

# Inhaltsverzeichnis

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

## **Teil A: Prozessorientierte Organisationsgestaltung bei der DeTe Immobilien**

### **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.....	8
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.....	12
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.....	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 Festlegung des Modellierungszwecks .....	52
3.2.1 Einsatzzwecke von Prozessmodellen.....	52
3.2.2 Festlegung des Einsatzzwecks der Prozessmodellierung.....	59
3.3 Festlegung der Kommunikationswege .....	60
3.4 Auswahl der Modelltypen .....	62
3.4.1 Grundbegriffe der Informationsmodellierung.....	62
3.4.2 Modelltypen für die Prozessmodellierung .....	64
3.4.3 Festlegung der zu verwendenden Modelltypen.....	75
3.5 Spezifikation von Modellierungskonventionen.....	77
3.5.1 Nutzen von Modellierungskonventionen .....	77
3.5.2 Kategorien von Modellierungskonventionen.....	78
3.6 Auswahl eines Modellierungswerkzeugs .....	83
3.7 Umsetzung der Modellierungskonventionen mit einem Modellierungswerkzeug .....	85
3.7.1 Customizing des Modellierungswerkzeugs.....	85
3.7.2 Erweiterung der Customizing-Einstellungen um organisatorische Regeln .....	86
3.7.3 Durchführung von Akzeptanztests.....	87
3.8 Beschreibung der organisatorischen Rahmenbedingungen.....	88
3.9 Erstellung und Verwendung eines Modellierungsstandards .....	90
3.9.1 Arten von Modellierungsstandards .....	90
3.9.2 Inhalt und Aufbau eines unternehmens- bzw. projektspezifischen Modellierungsstandards .....	91
3.9.3 Kommunikation und Pflege des Modellierungsstandards.....	92
3.10 Checkliste.....	92

**Strategie und Ordnungsrahmen**

Jörg Becker, Volker Meise .....	<b>95</b>
4.1 Die Aufgabe des Ordnungsrahmens.....	95
4.2 Das Vorgehensmodell .....	98
4.3 Strukturziele festlegen.....	98
4.3.1 Die Ziele der Organisation.....	99
4.3.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder .....	100
4.3.3 Der Zielausgleich.....	100
4.3.4 Die Zielformulierung.....	101
4.4 Makro-Struktur festlegen .....	101
4.5 Die marktorientierte Sicht – Market-based View.....	102
4.5.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft .....	103
4.5.2 Die Strategie der Differenzierung.....	105
4.6 Die ressourcenbasierte Sicht – Resourced-based View.....	106
4.7 Die Kombination der Sichten.....	110
4.8 Die strategischen Organisationsbereiche.....	111
4.9 Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche.....	113
4.10 Prozess-Struktur festlegen.....	113
4.11 Allgemeine Prozessidentifikation.....	114
4.12 Individuelle Prozessidentifikation.....	116
4.12.1 Festlegung der Prozessziele .....	117
4.12.2 Unterscheidung in Kern- und Supportziele.....	119
4.12.3 Prozessidentifikation und -strukturierung.....	120
4.13 Design-Ziele festlegen .....	123
4.14 Der Prozess der Verhaltensfindung.....	124
4.14.1 Wahrnehmungsphase .....	125
4.14.2 Bewertungsphase .....	126
4.14.3 Einschätzung des Wirkungsgrades.....	126
4.14.4 Verhalten.....	127
4.15 Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens .....	127
4.16 Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung .....	129
4.17 Struktur-Design festlegen.....	132
4.18 Die räumliche Anordnung der Elemente.....	135
4.19 Die Bestimmung von Größenrelationen.....	136
4.20 Der Einsatz von Referenzdesigns.....	137
4.21 Das individuelle Design der Elemente .....	138
4.21.1 Farben .....	138
4.21.2 Formen .....	139
4.21.3 Text und Schrift .....	139
4.22 Checkliste.....	144

**Istmodellierung und Istanalyse**

Ansgar Schwegmann, Michael Laske ..... 147

- 5.1 Intention der Istmodellierung ..... 147
- 5.2 Vorgehensweise bei der Istmodellierung ..... 149
  - 5.2.1 Vorbereitung der Istmodellierung ..... 149
  - 5.2.2 Identifikation und Priorisierung der zu erhebenden  
Problembereiche ..... 151
  - 5.2.3 Erhebung und Dokumentation der Istmodelle ..... 156
  - 5.2.4 Modellkonsolidierung ..... 161
- 5.3 Analyse der Istmodelle ..... 164
  - 5.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Istmodellen ..... 164
  - 5.3.2 Unterstützung der Istmodellierung durch Referenzmodelle ... 168
  - 5.3.3 Unterstützung der Istmodellierung durch Benchmarking ..... 171
  - 5.3.4 Identifizierung und Dokumentation von Schwachstellen  
und Verbesserungspotenzialen ..... 172
  - 5.3.5 Realisierung von Sofortmaßnahmen zur Beseitigung  
von Schwachstellen ..... 174
- 5.4 Checkliste ..... 176

**Sollmodellierung und Prozessoptimierung**

Mario Speck, Norbert Schnetgöke ..... 179

- 6.1 Intention der Sollmodellierung ..... 179
- 6.2 Vorgehensweise bei der Sollmodellierung ..... 181
  - 6.2.1 Vorbereitung der Sollmodellierung ..... 181
  - 6.2.2 Identifikation und Grobentwurf ..... 189
  - 6.2.3 Erhebung und Dokumentation der Sollmodelle ..... 197
- 6.3 Analyse der Sollmodelle ..... 206
  - 6.3.1 Anhaltspunkte für die Bewertung von Sollmodellen ..... 206
  - 6.3.2 Unterstützung der Sollmodellierung  
durch Prozesssimulation ..... 209
  - 6.3.3 Unterstützung der Sollmodellierung  
durch Referenzmodelle ..... 211
- 6.4 Ergebnisaufbereitung ..... 212
- 6.5 Checkliste ..... 213

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

Martin Kugeler, Michael Vieting ..... 215

- 7.1 Gegenstand und Ziel der prozessorientierten Organisation ..... 215
  - 7.1.1 Ablauf- und Aufbauorganisation aus der Perspektive  
der prozessorientierten Organisation ..... 215

7.1.2	Aufbauorganisatorische Schnittstellen – die wichtige Stellschraube .....	219
7.2	Organisationsformen im Vergleich .....	222
7.2.1	Organisatorische Effizienzkriterien .....	222
7.2.2	Klassische Organisationsformen .....	229
7.2.3	Die prozessorientierte Organisation – Weg oder Ziel? .....	232
7.3	Modellierung der Aufbauorganisationsicht und deren Integration in die Prozesssicht .....	234
7.4	Vorgehensmodell zur Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation .....	244
7.4.1	Der klassische Ansatz: das Analyse-Synthese-Konzept .....	244
7.4.2	Der prozessmodellgestützte Ansatz anhand eines Referenz-Vorgehensmodells .....	246
7.4.3	Vorgehensmodell am Beispiel der DeTe Immobilien .....	257
7.5	Checkliste .....	263

### **Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out**

Holger Hansmann, Michael Laske, Redmer Luxem .....**265**

8.1	Stellung der Implementierung im Gesamtprojekt .....	265
8.2	Roll-out Strategie .....	266
8.2.1	Einführungsreihenfolge von Aufbauorganisation und Prozessen .....	266
8.2.2	Step-by-step versus Big-bang .....	267
8.3	Projektmarketing und -information .....	271
8.3.1	Ziel: Akzeptanz schaffen .....	271
8.3.2	Kommunikationskonzept .....	275
8.3.3	Schulungskonzept .....	281
8.4	Maßnahmen zur personellen Umsetzung .....	282
8.5	Technische Realisierung .....	286
8.5.1	Realisierung durch proprietäre Ansätze .....	287
8.5.2	Realisierung durch Groupware .....	289
8.5.3	Realisierung durch Intranet-Konzepte .....	290
8.5.4	Realisierung durch hybride Ansätze .....	293
8.5.5	Vergleich der Ansätze .....	293
8.6	Checkliste .....	294

### **Kontinuierliches Prozessmanagement**

Stefan Neumann, Christian Probst, Clemens Wernsmann .....**297**

9.1	Von der prozessorientierten Reorganisation zum kontinuierlichen Prozessmanagement .....	297
9.2	Management der Prozessperformance .....	301

9.3	Phasen- und Vorgehensmodell für das kontinuierliche Prozessmanagement .....	307
9.3.1	Ausführungsphase .....	308
9.3.2	Analysephase .....	310
9.3.3	Ziel-Redefinitionsphase .....	312
9.3.4	Modellierungs- und Implementierungsphase .....	312
9.4	Institutionelle Verankerung der Prozessverantwortung .....	316
9.4.1	Prozessverantwortlicher .....	317
9.4.2	Prozesseigentümer .....	319
9.4.3	Prozessmanager .....	320
9.5	Checkliste .....	323

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

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

Holger Hansmann, Stefan Neumann .....	<b>327</b>	
10.1	Merkmale von ERP-Systemen .....	327
10.2	Vorgehen bei der Einführung von ERP-Systemen .....	331
10.2.1	Einführungsstrategien .....	331
10.2.2	Phasenmodell zur Einführung von Standard-ERP-Systemen .....	334
10.3	Prozessorientierte ERP-Auswahl .....	337
10.3.1	Vorauswahl .....	337
10.3.2	Endauswahl .....	347
10.4	Die Rolle des Prozessmanagements in der Projektorganisation .....	351
10.4.1	Rollen in ERP-Einführungsprojekten .....	352
10.4.2	Projektstruktur .....	354
10.5	Istanalyse, Sollkonzept und Realisierung .....	357
10.5.1	Lösungsbeitrag von Prozessmodellen .....	357
10.5.2	Sollmodellierung auf der Basis des ERP-Referenzmodells ....	360
10.5.3	Eigenständige Modellierung eines Idealzustands .....	361
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.....	<b>373</b>
11.1 Grundlagen des 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.....	385
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.....	390
11.4.3 Technische und Organisatorische Anforderungsanalyse.....	390
11.4.4 Marktanalyse und Systemauswahl.....	396
11.4.5 Modellierung und Optimierung von Prozessen und Workflows.....	398
11.4.6 Entwicklung von Workflowanwendungen.....	404
11.5 Betrieb von Workflowanwendungen.....	405
11.5.1 Operativer Betrieb.....	405
11.5.2 Controlling von Workflowanwendungen.....	407
11.6 Zusammenfassung.....	408

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

Michael Vieting, Johannes Kumpf.....	<b>411</b>
12.1 Ausgangssituation.....	411
12.1.1 Problembeschreibung.....	411
12.1.2 Anforderungen an die Prozessdokumentation.....	411
12.2 Überführung der Geschäftsprozesse in die Liniorganisation.....	412
12.3 Entwicklung des Berechtigungskonzepts.....	417
12.3.1 Grundlagen SAP Berechtigungskonzept.....	417
12.3.2 Definition von Aktivitätsgruppen.....	420
12.3.3 Definition von Sammelaktivitätsgruppen.....	426
12.4 Übergang in das Produktivsystem.....	428
12.4.1 Berechtigungsverwaltung.....	428

12.4.2 Dokumentation und Tools.....	429
12.4.3 Testen von Berechtigungen.....	430
12.4.4 Massenbefüllung von Usern/Berechtigungen .....	430
12.5 Ergebnisse und Erfahrungen eines integrierten Vorgehens.....	431
12.5.1 Erfahrungen aus der Entwicklungsphase .....	431
12.5.2 Erfahrungen aus der Produktivnahme .....	435
<b>Simulation von Geschäftsprozessen</b>	
Stefan Neumann, Michael Rosemann, Ansgar Schwegmann.....	<b>437</b>
13.1 Grundlagen der prozessorientierten Simulation .....	437
13.2 Typische Ziele der Prozesssimulation.....	439
13.3 Vorgehensmodell für die Durchführung von Simulationsstudien .....	440
13.4 Konstruktion von Geschäftsprozesssimulationsmodellen .....	442
13.4.1 Attributierung der Elemente von Geschäftsprozessmodellen .....	443
13.4.2 Modellierung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	445
13.4.3 Modellierung von Ablaufalternativen .....	447
13.4.4 Modellierung der Prozessinstanzierung .....	448
13.4.5 Modellierung der Ressourcenverfügbarkeit.....	449
13.5 Berechnung und Auswertung von Prozesskennzahlen.....	451
13.6 Anwendungen der Simulation im Geschäftsprozessmanagement.....	452
13.6.1 Prozesssimulation am Beispiel der Auftragssteuerung bei der DeTe Immobilien.....	452
13.6.2 Prozesssimulation am Beispiel von Television New Zealand .....	454
<b>Supply Chain Management und Customer Relationship Management – Prozessmodellierung für Extended Enterprises</b>	
Martin Kugeler .....	<b>457</b>
14.1 Extended Enterprise – von der inner- zur überbetrieblichen Sichtweise.....	457
14.1.1 Effektive und effiziente Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management .....	458
14.1.2 Koordination der überbetrieblichen Leistungsverflechtungen mit Supply Chain Management .....	467
14.2 Die überbetriebliche Prozessmodellierung.....	484
14.2.1 Anforderungen an die überbetriebliche Prozessmodellierung .....	484
14.2.2 Darstellungstechniken im Vergleich.....	485

## 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>497</b>
15.1 Das Unternehmen T-Systems / DeTeCSM.....	497
15.2 Ziele des Integrierten Managementsystems .....	498
15.3 Organisation .....	499
15.3.1 Methodische und fachliche Verantwortung .....	499
15.3.2 Vorgehensweise .....	499
15.3.3 Verantwortung und Prozesse im kontinuierlichen Prozessmanagement .....	502
15.4 Struktur der Prozessmodelle.....	503
15.4.1 Inhaltliche Strukturierung .....	503
15.4.2 Hierarchisierung.....	504
15.4.3 Modellierung der Prozessstruktur in ARIS .....	505
15.4.4 Modellierungskonventionen für die Teilprozesse .....	505
15.5 Gewonnene Erfahrung .....	511
15.5.1 Migration vom Projekt- zum Regelbetrieb .....	511
15.5.2 Verantwortung der AzA.....	512
15.5.3 Starre vertikale Prozessstrukturierung .....	512
15.5.4 Schnittstellen vs. Prozessbausteine .....	513
15.5.5 Modellierungskonventionen - Informationsobjekttypen .....	513
15.5.6 Kommunikation .....	514
15.5.7 Integration in das Management-System.....	515
15.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	515
<b>Workflow und Prozessmodellierung bei einem Energieversorgungsunternehmen</b>	
Michael zur Mühlen.....	<b>517</b>
16.1 Struktur des Projektes .....	517
16.1.1 Aufgabenstellung.....	517
16.1.2 Unternehmensprofil .....	518
16.1.3 Projektablauf.....	518
16.2 Empirische Studie .....	520
16.2.1 Zielsetzung und Methodik .....	520
16.2.2 Wesentliche Erkenntnisse der empirischen Studie.....	522
16.2.3 Verwandte Untersuchungen.....	525
16.3 Marktstudie .....	526
16.4 Ermittlung workflow-geeigneter Prozesse .....	528
16.4.1 Aufbau des Kriterienkatalogs.....	529

16.4.2 Vorauswahl der Prozesse .....	531
16.4.3 Auswahl des Zielprozesses .....	533
16.5 Auswahl eines Workflowmanagementsystems .....	534
16.6 Wirtschaftliche Überlegungen.....	537
16.7 Zusammenfassung.....	537
<b>Einführung von Workflowmanagement bei der Hotset Heizpatronen und Zubehör GmbH</b>	
Stefan Neumann, Wolf-Dietrich Wiechel.....	<b>539</b>
17.1 Projektziele.....	539
17.1.1 Kurzdarstellung des Unternehmens .....	539
17.1.2 Problemstellungen .....	540
17.1.3 Angestrebte Verbesserungen im Projekt.....	541
17.2 Projektorganisation .....	542
17.2.1 Projekteinrichtung.....	543
17.2.2 Analyse .....	544
17.2.3 Konzeption.....	545
17.2.4 Implementierung.....	546
17.2.5 Betrieb .....	546
17.3 Struktur der Prozessmodelle.....	547
17.3.1 Modellierungsmethode und -werkzeug.....	547
17.3.2 Modellierte Prozesse.....	548
17.3.3 Vom Ist- zum Soll- zum Workflowmodell .....	549
17.4 Erfahrungen.....	551
17.5 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	552
<b>Prozessreorganisation bei der Corporate Services Agency</b>	
Marit Schallert, Michael Rosemann.....	<b>555</b>
18.1 Das Unternehmen CSA .....	555
18.1.1 Struktur .....	555
18.1.2 Produkte & Dienstleistungen .....	556
18.1.3 Zielsystem und Vision .....	556
18.2 Ziel des Projekts: Reorganisation (am Beispiel des Reisemanagements).....	558
18.3 Projektorganisation .....	559
18.3.1 Projektplan und Projektteam.....	559
18.3.2 Istmodellierung und Prozessanalyse .....	561
18.3.3 Sollmodellierung und Prozessoptimierung .....	567
18.4 Struktur der Prozessmodelle.....	571
18.5 Gewonnene Erfahrung .....	572

---

18.5.1 Nutzung von Referenzmodellen für die Ist- und Sollmodellierung.....	572
18.5.2 Kritischer Erfolgsfaktor: Change Management .....	572
18.5.3 CSA-spezifische Erfolgsfaktoren.....	573
18.6 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten .....	573

<b>Anhang: Beispiele für Modellierungskonventionen bei der DeTelimmobilien.....</b>	<b>575</b>
---	------------

Literaturverzeichnis .....	583
Stichwortverzeichnis.....	601
Autorenverzeichnis .....	617

# 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.....	58
<b>Abb. 3.3.</b>	Unterscheidung der Begriffe Modelltyp, Modell, Objekttyp, Objekt und Objektausprägung.....	63
<b>Abb. 3.4.</b>	Wertschöpfungskettendiagramm: Objekttypen und Beispiel.....	65
<b>Abb. 3.5.</b>	Ereignisgesteuerte Prozesskette: Objekttypen und Beispiel.....	69
<b>Abb. 3.6.</b>	Beispiel für eine EPK in Spaltendarstellung.....	70
<b>Abb. 3.7.</b>	Exemplarischer Begriffsbaum.....	75
<b>Abb. 3.8.</b>	Verwendung gleicher Objekttypen in unterschiedlichen Modelltypen.....	79
<b>Abb. 3.9.</b>	Definition von Modellebenen und möglichen Hinterlegungen.....	82
<b>Abb. 4.1.</b>	Das Handels-H-Modell mit seinen Ausprägungen als Lager-, Strecken- und Zentralregulierungsgeschäft.....	97
<b>Abb. 4.2.</b>	Market-based View of Strategy.....	103
<b>Abb. 4.3.</b>	Resourced-based View of Strategy.....	107
<b>Abb. 4.4.</b>	Kompetenzen: Die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit.....	108
<b>Abb. 4.5.</b>	Exemplarische Strukturierung eines Unternehmens nach strategischen Geschäftseinheiten und Kernkompetenzen.....	112
<b>Abb. 4.6.</b>	Die Kernprozesse als strategische Vorgabe bei der DeTe Immobilien.....	122
<b>Abb. 4.7.</b>	Der Prozess der Verhaltensfindung.....	124
<b>Abb. 4.8.</b>	Der Ordnungsrahmen der DeTe Immobilien.....	141
<b>Abb. 5.1.</b>	Beispiel für eine funktionsorientierte und objektorientierte Zerlegung des Problemereichs.....	152
<b>Abb. 5.2.</b>	Bezug von der Zerlegung der Problemdomäne zur Gliederung der Aufbauorganisation.....	153
<b>Abb. 5.3.</b>	Zerlegung der Problemdomäne in Modellierungskomplexe.....	157
<b>Abb. 5.4.</b>	Redundanzarme bzw. strukturanaloge Erstellung von Modellen unterschiedlicher Objekte.....	162
<b>Abb. 5.5.</b>	Erstellung und Verwendung von Referenzmodellen.....	170

<b>Abb. 6.1.</b>	Verhältnis von Ist- und Sollmodellierung am Beispiel eines Automobilherstellers .....	182
<b>Abb. 6.2.</b>	Direkte Leistungsbeziehung zwischen Kern- und Supportprozess .....	190
<b>Abb. 6.3.</b>	Leistungsbeziehung zwischen Kern- und Supportprozessen .....	191
<b>Abb. 6.4.</b>	Investitionsobjekt bereitstellen ohne Kernprozesszuordnung.....	195
<b>Abb. 6.5.</b>	Investitionsobjekt bereitstellen inklusive Kernprozesszuordnung .....	196
<b>Abb. 6.6.</b>	Exemplarische Funktionsbeschreibung .....	197
<b>Abb. 7.1.</b>	Rahmenbedingungen für die prozessorientierte Organisationsgestaltung.....	218
<b>Abb. 7.2.</b>	Organisatorische Zuordnung von Richtlinienkompetenz .....	222
<b>Abb. 7.3.</b>	Organisatorische Effizienzkriterien .....	223
<b>Abb. 7.4.</b>	Funktionale Organisation .....	229
<b>Abb. 7.5.</b>	Divisionale Organisation .....	231
<b>Abb. 7.6.</b>	Beispiel für die Organigramm-Darstellungstechnik .....	235
<b>Abb. 7.7.</b>	Symbole zur Darstellung der Organisation in Prozessmodellen...	236
<b>Abb. 7.8.</b>	Grafische Notation der Funktionen-Stellen-Zuordnung .....	237
<b>Abb. 7.9.</b>	Auswirkungen von Richtlinienkompetenz.....	239
<b>Abb. 7.10.</b>	DeTe Immobilien-Beispiel Angebotsentwurf.....	240
<b>Abb. 7.11.</b>	Referenzmodellspezialisierung .....	242
<b>Abb. 7.12.</b>	Zuständigkeitsmodellierung innerhalb eines komplexen Prozessmodells .....	243
<b>Abb. 7.13.</b>	Stufen des Referenzvorgehensmodells .....	247
<b>Abb. 7.14.</b>	Abgeleitete Zuordnung von Stellen zu Organisationseinheiten ...	252
<b>Abb. 7.15.</b>	Auszug aus einer Zuordnungsmatrix .....	260
<b>Abb. 8.1.</b>	Ergebnis nach dem ersten Schritt des Roll-out.....	268
<b>Abb. 8.2.</b>	Kommunikationsmix .....	276
<b>Abb. 8.3.</b>	Multiplikatorenmodell .....	277
<b>Abb. 8.4.</b>	Stellentransferliste .....	283
<b>Abb. 8.5.</b>	Aufgabentransferliste.....	284
<b>Abb. 8.6.</b>	Personentransferliste.....	285
<b>Abb. 8.7.</b>	ARIS-Navigator.....	287
<b>Abb. 8.8.</b>	Datentransfer zwischen den ARIS Servern .....	288
<b>Abb. 8.9.</b>	ARIS-Internet Navigator .....	292
<b>Abb. 8.10.</b>	DeTe Immobilien Ordnungsrahmen im Intranet.....	292
<b>Abb. 9.1.</b>	Beispiel für Zielhierarchien und Prozesse .....	302
<b>Abb. 9.2.</b>	Beispielhafte Ursache-Wirkungskette .....	305
<b>Abb. 9.3.</b>	Prozess- und Balanced Scorecard-Hierarchie.....	306
<b>Abb. 9.4.</b>	Zyklus des kontinuierlichen Prozessmanagements.....	308
<b>Abb. 9.5.</b>	Analyse von Prozesskennzahlen der Auftragssteuerung bei der DeTe Immobilien.....	315
<b>Abb. 9.6.</b>	Verantwortlichkeiten im zentralen und dezentralen Prozessmanagement .....	322
<b>Abb. 10.1.</b>	Auszug aus SAP R/3 Referenzmodell (EPK).....	329

<b>Abb. 10.2.</b>	Baan-Business-Control-Model Assembly-to-Order .....	330
<b>Abb. 10.3.</b>	Supply-Chain-Management mit PSIPENTA .....	331
<b>Abb. 10.4.</b>	Phasenmodell einer ERP-Einführung .....	335
<b>Abb. 10.5.</b>	ASAP Roadmap.....	336
<b>Abb. 10.6.</b>	EPK „Kundenauftrag für Set erfassen“ .....	342
<b>Abb. 10.7.</b>	EPK „Kundenauftrag für Set erfassen (Soll)“ .....	343
<b>Abb. 10.8.</b>	Rangreihung der ERP-Systeme .....	346
<b>Abb. 10.9.</b>	Struktur eines größeren ERP-Einführungsprojektes.....	354
<b>Abb. 10.10.</b>	Alternative Vorgehensweisen bei einer Modellierung unter Einbezug von ERP-Referenzmodellen .....	360
<b>Abb. 10.11.</b>	Vom Referenzmodell zum unternehmensspezifischen Modell ....	365
<b>Abb. 10.12.</b>	Hinterlegung von SAP-Transaktionen im Prozessmodell .....	371
<b>Abb. 10.13.</b>	Aufruf einer SAP-Transaktion aus dem Prozessmodell .....	372
<b>Abb. 11.1.</b>	Trennung der Prozesslogik von Applikations- und Datenschicht .....	375
<b>Abb. 11.2.</b>	Workflow-Life-Cycle .....	378
<b>Abb. 11.3.</b>	Klassifikation unterschiedlicher Workflow-Typen.....	383
<b>Abb. 11.4.</b>	Abgrenzung zwischen Groupware, Workflow und Dokumentenmanagement .....	384
<b>Abb. 11.5.</b>	Vorgehensmodell zur Entwicklung von Workflowanwendungen.....	389
<b>Abb. 11.6.</b>	Prozesshierarchie .....	394
<b>Abb. 11.7.</b>	Matrix zur Priorisierung der Prozesse mit Workflow-Potenzial...	395
<b>Abb. 11.8.</b>	Prozessportfolio zur Visualisierung des Workflow-Potenzials ....	396
<b>Abb. 11.9.</b>	Unterschiedliche Perspektiven der Prozess- und Workflowmodellierung .....	400
<b>Abb. 11.10.</b>	Beispiel eines Prozessmodells (Beschaffungsantrag).....	401
<b>Abb. 11.11.</b>	Workflowmodell des Beschaffungsprozesses .....	403
<b>Abb. 11.12.</b>	Überführung von Prozess- in Workflowmodellnotation.....	403
<b>Abb. 11.13.</b>	Beispiel eines Workflow-Controlling-Tools .....	408
<b>Abb. 12.1.</b>	Vorgehen bei geringer und hoher Komplexität .....	414
<b>Abb. 12.2.</b>	Nutzung generischer Aktivitätsgruppen .....	422
<b>Abb. 12.3.</b>	Design von (generischen) Aktivitätsgruppen .....	424
<b>Abb. 12.4.</b>	Vorgehen zur Analyse der Anzeigeberechtigungen .....	426
<b>Abb. 13.1.</b>	Beispiele für simulationsrelevante Attribute unterschiedlicher Objekttypen einer Ereignisgesteuerten Prozesskette .....	445
<b>Abb. 13.2.</b>	Bearbeitungszeit einer Funktion mit verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen.....	446
<b>Abb. 13.3.</b>	Vergleich eines Attributwerts mit einer Konstante als Verzweigungsregel.....	448
<b>Abb. 13.4.</b>	Beispiel eines Prozessinstanzierungsmodells mit den jeweiligen Attributwerten .....	449
<b>Abb. 13.5.</b>	Beispiel eines Schichtplanes mit zugehörigen Attributwerten ....	450
<b>Abb. 13.6.</b>	Kapazitätsentwicklung des Servers in der Simulation.....	456
<b>Abb. 14.1.</b>	Zusammenhang zwischen SCM und CRM.....	458

<b>Abb. 14.2.</b>	CRM-Ordnungsrahmen .....	459
<b>Abb. 14.3.</b>	Produkt-Markt-Matrix zur Festlegung strategischer Stoßrichtungen.....	460
<b>Abb. 14.4.</b>	Entwicklung des kumulierten Deckungsbeitrags eines Kunden im Zeitablauf .....	461
<b>Abb. 14.5.</b>	IT-Architektur für das CRM.....	466
<b>Abb. 14.6.</b>	Funktionale Integration für das SCM .....	468
<b>Abb. 14.7.</b>	Die drei Flüsse des SCM .....	469
<b>Abb. 14.8.</b>	SCOR-Modell – Ebene 1 .....	470
<b>Abb. 14.9.</b>	Die vier Ebenen des SCOR-Modells .....	470
<b>Abb. 14.10.</b>	SCOR-Modell – Ebene 2.....	471
<b>Abb. 14.11.</b>	SCOR-Modell – Ebene 3.....	472
<b>Abb. 14.12.</b>	SCM-Ordnungsrahmen.....	474
<b>Abb. 14.13.</b>	Determinierte und verursachte Kosten .....	476
<b>Abb. 14.14.</b>	Recycling-Kreislaufarten.....	479
<b>Abb. 14.15.</b>	IT-Architektur für das SCM .....	480
<b>Abb. 14.16.</b>	Module von Advanced Planning Systems .....	481
<b>Abb. 14.17.</b>	Überbetriebliches Informationsflussmodell.....	486
<b>Abb. 14.18.</b>	Überbetriebliches Informations-, Waren- und Zahlungsflussmodell.....	486
<b>Abb. 14.19.</b>	E-Business Szenario Technik .....	488
<b>Abb. 14.20.</b>	Überbetriebliche EPK nach SCHÜPPLER.....	489
<b>Abb. 14.21.</b>	Notationsempfehlung für eine überbetriebliche Prozessmodellierung anhand der EPK.....	492
<b>Abb. 15.1.</b>	Zeitrahmen Einführung IMS .....	500
<b>Abb. 15.2.</b>	Das Prozessmodell.....	501
<b>Abb. 15.3.</b>	Prozessdetaillierung.....	504
<b>Abb. 15.4.</b>	Prozessstrukturübersicht.....	505
<b>Abb. 15.5.</b>	Ursprüngliche Teilprozessdarstellung .....	507
<b>Abb. 15.6.</b>	Neue Prozessdarstellung (Word-Version) .....	508
<b>Abb. 15.7.</b>	Semantik der Dokumentsymbolpositionierung .....	511
<b>Abb. 16.1.</b>	Projektablauf.....	519
<b>Abb. 16.2.</b>	Antwort auf die Frage: Betreiben Sie Prozessmodellierung? .....	522
<b>Abb. 16.3.</b>	Antwort auf die Frage: Setzen Sie in Ihrem Unternehmen Workflowmanagement ein?.....	523
<b>Abb. 16.4.</b>	Nutzung unterschiedlicher Modellierungswerkzeuge.....	524
<b>Abb. 16.5.</b>	Marktstudie (Ausschnitt).....	528
<b>Abb. 16.6.</b>	Kriterienkatalog zur Bewertung der Workflow-Eignung von Geschäftsprozessen (Ausschnitt).....	530
<b>Abb. 16.7.</b>	Auswahlprozess .....	531
<b>Abb. 16.8.</b>	Bewertung der Workflowmanagementsysteme nach der Herstellerpräsentation .....	536
<b>Abb. 17.1.</b>	Vorgehensmodell für die Einführung von Workflowmanagement in Industriebetrieben .....	543
<b>Abb. 17.2.</b>	Struktur des Prozessmodells bei Hotset.....	549

---

<b>Abb. 17.3.</b>	Vom Soll- zum Workflowmodell .....	551
<b>Abb. 18.1.</b>	Zielsystem CSA.....	557
<b>Abb. 18.2.</b>	Interaktionspunkte im Projekt .....	561
<b>Abb. 18.3.</b>	Referenz Business Szenario von SAP .....	563
<b>Abb. 18.4.</b>	Wertschöpfungsaktivitäten im Reisemanagement.....	564
<b>Abb. 18.5.</b>	Identifizierte Prozesskostentreiber.....	566
<b>Abb. 18.6.</b>	Sollmodell .....	570
<b>Abb. 18.7.</b>	Prozessredesign und Zielzusammenhang .....	571
<b>Abb. A.1.</b>	Layoutkonventionen bei der EPK.....	578
<b>Abb. A.2.</b>	Modellierung von Varianten bei der Zuordnung von organisatorischen Einheiten und Funktionen.....	581

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 3.1.</b>	Beziehungstypen im Fachbegriffsmodell .....	73
<b>Tabelle 4.1.</b>	Einflussmöglichkeiten der Kommunikation und des Ordnungsrahmens auf die Wahl des Verhaltens .....	128
<b>Tabelle 4.2.</b>	Wahrnehmungstendenzen und die Kommunikation bei Organisationsgestaltungsmaßnahmen.....	131
<b>Tabelle 4.3.</b>	Die Lesefreundlichkeit von Farbkombinationen.....	139
<b>Tabelle 5.1.</b>	Zielsystem der organisatorischen Gestaltung .....	165
<b>Tabelle 5.2.</b>	Exemplarische Schwachstellenliste .....	175
<b>Tabelle 6.1.</b>	Gewichtung von Beschreibungssichten .....	187
<b>Tabelle 6.2.</b>	Komponenten des Kernprozesses Vertrieb.....	194
<b>Tabelle 6.3.</b>	Hierarchisierungskriterien für Prozessmodelle.....	200
<b>Tabelle 7.1.</b>	Vor-/ Nachteile der funktionalen Organisation.....	230
<b>Tabelle 7.2.</b>	Vor-/ Nachteile der divisionalen Organisation .....	232
<b>Tabelle 7.3.</b>	Kantentypen zur Zuordnung Funktion - Stelle .....	238
<b>Tabelle 8.1.</b>	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Roll-out Strategien.....	270
<b>Tabelle 8.2.</b>	Schulungsanforderungen .....	281
<b>Tabelle 8.3.</b>	Gegenüberstellung verschiedener Realisierungsalternativen.....	294
<b>Tabelle 9.1.</b>	Charakteristika des kontinuierlichen Prozessmanagements und des Business Process Reengineering.....	298
<b>Tabelle 9.2.</b>	Zieldimensionen .....	302
<b>Tabelle 9.3.</b>	Linien- versus Prozessverantwortung.....	317
<b>Tabelle 10.1.</b>	Vor- und Nachteile von Standardsoftware.....	328
<b>Tabelle 10.2.</b>	Modellelemente bei der Modellierung prozessorientierter Anforderungen an die ERP-Einführung.....	340
<b>Tabelle 10.3.</b>	Abgrenzung von Prozessszenarien anhand charakteristischer Merkmale.....	358
<b>Tabelle 10.4.</b>	Modellierungsaktivitäten im Rahmen der Sollmodellierung .....	358
<b>Tabelle 10.5.</b>	Beispiel für die Grobanalyse der Istprozesse.....	363
<b>Tabelle 11.1.</b>	Kriterienkatalog zur Ermittlung des Workflow-Potenzials.....	392
<b>Tabelle 12.1.</b>	Prozessbasierte Aufgabenbündel und Mitarbeitertypen.....	417
<b>Tabelle 12.2.</b>	SAP-Transaktion, Berechtigungsobjekt mit Schutzebenen und funktionale Berechtigung.....	419
<b>Tabelle 12.3.</b>	Grober Überblick Berechtigungsvergabe in SAP R/3 .....	420
<b>Tabelle 12.4.</b>	Verknüpfung von Aufgaben/(generischen) Aktivitätsgruppen, Mitarbeitertypen/(generischen) Sammelaktivitätsgruppen .....	433
<b>Tabelle 14.1.</b>	Beschreibung eines Prozesselements im SCOR-Modell.....	473
<b>Tabelle 16.1.</b>	Ausschlusskriterien zur Vorselektion .....	532

<b>Tabelle 16.2.</b>	Realisierungsalternativen.....	535
<b>Tabelle 18.1.</b>	Servicekategorien inkl. ausgewählter Dienstleistungen.....	556
<b>Tabelle 18.2.</b>	Projektplan.....	560
<b>Tabelle 18.3.</b>	Prozessbeschreibung.....	565
<b>Tabelle A.1.</b>	Definition von Modellattributen .....	575
<b>Tabelle A.2.</b>	Definition von Objektattributen.....	577
<b>Tabelle A.3.</b>	Historisierung von Prozessveränderungen.....	580