

HANSER



Leseprobe

zu

„Die Wertschöpfungsmaschine“

von Andreas Suter, Stefan Vorbach und
Doris Wild-Weitlaner

Print-ISBN: 978-3-446-45637-2

E-Book-ISBN: 978-3-446-45738-6

ePub-ISBN: 978-3-446-46041-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45637-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| 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 Unternehmenstellen | 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 |

Einleitung

In der Unternehmenswelt hat die Erkenntnis an Stellenwert gewonnen, dass sich Wettbewerbsvorteile *auch* durch optimierte Prozesse und Strukturen erzielen lassen. Das war nicht immer so. Außerhalb der Massenproduktion galten das Produkt und die involvierten Personen lange Zeit als alleinige Schlüssel zum Erfolg. Doch 1990 erschien die ernüchternde Produktivitätsstudie von James Womack, Daniel Jones und Daniel Roos, welche der damaligen Leistungsfähigkeit der westlichen Automobilindustrie schlechte Noten erteilte. Sozusagen als Antwort darauf wurde von Micheal Hammer und James Champy das *Business-Reengineering* lanciert.

Schon früh wurden erste Stimmen über Fehlschläge des damals revolutionären Reengineering-Ansatzes laut. Kolportiert wurden Erfolgchancen von nur 25% – eine für erfolgreiche Unternehmensführung zu niedrige Quote. Viele kritisierten Reengineering-Projekte (in der europäischen Version auch „Geschäftsprozessoptimierung“ genannt) zeichneten sich durch fünf wesentliche Mängel aus: Erstens fehlte die Anbindung an die Geschäftsstrategie; zweitens mangelte es an der Einbindung in ein sogenanntes Makrodesign, welches den Gesamtkontext definiert; drittens gab es keine integrale Sicht von Güter-, Informations- und Wertflüssen; viertens fehlte die Projektführung durch das Topmanagement; und fünftens existierte keine Methode, welche stringent die Prozesse aus der Strategie ableitet. Zu stark waren die Projekte dem Einzelaspekt verhaftet, nicht zuletzt auch deswegen, weil sie aus dem IT-Umfeld initiiert worden waren oder bloß einzelne (Teil-)Prozesse betrafen. Die Entwicklung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit, etwa durch Prozessmanagement oder Organisationsentwicklung, stößt immer an Grenzen, wenn der strukturelle Rahmen nicht ausreichend adressiert wird. Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es, dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise *die Prozesse und Strukturen falsch definiert* sind.

Hier setzt der *Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung* an, welche die operative Verankerung der Strategie in den Mittelpunkt stellt und die strategische Ausrichtung mit Operational-Excellence verknüpft. Erstes Kernelement des Grazer Ansatzes ist die *Blackbox „Unternehmen“*. Bevor Prozesse und Strukturen für Operational-Excellence optimiert werden, müssen die Rahmenbedingungen, insbesondere die Geschäftsstrategie sowie Markt- und Kundenanforderungen geklärt sein. Prozesse und Strukturen müssen mit der Strategie koordiniert werden, und zwar stringent und vom Groben bis

ins Detail durch Auflösung der Blackbox „Unternehmen“. Damit wird sichergestellt, dass Prozesse und Strukturen der Wertschöpfung nicht im Wege stehen, sondern diese in die richtigen Bahnen lenken.

Zweites Kernelement ist der *Fokus auf die Schnittstellen*. Durch Reduktion und Vereinfachung der Prozess- und Organisationschnittstellen auf einfache *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen* werden Doppelspurigkeiten, Leerläufe und Wartezeiten vermieden sowie der Großteil der Effizienzpotenziale realisiert.

Drittes Kernelement ist die *Integration von Wertschöpfung und Prozessregelung*, z. B. Arbeitsplanung und Qualitätsprüfung. Mit der Integration lassen sich Rollen und Verantwortlichkeiten durchgängig festlegen und ineffiziente Schnittstellen vermeiden. Daraus ergeben sich hochleistungsfähige Prozessautobahnen und eine prozessbasierte Aufbauorganisation, welche ohne Matrixstrukturen auskommt.

Die eigentliche Geburtsstunde des Grazer Ansatzes fällt auf ein Projekt für einen elektrotechnischen Konzern im Jahre 1990 zurück. Der betrachtete Unternehmensbereich war – und ist es heute noch – unbestrittener Weltmarktführer, der sich damals noch aufgrund von Hochpreisen ineffiziente Strukturen leisten konnte. Dies ging gut, bis sich wegen der damals rezessiven Marktverhältnisse und des dramatischen Preisverfalls die Situation änderte: Die Ineffizienzen in den weltweiten Produktionsstätten und die Koordinationsprobleme zwischen dem Stammhaus und den nationalen Tochtergesellschaften wurden zur kostspieligen Last. Konzernzentrale und Tochtergesellschaften stritten über ihre Rollen im weltweiten Vertriebs-, Produktions- und Logistikverbund. Die Lösung steckte in der Festlegung neuer *Rollen und Verantwortlichkeiten* für Vertriebsgesellschaften, Produktionswerke und Stammhaus. Zwischen Vertriebsgesellschaften und Produktionswerken wurden einfachste interne *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen* etabliert. Die Rolle des Stammhauses löste sich auf, nämlich in diejenige Rolle eines Produktionswerks und eine andere Rolle, welche Ziele setzte und überwachte, aber nicht im Tagesgeschäft involviert war.

Die weitere Entwicklung des Ansatzes erfolgte in drei Phasen. In der ersten Phase wurden die Grundlagen am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Graz entwickelt. Die entstandenen Methoden wurden in zahlreichen Projekten mit europäischen, amerikanischen und asiatischen Unternehmen getestet. Die resultierenden Gestaltungs- und Vorgehensmodelle entstanden in der intensiven Zusammenarbeit von Christian Haas, Jörg Kainz, Dietmar Schantin, Andreas Suter, Chris Tipotsch und Michael Zechner.

In der zweiten Phase wurde der Ansatz mit dem damaligen Institut für Betriebswissenschaften der ETH Zürich auf das Innovationsmanagement erweitert. In dieser Phase wirkten Wolfgang Deplazes, Thierry Lalive, Tim Sauber, Denise Schaad, Andreas Suter und Hugo Tschirky. Parallel dazu wurde von Frank Höning und Hubert Oesterle der Grazer Ansatz in die Business-Engineering-Methodik der Universität St. Gallen integriert. Begleitete ERP-Projekte zeigten deutlich, dass die unternehmensspezifische Festlegung der Soll-Hauptprozesse im strategiegerechten Makrodesign der Einführung einer Standardsoftware vorhergehen muss. Diese Festlegungen hatten in keinem einzigen Fall den vorgesehenen Optionen der Standardsoftware widersprochen und Zusatzprogrammierungen erfordert. Im Gegenteil, die Einführung wurde vereinfacht, weil die notwendigen Organisations- und Prozessklärungen schon vorlagen.

In der aktuell dritten Phase wird der Ansatz wiederum in Graz am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität sowie an der Fachhochschule CAMPUS 02 im Rahmen des Prozess- und Informationsmanagements weiterentwickelt. Markus Kohlbacher, Doris Wild-Weitlaner und Stefan Vorbach sind hier federführend.

Die zahlreichen, im Text aufgeführten, Beispiele stammen aus der Unternehmenspraxis und sind mit Absicht neutralisiert worden, damit Verbindungen zu konkreten Firmen und involvierten Personen vermieden werden. Sollten Verbindungen zu verstorbenen oder lebenden Personen dennoch möglich sein, so sind sie rein zufällig entstanden und haben mit den verkürzten Darstellungen nichts gemeinsam. Aus didaktischen Gründen sind die Beispiele auf das Wesentliche reduziert – wohlwissend, dass in der unternehmerischen Realität Erfolg und Misserfolg manchmal sehr nahe liegen.

Wir sind den Mitstreitern und Mitstreiterinnen sowie den in den Unternehmen begegneten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu großem Dank verpflichtet. Durch ihr hartnäckiges Nachfragen haben sie wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmaschine beigetragen. Wir danken auch dem Hanser Verlag, der großzügig zum Gelingen dieses Buchs beigetragen hat.

Hinweise für den Leser

Dieses Buch richtet sich gleichwohl an Praktiker, an Berater wie auch an Studierende mit dem Ziel, den Leser zu befähigen, den Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung in der Praxis anzuwenden:

- Dem *Praktiker* empfehlen wir, sich trotz der direkt anwendbaren 5-Schritt-Methodik mit den grundsätzlichen Überlegungen des Hauptteils auseinanderzusetzen. Sie werden im einen oder anderen Fall Hinweise geben, warum in den aktuellen Strukturen Leerläufe oder Doppelspurigkeiten bestehen und wo sich Effizienzpotenziale erschließen lassen. Es finden sich in dem Buch zahlreiche Tipps, welche sich direkt im praktischen Alltag umsetzen lassen.
- Dem *Berater* empfehlen wir, den Grazer Ansatz konsequent in die eigene Beratungspraxis zu übernehmen. Der Kunde wird verblüfft sein, wie rasch das strategiegerechte Grunddesign für die Prozesse und die Organisation vorliegt. Dazu braucht der Berater bloß den eigenen Beratungsansatz und den Methodenkasten zu ergänzen. Dafür findet er in diesem Handbuch Material in Hülle und Fülle.
- Dem *Studierenden* empfehlen wir, die grundlegenden Ansätze wie Blackbox, Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, Auftragszyklus usw. in ein ihm vertrautes Unternehmen gedanklich zu transferieren. Damit werden theoretische Konzepte greifbar. Aus den Differenzen zwischen den persönlichen Beobachtungen und den selbst entwickelten Soll-Modellen wird sich der Nutzen des Grazer Ansatzes manifestieren. Wenn auch nicht immer unmittelbar umgesetzt, haben viele Studierende bereits durch praktische Studienarbeiten den Unternehmensleitungen konkrete Alternativen aufgezeigt.

Für das Verständnis des Grazer Ansatzes ist es nicht notwendig, das Buch vollständig zu lesen. Je nach Bedürfnis wird eine Auswahl empfohlen:

- für den *elligen Leser*: Kapitel 1 und 2 sowie die „Essentials“ zu Beginn der Kapitel,
- für den *interessierten Leser*: Kapitel 1 bis 6 sowie Kapitel 13,
- für den *Anwender*: Kapitel 1 bis 14 sowie Kapitel 15 (Fünf-Schritt-Verfahren).

In Kapitel 1 wird der Bedeutung von Organisation und Prozessen für die unternehmerische Leistungsfähigkeit nachgegangen und auf typische Todsünden im Prozessmanagement hingewiesen. In Kapitel 2 werden die grundlegenden Gedanken zum Grazer Ansatz dargestellt, insbesondere werden die Rollenklärung als Hebel zur Performanceverbesserung hervorgehoben und die Grundprinzipien optimaler Prozess- und Organisationsstrukturen dargestellt. Zur Rollenklärung verhilft das Festlegen von *Blackboxes* und einfachen *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen*, womit sich viele Hindernisse zur Performanceverbesserung eliminieren lassen. Auf diesen Grundgedanken aufbauend werden im Buch alle wesentlichen Zusammenhänge und Überlegungen dargestellt, welche den Leser in die Lage versetzen sollen, die Prozesse und Organisation strategiegerecht zu entwerfen.

Zunächst steht die Übersetzung der Strategie in den betrieblichen Alltag im Vordergrund. Die Anbindung der Prozesse und der Organisation an die Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang nichts anderes als *die Operationalisierung der Strategie* im Unternehmen (Kapitel 3). Das Management der Komplexität wird vor allem als deren *Reduktion an den Organisationsgrenzen und Prozessschnittstellen* verstanden. Richtig gestaltet wird die Schnittstelle zum „Komplexitätsfilter“ (Kapitel 4). Die Rollenklärung anhand von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gestattet dabei, durchgängige Geschäftsprozesse zu identifizieren. Hierfür wird ein erweitertes Verständnis des Geschäftsprozesses postuliert: Der Geschäftsprozess soll *über alle notwendigen Ressourcen und Informationen verfügen* (Kapitel 5).

Zusammen mit wenigen Gestaltungsprinzipien und drei einfach anwendbaren „Werkzeugen“ lässt sich mit diesen Geschäftsprozessen das strategiegerechte Prozess- und Organisationsmodell des Unternehmens entwickeln (Kapitel 6).

Die folgenden Kapitel vertiefen die Hebel zur Strategieumsetzung und Performancesteigerung. Ein erster Hebel besteht schon in der Gestaltung der Unternehmensgrenzen und der Zusammenarbeit unter Unternehmen (Kapitel 7), ein zweiter in der Produktarchitektur und der Kompatibilität von Wertschöpfungsstrukturen (Kapitel 8), ein dritter im KAM/PEM-Ansatz* für das Lösungsgeschäft (Kapitel 9), ein vierter in der Transparenz durch die prozessorientierte Kosten- und Leistungsrechnung (Kapitel 10), ein weiterer im auf Beschleunigung getrimmten Innovationsprozess (Kapitel 11) und ein letzter in der prozessbasierten Organisation, welche die Potenzialentfaltung des Unternehmens erst ermöglicht (Kapitel 13). Gleichermaßen setzt auch die Digitalisierung der Prozesse auf dem Grundsatz auf, dass diese der Prozesslogik bzw. der Geschäftsstrategie folgt (Kapitel 12). Die Umsetzung ist kein einfaches Unterfangen, doch sie wird

* Als KAM/PEM-Ansatz wird das Zusammenwirken zwischen einem für den Kunden verantwortlichen Kundenbetreuer (KAM) und einem für die Lösung verantwortlichen Marktleistungsspezialisten (PEM) bezeichnet.

durch das taktgebende und stufengerecht mobilisierende „Top-down“-Vorgehen erleichtert (Kapitel 14).

Im Anschluss findet sich für die konkrete Anwendung das *Fünf-Schritt-Verfahren*, welches durchgängig und detailliert anhand eines Praxisbeispiels illustriert wird (Kapitel 15). Im Weiteren sind einige grundlegende *Eigenschaften des Grazer Ansatzes* beschrieben (Kapitel 16). Diese Überlegungen können vom Praktiker übersprungen werden; wer sich allerdings für die Hintergründe und die Anwendungen im Bereich des Informationsmanagements interessiert, findet hier wichtige Hinweise. Darüber hinaus findet sich im Anschluss (Kapitel 17) eine kleine Sammlung kommentierter Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen. Am Schluss des Buchs werden die wichtigsten im Buch verwendeten Begriffe in einem Glossar zusammengefasst und erklärt.

2

Rollen für bessere Performance klären



ESSENTIAL

Fast alles hängt vom Auftragsmanagement ab

Das Management von Aufträgen ist erfolgsentscheidend. Gerade die arbeitsteilige Welt ist auf effiziente Austauschbeziehungen angewiesen – nicht nur extern zwischen Unternehmen, sondern vor allem unternehmensintern. Welche Sach-, Dienst-, Arbeits- oder Informationsleistungen auch immer ausgetauscht werden, ausschlaggebend ist dabei, wie *reibungslos* dieser Austausch stattfindet. Der Austausch wird dann als reibungslos bezeichnet, wenn alles auf Anhieb klappt, wenn er pünktlich erfolgt und zuverlässig genau die Leistung umfasst, welche wirklich beauftragt wurde.

In der Praxis sind viele Austauschbeziehungen alles andere als effizient. Mängel und Unpünktlichkeit verursachen so manches Ärgernis. Stellen Sie sich beispielsweise den Gast im Gasthaus vor, der das vegetarische Tagesgericht mit Pilzragout bestellt hat und stattdessen ein Wiener Schnitzel aufgetischt bekommt. Vorschnell wird auf das Unvermögen des Gasthauses geschlossen, mit der Bestellung nicht verantwortungsvoll genug umgegangen zu sein. Als Kunde wähnt sich der Gast immer als König und ist zur Reklamation berechtigt.

Doch es bestehen mannigfache Fehlerquellen. Der Fehler kann tatsächlich auf der Seite des Gasthauses, nämlich bei der Bestellaufnahme, bei der Weiterleitung dieses Auftrags an die Küche oder in der dortigen Hektik entstanden sein. Der Fehler könnte auch einfach der Verwechslung zweier Gäste beim Auftischen geschuldet sein. Die Ursache kann ebenso auf der Seite des Gasts liegen. Dem Gast könnte der Fehler unterlaufen sein, die fantasiereichen Speisebezeichnungen auf der Karte verwechselt zu haben. Er könnte sich bei der Bestellaufnahme auch missverständlich ausgedrückt haben. Oder er könnte noch nicht entschieden gewesen sein und sich während der Wartezeit umbesonnen haben; demnach wäre sein Änderungswunsch nicht oder zu spät in der Küche angekommen.

Grundsätzlich können in allen Austauschbeziehungen Fehler entstehen, sowohl auf der Seite des Auftraggebers als auch des Auftragnehmers.

Die Frage ist nicht, ob, sondern wie häufig und in welchem Ausmaß die erbrachte Leistung nicht mit den Anforderungen der Bestellung übereinstimmt. Mit der *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung*, wie sie mit Kunden und Lieferanten vielfach gelebt wird, können sehr viele Fehler vermieden werden. Denn mit ihr lassen sich die Fehlerquellen meistens klar zuordnen, unterbinden und die negativen Auswirkungen eingrenzen. Dies klappt, wenn der Auftraggeber bzw. der Auftragnehmer seine Rolle verantwortungsvoll wahrnimmt.

Dahinter steckt der Blackbox-Ansatz, welcher nur den vom Auftraggeber ausgehenden *Input* und vom Auftragnehmer zurückkommenden *Output* betrachtet. Die Auftragserteilung als *Input* führt zur erwarteten Leistung als *Output*, sofern alles beim Auftragnehmer, also innerhalb der Blackbox, funktioniert. Diese Bedingung ist entscheidend: Funktionieren die Abläufe beim Auftragnehmer nicht wie erwartet, dann entspricht die Leistung nicht der Vereinbarung. Bei funktionierenden Computersystemen wird humoristisch auch von „*garbage in, garbage out*“ gesprochen. Dementsprechend kann bei vollständiger Funktionstüchtigkeit geschlossen werden, dass die von den Erwartungen abweichende Leistung auf die missverständliche, ungenaue oder sogar falsche Beauftragung zurückzuführen ist. Zu Letzterem gehören auch nachträgliche Auftragsänderungen oder – noch schlimmer – Eingriffe in die internen Abläufe beim Auftragnehmer. Beim Gasthaus wäre dies der Fall, wenn der Gast in der Küche zupacken, andere Zutaten beimischen oder Garprozesse unterbrechen würde. Zwangsläufig wären in der Küche auch Gerichte der übrigen Gäste betroffen. Damit übernehme der intervenierende Gast als Auftraggeber nicht nur Aufgaben des Auftragnehmers, sondern griffe in dessen funktionierende Abläufe ein. Mit hoher Wahrscheinlichkeit würde zumindest den übrigen Gästen das Aufgetischte wenig Freude bereiten.

Die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen lassen sich auch innerhalb eines Unternehmens etablieren. Üblicherweise besteht eine solche zwischen dem Servicepersonal im Gastraum und der Küchenmannschaft. Die Küche bereitet als interner Auftragnehmer jene Gerichte auf, welche ihnen von den Kellnerinnen oder Kellnern beauftragt wurden. Diese interne Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung würde sofort aufgelöst, wenn beispielsweise die Kellner spontan in der Küche selbst Hand anlegten oder der Koch im Service aushülfe. Nur im kleinen Familienbetrieb ließen sich die Missverständnisse unkompliziert ausräumen; in größeren Betrieben wären viele Gäste ob der entstehenden Mängel irritiert.

Der Wandel der Spielregeln des unternehmerischen Wettbewerbs kennt keine Grenzen. Der Kunde fordert nicht mehr alternativ, sondern gleichzeitig präzise Bedürfnisdeckung zu einer von ihm festgelegten Zeit, an einem von ihm bestimmten Ort, zu niedrigen Kosten bei hoher Qualität, bestem Service und minimaler Reaktionszeit.

Als Antwort auf diese Herausforderungen werden neue Wettbewerbsstrategien und innovative Marketing-, Vertriebs-, Produktions- oder Logistikkonzepte entwickelt. Bei der Umsetzung können die internen Strukturen und Geschäftssysteme allerdings häufig nicht mithalten. Gearbeitet wird bis zur Erschöpfung, doch unter dem Strich bleibt wenig übrig. Die dabei entstehenden Probleme werden versucht, mittels personellem Wechsel oder Sonderprojekten zu lösen, was zu isolierten Insellösungen führt. Vielfach werden die Performancehebel nicht identifiziert, welche das Unternehmen grundlegend schlagkräftiger, besser, schneller, effizienter oder innovativer machen. Zusätzlich sind bestehende, „alte“ Strukturen und Geschäftssysteme nicht neu gestaltet worden, weshalb sie die erforderliche Performanceentwicklung blockieren.

Einen maßgeblichen Hebel zur Steigerung der Performance stellt die strategiegerechte Rollenklärung zwischen den Unternehmens- und Organisationseinheiten dar. Diese erfolgt top-down und konsequent durch die Nutzung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung.

■ 2.1 Überwindung der Performancebarrieren

In vielen Unternehmen stagniert die Leistungsfähigkeit trotz zahlreicher Verbesserungsprojekte. Im Vergleich zu direkten Wettbewerbern beträgt dabei ihre Betriebsmarge bereits seit längerer Zeit nur die Hälfte des Besten. Aus Sicht der direkt Involvierten wurden mit manchem Projekt zwar beachtliche Ergebnisse erzielt, jedoch haben sich diese letztlich als marginal erwiesen, weil der Ansatz zu lokal gewählt und der Gesamtkontext des Unternehmens vernachlässigt wurde. Beispielsweise konnten die Liefertreue erhöht, die Durchlaufzeit verkürzt, die Qualität verbessert, die Abläufe vereinfacht oder die Kosten gesenkt werden, doch nachhaltige, auch im Gesamtergebnis sichtbare Durchbrüche blieben für das Unternehmen aus. Stattdessen verpufften die Verbesserungen oft schon nach kurzer Zeit – sei es, weil sich das Interesse im Management verschob oder sich die internen wie auch externen Randbedingungen wieder änderten. In der Folge sind häufig gerade Schlüsselmitarbeiter, die aufgrund ihres besonderen Engagements in Projektarbeiten einbezogen wurden, demotiviert – Szenarien, die sich in dieser Form häufig vorfinden.

Die Unternehmen stoßen mit ihren Verbesserungsprojekten an Performancebarrieren, welche die Leistungsentfaltung wie ein unsichtbares Korsett blockieren. Solche scheinbar unüberwindbare Leistungsbegrenzungen finden sich in allen Unternehmen. Die Frage ist, auf welcher Stufe sie die Performance des Unternehmens begrenzen. Sie liegen tief, wo viele Stellen an der Wertschöpfung beteiligt sind, wo viele Schnittstellen bestehen, wo widersprüchliche Anforderungen nicht aufgelöst werden, wo letztlich Rollen und Verantwortlichkeiten unklar oder gar falsch zugeordnet sind (siehe Abbildung 2.1).

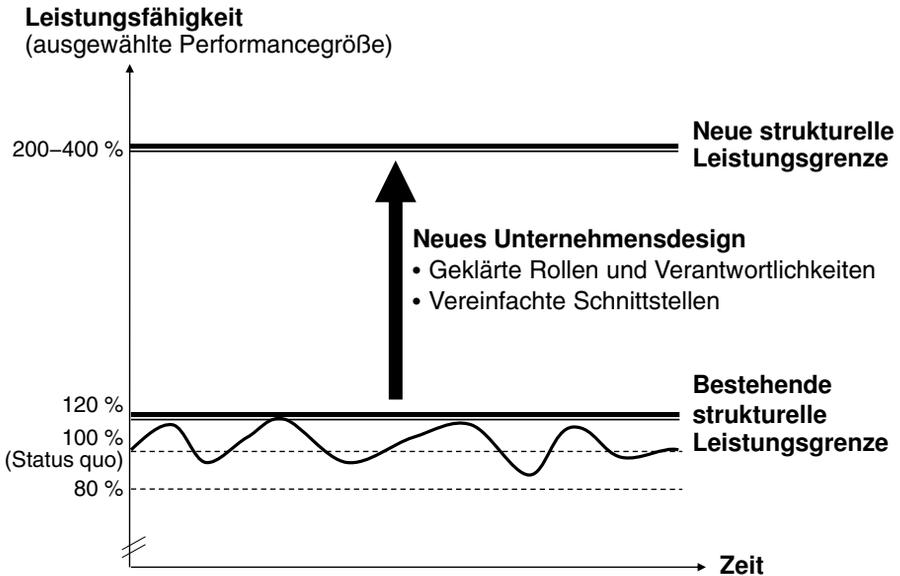


Abbildung 2.1 Begrenzung der Leistungsfähigkeit durch Performancebarrieren

Viele Verbesserungsprojekte verfehlen es, das bestehende betriebliche System, die Strukturen und Prozesse so zu verändern und auf die Strategie auszurichten, dass für die angepeilte Performance der nötige Freiraum geschaffen würde. Probleme aus der ungeeigneten Arbeitsteilung wurden nicht behoben, sondern allenfalls verschoben. Die problematischen Rollenverteilungen zeichnen sich etwa durch überschneidende oder fehlende Zuständigkeiten, konfliktträchtige oder schwierig überprüfbare Verantwortlichkeiten mit widersprüchlichen Zielsetzungen aus. Jedermann hat schon erlebt, dass Mängel aufgedeckt wurden, der Verursacher aber nicht mehr eruiert werden konnte. Solche Situationen entstehen immer dort, wo eine noch unfertige Sach-, Dienst- oder Informationsleistung von der einen Organisationseinheit zur anderen weitergereicht wird (siehe auch Box „Ineffizienzen von langen Abwicklungsketten“). Sie entstehen auch dort, wo eine Stelle für eine andere plant oder wo eine ausführende Stelle annimmt, dass eine andere die Vollständigkeit schon nachprüft.



Unter dem Begriff „System“ wird die Gesamtheit aller betrieblichen Akteure mit allen Aufgaben, Regelungen, Vereinbarungen, Zuständigkeiten, Befugnissen, Vorschriften, Ressourcenzuordnungen usw. verstanden. In den „Strukturen“ und „Prozessen“ konkretisiert sich das betriebliche System und sie sind hier von besonderem Interesse. So gesehen ist die „Rolle“ eines Individuums oder einer Organisationseinheit ein Teil des betrieblichen Systems.

Wenn die Rollen, Zuständigkeiten oder Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen unklar oder falsch festgelegt worden sind, wird lokal optimiert und alltägliche Abstimmungsprobleme, Missverständnisse und Interpretationsschwierigkeiten – ja sogar Widerstände – sind unvermeidbar. Vielfach kann das betriebliche Geschehen nur noch aufrechterhalten werden, weil die *informellen* Beziehungen im Unternehmen zum Tragen kommen.

Hier setzt die Idee des neuen Unternehmensdesigns als Basis für große Performanceverbesserungen an: Im betrieblichen Alltag ist der Sonderfall durch den Regelfall abzulösen und für Letzteren sind hindernisfreie Prozessautobahnen zu schaffen, welche ein effizientes Wertschöpfen ermöglichen. So werden im neuen Unternehmensdesign die Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wie auch die Schnittstellen geklärt, gegebenenfalls neu festgelegt. Aus der Perspektive der Wertschöpfung werden auf diese Weise die Prozesse und Strukturen so vereinfacht, dass das Unternehmen auch ohne informelle Beziehungen effizient funktioniert. Zugleich werden die strukturellen Leistungsbegrenzungen nach oben versetzt. Da die betrieblichen Unzulänglichkeiten – zum Beispiel in Form von „Leerlauf“ – reduziert werden, können sich die Mitarbeiter wieder den wertschöpfenden Aktivitäten zuwenden und die geforderte Leistungsfähigkeit entwickeln. Die Resultate durch ein neues Unternehmensdesign sind beachtlich, wie folgende Beispiele zeigen:

Ein Präzisionsgerätehersteller ordnete seine Aktivitäten zur Gewinnung und Betreuung der Kunden neu. Bisher standen viele Bereiche und Abteilungen unkoordiniert im Kontakt mit den Kunden: Kundenberater, Key-Account-Manager, Servicetechniker, Dialogzentrale, Marketingabteilung und externe Händler. Fortan wurden die Kunden umfassend von branchenbezogenen und interdisziplinär zusammengesetzten Kundenteams betreut. Ferner wurden die einzelnen Kundenkontakte orchestriert – nicht zu viel, nicht zu wenig. Damit konnten die Vertriebskosten um mehr als ein Viertel gesenkt und die Marktanteile gleichzeitig gesteigert werden.

Ein Elektroinstallateur reduzierte den Koordinationsbedarf und Leerlauf im Overheadpersonal um rund 75%, indem er das bisher komplexe Unternehmensdesign auf zwei parallele, durchgängige Geschäftsprozesse für die Kundengewinnung und -betreuung bzw. die Leistungserbringung reduzierte. Damit verbesserte er das Verhältnis von direktproduktiven zu indirektproduktiven Mitarbeitern von 5:4 auf 5:1. Die Vollkosten je verrechenbare Stunde konnten mithin um 28% gesenkt werden. Infolgedessen war der Elektroinstallateur mit seinen 3500 Mitarbeitern wieder konkurrenzfähig.

Ein Komponentenhersteller entledigte sich der langen, verästelten Ablaufketten und gewann im globalen Geschäft neue Schlagkraft: Zum einen wurde an Prozesssicherheit und Liefertreue hinzugewonnen, sodass von der teuren Luftfracht auf günstige Seefracht umgestellt werden konnte; zum anderen wurden die Prozesse verschlankt, sodass die Gemeinkosten gesenkt werden konnten. Insgesamt verbesserte sich die Ergebnissituation um 6 EBIT-Prozentpunkte, je zur Hälfte durch niedrigere Transport- bzw. Gemeinkosten.

Ein Anlagenbauer litt unter Margenerosion während der Auftragsabwicklung. Die Abwicklungszeit bis zur Inbetriebsetzung und Abnahme durch den Kunden dauerte zu lange. Durch die starke Involvierung der ausführenden Bereiche bereits in der Angebotsphase und die Stärkung der Projektleitung mit Linienkompetenz auf Zeit („Jedes Projektteam im Anlagenbau bildet ein Profit-Center auf Zeit.“) konnten die durchgängige Verantwortlichkeit etabliert und die Margenerosion gestoppt werden. Die Ergebnismarge verbesserte sich damit um durchschnittlich fünf Prozentpunkte und die Projektzeiten wurden um mehr als $\frac{2}{3}$ verkürzt. Mit der Modularisierung der Produktarchitektur wurden zusätzlich die Projektrisiken vermindert.

Aufgrund einer radikalen Marktveränderung hatte sich bei einem Spezialmaschinenbauer der Auftragsmix von wenigen Großaufträgen mit einer typischen Losgröße von 100 Stück auf zahlreiche Kleinaufträge mit durchschnittlich sechs Stück reduziert. Mit der Trennung des kundenspezifischen Aufsatzes von der wiederverwendbaren Standardplattform wurde die Variantenexplosion gestoppt. Gleichzeitig wurden in der Fertigung und Materialbeschaffung Volumeneffekte erzielt, da der Großteil der Maschinenteile identisch blieb. Trotz zusätzlicher Entwicklungskosten für die Standardplattform wurde das Ergebnis um netto drei EBIT-Prozentpunkte nachhaltig verbessert.

Ein großes Bauunternehmen litt unter sinkenden Margen. Die Produktivität auf der Baustelle stagnierte. Die Bauleitung war durch die Betreuung von vielen parallelen Baustellen überlastet. Eine Reorganisation war unumgänglich. Die Rollenteilung zwischen Bauleitung und ausführender Mannschaft wurde abgeschafft und die Arbeitsplanung, Beschaffung und Abrechnung an das Bauteam wurden vor Ort delegiert. So konnte eine Schnittstelle, welche hohen Koordinationsaufwand in der Zentrale und unproduktive Wartezeiten auf der Baustelle verursachte, aufgehoben werden. Als weitere Maßnahme wurden die Bauvorhaben nach Schwierigkeitsgrad und Risiko segmentiert (Prozessautobahn). Die einfache Baustelle wurde von einem Vorarbeiter, der Bau eines Einfamilienhauses vom Polier verantwortlich geleitet. Der Bauleiter konnte sich in der Folge auf schwierige Großbauten fokussieren. Die durchschnittliche EBIT-Marge verdoppelte sich letztendlich.

Mit dem neuen Unternehmensdesign arbeiten die Mitarbeiter nicht nur erfolgreicher, sondern sie sind auch zufriedener. In einem Großunternehmen, welches jährlich die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine externe Stelle flächendeckend messen ließ, konnte beispielsweise Folgendes festgestellt werden: Gerade in jenem Unternehmensbereich, welcher sich in einer Reorganisationsphase befand, stieg die Zufriedenheitsrate; in den anderen Unternehmensbereichen, wo kein ähnliches Organisationsprojekt anstand, sanken die Zufriedenheitsraten hingegen. Offensichtlich reagieren die Mitarbeiter schon auf angekündigte oder erst teilweise realisierte Klärungen von Zuständigkeiten sowie auf Vereinfachungen von Schnittstellen und Abläufen positiv. Dies ist umso bemerkenswerter, als sich im neuen Unternehmensdesign die Aufgaben für viele Mitarbeiter verändern.



TIPP Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wo sich Performancebarrieren im Betrieb befinden. Die Mitarbeiter erleben täglich die Barrieren, kennen jedoch nicht die einfache Lösung.

Ineffizienzen von langen Abwicklungsketten

Phänomen „Stille Post“

An jeder Schnittstelle entsteht Informationsverlust. Nicht nur nebensächliche, auch wichtige Informationen für die Auftragsbearbeitung werden an den Schnittstellen missverstanden oder nicht richtig weitergeleitet. Die Problematik besteht darin, dass die Informationsverluste kumuliert werden; am Schluss der Kette wird festgestellt: „So war's nicht gemeint.“

Phänomen „Staffellauf“

Der Auftrag wird an den Schnittstellen nicht an den richtigen Ort weitergeleitet; er bleibt irgendwo liegen oder geht im schlimmsten Fall sogar verloren. Die Möglichkeit, dass sich der Auftrag in der Organisation verliert, steigt überproportional mit der Anzahl Schnittstellen: „Wo steckt denn wieder der Auftrag!?“

Phänomen „Flickenteppich“

Die Bearbeitung in den einzelnen Arbeitsstationen wird lokal priorisiert, teiloptimiert, durch Stapelung gebündelt und nach eigenen Gesichtspunkten modifiziert, die ausgeführten Bearbeitungsschritte stimmen nicht exakt mit den vorangehenden oder nachfolgenden überein. Schließlich sind Nachbearbeitungen nötig, weil „es einfach nicht zusammenpasst“.

2.2 Rollenklärung zwischen den Unternehmensteilen

Das Unternehmensdesign dient nicht nur der Gestaltung von Organisation und Prozessen; es geht vor allem auch um die Rollenklärung der einzelnen Unternehmensbereiche sowie um die Klärung der Zuständigkeiten, der Ressourcenausstattung und der Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft. Welche Rolle und Verantwortlichkeit für Liefertreue und Kosten kann beispielsweise der Produktionsbereich wahrnehmen, wenn die Beschaffung der Ausgangsmaterialien von einem anderen Bereich vorgenommen wird? Welche Rolle und Verantwortlichkeit kann der Produktionsbereich für Lagerbestände übernehmen, wenn die Bestände wegen unzureichenden Prognosen des Vertriebs entstanden sind. Welche Rolle und Verantwortlichkeit kann der Einkauf übernehmen, wenn die Lieferanten faktisch bei der Produktgestaltung schon festgelegt worden sind?

Index

A

- Abfolge (der betrieblichen Tätigkeiten),
 - logische 139, 145
 - physische 140
- Ablauf-Stellen-Matrix 131
- Abweichungsanalyse 337
- Arbeitsteilung,
 - outputorientierte 417
 - prozessbasierte 173, 417
 - tayloristische 417
 - verrichtungsorientierte 416
- Architektur,
 - divergierende 252
 - horizontale 241
 - konvergierende 252
 - modulare 248, 297
 - vertikale 246, 277
- Aufbauorganisation,
 - funktionale 119, 147, 420
 - Matrix-basierte 421
 - personenbezogene 120
 - projektorientierte 379, 421
 - prozessbasierte 22, 418, 421, 423, 432
 - vertikale (auch divisionale) 421
- Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) 155
- Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung 26, 50, 52, 125, 388, 391
- Auftragszyklus 177, 211, 292
- Auslagerung 29, 161, 212, 215, 377, 391
- Automatisierung 384, 387

B

- Baukasten 351, 373
- Beschaffung,

- auftragsgesteuerte 208f.
- prognosegetriebene 208f.
- betriebswirtschaftliches Konzept 340
- Blackbox
 - Autonomieprinzip 57, 130, 491, 498
 - Definition 55
 - Objektorientierung 493, 500
 - Selbstähnlichkeit 491, 495
- Branchenmodell (unternehmensübergreifendes) 211
- Business-Process-Reengineering.
Siehe Reengineering

C

- Case-Management
 - Case-Management-Team 154, 309, 378, 440
 - Case-Manager 154, 378, 440
- Clusterbildung (auch Clustering) 200, 253

D

- Daten
 - Änderungsdaten 405
 - Bestandsdaten 405
 - Bewegungsdaten 405
 - Datenfundament 403
 - Stammdaten 405
- Delegation,
 - echte 183, 216
 - unechte 184
- Delegationsprinzip 177
- Demand-Chain 206
- Design-to-Order (auch Engineer-to-Order) 248, 273

- Dezentralisierung 86
- digitale Transformation
 - Definition 384
 - Schalenmodell 392
- Digitalisierung (von Prozessen)
 - Bottom-up-Vorgehen 394, 398
 - Definition 383
 - Nutzen 387
 - Top-down-Vorgehen 395f.
- Durchgängigkeit (des Prozesses, auch End-to-End) 21, 149

E

- Enterprise-Resource-Planning (ERP) 33, 116, 341, 383, 394, 400, 408
- Erfolgsfaktoren 64, 93, 457
- Erfüllungsvorgang 493, 496

F

- Fallbeispiel
 - Anlagenbauer 44, 105, 149, 162, 180, 192, 196, 210, 235, 296, 326, 334, 339, 364, 368f., 422, 462
 - Apparatebauer 46, 51, 88, 111, 129, 262, 375
 - Apparatebauer (Steuerungs- und Regelungstechnik) 25, 423
 - Armee-Entwicklung 527
 - Automobilbranche 258
 - Automobilzulieferer 229
 - Bahninfrastruktur 518
 - Bank (Privatkunden) 62, 175, 188, 192
 - Bauhauptgewerbe 44, 279
 - Baumarkt 267
 - Baustoffhersteller 157, 199
 - Bauzulieferer 395
 - Detailhandel 217
 - Drogeriemarkt 72, 436, 441
 - Elektroinstallateur 43, 106
 - Elektronikkomponentenhersteller 28
 - Energieausgleichsstelle 519
 - Energieversorger 82, 303
 - Factoring 523
 - Immobilien 212
 - Industrieleasing 524
 - IT-Dienstleister 515
 - Komponentenhersteller 43, 114, 119, 122, 126, 185, 304, 397

- Komponentenlieferant 396
 - Krankenhaus 521
 - Krankenkasse 520
 - Lieferant von Parkleitsystemen 283
 - Logistikkette 61
 - Maschinenbauer 23, 119, 197, 243, 319, 327, 335, 338, 401, 404
 - Medizintechnik 313, 354, 373, 378
 - Messgerätehersteller 264
 - Molkereiproduktehersteller 349
 - Motorenbauer 100, 130, 223
 - Netzwerkbauer 132, 288, 305
 - Pharmaproduktion 188
 - Präzisionsgerätehersteller 43, 423
 - Print-Medienhaus 522
 - Produktionsanlagenbauer 167
 - Rechtsanwaltsfirma 517
 - Schmuckhersteller 239, 243, 247, 372
 - Schokoladenhersteller 28, 353, 370, 374
 - Spezialitätenchemie 345, 376
 - Spezialmaschinenbauer 44
 - Stahlhersteller 70, 76, 86, 120
 - Süßwarenhersteller 81, 219, 471
 - Systemlieferant 140
 - Telekommunikationsausrüster 49
 - Transformatorenhersteller 465
 - Universität 526
 - Verkehrstechnik 371
 - Warenprüfung 25, 124, 525
 - Waschmaschinenhersteller 385
 - Zulieferer 310
- Firewall
 - Business 313, 402
 - Product 248, 314
 - Freeze-Line 257
 - Führungsaufgabe 425, 433
 - Führungsspanne 436

G

- Geschäft 86
- Geschäftsbeziehung 408
- Geschäftsbeziehungszyklus
 - After-Sales-Phase 237
 - Execution-Phase 237
 - Pre-Sales-Phase 237
- Geschäftseinheit 86
- Geschäftsprozess. *Siehe* Prozess
- Großunternehmen 23, 105, 108
- Güterfluss 60, 209, 493, 504, 510

H

heterogene Systemlandschaft 399
 Homonym 407
 horizontale Integration 195, 200, 242, 368, 487

I

Industrial Engineering 13, 18
 Industrie 4.0 382, 385f.
 Information 383, 387
 Informationsfluss 200, 209, 493, 505, 510
 Informationsmanagement 18, 498
 Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) 382, 391
 Innovation,
 – inkrementelle (auch exploitative) 12, 348, 350
 – radikale (auch explorative) 12, 36, 350
 Innovation-Funnel 363
 Innovationsarchitektur 373
 Innovationsprozess 351, 358
 Innovationsumfang 355
 Input. *Siehe* Prozessinput
 integraler Leistungsprozess 474
 Integration
 – Rückwärtsintegration 75
 – Seitwärtsintegration 75
 – Vorwärtsintegration 75, 267

J

just in time 208, 226, 229

K

KAM (Kundenverantwortlicher) 284
 KAM/PEM-Ansatz 134, 273, 285, 292, 305
 KAM-Prozess 284, 302, 310
 Kanban 222, 229
 Kaskadenbeziehung,
 – geschlossene 203
 – offene 202
 – zirkuläre 202
 Kaskadenstaffelung 254, 258, 263, 266
 Kaskadierung 177, 187, 198, 367, 480
 Kernfähigkeiten (des Unternehmens) 70, 82, 86, 94, 443
 Key-Account-Management 193, 284

Key-Buying-Factors 93

Key-Performance-Indicators. *Siehe* Performancegröße

Key-Success-Factors. *Siehe* Erfolgsfaktoren

Kleinunternehmen (KMU) 23, 104, 108

Kollaboration 388

Kompatibilität 234, 288

Komplexität

– Definition 99

– Dynamik 100

– Marktkomplexität 102

– Organisationskomplexität 103, 118, 127

– Planungskomplexität 226

– Produktkomplexität 102

– Prozesskomplexität 102, 113, 127

– Unsicherheit 100

– Vielfalt 99

Komplexität,

– äußere (auch nach außen gerichtete) 103

– innere (auch betriebliche) 103

Komplexitätsfalle 117, 122

Komplexitätsfilter 128

Komplexitätskosten 107, 320f.

Komplexitätssymptome 99

Komplexitätsursachen 109

kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 31, 460

Konzern(-bereich) 88

Koordination 104, 123

Kopplung,

– lose 242, 248, 493, 498

– straffe 242

Kunden

– Kundenanforderungen 164, 257, 277

– Kundenbeziehung 146, 237, 305, 510

– Kundenorientierung 174, 201, 282f.

– Kundenzugang 388

L

Lastenheft 18, 366

Leistung. *Siehe* Produkt

Leistungsbegrenzung (strukturelle) 41, 449

Leistungsmix 52, 237, 285

Leistungsspektrum 253, 256, 266, 275

Leistungsträger 121, 433, 441

Leistungsvereinbarung 125, 186, 237, 285, 302

Lernen (organisationales) 440, 451, 458

Lernmechanismen 441
 Lernzyklus 442
 Lock-in 314
 Logistik
 – auftragsgesteuerte 209, 221, 226, 258
 – integrierte 220, 499
 – prognosegetriebene 209, 221, 226, 258
 logistischer Prototyp
 – Design-in 223
 – Make-to-Order 222, 226, 249
 – Merchandising 222
 – Sell-from-Stock 221
 Lösung 274
 Lösungsgeschäft
 – Eigenheiten 275
 – Kalkulationsschema 334
 – Margenverantwortung 306
 – Profitlinie 307
 – Wertschöpfungsmechanismen 291

M

Makrodesign 33, 58, 78, 201, 394, 461, 469
 Makroprozessmanagement 61
 Managementprozess 139, 161
 Marktleistungsarchitektur. *Siehe* Architektur
 Maßschneiderung 20, 273, 277
 Mehr-Augen-Prinzip (auch Vier-Augen-Prinzip) 158, 188, 300, 369
 Meilensteinprozedur 294
 Mengenteilung 191
 Metapher
 – Alarmfunktion 178
 – Bittsteller 143, 279, 379
 – Fußballteamcaptain 436
 – Kümmerer 185
 – Leichtathletik 85
 – Prozessautobahn 43, 143
 – Prozesskaskade 144
 – Teufelskreis 47, 117, 122
 – Weckerfunktion 178
 Mikrodesign 33, 58, 78, 455, 463
 Mobilisierung 457f.
 Modellierung 211, 367, 489, 501
 Modularisierung 246, 248, 252, 262
 Modularität 492
 Modulbautyp 251

O

One-Face-to-the-Customer 21, 156, 193
 Operational-Excellence 12, 36
 Opportunitätskosten 321
 Optimierung 26, 360, 449
 Order-Penetration-Point. *Siehe* Freeze-Line
 Order-Processing. *Siehe* Execution-Phase
 Organisation. *Siehe* Aufbauorganisation
 Organisationsdiagramm 424
 Organisationseinheit 409, 414, 425
 Organisationsentwicklung 23, 452
 Organisationsprinzipien 419
 Organisationstransformation 452
 Output. *Siehe* Prozessoutput
 Outsourcing. *Siehe* Auslagerung
 Overhead 103, 179, 293

P

PEM (Lösungsverantwortlicher) 284
 PEM-Prozess 284, 302, 310
 Performance
 – Performancebarriere 41
 – Performancegröße 27, 82, 148
 – Performancehebel 79, 301
 – Performanceziel 148, 496
 Personalführung 498
 Pflichtenheft 260, 366
 Phänomen
 – doppelte Badewanne 282
 – Flickenteppich 21, 45, 395
 – Spaghetti-Prozesse 20, 115f., 395
 – Staffellauf 21, 45
 – Stille Post 21, 45, 120
 Plattform (modulare) 138, 489
 Produkt,
 – einfaches (auch Katalogware) 274
 – komplexes (auch Lösung) 274
 Produktgeschäft 275
 Produktionsinsel 231
 Produktlebenszyklus 212, 250, 310
 Projekt
 – Definition 168
 – Projektleiter (für Kundenprojekt) 279, 305, 379
 – Projektleiter (für Unternehmensdesign) 466
 – Projektmanagement 280

Prozess

- Definition 139, 409
- Prozessbeherrschung 82, 114, 360
- Prozessdetaillierungsgrad 16
- Prozesseigner 148, 409, 437
- Prozesskaskade 180, 330, 391, 480
- Prozesskette 21, 120, 150, 155, 419
- Prozesskostenanalyse 322
- Prozesskostenrechnung 319
- Prozesskostensatz 323
- Prozesskunde 146, 156, 164
- Prozesslandkarte 25, 60
- Prozesslebenszyklus 32
- Prozessmerkmale 145
- Prozessmitarbeiter 16, 415, 425
- Prozessorientierung 174, 201, 282, 284
- Prozessperformance 27, 33, 165
- Prozessqualität 164f.
- Prozessregelung 493
- Prozessressource 16, 148
- Prozesssegment 11, 189, 200, 368
- Prozesssteuerung 226
- Prozesstypen 139, 159
- Prozessumfang 16
- Prozessvariante. *Siehe* Prozesssegment
- Prozessverantwortung 147, 154
- Prozessverbindlichkeit 17
- Prozessvernetzung 388

Prozess,

- wertdefinierender (auch vertikaler) 139, 159, 351
- wertschaffender (auch horizontaler) 139, 159, 351

Prozessinnovation

- Prozessinnovationssprung 31, 393
- Prozessoptimierung 30, 34, 393

Prozessinput,

- primärer 52, 146
- sekundärer 146

Prozessmanagement

- Definition 14
- Herausforderungen 10
- Stoßrichtungen 10
- Todsünden 19
- Wirkmechanismen 10

prozessorientierte Kostenrechnung

- Abweichungen 337
- Kostenstelle 322, 327f.
- Kostenträger 327f.

- Verrechnung 332

Prozessoutput,

- primärer 52, 146
- sekundärer 146
- Push/Pull-Steuerung 226, 229

Q

- Qualität 164

R

- Reengineering 14, 58

Reifegradmodell

- Prozesse 15, 23, 25
- Standorte 429

Restrukturierung 410, 452

Road-Mapping 348, 364

Rolle

- Definition 46, 437
- Rollenklärung 45

S

Schnittstelle

- Haltepunkt 401
- System 400f.

Schnittstelle,

- effektivste 128
- effizienteste 127
- geklärte und vereinfachte 125
- ineffiziente 116, 124

schwache Signale 358

Segmentierung 189, 200, 368, 377, 484

Shared-Service-Center 216, 391

Stage-Gate 365

Standardisierung 145, 167, 384

Standard-Operating-Procedure 108, 146, 169, 292, 509

Steuerungslogik

- dezentrale 227
- zentrale 226

Strategie

- Definition 70, 408
- Internalisierung 72
- Operationalisierung 72
- Outside-in (Strategieentwicklung) 90
- Strategieentwicklung 69, 90
- Strategieidentifizierung 90, 453

– Strategieumsetzung 34, 74, 391, 393
 Structure-Follows-Process-Follows-Strategy
 63, 456
 Strukturierbarkeit (des Prozesses) 165
 Supply-Chain (auch Delivery-Chain) 206,
 237, 288
 Supportprozess 139, 161, 216
 Systemarchitektur (modulare) 507

T

Taylorismus 114, 418
 Time-to-Market 345, 355
 Transaktion 180, 186, 411
 Transformation 146, 292, 411

U

Unternehmensarchitektur 510
 Unternehmensdesign
 – Definition 35
 – Gestaltungsprinzipien 174, 201, 282
 Unternehmensgrenze 75, 103, 206, 211
 Unternehmensgröße,
 – kritische 108
 – optimale 107

V

Variantenbeschränkung 254
 Variantenbildung 252
 Varianz 146, 256
 Veränderungsvorhaben 464

Verlagerung 215
 Verrechnungspreis 328, 335, 337
 Vorleistung (auch Teilleistung) 246, 252,
 254, 257

W

Wasserfall-Modell 202
 Wertfluss 329
 Wertschöpfung
 – Integration 252
 – Separation 252
 Wertschöpfungsbündel 235
 Wertschöpfungselemente 83, 497
 Wertschöpfungsfluss. *Siehe* Güterfluss
 Wertschöpfungskette 55, 180, 207
 Wertschöpfungslänge 198
 Wertschöpfungsmaschine
 – Delivery-Machine 489, 511
 – Innovation-Machine (auch Innovations-
 maschine) 367, 489, 511
 – Sales-Machine 489, 511
 Wertschöpfungsnetzwerk 215
 Wertschöpfungsorientierung 174, 201
 Wertschöpfungstiefe 208, 309
 Wertschöpfungsverbund 206
 Wertschöpfungsvolumen 107
 Whitebox 491

Z

Zeit-Wertschöpfung-Diagramm 208
 Zentralisierung 86