mitarbeiter	52
1.6 BPM-Begriffsübersicht	53
Literatur zu Kapitel 1	55
2 Business Process Management	57
Gartners Ausblick für Business Process Management	58
2.1 Definitionen	61
2.1.1 Business, Organisation, Unternehmung	61
2.1.2 Prozess	61
2.1.3 Business Process Management	62

2.2	Kernkonzepte des Business Process Management	64
2.2.1	Managementdisziplin und unterstützende Technologien	64
2.2.2	Wertschöpfung für den Kunden	66
2.2.3	Prozesssicht und Organisationssicht	66
2.2.4	Ganzheitliches Prozessmanagement	67
2.2.5	Prozessleistungsmessung	68
2.2.6	Verbindlichkeit im Unternehmen	68
2.3	Der BPM-Zyklus	69
2.4	Prozessarten	78
2.4.1	Ausführungsprozesse (Primärprozesse)	78
2.4.2	Unterstützungsprozesse	79
2.4.3	Führungsprozesse	79
2.5	Arten von Aktivitäten	80
2.5.1	Wertschöpfung	80
2.5.2	Schnittstellen	80
2.5.3	Kontrolle und Kontrollaktivitäten	80
2.6	Entwicklung der BPM-Fähigkeiten mit Reifegradmodellen	81
2.7	Rollen im Prozessmanagement	82
2.7.1	Prozessverantwortliche (process owner)	85
2.7.2	Prozessmanager	90
2.7.3	Projektmanager als Prozessmanager	90
2.7.4	Prozesskoordinator (process steward)	91
2.7.5	Prozess-Champion (process leader)	92
2.7.6	BPM-Experte	92
2.7.7	Prozess-Office (process governor)	93
2.7.8	Andere Schlüsselrollen	93
2.8	Ein Bezugsrahmen zum BPM	95
2.9	Kritische Erfolgsfaktoren für BPM	98
2.9.1	Abstimmung von Strategie, Wertschöpfungskette und Geschäftsprozess	98
2.9.2	Ziele	98
2.9.3	Unterstützung durch die Unternehmensleitung	98
2.9.4	Prozessverantwortung (Process Ownership)	98
2.9.5	Kennzahlen, Messgrößen und Prozess-Monitoring	99

2.9.6	Unternehmenspraxis	99
2.9.7	Technologie spielt nicht die Hauptrolle in der BPM-Umsetzung	100
2.9.8	„Top-down“ zu einem Paradigmenwechsel	101
2.10	Aktionsfelder des BPM-Experten	102
2.11	Kernaussagen	104
	Literatur zu Kapitel 2	106
3	Prozessmodellierung	107
	Vorwort von Craig Le Clair	109
3.1	Einführung	111
3.1.1	Modellierung von Geschäftsprozessen	111
3.1.2	Prozessmodelle	111
3.1.3	Prozesselemente und Werkzeuge	114
3.2	Zweck der Prozessmodellierung	115
3.3	Weit verbreitete Notationen zur Prozessmodellierung	117
3.3.1	Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0	119
3.3.2	Swimlanes	122
3.3.3	Flussdiagramm/Folgeplan	123
3.3.4	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	124
3.3.5	Unified Modeling Language (UML)	126
3.3.6	IDEF-O	128
3.3.7	Wertstromdiagramm (Value Stream Mapping)	130
3.3.8	Neue Standards – Case Management Model and Notation, Decision Model and Notation	131
3.4	Spezialisierte Ansätze zur Prozessmodellierung	132
3.4.1	Wertschöpfungskette (Value Chain)	133
3.4.2	SIPOC	134
3.4.3	Systemdiagramm	135
3.5	Ebenen von Prozessmodellen	137
3.5.1	Blickwinkel und Prozessebenen	139
3.6	Sichten der Prozessmodellierung	143
3.6.1	Prozesssicht	144
3.6.2	Organisationssicht	144

3.6.3	IT-Systemsicht	144
3.6.4	Datensicht bzw. Geschäftsvokabular	144
3.6.5	Risikosicht	144
3.7	Bottom-Up- und Top-Down-Modellierung	145
3.8	Erhebung von Informationen	146
3.8.1	Beobachtung	146
3.8.2	Laufzettel	147
3.8.3	Interview	147
3.8.4	Fragebogen und schriftliche Rückmeldung	148
3.8.5	Erhebungsworkshop	148
3.8.6	Virtuelle Konferenz	148
3.8.7	Dokumentenstudium	148
3.9	Beteiligte an Prozessmodellierungen	149
3.10	Entwurfsmuster und Referenzmodelle	149
3.10.1	Modellierung mit Frameworks	150
3.10.2	Nutzung von Referenzmodellen	150
3.11	Modellierungstechniken und -Tools	154
3.11.1	Whiteboards und Flip Charts	154
3.11.2	Posterwände und Moderationskarten	155
3.11.3	Zeichen-Tools und andere Dokumentationshilfen	155
3.11.4	Elektronische Modellierungs-Tools	155
3.12	Prozessvalidierung und -simulation	156
3.12.1	Nutzen der Prozesssimulation	156
3.12.2	Tools und Umgebungen	156
3.12.3	Technische Simulation/Belastungsprüfung	157
3.13	Kernaussagen	157
	Literatur zu Kapitel 3	159
4	Prozessanalyse	161
	Vorwort	163
	Einleitung	165
4.1	Verständnis	165
4.2	Bedeutung	166

4.3	Anlässe	167
4.3.1	Kontinuierliches Monitoring	168
4.3.2	Besondere Vorkommnisse	168
4.4	Rollen in der Prozessanalyse	169
4.4.1	Optimale Teameigenschaften	169
4.4.2	Rollen und Verantwortlichkeiten	170
4.5	Vorbereitung der Prozessanalyse	171
4.5.1	Auswahl des Prozesses	172
4.5.2	Umfang der Analyse	172
4.5.3	Vorgehen, Methoden und Techniken auswählen	173
4.5.4	Analysetätigkeiten	174
4.5.5	Das Unternehmensumfeld verstehen	174
4.5.6	Die Unternehmenskultur verstehen	175
4.5.7	Leistungskennzahlen	175
4.5.8	Interaktionen mit Kunden	176
4.5.9	Schnittstellen	177
4.5.10	Geschäftsregeln	177
4.5.11	Kapazität	178
4.5.12	Engpässe	178
4.5.13	Varianten	178
4.5.14	Kosten	179
4.5.15	Menschen als Prozessbeteiligte	179
4.5.16	Prozesskontrollen	180
4.5.17	Sonstige Faktoren	181
4.6	Informationen erheben	181
4.6.1	Analyse des betrieblichen Umfeldes	182
4.6.2	Informationssystem-Analyse	183
4.6.3	Analysetechniken	185
4.6.4	Analyse der Mitarbeiterleistung	186
4.7	Analyseergebnisse dokumentieren	190
4.8	Weitere Überlegungen	190
4.9	Zusammenfassung	193
4.10	Kernaussagen	193

5	Prozessdesign	195
	Vorwort	196
	Einleitung	198
5.1	Was ist Prozessdesign?	199
5.1.1	Prozessdesign	200
5.1.2	Warum überhaupt Prozessdesign?	202
5.2	Grundlagen des Prozessdesigns	203
5.2.1	Prozessmodelle sind keine „Unternehmensarchitekturmodelle“	204
5.2.2	Startbedingungen	205
5.2.3	Datenerfassungsstandards festlegen	206
5.2.4	Management des Prozessdesigns	208
5.3	Arbeitsabläufe – der Ist-Zustand bzw. der „aktuelle Zustand“	208
5.3.1	Eine solide Grundlage für den Change bereiten	208
5.3.2	Management der Prozessinformationen	209
5.3.3	Modellebenen	210
5.3.4	Aktualisierung	212
5.3.5	Der aktuelle Betrieb	212
5.4	Strategische Änderungen	214
5.5	Prozessanalyse – das Geschäft verstehen lernen	214
5.6	Prozess- und Workflow-Design – Das Soll-Design erstellen	217
5.6.1	Evolutionäres Management: per Change die Geschäftsentwicklung steuern	219
5.6.2	Den neuen Prozess entwerfen	220
5.6.2.1	Soll-Prozessdesign	222
5.6.2.2	Aktivitäten innerhalb des neuen Prozesses festlegen	225
5.6.2.3	Änderungen auf Aufgaben- und Szenario-Ebene	225
5.6.2.4	Geschäftsregeln – das ewige Streben nach Verbesserung	228
5.7	Änderungsmanagement – Change Management	229
5.8	Analyse und Design der IT-Infrastruktur	230
5.9	Modellierung durch Simulation	231
5.10	Schlussfolgerungen	232
5.11	Kernaussagen	232

6	Prozessleistungsmessung	235
6.1	Bedeutung und Nutzen	236
6.2	Indikatoren der Prozessleistung	238
6.3	Überwachen und Steuern	242
6.4	Methoden der Prozessleistungsmessung	243
6.4.1	Erhebung der Prozesskosten	244
6.4.2	Wertstromanalyse	247
6.5	Entscheidungshilfen für Prozessverantwortliche	248
6.6	Veränderungsmanagement	249
6.7	Kernaussagen	251
	Literatur zu Kapitel 6	253
7	Prozesstransformation	255
7.1	Transformation ist mehr als Verbesserung	257
7.1.1	Warum eine grundlegende Veränderung? Warum ist Verbesserung nicht gut genug?	258
7.1.2	Transformation und Verbesserung	259
7.1.3	Strategischer Einsatz von Veränderung: kein kurzfristiger Gewinn	260
7.1.4	Transformation angehen: Nichts für schwache Nerven	261
7.2	Verpflichtungen der obersten Führung	262
7.2.1	Langfristiges Engagement	262
7.2.2	Was von der obersten Führung gebraucht wird	262
7.2.3	Was wird von der Leitung der betroffenen Geschäftseinheit gefordert?	263
7.3	Change Management	264
7.3.1	Was ist Change Management?	264
7.3.2	Warum ist Change Management für BPM-Verantwortliche wichtig?	266
7.3.3	Erwartungen	269
7.3.4	Die Planung von Change-Management-Aktivitäten	269
7.3.5	Mitarbeiter	270
7.3.6	Stakeholder-Management	272
7.3.7	Engagement des Managements	274
7.3.8	Vision	274

7.3.9	Aufbauorganisation	275
7.3.10	Unternehmensentwicklung	275
7.3.11	Kommunikation	276
7.3.12	Abstimmung	277
7.3.13	Support	279
7.3.14	Messung und Steuerung der Leistung	280
7.4	Bereit sein für die Prozessveränderung	281
7.4.1	Ein veränderungsbereiter Betrieb	282
7.4.2	Finanzierung: immer ein Problem	283
7.4.3	Die Ziele der Transformation verstehen – eine gemeinsame Sprache sprechen	283
7.4.4	Die Ressourcen: Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten	284
7.5	Veränderung des Geschäfts: Erreichen des Optimums	284
7.5.1	Ein Win-Win-Ergebnis generieren	285
7.5.2	Der Stand der Technologie	286
7.5.3	Die Rolle eines BPMS in der Transformation	286
7.5.4	Transformation statt punktuelle Verbesserung	287
7.5.5	Leistungsmessung und Rückmeldungen	287
7.6	Nachhaltige Optimierung	288
7.7	Kernaussagen	289
8	Prozessorganisation	291
	Vorwort	292
8.1	Einführung	294
8.2	Das prozessorientierte Unternehmen	295
8.3	Der Weg zum prozessorientierten Unternehmen	299
8.4	Koordinationsformen	301
8.4.1	Prozess-Governance	302
8.4.2	Prozessrat	303
8.4.3	BPM Office/BPM Center of Excellence	304
8.4.4	Funktionale Centers of Excellence	306
8.4.5	Teambasierte Leistung	307
8.5	Interorganisationale Zusammenarbeit	307
8.5.1	Von Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken	307

8.5.2	Outsourcing und Insourcing	308
8.5.3	Kundenintegration (customer integration)	309
8.5.4	Supply Chain Management	309
8.6	Zusammenfassung	309
8.7	Kernaussagen	309
	Literatur zu Kapitel 8	312
9	Unternehmensprozessmanagement	313
	Vorwort	315
	Einleitung	319
9.1	Übergang zum Unternehmensprozessmanagement	320
9.1.1	Der Wechsel zu einem prozesszentrierten Modell	320
9.1.2	Erste Schritte – die Bedeutung von Führung	321
9.1.3	Wo Prozess und Unternehmen zusammenlaufen	322
9.1.4	Prozess-Frameworks und Branchenreferenzmodelle	323
9.2	Bewertung des Prozessreifegrads	324
9.2.1	Beispiel für ein allgemeines Reifegradmodell	325
9.2.2	Capability Maturity Model Integration (CMMI)	330
9.2.3	Process and Enterprise Maturity Model (PEMM™)	331
9.2.4	Reifegradmodell nach Champlin und Parker	331
9.2.5	Reifegradmodell nach Fischermanns	332
9.3	Prozessbefähigung	335
9.3.1	Schulung und Fortbildung	335
9.3.2	Marketing und Kommunikation	336
9.3.3	Prozess-Scorecards	336
9.4	Prozess-Governance	336
9.4.1	Rolle der Governance in der Prozessorganisation	338
9.4.2	Governance-Prozesse	338
9.4.3	Prozess-Governance – Erfolgreiche Umsetzung	339
9.4.4	Prozess-Portfoliomanagement	340
9.4.5	Process Repository Management	340
9.5	Unternehmensprozessmanagement-Roadmap	340
9.5.1	Prozess-Roadmap	341

9.5.2	Befähigungs-Roadmap	341
9.6	Ganzheitliches Prozessmanagement	341
9.6.1	Prozessmanagement in das Unternehmen einbetten	342
9.6.2	Rolle der IT im Prozessmanagement	343
9.6.3	Unternehmensarchitektur, Geschäftsstruktur und Prozessmanagement	343
9.6.4	Initiativen zur ständigen Verbesserung	344
9.7	Kernaussagen	345
	Literatur zu Kapitel 9	347
10	BPM-Technologien	349
10.1	Einführung	353
10.1.1	Motivation	353
10.1.2	Zielgruppe	354
10.2	BPM-Technologien im Überblick	355
10.2.1	Entwicklung der BPM-Technologien	355
10.2.1.1	Historische Entwicklung	355
10.2.1.2	Aktueller Markt	357
10.2.1.3	Markttrends	358
10.2.2	BPM-Technologien ermöglichen Change	359
10.2.3	Terminologie	360
10.2.3.1	Vorbemerkung: Terminologische Unschärfen	360
10.2.3.2	BPM-Technologie, BPM-Tool und BPM-Werkzeug	362
10.2.3.3	Automatisierung von Workflows bzw. Prozessen: BPMS bzw. WfMS	365
10.2.4	Architektur von BPM-Tools	367
10.2.4.1	Funktionsbereiche von BPM-Tools	367
10.2.4.2	Drei Zugänge zu BPM-Technologie	371
10.2.4.3	Beschleunigung des gesamten Prozesslebenszyklus	371
10.2.5	Beschaffung von BPMS-Systemen	373
10.2.5.1	Charakterisierung des Markts für BPMS-Systeme	373
10.2.5.2	Cloud-Angebote	374
10.2.5.3	Faktoren bei der Auswahl von BPMS-Systemen	374
10.3	Funktionen	375
10.3.1	Business-Prozessanalyse (BPA)	376

10.3.1.1	Prozessmodellierungs-Tools	376
10.3.1.2	Charakterisierung von Prozessmodellierungs-Tools	377
10.3.1.3	SaaS-Lösungen	381
10.3.1.4	Simulations-Tools	382
10.3.2	Prozess-Repository	383
10.3.2.1	Wesen und Wirkung	383
10.3.2.2	Nutzen	385
10.3.2.3	Inhalt eines Prozess-Repository	385
10.3.2.4	Prozess-Repository-Management	388
10.3.3	Unternehmensarchitektur (Enterprise Architecture, EA)	388
10.3.4	Business-Process-Management-Systeme (BPMS)	391
10.3.4.1	Funktionsweise	392
10.3.4.2	Standards und Standardisierung	396
10.3.4.3	Prozessapplikationen	398
10.3.4.4	Auswahl von BPMS-Systemen	400
10.3.5	Prozess-Monitoring	401
10.3.5.1	Überblick	401
10.3.5.2	Prozessinstanz-Monitoring	402
10.3.5.3	Prozess-Reporting i.e.S.	402
10.3.5.4	Business Activity Monitoring (BAM)	403
10.3.5.5	„Measure First“-Ansatz ohne BPMS-System	404
10.3.6	Business-Rules-Management-Systeme (BRMS)	405
10.3.6.1	Motivation	405
10.3.6.2	Definition von Geschäftsregeln (Business Rules)	407
10.3.6.3	Rules Engine und BRMS-System	410
10.3.6.4	Regel-Repository	412
10.3.6.5	Identifikation und Definition	413
10.3.6.6	Regelkomplexität versus Ausführungsgeschwindigkeit	414
10.3.6.7	Nutzenaspekte	414
10.3.6.8	Aktuelle Entwicklung: DMN	417
10.3.7	Dokumentenmanagementsysteme (DMS)	418
10.3.7.1	Einleitung und Problemstellung	418
10.3.7.2	Architektur	419

10.3.7.3	Dokumenten-Lifecycle und Prozesse	421
10.3.8	Applikationsintegration (EAI, SOA)	424
10.3.8.1	Problemstellung	424
10.3.8.2	EAI und BPMS	426
10.3.8.3	Arten der Integration	426
10.3.8.4	Nutzen	429
10.3.9	Service-orientierte Architektur (SOA)	429
10.3.9.1	Aufgabenstellung	429
10.3.9.2	Definitionen	430
10.3.9.3	Beispiele	432
10.3.9.4	Einsatz einer SOA	435
10.3.9.5	Enterprise Service Bus (ESB)	436
10.3.9.6	Nutzen	438
10.3.9.7	Einführung	439
10.3.10	Ereignisverarbeitung & Complex Event Processing (CEP)	441
10.3.10.1	Anforderungen	441
10.3.10.2	Wesen und Wirkung	443
10.3.10.3	Architektur	445
10.4	Einführung von BPM-Technologien	446
10.4.1	Architekturkonzepte	447
10.4.1.1	BPM-Infrastruktur-Architektur	447
10.4.1.2	Design-Prinzipien	452
10.4.1.3	BPMS-Komponenten-Architektur	455
10.4.1.4	Einsatzszenarien für Prozessautomatisierung	457
10.4.2	Anforderungsspezifikation	459
10.4.3	Zusammenarbeit im Entwicklungsteam	461
10.4.4	Umfassende Vision von BPMS-Suiten	463
10.4.5	Performance Management und Echtzeitentscheidungen	463
10.4.6	Monitoring & Motivation	465
10.4.7	Installation und Implementierung	465
10.5	BPMS Governance	466
10.5.1	BPM-Standards & -Methodologien	468
10.5.2	BPM-Governance-Modelle	469

10.5.3	Datenintegrität	471
10.5.3.1	Daten-Governance als Bestandteil von BPMS-Projekten	471
10.5.3.2	Aktuelle Ansätze	472
10.5.4	Standardisierung	473
10.6	Neue Entwicklungen	475
10.6.1	Cloud Computing	475
10.6.1.1	Definition	475
10.6.1.2	Charakteristiken und Vorteile	476
10.6.1.3	Mögliche Auswirkungen auf BPM-Technologien	477
10.6.2	Software as a Service (SaaS)	479
10.6.3	BPM und Soziale Netze	480
10.6.4	Dynamische Business-Applikationen	481
10.6.5	Social BPM	482
10.6.5.1	Definition	482
10.6.5.2	Nutzen	482
10.6.6	Case Management	483
10.6.6.1	Einführung	483
10.6.6.2	Case-Management-Systeme	484
10.6.7	Enterprise 2.0	486
10.6.7.1	Einführung	486
10.6.7.2	Charakterisierung	487
10.6.7.3	Wirkung & Nutzen	490
10.6.7.4	Herausforderungen	491
10.7	Zukunftsvision	492
10.8	Zusammenfassung: Vorteile und Risiken von Prozessautomatisierung	494
10.8.1	Vorteile	495
10.8.2	Risiken	496
10.9	Schlüsselkonzepte	497
	Literatur zu Kapitel 10	502
	Glossar	505
	Literaturverzeichnis	533
	Autoren, Bearbeiter und Übersetzer	539