

# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1      Geschäftserfolg mit Prozessmanagement steigern? .....</b>	<b>7</b>
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
<b>2      Rollen für bessere Performance klären .....</b>	<b>35</b>
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
<b>3      Strategie in der Organisation verankern .....</b>	<b>59</b>
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
<b>4</b>	<b>Komplexität an den Schnittstellen reduzieren .....</b>	<b>87</b>
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
<b>5</b>	<b>Prozessverständnis erweitern .....</b>	<b>125</b>
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
<b>6</b>	<b>Geschäftsprozesse richtig festlegen .....</b>	<b>155</b>
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

<b>7</b>	<b>Zum Wertschöpfungsverbund verketten</b>	<b>187</b>
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
<b>8</b>	<b>Wertschöpfungsstrukturen abstimmen</b>	<b>207</b>
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
<b>9</b>	<b>Lösungsgeschäft profitabel gestalten</b>	<b>239</b>
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
<b>10</b>	<b>Kostentransparenz schaffen</b>	<b>283</b>
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	Fundiertes betriebswirtschaftliches Konzept .....	303
10.8	Literatur .....	305
<b>11</b>	<b>Innovationen ins Ziel bringen .....</b>	<b>307</b>
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
<b>12</b>	<b>Strategiegerecht organisieren .....</b>	<b>339</b>
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
<b>13</b>	<b>Top-down vorgehen, Bottom-up mitwirken .....</b>	<b>367</b>
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

<b>14</b>	<b>In fünf Schritten das Makrodesign entwickeln</b>	<b>387</b>
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
<b>15</b>	<b>Besonderheiten des Grazer Ansatzes verstehen</b>	<b>407</b>
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
<b>16</b>	<b>Ausgewählte Fallbeispiele</b>	<b>431</b>
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
<b>Glossar</b>		<b>445</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>449</b>
<b>Index</b>		<b>453</b>
<b>Die Autoren</b>		<b>459</b>