2 Stand der Forschung und theoretische Grundlagen

Ausgehend von den genannten Zielsetzungen erfolgt im Rahmen dieser Arbeit eine integrative Betrachtung der Konstrukte „Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation“ und „organisationale Effizienz“. Um einen Überblick über diese zentralen Konstrukte zu vermitteln, werden im Folgenden zunächst die einschlägigen, für diese Arbeit relevanten, Richtungen und Ergebnisse der bisherigen Forschung in der organisationstheoretischen Literatur für beide Themenkreise beschrieben und definitorisch differenziert.

2.1 Bezugsrahmen für Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation

Mit der organisatorischen Bewältigung der eingangs beschriebenen Herausforderungen haben sich etliche Richtungen der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung auseinandergesetzt. Im Besonderen tat dies die prozessorientierte Organisationsforschung. Die semantische Annäherung an den Begriff der Prozessorientierung erfordert zunächst eine Definition des Prozessgedankens. In einem weiteren Schritt werden die oft synonym verwendeten Begriffe der Prozessorganisation und der prozessorientierten Organisation voneinander abgegrenzt.

2.1.1 Prozessbegriff

Der Prozessbegriff hat spätestens mit der Lean-Management-Welle Eingang in die Management-Etagen gefunden und erlebt seither eine scheinbar dauerhafte Hochkonjunktur.[30] Aufgrund eines nicht vorhandenen einheitlich etablierten Standards hat sich im Laufe der Jahre eine Vielzahl an Prozessdefinitionen entwickelt.[31] Diese können auf vier wesentliche definitorische Elemente reduziert werden:

- ein definierter Input,[32]
- eine wertschöpfende Transformation des Inputs,[33]
- ein Output[34] und

[30] Vgl. Hernaus (2008a), S. 4; vgl. auch Picot/Schwartz (1995).

[31] Nicht nur deshalb beschreibt *Davenport* die Prozessdefinition mit den Worten: „Process definition is more art than science.“ Davenport (1993), S. 31.

[32] Vgl. Davenport (1993), S. 5; Fischermanns/Liebelt (1997), S. 23; Gaitanides (1983), S. 74; Hammer/Champy (1994), S. 52; Hammer/Champy (2006), S. 38; Harrington (1991), S. 9; Johansson/Johansson/Pendlebury (1993), S. 57; Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 62; Sohl (1996), S. 24; Striening (1988), S. 57.

[33] Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 52; Hammer/Champy (2006), S. 38; Harrington (1991), S. 9; Johansson/Johansson/Pendlebury (1993), S. 57; weiterführende Definitionen des Wertschöpfungsbegriffs finden sich auch bei Dillerup (1998), S. 32ff.; Sohl (1996), S. 24; Striening (1988), S. 57.

T. Liebert, *Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation,*
Markt- und Unternehmensentwicklung / Markets and Organisations,
DOI 10.1007/978-3-8349-4495-5_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

- ein Kundenbezug bzw. Kundenanforderungen bezüglich interner und externer Kunden-Lieferantenbeziehungen.[35]

Hammer/Champy definieren den Terminus „Prozess" als ein „[…] Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt."[36] Selbst wenn diese Definition die vier oben genannten Kernmerkmale vereint, fehlt ihr mit der Objektorientierung ein Aspekt, der bereits in den Ansätzen der Aufgabengliederung nach *Nordsieck* und *Kosiol* hervorgehoben wird: Der Prozessbegriff in dieser Form sagt nichts über Reichweite, Begrenzung und Ergebnisempfängerstruktur aus. Gemäß dem Prinzip der Objektorientierung soll jedoch auch die bereichsübergreifende Dimension eine definitorische Berücksichtigung finden.[37] Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Aktivität mit Input und Output erst dann als Prozess bezeichnet, wenn es sich beim Transformationsvorgang um eine Verkettung wertschöpfender Tätigkeiten handelt, deren Reichweite sich über mehrere organisatorische Bereiche bis hin zum Kunden erstreckt.[38] Transformationen, die innerhalb einer Subeinheit vollzogen werden, werden als Verfahren bezeichnet. Durch diese Ergänzung soll die wesentliche Zielsetzung des Prozessmanagements, strukturbedingte Zerstückelungen von Prozessketten in der funktionalen Linienorganisation zu überwinden, unterstrichen werden. Auch wird dadurch auf die relative Ganzheitlichkeit des kundenbezogenen Prozesses abgestellt. Überdies soll der inflationären Verwendung des Prozessbegriffs dadurch begegnet werden, dass nicht jeder im Sinne des Taylorismus arbeitsteilig entstandene Ablauf innerhalb einer funktionalen Linieneinheit als Prozess bezeichnet und nicht jeder Bereich, der für seine funktional aufgestellten Abteilungen Verfahrensanweisungen definiert hat, als prozessorientiert tituliert wird.[39] Demzufolge lautet die hier verwendete Arbeitsdefinition für einen Prozess wie folgt:

---

[34] Vgl. Davenport (1993), S. 5; Gaitanides (1983), S. 74; Hammer/Champy (1994), S. 52; Hammer/Champy (2006), S. 38; Harrington (1991), S. 9; Johansson/Johansson/Pendlebury (1993), S. 57; Picot/Neuburger (2004), Sp. 898; Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 62f.; Sohl (1996), S. 24; Striening (1988), S. 57.

[35] Vgl. Gaitanides/Raster/Rießelmann (1994), S. 208f. Als interne Kunden werden Prozessschnittstellenpartner nachgelagerter Prozessschritte bezeichnet. Vgl. auch Fischermanns/Liebelt (1997), S. 23; Picot/Neuburger (2004), Sp. 898; Sohl (1996), S. 24; Striening (1988), S. 57.

[36] Hammer/Champy (1994), S. 52; vgl. auch Hammer/Champy (2006), S. 38.

[37] Vgl. Kosiol (1976), S. 43; Nordsieck (1964), S. 12f.; vgl. auch Krah (1998), S. 168.

[38] Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 62f.

[39] Vgl. Taylor (1911).

Ein Prozess ist definiert als eine oder mehrere bereichsübergreifende Aktivitäten, für die ein oder mehrere Inputs benötigt werden, um durch Transformation dieser Inputs ein für den internen oder externen Kunden wertvolles (Zwischen-) Produkt zu erstellen.

Über die Deutung und Interpretation dessen, was – aufbauend auf einem wie auch immer ausgelegten Prozessbegriff – unter Prozessorientierung und prozessorientierter Organisation verstanden wird, herrscht sowohl in der Literatur als auch in der Praxis Uneinigkeit. Deshalb kommt es häufig zu einer Vermengung unterschiedlicher Definitionen von Prozessorganisation und prozessorientierter Organisation. Diese nomenklatorische Heterogenität und die teils synonyme, teils kontextuell vollkommen unterschiedliche, Verwendung der beiden Terme bedingt eine Abgrenzung der Konstrukte im Rahmen dieser Arbeit vor dem Hintergrund der einschlägigen Literaturdiskussion.

2.1.2 Prozessorganisation vs. prozessorientierte Organisation

Die Prozessorganisation und die prozessorientierte Organisation fußen auf den Grundüberlegungen des strukturtechnischen Ansatzes von *Nordsieck* und *Kosiol*, der eine Dichotomie in Aufbau- und Ablauforganisation vornimmt. Unter Aufbauorganisation werden all die Themen subsumiert, die die vertikale und horizontale Zerlegung von Entscheidungsaufgaben, die Stellenbildung und Zuweisung von Aufgabenkomplexen sowie die Gestaltung von Weisungsbeziehungen zwischen organisatorischen Einheiten betreffen. Die Kombination singulärer Aktivitäten zu Prozessen und die prozessinterne und -übergreifende Harmonisierung – sowohl zeitlicher als auch räumlicher Natur – werden der Ablauforganisation zugeschrieben.[40]

Nicht nur in Abgrenzung zur prozessorientierten Organisation, sondern auch innerhalb des Begriffs der Prozessorganisation und deren Leistungsanforderungen, gibt es unterschiedliche Auslegungen und Perspektiven, die im Folgenden gegenübergestellt werden.

[40] Vgl. Kosiol (1976); Nordsieck (1931a); (1931b); (1964); (1972); vgl. auch Bea/Göbel (2006), S. 99; Frese (2000a), S. 7; Picot/Dietl/Franck (2008), S. 25.

2.1.2.1 Prozessorganisation als Primärstruktur

Bei einer Interpretation der Prozessorganisation[41] als Primärstruktur stellen die Unternehmensprozesse das primäre aufbauorganisatorische Ordnungs- und Gestaltungsprinzip dar.[42] Die Strukturorganisation wird demnach an den Geschäftsprozessen des Unternehmens ausgerichtet, und die bis zu diesem Zeitpunkt vorherrschende funktionale, produkt-, divisionen- oder marktspezifische Organisationslogik wird aufgegeben.[43] Gemäß dieser Interpretation der Prozessorganisation wird die von *Chandler* ausgegebene Marschroute *Structure follows Strategy*[44] modifiziert in *Structure follows Process*[45]. *Gaitanides* bezeichnet dies als die „praxeologische Perspektive“[46] der Prozessorganisation und definiert sie als aufbauorganisatorisches Konstrukt, bei dem „[…] die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden […]“[47]. Unternehmensprozesse bilden somit die Bausteine der Organisationsstruktur.[48] Es handelt sich dabei explizit nicht um eine matrixprozessorganisatorische Doppel- oder Mehrfachunterstellung, bei der die funktionsübergreifende Prozessintegration schon deshalb nicht in letzter Konsequenz erfolgen kann, weil die disziplinarische Fachautorität in der Primärorganisation formal erhalten bleibt.[49] Vielmehr ist die Zielsetzung ein radikaler 90-Grad-Shift der funktionalen Organisation in eine sogenannte horizontale Strukturorganisation, in der sowohl fachliche als auch disziplinarische Verantwortung auf Prozessebene verortet sind.[50] Der

---

[41] Alternativ verwendete Begriffe sind: Geschäftsprozessorganisation [vgl. Wittlage (1995), S. 210], process-based organization [vgl. Hernaus (2008a)], horizontal organization [vgl. Ostroff (1999)], process-focused organization [vgl. Gardner (2004)], process enterprise [vgl. Hammer/Stanton (1999)], process organizational structure [vgl. Telem (1985)].

[42] In der Praxis ist diese Organisationsform nicht bzw. allenfalls in Kleinunternehmen anzutreffen. Vgl. Steinle/Thiem/Kirchhoff (2000), S. 123; vgl. auch Springer (2010), S. 30.

[43] Vgl. Hammer/Champy (2006), S. 31; Picot/Dietl/Franck (2008), S. 306; Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 181.

[44] Vgl. Chandler (1962), S. 14ff.; vertiefend zum Strategie-Struktur-Zusammenhang vgl. auch Gabele (1979), S. 181ff.; Rumelt (1974), S. 76ff.; Schewe (1998); Schewe (1999); Schewe (2003); Schewe/Sachse (1999).

[45] Vgl. Bogaschewsky/Rollberg (1998), S. 201; Osterloh/Frost (2006), S. 31; Töpfer (2005), S. 1206; Vanhaverbeke/Torremans (1999), S. 42.

[46] Gaitanides (2004), Sp. 1210.

[47] Gaitanides (1983), S. 62; vgl. auch Gaitanides (2004), Sp. 1209f.; Wittlage (1995), S. 211.

[48] Vgl. Sohl (1996), S. 24.

[49] Diese Variante der Matrixorganisation ist in der Unternehmenspraxis vornehmlich vorzufinden. Eine der klassischen Matrixorganisation entsprechende Zwei- oder Mehrfachunterstellung mit paritätischen Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen [vgl. Jost (2009), S. 328ff.; Picot/Dietl/Franck (2008), S. 255f.] ist in der Praxis aufgrund der stark verbreiteten funktionalen Ausrichtung der meisten Großunternehmen kaum anzutreffen.

[50] Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 30.

Fayol'schen Faustregel wird in diesem Zusammenhang insofern Rechnung getragen, als ein Organisationsmitglied nur von einem ranghöheren Organisationsmitglied Weisungen entgegennehmen kann.[51] Das primäre Organisationsprinzip richtet sich bei dieser Interpretation der Prozessorganisation an den Prozessen aus, während der funktionalen Sicht allenfalls die sogenannte Dotted-line-Anbindung für Kompetenzträger bleibt.[52] Die Veränderung eines Unternehmens hin zu einer derartigen „reinen Prozessorganisation"[53] wird oft als Tabula-rasa-Ansatz bezeichnet, weil es sich hierbei ausdrücklich nicht um eine inkrementelle Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation, sondern um eine langfristig angelegte Gestaltung „von Null weg"[54] handelt. Die Grundüberlegung der Prozessorganisation als Primärstruktur ist in Abbildung 3 graphisch veranschaulicht.

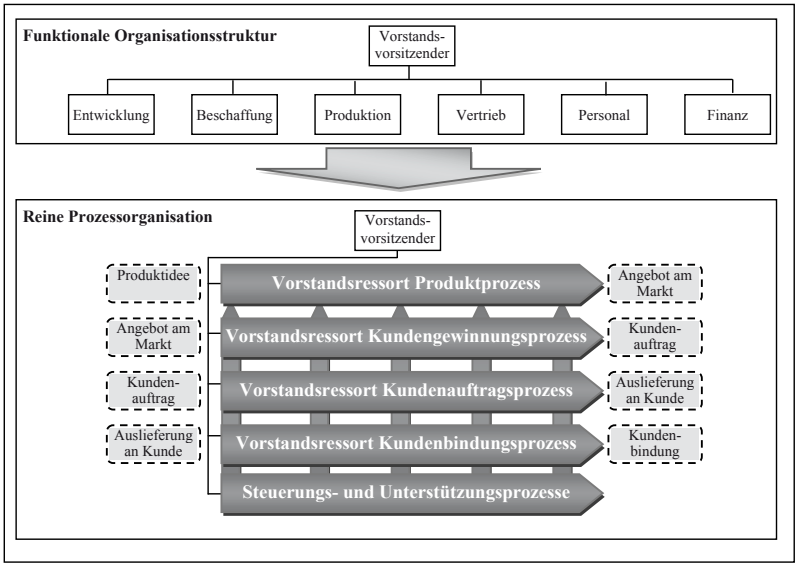


Abbildung 3: Prozessorganisation als Primärstruktur – exemplarische Darstellung eines 90-Grad-Shifts von der funktionalen Organisation zu einer reinen Prozessorganisation

[51] Vgl. Fayol (1929), S. 20.

[52] Vgl. Dressler (2004), S. 99; Unter einer Dotted-line-Anbindung wird in diesem Zusammenhang die fachliche Führung ohne disziplinarische Weisungsbefugnis verstanden.

[53] Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 181; Oftmals wird die reine Prozessorganisation missverständlicherweise auch mit der sog. Heavyweight-Prozessorganisation gleichgesetzt, die jedoch der Prozessbetonung für die jeweilige Organisationsform einen untergeordneteren Stellenwert zubilligt. Vgl. Sohl (1996), S. 115ff.

[54] Hess/Schuller (2005), S. 357; vgl. auch Hammer/Champy (2006), S. 34f.

2.1.2.2 Prozessorganisation als Sekundärstruktur

Anders stellt sich der Fokus bei der alternativen Auslegung der Prozessorganisation dar. Einige Beiträge definieren die Prozessorganisation als Überbegriff für die Festlegung, Gestaltung, Abwicklung und Überwachung von Geschäftsprozessen in einem Unternehmen.[55] Damit wird die Prozessorganisation semantisch dem Begriff des Prozessmanagements gleichgesetzt und bildet somit mit der Ablauforganisation einen Ast der von *Nordsieck* aufgeworfenen gedanklichen Trennung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation.[56] Die so interpretierte Prozessorganisation soll als Prozesssystem Geschäftsprozesse festlegen, zu deren optimaler Durchführung beitragen und deren Leistungsfähigkeit durch Prozessverbesserung bzw. -erneuerung fortlaufend erhöhen.[57] Darunter fällt auch die Gliederung der Unternehmensaufgaben in Kernprozesse, Supportprozesse und gegebenenfalls Zentralabteilungen sowie die Entwicklung eines Prozesshauses mit einem entsprechenden hierarchischen Prozess-Ebenenmodell, wie es Abbildung 4 zeigt:[58]

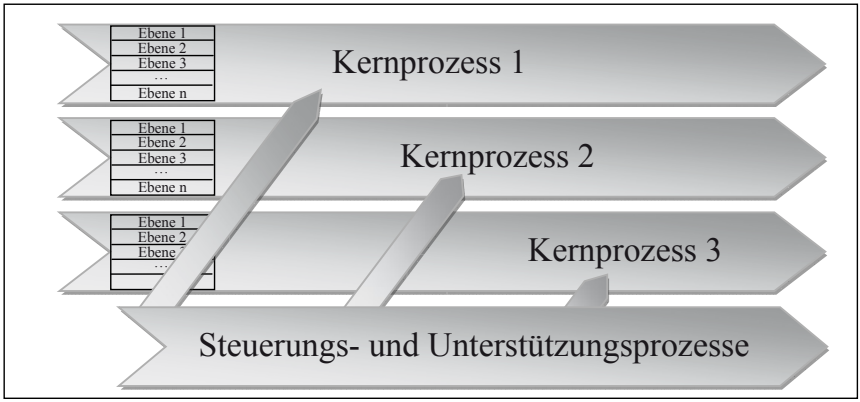


Abbildung 4: Prozessorganisation als Sekundärstruktur – schematische Gliederung der Unternehmensprozesse in Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse inkl. Ebenenmodell

[55] Vgl. Allweyer (2005); Becker/Kugeler/Rosemann (2008); Feldmayer/Seidenschwarz (2005); Osterloh/Frost (2006); Osterloh/Wübker (1999); Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 121ff.; Wilhelm (2007).

[56] Vgl. Nordsieck (1964); vgl. auch Kosiol (1976), S. 32; Vahs (2007), S. 30.

[57] Zu Prozesssystem vgl. auch Finkeißen (1999), S. 16; Gaitanides/Scholz/Vrohlings (1994), S. 23; Wiesehahn (2001), S. 16.

[58] Zur Hierarchie von Prozessen vgl. auch Fischermanns/Liebelt (1997), S. 27ff.

Bei dieser Interpretation der Prozessorganisation steht ausschließlich die Ablauforganisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Der aufbauorganisatorische Teil eines Unternehmens bleibt unberührt. Aus diesem Grund wird in diesem Kontext auch die Bezeichnung der „virtuelle[n] Prozessorganisation“[59] verwendet.

Der durch *Hammer/Champy* Anfang der Neunzigerjahre populär gewordene Ansatz des Business Process Reengineering (BPR), der auch in zahlreichen beratungsorientierten Konzeptionen verfolgt wird,[60] bildet eine Hybridform der beiden hier dargestellten Definitionen von Prozessorganisation. Er fordert zum einen die radikale Umstrukturierung des Unternehmens im Sinne einer prozessualen Aufbauorganisation, zum anderen die konsequente und systematische Neugestaltung und Abbildung aller internen und externen Kundenbeziehungen und Geschäftsprozesse. Der gezielte Einsatz von Informationstechnologien fungiert dabei als Enabler. Auch nach diesem Konzept wird empfohlen, einem Unternehmen top-down den Transfer von funktionalen Verantwortlichkeiten in prozessuale Verantwortlichkeiten aufzuoktroyieren. Trotz fehlender empirischer Nachweise entstanden in der einschlägigen Literatur Strukturempfehlungen, die die reine Prozessorganisation als Patentlösung organisatorischer Gestaltung propagieren.[61] Die bereits von *March/Simon* bemängelte fehlende wissenschaftliche Überprüfung aufgestellter Hypothesen[62] findet auch hier ihren Niederschlag. Derartige Strukturempfehlungen entstammen oftmals theoretischen Überlegungen oder Erfahrungen der betrieblichen Praxis und entbehren häufig jeglicher empirischer Untermauerung. Der empirische Teil dieser Arbeit soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen.

2.1.2.3 Prozessorientierte Organisation

Vor dem Hintergrund definitorischer Heterogenität ist eine Erläuterung notwendig, was im Rahmen dieser Arbeit unter Prozessorientierung verstanden wird. Es handelt sich dabei weder um eine Methode noch um ein an einer Rezeptur festzumachendes

[59] Fink (2003), S. 21.

[60] Vgl. A.T. Kearney (1992); Hammer/Champy (1994); Hammer/Champy (2006); Johansson/Johansson/Pendlebury (1993); The Boston Consulting Group (1993); vgl. auch Fischermanns/Liebelt (1997), S. 10f.; Weitere Bezeichnungen für diesen Ansatz sind process innovation [vgl. Davenport (1993)], business reengineering [vgl. Hammer/Champy (1994; 2006)], business process redesign, core process redesign sowie Geschäftsprozessmanagement [vgl. Müller (1999)].

[61] Vgl. Brooks (1993); Buxbaum (1995); Byrne (1993); Davenport (1993); Gaitanides/Müffelmann (1996), S. 188; Hammer (1990); Hammer/Champy (1994); Hammer/Champy (2006); Majchrzak/Wang (1996); Ostroff (1999).

[62] Vgl. March/Simon (1958).

organisatorisches Design. Vielmehr ist Prozessorientierung in der vorliegenden Arbeit ein Orientierungsmuster bzw. eine Grundhaltung, die Entscheidungen und das Handeln der Akteure prägt und im Sinne einer konstruktivistischen Perspektive „[…] kollektiv erzeugt und mithin sozial konstruierte Realität […]“[63] ist. Konkrete organisatorische Gestaltungen tragen gezielt zum besseren Ablauf der Geschäftsprozesse bei. Hier stehen ausdrücklich hybride prozessorientierte Organisationsformen im Fokus der Betrachtung und kein Big-Bang-Ansatz, mit einem 90-Grad-Shift einer funktionalen Aufbauorganisation in eine reine Prozessorganisation. Die prozessorientierte Organisation soll auch nicht, wie es von *Skrinjar et al.* postuliert wird, zwingend der erste Schritt hin zu einer Prozessorganisation als Primärstruktur sein.[64] Vielmehr sollte sie als semantisch weiter gefasster Term verstanden werden, weil diesem Verständnis nach eine Organisation durchaus einen hohen Grad an Prozessorientierung erreichen kann, ohne in ihrem aufbauorganisatorischen Phänotyp rein horizontal nach Kernprozessen gegliedert sein zu müssen.[65] In diesem Kontext stehen alternative Konfigurationen der Prozessorientierung im Mittelpunkt. Diese können als Stellschrauben zur Verbesserung wertschöpfender Geschäftsprozesse und deren bereichsübergreifender Ziele dienen, auch wenn das Unternehmen als vorherrschende Strukturdimension nicht die prozessuale Ausrichtung favorisiert. Schwerpunkte sind die möglichst häufige Zusammenfassung funktional getrennter, aber prozessual zusammengehöriger Einheiten, die Reduzierung – auch virtueller – prozessualer Schnittstellen und Hindernisse in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, die rein strukturell bedingt sind,[66] sowie die Implementierung einer Infrastruktur, die prozessuales Denken fördert. Neben strukturellen Elementen werden in der hier beschriebenen Interpretation einer prozessorientierten Unternehmensorganisation somit alle organisatorischen Gestaltungselemente für ein prozessfreundliches Klima in Unternehmen beleuchtet.

Ähnlich wie *Skrinjar et al.* sehen auch *McCormack/Johnson* unterschiedliche Grade der Prozessorientierung in der Organisation, die in der Endausbaustufe in eine reine Prozessorganisation münden. Deshalb entwickeln sie in Anlehnung an das *Capability Maturity Model* zur Beurteilung des Reifegrads von Softwareentwicklungen ein Mo-

[63] Gaitanides (2004), Sp. 1212.

[64] Vgl. Skrinjar/Stemberger/Hernaus (2007), S. 172.

[65] Vgl. Kai (1999).

[66] Derartige Hindernisse können strukturell bedingte Kommunikationsbarrieren, Zielkonflikten oder Wartezeiten darstellen. Vgl. Picot/Reichwald/Wiegand (2008), S. 187.

dell zur Einordnung von Organisationen in Phasen, die auf dem Weg zu einer prozessorientierten Struktur durchlaufen werden müssen.[67] Auch zahlreiche BPR-Konzeptionen setzen sich mit dem Change Management bzw. dem Reorganisationsprozess bis hin zum in Abschnitt 2.1.2.1 beschriebenen revolutionären Big-Bang-Ansatz einer reinen Prozessorganisation auseinander.[68] Ein Veränderungsleitfaden für prozessorientierte Reorganisationsprojekte ist jedoch nicht Zielsetzung dieser Arbeit.[69] Vielmehr soll Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation losgelöst von starren strukturorganisatorischen Idealvorgaben messbar gemacht werden, um Organisationen bzgl. ihres Grads an Prozessorientierung und Prozessintegration vergleichen zu können. Das Ausmaß der Differenzierung soll über eine generische Priorisierungsausprägung auf einem Kontinuum zwischen Prozess und Funktion hinausgehen.[70] Das Konstrukt der Prozessorientierung setzt sich dabei aus mehreren Dimensionen zusammen, auf deren Operationalisierung in Abschnitt 3.1. näher eingegangen wird.

Mit der prozessorientierten Organisation sind unterschiedliche Zielsetzungen verknüpft, die sich je nach Radikalität des Ansatzes in ihrer Ausprägung unterscheiden. Allen Ansätzen gemein ist jedoch die Bewältigung funktions- und bereichsübergreifender Koordinations- und Motivationsprobleme,[71] die sich dadurch ergeben, dass Prozesse nicht ganzheitlich gestaltet, überwacht und verbessert werden können. Anschaulich lässt sich diese Problematik am hier stark vereinfachten Produktprozess eines Automobilherstellers verdeutlichen.[72] Dieser beginnt mit der Produktidee und endet mit dem Angebot am Markt. Eine derart weite Prozessbandbreite zeigt die multifunktionale Einbindung mehrerer Ressorts eines Automotive OEM's in diesen Prozess. Ausgehend von einer funktionalen Unternehmensgrundausrichtung ist der Vertriebsbereich u.a. im Rahmen von Marktanalysen, Marktpositionierungen und Volumen- bzw. Preiszielen zu Beginn des Prozesses beteiligt. Der Finanzbereich setzt Wirtschaftlichkeitsziele und Ergebnisziele, die in nachfolgenden Prozessschritten ebenso weiter ver-

[67] Vgl. McCormack/Johnson (2001).

[68] Vgl. Edosomwan (1996); Galbraith (2002); Gardner (2004); Harrington (1991); Hernaus (2008b); Manganelli/ Klein (1994); Näslund/Karlsson (2004); Reichwald/Höfer/Weichselbaumer (1996); Rummler/ Brache (1995); Weth (1997).

[69] Zu prozessorientierter Reorganisation vgl. Schuh/Friedli/Kurr (2007).

[70] Vgl. Fink (2003), S. 22; Osterloh/Wübker (1999), S. 46; Picot (1993), S. 221; Picot/Dietl/Franck (2008), S. 307.

[71] Zu den Begrifflichkeiten von Koordinations- und Motivationsproblemen vgl. auch Jost (2004), Sp. 1453.

[72] Vgl. Abbildung 5.

folgt und eingehalten werden müssen wie die beschriebenen Marktanforderungen. In enger Verknüpfung mit der Marktpositionierung entsteht ein Fahrzeugdesign, welches – in Abstimmung mit der technischen Entwicklung und dem Produktionsressort – derart gestaltet werden muss, dass das Gesamtfahrzeugkonzept mit all seinen wesentlichen Funktionalitäten konstruiert und produziert werden kann. Das Beschaffungsressort muss in einem weiteren Schritt Maßnahmen einleiten, um geeignete Lieferanten auswählen und nominieren zu können. Vor dem *Start of Production (SOP)* und parallel zu all den vorgenannten Schritten ist die Qualitätssicherung zur virtuellen und physischen Erprobung von Prototypen eingebunden.[73] Diese stark vereinfachte Kurzdarstellung des Produktprozesses in einem Automobilunternehmen deutet die zahlreichen Schnittstellen, Koordinations- und Kooperationsbedarfe an, die sich zwischen funktionalen Ressorts ergeben und die durch eine rein funktionale Struktur ohne zusätzliche Koordinationsinstanzen nicht bewerkstelligt werden können.[74]

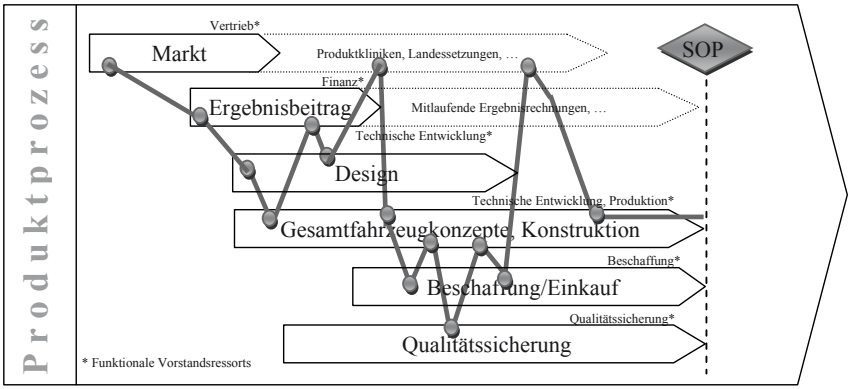


Abbildung 5: „Slalom" durch die Geschäftsbereiche und Hierarchien beim Produktprozess eines Automobilherstellers, in Anlehnung an Braess/Seiffert (2007), S. 790ff.

Das hier beschriebene Konzept der Prozessorientierung soll dazu beitragen, die aus funktions- und hierarchiebezogenen Zerlegungen von Kernprozessen resultierenden Abstimmungsschwierigkeiten, Dysfunktionalitäten, Informationsverluste, Doppelarbeiten und Steuerungsprobleme durch eine Reduzierung der Konkurrenz zwischen Be-

[73] Vgl. Braess/Seiffert (2007), S. 790ff.

[74] Die funktionalen Ressorts sind in diesem Fall: Vertrieb, Finanz, Technische Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Qualitätssicherung.

http://www.springer.com/978-3-8349-4494-8

Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation
Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen
Liebert, Th.
2012, XXII, 213 S. 45 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4494-8