

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Warum dieses Buch?	1
1.2	Aufbau des Buchs	5
1.3	An wen richtet sich mein Buch?	6
	Literatur	8
2	Die Toyota Motor Company	9
2.1	Hintergrundinformationen zum Unternehmen	9
2.2	Kultur der Widersprüche	11
2.2.1	Einleitung	11
2.2.2	Widersprüche	12
2.2.3	Expansive und integrative Kräfte	14
2.2.4	Lösungsansätze auch für Banken?	21
	Literatur	22
3	Die Methoden von Toyota	25
3.1	Einleitung	25
3.2	Toyota-Produktionssystem: Kampf gegen Verschwendungen	26
3.2.1	Einleitung	26
3.2.2	Produktion im Kundentakt	29
3.2.3	Das Wertstromdesign und die Wertstromanalyse	31
3.2.4	Der Toyota-Business-Practices-Prozess (TBP)	37
3.2.5	Hat denn Toyota überhaupt keine Schwächen?	55
3.3	Training within Industry (TWI) – das Toyota-Mitarbeiterentwicklungsprogramm	58
3.3.1	Einleitung	58
3.3.2	Vorbereitung	60
3.3.3	Bestimmung des erfolgskritischen Wissens	66
3.3.4	Wissenstransfer an die Mitarbeiter	72
3.4	Auditierungsverfahren bei Toyota	79
	Literatur	86

4 Die Retail Bank AG	89
4.1 Einleitung	89
4.2 Informationen zur Retail Bank AG	89
4.2.1 Geschäftsmodell und Struktur	89
4.2.2 Marktsituation und wirtschaftliche Lage	90
4.3 Vergangenheitsbewältigung	92
4.3.1 Ursachenanalyse	92
Literatur	99
5 Zukunft hat, wer Zukunft macht	101
5.1 Managementagenda	101
5.2 Unternehmenswerte entwickeln und vermitteln	104
5.2.1 Veränderungsziele festlegen	104
5.2.2 Mitarbeiter mobilisieren und Unternehmenswerte erarbeiten	104
5.2.3 Umsetzung und Entwicklung der Unternehmenswerte steuern	105
5.2.4 Kommunikation professionalisieren	107
5.3 Strategische Entscheidungen treffen	111
5.3.1 Einleitung	111
5.3.2 Basisgeschäft absichern	112
5.3.3 Neue Märkte erschließen	113
5.3.4 Rolle der operativen Exzellenz	113
5.3.5 Erste organisatorische Weichenstellung	115
Literatur	117
6 Operative Exzellenz: die ersten Schritte	119
6.1 Einleitung	119
6.1.1 Voraussetzungen schaffen	120
6.1.2 Definition von Steuerungskennzahlen	127
6.1.3 Erhebung Pilotierungsprozess	130
6.2 Notwendigkeit bevorstehender Veränderungen erklären	141
6.2.1 Unternehmenskommunikation professionalisieren	141
6.2.2 Mitarbeitervertretung einbinden	142
6.2.3 Einberufung einer Mitarbeiterversammlung	144
6.2.4 Neue Organisation erklären	146
Literatur	158
7 Implementierung des ersten Verbesserungskreislaufs	159
7.1 Einleitung	159
7.2 Strategische Prozessplanung	161
7.2.1 Steuerung der strategischen Prozessplanung	161
7.3 Ursachenanalyse	171
7.3.1 Das Problem verdeutlichen	172
7.3.2 Die Anwendung der 5-W-Methode	176

7.4	Gestaltung Soll-Prozess und Job-Breakdown	186
7.4.1	Gestaltung Soll-Prozess	186
7.4.2	Job-Breakdown	195
7.5	TWI-Trainingsprogramm	197
7.5.1	Einleitung	197
7.5.2	Vorbereitung	199
7.5.3	Bestimmung des erfolgskritischen Wissens	205
7.5.4	Wissenstransfer: Vier-Stufen-Unterweisung und Umsetzung	207
7.5.5	Lernfortschritt und Schulungserfolg sicherstellen	212
7.6	Umsetzung und Stabilisierung	215
7.6.1	Vorbereitungsmaßnahmen	215
7.6.2	Übergang in den Regelbetrieb	216
7.7	Erfolgskontrolle	218
7.7.1	Erfolgskontrolle Prozessziele	218
7.7.2	Erfolgskontrolle strategische Ziele	224
7.8	Be- und Entschleunigung als Begleitprozesse	224
	Literatur	228
8	Die Rolle der Informationstechnologie	231
8.1	Einleitung	231
8.2	Der Beitrag der IT zum geschäftlichen Erfolg der Bank	232
8.3	Ein agiles Kreditinstitut benötigt eine agile Informationstechnologie	235
8.4	Management des Technologieeinsatzes	238
8.5	Merkmale von qualitativ wertvollen IT-Systemen	240
8.5.1	Informationstechnologie, die signifikant zur optimalen Steuerung von Geschäftsprozessen beiträgt	240
8.5.2	Informationstechnologie, die signifikant zur Flexibilisierung von Geschäftsprozessen beiträgt	242
8.5.3	Informationstechnologie, die die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Kunden verbessert	246
8.5.4	Informationstechnologie, die die digitale Strategie des Instituts unterstützt	248
	Literatur	254
9	Implementierung des zweiten Verbesserungskreislaufs	257
9.1	Einleitung	257
9.2	Bereits beschlossene Maßnahmen für den zweiten Verbesserungszyklus	258
9.3	Update der strategischen Phase	259
9.3.1	Marktbetrachtung	259
9.3.2	Fazit und Konsequenzen aus der Marktforschung	260
9.3.3	Update der strategischen Zielstellungen	261
9.3.4	Aus der Strategie abgeleitete Ziele für die Produktionsbank bestimmen	262

9.3.5	Die entscheidenden Erfolgsfaktoren bestimmen	263
9.3.6	Die betreffenden Geschäftsprozesse bestimmen	264
9.3.7	Die konkreten Ziele für den Zielprozess bestimmen	266
9.4	Zusammenfassung der Phasen Ursachenanalyse bis Erfolgskontrolle....	268
	Literatur	274
10	Schlussbemerkung	275
	Literatur	277