Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Ziele und Adressaten der Arbeit.....	3
1.3. Einordnung der Arbeit.....	4
1.4. Forschungsmethodik.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit.....	6
2. Grundlagen	9
2.1. Begriffe.....	9
2.2. Grundfragen einer methodischen Unterstützung.....	16
2.3. Anforderungen an eine Methode.....	21
3. Eine Analyse bestehender Methoden für den Entwurf betrieblicher Prozesse ...	31
3.1. Bestehende Methoden im Überblick.....	31
3.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Methoden.....	95
3.3. Zum Stand der Methodenentwicklung.....	101
4. Eine Methode für den Entwurf betrieblicher Prozesse	105
4.1. Metamodell.....	106
4.2. Dokumentationsmodell.....	137
4.3. Techniken.....	161

5. Zusammenfassung und Ausblick.....	247
5.1. Ergebnisse der Arbeit.....	247
5.2. Trends und deren Einfluss auf den Entwurf.....	249
5.3. Prozessentwurf auch noch in fünf Jahren?.....	256
Abkürzungsverzeichnis.....	259
Literaturverzeichnis.....	261
Anhang.....	281

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Ziele und Adressaten der Arbeit.....	3
1.3. Einordnung der Arbeit.....	4
1.4. Forschungsmethodik.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit.....	6
2. Grundlagen	9
2.1. Begriffe	9
2.1.1. Betrieblicher Prozess.....	9
2.1.2. Entwurf.....	14
2.2. Grundfragen einer methodischen Unterstützung	16
2.2.1. Grundprobleme des Prozessentwurfs.....	16
2.2.2. Intuitives versus systematisches Vorgehen.....	18
2.2.3. Möglichkeiten und Grenzen der methodischen Unterstützung.....	19
2.2.4. Methodenbeschreibung.....	30
2.3. Anforderungen an eine Methode	21
2.3.1. Kundenorientierte Abgrenzung der Prozesse.....	22
2.3.2. Berücksichtigung aller Arten von Prozessen.....	23
2.3.3. Einzelfallspezifische Formulierung der Entwurfsziele.....	25
2.3.4. Situationsgerechte Ablaufstrukturierung.....	25
2.3.5. Einbeziehung des Kunden.....	26
2.3.6. Abstimmung mit Geschäftsstrategie und Informationssystem.....	28
2.3.7. Abstimmung mit der inkrementellen Weiterentwicklung.....	30

3. Eine Analyse bestehender Methoden für den Entwurf betrieblicher Prozesse	31
3.1. Bestehende Methoden im Überblick	31
3.1.1. Action Inc.....	34
3.1.2. Boston Consulting Group.....	38
3.1.3. Davenport.....	43
3.1.4. Diebold Deutschland GmbH.....	47
3.1.5. Eversheim	52
3.1.6. Ferstl/Sinz	56
3.1.7. Hammer	60
3.1.8. Harrington	65
3.1.9. IBM Unternehmensberatung GmbH	71
3.1.10. Johansson.....	74
3.1.11. Malone.....	78
3.1.12. McKinsey & Company.....	82
3.1.13. Ploenzke AG	85
3.1.14. Scheer.....	91
3.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der untersuchten Methoden.....	95
3.2.1. Gestaltungsbereiche und Umfang der methodischen Unterstützung.....	95
3.2.1.1. Gestaltungsbereiche.....	95
3.2.1.2. Umfang der methodischen Unterstützung.....	97
3.2.2. Metamodelle, Vorgehen, Ergebnisse, Techniken, Rollen und Schnittstellen.....	102
3.3. Zum Stand der Methodenentwicklung.....	101
3.3.1. Defizite der untersuchten Methoden	101
3.3.2. Lösungsansätze für die Grundprobleme des Prozessentwurfs.....	103

4. Eine Methode für den Entwurf betrieblicher Prozesse	105
4.1. Metamodell.....	106
4.1.1. Die vier Sichten auf einen Prozess.....	109
4.1.1.1. Leistungen.....	111
4.1.1.2. Aufgabenkette.....	112
4.1.1.3. Computergestütztes Informationssystem.....	114
4.1.1.4. Führungssystem.....	115
4.1.2. Die Komponenten des Metamodells	117
4.1.2.1. Fundamentale Metamodell-Komponenten.....	117
4.1.2.2. Nicht-Fundamentale Metamodell-Komponenten.....	129
4.2. Dokumentationsmodell.....	137
4.2.1. Ergebnisdokumente.....	137
4.2.2. Abhängigkeiten der Ergebnisdokumente	156
4.3. Techniken	161
4.3.1. Architekturentwurf.....	162
4.3.1.1. Ansatz	162
4.3.1.2. Vorgehen	168
4.3.1.3. Fallbeispiel.....	178
4.3.2. Visionsentwurf.....	180
4.3.2.1. Ansatz	181
4.3.2.2. Vorgehen	184
4.3.2.3. Fallbeispiel.....	191
4.3.3. Leistungsentwurf.....	192
4.3.3.1. Ansatz	193
4.3.3.2. Vorgehen	195
4.3.3.3. Fallbeispiel.....	200

4.3.4. Ablaufentwurf	203
4.3.4.1. Ansatz	203
4.3.4.2. Vorgehen	206
4.3.4.3. Fallbeispiel	212
4.3.5. Applikationsentwurf	215
4.3.5.1. Ansatz	215
4.3.5.2. Vorgehen	220
4.3.5.3. Fallbeispiel	223
4.3.6. Führungsentwurf	226
4.3.6.1. Ansatz	227
4.3.6.2. Vorgehen	234
4.3.6.3. Fallbeispiel	244
5. Zusammenfassung und Ausblick	247
5.1. Ergebnisse der Arbeit	247
5.1.1. Analyse bestehender Methoden	247
5.1.2. Beiträge zur Weiterentwicklung des methodischen Wissens	248
5.2. Trends und deren Einfluss auf den Entwurf	249
5.2.1. Wiederverwendung erarbeiteter Lösungen	249
5.2.2. Verfügbarkeit von Referenzmodellen	251
5.2.3. Neue innerbetriebliche Koordinationsmechanismen	253
5.2.4. Veränderte überbetriebliche Kooperationsformen	254
5.2.5. Empirische Überprüfung methodischer Ansätze	256
5.3. Prozessentwurf auch noch in fünf Jahren?	256

Abkürzungsverzeichnis.....	259
Literaturverzeichnis.....	261
Anhang.....	281

Abbildungsverzeichnis

Bild 1.1./1:	Aktuelle und zukünftige Marktstrategien	2
Bild 1.5./1:	Aufbau der Arbeit.....	6
Bild 2.1.1./1:	Aufgabenteilung und -verteilung am Beispiel.....	10
Bild 2.1.1./2:	Leistungsverflechtungen zwischen Aufgaben am Beispiel	11
Bild 2.1.1./3:	Ablauffolge der Aufgaben am Beispiel.....	11
Bild 2.1.1./4:	Bildung von Prozessen am Beispiel.....	12
Bild 2.1.1./5:	Abhängigkeit eines Prozesses von seinen Umsystemen.....	13
Bild 2.1.2./1:	Entwurf als Teil der Gestaltung	16
Bild 2.3.1./1:	Kundenorientierte Abgrenzung eines Prozesses am Beispiel	23
Bild 2.3.2./1:	Phasen einer Markttransaktion.....	24
Bild 2.3.6./1:	Gestaltungsebenen.....	29
Bild 3.1./1:	Beschreibung der Beziehungen zwischen zwei Metamodell- Komponenten.....	33
Bild 3.1.1./1:	Metamodell zur Methode von Action.....	35
Bild 3.1.1./2:	Process Map (erste Zerlegungsstufe) von Action.....	36
Bild 3.1.1./3:	Process Map (zweite Zerlegungsstufe) von Action	37
Bild 3.1.1./4:	Vorgehensmodell von Action	37
Bild 3.1.2./1:	Metamodell zur Methode von BCG.....	39
Bild 3.1.2./2:	Vorgehensmodell von BCG	40
Bild 3.1.2./3:	Wichtige Rollen in der Methode von BCG.....	42
Bild 3.1.3./1:	Metamodell zur Methode von Davenport.....	43
Bild 3.1.3./2:	Vorgehensmodell von Davenport	44
Bild 3.1.4./1:	Geschäftsprozessstypen von Diebold.....	48
Bild 3.1.4./2:	Metamodell zur Methode von Diebold.....	49

Bild 3.1.4./3:	Vorgehensmodell von Diebold	50
Bild 3.1.4./4:	Techniken von Diebold im Überblick.....	50
Bild 3.1.4./5:	Ableiten der Prozessziele in der Methode von Diebold.....	51
Bild 3.1.4./6:	Rollenmodell von Diebold.....	52
Bild 3.1.5./1:	Metamodell zur Methode von Eversheim.....	53
Bild 3.1.5./2:	Vorgehensmodell von Eversheim.....	53
Bild 3.1.5./3:	Prozessplan von Eversheim.....	54
Bild 3.1.5./4:	Beschreibung der Prozesse bei Eversheim.....	55
Bild 3.1.5./5:	Prozesselemente von Eversheim.....	56
Bild 3.1.6./1:	Metamodell zur Methode von Ferstl/Sinz.....	57
Bild 3.1.6./2:	Koordinationsmechanismen zwischen Objekten im Ansatz von Ferstl/Sinz.....	58
Bild 3.1.6./3:	Interaktionsdiagramm von Ferstl/Sinz	59
Bild 3.1.6./4:	Vorgang-Ereignis-Schema von Ferstl/Sinz.....	60
Bild 3.1.7./1:	Metamodell zur Methode von Hammer.....	61
Bild 3.1.7./2:	Vorgehensmodell von Hammer im Überblick.....	62
Bild 3.1.7./3:	"Linker Block" im Vorgehensmodell von Hammer	62
Bild 3.1.7./4:	Grundkonstrukt des Change Managements von Hammer	63
Bild 3.1.7./5:	Rollen bei Hammer.....	64
Bild 3.1.8./1:	Metamodell zur Methode von Harrington.....	65
Bild 3.1.8./2:	Vorgehensmodell von Harrington (grob).....	66
Bild 3.1.8./3:	Vorgehensmodell von Harrington (detailliert).....	66
Bild 3.1.8./4:	BPI-Levels von Harrington.....	69
Bild 3.1.8./5:	Rollenmodell von Harrington	70
Bild 3.1.9./1:	Metamodell zur Methode von IBM.....	71
Bild 3.1.9./2:	Vorgehen und Ergebnisse von IBM.....	72

Bild 3.1.9./3:	Materialflussdiagramm von IBM	73
Bild 3.1.9./4:	Rollen bei IBM	73
Bild 3.1.10./1:	Metamodell zur Methode von Johansson	74
Bild 3.1.10./2:	Vorgehensmodell von Johansson	75
Bild 3.1.10./3:	"Best practice vs. can do map" von Johansson	76
Bild 3.1.10./4:	"Value Metric Map" von Johansson	77
Bild 3.1.11./1:	Metamodell zur Methode von Malone	79
Bild 3.1.11./2:	Vorgehensmodell von Malone	80
Bild 3.1.11./3:	Ableiten eines Prozesses aus dem Process Handbook von Malone	81
Bild 3.1.11./4:	"Trade-Off Matrix" von Malone	82
Bild 3.1.12./1:	Metamodell zur Methode von McKinsey	83
Bild 3.1.12./2:	Core processes von McKinsey	83
Bild 3.1.12./3:	Vorgehensmodell von McKinsey	84
Bild 3.1.13./1:	Metamodell zur Methode von Ploenzke	86
Bild 3.1.13./2:	Vorgehensmodell von Ploenzke	87
Bild 3.1.13./3:	Wertschöpfungskette von Ploenzke	87
Bild 3.1.13./4:	Funktionsnetz von Ploenzke	89
Bild 3.1.13./5:	Kommunikationsmatrix von Ploenzke	90
Bild 3.1.14./1:	Metamodell zur Methode von Scheer	91
Bild 3.1.14./2:	Vorgangskettendiagramm von Scheer	94
Bild 3.1.14./3:	Ereignisgesteuerte Prozesskette von Scheer	95
Bild 3.2.1.1./1:	Gestaltungsfelder der untersuchten Methoden	96
Bild 3.2.1.1./2:	Gestaltungsbereiche der untersuchten Methoden	97
Bild 3.2.1.2./1:	Komponenten der untersuchten Methoden	98
Bild 3.2.1.2./2:	Unterstützung beim Prozessentwurf durch die untersuchten Methoden	99

Bild 3.2.2./1:	Raster für den detaillierten Vergleich der untersuchten Methoden	100
Bild 3.2.2./2	Detaillierter Vergleich der Methoden..... (Faltblatt)	
Bild 4./1:	Zwei Teile einer Methode.....	105
Bild 4.1./1:	Exakte Beschreibung der Beziehungen zwischen zwei Metamodell-Komponenten	107
Bild 4.1./2:	Beschreibung der Kardinalitäten zwischen zwei Metamodell-Komponenten.....	107
Bild 4.1./3:	Ableiten einer nicht-fundamentalen Metamodell-Komponente	108
Bild 4.1.1./1:	Vier Sichten auf einen Prozess	110
Bild 4.1.1.1./1:	Prozessleistungen als Bestandteil einer Marktleistung.....	111
Bild 4.1.1.1./2:	Metamodell der Sicht "Leistungen"	112
Bild 4.1.1.2./1:	Metamodell der Sicht "Aufgabenkette"	113
Bild 4.1.1.3./1:	Metamodell der Sicht "Computergestütztes Informationssystem"	115
Bild 4.1.1.4./1:	Metamodell der Sicht "Prozessführung"	116
Bild 4.2.1./1:	Zuordnung der Entwurfsergebnisse zu Entwurfstechniken.....	137
Bild 4.2.1./2:	Ergebnisse an den Schnittstellen des Prozessentwurfs.....	139
Bild 4.2.1.1./1:	Beispiel einer Applikationslandkarte.....	140
Bild 4.2.1.2./1:	Ausschnitt aus einem Applikationsverzeichnis	140
Bild 4.2.1.3./1:	Beispiel eines Aufgabekettendiagramms	141
Bild 4.2.1.3./2:	Symbolsatz zur Visualisierung von Aufgaben.....	142
Bild 4.2.1.3./3:	Beispiel eines durch Symbole erweiterten Aufgabeketten diagramms	143
Bild 4.2.1.3./4:	Beispiel eines durch Leistungsverflechtungen erweiterten Aufgabekettendiagramms	144
Bild 4.2.1.3./5:	Beispiel eines durch Zeitangaben erweiterten Aufgabeketten diagramms	144

Bild 4.2.1.4./1:	Beispiel eines Aufgabenverzeichnisses	145
Bild 4.2.1.5./1:	Beispiel einer Berichtswesenübersicht	146
Bild 4.2.1.6./1:	Beispiel eines Erfolgsfaktorenverzeichnisses	146
Bild 4.2.1.7./1:	Beispiel eines Führungsgrößenverzeichnisses	147
Bild 4.2.1.8./1:	Beispiel einer Beschreibung der Führungsorganisation	148
Bild 4.2.1.9./1:	Beispiel eines Kontextdiagramms	149
Bild 4.2.1.10./1:	Beispiel eines Leistungsverzeichnisses	150
Bild 4.2.1.11./1:	Beispiel eines Organigramms	151
Bild 4.2.1.12./1:	Beispiel einer Prozesslandkarte (Ausschnitt)	152
Bild 4.2.1.13./1:	Beispiel eines Prozessverzeichnisses	152
Bild 4.2.1.14./1:	Beispiel einer Prozessvision	153
Bild 4.2.1.15./1:	Beispiel einer Prozesszerlegungsmatrix	153
Bild 4.2.1.16./1:	Beispiel einer Prozesszielplanung	154
Bild 4.2.1.17./1:	Beispiel eines Qualitätsprofils	155
Bild 4.2.1.18./1:	Beispiel eines Schnittstellenverzeichnisses	155
Bild 4.2.2./1:	Phasen des Prozesentwurfs und ihre Ergebnisse	156
Bild 4.2.2./2:	Subphasen des Prozesentwurfs und ihre Ergebnisse	158
Bild 4.3./1:	Techniken und Ergebnisse	161
Bild 4.3.1.1.1./1:	Zwei Sichten auf Marktleistungen am Beispiel	163
Bild 4.3.1.1.2./1:	Gleiche und verteilte Prozesse	165
Bild 4.3.1.2.1./1:	Customer Resource Life Cycle und Transaktion	169
Bild 4.3.1.2.1./2:	Beispiel für die Ableitung der Prozessleistungen aus Markt- leistungen	169
Bild 4.3.1.2.1./3:	Beispiel für zusammenhängende Prozessleistungen	170
Bild 4.3.1.2.1./4:	Abgrenzung eines einzelnen Prozesses am Beispiel	171
Bild 4.3.1.2.1./5:	Abgrenzung von Leistungsprozessen am Beispiel	171

Bild 4.3.1.2. 1./6: Bewertung von Prozessen am Beispiel	172
Bild 4.3.1.2.1. /7: Beispiel einer Prozesslandkarte	173
Bild 4.3.1.2.1. /8: Vorgehen bei der Ableitung der Prozesse	174
Bild 4.3.1.2.1. /9: Schrittweise Ableitung der Prozesse	174
Bild 4.3.1.2.2. /1: Abgrenzung eines einzelnen Teilprozesses am Beispiel	176
Bild 4.3.1.2.2./2: Abgrenzung von Teilprozessen am Beispiel	176
Bild 4.3.1.2.2./3: Beispiel einer Prozesszerlegungsmatrix	177
Bild 4.3.1.3. /1: Ableiten der Prozessleistungen bei der ABC Versicherung	178
Bild 4.3.1.3. /2: Abgrenzung der Leistungsprozesse bei der ABC Versicherung	179
Bild 4.3.1.3. /3: Leistungsprozesse der ABC Versicherung	180
Bild 4.3.2.2. /1: Inhalte einer Geschäftsstrategie aus Sicht des Prozessentwurfs	185
Bild 4.3.2.2. /2: Beispiel einer IT-Landkarte	186
Bild 4.3.2.2. /3: Beispiel eines Sektornetzwerks	188
Bild 4.3.2.2. /4: Beispiel eines Prozesswirkungsnetzes	189
Bild 4.3.2.2. /5: Beispiel einer vorläufigen Prozessvision	190
Bild 4.3.2.3. /1: Vision für den Prozess "Telefonbanking" der Mittellandbank	192
Bild 4.3.3.1.2. /1: Techniken der Marktforschung	194
Bild 4.3.3.2. /1: Beispiel eines Soll-Kontextdiagramms	197
Bild 4.3.3.2./2: Bestandteile und Merkmale einer Leistung am Beispiel	198
Bild 4.3.3.2. /3: Beispiel eines Soll-Qualitätsprofils	199
Bild 4.3.3.3. /1: Kontextdiagramm für den Prozess "Privatkundenbetreuung" (Ist) der Alpina Bank	200
Bild 4.3.3.3. /2: Kontextdiagramm für den Prozess "Privatkundenbetreuung" (Soll) der Alpina Bank	201
Bild 4.3.3.3. /3: Leistungsverzeichnis für den Prozess "Privatkundenbetreuung" der Alpina Bank	201
Bild 4.3.3.3. /4: Qualitätsprofil für die Leistung "Beratung" der Alpina Bank	202

Bild 4.3.4.1.1/1: Drei Ansätze zur Abstimmung von personaler und temporaler Synthese.....	204
Bild 4.3.4.2.1./1: Konzepte zur Ablaufstrukturierung.....	207
Bild 4.3.4.2.1./2: Festlegung der Ablaufstrukturierung am Beispiel	209
Bild 4.3.4.2.1./3: Beispiel eines Aufgabekettendiagramms	212
Bild 4.3.4.3./1: Festlegung der Ablaufstrukturierung für den Teilprozess "Couponverarbeitung" der Nordika Bank.....	213
Bild 4.3.4.3./2: Aufgabekettendiagramm für den Teilprozess "Couponverarbeitung" der Nordika Bank.....	214
Bild 4.3.5.1.2./1: Verkettung von Ablauf- und Applikationsentwurf.....	218
Bild 4.3.5.2.1./1: Optionen für die Erweiterung eines Informationssystems am Beispiel.....	221
Bild 4.3.5.2.1./2: Beispiel einer Applikationslandkarte.....	222
Bild 4.3.5.2.2./1: Ausschnitt aus einem Applikationsverzeichnis (Mikro).....	223
Bild 4.3.5.3./1: Evaluation von Alternativen für die IS-Unterstützung des Prozesses "Privatkundenbetreuung" der Alpina Bank	225
Bild 4.3.5.3./2: Grobe Applikationslandkarte für den Prozess "Privatkundenbetreuung" der Alpina Bank.....	226
Bild 4.3.6.1.1/1: Direkte und finanzielle Führungsgrößen eines Prozesses	228
Bild 4.3.6.1.3/1: Grundmodelle der aufbauorganisatorischen Verankerung der Prozessführung	232
Bild 4.3.6.2.1./1: Beispiel eines Prozesswirkungsnetzes.....	236
Bild 4.3.6.2.1./2: Beispiel eines Erfolgsfaktorenverzeichnisses.....	237
Bild 4.3.6.2.1./3: Auszug aus dem Führungsgrößenkatalog.....	237
Bild 4.3.6.2.1./4: Auszug aus einem Führungsgrößenverzeichnis	238
Bild 4.3.6.2.1./5: Beispiel einer Berichtswesenübersicht.....	239
Bild 4.3.6.2.1./6: Festlegung der Prozessziele	240
Bild 4.3.6.2.1./7: Auszug aus einer Prozesszielplanung.....	240

- Bild 4.3.6.2.2./1: Führungskreislauf.....**
- Bild 4.3.6.2.2. /2: Verteilung der Aufgaben der Prozessführung am Beispiel.....**
- Bild 4.3.6.2.2./3: Beispiel einer Beschreibung der Führungsorganisation.....**
- Bild 4.3.6.3. /1: Führungsgrößenverzeichnis für den Prozess "Wertschriften-
abwicklung" der Nordika Bank.....**
- Bild 4.3.6.3. /2: Führungsorganisation für den Prozess "Wertschriftenab-
wicklung" der Nordika Bank.....**