



Schriftenreihe

***Studien zur Wirtschaftsinformatik***

Band 10

ISSN 1435-6295

In der Schriftenreihe ***Studien zur Wirtschaftsinformatik*** werden neue  
Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik veröffentlicht.

Verlag Dr. Kovač

Volker Meise

**Ordnungsrahmen  
zur prozessorientierten  
Organisationsgestaltung**

*Modelle für das Management  
komplexer Reorganisationsprojekte*

**Verlag Dr. Kovač**

# VERLAG DR. KOVAČ

Arnoldstraße 49 · 22763 Hamburg · Tel. 040 - 39 88 80-0 · Fax 040 - 39 88 80-55

E-mail [vdk@debitel.net](mailto:vdk@debitel.net) · Internet [www.verlagdrkovac.de](http://www.verlagdrkovac.de)

D 6 (2000)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Meise, Volker:**

Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung :  
Modelle für das Management komplexer Reorganisationsprojekte /

Volker Meise. – Hamburg : Kovač, 2001

(Studien zur Wirtschaftsinformatik ; Bd. 10)

Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2000

ISSN 1435-6295

ISBN 3-8300-0354-4

© VERLAG DR. KOVAČ in Hamburg 2001

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, fotomechanische Wiedergabe, Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträgern wie CD-ROM etc. nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlages.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Recyclingpapier „RecyStar“  
(Nordic Environmental Label – Blauer Engel – DIN ISO 9706)

## Geleitwort

Die Wirtschaftsinformatik beschäftigt sich intensiv mit der Konstruktion von Modellen. Diese sollen die Informationssystem- und Organisationsgestaltung unterstützen. Obwohl Modelle bereits eine Reduktion der Realität darstellen, werden Modelle vielschichtiger Systeme – wie es die der Informationssystemgestaltung zu Grunde liegenden Objektsysteme nun einmal sind – nicht selten so komplex, dass sie ohne weitere Hilfe nur noch schwer zu durchschauen sind. Eine solche Hilfe kann ein Ordnungsrahmen bieten. Ein Ordnungsrahmen ist selbst ein Modell, allerdings auf sehr hoher Abstraktionsebene, der die Navigation durch Modelle auf niedrigerer Abstraktionsebene erlaubt. Die Wirtschaftsinformatik hat in den letzten Jahren einige solcher Ordnungsrahmen hervorgebracht, die von den Nutzern großer Modelle dankbar angenommen werden. Auch die vorliegende Arbeit basiert auf praktischen Erfahrungen, die bei einem umfangreichen Prozessoptimierungs- und -modellierungsprojekt gesammelt worden sind. Hier wurde der Ordnungsrahmen sehr erfolgreich als Strukturierungsmittel und Navigationshilfe eingesetzt.

Volker Meise nimmt sich in seiner Arbeit der Aufgabe an, das Phänomen der Ordnungsrahmen wissenschaftlich zu durchleuchten. Er behandelt das Thema der Gestaltung und des Einsatzes von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung umfassend. Dabei ordnet er seine Überlegungen in den übergeordneten Kontext des Prozessmanagements ein, was der Arbeit zu großer Prägnanz verhilft. Zudem begründet er seine Aussagen auf der Basis von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen, welche eine Erklärung für viele in der Praxis zu beobachtende Handlungsweisen bei Reorganisationen liefern. Auf diesem Fundament aufbauend führt er den Leser schrittweise und stets umsetzungsnah von den ersten strategischen Überlegungen über die Identifikation der Kernprozesse bis zur endgültigen graphischen Ausgestaltung des Ordnungsrahmens.

Das vorliegende Werk schlägt damit eine Brücke von den einprägsamen, aber leider selten operationalen Hinweisen der Strategie- und Reengineering-Literatur zu den implementierungsorientierten Ansätzen der Wirtschaftsinformatik.

Prof. Dr. Jörg Becker



## Vorwort

Die in dieser Arbeit niedergelegten Erkenntnisse beruhen auf Erfahrungen während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die dort gelebte enge Verzahnung von Theorie und Praxis macht es möglich, immer wieder Themen aufzugreifen, welche bei rein theoretischem Studium nicht sofort ersichtlich sind, aber in der unternehmerischen Praxis erhöhte Aufmerksamkeit erfordern. Auch das in der vorliegenden Arbeit entwickelte Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen nahm seinen Ausgangspunkt in einem umfangreichen Modellierungsprojekt. Bei den dort einsetzenden ersten Diskussionen über diverse Prozesse wurde schnell deutlich, dass zur Verständigung zwischen den vielen, aus sehr unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens stammenden Mitarbeitern des Projektes ein gemeinsames sprachliches und strukturierendes Fundament gelegt werden musste. Zudem entstanden durch die große Anzahl von Modellen Komplexitätsprobleme, die bei einer theorielastigen Betrachtung des Einzelfalls schnell außer Sicht geraten. Die Entwicklung eines Ordnungsrahmens wurde als Lösung für diese Probleme angesehen, er erfüllte die Erwartungen auch im weiteren Verlauf des Projektes voll und ganz.

Die Ausgestaltung und ausführliche Beschreibung des Vorgehensmodells vollzieht sich als Streifzug durch eine breite Palette von Themengebieten der betrieblichen Organisationsgestaltung. Bei der näheren Betrachtung der literarischen Behandlung insbesondere des Business Process Reengineerings und der Prozessidentifikation fiel eine weitgehende Abwesenheit von Hinweisen zur praktischen Umsetzung der entwickelten Ratschläge auf. Gerade beim Übergang von der Strategie zu den Kernprozessen sowie bei der Identifikation von realen, bereits bestehenden Prozessen vermisst man als Anwender häufig die Überleitung zwischen den verschiedenen Phasen der Organisationsgestaltung. Das vorliegende Werk stellt einen Versuch dar, zumindest auf einigen Gebieten eine wissenschaftliche Fundierung mit handlungsorientierten Hinweisen zu vereinen und eine Verbindung von bislang tendenziell getrennten Bereichen herzustellen.

Die Arbeit wurde an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertation angenommen. Zu großem Dank verpflichtet bin ich meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Jörg Becker, der durch die Schaffung immer neuer, innovativer Herausforderungen aus Wissenschaft und Praxis die Grundlage für ein fruchtbares und offenes Arbeitsumfeld am Lehrstuhl geschaffen hat, durch das der Freiraum für die Bearbeitung dieses The-

mas erst möglich wurde. Herrn Prof. Dr. Thomas Ehrmann danke ich sehr herzlich für die Übernahme des Koreferats trotz der Kürze des Korrekturzeitraums.

Die Erfahrungen aus der Praxis konnte ich bei einem Projekt bei der DeTe Immobilien GmbH, Münster, sammeln. Dem Prozessmanagementteam der Abteilung Org/IV und allen Mitarbeitern des Unternehmens, mit denen ich in dieser Zeit zusammenarbeiten durfte, sei an dieser Stelle für das konstruktive Miteinander gedankt. Darin eingeschlossen sind die Kollegen vom Lehrstuhl, die mit mir während dieser oft anstrengenden, aber auch spannenden Zeit vor Ort eingesetzt waren.

Ein besonderer Dank gilt meinen Kollegen und Freunden Dr. Martin Kugeler und Dr. Christoph von Uthmann, die sich trotz eigener hoher Arbeitsbelastung auf intensive, zum Teil kontroverse, immer aber konstruktive Diskussionen einließen und so die Arbeit mit neuen Impulsen versorgt haben. Außerordentlich dankbar bin ich darüber hinaus Dr. Reinhard Schütte, der – ebenfalls nicht unter Arbeitsmangel leidend – für meine Fragen und Diskussionswünsche stets ein offenes Ohr hatte und diese mit mich immer wieder faszinierender wissenschaftlicher Präzision und Argumentationskraft beantwortete. Zudem sei allen nicht namentlich erwähnten Kollegen am Lehrstuhl und Institut gedankt, die während meiner Zeit dort ein trotz Arbeitsreichtums entspanntes und kreatives Umfeld prägten, welches ich gerne in Erinnerung behalte.

Meiner Freundin Regina gilt ebenfalls ein inniger Dank für ihre Unterstützung. Sie hat nicht nur aktiv an der Korrektur der Arbeit mitgewirkt, sondern auch, trotzdem sie während der Zeit des Schreibens auf manche gemeinsame Stunde verzichten musste, mir in der privaten Sphäre den erforderlichen Rückhalt gegeben. Ein außerordentliches Bedürfnis ist es mir, meinen Eltern für die immerwährende vorbehaltlose Unterstützung auch während dieses Lebensabschnittes zu danken. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.

Volker Meise



## **Inhaltsverzeichnis**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>   | <b>XI</b>   |
| <b>Tabellenverzeichnis.....</b>   | <b>XV</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>   | <b>XVII</b> |
| <br>  |             |
| <b>1 Einführung.....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>1.1 Motivation.....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>1.2 Zielsetzung der Arbeit .....</b>   | <b>3</b>    |
| <b>1.3 Wissenschaftstheoretische Positionierung .....</b>                                     | <b>4</b>    |
| <b>1.4 Aufbau der Arbeit.....</b>   | <b>8</b>    |
| <br>  |             |
| <b>2 Konzeptionelle und terminologische Grundlegung.....</b>                                  | <b>11</b>   |
| <b>2.1 Organisationstheoretische Standortbestimmung.....</b>                                  | <b>11</b>   |
| 2.1.1 Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung von Entscheidungen .....                        | 12          |
| 2.1.1.1 Begrenzte Rationalität .....  | 15          |
| 2.1.1.2 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht.....  | 17          |
| 2.1.2 Das Konzept der Effizienzkriterien zur organisatorischen<br>Alternativenbewertung ..... | 21          |
| 2.1.2.1 Koordinationseffizienz.....   | 24          |
| 2.1.2.2 Motivationseffizienz .....  | 28          |
| 2.1.2.3 Gewichtung der Effizienzkriterien.....  | 31          |
| <b>2.2 Begriffsbestimmungen innerhalb der Organisation .....</b>                              | <b>33</b>   |
| 2.2.1 Handlungen .....  | 34          |
| 2.2.2 Kommunikation.....  | 37          |
| 2.2.3 Information und Wissen.....   | 40          |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>2.3</b> | <b>Modellverständnis .....</b>  | <b>46</b> |
| 2.3.1      | Der Prozess der Modellerstellung .....  | 48        |
| 2.3.2      | Die qualitative Bewertung von Modellen .....  | 52        |
| 2.3.3      | Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung .....   | 54        |
| 2.3.3.1    | Herleitung der GoM .....  | 54        |
| 2.3.3.2    | Architektur der GoM .....   | 56        |
| 2.3.3.3    | Grundsatz der Konstruktionsadäquanz .....   | 57        |
| 2.3.3.4    | Grundsatz der Sprachadäquanz .....  | 59        |
| 2.3.3.5    | Grundsatz der Wirtschaftlichkeit .....  | 59        |
| 2.3.3.6    | Grundsatz des systematischen Aufbaus .....  | 60        |
| 2.3.3.7    | Grundsatz der Klarheit .....  | 60        |
| 2.3.3.8    | Grundsatz der Vergleichbarkeit .....  | 61        |
| <b>2.4</b> | <b>Ordnungsrahmen zum Einsatz bei der Organisationsgestaltung .....</b>                             | <b>61</b> |
| <b>3</b>   | <b>Prozessorientierte Organisationsgestaltung.....</b>  | <b>69</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Vorgehensweisen der Organisationsgestaltung.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Vorgehen bei der prozessorientierten Organisationsgestaltung.....</b>                            | <b>74</b> |
| 3.2.1      | Das Konzept des Business Process Reengineering .....  | 75        |
| 3.2.2      | Kritik am Reengineering .....   | 78        |
| 3.2.3      | Kritik an der Prozessorientierung.....  | 80        |
| 3.2.4      | Bestimmung des Prozessbegriffs .....  | 84        |
| 3.2.5      | Ein Vorgehensmodell zur prozessorientierten<br>Organisationsgestaltung .....                        | 89        |
| <b>3.3</b> | <b>Der Einsatz von Ordnungsrahmen bei der prozessorientierten<br/>Organisationsgestaltung .....</b> | <b>91</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Exemplarische Erkenntnisse eines Restrukturierungsprojekts .....</b>                             | <b>93</b> |
| 3.4.1      | Die Fallstudie DeTe Immobilien GmbH.....  | 93        |
| 3.4.2      | Vorbereitung der Prozessmodellierung.....   | 97        |
| 3.4.2.1    | Wertschöpfungskettendiagramme.....  | 101       |
| 3.4.2.2    | Ereignisgesteuerte Prozessketten .....  | 102       |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.2.3 Organigramme.....  | 104 |
| 3.4.2.4 Fachbegriffsmodelle.....                                 | 107 |
| 3.4.3 Strategiefestlegung und Ordnungsrahmenkonstruktion.....    | 108 |
| 3.4.4 Istmodellierung und Istanalyse .....                       | 109 |
| 3.4.5 Sollmodellierung und Prozessoptimierung .....              | 110 |
| 3.4.6 Entwurf einer prozessorientierten Aufbauorganisation ..... | 112 |
| 3.4.7 Einführung der Prozesse .....                              | 114 |
| 3.4.8 Kontinuierliches Prozessmanagement .....                   | 116 |
| 3.4.9 Anforderungen an den Ordnungsrahmen der Fallstudie .....   | 116 |

## **4 Das Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung .... 119**

### **4.1 Der Überblick über das Vorgehensmodell..... 119**

### **4.2 Struktur-Ziele festlegen..... 123**

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1 Die Ziele bei der Organisationsgestaltung ..... | 123 |
| 4.2.1.1 Die Ziele der Organisation .....              | 124 |
| 4.2.1.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder .....   | 126 |
| 4.2.1.3 Der Zielausgleich .....                       | 128 |
| 4.2.1.4 Die Zielformulierung .....                    | 129 |
| 4.2.1.5 Die Bewertung der Zielerreichung.....         | 131 |
| 4.2.2 Die Rahmenbedingungen des Beispielprojekts..... | 134 |

### **4.3 Makro-Struktur festlegen..... 134**

|  |     |
|--|-----|
| 4.3.1 Die marktorientierte Sicht – Market-based View .....             | 140 |
| 4.3.1.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft.....          | 143 |
| 4.3.1.2 Die Strategie der Differenzierung .....                        | 144 |
| 4.3.1.3 Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte.....          | 146 |
| 4.3.1.4 Hybride Wettbewerbsstrategien .....                            | 146 |
| 4.3.1.5 Die Ordnungsrahmenstruktur aus marktorientierter<br>Sicht..... | 148 |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 4.3.2      | Die ressourcenbasierte Sicht – Resourced-based View .....                | 150        |
| 4.3.2.1    | Das Konzept der Kernkompetenzen .....                                    | 152        |
| 4.3.2.2    | Das Management der Kernkompetenzen .....                                 | 155        |
| 4.3.2.3    | Die Ordnungsrahmenstruktur aus ressourcen-orientierter Sicht.....        | 157        |
| 4.3.3      | Die Kombination der Sichten.....   | 158        |
| 4.3.3.1    | Die strategischen Organisationsbereiche .....                            | 162        |
| 4.3.3.2    | Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche .....                   | 165        |
| 4.3.3.3    | Die Ordnungsrahmenstruktur aus kombinierter Sicht .....                  | 167        |
| <b>4.4</b> | <b>Prozess-Struktur festlegen .....</b>                                  | <b>168</b> |
| 4.4.1      | Allgemeine Prozessidentifikation .....                                   | 169        |
| 4.4.1.1    | Prozessidentifikation mit Referenzmodellen .....                         | 171        |
| 4.4.1.2    | Prozessidentifikation mit Referenz-Organisationsgestaltungsmodellen..... | 173        |
| 4.4.1.3    | Prozessidentifikation mit Referenz-Anwendungssystemmodellen.....         | 175        |
| 4.4.1.4    | Die Ordnungsrahmenstruktur mit allgemeinen Prozessen.....                | 176        |
| 4.4.2      | Individuelle Prozessidentifikation.....                                  | 177        |
| 4.4.2.1    | Festlegung der Prozessziele .....  | 179        |
| 4.4.2.2    | Unterscheidung in Kern-, Support- und Koordinationsziele .....           | 183        |
| 4.4.2.3    | Prozessidentifikation und -strukturierung.....                           | 187        |
| 4.4.2.4    | Die Ordnungsrahmenstruktur mit individuellen Prozessen.....              | 190        |
| <b>4.5</b> | <b>Design-Ziele festlegen.....</b>                                       | <b>191</b> |
| 4.5.1      | Der Prozess der Verhaltensfindung.....                                   | 192        |
| 4.5.1.1    | Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens .....              | 196        |
| 4.5.1.2    | Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung.....                                | 197        |

---

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 4.5.2      | Die Modellierungskriterien .....                           | 203        |
| 4.5.2.1    | Das Einsatzfeld des Ordnungsrahmens .....                  | 203        |
| 4.5.2.2    | Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung .....          | 205        |
| 4.5.3      | Die Ziele des Beispielprojekts .....                       | 207        |
| <b>4.6</b> | <b>Struktur-Design festlegen .....</b>                     | <b>207</b> |
| 4.6.1      | Die räumliche Anordnung der Elemente .....                 | 210        |
| 4.6.1.1    | Die Bestimmung von Größenrelationen .....                  | 214        |
| 4.6.1.2    | Der Einsatz von Referenzdesigns .....                      | 215        |
| 4.6.1.3    | Der Ordnungsrahmen im Referenzdesign .....                 | 218        |
| 4.6.2      | Das individuelle Design der Elemente .....                 | 219        |
| 4.6.2.1    | Farben .....   | 220        |
| 4.6.2.2    | Formen .....   | 222        |
| 4.6.2.3    | Text und Schrift .....                                     | 224        |
| 4.6.2.4    | Der Ordnungsrahmen im individuellen Design .....           | 226        |
| <b>5</b>   | <b>Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf .....</b> | <b>227</b> |
|            | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                          | <b>231</b> |



## Abbildungsverzeichnis

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Abb. 1.1:  | Aufbau der Arbeit.....  | 1  |
| Abb. 2.1:  | Definitionen des Organisationsbegriffs.....   | 14 |
| Abb. 2.2:  | Beispiele für Anreiz-Beitrags-Beziehungen.....  | 18 |
| Abb. 2.3:  | Die Effizienzkriterien und ihre Anordnung.....  | 24 |
| Abb. 2.4:  | Entstehung von Koordinationsbedarf und Effizienzbeurteilung .....   | 25 |
| Abb. 2.5:  | Zuordnung der Effizienzkriterien zu den Effizienzarten.....   | 26 |
| Abb. 2.6:  | Möglichkeiten der Effizienzkriteriengewichtung.....   | 33 |
| Abb. 2.7:  | Der Ablauf von Kausalhandlungen .....   | 36 |
| Abb. 2.8:  | Kommunikationssystem nach Shannon und Weaver .....  | 38 |
| Abb. 2.9:  | Modell des Informationsbegriffs auf der personellen Ebene .....   | 41 |
| Abb. 2.10: | Beispiel zum Modell der Informationsbegriffsbestimmung .....  | 43 |
| Abb. 2.11: | Der Modellierungsprozess bei Identität von Modellnutzer und<br>Methodenexperten .....                     | 49 |
| Abb. 2.12: | Der Modellierungsprozess mit getrennten Modellnutzer und<br>Methodenexperten .....                        | 50 |
| Abb. 2.13: | Der Modellierungsprozess mit Modellnutzer, Methoden- und<br>Fachexperten.....                             | 52 |
| Abb. 2.14: | Zweckbezogene Ableitung der GoM.....  | 55 |
| Abb. 2.15: | Architektur der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung .....   | 57 |
| Abb. 2.16: | Das Handels-H-Modell.....   | 65 |
| Abb. 2.17: | Das CIM-Y-Modell .....  | 66 |
| Abb. 2.18: | Das Service-Sigma .....   | 67 |
| Abb. 2.19: | Der Ordnungsrahmen der DeTe Immobilien GmbH.....  | 68 |
| Abb. 3.1:  | Das Analyse-Synthese-Konzept .....  | 70 |
| Abb. 3.2:  | Beschäftigung und methodische Unterstützung von<br>Reengineering-Projektphasen seitens der Literatur..... | 72 |
| Abb. 3.3:  | Phasen des Business Process Reengineering-Prozesses.....  | 78 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Abb. 3.4:  | Das Vorgehensmodell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung mit der Erweiterung um zusätzliche Phasen ..... | 90  |
| Abb. 3.5:  | Das Vorgehensmodell der Fallstudie.....   | 96  |
| Abb. 3.6:  | Beispiel einer Wertschöpfungskette .....  | 102 |
| Abb. 3.7:  | Beispiel einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (Ausschnitt).....   | 104 |
| Abb. 3.8:  | Beispiel der Hierarchisierung von Organisationseinheiten .....  | 105 |
| Abb. 3.9:  | Beispiellayout einer Stellenübersicht und von Weisungsbefugnissen .....   | 106 |
| Abb. 3.10: | Exemplarischer Fachbegriffsbaum.....  | 108 |
| Abb. 3.11: | Prozessdarstellung und Teilprozesszuordnung mittels Wertschöpfungskettendiagrammen .....                            | 111 |
| Abb. 3.12: | Vorgehen bei der prozessorientierten Aufbauorganisationsgestaltung .....  | 113 |
| Abb. 3.13: | Screenshot des Ordnungsrahmens als Einstiegspunkt des Intranets .....   | 115 |
| Abb. 4.1:  | Prozessuales Grundmodell des strategischen Managements.....   | 120 |
| Abb. 4.2:  | Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung.....            | 122 |
| Abb. 4.3:  | Schritte einer integrierten Effizienzbewertung.....   | 132 |
| Abb. 4.4:  | Evolution der Produktion als Folge veränderter Marktbedingungen.....  | 137 |
| Abb. 4.5:  | Ableitung der Organisationsstrukturen aus der Strategie.....  | 139 |
| Abb. 4.6:  | Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....   | 141 |
| Abb. 4.7:  | Market-based View of Strategy.....  | 142 |
| Abb. 4.8:  | Mögliche Outpacing-Strategien.....  | 148 |
| Abb. 4.9:  | Strukturierung des Ordnungsrahmens bei marktorientierter Ausrichtung .....  | 150 |
| Abb. 4.10: | Resourced-based View of Strategy .....  | 151 |
| Abb. 4.11: | Kompetenzen: Die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit.....  | 152 |



---

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Abb. 4.12: | Kernkompetenz-Portfolio und die Normstrategien der einzelnen Felder .....   | 156 |
| Abb. 4.13: | Strukturierung bei ressourcenorientierter Ausrichtung .....   | 157 |
| Abb. 4.14: | Produkt- und Marktanalyse nach eingesetzten Kompetenzen.....  | 160 |
| Abb. 4.15: | Beispiel von marktorientierten Geschäftsfeldern und Kernkompetenzen.....  | 163 |
| Abb. 4.16: | Beispielstrukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung.....  | 168 |
| Abb. 4.17: | Das Handels-H-Modell in verschiedenen Geschäftsarten.....   | 174 |
| Abb. 4.18: | SAP Solution Maps .....   | 176 |
| Abb. 4.19: | Beispielstrukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung und Zuordnung der Funktionen aus den SAP Solution Maps..... | 177 |
| Abb. 4.20: | Beispiel für Prozessschnittstellen an Bereichsgrenzen .....   | 181 |
| Abb. 4.21: | Strukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung und individueller Prozessidentifikation .....                       | 191 |
| Abb. 4.22: | Der Prozess der Verhaltensfindung .....   | 193 |
| Abb. 4.23: | Ebbinghaus-Täuschung .....  | 199 |
| Abb. 4.24: | Ausgewählte Gestaltgesetze .....  | 212 |
| Abb. 4.25: | Ordnungsrahmendesign aus verschiedenen Sichten.....   | 213 |
| Abb. 4.26: | Darstellung verschiedener Prozessgrößen.....  | 215 |
| Abb. 4.27: | Referendesign in Haus-Form.....   | 217 |
| Abb. 4.28: | Referenzdesign in Form einer Prozessmatrix.....   | 218 |
| Abb. 4.29: | Der Ordnungsrahmen im Referenzdesign .....  | 219 |
| Abb. 4.30: | Lieblingsfarben.....  | 221 |
| Abb. 4.31: | Der Ordnungsrahmen im individuellen Design.....   | 226 |



## Tabellenverzeichnis

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tab. 2.1: | Mögliche Inhalte und Einsatzgebiete von Ordnungsrahmen .....   | 64  |
| Tab. 3.1: | Anforderungen an einen Ordnungsrahmen bei Projekten zur<br>prozessorientierten Organisationsgestaltung .....                                   | 92  |
| Tab. 3.2: | Anforderungen an den Ordnungsrahmen der Fallstudie .....   | 117 |
| Tab. 4.1: | Ausgewählte Probleme der Operationalisierung und Messbarkeit<br>bei Zielen der Organisationsgestaltung .....                                   | 130 |
| Tab. 4.2: | Beispielhafte Effizienzbewertung von Gestaltungsalternativen.....  | 133 |
| Tab. 4.3: | Der Einfluss einer kombinierten Struktur aus Markt- und<br>Kernkompetenzbereichen auf die Effizienzarten bei<br>verschiedenen Strategien ..... | 167 |
| Tab. 4.4: | Fragenkatalog zu Leistungsanforderungen für Kernprozesse .....   | 186 |
| Tab. 4.5: | Fragenkatalog zur Identifikation von Leistungsanforderungen für<br>Support- und Koordinationsprozesse .....                                    | 187 |
| Tab. 4.6: | Einflussmöglichkeiten der Kommunikation und des<br>Ordnungsrahmens auf die Wahl des Verhaltens .....   | 197 |
| Tab. 4.7: | Wahrnehmungstendenzen und die Kommunikation bei<br>Organisationsgestaltungsmaßnahmen .....   | 202 |
| Tab. 4.8: | Die Lesefreundlichkeit von Farbkombinationen .....   | 222 |
| Tab. 4.9: | Beispielhafte Formen innerhalb eines Ordnungsrahmens.....  | 224 |



## Abkürzungsverzeichnis

|            |  |
|------------|--|
| Abb.       | Abbildung                                      |
| ARIS       | Architektur integrierter Informationssysteme   |
| BPR        | Business Process Reengineering                 |
| CAD        | Computer Aided Design                          |
| CAE        | Computer Aided Engineering                     |
| CAM        | Computer Aided Manufacturing                   |
| CAP        | Computer Aided Planning                        |
| CAQ        | Computer Aided Quality Assurance               |
| CASE       | Computer Aided Software Engineering            |
| CIM        | Computer Integrated Manufacturing              |
| DIN        | Deutsches Institut für Normung                 |
| DTAG       | Deutsche Telekom AG                            |
| DV         | Datenverarbeitung                              |
| EDI        | Electronic Data Interchange                    |
| EDV        | elektronische Datenverarbeitung                |
| EIS        | Executive Information System                   |
| EPK        | Ereignisgesteuerte Prozesskette                |
| ERM        | Entity-Relationship-Model                      |
| ERP        | Enterprise Resource Planning                   |
| FB         | Fachbegriff                                    |
| GoB        | Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung         |
| GoM        | Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung        |
| HGB        | Handelsgesetzbuch                              |
| i. d. R.   | in der Regel                                   |
| IuK-System | Informations- und Kommunikationssystem         |
| insb.      | insbesondere                                   |
| IQm        | Intelligenter Quadratmeter                     |
| ISO        | International Organization for Standardization |
| IT         | Informationstechnologie                        |

---

|             |  |
|-------------|--|
| IV          | Informationsverarbeitung   |
| MIT         | Massachusetts Institute of Technology  |
| PPS         | Produktionsplanung und -steuerung  |
| QS          | Qualitätssicherung   |
| REFA        | Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung, jetzt: REFA-Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. |
| SCM         | Supply Chain Management  |
| SGE         | Strategische Geschäftseinheit  |
| SGF         | Strategisches Geschäftsfeld  |
| SMV         | Standardmustervertrag  |
| SOM         | Semantisches Objektmodell  |
| Tab.        | Tabelle  |
| TQM         | Total Quality Management   |
| VIE-Theorie | Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie   |
| WKD         | Wertschöpfungskettendiagramm   |
| XOR         | exklusives Oder  |