

6 Geschäftsprozessmodellierung

6.1 Geschäftsprozessmanagement – Geschäftsprozessmodellierung

Bevor die einzelnen Modellierungselemente der EPK dargestellt werden, sind zunächst einige Grundbegriffe einzuführen. Die Abkürzung „GPM“ steht einerseits für **Geschäftsprozessmanagement** und andererseits für **Geschäftsprozessmodellierung**. Geschäftsprozessmanagement meint – kurz gesagt – das Ausrichten aller Aspekte einer Organisation auf den Bedarf der Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter, ...). Geschäftsprozessmodellierung umfasst die Darstellung aller relevanten Aspekte eines Geschäftsprozesses in einem definierten Format (z.B. Text, Tabelle, Grafik).

Das Thema Geschäftsprozessmanagement steht bei nahezu allen hierzu befragten Unternehmen – unabhängig von Größe und Branche – ganz oben auf der Agenda zur Organisationsentwicklung. Es wird ein direkter Zusammenhang zwischen GPM und dem Unternehmenserfolg gesehen. In einer Prognose für die kommenden fünf Jahre erwarten die meisten Unternehmen einen weiterhin stark zunehmenden Einfluss GPM.³⁴

Auch die Bundesverwaltung und namentlich die Zollverwaltung verwenden bei der Geschäftsprozessmodellierung die Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).

6.2 Geschäftsprozess

„Ein Geschäftsprozeß ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben, die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können. Er dient der Erstellung von Leistungen entsprechend den vorgegebenen, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Prozeßzielen. Ein Geschäftsprozeß kann formal auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen und aus mehreren Sichten beschrieben werden. Ein maximaler Detaillierungsgrad der Beschreibung ist dann erreicht, wenn die ausgewiesenen Aufgaben je in einem Zug von einem Mitarbeiter ohne Wechsel des Arbeitsplatzes ausgeführt werden können.“³⁵

Beispiele für Geschäftsprozesse sind:

- ▶ Bearbeitung eines Antrags für eine Gewerbeerlaubnis
- ▶ Ausschreibung eines Bauprojekts
- ▶ Bearbeitung eines Schadensfalls (Versicherung)
- ▶ Eröffnung eines Bankkontos

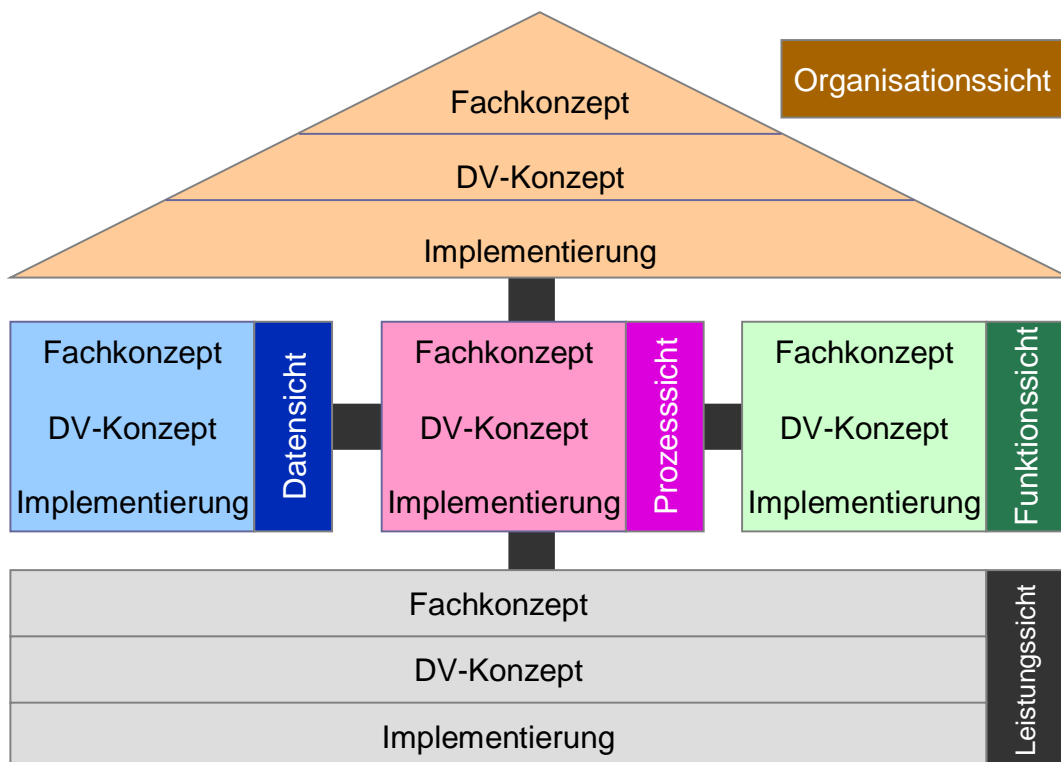
³⁴ Vgl.: Thomas Müller: Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, S. 10

³⁵ Gehring, H.: Betriebliche Anwendungssysteme, Kurseinheit 2, Prozessorientierte Gestaltung von Informationssystemen, Fern-Universität Hagen, Hagen, 1998, S. 36

6.3 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)

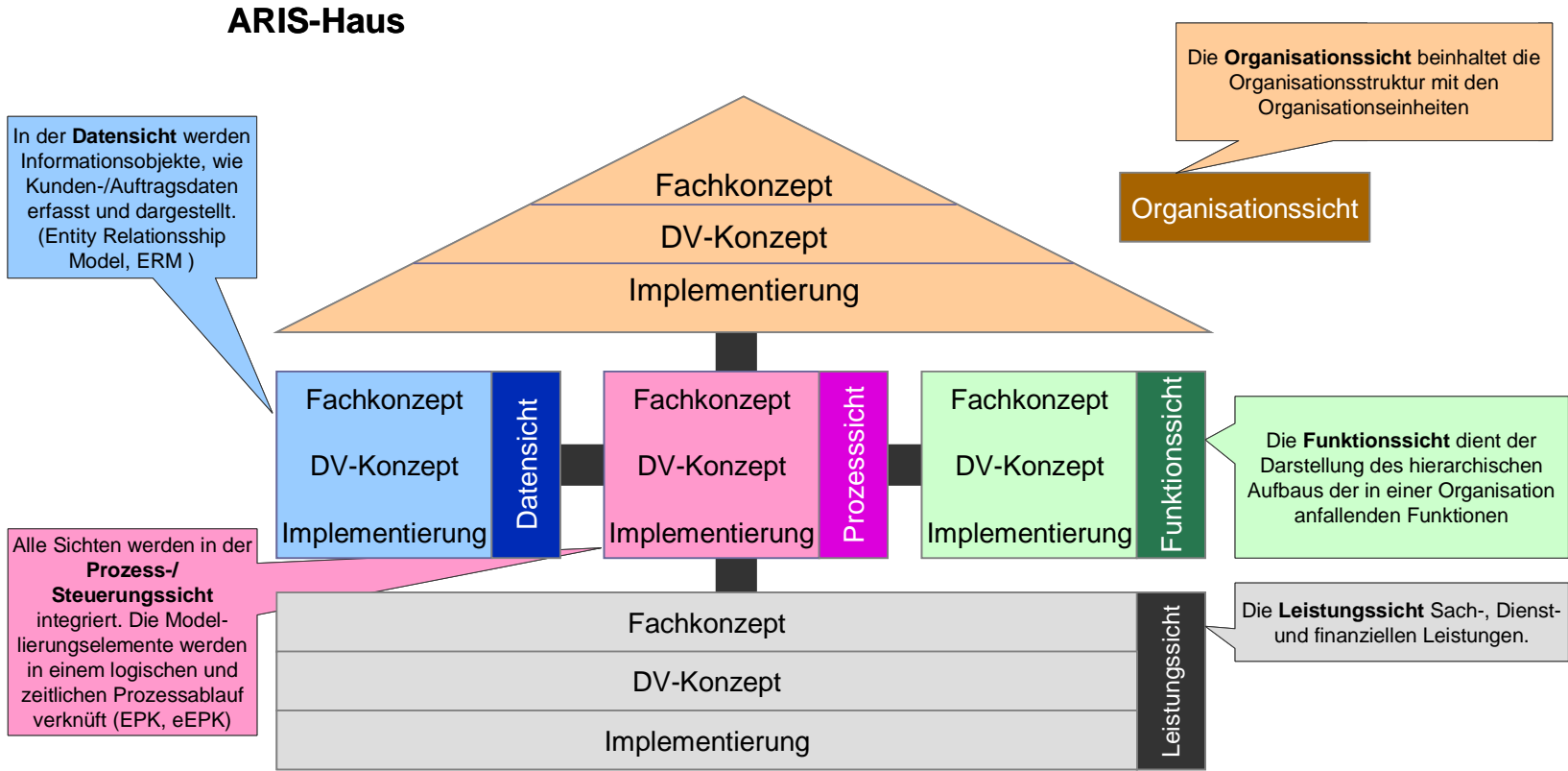
Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) sind ein Instrument der Geschäftsprozessmodellierung. Sie sind eine grafische Modellierungssprache zur Darstellung von Geschäftsprozessen einer Organisation im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements. Sie wurde 1992 unter Leitung von August-Wilhelm Scheer an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der SAP AG zur semiformalen Beschreibung von Geschäftsprozessen entwickelt. Die Methode wurde im Rahmen der Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS) zur sichtenorientierten Modellierung von Geschäftsprozessen weiterentwickelt und ist zentrales Element des ARIS-Konzepts (ARIS-Haus).

Das ARIS-Konzept (**A**rchitektur integrierter **I**nformationssysteme) von August-Wilhelm Scheer soll erreichen, dass ein betriebliches Informationssystem vollständig seinen Anforderungen gerecht werden kann. Im Kern des ARIS-Hauses steht die Prozesssicht, die um weitere Sichten (Datensicht, Funktionssicht, Organisationssicht und Leistungssicht) erweitert wird. Bei der Darstellung Ereignisgesteuerter Prozessketten finden diese Sichten Anwendung im Rahmen sogenannter „erweiterter Ereignisgesteuerter Prozessketten“ (eEPK).

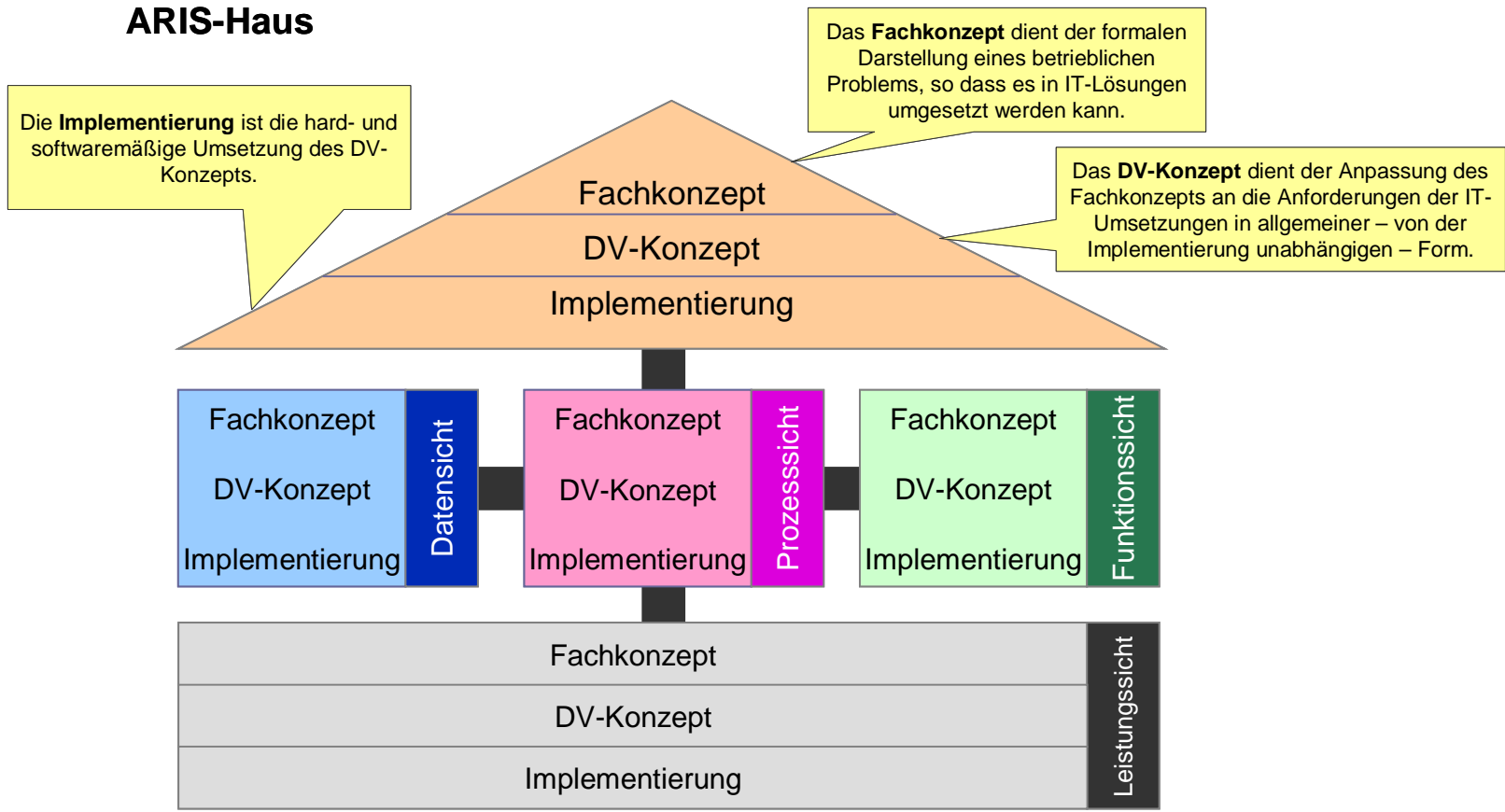


EPK bilden Geschäftsprozesse in einer semiformalen Notation/Modellierungssprache grafisch unter Anwendung spezieller Syntaxregeln ab. Dadurch sollen betriebliche Vorgänge und Abläufe optimiert werden, um Zeit und Kosten einzusparen sowie die Prozessqualität verbessern zu können.

Die einzelnen Sichten des ARIS-Konzepts sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst dargestellt:

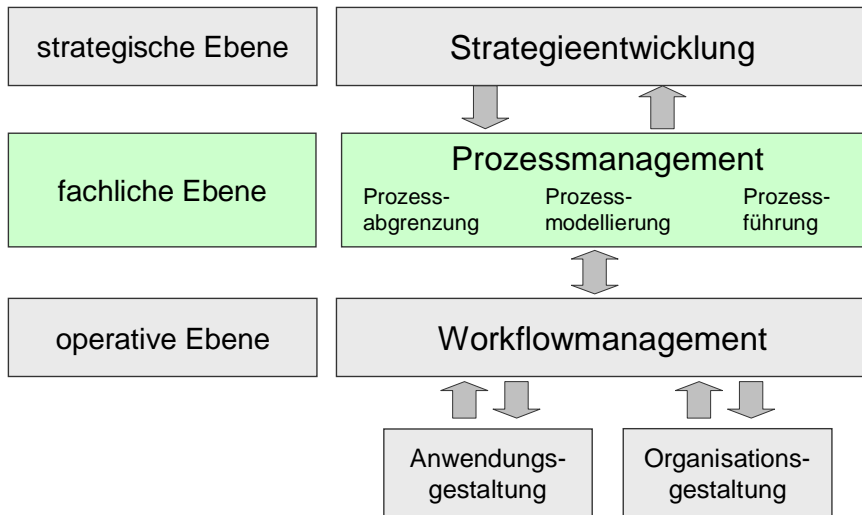


In der folgenden Übersicht werden das Fachkonzept, das DV-Konzept und die Implementierung, die in allen Sichten relevant sind, dargestellt.

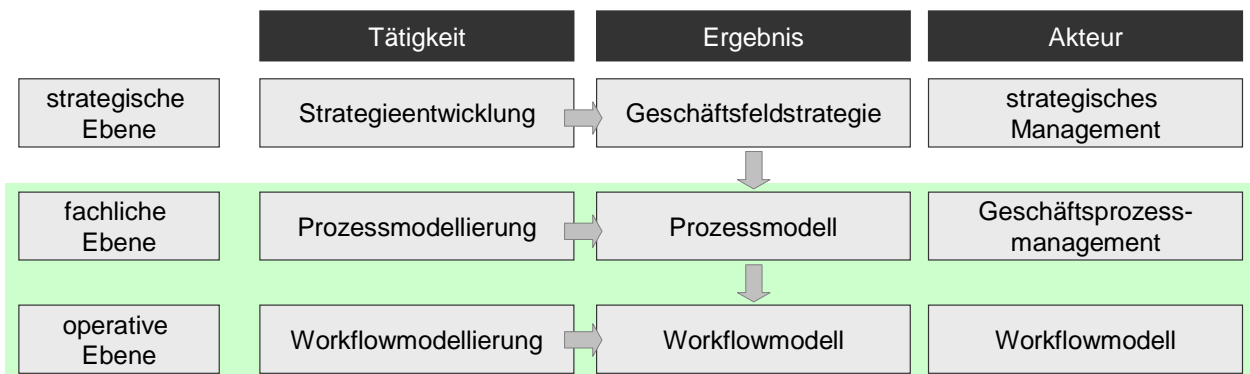


6.3.1 Ebenen der Prozessmodellierung

Integriertes Geschäftsprozessmanagement kann auf mehreren Ebenen betrachtet werden. Auf der strategischen Ebene werden die Geschäftsfelder und Strategien sowie die kritischen Erfolgsfaktoren definiert. Auf der operativen Ebene werden das Detailkonzept der Prozesse und die IT-Maßnahmen festgelegt und umgesetzt.



Für die Modellierung sind die fachliche-konzeptionelle und die operative Ebene (Workflowmanagement) relevant.

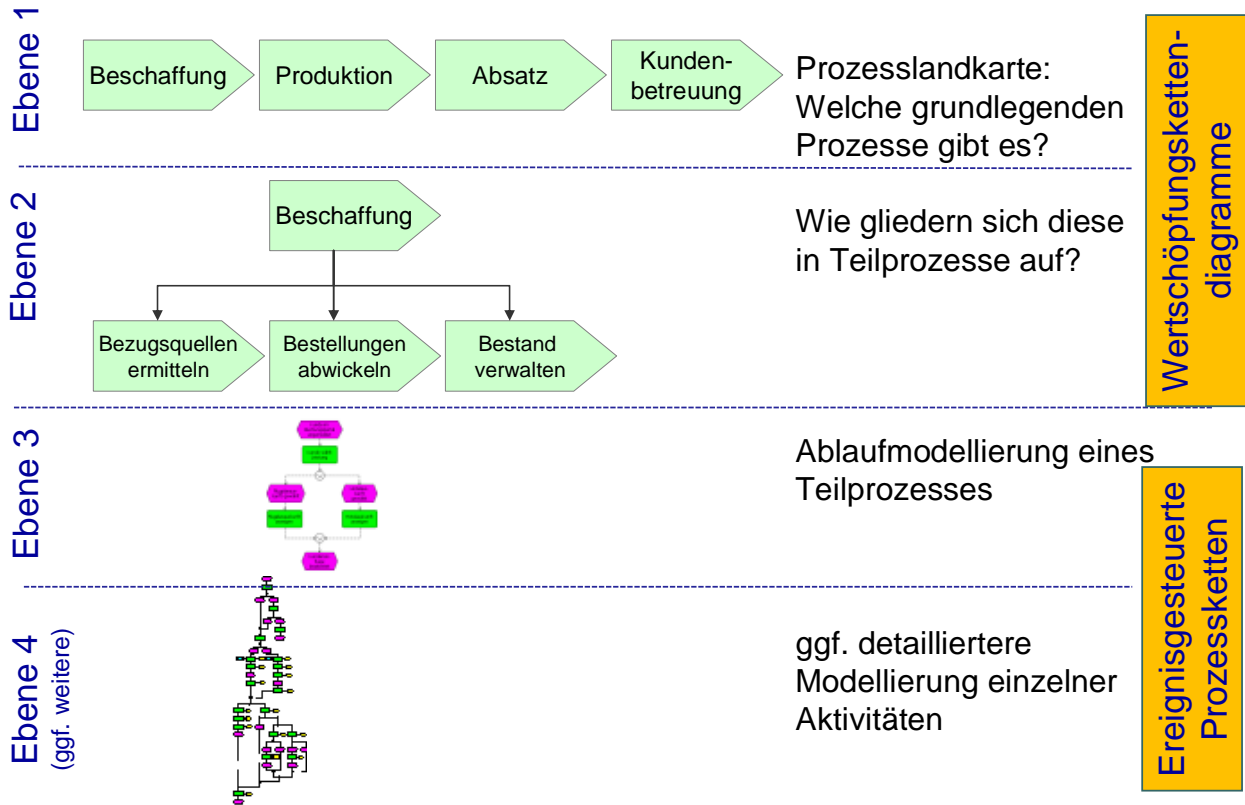


6.3.2 Prozesslandkarten und Wertschöpfungskettendiagramme

Das Ebenenkonzept kann einerseits mittels sogenannter „**Prozesslandkarten**“ oder auch „**Wertschöpfungskettendiagrammen**“ dargestellt werden.

Das Wertschöpfungskettendiagramm (WKD) dient zur übersichtlichen Darstellung der Kern- und Unterstützungsprozesse einer Organisation. Ein Wertschöpfungskettendiagramm nutzt zur Darstellung der Prozesse: Funktionen, Organisationseinheiten und Leistungen. WKD werden zum Überblick der Geschäftsprozessmodellierung genutzt. Im weiteren Verlauf der Umsetzung der Prozessmodellierung werden die Funktionen des WKD in ereignisgesteuerten Prozessket-

ten detailliert abgebildet. Die ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) wird an anderer Stelle erklärt. WKD bilden somit einen komplexen Gesamtprozess auf einem hohen Abstraktionsniveau übersichtlich ab.



Eine **Prozesslandkarte** dient der grafischen Darstellung der Wechselwirkungen und/oder zeitlichen Beziehungen der Geschäftsprozesse einer Organisation. Die Prozesslandkarte ist eine übergeordnete Sicht (Metaebene) auf die Prozesse der Organisation und stellt die Basis für die weitere Prozessoptimierung dar.

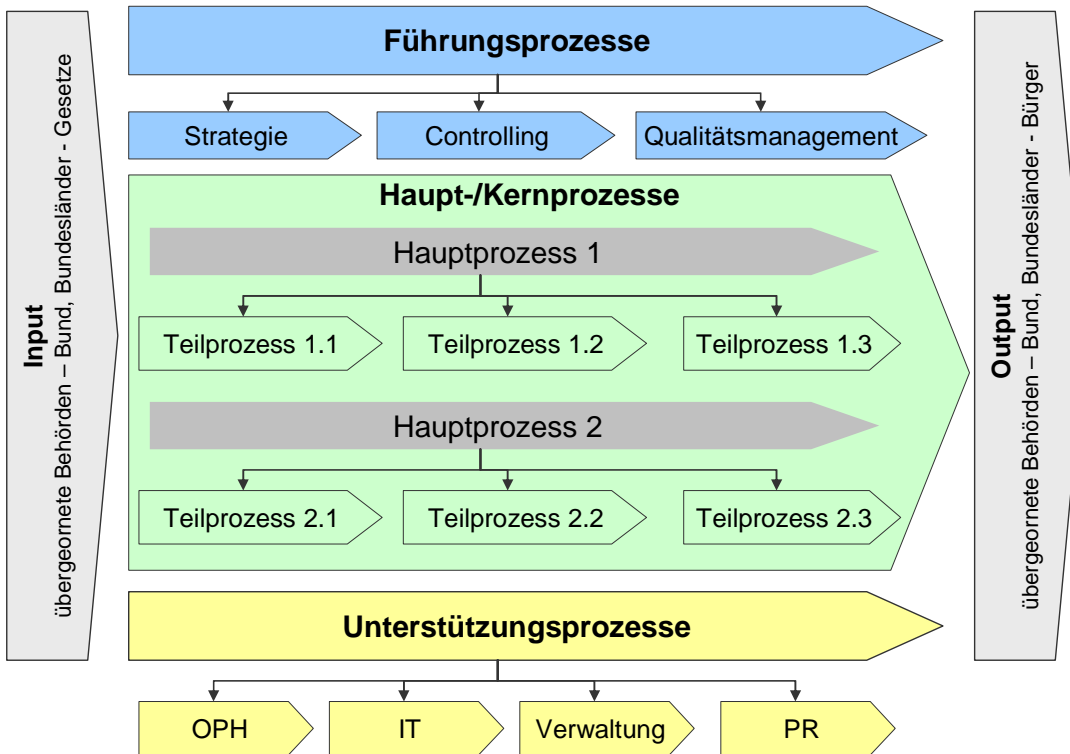










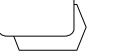

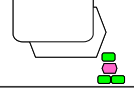





Abb.: Prozesslandkarte einer öffentlichen Verwaltung

6.3.3 Basiselemente der EPK und eEPK

Die Basiselemente der EPK sind Funktionen und Ereignisse. Diese werden mit Prozessablauflinien und logischen Konnektoren verbunden. Über ein Prozessinterface können (Teil-)Prozesse auf derselben Ebene ausgelagert oder auf einer niedrigeren Prozessmodellierungsebene verfeinert werden. Werden weitere Prozesssichten (i.d.R. die Daten- und Funktionssicht) hinzugefügt spricht man von **erweiterten EPK (eEPK)**.

Die wesentlichen und Bezeichnungen Symbole zu den ereignisgesteuerten Prozessketten sowie den erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

EPK / Objekttyp	Symbol	eEPK / Objekttyp	Symbol
Ereignis		Anwendung	
Funktion		Entitytyp (Info-, Datenobjekt)	
Konnektor „UND“		Organisationseinheit	
„UND / ODER“		Stelle	
„ENTWEDER / ODER“		Persontyp (Rolle)	
Proz.-Schnittstelle		interne/externe Person	
Verfeinerung		Dokument	
Ablauffluss		Informationsfluss Verbindung	

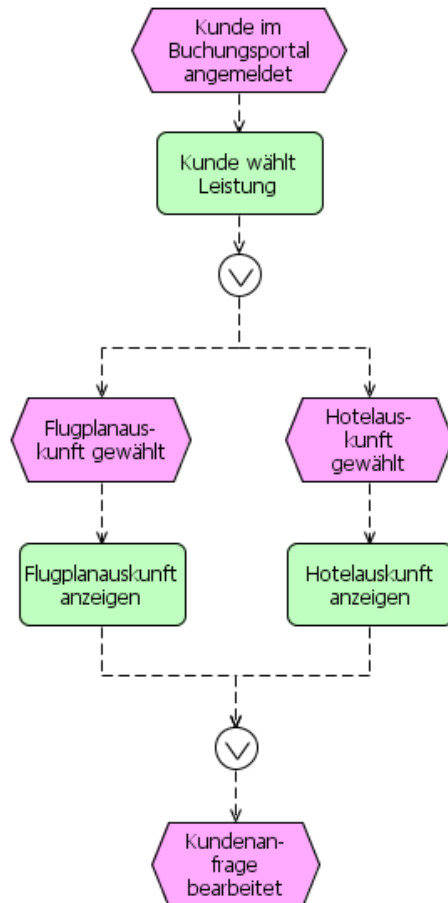
6.3.4 Grundregeln und Konventionen für die Prozessmodellierung mittels EPK

- ▶ Die Abfolge von Ereignissen und Funktionen ist grundsätzlich streng alternierend.

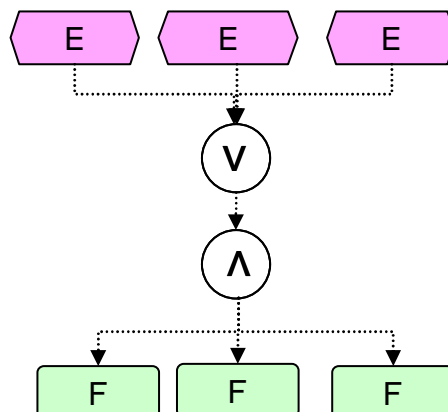


- ▶ Eine Funktion sollte so formuliert werden: Subjekt (hier: Auftrag) und dann das Verb im Infinitiv (hier: verzeichnen). Ein Ereignis sollte so beschriftet werden: Subjekt und darauf folgend das Partizip des Verbs (hier: verzeichnet).
- ▶ Jede EPK beginnt und endet mit einem oder mehreren Ereignissen.

- ▶ Ein Split (\wedge) (\vee) (\times) sollte im Idealfall wiederum durch denselben Join geschlossen werden.
- ▶ In ein Ereignisfeld oder in ein Funktionsfeld läuft stets nur eine Kontrollflusskante (Ablauflinie hinein). Werden mehrere Ablauflinien verwendet, werden diese über Konnektoren mittels eines Splits weitergeleitet und i.d.R. über einen Join wieder zusammengeführt. Die folgende Abbildung soll dies verdeutlichen.

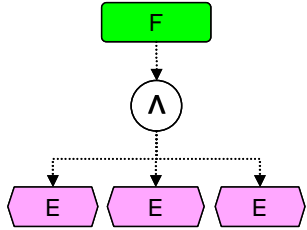
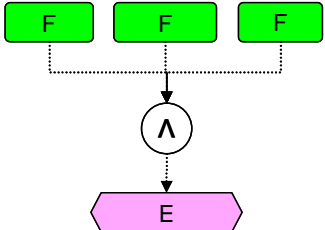
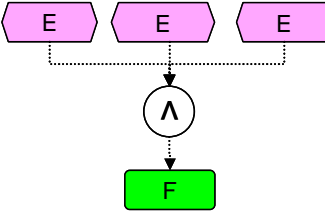
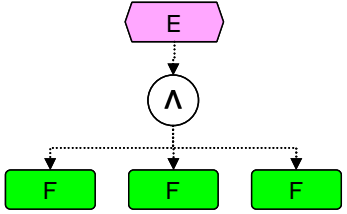
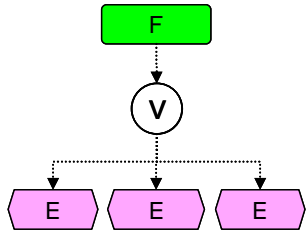
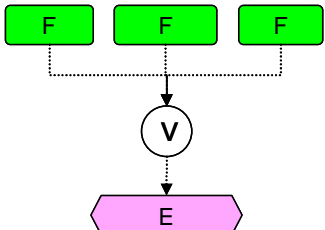
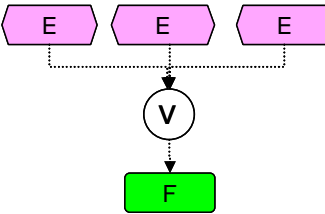
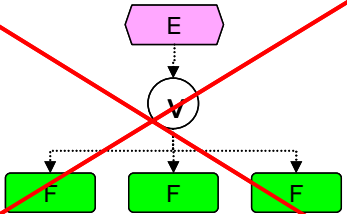
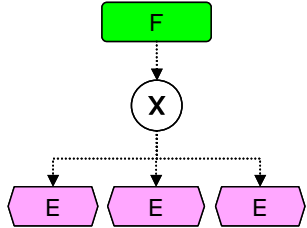
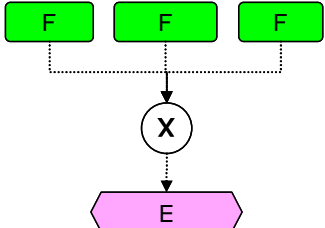
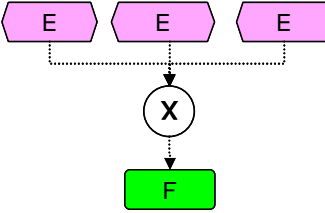
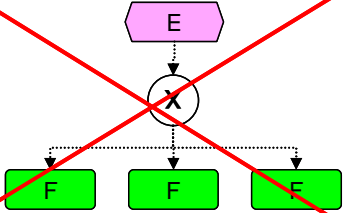


In der Übersicht auf der nächsten Seite werden alle möglichen und zulässigen einfachen Verknüpfungen zwischen Ereignissen und Funktionen dargestellt. Darüber hinaus sind auch kombinierte (Mehrfach-)Verknüpfungen möglich.



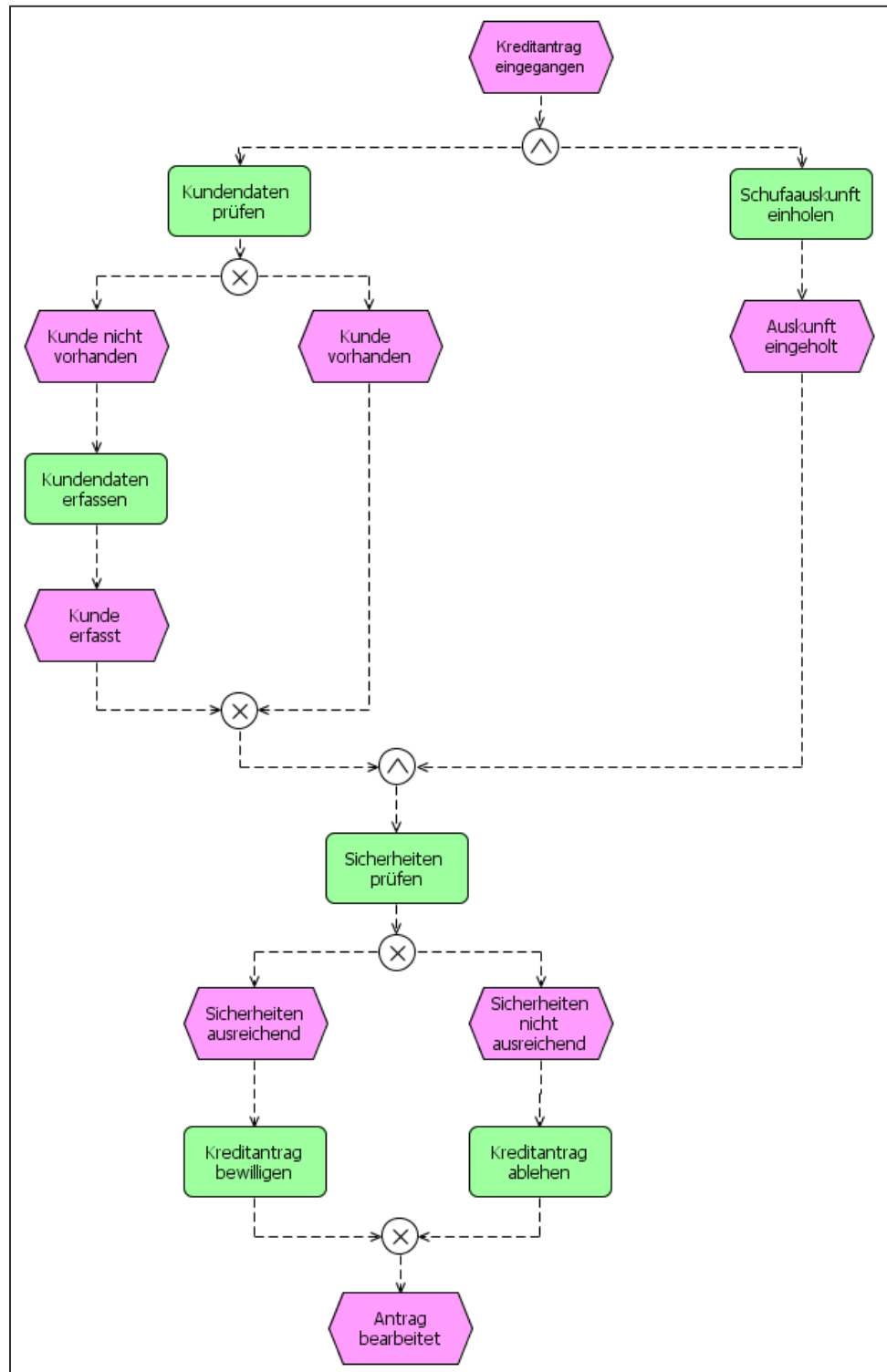
Wenn mindestens ein Ergebnis eintritt, werden alle Funktionen ausgelöst.

Übersicht: Verknüpfungsarten

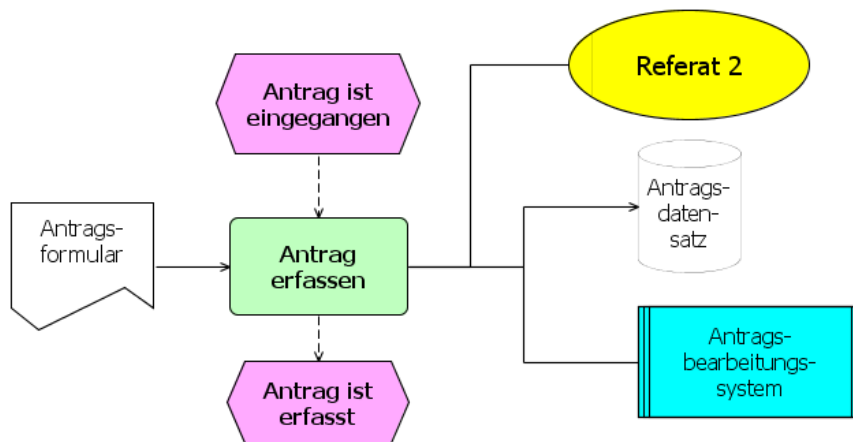
	nach Ausführen der Funktion treten 1. alle, 2. mind. ein, 3. genau ein Ereignis ein	Das Ereignis tritt ein, wenn 1. alle, 2. mind. eine, 3. genau eine Funktion ausgeführt sind	Die Funktion wird ausgelöst, wenn 1. alle, 2. mind. ein, 3. genau ein Ereignis eintritt	Bei Eintritt des Ereignisses werden alle Funktionen ausgelöst
1.				
2.				
3.				

Beispiel zur EPK:

Stellen Sie nachfolgende Prozessbeschreibung eines Kreditantrags als ereignisgesteuerte Prozesskette dar. An der Kreditbeantragung und Kreditbearbeitung sind außer dem Antragssteller selbst ein Sachbearbeiter sowie ein Prüfer beteiligt. Falls es sich bei dem Antragssteller um einen Neukunden handelt, werden die Kundendaten durch den Sachbearbeiter erfasst. Gleichzeitig holt der Prüfer eine SCHUFA-Auskunft ein. Sobald diese Daten vorliegen, wird überprüft, ob die Sicherheiten für den Kredit ausreichen. Unabhängig vom Ergebnis der SCHUFA-Auskunft fordert die Bank ausreichende Sicherheiten, damit der Kredit bewilligt werden kann. Andernfalls ist dieser durch den Sachbearbeiter abzulehnen.



Beispiel für eine erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)



Übung 1: Pizza

P betreibt eine Pizzeria mit Lieferservice. Für eine einzuarbeitende Vertretung soll der Bestell- und Lieferprozess graphisch mittels EPK dargestellt werden. Der Prozess läuft wie folgt ab: Bestellt ein Kunde per Telefon oder per E-Mail, so gibt ein Mitarbeiter der Pizzeria die Bestellung manuell in die Auftragsdatenbank ein. Bestellt der Kunde dagegen über die Homepage der Pizzeria, so wird die Bestellung automatisch in der Auftragsdatenbank erfasst. Die Pizzen werden entsprechend der erfassten Aufträge gebacken. Sind die bestellten Pizzen fertig, dann werden sie je nach Kundenwunsch entweder per Auto- oder per Fahrrad-Kurier zugestellt.

Modellieren Sie den beschriebenen Geschäftsprozess Pizzabestellung und Pizzauslieferung mittels einer EPK.

Übung 2: Auftragsbearbeitung (→ Flussdiagrammtechnik)

Nachdem ein Auftrag eingegangen ist, wird dieser analysiert. Durch die Analyse wird entschieden, ob der Auftrag entweder angenommen oder abgelehnt wird. Der Fall der Ablehnung wird im Ablauf nicht weiter verfolgt. Ist der Auftrag angenommen, erfolgt die Prüfung des Lagerbestandes. Befinden sich die Produkte auf Lager, kann sofort mit der Versendung der Produkte begonnen werden. Befinden sich die Produkte nicht auf Lager, so muss Rohmaterial eingekauft werden und parallel dazu ein Produktionsplan erstellt werden. Sind die Rohmaterialien verfügbar und der Produktionsplan erstellt, so kann mit der Fertigung begonnen werden. Wenn die Produkte gefertigt sind bzw. schon im Lager vorhanden waren, werden diese versendet. Danach erfolgt die Versendung der Rechnung. Anschließend wird überprüft, ob noch offene Rechnungen vorhanden sind. Diese Prüfung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen. Bei noch offener Rechnung wird die Mahnabteilung eingeschaltet; damit sowie mit Feststellung des Zahlungseingangs endet der Prozess. Erstellen Sie eine EPK.

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Geschäftsprozessmodellierung in der Zollverwaltung gegeben.³⁶

6.4 Geschäftsprozessmodellierung in der Zollverwaltung

6.4.1 Ausgangslage

Aufbau und Abläufe der Bundeszollverwaltung waren geprägt von einer stark grenzbezogenen Aufgabenstellung. Die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen im Zuge der Binnenmarktentwicklung der Europäischen Union und der Beitritt neuer Mitgliedsstaaten haben zu einer Veränderung der Aufgabenschwerpunkte in Richtung Steueraufsicht und Sicherung der Sozialsysteme geführt. Diese dynamische Aufgabenentwicklung geht einher mit dem Ziel einer effizienten Verwaltung und bedarf der kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung der Abläufe und Strukturen. Eine flexible Anpassung der Aufgabenwahrnehmung bedarf auch einer standardisierten und zeitnahen Anpassung der die Prozessausführung unterstützenden Systeme.

6.4.2 Vorgehensmodell und Meilensteine

Die wesentlichen Meilensteine im Vorgehensmodell bildeten:

- Geschäftsprozessanalyse
- Geschäftsprozessmodellierung
- Prozesse als Basis der Informationsvermittlung im Mitarbeiterportal
- Prozessgestützte Anforderungsbeschreibung an IT-Systeme und deren Ausführung im Mitarbeiterportal

Perspektivisch wird angestrebt die Ergebnisse der Prozessausführung in die Steuerung der Verwaltung zurückfließen zu lassen.

6.4.3 Geschäftsprozessanalyse

Die sechs Mittelbehörden der Zollverwaltung haben jeweils die Geschäftsprozessanalyse für bestimmte fachliche Themenschwerpunkte, z.B. Vollstreckungsmaßnahmen durchgeführt. Dabei wurden die Verwaltungsabläufe auf abstrakter Ebene abgestimmt und in ein Gesamtprozessmodell mit abstrakter Prozesslandkarte integriert. Die Verantwortung für die identifizierten

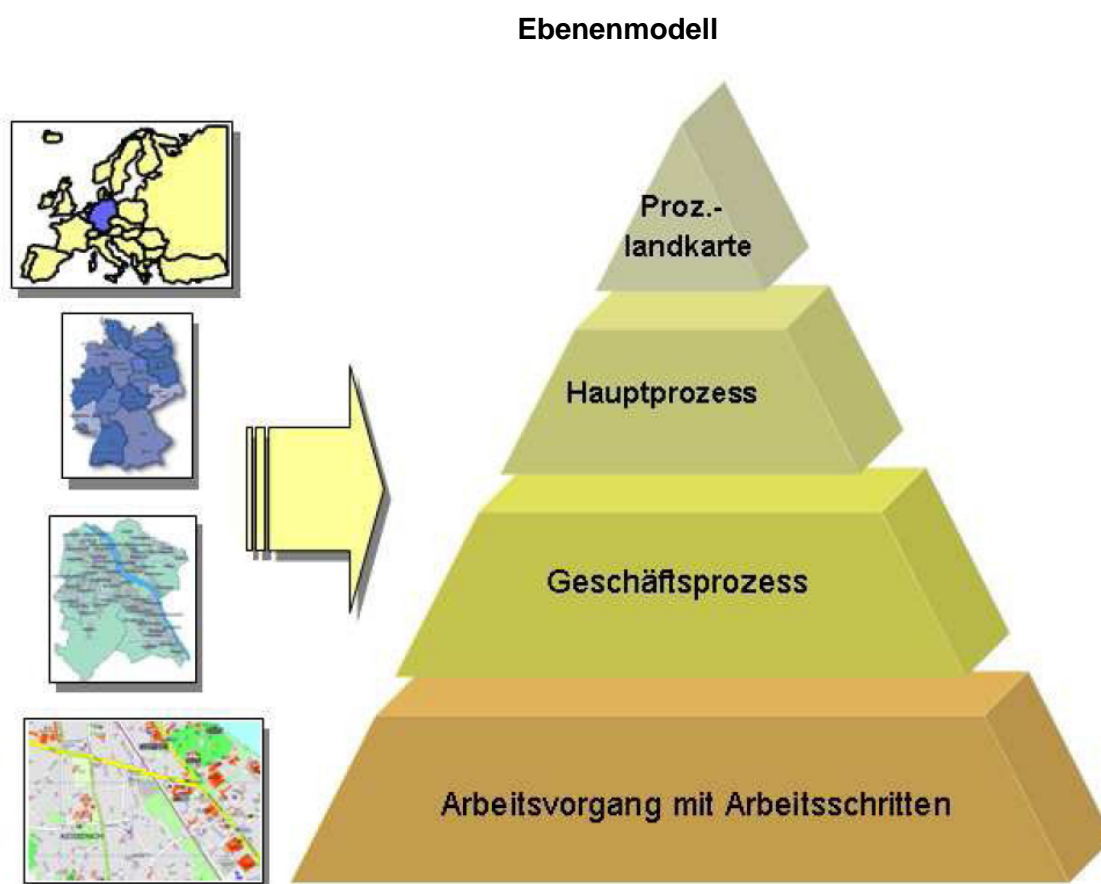
³⁶ http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/prozessmodellierung_in_der_zollverwaltung_download.pdf?__blob=publicationFile

Prozesse wurde eindeutig zugewiesen und daraufhin wurde und wird im Zuge der Modellierungsphase eine detaillierte Prozessdokumentation erstellt.

Diese Prozessdokumentation bildet die Grundlage eines bundeseinheitlichen Informations- und Wissensmanagements für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaftsbeteiligte und die Beschäftigten und wurde in einem ersten Schritt den Beschäftigten im Mitarbeiterportal der Zollverwaltung aufgabenbezogen zur Verfügung gestellt und ermöglicht so eine kompetente und flexible Arbeitsweise.

6.4.4 Geschäftsprozessmodellierung

Die Modellierung der Abläufe erfolgt in der Notation „Ereignisgesteuerte Prozess-Kette“ (EPK) und folgt damit den Vorgaben für Standards und Architekturen der Beauftragten der Bundesregierung für Informationstechnik. Die Geschäftsprozesse fließen in ein 4-stufiges Geschäftsprozessmodell ein. Für die Darstellung der Abstraktionsebenen wurden Wertschöpfungsketten gewählt.



Den Einstieg in die Prozesswelt ermöglicht die **Prozesslandkarte** der Zollverwaltung . In dieser sind die fachlichen Hauptprozesse

- Kontrolle

- Fachliche Behandlung
- Prüfung
- Ermittlung
- Ahndung
- Vollstreckung

flankiert von den steuernden und unterstützenden Hauptprozessen sowie die wesentlichen strategischen Ziele der Aufgabenwahrnehmung der Zollverwaltung dargestellt.

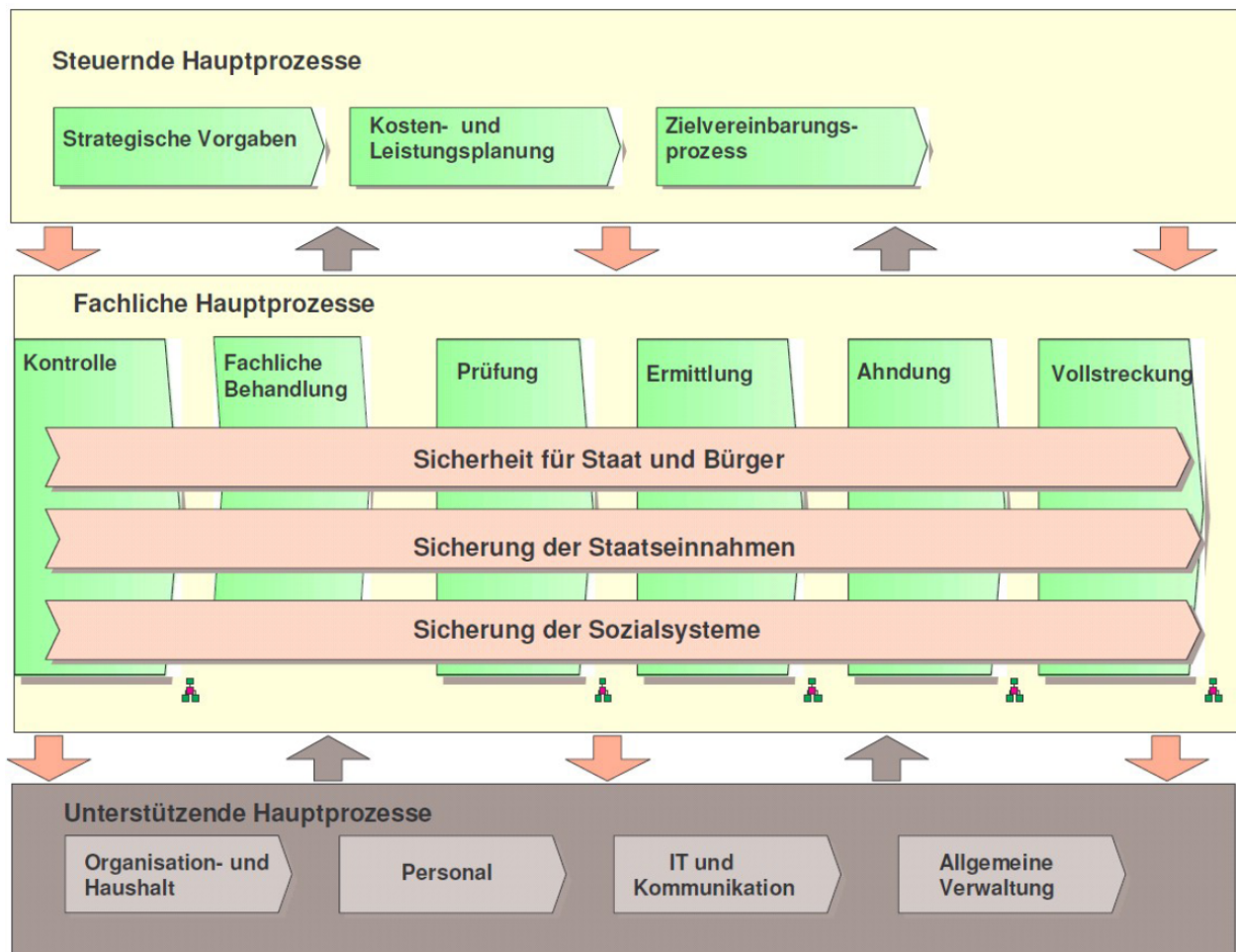


Abb.: Prozesslandkarte der Zollverwaltung

6.4.5 Prozesse als Basis der Informationsvermittlung im Mitarbeiterportal

Die modellierten Prozesse stehen den Beschäftigten im Mitarbeiterportal der Zollverwaltung als Informationsquelle zur Verfügung. Für die Abbildung im Mitarbeiterportal wurde zunächst eine Schnittstelle aus der ARIS-Design Platform als Prozessmodellierungssoftware zum Government Site Builder als Content Management System des Bundes geschaffen. Auf diese Weise können

die Informationen der EPK mit detaillierten Arbeitsschrittbeschreibungen und gesetzlichen Normen und internen Vorschriften verknüpft werden. In einem weiteren Schritt wurden diese Bausteine in die Portalsoftware IBM Websphere Portal integriert, um weitere Funktionalitäten wie Personalisierung und Historisierung in einem einheitlichen Frontend zu ermöglichen.

Mitarbeiterportal Zoll



Das elektronische Medium zur
Unterstützung Ihrer täglichen Aufgaben.



Prozess-
darstellungen...



...und
Arbeitsschrittblätter...

Ein Standard
beschreibt die Erledigung
einer Aufgabe durch die
beteiligten Beschäftigten
vom Beginn bis zum Ende
(„von A - Z“).



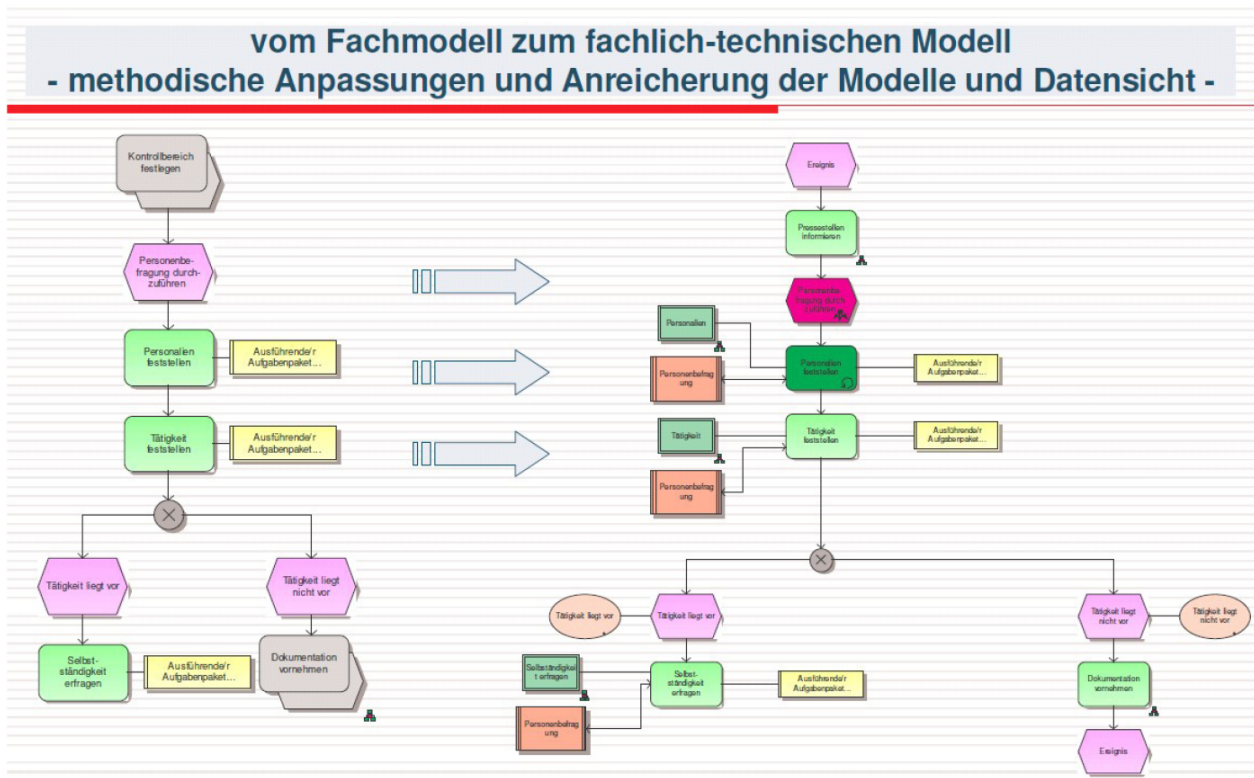
...mit Verlinkungen
zu den Vorschriften

Konzeption und Redaktion: IWM Zoll - Fachliche Inhalte: Zentrale Fachstellen der BFDen und des ZKA - Realisierung und Betrieb: ZIVIT

6.4.6 Anforderungen an IT-Systeme und Mitarbeiterportal

Durch Anreicherung der Prozessmodelle mit Informationen für die Anforderungsbeschreibung an IT-Systeme wird die letzte Phase des Geschäftsprozessmodellierungsvorhabens der Zollverwaltung eingeleitet. Hierzu sind umfangreiche Konventionenerweiterungen erforderlich, die die mittels EPK-Methode abgebildete Steuerungssicht durch eine Daten- und Funktionssicht ergänzen. Das dabei entstehende übergreifende Fachdatenmodell ermöglicht mittelfristig ein

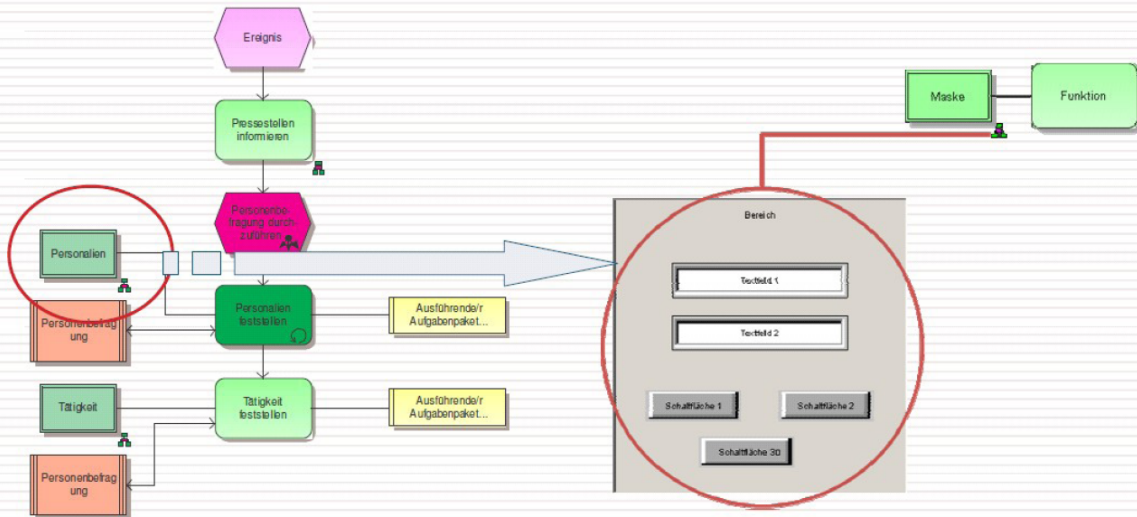
einheitliches Verständnis der Fachbegriffe über die Grenzen einzelner IT-Systeme hinweg. Langfristig kann so der Aufbau von serviceorientierten Architekturen (SOA) realisiert werden.³⁷



³⁷ http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/prozessmodellierung_in_der_zollverwaltung_download.pdf?__blob=publicationFile

Maskenmodellierung

Masken dienen der Fachseite als leicht verständliches Modellierungsmedium für die Datensicht und liefern zudem ergänzende Informationen für die Implementierung auf dem Process Server.



Stichwortverzeichnis**A**

Absatz	28, 41
Absatz	51
absatzpolitisches Instrumentarium	51
Abzinsungsfaktor	66
Adam Smith	18
Ahndung.....	13
AKV-Prinzip.....	87
analytische Personalbemessung	89
Anderskosten.....	33
Annuitätenfaktor.....	66
Arbeitsplatzbeschreibung.....	102
Arbeitsplatzmethode	89
ARIS-Haus.....	121
ARIS-Konzept	121
Art(en)teilung	85
Aufgabe	84
Aufgabenanalyse	85
Aufgabenbild.....	102
Aufgabensynthese	85
Auftrag	84
Aufwendungen	32
Aufzinsungsfaktor	66
Ausführungsstellen	87
Ausgaben.....	31
Außenfinanzierung	58
außerordentliche Aufwendungen.....	33
außerordentlicher Ertrag.....	34
Auszahlungen	31

B

Balkendiagramm.....	112
Bankbetriebslehre.....	28
Barwert.....	66
Basiselemente der EPK.....	126
Bedarfsdeckung.....	23
Bedarfsdeckung.....	23
Beobachtung.....	108
Beschaffung.....	28, 41
Beschaffungsplanung	43
Besetzungsbild.....	102

Betriebsbegriff.....	20
betriebsfremde Aufwendungen.....	33
betriebsfremder Ertrag.....	34
Betriebsführung	28
Betriebsmittel	29
Betriebsstoffen.....	42
betriebswirtschaftliche Politik.....	27
betriebswirtschaftliche Theorie	27
Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung.....	28
Betriebswirtschaftslehre des Handwerks.....	28
Brainstorming.....	118
Brainwriting	118
Break-Even-Analyse	63

C

Cash flow	41
Content Management System	14

D

Darstellungsformen des Organigramms.....	100
Datenflussplan	113
Dauerbeobachtungen	108
Dienstleistungsbetriebe	21
Dienstposten	89
Differenzinvestitionen.....	71
DIN 66001.....	113
Disposition	82
dispositiven Faktor.....	29
Divisionale Organisationen	95
Dokumente der Aufbauorganisation	84
Dokumentenanalyse	109, 111, 112
Dominanz des Minimumsektors	45
Dynamische Investitionsrechenverfahren.....	65
dynamische Pay-off-Methode	71

E

Effektivität	39
Effizienz	39
Einliniensysteme	95
Einnahmen.....	31
Einzahlungen	31
Elementare Produktionsfaktoren	29
Endwert.....	66
Endwertfaktor.....	66

Ereignisgesteuerte Prozessketten	121
Erhebungstechniken	107
Ermittlung.....	13
Erträge	32
erweiterter Ereignisgesteuerter Prozessketten	121
erwerbswirtschaftliches Prinzip.....	17
erwerbswirtschaftliches Prinzip.....	20

F

Fachliche Behandlung	13
Faktorkombination	20
Fallzahl.....	89
Fertigungslöhne	59
Fertigungsmaterial	59
Finanzbereich	55
finanziellen Gleichgewicht.....	56
finanziellen Gleichgewichts.....	20
Finanzierung	56
Finanzierungsformen	58
Finanzierungsregeln	57
finanzmathematische Begriffe	66
Finanzplanung	57
Finanzwissenschaft	57
fixe Kosten	46
fixe Lagerhaltungskosten.....	44
Flow Charts.....	113
Flussdiagramme	113
Flussdiagrammsymbole.....	113
Fomalzielen.....	23
Fragebogen	106
Fristenkongruenz.....	57
Funktionale Organisationen.....	95
Funktionendiagramm.....	111
Funktionsbeschreibung.....	102

G

Gantt-Diagramm	112
Gesamtkosten.....	49
Gesamtkostenkurven.....	62
Gesamtnutzwert.....	74, 80
Geschäftsprozess	120
Geschäftsprozessanalyse.....	12
Geschäftsprozessmanagement.....	120
Geschäftsprozessmodellierung	120

Geschäftsprozessmodellierung in der Zollverwaltung	12
Gewinnzone	63
Government Site Builder.....	14
Grundsätze der Stellenbildung.....	87

H

Handelsbetriebslehre	28
Haushalt.....	84, 97
Hilfsstoffen	42
HOPi	98

I

Improvisation	82
Industriebetriebslehre	28
Innenfinanzierung.....	58
Innerer Dienst	98
Instandhaltungskosten.....	60
Instanzen	87
Instanzenbild.....	102
Interview.....	107
Investition.....	55
Investitionsanalyse.....	55
Investitionsarten.....	55
Investitionsentscheidung	55
Investitionsplanung	55
Investitionsrechenverfahren.....	59
Investitionsrechnung	58
Investors Relations	51

K

kalkulatorische Abschreibungen	33, 59
kalkulatorische Miete	33
kalkulatorische Wagnisse.....	33
kalkulatorische Zinsen	33
kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	33
Kapitalarten	58
Kapitalbedarfsrechnungen.....	55
Kapitalwertmethode	67, 71
Käufermärkte	51
Kennzahlen	37
Kennzahlensysteme.....	41
Kommunikationsbild.....	102
Kommunikationsdiagramme	111
Kontrolle.....	13

Kostenkategorie.....	46
Kosten-Nutzen-Analyse	73
Kostenremanenz.....	50
Kostenvergleichsrechnung	59
Kostenwirksamkeitsanalyse	80
Kostenwirksamkeitsindex	80
Kreativitätstechniken.....	118
kritischer Punkt	62

L

Leistungserstellung.....	41
Leistungserstellungsprozesses.....	41
Leistungsverwertung	51
Leistungsverwertungsprozesses	41
Leitungsdienstposten.....	89
Leitungshilfsstellen	87
Leitungsspanne	84, 94
Leitungsstellen.....	87
Leitungssysteme.....	84, 95
lineare Interpolation	71
Liniensysteme mit Querschnittseinheiten	97
Liquidität.....	40
Liquidität	56
Liquiditätsanalyse	41
Liquiditätsgrade.....	40
Liquiditätssicherung	57
Logistik.....	28
Lohnnebenkosten	59
LSP	54

M

Make-or-buy.....	64
Managementinformationssysteme.....	41
Marketing	28, 51
Marketing-Mix	52
marketingpolitische Instrumente.....	51
Markt.....	18
Marktformen	18
Marktformenlehre	52
Marktforschung	51
Material und Lagerwirtschaft.....	28
Materialbedarfsplanung	42
Materialbestandsplanung.....	43
Materialnebenkosten	59

Mehrliniensysteme	95
Mengenteilung	85
Methode des Internen Zinsfußes	70
Mitarbeiterportal	14
mittelfristige Finanzplanung	98
mittlere Bearbeitungszeit	89
Modellierungssprache	121
Monopol	52
morphologische Analyse	119
morphologischer Kasten	119
mündliche Befragung	106, 107

N

Nachteile einer hohen Leitungsspanne	94
Nachteile von Einliniensystemen	95, 96
Nachteile von Stabliniensystemen	96
Nennverfahren	89
Nettoinvestitionen	56
Neutrale Aufwendungen	33
neutraler Ertrag	34
nicht-standardisierte Interviews	108
Non-Business-Marketing	54
Non-Profit-Marketing	54
Nutzen-Kosten-Untersuchung	73
Nutzwertanalyse	74
Nutzwertermittlung	74

O

öffentliche Finanzwirtschaft	57
Oligopol	52
OPH	97
Opportunitätskostensatz	33
optimale Leitungsspanne	94
Organisation	82, 84, 97
Organisationsgrad	83
Organisationsplan	100
Organisationsstrukturtypen	95
Organisationsuntersuchungen	107
OSBORNE	118

P

periodenfremde Aufwendungen	33
periodenfremder Ertrag	34
PersBB	84

Personal.....	84, 97
Personalbedarfsrechnung.....	84
Personalplanung.....	88
Personalwesen.....	88
persönliche Verteilzeiten.....	90
Polypol.....	52
Positionsbeschreibung.....	102
Prinzip der äußeren Autonomie.....	20
Prinzip der inneren Autonomie.....	20
Produktion.....	28
Produktionsbetriebe.....	22
Produktionsfaktoren.....	29
Prognosetechniken.....	111
Prozesslandkarte.....	124
Prozesslandkarte der Zollverwaltung.....	13
Prüfung.....	13

Q

quantitativen Personalbedarf.....	88
Querschnittseinheiten.....	84

R

Raumkosten.....	60
Rechnungswesen.....	28
Reinvestitionen.....	56
Rentabilitätsrechnung.....	62
Rentenbarwertfaktor.....	66
Rohstoffen.....	42

S

Sachleistungsbetriebe.....	21, 22
sachliche Verteilzeiten.....	90
Sachzielen.....	23
Schätzverfahren.....	89
Selbstaufschreibungen.....	105
Sensitivitätsanalyse.....	78
Setzung.....	89
Spartenorganisation.....	95
Stabliniensysteme.....	95
Stabsgeneralist.....	87
Stabsspezialist.....	87
Stabsstellen.....	87
standardisierte Interviews.....	108
Statische Investitionsrechenverfahren.....	59

Stelle	86
Stellenarten.....	87
Stellenbeschreibung	102
Stellenbildung	84, 85
Substitutionsprinzip der Organisation	83
systemdifferente	20
Systemindifferente.....	20

T

technische Betriebsführung	45
Teilgebiete der Aufbauorganisation	84
teil-standardisierte Interviews	108
Transformationskurve	76

U

Überorganisation	84
Unternehmen	20
Unterorganisation	84
Urproduktionsbetriebe	22

V

Veredlungsbetriebe.....	23
Verkäufermärkte	51
Verkehrsbetriebslehre.....	28
Versicherungsbetriebslehre	28
Versuchzinssätze.....	70
Verteilzeiten	105
Verwaltungsmarketing	54
VOB	54
VOL.....	54
Vollstreckung	13
Vorteile einer hohen Leitungsspanne	94
Vorteile von Einliniensystemen	95, 96
Vorteile von Stabliniensystemen.....	96
Vorteilhaftigkeitskriterien der Internen Zinsfußmethode.....	71
Vorteilhaftigkeitskriterien der Kapitalwertmethode.....	67

W

Waren	42
Werbung	51
Werkstoffe	29
Wertschöpfungskettendiagramm.....	124
Wirtschaftlichkeitsprinzip	20

Wirtschaftlichkeitsrechnungen	58
Wirtschaftsordnung.....	17
Wirtschaftssystem	17

Z

Zählfälle	89
Zahlstelle.....	98
Zahlungsüberschüsse.....	65
Zahlungsunfähigkeit	56
Zeitwert	66
Ziele der Stellenbeschreibung	102
Zielkonflikte.....	26
Zulieferteile	42
Zusatzkosten	33
Zuschlagsfaktor	90
Zuschlagssatz.....	90
Zweckaufwendungen.....	33
Zweckertrag	34