
Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

1. Dynamische Unternehmensreorganisation 15

Das Buch und seine Leser – Eine nutzbringende Lektüre – *Einblick in Unternehmensprozesse und Organisationsverhalten – Positionierung (beziehungsweise Repositionierung) des Unternehmens – Methodische Anleitung zum Reengineering – Steuerung und Kontrolle von Innovationsmaßnahmen – Innovationsstrategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen – Benutzerhinweise – Reengineering in aller Munde – Unternehmen unter Innovationsdruck – Wandel ja–aber wie? – Abgrenzung von Positionierung und Reengineering – Positionierung: Ermittlung der Marktposition eines Unternehmens – Reengineering: Umstrukturierung des Unternehmens – Voraussetzungen für erfolgreiches Reengineering – Ein funktionsfähiger Ansatz – Zielsetzung und Bestimmung der Marktposition – Schaffung einer neuen innerbetrieblichen Umgebung – Darstellung derzeit bestehender Betriebsabläufe – Neugestaltung: Nutzung des Betriebsablaufdiagramms als Modell – Aufbau der grundlegenden Infrastruktur – Umstellung und betriebliche Realisierung – Die neue innerbetriebliche Umgebung*

2. Das Unternehmen und seine Prozesse 45

Zur Evolution im Wirtschaftsleben – *Allgemeine Entwicklungsgeschichte – Die Entwicklungsstufen eines Unternehmens – Ausprägung informeller Unternehmensstrukturen – Ausdehnung hierarchischer Strukturen – Unternehmen unter neuem Druck – Globaler Wettbewerb – Der Markt – Der öffentliche Sektor – Technologie – Wandel–neue Gewinnchancen – Unternehmensprozesse: Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe – Der Prozeß als harter Kern des Unternehmens – Der Prozeß als Verbesserungsobjekt – Der Prozeß–weder konstruiert noch geplant – Der Prozeß*

und seine Abgrenzung – Der Prozeß und sein Umfang – Die Problematik unternehmerischen Wandels – Strukturen des Wandels – Widerstand gegen Wandel – Die Unternehmenssituation heute – Wettbewerbsschock – Qualitätsprogramme und Marktposition – Schlechte Informationsbasis – Einsicht in die Notwendigkeit eines Wandels

3. Paradigmenwechsel 83

Paradigmen: Widerstand gegen Wandel – Annahmen – Einstellungen und Paradigmen – Paradigmatische Veränderungen und Paradigmenwechsel – Voraussetzungen für Paradigmenwechsel – Warum ein Wandel? – Der Welleneffekt paradigmatischer Veränderungen – Beschränkungen durch das alte Paradigma – Befreiung von alten Ideen, Annahmen und Regeln – Reengineering–der Weg zu einem neuen Paradigma? – Die Erfolgskriterien beim betrieblichen Reengineering – Alter Wein in neuen Schläuchen? – Der zweite Paradigmenwechsel – Das Paradigma des Wandels – Der neue Lebenszyklus des Unternehmens – Ein Neubeginn – Was ist Qualität? – Kontinuierliche Qualitätsverbesserung – Zur Bedeutung der Unternehmenskultur – »Kategorisierung« von Unternehmenskulturen – Unternehmenskultur und Innovationsprojekte

4. Das Konzept der Positionierung 121

Innovationsmanagement: Positionierung – Innovationsziele – Straffung des Betriebsablaufs – Kostensenkung – Qualitätsverbesserung – Erhöhung der Einnahmen – Verbesserung der Kundenorientierung – Fusion akquirierter Betriebe – Veränderliche Ziele: Positionierung – Betriebliches Reengineering: Vorläufige Bilanz – Erfolgreiches Reengineering – Bisherige Erfahrungen und erste Schlußfolgerungen – Dynamische Unternehmensreorganisation – Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung–und danach?

5. Instrumentarium zur Modellbildung im Unternehmen 153

Modelle von Unternehmensprozessen – Instrumentarium zur Modellierung eines Betriebsablaufs – Betriebsablaufdiagramme – Objektivität bei der Analyse – BAD-Komponenten – BAD-Numerierung – Informationsgehalt eines Betriebsablaufdiagramms – Erstellung eines Betriebsablaufdiagramms – BAD-Standards – Relationendiagramme – Abgrenzung gegen das Betriebsablaufdiagramm – RD-Format – RD-Komponenten – Numerierung der Arbeitsaufgaben – Informationsgehalt eines Relationendiagramms – Erstellung eines Relationendiagramms – RD-Standards – Zusammenfassung

6. Vorgehensweisen bei der Positionierung 189

Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf kontinuierlichen Wandel – Förderung kontinuierlichen Wandels – Zur Notwendigkeit einer Ausgangsbasis – Aussagekraft von Modellen – Zusammenhang zwischen Unternehmensrichtlinien und betrieblichen Regeln – Definition der im Unternehmen verwendeten Terminologie – Erwartungsbildung – Zusammensetzung von Innovationsteams – »Ermächtigung« von Innovationsteams – Aktive Unterstützung – Schaffung einer Vergleichsbasis – Einrichtung des Positionierungsteams – Vorbereitende Maßnahmen – Prüfung des Organisationsdiagramms – Untersuchung der Arbeitsprozesse – Beschreibung der Betriebsfunktionen – Unternehmensweite und abteilungsbezogene Planung – Überprüfung von Richtlinien und Regeln – Analyse des Arbeitskräftepotentials – Steuerung und Kontrolle der Informationssysteme – Spontane Nutzung von Verbesserungsmöglichkeiten – Genehmigung durch das Management – Rekonstruktion von Arbeitsprozessen – Steuerung und Kontrolle von Veränderungen bei der Modellbildung – Zur kontinuierlichen Nutzung von Positionierungsmodellen

7. Betriebliches Reengineering: Unternehmensprozesse 227

Der DUR-Ansatz – Projektumfang bei Innovationen auf drei Ebenen – Unternehmensweiter Wandel – Prozeßbezogene Verbesserungen – Veränderungen in den Arbeitsaufgaben – Einbeziehung signifikanter Faktoren –

Reengineering des Betriebsablaufs – Schritt 1: Ermittlung alternativer Projekte – Ermittlung unternehmensweiter Projekte – Ermittlung prozeßorientierter Projekte – Bestimmung von Projektzielen – Gezielte Ausrichtung des Reengineering-Vorhabens – Spezifische Erfolgskriterien beim ersten Reengineering-Projekt – Weitere Vorhaben – Genehmigung von Reengineering-Projekten – **Schritt 1: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 2: Durchführung erster Wirkungsanalysen** – Ermittlung der betroffenen Abteilungen – Tragweite und Größenordnung des Projekts – **Schritt 2: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 3: Projektauswahl und Bestimmung des Projektumfangs** – Festlegung des Projektumfangs – Die Amöben-Kontur – **Schritt 3: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 4: Analyse grundlegender betrieblicher und prozeßspezifischer Informationen** – Projekte zur Problemlösung – Projekte zur Prozeßverbesserung – Unternehmensweites Reengineering – Weitere Quantifizierung – **Schritt 4: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 5: Definition von Alternativen und Simulation neuer Arbeitsabläufe** – Die Beteiligten – Erarbeitung neuer Entwürfe – Erstellung neuer Betriebsablaufdiagramme – Erstellung neuer Relationendiagramme – Veränderung von Arbeitsabläufen auf Abteilungsebene – Veränderungen in der Organisationsstruktur – Das Simulationsmodell: Validierung, Simulation und Analyse von Ergebnissen – Präsentation und Konsens – **Schritt 5: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 6: Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen für alle Alternativen** – Ermittlung der mit einer Veränderung verbundenen Auswirkungen – Bestimmung der voraussichtlichen Kosten des neuen Entwurfs – Bestimmung des erwarteten Nutzens – Die Kosten-Nutzen-Analyse – **Schritt 6: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 7: Auswahl der besten Alternative** – Wer trifft die Auswahl? – Das Auswahlverfahren – **Schritt 7: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 8: Umsetzung der ausgewählten Alternative** – Erarbeitung des Streckenplans – Die Streckenabschnitte – Umsetzung mit »Sicherheitsnetz« – Umsetzung des neuen Betriebsablaufs – **Schritt 8: Konkrete Ergebnisse** – **Schritt 9: Aktualisierung der grundlegenden Positionierungsmodelle und Informationen** – Manuelle beziehungsweise computergestützte Aktualisierung – Zur Bedeutung einer Archivfunktion – **Schritt 9: Konkrete Ergebnisse** – **Projektabschluß**

8. Betriebliches Reengineering: Informationstechnologie 281

Informationstechnologie im Unternehmen – *Effizienzsteigerung in den Unternehmensprozessen* – *Zum Status der Informationstechnologie* – *Ermittlung der informationstechnischen Anforderungen* – **Bestandsaufnahme der vorhandenen informations- und bürotechnischen Einrichtungen** – *Überprüfung der Dokumentation* – *Ermittlung der vorhandenen informationstechnischen Komponenten* – *Beurteilung der Datenqualität* – *Berücksichtigung laufender Verbesserungsmaßnahmen* – **Ermittlung kritischer informationstechnischer Bereiche** – **Verbesserung von Unternehmensprozessen durch die Informationstechnologie** – **Bestimmung der Anforderungen an Informationssysteme und technische Einrichtungen** – *Ermittlung der Informationsarchitektur* – *Ermittlung der technischen Architektur* – *Kauf oder Eigenentwicklung?* – *Bestimmung der Präsentationstechnik* – **Implementierung** – *Programmierung* – *Durchführung von Tests und Installation* – *Systemwartung im Rahmen des betrieblichen Reengineering* – **Einsatz von Reengineering-Datenmodellen im Produktionsbetrieb**

9. Betriebliches Reengineering: Arbeitskräftepotential 315

Personalprobleme und Reengineering – *Humankapital als wertvollste Ressource* – *Reduzierung der Personalkosten* – *Definition neuer Arbeitsplätze* – *Umschulungen und Umbesetzungen* – **Ansätze im Rahmen der Organisationsentwicklung** – *Was bedeutet Organisationsentwicklung?* – *OE-Ansätze in Reengineering-Projekten* – *Engagement seitens der Belegschaft* – **Unkonventionelle Organisationskonzepte** – *Zur Notwendigkeit neuer Ansätze* – *Höchstleistungsteams* – *Das japanische Modell im Gegensatz zum US-Modell* – *Reengineering und der Teamansatz* – **Vom Umgang mit schwierigen Transaktionen** – *Entlassungen* – *Einstufungsprobleme* – *Reduzierung der Managementhierarchie* – **Unterstützung der Arbeitsmoral beim Reengineering** – *Moralische Unterstützung in den analytischen Phasen* – *Messung der Arbeitsmoral unter Einsatz von Reengineering-Instrumenten* – *Moralische Unterstützung bei der praktischen Umsetzung* – **Aufbau einer neuen Personalverwaltungsfunktion**

10. Schaffung einer neuen innerbetrieblichen Umgebung 345

Kontinuierlicher Wandel: Erzielung von Wettbewerbsvorteilen – Einführung eines Paradigmas des Wandels in die Unternehmenskultur – Ein Paradigma des Wandels zum Nulltarif? – Innovationsmanagement: Gleichrangigkeit mit anderen Unternehmensfunktionen – **Regelmäßiger Einsatz des Reengineering-Instrumentariums** – Veränderung und Feinabstimmung des Betriebsablaufs – Modifizierung und Verbesserung der Informationssysteme – Weitere betriebliche Anwendungen – **Lenkung und Kontrolle von Wandel** – Koordination innovationsspezifischer Informationen – Manuelle und computergestützte Modelle – »Stapelweise« durchgeführte Veränderungen – **Kluger Umgang mit politischen Intrigen** – »Geheime Tagesordnungen« – Steuerung politischer Intrigen »von oben« – **Starthilfe mit Reengineering-Methoden** – Neugründung eines Betriebs – Modellbildung ohne Vorlagen – **Ein Blick in die Zukunft** – Ein neuer Markt – eine neue Welt – Reengineering als fundamentales Instrument kontinuierlichen Wandels

Stichwortverzeichnis 363