

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage.....	V
Vorwort zur 4. Auflage.....	VI
Vorwort zur 3. Auflage.....	VII
Vorwort zur 1. Auflage.....	VIII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XXIII
Tabellenverzeichnis.....	XXIX

Teil A: Prozessorientierte Organisationsgestaltung

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 Aufbauorganisationsicht 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

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.....	336
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 Grundlegendes Workflowmanagement.....	373
11.1.1 Entwicklung der Büroautomatisierung.....	373
11.1.2 Konzeptionelle Grundlagen.....	376
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

Teil C: Fallstudien zum Prozessmanagement

Das Integrierte Managementsystem bei der T-Systems International GmbH / T-Systems Computer Service Management GmbH	
Martin Niemöckl, Jürgen Pillasch, Christian Probst.....	491
15.1 Das Unternehmen T-Systems / DeTeCSM.....	491
15.2 Ziele des Integrierten Managementsystems.....	492
15.3 Organisation.....	493
15.3.1 Methodische und fachliche Verantwortung.....	493
15.3.2 Vorgehensweise.....	493
15.3.3 Verantwortung und Prozesse im kontinuierlichen Prozessmanagement.....	496
15.4 Struktur der Prozessmodelle.....	497
15.4.1 Inhaltliche Strukturierung.....	497
15.4.2 Hierarchisierung.....	498
15.4.3 Modellierung der Prozessstruktur in ARIS.....	498
15.4.4 Modellierungskonventionen für die Teilprozesse.....	499
15.5 Gewonnene Erfahrung.....	504
15.5.1 Migration vom Projekt- zum Regelbetrieb.....	504
15.5.2 Verantwortung der AzA.....	505
15.5.3 Starre vertikale Prozessstrukturierung.....	505
15.5.4 Schnittstellen vs. Prozessbausteine.....	506
15.5.5 Modellierungskonventionen - Informationsobjekttypen.....	506
15.5.6 Kommunikation.....	507
15.5.7 Integration in das Management-System.....	508
15.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten.....	508
Workflow- und Prozessmodellierung bei einem Energieversorgungsunternehmen	
Michael zur Mühlen.....	511
16.1 Struktur des Projektes.....	511
16.1.1 Aufgabenstellung.....	511
16.1.2 Unternehmensprofil.....	512
16.1.3 Projektablauf.....	512
16.2 Empirische Studie.....	514
16.2.1 Zielsetzung und Methodik.....	514
16.2.2 Wesentliche Erkenntnisse der empirischen Studie.....	516
16.2.3 Verwandte Untersuchungen.....	519
•- 16.3 Marktstudie.....	520
16.4 Ermittlung workflow-geeigneter Prozesse.....	522
16.4.1 Aufbau des Kriterienkatalogs.....	523

16.4.2	Vorauswahl der Prozesse.....	524
16.4.3	Auswahl des Zielprozesses.....	526
16.5	Auswahl eines Workflowmanagementsystems.....	528
16.6	Wirtschaftliche Überlegungen.....	530
16.7	Zusammenfassung.....	531

Einführung von Workflowmanagement bei der Hotset Heizpatronen und Zubehör GmbH

Stefan Neumann, Wolf-Dietrich Wiechel.....**533**

17.1	Projektziele.....	533
17.1.1	Kurzdarstellung des Unternehmens.....	533
17.1.2	Problemstellungen.....	534
17.1.3	Angestrebte Verbesserungen im Projekt.....	535
17.2	Projektorganisation.....	536
17.2.1	Projekteinrichtung.....	537
17.2.2	Analyse.....	538
17.2.3	Konzeption.....	538
17.2.4	Implementierung.....	539
17.2.5	Betrieb.....	540
17.3	Struktur der Prozessmodelle.....	540
17.3.1	Modellierungsmethode und -Werkzeug.....	540
17.3.2	Modellierte Prozesse.....	541
17.3.3	Vom Ist- zum Soll- zum Workflowmodell.....	542
17.4	Erfahrungen.....	544
17.5	Aktuelle und zukünftige Aktivitäten.....	545

Prozessreorganisation bei der Corporate Services Agency

Marit Schauert, Michael Rosemann.....**547**

18.1	Das Unternehmen CSA.....	547
18.1.1	Struktur.....	547
18.1.2	Produkte & Dienstleistungen.....	548
18.1.3	Zielsystem und Vision.....	548
18.2	Ziel des Projekts: Reorganisation (am Beispiel des Reisemanagements).....	549
18.3	Projektorganisation.....	551
18.3.1	Projektplan und Projektteam.....	551
18.3.2	Istmodellierung und Prozessanalyse.....	552
18.3.3	Sollmodellierung und Prozessoptimierung.....	557
18.4	Struktur der Prozessmodelle.....	561
18.5	Gewonnene Erfahrung.....	561
18.5.1	Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung.....	561

18.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management.....	562
18.5.3 CSA-spezifische Erfolgsfaktoren.....	562
18.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten.....	563

Priorisierung von Geschäftsprozessen für die prozessorientierte Reorganisation in öffentlichen Verwaltungen

Lars Algermissen, Patrick Delfmann, Thorsten Falk, Björn Niehaves.....**565**

19.1 Reorganisation von öffentlichen Verwaltungen.....	565
19.2 Das Projekt Regio@KomM.....	566
19.3 Priorisierung von Prozesskandidaten in öffentlichen Verwaltungen.....	568
19.3.1 Identifikation von Handlungsfeldern der Reorganisation in Kommunalverwaltungen.....	568
19.3.2 Phasenmodell zur Priorisierung von Prozesskandidaten.....	571
19.4 Vorgehen im Projekt.....	577
19.5 Gewonnene Erfahrung.....	587
19.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten.....	587

Prozessbasierte Projektantragsbearbeitung

Thore Dörnemann, Christoph Köster, Dirk Oelbracht.....**589**

20.1 Das Unternehmen DFMG.....	589
20.1.1 Entstehung und Profil.....	589
20.1.2 Struktur und Organisation.....	590
20.2 Prozessmanagement bei der DFMG.....	593
20.2.1 Ziele des Prozessmanagements.....	593
20.2.2 Entwicklung des Ordnungsrahmens.....	593
20.2.3 Entwicklung und Modellierung der Prozesse.....	596
20.2.4 Organisatorisches Vorgehen bei der Modellierung.....	597
20.3 Prozessorientierte Projektantragsbearbeitung.....	599
20.4 Workflow-basierte Projektauftragsbearbeitung.....	604
20.5 Erfahrungen bei der Workflow-Gestaltung.....	605
20.6 Aktuelle und Zukünftige Aktivitäten.....	607

Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen

bei der DeTe Immobilien.....609

Literaturverzeichnis.....	617
Stichwortverzeichnis.....	635
Autorenverzeichnis.....	653