

und die Gesamtperformance zu steigern. Hierin liegen die großen Potentiale des Grazer Ansatzes.

*Autoren:*

**Dr. Andreas Suter** ist heute Managing Partner des international tätigen Managementdienstleisters GroNova ([www.gronova.com](http://www.gronova.com)).

In den letzten 20 Jahren hat er Dutzende von Unternehmen aller Branchen darin unterstützt, Prozesse und Organisation zu innovieren. Von 1994-99 war er Universitätsprofessor für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität in Graz.

Hier hat er mit dem damaligen Team den Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung entwickelt.

**DI Doris Weitlaner** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin für Prozessmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz. In enger Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Graz treibt sie die Entwicklung der „Wertschöpfungsmaschine“ in Theorie und Praxis voran.

Einer ihrer Schwerpunkte ist die Integration von Prozess- und Informationsmanagement.



**Dipl.-Ing. Dr.  
Andreas Suter**

**Managing Partner des  
Managementdienstleisters  
GroNova**



**Dipl.-Ing.  
Doris Weitlaner**

**Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin und  
Dozentin für Prozess-  
management an der  
Fachhochschule  
CAMPUS 02, Graz**

## Professor Vorbach von der TU Graz im Gespräch mit dem WING

*WING: Herr Professor Vorbach, Sie sind Mit-Autor des neuen Buchs „Die Wertschöpfungsmaschine“. Worum handelt es sich dabei?*

Vorbach: Bei der „Wertschöpfungsmaschine“ handelt es sich um Prinzipien für die Organisations- und Prozessgestaltung in Unternehmen. Das Buch ist ein Leitfaden, wie die Strukturen und die Prozesse aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden – und zwar Schritt für Schritt. Dadurch lässt sich zum einen die Strategie im Unternehmen umsetzen, zum anderen wird das Unternehmen besonders wertschöpfend. Anhand von Dutzenden von Fallbeispielen aus Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industrieunternehmen zeigen wir, wie der betriebliche Alltag effektiver und effizienter wird. Daher auch der Buchtitel.

*WING: Das Heftthema lautet Business Innovation. Wo sehen Sie den Zusammenhang zur Organisations- und Prozessgestaltung?*

Vorbach: Aus formaler Sicht entstehen Innovationen in Prozessen. Der Ablauf bei Innovationen gliedert sich in Phasen, die spezifische Aufgaben und Charakteristika haben. Frühe Phasen sind weniger straff zu organisieren, der Zufall muss eine Chance bekommen. Späte Phasen im Innovationsprozess hingegen dürfen aus Effizienzgesichtspunkten wenig Spielraum gewähren.

An die Organisations- und Prozessgestaltung werden also phasenspezifisch unterschiedliche Anforderungen gestellt. Dies ist bekanntermaßen herausfordernd, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen und hochgradig neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen.

*WING: Prozessinnovationen werden von Unternehmen im Gegensatz zu Produktinnovationen teils als nachrangig angesehen. Das Thema wird hinter KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und ähnlichen Konzepten versteckt. Worin sehen Sie die Ursachen?*

Vorbach: In der Tat wird dem Thema Prozessinnovationen in Wissenschaft und Praxis deutlich weniger Aufmerksamkeit zuteil als etwa der Produktinnovation. Dies liegt vielleicht an der schwereren Beobachtbarkeit, Analyse und Beschreibbarkeit von Prozessinnovationen. Man benötigt tiefen Einblick in technische und organisatorische Abläufe. Prozessinnovationen treten vermehrt in gesättigten oder rückläufigen Märkten auf, in denen Effizienzgedanken in den Vordergrund rücken, etwa um günstiger und schneller eine Leistung erstellen zu können. Meist wird Bestehendes verbessert; der Innovationsgrad ist gering.

Hingegen werden Prozessinnovationen bei der Gestaltung von Dienstleistungen (Service Engineering) deutlich prominenter diskutiert. Schließlich steht dort der Leistungserstellungsprozess unmittelbar im Mittelpunkt. Dieser Prozess ist aber schwieriger kommunizierbar als etwa das Ergebnis einer Produktinnovation.