

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Verzeichnis geschützter Produktbezeichnungen	XXIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Erkenntnisziele des Forschungsvorhabens	3
1.3. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	4
1.4. Gang der Untersuchung	4
2. Grundlagen des Business Reengineering	9
2.1. Konstitutive Merkmale des Business Reengineering	9
2.1.1. Vorbemerkungen	9
2.1.2. Grundgedanken	9
2.1.3. Tragweite des Business Reengineering	13
2.2. Management des Business Reengineering	14
2.2.1. Ziele des Business Reengineering Managements	14
2.2.2. Kunden- und Prozessorientierung auf der strategischen Ebene	16
2.2.3. Kunden- und Prozessorientierung auf der operativen Ebene	19
2.2.4. Kunden- und Prozessorientierung in der Organisation	21
2.2.5. Kunden- und prozessbezogene Steuerungs- und Kontrollsysteme	26
2.2.6. Kunden- und prozessbezogener Wertewandel	26
2.2.7. Nutzung der Informations- und Kommunikations-Technik	27
2.3. Prozessorientierte Verbesserungsansätze	30
2.3.1. Klassifikation alternativer Verbesserungsansätze	30
2.3.2. Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung (Wandel 1. Ordnung)	31
2.3.3. Ansätze der diskontinuierlichen Verbesserung (Wandel 2. Ordnung)	33
2.4. Kennzeichen, Probleme und Ergebnisse der Forschung zum Business Reengineering	36
2.4.1. Begriff und Intention der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	36
2.4.2. Zentrale Problembereiche der empirischen Erfolgsfaktorenforschung	38
2.4.3. Ausgewählte empirische Ergebnisse zum Business Reengineering	39
2.4.3.1. Amerikanische Studien	39
2.4.3.2. Deutsche Studien	41
2.4.3.3. Europäische Studien	44
2.4.3.4. Kritische Reflexion der Ergebnisse der Studien	46
3. Das Forschungsdesign der Untersuchung	49
3.1. Der Untersuchungsansatz und dessen wissenschaftstheoretische Einordnung	49
3.1.1. Vorbemerkungen	49
3.1.2. Theoretische Elemente einer erklärungsorientierten Situationsanalyse	49
3.2. Bezugsrahmen einer explikativen Situationsanalyse	50

3.2.1.	Die Dimensionen des Referenzmodells der Untersuchung	52
3.2.1.1.	Merkmale der Managementphasen des Business Reengineering	52
3.2.1.2.	Merkmale der organisationsumspannenden Faktoren des Business Reengineering	53
3.2.1.3.	Merkmale unternehmensexterner Faktoren des Business Reengineering	54
3.2.2.	Das mehrdimensionale Referenzmodell der Untersuchung	54
3.3.	Entstehung von Fragebogen und Datenbasis	57
3.3.1.	Fragenformulierung, Fragebogengestaltung und Pretest	57
3.3.2.	Statistische Testgütekriterien	59
3.3.3.	Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Fragebogen-Items	61
3.4.	Auswahlverfahren und Datenerhebung	62
3.4.1.	Sekundärstatistische Recherchen	62
3.4.2.	Primärstatistische Datenerhebung	63
3.4.3.	Grundgesamtheit, Auswahlbasis, Auswahlverfahren	65
3.5.	Merkmale der realisierten Stichprobe	68
3.5.1.	Evaluation der Repräsentativität der Stichprobe	68
3.5.2.	Zusammenfassung der Prüfergebnisse	72
3.6.	Kausalanalytische Verfahren zur empirischen Auswertung	72
3.6.1.	Inhaltliche und methodische Grundlagen	72
3.6.1.1.	Vorbemerkungen	72
3.6.1.2.	Grundgedanken der Kausalanalyse	73
3.6.2.	Der LISREL-Ansatz der multivariaten Datenanalyse	74
3.6.2.1.	Grundgedanken	74
3.6.2.2.	Das mathematische Modell	74
3.6.2.3.	Ablaufschritte einer LISREL-Analyse	77
3.6.2.4.	Datenauswertung	78
3.6.2.5.	Kriterien der Modellbeurteilung	78
4.	Der Business Reengineering-Erfolg	81
4.1.	Theoretische Überlegungen zu grundlegenden Erfolgskonzepten	81
4.1.1.	Vorbemerkungen	81
4.1.2.	Erfolgsbegriff und Erfolgskonzept	81
4.1.3.	Kritische Betrachtung des traditionellen Erfolgsbegriffs	82
4.1.4.	Problematik situativ angemessener Erfolgskriterien	83
4.2.	Der Zielansatz der Erfolgsfaktorenforschung	84
4.2.1.	Operationalisierung der Ziele beim Business Reengineering	84
4.2.1.1.	Untersuchungsspezifische Grundperspektive des Business Reengineering-Erfolgs	84
4.2.1.2.	Primärstatistische Voruntersuchung zu Unternehmenszielen beim Business Reengineering	86
4.2.1.3.	Konsolidierung und Dimensionierung der Ziele	86
4.2.1.4.	Systematisierung und Ermittlung der Rangfolge der Ziele	86
4.2.2.	Trendentwicklungen in der Unternehmenszielforschung	87
4.3.	Entwicklung des Business Reengineering-Erfolgs	87
4.3.1.	Ableitung eines ganzheitlichen Maß des Business Reengineering-Erfolgs (I_{GBRE})	87
4.3.2.	Prämissen der Indexbildung	88
4.4.	Kritische Evaluation des Business Reengineering-Maßes	89
4.4.1.	Überprüfung anhand von Validitätsmaßen	89

4.4.1.1	Übereinstimmungsvalidität mit ausgewählten externen Kriterien	89
4.4.1.2	Kausalmodell zur Überprüfung der Übereinstimmungsvalidität	91
4.4.1.3	Ergebnisinterpretation des Kausalmodells zur Überprüfung der Übereinstimmungsvalidität	96
4.4.2.	Überprüfung der Diskriminanzvalidität	97
4.5.	Zusammenfassung der Prüfergebnisse	100
4.5.1.	Gesamtresultat der Validitätsprüfungen	100
4.5.2.	Der spezifische Business Reengineering-Erfolg	100
4.6.	Empirische Grundlagen des Kausalmodells	101
4.6.1.	Überlegungen zu ausgewählten Erfolgsvariablen	101
4.6.2.	Prüfung von Häufigkeiten ausgewählter Variablen	101
4.6.3.	Prüfung von Verteilungsprämissen ausgewählter Variablen	102
4.6.4.	Zusammenfassung der empirischen Prüfungen	105
5.	Strategische Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund einer ausgewählten Business Reengineering-Managementphase	107
5.1.	Phase Vision	107
5.1.1.	Inhalte	107
5.1.2.	Operationalisierung des phasenspezifischen Business Reengineering-Erfolgs	108
5.2.	Ermittlung des wettbewerbsorientierten Handlungsbedarfs	109
5.3.	Operationalisierung der strategischen (Neu) Repositionierung	110
5.3.1.	Redefinierungen der strategischen Stoßrichtung	110
5.3.2.	Redefinierungen der Kunden- und Marktpolitik	112
5.3.3.	Redefinierungen der Leistungs- und Programmpolitik	114
5.4.	Erfassung und Pflege des Firmen Know-hows	116
5.5.	Initiierungsfaktoren zur Durchführung von Veränderungen	117
5.6.	Wechselwirkungen mit anderen Leistungssteigerungsprogrammen	118
5.6.1.	Ausgewählte Ansätze der diskontinuierlichen Verbesserung	118
5.6.2.	Ausgewählte Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung	119
5.7.	Spezifikation und Schätzung des Kausalmodells	120
5.8.	Ergebnispräsentation	126
5.9.	Konsequenzen der Ergebnisse der Phase Vision für das Business Reengineering Management	129
6.	Strategische Erfolgsfaktoren ausgewählter organisationsumspannender Faktoren des Business Reengineering Managements	135
6.1.	Auswirkungen des Business Reengineering auf ausgewählte Faktoren der Informations- und Kommunikations- (IuK-)Technik	135
6.1.1.	Vorbemerkungen	135
6.1.2.	Die Rolle der IuK-Technik	135
6.1.3.	Möglichkeiten der IuK-Technik	136
6.1.4.	Grenzen der IuK-Technik	137
6.1.5.	Operationalisierung des IuK-spezifischen Business Reengineering-Erfolgs	138
6.2.	Die Rolle des strategischen IuK-Managements	139
6.2.1.	Grundlagen des Informationssystem (IS) Managements	139
6.2.2.	Die IuK-Infrastruktur	139
6.2.3.	Middleware	142
6.2.4.	Prozessbezogene Applikationen/ Anwendungssysteme	143
6.2.5.	Ausgewählte kundenbezogene Informationssysteme	145

6.2.6.	Unterstützung von Teamarbeit	147
6.2.7.	Ausgewählte Werkzeuge/ Tools zur Unterstützung des Business Reengineering-Projekts	148
6.2.8.	Outsourcing	150
6.3.	Kommunikationstechniken	151
6.3.1.	Grundlagen der Kommunikation	151
6.3.2.	Ausgewählte Kommunikationstechniken zur Unterstützung des Business Reengineering-Projekts	151
6.4.	Organisatorische Eingliederung der Informationsverarbeitung	153
6.4.1.	IuK-Bereich unternehmensübergreifend	153
6.4.2.	IuK-Bereich rechtlich verselbständigt	156
6.4.3.	IuK-Bereich in einer mehrdimensionalen Prozessorganisation	156
6.4.4.	IuK-Bereich als Stabsstelle	158
6.4.5.	IuK-Bereich als eigener Hauptbereich	158
6.4.6.	IuK-Bereich als Linieninstanz in einem Hauptbereich	158
6.4.7.	(Ablauf-) Organisation der IuK-Technik	159
6.5.	Kausalmodell zur Ermittlung kritischer und strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik	160
6.5.1.	Spezifizierung und Schätzung des Kausalmodells	160
6.5.2.	Ergebnisinterpretation	165
6.5.3.	Konsequenzen der Ergebnisse der IuK-Technik für das Business Reengineering Management	169
7.	Prozessmanagement Praxisbeispiele	175
A.	Simultaneous Engineering in Rahmen von Produktentwicklung und Modellwechsel beim Automobilhersteller Daimler Chrysler	175
B.	Technisches Änderungsmanagement in der Automobilindustrie – Eine Chance für die erfolgreiche Neuprodukteinführung -	187
C.	Wissensmanagement in der Qualitätssicherung beim Autobobilhersteller Volkswagen AG	201
D.	Einrichtung eines Medien Managements (Multichannel Managements) mit Workflow-Anbindung beim Nahrungs- und Genussmittelhersteller Nestlé	211
8.	Resümee und Ausblick	219
	Literaturverzeichnis	223
	Anhang	243
I	Mathematische Spezifikation der Kausalmodelle	243
II	Datenprüfungen, Datenchecks	249
III	Fragebogen	251
	Stichwortverzeichnis	269

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1.:	Kernkomponenten des Business Reengineering	11
Abb. 2.2.:	Einsatz von kontinuierlicher Verbesserung und Business Reengineering in Abhängigkeit von der Höhe der Divergenzkosten	14
Abb. 2.3.:	Horizontale Segmentierung innerhalb des „Kernprozesses“ Auftragsentwicklung nach Komplexität	18
Abb. 2.4.:	Verschiedene Beispiele für Prozessumgestaltungen	20
Abb. 2.5.:	Übergreifender Prozess „Angebotserstellung“	22
Abb. 2.6.:	90 Grad Shift in der Organisation	23
Abb. 2.7.:	Kompetenzen (Empowerment) in prozessorientierten Organisationseinheiten	24
Abb. 2.8.:	Die Wertekette	34
Abb. 2.9.:	Business Reengineering versus Continuous Improvement	36
Abb. 3.1.:	Referenzmodell zur Untersuchung kritischer und strategischer Erfolgsfaktoren beim Business Reengineering Management	56
Abb. 3.2.:	Darstellung des vollständigen LISREL-Modells	75
Abb. 3.3.:	Die Bedeutung der Vektoren und Matrizen des Allgemeinen LISREL-Modells	76
Abb. 3.4.:	Der kausalanalytische Test	78
Abb. 4.1.:	Veränderungen von Zielbedeutungen durch Business Reengineering	85
Abb. 4.2.:	Kausalmodell zur Ermittlung der Übereinstimmungsvalidität des IGRE-Maßes	93
Abb. 4.3.:	Häufigkeiten bezogen auf die Optimierung ausgewählter Zeitfaktoren	102
Abb. 4.4.:	Häufigkeiten der ausgewählten Variablen Gewinn	104
Abb. 4.5.:	Häufigkeiten der ausgewählten Variablen Kundenzufriedenheit	105
Abb. 5.1.:	Die Gap-Analyse	111
Abb. 5.2.:	Kausalmodell zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Visionsphase	122
Abb. 5.3.:	Antwortverhalten der Indikatorvariablen Relevanz der Redefinierung von Kernkompetenzen in %	129
Abb. 5.4.:	Antwortverhalten der Indikatorvariablen zum Einsatz von Konzepten der diskontinuierlichen Verbesserung in %	132
Abb. 5.5.:	Antwortverhalten der Indikatorvariablen Relevanz von TQM und BR in der Phase Vision	133
Abb. 6.1.:	Kopplung lokaler Netze	141
Abb. 6.2.:	Integrierte Informationsunterstützung bei einem ERP-System am Beispiel des Order-to-Cash-Prozesses	144
Abb. 6.3.:	Ein Data Warehouse als Basis für die Funktionsbereiche eines CRM	146

Abb. 6.4.:	Die Automatisierbarkeit von Prozessen in Rahmen der Teamarbeit	147
Abb. 6.5.:	Die verschiedenen Sichten des Geschäftsprozessmodellierungs-Tools ARIS	149
Abb. 6.6.:	Ausgewählte Kommunikationstechniken der Untersuchung	153
Abb. 6.7.:	Einbindung von Partnern in Form eines Supply Chain Management	155
Abb. 6.8.:	Beziehungszusammenhänge mit einer rechtlich verselbständigten IuK-Technik als Tochterunternehmen	156
Abb. 6.9.:	Beziehungszusammenhänge der mehrdimensionalen Prozessorganisation als Traversalmatrix	157
Abb. 6.10.:	IuK-Bereich als Stabsstelle	158
Abb. 6.11.:	IuK-Bereich als eigener Hauptbereich	158
Abb. 6.12.:	IuK-Bereich als Linieninstanz in einem Hauptbereich	159
Abb. 6.13.:	Kausalmodell zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik	161
	Praxisbeispiele zum Prozessmanagement	175
	A.	
Abb. 1.:	Verkürzung von Projektlaufzeiten durch Parallelisierung	178
	Der Produktentstehungsprozess mit Quality Gates-Prozessphasen	179
	B.	
Abb. 1.:	Verteilung der Änderungen im Produktentstehungsprozess	189
Abb. 2.:	Beispiel für ein Änderungsablaufschema nach DIN 199 Teil 4	190
Abb. 3.:	Prozessphasen im integrierten Änderungsmanagement	191
Abb. 4.:	Hauptprobleme und Handlungsprioritäten bei Unternehmenskooperationen	192
Abb. 5.:	Ansatzpunkte für die Gestaltung eines standortverteilten Änderungsmanagements	192
Abb. 6.:	Änderungsabläufe als Kombination von Prozesselementen	194
Abb. 7.:	Änderungsverteilung im Produktentstehungsprozess bei Automobilherstellern	195
Abb. 8.:	Unterteilung des Serienanlaufs bei der Daimler Chrysler AG	196
Abb. 9.:	Uneinheitliches vs. einheitliches Änderungsmanagement	197
Abb. 10.:	Phasenorientierter Ablauf im New Product Change Management	198
Abb. 11.:	Fragestellungen für ein effizientes und effektives Änderungsmanagement	199
	C.	
Abb. 1.:	Ganzheitliche Perspektive der Kundenorientierung	203
Abb. 2.:	Prozessschritte des Wissensmanagements	204
Abb. 3.:	Gründe für ein Wissensportal bei VW	205

Abb. 4.:	Systematisierung und Lokalisierung von innerbetrieblichen Quellen des Wissens	205
Abb. 5.:	Aufbau des Wissensportals	206
Abb. 6.:	Der Aufbau des Systems Volkswagen Excellence	207
Abb. 7.:	Anmeldung am QS-Wissensportal	208
Abb. 8.:	QS-Wissensportal: Knowledge Mining	209
Abb. 9.:	QS Wissensportal: Explorer	209
Abb. 10.:	Wissensquellen des Wissensportals QS	210
	D.	
Abb. 1.:	Einflussfaktoren auf die Definition einer Multichannel-Strategie	215
Abb. 2.:	Der Media Management Prozess bei <i>Nestlé</i>	217

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1.:	Phasen und Arbeitsschritte des Forschungsprozesses	6
Tab. 1.1.	Phasen und Arbeitsschritte des Forschungsprozesses	7
Tab. 2.1.:	Beispiele für Kernkompetenzen von Dienstleistungsunternehmen	17
Tab. 2.2.:	Vor- und Nachteile der Partizipation an Entscheidungen	25
Tab. 2.3.:	Informationstechnischer Bezugsrahmen beim Business Reengineering	28
Tab. 2.4.:	Klassifikation prozessorientierter Verbesserungsansätze	31
Tab. 2.5.:	Kritische Erfolgsfaktoren amerikanischer/ europäischer Unternehmen der CSC-Index-Studie	40
Tab. 2.6.:	Erfolgsfaktoren weiterer amerikanischer Business Reengineering-Untersuchungen	41
Tab. 2.7.:	Ergebnisse ausgewählter deutscher Untersuchungen des Business Reengineering	42
Tab. 2.8.:	Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen der <i>IAO-Studie</i>	42
Tab. 2.9.:	Erfolgsfaktoren und –merkmale deutscher Business Reengineering-Untersuchungen	44
Tab. 2.10.:	Erfolgsfaktoren europäischer Unternehmen der Studie der Universität Mannheim	45
Tab. 2.11.:	Erfolgsfaktoren der europäischen Business Reengineering-Untersuchung von <i>Kusio</i>	46
Tab. 3.1.:	Mehr-Ebenen-Modell als Ausgangspunkt der explikativen Situations-Analyse des Business Reengineering-Managements	51
Tab. 3.2.:	Validierung der Indikatoren auf ihre Brauchbarkeit zur Bildung des theoretischen Konstrukts Vision	61
Tab. 3.3.:	Unternehmensmitglieder, die im Durchschnitt zur Fragebogenbeantwortung herangezogen wurden in Prozent	64
Tab. 3.4.:	Stichprobenstruktur im Hinblick auf die zwei Schichtungskriterien der Untersuchungsgesamtheit sowie die Anzahl der Stichprobenelemente pro Schicht. Zusätzlich Anteile der Soll- und Ist-Stichprobe insgesamt in Prozent	67
Tab. 3.4.:	Stichprobenstruktur im Hinblick auf die zwei Schichtungskriterien der Untersuchungsgesamtheit sowie die Anzahl der Stichprobenelemente pro Schicht. Zusätzlich Anteile der Soll- und Ist-Stichprobe insgesamt in Prozent	68
Tab. 3.5.:	Ergebnisse des <i>Wilcoxon-Test</i> bzgl. des Merkmals Anzahl der Beschäftigten in der Ist-Stichprobe und der Untersuchungsgesamtheit	69
Tab. 3.6.:	Ergebnisse des <i>Wilcoxon-Tests</i> bzgl. des Merkmals Branchenzugehörigkeit in der Ist-Stichprobe und der Untersuchungsgesamtheit	70
Tab. 3.7.:	Gründe für die Nichtteilnahme an der Befragung	72

Tab. 4.1.:	Prüfung der Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes mit externen Erfolgskriterien	90
Tab. 4.2.:	Die Bedeutung der Konstrukte und Indikatoren im Kausalmodell zur Ermittlung des I_{GBRE} -Maßes	94
Tab. 4.3.:	Die Gütekriterien des Kausalmodells zur Ermittlung der Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes	94
Tab. 4.4.:	Die Parameterschätzungen in den Messmodellen des Kausalmodells zur Ermittlung der Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes (Teil 1)	95
Tab. 4.5.:	Die Parameterschätzungen im Strukturmodell des Kausalmodells zur Ermittlung der Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes (Teil 2)	95
Tab. 4.6.:	Die Interkorrelation der Konstrukte sowie die Messfehler der latenten Variablen im Strukturmodell des Kausalmodells zur Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes	96
Tab. 4.7.:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zur Übereinstimmungsvalidität des I_{GBRE} -Maßes	96
Tab. 4.8.:	Wesentliche Kennzahlen zur Ermittlung der Diskriminanzvalidität des I_{GBRE} -Maßes	99
Tab. 4.9.:	Maße der zentralen Tendenz ausgewählter Variablen	103
Tab. 4.10.:	Maße der Variabilität ausgewählter Variablen	103
Tab. 4.11.:	Maße der Wölbung und Schiefe ausgewählter Variablen	103
Tab. 5.1.:	Fragestellungen zum Erstellen einer Value Proposition.	113
Tab. 5.2.:	Die Produkt-Markt-Matrix mit Beispielen strategischer Stoßrichtungen	114
Tab. 5.3.:	Verdeutlichung der Diversifikation anhand der modifizierten Produkt-Markt-Matrix	115
Tab. 5.4.:	Bedeutung der Konstrukte und Indikatoren im Kausalmodell zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Visionsphase	123
Tab. 5.5.:	Parameterschätzungen in den Messmodellen des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Visionsphase (Teil 1)	124
Tab. 5.6.:	Die Gütekriterien des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Phase Vision	125
Tab. 5.7.:	Die Parameterschätzungen im Strukturmodell des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Phase Vision (Teil 2)	125
Tab. 5.8.:	Die Interkorrelation der Konstrukte sowie Messfehler der latenten Variablen im Strukturmodell des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der Phase Vision	126
Tab. 6.1.:	The Impact of Information Technology on Process Innovation	136
Tab. 6.2.:	ASP versus herkömmlicher IuK-Infrastruktur, verdeutlicht am Beispiel ausgewählter IuK- sowie Telekommunikationsfaktoren	151
Tab. 6.3.:	Die Bedeutung der Konstrukte und Indikatoren im Kausalmodell zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik	162

Tab. 6.4.:	Die Parameterschätzungen in den Messmodellen des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik (Teil 1)	163
Tab. 6.5.:	Die Gütekriterien des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik	164
Tab. 6.6.:	Die Parameterschätzungen im Strukturmodell des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik (Teil 2)	164
Tab. 6.7.:	Die Interkorrelation der Konstrukte sowie die Messfehler der latenten endogenen Konstrukte des Kausalmodells zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren der IuK-Technik	165
Tab. 8.1.:	Vergleich der spezifischen Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Größe ihres Einflusses auf den globalen Business Reengineering-Erfolg auf Basis eines Konfidenzintervalls von 95%	220