

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 1 |
| 1 Geschäftserfolg mit Prozessmanagement steigern? | 7 |
| 1.1 Eindrückliche Leistungssteigerungen durch Prozessmanagement | 7 |
| 1.2 Uneinheitliches Verständnis des Prozessmanagements | 11 |
| 1.3 Unterschiedlicher Stellenwert in der Praxis | 14 |
| 1.4 Prozessmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung | 21 |
| 1.5 Strategiegeleitete Prozessgestaltung | 22 |
| 1.6 Relevanz der Prozessperformance | 25 |
| 1.7 Prozessinnovation und Optimierung | 28 |
| 1.8 Erneuerung des Unternehmensdesigns | 30 |
| 1.9 Literatur | 32 |
| 2 Rollen für bessere Performance klären | 35 |
| 2.1 Überwindung der Performancebarrieren | 35 |
| 2.2 Rollenklärung zwischen den Unternehmensteilen | 40 |
| 2.3 Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung | 44 |
| 2.4 Blackbox | 46 |
| 2.5 Makrodesign vor Mikrodesign | 50 |
| 2.6 Strategie – Prozess – Organisation | 55 |
| 2.7 Literatur | 58 |
| 3 Strategie in der Organisation verankern | 59 |
| 3.1 Konkretisierung der Strategie | 59 |
| 3.2 Operationalisierung und Internalisierung der Strategie | 62 |
| 3.3 Strategieumsetzung durch das Unternehmensdesign | 64 |
| 3.4 Identifizierung der Performancehebel | 69 |
| 3.5 Prozessverankerung der Kernfähigkeiten | 72 |
| 3.6 Qualität der Strategie | 79 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.7 | Kernfragen der Strategieidentifizierung | 80 |
| 3.8 | Literatur | 85 |
| 4 | Komplexität an den Schnittstellen reduzieren | 87 |
| 4.1 | Was bedeutet Komplexität? | 88 |
| 4.2 | Vier Erscheinungsformen der Komplexität | 90 |
| 4.3 | Overheadgröße als Indikator betrieblicher Komplexität | 92 |
| 4.4 | Treiber der betrieblichen Komplexität | 98 |
| 4.5 | Selbsterzeugende Prozesskomplexität | 102 |
| 4.6 | Verzettelte Organisation | 106 |
| 4.7 | Reduktion der Komplexität an der Schnittstelle | 112 |
| 4.8 | Der „Komplexitätsfilter“ an der Prozess- und Organisationsgrenze | 116 |
| 4.9 | Abbildung komplexer Prozessstrukturen | 119 |
| 4.10 | Literatur | 123 |
| 5 | Prozessverständnis erweitern | 125 |
| 5.1 | Geschäftsprozess als wertschöpfende Plattform | 126 |
| 5.2 | Vollständige Prozesseinheit | 131 |
| 5.3 | „End-to-End“-Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse | 135 |
| 5.4 | „Case-Management“ für durchgängige Prozessverantwortung | 140 |
| 5.5 | Prozessqualität | 148 |
| 5.6 | Strukturierbarkeit und Wiederholbarkeit von Geschäftsprozessen | 149 |
| 5.7 | Projektplanung und Prozessgestaltung | 152 |
| 5.8 | Literatur | 154 |
| 6 | Geschäftsprozesse richtig festlegen | 155 |
| 6.1 | Kundenorientierung, Wertschöpfungsorientierung, Prozessorientierung | 156 |
| 6.2 | Werkzeug 1: Anwendung des Auftragszyklus durch Kaskadierung | 159 |
| 6.3 | Echte und unechte Delegation | 165 |
| 6.4 | Sonderfall „Mehr-Augen“-Prinzip | 170 |
| 6.5 | Werkzeug 2: Fokussierung und Bildung von Prozessvarianten durch Segmentierung | 171 |
| 6.6 | Werkzeug 3: Optimierung des Geschäftsbeziehungszyklus und Sicherung von Lernchancen durch horizontale Integration | 177 |
| 6.7 | Anwendungshinweise für Kaskadierung, Segmentierung und horizontale Integration | 180 |
| 6.8 | Überprüfung des neuen Unternehmensdesigns | 183 |
| 6.9 | Literatur | 186 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 7 | Zum Wertschöpfungsverbund verketten | 187 |
| 7.1 | Alternative Darstellung zur Wertschöpfungskette | 187 |
| 7.2 | Unternehmensübergreifendes Design | 191 |
| 7.3 | Verlagerungen, Auslagerungen, Wertschöpfungsnetzwerke | 195 |
| 7.4 | Variantenreiche Gestaltung der unternehmensübergreifenden Schnittstelle | 198 |
| 7.5 | Logistische Prototypen | 200 |
| 7.6 | Literatur | 206 |
| 8 | Wertschöpfungsstrukturen abstimmen | 207 |
| 8.1 | Wertschöpfungsbündel entlang des Geschäftsbeziehungszyklus | 208 |
| 8.2 | Horizontale Architektur der Marktleistungen | 212 |
| 8.3 | Vertikale Architektur der Marktleistung | 215 |
| 8.4 | Produktarchitektur und Kaskadenstaffelung | 223 |
| 8.5 | Auftragsspezifizierung und „Freeze-Line“ | 226 |
| 8.6 | Vielstufige Kaskadenstaffelungen | 232 |
| 8.7 | Verträglichkeit von unterschiedlichen Geschäftstypen | 235 |
| 8.8 | Literatur | 238 |
| 9 | Lösungsgeschäft profitabel gestalten | 239 |
| 9.1 | Das Besondere am Lösungsgeschäft | 239 |
| 9.2 | Riskanter Projektansatz im Lösungsgeschäft | 244 |
| 9.3 | Problematische Übergaben | 248 |
| 9.4 | Vereinbarung eines komplexen Leistungsmix | 251 |
| 9.5 | Abwicklung von komplexen Aufträgen | 258 |
| 9.6 | Konsistenz von Planung und Realisierung | 264 |
| 9.7 | KAM/PEM – wechselseitige Abhängigkeit von Geschäftsprozessen | 268 |
| 9.8 | Geregelte Zuständigkeiten im KAM/PEM-Ansatz | 271 |
| 9.9 | Durchgängigkeit über den Produktlebenszyklus | 276 |
| 9.10 | Isolation der Komplexität des Kunden durch „Business-Firewall“ | 278 |
| 10 | Kostentransparenz schaffen | 283 |
| 10.1 | Transparenzbedarf | 283 |
| 10.2 | Verzerrtes Bild mit prozentualen Zuschlagskalkulationen | 290 |
| 10.3 | Nachhaltige Transparenz mittels prozessorientierter Kostenrechnung | 291 |
| 10.4 | Fit von Prozess- und Wertfluss | 294 |
| 10.5 | Verrechnungsmethoden zur Stärkung von Verantwortlichkeit und Transparenz | 297 |
| 10.6 | Abweichungen zum Aufzeigen von Optimierungspotenzialen | 300 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10.7 | Fundierte betriebswirtschaftliches Konzept | 303 |
| 10.8 | Literatur | 305 |
| 11 | Innovationen ins Ziel bringen | 307 |
| 11.1 | Gemanagter Innovationsbereich | 307 |
| 11.2 | Weniger Kreativität, dafür mehr Systematik | 309 |
| 11.3 | Fluss von inkrementellen Innovationen | 310 |
| 11.4 | Erneuerung des „Baukastens“ | 312 |
| 11.5 | Befähigung des Unternehmens durch Innovation | 314 |
| 11.6 | Mehr Risiko- statt Kostenkontrolle | 315 |
| 11.7 | Kompression der Innovationszeit | 316 |
| 11.8 | Abwicklung im definierten Innovationsprozess | 319 |
| 11.9 | Plan- und Steuerbarkeit durch Verlagerung von Unschärfe in die Frühphase | 321 |
| 11.10 | Kreativität am richtigen Ort zur richtigen Zeit | 323 |
| 11.11 | Abwicklung von klar definierten Innovationsaufträgen | 325 |
| 11.12 | Modellierung der Innovationsmaschine | 328 |
| 11.13 | Innovationsarchitektur | 332 |
| 11.14 | Innovationsausführung mit durchgängiger Auftragsverantwortung ... | 337 |
| 11.15 | Literatur | 338 |
| 12 | Strategiegerecht organisieren | 339 |
| 12.1 | Über Organisation | 340 |
| 12.2 | Alternative Organisationsformen | 344 |
| 12.3 | Prozessbasierte Aufbauorganisation | 347 |
| 12.4 | Führungsaufgabe in prozessbasierten Organisationseinheiten | 355 |
| 12.5 | Lernen in der prozessbasierten Organisation | 361 |
| 12.6 | Literatur | 365 |
| 13 | Top-down vorgehen, Bottom-up mitwirken | 367 |
| 13.1 | Zuerst Set-up, dann Optimierung | 368 |
| 13.2 | Aufsetzung als strategisches Vorhaben | 371 |
| 13.3 | Optimaler Leistungsverlauf | 374 |
| 13.4 | Mobilisierung von der Unternehmensspitze aus | 376 |
| 13.5 | Staffelung nach dem Makrodesign | 379 |
| 13.6 | Gewinner oder Verlierer, das Topteam ist gefordert | 382 |
| 13.7 | Literatur | 385 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 14 | In fünf Schritten das Makrodesign entwickeln | 387 |
| 14.1 | Schritt 1: Marktleistung und Architektur | 388 |
| 14.2 | Schritt 2: Integraler Leistungsprozess | 392 |
| 14.3 | Schritt 3: Kaskadierung | 398 |
| 14.4 | Schritt 4: Segmentierung | 402 |
| 14.5 | Schritt 5: Horizontale Integration | 405 |
| 15 | Besonderheiten des Grazer Ansatzes verstehen | 407 |
| 15.1 | Strukturell-systemische Sicht im Unternehmensdesign | 407 |
| 15.2 | Modularität des Geschäftsprozesses | 408 |
| 15.3 | Selbstähnlichkeit und Autonomie der Plattform | 411 |
| 15.4 | Organisatorische Ausgestaltung der Prozesseinheit | 414 |
| 15.5 | Integrierte Logistik | 415 |
| 15.6 | Objektorientierte Eigenschaften | 416 |
| 15.7 | Dezentralisierung von Informationssystemen | 420 |
| 15.8 | Erweiterte modulare Plattform | 424 |
| 15.9 | Unternehmensarchitektur | 426 |
| 15.10 | Literatur | 430 |
| 16 | Ausgewählte Fallbeispiele | 431 |
| 16.1 | IT-Dienstleister | 431 |
| 16.2 | Internationale Rechtsanwaltsfirma | 433 |
| 16.3 | Bahninfrastruktur | 434 |
| 16.4 | Nationale Energieausgleichsstelle | 435 |
| 16.5 | Krankenkasse | 436 |
| 16.6 | Klinikgruppe | 437 |
| 16.7 | Print-Medienhaus | 438 |
| 16.8 | Factoring | 439 |
| 16.9 | Industrieleasing | 440 |
| 16.10 | Internationale Handelsgüterinspektion (Warenprüfung) | 441 |
| 16.11 | Universität | 442 |
| 16.12 | Armee-Entwicklung | 443 |
| | Glossar | 445 |
| | Literaturverzeichnis | 449 |
| | Index | 453 |
| | Die Autoren | 459 |