

Frank T. Schindera

e-Business und die Steuerung teilautonomer Organisationseinheiten

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Peter Horv ath

Deutscher Universit ats-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Zusammenfassung	XXVII
Summary	XXXIII
1. e-Business und die Steuerung teilautonomer Organisationseinheiten	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	4
2. Konzeption eines Bezugsrahmens	9
2.1 e-Business als Element des Bezugsrahmens	9
2.2 Führungssystem als Element des Bezugsrahmens	10
2.3 Controllingsystem als Element des Bezugsrahmens	12
2.4 Duale Wirkungsbeziehungen des e-Business	12
3. Forschungsdesign	15
3.1 Forschungsziel und-konzeption	15
3.2 Forschungsmethoden und empirische Vorgehens weise	16
4. e-Business und der erhöhte Stellenwert teilautonomer Organisationseinheiten	21
4.1 e-Business - Grundlagen und Herausforderungen an die Selbststeuerungspotenziale	21
4.1.1 Definition von e-Business	21
4.1.2 Merkmale, Charakteristika und Anforderungen	25

4.1.3	Phasenmodell des e-Business und die Relevanz teilautonomer Organisationseinheiten	28
4.2	Positionierung und Charakterisierung teilautonomer Organisationseinheiten	31
4.2.1	Teilautonome Organisationseinheiten als Objekte evolutionärer Systeme	32
4.2.1.1	Autonomie und Selbstorganisation als Grundzüge evolutionärer Systeme	32
4.2.1.2	Führung und Steuerung in evolutionären Systemen	35
4.2.2	Erscheinungsformen teilautonomer Organisationseinheiten	38
4.2.2.1	Leitgedanken der Entstehung und Nutzenpotenziale teilautonomer Organisationseinheiten	39
4.2.2.2	Spektrum teilautonomer Organisationseinheiten	40
4.2.2.3	Probleme der Koordination	44
4.3	Teilautonome Organisationseinheiten als korrespondierende Organisationsform im e-Business	46
5.	Analyse und Messung der Veränderung des Autonomiegrades von Organisationseinheiten durch e-Business	49
5.1	Autonomie als konstituierendes Element teilautonomer Organisationseinheiten	49
5.1.1	Autonomiebegriff	50
5.1.2	Autonomiedimensionen und ihre Bestimmungsgrößen	51
5.2	Zusammenhänge zwischen Autonomie, Führung und Ergebniszielorientierung	54
5.3	Bisherige Ansätze der Autonomiemessung und ihre Probleme	55
5.4	Konzeption einer entscheidungsorientierten Autonomiemessung	58
5.5	Konzeptionelle Analyse der Autonomieveränderung durch e-Business	61
5.5.1	Erweiterte Informationsverteilung durch e-Business	61
5.5.2	Informationsmanagement und Führungsentscheidungen im e-Business	62
5.5.3	Ganzheitlichere Aufgabenwahrnehmung und erweiterte Selbststeuerungspotenziale im e-Business	66

5.6	Singuläre Längsschnittanalyse I: Autonomieveränderung in der Unternehmenspraxis am Beispiel der Hewlett-Packard GmbH	68
5.6.1	Hewlett-Packard Corporation	69
5.6.2	Zentraler Einkauf der Hewlett-Packard GmbH	72
5.6.2.1	Organisation des Einkaufs	72
5.6.2.2	Aufgaben und Rahmenbedingungen	73
5.6.2.3	Umsetzung des Einkaufs als e-Business-Lösung	76
5.6.2.4	Zentraler Einkauf, e-Procurement und e-Business	78
5.6.3	Auswirkungen des e-Business auf die Autonomie: Entwicklungsstufen des zentralen Einkaufs der Hewlett-Packard GmbH	79
5.6.3.1	Beschaffungsprozess im Überblick	80
5.6.3.2	Stadium 1 - Bestellanforderung	84
5.6.3.3	Stadium 2 - Intranet	86
5.6.3.4	Stadium 3 - Smart Buy (e-Business-basierter Lösungsansatz)	89
5.6.3.5	Vergleichende Betrachtung und Messung der Auswirkungen des e-Business auf die Autonomie	91
5.7	Problembereiche der Steuerung teilautonomer Organisationseinheiten im e-Business	97
6.	Steuerungsgrößen als Instrument der Entscheidungsunterstützung teilautonomer Organisationseinheiten im e-Business	99
6.1	Steuerungsgrößen und Steuerungsgrößenbildung für teilautonome Organisationseinheiten	99
6.2	Steuerungsgrößen im Spannungsfeld von Fremd- und Selbststeuerung	102
6.3	State of the Art-Analyse der Systeme zur Steuerungsgrößenbildung	105
6.3.1	Übergreifende Systeme	106
6.3.1.1	Zentralistische Führungssysteme	107
6.3.1.2	Budgetierung	108
6.3.1.3	Kennzahlen-und Zielsysteme	109
6.3.1.3.1	Charakteristika	109
6.3.1.3.2	DuPont-System of Financial Control	111
6.3.1.3.3	Wertsteigerungsanalyse	112
6.3.1.3.4	Balanced Scorecard als Managementsystem	114

6.3.1.4	Verrechnungs- und Lenkpreissysteme	116
6.3.2	Prozessorientierte Systeme	118
6.3.2.1	Basissysteme zur Steuerung von Kosten, Zeit und Qualität	120
6.3.2.1.1	Prozesskostenmanagement	120
6.3.2.1.2	Time Based Management	122
6.3.2.1.3	Qualitätsmanagement	123
6.3.2.2	Integrative Systeme zur antizipativen Steuerung auf Prozessebene	125
6.3.2.2.1	Target Costing	125
6.3.2.2.2	Kaizen Costing	128
6.3.2.2.3	Benchmarking	129
6.3.2.3	Performance Measurement	131
6.3.3	Kopplung von übergreifenden und prozessorientierten Systemen zur Steuerung teilautonomer Organisationseinheiten	133
6.3.4	Zwischenfazit zur Berücksichtigung der Autonomie in der Steuerungsgrößenbildung	137
6.4	Explorative Analyse zur Steuerungsgrößenbildung in der Unternehmenspraxis	138
6.4.1	Untersuchungsrahmen und Anforderungen an die Steuerung teilautonomer Organisationseinheiten	138
6.4.2	Aufgabenwahrnehmung im Controlling	145
6.4.3	Anforderungen an die Steuerungsgrößenbildung	146
6.5	Anforderungsprofil einer Methodik zur Steuerungsgrößenbildung für teilautonome Organisationseinheiten im e-Business	148
6.5.1	Aufgaben	149
6.5.1.1	Sicherung der gesamt- und ergebniszielorientierten Koordination	149
6.5.1.2	Einbeziehung der Aufgabenorientierung	150
6.5.1.3	Integration der Entscheidungsautonomie	150
6.5.1.4	Methodische Unterstützung	151
6.5.2	Anforderungskriterien	152
6.5.3	Anforderungsprofil	156

7. Konzeption der Methodik zur Steuerungsgrößenbildung unter Einbeziehung der Autonomie im e-Business	157
7.1 Autonomiecharakteristika für die Steuerungsgrößenbildung	157
7.1.1 Entscheidungsdimension	158
7.1.2 Informationsdimension	159
7.1.3 Zusammenhang der Entscheidungs- und Informationsdimension	159
7.2 Steuerungsobjekte im e-Business	161
7.3 Ergebniszielorientierte Gestaltung der Steuerungsgrößenbildung	163
7.3.1 Struktureller Rahmen der Steuerungsgrößenbildung	163
7.3.1.1 Horizontale Komponente - Aufgabenorientierung und Anbindung an die Wertkette	164
7.3.1.2 Vertikale Komponente - Ergebniszielorientierung und strategische Anbindung	165
7.3.1.3 Kopplung der horizontalen und vertikalen Komponente über die ASS-Matrix	166
7.3.2 Vier Stufen der ergebniszielorientierten Steuerungsgrößenbildung	168
7.3.2.1 Stufe 1: Grad der Entscheidungsautonomie über die Steuerungsobjekte ermitteln	170
7.3.2.1.1 Identifizierung der Steuerungsobjekte und ihrer Merkmale	170
7.3.2.1.2 Gewichtung der Steuerungsobjekte nach ihrer Bedeutung	172
7.3.2.1.3 Bewertung der Entscheidungsautonomie über die jeweiligen Steuerungsobjekte	173
7.3.2.2 Stufe 2: Autonomie- und gesamtzielorientierte Steuerungsdimensionen und -großen ableiten	174
7.3.2.2.1 Ableitung der strategierelevanten Steuerungsdimensionen und -großen sowie deren Wirkungsbeziehungen	175
7.3.2.2.2 Bewertung des Beitrages der jeweiligen Steuerungsdimension/ -große	175
7.3.2.2.3 Ermittlung des ASS-Wertes für die Steuerungsdimension/ -große	176

7.3.2.3	Stufe 3: Bisherige Steuerungsdimensionen/ -großen für die Steuerungsobjekte ermitteln	178
7.3.2.3.1	Bewertung des derzeitigen Beitrages der Steuerungsdimension/ -größe zur Wahrnehmung der Entscheidungsautonomie	178
7.3.2.3.2	Ermittlung des Umfangs des Beitrages der Steuerungsdimension/-größe für die jeweiligen Steuerungsobjekte	179
7.3.2.3.3	Bewertung des Beitrages in Abhängigkeit des Beitrages der Steuerungsdimension	179
7.3.2.4	Stufe 4: Deltas identifizieren und Gestaltungsmaßnahmen ableiten	181
7.3.3	Zyklen der Steuerungsgrößenbildung	184

8. Einsatz der Methodik zur Steuerungsgrößenbildung in der Unternehmenspraxis am Beispiel der Hewlett-Packard GmbH **187**

8.1	Steuerung der Organisationseinheit HPOP ohne e-Business/ Ausgangssituation	187
8.1.1	Steuerungsobjekte	187
8.1.2	Steuerungsgrößen	189
8.2	Steuerungsgrößenbildung unter Einbeziehung der Autonomie im e-Business für HPOP	192
8.2.1	Zyklen der Steuerungsgrößenbildung	192
8.2.2	Vier Stufen der ergebniszielorientierten Steuerungsgrößenbildung	194
8.2.2.1	Stufe 1: Grad der Entscheidungsautonomie über die Steuerungsobjekte ermitteln	195
8.2.2.2	Stufe 2: Autonomie- und gesamtzielorientierte Steuerungsdimensionen und -großen ableiten	197
8.2.2.3	Stufe 3: Bisherige Steuerungsdimensionen/ -großen für die Steuerungsobjekte ermitteln	199
8.2.2.4	Stufe 4: Deltas identifizieren und Gestaltungsmaßnahmen ableiten	200

8.3	Neue Steuerungsgrößen und Steuerung der Organisationseinheit HPOP im e-Business	204
8.3.1	Neue Steuerungsgrößen	205
8.3.2	One Page Management Summary als neues Steuerungsgrößensystem	207
8.3.3	Singuläre Längsschnittanalyse II und vergleichende Betrachtung	210
8.4	Bewertung des Einsatzes der Methodik zur Steuerungsgrößenbildung bei HPOP	213
8.5	Reflektion der Ergebnisse der Fallstudie zum Einsatz der Methodik der Steuerungsgrößenbildung in der Unternehmenspraxis	218
9.	Zusammenfassung und Ausblick	221
Anhang A:	Definitionskatalog	225
Anhang B:	Fragebogen der explorativen Analyse	229
Anhang C:	Weiterführende Abbildungen	249
Literatur		259