

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Martin Willeke

Prozeßwertanalyse

D 290 (Diss. Universität Dortmund)

Shaker Verlag
Aachen 2001

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	X
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Vorgehensweise der Arbeit.....	4
2 Strategischer Analyserahmen einer wertanalytischen Methodik.....	6
2.1 Entwicklungen strategischer Entscheidungsmuster.....	7
2.1.1 Generische Wettbewerbsstrategien.....	10
2.1.2 Hybride Wettbewerbsstrategien.....	12
2.2 Dimensionen strategischer Wettbewerbsvorteile.....	17
2.3 Prozeßorientierung als Schlüsselfunktion hybrider Wettbewerbsstrategien.....	19
3 Die Wertanalyse als Instrument eines wertorientierten Managements.....	25
3.1 Die historische Entwicklung der Wertanalyse.....	26
3.2 Die Entwicklung der Wertanalyse von einer Methode zu einem System.....	30
3.3 Das Wertanalyse-Gebäude.....	36
3.3.1 Die Systemebene.....	37
3.3.1.1 Die Methode.....	37
3.3.1.1.1 Teamarbeit als bestimmende Arbeitsform der Wertanalyse.....	37
3.3.1.1.2 Die Funktionen von Zielen in der Wertanalyse.....	40
3.3.1.1.3 Kreativität in der Wertanalyse.....	46
3.3.1.1.4 Funktionenorientierung in der Wertanalyse.....	52
3.3.1.2 Das Management.....	53
3.3.1.3 Die Verhaltensweisen.....	58
3.3.1.4 Die Umfeldanalyse - Nahtstelle zum strategischen Informationsmanagement.....	61
3.3.2 Die Applikationsebene.....	63
3.3.2.1 Objekte der Wertanalyse und Explikation des Wertbegriffs.....	63
3.3.2.2 Der Wertanalyse-Arbeitsplan.....	68
3.3.2.3 Instrumente der Wertanalyse.....	70
3.4 Einsatzfelder der Wertanalyse.....	74
4 Das Paradigma der Prozeßorientierung.....	77
4.1 Die Domänen des Prozeßmanagements.....	81
4.2 Prozesse als Strukturierungs- und Gestaltungsansatz von Organisationen.....	82
4.2.1 Die Elementarfaktoren eines allgemeingültigen Prozeßmodells.....	87
4.2.2 Ablauf- und aufbaulogische Systematisierung des Prozeßmodells.....	89

4.3	Vorgehensweisen einer Prozeßoptimierung.....	92
4.4	Die Wertanalyse als Instrument eines evolutionären Prozeßmanagements.....	96
5	Der Beitrag des marktorientierten Kostenmanagements zur erfolgreichen Prozeßwertanalyse.....	101
5.1	Notwendigkeit eines Kostenmanagements.....	102
5.1.1	Das technologische Simultaneitätspotential.....	102
5.1.1.1	Produktionstechnologien.....	103
5.1.1.2	Integrative Informations- und Kommunikationstechnologien.....	105
5.1.1.2.1	Computer Integrated Manufacturing.....	106
5.1.1.2.2	Computer Integrated Business.....	108
5.1.1.3	Produktivitätsparadox integrierter Informationstechnologien.....	112
5.1.2	Inhomogenität des Produktprogramms.....	115
5.1.3	Ergebnisse empirischer Studien über Kostenstrukturveränderungen.....	118
5.1.4	Der Aussagewert der empirischen Studien.....	120
5.2	Das Kostenmanagement zur Nutzung von Chancen und zur Abwehr von Gefahren.....	124
5.2.1	Grundlegende Merkmale des Kostenmanagements.....	125
5.2.2	Gestaltungs- und Bezugsobjekte des Kostenmanagements.....	127
5.3	Integration ausgewählter Instrumente des Kostenmanagements mit der Prozeßwertanalyse.....	132
5.3.1	Marktadäquate Prozeßzielkosten durch Target Costing.....	135
5.3.1.1	Grundlegende Merkmale des Target Costing.....	136
5.3.1.2	Der Prozeß des Target Costing.....	139
5.3.1.2.1	Die Phase der Projektierung.....	140
5.3.1.2.2	Die Phase des Produktentwurfes.....	142
5.3.1.2.3	Die Phase der Entwicklung und Kostenschätzung eines Grobkonzeptes.....	145
5.3.1.2.4	Die Bewertung des Detailkonzeptes.....	150
5.3.1.3	Erfolgs- und Risikopotentiale des Target Costing.....	152
5.3.2	Interne prozeßorientierte Kostenrechnung als Entsprechung des unternehmensextern orientierten Target Costing.....	154
5.3.2.1	Prozeßorientierte Ansätze der Kostenrechnung.....	158
5.3.2.2	Das Activity-Based Costing.....	160
5.3.2.3	Die Prozeßkostenrechnung.....	163
5.3.2.3.1	Ermittlung der Prozeßkostensätze.....	166
5.3.2.3.2	Prozeßorientierte Kalkulation.....	170
5.3.2.3.3	Effekte der prozeßorientierten Kostenverrechnung.....	172
5.3.2.3.4	Prozeßkosteninformationen zur Unterstützung eines prozeßorientierten Managements.....	175
5.3.2.3.5	Ressourcenorientierte Prozeßkostenrechnung.....	183
5.3.2.4	Erfolgs- und Risikopotentiale der Prozeßkostenrechnung.....	184
5.3.2.5	Target Costing und Prozeßkostenrechnung integriert mit der Prozeßwertanalyse.....	189
6	Die Prozeßwertanalyse.....	195
6.1	Unternehmenszielsystem als Grundlage der Prozeßwertanalyse.....	196
6.2	Prozeßwertanalyse-Controlling.....	206
6.2.1	Zielentwicklung mittels des Erfahrungskurvenkonzeptes.....	210
6.2.2	Zielentwicklung mittels des Half-Life-Konzeptes.....	213
6.2.2.1	Das Basismodell des Half-Life-Konzeptes.....	214

6.2.2.2	Das Half-Life-Konzept nach Schneiderman.....	216
6.2.2.3	Fallbeispiel zum Half-Life-Konzept.....	218
6.3	Die Projektvorbereitung (Schritt 1).....	221
6.3.1	Vorbereitende Maßnahmen für die Durchführung der Prozeßwertanalyse.....	222
6.3.2	Zusammenfassung des ersten Schrittes.....	226
6.4	Die Analyse der Prozeßsituation (Schritt 2).....	226
6.4.1	Identifikation und Abgrenzung der Geschäftsprozesse.....	227
6.4.2	Analyse der Umfeldbedingungen.....	230
6.4.2.1	Die Gewinnung externer, konkurrenzbezogener Informationen.....	233
6.4.2.2	Die Gewinnung externer, kundenbezogener Informationen.....	237
6.4.2.2.1	Kriterien zur Einengung der empirisch zu prüfenden Funktionen.....	242
6.4.2.2.2	Die Kundenzufriedenheit als Maßgröße für den Erfüllungsgrad.....	245
6.4.2.2.3	Die Bestimmung von Nutzen und Bedeutung der Prozesse aus Kundensicht.....	252
6.4.2.2.4	Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen.....	256
6.4.2.3	Das Quality Function Deployment zur Transformation der externen Informationen in interne Anforderungen.....	260
6.4.3	Prozeßstrukturanalyse.....	267
6.4.3.1	Die Prozeßausgrenzung und -Zerlegung.....	267
6.4.3.2	Prozeßmapping.....	268
6.4.3.3	Die Prozeßstrukturbeschreibung und Erfassung der maßgeblichen Prozeß- Einflußfaktoren.....	271
6.4.4	Die Tätigkeitsanalyse.....	272
6.4.4.1	Die Datenerhebung.....	274
6.4.4.1.1	Die Datenerhebung unter arbeitsrechtlichen Aspekten.....	275
6.4.4.1.2	Techniken der Datenerhebung.....	278
6.4.4.1.2.1	Datenerhebung durch den Mitarbeiter allein.....	280
6.4.4.1.2.2	Datenerhebung unter Mitwirkung des Mitarbeiters und anderer.....	282
6.4.4.1.2.3	Datenerhebung ohne Mitwirkung der Mitarbeiter.....	285
6.4.4.1.3	Bewertung und Auswahl von Datenerhebungstechniken.....	290
6.4.4.2	Fallbeispiel: Prozeßstruktur- und Tätigkeitsanalyse einer Retourenabwicklung.....	292
6.4.5	Problemidentifikation.....	299
6.4.5.1	Aufdecken von Effektivitätsschwachstellen.....	301
6.4.5.2	Aufdecken von Effizienzschwachstellen.....	305
6.4.5.3	Die Problemeingrenzung.....	310
6.4.6	Funktionsanalyse als Instrument der Prozeßwertanalyse.....	312
6.4.6.1	Die Analyse der Ist-Funktionen.....	315
6.4.6.2	Kategorien von Funktionen.....	316
6.4.6.3	Die Funktionenformulierung.....	320
6.4.6.4	Die Funktionsstrukturierung.....	322
6.4.6.5	Die Funktionskosten-Matrix.....	328
6.4.7	Zusammenfassung des zweiten Schrittes.....	334
6.5	Die Entwicklung des Sollzustandes (Schritt 3).....	335
6.5.1	Die Entwicklung einer Soll-Funktionenstruktur.....	336
6.5.2	Die Bestimmung der Prozeßzielkosten.....	337
6.5.3	Wertorientierte Steuerung der Prozeßwertanalyse mittels des Value Control Chart.....	341
6.5.4	Zusammenfassung des dritten Schrittes.....	350
6.6	Lösungsideen entwickeln (Schritt 4).....	350
6.7	Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Lösungsalternativen (Schritt 5).....	354

6.7.1	Konzept einer Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Beurteilung der Lösungsalternativen.....	357
6.7.2	Zusammenfassung des fünften Schrittes.....	363
6.8	Die Umsetzung der Lösungen (Schritt 6).....	364
6.8.1	Organisatorische Sicherung der Prozeßwertanalyse-Ergebnisse.....	366
6.8.2	Change Management als Katalysator von Verhaltensänderungen.....	370
6.8.3	Die Transformation der Prozeßwertanalyse in einen Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung.....	373
6.8.3.1	Der kontinuierliche Änderungsprozeß als Komplement der Prozeßwertanalyse.....	376
6.8.3.2	Würdigung des kontinuierlichen Änderungsprozesses.....	379
6.8.4	Zusammenfassung des sechsten Schrittes.....	383
7	Schlußbemerkung.....	385
8	Literaturverzeichnis.....	387