

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage..... V
Inhaltsverzeichnis VII
AbbildungsverzeichnisXIX
Tabellenverzeichnis..... XXV

Teil A: Prozessorientierte Organisationsgestaltung 1

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 13
1.5.1 Unternehmensstruktur 14
1.5.2 Produkte 15
1.6 Zielsetzung und Gliederung des Buches..... 15

2 Projektmanagement

Jörg Becker, Wilhelm Berning, Dieter Kahn	17
2.1 Projektziele	17
2.2 Projektplan	20
2.3 Projektorganisation	23
2.4 Projektcontrolling	32
2.5 Kritische Erfolgsfaktoren	40
2.6 Checkliste	44

3 Vorbereitung der Prozessmodellierung

Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann, Patrick Delfmann	47
3.1 Notwendigkeit einer Vorbereitung der Prozessmodellierung	47
3.1.1 Qualität von Informationsmodellen	48
3.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung	49
3.1.3 Überblick über die Aktivitäten zur Vorbereitung der Prozessmodellierung	51
3.2 Identifikation und Auswahl relevanter Perspektiven	52
3.2.1 Relevante Perspektiven auf Prozessmodelle	52
3.2.2 Festlegung der relevanten Perspektiven	60
3.3 Festlegung der Kommunikationswege	61
3.4 Spezifikation der Modellierungstechniken	63
3.4.1 Grundbegriffe der Informationsmodellierung	63
3.4.2 Auswahl der Modellierungssprachen	66
3.4.3 Spezifikation von Modellierungskonventionen	86
3.4.4 Spezifikation von Regeln zur perspektivenspezifischen Anpassung der Modelle	92
3.5 Auswahl eines Modellierungswerkzeugs	99
3.6 Umsetzung der Modellierungskonventionen mit einem Modellierungswerkzeug	102
3.6.1 Customizing des Modellierungswerkzeugs	102
3.6.2 Erweiterung der Customizing-Einstellungen um organisatorische Regeln	103
3.6.3 Durchführung von Akzeptanztests	103
3.7 Organisatorische Rahmenbedingungen	104
3.8 Erstellung und Verwendung eines Modellierungsstandards	106
3.8.1 Arten von Modellierungsstandards	106
3.8.2 Inhalt und Aufbau eines unternehmens- bzw. projektspezifischen Modellierungsstandards	107
3.8.3 Kommunikation und Pflege des Modellierungsstandards	108
3.9 Checkliste	109

4 Strategie und Ordnungsrahmen

Jörg Becker, Volker Meise.....	113
4.1 Die Aufgabe des Ordnungsrahmens	113
4.2 Das Vorgehensmodell.....	115
4.3 Strukturziele festlegen	116
4.3.1 Die Ziele der Organisation	116
4.3.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder	117
4.3.3 Der Zielausgleich	118
4.3.4 Die Zielformulierung.....	118
4.4 Makro-Struktur festlegen.....	118
4.5 Die marktorientierte Sicht – Market-based View	119
4.5.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft.....	121
4.5.2 Die Strategie der Differenzierung	122
4.6 Die ressourcenbasierte Sicht – Resource-based View	123
4.7 Die Kombination der Sichten	127
4.8 Die strategischen Organisationsbereiche	128
4.9 Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche	130
4.10 Prozessstruktur festlegen	130
4.11 Allgemeine Prozessidentifikation	131
4.12 Individuelle Prozessidentifikation	133
4.12.1 Festlegung der Prozessziele.....	134
4.12.2 Unterscheidung in Kern- und Supportziele	136
4.12.3 Prozessidentifikation und -strukturierung	137
4.13 Design-Ziele festlegen.....	140
4.14 Der Prozess der Verhaltensfindung	141
4.14.1 Wahrnehmungsphase	142
4.14.2 Bewertungsphase.....	144
4.14.3 Einschätzung des Wirkungsgrades	144
4.14.4 Verhalten.....	145
4.15 Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens	145
4.16 Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung	146
4.17 Struktur-Design festlegen	150
4.18 Die räumliche Anordnung der Elemente	153
4.19 Die Bestimmung von Größenrelationen	154
4.20 Der Einsatz von Referenzdesigns	155
4.21 Das individuelle Design der Elemente.....	155
4.21.1 Farben.....	156
4.21.2 Formen	157
4.21.3 Text und Schrift.....	157
4.22 Checkliste	162

5 Istmodellierung und Istanalyse

Ansgar Schwegmann, Michael Laske	165
5.1 Intention der Istmodellierung	165
5.2 Vorgehensweise bei der Istmodellierung	167
5.2.1 Vorbereitung der Istmodellierung	167
5.2.2 Identifikation und Priorisierung der zu erhebenden Problembereiche	169
5.2.3 Erhebung und Dokumentation der Istmodelle	174
5.2.4 Modellkonsolidierung	178
5.3 Analyse der Istmodelle	182
5.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Istmodellen	182
5.3.2 Unterstützung der Istmodellierung durch Referenzmodelle	185
5.3.3 Unterstützung der Istmodellierung durch Benchmarking	188
5.3.4 Identifizierung und Dokumentation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen	189
5.3.5 Realisierung von Sofortmaßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen	191
5.4 Checkliste	192

6 Sollmodellierung und Prozessoptimierung

Mario Speck, Norbert Schnetgöke	195
6.1 Intention der Sollmodellierung	195
6.2 Vorgehensweise bei der Sollmodellierung	197
6.2.1 Vorbereitung der Sollmodellierung	197
6.2.2 Identifikation und Grobentwurf	205
6.2.3 Erhebung und Dokumentation der Sollmodelle	212
6.3 Analyse der Sollmodelle	221
6.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Sollmodellen	221
6.3.2 Unterstützung der Sollmodellierung durch Prozesssimulation	224
6.3.3 Unterstützung der Sollmodellierung durch Referenzmodelle	226
6.4 Ergebnisaufbereitung	226
6.5 Checkliste	228

7 Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation

Martin Kugeler, Michael Vieting	229
7.1 Gegenstand und Ziel der prozessorientierten Organisation	229
7.1.1 Ablauf- und Aufbauorganisation aus der Perspektive der prozessorientierten Organisation	229
7.1.2 Aufbauorganisatorische Schnittstellen – die wichtige Stellschraube	233

7.2	Organisationsformen im Vergleich.....	236
7.2.1	Organisatorische Effizienzkriterien.....	236
7.2.2	Klassische Organisationsformen	242
7.2.3	Die prozessorientierte Organisation – Weg oder Ziel?.....	244
7.3	Modellierung der Aufbauorganisationssicht und deren Integration in die Prozesssicht	246
7.4	Vorgehensmodell zur Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation	256
7.4.1	Der klassische Ansatz: das Analyse-Synthese-Konzept.....	256
7.4.2	Der prozessmodellgestützte Ansatz anhand eines Referenz- Vorgehensmodells.....	258
7.4.3	Vorgehensmodell am Beispiel eines Facility-Management- Unternehmens	269
7.5	Checkliste	275
8	Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out	
	Holger Hansmann, Michael Laske, Redmer Luxem	277
8.1	Stellung der Implementierung im Gesamtprojekt.....	277
8.2	Roll-out-Strategie	278
8.2.1	Einführungsreihenfolge von Aufbauorganisation und Prozessen.....	278
8.2.2	Step-by-step versus Big-bang.....	279
8.3	Projektmarketing und -information	283
8.3.1	Ziel: Akzeptanz schaffen.....	283
8.3.2	Kommunikationskonzept	287
8.3.3	Schulungskonzept.....	292
8.4	Maßnahmen zur personellen Umsetzung.....	294
8.5	Technische Realisierung.....	297
8.5.1	Proprietäre Ansätze	297
8.5.2	Groupware.....	298
8.5.3	Vergleich der Ansätze	299
8.6	Checkliste	300
9	Kontinuierliches Prozessmanagement	
	Stefan Neumann, Christian Probst, Clemens Wernsmann	303
9.1	Von der prozessorientierten Reorganisation zum kontinuierlichen Prozessmanagement.....	303
9.2	Management der Prozessperformance	307
9.3	Phasen- und Vorgehensmodell für das kontinuierliche Prozessmanagement.....	313
9.3.1	Ausführungsphase	314
9.3.2	Analysephase.....	316

9.3.3	Ziel-Redefinitionsphase	317
9.3.4	Modellierungs- und Implementierungsphase	318
9.4	Institutionelle Verankerung der Prozessverantwortung	319
9.4.1	Prozessverantwortlicher	320
9.4.2	Prozesseigentümer	322
9.4.3	Prozessmanager	322
9.5	Checkliste	325

Teil B: Weitere Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven327

10 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	332
10.2.1 Einführungsstrategien	332
10.2.2 Phasenmodell zur Einführung von Standard-ERP-Systemen	334
10.3 Prozessorientierte ERP-Auswahl	336
10.3.1 Vorauswahl	336
10.3.2 Endauswahl	344
10.4 Die Rolle des Prozessmanagements in der Projektorganisation	348
10.4.1 Rollen in ERP-Einführungsprojekten	349
10.4.2 Projektstruktur	351
10.5 Istanalyse, Sollkonzept und Realisierung	354
10.5.1 Lösungsbeitrag von Prozessmodellen	354
10.5.2 Sollmodellierung auf der Basis des ERP-Referenzmodells	357
10.5.3 Eigenständige Modellierung eines Idealzustands	358
10.5.4 Erstellung des Sollmodells auf der alleinigen Basis von Istmodellen	358
10.6 Roll-out und Change Management	362
10.6.1 Vorbereitung des Roll-outs	363
10.6.2 Anwenderschulung	364
10.6.3 Kontrolle der Systemanwendung	365

11 Workflowmanagement

Michael zur Mühlen, Holger Hansmann	367
11.1 Grundlagen des Workflowmanagement	367
11.1.1 Entwicklung der Büroautomatisierung	367
11.1.2 Konzeptionelle Grundlagen	370
11.1.3 Workflow-Life-Cycle	371
11.2 Was bringt Workflow?	373

11.2.1 Nutzenpotenziale durch den Einsatz von Workflowmanagementsystemen	373
11.2.2 Risiken beim Einsatz von Workflowmanagementsystemen.....	374
11.3 Einsatzgebiete von Workflowanwendungen	375
11.3.1 Production und Ad-hoc Workflows.....	375
11.3.2 Inner- und zwischenbetrieblicher Workflow	378
11.3.3 Embedded und Stand-Alone Workflow	379
11.4 Vorgehensmodell zur Einführung von Workflowmanagementsystemen.....	381
11.4.1 Übersicht	381
11.4.2 Projektvorbereitung und -organisation	382
11.4.3 Technische und organisatorische Anforderungsanalyse.....	383
11.4.4 Marktanalyse und Systemauswahl	388
11.4.5 Modellierung und Optimierung von Prozessen und Workflows.....	390
11.4.6 Entwicklung von Workflowanwendungen	395
11.5 Betrieb von Workflowanwendungen	396
11.5.1 Operativer Betrieb	396
11.5.2 Controlling von Workflowanwendungen	398
11.6 Zusammenfassung	400

12 Simulation von Geschäftsprozessen

Stefan Neumann, Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann	401
---	-----

12.1 Grundlagen der prozessorientierten Simulation.....	401
12.2 Typische Ziele der Prozesssimulation	403
12.3 Vorgehensmodell für die Durchführung von Simulationsstudien	404
12.4 Konstruktion von Geschäftsprozesssimulationsmodellen	406
12.4.1 Attributierung der Elemente von Geschäftsprozessmodellen...	407
12.4.2 Modellierung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen.....	409
12.4.3 Modellierung von Ablaufalternativen	410
12.4.4 Modellierung der Prozessinstanziierung	412
12.4.5 Modellierung der Ressourcenverfügbarkeit	413
12.5 Berechnung und Auswertung von Prozesskennzahlen	414
12.6 Anwendungen der Simulation im Geschäftsprozessmanagement	415
12.6.1 Prozesssimulation am Beispiel der Auftragssteuerung.....	415
12.6.2 Prozesssimulation am Beispiel eines Fernsehsenders	417

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

Martin Kugeler.....	421
---------------------	-----

13.1 Extended Enterprise – von der inner- zur überbetrieblichen Sichtweise.....	421
---	-----

13.1.1 Effektive und effiziente Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management	422
13.1.2 Koordination der überbetrieblichen Leistungsverflechtungen mit Supply Chain Management.....	430
13.2 Die überbetriebliche Prozessmodellierung	446
13.2.1 Anforderungen an die überbetriebliche Prozessmodellierung ..	446
13.2.2 Darstellungstechniken im Vergleich	448
14 Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der Gestaltung von Unternehmensprozessen	
Jan vom Brocke, Heinz Lothar Grob	455
14.1 Die Bedeutung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Prozessmanagement.....	455
14.2 Eine Methode zur Wirtschaftlichkeitsrechnung auf Basis von Prozessmodellen (WPM-Methode)	457
14.3 Grundzüge der Wirtschaftlichkeitsrechnung mit Vollständigen Finanzplänen (VOFI).....	459
14.4 Vorgehensmodell der WPM-Methode mit EPK und VOFI.....	462
14.4.1 Überblick und Annahmen	462
14.4.2 Erfassung der Auszahlungen von Funktionen	463
14.4.3 Erfassung von Einzahlungen einer Funktion.....	465
14.4.4 Aggregation und Dynamisierung der Aus- und Einzahlungen von Prozessalternativen	466
14.4.5 Kalkulation der monetären Konsequenzen einer Prozessalternative mit VOFI	469
14.4.6 Kennzahlen für das Controlling von Prozessalternativen	471
14.5 Anwendung der WPM-Methode in einem Fallbeispiel mit EPK und VOFI.....	473
15 Prozessoptimierung mit Lean Six Sigma	
Frank Bornhöft, André Coners.....	485
15.1 Zielkonflikte als Begründung eines integrierten Prozessoptimierungsansatzes.....	485
15.2 Integration von Lean Management und Six Sigma.....	486
15.2.1 Lean Management	486
15.2.2 (Lean) Six Sigma.....	487
15.3 Phasen des Lean Six Sigma-Vorgehensmodells	491
15.3.1 Phase 1/5: „DEFINE“	493
15.3.2 Phase 2/5: „MEASURE“	497
15.3.3 Phase 3/5: „ANALYSE“	499
15.3.4 Phase 4/5: „IMPROVE“	500
15.3.5 Phase 5/5: CONTROL	506

15.4 Demonstration der Anwendungspotentiale an einem Projektbeispiel	507
15.4.1 DEFINE.....	508
15.4.2 MEASURE/ANALYSE	508
15.4.3 IMPROVE.....	509
15.4.4 CONTROL.....	510
15.5 Organisatorische Verankerung eines Lean Six Sigma-Programms	513
15.6 Checkliste	514
16 Prozessorientiertes Risikomanagement und dessen Prüfung	
Christoph Köster, Michael Ribbert	515
16.1 Zur Bedeutung des Risikomanagements.....	515
16.1.1 Der Sarbanes-Oxley-Act	516
16.1.2 BilMoG	518
16.2 Der Risikomanagementprozess und das Risikomanagementsystem.....	519
16.2.1 Der Risikomanagementprozess	519
16.2.2 Das Risikomanagementsystem.....	521
16.2.3 Der Prozess im Fokus des operativen Risikomanagements	522
16.2.4 COSO und COBIT als Bezugsrahmen zur inhaltlichen Ausgestaltung des Risikomanagementsystems	523
16.2.5 Zum Aufbau eines operativen Risikomanagementsystems	528
16.3 Die Prüfung des operativen Risikomanagementsystems.....	530
16.3.1 Die relevanten Prüfungsstandards	530
16.3.2 Die relevanten Aspekte zur Prüfung eines operativen Risikomanagementsystems	533
16.3.3 Die Prüfung des operativen Risikomanagementsystems am Beispiel des Distributionsprozesses „Auftragserfassung“	535
Teil C: Fallstudien zum Prozessmanagement.....	541
17 Das Integrierte Managementsystem bei einem IT-System- Dienstleistungsunternehmen/ Computer Service Management- Unternehmen	
Martin Niemöckl, Jürgen Pillasch, Christian Probst	543
17.1 Das Unternehmen	543
17.2 Ziele des Integrierten Managementsystems	544
17.3 Organisation	545
17.3.1 Methodische und fachliche Verantwortung.....	545
17.3.2 Vorgehensweise	545
17.3.3 Verantwortung und Prozesse im kontinuierlichen Prozessmanagement	548

17.4	Struktur der Prozessmodelle	549
17.4.1	Inhaltliche Strukturierung.....	549
17.4.2	Hierarchisierung.....	550
17.4.3	Modellierung der Prozessstruktur in ARIS	550
17.4.4	Modellierungskonventionen für die Teilprozesse.....	551
17.5	Gewonnene Erfahrung.....	556
17.5.1	Migration vom Projekt- zum Regelbetrieb.....	556
17.5.2	Verantwortung der AzA	557
17.5.3	Starre vertikale Prozessstrukturierung.....	558
17.5.4	Schnittstellen vs. Prozessbausteine	558
17.5.5	Modellierungskonventionen – Informationsobjektypen.....	558
17.5.6	Kommunikation.....	559
17.5.7	Integration in das Management-System	560
17.6	Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	560
18	Einführung von Workflowmanagement bei einem Hersteller von Heizelementen	
	Stefan Neumann, Wolf-Dietrich Wiechel	563
18.1	Projektziele	563
18.1.1	Kurzdarstellung des Unternehmens.....	563
18.1.2	Problemstellungen.....	564
18.1.3	Angestrebte Verbesserungen im Projekt	565
18.2	Projektorganisation.....	567
18.2.1	Projekteinrichtung	568
18.2.2	Analyse.....	568
18.2.3	Konzeption	569
18.2.4	Implementierung	570
18.2.5	Betrieb.....	570
18.3	Struktur der Prozessmodelle	571
18.3.1	Modellierungsmethode und -werkzeug	571
18.3.2	Modellierte Prozesse	572
18.3.3	Vom Ist- zum Soll- zum Workflowmodell.....	573
18.4	Erfahrungen	575
18.5	Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	576
19	Prozessreorganisation bei einer Agentur für Unternehmens-, Finanz- und Ressourcenplanung	
	Marit Schallert, Michael Rosemann.....	579
19.1	Das Unternehmen	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.....	590
19.4 Struktur der Prozessmodelle	595
19.5 Gewonnene Erfahrung	595
19.5.1 Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung	595
19.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management.....	596
19.5.3 AUFR-spezifische Erfolgsfaktoren	596
19.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	597
 20 Priorisierung von Geschäftsprozessen für die prozessorientierte Reorganisation in öffentlichen Verwaltungen	
Lars Algermissen, Patrick Delfmann, Thorsten Falk, Björn Niehaves	599
20.1 Reorganisation von öffentlichen Verwaltungen	599
20.2 Das Projekt Regio@KomM.....	600
20.3 Priorisierung von Prozesskandidaten in öffentlichen Verwaltungen ...	602
20.3.1 Identifikation von Handlungsfeldern der Reorganisation in Kommunalverwaltungen	602
20.3.2 Phasenmodell zur Priorisierung von Prozesskandidaten	605
20.4 Vorgehen im Projekt.....	611
20.5 Gewonnene Erfahrung	623
20.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten	623
 21 Prozessbasierte Projektantragsbearbeitung	
Thore Dörnemann, Christoph Köster, Dirk Oelbracht	625
21.1 Das Unternehmen: Ein Dienstleister für Nachrichtentechnik.....	625
21.1.1 Entstehung und Profil	625
21.1.2 Struktur und Organisation	626
21.2 Prozessmanagement bei der DfN.....	629
21.2.1 Ziele des Prozessmanagements	629
21.2.2 Entwicklung des Ordnungsrahmens	629
21.2.3 Entwicklung und Modellierung der Prozesse.....	632
21.2.4 Organisatorisches Vorgehen bei der Modellierung	634
21.3 Prozessorientierte Projektantragsbearbeitung	636
21.4 Workflow-basierte Projektauftragsbearbeitung	641
21.5 Erfahrungen bei der Workflow-Gestaltung	643
21.6 Aktuelle und Zukünftige Aktivitäten	644

Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen beim Facility Management-Unternehmen	645
Literaturverzeichnis	653
Stichwortverzeichnis	671
Herausgeberverzeichnis	685