

Margit Osterloh/Jetta Frost

# Prozeßmanagement als Kernkompetenz

Wie Sie Business Reengineering  
strategisch nutzen können

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>I. Einführung in das Thema Business Reengineering</b> .....	<b>15</b>
<b>II. Die drei neuen Ideen des Business Reengineering</b> .....	<b>25</b>
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 .....	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> .....	76
<b>III. Was kann Business Reengineering von bewährten Konzepten übernehmen?</b> .....	<b>89</b>
1. Traditionelle organisatorische Konzepte .....	92
1.1 Ablauforganisation .....	92
1.2 Projektorganisation .....	93
1.3 Divisionale Organisation .....	96
1.4 Modulare Organisation .....	96
1.5 Profit Center Organisation .....	102
2. Aktuelle Managementkonzepte .....	103
2.1 Total Quality Management .....	103
2.2 Lean Management .....	108
2.3 Virtuelles Unternehmen .....	112
3. Ausgewählte Planungsinstrumente .....	114
3.1 Wertkette .....	114
3.2 Netzplantechnik .....	115

<b>IV. Vom Business Reengineering zum Prozeßmanagement</b> .....	117
1. Das Unternehmen als Prozeßorganisation .....	119
1.1 Systematische Prozeßgliederung .....	121
<i>Fallbeispiel: Küchenbau Bruno Piatti AG.</i> .....	122
1.2 Hereinholen der Kunden und Lieferanten in das Organigramm .....	128
1.3 Steigende Informatisierung der Prozesse .....	129
2. Verhältnis der Prozesse zu den Funktionen .....	129
3. Ausgestaltung der Arbeit in den Prozessen - Prozeß-Teams und Process Owner .....	132
3.1 Prozeß-Teams .....	132
3.2 Process Owner .....	135
<b>V. Organisation als dynamische Kernkompetenz</b> .....	137
1. Was ist eine strategiegerechte Organisation? .....	139
2. Wie ist das Verhältnis von Strategie und Kernkompetenzen? .....	142
2.1 „From Fit to Stretch“ in der Unternehmensstrategie .....	142
2.2 „Fit“-Idee - Marktorientierte Unternehmensstrategie .....	145
2.3 „Stretch“-Idee - Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie .....	148
3. Kriterien für eine strategiegerechte Organisation .....	156
3.1 Verhältnis von Effizienz und Effektivität .....	156
3.1.1 Was ist Effizienz und Effektivität? .....	156
3.1.2 Effizienz und Effektivität ergänzen einander .....	158
3.2 Organizing Map .....	159
3.2.1 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile .....	160
3.2.2 Verschiedene Formen des Erwerbs und der Übertragung von Wissen .....	167
3.2.3 Wie können die Quellen der Wettbewerbsvorteile zur Verwirklichung von Effizienz und Effektivität beitragen? ...	170
<b>VI. Wie wird Prozeßmanagement zu einer dynamischen Kernkompetenz?</b> ....	175
1. Prozeßmanagement als strategische Ressource - Maßgeschneiderte Kernprozeßgestaltung .....	178
1.1 Spezialisierung .....	179
1.2 Horizontale Synergien .....	182
1.3 Vertikale Synergien .....	184
1.4 Qualität der Entscheidungen .....	190
1.5 Motivation .....	191
2. Ein alternativer Ansatz der Prozeßgestaltung - Konfektionierte Prozesse für alle Unternehmen? .....	193

<b>VII. Der Weg zum Ziel - Change Management</b> .....	199
1. Management von Veränderungsprozessen .....	202
1.1 Auf dem Prüf stand - Bombenwurf- oder Revolutionsstrategie ...? ....	202
1.2 ... oder Evolutionsstrategie? .....	204
2. „Der Mensch als Mittelpunkt" oder „Der Mensch als Mittel. Punkt!" .....	207
3. Die Lösung - „Top down for targets - Bottom up for how to do it" .....	208
<i>Fallbeispiel: Catering-Unternehmen Gate Gourmet Genf.</i> .....	211
<i>Fallbeispiel: Winterthur Versicherungen.</i> .....	213
<i>Fallbeispiel: Bank Leu.</i> .....	216
 <b>VIII. Zehn Stolpersteine der Umsetzung -</b>	
<b>Wie sie erkannt und vermieden werden können</b> .....	221
1. Stolperstein: Nicht alles, was „Reengineering" heißt, ist auch Business Reengineering .....	223
2. Stolperstein: Optimierung bestehender Abläufe statt Neugestaltung der Prozesse .....	224
3. Stolperstein: Wo bleiben die Kunden im Organigramm? .....	225
4. Stolperstein: Konfektions- statt Maßschneiderei der Prozesse .....	226
5. Stolperstein: Das Rad neu erfinden wollen, statt von bewährten Konzepten zu lernen .....	226
6. Stolperstein: Kurzfristige Erfolgsorientierung statt zukunftsgerichteter Entwicklung von Kernkompetenzen .....	226
7. Stolperstein: Lean macht noch nicht dynamisch .....	227
8. Stolperstein: Einzelkämpfer .....	227
9. Stolperstein: Mangelndes Engagement der Unternehmensleitung .....	228
10. Stolperstein: Bombenwurfstrategie .....	228
 <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>231</b>
 <b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>235</b>
 <b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>243</b>
 <b>Namenverzeichnis</b> .....	<b>249</b>