



Geschäftsprozessmanagement und Integrierte Informationsverarbeitung

von

Prof. Dr. Dirk Uwe Palleduhn

Prof. Dr. Herbert Neuendorf

Duale Hochschule Baden-Württemberg Mosbach

Oldenbourg Verlag München

Die Autoren übernehmen keine Haftung oder Garantie für den Inhalt von Internetseiten, auf die direkt oder indirekt verwiesen wird. Besucher folgen Verbindungen zu Homepages oder Websites auf eigene Gefahr und benutzen sie gemäß den jeweils geltenden Nutzungsbedingungen der entsprechenden Websites.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 143, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Anne Lennartz
Herstellung: Tina Bonertz
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: freiburger graphische betriebe GmbH & Co. KG, Freiburg

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-58590-2
eISBN 978-3-486-71778-5

Vorwort

*It is not the strongest of the species, that survive, nor
the most intelligent, but the most responsive to change.*

Charles Robert Darwin (1809–1882)

*If you can't describe what you are doing as a process,
you don't know what you're doing.*

William Edwards Deming (1900–1993)

Das Thema „Geschäftsprozessmanagement“ ist vor dem Hintergrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen im In- und Ausland sowie einer zunehmenden Volatilität der ökonomischen Indikatoren für Unternehmen aktueller denn je. Gleichzeitig hat die Einführung des Bachelor-Master-Systems im Rahmen des Bologna-Prozesses an den Hochschulen und Universitäten zu einem Bedarf an Lehrbüchern geführt, die den umfangreichen Stoff eines Fachgebiets kompakt und vollständig behandeln.

Aus dieser Intention heraus verfolgt die vorliegende Schrift zwei grundlegende Ziele:

1. Sie ist einerseits als Lehrbuch für **Studierende der Wirtschaftswissenschaften, des Wirtschaftsingenieurwesens und der (Wirtschafts-) Informatik** gedacht und bietet dementsprechend eine gleichermaßen detaillierte und strukturierte Einführung in die Thematik.
2. Andererseits richtet sich das Buch an den **betrieblichen Praktiker**, der sich über die grundsätzlichen Konzepte und Methoden bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen und deren Implementierung in integrierten Standardsoftwaresystemen informieren möchte.

Zu diesem Zweck werden nicht nur die theoretischen Grundlagen vermittelt, sondern diese auch mit zahlreichen Beispielen veranschaulicht. Für die Vertiefung der verschiedenen Problemfelder dienen zudem Literaturhinweise, die bei Interesse ein weitergehendes Studium ermöglichen.

Wir sind für Anregungen und konstruktive Verbesserungsvorschläge jederzeit dankbar. Sie erreichen uns per E-Mail unter {palleduhn | neuendorf}@dhbw-mosbach.de.

Unser Dank gilt dem Oldenbourg-Verlag und insbesondere Frau Anne Lennartz für die angenehme und geduldige Zusammenarbeit bei der Entstehung dieses Buches.

Heidelberg, im Frühjahr 2013

Dirk Uwe Palleduhn
Herbert Neuendorf

Inhalt

1	Allgemeine Grundlagen	1
1.1	Übersicht	1
1.2	Prozess und Transformation	1
1.2.1	Begriffsabgrenzungen	1
1.2.2	Merkmale von Prozessen	3
1.3	Darstellungsebenen	4
2	Geschäftsprozesse in Unternehmen	7
2.1	Übersicht	7
2.2	Merkmale von Unternehmen	7
2.2.1	Unternehmenszweck und -ziel	8
2.2.2	Unternehmensorganisation	9
2.3	Prozessorientierung	14
2.3.1	Integrative Betrachtung	14
2.3.2	Business Excellence	17
3	Geschäftsprozessmanagement	21
3.1	Übersicht	21
3.2	Vorgehensweise	21
3.2.1	Vorbereitung	23
3.2.2	Durchführung	26
3.2.3	Nachbereitung bzw. Verbesserung	38
3.3	Methodische Hilfsmittel	47
3.3.1	Projektbegleitende Aktivitäten	47
3.3.2	Kernaufgaben	49
4	Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS)	51
4.1	Übersicht	51
4.2	ARIS-Konzept	52
4.2.1	Beschreibungssichten	54
4.2.2	Beschreibungsebenen	59
4.2.3	Modellierungsmethoden	61

4.3	ARIS in der betrieblichen Praxis.....	63
4.3.1	ARIS-Software.....	63
4.3.2	Anwendungsbeispiele	65
5	Geschäftsprozesse und Integrierte Informationsverarbeitung	69
5.1	Übersicht.....	69
5.2	Grundlagen der Integrierten Informationsverarbeitung.....	69
5.2.1	Informations- und Kommunikationstechnologie.....	69
5.2.2	Integration als Erfolgsfaktor	70
5.2.3	Strategische Aspekte	73
5.2.4	Taktische und operative Aspekte	77
5.3	Implementierung von Geschäftsprozessen.....	92
5.3.1	Systemorientierte Ansätze.....	95
5.3.2	Serviceorientierte Ansätze	121
6	Ausblick	139
6.1	Übersicht.....	139
6.2	Globale Geschäftsprozesse.....	139
6.3	Virtuelle Unternehmen.....	142
	Literaturverzeichnis	147
	Stichwortverzeichnis	165

1 Allgemeine Grundlagen

1.1 Übersicht

Prozesse sind logisch zusammenhängende Abfolgen von ergebnisorientierten Tätigkeiten, mit deren Ausführung ein bestimmtes Ziel verfolgt wird. Sie haben einen Anfang und ein Ende, wiederholen sich in gleicher oder ähnlicher Form und liefern einen verwertbaren Output.

In diesem allgemeinen Sinn ist jedes Lebewesen oder biologische System ebenso in Prozesse eingebunden wie künstlich geschaffene Institutionen.

Beispiel

Ein Beispiel aus dem Wirtschaftsbereich sind Industrieunternehmen, die auf den Beschaffungsmärkten Dienstleistungen und Produkte kaufen, diese im Rahmen ihrer Produktion kombinieren und die hieraus resultierenden Leistungen auf den Absatzmärkten verkaufen. Parallel zu diesen grundsätzlichen Aktivitäten gibt es noch administrative Prozesse, deren Aufgabe die Verwaltung der eingesetzten Ressourcen ist, z.B. im Hinblick auf die Mitarbeiter oder die Betriebs- und Produktionsmittel.

In diesem Lehrbuch stehen **Abläufe mit einem betriebswirtschaftlichen Fokus** im Mittelpunkt der Betrachtung.

1.2 Prozess und Transformation

1.2.1 Begriffsabgrenzungen

Der Terminus „Prozess“, bzw. „Geschäftsprozess“ wurde in der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts implizit verwendet (vgl. hierzu die überblicksartige Darstellung der prozessorientierten Organisationslehre in [Gaitanides (2012), S. 9–46]). Allerdings gibt es bislang **keine allgemein anerkannte Definition**. Dementsprechend finden sich in der einschlägigen Literatur zahlreiche Abgrenzungen, von denen nachfolgend vier exemplarisch aufgeführt sind (vgl. Abbildung 1.1).

Begriffsabgrenzung	Quelle
„Ein Geschäftsprozess ist eine zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolge von Aufgaben , die arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt werden können. Er dient der Erstellung von Leistungen entsprechend den vorgegebenen, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Prozesszielen.“	[Gadatsch (2010), S. 41]
„Der Begriff „ Prozess “ kommt aus dem lateinischen „procedere“, das sich mit voranschreiten, vorrücken, vorwärts gehen oder vorankommen übersetzen lässt. Ein „Prozess“, von dem im Weiteren die Rede sein wird, beinhaltet eine Abfolge voranschreitender Aktivitäten, d.h. Arbeitsschritten bzw. Transformationen materieller oder immaterieller Art innerhalb einer Organisation.“	[Gaitanides (2012), S. 3]
„We define a business process as a collection of activities that take one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer.“	[Hammer u.a. (1993), S. 35]
„Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten , die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind. Die Tätigkeiten werden von Aufgabenträgern in organisatorischen Einheiten mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation unter Nutzung der benötigten Produktionsfaktoren geleistet.“	[Staud (2006), S. 9]

Abbildung 1.1 Begriffsabgrenzungen „(Geschäfts-) Prozess“

Demnach bestehen Prozesse generell aus Aktivitäten, die einen Input in einen Output umsetzen und somit einen (messbaren) Nutzen erbringen. Im Kontext betriebswirtschaftlicher Vorgänge dienen sie der **Wertschöpfung** und liefern damit einen unternehmerischen **Mehrwert** (vgl. Abbildung 1.2).

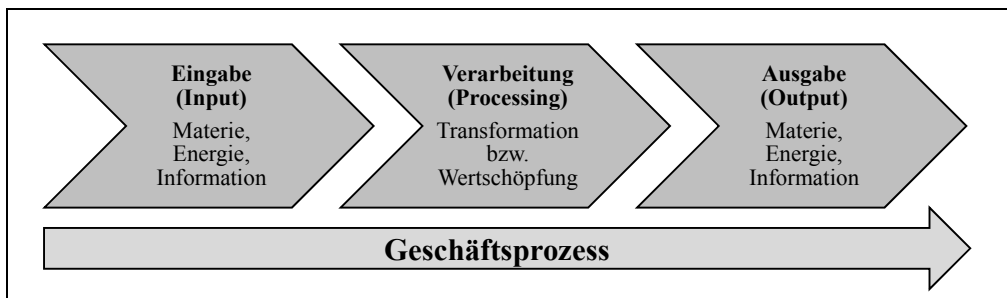


Abbildung 1.2 Prozess als wertschöpfende Transformation

Als **Input** von Geschäftsprozessen kommen ebenso wie als **Output** die drei elementaren Kategorien „**Materie**“, „**Energie**“ und „**Information**“ zum Einsatz. Dies kann sowohl einzeln als auch in Kombination geschehen.

Beispiel

*Ein Beispiel sind Rohstoffe und Halbfabrikate (**Materie**), die im Rahmen eines Fertigungsprozesses verarbeitet werden, fossile und nachwachsende Rohstoffe (**Energie**) zur Durchführung der eigentlichen Produktion und Planungswerte (**Information**) zu deren operativer Steuerung. Das Resultat solcher (konvergierenden bzw. synthetischen) Kombinationsprozesse sind wiederum materielle Sachgüter und/oder immaterielle (Dienst-) Leistungen.*

Aufgrund dieser Klassifikation ist prinzipiell eine Unterscheidung in **Güter- und Informationsprozesse** sinnvoll. Während erstere Material in stoffliche Güter umsetzen, transformieren letztere Daten in Informationen (vgl. [Schmidt (2002), S. 11]). Der resultierende Material- und/oder Informations-Output kann wiederum als Material- und/oder Informations-Input in den nächsten Teilprozess eingehen.

Bei vielen industriellen Prozessen liegt dementsprechend ein Netzwerk bzw. eine **Kette von abwechselnden Güter- und Informationsprozessen** vor. So folgt etwa auf die immaterielle Bestellung bei einem Lieferanten (*Information*) der physische Wareneingang in das Lager (*Material*), der wiederum die logische Änderung des wertmäßigen Lagerbestands für die Zwecke des internen und externen Rechnungswesens (*Information*) nach sich zieht.

1.2.2 Merkmale von Prozessen

Allen Geschäftsprozessen gemeinsam ist das grundlegende **Merkmal der Zweckerfüllung** zur Erreichung der Unternehmensziele durch Wertschöpfung. In der Regel beginnen und enden sie bei einem **unternehmensinternen- oder -externen Kunden**. Dies kann ein Auftraggeber in Form einer natürlichen oder juristischen Person oder auch ein Folgeprozess sein.

Geschäftsprozesse lassen sich als betriebliche Abläufe somit wie folgt charakterisieren:

1. Sie laufen innerhalb der vorgegebenen **Rahmenbedingungen** eines Unternehmens und seiner Umwelt ab.
2. Mit der Abwicklung von Geschäftsprozessen wird jeweils ein bestimmtes **Ziel** verfolgt.
3. Sie haben einen **Input** und einen **Output**.
4. Geschäftsprozesse dienen letztlich der **Wertschöpfung**, d.h. sie liefern betriebswirtschaftliche Leistungen und orientieren sich damit an unternehmensinternen und/oder -externen Bedarfen.
5. Sie bestehen aus einer Folge von **Aktivitäten** und **Entscheidungen** mit dem Ziel, die gewünschte Leistung zu erbringen.
6. Geschäftsprozesse sind **ereignisorientiert**. Sie werden durch ein Starterereignis ausgelöst (z.B. *den Auftrag eines Kunden*) und enden mit einem Zielereignis (z.B. *dem Versand des bestellten Produktes an den Kunden*). Innerhalb eines Gesamtprozesses erfolgt auch

die Initiierung jedes einzelnen Schritts bzw. jeder Funktion durch ein Ereignis und hat ein Ereignis zur Folge, durch das wiederum der nächste Prozessschritt angestoßen wird.

7. Sie werden typischerweise von mehreren Personen oder Organisationseinheiten **arbeits-
teilig** durch meist zahlreiche einzelne Arbeitsschritte verrichtet. Ein komplexer Gesamtprozess kann demnach aus mehreren Teilprozessen bestehen.
8. Geschäftsprozesse können **mehrfach ablaufen** und sich damit (auch in unterschiedlicher Form) wiederholen.
9. Geschäftsprozesse benötigen **Ressourcen** (Materie, Energie, Information und Zeit).
10. Sie können abteilungsintern oder bereichsübergreifend sowie generell inner- und/oder zwischenbetrieblich konzipiert sein.

Ein Geschäftsprozess stellt demnach eine strukturierte, zeitlich und logisch zusammengehörige Abfolge von Unternehmensaktivitäten mit klar definierten Anfangs- und Endpunkten dar. Er kombiniert Ressourcen und zu bearbeitende Objekte als Input mit dem Ziel, eine bestimmte Leistung als Output zu erstellen.

Um die Qualität von betrieblichen Abläufen messen und beurteilen zu können, ist es unabdingbar, geeignete Kriterien bzw. Merkmale festzulegen, die sich auf die **Wirtschaftlichkeit** bzw. das **Verhältnis von Output zu Input** und/oder auf einzelne Prozessschritte beziehen. Dies können einerseits quantitative Kosten- und Erlös- sowie Mengen und Zeitgrößen sein. Andererseits kommen hierfür auch qualitative Merkmale wie etwa die Zuverlässigkeit einer erstellten Leistung in Betracht.

1.3 Darstellungsebenen

Komplexe Geschäftsprozesse lassen sich auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen bzw. mit einem mehr oder weniger hohen **Detaillierungsgrad** beschreiben (vgl. [Thonemann (2005), S. 149]). So bilden Hauptprozesse die Unternehmensabläufe auf einem sehr hohen Aggregationsniveau ab. Hierbei werden die Informationen in aggregierter und damit komprimierter Form dargestellt.

Um ein aktives Geschäftsprozessmanagement betreiben und die betrieblichen Abläufe optimieren zu können, müssen die **Hauptprozesse** weiter in ihre jeweiligen **Teilprozesse** untergliedert werden. Eine noch detailliertere Zerlegung dieser Teilprozesse in Sub- oder Elementarprozesse führt zur untersten Ebene der Prozessbeschreibung. **Subprozesse** sind die kleinsten als Prozesse identifizierbaren Unternehmensabläufe. In ihnen werden elementare Funktionen ausgeführt, die keinen eigenständigen Prozess darstellen und deren weitere Untergliederung weder sinnvoll noch möglich ist (vgl. Abbildung 1.3).

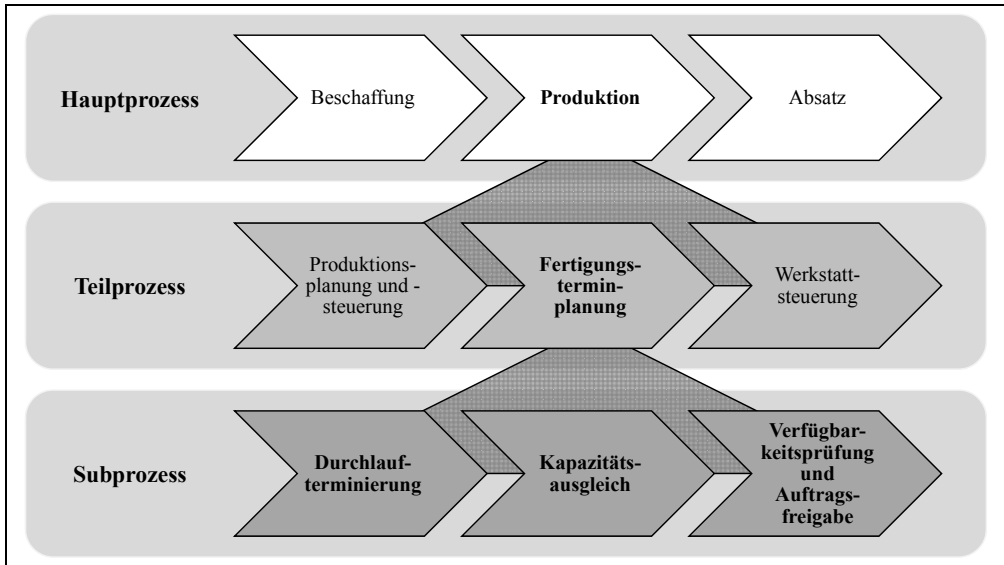


Abbildung 1.3 Detaillierungsgrad von Prozessen am Beispiel des Produktionssektors (Vereinfachte Darstellung)

Beispiel

Den **Produktionsprozess** kann man zur Komplexitätsreduktion der anfallenden Tätigkeiten in die untergeordneten Abläufe „Produktionsplanung und -steuerung“, „Fertigungsterminplanung“ und „Werkstattsteuerung“ aufteilen. Bei der **Fertigungsterminplanung** müssen die im vorangegangenen Schritt geplanten Produkte und jeweiligen Mengen zeitlich disponiert werden. Hierfür bedarf es einer **Durchlaufterminierung** sowie einem anschließenden **Kapazitätsausgleich**, um nach der **Verfügbarkeitsprüfung** die Produkte im Rahmen der **Auftragsfreigabe** in die Fertigung einsteuern und damit herstellen zu können (zu einer ausführlichen Darstellung der im Produktionssektor auszuführenden Funktionen vgl. z.B. [Mertens (2009), S. 116–186]).

Auf die unternehmensbezogene Umsetzung der bislang nur abstrakt dargestellten Grundkonzepte der konstitutiven Merkmale von Geschäftsprozessen wird in Kapitel zwei näher eingegangen.

2 **Geschäftsprozesse in Unternehmen**

2.1 **Übersicht**

Einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist die gleichermaßen effektive (zielorientierte) und effiziente (wirtschaftliche) Abwicklung der Geschäftsprozesse. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, betriebliche Abläufe zu modellieren, zu analysieren und gegebenenfalls neu zu gestalten.

Allerdings haben nicht alle Prozesse einen gleichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Die Unternehmensleitung muss sich demzufolge auf diejenigen Abläufe konzentrieren, die von strategischer Relevanz sind. In marktwirtschaftlichen Systemen gilt es prinzipiell, unrentable Investitionen zu vermeiden und alle knappen Ressourcen ökonomisch sinnvoll einzusetzen. Aus diesem Grund ist eine Klassifikation der verschiedenen Abläufe nach ihrer jeweiligen Priorität zweckmäßig.

2.2 **Merkmale von Unternehmen**

Im Hinblick auf das Geschäftsprozessmanagement sind folglich die Begriffe „**Kernkompetenz**“ und „**Kernprozess**“ von elementarer Bedeutung. Wenngleich der Wettbewerb zwischen Unternehmen über deren Produkte und Dienstleistungen erfolgt, stehen dahinter Kompetenzen und Informationen, die in die Gestaltung der Abläufe zur Erbringung der angebotenen Leistungen einfließen.

Bei einer zielorientierten Klassifikation der Abläufe nach ihrem direkten oder indirekten Beitrag zur eigentlichen Wertschöpfung eines Unternehmens gelangt man zu den Kategorien „**Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse**“ (vgl. Abbildung 2.1). Während erstere die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene umsetzen, haben letztere eine Dienstleistungsfunktion mit dem Ziel einer effizienten Abwicklung der originären Abläufe.

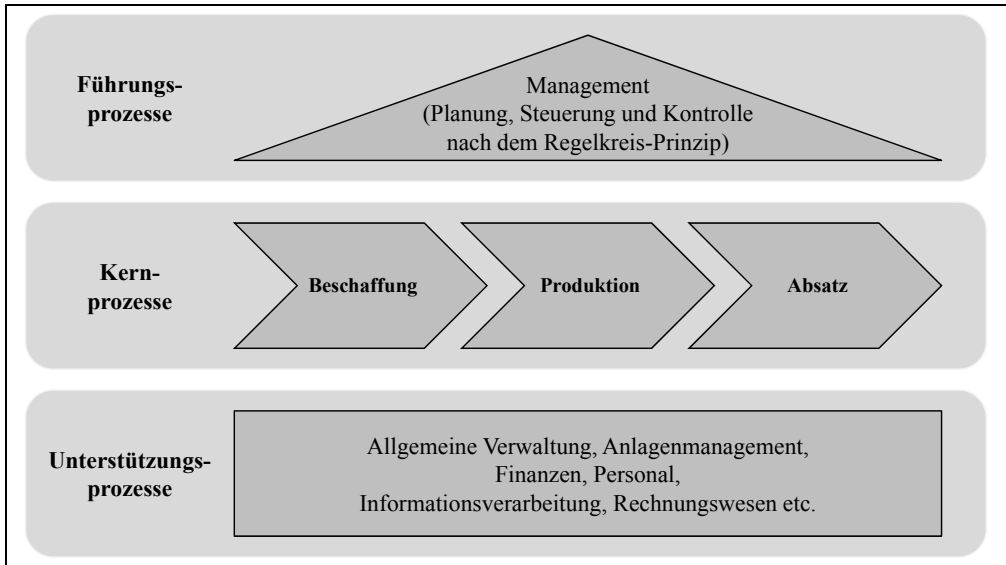


Abbildung 2.1 Führungs- Kern- und Unterstützungsprozesse

Das besondere **Merkmal von Kernprozessen** ist ihre branchen- und unternehmensspezifische Gestaltung. Sie unterscheiden sich von den entsprechenden Abläufen vergleichbarer Unternehmen und sind häufig nur schwer imitierbar, da sie firmenspezifisches (Erfahrungs-) Wissen und damit Kernkompetenzen beinhalten.

2.2.1 Unternehmenszweck und -ziel

Ein profitorientiertes Unternehmen ist kein Selbstzweck. Vielmehr wird damit ein bestimmtes Ziel verfolgt, das seinen Eigentümern einen wirtschaftlichen **Nutzen in Form von geldlichem Ertrag** einbringen soll.

Auch wenn diese rein ökonomische Betrachtungsweise mit dem Fokus auf dem operativen **Gewinn** zunächst sehr eindimensional erscheinen mag, ist sie doch unabdingbare Voraussetzung für die strategische Existenzsicherung eines Unternehmens. Dementsprechend muss der erzielte **Umsatz** langfristig höher als die angefallenen **Kosten** sein bzw. die monetär bewerteten Leistungen müssen den zu ihrer Erstellung notwendigen Güterverzehr wertmäßig überreffen.

Letzterer erfolgt durch die Transformation von Materie, Energie und Information in den Geschäftsprozessen. Wenn es demnach gelingt, diese Abläufe effizient und damit kostengünstig zu gestalten, wird hierdurch die originäre Intention des Unternehmens positiv unterstützt.

Allerdings hängt die konkrete Implementierung der auszuführenden Prozesse von den makro- und mikroökonomischen Rahmenbedingungen ab, in denen sie ablaufen. Privatwirt-

schaftliche Unternehmen können gleichwohl nur letztere in vorgegebenen Grenzen beeinflussen, indem sie z.B. die organisatorischen Gegebenheiten ihren Anforderungen und Vorstellungen entsprechend gestalten.

2.2.2 Unternehmensorganisation

Die betriebswirtschaftliche **Organisationstheorie** und die hieraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis sind sehr vielschichtig und oftmals an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Aus diesem Grund werden in den folgenden Kapiteln nur die elementaren Konzepte, die für ein Verständnis der Prozessorientierung notwendig sind, überblicksartig dargestellt. Für eine detaillierte Darstellung sei auf die umfangreiche Literatur zu dieser Thematik verwiesen (vgl. z.B. [Kosiol (1975)], [Laux u.a. (2005)], [Schreyögg (2008)], [Specht u.a. (2005)]).

Organisation ist z.B. nach Specht u.a. die „zielgerichtet ordnende Gestaltung“ eines Unternehmens, so dass seine Bestandteile die gesetzten Ziele dauerhaft erreichen (vgl. [Specht u.a. (2005), S. 70]). Dabei werden die Unternehmensziele durch die Unternehmensleitung vorgegeben, während die **Organisation der Rahmen** ist, in welchem sich das Erreichen der Ziele praktisch vollzieht.

Beispiel

*1972 gründeten fünf ehemalige IBM-Mitarbeiter das Unternehmen **SAP** (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung) als Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR). Im Laufe der nächsten Jahre wuchs das Unternehmen sehr schnell und wurde infolgedessen 1976 in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) überführt. 1988 erfolgte schließlich die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (AG).*

Die Änderungen der Rechtsform waren u.a. eine Folge der positiven Entwicklung. In den Anfangsjahren hatte das Unternehmen nur wenige Produkte sowie eine überschaubare Anzahl an Kunden und Mitarbeitern. Heute bietet es ein umfangreiches Lösungsportfolio für betriebswirtschaftliche IT-Anwendungen an und beschäftigt weltweit ca. 55.500 Mitarbeiter (vgl. [SAP AG (2012 – Geschichte)] sowie [SAP AG (2012 – Unternehmen)]).

Ein derartiger Wandel bedingt naturgemäß auch Veränderungen in der Organisation. Während ein kleines Unternehmen, das ausschließlich regional oder national tätig ist, relativ wenige Organisationseinheiten benötigt, muss ein global agierender Konzern mit Tochterunternehmen, assoziierten Unternehmen und sonstigen Beteiligungsunternehmen anders strukturiert sein, um z.B. den Rahmenbedingungen auf den Absatzmärkten in den verschiedenen Ländern gerecht zu werden. Die Organisation eines Unternehmens kann somit von dessen historischer Entwicklung und/oder den beschaffungs-, produktions- oder absatzbezogenen Merkmalen geprägt sein.

2.2.2.1 Aufbauorganisation (Elemente und Strukturen)

Die Aufbauorganisation bestimmt durch ein System von Organisationseinheiten und darin festgelegten Weisungsbefugnissen (top-down) sowie Berichtspflichten (bottom-up) die statische und damit (langfristig) **dauerhafte Struktur** von Unternehmen. Organisationseinheiten

können z.B. Abteilungen, Bereiche und/oder Stellen sein. Das Funktionieren der Organisation wird mittels einer Regelung aller Aufgaben, Rechte und Pflichten (Organisationsanweisungen) der verschiedenen Elemente gewährleistet. Hierdurch entsteht eine klar definierte und meist auch in Organigrammen und Stellenbeschreibungen dokumentierte Hierarchie.

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation gibt es prinzipiell zwei Ansätze:

1. Funktions- bzw. Verrichtungsprinzip

Das Funktionsprinzip strukturiert ein komplexes System nach den zu erfüllenden Aufgaben bzw. deren Inhalten, wobei jede Stelle nur einer einzigen Instanz untergeordnet ist (Einliniensystem). Hierdurch sind die Entscheidungs- und Kommunikationswege zwischen den verschiedenen Ebenen klar geregelt (vgl. Abbildung 2.2).

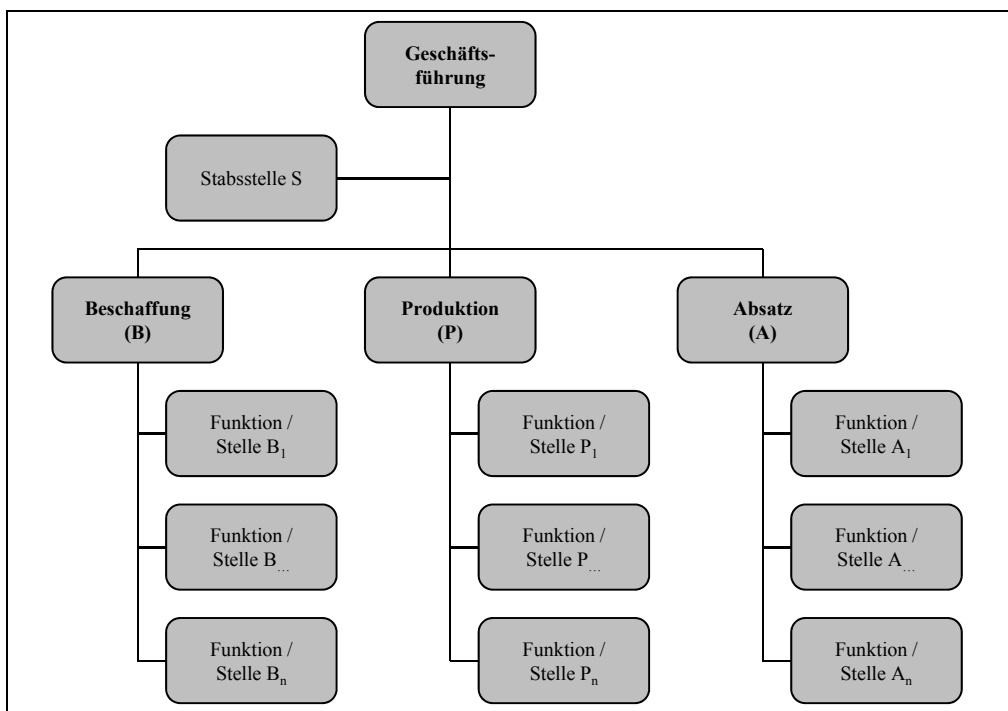


Abbildung 2.2 Funktions- bzw. Verrichtungsprinzip

Die Gestaltung der Anordnungsbeziehungen kann entweder „von oben nach unten“ (**top-down**) oder „von unten nach oben“ (**bottom-up**) erfolgen:

- **Top-down-Ansatz (Analytische Vorgehensweise)**

Bei dieser Variante wird eine Aufgabe systematisch in zunehmend kleinere Einheiten zerlegt, bis die resultierenden Pakete von Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen

sinnvoll bewältigt werden können. Sie entspricht explizit der menschlichen Arbeitsweise bei der Lösung von komplizierten Problemen.

Im Extremfall realisiert die analytische Dekomposition von Aufgaben und Tätigkeiten die Prinzipien des **Taylorismus**. Hierbei sind die Funktionen auf der untersten Ausführungsebene in minimalistische Einzelschritte zerlegt und die anzuwendenden Arbeitsmethoden detailliert vorgegeben (für eine Darstellung des Taylorismus vgl. z.B. [Hebeisen (1999)]).

- **Bottom-up-Ansatz (Synthetische Vorgehensweise)**

Wenn man von „unten nach oben“ vorgeht, werden die identifizierten Aufgaben von Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen schrittweise zu größeren Pakten zusammengefasst und hierdurch übergeordnete Einheiten gebildet.

Die „objektiv richtige“ Vorgehensweise gibt es in diesem Zusammenhang nicht, so dass in der betrieblichen Praxis beide Varianten zum Einsatz kommen.

Probleme entstehen tendenziell immer dann, wenn bestimmte Aufgaben nicht eindeutig mit anderen Tätigkeiten zu einer Gruppe zusammengefasst werden können, da sie inhaltlich ebenso gut einer anderen Klasse zuordenbar sind. Dies ist in der Betriebswirtschaftslehre häufig der Fall. Wenn dem nicht so wäre, gäbe es theoretisch für jede Kombination aus **Branche**, **Betriebstyp** und **Größe** sowie den beschaffungs-, produktions- und absatzbezogenen Merkmalen jeweils immer „**die optimale Aufbauorganisation**“, die auf jedes Unternehmen universell anwendbar wäre. Die betriebliche Praxis ist jedoch gleichermaßen historisch bedingt, evolutionär, dynamisch und komplex (vgl. hierzu das einführende Praxisbeispiel oben).

Aus diesem Grund sind u.a. auch betriebswirtschaftliche Standardsoftwaresysteme in der Regel so gestaltet, dass sie an ein Unternehmen angepasst und dazu im Rahmen der Einführung und des laufenden Betriebs über Customizing- bzw. Parametereinstellungen umfangreich konfiguriert werden können (vgl. Kapitel 5.3.1.1).

2. Objektprinzip

Beim Objektprinzip betrachtet man primär die zu bearbeitenden Instanzen (z.B. Kunden oder Produkte) und erst anschließend die hierfür notwendigen Funktionen. Die materiellen und immateriellen Objekte stehen dabei im Mittelpunkt, da sie letztlich Träger der betrieblichen Leistung sind, und nicht die Verrichtungen, die zu ihrer Erstellung führen.

Beispiel

*Ein Beispiel aus dem Sektor „Produktion“ im Hinblick auf den Organisationstyp ist die **Fließfertigung**, bei welcher die Arbeitsobjekte in einer zuvor genau festgelegten Reihenfolge von einer Bearbeitungsstation zur nächsten bewegt werden.*

Der Prozessorientierung liegt vorrangig das Objektprinzip zugrunde. Allerdings ist es für eine anschauliche Darstellung der Hierarchieebenen und Berichtswege nur bedingt geeignet, so dass für die Beschreibung von Unternehmensstrukturen die funktionsorientierte über die objektorientierte Betrachtung dominiert.