

David Meyer

**Strategisches Prozeßmanagement in der
Intelligenten Unternehmung**

**Entscheidungen über die Leistungstiefe,
Prozeßlebenszykluskonzept**

Shaker Verlag

Aachen 2000

Vom Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Universität Kaiserslautern
zur Verleihung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte

Dissertation

vorgelegt von

Dipl.-Wirtsch.-Ing. David Meyer
aus München

Tag der mündlichen Prüfung:	8. Dezember 1999
Dekan:	Prof. Dr. Dr. Jürgen Ensthaler
Vorsitzender:	Prof. Dr. Reinhold Hölscher
Berichterstatter:	Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach Prof. Dr. Klaus J. Zink

D 386

1999

Grafik auf der Titelseite: Gabriele Meyer, Aachen 2000

Berichte aus der Betriebswirtschaft

David Meyer

**Strategisches Prozeßmanagement
in der Intelligenten Unternehmung**

Entscheidungen über die Leistungstiefe,
Prozeßlebenszykluskonzept

D 386 (Diss. Universität Kaiserslautern)

Shaker Verlag
Aachen 2000

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Meyer, David:

Strategisches Prozessmanagement in der Intelligenten Unternehmung:
Entscheidungen über die Leistungstiefe, Prozesslebenszykluskonzept/
David Meyer.

Aachen: Shaker, 2000

(Berichte aus der Betriebswirtschaft)

Zugl.: Kaiserslautern, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-8265-5914-2

Copyright Shaker Verlag 2000

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8265-5914-2

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

ZUM GELEIT

LEISTUNGSPROZESSE IN DER UNTERNEHMUNG

In jeder Unternehmung ist es eine Aufgabe der Führungspersonen, die eigene Unternehmung als System nicht nur physisch, sondern auch konzeptionell-begrifflich zu gestalten. Jede Führungsperson wird von ihrem individuellen Vorverständnis ausgehen, und jede Unternehmung hat ihre eigenen Strukturgegebenheiten, so dass – von Unternehmung zu Unternehmung – ganz unterschiedliche begriffliche Konzepte entstehen. Das begriffliche Konzept einer Unternehmung dient als gedankliche Orientierung der Mitarbeiter in ihrer Unternehmung und ist insofern der Schlüssel zum Erfolg – oder Misserfolg.

Dr. Meyer gibt in diesem Buch eine spezifische inhaltliche Empfehlung zur begrifflichen Gestaltung von Unternehmungen, bestehend aus drei Teilen:

- Als Objekt des strategischen Managements empfiehlt er die betrieblichen Prozesse, d.h. die Gesamtheit der Abläufe, also die Dynamik des betrieblichen Geschehens, nicht die Statik, nicht die Aufbaustruktur. Die Prozesse unterliegen gewöhnlich einem Wandel: Was heute vorteilhaft ist, kann morgen überholt sein. Dr. Meyer entwirft daher ein Muster eines Prozesslebenszyklus, den er als Orientierungsschema empfiehlt.
- Als Mittel der Gestaltung von Prozessen stellt Dr. Meyer das Konzept der Intelligenzen Unternehmung vor, womit er die „organisationale Intelligenz“ als potentiellen Erfolgsfaktor der Unternehmung kontinuierlich auszubauen und zu nutzen empfiehlt. Als Bausteine dieser organisationalen Intelligenz übernimmt er die Gliederung in Information, Wissen und Meinung.
- Als Maß für die Leistungsbeurteilung einer Unternehmung empfiehlt Dr. Meyer die Wertschöpfung. Er betrachtet die Unternehmung als Wertschöpfungssystem. Die Wertschöpfung ist sodann für ihn auch ein wichtiges Kriterium zur Festlegung der Leistungstiefe einer Unternehmung.

Aus den Prozessen als Objekt des strategischen Managements und der organisationalen Intelligenz als Mittel und der Wertschöpfung als Maß entwirft Dr. Meyer eine in mehrfacher Hinsicht neue Sicht der Führung einer Unternehmung. Dabei betritt er in zahlreichen Einzelaspekten Neuland in der Behandlung von – alten und neuen – Führungsaufgaben.

Wegen der Neuartigkeit des Ansatzes hat sich Dr. Meyer gelegentlich auf Grundprinzipien beschränkt, ohne sich in Details einer praktischen Handlungsanleitung zu verlieren, die auch von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich sein müsste. Statt schnelle „How-to-do-it“-Rezepte vorzulegen, konzentriert sich Dr. Meyer auf das Prinzipielle und baut damit ein vielversprechendes Fundament für eine Umsetzung in die Praxis.

Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach
Kaiserslautern, April 2000

INHALTSÜBERSICHT

1	Anforderungen und Anknüpfungspunkte eines strategischen Prozeßmanagements.....	1
1.1	Rahmenkonzept der Intelligenten Unternehmung	4
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	17
2	Prozesse als Gestaltungs- und Lenkungsobjekte von Wertschöpfungssystemen	20
2.1	Wertschöpfungssysteme	21
2.2	Prozesse als Betrachtungsgegenstände	29
2.3	Fundamente des Prozeßmanagements	37
2.4	Aufgaben des Prozeßmanagements	43
3	Strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe.....	52
3.1	Ausgewählte Ansätze des strategischen Managements.....	54
3.2	Leistungstiefe	89
3.3	Grundlagen für Entscheidungen über die Leistungstiefe.....	105
3.4	Konzept für strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe	115
4	Konzept eines Prozeßlebenszyklus	144
4.1	Zur Theorie von Lebenszykluskonzepten	146
4.2	Ausgewählte Lebenszykluskonzepte im Vergleich	159
4.3	Entwurf eines Prozeßlebenszykluskonzeptes.....	220
5	Strategisches Prozeßmanagement in der Intelligenten Unternehmung	260
5.1	Informationsbezogenes Prozeßmanagement	262
5.2	Wissensbezogenes Prozeßmanagement.....	267
5.3	Meinungsbezogenes Prozeßmanagement.....	274
6	Schlußfolgerungen und Ausblick	283
	Literaturverzeichnis.....	287

INHALTSVERZEICHNIS

1	Anforderungen und Anknüpfungspunkte eines strategischen Prozeßmanagements.....	1
1.1	Rahmenkonzept der Intelligenten Unternehmung	4
1.1.1	Statik: Objekte in der Lehre der Intelligenten Unternehmung	6
1.1.2	Dynamik: Prozesse in der Lehre der Intelligenten Unternehmung.....	8
1.1.2.1	Die informationsbezogenen Prozesse	8
1.1.2.2	Die wissensbezogenen Prozesse	10
1.1.2.3	Die meinungsbezogenen Prozesse	14
1.1.3	Das Zusammenspiel: Management von Information, Wissen und Meinung.....	16
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	17
2	Prozesse als Gestaltungs- und Lenkungsobjekte von Wertschöpfungssystemen	20
2.1	Wertschöpfungssysteme	21
2.2	Prozesse als Betrachtungsgegenstände	29
2.2.1	Begriff des Prozesses.....	29
2.2.2	Begriffsvielfalt der prozeßorientierten Konzepte: Von der Prozeßorganisation über Reengineering zum Prozeßmanagement.....	32
2.3	Fundamente des Prozeßmanagements	37
2.3.1	Prozeßorientierung.....	38
2.3.2	Kundenorientierung.....	40
2.3.3	Informations- und Kommunikationstechnologie.....	42
2.4	Aufgaben des Prozeßmanagements	43
2.4.1	Prozeßinnovation.....	45
2.4.2	Kontinuierliche Prozeßverbesserung.....	46
2.4.3	Prozeßsteuerung und -überwachung	48
3	Strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe.....	52
3.1	Ausgewählte Ansätze des strategischen Managements.....	54
3.1.1	Basismodell: Design School.....	57
3.1.2	Marktorientierung: Positioning School	61
3.1.2.1	Wettbewerbskräfte und Branchenstruktur	62
3.1.2.2	Typen von Wettbewerbsstrategien.....	64
3.1.2.3	Wertsystem und Wertkette.....	66
3.1.3	Ressourcenorientierung: Kernkompetenzen	69
3.1.3.1	Grundideen des ressourcenorientierten Ansatzes.....	70
3.1.3.2	Typen von Ressourcen als Basis für Kompetenzen.....	74
3.1.3.3	Identifizierung und Entwicklung von Kernkompetenzen	78

3.1.4	Zusammenfassende Bewertung	81
3.2	Leistungstiefe	89
3.2.1	Vier Dimensionen der Leistungstiefe.....	90
3.2.2	Messung der Leistungstiefe.....	94
3.2.3	Strategische Relevanz der Leistungstiefe.....	95
3.2.4	Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie	99
3.3	Grundlagen für Entscheidungen über die Leistungstiefe.....	105
3.3.1	Produktionskostentheoretische Ansätze.....	106
3.3.2	Managementorientierte Ansätze.....	108
3.3.3	Der Transaktionskostenansatz.....	111
3.4	Konzept für strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe	115
3.4.1	Vorgehensweise.....	117
3.4.2	AMoRe-Modell.....	120
3.4.3	Strategie-Spezifitäts-Matrix.....	128
3.4.4	Internalisierungs- und Externalisierungsbarrieren.....	135
3.4.5	Strategische Stimmigkeit.....	138
4	Konzept eines Prozeßlebenszyklus	144
4.1	Zur Theorie von Lebenszykluskonzepten	146
4.1.1	Begriff des Lebenszyklus.....	146
4.1.2	Ursprünge von Lebenszykluskonzepten	147
4.1.2.1	Mythologische Ursprünge von Lebenszykluskonzepten.....	147
4.1.2.2	Philosophische Ursprünge von Lebenszykluskonzepten	148
4.1.2.3	Medizinische Ursprünge von Lebenszykluskonzepten	150
4.1.2.4	Biologische Ursprünge von Lebenszykluskonzepten	153
4.1.3	Verlaufsmuster von Lebenszyklen.....	156
4.2	Ausgewählte Lebenszykluskonzepte im Vergleich	159
4.2.1	Mikroökonomische Lebenszykluskonzepte.....	160
4.2.1.1	Lebenszykluskonzepte von Produkten.....	161
4.2.1.2	Lebenszykluskonzepte von Nutzenpotentialen	171
4.2.1.3	Lebenszykluskonzepte von Unternehmungen	173
4.2.2	Makroökonomische Lebenszykluskonzepte.....	184
4.2.2.1	Lebenszykluskonzepte von Technologien	185
4.2.2.2	Lebenszykluskonzepte von Branchen.....	196
4.2.2.3	Lebenszykluskonzepte von Volkswirtschaften: Lange Wellen	203
4.2.2.4	Lebenszykluskonzepte von Nationen.....	209
4.2.3	Weitere Lebenszykluskonzepte.....	212
4.2.4	Gegenüberstellung und Zusammenhänge der Lebenszykluskonzepte	215
4.3	Entwurf eines Prozeßlebenszykluskonzeptes.....	220
4.3.1	Einflußfaktoren auf Prozesse.....	222
4.3.1.1	Interne Einflußfaktoren.....	223
4.3.1.2	Externe Einflußfaktoren	228
4.3.2	Prozeßlebenszyklusmodell.....	231

4.3.2.1	Ansatzpunkte für Analogien	232
4.3.2.2	Bezugsgröße des Prozeßlebenszyklus	237
4.3.2.3	Teilzyklen und Phasen des Prozeßlebenszyklus.....	238
4.3.2.4	Verlaufsmuster des Prozeßlebenszyklus.....	246
4.3.3	Empfehlungen für das Management des Prozeßlebenszyklus.....	249
4.3.3.1	Management des Beobachtungszyklus	249
4.3.3.2	Management des Gestaltungszyklus.....	250
4.3.3.3	Management des Nutzungszyklus.....	251
5	Strategisches Prozeßmanagement in der Intelligenten Unternehmung	260
5.1	Informationsbezogenes Prozeßmanagement	262
5.2	Wissensbezogenes Prozeßmanagement.....	267
5.3	Meinungsbezogenes Prozeßmanagement.....	274
6	Schlußfolgerungen und Ausblick	283
	Literaturverzeichnis.....	287

VERZEICHNIS DER BILDER

Bild 1.1:	Das Zusammenspiel von Information, Wissen und Meinung, verbunden mit Daten als Rohmaterial (Quelle: Müller-Merbach 1995a, S. 4)	7
Bild 1.2:	Standardschema der vier Prozeßtypen für das Management von Information, Wissen und Meinung (Quelle: Müller-Merbach 1998, S. 6)	8
Bild 1.3:	Schema der informationsbezogenen Prozesse (Quelle: Müller-Merbach 1998, S. 7)	9
Bild 1.4:	Schema der wissensbezogenen Prozesse (Quelle: Müller-Merbach 1998, S. 10)	11
Bild 1.5:	Schema der meinungsbezogenen Prozesse (Quelle: Müller-Merbach 1998, S. 14)	14
Bild 1.6:	Schema des Zusammenspiels der informationsbezogenen, wissensbezogenen und meinungsbezogenen Prozesse (Quelle: Müller-Merbach 1998, S. 16)	16
Bild 1.7:	Gedankenflußplan der Arbeit	18
Bild 2.1:	Gedankenflußplan zu Kapitel 2	21
Bild 2.2:	Grundmodell eines Prozesses (modifiziert in Anlehnung an Strieng 1988a, S. 17)	30
Bild 2.3:	Drei Ebenen eines Prozesses (eigene Darstellung, zur Idee der Ebenen von Prozessen siehe Scholz und Vrohling 1994, S. 45 und 47)	31
Bild 2.4:	Begriffliche Einordnungen im Themenfeld Prozeßmanagement	34
Bild 2.5:	Aufgaben des Prozeßmanagements als Zyklus	44
Bild 3.1:	Gedankenflußplan zu Kapitel 3	54
Bild 3.2:	Die fünf Wettbewerbskräfte in einer Branche (Quelle: Porter 1998, S. 4)	63
Bild 3.3:	Typen von Wettbewerbsstrategien (Quelle: Porter 1998, S. 39)	65
Bild 3.4:	Die Wertkette (modifiziert nach Porter 1996a, S. 62)	67
Bild 3.5:	Das Wertsystem (Quelle: Porter 1996a, S. 60)	68
Bild 3.6:	Entwicklung und Messung strategischer Wettbewerbsvorteile (modifiziert nach Day und Wensley 1988, S. 13)	81
Bild 3.7:	Operationale Effektivität versus strategische Positionierung (Quelle: Porter 1996b, S. 62)	85
Bild 3.8:	Strategieformen (Quelle: Mintzberg 1995, S. 32)	88
Bild 3.9:	Die vier Dimensionen der Leistungstiefe am Beispiel eines fiktiven Logistik-Dienstleisters	92
Bild 3.10:	Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie (in enger Anlehnung an Sydow 1992, S. 104, Tröndle 1987, S. 29, und Picot 1982, S. 274)	100
Bild 3.11:	Einflußfaktoren auf strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe (modifiziert nach Harrigan 1983, S. 10, und Benkenstein, Mitzkat und Güthoff 1995, S. 32)	110
Bild 3.12:	Transaktionskosten der Koordinationsformen in Abhängigkeit von der Spezifität (Quelle: Williamson 1991, S. 284)	113
Bild 3.13:	Die drei Stufen im Konzept für strategische Entscheidungen über die Leistungstiefe	118
Bild 3.14:	Das AMoRe-Modell (Asset-Management-or-Relation-Management-Modell) als Ausgangspunkt für Entscheidungen über die Leistungstiefe (eigene Darstellung, bei „IKT“ direkter Bezug zu Venkatraman 1994, S. 73-87)	121
Bild 3.15:	Charakteristika bei der Wahl einer mittleren Leistungstiefe	126
Bild 3.16:	Zusammenhang zwischen Leistungstiefe und durchschnittlichem Return on Investment nach PIMS (Quelle: Buzell und Gale 1987, S. 172)	127
Bild 3.17:	Strategie-Spezifitäts-Matrix für Empfehlungen zur idealen Koordinationsform von Leistungen (modifiziert und erweitert gegenüber Picot 1991, S. 353)	129
Bild 3.18:	Strategie-Spezifitäts-Matrix für Empfehlungen zur idealen Koordinationsform von Prozessen	134

Bild 3.19:	Potentielle Barrieren für Internalisierung und Externalisierung in Abhängigkeit von den Ressourcentypen.....	136
Bild 4.1:	Gedankenflußplan zu Kapitel 4.....	146
Bild 4.2:	Die vier Kardinalsäfte nach Galen (nach Ackerknecht 1989, S. 51).....	152
Bild 4.3:	Glockenkurve eines Lebenszyklus.....	157
Bild 4.4:	S-Kurve eines Lebenszyklus.....	158
Bild 4.5:	Idealtypisches Modell eines Produktlebenszyklus (Marktzyklus).....	164
Bild 4.6:	Diffusionskurve und Adoptionskategorien (Quelle: Rogers 1962, S. 162, und Becker 1988, S. 517)	167
Bild 4.7:	Modell des erweiterten Produktlebenszyklus (Quelle: Pfeiffer und Bischof 1981, S. 136).....	168
Bild 4.8:	Lebenszyklusmodell eines Nutzenpotentials (Quelle: Pümpin 1990, S. 59).....	172
Bild 4.9:	Modell der Unternehmungsentwicklung nach Bleicher (Quelle: Bleicher 1991, S. 333).....	175
Bild 4.10:	Lebenszyklusmodell von Unternehmungen nach Pümpin und Prange (Quelle: Pümpin und Prange 1991, S. 135).....	178
Bild 4.11:	Lebenszyklusmodell von Unternehmungen nach Scott und Bruce (Quelle: übersetzt von Scott und Bruce 1987, S. 47).....	180
Bild 4.12:	Lebenszyklusmodell von Technologien nach Ford und Ryan (Quelle: Ford und Ryan 1981, S. 120)	186
Bild 4.13:	Korrelation zwischen Lebenszyklusphase und strategischer Bedeutung von Technologien (Quelle: Sommerlatte und Deschamps 1985, S. 53)	189
Bild 4.14:	Technologiesprung durch Ablösung einer reifen durch eine neu entstandene Technologie (Quelle: Pümpin und Prange 1991, S. 31).....	192
Bild 4.15:	Erweitertes Technologielebenszyklusmodell (Quelle: Höft 1992, S. 82).....	193
Bild 4.16:	Erweitertes Lebenszyklusmodell von Branchen (Quelle: Höft 1992, S. 112).....	202
Bild 4.17:	Phasen einer Langen Welle (Quelle: van Duijn 1983, S. 5)	204
Bild 4.18:	Der menschliche Lebenszyklus (Quelle: Erikson 1988, S. 72).....	213
Bild 4.19:	Zusammenhänge zwischen mikroökonomischen und makroökonomischen Lebenszykluskonzepten.....	219
Bild 4.20:	Interne und externe Einflußfaktoren auf Prozesse.....	222
Bild 4.21:	Zusammenhang zwischen Produkt- und Prozeßlebenszyklus (Quelle: Hayes und Wheelwright 1981b, S. 59).....	235
Bild 4.22:	Modell eines Prozeßlebenszyklus.....	239
Bild 4.23:	Ablösung eines reifen Prozesses.....	245
Bild 4.24:	Alternative Verlaufsmuster im Nutzungszyklus.....	247
Bild 4.25:	Zeitliche Überlappung von Prozeßinnovation und kontinuierlicher Prozeßverbesserung.....	250
Bild 4.26:	Phänomen der Leistungslücke.....	253
Bild 4.27:	Zusammenhänge des Prozeßlebenszyklus mit anderen Lebenszyklen	255
Bild 5.1:	Gedankenflußplan zu Kapitel 5.....	261
Bild 5.2:	Die drei Ebenen des Lernens (in Anlehnung an Argyris 1993, S. 8).....	270
Bild 5.3:	Drei Ebenen des Lernens in und über Prozesse(n) in der Unternehmung (als Weiterentwicklung von Bild 2.5)	271

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tabelle 2.1: Morphologie zur Klassifizierung betriebswirtschaftlicher Wertschöpfungsrechnungen (in inhaltlicher Anlehnung an Bender 1991a, S. 515, und Chmielewicz 1983, S. 153)	23
Tabelle 2.2: Differenzierungsmerkmale von Prozeßinnovationen und kontinuierlichen Prozeßverbesserungen (in Anlehnung an Scholz und Müffelmann 1995, S. 83, sowie Gaitanides und Sjurts 1995, S. 68)	48
Tabelle 3.1: Ausgewählte strategische Ansätze im Vergleich	57
Tabelle 3.2: Referenzebenen von Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen (modifiziert nach Krüger und Homp 1997, S. 222).....	71
Tabelle 3.3: Typen von Ressourcen, gegliedert nach Orientierung und Träger (in inhaltlicher Anlehnung an Porter 1991b, S. 109, und Hall 1992, S. 140)	75
Tabelle 3.4: Übersicht über Ansätze zur Leistungstiefenentscheidung (in inhaltlicher Anlehnung an Benkenstein, Mitzkat und Güthoff 1995, S. 22-42, und Picot 1991, S. 340-345).....	106
Tabelle 4.1: Die vier Kardinalsätze und ihre Charakterisierung im Überblick	153
Tabelle 4.2: Vergleich zwischen S- und Glockenkurve.....	159
Tabelle 4.3: Mikroökonomische Lebenszykluskonzepte.....	161
Tabelle 4.4: Charakteristika und idealtypische Ausprägungen in den Phasen des Produktlebenszyklus (in Zusammenfassung des Überblicks bei Höft 1992, S. 36-39).....	166
Tabelle 4.5: Kategorien von Nutzenpotentialen (als Zusammenfassung der Ausführungen von Pümpin und Prange 1991, S. 35-38)	171
Tabelle 4.6: Modelle der Unternehmungsentwicklung im Vergleich (in Zusammenfassung der Ausführungen bei Pümpin und Prange 1991, S. 45, und Ernst 1997, S. 131-182).....	174
Tabelle 4.7: Makroökonomische Lebenszykluskonzepte	185
Tabelle 4.8: Indikatoren für die Lebenszyklusphasen einer Technologie (Quelle: Sommerlatte und Deschamps 1985, S. 53)	190
Tabelle 4.9: Makroökonomische Merkmale der Phasen Langer Wellen (Quelle: van Duijn 1981, S. 268).....	207
Tabelle 4.10: Merkmale der fünf Kondratieff-Zyklen (Quelle: Nefiodow 1997, S. 4-17)	208
Tabelle 4.11: Hegemoniezyklen von 1500 bis 2000 (Quelle: Modelski 1987b, S. 4).....	210
Tabelle 4.12: Gegenüberstellung der untersuchten mikroökonomischen Lebenszykluskonzepte.....	216
Tabelle 4.13: Gegenüberstellung der untersuchten makroökonomischen Lebenszykluskonzepte.....	217
Tabelle 4.14: Kriterien und ihre Ausprägungen zur Phasenabgrenzung im Nutzungszyklus des integrierten Prozeßlebenszyklus	246
Tabelle 4.15: Charakteristische Managementaufgaben im Prozeßlebenszyklus	254
Tabelle 5.1: Zusammenspiel der statischen und dynamischen Perspektive für das strategische Prozeßmanagement in der Intelligenten Unternehmung	262

VERZEICHNIS DER VERWENDETEN ABKÜRZUNGEN

BSP:	Bruttosozialprodukt
ERP/ERM:	Enterprise Resource Planning/Enterprise Resource Management
FuE:	Forschung und Entwicklung
GuV:	Gewinn- und Verlustrechnung
IKT:	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
JIT:	Just in Time
ROI:	Return on Investment
SCM:	Supply Chain Management
TQM:	Total Quality Management
TWQ:	Totaler Wertschöpfungsquotient