

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	5
Vorwort	7
I. Einführung in das Thema Business Reengineering	15
II. Die drei neuen Ideen des Business Reengineering	25
1. Die Prozeß-Idee	28
1.1 Der 90-Grad-Shift in der Organisation	28
1.2 Kundenorientierte Rundumbearbeitung in Prozessen	31
1.3 Moderne Fließbandproduktion?	33
1.4 Kernprozesse und Supportprozesse	34
<i>Fallbeispiel: Catering-Unternehmen Gate Gourmet Genf</i>	38
2. Die Triage-Idee	50
2.1 Funktionale Segmentierung	50
2.2 Segmentierung nach Problemhaltigkeit	51
<i>Fallbeispiel: Statistisches Amt des Kantons Zürich</i>	53
2.3 Segmentierung nach Kundengruppen	62
<i>Fallbeispiel: Bank Leu</i>	64
3. Die Idee der informationellen Vernetzung	72
↪ <i>Fallbeispiel: Winterthur Versicherungen</i>	82
III. Vom Business Reengineering zum Prozeßmanagement	95
1. Das Unternehmen als Prozeßorganisation	98
1.1 Systematische Prozeßgliederung	100
<i>Fallbeispiel: Küchenbau Bruno Piatti AG</i>	101
1.2 Hereinholen der Kunden und Lieferanten in das Organigramm	107
1.3 Steigende Informatisierung der Prozesse	108
2. Verhältnis der Prozesse zu den Funktionen	108
3. Ausgestaltung der Arbeit in den Prozessen – Prozeß-Teams und Process Owner	111
3.1 Prozeß-Team	111
3.2 Process Owner	116
↪3.3 Unterstützende Informationssysteme: Groupware	116

IV. Was kann Business Reengineering von bewährten Konzepten übernehmen?	131
1. Traditionelle organisatorische Konzepte	134
1.1 Ablauforganisation	134
1.2 Projektorganisation	135
1.3 Divisionale Organisation	138
1.4 Modulare Organisation	139
1.5 Profit Center Organisation	143
2. Aktuelle Managementkonzepte	144
2.1 Total Quality Management	144
2.2 Lean Management	149
2.3 Virtuelles Unternehmen	153
3. Ausgewählte Planungsinstrumente	155
3.1 Wertkette	155
3.2 Netzplantechnik	156
V. Organisation als dynamische Kernkompetenz	159
1. Was ist eine strategiegerechte Organisation?	161
2. Wie ist das Verhältnis von Strategie und Kernkompetenzen?	165
2.1 „From Fit to Stretch“ in der Unternehmensstrategie	165
2.2 „Fit“-Idee: Marktorientierte Unternehmensstrategie	168
2.3 „Stretch“-Idee: Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie	171
3. Kriterien für eine strategiegerechte Organisation	179
3.1 Verhältnis von Effizienz und Effektivität	179
3.1.1 Was sind Effizienz und Effektivität?	180
3.1.2 Effizienz und Effektivität ergänzen einander	182
3.2 Organizing Map	183
3.2.1 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile	185
3.2.2 Die Orientierungsaufgabe: Realisierung von Effektivität	195
VI. Wie wird Prozeßmanagement zu einer dynamischen Kernkompetenz?	205
1. Prozeßmanagement als strategische Ressource – Maßgeschneiderte Kernprozeßgestaltung	208
1.1 Spezialisierung	209
1.2 Horizontale Synergien	212
1.3 Vertikale Synergien	214
1.4 Qualität der Entscheidungen	220
1.5 Motivation	222
2. Ein alternativer Ansatz der Prozeßgestaltung – Konfektionierte Prozesse für alle Unternehmen?	224

VII. Der Weg zum Ziel – Change Management	229
1. Management von Veränderungsprozessen	232
1.1 Auf dem Prüfstand – Bombenwurf- oder Revolutionsstrategie ...?	232
1.2 ... oder Evolutionsstrategie?	234
2. „Der Mensch als Mittelpunkt“ oder „Der Mensch als Mittel. Punkt!“	237
3. Die Lösung – „Top down for targets – Bottom up for how to do it“	238
<i>Fallbeispiel: Catering-Unternehmen Gate Gourmet Genf</i>	241
<i>Fallbeispiel: Winterthur Versicherungen</i>	243
<i>Fallbeispiel: Bank Leu</i>	246
VIII. Zehn Stolpersteine der Umsetzung –	
Wie sie erkannt und vermieden werden können	251
1. Stolperstein: Nicht alles, was „Reengineering“ heißt, ist auch Business Reengineering	253
2. Stolperstein: Optimierung bestehender Abläufe statt Neugestaltung der Prozesse	254
3. Stolperstein: Wo bleiben die Kunden im Organigramm?	255
4. Stolperstein: Konfektions- statt Maßschneiderei der Prozesse	255
5. Stolperstein: Das Rad neu erfinden wollen, statt von bewährten Konzepten zu lernen	256
6. Stolperstein: Kurzfristige Erfolgsorientierung statt zukunftsgerichteter Entwicklung von Kernkompetenzen	256
7. Stolperstein: Lean macht noch nicht dynamisch	257
8. Stolperstein: Einzelkämpfer	257
9. Stolperstein: Mangelndes Engagement der Unternehmensleitung	258
10. Stolperstein: Bombenwurfstrategie	258
Abbildungsverzeichnis	259
Literaturverzeichnis	263
Stichwortverzeichnis	273
Namensverzeichnis	277