

Inhaltsverzeichnis

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 bei der DeTe Immobilien	29
---	-----------

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	24
2.4 Projektcontrolling	32
2.5 Kritische Erfolgsfaktoren	40
2.6 Checkliste	44

Vorbereitung der Prozessmodellierung

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 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

Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out

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.....	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.....		337
 Prozessorientierte Einführung von ERP-Systemen		
Holger Hansmann, Stefan Neumann.....		339
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	385
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	423
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 Prozessinstanziierung	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.....507

Das Integrierte Managementsystem bei der T-Systems International GmbH / T-Systems Computer Service Management GmbH

Martin Niemöckl, Jürgen Pillasch, Christian Probst509

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

Workflow und Prozessmodellierung bei einem Energieversorgungsunternehmen

Michael zur Mühlen.....529

16.1	Struktur des Projektes.....	529
16.1.1	Aufgabenstellung	529
16.1.2	Unternehmensprofil.....	530
16.1.3	Projekttablauf	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 DeTelmmobilien	587
---	------------

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