

Vorwort zur 4. Auflage.....	V
Vorwort zur 3. Auflage.....	VI
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Tabellenverzeichnis.....	XXVII

## **Teil A: Prozessorientierte Organisationsgestaltung**

### **Der Prozess im Fokus**

Jörg Becker, Dieter Kahn .....	<b>3</b>
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 .....	<b>17</b>
2.1 Projektziele .....	17
2.2 Projektplan .....	20
2.3 Projektorganisation .....	24
2.4 Projektcontrolling .....	32
2.5 Kritische Erfolgsfaktoren .....	40
2.6 Checkliste .....	44

**Vorbereitung der Prozessmodellierung**

Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann, Patrick Delfmann .....	<b>47</b>
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 Modelltypen .....	65
3.4.3 Spezifikation von Modellierungskonventionen .....	78
3.4.4 Spezifikation von Regeln zur perspektivenspezifischen Anpassung der Modelle .....	84
3.5 Auswahl eines Modellierungswerkzeugs .....	92
3.6 Umsetzung der Modellierungskonventionen mit einem Modellierungswerkzeug .....	95
3.6.1 Customizing des Modellierungswerkzeugs .....	95
3.6.2 Erweiterung der Customizing-Einstellungen um organisatorische Regeln .....	96
3.6.3 Durchführung von Akzeptanztests .....	97
3.7 Beschreibung der organisatorischen Rahmenbedingungen .....	98
3.8 Erstellung und Verwendung eines Modellierungsstandards .....	100
3.8.1 Arten von Modellierungsstandards .....	100
3.8.2 Inhalt und Aufbau eines unternehmens- bzw. projektspezifischen Modellierungsstandards .....	101
3.8.3 Kommunikation und Pflege des Modellierungsstandards .....	102
3.9 Checkliste .....	103

## Strategie und Ordnungsrahmen

Jörg Becker, Volker Meise .....	107
4.1 Die Aufgabe des Ordnungsrahmens .....	107
4.2 Das Vorgehensmodell.....	110
4.3 Strukturziele festlegen .....	110
4.3.1 Die Ziele der Organisation .....	111
4.3.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder .....	112
4.3.3 Der Zielausgleich .....	112
4.3.4 Die Zielformulierung.....	113
4.4 Makro-Struktur festlegen.....	113
4.5 Die marktorientierte Sicht – Market-based View .....	114
4.5.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft.....	115
4.5.2 Die Strategie der Differenzierung .....	117
4.6 Die ressourcenbasierte Sicht – Resource-based View .....	118
4.7 Die Kombination der Sichten .....	122
4.8 Die strategischen Organisationsbereiche .....	123
4.9 Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche .....	125
4.10 Prozess-Struktur festlegen .....	125
4.11 Allgemeine Prozessidentifikation .....	126
4.12 Individuelle Prozessidentifikation .....	128
4.12.1 Festlegung der Prozessziele.....	129
4.12.2 Unterscheidung in Kern- und Supportziele .....	131
4.12.3 Prozessidentifikation und -strukturierung .....	132
4.13 Design-Ziele festlegen .....	135
4.14 Der Prozess der Verhaltensfindung .....	136
4.14.1 Wahrnehmungsphase .....	137
4.14.2 Bewertungsphase.....	138
4.14.3 Einschätzung des Wirkungsgrades.....	138
4.14.4 Verhalten.....	139
4.15 Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens.....	139
4.16 Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung .....	141
4.17 Struktur-Design festlegen .....	144
4.18 Die räumliche Anordnung der Elemente .....	147
4.19 Die Bestimmung von Größenrelationen .....	148
4.20 Der Einsatz von Referenzdesigns .....	149
4.21 Das individuelle Design der Elemente.....	150
4.21.1 Farben.....	150
4.21.2 Formen .....	151
4.21.3 Text und Schrift.....	151
4.22 Checkliste .....	156

**Istmodellierung und Istanalyse**

Ansgar Schwegmann, Michael Laske .....	159
5.1 Intention der Istmodellierung .....	159
5.2 Vorgehensweise bei der Istmodellierung .....	161
5.2.1 Vorbereitung der Istmodellierung .....	161
5.2.2 Identifikation und Priorisierung der zu erhebenden Problembereiche .....	163
5.2.3 Erhebung und Dokumentation der Istmodelle .....	168
5.2.4 Modellkonsolidierung .....	173
5.3 Analyse der Istmodelle .....	176
5.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Istmodellen .....	176
5.3.2 Unterstützung der Istmodellierung durch Referenzmodelle .....	180
5.3.3 Unterstützung der Istmodellierung durch Benchmarking .....	183
5.3.4 Identifizierung und Dokumentation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen .....	184
5.3.5 Realisierung von Sofortmaßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen .....	186
5.4 Checkliste .....	188

**Sollmodellierung und Prozessoptimierung**

Mario Speck, Norbert Schnetgöke .....	191
6.1 Intention der Sollmodellierung .....	191
6.2 Vorgehensweise bei der Sollmodellierung .....	193
6.2.1 Vorbereitung der Sollmodellierung .....	193
6.2.2 Identifikation und Grobentwurf .....	201
6.2.3 Erhebung und Dokumentation der Sollmodelle .....	209
6.3 Analyse der Sollmodelle .....	218
6.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Sollmodellen .....	218
6.3.2 Unterstützung der Sollmodellierung durch Prozesssimulation .....	221
6.3.3 Unterstützung der Sollmodellierung durch Referenzmodelle .....	223
6.4 Ergebnisaufbereitung .....	224
6.5 Checkliste .....	225

**Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation**

Martin Kugeler, Michael Vieting .....	227
7.1 Gegenstand und Ziel der prozessorientierten Organisation .....	227
7.1.1 Ablauf- und Aufbauorganisation aus der Perspektive der prozessorientierten Organisation .....	227

7.1.2	Aufbauorganisatorische Schnittstellen – die wichtige Stellschraube.....	231
7.2	Organisationsformen im Vergleich.....	234
7.2.1	Organisatorische Effizienzkriterien.....	234
7.2.2	Klassische Organisationsformen .....	241
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 der DeTe Immobilien .....	269
7.5	Checkliste .....	275
<b>Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out</b>		
Holger Hansmann, Michael Laske, Redmer Luxem .....		<b>277</b>
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.....	293
8.4	Maßnahmen zur personellen Umsetzung.....	294
8.5	Technische Realisierung.....	298
8.5.1	Realisierung durch proprietäre Ansätze .....	299
8.5.2	Realisierung durch Groupware.....	301
8.5.3	Realisierung durch Intranet-Konzepte.....	302
8.5.4	Realisierung durch hybride Ansätze.....	305
8.5.5	Vergleich der Ansätze .....	305
8.6	Checkliste .....	306

## **Kontinuierliches Prozessmanagement**

Stefan Neumann, Christian Probst, Clemens Wernsmann.....**309**

9.1	Von der prozessorientierten Reorganisation zum kontinuierlichen Prozessmanagement.....	309
9.2	Management der Prozessperformance.....	313

9.3	Phasen- und Vorgehensmodell für das kontinuierliche Prozessmanagement.....	319
9.3.1	Ausführungsphase .....	320
9.3.2	Analysephase.....	322
9.3.3	Ziel-Redefinitionsphase.....	324
9.3.4	Modellierungs- und Implementierungsphase .....	324
9.4	Institutionelle Verankerung der Prozessverantwortung.....	328
9.4.1	Prozessverantwortlicher .....	329
9.4.2	Prozesseigentümer.....	331
9.4.3	Prozessmanager.....	332
9.5	Checkliste .....	335

## **Teil B: Weitere Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven**

### **Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen**

Holger Hansmann, Stefan Neumann.....	<b>339</b>
--------------------------------------	------------

10.1	Merkmale von ERP-Systemen.....	339
10.2	Vorgehen bei der Einführung von ERP-Systemen .....	343
10.2.1	Einführungsstrategien.....	343
10.2.2	Phasenmodell zur Einführung von Standard-ERP-Systemen..	346
10.3	Prozessorientierte ERP-Auswahl.....	349
10.3.1	Vorauswahl .....	349
10.3.2	Endauswahl .....	359
10.4	Die Rolle des Prozessmanagements in der Projektorganisation.....	363
10.4.1	Rollen in ERP-Einführungsprojekten.....	364
10.4.2	Projektstruktur.....	366
10.5	Istanalyse, Sollkonzept und Realisierung .....	369
10.5.1	Lösungsbeitrag von Prozessmodellen .....	369
10.5.2	Sollmodellierung auf der Basis des ERP-Referenzmodells.....	372
10.5.3	Eigenständige Modellierung eines Idealzustands.....	373
10.5.4	Erstellung des Sollmodells auf der alleinigen Basis von Istmodellen .....	374
10.6	Roll-out und Change Management.....	378
10.6.1	Vorbereitung des Roll-outs .....	379
10.6.2	Anwenderschulung.....	380
10.6.3	Kontrolle der Systemanwendung .....	381

## **Workflowmanagement**

Michael zur Mühlen, Holger Hansmann .....	<b>385</b>
11.1 Grundlagen des Workflowmanagement .....	385
11.1.1 Entwicklung der Büroautomatisierung .....	385
11.1.2 Konzeptionelle Grundlagen .....	388
11.1.3 Workflow-Life-Cycle .....	389
11.2 Was bringt Workflow? .....	391
11.2.1 Nutzenpotenziale durch den Einsatz von Workflowmanagementsystemen .....	391
11.2.2 Risiken beim Einsatz von Workflowmanagementsystemen .....	392
11.3 Einsatzgebiete von Workflowanwendungen .....	393
11.3.1 Production und Ad-hoc Workflows .....	393
11.3.2 Inner- und zwischenbetrieblicher Workflow .....	396
11.3.3 Embedded und Stand-Alone Workflow .....	397
11.3.4 Workflowmanagement in domänenspezifischen Anwendungen .....	398
11.4 Vorgehensmodell zur Einführung von Workflowmanagementsystemen .....	400
11.4.1 Übersicht .....	400
11.4.2 Projektvorbereitung und -organisation .....	402
11.4.3 Technische und Organisatorische Anforderungsanalyse .....	402
11.4.4 Marktanalyse und Systemauswahl .....	408
11.4.5 Modellierung und Optimierung von Prozessen und Workflows .....	410
11.4.6 Entwicklung von Workflowanwendungen .....	416
11.5 Betrieb von Workflowanwendungen .....	417
11.5.1 Operativer Betrieb .....	417
11.5.2 Controlling von Workflowanwendungen .....	419
11.6 Zusammenfassung .....	420

## **Prozessbasierte Gestaltung von (Aufbau-)Organisation und Berechtigungskonzept am Beispiel von SAP R/3**

Michael Vieting, Johannes Kumpf .....	<b>423</b>
12.1 Ausgangssituation .....	423
12.1.1 Problembeschreibung .....	423
12.1.2 Anforderungen an die Prozessdokumentation .....	423
12.2 Überführung der Geschäftsprozesse in die Linienorganisation .....	424
12.3 Entwicklung des Berechtigungskonzepts .....	429
12.3.1 Grundlagen SAP Berechtigungskonzept .....	429
12.3.2 Definition von Aktivitätsgruppen .....	432
12.3.3 Definition von Sammelaktivitätsgruppen .....	438
12.4 Übergang in das Produktivsystem .....	440
12.4.1 Berechtigungsverwaltung .....	440

12.4.2	Dokumentation und Tools .....	441
12.4.3	Testen von Berechtigungen .....	442
12.4.4	Massenbefüllung von Usern/Berechtigungen.....	442
12.5	Ergebnisse und Erfahrungen eines integrierten Vorgehens .....	443
12.5.1	Erfahrungen aus der Entwicklungsphase.....	443
12.5.2	Erfahrungen aus der Produktivnahme .....	447

## **Simulation von Geschäftsprozessen**

Stefan Neumann, Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann ..... **449**

13.1	Grundlagen der prozessorientierten Simulation.....	449
13.2	Typische Ziele der Prozesssimulation .....	451
13.3	Vorgehensmodell für die Durchführung von Simulationsstudien .....	452
13.4	Konstruktion von Geschäftsprozesssimulationsmodellen .....	454
13.4.1	Attributierung der Elemente von Geschäftsprozessmodellen .....	455
13.4.2	Modellierung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	457
13.4.3	Modellierung von Ablaufalternativen .....	459
13.4.4	Modellierung der Prozessinstanzierung .....	460
13.4.5	Modellierung der Ressourcenverfügbarkeit .....	461
13.5	Berechnung und Auswertung von Prozesskennzahlen .....	463
13.6	Anwendungen der Simulation im Geschäftsprozessmanagement .....	464
13.6.1	Prozesssimulation am Beispiel der Auftragssteuerung bei der DeTe Immobilien .....	464
13.6.2	Prozesssimulation am Beispiel von Television New Zealand.....	466

## **Supply Chain Management und Customer Relationship Management – Prozessmodellierung für Extended Enterprises**

Martin Kugeler..... **469**

14.1	Extended Enterprise – von der inner- zur überbetrieblichen Sichtweise .....	469
14.1.1	Effektive und effiziente Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management .....	470
14.1.2	Koordination der überbetrieblichen Leistungsverflechtungen mit Supply Chain Management.....	479
14.2	Die überbetriebliche Prozessmodellierung .....	496
14.2.1	Anforderungen an die überbetriebliche Prozessmodellierung .....	496
14.2.2	Darstellungstechniken im Vergleich .....	497

## Teil C: Fallstudien zum Prozessmanagement

<b>Das Integrierte Managementsystem bei der T-Systems International GmbH / T-Systems Computer Service Management GmbH</b>	
Martin Niemöckl, Jürgen Pillasch, Christian Probst .....	<b>509</b>
15.1 Das Unternehmen T-Systems / DeTeCSM .....	509
15.2 Ziele des Integrierten Managementsystems .....	510
15.3 Organisation .....	511
15.3.1 Methodische und fachliche Verantwortung .....	511
15.3.2 Vorgehensweise .....	511
15.3.3 Verantwortung und Prozesse im kontinuierlichen Prozessmanagement .....	514
15.4 Struktur der Prozessmodelle .....	515
15.4.1 Inhaltliche Strukturierung .....	515
15.4.2 Hierarchisierung .....	516
15.4.3 Modellierung der Prozessstruktur in ARIS .....	517
15.4.4 Modellierungskonventionen für die Teilprozesse .....	517
15.5 Gewonnene Erfahrung .....	523
15.5.1 Migration vom Projekt- zum Regelbetrieb .....	523
15.5.2 Verantwortung der AzA .....	524
15.5.3 Starre vertikale Prozessstrukturierung .....	524
15.5.4 Schnittstellen vs. Prozessbausteine .....	525
15.5.5 Modellierungskonventionen - Informationsobjekttypen .....	525
15.5.6 Kommunikation .....	526
15.5.7 Integration in das Management-System .....	527
15.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	527
 <b>Workflow- und Prozessmodellierung bei einem Energieversorgungsunternehmen</b>	
Michael zur Mühlen .....	<b>529</b>
16.1 Struktur des Projektes .....	529
16.1.1 Aufgabenstellung .....	529
16.1.2 Unternehmensprofil .....	530
16.1.3 Projektablauf .....	530
16.2 Empirische Studie .....	532
16.2.1 Zielsetzung und Methodik .....	532
16.2.2 Wesentliche Erkenntnisse der empirischen Studie .....	534
16.2.3 Verwandte Untersuchungen .....	537
16.3 Marktstudie .....	538
16.4 Ermittlung workflow-geeigneter Prozesse .....	540
16.4.1 Aufbau des Kriterienkatalogs .....	541

16.4.2 Vorauswahl der Prozesse.....	543
16.4.3 Auswahl des Zielprozesses.....	545
16.5 Auswahl eines Workflowmanagementsystems.....	546
16.6 Wirtschaftliche Überlegungen.....	549
16.7 Zusammenfassung.....	549

### **Einführung von Workflowmanagement bei der Hotset Heizpatronen und Zubehör GmbH**

Stefan Neumann, Wolf-Dietrich Wiechel.....**551**

17.1 Projektziele.....	551
17.1.1 Kurzdarstellung des Unternehmens.....	551
17.1.2 Problemstellungen.....	552
17.1.3 Angestrebte Verbesserungen im Projekt.....	553
17.2 Projektorganisation.....	554
17.2.1 Projekteinrichtung.....	555
17.2.2 Analyse.....	556
17.2.3 Konzeption.....	557
17.2.4 Implementierung.....	558
17.2.5 Betrieb.....	558
17.3 Struktur der Prozessmodelle.....	559
17.3.1 Modellierungsmethode und -werkzeug.....	559
17.3.2 Modellierte Prozesse.....	560
17.3.3 Vom Ist- zum Soll- zum Workflowmodell.....	561
17.4 Erfahrungen.....	563
17.5 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten.....	564

### **Prozessreorganisation bei der Corporate Services Agency**

Marit Schallert, Michael Rosemann.....**567**

18.1 Das Unternehmen CSA.....	567
18.1.1 Struktur.....	567
18.1.2 Produkte & Dienstleistungen.....	568
18.1.3 Zielsystem und Vision.....	568
18.2 Ziel des Projekts: Reorganisation (am Beispiel des Reisemanagements).....	570
18.3 Projektorganisation.....	571
18.3.1 Projektplan und Projektteam.....	571
18.3.2 Istmodellierung und Prozessanalyse.....	573
18.3.3 Sollmodellierung und Prozessoptimierung.....	579
18.4 Struktur der Prozessmodelle.....	583
18.5 Gewonnene Erfahrung.....	584

---

18.5.1 Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung .....	584
18.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management.....	584
18.5.3 CSA-spezifische Erfolgsfaktoren .....	585
18.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	585

**Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen  
bei der DeTelImmobilien .....**587

Literaturverzeichnis.....	595
Stichwortverzeichnis .....	613
Autorenverzeichnis.....	629

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.1.</b>	Vorgehen eines prozessorientierten Reorganisationsprojekts .....	23
<b>Abb. 2.2.</b>	Projektorganisation der Istmodellierung .....	26
<b>Abb. 2.3.</b>	Projektorganisation der Sollmodellierung .....	28
<b>Abb. 2.4.</b>	Projektorganisation der Aufbauorganisationsgestaltung .....	29
<b>Abb. 2.5.</b>	Projektorganisation der Implementierung .....	30
<b>Abb. 2.6.</b>	Zusammenwirken der Teams bei der Implementierung .....	31
<b>Abb. 2.7.</b>	Interaktion zwischen ARIS-Toolset und MS-Project .....	34
<b>Abb. 3.1.</b>	Vorbereitung der Prozessmodellierung .....	51
<b>Abb. 3.2.</b>	Einsatzzwecke von Prozessmodellen .....	59
<b>Abb. 3.3.</b>	Unterscheidung der Begriffe Modelltyp, Modell, Objekttyp, Objekt und Objektausprägung .....	64
<b>Abb. 3.4.</b>	Wertschöpfungskettendiagramm: Objekttypen und Beispiel .....	66
<b>Abb. 3.5.</b>	Ereignisgesteuerte Prozesskette: Objekttypen und Beispiel .....	70
<b>Abb. 3.6.</b>	Beispiel für eine EPK in Spaltendarstellung .....	71
<b>Abb. 3.7.</b>	Exemplarischer Begriffsbaum .....	76
<b>Abb. 3.8.</b>	Verwendung gleicher Objekttypen in unterschiedlichen Modelltypen .....	80
<b>Abb. 3.9.</b>	Definition von Modellebenen und möglichen Hinterlegungen .....	83
<b>Abb. 3.10.</b>	Grobgranulare Konfiguration: Objekttypselektion .....	87
<b>Abb. 3.11.</b>	Feingranulare Konfiguration: Objektselektion über Attribute .....	90
<b>Abb. 4.1.</b>	Das Handels-H-Modell mit seinen Ausprägungen als Lager-, Strecken- und Zentralregulierungsgeschäft .....	109
<b>Abb. 4.2.</b>	Market-based View of Strategy .....	115
<b>Abb. 4.3.</b>	Resource-based View of Strategy .....	119
<b>Abb. 4.4.</b>	Kompetenzen: Die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit .....	120
<b>Abb. 4.5.</b>	Exemplarische Strukturierung eines Unternehmens nach strategischen Geschäftseinheiten und Kernkompetenzen .....	124
<b>Abb. 4.6.</b>	Die Kernprozesse als strategische Vorgabe bei der DeTe Immobilien .....	134
<b>Abb. 4.7.</b>	Der Prozess der Verhaltensfindung .....	136
<b>Abb. 4.8.</b>	Der Ordnungsrahmen der DeTe Immobilien .....	153
<b>Abb. 5.1.</b>	Beispiel für eine funktionsorientierte und objektorientierte Zerlegung des Problembereichs .....	164
<b>Abb. 5.2.</b>	Bezug von der Zerlegung der Problemdomäne zur Gliederung der Aufbauorganisation .....	165
<b>Abb. 5.3.</b>	Zerlegung der Problemdomäne in Modellierungskomplexe .....	169

<b>Abb. 5.4.</b>	Redundanzarme bzw. strukturanaloge Erstellung von Modellen unterschiedlicher Objekte .....	174
<b>Abb. 5.5.</b>	Erstellung und Verwendung von Referenzmodellen.....	182
<b>Abb. 6.1.</b>	Verhältnis von Ist- und Sollmodellierung am Beispiel eines Automobilherstellers.....	194
<b>Abb. 6.2.</b>	Direkte Leistungsbeziehung zwischen Kern- und Supportprozess.....	202
<b>Abb. 6.3.</b>	Leistungsbeziehung zwischen Kern- und Supportprozessen .....	203
<b>Abb. 6.4.</b>	Investitionsobjekt bereitstellen ohne Kernprozesszuordnung .....	207
<b>Abb. 6.5.</b>	Investitionsobjekt bereitstellen inklusive Kernprozesszuordnung .....	208
<b>Abb. 6.6.</b>	Exemplarische Funktionsbeschreibung.....	209
<b>Abb. 7.1.</b>	Rahmenbedingungen für die prozessorientierte Organisationsgestaltung .....	230
<b>Abb. 7.2.</b>	Organisatorische Zuordnung von Richtlinienkompetenz.....	234
<b>Abb. 7.3.</b>	Organisatorische Effizienzkriterien .....	235
<b>Abb. 7.4.</b>	Funktionale Organisation.....	241
<b>Abb. 7.5.</b>	Divisionale Organisation .....	243
<b>Abb. 7.6.</b>	Beispiel für die Organigramm-Darstellungstechnik.....	247
<b>Abb. 7.7.</b>	Symbole zur Darstellung der Organisation in Prozessmodellen ...	248
<b>Abb. 7.8.</b>	Grafische Notation der Funktionen-Stellen-Zuordnung.....	249
<b>Abb. 7.9.</b>	Auswirkungen von Richtlinienkompetenz .....	251
<b>Abb. 7.10.</b>	DeTe Immobilien-Beispiel Angebotsentwurf .....	252
<b>Abb. 7.11.</b>	Referenzmodellspezialisierung .....	254
<b>Abb. 7.12.</b>	Zuständigkeitsmodellierung innerhalb eines komplexen Prozessmodells.....	255
<b>Abb. 7.13.</b>	Stufen des Referenzvorgehensmodells .....	259
<b>Abb. 7.14.</b>	Abgeleitete Zuordnung von Stellen zu Organisationseinheiten ...	264
<b>Abb. 7.15.</b>	Auszug aus einer Zuordnungsmatrix .....	272
<b>Abb. 8.1.</b>	Ergebnis nach dem ersten Schritt des Roll-out .....	280
<b>Abb. 8.2.</b>	Kommunikationsmix.....	288
<b>Abb. 8.3.</b>	Multiplikatorenmodell .....	289
<b>Abb. 8.4.</b>	Stellentransferliste.....	295
<b>Abb. 8.5.</b>	Aufgabentransferliste.....	296
<b>Abb. 8.6.</b>	Personentransferliste .....	297
<b>Abb. 8.7.</b>	ARIS-Navigator .....	299
<b>Abb. 8.8.</b>	Datentransfer zwischen den ARIS Servern.....	300
<b>Abb. 8.9.</b>	ARIS-Internet Navigator.....	304
<b>Abb. 8.10.</b>	DeTe Immobilien Ordnungsrahmen im Intranet.....	304
<b>Abb. 9.1.</b>	Beispiel für Zielhierarchien und Prozesse.....	314
<b>Abb. 9.2.</b>	Beispielhafte Ursache-Wirkungskette.....	317
<b>Abb. 9.3.</b>	Prozess- und Balanced Scorecard-Hierarchie .....	318
<b>Abb. 9.4.</b>	Zyklus des kontinuierlichen Prozessmanagements.....	320
<b>Abb. 9.5.</b>	Analyse von Prozesskennzahlen der Auftragssteuerung bei der DeTe Immobilien .....	327

<b>Abb. 9.6.</b>	Verantwortlichkeiten im zentralen und dezentralen Prozessmanagement.....	334
<b>Abb. 10.1.</b>	Auszug aus SAP R/3 Referenzmodell (EPK) .....	341
<b>Abb. 10.2.</b>	Baan-Business-Control-Model Assembly-to-Order .....	342
<b>Abb. 10.3.</b>	Supply-Chain-Management mit PSIPENTA .....	343
<b>Abb. 10.4.</b>	Phasenmodell einer ERP-Einführung .....	347
<b>Abb. 10.5.</b>	ASAP Roadmap .....	348
<b>Abb. 10.6.</b>	EPK „Kundenauftrag für Set erfassen“ .....	354
<b>Abb. 10.7.</b>	EPK „Kundenauftrag für Set erfassen (Soll)“ .....	355
<b>Abb. 10.8.</b>	Rangreihung der ERP-Systeme.....	358
<b>Abb. 10.9.</b>	Struktur eines größeren ERP-Einführungsprojektes .....	366
<b>Abb. 10.10.</b>	Alternative Vorgehensweisen bei einer Modellierung unter Einbezug von ERP-Referenzmodellen.....	372
<b>Abb. 10.11.</b>	Vom Referenzmodell zum unternehmensspezifischen Modell .....	377
<b>Abb. 10.12.</b>	Hinterlegung von SAP-Transaktionen im Prozessmodell.....	383
<b>Abb. 10.13.</b>	Aufruf einer SAP-Transaktion aus dem Prozessmodell.....	384
<b>Abb. 11.1.</b>	Trennung der Prozesslogik von Applikations- und Datenschicht.....	387
<b>Abb. 11.2.</b>	Workflow-Life-Cycle .....	390
<b>Abb. 11.3.</b>	Klassifikation unterschiedlicher Workflow-Typen .....	395
<b>Abb. 11.4.</b>	Abgrenzung zwischen Groupware, Workflow und Dokumentenmanagement .....	396
<b>Abb. 11.5.</b>	Vorgehensmodell zur Entwicklung von Workflowanwendungen.....	401
<b>Abb. 11.6.</b>	Prozesshierarchie .....	406
<b>Abb. 11.7.</b>	Matrix zur Priorisierung der Prozesse mit Workflow-Potenzial .....	407
<b>Abb. 11.8.</b>	Prozessportfolio zur Visualisierung des Workflow-Potenzials.....	408
<b>Abb. 11.9.</b>	Unterschiedliche Perspektiven der Prozess- und Workflowmodellierung.....	412
<b>Abb. 11.10.</b>	Beispiel eines Prozessmodells (Beschaffungsantrag) .....	413
<b>Abb. 11.11.</b>	Workflowmodell des Beschaffungsprozesses .....	415
<b>Abb. 11.12.</b>	Überführung von Prozess- in Workflowmodellnotation .....	415
<b>Abb. 11.13.</b>	Beispiel eines Workflow-Controlling-Tools.....	420
<b>Abb. 12.1.</b>	Vorgehen bei geringer und hoher Komplexität.....	426
<b>Abb. 12.2.</b>	Nutzung generischer Aktivitätsgruppen.....	434
<b>Abb. 12.3.</b>	Design von (generischen) Aktivitätsgruppen .....	436
<b>Abb. 12.4.</b>	Vorgehen zur Analyse der Anzeigeberechtigungen.....	438
<b>Abb. 13.1.</b>	Beispiele für simulationsrelevante Attribute unterschiedlicher Objekttypen einer Ereignisgesteuerten Prozesskette.....	457
<b>Abb. 13.2.</b>	Bearbeitungszeit einer Funktion mit verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	458
<b>Abb. 13.3.</b>	Vergleich eines Attributwerts mit einer Konstante als Verzweigungsregel .....	460
<b>Abb. 13.4.</b>	Beispiel eines Prozessinstanzierungsmodells mit den jeweiligen Attributwerten .....	461

<b>Abb. 13.5.</b>	Beispiel eines Schichtplanes mit zugehörigen Attributwerten.....	462
<b>Abb. 13.6.</b>	Kapazitätsentwicklung des Servers in der Simulation .....	468
<b>Abb. 14.1.</b>	Zusammenhang zwischen SCM und CRM .....	470
<b>Abb. 14.2.</b>	CRM-Ordnungsrahmen.....	471
<b>Abb. 14.3.</b>	Produkt-Markt-Matrix zur Festlegung strategischer Stoßrichtungen .....	472
<b>Abb. 14.4.</b>	Entwicklung des kumulierten Deckungsbeitrags eines Kunden im Zeitablauf .....	473
<b>Abb. 14.5.</b>	IT-Architektur für das CRM .....	478
<b>Abb. 14.6.</b>	Funktionale Integration für das SCM.....	480
<b>Abb. 14.7.</b>	Die drei Flüsse des SCM.....	481
<b>Abb. 14.8.</b>	SCOR-Modell – Ebene 1 .....	482
<b>Abb. 14.9.</b>	Die vier Ebenen des SCOR-Modells.....	482
<b>Abb. 14.10.</b>	SCOR-Modell – Ebene 2 .....	483
<b>Abb. 14.11.</b>	SCOR-Modell – Ebene 3 .....	484
<b>Abb. 14.12.</b>	SCM-Ordnungsrahmen.....	486
<b>Abb. 14.13.</b>	Determinierte und verursachte Kosten.....	488
<b>Abb. 14.14.</b>	Recycling-Kreislaufarten .....	491
<b>Abb. 14.15.</b>	IT-Architektur für das SCM.....	492
<b>Abb. 14.16.</b>	Module von Advanced Planning Systems.....	493
<b>Abb. 14.17.</b>	Überbetriebliches Informationsflussmodell .....	498
<b>Abb. 14.18.</b>	Überbetriebliches Informations-, Waren- und Zahlungsflussmodell.....	498
<b>Abb. 14.19.</b>	E-Business Szenario Technik.....	500
<b>Abb. 14.20.</b>	Überbetriebliche EPK nach SCHÜPPLER .....	501
<b>Abb. 14.21.</b>	Notationsempfehlung für eine überbetriebliche Prozessmodellierung anhand der EPK .....	504
<b>Abb. 15.1.</b>	Zeitrahen Einführung IMS.....	512
<b>Abb. 15.2.</b>	Das Prozessmodell .....	513
<b>Abb. 15.3.</b>	Prozessdetaillierung .....	516
<b>Abb. 15.4.</b>	Prozessstrukturübersicht .....	517
<b>Abb. 15.5.</b>	Ursprüngliche Teilprozessdarstellung.....	519
<b>Abb. 15.6.</b>	Neue Prozessdarstellung (Word-Version).....	520
<b>Abb. 15.7.</b>	Semantik der Dokumentsymbolpositionierung .....	523
<b>Abb. 16.1.</b>	Projektablauf.....	531
<b>Abb. 16.2.</b>	Antwort auf die Frage: Betreiben Sie Prozessmodellierung?.....	534
<b>Abb. 16.3.</b>	Antwort auf die Frage: Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Workflowmanagement ein?.....	535
<b>Abb. 16.4.</b>	Nutzung unterschiedlicher Modellierungswerkzeuge .....	536
<b>Abb. 16.5.</b>	Marktstudie (Ausschnitt) .....	540
<b>Abb. 16.6.</b>	Kriterienkatalog zur Bewertung der Workflow-Eignung von Geschäftsprozessen (Ausschnitt) .....	542
<b>Abb. 16.7.</b>	Auswahlprozess .....	543
<b>Abb. 16.8.</b>	Bewertung der Workflowmanagementsysteme nach der Herstellerpräsentation .....	548

---

<b>Abb. 17.1.</b>	Vorgehensmodell für die Einführung von Workflowmanagement in Industriebetrieben.....	555
<b>Abb. 17.2.</b>	Struktur des Prozessmodells bei Hotset .....	561
<b>Abb. 17.3.</b>	Vom Soll- zum Workflowmodell .....	563
<b>Abb. 18.1.</b>	Zielsystem CSA .....	569
<b>Abb. 18.2.</b>	Interaktionspunkte im Projekt.....	573
<b>Abb. 18.3.</b>	Referenz Business Szenario von SAP.....	575
<b>Abb. 18.4.</b>	Wertschöpfungsaktivitäten im Reisemanagement .....	576
<b>Abb. 18.5.</b>	Identifizierte Prozesskostentreiber.....	578
<b>Abb. 18.6.</b>	Sollmodell.....	582
<b>Abb. 18.7.</b>	Prozessredesign und Zielzusammenhang.....	583
<b>Abb. A.1.</b>	Layoutkonventionen bei der EPK .....	590
<b>Abb. A.2.</b>	Modellierung von Varianten bei der Zuordnung von organisatorischen Einheiten und Funktionen.....	593

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 3.1.</b>	Beziehungstypen im Fachbegriffsmodell.....	74
<b>Tabelle 4.1.</b>	Einflussmöglichkeiten der Kommunikation und des Ordnungsrahmens auf die Wahl des Verhaltens .....	140
<b>Tabelle 4.2.</b>	Wahrnehmungstendenzen und die Kommunikation bei Organisationsgestaltungsmaßnahmen .....	143
<b>Tabelle 4.3.</b>	Die Lesefreundlichkeit von Farbkombinationen.....	151
<b>Tabelle 5.1.</b>	Zielsystem der organisatorischen Gestaltung.....	177
<b>Tabelle 5.2.</b>	Exemplarische Schwachstellenliste.....	187
<b>Tabelle 6.1.</b>	Gewichtung von Beschreibungssichten.....	199
<b>Tabelle 6.2.</b>	Komponenten des Kernprozesses Vertrieb .....	206
<b>Tabelle 6.3.</b>	Hierarchisierungskriterien für Prozessmodelle .....	212
<b>Tabelle 7.1.</b>	Vor-/ Nachteile der funktionalen Organisation .....	242
<b>Tabelle 7.2.</b>	Vor-/ Nachteile der divisionalen Organisation.....	244
<b>Tabelle 7.3.</b>	Kantentypen zur Zuordnung Funktion - Stelle .....	250
<b>Tabelle 8.1.</b>	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Roll-out Strategien .....	282
<b>Tabelle 8.2.</b>	Schulungsanforderungen.....	293
<b>Tabelle 8.3.</b>	Gegenüberstellung verschiedener Realisierungsalternativen .....	306
<b>Tabelle 9.1.</b>	Charakteristika des kontinuierlichen Prozessmanagements und des Business Process Reengineerings .....	310
<b>Tabelle 9.2.</b>	Zieldimensionen.....	314
<b>Tabelle 9.3.</b>	Linien- versus Prozessverantwortung .....	329
<b>Tabelle 10.1.</b>	Vor- und Nachteile von Standardsoftware .....	340
<b>Tabelle 10.2.</b>	Modellelemente bei der Modellierung prozessorientierter Anforderungen an die ERP-Einführung.....	352
<b>Tabelle 10.3.</b>	Abgrenzung von Prozessszenarien anhand charakteristischer Merkmale .....	370
<b>Tabelle 10.4.</b>	Modellierungsaktivitäten im Rahmen der Sollmodellierung.....	370
<b>Tabelle 10.5.</b>	Beispiel für die Grobanalyse der Istprozesse .....	375
<b>Tabelle 11.1.</b>	Kriterienkatalog zur Ermittlung des Workflow-Potenzials .....	404
<b>Tabelle 12.1.</b>	Prozessbasierte Aufgabenbündel und Mitarbeitertypen.....	429
<b>Tabelle 12.2.</b>	SAP-Transaktion, Berechtigungsobjekt mit Schutzebenen und funktionale Berechtigung .....	431
<b>Tabelle 12.3.</b>	Grober Überblick Berechtigungsvergabe in SAP R/3.....	432
<b>Tabelle 12.4.</b>	Verknüpfung von Aufgaben/(generischen) Aktivitätsgruppen, Mitarbeitertypen/(generischen) Sammelaktivitätsgruppen.....	445
<b>Tabelle 14.1.</b>	Beschreibung eines Prozesselements im SCOR-Modell .....	485
<b>Tabelle 16.1.</b>	Ausschlusskriterien zur Vorselektion.....	544

<b>Tabelle 16.2.</b>	Realisierungsalternativen .....	547
<b>Tabelle 18.1.</b>	Servicekategorien inkl. ausgewählter Dienstleistungen .....	568
<b>Tabelle 18.2.</b>	Projektplan .....	572
<b>Tabelle 18.3.</b>	Prozessbeschreibung .....	577
<b>Tabelle A.1.</b>	Definition von Modellattributen.....	587
<b>Tabelle A.2.</b>	Definition von Objektattributen .....	589
<b>Tabelle A.3.</b>	Historisierung von Prozessveränderungen .....	592