

Jörg Becker • Martin Kugeler • Michael Rosemann
Herausgeber

Prozessmanagement

Ein Leit-
zur prozessorientierten
Organisationsgestaltung

Sechste, überarbeitete
und erweiterte Auflage

4u Springer

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	Derprozessmodellgestützte 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.....	1.....	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	Grundlegendes 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 Liniorganisation.....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 Schauert, 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 Niehaves. **597**

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 derDFMG.....	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-basierteProjektauftragsbearbeitung.....	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