

LEHRSTUHL FÜR  
ALLG. BWL UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
UNIV.-PROF. DR. HERBERT KARGL

*Delnef, Alexander*

**Geschäftsprozeß- und  
Funktionsorientierung –  
Ein Vergleich**

**(Teil 1)**

ARBEITSPAPIERE WI  
Nr. 3/1998

---

Schriftleitung:  
Dr. rer. pol. Axel C. Schwickert

# Information

---

- Reihe:** Arbeitspapiere WI
- Herausgeber:** Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert  
Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Licher Straße 70  
D – 35394 Gießen  
Telefon (0 64 1) 99-22611  
Telefax (0 64 1) 99-22619  
eMail: [Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de)  
<http://wi.uni-giessen.de>
- Bis Ende des Jahres 2000 lag die Herausgeberschaft bei:
- Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Welderweg 9  
D - 55099 Mainz
- Ziele:** Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:** Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IuK-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:** Die Arbeitspapiere entstanden aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Lehrstuhls für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik Univ. Prof. Dr. Herbert Kargl an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Hinweise:** Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.  
Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber (Gießen) unter obiger Adresse Kontakt auf.  
Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf dem Schlußblatt eines jeden Arbeitspapiers und auf der Web Site des Lehrstuhls unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>

# Arbeitspapiere WI Nr. 3/1998

---

**Autor:** Delnef, Alexander

**Titel:** Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich (Teil 1)

**Zitation:** Delnef, Alexander: Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich (Teil 1), in: Arbeitspapiere WI, Nr. 3/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998.

**Kurzfassung:** Unter Abstraktion von der teleologischen Interpretation organisatorischer Gestaltungsüberlegungen (Koordination vs. Spezialisierung) lassen sich aus praxeologischer Perspektive zwei grundlegende organisatorische Gliederungsformen einander gegenüberstellen: Die Funktionsorientierung, welche auf dem Gliederungsprinzip der Verrichtungsorientierung beruht sowie die Geschäftsprozeßorientierung, die sich auf zielobjektorientierte Dekompositionsschemata zurückführen läßt. Der vorliegende zweiteilige Beitrag stellt diese beiden grundsätzlich unterschiedlichen Perspektiven einander vergleichend gegenüber und arbeitet im ersten Teil Charakteristika, Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus (Arbeitspapier WI, Nr. 3/1998). Mit dem Prinzip der funktionalen Vollständigkeit wird im zweiten Teil (Arbeitspapier WI, Nr. 4/1998) ein Maßstab vorgestellt, der es erlaubt, typisch geschäftsprozeßorientierte gegen typisch funktional geprägte Unternehmensorganisationen abzugrenzen.

**Schlüsselwörter:** Unternehmensorganisation, Organisationsgestaltungsansätze, Funktionsorientierung, Dominanz des Verrichtungsprinzips, Aufbau-/Ablauforganisation, Kosiols Analyse-/Synthese-Schema, Geschäftsprozeßorganisation, Objektorientierung, funktionale Vollständigkeit.

## Inhaltsverzeichnis

1	Motivation – Zielsetzung – Vorgehen .....	3
2	Thematische Abgrenzung – Problemaufriß .....	4
3	Funktionale Organisationsform .....	5
3.1	Ableitung aus Produktionsfaktoren.....	5
3.2	Funktionsorientierung .....	6
3.3	Klassische Organisation und Unternehmensfunktionen .....	8
3.4	Kosiols Aufgabenanalyse und -synthese .....	8
3.5	Dominanz des Verrichtungsprinzips .....	9
3.6	Ursachen und Selbsterhaltungskräfte .....	11
3.7	Klassische Organisation und Reduktionismus .....	13
3.8	Suboptima als Resultat aufbauorganisatorischer Dominanz.....	14
3.9	Aktuelle Marktverhältnisse und Probleme.....	16
4	Prozeß- versus Funktionsorientierung .....	17
4.1	Aufbau- und Ablauforganisation .....	17
4.2	IuK-System-Technik und Marktwandel als Katalysatoren für Prozeßorientierung .....	20
4.3	Arbeitsteilung in funktionalen/prozeßorientierten Strukturen .....	23
4.4	Arbeitsteilung in informationsintensiven Geschäftsprozessen – funktional versus prozeßorientiert .....	24
5	Prozeßinflexibilität durch Funktionsorientierung .....	30
	Literaturverzeichnis .....	32

## 1 Motivation – Zielsetzung – Vorgehen

Funktionsorientierung und das ihr zugrundeliegende Prinzip der Verrichtungsorientierung repräsentieren die klassische Unternehmensorganisation. Trotz branchenspezifischer Anpassungen existiert ein breiter Grundkonsens hinsichtlich der aus diesem Organisationsmuster resultierenden funktionalen Grundformen sowie der zentralen funktionalen Module.<sup>1</sup>

Geschäftsprozeßorientierung hingegen ist weitaus jünger und steht erst seit Anfang der neunziger Jahre im Zentrum der Diskussionen um die Gestaltung der Unternehmensorganisation.<sup>2</sup> Nach wie vor existiert kein allgemein akzeptierter Konsens über die spezifischen Eigenarten der Geschäftsprozeßorientierung oder ihre Abgrenzung gegenüber herkömmlichen Gestaltungsmustern.<sup>3</sup>

Das vorliegende Arbeitspapier soll einen Beitrag zur Klärung dieser begrifflich nur unzureichend fixierten Thematik erbringen. Hierzu werden eine Reihe von Unterscheidungsmerkmalen diskutiert, durch welche die beiden oben genannten Gestaltungsprinzipien leichter faßbar und unterscheidbar werden: Es wird einleitend das klassische, auf Aufbau- und Ablauforganisation basierende funktionale Organisieren dargestellt und analysiert. Aus der Analyse werden die unter den aktuellen Marktgegebenheiten typischen Problemsphären funktionaler Organisation herausgefiltert – denn diese lassen sich als Motivatoren für die Alternative prozeßorientierter Organisationsgestaltungsansätze interpretieren.

Die in Teil 2 (Arbeitspapier, WI 4/1998) anschließende Betrachtung wichtiger Charakteristika der Geschäftsprozeßorganisation wird in das Kriterium der funktionalen Vollständigkeit weiterentwickelt. Dieses Abgrenzungskriterium kann zur Unterscheidung zwischen idealtypisch prozessual getriebenen und klassisch funktional motiviertem Organisieren herangezogen werden.

---

1 Z. B. Produktion, Personal, Vertrieb, Einkauf, Kommissionierung, Außendienst, Innendienst usw.

2 Auch wenn in Deutschland von der Diebold Management Beratung vereinzelt bereits seit ca. 1988 Überlegungen in Richtung einer stärkeren Orientierung an den dynamischen Unternehmensorganisationselementen angestellt wurden und sowohl Lean Production im Produktionsbereich als auch die Qualitätsbewegung im Rahmen des Total Quality Managements Beiträge zu einer verstärkten Hinwendung zur Ablauforientierung leistete, muß doch konstatiert werden, daß erst mit den Veröffentlichungen zum radikalen Business Reengineering von Hammer und Champy (Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1994) sowie von Michael Davenport (Davenport, Thomas H.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993) Geschäftsprozeßorientierung populär wurde.

3 Vgl. Maurer, Gerd/Schwickert, Axel C.: Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 9/1997, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz, 1997, S. 3 f.

## 2 Thematische Abgrenzung – Problemaufriß

Sowohl Prozeß- als auch Funktionsorientierung werden, um den Rahmen nicht zu überdehnen, verkürzt dargestellt. Die vergleichende Betrachtung dient letztlich nur der Kontrastbildung und der Veranschaulichung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Die Ausführungen orientieren sich dabei vorwiegend an idealisierten Ausprägungen. Sie dienen zur Plausibilisierung und vereinfachen, wo dies der Übersicht und dem Darstellungszweck nützlich ist.

Es sei hervorgehoben, daß nicht die prinzipielle Überlegenheit der einen oder der anderen Gliederungsform postuliert oder gar nachgewiesen werden kann oder soll – zudem unterstellt die hiesige Diskussion aus Veranschaulichungsgründen das Vorhandensein idealtypisch konstruierter Organisationen, die in dieser extremen Form in der betrieblichen Realität nicht beobachtbar sein dürften. Es haben vielmehr beide Gliederungsformen ihre prinzipielle Daseinsberechtigung. Der von Gaitanides aufgeworfenen Frage, ob zwischen funktionaler und prozeßorientierter Organisation ein grundsätzlicher Widerspruch besteht,<sup>4</sup> kommt somit nur geringe praktische Bedeutung zu, denn in der betrieblichen Realität wird man stets Mischformen vorfinden.

Der in den nachfolgenden Abschnitten vermittelte Eindruck, daß eine stärkere Orientierung an Geschäftsprozessen bei den heutigen Marktgegebenheiten erfolversprechender sein dürfte, ist dennoch beabsichtigt: Die gegenwärtigen Unternehmensstrukturen sind sehr stark durch Funktionalbereiche geprägt, deren Einfluß gewöhnlich bis in die höchsten Leitungsgremien reicht. Die Spezialisierungsvorteile der Funktionsorientierung werden unter den aktuellen, durch hohe Dynamik geprägten Marktbedingungen durch die Nachteile höherer Inflexibilität und geringerer Kundennähe überkompensiert – dies die These, in deren Richtung argumentiert wird.<sup>5</sup>

Es geht somit nicht um die revolutionäre Beseitigung der funktionalen Gliederung,<sup>6</sup> dort, wo diese sich als sinnvoll erwiesen hat, sondern um eine Relativierung der funktionalen Dominanz zugunsten einer sich am Kunden orientierenden Fokussierung auf das Kerngeschäft.<sup>7</sup> Mit anderen Worten: Die „Einführung einer geschäftsprozeßorien-

---

4 Siehe Gaitanides, Michael: Je mehr desto besser?, in: *technologie & management*, 44. Jg., Heft 2, 1995, S. 70.

5 Analog in der Argumentation, allerdings bezogen auf Großunternehmen: Homburg, Christian/Daum, Daniel: *Marktorientiertes Kostenmanagement*, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, 1997, S. 230. Vgl. hierzu auch Muchowski, Eugen/Eiff, Wilfried von: Prozesse verstehen und beherrschen, in: *Gablers Magazin*, Heft 4, 1996, S. 22. Die empirischen Ergebnisse in: Homburg, Christian: *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, Wiesbaden: Gabler, 1995 (zugl. Habil., Univ. Mainz, 1995), S. 186–189, bestätigen den negativen Zusammenhang zwischen Spezialisierung und Kundennähe.

6 Gegen die einseitige Negativbewertung der Spezialisierung spricht sich explizit auch Nippa, ein Vertreter der prozeßorientierten Sichtweise aus (vgl. Nippa, Michael: *Reengineering – Top oder Flop*, in: *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 3, 1995, S. 153; S. 42).

7 Selbst bekannte Verfechter „prozeßrevolutionärer“ Ideen, wie Davenport und Short, konzedieren, daß eine vollständige Umstellung auf eine Prozeßorganisation nicht zu erwarten (vgl. ganz dezidiert: Davenport, Thomas H.: *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1993, S. 160; hier auch mit Hinweis darauf, daß Prozeßorganisa-

tierten Organisation [erfolgt] mit dem Ziel, die Vorteile der funktionalen Organisation (Bereichsloyalität, funktionales Expertenwissen) zu nutzen und deren Nachteile (Bereichsegoismus, mangelnde Unternehmensorientierung, mangelnde Kundenorientierung, funktionales Denken) zu überwinden“.<sup>8</sup>

### 3 Funktionale Organisationsform

#### 3.1 Ableitung aus Produktionsfaktoren

Bei der funktionalen Organisation handelt es sich um eine tief in den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre verankerte Gliederungsform. Dies dürfte eine wesentliche Ursache für ihre starke Verbreitung sein.

Um eine Erklärung für die beherrschende Stellung der funktionalen Gliederung von Unternehmen zu finden, ist es hilfreich, auf die Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zurückzugreifen: „Betriebe [sind] Wirtschaftseinheiten, die Güter und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter erstellen und auf Märkten zum Tausch anbieten. Mit diesen Betrieben und ihrem Wirtschaften befaßt sich die Betriebswirtschaftslehre.“<sup>9</sup> In der Betriebswirtschaftslehre wird unter Wirtschaften die Entscheidung über die Ver-

---

tion eine wesentliche zusätzliche Organisationsdimension darstellt), weil sehr risikoreich ist (vgl. Davenport, Thomas H./Nohria, Nitin: Case Management and the Integration of Labor, in: Sloan Management Review, Summer 1994, S. 11–23, S. 20), und das Fehlen einer prozeßorthogonalen Hierarchie zu eher diffusen Managementrollen führen kann (vgl. Davenport, Thomas H./Short, James E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management Review, Summer 1990, S. 23).

- 8 Eiff, Wilfried von: Geschäftsprozeßmanagement – Integration von Lean Management – Kultur und Business Process Reengineering, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, 1994, Nov./Dez., S. 365. Auf das Problem der “Funktionsbereichsdemenz” (kein Zitat, der Verfasser) durch übertriebene Prozeßorientierung wird in Ward, Allen, u. a.: The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster, in: Sloan Management Review, Spring 1995, S. 47; Schmidt, Sascha L./Treichler, Christoph: So klappt Business Reengineering, in: Harvard Business Manager, Heft 3, 1996, S. 119, hingewiesen (dagegen: Davenport, Thomas H.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993, S. 162). Auf einen anderen (strukturbedingten) Nachteil weist Nydegger hin: Spezialistenwissen steht nicht mehr konzentriert, sondern nur noch verteilt zur Verfügung (vgl. Nydegger, Peter: Die Computer der öffentlichen Verwaltung haben viel dazugelernt, in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., Heft 9, 1995, S. 41). Auf die Gefahr des Ersetzens der jetzigen “Funktionsfürsten” durch “Prozeßfürsten” weisen Nippa und Klemmer hin (vgl. Nippa, Michael/Klemmer, Jochen: Zur Praxis prozeßorientierter Unternehmensgestaltung – Von der Analyse bis zur Umsetzung, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 178).
- 9 Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 22. Eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Betrieb und Unternehmung unterbleibt bei Diederich; bei ihm steht “Betrieb” für das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre (siehe Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 23).

wendung knapper Mittel verstanden.<sup>10</sup> „Das Erstellen von Leistungen erfordert in jedem Betriebe den Einsatz von Produktionsfaktoren. Diese werden gewöhnlich in Betriebsmittel, Leistungsobjekte und (menschliche) Arbeit eingeteilt.“<sup>11</sup>

Aus den Produktionsfaktoren lassen sich die wesentlichen betrieblichen Funktionen ableiten. Funktionen sind hierbei Teilaufgaben, die Unternehmen zur Erhaltung ihrer Existenz typischerweise bewältigen müssen, die jedoch isoliert betrachtet nur Teilbereiche des betrieblichen Gesamtgebildes darstellen und daher nicht alleine überlebensfähig wären. Zum Einsatz des Produktionsfaktors menschliche Arbeitskraft bedarf es eines Personalwesens, welches sich mit Beschaffung, Einsatz und Freisetzung von menschlicher Arbeitskraft auseinandersetzt. Betriebsmittel werden in der Regel nicht betriebsintern erzeugt und müssen daher ebenso am Markt beschafft werden wie Leistungsobjekte. Hieraus resultiert die Funktion „Beschaffung“.

Die Produktionsfaktoren stellen zumeist noch nicht das auf Märkten verwertbare Endprodukt dar. Erst deren spezifische Kombination und Transformation in Güter erzeugt die am Markt verwertbaren Leistungen. Hieraus ergibt sich eine weitere betriebliche Funktion, die sich dieser Aufgaben annimmt: die Produktion. Aus der ursprünglichen Definition des Sachziels von Betrieben ergeben sich weitere, elementar ableitbare betriebliche Aufgaben: Die Abgabe und Verwertung der Leistung durch die Absatzfunktion.

Betrieben stellen sich auf hochentwickelten Märkten jedoch noch andere Aufgaben: Sie müssen neben ihrer eigenen Versorgung mit den nötigen Produktionsfaktoren auch die Fähigkeit dazu stetig im Auge behalten. Hierzu ist die Versorgung des Betriebs mit Kapital sicherzustellen. Diese Funktion wird häufig einem Finanzbereich übertragen. Des weiteren verpflichten Staaten Betriebe regelmäßig zur Abgabe von Geldern und Offenlegung bestimmter Informationen. Die Wahrnehmung dieser, durch die Außenwelt an die Betriebe herangetragenen Verpflichtungen erfolgt im Rahmen des Finanz- und Rechnungswesens.

Zusammengefaßt läßt sich die funktionale Gliederung also bereits aus einer Betrachtung des Betriebszwecks, ansetzend an den Produktionsfaktoren, deduzieren.

## 3.2 Funktionsorientierung

Eine vereinfachte Gesamtdarstellung einer idealtypisch funktional strukturierten Unternehmung könnte wie folgt aussehen (siehe nachfolgende Abbildung 1):<sup>12</sup>

---

10 Vgl. exemplarisch: Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 21.

11 Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 136.

12 Die Abbildung ist einer etwas detaillierteren Darstellung des gleichen Zusammenhangs in Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1986, S. 11, entlehnt. Untergliederungen nach funktionalen Kriterien zählen zum betriebswirtschaftlichen Standardwissen. Sie finden sich in abgewandelter Form in zahlreichen Veröffentlichungen grundlegender Art, z. B. Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u.



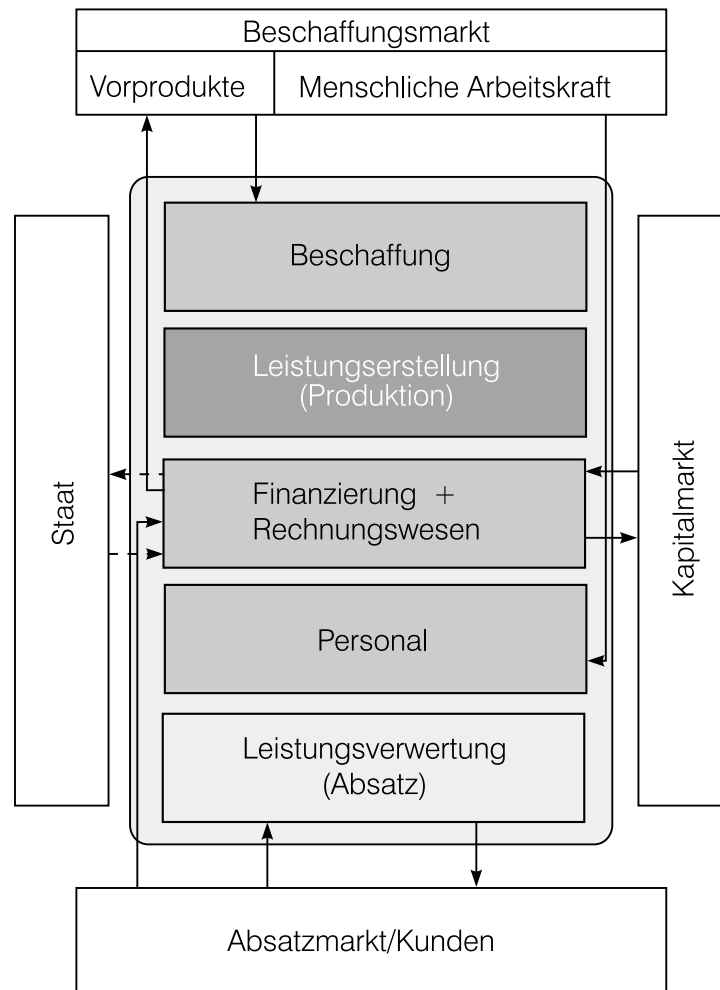


Abbildung 1: Funktionsorientierte Unternehmensorganisation

Die internen und damit marktferneren Bereiche eines Unternehmens sind dunkler dargestellt. Pfeile geben typische Beziehungen zu verschiedenen Bereichen der Umwelt an. Gestrichelt ist die eher marktuntypische Beziehung zum Staat (Steuern, Subventionen), der hier stellvertretend für den gesamten, nicht als Kunde auftretenden öffentlichen Bereich steht. Aus der Möglichkeit zur Herleitung der Funktionalbereichsgliederung aus den betrieblichen Produktionsfaktoren läßt sich folgern, daß es die Gleichgewichtung des Betriebszweckes (Erstellung und Angebot von Gütern) mit den *inhärent betriebsinternen* Produktionsfaktoren ist, welche den Ausgangspunkt für die Gliederung von Betrieben nach funktionalen Kriterien bildet. Die Gründe für diese Art der Gliederung sind nachvollziehbar, denn die Notwendigkeit zur Bewältigung der den verschiedenen Funktionsbereichen zugeordneten Aufgaben ist nicht von der Hand zu weisen.

erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 27 f. oder auch in Scheers funktionalem Referenzmodell (siehe Scheer, August-Wilhelm: Wirtschaftsinformatik – Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 6., durchgesehene Aufl., Berlin: Springer, 1995, S. 169).

### 3.3 Klassische Organisation und Unternehmensfunktionen

Die induktive Ableitung der Unternehmensfunktionen wurde insbesondere von Kosiol ausgearbeitet. Sie zählt, zumindest im deutschsprachigen Raum, zum betriebswirtschaftlichen Standardwissen.<sup>13</sup> Da die Lehre der hier als „klassisch“ bezeichneten Vorgehensweise, die auf der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation beruht, Bestandteil jedes ökonomischen Grundstudiums ist, wird diese analytische Vorgehensweise hier nur in einem Kurzabrisß rekapituliert. Deutlich wird dabei, daß die kosiolsche Trennung von vorgeschalteter Aufbau- und anschließender Ablauforganisation letztlich doch stark an der Idee der verrichtungsorientierten Arbeitsteilung und der daraus resultierenden funktionalen Gliederungsform orientiert ist.<sup>14</sup>

### 3.4 Kosiols Aufgabenanalyse und -synthese

Kosiols Vorgehensweise zur Organisation des Unternehmensaufbaus setzt an den betrieblichen Zielen an. Aus diesen werden zunächst Aufgaben deduziert, deren Bewältigung einen Beitrag zur Zielerreichung erbringt. Aufgaben können hierbei als „Zielsetzung[en] für menschliche Aktionsmöglichkeiten als solche verstanden“<sup>15</sup> oder auch als „Verpflichtungen, eine vorgegebene Handlung durchzuführen“<sup>16</sup> definiert werden.

Kosiol analysiert die betrieblichen Aufgaben anhand der sechs Kriterien:

- Verrichtung,
- Sachmittel,
- Objekt,
- Rang,
- Phase
- und Zweckbeziehung.

Er zergliedert den Aufgabenbereich einer Unternehmung anhand dieser Kriterien bis auf die Ebene elementarer Aufgaben.<sup>17</sup> Anschließend erfolgt eine Synthetisierung der gewonnenen Elementaraufgaben „im Hinblick auf ihre Erfüllung durch Personen (Aufga-

13 Vgl. Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder “Business Revolution”, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 357; Spalte 180; zu letzterem: Gaitanides, M.: Ablauforganisation, in: Frese, Erich, u. a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2), Spalte 1.

14 Wie im weiteren Textverlauf noch gezeigt wird, spricht sich Kosiol zwar explizit für eine Gleichberechtigung der verschiedenen von ihm genannten Gliederungskriterien aus. Letzten Endes nimmt bei ihm jedoch das Prinzip der Verrichtungsorientierung die Rolle eines “primus inter pares” ein.

15 Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 45.

16 Frese, Erich: Aufgabenanalyse und -synthese, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Spalte 207.

17 Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 49.

benoträger)“.<sup>18</sup> „Die Aufgabensynthese umfaßt das Problem der Vereinigung analytischer Teilaufgaben zu aufgaben- und arbeitsteiligen Einheiten, die in ihren Verknüpfungen die organisatorische Aufbaustruktur der Unternehmung entstehen lassen.“<sup>19</sup> Die Zusammenfassung von Aufgabenkomplexen bezeichnet Kosiol als Stelle. „Diese verkörpert die organisatorische Verteilungseinheit“<sup>20</sup> bei der Zuweisung von Aufgaben auf Personen als ihrem Aufgabenträger.<sup>21</sup> „Die Stellenaufgabe wird zur Funktion des Aufgabenträgers. So ergibt sich ein Funktionalzusammenhang der Stellen und ihrer Inhaber.“<sup>22</sup> Der Begriff der Funktion rekurrierte somit ursprünglich ausschließlich auf den Zusammenhang zwischen einer Stelle und der an sie geknüpften Aufgaben.<sup>23</sup>

### 3.5 Dominanz des Verrichtungsprinzips

Aus der Aufgabenanalyse und der anschließenden Aufgabensynthese entwickelt Kosiol eine weitgehend analoge, nach denselben Kriterien gliedernde Arbeitsanalyse und -synthese.<sup>24</sup> Erst die relative Dominanz des Verrichtungsprinzips im Rahmen der Arbeitsanalyse<sup>25</sup> – dieses und das Prinzip der Gliederung nach Sachmitteln fallen bei Kosiol letztlich zusammen<sup>26</sup> –, verbunden mit der Praxis der aufbauorganisatorischen Zusammenführung gleichartiger Stellen (verrichtungsorientierter anstelle mengenmäßiger Ar-

---

18 Ebenda, S. 76.

19 Ebenda, S. 76.

20 Ebenda, S. 77.

21 Kosiols Aufteilung der betrieblichen Aufbauorganisation in unterschiedliche Synthesezusammenhänge ist im vorliegenden Fall ohne Belang, weshalb von ihr der Vereinfachung halber abstrahiert wird (vgl. hierzu Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 76). Die größere Bedeutung des sachliche Zusammenhänge begründenden Verteilungs- bzw. Arbeitszusammenhangs ergibt sich schon aus der Reihenfolge des Kosiolschen Vorgehens.

22 Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 77. Hierbei nimmt Kosiol Bezug auf Nordsieck (vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 45); vgl. auch folgende Fußnote.

23 Vgl. Nordsieck, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1955, S. 36, 136.

24 Vgl. hierzu Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 241.

25 Vgl. hierzu Gaitanides, M.: Ablauforganisation, in: Frese, Erich, u. a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2), Sp. 5, der hierfür jedoch keine Belege am Originaltext erbringt. Diese Belege lassen sich auch nur zwischen den Zeilen herauslesen (vgl. beispielsweise Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 199) und indirekt aus Kosiols Wertung der von ihm betrachteten literarischen Vorschläge zur Analyse des Arbeitsprozesses gewinnen. Insbesondere die von ihm zum Ansatz von Nordsieck vorgebrachten Kritikpunkte (vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 207) in denen er die unzureichende Differenzierung zwischen Arbeitsobjekten und Arbeitsmitteln bemängelt sowie die weiteren Ausführungen zur Synthese des Arbeitsprozesses, in welchem das Verrichtungsprinzip eindeutig im Vordergrund steht (vgl. hierzu auch Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, 3. Teil, 4. Kapitel), legen diese Interpretation nahe.

26 Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 50.

beitsteilung<sup>27</sup>), führt zu den häufig tief gegliederten Funktionalbereichen in Unternehmen.

Aus heutiger Sicht ist auch Kosiols einseitige Auslegung des Objektprinzips bemerkenswert. Zwar erwähnt er die Möglichkeiten zur Interpretation des Objektprinzips:<sup>28</sup> „Dabei kann es sich um zu bearbeitende Ausgangsobjekte ..., um herzustellende Endobjekte ... oder um Arbeitsmittel ... handeln.“ In den späteren Beispielen zur Aufgaben- und Arbeitsanalyse spielt jedoch die Gliederung nach dem Endobjekt gar keine Rolle mehr. Gerade diese Gliederung nach dem Zielobjekt<sup>29</sup> kommt jedoch der heutigen Vorstellung, Unternehmen organisatorisch am Kundenbedürfnis Zielobjektausrichtung auszurichten,<sup>30</sup> recht nahe.<sup>31</sup>

Ein weiteres, die Verrichtungsgliederung begünstigendes Moment, welches von Kosiol nicht hinterfragt wird,<sup>32</sup> ist die Trennung zwischen dispositiven und ausführenden Tätigkeiten, welche ebenfalls verrichtungsorientiert ist. Die Polarisierung von Planung, Entscheidung und Kontrolle auf der einen Seite und Realisation auf der anderen Seite nimmt nicht nur Einfluß auf das Maß zu erbringender Koordination, sondern fördert auch implizit eine Aufspaltung von Aufgaben anhand dieser „Verrichtungen“.

Die veränderte Einstellung bezüglich der Trennung in dispositive und ausführende Tätigkeiten spiegelt jedoch auch Änderungen der Werte sowie des gesellschaftlichen Umfeldes wider.<sup>33</sup> Ein beachtenswerter Gesichtspunkt ist hierbei das gestiegene mittlere formale Ausbildungsniveau und das davon beeinflusste Maß an Abstraktions- und damit

27 Vgl. Wulf, Volker: Anpaßbarkeit im Prozeß evolutionärer Systementwicklung, in: Der GMD-Spiegel, Heft 3, September 1994, S. 41.

28 Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 50.

29 Vgl. hierzu auch Frese, Erich: Aufgabenanalyse und -synthese, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Sp. 210.

30 Vgl. Nippa, Michael: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 44.

31 Simon (vgl. Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 45) plädiert, basierend auf Ergebnissen empirischer Untersuchungen zu „hidden champions“, für eine Gleichbewertung der Faktoren hinter Anwendung/Kundengruppe (vergleichbar mit der hier als Kundenbedürfnis umschriebenen Zielsetzung) und Produkt/Technologie/Preisniveau/Qualität (diese Variablen werden von ihm unter Produktorientierung subsumiert). „Das Produkt und dahinter die Kernkompetenzen eines Unternehmens dürfen nicht ignoriert werden, wenn ein Markt definiert wird.“ Der Einbezug der Kernkompetenz – welche durch den Geschäftsprozeß ja erst festgelegt wird – in die Marktabgrenzung führt jedoch zu einem offensichtlichen Zirkelschluß. Der Unterschied zwischen Simons Argumentation und der hier vertretenen Ansicht besteht darin, daß Simon innerhalb einer existenten „Laufzeitumgebung“ argumentiert, während hier die für die Marktbearbeitung nötigen Geschäftsprozesse erst konstruiert werden sollen. In den Geschäftsprozessen vergegenständlichen sich dann die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Die Interdependenz von Prozeßzielausrichtung und Prozeßkonstruktion kann daher nur durch eine Simultanbetrachtung aufgelöst werden.

32 „Planen, Entscheiden, Kontrollieren und Verwalten sind als Verrichtungen eigener Art anzusehen.“ Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 193.

33 Vgl. auch Champy, James: Reengineering im Management: die Radikalkur für die Unternehmensführung, Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995 (übers. v. Patricia Künzel), S. 172.

Planungsfähigkeit. Delegation, Job-Enlargement, Empowerment sind ebenso Ausflüsse des oben erwähnten Werte- und Sinneswandels wie Konsequenzen der höheren durchschnittlichen Qualifikation der Mitarbeiter.<sup>34</sup>

### 3.6 Ursachen und Selbsterhaltungskräfte

Wesentlich für das Entstehen funktionaler Strukturen auf ausführender Ebene dürfte auch die Möglichkeit zur einfachen Zurechnung sein: Erfüllen Mitarbeiter festgelegte Verrichtungen, so lassen sich die Teilbeiträge eines Mitarbeiters innerhalb eines Geschäftsprozesses leicht ermitteln. Die Möglichkeit zur Isolation von funktionalen Teilbeiträgen zum gesamten Geschäftsprozeß kann bei der Feststellung von Abweichungen von der Output-Norm hilfreich sein. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ als Leitmotiv, repräsentiert heute jedoch nicht mehr den Stand des Wissens – auch gesamtgesellschaftlich nicht.<sup>35</sup> Beispielsweise lassen sich in Automobilgroßwerkstätten mangelhaft ausgebesserte Karosserieschäden zwingend auf den Funktionalbereich „Karosseriebau“ zurückführen. Die mit der Absicht, den Koordinationsbedarf herabzusetzen, initiierte funktionale Spezialisierung,<sup>36</sup> erhöht damit gleichzeitig die verrichtungsorientierte Zurechenbarkeit von Prozeßergebnissen auf funktionale Organisationseinheiten und deren Aufgabenträger.

Historische Gründe, wie die in Deutschland aus dem mittelalterlichen Zunftwesen entstandenen Handwerkskammern und die davon ausgehenden Marktbeschränkungen, tragen durch Ausbildung (in den handwerklichen Dienstleistungsbereichen auch heute noch nachhaltig zu einer funktionalen Arbeitsteilung bei: In Deutschland ist für die selbständige Ausübung der meisten handwerklichen Tätigkeiten der Nachweis einer erfolgreich absolvierten Meisterprüfung Voraussetzung, so daß bestimmte Dienstleistungen an bestimmte Berufsbilder geknüpft sind. Dies *muß* nicht zwingend zu einer Verstärkung der betrieblichen Gliederung nach dem Verrichtungsprinzip führen, denn bei handwerklichen Dienstleistungen kann es sich auch um vollständige Geschäftsprozesse handeln. Betrachtet man jedoch die von den unterschiedlichen Ausbildungsberufen mitbeeinflussten Strukturen in Unternehmen, so stellt man fest, daß die von einer beruflichen Ausbildung angenommene funktionale Expertise auch funktionale Strukturen begünstigt.<sup>37</sup> So gibt es in Automobilgroßwerkstätten unterschiedliche Abteilungen, deren

---

34 Vgl. auch ebenda, S. 170 f. Dort weist Champy darauf hin, daß gerade in technologie- und personalintensiven Branchen Vorgesetzte häufig keinen Vorsprung mehr hinsichtlich Qualifikation und Referenzen gegenüber ihren Mitarbeitern geltend machen können.

35 Vgl. Pascarella, Perry: The High Price of Low Trust, in: IndustryWeek, Nov. 6, 1995, o. S. (Fukuyama.txt in CompuServe, Industry Week Forum). hierzu der sich im wesentlichen auf Erkenntnisse einer Veröffentlichung von Fukuyama (Fukuyama, Francis: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, The Free Press, 1995) stützt.

36 Vgl. hierzu auch Lochstampfer, Peter: Funktionale Organisation, in: Erwin Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Sp. 760.

37 Vgl. zu dieser allgemeinen Aussage auch Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 96, S. 109; am Bsp. des Kundenkontaktes, S. 87. Auch

Beschäftigte unterschiedliche, nach funktionalen Kriterien voneinander abgegrenzte Ausbildungen durchlaufen haben. Die curriculare Durchlässigkeit solcher Abteilungen ist gering: Mit der Ausbildung wird regelmäßig auch die spätere Zugehörigkeit zu einer bestimmten Abteilung festgelegt, d. die einmal erlernten Fertigkeiten werden zum Maßstab des späteren Einsatzes.<sup>38</sup>

Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für Ausbildungsberufe, sondern ist gleichermaßen – wenn auch aufgrund der breiteren (Aus-)Bildung etwas abgeschwächt – für Absolventen anderer (Aus-)Bildungszweige typisch.<sup>39</sup> Porter weist selbst im Hinblick auf die höchsten Leitungsebenen auf diesen Zusammenhang hin: „Der *funktionale* Hintergrund des Spitzen-Managements ist ein entscheidender Indikator für seine Orientierung, Geschäftsauffassung und für die Ziele, die es für angemessen hält.“<sup>40</sup>

Pointierter formuliert: Die Bildung funktionaler Unternehmensbereiche fördert die Spezialisierung und wird andererseits aber auch selbst wieder durch die Spezialisierung von Arbeitnehmern (auf bestimmte Tätigkeiten hin) gefördert. Es ergibt sich eine autoinduktive funktionale Organisation mit hohem strukturellen Selbsterhaltungsantrieb,<sup>41</sup> die aber auch externe Wirtschaftssubjekte tendenziell in Richtung funktionaler Organisationsausbildung beeinflusst: Ein Unternehmen der Arbeitnehmerüberlassungsbranche wird an eine verrichtungsorientiert strukturierte Organisation mit Schreibbüro und Botendienst eher Aushilfskräfte und Krankheitsvertretungen vermitteln können als an eine Unternehmung, in der diese Tätigkeiten den Sachbearbeitern zugeordnet sind, weil diese die ganzheitliche Bearbeitungskompetenz für das von ihnen bearbeitete Objekt tragen. Ein Personalvermittler, der Arbeitnehmer vermarktet, die mehrere Ausbildungen durchlaufen haben, wird Probleme haben, dieses Mehr an Know-how und das daraus ableitbare Flexibilisierungspotential in äquivalente Gegenleistungen des Arbeitgebermarktes umzusetzen, da Auswahl und Einsatz hier überwiegend anhand einer Berufsausbildung

---

Davenport sieht die Identifikation mit der eigenen (funktional geprägten) Profession als einen wesentlichen Hinderungsgrund für Prozeßgestaltungsmaßnahmen an (vgl. Davenport, Thomas H./Jarvenpaa, Sirkka L./Beers, Michael C.: Improving Knowledge Work Processes, in: Sloan Management Review, Summer 1996, S. 59).

- 38 Die Tätigkeit vieler Aufgabenträger orientiert sich an dem, was sie (gelernt haben) können und weniger daran, was der Kunde verlangt.
- 39 Zur Kritik am „Einzelfunktionsdenken“ im Ausbildungsbereich vgl. auch Bellmann, Klaus: Bionomik – können Unternehmen von Organismen lernen?, in: Forschungsmagazin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 11. Jg., Nr. 1, 1995, S. 21.
- 40 Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl. (dt.; übers. v. Volker Brandt/C. Thomas Schwoerer), Frankfurt/New York: Campus, 1988, S. 95.
- 41 Nippa weist darauf hin, daß in „vertikalen Organisationsformen“ (hierunter subsumiert er im wesentlichen funktionale Strukturen) auch die Anreiz- und Karrieresysteme überwiegend „vertikal“ (funktional) ausgeprägt sind (vgl. Nippa, Michael: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 43) – auch dies ein Moment der Autoinduktion.

erfolgen.<sup>42</sup> In der Folge wirkt sich auch dieser Umstand auf die Präferenzbildung im Ausbildungsbereich) aus – der funktionserhaltende Kreislauf schließt sich.

### 3.7 Klassische Organisation und Reduktionismus

Die Ableitung des Begriffs der Funktion ergibt sich bei Kosiol letztlich aus einer Verkettung von Definitionen. Die Zusammenfassung von Stellen zu größeren organisatorischen Einheiten erfolgt in der Realität vielfach nach der Gleichartigkeit der Aufgabe.<sup>43</sup> Dies folgt zum Teil aus der Vorgehensweise bei der Synthese der Arbeitsprozesse: Hierbei werden betriebswirtschaftlich elementare Aufgaben nach den Gesichtspunkten Raum, (Aufgaben-)Träger und Zeit zusammengefaßt.<sup>44</sup> Das stark zergliedernde Vorgehen bei der Aufgabenanalyse impliziert eine reduktionistische Betrachtungsweise: Der Organisationsanalytiker wird veranlaßt, die jeweils betrachtete Aufgabe zunächst sachgerecht zu dekomponieren und die Elementaraufgaben später wieder nach den oben genannten drei Gesichtspunkten opportun zu einer Stelle zusammenzuführen. Der Gesamtzusammenhang geht dabei (teilweise) verloren, die Gesamtzielsetzung verliert hierbei deutlich zugunsten der aus ihr gewonnenen Teilaufgaben an Bedeutung.

Hierin spiegelt sich die reduktionistische Vorgehensweise wider: Der prozessuale Gesamtzusammenhang soll dadurch optimiert werden, daß die in isolierter Betrachtung optimierten Stellen derart zu Organisationseinheiten zusammengefügt werden, daß sie der prozessualen Gesamtaufgabenstellung optimal gerecht werden. Eine Modifikation be-

---

42 Im Gegensatz dazu steht die Praxis erfolgreicher kleinerer und mittlerer Unternehmen, die ihren Mitarbeitern häufig multifunktionale Betätigungen abverlangen (vgl. Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 109, 165, 171, 174) – dies ist jedoch (noch) die Ausnahme.

43 Näheres hierzu auf der Folgeseite. Als Konsequenz der verrichtungsorientierten Arbeitsteilung ist auch außerhalb der Massenfertigungsbereiche vielfach die Bildung von Abteilungen durch Bündelung von Stellen mit gleichartiger Aufgabenstellung zu beobachten. Diese Abteilungen sind dann bereits mit ihrer Tätigkeit überschrieben (z. B. Export-, Kommissionierung). Die Alternative, die Gliederung nach dem Objektprinzip, wird u. a. im Handel praktiziert: Hier folgt man überwiegend einer am Zielobjekt ausgerichteten Gliederung. Es finden sich beispielsweise nicht Abteilungen, die das Zertrennen von Gegenständen (Verrichtung) adressieren und daher Allzweck-, Brot-, Tapezierermesser, Laub-, Ketensägen und Trennschleifer unmittelbar nebeneinander anbieten. Statt dessen gibt es Haushaltswarenabteilungen, Herren- und Damenbekleidungsabteilungen, Lebensmittel- und Küchengeräteabteilungen. Die Ausrichtung an den Zielobjekten scheint sich hier aufzudrängen. In ausgesprochen marketing-intensiven Unternehmen, wie beispielsweise The Procter & Gamble Company, Cincinnati (Ohio/USA) (vgl. hierzu auch Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992, S. 1035 f.), existiert eine ähnliche Einteilung in Bedürfniskategorien. Das früher praktizierte Produkt-Management geht zunehmend in ein Kategorien-Management (nicht zu verwechseln mit dem Category Management, welches als Facette von Efficient Consumer Responce-Konzepten zu sehen ist) über, in welchem Produkte und Marken zusammengefaßt sind, die an ein weitgehend einheitliches Bedürfnis appellieren (z. B. Düfte, Wäschepflege, Health Care). Allerdings sind Bedürfniskategorien bei P & G nur ein Kriterium einer mehrdimensionalen Matrixorganisation.

44 Vgl. Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 241 bzw. 4. Kapitel (S. 211–241), mit seinen Unterkapiteln zur personalen Synthese (Aufgabenträger), zur temporalen Synthese (Zeit) und zur lokalen Synthese (Raum).

reits getroffener Entscheidungen im Zusammenhang mit der Stellenbildung ist jedoch nicht mehr vorgesehen.<sup>45</sup> Konsequenterweise angewandt führt dies zum sequentiellen Vorgehen in der Reihenfolge

1. Aufbauorganisation,
2. Ablauforganisation,

durch welche die Dominanz der Aufbauorganisation festgeschrieben wird.<sup>46</sup>

Es sei dahingestellt, ob diese theoretische Vorgehensweise tatsächlich ebenso zyklensfrei praktiziert wird. Viele Formen der Abteilungsbildung sprechen jedoch dafür. Um erneut das Beispiel der Automobil-Großwerkstatt (Automobilwerkstatt) aufzunehmen: Ein durch einen Unfall schwer beschädigtes Kfz wird dort zwingend von diversen Funktions- bzw. Verrichtungsspezialisten (mit unterschiedlicher Berufsausbildung) bearbeitet. Kfz-Mechaniker werden defekte „Innereien“ instandsetzen, Kfz-Elektriker werden die Schäden in der Automobilelektrik beheben, Karosseriebauer werden anschließend Karosserieschäden ausbessern und Lackierer schließlich die Neulackierung vornehmen. Alle diese Verrichtungsspezialisten gehören zu unterschiedlichen, in der Regel aufbauorganisatorisch fixierten Abteilungen.

### 3.8 Suboptima als Resultat aufbauorganisatorischer Dominanz

Die von Kosiol eingenommene reduktionistische Betrachtungsweise führt zur Optimierung einzelner Prozeßabschnitte. Als Folge der stark analytischen Vorgehensweise führt dies zu einer schrittweisen Verrichtungsoptimierung, die, zur Komplexitätsreduktion, den Gesamtprozeß ausblendet.

Es wird letztlich unterstellt, daß eine organisatorische Optimierung der Bearbeitung von Teilaufgaben zur Optimierung der Bearbeitung der Gesamtaufgabe beiträgt.<sup>47</sup> In den betriebswirtschaftlichen Funktionslehren<sup>48</sup> ebenso wie in den (von diesen stark beeinflussten) realen Funktionalbereichen werden die voneinander abgegrenzten Teilaufgaben (Funktionen) weitgehend isoliert organisiert und bearbeitet. Dieser Abgrenzungseffekt wird durch die unterschiedlichen Zielsetzungen der Funktionen noch verstärkt.

---

45 Vgl. auch Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung, Gabler: Wiesbaden, 1962, S. 33: „Bei der strukturierenden Gestaltung ... harmonisieren.“

46 Zu ähnlichen Schlüssen – wenn auch auf anderem Weg – gelangt auch Scholz (siehe Scholz, Rainer: Geschäftsprozeßoptimierung – Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, Bergisch Gladbach/Köln: Eul, zugl. Diss., Univ. der Bundeswehr, Hamburg, 1993, S. 50). Vgl. (hier allerdings unter „klassische Organisationslehre“) auch S. 34.

47 Ebenso Helfrich, C.: Business Reengineering in einem Softwarehaus, in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., Heft 6, 1995, S. 39.

48 Vgl. Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 27; Meyer, Paul W.: Der integrative Marketingansatz und seine Konsequenzen für das Marketing, in: Meyer, Paul W. (Hrsg.): Integrierte Marketingfunktionen, 2., überarb. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1990, S. 24–27.



Die originäre, ganzheitliche Aufgabe eines Betriebes, Güter zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu erzeugen, tritt demgegenüber in den Hintergrund. Mit zunehmender Ausdifferenzierung der betrieblichen Funktionalbereiche entsteht daher – mangels ganzheitlicher Betrachtung<sup>49</sup> – auch eine zunehmende Eigendynamik der Funktionsbereiche. Diese kann bis hin zu einer regelrechten Entfremdung gegenüber der originären Zielsetzung führen.<sup>50</sup>

Das Problem verschärft sich durch die in jedem Funktionsbereich separiert vorgenommene Trennung von ausführender und dispositiver Tätigkeit, die zu innerfunktionalen Hierarchien führt. Solchermaßen abgesteckte Verantwortlichkeitsbereiche entspringen überwiegend funktionaler Expertise. Die eigentliche betriebliche Aufgabe gerät an den Rand des (funktionsfixierten) Blickfeldes, da die Befriedigung innerfunktionaler, hierarchisch motivierter Bedürfnisse Mitarbeitern häufig leichter Anerkennung verschafft als die Erledigung der orthogonal zur funktionalen Hierarchie verlaufenden, originären betrieblichen Aufgabe.<sup>51</sup> Auf den Punkt gebracht:<sup>52</sup> Die Befriedigung der Bedürfnisse Vorgesetzter verspricht mehr Aussicht auf Erfolgsgzurechnung als die Bedürfnisbefriedigung der eigentlichen (in- oder externen) Kunden.<sup>53</sup>

49 Vgl. auch Schwickert, Axel C.: Speed Management durch IuK-Systeme, München/Wien: Oldenbourg, 1995 (Diss., Univ. Mainz, 1995) S. 52.

50 Vgl. Eiff, Wilfried von: Vorsicht vor Guru-Empfehlungen: Gedanken zur Realisierungsnot von Managementkonzepten, in: Kompetenz – Das Diebold Management Journal, Nr. 30, o. J. (1995), S. 13. In Deutschland finden sich typische Beispiele im Ingenieursbereich (vgl. o. V.: Die deutschen Ingenieure wollen weg vom Spezialistentum, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.12.93, S. 17; o. V.: Das Ausland drängt auf den deutschen Werkzeugmaschinenmarkt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17. Dezember 1993, S. 22). Kröger bezeichnet die hier beschriebene Tendenz zur Entfremdung als „Kästchendenken“ und die Bereiche als „funktionale Silos“ (Kröger, Fritz: Forcierter Unternehmenswandel durch „Transforming the Enterprise“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft, Nr. 2, 1995, S. 51; ebenso Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1994 (dt. übers. der 1993 unter dem Titel „Reengineering the Corporation“ erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel), S. 43; Jung, Manfred: Business Process Management: Ein vielseitiges Werkzeug, in: Mehdorn, Hartmut/Töpfer, Armin (Hrsg.): Besser – Schneller – Schlanker, TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1994, S. 141 f.: „Abteilungs-Silos“ Effekt ); Nippa paraphrasiert das funktional isolierte Denken sportbezogen als „»Wer hat den Ball«-Spiel der Funktionsorientierung“ (Nippa, Michael: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, S. 42).

51 Vgl. Jung, Manfred: Business Process Management: Ein vielseitiges Werkzeug, in: Mehdorn, Hartmut/Töpfer, Armin (Hrsg.): Besser – Schneller – Schlanker TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1994, S. 143.

52 Vgl. hierzu Hammer, M./Stanton, S.: Die Reengineering Revolution – Handbuch für die Praxis, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1995 (dt. übers. der 1995 unter dem Titel „The reengineering revolution“ erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel), S. 163.

53 Es wird hier unterstellt, daß der Vorgesetzte in einer funktionalen Hierarchie selten der betriebsinterne Kunde eines Aufgabenträgers ist. Dies ist insbesondere unter den getroffenen Annahmen (u. a. durch funktionale Expertise bedingter Beförderungen) plausibel, da hier der Vorgesetzte nicht nur die Koordinations- und Kontrollfunktion gegenüber seinen Untergebenen wahrnimmt, sondern aufgrund größerer funktionaler Expertise auch für Ausnahmefälle als Ansprechpartner fungiert. Die Service-Beziehung ist in diesen Fällen umgekehrt: Der Vorgesetzte berät seinen Untergebenen, der damit zu seinem internen Kunden wird. Ein weiteres Problem, für welches auf funktionaler Expertise basierende Hierarchien offensichtlich anfällig sind, ist hierdurch motiviert: das der Redelegation. Tritt nämlich bei ei-

Die Separation des unternehmerischen Gesamtproblems in funktionale Teilprobleme ist prinzipiell fragwürdig, denn es ist unzweckmäßig, ganzheitliche Zusammenhänge reduktionistisch optimieren zu wollen. Unterbleibt eine Simultanbetrachtung der Probleminterdependenzen, so wird zwingend Optimierungspotential verschenkt.<sup>54</sup> Die Argumentation, daß die analytische Vorgehensweise und die anschließende „Modulbildung“ Kosiols (Aufgabenanalyse/-synthese) aus Gründen der Komplexitätsbewältigung ratsam sei, vernachlässigt, daß die mit der Stellenbildung vorgenommene Reduktion der Komplexität des Gesamtprozesses Optimierungspotential dadurch aus der Hand gibt, daß später in die einer Stelle zugewiesenen Aufgabenkomplexe nicht mehr eingegriffen wird. Komplexitätsreduktion trägt eben nicht immer zu einer sinnvollen Komplexitätsbewältigung bei.

Die klassische Vorgehensweise läßt sich mit der eines Schachspielers vergleichen, der einzelne Partiephasen oder gar einzelne Züge zu optimieren trachtet. Die fehlende Berücksichtigung des dynamischen Gesamtzusammenhangs trüge auch hier der Notwendigkeit zur simultanen Betrachtung der verschiedenen statischen und dynamischen Merkmale einer Stellung nur unzureichend Rechnung.<sup>55</sup>

### 3.9 Aktuelle Marktverhältnisse und Probleme

Wichtige Veränderungen, gerade auch im Hinblick auf die Anforderungen, die an eine Unternehmensorganisation gestellt werden, induziert der Wandel auf zahlreichen Märkten, die sich in immer kürzeren Zeitspannen von Wachstumsmärkten in fragmentierte, hart umkämpfte und durch massiven Verdrängungswettbewerb geprägte Märkte verwandeln.<sup>56</sup>

Auf reifen Märkten ist der Absatz der entscheidende Engpaßfaktor. Es wurde versucht, diesem Wandel innerhalb der funktionalen Strukturen durch verstärkte Marketingorientierung gerecht zu werden, ein Ansatz, der bis in die späten achtziger Jahre als vielversprechend angesehen wurde: Die durch die klassische Trennung der Aufbau- von der Ablauf-Organisation geschaffenen aufgabenorientierten Strukturen blieben zunächst un-

---

nem Ausnahmefall, der zu einem „Chef-Entscheid“ führte, ein Fehler auf, so braucht der Untergebene sich diesen nicht zurechnen zu lassen.

54 Bezogen auf funktionale Verantwortungsaufteilung sehr dezidiert auch Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 100.

55 Im übrigen spiegelt sich die Dynamik, d. h. der partie-zeitliche – nicht der auf der Schachuhr festgehaltene real-zeitliche – Zusammenhang zwischen den Zügen, bereits im schachlichen Regelwerk wider, indem Zugmöglichkeiten (und damit Stellungen) von bereits vergangenen Stellungen beeinflusst werden können (trivial: Rochade, Schlagen im Vorübergehen; aber auch der Remis-Anspruch bei dreimaliger Stellungswiederholung und diverse Endspielregelungen, wie die „50-Züge-Regel“ und ihre Ausnahmen).

56 Explizit zum o. g. Wandel vgl. Braun, Stephan: Die Prozeßkostenrechnung: Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?, Ludwigsburg/Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis (zugl. Diss., Univ. Mainz, 1994) 1994 (Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Bd. 22), S. 16.

angetastet. Erst der weiter zunehmende Wettbewerb auf vielen Märkten führte zu einem weiterreichenden Perspektivenwechsel:<sup>57</sup> Zahlreiche durch starke Marketing-Funktionsbereiche geführte Unternehmen mußten feststellen, daß trotz aller Vermarktungsbemühungen die Marktferne zunahm.<sup>58</sup> Dem Wandel der Märkte war innerhalb der funktional strukturierten Unternehmensorganisationen kaum angemessen zu begegnen. In der Folge stieg der Wettbewerbsdruck weiter an. Die Verschlechterung der Wettbewerbsposition ging vielfach mit einem verschärften Preiswettbewerb einher. Es zeichnete sich zunehmend klarer ab, daß die betrieblichen Strukturen vielfach ungeeignet waren (und häufig noch sind), um den aktuellen Marktanforderungen gerecht zu werden.<sup>59</sup>

Funktionalbereiche sind nicht flexibel genug, um auf die rasch sich wandelnden Marktveränderungen zeitnah zu reagieren.<sup>60</sup> Die Verselbständigung innerhalb der Funktionsbereiche hat zum Teil betriebliche Tätigkeiten hervorgebracht, die vom Markt nicht mehr honoriert werden und die damit keinen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung erbringen. Andererseits ist die Rückkopplung zwischen Funktionalbereichen und Marktverwertung häufig zu oberflächlich, um das Bewußtsein für solche Probleme zu schärfen. Die funktionalen Hierarchien sind zu autonom, um eine rasche Beseitigung nicht wertschöpfender Tätigkeiten funktionsextern zu erwirken.

## 4 Prozeß- versus Funktionsorientierung

### 4.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Mit der zunehmenden Kritik an den bestehenden Strukturen tritt die bislang eher Residualcharakter tragende Ablauf-Organisation<sup>61</sup> stärker in den Vordergrund.<sup>62</sup> Während

---

57 Auch als Paradigmenwechsel bezeichnet (vgl. Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3. vollst. und erw. Aufl., München/Wien: Oldenbourg, 1996, S. 16).

58 Zum Unterschied zwischen Kundennähe und Marketing-Professionalität vgl. Homburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1995 (zugl. Habil., Univ. Mainz, 1995), S. 189; darauf aufbauend: Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 84–88; zur letzten Textaussage vgl. ebenda, insbesondere S. 86–87.

59 Ähnlich in der Argumentation auch Kirn, Stefan/Unland, Rainer: Flexible Organisationen durch Workflow Management, in: Hasenkamp, Ulrich: Einführung von CSCW-Systemen in Organisationen, Tagungsband der D- CSCW '94, Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg, 1994, S. 17.

60 Zum Problem der Inflexibilität funktionaler Organisationen, vgl. Lochstampfer, Peter: Funktionale Organisation, in: Erwin Grochla (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Sp. 762

61 Ebenso Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution", in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 358. Auch die Entwicklung im Markt für computergestützte Organisations-Werkzeuge, hin zur Ablauforganisationsgestaltung, bestätigt dies (vgl. Kortzfleisch, Harald F. O. v.: Werkzeuge für die computergestützte Organisationsgestaltung: Marktübersicht und betriebswirtschaftliche Beurteilung, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., Heft 4, August 1995, S. 388).

62 Der innerhalb der klassisch-kosiolschen Vorgehensweise eher untergeordnete Charakter der Ablauforganisation spiegelt sich gleichermaßen in Anzahl wie Umfang der Veröffentlichungen zu diesem

die einseitige Betrachtung der aufbauorganisatorisch strukturierten Funktionsbereiche und ihrer Tätigkeiten nicht notwendigerweise zu Anknüpfungspunkten an den Betriebszweck führen muß, innerfunktionale Optimierungen somit nicht zwingend zur Ursachenbekämpfung bei Entfremdungstendenzen und ihren Folgen für die Wertschöpfung innerhalb der Funktionalbereiche beitragen, fördert eine vom Kundenbedürfnis ausgehende Aufgabenanalyse im Rahmen einer restriktionsfrei durchgeführten Ablauforganisation zwingend die wertschöpfenden Tätigkeiten zutage.

Die vorrangige Betrachtung der Wertschöpfungskette, gepaart mit einer strikten Orientierung am resultierenden Kundennutzen ist die eigentliche Ursache für die Renaissance der Prozeßorganisation. Wiederentdeckung, weil schon Nordsieck Jahre zuvor zu diesem Gliederungsprinzip beitrug.<sup>63</sup> Prozeßorganisation und das dieser zugrundeliegende Prinzip der Objektorientierung<sup>64</sup> – als zur Verrichtungsorientierung antithetisches Gliederungsprinzip – sind daher nicht wirklich neu.<sup>65</sup>

---

Thema wider (ebenso Bellmann, Kurt/Wittmann, Edgar: Modelle der organisatorischen Arbeitsstrukturierung – ökonomische und humane Effekte, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Band 1, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1991, S. 488). Exemplarisch seien hier die entsprechenden Textabschnitte der einführenden Lehrbücher von Diederich (Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 164–178) und Wöhe (Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1986, S. 157–173) herangezogen, denn gerade Lehrbücher wirken durch ihren pädagogischen Einfluß maßgeblich auf die Priorisierung grundlegender Sachverhalte innerhalb einer Disziplin ein: Bei Wöhe beträgt das Verhältnis, gemessen an den Seitenzahlen, zirka 1:7, bei Diederich zirka 1:13 zugunsten der Aufbau-Organisation. Die Verhältniszahlen dürften typisch für die Gewichtung von Aufbau- und Ablauforganisation in den Lehrbüchern sein (Randbemerkungen, welche die Notwendigkeit zur Simultanbetrachtung postulieren – vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1986, S. 172 f.; Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989, S. 177 – relativieren diesen Eindruck nur marginal). Die Vernachlässigung der Ablauforganisation ist durch den Abläufe prädestinierenden Charakter der Aufbauorganisation (vgl. hierzu auch Gaitanides, M.: Ablauforganisation, in: Frese, Erich, u. a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2), Sp. 7) motiviert.

63 Vgl. exemplarisch Nordsieck, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1955.

64 Dieser Zusammenhang wird auch in Kargl, Herbert: Schlankmacher – Lean Production: Die Unternehmensdiät für mehr Effizienz und Effektivität industrieller Produktionsverfahren, in: Dialog, 3. Jg., Heft 2, Juni 1993, S. 9, betont.

65 Das gleiche Fazit wird auch in Szyperski, Norbert/Pulst, Edda: Zur Wirtschaftlichkeit aktueller technik-gestützter Geschäftsprozesse, in: Information Management, Heft 3, 1995, S. 27, gezogen. In diesem Beitrag wird auch eine bemerkenswerte Metapher entwickelt, derzufolge Geschäftsprozeßorganisation „eher zu einer ‚Raum-‘ statt zu einer ‚Mann-Deckung‘“ führe. Die weniger eng gesteckten Aufgabengebiete (wie beim Spiel Mann gegen Mann) erzwingen eine „sehr aufgeschlossene und wachsame Haltung zu allen Risiken und Chancen in den Geschäftsprozessen“ und damit auch „eine höhere individuelle und kollektive Intelligenz und Beweglichkeit“ (ebenda, S. 27). Ähnlich: Österle, H.: Das Geschäftsmodell im Informationszeitalter, in: Wirtschaftsinformatik, 38. Jg., Heft 4, Juli 1996, S. 448, dort auf Business Process Reengineering bezogen.

Die Betonung der Orientierung am Zielobjekt sowie der daran geknüpfte stärkere Einbezug des Kundenbedürfnisses stellt jedoch eine neue Akzentuierung dar.<sup>66</sup> Die terminologische Abgrenzung gegenüber der klassischen Ablauforganisation erscheint trotz der eher graduellen Unterschiede insofern gerechtfertigt, als Ablauforganisation von vornherein sehr stark durch die zuvor vollzogene Aufbau-Organisation restringiert ist:<sup>67</sup> Abläufe ziehen sich durch Organisationseinheiten, die durch die Aufbauorganisation vorgegeben sind. Da die aufbauorganisatorische Gestaltung zumeist an den betrieblichen Grundfunktionen ansetzt, ergibt sich in der Regel eine Gesamtorganisation, die in verschiedene Funktionsbereiche unterteilt ist.<sup>68</sup>

Prozeßorganisation hingegen setzt (zumindest idealtypisch) nicht auf bereits fixierten aufbauorganisatorischen Gegebenheiten auf;<sup>69</sup> vielmehr sollten strukturelle Entscheidungen durch ihren prozeßbedingten Bedarf motiviert sein:<sup>70</sup> „Die wichtigste Konsequenz der Prozeßbetrachtung ist die Anpassung der Organisationsstrukturen an den Prozeß und nicht umgekehrt.“<sup>71</sup>

Die Reihenfolge der klassischen organisatorischen Tätigkeit wird damit umgekehrt. Die Organisation wird nicht primär an den Notwendigkeiten für das Unternehmen – den betrieblichen Grundfunktionen – ausgerichtet, sondern es wird das Kundenbedürfnis sowie

66 Ebenso Kargl, Herbert: Strategische Planung von IuK-Systemen, in: Controlling, Heft 6, November/Dezember, 1994, S. 362.

67 Ebenso Bellmann, Kurt/Wittmann, Edgar: Modelle der organisatorischen Arbeitsstrukturierung – ökonomische und humane Effekte, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Band 1, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1991, S. 489.

68 Der Zusammenhang zwischen Kosiols Analyse-/Synthesekonzept und Funktionsorientierung wird auch von Raster – wenn auch etwas kategorisch – gesehen: “[E]ine prozeßorientierte Gestaltung [ist] mit dem Analyse-/Synthesekonzept nicht möglich” (Raster, Max: Prozeßarchitektur und Informationsverarbeitung, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 127).

69 Vgl. Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation, München: Vahlen, 1983, S. 62; Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation, in: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 7), Sp. 1683; in Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: Realisierung von Prozeßmanagement, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 28, wird dies als prozeßorientierte Primärstruktur der dualen Struktur (ergänzende Einführung prozeßorientierter Meßsysteme in eine funktionale Struktur) und der funktional orientierten Primärstruktur (funktionsübergreifende Betrachtung in einer Funktionalstruktur; dies wird hier auch als Funktionskettenbildung bezeichnet) gegenübergestellt.

70 Ebenso Wittlage, Helmut: Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozeßorganisation, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4, 1995, S. 211; Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder “Business Revolution”, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 359.

71 Franz, Stefan: Informations-Management als Basis für Prozeß-Management, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 240. Ebenso auch Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation, in: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 7), Sp. 1684.

dessen Befriedigung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.<sup>72</sup> Etwas überzeichnet schlägt sich der Unterschied in der folgenden<sup>73</sup> Konklusion nieder: Eine nach klassischer Vorgehensweise an den Grundfunktionen ausgerichtete Unternehmensorganisation verfolgt die Zielsetzung einer optimalen Unternehmensorganisation, Nebenbedingung ist hierbei die Befriedigung des Kundenbedürfnisses. Eine Organisation entlang der Geschäftsprozesse einer Unternehmung betrachtet die Kundenbedürfnisse sowie deren Befriedigung als ihre zentrale Aufgabe. Hierbei ist die Erfüllung der betrieblichen Grundfunktionen lediglich eine Nebenbedingung.<sup>74</sup>

## 4.2 IuK-System-Technik und Marktwandel als Katalysatoren für Prozeßorientierung

Das Aufkommen der Prozeßorientierung hängt aber auch eng mit der Entwicklung moderner IuK-System-Technik und ihren vielfältigen Unterstützungsmöglichkeiten zusammen. Diese eröffnen insbesondere bei informationsintensiven Tätigkeiten und in Bezug auf die kosiolischen Synthesekriterien (temporale und lokale Arbeitssynthese) ein organisatorisches Gestaltungspotential, welches zu völlig neuen Formen der Aufgabenverteilung führen kann.

Bis in die späten achtziger Jahre wurden mit dem Einsatz von PCs überwiegend isolierte (funktionale) Tätigkeiten eines Aufgabenträgers unterstützt. Als typisches Beispiel können hier die überwiegend individualisiert eingesetzten Standardanwendungen heutiger Office-Pakete dienen: Gerade die millionenfach eingesetzte, aus vielen Marketing- und Controllingabteilungen nicht mehr wegzudenkende Tabellenkalkulation wird überwiegend zur Unterstützung von Tätigkeiten einzelner Funktionsträger eingesetzt. Probleme des interpersonellen Arbeitens mit Daten aus einer Tabellenkalkulation<sup>75</sup> sind daher noch weitgehend ungelöst – die beim Versuch des interpersonellen Einsatzes auftretenden Friktionen sind massiv.<sup>76</sup> Seit Beginn der neunziger Jahre nimmt die Vernetzung

---

72 Diese Aussagen unterscheiden sich streng genommen kaum, denn letztlich kommt die Kundenorientierung auch wieder der Unternehmung zugute. Sie dienen eher als Illustration dafür, daß bei einer prozeßorientierten Betrachtung der "Blick nach außen" stets der Betrachtung "des Innenlebens der Unternehmung" vorangestellt wird.

73 ... bewußt plakativen ...

74 Scholz sieht dies ähnlich (vgl. Scholz, Rainer: Geschäftsprozeßoptimierung – Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, Bergisch Gladbach/Köln: Eul (zugl. Diss., Univ. der Bundeswehr, Hamburg), 1993, S. 193–195). Er sieht in Funktionen letztlich "künstliche Komplexe" und äußert die Ansicht, daß diese häufig "[d]er Bezugspunkt für Funktionsbereichsstrategien selbst" sind (ebenda, S. 193) – letztlich nur eine andere Formulierung für die hier beschriebene Innenorientierung (vgl. hierzu auch Theuvsen, Ludwig: Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Heft 1, Januar 1996, S. 74) der Funktionalbereiche.

75 Zurückspielen in eine zentrale Datenbank; verschiedene Personen sollen mit demselben Spreadsheet arbeiten usw.

76 Ausnahmen, wie das (am Markt gescheiterte) multiuser- und mehrplattformfähige Wingz (ein ehemaliges Tabellenkalkulationsprodukt der Informix Software, Inc., Menlo Park, (CA/USA) oder Spread-

vehement zu, so daß ein immer größeres Maß an IuK-System-Unterstützung für die Zusammenarbeit zwischen Aufgabenträgern realisierbar wird.<sup>77</sup> Neue Formen der Datenhaltung<sup>78</sup> sowie (tatsächlich) echtzeitfähige und endbenutzerbedarfskonforme MIS führen in wichtigen Teilbereichen zu einer Unabhängigkeit von der transaktionsorientierten Standarddatenverarbeitung, nicht mehr nur auf der isolierten Basis der „eigenen“ PC-Anwendungen, sondern auch im Rahmen ganzer Abteilungen. Der Einbezug moderner IuK-Techniken gewinnt damit bereits im Rahmen der Organisation späterer interpersoneller Arbeitsbeziehungen ganz entscheidend an Bedeutung.<sup>79</sup> Die Technikgestaltung emanzipiert sich mehr und mehr gegenüber der Organisationsgestaltung.<sup>80</sup> Dies läßt sich für viele Fälle auch durch ein Gedankenexperiment belegen, bei dem eine organisatorische Umgestaltung ohne Berücksichtigung der notwendigen IuK-System-Infrastruktur vorgenommen werden soll. Die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen IuK-Systemen und Organisationsgestaltung werden hierbei zumeist schnell deutlich.<sup>81</sup>

Es läßt sich einwenden, daß auch der Einsatz moderner IuK-System-Software nach wie vor organisiert werden muß. Dies ist unstrittig. Verändert hat sich jedoch die durch IuK-

---

sheets integrierende Analysewerkzeuge wie Cross Target (ein Produkt von Dimensional Insight, Inc., Burlington, MA/USA), sind Ausnahmen, welche die Regel nur bestätigen.

77 Kennzeichnend für die isolierte Unterstützung von Tätigkeiten ist auch die Papierflut (vgl. Hilpert, Wolfgang: Workflow Management im Office-Bereich mit verteilten Dokumentendatenbanken, in: Nastansky, Ludwig (Hrsg.): Workgroup Computing: computergestützte Teamarbeit (CSCW) in der Praxis; neue Entwicklungen und Trends, Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, 1993 (Betriebswirtschaft aktuell; Bd. 12), S. 127–140.). Diese ergibt sich aus der Isolation einzelner Tätigkeiten und der daraus resultierenden Notwendigkeit zur Weitergabe von Arbeits(-zwischen-)ergebnissen. Dies führt immer wieder zu Problemen durch Medienbrüche.

78 Als Stichwort sei hier die vor allem für den Erfolg von (IBM) Lotus Notes entscheidende Datenreplikation genannt. Client-Server-Systeme sind vielfach so selbstverständlich geworden, daß ihr Vorhandensein kaum noch wahrgenommen wird.

79 Von den keinesfalls zu vernachlässigenden technischen Problemen und den daraus resultierenden (häufig außer acht gelassenen, neuen) Kostenfaktoren, die mit dem Einsatz von Client-Server-Systemen zu gewärtigen sind, wird hier vollständig abstrahiert. Es läßt sich jedoch nicht abstreiten, daß die höhere Dezentralisierung und die höhere Verfügbarkeit von IuK-Systemen vor Ort, neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht.

80 Brecht, Hess und Österle gehen noch weiter, wenn sie konstatieren: „Geschäftsstrategie und Informationssystem dürfen nicht getrennt betrachtet werden.“ Brecht, Leo/Hess, Thomas/Österle, Hubert: Business Engineering: Von einer Mode zur Methode, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1995, S. 119; in die gleiche Richtung wurde auch bereits in Venkatraman, N.: IT-Induced Business Reconfiguration, in: Morton, Michael S. Scott (Hrsg.): The corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation, New York (u. a.): Oxford University Press, 1991, S. 122, explizit: 124, argumentiert.

81 Ebenso Franz, Stefan: Informations-Management als Basis für Prozeß-Management, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 225. Als plastisches Beispiel der engen Verzahnung kann der Finanzdienstleistungsbereich (für Banken vgl. exemplarisch: Gerard, Peter: Teil 1: Prozeßorientiertes Informations-Management bei der Deutschen Bank – Unternehmensdaten-Modelle haben Erwartungen nicht erfüllt, in: Computerwoche, 20. Jg., Nummer 42, 15. Oktober 1993, S. 19) dienen. Die Einführung (und Abschaffung) des Quellenabzugsverfahrens für bestimmte Kapitaleinkünfte war, die Fähigkeit zum Angebot bestimmter Produkte ist in dieser Branche unmittelbar an die Realisierung bestimmter IuK-Systeme gebunden.

Systeme sehr viel stärker beeinflusste „Formgebung“ der entstehenden Organisation.<sup>82</sup> Die Notwendigkeit zur Simultanbetrachtung von IuK-System-Ausstattung und Aufgabenverteilung ist vielfach zwingend.<sup>83</sup>

Die Annäherung der Leistungsfähigkeit (in Bezug auf ihre Koordinationskraft) zwischen der Organisation der IuK-Technik Koordination und der Organisation der sonstigen Betriebsmittel, Aufgabenträger und Kapitalgüter führt zu einer Aufwertung der IuK-Technik. Diese Emanzipation ist ein entscheidender Punkt, in welchem sich die heutige Prozeßorientierung von derjenigen Nordsiecks unterscheidet.<sup>84</sup>

In der realen betrieblichen Gestaltung finden sich Prozeßorientierung und Funktionalgliederung nur selten in den hier dargestellten idealtypischen Ausprägungen wieder. Sie treten eher nebeneinander, „in Koexistenz“ auf.

Die antithetischen Gestaltungsprinzipien werden auch in Prozeßgestaltungsmaßnahmen nur selten in Reinkultur Anwendung finden. Ein Organisator wird die gegebenen, häufig auf historischen Erfordernissen basierenden Organisationseinheiten aus Gründen der Praktikabilität nur graduell mit prozessualen Elementen anreichern können. In einigen Bereichen hat die Spezialisierung innerhalb der Funktionsbereiche die Bildung von Know-how gefördert, welches für Unternehmen von strategischer Bedeutung und deswegen unverzichtbar ist. Als Resultat prozeßorientierter Gestaltungsmaßnahmen werden sich daher am ehesten Mischformen ergeben, die zwischen den beschriebenen idealtypischen Zuständen einzuordnen sind.

Andererseits schärft die Kontrastbildung – durch Einnahme einer gegenüber der funktionalen Gliederung kritischen Perspektive – den Blick für die neuen, marktseitig induzierten Prioritäten. Diese stärker auf das Kundenbedürfnis abhebende Priorisierung der (Anpassungs-)Geschwindigkeit,<sup>85</sup> Qualität<sup>86</sup> Qualität sowie des Preises<sup>87</sup> wird sowohl

---

82 Brecht, Hess und Österle vertreten aufgrund der heutzutage eminenten Bedeutung der IT-Enabler die Ansicht, daß sich auch Geschäftsverantwortliche zumindest mit den durch diese ermöglichten Anwendungspotentialen auseinandersetzen müssen (vgl. Brecht, Leo/Hess, Thomas/Österle, Hubert: Business Engineering: Von einer Mode zur Methode, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1995, S. 120). Noch viel entschiedener ist das Postulat „Achieve Two-Way Strategic Alignment“ in Rockart, J./Earl, M./Ross, J.: Eight Imperatives for the New IT-Organization, in: Sloan Management Review, Volume 38, Number 2, Winter 1996, S. 47, dem als erstem von acht „Imperatives for the Organization“ besonderes Gewicht zukommt.

83 Anders Schmidhäusler, Fritz J.: Alter Hut mit neuen Federn, in: it Management, Heft 1/2, 1996, S. 49, der im Zusammenhang mit Computerunterstützung und Gruppenarbeit die Ansicht vertritt: „Gruppenarbeit ist weniger eine Frage der Technik als vielmehr der Organisation.“ Dem ist nur eingeschränkt zuzustimmen, denn es ist zwar unbestritten, daß organisatorische Regelungen eine notwendige Voraussetzung bilden; bereits der Einbezug von Problemen der Raumüberwindung zeigt jedoch, daß auch die IuK-technischen Anbindungsmöglichkeiten notwendig sein können.

84 Eine weitere Komponente, welche der heutigen Prozeßorientierung förderlich ist, besteht in der veränderten gesamtgesellschaftlichen Bildungssituation (vgl. hierzu weiter oben im Text).

85 Sich verkürzende Produktlebenszyklen führen zu einer erhöhten Bedeutung der „time to market“.

86 Mit Qualität ist hier nicht eine intrinsische, objektive Qualität, sondern der vom Kunden geforderte und wahrgenommene Nutzen gemeint.

87 Nicht vorrangig billig müssen Güter und Dienstleistungen sein, sondern (in Relation zu Substituten) günstig im Preis-Leistungsverhältnis.



in der prozeßorientierten Gestaltung (prozessualen Komponente) als auch ihrem Ergebnis (dem Geschäftsprozeß) deutlich stärker thematisiert als im Rahmen der klassischen Organisation und ihrer Ergebnisse (Aufbau- und Ablauforganisation).

Viele Organisationen basieren implizit auf Annahmen über Marktgegebenheiten, die heute nur noch selten zutreffen. Das mit der Prozeßorientierung einhergehende Umdenken reflektiert diese Marktveränderungen und fördert die organisationsseitige Akkommodation.

Verfechter rein marketingbasierter Organisationsansätze bleiben demgegenüber „Gefangene“ ihrer eigenen Funktion und neigen dazu, die sichtbaren Symptome – absatzseitige Engpässe – als Begründung für das Primat ihrer Funktion anzuführen. Die Zunahme der Volatilität der Marktverhältnisse bleibt hierbei außer Betracht. Anhänger der prozeßorientierten Perspektive gehen statt dessen einen konsequenten Schritt weiter: Sie fordern die Veränderung der Globalstruktur der Organisation.

In der Aufforderung zu einer Konzentration auf das Kundenbedürfnis ähneln sich beide Leitlinien (gegenwärtig) bei oberflächlicher Betrachtung. Im Gegensatz zur marketingzentrierten Sichtweise<sup>88</sup> erfolgt jedoch im Rahmen der Prozeßorientierung eine eher engpaßbezogene und inhärent funktionsübergreifende Betrachtung.<sup>89</sup>

### 4.3 Arbeitsteilung in funktionalen/prozeßorientierten Strukturen

Ein weiterer Aspekt, der vor allem im industriellen Sektor zur funktionalen Ausrichtung beigetragen hat, besteht in der mit dem Namen Taylors bekannt gewordenen Systematisierung der verrichtungsorientierten Arbeitsteilung.<sup>90</sup> Verrichtungsorientierte Arbeitsteilung trägt durch eine erhöhte individualisierte Arbeitserfahrung bei gleichzeitiger Verengung des Tätigkeitsbereiches zur Erhöhung der individuellen Produktivität bei. Insbesondere im Produktionsbereich, also dem Bereich, in dem vielfach dingliche Produktionsfaktoren kombiniert und transformiert werden, ermöglicht es die Arbeitsteilung auch un- oder angelernten Aufgabenträgern, Beiträge zur Wertschöpfung zu erbringen.

Während handwerkliche Tätigkeiten in der Regel detailliertes Fachwissen erfordern, welches kurzfristig nicht zu erwerben ist, sind Tätigkeiten in den (ebenfalls) stark verrichtungsorientiert gegliederten industriellen Produktionsbereichen (z. B. Fließfertigung) vergleichsweise leicht und kurzfristig erlernbar.<sup>91</sup> Die Reduktion der Anzahl ver-

---

88 Vgl. hierzu exemplarisch Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992, S. 1027.

89 Die Ähnlichkeit resultiert bei den dargestellten Marktgegebenheiten daraus, daß zumeist die Absatzseite limitierend, im Sinne eines Engpasses wirkt.

90 Generell vgl. auch Helfrich, C.: Business Reengineering in einem Softwarehaus, in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., Heft 6, 1995, S. 39.

91 Hier wird nicht der Organisationstyp der Fertigung als verrichtungsorientiert charakterisiert, sondern die Zuordnung von Aufgaben auf ihre Träger. Die Einzelbeiträge im Rahmen der Fließfertigung sind häufig auch zu gering, die Tätigkeiten zu elementar, um an anderen Zerlegungsmerkmalen orientiert zu sein. Aus fertigungsorganisatorischer Sicht gilt die Fließfertigung hingegen als Umsetzung der Objektorientierung.

schiedener Tätigkeiten und der dadurch ermöglichte Organisationswandel von der Werkstatt- zur Fließfertigung führte in der Frühzeit der Industrialisierung insbesondere im Produktionsbereich zu enormen Produktivitätszuwächsen. Die negative Konsequenz bestand jedoch in einer Entfremdung der Aufgabenträger von ihrer Arbeit. Diese resultiert aus dem Mangel an Übersicht und (damit eng verbunden) einer erkennbaren Teilhabe am Gesamtergebnis des Wertschöpfungsprozesses. Ein weiteres, bei der vorliegenden Thematik wesentliches Problem des Taylorismus zeigt sich bei Änderungen der Anforderungen an ein Unternehmen: Die durch die Einseitigkeit (als Folge der Spezialisierung) induzierte Verarmung des Tätigkeitsspektrums führt zu einer Disqualifizierung und damit einhergehenden größeren Inflexibilität in Bezug auf die Bewältigung anderer Aufgaben innerhalb des Wertschöpfungsprozesses. „Ein tayloristisches System kann nur relativ träge auf Überraschendes reagieren. Jede Reaktion muß von einem Zentrum verstanden und in Anweisungen umgesetzt werden, bevor gehandelt werden kann.“<sup>92</sup>

#### 4.4 Arbeitsteilung in informationsintensiven Geschäftsprozessen – funktional versus prozeßorientiert

Im informationellen Bereich kann Arbeitsteilung ebenfalls produktivitätssteigernd sein. Eine Teilung von Tätigkeiten zwischen Aufgabenträgern lohnt sich dann,<sup>93</sup> wenn betriebliche Aufgabenstellungen so komplex sind, daß Produktivitätsverluste durch die Weitergabe eines Zwischenergebnisses innerhalb des Arbeitsablaufes zwischen verschiedenen Aufgabenträgern, zuzüglich der daraus resultierenden geistigen und sonstigen Rüstzeiten, durch die (auf Spezialisierung beruhende) höhere Expertise überkompensiert wird.

Gerade im informationellen Bereich trägt jedoch die funktionale Organisation vielfach zu einer Verlängerung der betrieblichen *Abläufe* bei. Hierbei ist zu beachten, daß die Zielsetzungen in Betriebsfunktionsbereichen mangels übergreifender Perspektive inhärent innerfunktional geprägt sind. Es entwickeln sich Hierarchien, die sich nicht zwingend an der Wertschöpfungskette orientieren, sondern häufig aus der Leitungsspanne verrichtungsorientiert gebildeter Organisationseinheiten resultieren. Die mit Hierarchien zumeist einhergehenden Verantwortungsbereiche und Kontrollaufgaben bedingen, daß betriebliche Geschäftsprozesse in Funktionsbereichen zum Teil sachlich nicht notwendig zu involvierende Aufgabenträger (Vorgesetzte) einbeziehen müssen.<sup>94</sup> Abläufe vollziehen sich dann nicht mehr geradlinig (quer) durch die Funktionsbereiche, sondern

---

92 Wulf, Volker: Anpaßbarkeit im Prozeß evolutionärer Systementwicklung, in: Der GMD-Spiegel, Heft 3, September 1994, S. 23.

93 Von den psychologischen und sozialen Aspekten, die mit einer Einengung des Tätigkeitsspektrums verbunden sind, sei hier zunächst abstrahiert.

94 Bsp.: Gegenzeichnungsvorschriften; Hammer und Stanton beschreiben den Prozeß der zentralen Budgetplanung bei Amoco. Dieser verlief über einige Stationen mit zwischengeschalteten Instanzen und nahm als zyklischer Dauerprozeß neun Monate in Anspruch (vgl. Hammer, M./Stanton, S.: Die Reengineering Revolution – Handbuch für die Praxis, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1995 (dt. übers. der 1995 unter dem Titel “The reengineering revolution” erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel), S. 216–224).

nach Maßgabe der Hierarchie: zunächst innerhalb von Funktionen die Hierarchie hinauf, bis die Verantwortungsträger ihre Kontrollfunktion wahrgenommen haben. Anschließend wieder zu dem real in den Geschäftsprozeß involvierten Mitarbeiter hinab, um von diesem über eine vordefinierte Schnittstelle an die nächste Funktion weitergereicht zu werden.<sup>95</sup>

Das folgende Beispiel soll anhand eines realen Geschäftsprozesses einige der bislang nur abstrakt dargestellten Konsequenzen funktionaler (bzw. alternativ: prozessualer) Arbeitsteilung veranschaulichen. Von nebensächlichen Details soll hierbei zugunsten der Darstellung der verrichtungsorientierten Arbeitsaufteilung abstrahiert werden.<sup>96</sup>

Im Arbeitsprozeß eines großen, auf Pakete spezialisierten, globalen<sup>97</sup> Speditionsunternehmens werden eilige und daher per Luftfracht zu befördernde Briefsendungen, Päckchen und Pakete bearbeitet und zollfertig gemacht.

Der prinzipielle Vorgang besteht in der Entgegennahme der Kundenpakete (Versender) in der Umschlagshalle, anschließender Sortierung nach geographischem Zielgebiet (Empfänger) und nachfolgender Verbringung durch Transportfahrzeuge an die entsprechenden Flughäfen. Alle weiteren Bearbeitungsstufen sind hier ohne Belang.

Der übergeordnete Gesamtzusammenhang eines Paketdienstes sowie die Einbettung des hier betrachteten Teil werden in Abbildung 2 illustriert. Der für den weiteren Textverlauf als Beispiel dienende Geschäftsprozeß ist im Schaubild auf der mittleren Ebene, im Zentrum dargestellt (Sortierung/DV-Erfassung).

---

95 Es geht hier nicht darum, generell die Notwendigkeit von Kontrollfunktionen zu bestreiten, sondern um die Offenlegung des prozeßhemmenden Charakters rein hierarchiebedingter Kontrolle. Das Austauschverhältnis zwischen Risiko bei fehlender Kontrolle und Prozeßbehinderung durch Kontrolle sollte stets abgewogen werden. In manchen Fällen lassen sich Kontrollen auch auf Stichproben oder bestimmte Risikofälle reduzieren (vgl. hierzu Hammer, M./Stanton, S.: Die Reengineering Revolution – Handbuch für die Praxis, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1995 (dt. übers. der 1995 unter dem Titel “The reengineering revolution” erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel), S. 121).

96 Es handelt sich hier um vereinfachte Ausschnitte eines Arbeitsprozesses der Luftfracht-Exportabteilung von United Parcel Service, Inc., Niederlassung Mainz-Gustavsburg, die dem Verfasser aus eigener Tätigkeit in den Jahren 1991 bis 1992 bekannt sind.

97 Vgl. hierzu Hill, Wilhelm/Rieser, Ignaz: Marketing-Management, Bern und Stuttgart: Haupt, 1990, (UTB für Wissenschaft: Grosse Reihe), S. 47.

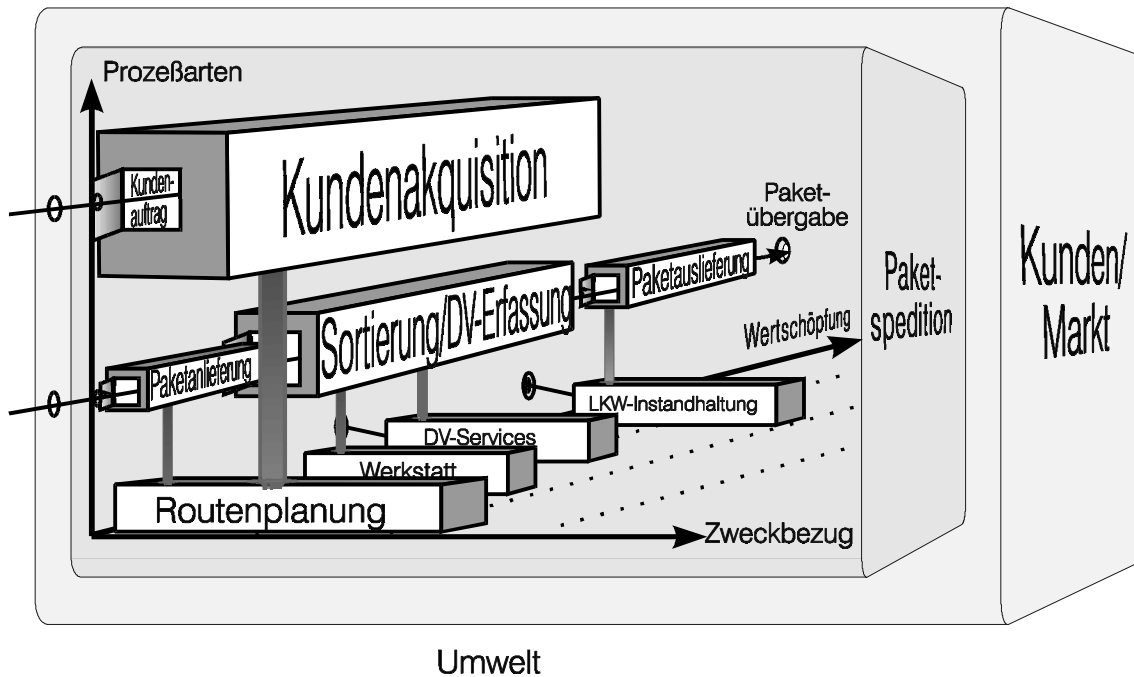


Abbildung 2: Geschäftsprozeß und Funktionshierarchie

Der Durchlauf der Bearbeitungsobjekte stellt sich wie folgt dar: Die zu befördernden Leistungsobjekte werden von den spediteurseigenen Fahrzeugen an eine diesem Teil-Geschäftsprozeß gewidmete Umschlagshalle gebracht und von den Fahrern ausgeladen. Sie lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

- In Luftfrachthüllen zu befördernde „Briefe“.
- Päckchen, die (zum Teil teure und deswegen versicherte) Wertsachen enthalten.
- Sonstige Päckchen, die ebenfalls per Luftfracht versandt werden.

Nach der Kategorisierung des Leistungsobjektes fallen aufgrund der diversen Informationsanforderungen des Zolls auch unterschiedliche Bearbeitungsgänge an. Alle lassen sich jedoch unter folgendes Ablaufschema subsumieren:

1. Registrierung eines Leistungsobjektes mittels eines mobilen Betriebsdatenerfassungsgerätes (BDE) anhand eines Barcodes (an allen Leistungsobjekten sind Aufkleber, die dieses anhand eines Nummerncodes eindeutig identifizieren, aber auch andere Serviceaspekte, wie beispielsweise die Höhe der Versicherung, beeinflussen können). Fehlt dieser Aufkleber, so bringt ihn ein am Bearbeitungsprozeß Beteiligter (in der Regel der Registrierer – dieser ist ein erfahrener Vorarbeiter –, da dieser zuerst mit dem Paket in Kontakt kommt) an.
2. Verbringung des Paketes auf ein Band, welches die Leistungsobjekte zum nächsten Bearbeitungsschritt befördert.
3. Aufnahme eines Paketes durch einen anderen Bearbeiter. Dieser hat die Aufgabe, dem Paket bestimmte Informationen zu entnehmen (Warenart, ausgewiesener Wert, Ziel und in Abhängigkeit vom Zielort und dem Wert – basierend auf der Absender-

angabe, d. h. des Rechnungsstellers – weitere, für den Zoll des Einfuhrlandes relevante Informationen), welche von ihm auf bestimmten Formularen in zweifacher Ausführung festzuhalten sind. Hiervon wird eines, zusammen mit einem Exemplar der Rechnung in einem Sammelordner abgelegt, und ein weiteres (inklusive eines Exemplars der Rechnung) wird für die Zollkontrolle am Paket befestigt.

4. Der Vorarbeiter überwacht den Sammelordner auf seinen Füllstand und steht den Bearbeitern für Rückfragen zur Verfügung. Enthält der Sammelordner eine bestimmte Menge an ausgefüllten Formularen, so wird er an den Vorarbeiter der Dateneingabe weitergereicht.
5. Ein Vorgesetzter koordiniert hierbei die Tätigkeit der Bearbeiter-Vorarbeiter sowie der Dateneingabe-Vorarbeiter und überprüft deren Tätigkeit.
6. Die Vorarbeiter der Dateneingabe prüfen zunächst die ausgefüllten Formulare auf Vollständigkeit und nehmen Plausibilitätsüberprüfungen vor. Anschließend reichen sie die überprüften Formulare zur Eingabe an Datentypisten weiter.
7. Die Datentypisten geben die Daten unter Nutzung einer speziellen Eingabe-Software in PCs ein. Diese Software enthält eingebaute Prüfroutinen, in welchen sich Geschäftsregeln wiederfinden, die Bearbeitungsfehler der Paketbearbeiter aufzudecken vermögen (z. B. wertbeschränkte Einfuhrbestimmungen in Nicht-EG-Länder oder Prüfsummen für die Paketidentifikatoren). Des weiteren existieren Schnittstellen für die BDE-Endgeräte.
8. Die erfaßten Daten werden gesammelt und dabei erneut überprüft: Hierbei werden u. a. die BDE-Daten mit den Bearbeitungsdaten abgeglichen, so daß nicht registrierte, aber bearbeitete Pakete sowie insbesondere registrierte, aber nicht bearbeitete Pakete software-seitig angemahnt werden können. Anschließend werden die Datenbestände per Datenfernübertragung an den Zoll des jeweiligen Flughafens geschickt. Dem Zoll liegen dadurch die Daten vor, bevor die Pakete eintreffen, so daß er sich bei der Ausfuhr zumeist auf Stichprobenkontrollen (Vergleich der DFÜ-Daten mit einzelnen Paketen und den Daten, welche aus den dem Paket beiliegenden Formularen hervorgehen) beschränkt.
9. Die Pakete werden vom Bearbeiter nach Ausfüllung der entsprechenden Formulare in bereitstehende Fahrzeuge verbracht. Sie verlassen – nach entsprechender Sortierung und falls es sich um Luftfracht handelt – die Umschlagshalle in Richtung Flughafen. Dies jedoch erst dann, wenn alle Informationsaspekte bearbeitet wurden und konsistent sind.

Der Geschäftsprozeß als Ganzes ist für das Unternehmen von strategischer Bedeutung, da er gegenüber den Kunden als Referenz für Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit dient (Ein-Tages-Service). Des weiteren ist der betrachtete Ausschnitt des Prozesses aufgrund der Nachtflugbestimmungen zeitkritisch. Fehler, die Zeitverzögerungen bei der vertraglich zeitlich fixierten Paketauslieferung nach sich ziehen, führen zu standardisierten Konventionalstrafen, d. h. zeitigen unmittelbar erfolgswirksame Rückwirkungen.

Die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistung besteht im logistischen Prozeß, d. h. der zeitlich vorhersagbaren Raumüberwindung der Leistungsobjekte. Kritisch für den Erfolg des Prozeßausschnittes ist jedoch – aus Spediteurssicht – auch der informatorische Nebenfluß, auf den die folgende Betrachtung fokussiert.

Die beschriebene Organisation läßt sich in folgende Strukturen zerlegen: Die übergeordnete Abteilung „Air-Service“. Der hier analysierte Prozeß „Luftfracht“; zwei Abteilungen: Paketentgegennahme/-bearbeitung/-verfrachtung und Dateneingabe. In Abbildung 3 werden die beschriebenen Zusammenhänge graphisch illustriert: Es wird der Leistungsfluß sowie der Informationsfluß des Geschäftsprozesses schematisch nachvollzogen. Von der Paketentgegennahme wird abstrahiert.

Der vom Leistungsobjekt ausgelöste Informationsfluß durchläuft im Rahmen der Bearbeitungsstufen für ein typisches Leistungsobjekt folgende Hierarchie: Bearbeiter-Vorarbeiter (Registrierung) → Bearbeiter (Formulare) → Bearbeiter-Vorarbeiter (Formulare Sammeln) → Vorgesetzter (Prüfung/Koordination) → Dateneingabe-Vorarbeiter (Plausibilitäts-Check) → Datentypist.

In Abbildung 3 wurden zur Vereinfachung die ersten zwei Vorgangsschritte bis zur „Aufnahme eines Paketes durch einen anderen Bearbeiter“ (s. o.) weggelassen.

Zahlreiche häufigen Änderungen unterliegende Zollbestimmungen müssen durch mehrfach vorgesehene Kontrollen überprüft werden. Die Kontrollinstanzen führen jedoch einerseits zu einem erhöhten Koordinationsaufwand, da sie die Arbeitsteiligkeit steigern, andererseits ergeben sich Zyklen im Arbeitsablauf, wenn Fehler auftreten.

Folgendes Beispiel dient der Veranschaulichung: Der Bearbeiter übersieht die durch unterschiedliche Farbgebung eines Aufklebers zum Ausdruck gebrachte Deklaration eines Pakets als Wertsendung. Er findet keine Rechnung am Paket, öffnet dieses und schätzt den Wert des Inhaltes, um ihn für die Zollunterlagen zu fixieren. Die Formulare wandern durch die oben dargestellte Hierarchie bis zum Datentypisten. Bei der Eingabe alarmiert die Software den Datentypisten, weil die Information über die Wertsendung auch Teil der Checksumme der Identifikationsnummer des Aufklebers ist. Der Datentypist gibt den Vorgang an seinen Vorarbeiter zurück, dieser die Formulare an den Vorgesetzten, jener an den Bearbeiter-Vorarbeiter, der sie an den zuständigen Bearbeiter zur Korrektur weiterreicht. Da der Bearbeiter das Paket bereits verladen hat, muß er dieses zunächst aus dem Transportfahrzeug herausuchen, um anschließend die entsprechenden Korrekturen auf den (dem Paket für den Zoll beigelegten) Formularen vornehmen zu können.

Derartige Fehler treten gelegentlich mehrfach an demselben Leistungsobjekt auf, so daß es zu mehreren Zyklen im Informationsfluß eines Paketes kommen kann. Die auf dem Informations-Hinweg noch plausibel wirkenden Kontrollen und die daraus abgeleitete Hierarchie wirken auf dem Rückweg als Barriere, die zu einer ausladenden Schleife in der Vorgangskette führt: Obwohl nur zwei Personen in die Behebung des Fehlers involviert werden müßten (Datentypist und Bearbeiter, siehe Abbildung 3), zieht sich der Rückweg des Informationsflusses über vier Etappen. Dabei werden drei zusätzliche Personen einbezogen, die die Ausübung wertschöpfender Tätigkeiten nur verzögern. In Abbildung 3 wurde der ungeplante Informationsfluß bereits in seiner optimierten Form

dargestellt. Es ist unmittelbar einsichtig, daß dieser wesentlich effizienter ist als der beschriebene (nicht dargestellte) Weg über die Funktionsinstanzen.

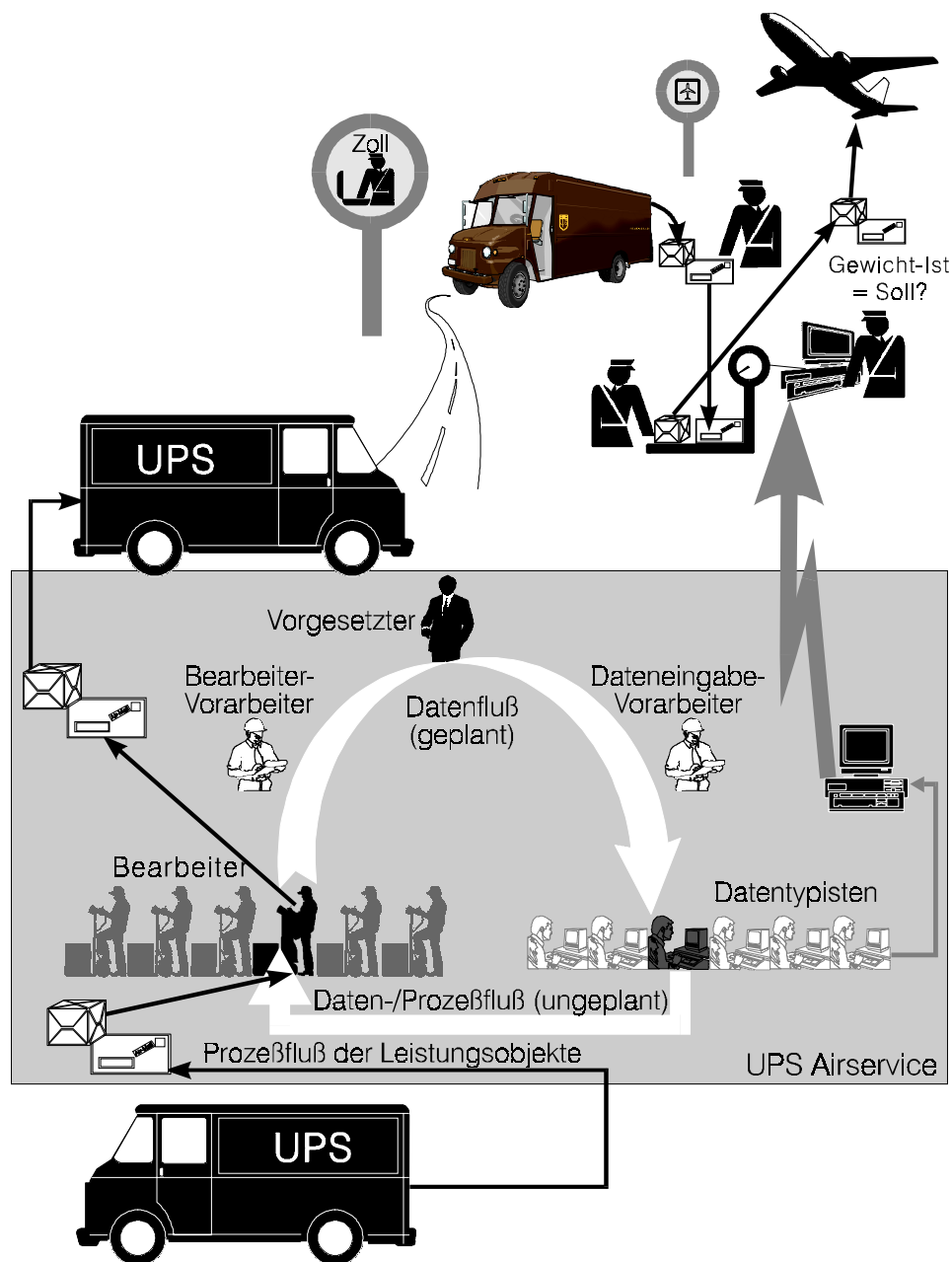


Abbildung 3: Geschäftsprozeß und Funktionshierarchie

Diese Verzögerung ergibt sich letztlich aus der betont verrichtungsorientierten Arbeitsteilung und der daraus entstandenen Hierarchie. Ein am Leistungsobjekt orientierter Geschäftsprozeß könnte für den hier betrachteten Teilprozeß folgendermaßen gestaltet werden: Die Arbeiter werden mit leistungsfähigen BDE-Geräten ausgerüstet. Die von ihnen erfaßten Daten werden über Infrarotschnittstellen der BDE-Geräte in Echtzeit an einen Zentralrechner übermittelt. Plausibilitätskontrollen (Check-Summen-Prüfung,

Vollständigkeitskontrolle etc.) können durch das lokale BDE-Gerät vorgenommen werden, während auf dem Zentralrechner die Sammlung der Daten erfolgen.

Bei dieser Art der Geschäftsprozeßgestaltung liegt die Bearbeitung der Pakete in einer Hand. Die Ausdehnung des Teilgeschäftsprozesses wäre dadurch drastisch verringert. Zusätzliche Kontrollen ließen sich durchführen, indem – bei Bedarf – Bearbeiter „hintereinandergeschaltet“ würden. Fehler würden so direkt aufgedeckt. Die Notwendigkeit zum Heraussuchen bereits verladener Pakete, deren Informationsfluß fehlerbehaftet war, entfielen, da Pakete erst dann verladen würden, wenn ihre informatorische Bearbeitung korrekt abgeschlossen wäre. Durch die Verkürzung des Geschäftsprozesses auf eine Bearbeitungsstufe wären Zyklen nicht mehr möglich.

Auch die höhere Austauschbarkeit der Prozeßbeteiligten wäre von Vorteil: Bei der dargestellten Arbeitsteilung führte Absentismus zu Engpässen in den Funktionalbereichen der Datenerfassung. Dieses Problem wäre bei einer mengenorientierten Prozeßbeteiligung durch die Verteilungseffekte weitgehend entschärft. Nachteile, die sich aus dem Bedarf an höherer Qualifikation ergäben, ließen sich durch den Einsatz einer menügeführten BDE-Software mildern.

Der erhöhte Kapitalbedarf ist ein Kritikpunkt, der nicht zu leugnen ist. Dies relativiert sich jedoch erheblich durch die zu erwartenden Effizienzgewinne infolge niedrigerer Fehlerquoten innerhalb des Teilgeschäftsprozesses und dadurch vermiedener Konventionalstrafen. Angesichts der Komplexität der Paketbearbeitung wäre durch eine software-geführte Tätigkeit auch eine absolute Erhöhung der individuellen Produktivität zu erwarten.<sup>98</sup>

## 5 Prozeßinflexibilität durch Funktionsorientierung

Es wurde gezeigt, daß die nach dem Verrichtungsprinzip vorgenommene Arbeitsteilung zu Friktionen führt, wenn Vorgänge nicht idealtypisch ablaufen. Die Flexibilität funktionaler Hierarchien zur Behandlung von Ausnahmen ist gering, da der eingespielte Ablauf auf vorab festgelegten Tätigkeiten beruht. Interpersonelle Schnittstellen sind zu meist funktions- und damit vielfach auch abteilungsübergreifend. Die Transparenz eines „Ablaufpfades“ ist dadurch gering. Dies erklärt, weshalb in funktionaler Arbeitsteilung Tätige nur selten (oder erst im fortgeschrittenen Dienstalter) den gesamten Geschäftsprozeß überschauen, an dem sie beteiligt sind: Die definierten Wege werden nur selten verlassen, da fremde Funktionen zum einen fachlich nicht überblickt werden und zum anderen Zuständigkeiten in einen anderen Abteilungsbereich fallen. Aus Gründen der Unsicherheitsreduktion und der fehlenden Kenntnis alternativer (als der in Form der Funktionsschnittstelle vorab definierten) Ansprechpartner bleibt es daher auch dann bei den gewohnten Standardablaufpfaden, wenn eine Verkürzung möglich oder sogar ge-

---

<sup>98</sup> Effizienzzuwächse durch geringere individuelle Durchlaufzeiten je bearbeitetem Paket wären aber gerade in diesem Arbeitsprozeß von großem Nutzen, da bei weiter ansteigendem Paketvolumen im beschriebenen Arbeitsablauf und der dabei einzusetzenden Anzahl an Bearbeitern die räumlichen Verhältnisse der Umschlagshalle zum Engpaßfaktor zu werden drohen.



boten wäre. Die Bedeutung eines anderen Aspektes, der prinzipiell für die Anwendung funktionaler Spezialisierung spricht, schwindet im Zusammenhang mit informationsintensiven Tätigkeiten mehr und mehr: Durch Erfahrungsgewinne erzielbare Produktivitätszuwächse bei repetitiven informationellen Tätigkeiten entfallen häufig bei extensiver Unterstützung durch IuK-Technik oder lassen sich durch letztere einfach (interindividuell) multiplizieren.<sup>99</sup> Damit entfällt das Argument des funktional bedingten, individuell anfallenden Erfahrungszuwachses und des resultierenden Effizienzzuwachses.<sup>100</sup>

Die heutigen funktionalen Strukturen reflektieren diesen Umstand nur unzureichend. Bei entsprechender IuK-System-Unterstützung ist eine Erhöhung des Abdeckungsgrades eines Geschäftsprozesses durch *einen* Mitarbeiter<sup>101</sup> durchaus möglich. Dies wird aber häufig noch durch die historisch gewachsene innerfunktionale Hierarchie, deren Instanzen eine Einschränkung ihrer Befugnisbereiche befürchten, behindert.

Noch restriktiver schlägt die durch die abgegrenzten funktionalen Bereiche erzeugte Unterteilung von Geschäftsprozessen zu Buche. Denn das Ausweiten der Tätigkeitsfelder von Aufgabenträgern würde nicht nur innerfunktional zu Veränderungen von Machtpositionen führen, sondern würde auch bedingen, daß die auf übergeordnete Funktionen verteilten Tätigkeiten umverteilt würden. Hierbei versucht jede der Funktionen ihren Kompetenzbereich zu wahren.

Der Geschäftsprozeß unterliegt in funktionalen Strukturen vielfach zweierlei friktionalen Einflüssen:

1. Hierarchiebedingte *innerfunktionale* Hindernisse;
2. Artifiziiell verrichtungsorientiert abgegrenzte Bereiche erzeugen Barrieren zwischen Abteilungen und behindern den abteilungsübergreifenden Ablauf eines Geschäftsprozesses.

Unter den heutzutage vielfach anzutreffenden Rahmenparametern volatiler Märkte hoher Kompetitivität müssen funktionsorientierte Strukturen daher in vielen Fällen als Hemmschuh für die in den Unternehmen ablaufenden Wertschöpfungsprozesse betrachtet werden.

---

99 Die Betonung liegt hier auf repetitiv und häufig. Es lassen sich zahlreiche Bereiche anführen, in denen die funktionale Expertise unverzichtbar ist.

100 Beispiele hierfür sind: Fast alle Erfassungs- und Buchungstätigkeiten (Auftragsentgegennahme, Erfassung durch den Innendienst, Eingabe von Buchungsaufträgen in Banken, Führen von Büchern und sonstigen Daten, Schreibbüros, Ab- und Wiedervorlage), vorläufige Produktionsplanung.

101 Ganzheitliche Rundumbearbeiter werden in der Literatur auch als Case-Worker bezeichnet (vgl. Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1994 (dt. übers. der 1993 unter dem Titel “Reengineering the Corporation” erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel), S. 73). Ein Mitarbeiter bearbeitet hierbei einen (Teil-)Geschäftsprozeß ganzheitlich und alleinverantwortlich (vgl. auch S. 73, wo die Tätigkeit eines solchen Case-Workers sehr anschaulich als “fallabschließende Arbeitsorganisation” bezeichnet wird). Letztlich verbirgt sich dahinter das Prinzip der Objektorientierung in beiden Ausprägungen, d. h. sowohl hinsichtlich des Zielobjektes als auch in Bezug auf das Ausgangsobjekt. Es werden vom Case-Worker alle Tätigkeiten ausgeübt, um das Ausgangs(-leistungs-)objekt in das Ziel(-leistungs-)objekt zu überführen.

## Literaturverzeichnis

- Bellmann, Klaus: Bionomik – können Unternehmen von Organismen lernen?, in: Forschungsmagazin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 11. Jg., Nr. 1, 1995, S. 14–21.
- Bellmann, Kurt/Wittmann, Edgar: Modelle der organisatorischen Arbeitsstrukturierung – ökonomische und humane Effekte, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Band 1, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1991, S. 488–491.
- Braun, Stephan: Die Prozeßkostenrechnung: Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?, Ludwigsburg/Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis (zugl. Diss., Univ. Mainz, 1994), 1994 (Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Bd. 22). S. 16.
- Brecht, Leo/Hess, Thomas/Österle, Hubert: Business Engineering: Von einer Mode zur Methode, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1995, S. 118–123.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Band 1, München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1991
- Champy, James: Reengineering im Management: die Radikalkur für die Unternehmensführung, Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995 (übers. v. Patricia Künzel).
- Davenport, Thomas H./Jarvenpaa, Sirkka L./Beers, Michael C.: Improving Knowledge Work Processes, in: Sloan Management Review, Summer 1996, S. 53–65.
- Davenport, Thomas H./Nohria, Nitin: Case Management and the Integration of Labor, in: Sloan Management Review, Summer 1994, S. 11–23.
- Davenport, Thomas H./Short, James E.: The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management Review, Summer 1990, S. 11–27.
- Davenport, Thomas H.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- Diederich, Helmut: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6., neu bearb. u. erw. Auflage, Stuttgart, u. a.: Kohlhammer, 1989.
- Eiff, Wilfried von: Geschäftsprozeßmanagement – Integration von Lean Management – Kultur und Business Process Reengineering, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 63.Jg., Heft 6, 1994, Nov./Dez., S. 364–371.
- Eiff, Wilfried von: Vorsicht vor Guru-Empfehlungen: Gedanken zur Realisierungsnot von Managementkonzepten, in: Kompetenz – Das Diebold Management Journal, Nr. 30, o. J. (1995).
- Franz, Stefan: Informations-Management als Basis für Prozeß-Management, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineerings, München/Wien: Hanser, 1994, S. 225–244.
- Frese, Erich: Aufgabenanalyse und -synthese, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Sp. 207–217.
- Fukuyama, Francis: Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, The Free Press, 1995.
- Gaitanides, M.: Ablauforganisation, in: Frese, Erich, u. a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1992 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2), Spalte 1–18.
- Gaitanides, M.: Je mehr desto besser?, in: technologie & management, 44. Jg., Heft 2, 1995, S. 69–76
- Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation, in: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 7), Sp. 1682–1696.
- Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation, München: Vahlen, 1983.
- Gerard, Peter: Teil 1: Prozeßorientiertes Informations-Management bei der Deutschen Bank – Unternehmensdaten-Modelle haben Erwartungen nicht erfüllt, in: Computerwoche, 20. Jg., Nummer 42, 15. Oktober 1993, S. 19–22.
- Hammer, M./Stanton, S.: Die Reengineering Revolution – Handbuch für die Praxis, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1995 (dt. übers. der 1995 unter dem Titel „The reengineering revolution“ erschienen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel).

- Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1994 (dt. übers. der 1993 unter dem Titel „Reengineering the Corporation“ erschienenen Originalausgabe; übersetzt von Patrizia Künzel).
- Helfrich, C.: Business Reengineering in einem Softwarehaus, in: *io Management Zeitschrift*, 64. Jg., Heft 6, 1995, S. 39–41.
- Hill, Wilhelm/Rieser, Ignaz: Marketing-Management, Bern und Stuttgart: Haupt, 1990, (UTB für Wissenschaft: Grosse Reihe).
- Hilpert, Wolfgang: Workflow Management im Office-Bereich mit verteilten Dokumentendatenbanken, in: Nastansky, Ludwig (Hrsg.): *Workgroup Computing: computergestützte Teamarbeit (CSCW) in der Praxis; neue Entwicklungen und Trends*, Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, 1993 (Betriebswirtschaft aktuell; Bd. 12), S. 127–140.
- Homburg, Ch./Daum, D.: Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, 1997.
- Homburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1995 (zugl. Habil., Univ. Mainz, 1995).
- Jung, Manfred: Business Process Management: Ein vielseitiges Werkzeug, in: Mehdorn, Hartmut/Töpfer, Armin (Hrsg.): *Besser – Schneller – Schlanker TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis*, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1994, S. 137–163.
- Kargl, Herbert: Controlling im DV-Bereich, 3. vollst. und erw. Aufl., München/Wien: Oldenbourg, 1996.
- Kargl, Herbert: Schlankmacher – Lean Production: Die Unternehmensdiät für mehr Effizienz und Effektivität industrieller Produktionsverfahren, in: *Dialog*, 3. Jg., Heft 2, Juni 1993.
- Kargl, Herbert: Strategische Planung von IuK-Systemen, in: *Controlling*, Heft 6, November/Dezember, 1994, S. 358–366.
- Kirn, Stefan/Unland, Rainer: Flexible Organisationen durch Workflow Management, in: Hasenkamp, Ulrich: *Einführung von CSCW-Systemen in Organisationen*, Tagungsband der D- CSCW '94, Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg, 1994, S. 13–27.
- Kortzfleisch, Harald F. O. v.: Werkzeuge für die computergestützte Organisationsgestaltung: Marktübersicht und betriebswirtschaftliche Beurteilung, in: *Wirtschaftsinformatik*, 37. Jg., Heft 4, August 1995, S. 384–392.
- Kosiol, Erich: *Organisation der Unternehmung*, Gabler: Wiesbaden, 1962.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 7. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992.
- Kröger, Fritz: Forcierter Unternehmenswandel durch „Transforming the Enterprise“, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft*, Nr. 2, 1995, S. 49–60.
- Lochstamper, Peter: Funktionale Organisation, in: Erwin Grochla (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1980 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2), Sp. 756–766.
- Maurer, Gerd/Schwickert, Axel C.: Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung, in: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik (Hrsg.): *Arbeitspapiere WI*, Nr. 9/1997, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, 1997.
- Mehdorn, Hartmut/Töpfer, Armin (Hrsg.): *Besser – Schneller – Schlanker, TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis*, Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1994.
- Meyer, Paul W.: Der integrative Marketingansatz und seine Konsequenzen für das Marketing, in: Meyer, Paul W. (Hrsg.): *Integrierte Marketingfunktionen*, 2., überarb. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1990.
- Muchowski, Eugen/Eiff, Wilfried von: Prozesse verstehen und beherrschen, in: *Gablers Magazin*, Heft 4, 1996, S. 22–27.
- Nippa, Michael/Klemmer, Jochen: Zur Praxis prozeßorientierter Unternehmensgestaltung – Von der Analyse bis zur Umsetzung, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): *Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 165–186.
- Nippa, Michael: Anforderungen an das Management prozeßorientierter Unternehmen, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): *Prozeßmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 39–58.
- Nippa, Michael: Reengineering – Top oder Flop, in: *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 3, 1995, S. 153–154.

- Nordsieck, Fritz: Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2., überarb. Aufl., Stuttgart: Poeschel, 1955.
- Nydegger, Peter: Die Computer der öffentlichen Verwaltung haben viel dazugelernt, in: *io Management Zeitschrift*, 64. Jg., Heft 9, 1995, S. 39–42.
- o. V.: Das Ausland drängt auf den deutschen Werkzeugmaschinenmarkt, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17. Dezember 1993, S. 22.
- o. V.: Die deutschen Ingenieure wollen weg vom Spezialistentum, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17.12.93, S. 22.
- Österle, H.: Das Geschäftsmodell im Informationszeitalter, in: *Wirtschaftsinformatik*, 38. Jg., Heft 4, Juli 1996, S. 447–449.
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder „Business Revolution“, in: *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 356–363.
- Pascarella, Perry: The High Price of Low Trust, in: *IndustryWeek*, Nov. 6, 1995, o. S. (Fukuyama.txt in CompuServe, Industry Week Forum)
- Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl. (dt.; übers. v. Volker Brandt/C. Thomas Schwörer), Frankfurt/New York: Campus, 1988.
- Raster, Max: Prozeßarchitektur und Informationsverarbeitung, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, München/Wien: Hanser, 1994,
- Rockart, J./Earl, M./Ross, J.: Eight Imperatives for the New IT-Organization, in: *Sloan Management Review*, Volume 38, Number 2, Winter 1996, S. 43–55.
- Rühli, E./Treichler, Ch./Schmidt, S. L.: From Business Reengineering to Management Reengineering – A European Study, in: *Management International Review*, Volume 35, Number 4, S. 361–371.
- Scheer, August-Wilhelm: *Wirtschaftsinformatik – Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse*, 6., durchgesehene Aufl., Berlin: Springer, 1995.
- Schmidhäusler, Fritz J.: Alter Hut mit neuen Federn, in: *it Management*, Heft 1/2, 1996, S. 49.
- Schmidt, Sascha L./Treichler, Christoph: So klappt Business Reengineering, in: *Harvard Business Manager*, Heft 3, 1996, S. 118–121.
- Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: Prozeß-Redesign und kontinuierliche Prozeßverbesserung, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, München/Wien: Hanser, 1994, S. 99–122.
- Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: Realisierung von Prozeßmanagement, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, München/Wien: Hanser, 1994, S. 21–36.
- Scholz, Rainer: *Geschäftsprozeßoptimierung – Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation*, Bergisch Gladbach/Köln: Eul (zugl. Diss., Univ. der Bundeswehr, Hamburg), 1993.
- Schwickert, Axel C.: *Speed Management durch IuK-Systeme*, München/Wien: Oldenbourg, 1995 (Diss., Univ. Mainz, 1995).
- Simon, Hermann: *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)*, Frankfurt/New York: Campus, 1996.
- Szyperski, Norbert/Pulst, Edda: Zur Wirtschaftlichkeit aktueller technik-gestützter Geschäftsprozesse, in: *Information Management*, Heft 3, 1995, S. 22–27.
- Theuvsen, Ludwig: *Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., Heft 1, Januar 1996, S. 65–82.
- Venkatraman, N.: *IT-Induced Business Reconfiguration*, in: Morton, Michael S. Scott (Hrsg.): *The corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation*, New York (u. a.): Oxford University Press, 1991.
- Ward, Allen u. a.: The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster, in: *Sloan Management Review*, Spring 1995, S. 43–61.
- Wittlage, Helmut: *Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozeßorganisation*, in: *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 4, 1995, S. 210–214.
- Wöhe, Günter: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 16. überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1986.
- Wulf, Volker: Anpaßbarkeit im Prozeß evolutionärer Systementwicklung, in: *Der GMD-Spiegel*, Heft 3, September 1994, S. 41–46.

# Bisher erschienen

Stand: Dezember 2000 – Den aktuellen Stand der Reihe erfahren  
Sie über unsere Web Site unter <http://wi.uni-giessen.de>

---

Nr. 1/1996	Grundlagen des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 2/1996	Wettbewerbs- und Organisationsrelevanz des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 3/1996	Realisierungsaspekte des Client/Server-Konzepts .....	Schwicker/Grimbs
Nr. 4/1996	Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß - Definition, Eigenschaften, Arten .....	Schwicker/Fischer
Nr. 5/1996	Manuelle und elektronische Vorgangsteuerung.....	Schwicker/Rey
Nr. 6/1996	Das Internet im Unternehmen - Neue Chancen und Risiken .....	Schwicker/Ramp
Nr. 7/1996	HTML und Java im World Wide Web.....	Gröning/Schwicker
Nr. 8/1996	Electronic-Payment-Systeme im Internet.....	Schwicker/Franke
Nr. 9/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow-Management - Teil 1: Grundgedanken, Kernelemente, Kritik .....	Maurer
Nr. 10/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow- Management - Teil 2: Prozeßmanagement und Workflow .....	Maurer
Nr. 11/1996	Informationelle Unhygiene im Internet.....	Schwicker/Dietrich/Klein
Nr. 12/1996	Towards the theory of Virtual Organisations: A description of their formation and figure.....	Appel/Behr
Nr. 1/1997	Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter: Mehr als eine Umorganisation.....	Kargl
Nr. 2/1997	Der Online-Markt - Abgrenzung, Bestandteile, Kenngrößen .....	Schwicker/Pörtner
Nr. 3/1997	Netzwerkmanagement, OSI Framework und Internet SNMP .....	Klein/Schwicker
Nr. 4/1997	Künstliche Neuronale Netze - Einordnung, Klassifikation und Abgrenzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	Strecker/Schwicker
Nr. 5/1997	Sachzielintegration bei Prozeßgestaltungsmaßnahmen.....	Delnef
Nr. 6/1997	HTML, Java, ActiveX - Strukturen und Zusammenhänge.....	Schwicker/Dandl
Nr. 7/1997	Lotus Notes als Plattform für die Informationsversorgung von Beratungsunternehmen.....	Appel/Schwaab
Nr. 8/1997	Web Site Engineering - Modelltheoretische und methodische Erfahrungen aus der Praxis .....	Schwicker
Nr. 9/1997	Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung .....	Maurer/Schwicker
Nr. 10/1997	Künstliche Neuronale Netze - Aufbau und Funktionsweise .....	Strecker
Nr. 11/1997	Workflow-Management-Systeme in virtuellen Unternehmen .....	Maurer/Schramke
Nr. 12/1997	CORBA-basierte Workflow-Architekturen - Die objektorientierte Kernanwendung der Bausparkasse Mainz AG .....	Maurer
Nr. 1/1998	Ökonomische Analyse Elektronischer Märkte.....	Steyer
Nr. 2/1998	Demokratiopolitische Potentiale des Internet in Deutschland .....	Muzic/Schwicker
Nr. 3/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 1) .....	Delnef
Nr. 4/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 2) .....	Delnef
Nr. 5/1998	Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte der Telearbeit .....	Polak
Nr. 6/1998	Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen .....	Jäger-Goy
Nr. 7/1998	Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen.....	Jäger-Goy
Nr. 8/1998	Online-Monitoring - Gewinnung und Verwertung von Online-Daten.....	Guba/Gebert
Nr. 9/1998	GUI - Graphical User Interface.....	Maul
Nr. 10/1998	Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business.....	Schwicker
Nr. 11/1998	Zur Charakterisierung des Konstrukts "Web Site".....	Schwicker
Nr. 12/1998	Web Site Engineering - Ein Komponentenmodell.....	Schwicker
Nr. 1/1999	Requirements Engineering im Web Site Engineering – Einordnung und Grundlagen.....	Schwicker/Wild
Nr. 2/1999	Electronic Commerce auf lokalen Märkten .....	Schwicker/Lüders
Nr. 3/1999	Intranet-basiertes Workgroup Computing .....	Kunow/Schwicker
Nr. 4/1999	Web-Portale: Stand und Entwicklungstendenzen.....	Schumacher/Schwicker
Nr. 5/1999	Web Site Security.....	Schwicker/Häusler
Nr. 6/1999	Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium.....	Gaßen
Nr. 7/1999	Web Site Controlling.....	Schwicker/Beiser
Nr. 8/1999	Web Site Promotion .....	Schwicker/Arnold
Nr. 9/1999	Dokumenten-Management-Systeme – Eine Einführung .....	Dandl
Nr. 10/1999	Sicherheit von eBusiness-Anwendungen – Eine Fallstudie .....	Harper/Schwicker
Nr. 11/1999	Innovative Führungsinstrumente für die Informationsverarbeitung .....	Jäger-Goy
Nr. 12/1999	Objektorientierte Prozeßmodellierung mit der UML und EPK .....	Dandl
Nr. 1/2000	Total Cost of Ownership (TCO) – Ein Überblick.....	Wild/Herges
Nr. 2/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 1: XML-Grundlagen.....	Franke/Sulzbach
Nr. 3/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 2: Der Einsatz im Unternehmen .....	Franke/Sulzbach
Nr. 4/2000	Web-Site-spezifisches Requirements Engineering – Ein Formalisierungsansatz .....	Wild/Schwicker
Nr. 5/2000	Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren .....	Schwicker/Pfeiffer
Nr. 6/2000	Web Site Monitoring – Teil 1: Einordnung, Handlungsebenen, Adressaten.....	Schwicker/Wendt
Nr. 7/2000	Web Site Monitoring – Teil 2: Datenquellen, Web-Logfile-Analyse, Logfile-Analyzer .....	Schwicker/Wendt
Nr. 8/2000	Controlling-Kennzahlen für Web Sites.....	Schwicker/Wendt
Nr. 9/2000	eUniversity – Web-Site-Generierung und Content Management für Hochschuleinrichtungen.....	Schwicker/Ostheimer/Franke

---

# Bestellung (bitte kopieren, ausfüllen, zusenden/zufaxen)

**Adressat:** Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
 Licher Straße 70  
 D – 35394 Gießen  
 Telefax: (0 641 ) 99-22619

**Hiermit bestelle ich gegen Rechnung die angegebenen Arbeitspapiere zu einem Kostenbeitrag von DM 10,- pro Exemplar (MwSt. entfällt) zzgl. DM 5,- Versandkosten pro Sendung.**

Nr.	An
1/1996	
2/1996	
3/1996	
4/1996	
5/1996	
6/1996	
7/1996	
8/1996	
9/1996	
10/1996	
11/1996	
12/1996	

Nr.	An
1/1997	
2/1997	
3/1997	
4/1997	
5/1997	
6/1997	
7/1997	
8/1997	
9/1997	
10/1997	
11/1997	
12/1997	

Nr.	Anz
1/1998	
2/1998	
3/1998	
4/1998	
5/1998	
6/1998	
7/1998	
8/1998	
9/1998	
10/1998	
11/1998	
12/1998	

Nr.	Anz
1/1999	
2/1999	
3/1999	
4/1999	
5/1999	
6/1999	
7/1999	
8/1999	
9/1999	
10/1999	
11/1999	
12/1999	

Nr.	Anz
1/2000	
2/2000	
3/2000	
4/2000	
5/2000	
6/2000	
7/2000	
8/2000	
9/2000	

**Absender:**

Organisation

Abteilung

Nachname, Vorname

Straße

Plz/Ort

Telefon

Telefax

eMail

Ort, Datum

Unterschrift