

Business Process Management (Geschäftsprozessmanagement)

Eine Einführung (BPM-Basispräsentation)
Für System-Ingenieure, Prozessmanager
und Softwareentwickler
Stand: 06/2013

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Für einen eintägigen Workshop
Version 0.86 vom 10.06.2013
66 Seiten



Geschäftsprozesse finden sich in der beruflichen Praxis überall – ohne das wir dies (immer) merken. In dieser Ausarbeitung wird beschrieben, was Geschäftsprozesse ausmacht, wie sie erfasst und verwaltet werden und welche Möglichkeiten das Geschäftsprozessmanagement bietet.

Zur Einordnung:

- Diese Ausarbeitung ist für sich verständlich: es müssen keine weiteren Quellen herangezogen werden
- Geschäftsprozessmanagement ist eine umfangreiche Disziplin. Diese Ausarbeitung liefert nur einen ersten Einblick
- „Business Process Management“, „Geschäftsprozessmanagement“ sowie „Prozessmanagement“ werden hier – wie allgemein üblich – synonym verwendet

Einige Folien sind besonders herausgehoben, da sie vom Leser / Teilnehmer besondere Aktivitäten erwarten; folgende vier Sonderfolien gibt es:

	<p>Übung</p>	<p>Eine Übung beschreibt eine Aufgabe, die durch den Leser selbst oder besser in einer (Klein-)Gruppe gelöst werden sollte. Es wird immer eine Dauer mitangegeben, d.h. eine Zeitvorgabe, wie lange die Bearbeitung benötigen sollte. Musterlösungen existieren im Allgemeinen hierfür nicht.</p>
	<p>Fragen</p>	<p>Kontrollfragen, die zur Überprüfung des Lernziels / des Gelernten dienen und daher individuell beantwortbar sein sollten. Musterlösungen existieren, werden aber hier nicht veröffentlicht.</p>
	<p>Tipps</p>	<p>Empfehlungen und Ratschläge – zumeist unmittelbar aus der Praxis kommend.</p>
	<p>Checkliste</p>	<p>Checklisten dienen zur Überprüfung, ob „alles richtig gemacht wird“ (in konkreten Projekten). Es werden nur kurze Checklisten verwendet; Langfassungen werden hier nicht veröffentlicht.</p>



Folgende Inhalte werden in dieser Ausarbeitung behandelt und sollten Ihnen nach dem Durcharbeiten bekannt sein:

- Sie kennen die Basisbegriffe des Business Process Managements (Geschäftsprozessmanagements, Prozessmanagements)
- Sie kennen die Basisbegriffe der Geschäftsprozessmodellierung
- Sie wissen, wie Sie Geschäftsprozesse modellieren können

Zielgruppe: System-Ingenieure, Prozessmanager und Softwareentwickler

Voraussetzungen: Grundlegendes Verständnis von (Geschäfts-)Prozessen

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

In **Kapitel 1** werden die Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements, d.h. vorrangig die Basisdefinitionen, vorgestellt.

Einige Erweiterungen und Spezialaspekte sind der Inhalt des **Kapitels 2**. Hierzu gehören auch Elemente, die für den Praxisalltag einsetzbar sind.

In **Kapitel 3** werden die Notationen zur Modellierung von Geschäftsprozessen beschrieben, die heute am häufigsten zu finden sind: Dies sind in erster Linie die BPMN (Business Process Modeling Notation) und die EPKs (Ereignisgesteuerte Prozessketten).

Im **Anhang** finden sich eine Literaturliste und eine Liste mit Weblinks.



- | | | |
|----|---|---------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 7 – 27 |
| 2. | Einige Aspekte des BPMs | 28 – 33 |
| 3. | Die Modellierung von Geschäftsprozessen | 34 – 53 |
| A. | Literatur, Weblinks und Kontakt | 54 – 66 |



- Geschäftsprozesse (Definitionen, Abgrenzung, Beschreibung, Kriterien, Aussagen)
- Geschäftsprozesse – Unterscheidungen
- Geschäftsprozessmanagement (Definition, Wissensgebiete nach EABPM, Aufgabenfelder, „Werkzeuge, Methoden und Rollen“, Einordnung)
- Der Zusammenhang zwischen Geschäftsprozess, Produkt und Organisation
- Der Process Owner
- Folgen nicht beherrschter Geschäftsprozesse
- Effektivität und Effizienz
- Fragen zum Kapitel



Ein Geschäftsprozess oder Geschäftsprozesse ...

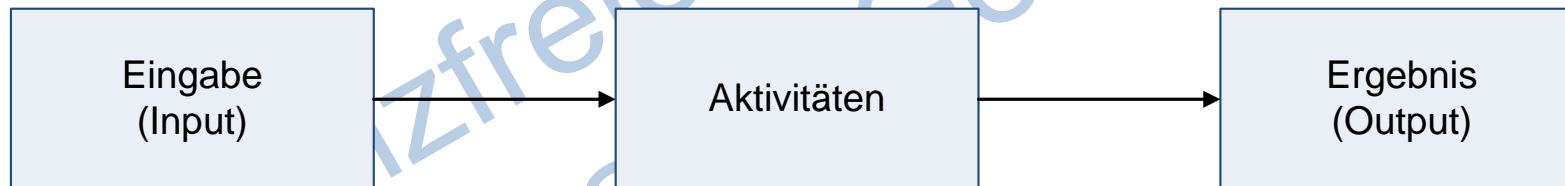
- „besteht aus der funktions- und organisationsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele erfüllen.“ /Schmelzer13/
- „sind eine Menge von Aktivitäten, für die eine oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und die für den Kunden ein Ergebnis mit Wert erzeugen.“ (Hammer/Champy 1994)
- „ist der Ablauf eines für die Wertschöpfung einer Organisation wichtigen Vorgangs von seiner Entstehung bis zu seiner Beendigung.“ (Scheer/Zimmermann 1996)
- „ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können.“ /Gadatsch12/



„Ein **Prozess** besteht aus einer Folge von Aktivitäten, die aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen.“

„Ein **Geschäftsprozess** besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen.“

Prozess



Geschäftsprozess

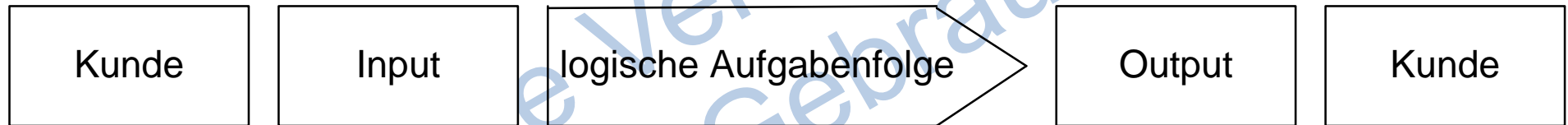


/Schmelzer13/



„Ein **Prozess** ist eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. (...)

Ein Prozess hat ein definiertes Starterereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für einen Kunden zu schaffen.“ /Fischer11/



Die Summe aller Prozesse bildet die **Prozessorganisation**.



Nach einer von der LMU München durchgeführten Erhebung werden bei den deutschen Großunternehmen folgende Kriterien für die Einstufung als „bedeutsamen Geschäftsprozess“ angegeben /Gadatsch12/:

- Wertschöpfende Aktivität (96,2 %)
- Funktionsübergreifend (76,9 %)
- Kundenorientiert (73,1 %)
- Prozessverantwortlicher vorhanden (69,2 %)
- Ziele und Messgrößen definiert (61,5 %)
- Von strategischer Bedeutung für das Unternehmen (42,3 %)



„Geschäftsprozesse ermöglichen es, die strukturbedingte Zerstückelung der Prozessketten in Funktionsorganisationen zu überwinden und die Aktivitäten eines Unternehmens auf die Erfüllung von Kundenanforderungen und die Erreichung der Geschäftsziele auszurichten.“ /Schmelzer13/

„Geschäftsprozesse stellen Kunden und Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt. Über Geschäftsprozesse wird das Denken und Handeln des gesamten Unternehmens auf Kunden ausgerichtet.“ /Schmelzer13/

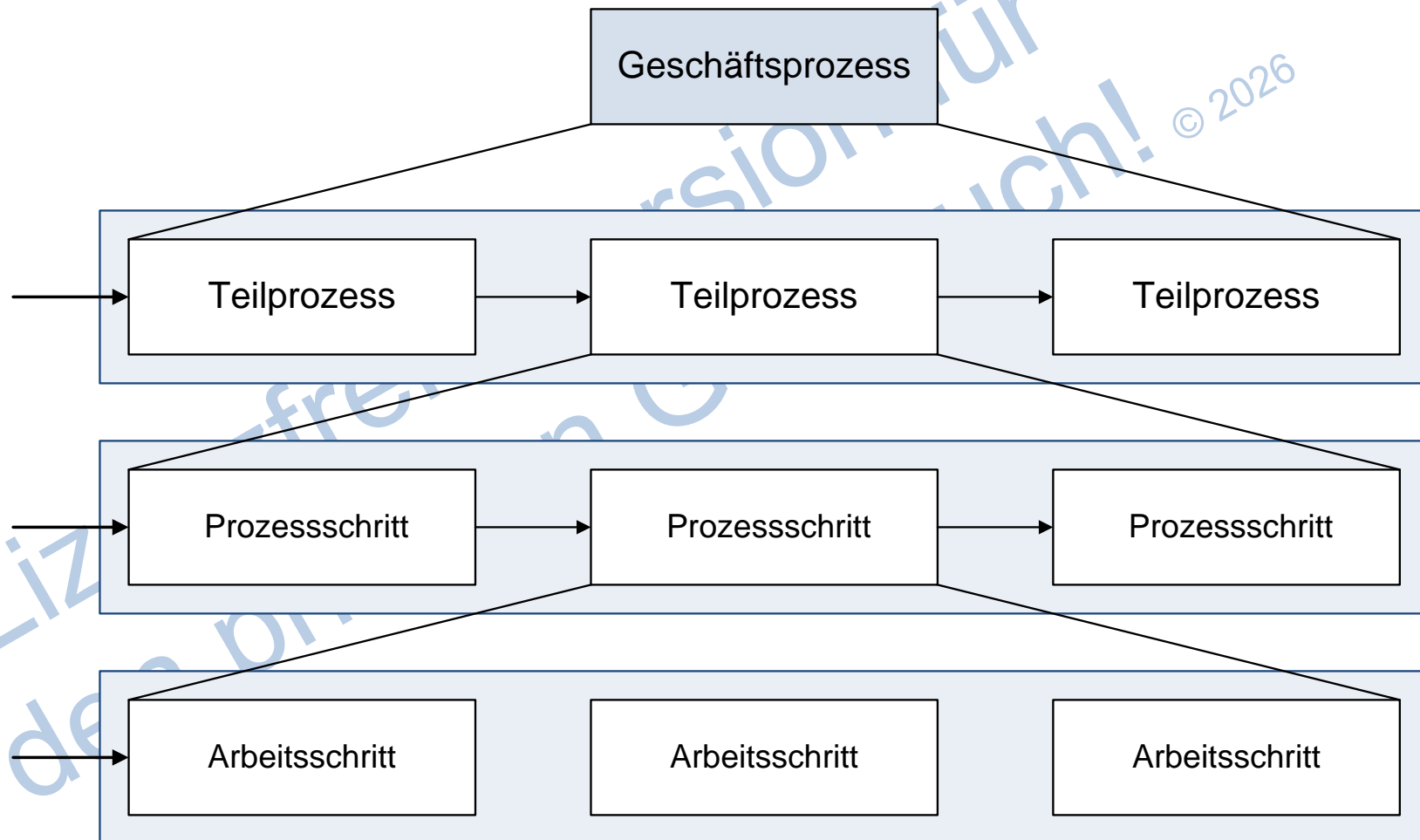
Geschäftsprozesse sind auf Dauer angelegt und laufen im Rahmen einer dauerhaften Prozessorganisation ab; Projekte sind einmalige, (komplexe), zeitlich befristete Vorhaben von relativer Neuartigkeit und werden in einer temporären Projektorganisation abgewickelt.



Geschäftsprozesse werden oftmals in primäre und sekundäre GPs unterschieden; dabei werden folgende Sprechweisen verwendet:

EFQM	Roland Berger	Diebold	Schulte-Zurhausen
<ul style="list-style-type: none"> • Management Processes • Operating Processes • Support Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsprozesse • primäre Prozesse • sekundäre Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementprozesse • primäre Prozesse • sekundäre Prozesse • Innovationsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementprozesse • operative Primärprozesse • operative Sekundärprozesse

Ein Geschäftsprozess kann weiter unterteilt werden:

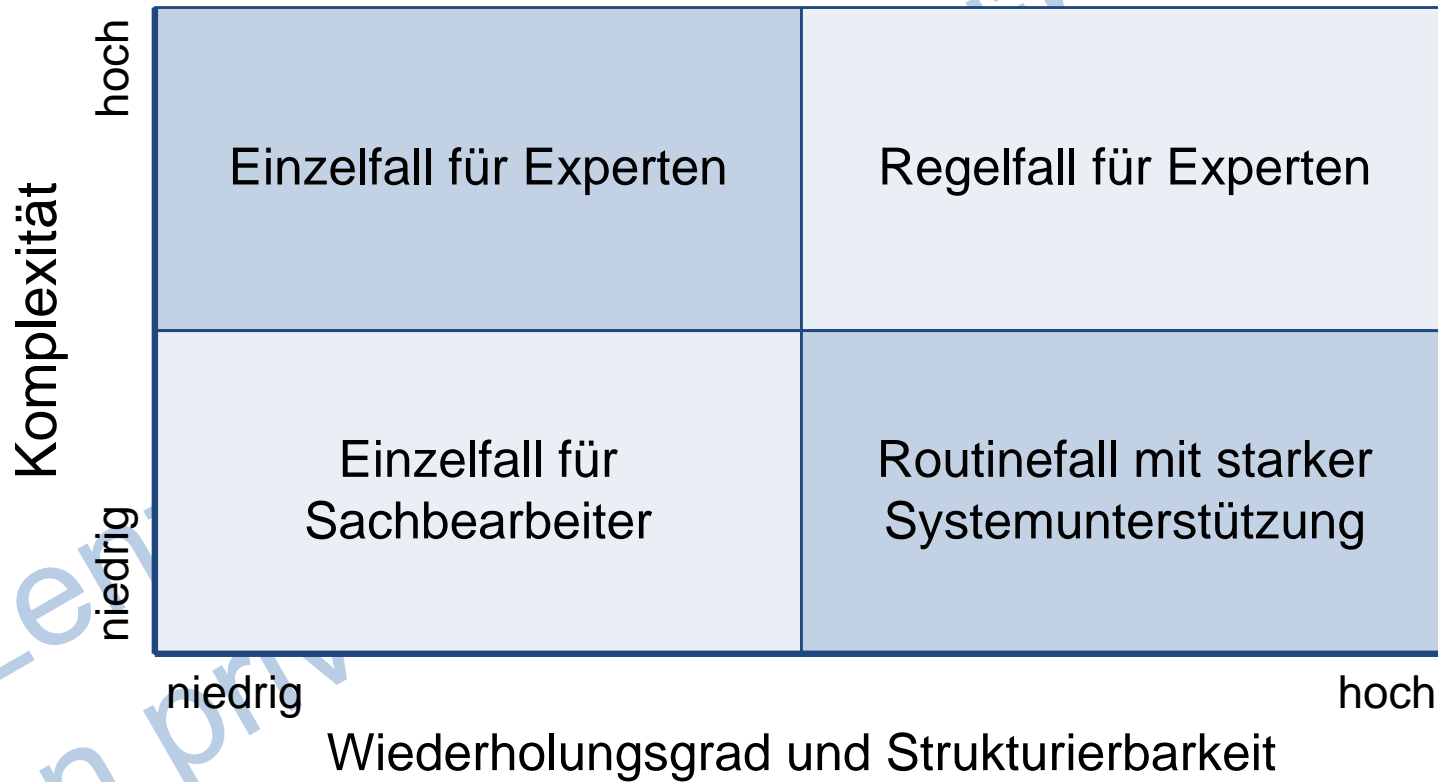




Die Bezeichnungsweisen der Unterteilung sind nicht einheitlich; es sind folgende Unterteilungen anzutreffen:

Striening, Halst, Fromm (IBM)	REFA-Verband	Horvarth & Partners	Feldmayer / Seidenschwanz	Schmelzer / Sesselmann
1. Prozess	1. Unternehmensprozess	1. Geschäftsprozess	1. Prozessgruppen	1. Geschäftsprozess
2. Subprozess	2. Hauptprozess	2. Prozess	2. Basisprozesse	2. Teilprozess
3. Aktivität	3. Teilprozess	3. Teilprozess	3. Prozesskategorien	3. Prozessschritt
4. Aufgabe	4. Arbeitssystemprozess	4. Aktivität	4. Prozessketten	4. Arbeitsschritt
			5. Workflows	
			6. Arbeitsschritte	

wird hier verwendet



/Gadatsch12/



„**Geschäftsprozessmanagement** 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 und anderer Interessengruppen ausgerichtet und dient dazu, die strategischen und operativen Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens zu erreichen. Integriert bedeutet, dass Aufgaben, Teilsysteme, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements aufeinander abgestimmt geplant, koordiniert, kontrolliert sowie gesteuert werden.“ /Schmelzer13/

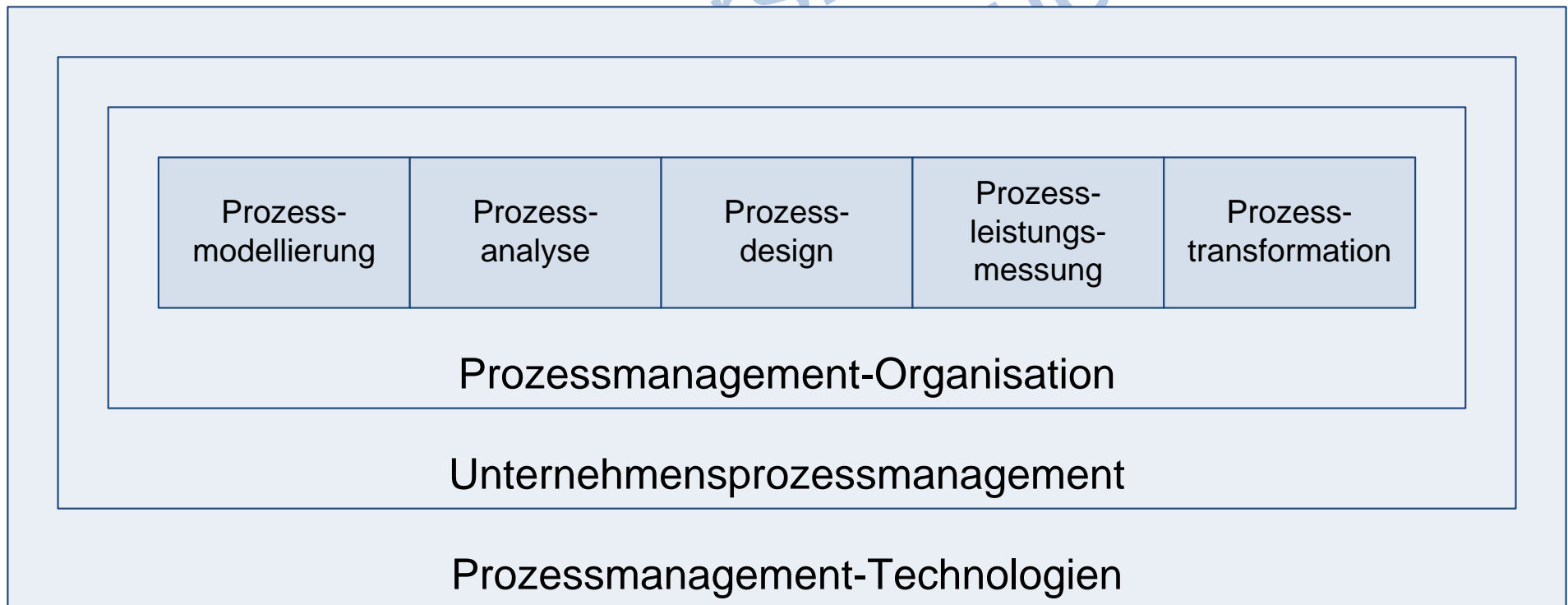
„**Geschäftsprozessmanagement** (Business Process Management) bezweckt die systematische Gestaltung, Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es umfasst das strategische Prozessmanagement, den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling.“ /Allweyer05/

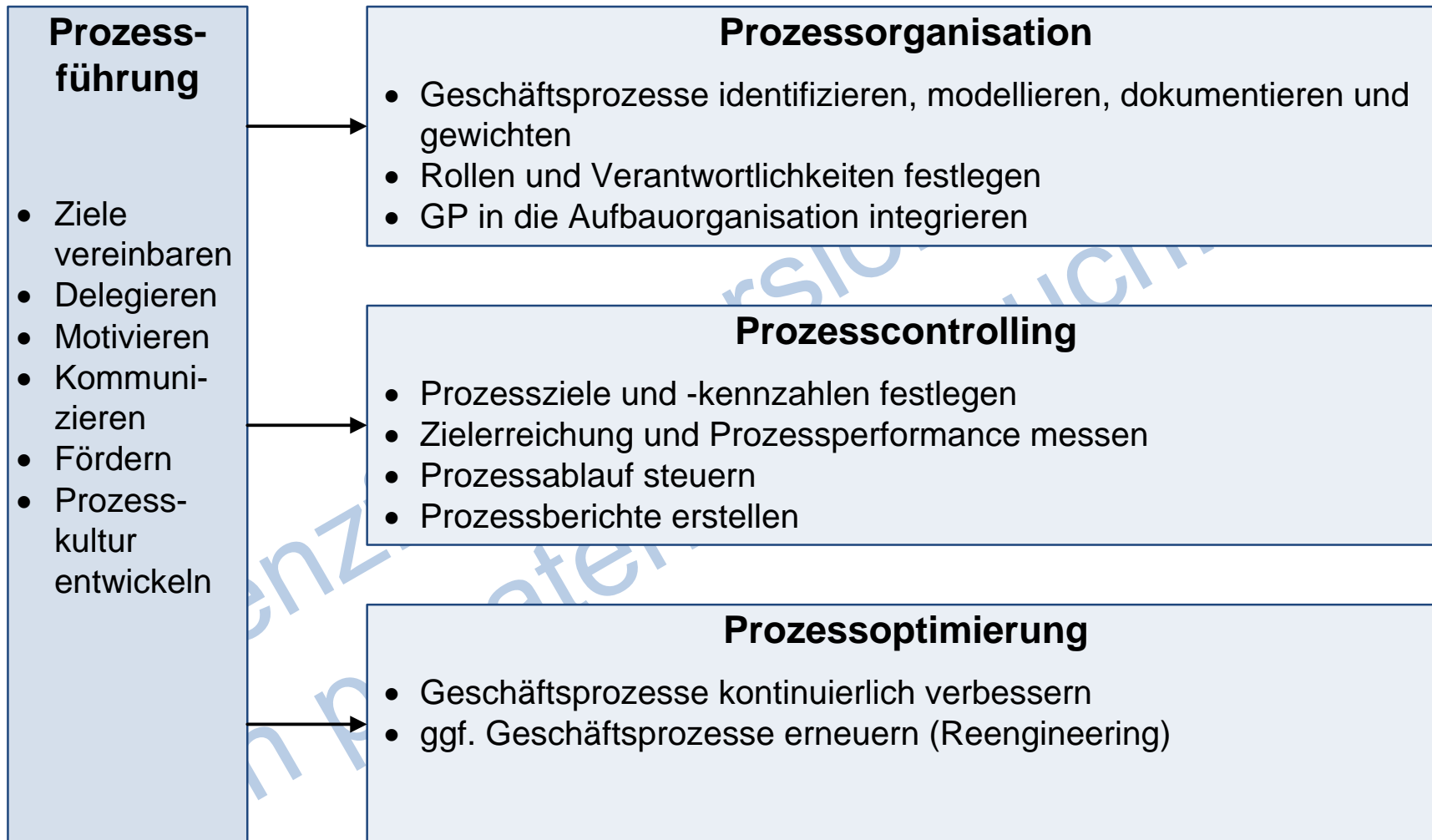
Anmerkung:

Oftmals wird der Begriff Prozessmanagement anstatt Geschäftsprozessmanagement verwendet – beide Begriffe meinen aber das Gleiche.

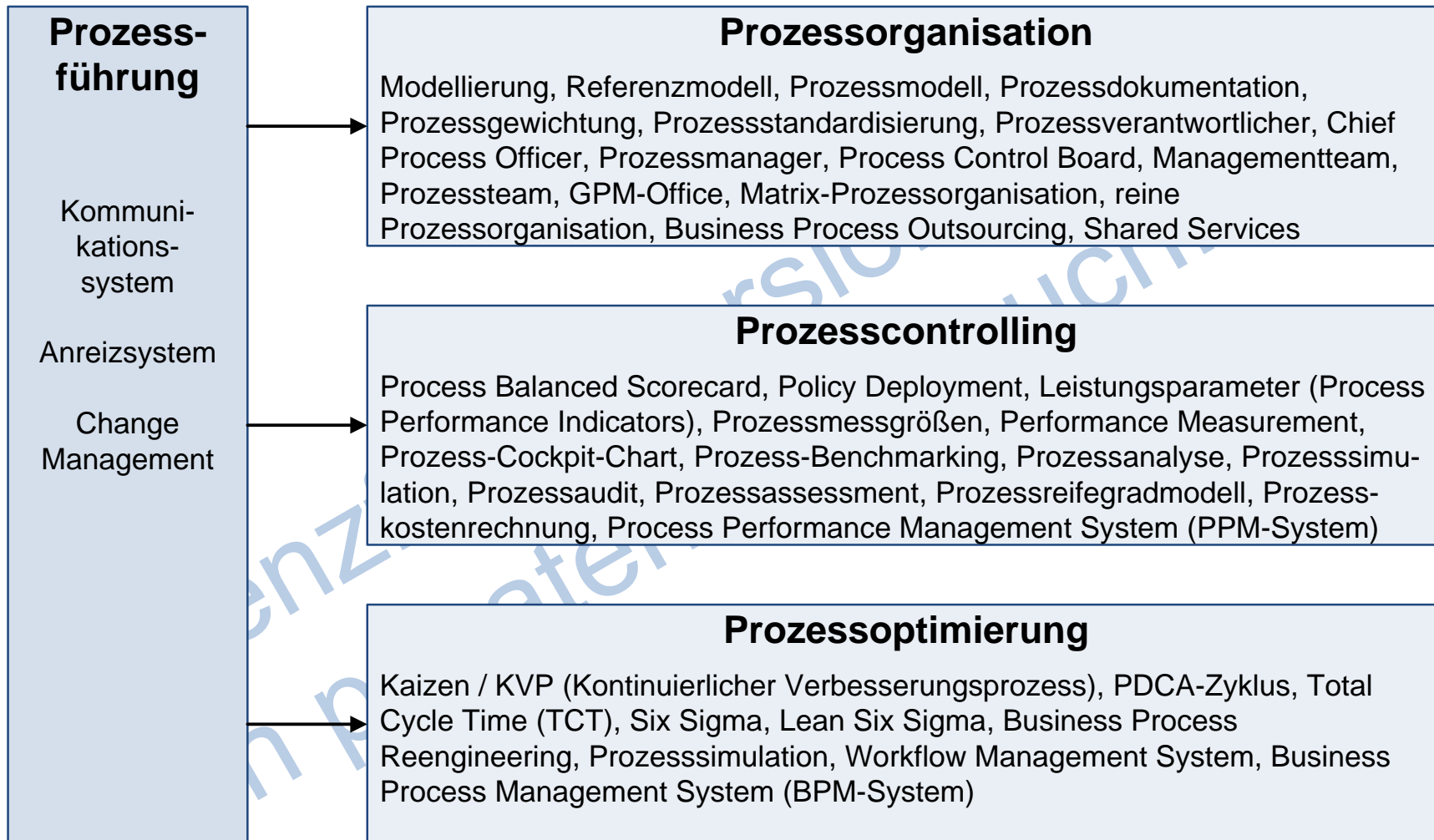


Die EABPM (European Association of Business Process Management – Website: <http://www.eabpm.org>) beschreibt die Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements über fünf Kernthemen (und vier weitere Wissensgebiete) im BPM CBoK (Business Process Management Common Body of Knowledge) /ABPMP09-d/.



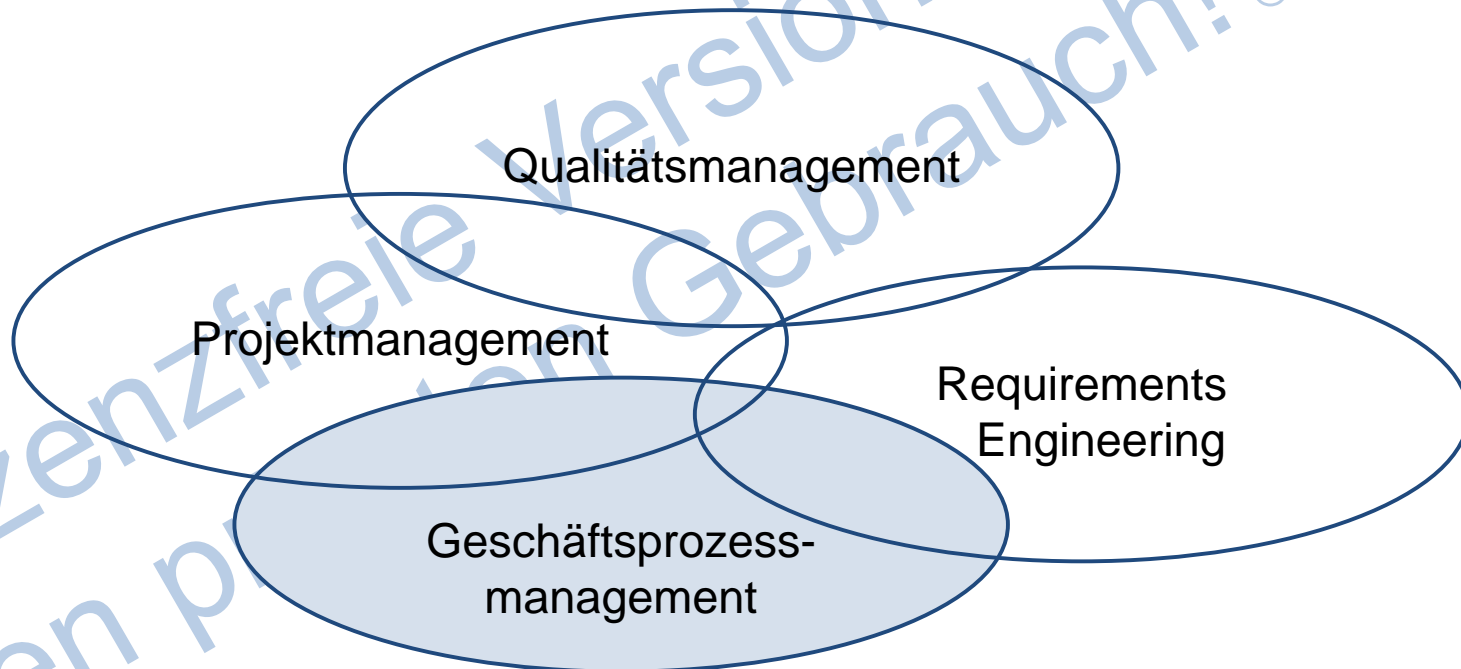


/Schmelzer13/



/Schmelzer13/

Das Geschäftsprozessmanagement hat viele Gemeinsamkeiten mit dem Projektmanagement und einige Überschneidungen mit dem Requirements Engineering. Hinter allem steht das Qualitätsmanagement.

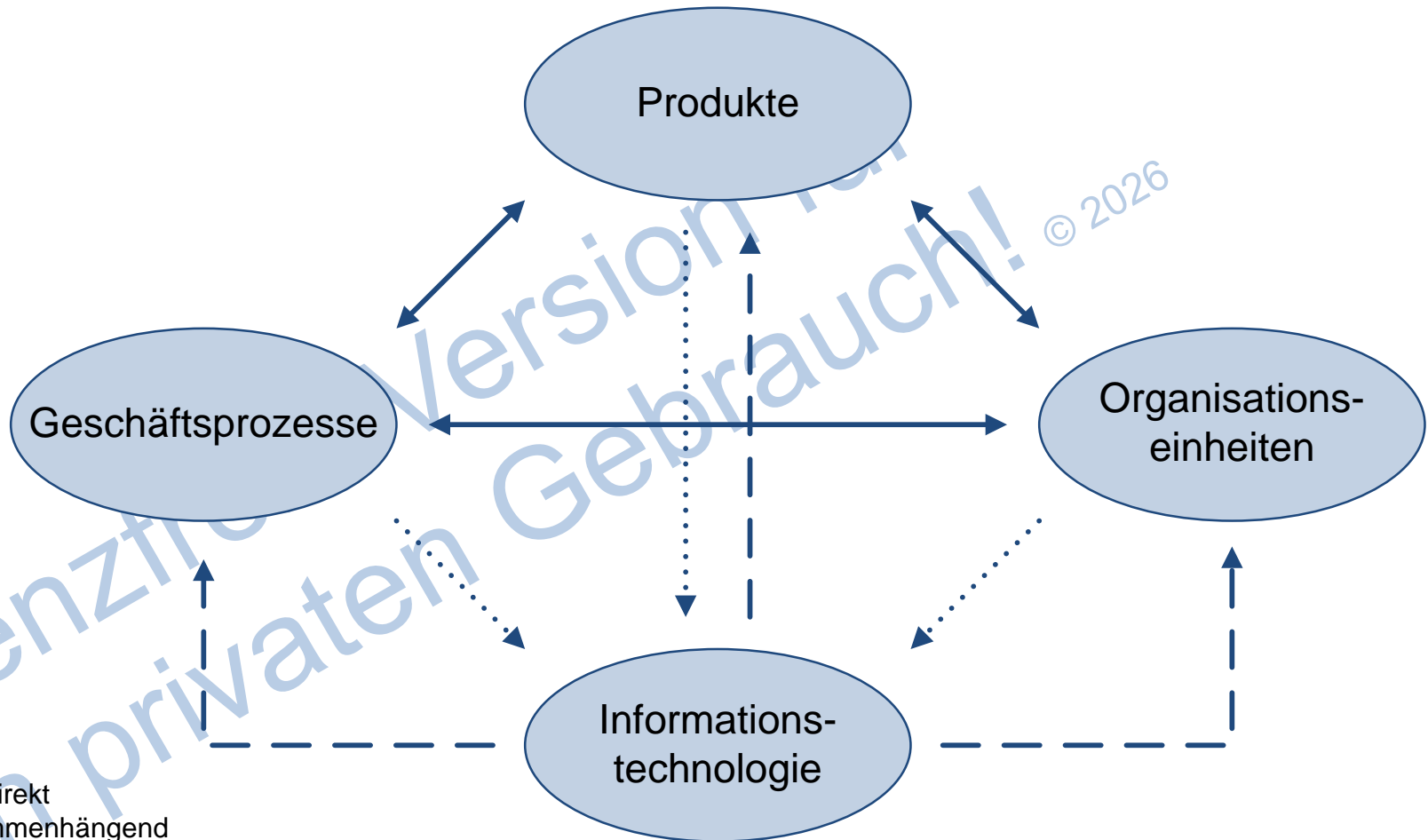




Der Unterschied zwischen Produkt und Prozess kann folgendermaßen beschrieben werden:

- Produkt: Arbeitsergebnis, das aus Prozessen resultiert
- Prozess: Abfolge zusammengehöriger Tätigkeiten, die der Erreichung eines Ziels dient

Eine Organisation (z.B. Unternehmen) basiert auf Prozessen; diese werden in heutiger Zeit häufig durch Informationstechnologie (IT) gestützt (siehe nächste Folie).



- sind direkt zusammenhängend
- wird umgesetzt in
- beeinflusst die Gestaltung

nach /BOC-Adonis/



Jeder beschriebene Prozess wird im Unternehmen einem „Process Owner“ („Prozessverantwortlicher“ oder „Prozessbesitzer“ sind eher weniger gebräuchlich) zugeordnet.

Diese Rolle kann folgendermaßen charakterisiert werden:

- Gehört zum mittleren bis oberen Management
- Trägt die strategische Verantwortung für den Prozess
- Hat großes Interesse an der Beschreibung und Optimierung des Prozesses
- Verantwortet die Erreichung der Leistungsziele des Prozesses

In einigen Unternehmen gibt es auch einen Chief Process Owner (CPO), der für alle Prozesse im Unternehmen zuständig ist.



- Viele Beanstandungen
- Viele Fehler
- Viele Änderungen
- Hohe Produktkosten
- Lange Durchlaufzeiten (time to market, Produktanlauf, Produkteinführung)
- Unzureichende Liefertreue
- Mangelhafte Lieferfähigkeit
- Hohe Bestände
- Geringe Flexibilität

/Schmelzer13/

Anmerkung:

Das sind im Wesentlichen die gleichen Folgen wie bei „schlechtem“ Projektmanagement!



Geschäftsprozessmanagement orientiert sich an den strategischen und operativen Vorgaben des Unternehmens. Zwei Schlagworte werden hier oftmals zur Charakterisierung herangezogen:

Effektivität: „das Richtige tun“; maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben Unternehmensvision, Unternehmensstrategie und Unternehmensziele.

Effizienz: „etwas richtig tun“; hiermit ist die wirtschaftliche Erreichung von gesetzten Zielen gemeint.

Die **Zielsetzung des Geschäftsprozessmanagements** lautet daher:
Verbindung von Effektivität und Effizienz
– „**die richtigen Dinge richtig tun**“.

nach /Schmelzer13/



1. Nennen Sie die wesentlichen Merkmale von Prozessen!
2. Wie können Prozesse beschrieben werden?
3. Was ist der Unterschied zwischen „Effizienz“ und „Effektivität“?
4. Warum müssen Prozesse gemanagt werden?
5. Was ist die Aufgabe eines Process Owners?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2016



- Prozess-Organisationsdiagramm (Grundsätzliches, Darstellung)
- Die Wertschöpfung: Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistung
- Fragen zum Kapitel

Kapitel 2

Seite
28-33



Geschäftsprozesse werden in Unternehmen identifiziert, beschrieben (modelliert) und beteiligten Organisationseinheiten (oft Abteilungen) zugeordnet. Für die Kernprozesse bietet sich hierfür das Prozess-Organisationsdiagramm an (Abbildung nächste Folie).

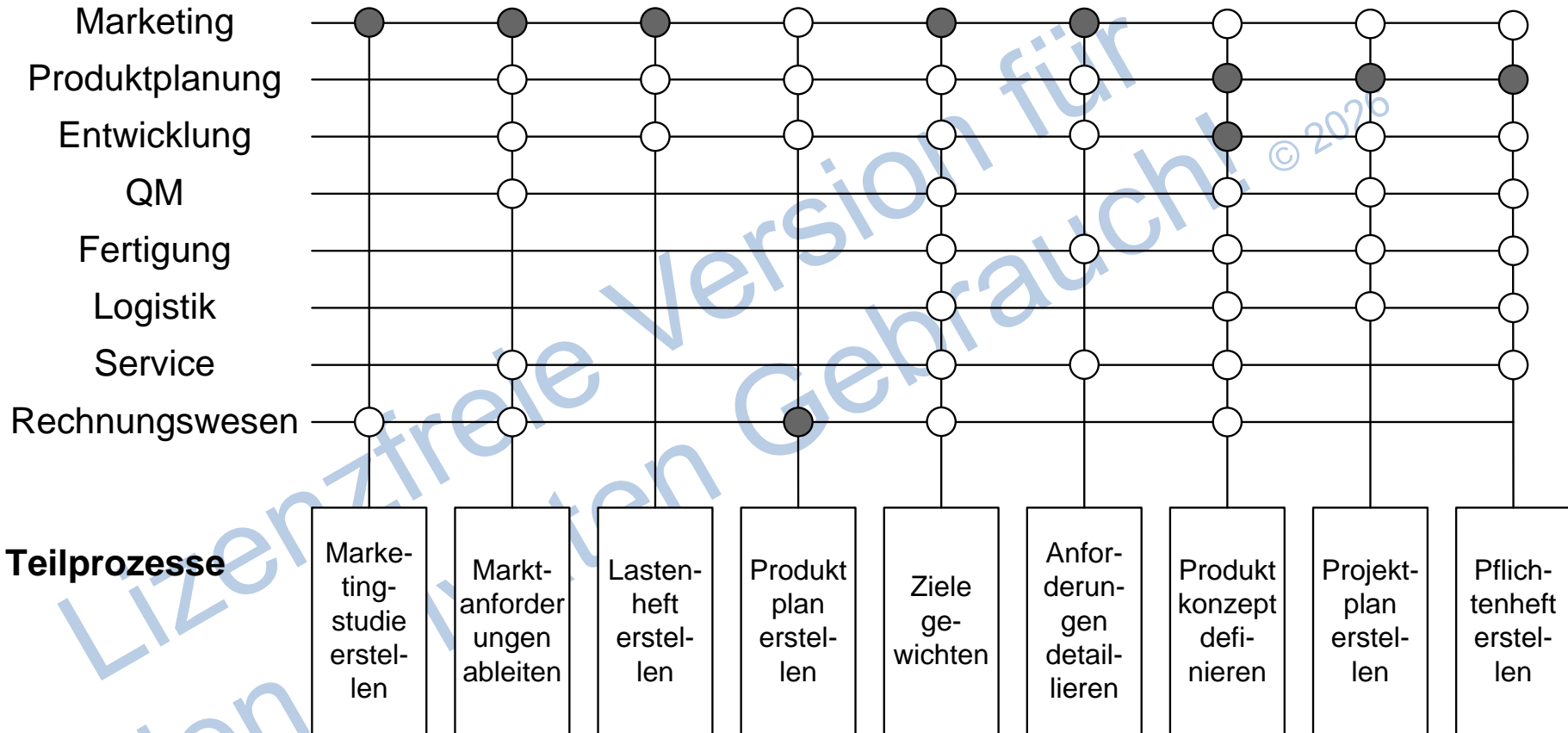
Hierbei werden die Abteilungen vertikal gelistet und die Prozesse darunter in einer Zeile aufgetragen. An den Schnittpunkten von Verlängerungslinien kann dann eingetragen werden, ob die Abteilungen die Verantwortung für den Prozess tragen oder ob sie zumindest beteiligt sind.

Ziel einer Organisation sollte es sein, möglichst wenige Verantwortlichkeits-sprünge zu besitzen.

/Schmelzer13/



Abteilungen



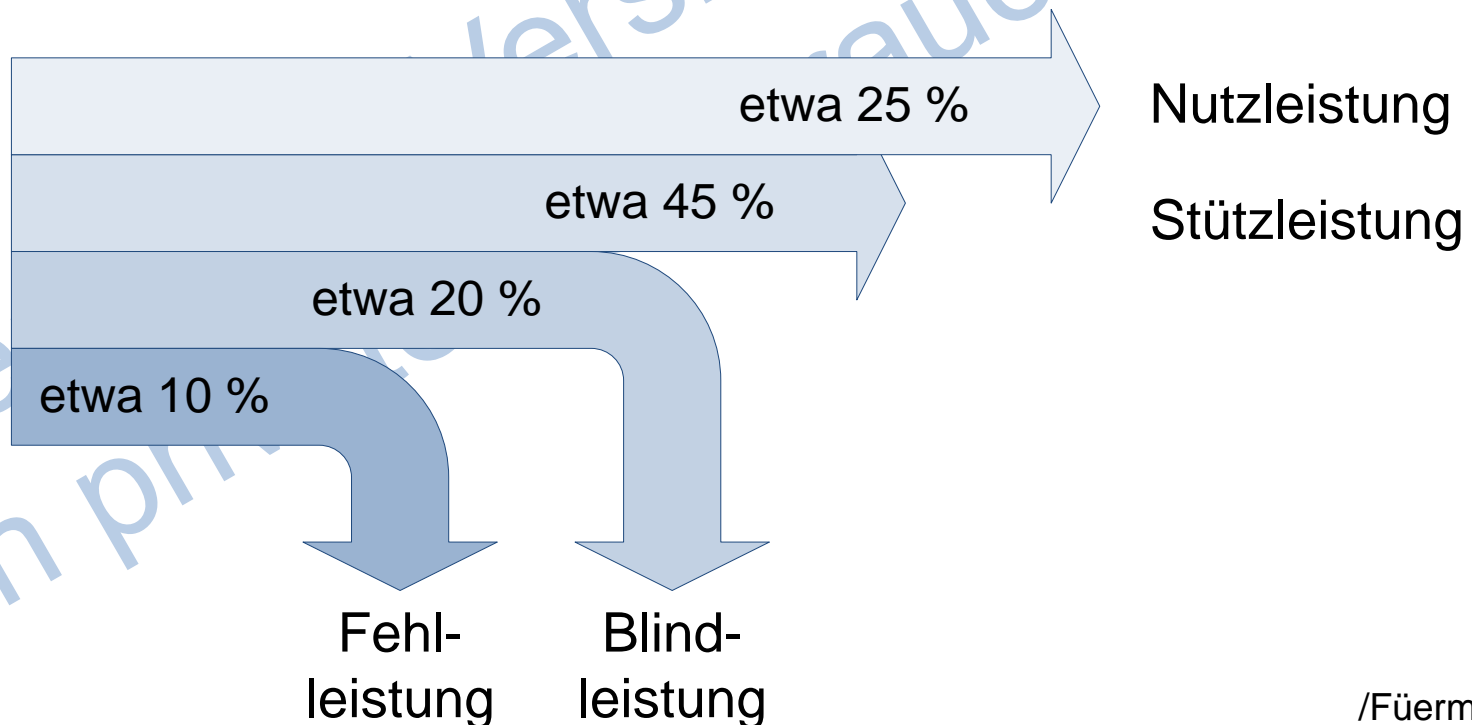
Teilprozesse

Ziel: Möglichst wenige
Verantwortungswechsel

● verantwortlich ○ beteiligt

/Schmelzer13/

Ein Prozess besteht aus vielen Tätigkeiten, die jedoch nur zum Teil zur eigentlichen Wertschöpfung beitragen. Ein Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist immer die Nutzleistung (zu den Begriffen siehe nächste Folie) in den Prozessen zu erhöhen, jedoch Blind- und Fehlleistung zu erkennen und zu minimieren. Hier sind „typische“ Anteile der Gesamtleistung dargestellt.



/Füermann08/



Beispiele für

- Nutzleistungen: Konstruktion, Montage, Bearbeitung, Marketingmaßnahmen zur Erhöhung des ideellen Wertes des Produkts
- Stützleistungen: Rüsten von Werkzeugmaschinen, Innerbetrieblicher Gütertransport, Produktionsplanung und Steuerung, Genehmigung durch Unterschriften, Erstellen von Statistiken und Berichten
- Blindleistungen: Zwischenlagerung, Unterbrechung des Produktionsflusses durch fehlerhaften Teilenschub, Mehrfacharbeit, Nachlieferung aufgrund von Fehlinformationen
- Fehlleistungen: Fehlerhafte Produkte, Falsche Lagerung, Fehlerhafte Statistiken

/Füermann08/



1. Was ist ein Prozess-Organisationsdiagramm?
2. Was sind (typische) Maßnahmen zur Reduzierung der Blind- und Fehlleistung?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2026



Kapitel 3

- Zur Einführung von Geschäftsprozessen (Grundsätzliches, Gestaltungsregeln)
- Geschäftsprozessmodellierung (Basisdarstellung, Strukturieren von Geschäftsprozessen, Mögliche Notationen)
- Die Business Process Modeling Notation (Grundsätzliches, Charakterisierung, Ein Minimalablauf, Einfaches Beispiel, Weiteres Beispiel)
- Ereignisgesteuerte Prozessketten (Einführung, Notationen, Beispiel, Grundsätzliches, Abstraktion und Ausprägung)
- Workflows (Definitionen, Vergleich mit Geschäftsprozessen, Arten)
- Fragen zum Kapitel

Seite
34-53



„Mit der Einführung von Geschäftsprozessen wird den internen Dienstleistern eine neue Rolle zugewiesen. Welche Leistungen benötigt werden bestimmen nicht mehr sie selbst, sondern ihre Kunden, die Primärprozesse. Leistungsangebot und Leistungsfähigkeit der Sekundärprozesse unterliegen einer ständigen Kontrolle und Beurteilung durch ihre „Auftraggeber“, die primären Geschäftsprozesse.“ /Schmelzer13/

Die Anzahl der primären Geschäftsprozesse hängt ab von der

- Größe und Komplexität der Geschäftseinheit,
- Anzahl und Varianz der Kunden und der
- Anzahl und Varianz der erzeugten Leistungen.

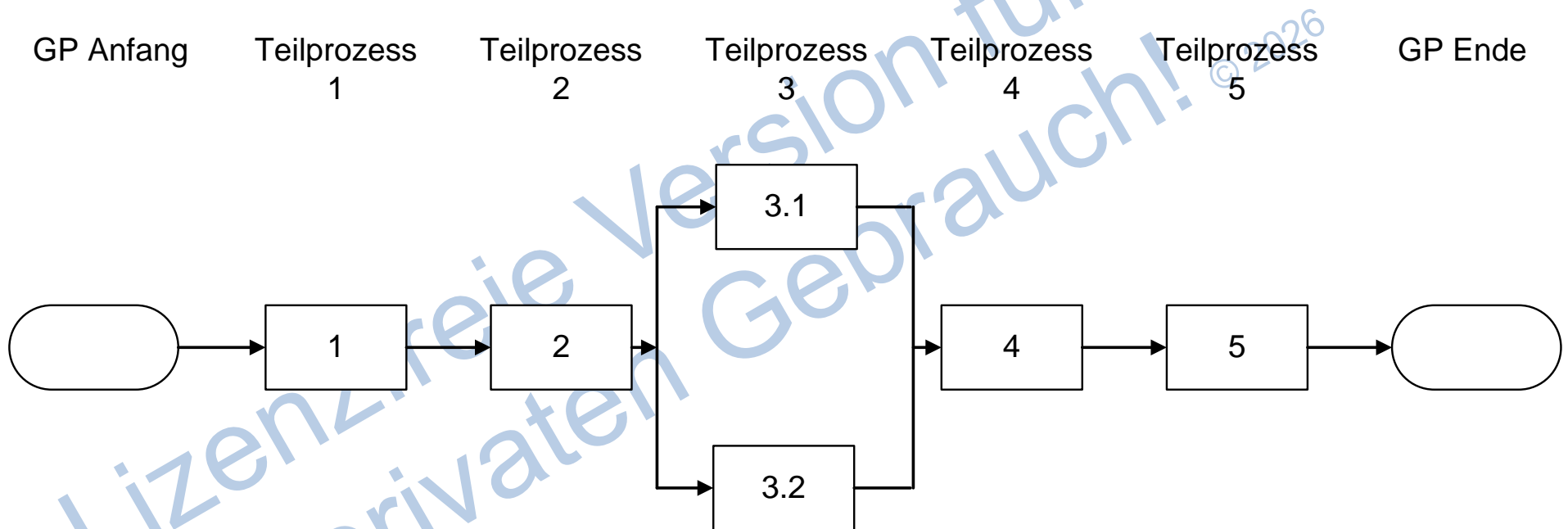
In der Praxis reichen 3 bis 8 primäre Geschäftsprozesse aus.



- Regel 1: Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet bei den Kunden, die Leistungsanforderungen stellen und Prozessergebnisse erhalten
- Regel 2: Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen
- Regel 3: Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen
- Regel 4: In jedem Geschäftsprozess wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet
- Regel 5: Nicht-wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren
- Regel 6: Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen
- Regel 7: Falls erforderlich, sind Prozessvarianten zu bilden
- Regel 8: Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen

/Schmelzer13/

Die Basis vieler Modellierungsansätze sind die Petri-Netze (Carl Adam Petri, 1962).





Gestaltungsmaßnahme	vorher	nachher
1. Weglassen		
2. Zusammenlegen		
3. Parallelisieren		
4. Auslagern		
5. Ergänzen		



Geschäftsprozesse können mit unterschiedlichen Notationen beschrieben werden.

Am gängigsten sind:

- Die BPMN (Business Process Modeling Notation), die sich inzwischen als Standard etabliert hat [/#Wiki-BPMN/](#)
- Die EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette), die in den letzten zwei Jahrzehnten eine starke Verbreitung erfahren hat [/#Wiki-EPK/](#)

Beide Notationen werden hier kurz vorgestellt. Sollen Prozesse neu erfasst werden, so sollte man heute die BPMN benutzen.



Die BPMN (Business Process Modeling Notation) ist eine grafische Modellierungssprache, die ursprünglich von IBM entwickelt wurde (2001) und seit 2005 von der OMG (Object Management Group) gepflegt und weiterentwickelt wird. Die aktuelle Version BPMN 2.0 wurde im Januar 2011 von der OMG verabschiedet.

Pro Prozess wird ein Prozessdiagramm gezeichnet, welches diesen komplett beschreibt. „Im Prinzip müssen in einem Prozess bestimmte Dinge getan werden (**Aktivitäten**), möglicherweise aber nur unter bestimmten Bedingungen (**Gateways**), und es können Dinge passieren (**Ereignisse**).“ /Freud12/

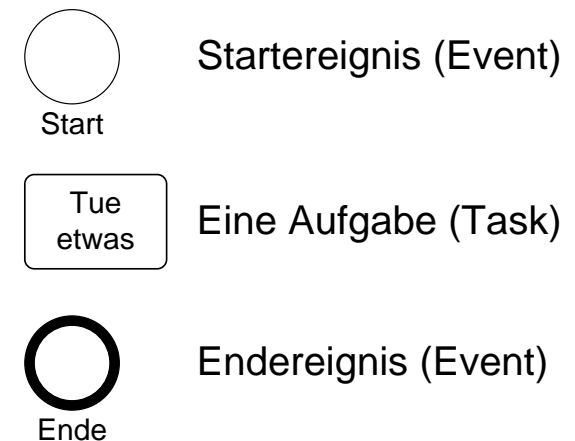


Die BPMN ...

- ist (inzwischen) etabliert, wird in verschiedenen Bereichen eingesetzt.
- „ist verwandt mit den Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK).“ /#Wiki-BPMN/
- hat eine frei-zugängliche Spezifikation mit 538 Seiten Umfang. /OMG-BPMN/
- kennt vier Elementtypen: Flow Objects (Flussobjekte), Connecting Objects (verbindende Objekte), Pools und Swimlanes (Teilnehmer und Daten), Artifacts (Artifakte).
- besitzt eine vergleichsweise hohe Anzahl von Elementen (über 50).
- wird durch einige (kostenfreie) Tools (wie ARIS Express, Modelio und Yaoqiang) unterstützt.

Jeder BPMN-Prozess beginnt mit einem Startereignis und endet mit einem Endereignis. Dazwischen werden mehr oder weniger komplexe Aufgaben angeordnet.

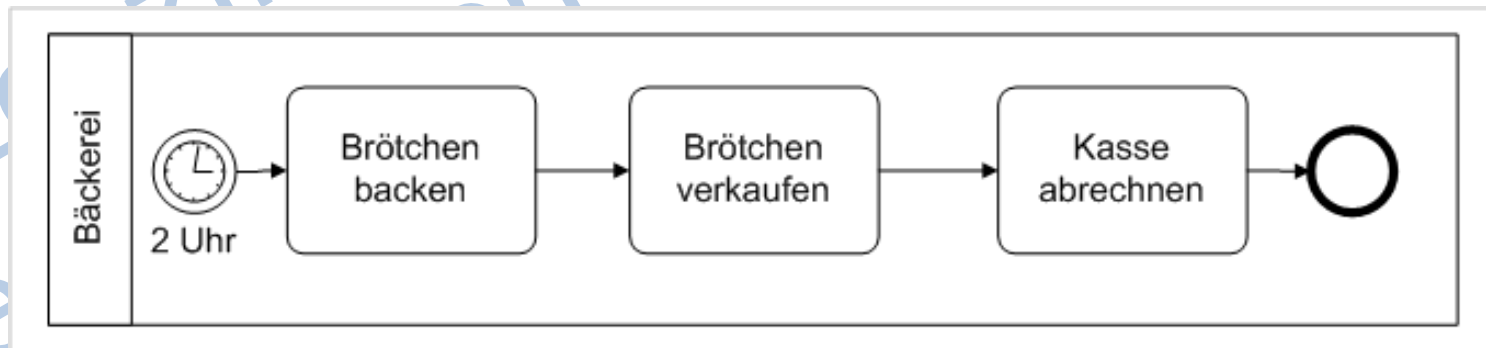
Die Anordnung der Prozesselemente erfolgt von links nach rechts auf einer (gedachten) horizontalen Linie.



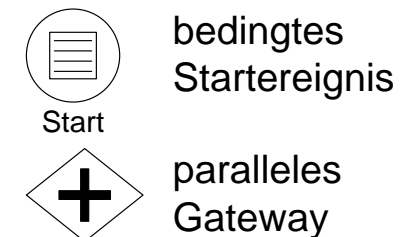
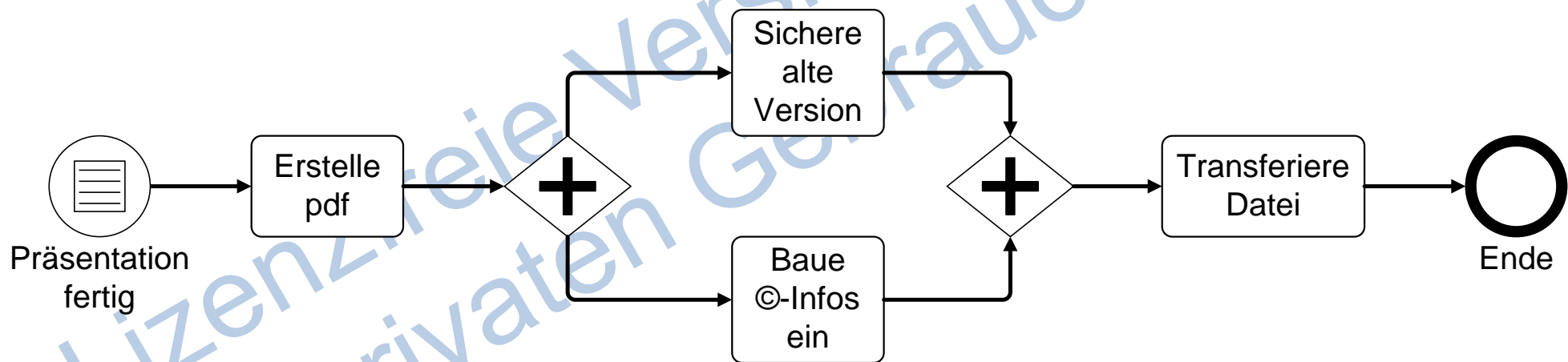
Dieses einfache Beispiel aus der Wikipedia /#Wiki-BPMN/ zeigt einen Prozess „Brötchen-Produktion“.

Die drei Aktivitäten (Brötchen backen, Brötchen verkaufen, Kasse abrechnen) laufen sequentiell ab. Ausgelöst werden sie durch das Starterereignis „2 Uhr“, bei dem der Bäcker den Prozess startet.

Die Ereignisse und Aktivitäten sind in einer Lane zugeordnet, die in dem Pool „Bäckerei“ zusammengefasst werden. Pool und Lane werden durch Rechtecke repräsentiert.



Folgendes Beispiel zeigt den vereinfachten Publikationsprozess für (meine) Präsentationen – von der Erstellung bis zum Transfer auf die Website. Als „Besonderheit“ ist hier das „Parallel-Gateway“ eingebaut, welches es erlaubt mehrere Aktivitäten gleichzeitig durchzuführen.





Ereignisgesteuerte Prozessketten ...

- sind eine etablierte Modellierungssprache und -technik für Geschäftsprozesse (und Workflows).
- besitzen eine semiformale, grafische Modellsprache.
- sind von Petri-Netzen abgeleitet, aber nicht so präzise und eindeutig wie diese.
- wurden 1992 von August-Wilhelm Scheer (Saarbrücken) entwickelt.
- werden als **EPKs** abgekürzt und sind (gerade) in Deutschland stark verbreitet.
- erfassen die zeitlich-logischen Abhängigkeiten.
- werden insbesondere von dem Tool ARIS (IDS Scheer), aber auch von SAP Business Workflow und Visio (Microsoft) unterstützt.
- haben Anwendungsgebiete: Business Process Reengineering, Spezifikation (und Kontrolle) von Workflows, ...

Symbol	Benennung	Bedeutung
	Ereignis	passive Komponente; Zustand eines Informationsobjektes
	Funktion	aktive Komponente; Zugriff auf Daten
	EXOR-Verknüpfung	entweder-oder
	UND-Verknüpfung	und
	ODER-Verknüpfung	oder
	Kontrollfluss	Fluss zwischen den einzelnen Elementen



Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2026

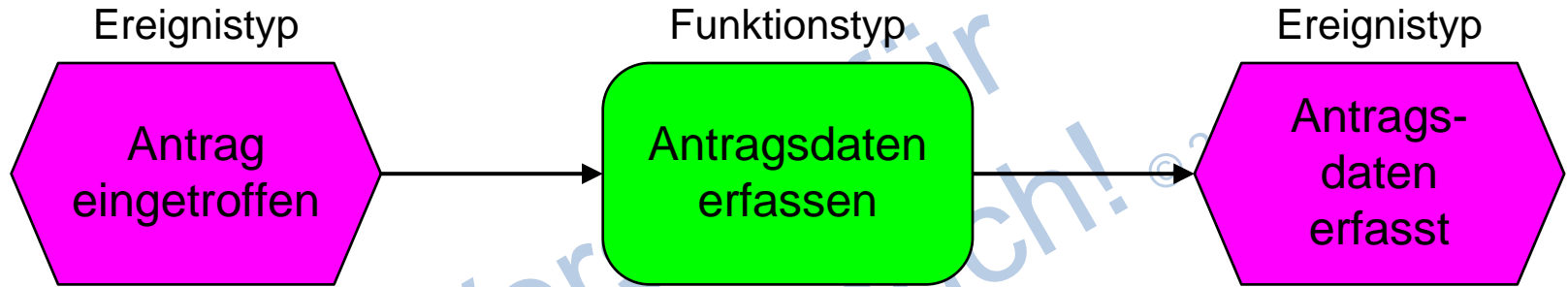


- Eine EPK beantwortet Fragen zum Geschäftsprozess
- Der Ausgangspunkt ist immer ein Ereignis („wodurch wird ein Prozess ausgelöst“)
- Eine EPK startet und endet immer mit einem Ereignis
- Ereignisse und Funktionen folgen immer abwechselnd aufeinander
- Durch die Verknüpfungen (auch Konnektoren genannt) können mehrere Ereignisse oder Funktionen miteinander verbunden werden

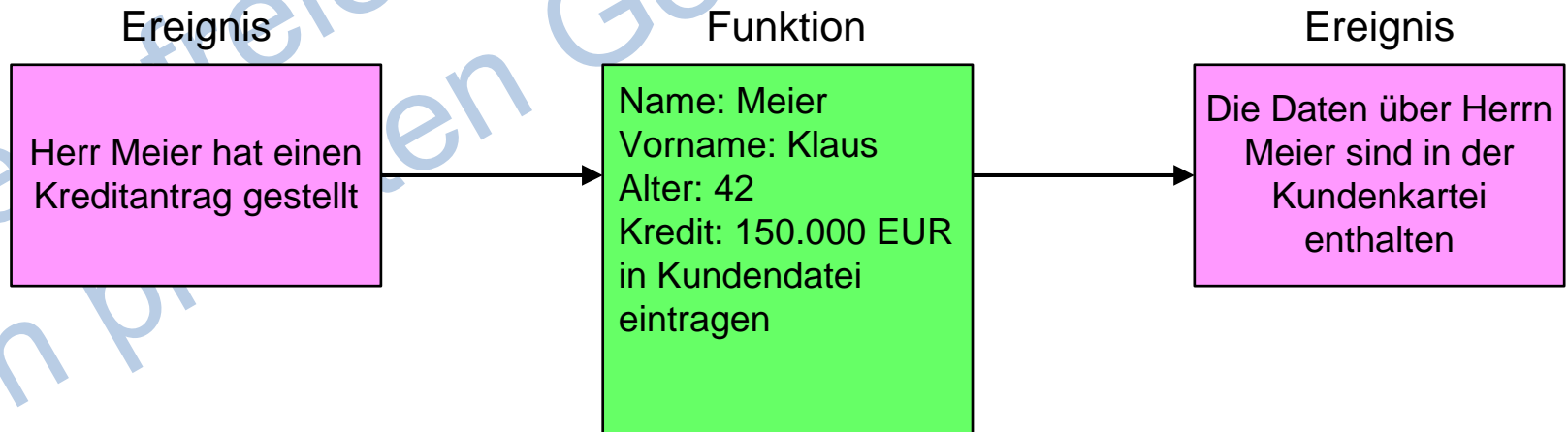
Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2026



Abstraktions-
ebene



Ausprägungs-
ebene



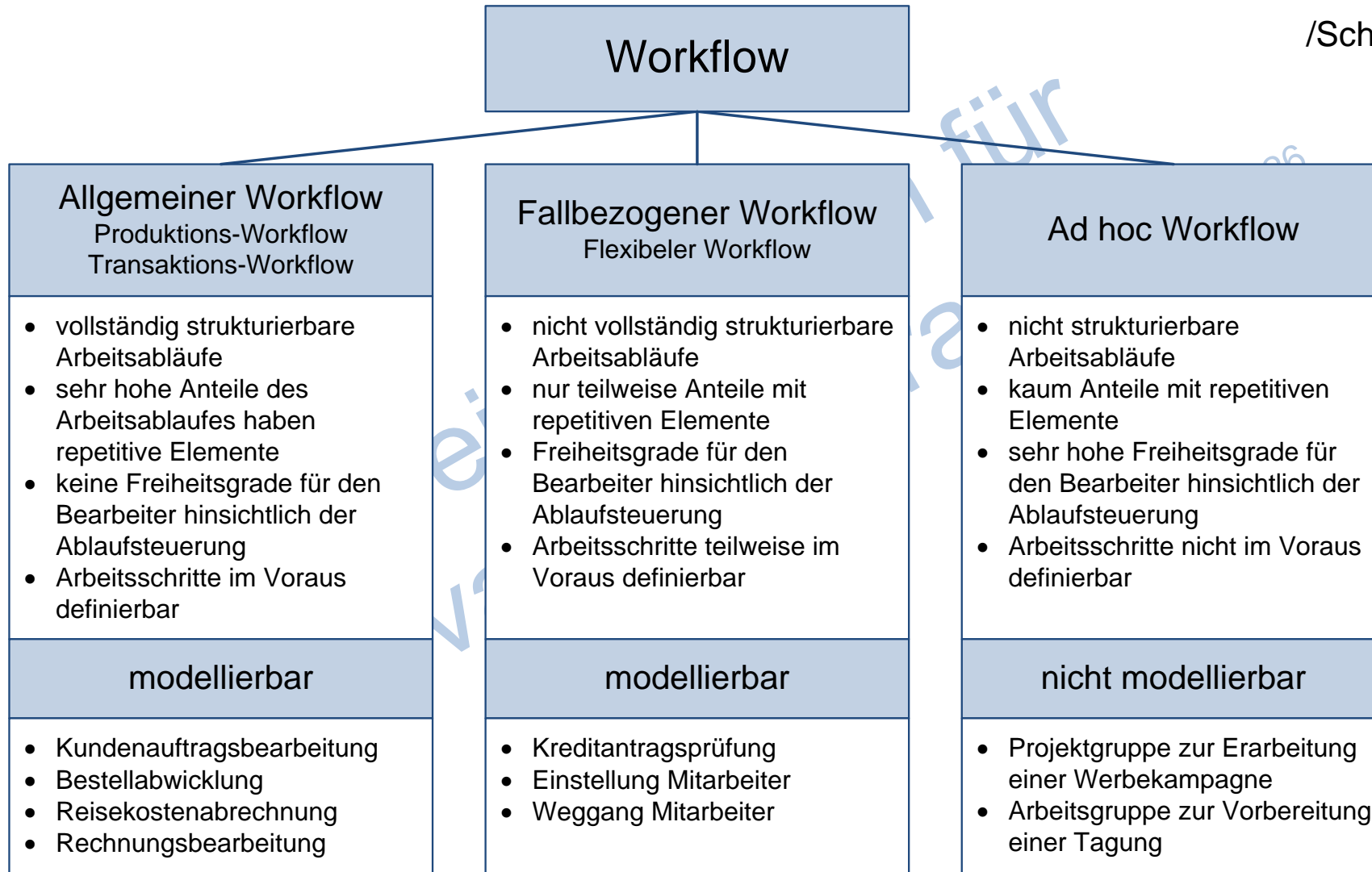


Ein Workflow ist ...

- „ein formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess. Er beinhaltet die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen, die für eine automatische Steuerung des Arbeitsablaufs auf der operativen Ebene erforderlich sind.“ /Gadatsch12/
- „ein Prozess, dessen Funktionsübergänge in der Kontrollsphäre eines Anwendungssystems liegen.“ /Becker08/
- „eine technische Verfeinerung des betriebswirtschaftlichen Geschäftsprozesses. Als Kriterium für die Verfeinerung dient hierbei die Automatisierbarkeit.“ (Galler/Scheer 1995)
- „ein ganz oder teilweise automatisierbarer Geschäftsprozess in dem Dokumente, Informationen oder Aufgaben von einem Teilnehmer an einen anderen zur Ausführung entsprechend einer Menge von prozeduralen Regeln übergeben werden.“ (WfMC – Workflow Management Coalition)



	Geschäftsprozess	Workflow
Ziel	Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen im Sinne gegebener (strategischer) Ziele	Spezifikation der technischen Ausführung von Arbeitsabläufen
Gestaltungsebene	Konzeptionelle Ebene mit Verbindung zur Geschäftsstrategie	Organisationsentwicklung auch in kleinen Schritten, d.h. moderate Veränderung
Detaillierungsgrad	In einem Zug von einem Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz ausführbare Arbeitsschritte	Konkretisierung von Arbeitsschritten hinsichtlich Arbeitsverfahren sowie personeller und technischer Ressourcen





1. Wie können Geschäftsprozesse modelliert werden?
2. Was unterscheidet Prozesse von Workflows?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2026



Anhang

- Literatur
- Weblinks
- Abkürzungen
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Meine Management-Wolke – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Seite
54-66



- /ABPMP09-d/ ABPMP, EABPM: Business Process Management Common Body of Knowledge
BPM CBOOK, Version 2.0, Dr. Götz Schmidt, Wettenberg 2009, ISBN 978-3-921313-80-0
- /ABPMP09-e/ ABPMP, EABPMP: Business Process Management Common Body of Knowledge
BPM CBOOK, Version 2.0, CreateSpace, Charleston, South Carolina 2009, ISBN 978-1-44210566-9
- /Allweyer05/ Thomas Allweyer: Geschäftsprozessmanagement, w3l, Bochum 2005, ISBN 978-3-937137-11-7
- /Allweyer09/ Thomas Allweyer: BPMN 2.0 – Business Process Model and Notation: Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung, Books on Demand, Norderstedt 2. Auflage 2009, ISBN 978-3-8391-2134-4
- /Becker08/ Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann: Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Springer, Berlin 6. Auflage 2008, ISBN 978-3-540-79248-2
- /Becker09/ Jörg Becker, Christoph Mathas, Axel Winkelmann: Geschäftsprozessmanagement (Informatik Im Fokus), Springer, Berlin 2009, ISBN 978-3-540-85153-0
- /Binner11/ Hartmut F. Binner: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation: Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung, Hanser, München 4. Auflage 2011, ISBN 978-3-446-42641-2



- /Fischer11/ Guido Fischermann: Praxishandbuch Prozessmanagement, Schmidt, Wettenberg 9. Auflage 2011, ISBN 978-3-921313-77-0
- /Freud12/ Jakob Freud, Bernd Rücker: Praxishandbuch BPMN 2.0, Hanser, München 3. Auflage 2012, ISBN 978-3-446-42986-4
- /Füermann08/ Timo Füermann, Carsten Dammasch: Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung, Hanser Wirtschaft, München 3. Auflage 2008, ISBN 978-3-446-41571-3
- /Gadatsch12/ Andreas Gadatsch: Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, Vieweg, Wiesbaden 7. Auflage 2012, ISBN 978-3-8348-2427-1
- /Großkopf09/ Alexander Großkopf, Gero Decker, Mathias Weske: The Process: Business Process Modeling Using BPMN, Meghan Kiffer Press, Tampa, Florida 2009, ISBN 978-0-92965-226-9
- /Hanschke12/ Inge Hanschke, Rainer Lorenz: Strategisches Prozessmanagement – einfach und effektiv: Ein praktischer Leitfaden, Hanser, München 2012, ISBN 978-3-446-42695-5
- /Horvath05/ Horvath & Partners (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2005, ISBN 978-3-7910-2377-9



- /Jochem10/ Roland Jochem, Kai Mertins, Thomas Knothe: Prozessmanagement: Strategien, Methoden, Umsetzung, Symposium Publishing, Düsseldorf 2010, ISBN 978-3-939707-56-1
- /Kagermann07/ Henning Kagermann, Hubert Österle: Geschäftsmodelle 2010: Wie CEOs Unternehmen transformieren, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt 2. Auflage 2007, ISBN 978-3-89981-114-8
- /Knuppertz09/ Thilo Knuppertz: Prozessmanagement für Dummies, Wiley-VCH, Weinheim 2009, ISBN 978-3-527-70371-5
- /Knuppertz11/ Thilo Knuppertz, Uwe Feddern: Prozessorientierte Unternehmensführung: Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2011, ISBN 978-3-7910-2985-6
- /Osterloh06/ Margit Osterloh, Jutta Frost: Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Gabler, Wiesbaden 5. Auflage 2006, ISBN 978-3-8349-0232-0
- /Rosen05/ Friedrich Rosenkranz: Geschäftsprozesse – Modell- und computergestützte Planung, Springer, Berlin 2. Auflage 2005, ISBN 978-3-540-28343-0



- /Schmelzer13/ Hermann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, Hanser Wirtschaft, München 8. Auflage 2013, ISBN 978-3-446-43460-8
- /Schmidt09/ Götz Schmidt: Organisation und Business Analysis – Methoden und Techniken, Dr. Götz Schmidt, Wettenberg 14. Auflage 2009, ISBN 978-3-921313-78-7
- /Silver11/ Bruce Silver: BPMN Method and Style: A Structured Approach for Business Process Modeling and Implementation Using BPMN 2, Cody Cassidy Press, Aptos, California, 2nd Edition 2011, ISBN 978-00-9823681-1-4
- /Stöger11/ Roman Stöger: Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 3. Auflage 2011, ISBN 978-3-7910-3102-6
- /Wagner07/ Karl Werner Wagner, Gerold Patzak: Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, Hanser, München 2007, ISBN 978-3-446-40575-2
- /Walter09/ Johann Walter: Geschäftsprozessmanagement umsetzen. Prozesse am Kunden orientieren, transparent und flexibel gestalten, Hanser, München 2009, ISBN 978-3-446-41801-1
- /Weilkins10/ Tim Weilkins, Christian Weiss, Andrea Grass: Basiswissen Geschäftsprozessmanagement: Aus- und Weiterbildung zum OMG Certified Expert in Business Process Management (OCEB) – Fundamental Level, dpunkt, Heidelberg 2010, ISBN 978-3-89864-647-5



Auf den folgenden Seiten sind Weblinks aufgeführt, die zur Beschreibung oder zur Einarbeitung in das Prozessmanagement hilfreich sein können. Auf diese Weblinks wird zum Teil in dieser Präsentation verwiesen. Eine Bewertung der Websites und deren Inhalte wird hier nicht vorgenommen, kann aber vom Autor abgefragt werden.

Legende für die nachfolgenden Folien – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



- /ABPMP/ Association of Business Process Management Professionals:
<http://www.abpmp.org>; eingesehen am 10.06.2013
- /BOC-Adonis/ Website der Fa. BOC (deutsch), Hersteller des Tools Adonis:
<http://www.boc-group.com/de>; eingesehen am 24.02.2013
- /BPM-Blog/ Blog von Allweyer /Allweyer09/ zum BPM: <http://www.kurze-prozesse.de>;
eingesehen am 10.06.2013
- /BPM-Guide-d/ BPM Guide – Informationsportal zu Themen rund um das
Geschäftsprozessmanagement (deutsch), gleichzeitig Site zum Buch von /Freud12/:
<http://www.bpm-guide.de>; eingesehen am 10.06.2013
- /BPM&O/ Unternehmensberatung; Autoren von /Knuppertz09, Knuppertz11/:
<http://www.bpmo.de>; eingesehen am 10.06.2013
- /EABPM-d/ European Association of Business Process Management (deutsch):
<http://www.eabpm.org>; eingesehen am 10.06.2013



- /#BPM-Suites-13/ Übersicht zu BPM Suites 2013 des Fraunhofer IESE (deutsch, 88 Seiten):
http://www.iese.fraunhofer.de/content/dam/iese/de/dokumente/oeffentliche_studien/Fraunhofer_IESE_Studie_BPM-Suites2013.pdf; eingesehen am 10.06.2013
- /GfO/ (Deutsche) Gesellschaft für Organisation: <http://www.gfo-web.de/home>;
eingesehen am 10.06.2013
- /*Schmelzer/ Website von Schmelzer /Schmelzer13/: <http://www.beratung-schmelzer.de>; eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-EFQM/ Das EFQM-Modell in der Wikipedia (deutsch):
<http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>; eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-GesProz/ Beschreibung der Geschäftsprozesse in der Wikipedia (deutsch):
<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsprozess>; eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-ProzMgmt/ Geschäftsprozessmanagement in der Wikipedia (deutsch):
<http://de.wikipedia.org/wiki/Geschäftsprozessmanagement>; eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-K-ProzMgmt/ Geschäftsprozessmanagement in Wikipedia (Kategorie):
<https://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Geschäftsprozessmanagement>; eingesehen am 10.06.2013



- /*Allweyer09/ Website zum BPMN 2.0-Buch: <http://www.bpmn-buch.de>; eingesehen am 10.06.2013
- /Aris-Express/ Kostenloses Tool zur Modellierung mit der BPMN:
<http://www.ariscommunity.com/aris-express>; eingesehen am 10.06.2013
- /*BPMN-Book/ Website zum Buch von Großkopf et al. /Großkopf09/: <http://www.bpmn-book.com>; eingesehen am 10.06.2013
- /OMG-BPMN/ Website mit der OMG mit Dokumenten zur BPMN, Version 2.0 (englisch):
<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>; eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-BPMN/ BPMN in der Wikipedia (deutsch): <http://de.wikipedia.org/wiki/BPMN>;
eingesehen am 10.06.2013
- /#Wiki-EPK/ EPK in der Wikipedia (deutsch):
http://de.wikipedia.org/wiki/Ereignisgesteuerte_Prozesskette; eingesehen am 10.06.2013
- /Yaoqiang/ Yaoqiang BPMN Editor (Open Source): <http://bpmn.sourceforge.net>; eingesehen am 10.06.2013

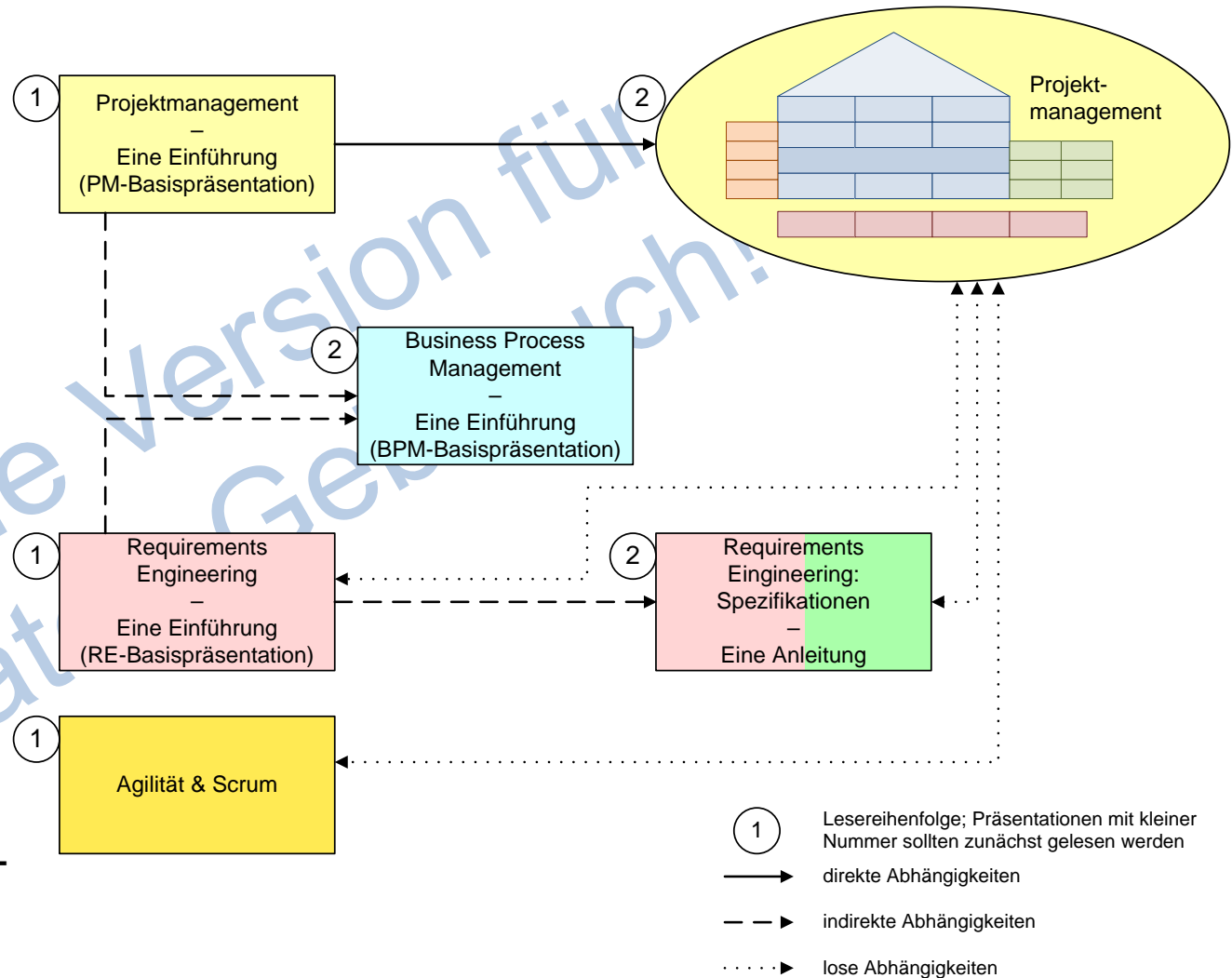


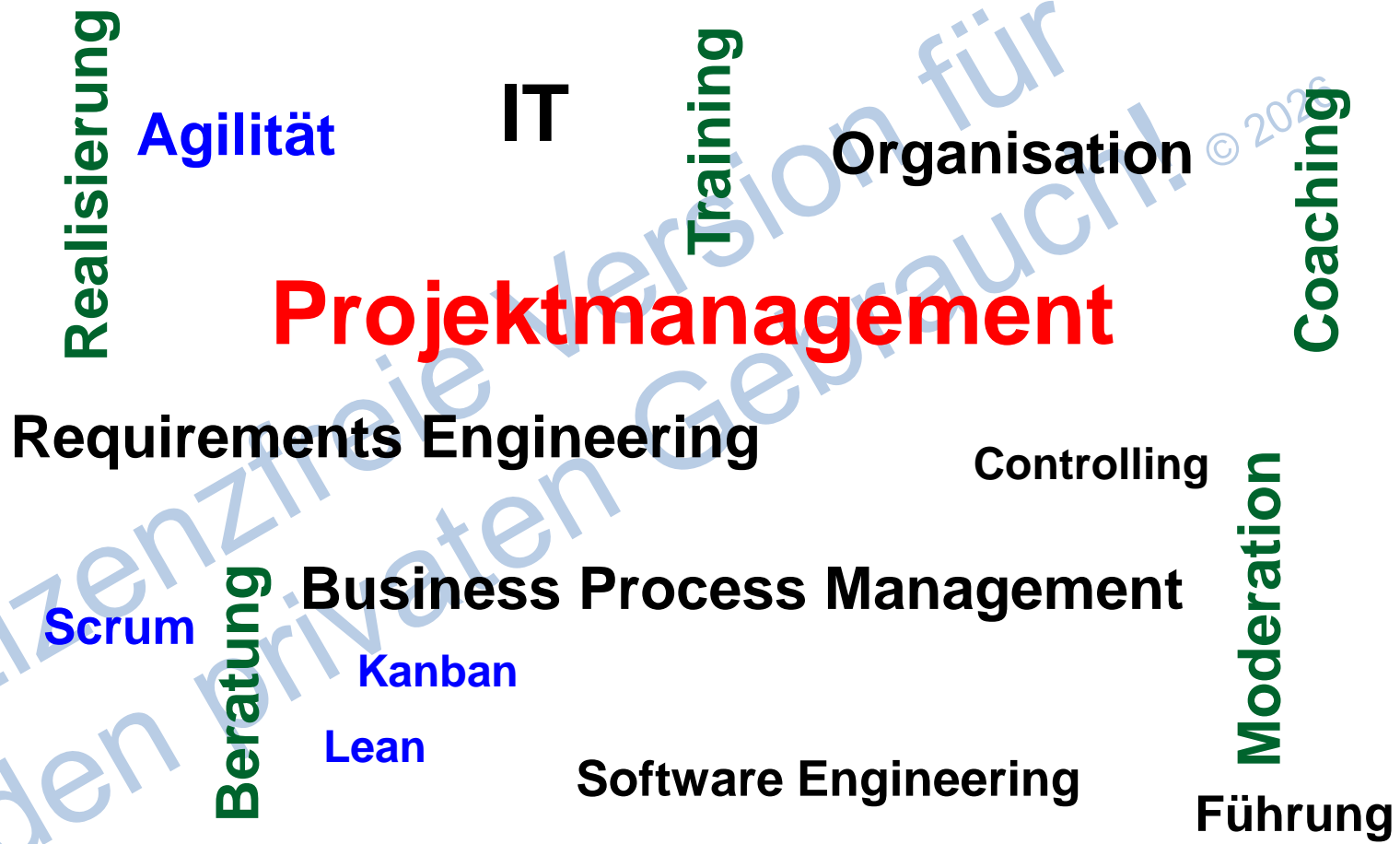
- BPEL = Business Process Execution Language
- BPML = Business Process Modeling Language
- BPMN = Business Process Modeling Notation
- BPMI = Business Process Modeling Initiative
- BPO = Business Process Outsourcing
- BMM = Business Motivation Model
- GPM = Geschäftsprozessmodellierung
- IBIS = Integriertes Bankinformationssystem
- OASIS = Organization for the Advancement of Structured Information Standards
- OMG = Object Management Group
- OSM = Organizational Structure Metamodel
- Roep = RTC-Object-Engineering-Process
- RTC = Real-Time Center
- SBVR = Semantics of Business Vocabulary and Business Rules
- WfMC = Workflow Management Coalition
- XPDL = XML Process Definition Language



Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentation anschaut.

Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.





Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>