

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1 Bedeutung der Leistungserstellung für die Wertschöpfung</b>	<b>13</b>
1.1 Aufbau und Inhalt des Buches	13
1.2 Historische Entwicklung	16
1.2.1 Von der handwerklichen Produktion zum Fabriksystem	17
1.2.2 Massenfertigung und Scientific Management	19
1.2.3 Prozessorientierung und Informationstechnologie	21
1.2.4 Globalisierung und Nachhaltigkeit	23
1.3 Leistungsströme in der Wirtschaft	24
1.3.1 Industrielle Unternehmen	25
1.3.2 Dienstleistungsunternehmen	26
1.3.3 Güter	27
1.4 Unternehmensprozesse – Teil einer Wertschöpfungskette	28
1.4.1 Wertschöpfungskette als Leistungserstellungsnetzwerk	29
1.4.2 Integration entlang der Wertschöpfungskette	30
1.4.3 De-Konstruktion von Wertschöpfungsketten	31
1.4.4 Das prozessorientierte St. Galler Management-Modell	34
1.4.5 Unternehmenserfolg dank innovativen Prozessen	35

## **Kapitel 2 Grundlagen Prozess- und Operations-Management ..... 39**

2.1	Prozessmanagement .....	39
2.1.1	Realisierung einer strategiekonformen Prozessorganisation ....	41
2.1.2	Prozesse als Kernkompetenz eines Unternehmens .....	42
2.1.3	Prozesshierarchie und -ebenen .....	44
2.2	Operations-Management .....	45
2.2.1	Wettbewerbsstrategie und Operations-Management .....	46
2.2.2	Operations-Strategien .....	47
2.3	ITO-Konzept .....	48
2.4	Ressourcen zur Leistungserstellung .....	49
2.5	Effektivität und Effizienz von Prozessen .....	52
2.6	Kennzahlen zur Beurteilung der Leistungserstellung .....	52

## **Kapitel 3 Überbetriebliche Leistungserstellungssysteme ..... 57**

3.1	Leistungserstellung in Wertschöpfungsnetzwerken .....	57
3.2	Eigenleistung oder Fremdbezug .....	58
3.2.1	Make-or-Buy oder Out-/Insourcing .....	59
3.2.2	Kriterien zur Entscheidungsfindung .....	60
3.3	Internationalisierung der Wertschöpfungskette .....	62
3.4	Praxisbeispiele Internationalisierung der Wertschöpfungskette .....	63
3.4.1	Schindler Aufzüge .....	63
3.4.2	BMC (Bicycle Manufacturing Company) .....	64
3.5	Zusammenarbeit mit Zulieferunternehmen .....	65
3.5.1	Evaluation und Beurteilung von Zulieferunternehmen .....	67
3.5.2	Bindungsformen mit Zulieferunternehmen .....	68
3.6	Supply Chain Management .....	69
3.6.1	Intensität der Zusammenarbeit .....	71
3.6.2	Planung in der Supply Chain (Bullwhip-Effekt) .....	72
3.7	IT-Einsatz im überbetrieblichen Leistungserstellungsprozess .....	73
3.7.1	Electronic Business .....	75
3.7.2	Praxisbeispiel Dell .....	76

## **Kapitel 4 Materialwirtschaft und Logistik ..... 79**

4.1	Funktionsbereich Materialwirtschaft und Logistik .....	79
4.2	Materialarten .....	81

4.3	Effiziente und effektive Nutzung von Materialressourcen .....	83
4.4	Klassifizierung mittels ABC- und XYZ-Analyse .....	84
4.5	Produktgruppenportfolio .....	87
4.6	Lager .....	89
4.6.1	Arten von Lagerbeständen .....	90
4.6.2	Zweck des Lagers .....	91
4.6.3	Lagerkosten .....	92
4.6.4	Lagerhaltungsmodelle .....	93
4.6.5	Lagerstrategien bzw. -verfahren .....	94
4.7	Logistischer Fluss .....	94
4.7.1	Warenumsatz und Transportstufen .....	94
4.7.2	Transportmittel .....	97
4.7.3	Transportbehälter .....	97
4.8	Bestandsmanagement .....	99
4.8.1	Just-in-Time und Just-in-Sequence .....	100
4.8.2	Kanban .....	101
4.8.3	E-Procurement .....	102
4.8.4	Praxisbeispiel Bossard .....	103
<b>Kapitel 5 Innerbetriebliche Leistungserstellungssysteme .....</b>		<b>107</b>
5.1	Merkmale von Leistungserstellungssystemen .....	107
5.1.1	Charakterisierung des Leistungserstellungsprozesses .....	109
5.1.2	Hauptobjekt der Leistung .....	110
5.1.3	Varianz/Individualität Leistungsangebot .....	110
5.1.4	Struktur/Komplexität Leistungsangebot .....	111
5.1.5	Initiierung Leistungserstellung .....	111
5.1.6	Leistungstiefe .....	112
5.1.7	Wiederholfrequenz Leistungserstellung .....	113
5.1.8	Umfang/Menge (Losgrösse) .....	114
5.1.9	Organisation der Leistungserstellung .....	114
5.2	Innovative Leistungserstellungssysteme .....	116
5.2.1	Massenproduktion bei Ford .....	117
5.2.2	Toyota-Produktionssystem .....	120
5.2.3	Gruppenarbeit bei Volvo Uddevalla .....	123
5.2.4	Logistikfokussierte Fabrik in Smartville .....	126
5.3	Ganzheitliche Produktionssysteme .....	128

## **Kapitel 6 Produktgestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht ..... 133**

6.1	Identifizierung von Artikeln .....	133
6.1.1	Nummernsysteme .....	135
6.1.2	GS1-System .....	138
6.1.3	Radio Frequency Identification (RFID) .....	139
6.2	Produktmodell .....	141
6.2.1	Produktstruktur .....	141
6.2.2	Stückliste .....	142
6.3	Gestaltung des Leistungsangebots .....	143
6.4	Bedeutung der Planungsphase für den Produktlebenszyklus .....	144
6.5	Reduktion der Time-to-Market durch Simultaneous Engineering ....	146
6.6	Individualisierung des Leistungsangebots durch Modularisierung ....	148
6.7	Erhöhung der Wertschöpfung durch Produkt-Dienstleistungs-Kombination .....	149
6.8	Praxisbeispiele Produktgestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht ..	151
6.8.1	Swatch .....	151
6.8.2	Thermoplan .....	152

## **Kapitel 7 Planung und Steuerung der Leistungserstellung ..... 155**

7.1	Unternehmerische Ziele der Planung und Steuerung der Leistungserstellung .....	155
7.1.1	Aufgaben der Planung und Steuerung der Leistungserstellung ..	156
7.1.2	Geschäftsplanung .....	157
7.1.3	Verkaufs- und Produktionsplanung (S&OP) .....	157
7.1.4	Master-Produktionsplanung (MPS) .....	158
7.1.5	Materialbedarfsplanung .....	160
7.1.6	Ermittlung der optimalen Losgrösse .....	161
7.1.7	Termin- und Kapazitätsplanung .....	163
7.1.8	Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellung .....	170
7.2	Konzepte zur Planung und Steuerung der Unternehmensressourcen ..	171
7.3	Potenziale IT-gestützter Planung und Steuerung .....	173
7.3.1	Zielsetzung contra Zielerreichung .....	176
7.3.2	Praxisbeispiel Mettler-Toledo .....	178

<b>Kapitel 8 Prozessqualität und Prozessoptimierung</b>	<b>183</b>
8.1 Qualitätssysteme in der Leistungserstellung	183
8.2 Definition von Qualität	184
8.3 Total Quality Management	185
8.4 Das Modell für nachhaltigen Erfolg der EFQM	187
8.4.1 Grundkonzepte der Excellence	187
8.4.2 EFQM-Modell for Excellence	188
8.4.3 RADAR-Logik	189
8.5 Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001	190
8.6 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	192
8.6.1 Nachhaltigkeit	192
8.6.2 Instrumente zur Implementierung der Nachhaltigkeit	193
8.6.3 Praxisbeispiel Mammut	196
8.7 Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Prozessen	197
8.7.1 Process Performance Management (PPM)	197
8.7.2 Wertstromanalyse	198
8.7.3 Kennzahlensysteme	199
8.7.4 Benchmarking und Vergleich	201
8.8 Konzepte zur Prozessoptimierung	203
8.8.1 Business Process Reengineering (BPR)	204
8.8.2 Kontinuierliche Prozessoptimierung	204
<b>Kapitel 9 Berechnung ausgewählter Leistungskennzahlen</b>	<b>207</b>
<b>Glossar</b>	<b>213</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>237</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>241</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>253</b>