

Rainer Scholz

Geschäftsprozeßoptimierung

Crossfunktionale Rationalisierung
oder strukturelle Reorganisation

A 15
1.3.0.3

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	45.359
Abstell-Nr. :	A 15/1016
Sachgebiete:	1.3.0.3
	00107419



Verlag Josef Eul

Bergisch Gladbach · Köln

Inhaltsübersicht

0. Prozeßorientierung - Ein neues Konzept im Visier	1
1. Impulse für ein Überdenken der Strukturen in den indirekten Bereichen	
1.1 Stilwechsel bei der Interpretation von Verwaltungsleistungen	7
1.2 Scheitern von Automatisierungsbemühungen im Büro	25
2. Prozeßorientierung in der Organisationstheorie	
2.1 Prozeßorientierung aus instrumentaler Sicht	41
2.2 Prozeßorientierung aus institutionaler Sicht	53
3. Grundlagen einer Prozeßorientierung -	
Prämissen für eine pluralistische Ausrichtung von Unternehmen	
3.1 Konzeptionelle Grundlagen der Prozeßorientierung -	
Analogien zur Produktionswirtschaft	
3.1.1 Der Fertigungsprozeß als Vorbild -	
Verwaltungsarbeit als produktionswirtschaftliche Leistungserstellung	61
3.1.2 Schnittstellen - Die Betrachtung von Kunden /Lieferanten- Beziehungen	72
3.2 Instrumentelle Grundlagen der Prozeßorientierung -	
illustriert am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses	
3.2.1 Die Identifizierung von Geschäftsprozessen	83
3.2.2 Die Ausgrenzung eines Geschäftsprozesses	92
3.2.3 Die Analyse der Prozeßarchitektur	99
4. Die Expansion der Prozeßorientierung -	
Von der Prozeßverbesserung zur Prozeßorganisation	
4.1 Prozeßverbesserung - Aspekte der crossfunktionalen Rationalisierung	
4.1.1 Zielsetzungen einer Prozeßverbesserung	115
4.1.2 Instrumente crossfunktionaler Rationalisierung	131
4.1.3 Ausgewählte Konzepte zur Verbesserung von Geschäftsprozessen -	
dargestellt anhand von Beispielen	140
4.2 Prozeßorganisation - Neue Aspekte des Redesigns	
4.2.1 Das Unternehmen als Geschäftsprozeßmodell	155
4.2.2 Instrumente prozeßorientierter Aufbaugestaltung	162
4.2.3 Process follows strategy? - Reorganisation als strategiebedingter Wandel	175
4.2.4 Prozeßstrategien als Ersatz von Funktionsbereichsstrategien?	193
5. Ein Fallbeispiel - Geschäftsprozeßorientierung als Voraussetzung für Kunden-	
zufriedenheit am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses eines DV-Herstellers	
5.1 Beschreibung des Referenzunternehmens und der Branchenstruktur	207
5.2 Kontextfaktoren für eine zunehmende Differenzierung	
des Auftragsabwicklungsprozesses (Horizontale Dimension)	216
5.3 Kontextfaktoren für eine zunehmende Integration	
des Auftragsabwicklungsprozesses (Vertikale Dimension)	223
6. Resümee	229
7. Untersuchungstechnisches	233
8. Literaturverzeichnis	235

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	viii
0. Prozeßorientierung - Ein neues Konzept im Visier	1
1. Impulse für ein Überdenken der Strukturen in den indirekten Bereichen	
1.1 Stilwechsel bei der Interpretation von Verwaltungsleistungen	7
Von Ausgliederung und Standardisierung zu Eigenständigkeit und Marktorientierung	7
Die Überwindung der Kostenfixierung - Zeit und Qualität im Repertoire der Rationalisierung	16
1.2 Scheitern von Automatisierungsbemühungen im Büro	25
Die organisatorische Gestaltungspyramide	25
Der Informationsmanagement-Ansatz	28
Der Bürokommunikations-Ansatz	32
2. Prozeßorientierung in der Organisationstheorie	
2.1 Prozeßorientierung aus instrumentaler Sicht	41
Die Art der Arbeitsteilung	41
Der Betriebsprozeß als Basis für Ablauf- und Aufbauorganisation in den Arbeiten von Nordsieck	44
Die Dominanz der Aufbauorganisation seit Kosiol	47
Die Negierung des Primats der Aufbauorganisation durch Gaitanides	50
2.2 Prozeßorientierung aus institutionaler Sicht	53
Konzeptionen zur Darstellung von Organisationen	53
Das strukturierende Organigramm im von Rahmen Kosiols Arbeiten	54
Das Unternehmensmodell von Mintzberg	56
Das Unternehmensmodell von Porter	58

3. Grundlagen einer Prozeßorientierung - Prämissen für eine pluralistische Ausrichtung von Unternehmen	
3.1 Konzeptionelle Grundlagen der Prozeßorientierung - Analogien zur Produktionswirtschaft	
3.1.1 Der Fertigungsprozeß als Vorbild - Verwaltungsarbeit als produktionswirtschaftliche Leistungserstellung	61
Systemdenken als Grundlage für neuere Prozeßbetrachtungen	61
Verwaltungsleistungen als unternehmensinterne Dienstleistung	65
3.1.2 Schnittstellen - Die Betrachtung von Kunden /Lieferanten- Beziehungen	72
Outputnormen als Ausgangspunkt für einen geregelten Leistungsaustausch	72
Schnittstellen in Relation zur Wertschöpfung	78
3.2 Instrumentelle Grundlagen der Prozeßorientierung - illustriert am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses	
3.2.1 Die Identifizierung von Geschäftsprozessen	83
Geschäftsprozesse als Träger von Erfolgsfaktoren	83
Geschäftsprozesse als unternehmensspezifische Unikate	85
Geschäftsprozesse als kongruente Ideale	88
3.2.2 Die Ausgrenzung eines Geschäftsprozesses	92
Ausgrenzen als Definieren von Problemfeldern	92
Ausgrenzen als Festlegen von Schnittstellen	94
3.2.3 Die Analyse der Prozeßarchitektur	99
Die Prozeßhierarchie	99
Der Prozeßablauf	109
4. Die Expansion der Prozeßorientierung - Von der Prozeßverbesserung zur Prozeßorganisation	
4.1 Prozeßverbesserung - Aspekte der crossfunktionalen Rationalisierung	
4.1.1 Zielsetzungen einer Prozeßverbesserung	115
Sporadische oder ständige Prozeßverbesserung - Innovation vs. KAIZEN	115
Das 'Total Quality Management'	118
Zeitwettbewerb - Reduzierung der Durchlaufzeit	124
Kostenreduzierung	127

4.1.2 Instrumente crossfunktionaler Rationalisierung	131
Gestaltung der Vorkombination	131
Gestaltung der Endkombination	137
4.1.3 Ausgewählte Konzepte zur Verbesserung von Geschäftsprozessen - dargestellt anhand von Beispielen	140
Beispiel 1: Redesign der Auftragsabwicklung eines DV-Herstellers	140
Beispiel 2: Design eines Idealprozesses der Auftragsabwicklung eines Hausgeräteherstellers	143
Beispiel 3: Design eines Idealprozesses der Software-Entwicklung eines Unterhaltungselektronikherstellers	146
Beispiel 4: Ein Measurement-Konzept für die Auftragsabwicklung eines DV-Herstellers	149
4.2 Prozeßorganisation - Neue Aspekte des Redesigns	
4.2.1 Das Unternehmen als Geschäftsprozeßmodell	155
Entwicklung des Geschäftsprozeßmodells aus Koordinations Gesichtspunkten	155
Diskussion des Geschäftsprozeßmodells aus strategischen Gesichtspunkten	159
4.2.2 Instrumente prozeßorientierter Aufbaugestaltung	162
Prozeßorganisation als duale Organisation	162
Prozeßorganisation als primäre Organisation	166
4.2.3 Process follows strategy? - Reorganisation als strategiebedingter Wandel	175
Eine morphologische Betrachtung von Geschäftsprozessen	175
Prozeßorientierung und Strategiehierarchie	178
4.2.4 Prozeßstrategien als Ersatz von Funktionsbereichsstrategien?	193
Abgrenzung Prozeßstrategie vs. Funktionsbereichsstrategie	193
Versuch einer Ableitung von Prozeßstrategien	195
Geschäftsprozeßorientierung als Instrument zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	201

5. Ein Fallbeispiel - Geschäftsprozeßorientierung als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses eines DV-Herstellers	
5.1 Beschreibung des Referenzunternehmens und der Branchenstruktur	207
Das Untersuchungsdesign	207
Das Referenzunternehmen	210
Das Unternehmen in der Branche	212
5.2 Kontextfaktoren für eine zunehmende Differenzierung des Auftragsabwicklungsprozesses (horizontale Dimension)	216
5.3 Kontextfaktoren für eine zunehmende Integration des Auftragsabwicklungsprozesses (vertikale Dimension)	223
6. Resümee	229
7. Untersuchungstechnisches	233
8. Literaturverzeichnis	235