

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Ganzheitliche Methode für die Geschäftsprozessoptimierung	11
1.1 Prozessmodell.....	12
1.2 Aktivitäten	13
1.3 Techniken	14
1.4 Ergebnisse.....	15
1.5 Rollen.....	15
2 Vorbereitung – Ein guter Anfang ist die Hälfte des Ganzen	17
2.1 Auslöser – Anstoß zur Veränderung	18
Zusammenfassung	21
2.2 Vision – Der Reorganisation ein Leitbild geben.....	21
2.2.1 Den Namen der Reorganisation zum Programm erklären	22
2.2.2 Der Weg zur richtigen Vision	23
Zusammenfassung	24
2.3 Winning Teams – Die richtige Mannschaft	25
Zusammenfassung	28
2.4 Vorgehensmodell – Mit System zum Erfolg.....	28
3 Potenzialanalyse – Wer den eigenen Ausgangspunkt nicht kennt, dem nutzt die beste Landkarte nichts	31
3.1 Analyse der Kunden und Wettbewerber – Blick nach außen.....	32
3.1.1 Wer sind unsere Wettbewerber?	32
3.1.2 Kenne Deine Kunden	38
Zusammenfassung	53
3.2 Analyse der eigenen Kernkompetenzen – Wo sind wir besser?	55
3.2.1 Generierung von Mehrwert für den Kunden.....	56
3.2.2 Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung	58
3.2.3 Potenzielle Outsourcing-Kandidaten	59
Zusammenfassung	61
3.3 Prozessanalyse – Nur wer in Prozessen denkt, blickt durch	62

3.3.1	Vorbereitung der Prozessanalyse	63
3.3.2	Durchführung der Prozessanalyse	75
3.3.3	Nachbereitung der Prozessanalyse	77
	Zusammenfassung	83
3.4	Problemdiagnose – Wo die größten Brocken liegen	85
3.4.1	Identifikation von Schwachstellen	85
3.4.2	Aufdecken des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs	93
3.4.3	Identifikation des wirkungsvollsten Stellhebels für die Prozessoptimierung	96
3.4.4	Mit welchem Problem fangen wir an?	100
3.4.5	Erste Erfolge durch Sofortmaßnahmen	101
	Zusammenfassung	103
3.5	Zielformulierung – Was nicht gemessen wird, wird nicht getan	104
3.5.1	Typische Schwachstellen bei der Zielformulierung	104
3.5.2	Was wohlformulierte Ziele ausmacht	106
3.5.3	Wie können Sie die Plausibilität der Ziele überprüfen?	110
3.5.4	Der Weg zu wohl formulierten Zielen	114
4	Redesign – Gratwanderung zwischen Kreativität und Faustregeln	119
4.1	Brainstorming – Ideenfelder für kreative Ansätze	120
4.2	Optimierung – Entwicklung von Redesign-Maßnahmen	124
4.2.1	Eliminieren überflüssiger Prozessschritte	125
4.2.2	Parallelisieren von Prozessschritten	128
4.2.3	Sicherstellen der Prozessqualität	129
4.2.4	Standardisieren von Prozessen	134
4.2.5	Automatisieren von Prozessen	137
4.2.6	Flexibilisieren von Prozessen	140
4.2.7	Entwurf der Organisationsstruktur	145
4.2.8	Outsourcing von Prozessen	150
	Zusammenfassung	156
4.3	Analyse der Wirksamkeit – Redesign-Maßnahmen überprüfen	157
4.3.1	Ziele erfassen und gewichten	158
4.3.2	Maßnahmen definieren und erfassen	161
4.3.3	Maßnahmen im Target Activity Grid bewerten	162
4.3.4	Ziel-Index und Maßnahmen-Index ableiten	163
4.3.5	Welchen Beitrag leistet das Target Activity Grid?	168

Zusammenfassung	169
5 Umsetzung – Die neuen Prozesse in der Organisation zum Laufen bringen	171
5.1 Unternehmenskultur – Grenzen der Veränderung	172
Zusammenfassung	174
5.2 Change Manager – Den Wandel steuern	175
Zusammenfassung	178
5.3 Krafffeld – Im Netz der Beziehungen	178
5.3.1 Beziehungsnetz – Stolpersteine erkennen.....	180
5.3.2 Beziehungsmatrix – Einfluss messen.....	182
Zusammenfassung	188
5.4 Umgang mit Widerstand – Gegenwind erzeugt Auftrieb.....	189
5.4.1 Keine Veränderung ohne Widerstand?	189
5.4.2 Warum wir Widerstand leisten?.....	191
5.4.3 Widerstand erkannt – Gefahr gebannt?.....	193
Zusammenfassung	198
6 Nachbereitung – Erfolg messen und Wissen konservieren.....	203
6.1 Leistungsmessung – Messen mit System	203
6.1.1 Einseitige Messung vermeiden	205
6.1.2 Leistungsmessung nur mit Akzeptanz der Beteiligten.....	207
6.1.3 Effektiv messen mit Management Informations-Systemen.....	209
Zusammenfassung	211
6.2 Wissensmanagement – Erfahrungen aus dem Projekt weitergeben.....	212
Zusammenfassung	216
7 Schlusswort.....	219
Literaturverzeichnis	221
Stichwortverzeichnis.....	227
Die Autoren	233