

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
1.1	Warum dieses Buch?	1
1.2	Aufbau des Buchs	5
1.3	An wen richtet sich mein Buch?	6
	Literatur	8
<b>2</b>	<b>Die Toyota Motor Company</b>	<b>9</b>
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
<b>3</b>	<b>Die Methoden von Toyota</b>	<b>25</b>
3.1	Einleitung	25
3.2	Toyota-Produktionssystem: Kampf gegen Verschwendung	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
		XV

<b>4</b>	<b>Die Retail Bank AG</b>	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
<b>5</b>	<b>Zukunft hat, wer Zukunft macht</b>	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
<b>6</b>	<b>Operative Exzellenz: die ersten Schritte</b>	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
<b>7</b>	<b>Implementierung des ersten Verbesserungskreislaufs</b>	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
<b>8</b>	<b>Die Rolle der Informationstechnologie . . . . .</b>	<b>231</b>
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
<b>9</b>	<b>Implementierung des zweiten Verbesserungskreislaufs . . . . .</b>	<b>257</b>
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
<b>10</b>	<b>Schlussbemerkung.</b> .....	<b>275</b>
	Literatur .....	277