

Georg Miehler

Zeitcontrolling indirekter Prozeßketten

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Horst Wildemann

DeutscherUniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einführung.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Problemstellung.....	7
1.3 Stand in der Literatur.....	14
1.4 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	41
1.5 Kennzeichen der empirischen Untersuchung.....	47
1.5.1 Erhebungsmethodik.....	47
1.5.2 Merkmale der empirischen Basis.....	49
2 Indirekte Prozesse der Auftragsabwicklung als Untersuchungsgegenstand.....	53
2.1 Charakterisierung und Abgrenzung der indirekten Bereiche der Auftragsabwicklung.....	53
2.2 Prozeßorientierung in den indirekten Bereichen der Auftrags- abwicklung als Betrachtungsperspektive zur Zeitverkürzung.....	66
2.2.1 Definition des Kernprozesses "Auftragsabwicklung".....	72
2.2.2 Prozeßmerkmale und Einflußgrößen auf den Prozeßablauf....	88
2.3 Prozeßdurchlaufzeit als Effizienz- und Effektivitätsmaßstab für die vorgelagerten indirekten Prozesse.....	98
2.3.1 Durchlaufzeit und Durchlaufzeitbestandteile von indirekten Prozessen.....	98
2.3.2 Notwendigkeit zur Reduzierung des Zeitverbrauchs in den vorgelagerten indirekten Prozessen der Auftragsabwicklung.....	108
2.3.2.1 Markt- und Kundenwirkungen.....	110
2.3.2.2 Kosten- und Flexibilitätswirkungen.....	117
2.3.2.3 Empirische Analyse der Wirkungen.....	127
2.3.3 Leitlinien zur Beschleunigung von Prozeßketten in den vorgelagerten indirekten Bereichen.....	135
2.3.3.1 Flußgerechte Gestaltung der Informationsprozesse.....	135
2.3.3.2 Kunden- und Wertschöpfungsorientierung.....	139
2.3.3.3 Qualität beim ersten Mal.....	141

2.3.3.4	Reduzierung der Variabilität	143
2.3.3.5	Kontinuierliche Verbesserung von Informationsdurchlaufzeiten	145
2.3.3.6	Empirische Analyse der Relevanz der abgeleiteten Zeitstrategien	148
3	Modell eines Zeitcontrolling indirekter Prozeßketten	153
3.1	Systemtheoretische Grundlagen als Bezugsrahmen zur Fundierung des Zeitcontrolling-Modells	158
3.2	Ziele eines Zeitcontrolling indirekter Prozeßketten	162
3.3	Aufgaben eines Zeitcontrolling indirekter Prozeßketten	166
3.3.1	Aufgaben der zeitorientierten Planung	167
3.3.2	Aufgaben der zeitorientierten Kontrolle	171
3.3.3	Aufgaben der zeitorientierten Steuerung	176
3.3.4	Aufgaben der zeitorientierten Informationsversorgung	177
3.3.5	Empirische Analyse der Wahrnehmung und Bedeutung der Zeitcontrolling-Aufgaben	181
3.4	Zeitcontrolling als Regelkreismodell	195
3.4.1	Aufbau und Ablaufschritte der zeitorientierten Regelkreise	195
3.4.2	Aufbau eines Meßsystems als Grundlage der zeitorientierten Regelkreise	199
3.4.3	Organisatorische Ausgestaltung der zeitorientierten Regelkreise	204
3.5	Ableitung eines Meßkonzeptes für ein Controlling des Zeitverbrauchs	211
3.6	Ableitung eines Meßkonzeptes für ein Controlling der Zeiteinflußgrößen	213
4	Gestaltungselemente eines Zeitverbrauchs-Controlling für die Informationsprozesse der Auftragsabwicklung	219
4.1	Bestimmung von Zielzeiten für die vorgelagerten Informationsprozesse der Auftragsabwicklung	219
4.2	Methodische Aspekte bei der Erfassung und Auswertung von Informationsdurchlaufzeiten	227
4.3	Darstellung und Analyse von Durchlaufzeitabweichungen	234
4.3.1	Messung einer flußgerechten Prozeßgestaltung	237
4.3.2	Messung der Kunden- und Wertschöpfungsorientierung	239
4.3.3	Messung des Anteils Qualität beim ersten Mal	241
4.3.4	Messung der Variabilität	244
4.3.5	Messung der kontinuierlichen Prozeßverbesserung	247
4.3.6	Analyse der originären Abweichungsursachen	248

4.3.7	Analyse der Durchlaufzeitstruktur.....	250
4.3.8	Empirische Analyse der Anwendung der Methoden und Kennzahlen zur Analyse von Durchlaufzeitabweichungen....	251
4.4	Planung von zeitverkürzenden Maßnahmen und Gestaltung eines zeitorientierten Berichtswesens.....	252

Gestaltungselemente eines Zeiteinflußgrößen-Controlling für die Informationsprozesse der Auftragsabwicklung.....257

5.1	Controlling der organisatorischen Zeiteinflußgrößen.....	260
5.1.1	Aufgaben Verteilung zwischen den am Prozeß beteiligten Organisationseinheiten.....	262
5.1.2	Ausmaß der Verantwortungsdelegation an die an der Prozeßdurchführung unmittelbar beteiligten Mitarbeiter....	269
5.1.3	Gestaltung des Prozeßablaufs.....	271
5.1.4	Ausgestaltung der Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	275
5.1.5	Logistische Behandlung von Prozeßvarianten.....	279
5.1.6	Regelung von Zuständigkeiten und Grad der Prozeßstandardisierung.....	280
5.1.7	Räumliche Arbeitsplatzanordnung.....	282
5.2	Controlling der sachmittelbezogenen Zeiteinflußgrößen.....	285
5.2.1	DV-Durchdringung.....	286
5.2.2	Medienbrüche im Prozeßablauf.....	288
5.2.3	Batch-Verarbeitung.....	292
5.2.4	Art der Informationsübermittlung.....	293
5.2.5	Zentralisierungsgrad der Sachmittelorganisation.....	294
5.2.6	Störanfälligkeit der Sachmittel.....	295
5.3	Controlling der informationsbezogenen Zeiteinflußgrößen.....	297
5.3.1	Informationsrichtigkeit.....	298
5.3.2	Nutzbarkeit der Planungs- und Steuerungsinformationen....	302
5.3.3	Art der Informationsarchivierung.....	304
5.3.4	Aktualität der Datenbasis.....	305
5.3.5	Art der Informationsbereitstellung.....	305
5.4	Controlling der personalorientierten Zeiteinflußgrößen.....	308
5.4.1	Teamorientierung.....	309
5.4.2	Ausgestaltung der zeitorientierten Anreizsysteme.....	313
5.4.3	Sensibilisierung der Mitarbeiter für Änderungen.....	313
5.4.4	Schulungsintensität und Qualifikationsstand.....	314
5.4.5	Personalverfügbarkeit.....	317
5.4.6	Harmonisierung der Ansprechzeiten bei den an der Abwicklung beteiligten Stellen.....	319

5.5	Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen den Zeiteinflußgrößen und Implikationen für den Aufbau eines Zeitindikatoreninformationssystems.....	321
5.5.1	Meßaspekte bei der Bildung von Kennzahlen zur Quantifizierung der Zeiteinflußgrößen.....	322
5.5.2	Notwendigkeit einer situationsbezogenen Analyse der Wirkungsinterdependenzen als Basis für ein Zeitindikatoreninformationssystem.....	324
5.5.3	Exemplarische Anwendungen des entwickelten Zeitindikatoreninformationssystems.....	333
6	Zeitverbrauchs- und Zeiteinflußgrößen-Controlling für die Informationsprozesse der Auftragsabwicklung - Zusammenfassung.....	347
	Literaturverzeichnis.....	357
	Anhang.....	395