

Andreas Suter
Stefan Vorbach
Doris Weitlaner

DIE WERTSCHÖPFUNGS- MASCHINE

Strategie operativ verankern
Prozessmanagement umsetzen
Operational-Excellence erreichen

HANSER

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 verkettten	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	Wertschöpfungs Bündel 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	Auftragspezifizierung 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	Fundiertes 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