

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage.....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
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

<b>2 Projektmanagement</b>	
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
<b>3 Vorbereitung der Prozessmodellierung</b>	
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

<b>5 Istmodellierung und Istanalyse</b>	
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
<b>6 Sollmodellierung und Prozessoptimierung</b>	
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
<b>7 Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation</b>	
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
<b>8</b>	<b>Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out</b>	
	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
<b>9</b>	<b>Kontinuierliches Prozessmanagement</b>	
	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
 <b>Teil B: Weitere Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven .....</b>	<b>327</b>
 <b>10 Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen</b>	
Holger Hansmann .....	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
 <b>11 Workflowmanagement</b>	
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
<b>12 Simulation von Geschäftsprozessen</b>	
Stefan Neumann, Michael Rosemann, Ansgar Schwemann .....	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
<b>13 Supply Chain Management und Customer Relationship Management – Prozessmodellierung für Extended Enterprises</b>	
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
<b>14 Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der Gestaltung von Unternehmensprozessen</b>	
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
<b>15 Prozessoptimierung mit Lean Six Sigma</b>	
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
<b>16 Prozessorientiertes Risikomanagement und dessen Prüfung</b>	
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 Risikomanagementssystems.....	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
<b>Teil C: Fallstudien zum Prozessmanagement.....</b>	<b>541</b>
<b>17 Das Integrierte Managementsystem bei einem IT-System-Dienstleistungsunternehmen/ Computer Service Management-Unternehmen</b>	
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 – Informationsobjekttypen.....	558
17.5.6 Kommunikation.....	559
17.5.7 Integration in das Management-System .....	560
17.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	560
 <b>18 Einführung von Workflowmanagement bei einem Hersteller von Heizelementen</b>	
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
 <b>19 Prozessreorganisation bei einer Agentur für Unternehmens-, Finanz- und Ressourcenplanung</b>	
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

<b>19.2 Ziel des Projekts: Reorganisation (am Beispiel des Reisemanagements) .....</b>	<b>581</b>
<b>19.3 Projektorganisation .....</b>	<b>583</b>
<b>19.3.1 Projektplan und Projektteam .....</b>	<b>583</b>
<b>19.3.2 Istmodellierung und Prozessanalyse.....</b>	<b>584</b>
<b>19.3.3 Sollmodellierung und Prozessoptimierung.....</b>	<b>590</b>
<b>19.4 Struktur der Prozessmodelle .....</b>	<b>595</b>
<b>19.5 Gewonnene Erfahrung .....</b>	<b>595</b>
<b>19.5.1 Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung .....</b>	<b>595</b>
<b>19.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management.....</b>	<b>596</b>
<b>19.5.3 AUFR-spezifische Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>596</b>
<b>19.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....</b>	<b>597</b>
 <b>20 Priorisierung von Geschäftsprozessen für die prozessorientierte Reorganisation in öffentlichen Verwaltungen</b>	
<b>Lars Algermissen, Patrick Delfmann, Thorsten Falk, Björn Niehaves .....</b>	<b>599</b>
 <b>20.1 Reorganisation von öffentlichen Verwaltungen .....</b>	<b>599</b>
<b>20.2 Das Projekt Regio@KomM.....</b>	<b>600</b>
<b>20.3 Priorisierung von Prozesskandidaten in öffentlichen Verwaltungen .....</b>	<b>602</b>
<b>20.3.1 Identifikation von Handlungsfeldern der Reorganisation in Kommunalverwaltungen .....</b>	<b>602</b>
<b>20.3.2 Phasenmodell zur Priorisierung von Prozesskandidaten .....</b>	<b>605</b>
<b>20.4 Vorgehen im Projekt.....</b>	<b>611</b>
<b>20.5 Gewonnene Erfahrung.....</b>	<b>623</b>
<b>20.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....</b>	<b>623</b>
 <b>21 Prozessbasierte Projektantragsbearbeitung</b>	
<b>Thore Dörnemann, Christoph Köster, Dirk Oelbracht .....</b>	<b>625</b>
 <b>21.1 Das Unternehmen: Ein Dienstleister für Nachrichtentechnik.....</b>	<b>625</b>
<b>21.1.1 Entstehung und Profil.....</b>	<b>625</b>
<b>21.1.2 Struktur und Organisation .....</b>	<b>626</b>
<b>21.2 Prozessmanagement bei der DfN.....</b>	<b>629</b>
<b>21.2.1 Ziele des Prozessmanagements .....</b>	<b>629</b>
<b>21.2.2 Entwicklung des Ordnungsrahmens .....</b>	<b>629</b>
<b>21.2.3 Entwicklung und Modellierung der Prozesse .....</b>	<b>632</b>
<b>21.2.4 Organisatorisches Vorgehen bei der Modellierung .....</b>	<b>634</b>
<b>21.3 Prozessorientierte Projektantragsbearbeitung .....</b>	<b>636</b>
<b>21.4 Workflow-basierte Projektauftragsbearbeitung .....</b>	<b>641</b>
<b>21.5 Erfahrungen bei der Workflow-Gestaltung .....</b>	<b>643</b>
<b>21.6 Aktuelle und Zukünftige Aktivitäten.....</b>	<b>644</b>

<b>Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen beim Facility Management-Unternehmen .....</b>	<b>645</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>653</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>671</b>
<b>Herausgeberverzeichnis .....</b>	<b>685</b>