

Einleitung	1
1 Geschäftserfolg mit Prozessmanagement steigern?	7
1.1 Eindrückliche Leistungssteigerungen durch Prozessmanagement	9
1.2 Uneinheitliches Verständnis des Prozessmanagements	13
1.3 Unterschiedlicher Stellenwert in der Praxis	16
1.4 Prozessmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung ...	23
1.5 Strategiegeleitete Prozessgestaltung	24
1.6 Relevanz der Prozessperformance	27
1.7 Prozessinnovation und Optimierung	30
1.8 Prozesslebenszyklus	32
1.9 Erneuerung des Unternehmensdesigns	34
1.10 Literatur	37
2 Rollen für bessere Performance klären	39
2.1 Überwindung der Performancebarrieren	41
2.2 Rollenklärung zwischen den Unternehmensteilen	45
2.3 Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung	50
2.4 Breite Palette an Prozessoutputs	52
2.5 Blackbox	54
2.6 Makrodesign vor Mikrodesign	58
2.7 Strategie - Prozess - Organisation	63
2.8 Literatur	66
3 Strategie in der Organisation verankern	67
3.1 Konkretisierung der Strategie	69
3.2 Operationalisierung und Internalisierung der Strategie	72
3.3 Strategieumsetzung durch das Unternehmensdesign	74
3.4 Identifizierung der Performancehebel	79
3.5 Prozessverankerung der Kernfähigkeiten	82

3.6	Qualität der Strategie	89
3.7	Kernfragen der Strategieidentifizierung	90
3.8	Literatur	95
4	Komplexität an den Schnittstellen reduzieren	97
4.1	Was bedeutet Komplexität?	99
4.2	Vier Erscheinungsformen der Komplexität	101
4.3	Overheadgröße als Indikator betrieblicher Komplexität	103
4.4	Treiber der betrieblichen Komplexität	109
4.5	Selbsterzeugende Prozesskomplexität	113
4.6	Verzettelte Organisation	118
4.7	Reduktion der Komplexität an der Schnittstelle	124
4.8	Der „Komplexitätsfilter“ an der Prozess- und Organisationsgrenze	128
4.9	Abbildung komplexer Prozessstrukturen	131
4.10	Literatur	135
5	Prozessverständnis erweitern	137
5.1	Geschäftsprozess als wertschöpfende Plattform	139
5.2	Vollständige Prozesseinheit	145
5.3	„End-to-End“-Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse	149
5.4	„Case-Management“ für durchgängige Prozessverantwortung	154
5.5	Prozessqualität	164
5.6	Strukturierbarkeit und Wiederholbarkeit von Geschäftsprozessen	165
5.7	Projektplanung und Prozessgestaltung	168
5.8	Literatur	170
6	Geschäftsprozesse richtig festlegen	171
6.1	Kundenorientierung, Wertschöpfungsorientierung, Prozessorientierung	174
6.2	Werkzeug 1: Anwendung des Auftragszyklus durch Kaskadierung	177
6.3	Echte und unechte Delegation	183
6.4	Sonderfall „Mehr-Augen“-Prinzip	188
6.5	Werkzeug 2: Fokussierung und Bildung von Prozessvarianten durch Segmentierung	189
6.6	Werkzeug 3: Optimierung des Geschäftsbeziehungszyklus und Sicherung von Lernchancen durch horizontale Integration	195
6.7	Anwendungshinweise für Kaskadierung, Segmentierung und horizontale Integration	198
6.8	Überprüfung des neuen Unternehmensdesigns	201
6.9	Literatur	204

7	Zum Wertschöpfungsverbund verketten	205
7.1	Alternative Darstellung zur Wertschöpfungskette	207
7.2	Unternehmensübergreifendes Design	211
7.3	Verlagerungen, Auslagerungen, Wertschöpfungsnetzwerke	215
7.4	Variantenreiche Gestaltung der unternehmensübergreifenden Schnittstelle	217
7.5	Logistische Prototypen	220
7.6	Dezentrale Prozesssteuerung	226
7.7	Literatur	232
8	Wertschöpfungsstrukturen abstimmen	233
8.1	Wertschöpfungs­bündel entlang des Geschäftsbeziehungszyklus	235
8.2	Horizontale Architektur der Marktleistungen	241
8.3	Vertikale Architektur der Marktleistung	246
8.4	Produktarchitektur und Kaskadenstaffelung	254
8.5	Auftragsspezifizierung und „Freeze-Line“	257
8.6	Vielstufige Kaskadenstaffelungen	263
8.7	Verträglichkeit von unterschiedlichen Geschäftstypen	266
8.8	Literatur	269
9	Lösungsgeschäft profitabel gestalten	271
9.1	Das Besondere am Lösungsgeschäft	273
9.2	Riskanter Projektansatz im Lösungsgeschäft	278
9.3	Problematische Übergaben	282
9.4	Vereinbarung eines komplexen Leistungsmix	285
9.5	Abwicklung von komplexen Aufträgen	292
9.6	Konsistenz von Planung und Realisierung	298
9.7	KAM/PEM – wechselseitige Abhängigkeit von Geschäftsprozessen	302
9.8	Geregelte Zuständigkeiten im KAM/PEM-Ansatz	305
9.9	Durchgängigkeit über den Produktlebenszyklus	310
9.10	Isolation der Komplexität des Kunden durch „Business-Firewall“	312
10	Kostentransparenz schaffen	317
10.1	Transparenzbedarf	319
10.2	Verzerrtes Bild mit prozentualen Zuschlagskalkulationen	325
10.3	Nachhaltige Transparenz mittels prozessorientierter Kostenrechnung	326
10.4	Fit von Prozess- und Wertfluss	329
10.5	Verrechnungsmethoden zur Stärkung von Verantwortlichkeit und Transparenz	332

10.6	Abweichungen zum Aufzeigen von Optimierungspotenzialen	337
10.7	Fundiertes betriebswirtschaftliches Konzept	340
10.8	Literatur	342
11	Innovationen ins Ziel bringen	343
11.1	Gemanagter Innovationsbereich	345
11.2	Weniger Kreativität, dafür mehr Systematik	347
11.3	Fluss von inkrementellen Innovationen	348
11.4	Erneuerung des „Baukastens“	351
11.5	Befähigung des Unternehmens durch Innovation	353
11.6	Mehr Risiko- statt Kostenkontrolle	354
11.7	Kompression der Innovationszeit	355
11.8	Abwicklung im definierten Innovationsprozess	358
11.9	Plan- und Steuerbarkeit durch Verlagerung von Unschärfe in die Frühphase	361
11.10	Kreativität am richtigen Ort zur richtigen Zeit	362
11.11	Abwicklung von klar definierten Innovationsaufträgen	364
11.12	Modellierung der Innovationsmaschine	367
11.13	Innovationsarchitektur	373
11.14	Innovationsausführung mit durchgängiger Auftragsverantwortung	378
11.15	Literatur	379
12	Geschäftsprozesse nutzenstiftend digitalisieren	381
12.1	Digitalisierung im Geschäftsalltag	383
12.2	Nutzen der Digitalisierung	387
12.3	Informations- und Kommunikationstechnologien als „Enabler“	391
12.4	Falsche Herangehensweisen	394
12.5	Kunden- versus technologieorientierter Ansatz	396
12.6	Heterogene Systemlandschaft	399
12.7	Konsistente Datenbasis als Grundvoraussetzung	403
12.8	Unterschiedliche Erwartungen und Sprachen	407
12.9	Literatur	412
13	Strategiegerecht organisieren	413
13.1	Über Organisation	415
13.2	Alternative Organisationsformen	419
13.3	Prozessbasierte Aufbauorganisation	423
13.4	Führungsaufgabe in prozessbasierten Organisationseinheiten	433
13.5	Die Rolle des „Prozesseigners“	437

13.6	Lernen in der prozessbasierten Organisation	440
13.7	Literatur	445
14	Top-down vorgehen, bottom-up mitwirken	447
14.1	Zuerst Set-up, dann Optimierung	450
14.2	Aufsetzung als strategisches Vorhaben	453
14.3	Optimaler Leistungsverlauf	456
14.4	Mobilisierung von der Unternehmensspitze aus	458
14.5	Staffelung nach dem Makrodesign	461
14.6	Gewinner oder Verlierer, das Topteam ist gefordert	464
14.7	Literatur	468
15	In fünf Schritten das Makrodesign entwickeln	469
15.1	Schritt 1: Marktleistung und Architektur	470
15.2	Schritt 2: Integraler Leistungsprozess	474
15.3	Schritt 3: Kaskadierung	480
15.4	Schritt 4: Segmentierung	484
15.5	Schritt 5: Horizontale Integration	487
16	Besonderheiten des Grazer Ansatzes verstehen	489
16.1	Strukturell-systemische Sicht im Unternehmensdesign	489
16.2	Blackbox-Ansatz als Kern	490
16.3	Modularität des Geschäftsprozesses	492
16.4	Selbstähnlichkeit und Autonomie der Plattform	495
16.5	Organisatorische Ausgestaltung der Prozesseinheit	498
16.6	Integrierte Logistik	499
16.7	Objektorientierte Eigenschaften	500
16.8	Dezentralisierung von Informationssystemen	504
16.9	Erweiterte modulare Plattform	508
16.10	Unternehmensarchitektur	510
16.11	Literatur	514
17	Ausgewählte Fallbeispiele	515
17.1	IT-Dienstleister	515
17.2	Internationale Rechtsanwaltsfirma	517
17.3	Bahninfrastruktur	518
17.4	Nationale Energieausgleichsstelle	519
17.5	Krankenkasse	520
17.6	Klinikgruppe	521
17.7	Print-Medienhaus	522

17.8 Factoring	523
17.9 Industrieleasing	524
17.10 Internationale Handelsgüterinspektion (Warenprüfung)	525
17.11 Universität	526
17.12 Armee-Entwicklung	527
Glossar	529
Literaturverzeichnis	533
Index	539
Die Autoren	545