

Hans-Jörg Bullinger • Dieter Späth
Hans-Jürgen Warnecke • Engelbert Westkämper (Hrsg.)

Handbuch Unternehmensorganisation

Strategien, Planung, Umsetzung

Koordination durch

^1 Fraunhofer

3., neu bearbeitete Auflage

HOCHSCHULE
• LIECHTENSTEIN
Bibliothek

4ü Springer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Elemente neuer Organisationsgestaltung

1	Grundlagen der Organisationsgestaltung	3
	<i>D. Späth</i>	
1.1	Einleitung	3
1.2	Organisationsbegriffe und -arten	3
1.3	Warum Organisation gestalten? - Ziele und Gestaltungsbereiche	7
1.4	Gibt es Trends in der Organisationsgestaltung?	8
1.5	Wichtige Einflussgrößen	9
1.6	Beständige Leitlinien	12
	Literatur	23
2	Rahmen, Herausforderungen und Visionen für die Unternehmensorganisation	25
2.1	Wandlungsfähige Organisation und Fertigung in dynamischen Umfeldern	26
	<i>E. Westkämper</i>	
2.1.1	Selbstverständnis der Produktion	26
2.1.2	Produktionsstrukturen im Wandel	27
2.1.3	Methoden für ein ganzheitliches Management der Produktion ..	28
2.1.4	Planen und Fertigen in virtueller Umgebung	34
2.1.5	I&K-Technologien für das Management der Fertigung	36
2.1.6	Zusammenfassung	36
	Literatur	37
2.2	Standort Deutschland im Kontext des europäischen Binnenmarktes	38
	<i>B. Seidel</i>	
2.2.1	Einleitung	38
2.2.2	Charakteristika des europäischen Binnenmarktes	38
2.2.3	Nationale Determinanten	42
2.2.4	Fazit	45
	Literatur	46

2.3	Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft	47
	<i>M. Bruhn</i>	
2.3.1	Bedeutung des tertiären Sektors für den Wirtschaftsstandort Deutschland	47
2.3.2	Der zukünftige Bedarf an Dienstleistungen	49
2.3.3	Wettbewerbs vorteile <i>durch</i> qualifizierte Dienstleistungen	53
2.3.4	Konsequenzen für die Unternehmensorganisation	56
	Literatur	58
2.4	Strategische Bedeutung der Normung/Standardisierung	59
	<i>T. Bahke</i>	
2.4.1	Prinzipielle Aspekte technischer Normen	59
2.4.2	Die Wesensmerkmale der überbetrieblichen technischen Normung	60
2.4.3	Die Entwicklungsbegleitende Normung (EBN)	62
2.4.4	Normung in Europa: der europäische Binnenmarkt	64
2.4.5	Technik und Recht	68
2.4.6	Gesamtwirtschaftlicher Nutzen der Normung	68
	Literatur	71
2.5	Innovationsprozesse als Handlungsfeld von Gewerkschaften beim Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft	71
	<i>U. Klotz</i>	
2.5.1	Ansatzpunkte einer Innovationsstrategie	72
2.5.2	Innovationsbarrieren als Vermächtnisse des industriellen Zeitalters	73
2.5.3	Förderung der Innovatoren als Ansatz künftiger Innovationspolitik	77
2.5.4	Unsere Organisationen sind dysfunktionale Umgebungen für Wissensarbeiter	77
2.5.5	Machtausübung als zentraler Misserfolgsfaktor für Innovationen	78
2.5.6	Technikzentriertes Denken als eine Schwäche vieler Unternehmen	79
2.5.7	Unternehmenskulturaler Wettbewerbs- und Kostenfaktor	79
2.5.8	Neue Organisationsformen als Voraussetzung für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur	80
2.5.9	Wachsende Diskrepanzen zwischen Individuen und Organisationen	81
2.5.10	Neue Öffentlichkeiten als Wegbereiter einer neuen Wirtschaftsweise	82
2.5.11	Open-Source als Modell zur Demokratisierung von Innovation	82
2.5.12	Konsumenten als Ideenlieferanten und Mitentwickler	83
2.5.13	Innovationsfördernde Organisationsformen als Ansatz für Win-Win-Strategien	84
2.5.14	Innovation und neue Organisationsformen als Thema von Gewerkschaften	84
2.6	Aktuelle Unternehmenskonzepte und die Entwicklung der Arbeitsorganisation - Visionen und Leitbilder	87
	<i>H. Bück</i>	
2.6.1	Entwicklung der Unternehmenskonzepte	88
2.6.2	Entwicklung der Wandlungsfähigkeit	91

2.6,3	Arbeitsorganisation	96
	Literatur	104

Teil II Strategische Ausrichtung der Unternehmensorganisation

3	Neues Denken in der Unternehmensführung	109
3.1	Führungskonzepte im Wandel <i>E, Zahn, H.-J. Bullinger, B. Gagsch</i>	110
3.1.1	Veränderte Anforderungen an Unternehmen	110
3.1.2	Neue Herausforderungen an die Unternehmensführung	112
3.1.3	Neue Anforderungen an Führungskräfte und Führungsinstrumente	122
	Literatur	125
3.2	Technologiemanagement in produzierenden Unternehmen <i>E. Westkämper, P. Batve</i>	126
3.2.1	Technologiemanagement als zentraler Teil der Unternehmens Strategie	126
3.2.2	Dimensionen und Elemente des Technologiemanagements	130
3.2.3	Vorgehen bei der Strategieplanung	133
3.2.4	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen	139
	Literatur	140
3.3	Strategische Unternehmensführung mit Szenario-Management <i>J. Gausemeier, T. Pfänder</i>	140
3.3.1	Vorausdenken der Unternehmenszukunft	140
3.3.2	Grundlagen der Szenario-Technik	141
3.3.3	Vorgehen bei der Szenario-Technik	142
3.3.4	Online-Wissensbasis zur Markt- und Umfeldprognose	144
3.3.5	Entwicklung von Gestaltungsfeldszenarien als Grundlage für Geschäftsstrategien (VITOSTRA®)	145
3.3.6	Szenario-Management im Prozess der strategischen Führung	147
3.3.7	Strategisch planen mit dem Internet-Portal innovations-wissen.de	148
	Literatur	149
3.4	Qualität als entscheidender Wettbewerbsfaktor <i>A. Schloske, P. Thieme</i>	150
	Literatur	153
3.5	Integrationsmanagement <i>K. Bleicher</i>	153
3.5.1	Komplexitätsbewältigung als Auftrag eines Integrationsmanagements	153
3.5.2	Dimensionen eines Konzepts integrierten Managements	154
3.5.3	Die integrierende Kraft einer Managementphilosophie	161
3.5.4	Die dynamische Integration der Dimensionen	162
	Literatur	164
3.6	Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur <i>M. Dierkes</i>	164
3.6.1	Unternehmenskultur - ein Konzept etabliert sich	165

3.6.2	Gezielte Veränderung von Unternehmenskultur: Erfahrungen aus der theoriegestützten Praxis	174
3.6.3	Resümee	179
	Literatur	179
3.7	Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung	182
>f	<i>H. Wildemann</i>	
3.7.1	Dezentralisierung als Leitlinie im organisatorischen Gestaltungsprozess	182
3.7.2	Betrachtungsebenen der Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung	184
3.7.3	Gestaltungsaspekte auf Unternehmensebene	185
3.7.4	Gestaltungsaspekte auf Betriebsebene	188
3.7.5	Gestaltungsaspekte auf Arbeitsorganisationsebene	192
	Literatur	196
3.8	Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung	197
	<i>K.-F. Ackermann, J. Bahner</i>	
3.8.1	Einleitung	197
3.8.2	Veränderte Rahmenbedingungen	198
3.8.3	Mitarbeiterorientierte Steuerungssysteme	204
3.8.4	Konsequenzen für die Unternehmensführung	210
3.8.5	Fazit	211
	Literatur	212
3.9	Gruppen- und Teamarbeit	213
	<i>C.H. Antoni</i>	
3.9.1	Zum Begriff der Gruppen- und Teamarbeit	213
3.9.2	Konzepte der Gruppenarbeit	214
3.9.3	Klassische Arbeitsgruppen	214
3.9.4	Fertigungsteams	215
3.9.5	Teilautonome Arbeitsgruppen	216
3.9.6	Effektivität von Gruppenarbeit	217
3.9.7	Einführung von Gruppenarbeit	218
3.9.8	Fazit	220
	Literatur	220
4	Management des Produktlebenslaufs	223
4.1	Life Cycle Management - Das Paradigma der ganzheitlichen Produktlebenslaufbetrachtung	224
	<i>/, Niemann</i>	
4.1.1	Einleitung	224
4.1.2	Ausrichtung der betrieblichen Funktionen auf die Optimierung des Produktlebenslaufes	225
4.1.3	Den Nutzen Verkaufen - Productlife time value	229
4.1.4	Produkte haben mehrere Leben	230
4.1.5	Wandlungsfähige Strukturen - flexible Produkte	231
4.1.6	Zusammenfassung und Ausblick	235
	Literatur	235
4.2	Lebenszyklusorientierte Produktentwicklung	236
	<i>G. Schuh, E. Baessler</i>	
4.2.1	Restriktionsgerechte Produktentwicklung — „...„»	237

4.2.2	Variantengerechte Produktentwicklung	239
4.2.3	Koordination der lebenszyklusorientierten Produktentwicklung	244
	Literatur.	246
4.3	IT-Lösungen für den Produktentwicklungsprozess.	247
	<i>M. Eigner</i>	
4.3.1	Der Produktentwicklungsprozess im Wandel.	247
4.3.2	Virtuelle Produktentwicklung	249
4.3.3	IT-Lösungen für die Virtuelle Produktentwicklung	251
4.3.4	Nutzenpotenziale der Virtuellen Produktentwicklung	258
4.3.5	Fazit	259
	Literatur.	260
4.4	Neue Produktnutzungskonzepte und Tele-Technologien.	260
	<i>M. Stolz</i>	
4.4.1	Ziele neuer Produktnutzungskonzepte.	260
4.4.2	Stationen der Weitschöpfung im Produktlebenslauf.	261
4.4.3	Life-Time-Management	264
4.4.4	Betreibermodelle.	266
4.4.5	E-Services in der Produktion	268
4.4.6	Zusammenfassung	273
4.5	Remanufacturing und Recycling	273
	<i>R. Steinhilper</i>	
4.5.1	Produktverantwortung gehört zum Selbstverständnis der produzierenden Wirtschaft	273
4.5.2	Orientierung im Aufgabenfeld Recycling	276
4.5.3	Aktuelle Organisationsstrukturen zum Recycling von „Hightech“-Großserien-Produkten	279
4.5.4	Service Engineering für Großserienprodukte: gekonntes Recycling im Gebrauchszyklus.	282
4.5.5	Remanufacturing - zu deutsch: Refabrikation - erlebt einen Boom.	284
4.5.6	Refabrikation stützt sich auf fünf oder sechs Fertigungsschritte und erfasst faktisch sämtliche Märkte.	287
4.5.7	Marktabdeckung und Qualitätsbewusstsein der Refabrikation wachsen.	291
4.5.8	Erschließung des Geschäftsfeldes Refabrikation.	292
4.5.9	„äquivalent-To-New“-Produkte und „Matching Quality Parts“ sind die kommenden Begriffe für Produkte aus der Refabrikation	293
4.5.10	Produktaufwertung statt Verwertung	293
	Literatur	293
4.6	Ökonomische Bewertung von Produktlebensläufen - Vom Life Cycle Costing zum Life Cycle Controlling	294
	<i>J. Niemann</i>	
4.6.1	Einführung	294
4.6.2	Vorteile einer lebenslaufumfassenden Erfolgsbetrachtung	294
4.6.3	Einsatzgebiete des Life Cycle Costings.	296
4.6.4	Phasen im Produktlebenslauf.	297
4.6.5	Investitionskosten versus Betriebskosten - Trade offs.	300
4.6.6	Life Cycle Value Strategien.	302
4.6.7	Life Cycle Cost-Verträge.	302

4.6.8	Von Life Cycle Costing zum Life Cycle Controlling	304
4.6.9	Fazit	305
	Literatur	306
4.7	Ökologische Bewertung von Produktlebensläufen ~ Life Cycle Assessment	307
	<i>G. Janusz-Renault, M. Hieber</i>	
4.7.1	Grundlagen	307
4.7.2	Ziele und Vorgehensweise der Ökobilanz	308
4.7.3	Definition des Untersuchungsrahmens	309
4.7.4	Sachbilanz	309
4.7.5	Wirkungsabschätzung	310
4.7.6	Ökobilanzen am Beispiel eines Einhebelmischers	312
4.7.7	Kumulierter Energieaufwand am Beispiel von Verwertungsverfahren	313
4.7.8	Fazit	315
	Literatur	315
	Vernetzte Produktion	317
5.1	Management von Unternehmensnetzwerken - Konzepte zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung	318
	<i>G. Schuh, A. Sauer, M. Schönung</i>	
5.1.1	Situation der produzierenden Industrien	318
5.1.2	Geführte und ungeführte Unternehmensnetzwerke als Pole zweier Koordinationsparadigmen	319
5.1.3	Geführte Netzwerke - Die Virtuelle Fabrik	322
5.1.4	Ungeführte Netzwerke - Geregelt Selbstorganisation	328
5.1.5	Zusammenfassung und Ausblick	331
	Literatur	331
5.2	Strategische Standortplanung - Auswirkungen der Standortwahl auf die Unternehmensorganisation	333
	<i>H. Schulte</i>	
5.2.1	Unternehmen können nicht bleiben wie sie sind	333
5.2.2	Strategische Fragen zur Standortentscheidung	333
5.2.3	Methode und Ablauf der Standortplanung	334
5.2.4	Auswirkungen der Standortplanung und Standortwahl auf die Unternehmensorganisation	335
5.3	Herausforderung der globalen Wertschöpfung am Beispiel der Automobilindustrie	337
	<i>M. Berret</i>	
5.3.1	Optimierung der Wertschöpfung durch Festlegung der Wertschöpfungsverteilung, Auswahl des richtigen Kooperationspartners sowie die Gestaltung der Kooperationsform	337
5.3.2	Wertschöpfungsverteilung - Zunehmende Komplexität entlang der Wertschöpfungskette erfordert klare Fokussierung	338
5.3.3	Auswahl des richtigen Kooperationspartners - Abhängig von der Leistungserbringung werden die Partner ausgewählt	344
5.3.4	Gestaltung der Kooperationsformen --In den Kooperationen findet eine Veränderung der Zusammenarbeit statt	348

5.3.5	Fazit - Drei zentrale Stellhebel sind Voraussetzung für eine operative Exzellenz für alle Beteiligten der automobilen Wertschöpfungskette.	352
5.4	Global Sourcing und Low-Cost Country Sourcing <i>T. Rinn, M. Zollenkop</i>	352
5.4.1	Bedeutung von Global Sourcing	353
5.4.2	Strategisches Konzept des Global Sourcing	353
5.4.3	Voraussetzungen eines Global Sourcing	356
5.4.4	Implementierung des Global Sourcing	358
5.4.5	Ausblick	362
5.5	Globalisierungsstrategien in der Produktentwicklung am Beispiel der Automobilindustrie. <i>J. Gleisberg, F. Hundt, A. Schmidt</i>	363
5.5.1	Globale Produktentwicklung - Status und aktuelle Trends	363
5.5.2	Anpassung der globalen Produktentwicklung an veränderte Gegebenheiten.	364
5.5.3	Lead Engineering - Konzept und Implementierung	367
5.5.4	Lead Engineering in der Praxis	372
5.5.5	Ausblick	373
	Literatur	373
5.6	Strategische Zusammenarbeit mit industriellen Zulieferern. <i>P.A. Moerman, H.R. Commandeur, F. Langerak</i>	373
5.6.1	Hintergründe.	374
5.6.2	Die Entstehung strategischer Allianzen.	374
5.6.3	Der Netzwerkansatz	375
5.6.4	Wachsende Anforderungen an die industrielle Produktionskette und die sich verändernden Rollenmuster industrieller Zulieferer	375
5.6.5	Eine Typologie industrieller Zulieferer.	377
5.6.6	Aufwertung im Hinblick auf eine Position in der ersten Linie (Systemintegratoren).	380
5.6.7	Schlussbemerkung	382
	Literatur.	383
5.7	Auftragsmanagement in Netzwerken: Supply Chain Management <i>A. Kuhn, B. Hellingrath</i>	384
5.7.1	Aufgaben, Grundprinzipien und Ziele des SCM.	384
5.7.2	Instrumente für ein verbessertes SCM.	393
5.7.3	Ausblick	402
	Literatur.	406
	Rechts- und Eigentumsaspekte des Unternehmens.	409
6.1	Personen- versus Kapitalgesellschaften. <i>R. Bühner</i>	409
6.1.1	Die Wahl der Rechtsform - eine Grundsatzentscheidung	409
6.1.2	Haftung von Personen- und Kapitalgesellschaften.	410
6.1.3	Leitungsbefugnis: Geschäftsführung und Vertretung	412
6.1.4	Mitbestimmung	413
6.1.5	Rechnungslegung	414
6.1.6	Finanzierungsmöglichkeiten.	416

6.1.7	Fazit	417
6.2	Management-Buy-Out	417
	<i>M. Ferber</i>	
6.2.1	Ziele des Management-Buy-Out	418
6.2.2	Voraussetzungen und Funktion des Managements	418
6.2.3	MBO-Unternehmenstypen	420
6.2.4	MBO-Kriterien	421
6.2.5	Kaufpreis, Bewertung und Vertragsbedingungen	422
6.2.6	MBO-Finanzierung	424
6.2.7	Verhandlungen	425
6.2.8	Nach dem MBO	427
6.2.9	Exit	427
	Literatur	427

Teil III Planen -Verändern-Umsetzen der Unternehmensorganisation

7	Gestaltung von Produkten und Arbeitssystemen	431
7.1	Prozessmanagement in der Produktentwicklung	431
	<i>M. Richter</i>	
7.1.1	Integrierte Produktentwicklung als Geschäftsprozess eines Unternehmens	432
7.1.2	Vom Projektmanagement zum Prozessmanagement - und zurück	433
7.1.3	Aufbau-Organisation für Prozessmanagement	438
7.1.4	Digitale Produktion als neues Konzept für Methoden- und Tool-Support im Entwicklungsprozess	440
7.1.5	Koordination von verteilten Entwicklungsprozessen	443
7.1.6	Vorgehensweise zur Modellierung, Analyse und Optimierung von Entwicklungsprozessen	444
7.1.7	Fazit	447
	Literatur	447
7.2	Konfiguration und Rekonfiguration von Produktionssystemen	448
	<i>U. Beisel, T. Stehle</i>	
7.2.1	Einführung und Ausgangssituation	448
7.2.2	Bedarf an konfigurierbaren bzw. rekonfigurierbaren Produktionssystemen	449
7.2.3	Potenziale konfigurierbarer und rekonfigurierbarer Produktionssysteme	451
7.2.4	Stand der Technik	452
7.2.5	Entwicklungen zu (re-)konfigurierbaren Produktionssystemen	462
7.2.6	Perspektiven, Möglichkeiten und Grenzen	471
	Literatur	471
7.3	Partizipative Gestaltung des Planungs- und Realisierungsprozesses	473
	<i>K. Stoss</i>	
7.3.1	Anforderungen an einen unternehmensinternen Planungs- und Realisierungsprozess	473
7.3.2	Vorgehen und Nutzen bei einem partizipativen Planungsprozess	475

7.3.3	Notwendigkeit einer breiteren Einbindung im Realisierungsprozess.	476
7.3.4	Abschließende Bemerkungen.	478
7.4	Gestaltung von Arbeitssystemen nach ergonomischen und gesundheitsförderlichen Prinzipien.	478
	<i>H. Luczak, L. Schmidt</i>	
7.4.1	Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen.	478
7.4.2	Ergonomische Gestaltungsfelder und gesundheitsförderliche Prinzipien.	483
7.4.3	Methoden zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung.	500
7.4.4	Gesundheit und Wirtschaftlichkeitsaspekte.	510
	Literatur.	511
	Methoden der digitalen Planung.	515
8.1	Digitale Produktion - Herausforderung und Nutzen.	515
	<i>E, Westkämper, J. Niemann</i>	
8.1.1	Einführung.	515
8.1.2	Produktion im globalen Wettbewerb - Chance für deutsche Fabrikaurüster.	515
8.1.3	Fabriken sind Produkte für Produkte.	520
8.1.4	Potenziale der Planung mit der digitalen Produktion.	524
8.1.5	Manufacturing Engineering.	528
8.1.6	Zusammenfassung.	529
	Literatur.	529
8.2	Virtual Engineering.	530
	<i>J. Warschat</i>	
8.2.1	Umfeld Produktentstehung.	530
8.2.2	Virtual Engineering - verteilte, virtuelle und integrierte Produktentstehung.	531
8.2.3	Produktentwicklungstechniken.	534
8.2.4	Strategie der verteilten, virtuellen und integrierten Produktentstehung.	536
8.2.5	Einführung von Virtual Engineering.	542
	Literatur.	543
8.3	Verfahren und Werkzeuge der Informationsmodellierung.	544
	<i>A.-W. Scheer, O. Thomas</i>	
8.3.1	Informationssysteme.	544
8.3.2	Informationsmodelle.	548
8.3.3	Architektur integrierter Informationssysteme.	550
8.3.4	IT-Unterstützung der Informationsmodellierung.	561
8.3.5	Qualitätssicherung in der Informationsmodellierung.	564
	Literatur.	567
	Canzheitliche Produktionssysteme.	569
9.1	Konzepte, Methoden, Erfolgsfaktoren.	569
	<i>A. Korge, H. -P. Lentes</i>	
9.1.1	Historie.	570
9.1.2	Innovative Methoden.	570
9.1.3	Integrationskonzepte.	572

10.1.3 Die Polare Organisation - Projektorganisationen
in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen 605

Literatur. 614

10.2 Anlaufmanagement am Beispiel der Automobilindustrie. 615
W. Bungard

10.2.1 Problematik von Modellwechseln
in der Automobilindustrie. 615

10.2.2 Methoden und Instrumente integrierten Anlaufmanagements ... 619

Literatur. 629

10.3 Leitbilder - mehr Weitschöpfung durch Werte. 630
W. Ganz

10.3.1 Leitbilder-wieder auf der Agenda! 630

10.3.2 Leitbilder - Treiber von Kulturveränderung 631

10.3.3 Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanz-
Leitbilder. 631

10.3.4 Vorgehensmodell zur Einführung und Umsetzung
von Performanz-Leitbildern. 632

10.3.5 Performanz-Leitbilder erfolgreich einführen und umsetzen 634

10.3.6 Dienstleistungsentwicklung und Servicequalität sind (auch) eine
Frage der Unternehmenskultur. 636

10.3.7 Für Unternehmensleitbilder und -kultur
mit Langzeitwirkung sorgen 636

Literatur. 637

10.4 Vorgehensplan zum Transformationsprozess. 637
B. Schwenker, D. Hanßen

10.4.1 Der Konsolidierungsfalle entgegen:
Gleichzeitig restrukturieren und wachsen. 638

10.4.2 Stolpersteine der Transformation:
Aus Fehlern lernen 639

10.4.3 Unternehmenstransformation einleiten
und absichern: Vorgehen und Phasen
im Transformationsprozess. 640

10.4.4 Mitarbeiter mobilisieren 644

10.4.5 Projektmanagement: Transformationsprozesse straff organisieren 646

10.4.6 Fünf Leitlinien für eine erfolgreiche Transformation. 648

Literatur. 648

10.5 Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse .. 648
R. Meindl

10.5.1 Ausgangspunkt für organisatorische Erneuerung 648

10.5.2 Typische Hemmnisse bei Veränderungen. 649

10.5.3 Vorgehensplan zur Vermeidung und zum Abbau
von Hemmnissen. 654

10.6 Qualitätsmanagementsysteme. 665
A. Schloske, P. Thieme

10.6.1 Entstehung von Qualitätsmanagementsystemen.....4 *; *v. - 665

10.6.2 Aufgabe eines Qualitätsmanagementsystems. 667

10.6.3 Welche Qualitätsmanagementsysteme gibt es? 668

10.6.4 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. 672



10.6.5	Was bringt die Zukunft?	674
	Literatur,	675
10.7	Der Prozess der ständigen Verbesserung (Kaizen) und dessen Einführung	676
	<i>P. Teufel</i>	
10.7.1	Das Wesen von Kaizen - Die Kaizen-Philosophie	676
10.7.2	Das Kaizen-Konzept	676
10.7.3	Implementierungsprozess	687
10.7.4	Schlussbetrachtung	694

Teil IV Betreiben der Organisation

11	Information und Kommunikation	699
11.1	Wissensmanagement	700
	<i>M. Wesoly, P. Ohlhausen, M. Bucher</i>	
11.1.1	Entwicklung des Wissensmanagements	700
11.1.2	Wissensmanagement als Werttreiber des Unternehmens.	701
11.1.3	Systematisierung des Begriffs Wissen	702
11.1.4	Wissensmanagement-Ansätze	703
11.1.5	Instrumente des Wissensmanagements	705
11.1.6	Instrumente der Personalisierungsstrategie	706
11.1.7	Instrumente der Kodifizierungsstrategie	711
11.1.8	Trends und Entwicklungen	714
11.1.9	Fazit	717
	Literatur.	717
11.2	Führungsinformationssysteme zur Unterstützung von Managemententscheidungen in komplexen Organisationen	718
	<i>R. Hichert</i>	
11.2.1	Hintergrund	719
11.2.2	Informationen und Entscheidungen	720
11.2.3	Anforderungen und Systemauswahl	721
11.2.4	Systemeinführung	722
11.2.5	Nutzenbetrachtungen	722
	Literatur.	723
11.3	Unterstützung moderner Organisationsformen durch multimediale Wissensmanagementsysteme.	723
	<i>G. Korge, U. Schnabel</i>	
11.3.1	Ursachen für moderne Organisationsformen und Multimedia	724
11.3.2	Merkmale moderner Organisationen	725
11.3.3	Einsatzfelder von Multimedia in modernen Organisationsformen.	728
11.3.4	Wirkungen und Konsequenzen von Multimedia	743
	Literatur.	745
11.4	Kunden-Lieferanten-Beziehung im Unternehmen.	746
	<i>A. Gairola</i>	
11.4.1	Bedeutung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen	746
11.4.2	Typologien interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen.	751

	11.4.3	Das Customer Focus-Konzept	753
	11.4.4	Anwendungsbeispiele.	760
	11.4.5	Schlussbemerkung	763
		Literatur.	764
	11.5	Telekooperation und Virtualisierung	764
		<i>R. Reichwald, H. Habicht, K. Möslein</i>	
	11.5.1	Neue Arbeits- und Organisationsformen durch Telekooperation.	764
	11.5.2	Grundformen, Dimensionen und Strategien der Telekooperation	765
	11.5.3	Virtualisierung als OrganisationsStrategie.	768
	11.5.4	Schlussfolgerungen für das Management.	774
		Literatur.	775
X	11.6	B2B- und B2C-Kommunikation im E-Business.	776
		<i>X. Schwarz</i>	
	11.6.1	Neue Wege der Informationsübertragung	776
	11.6.2	Disintermediation und Reintermediation.	781
	11.6.3	Neue Kommunikationswege im B2B.	783
	11.6.4	B2C: Intermediäre machen Kunden mächtig.	785
	11.6.5	Kunden treten miteinander in Kontakt: C2C.	788
		Literatur.	790
	11.7	Produktionssteuerung in dezentralisierten Leistungsprozessen ..	790
		<i>P. Schönsleben, E. Scherer</i>	
	11.7.1	Stand der Technik und Organisation.	790
	11.7.2	Grundlagen der dezentralen Produktionsplanung und -Steuerung	791
	11.7.3	Die betriebliche Realität am Übergang zwischen PPS und Wertschöpfung.	796
	11.7.4	Global denken - Lokal handeln: Gestaltungsprinzipien für die dezentrale Produktionssteuerung	801
		Literatur.	803
	11.8	CAQ-Systeme.	804
		<i>A. Schloske</i>	
	11.8.1	Einleitung.	804
	11.8.2	Systemunterteilung.	804
	11.8.3	Funktionsumfang.	805
	11.8.4	Anpassung und Integration.	812
	11.8.5	Nutzen.	813
	11.9	Earned-Value-Managementsysteme für Großprojekte.	814
		<i>G. Adlbrecht, J. Federhen</i>	
	11.9.1	Das Earned-Value-Prinzip.	814
	11.9.2	Die wichtigsten Kenngrößen des EVPM.	814
	11.9.3	Elemente von Earned-Value-Managementsystemen.	816
	11.9.4	Methoden zur Bestimmung des Earned-Value.	818
	11.9.5	Entstehungsgeschichte und aktuelle Tendenzen des EVPM.	820
		Literatur.	821

12 Personalmanagement	823
12.1 Persönlichkeits- und bedarfsgerechte Personalentwicklung in Lernenden Organisationen	824
<i>G. Gidion</i>	
12.1.1 Einleitung	824
12.1.2 Gesamtmodell der Lernenden Organisation	825
12.1.3 Die Personen in der Lernenden Organisation	828
12.1.4 Die lernförderliche Gestaltung der Arbeit	829
Literatur	834
12.2 Karrierepfade	834
<i>H.E. Frank</i>	
12.2.1 Das Erwerben von Führungsqualität	835
12.2.2 Unternehmensstrategie und Personalmanagement	835
12.2.3 Karriereplanung	838
12.2.4 Beispiel A: Der Selfmade-Typ als Beispiel einer Manager-Persönlichkeit	841
12.2.5 Beispiel B: Der Stufe um Stufe Planende als Beispiel einer Manager-Persönlichkeit	842
12.2.6 Erfahrungen	843
Literatur	844
12.3 Auswahl von Mitarbeitern	844
<i>C. Obermann</i>	
12.3.1 Rekrutierungen sind Investitionsentscheidungen	844
12.3.2 Auswirkungen der veränderten Anforderungswirklichkeit	844
12.3.3 Prozess der Auswahl	848
Literatur	850
12.4 <u>Qualifizierungskonzepte in der Arbeit</u>	850
<i>G. Gidion</i>	
12.4.1 Anlässe zum Lernen in der Arbeit	850
12.4.2 Die Entwicklungsstränge arbeitsbezogenen Lernens	856
12.4.3 Die qualitative Expansion elektronischen Lernens	858
12.4.4 Formen der Verbindung von Arbeiten und Lernen	859
Literatur	869
12.5 Ziel Vereinbarungen	871
<i>F. Malik</i>	
12.5.1 Führen mit Zielen als Element des Personalmanagements	871
12.5.2 Grundregeln für Ziel Vereinbarungen	872
Literatur	876
12.6 Das Mitarbeitergespräch	876
<i>J. Manella</i>	
12.6.1 Die Entwicklung zum Mitarbeitergespräch	876
12.6.2 Zur „Philosophie“ des Mitarbeitergesprächs	877
12.6.3 Ziele und Inhalte des Mitarbeitergesprächs	878
12.6.4 Worin unterscheiden sich Mitarbeitergespräche von Gesprächen im normalen Führungsalltag?	878
12.6.5 Voraussetzungen erfolgreicher Mitarbeitergespräche	879
12.6.6 Zur Gesprächsführung	880
12.6.7 Formale Aspekte eines Mitarbeitergesprächs	881

	12.6.8	Einführung und Implementierung des Mitarbeitergesprächs	882
*		Literatur	883
, -	12.7	Aspekte des Human Performance Managements zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern in wissensintensiven Firmen	883
- (!;		<i>U. Schnabel</i>	883
v	12.7.1	Einführung	883
	12.7.2	Das intellektuelle Kapital wissensintensiver Dienstleister	884
	12.7.3	Die Merkmale der Wissensarbeit im wissensintensiven Unternehmen	886
	12.7.4	Das Humankapital wissensintensiver Unternehmen	888
p	12.7.5	Der „Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)“ als Diagnosewerkzeug zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern	894
I,	12.7.6	Strategisches Performance Management wissensintensiver Firmen	898
/5	12.7.7	Fazit	901
*		Literatur	901
'	12.8	Coaching	902
		<i>R. Meindl</i>	
	12.8.1	Handlungsfelder für Coaching	903
	12.8.2	Spielregeln und Auftragsklärung	903
	12.8.3	Grundverständnis von Coaching	904
	12.8.4	Ziele des Coaching	905
	12.8.5	Chancen von geoachten Teams	906
	12.8.6	Die Rolle des Coach	908
	12.8.7	Coaching eines Projekt-Teams	910
		Literatur	910
	12.9	Demografie-Werkzeuge für Unternehmen	910
		<i>A. Köchling, V. Volkholz</i>	
	12.9.1	Altersausgewogene Personalpolitik	910
	12.9.2	Werkzeuge für Personalarbeit	915
		Literatur	918
	12.10	Outplacement	919
		<i>W. Fritz</i>	
	12.10.1	Herkunft und Bedeutung	919
	12.10.2	Notwendigkeit von Outplacement-Beratung	920
	12.10.3	Einbindung von Outplacement in zeitgemäße Unternehmenskultur	921
	12.10.4	Der Outplacement-Prozess als 3-Phasen-Modeü	922
	12.10.5	Der Beratungsablauf einer Individualbetreuung	923
	12.10.6	Stufen der individuellen Outplacement-Beratung	925
	12.10.7	Bedeutung von Outplacement für Mitarbeiter und Unternehmen	926
	12.10.8	Realistische und unrealistische Vorstellungen von Outplacement	928
		Literatur	928
	12.11	Personalmanagement in transkulturellen Unternehmen	929
		<i>A. Bittner</i>	
	12.11.1	„International aktiv“ oder „transkulturell“?	929
	12.11.2	Die Wandlung zum transkulturellen Unternehmen	929

12.11.3	Interkulturelle Kompetenz im transkulturellen Unternehmen ...	932
12.11.4	Interkulturelle Kompetenz vermitteln.....	936
12.11.5	Integration ausländischer Mitarbeiter.....	939
	Literatur.....	941
12.12	Personalwirtschaft und die Rolle der Betriebsräte.....	941
	<i>H. Bierbaum</i>	
	Literatur.....	948
13	Unternehmenscontrolling.....	949
13.1	Erneuerung des Controllings.....	949
	<i>P. Horv�th</i>	
13.1.1	Controlling im Umbruch.....	949
13.1.2	Auf dem Weg zum „New Controlling“.....	950
13.1.3	Die Arbeitsschritte zur Erneuerung des Controllings.....	952
13.1.4	Der Controller der Zukunft als „business Partner“.....	956
	Literatur.....	956
13.2	Visualisierung als Controlling-Instrument.....	956
	<i>H. Wildemann</i>	
13.2.1	Visualisierung im Produktionsbetrieb.....	957
13.2.2	Verhaltens- und leistungsbezogene Visualisierungsinstrumente .	958
13.2.3	Steuerungs- und materialflussorientierte Visualisierungsinstrumente.....	960
13.2.4	Betriebsmittelbezogene Visualisierungsinstrumente.....	961
13.2.5	Instrumente zum Controlling unternehmensspezifischer Programme.....	961
13.2.6	Analyse der Wirkung der Visualisierung.....	962
13.2.7	Fallbeispiel: Logistik-Controlling durch Visualisierung.....	964
	Literatur.....	964
13.3	Führung dezentraler und teilautonomer Leistungseinheiten.....	964
	<i>G. Burr</i>	
13.3.1	Führung teilautonomer Leistungseinheiten.....	965
13.3.2	Führungsinstrument.....	967
13.3.3	Projektvorgehensweise.....	982
	Literatur.....	985
13.4	Centeransatz zur Führung und Steuerung dezentraler Einheiten .	985
	<i>R. Friedrich</i>	
13.4.1	Anforderungen an die Unternehmen.....	985
13.4.2	Herausforderungen des Controllings dezentraler Einheiten	986
13.4.3	Centererfolgsrechnung und -konzeption.....	993
13.4.4	Operative Jahresplanung.....	1000
13.4.5	Teamorganisation und Centerorganisation.....	1006
13.4.6	FIS-Unterstützung für das centerorientierte Unternehmen.....	1007
13.4.7	Fazit.....	1009
	Literatur.....	1009
13.5	Ganzheitliches Kostenmanagement zur permanenten Steigerung der Produktivität.....	1010
	<i>W. Sonderegger, L.W. Allgoewer</i>	
13.5.1	Die Notwendigkeit für ganzheitliches Kostenmanagement	1010

13.5.2	Klassische Kostensenkungsinstrumente greifen nicht mehr im nötigen Ausmaß	1011
13.5.3	Voraussetzungen für eine effektive Kostengestaltung	1012
13.5.4	Die wichtigsten Ansätze für ein ganzheitliches Kostenmanagement	1013
13.5.5	Reporting über Kosten und Produktivität - Cost Driver- Controllingals Voraussetzung für dauerhafte Verbesserungen ..	1018
	Literatur	1018
	Index	1019