

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage.....	V
Vorwort zur 5. Auflage.....	VI
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXVII
Teil A: Prozessorientierte Organisationsgestaltung	1
Der Prozess im Fokus	
Jörg Becker, Dieter Kahn.....	3
1.1 Umfeld.....	3
1.2 Von der Funktions- zur Prozessorientierung	4
1.3 Der Prozessbegriff	6
1.4 Konsequenzen für die Unternehmensführung –sechs Thesen zur Prozessorientierung	8
1.4.1 Jede betriebliche Organisationsstruktur besitzt ihren eigenen Wirkungszusammenhang	8
1.4.2 Unter dem Behauptungsdruck im Wettbewerb entwickeln sich sensible Anpassungsprozesse.....	9
1.4.3 Der Mensch und sein Umfeld bestimmen den Veränderungsprozess	9
1.4.4 Flexibilität garantiert hohen Stellenwert in der Leistungsgesellschaft	10
1.4.5 Hohes Innovationspotenzial und dessen wirksame Nutzung führen an die Spitze.....	11
1.4.6 Die Fähigkeit zur Integration aller Beteiligten am Prozess sichert den Erfolg	11
1.5 Das Unternehmen der Fallstudie – DeTe Immobilien	13
1.5.1 Unternehmensstruktur	13
1.5.2 Produkte	14
1.6 Zielsetzung und Gliederung des Buches.....	15

Projektmanagement

Jörg Becker, Wilhelm Berning, Dieter Kahn 17

2.1 Projektziele	17
2.2 Projektplan.....	20
2.3 Projektorganisation.....	23
2.4 Projektcontrolling	31
2.5 Kritische Erfolgsfaktoren	39
2.6 Checkliste	43

Vorbereitung der Prozessmodellierung

Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann, Patrick Delfmann 45

3.1 Notwendigkeit einer Vorbereitung der Prozessmodellierung	45
3.1.1 Qualität von Informationsmodellen.....	46
3.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung	47
3.1.3 Überblick über die Aktivitäten zur Vorbereitung der Prozessmodellierung	49
3.2 Identifikation und Auswahl relevanter Perspektiven.....	50
3.2.1 Relevante Perspektiven auf Prozessmodelle	50
3.2.2 Festlegung der relevanten Perspektiven	58
3.3 Festlegung der Kommunikationswege.....	59
3.4 Spezifikation der Modellierungstechniken	61
3.4.1 Grundbegriffe der Informationsmodellierung	61
3.4.2 Auswahl der Modelltypen	63
3.4.3 Spezifikation von Modellierungskonventionen.....	76
3.4.4 Spezifikation von Regeln zur perspektivenspezifischen Anpassung der Modelle.....	82
3.5 Auswahl eines Modellierungswerkzeugs.....	90
3.6 Umsetzung der Modellierungskonventionen mit einem Modellierungswerkzeug	93
3.6.1 Customizing des Modellierungswerkzeugs	93
3.6.2 Erweiterung der Customizing-Einstellungen um organisatorische Regeln	94
3.6.3 Durchführung von Akzeptanztests	95
3.7 Beschreibung der organisatorischen Rahmenbedingungen	96
3.8 Erstellung und Verwendung eines Modellierungsstandards	98
3.8.1 Arten von Modellierungsstandards.....	98
3.8.2 Inhalt und Aufbau eines unternehmens- bzw. projektspezifischen Modellierungsstandards.....	99
3.8.3 Kommunikation und Pflege des Modellierungsstandards	100
3.9 Checkliste	101

Strategie und Ordnungsrahmen

Jörg Becker, Volker Meise.....	105
4.1 Die Aufgabe des Ordnungsrahmens	105
4.2 Das Vorgehensmodell.....	107
4.3 Strukturziele festlegen	108
4.3.1 Die Ziele der Organisation	108
4.3.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder	109
4.3.3 Der Zielausgleich	110
4.3.4 Die Zielformulierung.....	110
4.4 Makro-Struktur festlegen.....	111
4.5 Die marktorientierte Sicht – Market-based View	112
4.5.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft.....	113
4.5.2 Die Strategie der Differenzierung	114
4.6 Die ressourcenbasierte Sicht – Resource-based View	115
4.7 Die Kombination der Sichten	119
4.8 Die strategischen Organisationsbereiche	120
4.9 Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche	122
4.10 Prozess-Struktur festlegen	123
4.11 Allgemeine Prozessidentifikation.....	123
4.12 Individuelle Prozessidentifikation	125
4.12.1 Festlegung der Prozessziele.....	126
4.12.2 Unterscheidung in Kern- und Supportziele	128
4.12.3 Prozessidentifikation und -strukturierung	129
4.13 Design-Ziele festlegen	133
4.14 Der Prozess der Verhaltensfindung	133
4.14.1 Wahrnehmungsphase	134
4.14.2 Bewertungsphase.....	135
4.14.3 Einschätzung des Wirkungsgrades	136
4.14.4 Verhalten.....	136
4.15 Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens	137
4.16 Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung	138
4.17 Struktur-Design festlegen	141
4.18 Die räumliche Anordnung der Elemente	144
4.19 Die Bestimmung von Größenrelationen	145
4.20 Der Einsatz von Referenzdesigns	146
4.21 Das individuelle Design der Elemente.....	147
4.21.1 Farben	147
4.21.2 Formen	148
4.21.3 Text und Schrift.....	148
4.22 Checkliste	153

Istmodellierung und Istanalyse

Ansgar Schwegmann, Michael Laske 155

5.1	Intention der Istmodellierung	155
5.2	Vorgehensweise bei der Istmodellierung.....	157
5.2.1	Vorbereitung der Istmodellierung	157
5.2.2	Identifikation und Priorisierung der zu erhebenden Problembereiche.....	159
5.2.3	Erhebung und Dokumentation der Istmodelle.....	164
5.2.4	Modellkonsolidierung	169
5.3	Analyse der Istmodelle	172
5.3.1	Anhaltspunkte für die Bewertung von Istmodellen	172
5.3.2	Unterstützung der Istmodellierung durch Referenzmodelle....	175
5.3.3	Unterstützung der Istmodellierung durch Benchmarking.....	178
5.3.4	Identifizierung und Dokumentation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.....	179
5.3.5	Realisierung von Sofortmaßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen	181
5.4	Checkliste	182

Sollmodellierung und Prozessoptimierung

Mario Speck, Norbert Schnetgöke 185

6.1	Intention der Sollmodellierung	185
6.2	Vorgehensweise bei der Sollmodellierung	187
6.2.1	Vorbereitung der Sollmodellierung.....	187
6.2.2	Identifikation und Grobentwurf.....	195
6.2.3	Erhebung und Dokumentation der Sollmodelle	203
6.3	Analyse der Sollmodelle.....	212
6.3.1	Anhaltspunkte für die Bewertung von Sollmodellen	212
6.3.2	Unterstützung der Sollmodellierung durch Prozesssimulation.....	215
6.3.3	Unterstützung der Sollmodellierung durch Referenzmodelle .	217
6.4	Ergebnisaufbereitung.....	218
6.5	Checkliste	219

Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation

Martin Kugeler, Michael Vieting..... 221

7.1	Gegenstand und Ziel der prozessorientierten Organisation	221
7.1.1	Ablauf- und Aufbauorganisation aus der Perspektive der prozessorientierten Organisation.....	221
7.1.2	Aufbauorganisatorische Schnittstellen – die wichtige Stellschraube	225

7.2	Organisationsformen im Vergleich.....	228
7.2.1	Organisatorische Effizienzkriterien.....	228
7.2.2	Klassische Organisationsformen	234
7.2.3	Die prozessorientierte Organisation – Weg oder Ziel?.....	236
7.3	Modellierung der Aufbauorganisationssicht und deren Integration in die Prozesssicht	238
7.4	Vorgehensmodell zur Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation	247
7.4.1	Der klassische Ansatz: das Analyse-Synthese-Konzept.....	247
7.4.2	Der prozessmodellgestützte Ansatz anhand eines Referenz- Vorgehensmodells.....	249
7.4.3	Vorgehensmodell am Beispiel der DeTe Immobilien	260
7.5	Checkliste	266

Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out

Holger Hansmann, Michael Laske, Redmer Luxem	269
--	-----

8.1	Stellung der Implementierung im Gesamtprojekt.....	269
8.2	Roll-out-Strategie	270
8.2.1	Einführungsreihenfolge von Aufbauorganisation und Prozessen.....	270
8.2.2	Step-by-step versus Big-bang.....	271
8.3	Projektmarketing und -information	275
8.3.1	Ziel: Akzeptanz schaffen.....	275
8.3.2	Kommunikationskonzept.....	278
8.3.3	Schulungskonzept.....	284
8.4	Maßnahmen zur personellen Umsetzung.....	286
8.5	Technische Realisierung.....	289
8.5.1	Realisierung durch proprietäre Ansätze	290
8.5.2	Realisierung durch Groupware.....	292
8.5.3	Realisierung durch Intranet-Konzepte.....	293
8.5.4	Realisierung durch hybride Ansätze.....	296
8.5.5	Vergleich der Ansätze	296
8.6	Checkliste	297

Kontinuierliches Prozessmanagement

Stefan Neumann, Christian Probst, Clemens Wernsmann	299
---	-----

9.1	Von der prozessorientierten Reorganisation zum kontinuierlichen Prozessmanagement.....	299
9.2	Management der Prozessperformance	303
9.3	Phasen- und Vorgehensmodell für das kontinuierliche Prozessmanagement.....	309
9.3.1	Ausführungsphase	310

9.3.2 Analysephase.....	312
9.3.3 Ziel-Redefinitionsphase.....	314
9.3.4 Modellierungs- und Implementierungsphase	314
9.4 Institutionelle Verankerung der Prozessverantwortung.....	318
9.4.1 Prozessverantwortlicher	319
9.4.2 Prozesseigentümer.....	321
9.4.3 Prozessmanager.....	322
9.5 Checkliste	325
 Teil B: Weitere Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven.....	 327
 Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen	
Holger Hansmann, Stefan Neumann	329
10.1 Merkmale von ERP-Systemen.....	329
10.2 Vorgehen bei der Einführung von ERP-Systemen	333
10.2.1 Einführungsstrategien.....	333
10.2.2 Phasenmodell zur Einführung von Standard-ERP-Systemen..	335
10.3 Prozessorientierte ERP-Auswahl.....	339
10.3.1 Vorauswahl	339
10.3.2 Endauswahl	348
10.4 Die Rolle des Prozessmanagements in der Projektorganisation	352
10.4.1 Rollen in ERP-Einführungsprojekten.....	353
10.4.2 Projektstruktur.....	355
10.5 Istanalyse, Sollkonzept und Realisierung	358
10.5.1 Lösungsbeitrag von Prozessmodellen	358
10.5.2 Sollmodellierung auf der Basis des ERP-Referenzmodells....	361
10.5.3 Eigenständige Modellierung eines Idealzustands.....	362
10.5.4 Erstellung des Sollmodells auf der alleinigen Basis von Istmodellen.....	362
10.6 Roll-out und Change Management.....	366
10.6.1 Vorbereitung des Roll-outs	367
10.6.2 Anwenderschulung.....	368
10.6.3 Kontrolle der Systemanwendung	369
 Workflowmanagement	
Michael zur Mühlen, Holger Hansmann.....	373
11.1 Grundlagen des Workflowmanagement	373
11.1.1 Entwicklung der Büroautomatisierung.....	373
11.1.2 Konzeptionelle Grundlagen.....	375
11.1.3 Workflow-Life-Cycle	377

11.2 Was bringt Workflow?	379
11.2.1 Nutzenpotenziale durch den Einsatz von Workflowmanagementsystemen	379
11.2.2 Risiken beim Einsatz von Workflowmanagementsystemen....	380
11.3 Einsatzgebiete von Workflowanwendungen	381
11.3.1 Production und Ad-hoc Workflows.....	381
11.3.2 Inner- und zwischenbetrieblicher Workflow	384
11.3.3 Embedded und Stand-Alone Workflow	384
11.3.4 Workflowmanagement in domänenspezifischen Anwendungen	386
11.4 Vorgehensmodell zur Einführung von Workflowmanagementsystemen.....	388
11.4.1 Übersicht	388
11.4.2 Projektvorbereitung und -organisation	389
11.4.3 Technische und Organisatorische Anforderungsanalyse.....	390
11.4.4 Marktanalyse und Systemauswahl	395
11.4.5 Modellierung und Optimierung von Prozessen und Workflows.....	397
11.4.6 Entwicklung von Workflowanwendungen.....	403
11.5 Betrieb von Workflowanwendungen.....	404
11.5.1 Operativer Betrieb	404
11.5.2 Controlling von Workflowanwendungen	405
11.6 Zusammenfassung	407
 Prozessbasierte Gestaltung von (Aufbau-)Organisation und Berechtigungskonzept am Beispiel von SAP R/3	
Michael Vieting, Johannes Kumpf.....	409
 12.1 Ausgangssituation.....	409
12.1.1 Problembeschreibung	409
12.1.2 Anforderungen an die Prozessdokumentation	409
12.2 Überführung der Geschäftsprozesse in die Linienorganisation	410
12.3 Entwicklung des Berechtigungskonzepts	415
12.3.1 Grundlagen SAP Berechtigungskonzept	415
12.3.2 Definition von Aktivitätsgruppen.....	418
12.3.3 Definition von Sammelaktivitätsgruppen.....	424
12.4 Übergang in das Produktivsystem	425
12.4.1 Berechtigungsverwaltung	425
12.4.2 Dokumentation und Tools	426
12.4.3 Testen von Berechtigungen	427
12.4.4 Massenbefüllung von Usern/Berechtigungen.....	427
12.5 Ergebnisse und Erfahrungen eines integrierten Vorgehens	428
12.5.1 Erfahrungen aus der Entwicklungsphase.....	428
12.5.2 Erfahrungen aus der Produktivnahme	432

Simulation von Geschäftsprozessen

Stefan Neumann, Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann.....	435
13.1 Grundlagen der prozessorientierten Simulation.....	435
13.2 Typische Ziele der Prozesssimulation	437
13.3 Vorgehensmodell für die Durchführung von Simulationsstudien	438
13.4 Konstruktion von Geschäftsprozesssimulationsmodellen	440
13.4.1 Attributierung der Elemente von Geschäftsprozessmodellen..	441
13.4.2 Modellierung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen.....	443
13.4.3 Modellierung von Ablaufalternativen	444
13.4.4 Modellierung der Prozessinstanziierung	446
13.4.5 Modellierung der Ressourcenverfügbarkeit	447
13.5 Berechnung und Auswertung von Prozesskennzahlen	448
13.6 Anwendungen der Simulation im Geschäftsprozessmanagement	449
13.6.1 Prozesssimulation am Beispiel der Auftragssteuerung bei der DeTe Immobilien	449
13.6.2 Prozesssimulation am Beispiel von Television New Zealand .	451

**Supply Chain Management und Customer Relationship Management –
Prozessmodellierung für Extended Enterprises**

Martin Kugeler	455
14.1 Extended Enterprise – von der inner- zur überbetrieblichen Sichtweise.....	455
14.1.1 Effektive und effiziente Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management	456
14.1.2 Koordination der überbetrieblichen Leistungsverflechtungen mit Supply Chain Management.....	465
14.2 Die überbetriebliche Prozessmodellierung	480
14.2.1 Anforderungen an die überbetriebliche Prozessmodellierung.	480
14.2.2 Darstellungstechniken im Vergleich	482

**Wirtschaftlichkeitsrechnung für die Gestaltung von
Unternehmensprozessen**

Jan vom Brocke, Heinz Lothar Grob.....	491
15.1 Die Bedeutung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Prozessmanagement.....	491
15.2 Eine Methode zur Wirtschaftlichkeitsrechnung auf Basis von Prozessmodellen (WPM-Methode)	493
15.3 Grundzüge der Wirtschaftlichkeitsrechnung mit vollständigen Finanzplänen (VOFI).....	495

15.4 Vorgehensmodell der WPM-Methode mit EPK und VOFI.....	498
15.4.1 Überblick und Annahmen	498
15.4.2 Erfassung der Auszahlungen von Funktionen.....	499
15.4.3 Erfassung von Einzahlungen einer Funktion.....	501
15.4.4 Aggregation und Dynamisierung der Aus- und Einzahlungen von Prozessalternativen.....	503
15.4.5 Kalkulation der monetären Konsequenzen einer Prozessalternative mit VOFI	506
15.4.6 Kennzahlen für das Controlling von Prozessalternativen.....	507
15.5 Anwendung der WPM-Methode in einem Fallbeispiel mit EPK und VOFI.....	510
 Teil C: Fallstudien zum Prozessmanagement.....	521
 Das Integrierte Managementsystem bei der T-Systems International GmbH / T-Systems Computer Service Management GmbH	
Martin Niemöckl, Jürgen Pillasch, Christian Probst	523
16.1 Das Unternehmen T-Systems / DeTeCSM.....	523
16.2 Ziele des Integrierten Managementsystems.....	524
16.3 Organisation	525
16.3.1 Methodische und fachliche Verantwortung.....	525
16.3.2 Vorgehensweise	525
16.3.3 Verantwortung und Prozesse im kontinuierlichen Prozessmanagement	528
16.4 Struktur der Prozessmodelle	529
16.4.1 Inhaltliche Strukturierung.....	529
16.4.2 Hierarchisierung	530
16.4.3 Modellierung der Prozessstruktur in ARIS	530
16.4.4 Modellierungskonventionen für die Teilprozesse	531
16.5 Gewonnene Erfahrung	536
16.5.1 Migration vom Projekt- zum Regelbetrieb.....	536
16.5.2 Verantwortung der AzA	537
16.5.3 Starre vertikale Prozessstrukturierung.....	537
16.5.4 Schnittstellen vs. Prozessbausteine	538
16.5.5 Modellierungskonventionen – Informationsobjekttypen.....	538
16.5.6 Kommunikation.....	539
16.5.7 Integration in das Management-System	540
16.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	540

**Workflow- und Prozessmodellierung bei einem
Energieversorgungsunternehmen**

Michael zur Mühlen 543

17.1	Struktur des Projektes	543
17.1.1	Aufgabenstellung	543
17.1.2	Unternehmensprofil.....	544
17.1.3	Projektablauf	544
17.2	Empirische Studie.....	546
17.2.1	Zielsetzung und Methodik.....	546
17.2.2	Wesentliche Erkenntnisse der empirischen Studie	548
17.2.3	Verwandte Untersuchungen	551
17.3	Marktstudie.....	552
17.4	Ermittlung workflow-geeigneter Prozesse.....	554
17.4.1	Aufbau des Kriterienkatalogs	555
17.4.2	Vorauswahl der Prozesse.....	556
17.4.3	Auswahl des Zielprozesses	558
17.5	Auswahl eines Workflowmanagementsystems.....	560
17.6	Wirtschaftliche Überlegungen	562
17.7	Zusammenfassung	563

**Einführung von Workflowmanagement bei der Hotset Heizpatronen
und Zubehör GmbH**

Stefan Neumann, Wolf-Dietrich Wiechel 565

18.1	Projektziele	565
18.1.1	Kurzdarstellung des Unternehmens.....	565
18.1.2	Problemstellungen	566
18.1.3	Angestrebte Verbesserungen im Projekt	567
18.2	Projektorganisation	568
18.2.1	Projekteinrichtung	569
18.2.2	Analyse	570
18.2.3	Konzeption	570
18.2.4	Implementierung	571
18.2.5	Betrieb	572
18.3	Struktur der Prozessmodelle	572
18.3.1	Modellierungsmethode und -werkzeug	572
18.3.2	Modellierte Prozesse	573
18.3.3	Vom Ist- zum Soll- zum Workflowmodell.....	574
18.4	Erfahrungen	576
18.5	Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	577

Prozessreorganisation bei der Corporate Services Agency

Marit Schallert, Michael Rosemann.....579

19.1 Das Unternehmen CSA	579
19.1.1 Struktur	579
19.1.2 Produkte & Dienstleistungen.....	579
19.1.3 Zielsystem und Vision.....	580
19.2 Ziel des Projekts: Reorganisation (am Beispiel des Reisemanagements).....	581
19.3 Projektorganisation.....	583
19.3.1 Projektplan und Projektteam	583
19.3.2 Istmodellierung und Prozessanalyse.....	584
19.3.3 Sollmodellierung und Prozessoptimierung.....	589
19.4 Struktur der Prozessmodelle	593
19.5 Gewonnene Erfahrung	593
19.5.1 Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung	593
19.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management.....	594
19.5.3 CSA-spezifische Erfolgsfaktoren	594
19.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	595

**Priorisierung von Geschäftsprozessen für die prozessorientierte
Reorganisation in öffentlichen Verwaltungen**

Lars Algermissen, Patrick Delfmann, Thorsten Falk, Björn Niehaves597

20.1 Reorganisation von öffentlichen Verwaltungen	597
20.2 Das Projekt Regio@KomM.....	598
20.3 Priorisierung von Prozesskandidaten in öffentlichen Verwaltungen ..600	
20.3.1 Identifikation von Handlungsfeldern der Reorganisation in Kommunalverwaltungen	600
20.3.2 Phasenmodell zur Priorisierung von Prozesskandidaten	603
20.4 Vorgehen im Projekt.....	609
20.5 Gewonnene Erfahrung	619
20.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	619

Prozessbasierte Projektantragsbearbeitung

Thore Dörnemann, Christoph Köster, Dirk Oelbracht.....621

21.1 Das Unternehmen DFMG.....	621
21.1.1 Entstehung und Profil.....	621
21.1.2 Struktur und Organisation	622

21.2 Prozessmanagement bei der DFMG	625
21.2.1 Ziele des Prozessmanagements	625
21.2.2 Entwicklung des Ordnungsrahmens	625
21.2.3 Entwicklung und Modellierung der Prozesse	628
21.2.4 Organisatorisches Vorgehen bei der Modellierung	629
21.3 Prozessorientierte Projektantragsbearbeitung	631
21.4 Workflow-basierte Projektauftragsbearbeitung	636
21.5 Erfahrungen bei der Workflow-Gestaltung	637
21.6 Aktuelle und Zukünftige Aktivitäten	639
 Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen bei der DeTe Immobilien	 641
 Literaturverzeichnis	 649
 Stichwortverzeichnis	 669
 Autorenverzeichnis	 687