

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Hans-Jörg Bullinger

Univ. Prof. Dr. Ing. habil. Prof. e.h. Dr. h.c. VII

Inhaltsverzeichnis IX

Abbildungsverzeichnis XII

Abkürzungsverzeichnis XIV

1 Einführung 1

2 Von arbeitsteilig-fragmentierten, zu ganzheitlich-prozeß-orientierten Organisationsformen 3

3 Prozeßorientierung in modernen Ansätzen der Unternehmensführung 10

3.1 Lean Management: das japanische Erfolgskonzept 10

 3.1.1 *Der Ansatz des Lean Managements* 14

 3.1.2 *Komponenten des Lean Managements* 15

 3.1.2.1 KAIZEN: die Kultur des permanenten Perfektionierens 15

 3.1.2.1.1 Kundenorientierung und KAIZEN 18

 3.1.2.1.2 Umfassende Qualitätsbeherrschung 18

 3.1.2.1.3 KAIZEN und Prozeßorientierung 21

 3.1.2.1.4 KAIZEN und Innovation 24

 3.1.2.2 Segmentierung 25

 3.1.2.3 Kernkompetenzen 26

 3.1.2.4 Target Costing: Genka Kikaku und Kaizen Costing 27

 3.1.2.5 Humanzentriertes Management 34

 3.1.3 *Lean Management in westlichen Unternehmen* 36

 3.1.3.1 Gründe für Lean Management in westlichen Unternehmen 36

 3.1.3.2 Gestaltungsprinzipien des westlichen Lean Managements 36

 3.1.3.3 Probleme des Lean Management westlicher Unternehmen 38

3.2 Total Quality Management: Qualität produzieren statt kontrollieren 41

 3.2.1 *Der Ansatz des Total Quality Management (TQM)* 42

 3.2.2 *Die Komponenten des Total Quality Managements* 46

 3.2.3 *Gründe für gescheiterte Qualitätsprogramme* 50

3.3 Business Reengineering: die Radikalkur	51
3.3.1 <i>Der Ansatz des Business Reengineering</i>	52
3.3.2 <i>Komponenten des Business Reengineering</i>	60
3.3.2.1 Innovative und wettbewerbsfähige Organisationsstrukturen	61
3.3.2.1.1 Kundenzufriedenheit durch Geschäftsprozeß-Innovation	62
3.3.2.1.2 Verkürzung der relevanten Zeiten durch flache Hierarchien und Prozeßorientierung	69
3.3.2.1.3 Optimale Komplexität durch Konzentration auf die Kernkompetenzen	78
3.3.2.1.4 Flexibilität und Geschwindigkeit durch segmentierte Unternehmensstrukturen: Der Mitarbeiter als Mitunternehmer	82
3.3.2.1.5 Vergleich von innovativen und traditionellen Organisationseinheiten	100
3.3.2.2 Strategiegerechtes Controlling: Prozeßkostenrechnung und Target Costing	102
3.3.2.3 Wettbewerbsfähigkeit durch ein zertifiziertes Qualitätsmanagement-System und zertifizierte Produkte	112
3.3.2.4 Verkürzung der relevanten Zeiten durch innovative Informations- und Kommunikationstechnologien	129
3.3.2.5 Innovation durch Unternehmenskultur und mentalen Wandel	144
3.3.3 <i>Gründe für das Scheitern von Business Reengineering Projekten</i>	149
4 Rahmenbedingungen für die Einführung ganzheitlich-prozeßorientierter Organisationsformen	153
4.1 Business Reengineering im Vergleich mit Lean Management und Total Quality Management (TQM)	153
4.2 Kosten und Nutzen ganzheitlich-prozeßorientierter Organisationsformen	157
4.3 Prinzipien des organisatorischen Wandels	159

5 Phasenschema zur Einführung ganzheitlich-prozeßorientierter Organisationsformen am Beispiel mittelständischer Unternehmen	166
5.1 Die Phasen des Business Reengineering-Projekts	168
5.1.1 Die Phase 1: „Der Einstieg in das Business Reengineering-Projekt“	170
5.1.2 Die Phase 2 „Die Konzeption und Einführung“	182
5.1.3 Die Phase 3 „Das Etablieren des lernenden Unternehmens“	197
5.2 Die Einführungsstrategie	203
5.3 Erfahrungen mit den Beteiligten	213
5.4 Software als Werkzeug für den Organisator	214
5.4.1 ABC Flowcharter	217
5.4.2 ARIS-Toolset	218
5.4.3 Bonapart	220
5.4.4 DISDES	222
5.4.5 ABC-Flowcharter, ARIS-Toolset und Bonapart im Überblick	224
6 Resümee	225
Literaturverzeichnis	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1.1: Aufbau und Inhalt.....	2
Abb. 2.1: Arbeiten mit Mauern.....	5
Abb. 2.2: Entwicklung eines sozialen Systems in der Produktion.....	6
Abb. 2.3: Entwicklung der Management-Konzepte	8
Abb. 3.1.1: Vergleich von Kennzahlen zur Qualität und Produktivität	12
Abb. 3.1.1.1: Die Komponenten des schlanken Unternehmens	15
Abb. 3.1.2.1.1: Bestandteile von KAIZEN	16
Abb. 3.1.2.1.3.1: Prozeß- versus ergebnisorientierte Kriterien	22
Abb. 3.1.2.1.4.1: Vergleich von KAIZEN und Innovation	24
Abb. 3.1.2.4.2: „Technology Driven Management Accounting“	27
Abb. 3.1.2.4.1: Westliches versus japanisches Kostenmanagement	28
Abb. 3.1.2.4.3: „Market-Driven-Management-Accounting“	29
Abb. 3.1.2.4.4: Target-Costing Ablauf bei der Firma Nippondenso Corporation.	32
Abb. 3.1.3.2.1: Die Prioritäten der Gestaltungsprinzipien des westlichen Lean Managements.....	37
Abb. 3.1.3.3.1: Probleme des Lean Managements in westlichen Unternehmen.....	38
Abb. 3.2.1.1: Die grundlegenden Qualitätskonzepte und ihre Urheber	42
Abb. 3.2.1.2: Entwicklung des Qualitätsdenkens.....	44
Abb. 3.2.2.1: Die Komponenten des Total Quality Managements.....	46
Abb. 3.3.1: Bezugsquellen des Business Reengineering	51
Abb. 3.3.1.1: Allgemeine und spezifische Geschäftsprozesse	53
Abb. 3.3.1.2: „Das 7-S Erfolgsfaktoren-Konzept“	55
Abb. 3.3.2.1: Die Komponenten des Business Reengineering	60
Abb. 3.3.2.1.1: Vergleich arbeitsteiliger- mit prozeßorientierter Organisation	61
Abb. 3.3.2.1.1.1: Traditionelle Sichtweise	63
Abb. 3.3.2.1.1.2: Prozeßorientierte Sichtweise	65
Abb. 3.3.2.1.1.3: Das Modell eines kundenorientierten Unternehmens ...	68
Abb. 3.3.2.1.2.1: Hierarchieabbau auf Ressortebene bei der Lufthansa AG	70
Abb. 3.3.2.1.2.2: Abbau von Hierarchieebenen auf Unternehmens-ebene	72
Abb. 3.3.2.1.2.3: Hierarchie - Quo vadis?	74
Abb. 3.3.2.1.2.4: Die Entwicklung der Gruppenkonzepte	75
Abb. 3.3.2.1.3.1: Vergleich „strategische Geschäftseinheit“ und „Kernkompetenz“	79
Abb. 3.3.2.1.3.2: Zugänge zur Erschließung von Kernkompetenzen	80

Abb. 3.3.2.1.3.3: Kerngeschäftsfelder, Kernkompetenzen und Produkte am Beispiel des mittelständischen Unternehmens	81
Abb. 3.3.2.1.4.1: Die Bedürfnishierarchie des Mitarbeiters	86
Abb. 3.3.2.1.4.3: Das „Corporate Center“ und Funktionenintegration	94
Abb. 3.3.2.1.4.4: Das „Business Center“ und Funktionenintegration	94
Abb. 3.3.2.1.4.5: Das „Service Center“ und Funktionenintegration	95
Abb. 3.3.2.1.4.6: Center Konzepte	96
Abb. 3.3.2.1.5.1: Vergleich von fragmentiert-arbeitsteiligen und ganzheitlich-prozeßorientierten Organisationsstrukturen	101
Abb. 3.3.2.2.1: Geschäftsprozeß-Aggregation	107
Abb. 3.3.2.3.1: Die 20 Elemente der DIN ISO 9001	113
Abb. 3.3.2.3.2: Die 7-Q des Total Quality Management	114
Abb. 3.3.2.3.3: Informationsquellen des QM im Unternehmen	115
Abb. 3.3.2.3.4: Überblick über die Normen DIN ISO 9000 ff.	118
Abb. 3.3.2.3.5: Die Gründe und ihre Relevanz für die Zertifizierung eines Qualitätsmanagement-Systems	120
Abb. 3.3.2.3.6: Das modulare Konformitätsbewertungsverfahren in der Europäischen Gemeinschaft	125
Abb. 3.3.2.4.1: Die fünf Ebenen der Nutzung von I.- u. K.- Technologien bei der Transformation der Unternehmensaktivitäten	132
Abb. 3.3.2.4.2: Vier mögliche Einsatzbereiche der Informations- und Kommunikationstechnik	136
Abb. 3.3.2.4.3: Prozeßarten und ihre Unterstützung	141
Abb. 3.3.2.5.1: Wandel der Unternehmenskultur	146
Abb. 3.3.2.5.2: Komponenten einer veralteten und neuen Unternehmenskultur	147
Abb. 3.3.2.5.3: Einführung eines neuen Kommunikationsverhaltens	148
Abb. 3.3.1: Business Reengineering im Vergleich mit der Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	152
Abb. 4.1.1: Vergleich von Lean Management, TQM und Business Reengineering	155
Abb. 4.3.1: Grenzen des Organisationsspielraums	160
Abb. 4.3.2: Phasen des organisatorischen Wandels	162
Abb. 4.3.3: Wie bei Xerox Probleme angegangen werden	163
Abb. 5.1.1: Die drei Phasen des Business Reengineering Projekts	169
Abb. 5.1.1.1: Der Reengineering-Kivatgraph	171
Abb. 5.1.1.2: Eine Auswahl von Indikatoren für den Reengineering-Kivatgraph	172
Abb. 5.1.1.3: Von quantifizierbare Zielvorgaben zu Maßnahmen	174
Abb. 5.1.1.4: Ermittlung der Ziele und des Handlungsbedarfs aus Soll-Ist-Diskrepanzen	175
Abb. 5.1.1.5: Priorisierung und Gewichtung von Zielen (Zielmatrix)	176
Abb. 5.1.1.6: Ursache Wirkungs-Diagramm nach Kaorou Ishikawa	177

Abb. 5.1.1.7: SD-Diagramm: Interdependenzen und Verflechtungen.....	178
Abb. 5.1.2.1: Prozeßdeterminanten	186
Abb. 5.1.2.2: Analyseschwerpunkte für die Prozeßbeschreibung	187
Abb. 5.1.2.3: Die Toplevel- und Sub-Prozesse des mittelständischen Unternehmens	188
Abb. 5.1.2.4: Die Toplevel Prozesse des mittelständischen Unternehmens	189
Abb. 5.1.2.5: Prozeß-Modell „Kundenkommunikation“	190
Abb. 5.1.2.6: Prozeß-Modell „Kundenreklamation“	191
Abb. 5.1.2.7: Generell anwendbare Prozeß-Indikatoren	193
Abb. 5.1.2.8: Indikatoren am Beispiel des Abrechnungsprozesses.....	194
Abb. 5.1.2.9: Prozeßorientierte Unternehmensstruktur	195
Abb. 5.1.2.11: Der Weg zu schlanken Organisationsformen.....	196
Abb.: 5.1.3.1: Der Ablauf der KVP-Arbeit.....	198
Abb. 5.1.3.2: Der KVP-Umsetzungsplan	200
Abb. 5.1.3.3: KVP für Führungskräfte	202
Abb. 5.2.1: Kosten-Nutzenlinie der Einführung	209
Abb. 5.4.1.1: Der ABC-Flowcharter	217
Abb. 5.4.2.1: Das ARIS-Konzept	219
Abb. 5.4.3.1: Das Bonapart-Konzept	221
Abb. 5.4.4.1: Das Konzept DISDES	223
Abb. 5.4.5.1: Der ABC-Flowcharter, das ARIS-Toolset und Bonapart.....	224

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BPR	Business Process Reengineering
BR	Business Reengineering
Bsp.	Beispiel
c.p.	ceteris paribus
CAM	Computer Aided Manufacturing
CAQ	Computer Aided Quality
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CIB	Computer Integrated Business
CWQC	Company Wide Quality Control
d.h.	das heißt
DSS	Decision Support Systems
EDI	Electronic Data Interchange
EM	Erfahrene Mitarbeiter aus allen Bereichen
etc.	et cetera
FIS	Führungsinformationssysteme