

4 Das Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung

4.1 Der Überblick über das Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung beinhaltet die beiden Phasen der Strategieanalyse und der Prozessidentifikation des in Kapitel 3.2.5 vorgestellten Vorgehensmodells. Es hat zum Ziel, einen Leitfaden für die Erstellung eines Ordnungsrahmens darzustellen, anhand dessen die möglichen Gestaltungsoptionen offengelegt sowie die erforderlichen Überlegungen und Entscheidungen für die einzelnen Teile des Ordnungsrahmens getroffen werden. Dazu gliedert sich das Vorgehen in zwei große Bereiche. Im ersten wird auf Grund von strategischen Analysen eine Struktur für die Organisationsgestaltung entworfen. Er beinhaltet die Kapitel 4.2 bis 4.4. Die mit dem Durchlauf dieser Phasen entworfene Struktur gilt es im zweiten großen Bereich des Vorgehens in eine graphische Form zu bringen, welche den Zielen eines Ordnungsrahmens, der Überblicksvermittlung und Ordnungseigenschaft,²⁹⁹ und seiner Kommunikation im Rahmen des Organisationsgestaltungsprojekts entspricht. Dazu dienen die Kapitel 4.5 und 4.6. Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte kurz erläutert werden.

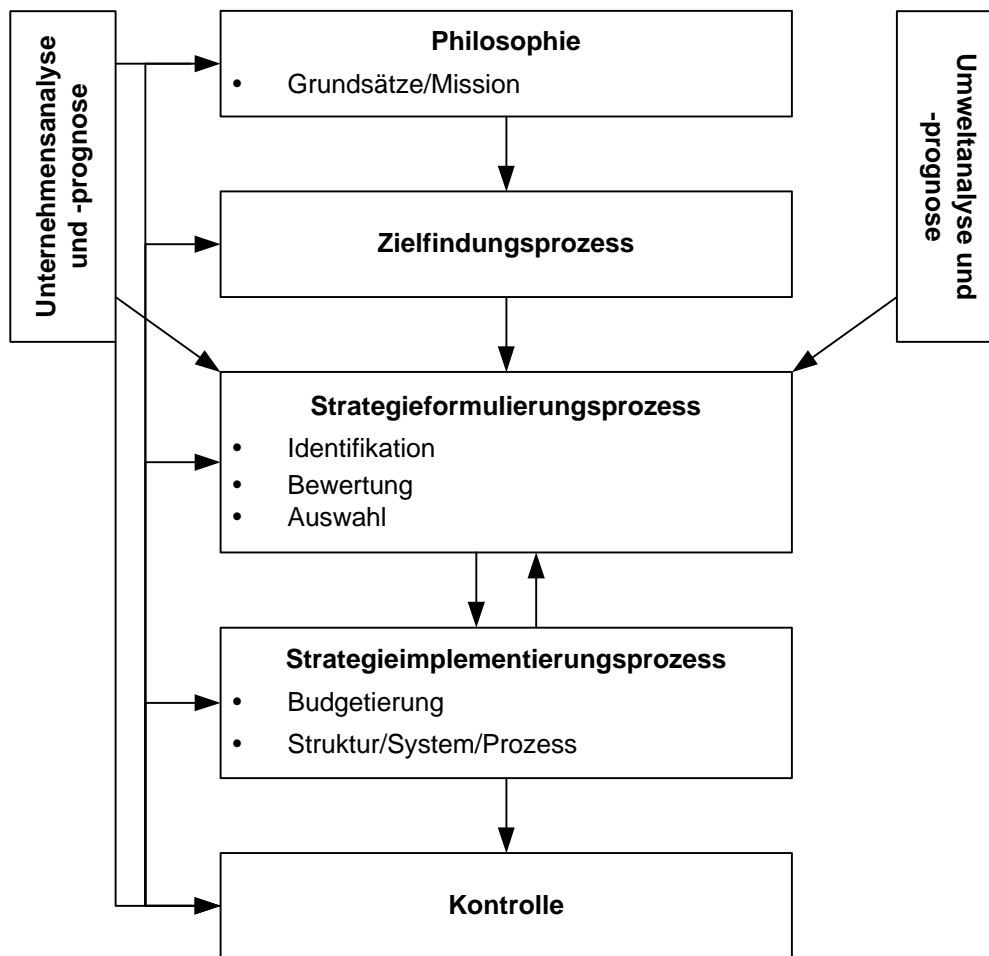
Die Entwicklung eines Ordnungsrahmens schlägt eine Verbindung zwischen der strategischen Entwicklung einer Organisation und ihrer Organisationsgestaltung. Die von den Vertretern des Business Process Reengineering geforderte Verankerung der Kernprozesse in der Unternehmensstrategie³⁰⁰ wird durch das beschriebene Vorgehen umgesetzt und in einem anschaulichen Modell dokumentiert. Damit wird das Fundament für eine detailliertere Entwicklung der Prozessstruktur der gesamten Organisation mit Hilfe von Modellierungsmethoden gelegt.

Die Entwicklung einer unternehmensumfassenden Organisationsstruktur, ob für die Zwecke einer Ordnungsrahmenkonstruktion oder zur nicht-modellgestützten Umsetzung, ist eine Aufgabe zur Planung, Steuerung und Koordination der Unternehmensentwicklung und damit ein Teil des strategischen Managements.³⁰¹ Das Vorgehen zur Festlegung der Struktur kann sich deshalb am prozessualen Grundmodell des strategischen Managements orientieren (siehe Abbildung 4.1).

²⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.4.

³⁰⁰ Vgl. z. B. Gaitanides, Scholz, Vrohling (1994), S. 6.

³⁰¹ Vgl. Welge, Al-Laham (1992), Sp. 2356. Zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen Organisationsstruktur und Strategie vgl. Kapitel 4.3.



Quelle: Welge, Al-Laham (1992), Sp. 2359.

Abb. 4.1: Prozessuales Grundmodell des strategischen Managements

Danach werden in einem ersten Schritt die Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung offengelegt, um anschließend den Zielfindungsprozess einleiten zu können. Dies geschieht im Kapitel 4.2. Die in dieser Arbeit zu Grunde gelegten Zielkriterien der Koordinations- und Motivationseffizienz bedingen die Betrachtung sowohl der Ziele der Organisation als auch der persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder. Auf der Basis der formulierten Ziele wird die Strategie des Gesamtunternehmens und seiner Geschäftsbereiche entwickelt.³⁰² Dazu müssen die möglichen Optionen erläutert und anhand der Zielkriterien bewertet werden, bevor eine Auswahl stattfinden kann. Analysen der internen, eher ressourcenbasierten, sowie der externen, zum Markt ausgerichteten Einflussfaktoren der Strategie liefern Daten zur Strategieformulierung. Im Vorgehensmodell wird diese Phase im Kapitel 4.3 behandelt. In diesem Kapitel werden auch bereits Teile des nächsten Schrittes, der Strategieimplementierung, mit der Festlegung von Organisationsbereichen beschrieben. In diesem Schritt, der seinen

³⁰² Zur Beziehung von Zielformulierung zu Strategierealisation vgl. Kapitel 4.3.

Niederschlag in Kapitel 4.4 findet, erfolgt die Entwicklung der strategierelevanten Organisationsstruktur mit den Prozessen auf oberster Ebene. Die im Grundmodell des strategischen Managements zusätzlich enthaltene Teilphase der Budgetierung wird bei der Konstruktion eines Ordnungsrahmens nicht behandelt. Dies gilt ebenso für den abschließenden Schritt der Kontrolle des Erfolgs der implementierten Strategie, da dieser die vollständige Durchführung eines Organisationsgestaltungsprojekts, an dessen Anfang der Ordnungsrahmen steht, bedingen würde.

Nachdem mit Abschluss der Strukturentwicklung ein Modell der neuen Organisationsstruktur des Unternehmens zur Verfügung steht, gilt es in dem zweiten Teil des Vorgehensmodells, eine graphische Lösung für das Einsatzumfeld des Ordnungsrahmens zu schaffen. Dazu sind wiederum Rahmenbedingungen und Ziele zu formulieren, welches in Kapitel 4.5 geschieht. Das Design des Ordnungsrahmens kann sich an bereits vorgegebenen Gestaltungsvorschlägen orientieren oder völlig frei entwickelt werden. Auf welche Punkte dabei zu achten ist, behandeln die Kapitel 4.6 und 4.7 unter Zuhilfenahme von Erkenntnissen aus der Organisations- und Werbepsychologie. Ein Ausblick auf die Möglichkeiten der Kommunikation des Ordnungsrahmens schließt das Vorgehensmodell ab.

Je nach Einsatzgebiet und Rahmenbedingungen müssen nicht alle Schritte des Vorgehensmodells durchlaufen werden. Die Beschreibung orientiert sich an dem Fall völliger Planungsfreiheit, um alle Alternativen aufzeigen zu können. Dabei werden aber mögliche Restriktionen stets erwähnt.

Um die Entwicklung des Ordnungsrahmens mit Durchlauf der Phasen aufzuzeigen, wird ein Beispiel kreiert, welches am Ende jeder Phase eine mögliche Ausprägung des Ordnungsrahmens in dem jeweiligen Entwicklungsstadium darstellt. Im strukturprägenden Teil des Vorgehensmodells ist daher die Darstellungsweise graphisch schlicht gehalten, um danach in der Designphase zu einem vollständigen Ordnungsrahmen ausgebaut zu werden. Die Abbildung 4.2 gibt zum Abschluss einen vollständigen Überblick über das Vorgehensmodell.

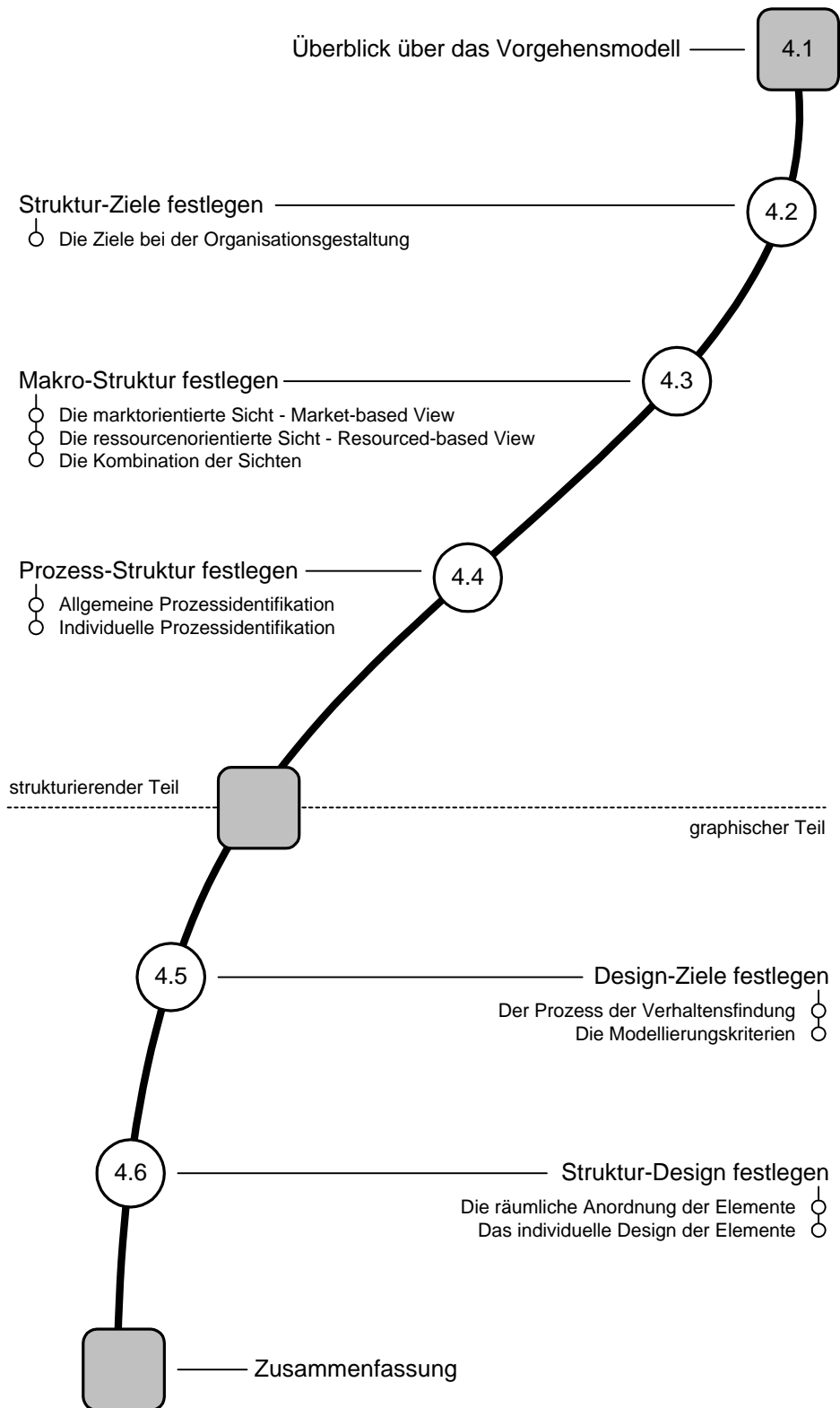


Abb. 4.2: Vorgehensmodell zur Konstruktion von Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung

4.2 Struktur-Ziele festlegen

Vor Beginn einer Maßnahme zur Organisationsgestaltung gilt es, die Ziele sowohl der Maßnahme als auch der Organisation selbst exakt zu definieren und den beteiligten Personen eindeutige Kriterien, an denen sie ihren Handlungen ausrichten können, vorzugeben. Die Notwendigkeit zur Zielkriterienformulierung ergibt sich aus zwei Feststellungen:

- Die beteiligten Personen an einer Organisationsgestaltung nehmen auf Grund ihres unterschiedlichen Wissens verkündete Ziele verschieden wahr und weisen den Begriffen unterschiedliche Bedeutung zu.³⁰³ Es ist sicherzustellen, dass in der Gruppe der Projektmitarbeiter ein einheitliches Verständnis der Ziele und der grundlegenden Begriffe der Organisationsgestaltung herrscht.
- Die persönlichen Ziele der direkt am Projekt beteiligten Personen sind unterschiedlich und können sich erheblich von den Zielen der Organisationsgestaltung unterscheiden.³⁰⁴ Um die Abweichung der persönlichen von den organisationalen Zielen feststellen zu können, müssen beide Zielkanons offengelegt werden. So kann auf eventuelle gravierende Zieldifferenzen reagiert werden.

4.2.1 Die Ziele bei der Organisationsgestaltung

Die genaue Definition der Ziele von Organisationsgestaltungsmaßnahmen dient außer zur Verbesserung der Verständigung ebenso als Grundlage für die Formulierung der Modellierungsziele nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung. Nur so lässt sich ein Konsens zwischen Modellnutzern sowie Methoden- und Fachexperten herbeiführen und somit die Forderung der Konstruktionsadäquanz erfüllen. Die Zielbestimmung muss auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Zunächst gilt es, die Ziele für das Gesamtprojekt zu vereinbaren. Im ersten Teil des Vorgehens wird mit der Analyse der bestehenden Organisation sowie ihrer zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und der darauf aufbauenden Konstruktion der Organisationsmodelle strukturprägende Gestaltung betrieben. Daher müssen erstens Kriterien für die Bewertung der Strukturveränderungen festgelegt werden. Dies geschieht durch die Angabe der Gewichtung von Effizienzkriterien. Zweitens werden für die eigentliche Modellierung Ziele nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung erstellt. Die Kriterien für die Modellierung müssen in einem dritten Schritt bei dem graphischen Design des Ordnungsrah-

³⁰³ Vgl. die Herleitung des Informationsbegriffs in Kapitel 2.2.3.

³⁰⁴ Vgl. die Anreiz-Betrags-Theorie in Kapitel 2.1.1.2.

mens angepasst werden, da sich dann die Adressaten des Ordnungsrahmens ändern. Die Effizienzkriteriengewichtung gilt es dagegen anzupassen, wenn die organisatorische Segmentierung eine neue Stufe erreicht und dort andere Zielvorstellungen möglich werden. Dies ist z. B. der Fall, wenn strategische Geschäftsfelder definiert werden, in denen unterschiedliche Erfolgsfaktoren zu beachten sind.

4.2.1.1 Die Ziele der Organisation

Selbst wenn die Analyse und Festlegung der Strategie erst im nächsten Schritt erfolgt, lässt sich ein Restrukturierungsprojekt in den seltensten Fällen ohne Rahmenbedingungen durchführen.³⁰⁵ Bereits die Tatsache, dass ein solches Projekt gestartet wird, zeigt an, dass einige Kennzahlen in der Vergangenheit nicht die gewünschte Entwicklung genommen haben. Dies soll nun durch die Reorganisation korrigiert werden. Durch die anhaltende Fehlentwicklung bestimmter Kennzahlen können bereits Limitationen geschaffen worden sein, welche die Möglichkeiten bei der Reorganisation einschränken. So führt z. B. ein über einen längeren Zeitraum sinkender oder gar negativer operativer Gewinn zu einer Beschränkung der Investitionsmöglichkeiten für neue Organisationskonzepte, strategische Unternehmenskäufe oder einen Sozialplan. Neben diesen *finanziellen Restriktionen* können weitere auftreten:

- *Technische Restriktionen:* Es bestehen technische Infrastrukturen, die nicht oder nur sehr langfristig verändert werden können (gerade bei Unternehmen der Schwerindustrie, z. B. Hochöfen bei der Stahlerzeugung).
- *Arbeitsrechtliche Restriktionen:* Aus der Vergangenheit existieren vertragliche Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern (Arbeitsplatzzusagen, Beamtenstatus).
- *Restriktionen aus Verbänden:* Innerhalb eines Konzerns kann es einheitliche Vorgaben von Strukturen oder IT-Systemen geben (z. B. Einsatz von SAP R/3 für die Finanzverwaltung und Buchführung), unternehmensübergreifend können sich aus der Mitgliedschaft in einer übergreifenden Wertschöpfungskette bestimmte Erfordernisse ableiten (z. B. im Supply Chain Management).
- *Restriktionen aus Vorgaben der Shareholder:* Der Aufsichtsrat oder die Kapitalgeber können Entwicklungswege vorgeben oder einzelne Richtungen ausschließen.

³⁰⁵ Vgl. Schreyögg (1995), S. 21.

Diese Grenzen der Reorganisation müssen zu Projektbeginn deutlich kommuniziert werden, um nicht in die Entwicklung von Organisationsalternativen zu investieren, deren Implementierung an bereits im Vorfeld bekannten Einschränkungen scheitert.

Ebenso kann es eintreffen, dass durch Limitationen bestimmte Projektziele von vornherein verwirklicht werden müssen. Wenn durch anhaltende negative Bilanzüberschüsse das Eigenkapital aufgezehrt ist und keine Investitionen zur Umsatzausweitung vorgenommen werden können, muss eine Kostenreduzierung im operativen Bereich das übergeordnete Projektziel sein. Dadurch können einige, möglicherweise als theoretisch sinnvoll bewertete, aber Investitionen erfordernde Strategiealternativen ausgeschlossen werden.

Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen sind die Kriterien der Koordinations- und der Motivationseffizienz³⁰⁶ zu benennen und zu gewichten. Dabei kann in drei Schritten vorgegangen werden:

1. *Wirkungen der Effizienzarten offenlegen.* Um beurteilen zu können, wie sich die Verfolgung der einzelnen Effizienzarten auswirkt, müssen deren Einflüsse auf bekannte Kennzahlen, wie Durchlaufzeiten, Kapazitätsauslastung, Mitarbeiterzufriedenheit usw., bekannt sein. Die generellen Wirkungen der Effizienzarten sind in Kapitel 2.1.2.1 (Koordinationseffizienz) und 2.1.2.2 (Motivationseffizienz) beschrieben.
2. *Erfolgsfaktoren für den betrachteten Organisationsbereich ermitteln.* Es muss festgelegt werden, welche Kriterien für den Erfolg hauptsächlich verantwortlich sind: Dies kann beispielsweise eine schnelle Kundenbedienung oder eine besonders kostengünstige Fertigung sein.
3. *Effizienzkriterengewichtung festlegen.* Die Zuordnung von Effizienzkriterien zu Erfolgsfaktoren weisen darauf hin, welche Effizienzziele vorrangig zu verfolgen sind. Die Heranziehung von allgemeineren Effizienzkriterien hat gegenüber der Konzentration auf einzelne Erfolgsfaktoren den Vorteil, dass mit der Effizienz Betrachtung alternative Organisationsgestaltungsansätze, die nicht direkt mit dem Erfolgsfaktor in Beziehung gebracht werden, auf diese Weise in Betrachtung gezogen werden. Das Ziel „Reduzierung aller Interdependenzen zwischen den Prozessfunktionen und zwischen anderen Funktionen, welche die gleichen Ressourcennutzen“ gibt mehr Hinweise auf mögliche Verbesserungen als ein schlichtes „Durchlaufzeit verkürzen“.

³⁰⁶ Vgl. Kapitel 2.1.2.

Eine Vorgabe des Erfolgsfaktors Kosten kann beispielsweise bei einem Handelsunternehmen zu einer starken Gewichtung der Markteffizienz zur Erlangung von Mengenrabatten im Einkauf führen, während ein Produktionsunternehmen mit kapitalintensiven Maschinenpark eher die Ressourceneffizienz zur besseren Kapazitätsauslastung in den Vordergrund stellen würde. Die Gewichtung der Effizienzkriterien sollte so wenig einschränkend wie möglich erfolgen, da sonst die gestalterischen Möglichkeiten der nachfolgenden Schritte im Projekt beeinträchtigt und infolgedessen eventuell neue, noch nicht absehbare Lösungen gar nicht erst entwickelt werden.

4.2.1.2 Die Ziele der Organisationsmitglieder

Neben den Zielen der Organisation existieren für deren Mitglieder persönliche Ziele, die sie verfolgen.³⁰⁷ Konfligieren die persönlichen und die organisationalen Ziele, so sind die Organisationsmitglieder erst nach der Zusage von Anreizen bereit, die persönlichen Ziele den organisationalen unterzuordnen. Persönliche Ziele können beispielsweise sein:³⁰⁸

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Interessante Tätigkeiten am Arbeitsplatz
- Geregelte Arbeitszeit
- Gutes Arbeitsklima
- Geordneter und störungsfreier Arbeitsablauf
- Aufstiegschancen innerhalb der Organisation

Bietet eine Organisation Anreize, die mit diesen zum Teil immateriellen persönlichen Zielen übereinstimmen, sind weniger materielle Anreize – welche meist monetärer Art sind – zu erbringen. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht muss aus der Sicht der Organisationsmitglieder grundsätzlich gewährleistet sein, Schwankungen können in der Aussicht auf Ausgleich in der Zukunft akzeptiert werden. Die persönlichen Ziele selbst und besonders deren Gewichtung lassen sich nur schwer ohne Befragung oder zumindest Mithilfe der betroffenen Personen offenlegen. Bei einer direkten Befragung besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter im Wissen um die Intention der Erhebung ihre Antworten so wählen, dass das Ergebnis der Befragung in ihrem Interesse ausfällt.

³⁰⁷ Vgl. Kapitel 2.1.1.2.

³⁰⁸ Vgl. Staehle (1999), S. 818.

Die „wahren“ persönlichen Ziele können aber ganz anderer Natur sein. Um eine Abschätzung der möglichen Ziele vorzunehmen, kann auf die Einteilungen im Zuge der Anreiz-Beitrags-Beziehungen zurückgegriffen werden.

Bei der Durchführung von Restrukturierungsprojekten sind in der Regel Personen beteiligt, die sich zwei Gruppen von Anreizarten zuordnen lassen.³⁰⁹

- In der ersten Gruppe befinden sich die Mitarbeiter des Unternehmens, welche Lohn oder Gehalt beziehen, deren Höhe nicht von der Größe oder vom Wachstum des Unternehmens abhängt. Die Mitglieder dieser Gruppe stehen Änderungen von Organisationszielen neutral gegenüber, solange die Erfüllung ihrer persönlichen Ziele davon unberührt bleibt. Die kurzfristige negative Beeinflussung ihrer persönlichen Ziele (z. B. des geordneten Arbeitsablaufes) in der Reorganisationsphase kann in der Aussicht auf eine Verbesserung nach Abschluss des Projekts (z. B. durch störungsfreiere Prozesse) hingenommen werden.
- Die Mitglieder der zweiten Gruppe beziehen Anreize, die direkt mit der Größe und dem Wachstum der Organisation verbunden sind – so z. B. umsatzabhängiges Gehalt oder Aufstiegschancen in der Hierarchie. Sie sind in der Regel Führungspersonen des Unternehmens, welche die organisationalen Ziele bestimmen.

Die weiter oben aufgeführten Beispiele für persönliche Ziele lassen sich bis auf das letzte – Aufstiegschancen innerhalb der Organisation –, welches für die zweite Gruppe steht, den Mitgliedern der ersten Gruppe zuweisen. Da die organisatorische Restrukturierung mit der Zielsetzung der Effizienzverbesserung vorgenommen wird und diese zumindest mittelfristig zu einem Wachstum der Organisation führen soll, sind insbesondere die Mitglieder der zweiten Gruppe an dem Erfolg des Restrukturierungsprojekts interessiert. Sie werden dem Projekt nur dann entgegenstehen, wenn die Erfüllung ihrer eigenen persönlichen Ziele, z. B. durch restrukturierungsbedingte Verkleinerung ihres Bereiches, in Gefahr ist. Die Mitglieder der ersten Gruppe erwarten von der erfolgreichen Restrukturierung eine weit geringere Verbesserung der Erfüllung ihrer persönlichen Ziele. Sie sind in geringerem Maße zu einer Erhöhung ihrer Beiträge zur Organisation bereit.

³⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.1.1.2.

4.2.1.3 Der Zielausgleich

Nachdem sowohl die Ziele der Organisationsgestaltung als auch die der beteiligten Mitarbeiter bekannt sind, gilt es, eventuelle Differenzen aufzudecken und auf diese zu reagieren. Bei einem kombinierten Top-down- und Bottom-up-Vorgehen bei der Restrukturierung werden Mitglieder beider beschriebenen Gruppen an der Reorganisation beteiligt sein. Die Führungspersonen spielen die wichtige Rolle der Machtpromotoren³¹⁰ der Veränderung, während die Mitarbeiter der unteren Ebenen ihr Wissen als Fachpromotoren und -experten einbringen. Ohne die Mitwirkung beider Gruppen ist die Gefahr des Scheiterns des Projekts oder der Verfehlung der gesetzten Ziele groß.

Bei den Führungspersonen harmonisieren die organisationalen mit den persönlichen Zielen, da beide das Wachstum der Organisation anstreben. Konflikte entstehen dort, wo sich durch die Reorganisation Macht- und Einflussbereiche zu Ungunsten von Führungskräften verschieben. Die Anreize für die betroffenen Personen sind in der Weise zu ändern, dass die Erreichung der neuen Ziele ebenso viele Anreize bietet wie die Verfolgung der alten. Ist dies nicht möglich, muss im Vorfeld festgehalten werden, inwiefern solche Anreizverluste kompensiert werden. So wird sich beispielsweise ein Bereichsleiter Administration trotz des plakativen Projektzieles der Schaffung einer schlanken Verwaltung solange gegen eine Reduzierung seines Bereiches sträuben, wie an alten Kennzahlen, z. B. der Anzahl von Untergebenen zur Berechnung des Gehalts oder der Gewährung eines Dienstwagens, festgehalten wird. Erst wenn die Kennzahlen der neuen Struktur angepasst sind oder ein Ausgleich der geringeren Machtfülle vereinbart ist, wird der Bereichsleiter seine Ablehnung gegen die Restrukturierung aufgeben. Inwieweit die Einzelzusagen die Gesamtziele der Organisation beeinträchtigen oder unerwünschte Präzedenzfälle schaffen, muss gegen die Vorteile der Unterstützung des Projekts abgewogen werden.

Die Widerstände der Mitarbeiter, deren persönlichen Ziele unabhängig von den organisationalen Zielen sind, begründen sich meist auf der Befürchtung des Arbeitsplatzverlustes oder einer gravierenden Änderung, wie z. B. den Umzug an einen neuen Einsatzort. Klar formulierte und umfassend kommunizierte Vereinbarungen, welche diese Folgen ausschließen, geben im Vorfeld des Projekts den Mitarbeitern das Vertrauen in den gemeinsamen Nutzen des Projekts. Ist eine solche Zusage zumindest für die Projektbeteiligten nicht möglich, so muss mit einer gravierenden Abweichung des Nutzens der erarbeiteten Organisationsstruktur von einem möglichen Optimum durch die massive Verwirklichung persönlicher Ziele der am Projekt Beteiligten gerechnet werden. Jeder Projektmitarbeiter wird zur Sicherung seines Arbeitsplatzes seinen Arbeits-

³¹⁰ Zum Promotorenmodell vgl. Witte (1973); Hauschildt (1992).

bereich als äußerst wichtig darstellen und somit keine Optimierung über alle Funktionen zulassen. Es besteht die Gefahr des Scheiterns des Projekts.

4.2.1.4 Die Zielformulierung

Die Ziele des Projekts sollten in möglichst konkreter Form genannt werden. Die Formulierung griffiger Vokabeln (es sei an die „Quantensprünge“ in Zeit, Qualität und Kosten erinnert)³¹¹ erleichtert zwar die Merkbarekeit, die Herausgabe von undifferenzierten Kriterien führt aber zu wenig konkreten Zielvorgaben.³¹² Der entstehende Interpretationsspielraum zieht unter Umständen eine Verfolgung unterschiedlicher Ziele durch die verschiedenen Mitarbeiter nach sich. Ziele sollten deshalb mindestens nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug konkretisiert werden und in diesen Dimensionen messbar sein. Dabei sollte die Zielformulierung mit der Messbarkeit korrelieren. Genaueste Zielvorgaben ohne die Möglichkeit ihrer nachprüfaren Messung eröffnen den Spielraum für leicht beeinflussbare Schätzungen. Gerade bei Organisationsumgestaltungen ist das Problem der Messbarkeit sehr groß. Neben der grundlegenden Problematik der Quantifizierung von Organisationsstrukturänderungen lassen sich insbesondere Vergleichswerte nur schwer erzielen, da vor der Umgestaltung keine Messungen durchgeführt wurden oder sich mit der Restrukturierung die Vergleichsgrundlage geändert hat. Diese und weitere, allgemein bei der Organisationsstrukturgestaltung auftretende Probleme der Operationalisierung von Zielen und ihrer Messbarkeit führt Tabelle 4.1 auf.

³¹¹ Vgl. Kapitel 2.1.2.3.

³¹² Vgl. Laux, Liermann (1997), S. 60.

	Maßgröße	Inhalt (Organisationsbereich)	Ausmaß		Zeitbezug
			absolut	relativ	
<i>Beispiel</i>	<i>Prozesseffizienz: Kosten pro Prozessdurchlauf</i>	<i>Produktionsprozess für Produkt A</i>	<i>auf 180 DM absenken</i>	<i>um 10 % senken</i>	<i>3 Monate nach Implementierung des Prozesses</i>
Probleme der Messbarkeit	Zurechenbarkeit zur Maßgröße, insb. bei indirekten Anteilen	Abgrenzung des Organisationsbereiches	Quantifizierung	Vergleichswerte fehlen wg. fehlender Erhebung oder Änderung der Bezugsgrundlage	Festlegung des Zeitpunkts des Beginns des Messzeitraums (z. B. Abschluss der Implementierung)
Probleme des Zielbeitrags zum Organisationsziel	Maßgrößenoptimierung ungleich Zieloptimierung	Bezugsbereich deckt nur Teil des Organisationsbereichs ab	Festlegung des Betrages im Zweifel zum Nachteil anderer Organisationsbereiche		Festlegung eines sinnvollen Messzeitpunktes

Tab. 4.1: Ausgewählte Probleme der Operationalisierung und Messbarkeit bei Zielen der Organisationsgestaltung

Neben den Zielen sollen die grundsätzlichen Mittel zu ihrer Erreichung genannt werden. Bei Organisationsumgestaltungen steht in den meisten Fällen eine Kostensenkung im Vordergrund, die oft mit Hilfe von Personalumsetzung oder -abbau erreicht werden soll. Diese Maßnahmen stehen meist konfliktär zu den persönlichen Zielen der Mitarbeiter. Ihre Anwendung ist im Vorfeld zu klären, um eine eventuelle Gefährdung des Projekts zu vermeiden.

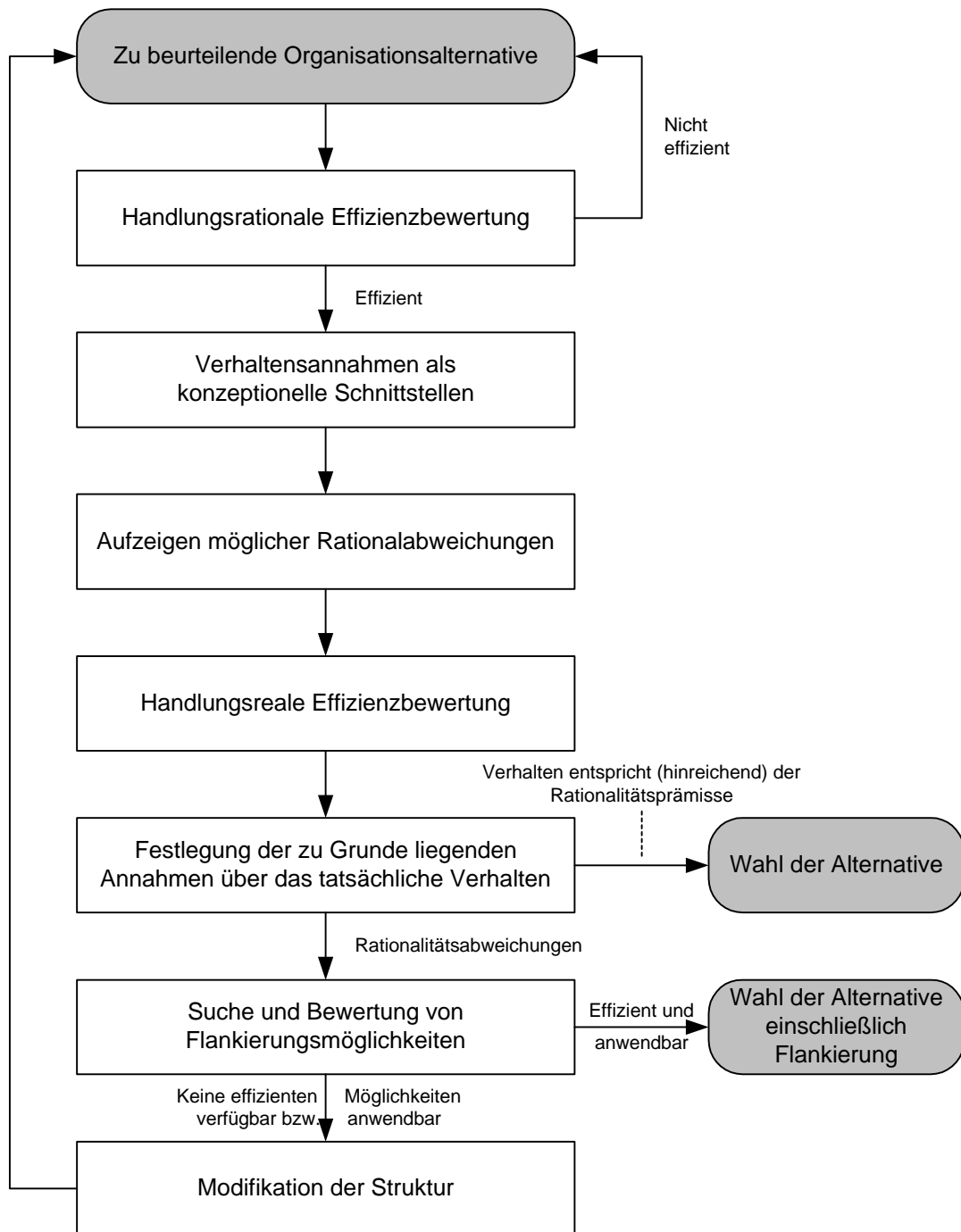
Die Vorgabe von Zielen in Form von Gewichtungen der Effizienzkriterien kann sich an dem Bewertungsschema, welches in Tabelle 4.2 dargestellt ist, orientieren. Dabei werden Koordinations- und Motivationseffizienz getrennt voneinander behandelt, sodass beide Gewichtungszahlen sich auf 100 % summieren.

4.2.1.5 Die Bewertung der Zielerreichung

Durch die Unterscheidung von Koordinations- und Motivationseffizienzkriterien ist eine Bewertung der Organisationsgestaltungsalternativen nur nach dem Erfüllungsgrad der Kennzahlen der koordinations-effizienten Erfolgsfaktoren nicht möglich. Zusätzlich muss eine Bewertung nach dem zu erwartenden Verhalten der betroffenen Mitarbeiter bei Realisierung der Gestaltungsalternative vorgenommen werden. In einem Vorgehen zur integrierten Effizienzbewertung müssen mehrere Schritte durchlaufen werden (siehe auch Abbildung 4.3).³¹³ Den Anfang bildet weiterhin die handlungsrationale, d. h. koordinations-effiziente Bewertung der Gestaltungsalternative. Wird sie als hinreichend effizient bewertet, folgt die Überlegung, welches Verhalten der Mitarbeiter erfolgen muss, um die Alternative erfolgreich umzusetzen. Diese Verhaltensannahmen werden im nächsten Schritt kritisch gegen die zu erwartenden realen Verhaltensweisen geprüft und eventuelle Abweichungen aufgezeigt. Es folgt die Bewertung der realen Verhaltensweise unter Annahme der Realisierung der Organisationsgestaltungsalternative hinsichtlich einer Verstärkung oder Abschwächung der zuvor konstatierten Abweichungen. Auf dieser Basis kann entschieden werden, ob die erwarteten Verhaltensabweichungen klein sind und damit die Gestaltungsalternative wie geplant umgesetzt werden kann, ob größere Verhaltensabweichungen sich abzeichnen und somit Flankierungsmaßnahmen³¹⁴ zu ergreifen sind oder ob die wahrscheinlich eintreffenden Verhaltensabweichungen so groß sind, dass die Organisationsgestaltungsalternative in ihrer Struktur modifiziert werden muss.

³¹³ Vgl. Grundei (1999), S. 98ff.

³¹⁴ Zu Flankierungsmaßnahmen vgl. Kapitel 2.1.2.2.



Quelle: Grundei (1999), S. 98 in Anlehnung an von Werder (1998), S. 22.

Abb. 4.3: Schritte einer integrierten Effizienzbewertung

In der Tabelle 4.2 ist beispielhaft die Bewertung von Organisationsgestaltungsalternativen anhand von Effizienzkriterien und ihren möglichen Kennzahlen dargestellt. Zusätzlich wurde eine Gewichtung der Effizienzkriterien aufgenommen, welche die als ideal angesehene Kombination zur Unterstützung der Erfolgsfaktoren des Organisationsbereichs widerspiegelt.

Effizienzart	Beispielhafte Kriterien und mögliche Kennzahlen	Gewichtung	Gestaltungsalternative A	Gestaltungsalternative B
Koordinations-effizienz				
Prozesseffizienz				
▪ Ressourceninterdependenz	Koordinationsbedarf mit Einheiten anderer Prozesse, aber Nutzung der gleichen Ressourcen: Durchlaufzeit	30 %	+	-
▪ Prozessinterdependenz	Koordinationsbedarf mit Einheiten im Prozessverlauf: Durchlaufzeit	30 %	++	o
Markteffizienz				
▪ Marktinterdependenz	Realisierung von Verbundeffekten auf dem Absatzmarkt: Umsatz	15 %	--	+
▪ Marktpotenzial	Realisierung von Größeneffekten auf dem Beschaffungsmarkt: Einstandskosten	10 %	-	+
Ressourceneffizienz				
▪ Ressourcenpotenzial	Kostenminimaler Einsatz der internen Ressourcen: Kapazitätsauslastung	15 %	-	++
Motivations-effizienz				
Eigenverantwortung	Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter	25 %	+	++
Überschaubarkeit	Einordnung eigener Arbeit in den Gesamtzusammenhang	25 %	++	-
Marktdruck	Verfügbarkeit von externen Kennzahlen	50 %	+	+
Legende: Bewertung von sehr effizient (++) bis sehr ineffizient (--) in den Abstufungen ++/+/o/-/--.				

Tab. 4.2: Beispielhafte Effizienzbewertung von Gestaltungsalternativen

4.2.2 Die Rahmenbedingungen des Beispielprojekts

Das dem fiktiven Beispiel zu Grunde liegende Unternehmen führt eine umfassende Umgestaltung seiner Organisationsstruktur durch. Die Abläufe innerhalb der Organisation sind nur schlecht aufeinander abgestimmt, da die in der Vergangenheit erfolgte Expansion mittels Zukäufen von Unternehmen noch nicht in einer Restrukturierung verarbeitet wurde. Zu den internen Problemen gesellt sich zunehmender Konkurrenzdruck von außen, da die Margen auf den Märkten, in denen das Unternehmen tätig ist, gesunken sind. Trotzdem bleibt die Innovationsrate des Wettbewerbs hoch, sodass eine Anpassung der Strategie und der Organisationsstruktur an die neuen Herausforderungen als dringend notwendig angesehen wird. Die Mitarbeiter des Unternehmens kennen die internen Probleme aus eigener Erfahrung und sind bestrebt, diese abzustellen. Durch unterschiedlich durchgeführte und noch andauernde Teilprojekte zu Restrukturierungen, die nicht immer miteinander abgestimmt wurden, treten sie aber neuen Organisationsgestaltungsversuchen skeptisch gegenüber. Obwohl ihnen die Bedrohung des Unternehmens durch den sich verschärfenden Wettbewerb bewusst ist, werden radikale Umstrukturierungen abgelehnt. Der durch feste Zusagen in der Vergangenheit abgesicherte Arbeitsplatz der meisten Mitarbeiter trägt einen Teil zu dieser Trägheit der Organisationsmitglieder bei.

4.3 Makro-Struktur festlegen

Umfasst ein Projekt zur Organisationsgestaltung ein gesamtes Unternehmen, ist es zwangsläufig notwendig, strategische Fragestellungen und Zielsetzungen zu betrachten. CHANDLERS bekannte und noch heute häufig zitierte *Struktur-Folge-Hypothese* „structure follows strategy“³¹⁵ aus dem Jahre 1962 formuliert prägnant, dass Organisationsstruktur und Unternehmensstrategie nicht unbeeinflusst voneinander behandelt werden können. Dem strategischen Imperativ CHANDLERS sind weitere Hypothesen über den Zusammenhang von Strategie und Struktur gefolgt; sie sehen entweder eine Fit-Konstellation als Ankervariable für den Unternehmenserfolg (*Strategie-Struktur-Fit*), halten die Struktur bestimmend für die Strategie (*Struktureller Imperativ*), lassen je nach Situation eine der beiden Imperative gelten (*Strategie-Struktur-Interdependenz*) oder postulieren die völlige Unabhängigkeit (*Strategie-Struktur-Unabhängigkeit*).³¹⁶ Nach Untersuchung der Hypothesen kommt SCHEWE zu dem Schluss, dass keine der Annahmen in ihrer Allgemeingültigkeit bestätigt werden kann. Teilweise valide sind Varianten der Strategie-Struktur-Fit-, der -Interdependenz- und der -Unab-

³¹⁵ Vgl. Chandler (1962).

³¹⁶ Vgl. Schewe (1998), S. 96f.

-Unabhängigkeits-Hypothese. Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass bei langfristiger Sicht der Strategie der Fit von Strategie- und Strukturkomponenten einen Faktor für den Erfolg der Unternehmung darstellt, wobei für die Makro-Struktur der Organisation (ausgedrückt in der grundlegenden Art ihrer Spezialisierung) ein strategischer Imperativ zu gelten scheint, während hinsichtlich der Mikro-Struktur (die Koordinationsinstrumente) ein struktureller Imperativ zu beobachten ist. Nur für eher kurz- bis mittelfristige Aspekte ist eine Unabhängigkeit von Strategie und Struktur zu konstatieren.³¹⁷ Die enge Verzahnung wird bei einer Analyse von Organisationsänderungen in der deutschen Wirtschaft bestätigt.³¹⁸ Die Untersuchung ergab, dass im Rahmen von Restrukturierungen die aufmerksame Beachtung der Wettbewerbssituation und ihrer Veränderungen und damit der strategischen Prioritäten, welche die Organisationsstruktur zu unterstützen hat, von besonderer Bedeutung ist. Die konsequente Ableitung der Struktur aus der Strategie wird als Idealfall angesehen, denn jede im Unternehmen formulierte Strategie bedarf einer konformen Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation, um die neue Ausrichtung zu fördern.³¹⁹ In Unternehmen, in denen die strukturellen Voraussetzungen fehlen, schlägt die Implementierung neuer Strategien meist fehl.³²⁰

Der Begriff der Strategie selbst wird häufig verwendet, dabei jedoch vielfach mit unterschiedlichem Inhalt belegt.³²¹ Zur Eingrenzung des in dieser Arbeit verwendeten Strategieverständnisses soll daher SCHEWES Einteilung in Interaktions-, Zeit-, Phasen- und Bewusstseinsbezugs gefolgt werden.³²²

- Eine Strategiefestlegung erfolgt in der Regel unter eingehender Berücksichtigung der *Interaktion* mit Marktpartnern bzw. Wettbewerbern. Um die Kunden für die eigenen Produkte oder Dienstleistungen zu gewinnen, muss dem Vergleich mit der Konkurrenz standgehalten werden. ANSOFF spricht von „interaction with the environment“³²³ und schließt mit Umwelt den Wettbewerb mit ein. Einzig beim seltenen Angebotsmonopol kann von einem Vergleich mit den Wettbewerbern abgesehen werden, da die Kunden keine Wahlmöglichkeit besitzen.

³¹⁷ Vgl. Schewe (1998), S. 244f.

³¹⁸ Vgl. Arbeitskreis Organisation (1996), S. 641 und 643f.

³¹⁹ Vgl. Andrews (1987), S. 20f.; Bleicher (1999), S. 318.

³²⁰ Vgl. Gomez (1992), S. 166ff.

³²¹ Vgl. Thiele (1997), S. 12 und die dort angegebene Literatur.

³²² Vgl. Schewe (1998), S. 18ff., der auf weitere Systematisierungsversuche in der Literatur verweist.

³²³ Vgl. Ansoff (1979), S. 4.

- Bezüglich der *zeitlichen Perspektive* wird der Strategie überwiegend langfristige Orientierung zugeschrieben. Diesem Verständnis soll hier gefolgt werden. Die Ausnahme bilden langfristig nicht beabsichtigte, aber zur Anpassung auf kurz- oder mittelfristige Entwicklungen der Unternehmensumwelt notwendige Strategien wie Rückzug- oder Stabilisierungsstrategien.
- Über die Zuordnung der Strategie zu den beiden *Phasen* Zielbildung und Realisation herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Zum einen schließt die Strategieentwicklung die Zielbildung mit ein,³²⁴ zum anderen ist sie die Realisation der zuvor definierten Ziele.³²⁵ Die Trennung der beiden Phasen erscheint bei genauerer Betrachtung nur schwer einhaltbar. Eine Entwicklung von Strategien ohne Zielbezug ist nicht sinnvoll, es sollte ebenfalls eine Anpassung der Ziele nach einer kritischen Bewertung der Strategiealternativen möglich sein. Die Vorgabe der Ziele hängt zudem im Einzelfall von der Unternehmenssituation ab. Ein Unternehmen im Konzernverbund wird seine Ziele nicht eigenmächtig setzen können, sondern sich an bereits vorgegebenen Zielen bei der Strategieauswahl orientieren müssen. Ebenso werden die Kapitalgeber einer Aktiengesellschaft die grundsätzlichen (zumindest monetären) Ziele, nicht aber die Strategien vorgeben. Eine strikte Trennung der beiden Phasen und die eindeutige Zuordnung der Strategie zu einer Phase wird an dieser Stelle für nicht sachgerecht gehalten. Die Zielformulierung sollte aber klar expliziert werden, um eine Messung zu ermöglichen. Die Frage, ob sie bereits einen Teil der Strategiebildung darstellt, ist dann zweitrangiger Natur.
- Die letzte Einordnung orientiert sich an der Beobachtung, dass Unternehmen bestimmte Strategien verfolgen, ohne dass ihr Management für diese *bewusste Planung* eingesetzt hat. MINTZBERG unterscheidet daher die Dimensionen des „Geplantseins“ und der „Realisation“ von Strategien.³²⁶ Nicht jede langfristig geplante Strategie kann sich durchsetzen, dagegen ergeben nicht beabsichtigte Strategien aus der Reaktion auf unvorhergesehene Kombinationen der Umweltsituation. Im Folgenden soll von einer bewussten Planung von Strategien ausgegangen werden.

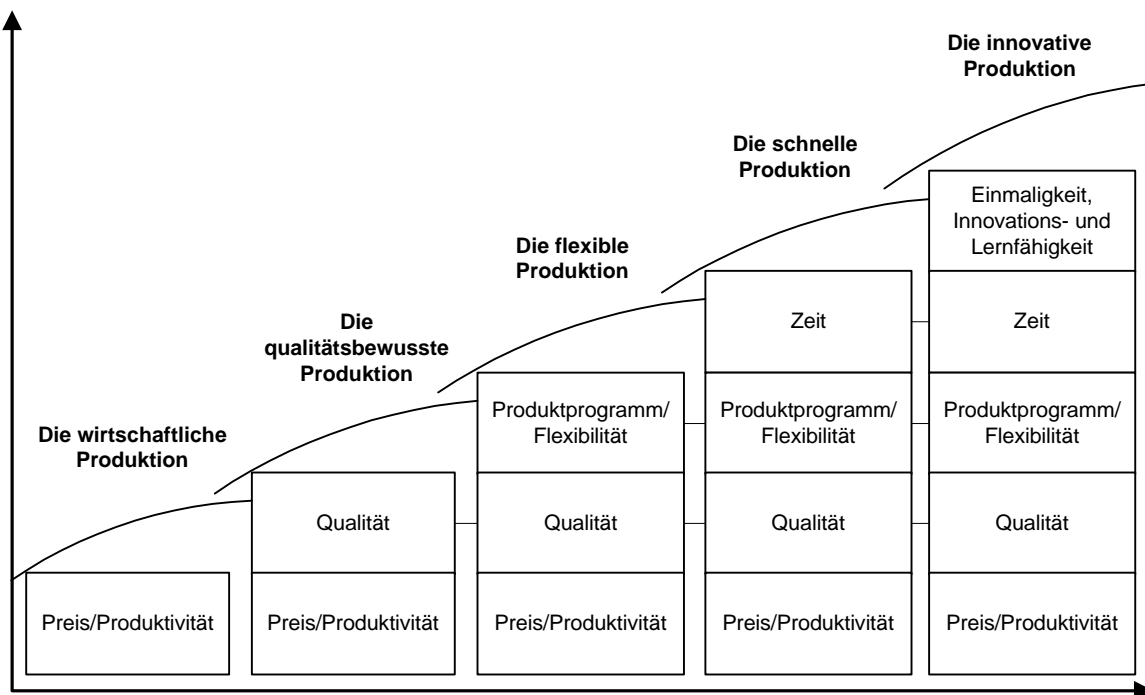
Die Abbildung 4.4 zeigt zur Veranschaulichung der Anforderungen, die eine Organisationsstruktur unterstützen muss, die Evolution der Produktion als Folge veränderter Marktanforderungen. Die Weiterentwicklungen der Wettbewerbssituation bedürfen

³²⁴ Vgl. z. B. Porter (1999), S. 24ff.

³²⁵ Vgl. z. B. Kreikebaum (1997), S. 26; Al-Laham (1996), S. 89.

³²⁶ Vgl. Mintzberg (1978), S. 945ff.

auf jeder Stufe eine Anpassung der Strategie, um die neuen Anforderungen des Marktes erfüllen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen zu können. Damit ergibt sich für die Organisationsstruktur in der Folge ein Korrekturbedarf.³²⁷ Bereits BARNARD weist darauf hin, dass Anpassungen in der Organisation bei Umweltänderungen vorzunehmen seien.³²⁸ Beispielsweise wird eine Organisation, welche darauf ausgerichtet ist, die Kundenwünsche hinsichtlich einer schnellen Durchlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu erfüllen und dieses Ziel durch „streamlining“ der Prozesse erreicht hat, sich möglicherweise mit dem kreativen Prozess des Entwerfens innovativer, einmaliger Produkte schwer tun.



Quelle: Zahn (1994), S. 245.

Abb. 4.4: Evolution der Produktion als Folge veränderter Marktbedingungen

Die Organisationsstruktur ist trotz einer einheitlichen übergeordneten Unternehmensstrategie nicht in allen Bereichen der Organisation nach identischen Kriterien segmentiert. Die Erfolgsfaktoren der im betrachteten Bereich verfolgten Strategie determinieren die Aufteilung und Ausrichtung des zugehörigen Teils der Organisationsstruktur. Das Beispiel der Orientierung an Prozess- oder Ressourceneffizienz verdeutlicht den Einfluss der Strategieauswahl. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft für eine bestimmte Produkt/Markt-Kombination, ist es

³²⁷ Vgl. Arbeitskreis Organisation (1996), S. 644.

³²⁸ Vgl. Föhr (1997), S. 28.

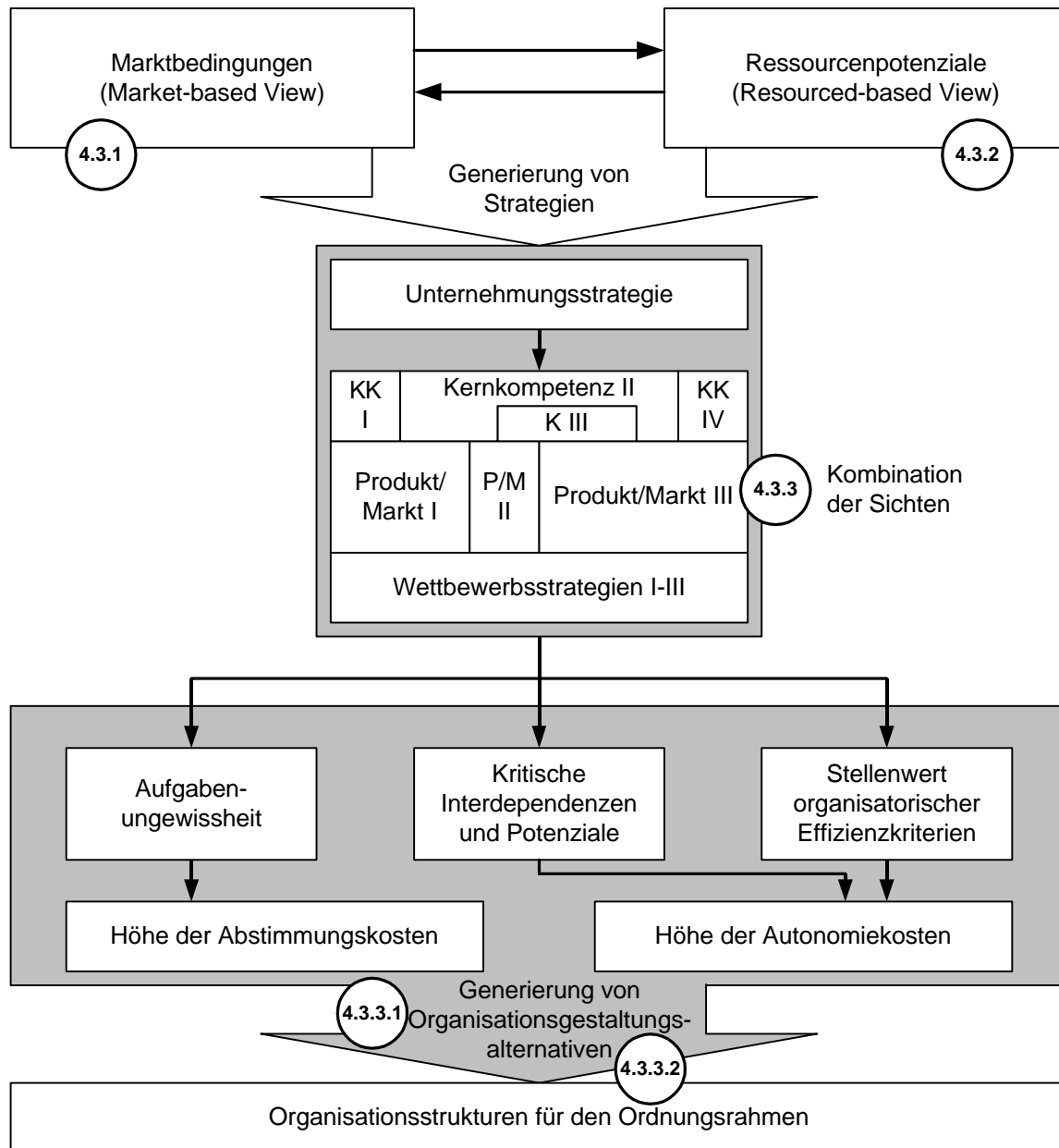
einerseits auf die Realisierung jeglicher Kostenminimierungspotenziale in der Produktion und andererseits auf die schnelle Penetration des Marktes durch das Produkt angewiesen, um schnell Größenvorteile zu erlangen. In diesem Fall macht eine funktionale Trennung von Produktion und Vertrieb Sinn. Die Produktion lässt sich auf Ressourceneffizienz und auf die Erlangung von Economies of Scale ausrichten, während im Vertrieb die maximale Prozesseffizienz und eine möglichst kurze Durchlaufzeit für Aufträge anzustreben ist. Für eine andere Produkt/Markt-Kombination kann dagegen eine abweichende Aufteilung und Ausrichtung der Organisation – eventuell sogar bei gleicher Wettbewerbsstrategie – zielführend sein, da sich die Kostenführerschaft auf dem anderen Markt durch eine differierende Effizienzorientierung erreichen lässt.

Eine intensive Beschäftigung mit den grundlegenden Strategiealternativen, ihrer Herleitung und ihren Folgewirkungen auf die organisatorische Segmentierung ist demnach für die Organisationsgestaltung unerlässlich. In Abbildung 4.5 wird die Vorgehensweise verdeutlicht und die einzelnen Schritte den folgenden Kapiteln zugeordnet. Dabei ist nicht zwingend eine streng sequenzielle Anordnung des Ablaufs einzuhalten, sondern auch eine Anpassung von früheren Phasen auf Grund später gewonnener Erkenntnisse möglich. Beispielsweise setzt die Festlegung einer Wettbewerbsstrategie nach dem Market-based View die vorangegangene Definition der strategischen Geschäftsfelder voraus.³²⁹ Durch die Analyse des Unternehmens aus ressourcenzentrierter Sicht können sich aber neue Märkte oder Marktsegmente ergeben, welche vorher nicht betrachtet wurden. In dem Vorgehen werden deshalb zuerst die grundsätzlichen Strategiealternativen vorgestellt, um anschließend eine Entscheidung über die strategischen Geschäftsfelder zu fällen. Für die zuvor durchzuführende marktorientierte Wettbewerbsanalyse werden die bereits vorhandenen Geschäftsfelder verwendet.

Während in den 80er-Jahren eine stark marktorientierte, externe Sichtweise der Strategie vorherrschte (Market-based View), tritt in den 90er-Jahren stattdessen eine ressourcenbasierte und somit interne Sichtweise hinzu (Resourced-based View). Zwischen diesen beiden Richtungen wurde anfangs ein Gegensatz aufgebaut, der einer kritischen Betrachtung aber nicht standhält. Eine Unternehmensführung ausschließlich nach Kernkompetenzkriterien ist ebenso zu einseitig wie die vollständig marktorientierte Ausrichtung. Eine Zusammenführung der beiden Sichtweisen zu einer Gesamtsicht ist deshalb anzustreben. Nach der Offenlegung der möglichen Strategien und der Analyse des Unternehmens sowie seines Wettbewerbsumfeldes können nun Entscheidungen über die relevanten Märkte oder Marktsegmente getroffen werden, welche zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten führen. Diese an der Marktbearbeitung

³²⁹ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 119.

orientierten Bereiche können durch ressourcenorientierte Kompetenzbereiche innerhalb des Unternehmens unterstützt werden. Alle großen Teilbereiche unterhalb der Unternehmensführung geben den Gesamtrahmen für die Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmung vor.³³⁰ Innerhalb der Segmente gilt es, unter der Berücksichtigung der Abstimmungs- und Autonomiekosten eine Gewichtung der organisatorischen Effizienzkriterien festzulegen. Demzufolge liegen die Ziele für die im nächsten Schritt folgende Kernprozessidentifikation vor.



In Anlehnung an Frese (1998), S. 285.

Abb. 4.5: Ableitung der Organisationsstrukturen aus der Strategie

³³⁰ Vgl. von Werder (1999), S. 414.

4.3.1 Die marktorientierte Sicht – Market-based View³³¹

Sowohl der markt-, als auch der ressourcenzentrierte Ansatz versuchen, die Voraussetzungen und Bedingungen für die Erlangung einer dauerhaften Rente für das Unternehmen zu erklären. Die Marktsicht folgt dem Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrieökonomik, welches den Erfolg eines Unternehmens als Funktion von fundamentalen Branchencharakteristika erklärt.³³² Aus dieser Sicht heraus entstehen Wettbewerbsvorteile primär durch die optimale Positionierung des Unternehmens innerhalb einer attraktiven Branche oder strategischen Gruppe.³³³ Eine Branche definiert sich als eine Gruppe von Unternehmen, die untereinander vollständig substituierbare Produkte herstellen.³³⁴ Die Zusammensetzung und die Grenzen von Branchen werden entgegen anderer Sichten als langfristig stabil angesehen, ebenso die Branchenunterschiede hinsichtlich der Rentabilität der in ihnen agierenden Unternehmen.³³⁵ Durch die ökonomische Struktur, die einer Branche zu Grunde liegt, ist die Intensität des Wettbewerbs in ihr bestimmt. Dabei lässt sich durch die Analyse der Zusammensetzung der fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs ein Eindruck über den Wettbewerb gewinnen (siehe Abbildung 4.6).

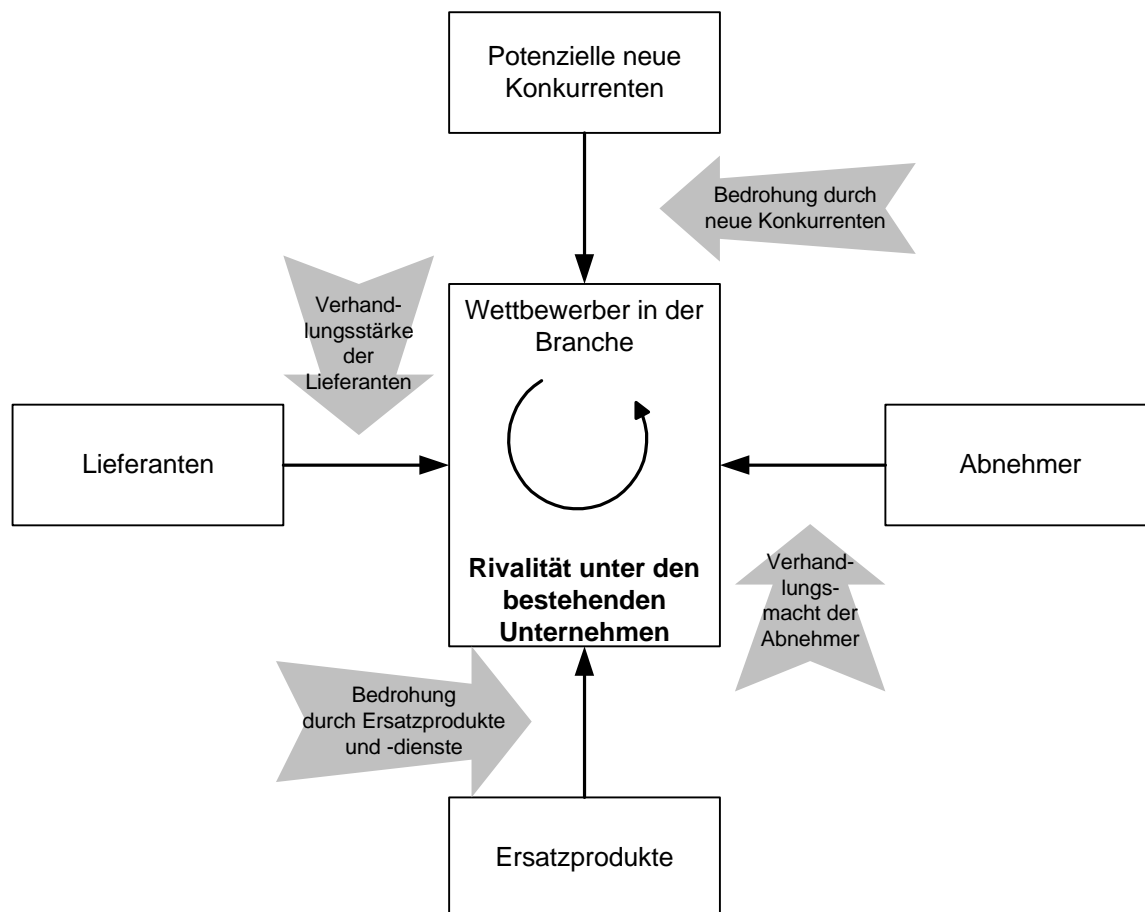
³³¹ Vgl. Becker, Meise (2000), S. 96ff.

³³² Vgl. Knyphausen-Aufsess (1995), S. 53.

³³³ Der Begriff der strategischen Gruppe wurde erstmals von HUNT (Hunt (1972)) eingeführt (vgl. Gaitanides, Westphal (1995), S. 103) und bezeichnet eine Gruppe von Unternehmen, welche dieselbe oder eine ähnliche Strategie verfolgen. Vgl. Porter (1999), S. 183f. In den Extremfällen bilden alle Unternehmen einer Branche eine strategische Gruppe oder jedes einzelne eine eigene.

³³⁴ Vgl. Porter (1999), S. 35. PORTER weist auf den Streit über eine geeignete Definition der Substitutionseigenschaft hin und unterstellt deshalb für die folgenden Ausführungen eine klare Abgrenzungsmöglichkeit der Branche.

³³⁵ Vgl. Porter (1999), S. 15.



In Anlehnung an Porter (1999), S. 34.

Abb. 4.6: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs

Nach dem eigenen Markteintritt sollen Marktzutrittsschranken bzw. Mobilitätsbarrieren den Eintritt von Wettbewerbern in den Markt verhindern und so die Höhe und Nachhaltigkeit der strategischen, also dauerhaften und langfristigen Ertragsstärke sichern.³³⁶ Die Frage stellt sich, mit welchen Strategien sich diese Barrieren für potenzielle Konkurrenten errichten lassen. PORTER entwickelt zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, über die ein Unternehmen verfügen kann: niedrige Kosten oder Differenzierung.³³⁷ Kombiniert man diese Wettbewerbsvorteile mit dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens, ergeben sich die Strategietypen Kostenführerschaft oder Produktdifferenzierung³³⁸, um überdurchschnittliche Ergebnisse in einer Branche zu erzielen (siehe Abbildung 4.7).

³³⁶ Vgl. Gaitanides, Sjurts (1995), S. 62.

³³⁷ Vgl. Porter (1999) und Porter (1999).

³³⁸ Die Strategie der Kostenführerschaft wird teilweise als Preis-Mengen-Strategie und die Differenzierungsstrategie als Präferenzstrategie bezeichnet. Vgl. Kleinaltenkamp (1995), S. 60.

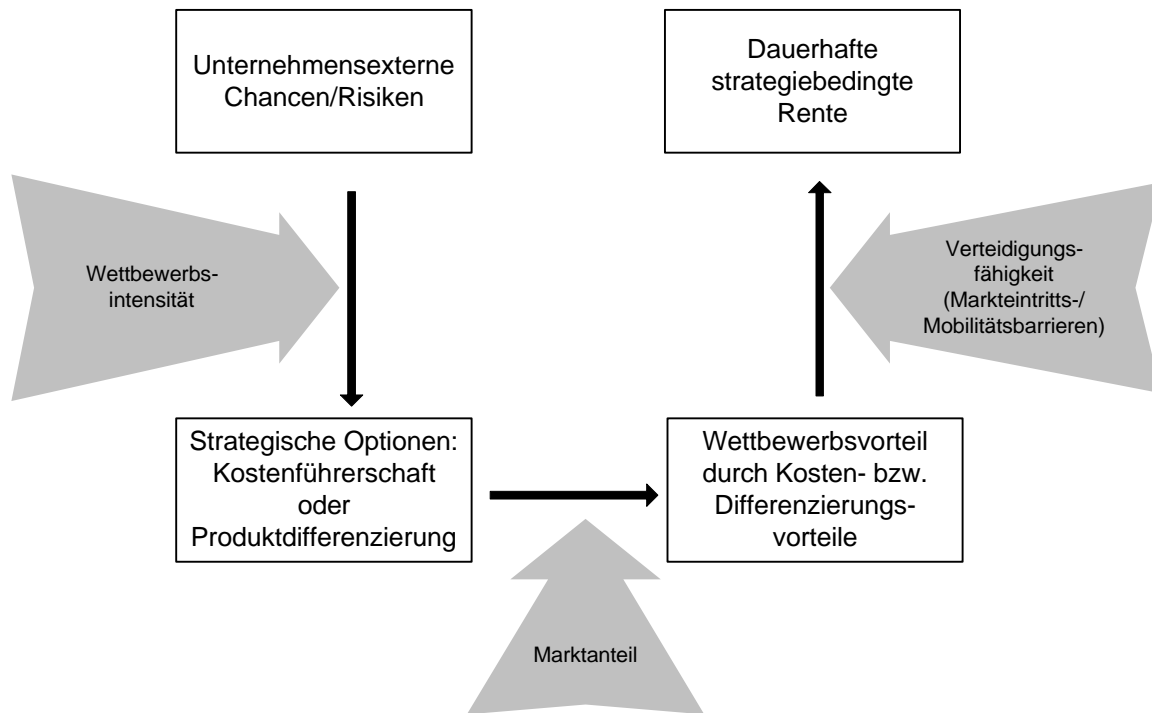


Abb. 4.7: Market-based View of Strategy

Für die Verfolgung der beiden Strategien formuliert PORTER eine Alternativ- oder Fokussierungshypothese. Es lassen sich nur jeweils die eine oder andere Strategie erfolgreich implementieren, ein Versuch der gleichzeitigen Verwirklichung führt zu einem „stuck in the middle“ und zu einer angreifbaren Wettbewerbsposition.³³⁹ Grundlage für diese Einschätzung ist die Annahme, dass die gleichzeitige Verfolgung sowohl von Kostenzielen für die Kostenführerschaft als auch von Qualitäts- oder Flexibilitätszielen für die Differenzierung zu der Vernachlässigung einer der beiden Zielgruppen führe, da die Ressourcen des Unternehmens nur auf wenige Parameter effizient fokussiert werden können.³⁴⁰ Auf Grund von Hinweisen aus empirischen Untersuchungen³⁴¹ und weitergehenden Überlegungen durch den Einsatz neuer Fertigungstechnologien und Führungsgrundsätze³⁴² wurden Zweifel an der alleinigen Gültigkeit der Alternativhypothese geäußert.³⁴³ Es folgte eine Formulierung von hybriden Wettbewerbsstrategien, welche beide Strategieansätze in aufeinanderfolgender oder sogar simultaner Art

³³⁹ Vgl. Porter (1999), S. 70ff.

³⁴⁰ Vgl. Simon (1995), S. 46f.

³⁴¹ Vgl. z. B. Gaitanides, Westphal (1995) und die Aufzählungen in Kleinaltenkamp (1995), S. 62f. und Corsten, Will (1995), S. 126f.

³⁴² Vgl. Corsten, Will (1995), S. 8.

³⁴³ Vgl. auch die spieltheoretischen Untersuchungen von Pfähler, Wiese (1998).

miteinander kombinieren.³⁴⁴ Diese Ansätze werden im Anschluss an die nun folgende Charakterisierung beider Hauptstrategien PORTERS vorgestellt.

4.3.1.1 Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft

Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft³⁴⁵ basiert auf dem Erfahrungskurvenkonzept.³⁴⁶ Dieses besagt, dass mit Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge einer Produktart eine Einsparung der realen Stückkosten von zwanzig bis dreißig Prozent zu realisieren ist. Wettbewerbsvorteile innerhalb einer Branche lassen sich erlangen, wenn es gelingt, durch einen umfassenden Kostenvorsprung der alleinige kostengünstigste Hersteller zu werden. Die Maßnahmen zur Realisierung des Kostenvorsprungs bestehen aus aggressivem Ausbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, energischem Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungspotenziale, strenger Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten, Vermeidung von marginalen Kunden und Kostenminimierung in den indirekten Bereichen. Dem Aufspüren und Ausnutzen von Quellen für Kostenvorteile wird höchster Stellenwert beigemessen. Zudem gilt es, das Produkt aggressiv am Markt zu verkaufen, um die erforderlichen Stückzahlen für eine Ausnutzung der economies of scale zu erreichen.

Gelingt es einem Unternehmen, die Kostenführerschaft zu erringen, wird es in seiner Branche überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen, falls Preise auf der Höhe oder in der Nähe des Branchendurchschnitts durchgesetzt werden können. Die überlegene Kostenstruktur führt zu höheren Deckungsbeiträgen als bei den Wettbewerbern. Bei Kunden mit großer Nachfragemacht sichert die Kostenführerschaft auch dann noch positive Deckungsbeiträge, wenn auf Grund der Verhandlungsposition auf die Preise des zweiteffizientesten Anbieters eingegangen werden muss.³⁴⁷ Vorsicht ist aber angebracht, wenn ein Preisniveau auf Branchendurchschnitt nicht durchgesetzt werden kann, da beispielsweise das Produkt als nicht gleichwertig erachtet wird. Dann besteht die Gefahr, die Preise deutlich unter die der Konkurrenz senken und die Vorteile der günstigen Kostenposition aufgeben zu müssen. Die Faktoren, welche zu einem Kostenvorsprung geführt haben, bilden in der Regel auch erhebliche Markteintrittsbarrieren für potenzielle Wettbewerber. Die Kostenvorteile durch den Betriebsgrößeneffekt

³⁴⁴ Vgl. die Übersicht in Kaluza (1996), S. 196.

³⁴⁵ Vgl. zum Folgenden Porter (1999), S. 71ff und Porter (1999), S. 38ff.

³⁴⁶ Vgl. z. B. Steinmann, Schreyögg (1997), S. 193f.

³⁴⁷ Eine Ausnahme stellt der Fall dar, wenn der zweitgünstigste Anbieter seine Produkte zu Preisen unterhalb seiner kurzfristigen Preisuntergrenze anbietet und diese unter den Herstellungskosten des Kostenführers liegen.

oder die Erfahrung in der kostenminimalen Fertigung des Produktes können von neu in den Markt eintretenden Konkurrenten nicht aus dem Stand heraus realisiert werden.

Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft birgt Risiken, die bei der Festlegung auf diese Strategie beachtet werden müssen.³⁴⁸ Durch technologische Veränderungen wie beispielsweise Prozessinnovationen können neue Erfahrungskurven begründet werden und neue Wettbewerber in den Stand versetzen, die Position des bisherigen Kostenvorteils anzugreifen. Es ist zu prüfen, ob das Erfahrungskurvenkonzept in der betrachteten Branche Gültigkeit besitzt oder ob andere Kostenverläufe festzustellen sind. Da die zur Kosteneinsparung notwendige Erfahrung zudem innerhalb einer Branche diffundieren oder aus einer anderen Branche übertragen werden kann, stehen möglicherweise Wettbewerbern mit geringerer Produktionsmenge die Erfahrungseffekte zur Verfügung.³⁴⁹ Die alleinige Marktführerschaft bringt in diesem Fall keine Kostenvorteile mehr mit sich.

4.3.1.2 Die Strategie der Differenzierung

Die Strategie der Differenzierung zielt auf die Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern in der Branche.³⁵⁰ Dazu versucht das Unternehmen, ein oder mehrere Merkmale ihres Produkts oder der Dienstleistung, welche von einer bedeutenden Gruppe der Kunden innerhalb der gesamten Branche für wichtig erachtet werden, gegenüber Wettbewerbsprodukten herauszuheben und besonders zu entwickeln. Der durch die Differenzierung für die Kunden generierte Zusatznutzen muss von diesen wahrgenommen werden, zudem müssen sie bereit sein, eine über den Differenzierungskosten liegende Preisprämie zu bezahlen.³⁵¹ Ansätze zur Differenzierung bieten sich auf vielen Gebieten, beispielsweise bei:

- Design
- Innovativer Technologie
- Kundendienst
- Langlebigkeit der Produkte

³⁴⁸ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 125, Porter (1999), S. 82ff.

³⁴⁹ Vgl. Steinmann, Schreyögg (1997), S. 194.

³⁵⁰ Vgl. Porter (1999), S. 73f.

³⁵¹ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 121.

- Händlernetz
- Lieferbereitschaft und -geschwindigkeit

Die Strategie der Differenzierung führt in der Regel zu höheren Kosten bei der Leistungserstellung, da in die Entwicklung und in den Erhalt der Differenzierungsmerkmale investiert werden muss. Trotzdem darf die Kostenseite nicht außer Acht gelassen werden, sie ist nur nicht mehr – im Gegensatz zur Kostenführerstrategie – das primäre strategische Ziel.

Gelingt es, in mindestens einem Differenzierungsmerkmal einmalig zu sein oder für einmalig gehalten zu werden, so werden die Abnehmer an das Produkt oder die Marke gebunden und die Preisempfindlichkeit der Kunden verringert. Bei einer im Vergleich zu den Konkurrenten vollständigen oder zumindest annähernden Kostenparität lassen sich auf Grund der fehlenden Produktalternativen höhere Deckungsspannen erzielen. Die entstehende Kundenloyalität und der Zwang der Wettbewerber, die Einzigartigkeit des Produkts zu überwinden, schaffen Eintrittsbarrieren in den Markt. Im Gegensatz zur Strategie der Kostenführerschaft kann es in einer Branche verschiedene Differenzierungsstrategien geben, wenn mehrere Produktmerkmale existieren, die von den Kunden geschätzt und mit einem Preisaufschlag vergütet werden.

Bei der Verfolgung der Differenzierungsstrategie gilt es, verschiedene Risiken zu beachten.³⁵² Besonders gefährlich ist es, wenn das differenzierende Unternehmen bei den Kosten der Leistungserstellung zu sehr in Rückstand gerät. Gerade bei der Erzielung von großen Differenzierungsgewinnen wird dem Ausnutzen von Kostensenkungspotenzialen leicht zu geringe Priorität beigemessen. Aber auch hinsichtlich technologischer Veränderungen kann sich die Kostenposition in Vergleich zu den Wettbewerbern negativ entwickeln. Wird auf die kostenbedingte Verringerung des Differenzierungsgewinns mit einer Erhöhung der Preisforderungen reagiert, so besteht die Gefahr, sich aus dem Markt zu kalkulieren. Ein zu beträchtlicher Preisunterschied zwischen Billig Anbietern und differenzierten Unternehmen verleitet die Kunden dazu, die Produktloyalität und mit ihr den produkteigenen Zusatznutzen für eine große Kostenersparnis aufzugeben. Sinkt der Bedarf an dem differenzierten Merkmal, besteht die Gefahr, dass in gleichem Maße die Zahlungsbereitschaft der Kunden für diesen Zusatznutzen schwindet. Eine weitere Gefährdung gerade in im Lebenszyklus fortgeschrittenen Branchen stellen auf den Markt drängende Nachahmer dar, welche – wie bei der Strategie der Kostenführerschaft – die einmalige Position angreifen, indem sie durch ihre Produkte eine erkennbare Differenzierung erschweren oder unmöglich machen.

³⁵² Vgl. Porter (1999), S. 84f.

4.3.1.3 Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte

Als dritte Strategiealternative führt PORTER die Konzentration auf Marktnischen innerhalb einer Branche an.³⁵³ Diese Nischen können durch eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder ein geographisches Gebiet definiert sein. Für diese Marktsegmente gelten dann wieder die generischen Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung. Die Konzentration auf einen oder mehrere Schwerpunkte bietet sich an, wenn die vom Branchendurchschnitt divergierenden Anforderungen der Marktnische auf Grund unternehmensspezifischer Stärken besonders gut erfüllt werden können.³⁵⁴ Durch die zu erwartende starke Kundenorientierung lässt sich mit beiden generischen Strategien eine einmalige Wettbewerbsposition aufbauen, die zu überdurchschnittlichen Erträgen führt. Bei der Konzentrationsstrategie stellt ebenfalls eine vernachlässigte Kostenposition das größte Risiko dar.³⁵⁵ Weitet sich der Preisunterschied zwischen konzentrierten und allgemeinen Anbieter zu stark aus, können die Kunden die Nutzenvorteile des konzentrierten Anbieters gegen Kostenersparnisse bei den allgemeinen Anbietern eintauschen. Auch von weiterentwickelten Produkten des Gesamtmarktes, welche nun die Wünsche der Kunden in der Marktnische erfüllen, geht eine Gefahr für die Konzentrationsstrategie aus.

4.3.1.4 Hybride Wettbewerbsstrategien

Hybride Wettbewerbsstrategien kombinieren die beiden generischen Strategietypen PORTERS und wurden durch empirische Untersuchungen angeregt, welche durch den Nachweis des Erfolgs von Unternehmen in einer Branche trotz der Verfolgung einer Strategiekombination die Fokussierungsthese relativierten oder ihr sogar gänzlich widersprachen.³⁵⁶ Die Strategien, welche daraus abgeleitet wurden, lassen sich in die beiden Hauptrichtungen der simultanen und der zeitlich aufeinanderfolgenden Kombination der generischen Strategien einteilen. Die erste Richtung übernimmt PORTERS statische Sicht der Strategie und wird als Simultanitätshypothese bezeichnet, während die zweite eine dynamische Komponente einführt und damit einen Wechsel der Strategie im Zeitablauf ermöglicht.³⁵⁷ Sie stellt damit eine Aneinanderreihung zweier oder mehrerer Phasen mit statischer Wettbewerbssicht dar und übernimmt in diesen die Alternativhypothese PORTERS.

³⁵³ Vgl. Porter (1999), S. 75f.

³⁵⁴ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 122.

³⁵⁵ Vgl. Porter (1999), S. 85.

³⁵⁶ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 126f.

³⁵⁷ Vgl. Bogaschewsky, Rollberg (1998), S. 14.

Im Gegensatz dazu verfolgt die Simultanitätshypothese explizit die gleichzeitige Verfolgung beider Strategiearten. Der simultane Einsatz der Differenzierungs- und Kostenführerstrategie beruht auf dem Gedanken, dass sich die Mittel zur Erreichung der beiden Ziele gegenseitig positiv beeinflussen. So führt eine hohe Produktqualität über einen hohen Marktanteil indirekt zur Erreichung von Erfahrungskurveneffekten über die gesteigerte Absatz- und Produktionsmenge, während die Beherrschung der Produktionstechnologie gleichzeitig eine hohe Produktqualität nach sich ziehen kann. Besonders gefördert wird der simultane Ansatz bei Prozessinnovationen, welche eine kostengünstigere Produktion bei gleichbleibender oder erhöhter Produktqualität erlauben oder bei neu eingesetzten Führungskonzepten, wie z. B. dem Lean Management, die sowohl eine gesteigerte Qualität als auch sinkende Kosten ermöglichen. Ein Beispiel für diese von der Fertigungstechnik induzierte Strategiewahl ist das Konzept der dynamischen Produktdifferenzierung von KALUZA.³⁵⁸ Bei dem Aufbau einer Gegenposition zu PORTERS Alternativhypothese muss beachtet werden, dass dieser selbst zwar vor dem „stuck in the middle“ warnt, aber ebenso auf die Notwendigkeit des Vermeidens einer Vernachlässigung der jeweils anderen Strategieposition hinweist.³⁵⁹ Ein Kostenführer kann es sich nicht leisten, die Qualität seiner Produkte zu sehr absinken zu lassen, da er dann keine Preise auf Marktniveau verwirklichen kann und damit den Vorteil seiner Kostenposition aufgibt. Genauso muss bei einer Differenzierungsstrategie auf eine kostengünstige Fertigung geachtet werden, da sonst der Preis den zusätzlichen Nutzen für die Kunden übersteigt und diese zu preisgünstigeren Alternativprodukten abwandern.

Die Kombination der generischen Strategien durch ihre zeitlich aufeinander folgende Verwirklichung beruht dagegen auf einer dynamisierten Betrachtung des Wettbewerbs. Das Innovationsentwicklungsmodell von ABERNATHY und UTTERBACK³⁶⁰ sieht den Wettbewerb in einer Branche in drei Phasen unterteilt.³⁶¹ In der ersten Phase werden hauptsächlich Produktinnovationen entwickelt, aus denen sich ein dominantes Design oder ein Standard herausbildet. Die anschließende Phase bringt eine sinkende Produktinnovationsentwicklung, während die Rate der Prozessinnovationen stark steigt. In der letzten Phase sind beide Innovationsraten klein, es liegt eine hohe Produktivität und Produktstandardisierung vor.

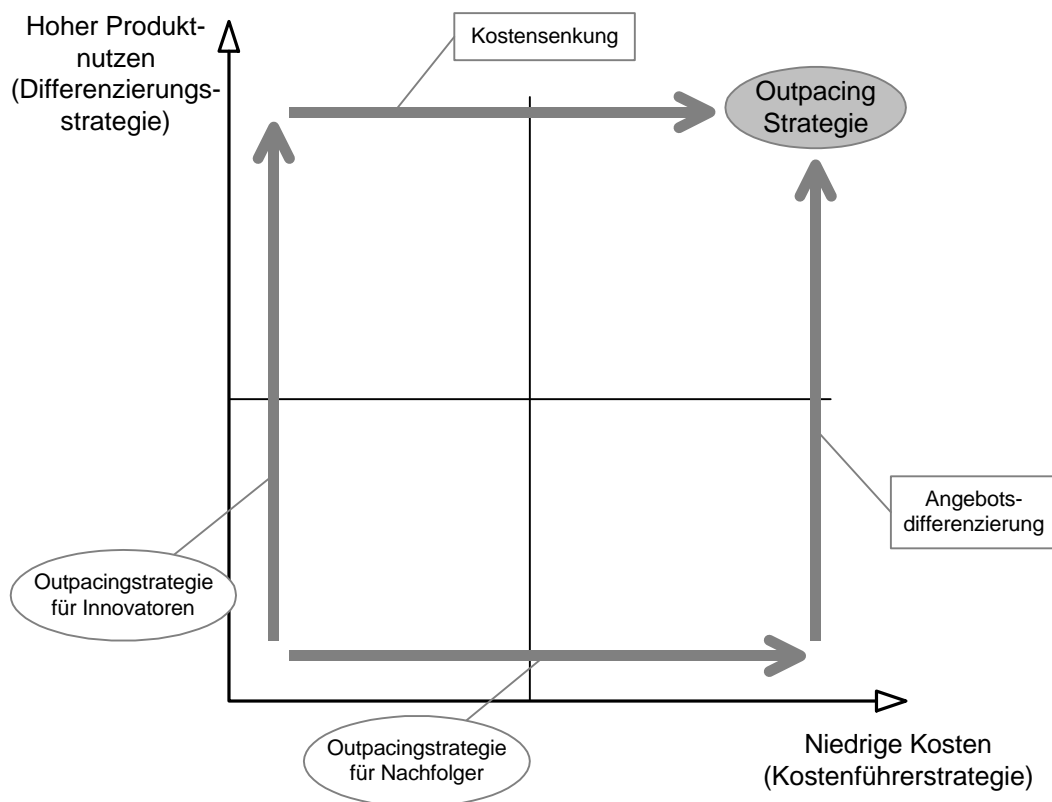
³⁵⁸ Vgl. Kaluza (1995), S. 88f.

³⁵⁹ Vgl. Porter (1999), S. 78 und 74.

³⁶⁰ Vgl. Abernathy, Utterback (1978).

³⁶¹ Vgl. Corsten, Will (1995), S. 126.

Ebenso gehen GILBERT und STREBEL von einer dynamischen Betrachtung des Wettbewerbs in ihrem „Outpacing-Strategy“-Ansatz aus.³⁶² Sie empfehlen, in der ersten Phase des Wettbewerbs konsequent die Kostenführer- oder Differenzierungsstrategie zu verfolgen. Stellt sich ein Erfolg ein, ist der Gewinn in den Ausbau der Erfolgsfaktoren der jeweils anderen Strategie zu investieren. So kann der „Preisschirm“ eines neuen, hochpreisigen Produktes dazu genutzt werden, die Produktionskosten zu senken. Ziehen Konkurrenten mit günstigen Nachahmungsprodukten auf den Markt, wird durch die optimierte Fertigungstechnologie dem Preiswettbewerb standgehalten. Abbildung 4.8 verdeutlicht die Abfolge der beiden Strategien.



In Anlehnung an Kleinaltenkamp (1995), S. 61.

Abb. 4.8: Mögliche Outpacing-Strategien

4.3.1.5 Die Ordnungsrahmenstruktur aus marktorientierter Sicht

Wird eine Strukturierung der Organisation nach rein marktorientierten Kriterien angestrebt, definieren die Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, die relevanten Marktbereiche. Die Strategien auf den Märkten werden mit Hilfe von eigenständigen Organisationsbereichen umgesetzt. Innerhalb dieser muss eine einheitliche Strategie

³⁶² Vgl. Gilbert, Strebel (1985).

verfolgt werden können, die kritischen Erfolgsfaktoren müssen homogen sein. Dieser Gedanke liegt dem Konzept der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) zu Grunde. Allgemein gilt, dass eine SGE³⁶³

- wenige Kombinationen aus Abnehmergruppen, Abnehmerfunktionen und Technologien umfassen sowie wenige Überschneidungen mit anderen SGE aufweisen sollte, um eindeutige Strategien entwickeln zu können,
- von Führungskräften geführt werden sollte, die für die Entwicklung und Durchführung ihrer Strategien verantwortlich sind und die Kontrolle über die für die Ausführung der Strategie erforderlichen Ressourcen besitzen,
- eine eigenständige Marktaufgabe sowie externe Wettbewerber haben sollte.

Es ist möglich, auf einem Markt mit zwei verschiedenen SGE, die unterschiedliche Strategien verfolgen, aufzutreten³⁶⁴ oder genau einen Markt mit einer SGE zu bearbeiten. Das Leitkriterium bei der Bildung einer strategischen Geschäftseinheit bleibt stets die homogene Strategie innerhalb dieser.

Der Ordnungsrahmen für die Beispielorganisation nimmt im Falle einer Entscheidung für eine vollständig marktorientierte Strukturierung erste Formen an. Es existieren vier strategische Geschäftseinheiten, die jeweils einen Markt bearbeiten. Sie beinhalten die Funktionsbereiche, welche sie für eine autonome Bestimmung ihrer Strategie kontrollieren müssen.³⁶⁵ Zusätzlich besteht ein administrativer Bereich, welcher Zentralfunktionen wahrnimmt, die nicht für die Strategieverfolgung der SGE relevant sind.

³⁶³ Vgl. Hinterhuber (1997), S. 140.

³⁶⁴ Als Beispiel sei der VW-Konzern genannt, der mit Audi, Seat, Skoda und VW auf dem gleichen Markt mit unterschiedlichen Strategien auftritt, um das gesamte Kundenpotenzial ansprechen zu können.

³⁶⁵ Die Strukturierung nach Funktionsbereichen soll die Aktivitäten verdeutlichen, welche innerhalb der SGE stattfinden. Eine Ausrichtung nach Prozesskriterien ist ebenso möglich. Die endgültige Strukturierung der strategischen Bereiche wird im späteren Verlauf des Vorgehensmodells vorgenommen.

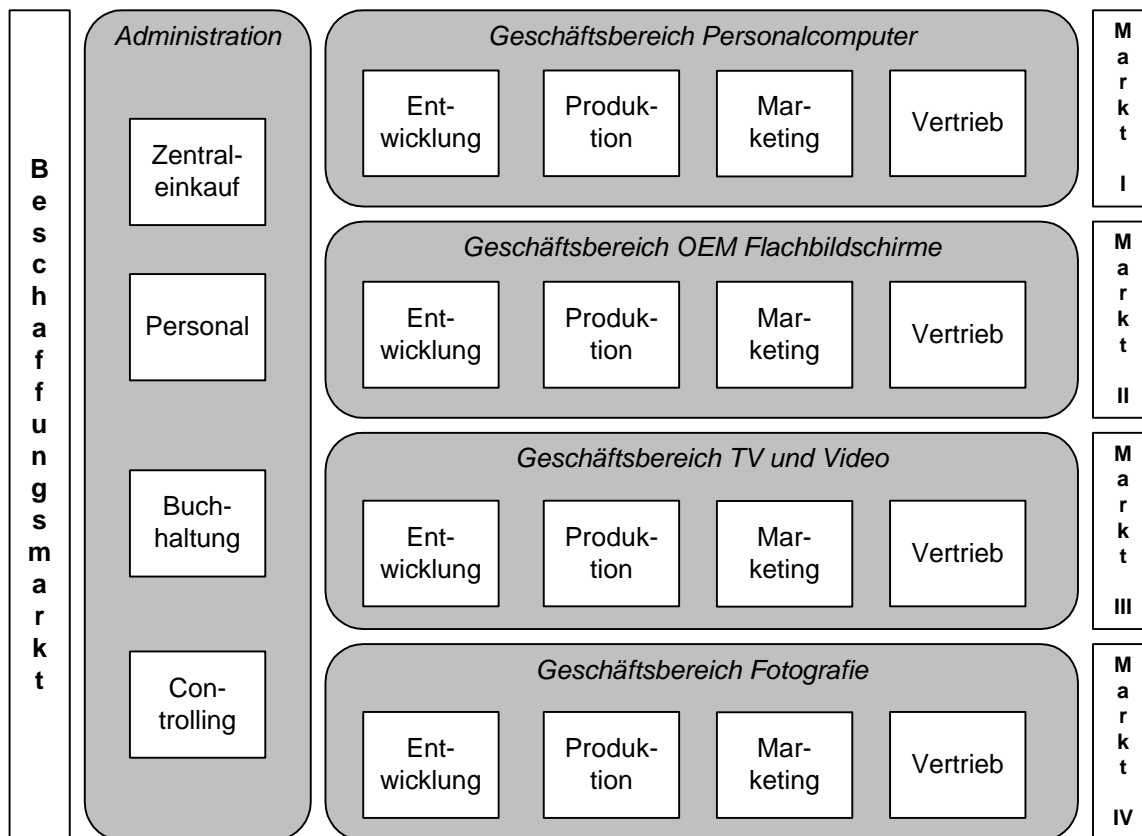


Abb. 4.9: Strukturierung des Ordnungsrahmens bei marktorientierter Ausrichtung

4.3.2 Die ressourcenbasierte Sicht – Resourced-based View

Während bei der Marktsicht die Branche und das Verhalten der Wettbewerber die Strategie eines Unternehmens unmittelbar bestimmen, geht der ressourcenorientierte Ansatz von einer inneren Sicht aus, indem er die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und daraus die Entwicklungsrichtung und Strategie ableitet. Die optimale Ausnutzung und der Ausbau dieser Ressourcen sichert den Wettbewerbsvorteil gegenüber den übrigen Marktteilnehmern, die nicht über entsprechende Ressourcen oder die Möglichkeiten verfügen, diese als Differenzierungsmerkmal einzusetzen. Die ersten Überlegungen zu einem Resourced-based View wurden bereits in den fünfziger Jahren von SELZNIK³⁶⁶ und PENROSE³⁶⁷ angestellt. Mitte der achtziger Jahre griff WERNERFELT³⁶⁸ die Gedanken wieder auf, fand aber zunächst wenig Beachtung.³⁶⁹ Die ersten ressourcenbasierten Ansätze krankten an der Formulierung ihrer Ideen, die in

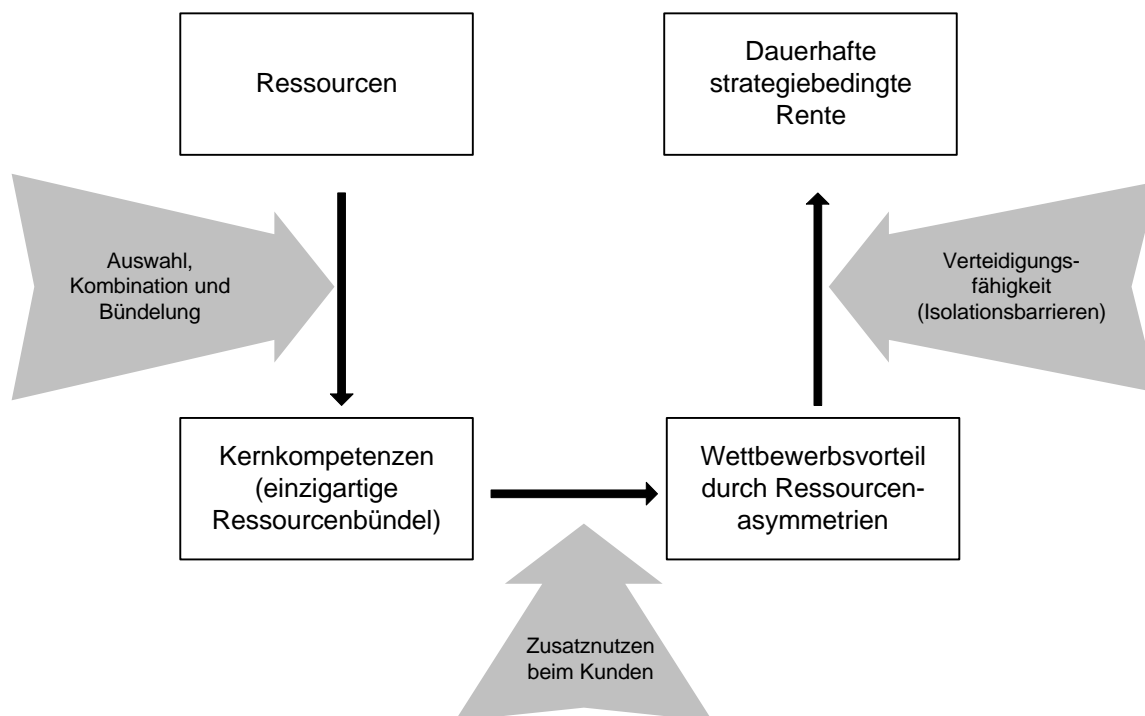
³⁶⁶ Vgl. Selznik (1957).

³⁶⁷ Vgl. Penrose (1959).

³⁶⁸ Vgl. Wernerfelt (1984).

³⁶⁹ Vgl. Thiele (1997), S. 36, insbesondere Fußnote 128.

dieser Form weder allgemein anwendbar noch praktikabel erschienen.³⁷⁰ Zudem wurde die Konzeption als Alternative, und nicht als Ergänzung zum vorherrschenden markt-orientierten Ansatz gesehen. Erst mit zunehmender Bestätigung durch weitere Forschungsarbeiten und einhergehender Erweiterung der theoretischen Basis fand der Resourced-based View breitere Zustimmung. Mit der Forderung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, die Ressourcen der Organisation in Hinsicht auf den Kundennutzen effizient einzusetzen, geht die Konzentration auf die Felder der eigenen Stärken und Fähigkeiten konform.³⁷¹



In Anlehnung an Rühli (1994), S. 43.

Abb. 4.10: Resourced-based View of Strategy

Große Aufmerksamkeit erfuhr der ressourcenbasierte Ansatz mit dem Konzept der Kernkompetenzen von PRAHALAD und HAMEL. Sie formulierten eine Sammlung an das Management gerichteter Ideen und fordern eine stärkere Kernkompetenzorientierung bei der Unternehmensführung. Im Folgenden soll der Ansatz vorgestellt werden.³⁷²

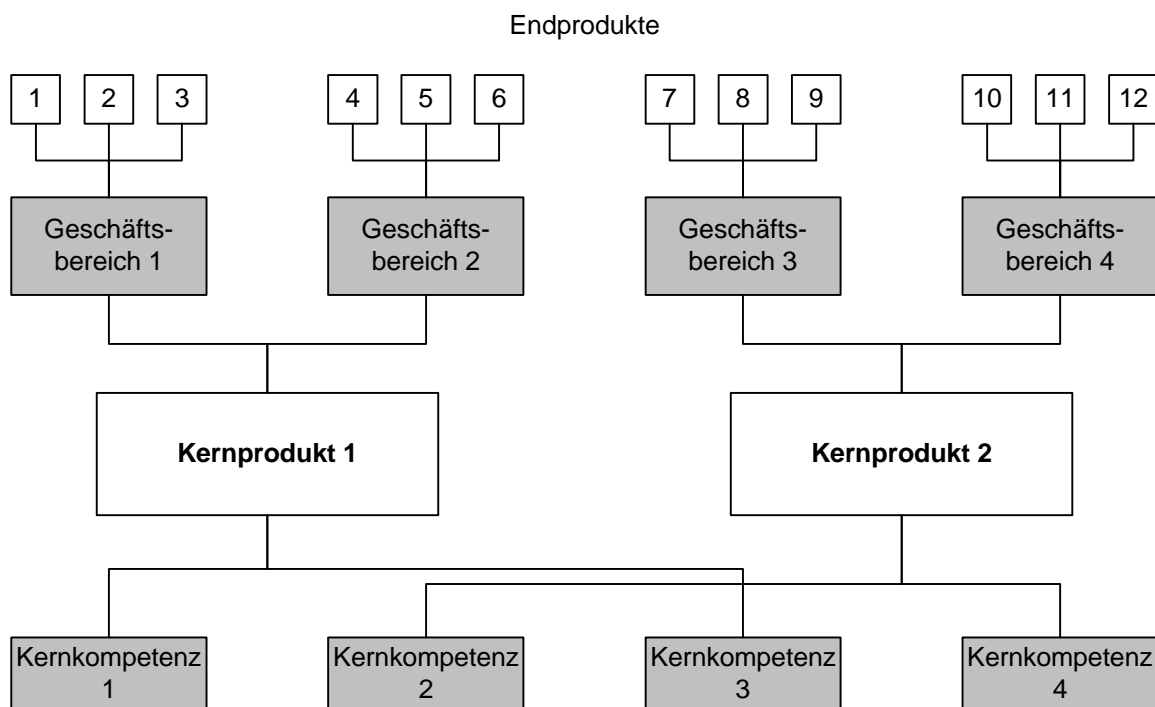
³⁷⁰ Vgl. Thiele (1997), S. 36.

³⁷¹ Vgl. Kapitel 2.1.1.

³⁷² Im Gegensatz zu der in der deutschen Organisationsliteratur überwiegend verwendeten Bedeutung „Recht“ oder „Handlungsrecht“ wird der Begriff Kompetenz hier als „Fähigkeit“ definiert.

4.3.2.1 Das Konzept der Kernkompetenzen³⁷³

Kaum ein Strategiekonzept hat in den 90er-Jahren mehr Aufmerksamkeit gefunden als der 1990 veröffentlichte Kernkompetenz-Ansatz von PRAHALAD und HAMEL.³⁷⁴ Die beiden Autoren richteten den Blick kritisch auf die bisher vorherrschende Strategieausrichtung mittels strategischer Geschäftsfelder (SGF) und -einheiten (SGE) und forderten eine kompetenzorientierte Unternehmensführung. Die Ausrichtung von Unternehmen auf strategische Geschäftsfelder und die entsprechende Strukturierung nach strategischen Geschäftseinheiten führe dazu, dass nur auf eine einzige Facette des globalen Wettbewerbs geachtet wird: die Einführung von wettbewerbsfähigen Produkten der Geschäftseinheit zum Zeitpunkt der Betrachtung. Völlig außer Acht gelassen würden dabei die Chancen, die sich durch neuartige Kombinationen der Fähigkeiten der einzelnen Geschäftseinheiten ergeben. Die SGE seien in einem Korsett gefangen, welches sie nur die nächstliegenden Entwicklungen verwirklichen lässt: marginale Erweiterungen der Produktlinie oder geographische Expansion. Radikal innovative und einzigartige Produkte, die aus der Zusammenführung verschiedener Technologien entstehen, gelängen nur durch das Management von Kernkompetenzen.



In Anlehnung an Prahalad, Hamel (1990), S. 81.

Abb. 4.11: Kompetenzen: Die Wurzeln der Wettbewerbsfähigkeit

³⁷³ Vgl. im Folgenden Becker, Meise (2000), S. 101ff.

Der Begriff der Kernkompetenz bedarf einer genaueren Betrachtung. Jedes Unternehmen besitzt eine Vielzahl von Technologien und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, Produkte zu entwickeln, zu produzieren und zu vertreiben. Die Bündelung dieser Fähigkeiten und Technologien führt zu einzelnen Kompetenzen. Aber erst die Integration dieser einzelnen Kompetenzen zu einer neuen, übergreifenden und schwer nachzuahmenden Fähigkeit bildet eine echte Kernkompetenz. Somit kann eine Kernkompetenz nicht in einer Person oder kleinen Gruppe existieren, sie repräsentiert vielmehr das kumulierte Wissen über individuelle Fähigkeiten oder Organisationseinheiten hinweg. Aus der Verknüpfung verschiedener Kernkompetenzen eines Unternehmens lassen sich Kernprodukte entwickeln, welche die Basis für den Erfolg der Endprodukte in den einzelnen Geschäftseinheiten legen. So kann beispielsweise das Entwicklungs-Know-how, welches zur Produktion von LCD-Bildschirmen führt, sowohl im PC-Bereich als auch in Videokameras, in Fernsehern oder in digitalen Fotokameras eingesetzt werden. Die Kernkompetenzen werden mit den Wurzeln eines Baumes verglichen, auf dem das Unternehmen fußt (siehe Abbildung 4.11).

Die Abgrenzung zwischen besonderer Fähigkeit und Kernkompetenz ist schwierig vorzunehmen, da keine einheitliche Definition von Kernkompetenzen existiert.³⁷⁵ PRAHALAD und HAMEL nennen drei Kriterien, die eine Kernkompetenz mindestens erfüllen muss.³⁷⁶ Diese decken sich mit charakteristischen Merkmalen, welche auch anderen Autoren zur Beschreibung des Kernkompetenz-Begriffs dienen:³⁷⁷

- *Wert für den Kunden schaffen.* Eine Kernkompetenz muss das Unternehmen in die Lage versetzen, grundlegenden Nutzen für den Kunden zu schaffen – wobei die Kundensicht entscheidet, ob ein Kernnutzen vorliegt oder nicht. Es spielt keine Rolle, ob der Kunde versteht, welche Kompetenz ihm diesen Nutzen bringt. Als Beispiel für Kernnutzen sei das Know-how eines Automobilherstellers im Motorenbau genannt. Die Kunden entscheiden sich auf Grund der sparsamen und leistungsstarken Motoren für die Marke – das dichte Händlernetz, welches ebenfalls Kompetenz in Aufbau und Pflege erfordert, wird als selbstverständlich angesehen und ist nicht das Hauptkriterium der Entscheidung für ein Auto dieser Marke. Eine Ausnahme in Bezug auf das Kriterium des Kundennutzens ist die Fähigkeit zu besonders günstiger Herstellung eines Produktes. Selbst wenn der Kostenvorteil gegenüber den Konkurrenten nicht an die

³⁷⁴ Vgl. Prahalad, Hamel (1990).

³⁷⁵ Vgl. Thiele (1997), S. 72.

³⁷⁶ Vgl. Prahalad, Hamel (1990), S. 83f.

³⁷⁷ Vgl. Thiele (1997), S. 72ff.

Kunden weitergegeben wird und somit der Kunde keinen direkten Nutzen aus dieser Kompetenz zieht, gilt sie dennoch als Kernkompetenz.

- *Unterscheidung von den Wettbewerbern ermöglichen.* Eine Kernkompetenz muss innerhalb des Wettbewerbsumfeldes einzigartig sein. Das heißt allerdings nicht, dass das betrachtete Unternehmen als einziges über diese Kompetenz verfügen muss, vielmehr muss die eigene Kompetenz substantiell überlegen im Vergleich zu den Wettbewerbern sein. Aus dieser Forderung lässt sich folgern, dass die Kernkompetenz abhängig vom Marktsegment, in dem sie eingesetzt wird, einzuschätzen ist. Eine Nicht-Kernkompetenz im Hauptgeschäftsfeld kann bei der Übertragung in einen neuen oder neu besetzten Markt durchaus zu einer Kernkompetenz werden.
- *Ausbaufähigkeit und Übertragbarkeit sicherstellen.* Die Kernkompetenz ist meist eng mit vorhandenen Produkten verbunden. Sie muss von ihnen lösbar und auf andere Produkte oder Geschäftsfelder übertragbar sein. Wenn diese strategische Relevanz in mehreren Märkten gegeben ist, lassen sich Synergieeffekte durch die Ausnutzung der Kernkompetenzen durch mehrere, verschiedene Produkte realisieren.³⁷⁸ Bei der Identifikation von Kernkompetenzen muss auf eine abstrakte Sichtweise geachtet werden, um die Kompetenzen von dem starken Produktfokus zu lösen und mögliche Übertragbarkeiten sichtbar werden zu lassen.

Zusätzlich zu diesen drei Kriterien wird außerdem die *langfristige Bedeutung* einer Kernkompetenz angeführt. Die Kernkompetenz darf nicht in kurzer Zeit von den Wettbewerbern imitiert werden können. Dabei ist die Dauerhaftigkeit relativ zu den Innovationszyklen der Branche zu sehen. Nur so gelingt es, stabile Wettbewerbsvorteile zu schaffen und darüber hinaus zu behalten.

Zur Veranschaulichung ihrer Definition von Kernkompetenzen und zur Abgrenzung von einfachen Fähigkeiten nennen PRAHALD und HAMEL Beispiele:³⁷⁹ Ein Werk, ein Vertriebskanal, eine Marke oder ein Patent stellen keine Kernkompetenzen dar, Kernkompetenzen stehen ebenso wenig in der Bilanz. Hingegen erfüllen die Fähigkeiten, das Werk (Toyotas lean manufacturing), den Vertriebskanal (Wal-Mart's Logistik), die Marke (Coca-Colas Werbung) oder das geistige Potenzial (Motorolas Fähigkeit, ihr Patent-Portfolio zu schützen und zu nutzen) zu führen, die Kriterien des Kundennutzens, der Einzigartigkeit und der Übertragbarkeit.

³⁷⁸ Vgl. Stalk, Evans, Shulman (1992), S. 65ff.

³⁷⁹ Vgl. Prahalad, Hamel (1990), S. 207f.

4.3.2.2 Das Management der Kernkompetenzen

Zur Einbeziehung der Kernkompetenzen in die Strategieüberlegungen gilt es zu allererst, die eigene Organisation zu analysieren und eventuell vorhandene Kernkompetenzen zu identifizieren, um Entscheidungen über den Aufbau eines Kernkompetenz-Portfolios treffen zu können. Dabei empfiehlt sich ein Vorgehen in vier Schritten. Zuerst müssen die Kernkompetenzen des Unternehmens identifiziert werden, um sie anschließend zu sichern und auszubauen. Da Kernkompetenzen mit der Zeit angreifbar werden, sollten im dritten Schritt neue Kernkompetenzen aufgebaut werden, welche darauf folgend ausgedehnt werden können. Die letzten beiden Schritte erfordern eine langfristige stetige Aufbauarbeit und werden an dieser Stelle nicht weiter vertieft, da sie jenseits des Zeithorizonts der erstmaligen Konstruktion eines Ordnungsrahmens innerhalb eines Organisationsgestaltungsprojekts liegen.

*Schritt 1: Kernkompetenzen identifizieren*³⁸⁰

Bei der Identifikation muss bei den beteiligten Personen Einigkeit über den Begriff der Kernkompetenz erzielt werden. Dies ist zwingend erforderlich, um die Kernkompetenzen des Unternehmens definieren zu können – insbesondere deshalb, da sich die oft intangiblen Ressourcen nur schwierig bewerten lassen und so großem Interpretationsspielraum unterliegen. Dabei darf nicht, um eine möglichst breite Zustimmung zu erreichen, der kleinste gemeinsame Nenner zur Definition der Kernkompetenzen herangezogen werden. Viele Mitarbeiter werden eine ungefähre Vorstellung über das, was das Unternehmen „ganz gut kann“, haben. Es besteht jedoch die Schwierigkeit, die Verbindung zwischen einzigartigen Fähigkeitsbündeln und dem daraus resultierenden Erfolg der Produkte herzustellen. In der Verfolgung persönlicher Ziele wertet im Zweifelsfall jeder Involvierte seine eigene Aufgabe als ein nicht wegzudenkendes Merkmal einer Kernkompetenz. So kann eine lange Liste von Aktivitäten entstehen, von denen behauptet wird, es handele sich um Kernkompetenzen. Diese Liste ist durch Tests mit den drei oben beschriebenen Kriterien auf eine handhabbare Anzahl von Kompetenzen zu reduzieren. Dabei sollte die Aggregation so gewählt werden, dass eher fünf bis fünfzehn als vierzig bis fünfzig Kernkompetenzen bestehen bleiben.³⁸¹

Schritt 2: Kernkompetenz-Portfolio zusammenstellen

Die Identifikation der zum Zeitpunkt der Analyse vorhandenen Kernkompetenzen ist der wichtigste Schritt zur Gewinnung von Anhaltspunkten zur Strukturierung der Or-

³⁸⁰ Vgl. Hamel, Prahalad (1994), S. 224ff.

³⁸¹ Vgl. Hamel, Prahalad (1994), S. 203.

ganisation. Dennoch ist es sinnvoll, ein Kernkompetenz-Portfolio zusammenzustellen, um eine Entwicklungsrichtung der Organisation abschätzen zu können, sodass dieses nicht durch die zu entwickelnde Organisationsstruktur behindert wird. Ein klassisches Vier-Felder-Portfolio kann hierzu zwischen den Kernkompetenzen und dem Markt aufgezogen werden, jeweils unterteilt nach existierenden und neuen Kompetenzen bzw. Marktsegmenten (siehe Abbildung 4.12).

Kern- kompetenz	neu	<i>Premier plus 10</i> Welche neuen Kernkompetenzen müssen gebildet werden, um unsere Marktposition zu schützen und auszubauen? Ausbauen	<i>Mega-Opportunities</i> Welche Kernkompetenzen müssen gebildet werden, um an den interessantesten Märkten der Zukunft zu partizipieren? Aufbauen
	bestehend	<i>Fill in the Blanks</i> Wie kann die momentane Marktposition durch besseren Einsatz der bestehenden Kernkompetenzen ausgebaut werden? Erhalten	<i>White Spaces</i> Welche neuen Produkte oder Dienstleistungen können durch kreative Neuinterpretation oder Integration bestehender Kernkompetenzen entstehen? Verstärkt Einsetzen
		bestehend	neu
		Markt	

In Anlehnung an Hamel, Prahalad (1994), S. 227.

Abb. 4.12: Kernkompetenz-Portfolio und die Normstrategien der einzelnen Felder

Für die einzelnen Felder des Portfolios lassen sich Normstrategien formulieren, die erste Hinweise auf einzuschlagende Entwicklungsrichtungen für die von Kernkompetenzen berührten Organisationseinheiten oder Prozesse geben. Diese Kernkompetenzstrategien sind unter Berücksichtigung des konkreten Falles eingehend zu analysieren und auf ihre Umsetzungsmöglichkeit detailliert zu prüfen. Sie gelten jedoch nur für die zukünftige Entwicklung unternehmensinterner Kompetenzen und können nicht direkt als Wettbewerbsstrategien eingesetzt werden. In einer engen Definition des Begriffes

ist die Formulierung dieser aus der Sicht der Kernkompetenzperspektive nicht möglich.³⁸² Während Wettbewerbsstrategien das Vorgehen auf einem Markt in einer bestimmten Branche beschreiben, geschieht die Formulierung von Strategien aus ressourcenorientierter Sicht meist auf der Basis von mehreren Geschäftsfeldern oder der Gesamtunternehmung, da sich Kernkompetenzen häufig über mehr als ein Geschäftsfeld erstrecken.³⁸³ Für die Ausrichtung einer Organisation in einem bestimmten Markt oder Marktsegment muss daher auf marktorientierte Ansätze zurückgegriffen werden.

4.3.2.3 Die Ordnungsrahmenstruktur aus ressourcenorientierter Sicht

Folgt die Strukturierungsweise der Organisation alleinig der ressourcenorientierten Sicht, werden aus der Analyse der Kernkompetenzen die inneren Bereiche des Unternehmens festgelegt. Auf diese greifen die marktbearbeitenden Geschäftseinheiten zu. Durch die Produktentwicklung bei den Kernkompetenzeinheiten haben die Geschäftseinheiten keine Kontrolle mehr über alle Ressourcen, die ihre Strategie beeinflussen.

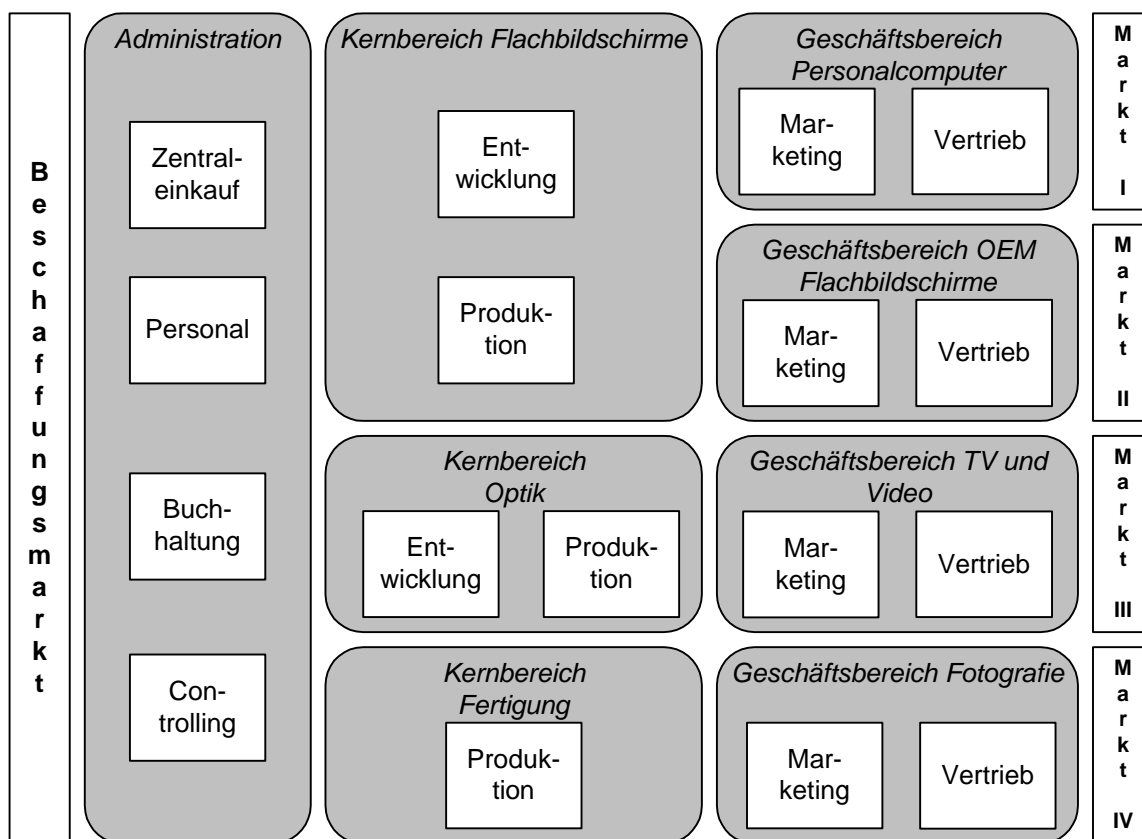


Abb. 4.13: Strukturierung bei ressourcenorientierter Ausrichtung

³⁸² Vgl. Blecker (1999), S. 230f. und die dort angegebene Literatur.

³⁸³ Vgl. Hamel (1994), S. 20ff.

4.3.3 Die Kombination der Sichten

Der anfangs in der Literatur formulierte Alternativcharakter zwischen Market- und Resourced-based View ist mittlerweile einer differenzierten Sichtweise gewichen. Der Kernkompetenzansatz wird als ein wichtiger Beitrag zur Erklärung von Erfolgspotenzialen eingeschätzt, der neben den bestehenden, marktorientierten Ansätzen genutzt wird. Eine Unternehmensführung nur nach Kernkompetenzkriterien auszurichten, ist ebenso zu einseitig wie eine vollständig marktorientierte Orientierung. Die Zusammenführung beider Sichten ist notwendig und schafft die Grundlage zur Behandlung beider Ansatzpunkte zur Erreichung eines Beitragsüberschusses nach dem Anreiz-Beitrags-Konzept.³⁸⁴ Zum einen muss das Organisationsziel auf die Kundenansprüche abgestimmt werden – dies kann mit Hilfe marktorientierter Wettbewerbsstrategien geschehen. Zum anderen helfen ressourcenorientierte Konzepte, die der Organisation zur Verfügung stehenden Beiträge zielerreichungsmaximierend einzusetzen und effizient zu nutzen.

In einem kombinierten Vorgehen bietet es sich an, in einem ersten Schritt die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren. Danach sind die Beziehungen zwischen den existierenden Produkten in den verschiedenen Märkten oder Marktsegmenten bzw. Branchen sowie den unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen zu analysieren. Eventuelle Kernprodukte (siehe Abbildung 4.15) und Endprodukte werden gleich behandelt, sodass der Markt für die Kernprodukte interner Art ist. Auf dieser Basis lassen sich im dritten Schritt die kurz- und mittelfristigen Wettbewerbsstrategien für die bestehenden Märkte festlegen und Kernkompetenzen bestimmen, die für den Erhalt oder den Ausbau der Marktpositionen zusätzlich entwickelt werden müssen. Der vierte Schritt kann zum Teil zeitlich parallel erfolgen; er besteht aus Überlegungen zu neuartigen Kombinationen der bestehenden Kernkompetenzen, um diese auf für das Unternehmen neuen Märkten einzusetzen. Zum Schluss können in einem letzten Schritt vorausschauende Planungen angestellt werden, ob durch den Aufbau gänzlich neuer Kernkompetenzen ein Eintritt in bisher noch nicht belegte Märkte versucht werden soll. Das Vorgehen wird im Folgenden beschrieben. Der erste Schritt – Identifikation der Kernkompetenzen – wurde bereits im vorherigen Kapitel behandelt. Damit beginnt die Erläuterung an dieser Stelle mit dem zweiten Schritt. Dem gesamten Vorgehen ist gemein, dass es strategische Überlegungen enthält, bei denen von Restriktionen (z. B. finanzieller Art) abstrahiert wurde. Die in Kapitel 4.2.1 erwähnten Randbedingungen gelten weiterhin und sind bei Entscheidungen zu berücksichtigen.

³⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.1.1.

Analyse der Beziehungen zwischen Produkten, Märkten und Kernkompetenzen

Die im vorherigen Schritt identifizierten Kernkompetenzen werden sich nicht in jedem Produkt des Unternehmens in gleicher Weise wiederfinden. Zur Analyse, welche Kernkompetenzen in welchem Anteil den Erfolg der Produkte ausmachen, empfiehlt es sich, die Kundenperspektive einzunehmen und aus dieser Sicht die einzelnen Teile der Produkte oder Dienstleistungen zu bewerten.³⁸⁵ Es wird deutlich, welche Anteile an der Wertschöpfung für die Kunden aus unternehmenseigenen Kernkompetenzen, welche aus internen Kompetenzen, die aber nicht einmalig sind, und welche eventuell aus externen Ressourcen stammen. Abbildung 4.14 veranschaulicht die Zuordnung. In der Regel werden zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung eine oder mehrere Kernkompetenzen benötigt. In Ausnahmefällen können nicht einmalige Kompetenzen zum Markterfolg ausreichen – beispielsweise bei großem Nachfrageüberhang auf dem Markt. Wenn mittelfristig ein Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage zu erwarten ist (z. B. durch den Markteintritt neuer Wettbewerber), müssen Strategien zur Herausbildung einer einzigartigen Marktposition ergriffen werden, da sonst eine Verdrängung durch Wettbewerber droht.³⁸⁶

Strategieerstellung für bestehende Märkte und benötigte Kernkompetenzen

Für die Produkte in bestehenden Märkten werden in der Regel bereits Wettbewerbsstrategien vorliegen. Sie sind zu evaluieren und gegebenenfalls neuen Erkenntnisse anzupassen. Zusammen mit der Analyse des zweiten Schritts lassen sich nun die Kernkompetenzen betrachten. Vorausgesetzt, eine Kernkompetenz hat signifikanten Anteil an einem Produkt, ergeben sich vier verschiedene Kombinationen aus Kernkompetenz und Strategie:

³⁸⁵ Ähnlich wird bei der Produktanalyse des Lean Management vorgegangen, um einen Ausgleich zwischen Entwicklungsaufwand und Wertschätzung der Kunden für Teile des Produktes zu finden. Eventuelles „Over Engineering“ sollte aufgedeckt werden. So wurde beispielsweise die Gleichteilestrategie im Automobilbau für nicht sichtbare Teile (z. B. Fensterheber) ausgeweitet, als herausgefunden wurde, dass Kunden für eventuelle Hochtechnologie in den Türen keinen Aufpreis zu zahlen bereit waren und teure Neuentwicklungen ohne Wirkung auf den Verkaufserfolg blieben.

³⁸⁶ Als Beispiel sei hier die Branche der Halbleiterherstellung genannt, die sich durch zyklische Angebots- und Nachfrageüberhänge auszeichnet. An eine Phase mit großer Nachfrage und hohen Speicherpreisen schließt sich stets eine Phase unterausgelasteter Kapazitäten an, in der Fabriken mit Kosten- oder Qualitätsnachteilen geschlossen werden müssen.

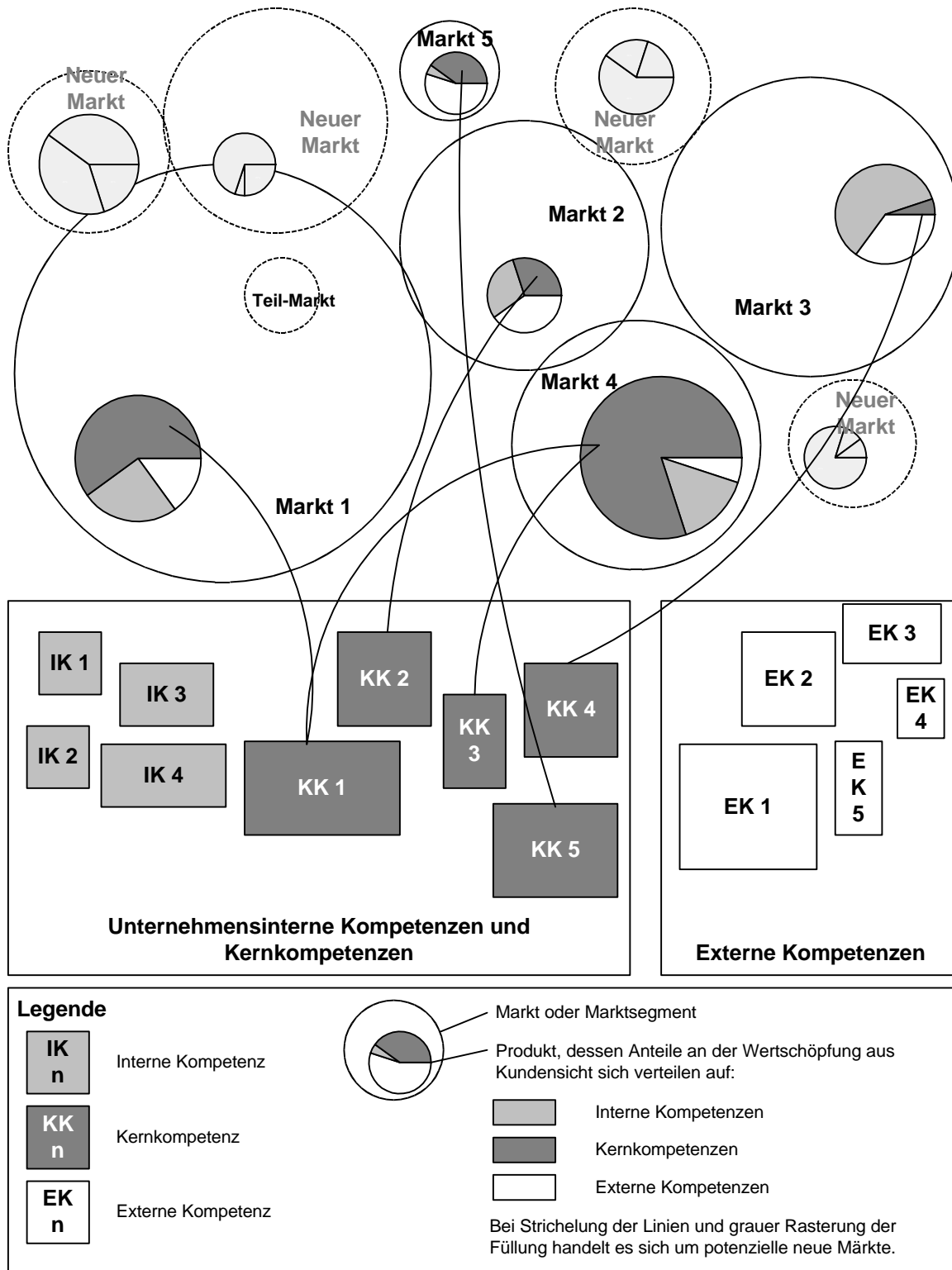


Abb. 4.14: Produkt- und Marktanalyse nach eingesetzten Kompetenzen³⁸⁷

³⁸⁷ Aus Gründen der Anschaulichkeit wurden nur die Beziehungen der Kernkompetenzen mit den entsprechenden Anteilen mit Hilfe von verbundenen Linien dargestellt. Für die internen sowie externen Kompetenzen gelten die analoge Zuordnungen auch ohne Linien.

- *Eine Kernkompetenz besteht, ist strategisch wichtig und nicht gefährdet.* Wenn die Kernkompetenz in einem oder mehreren Produkten eingesetzt wird, ihre Stellung gegenüber der Nachahmung von Wettbewerbern sicher scheint und sie weiter für die Herstellung der Produkte benötigt wird, ist ihre Position zu erhalten und gegen eventuelle Erosion zu sichern.
- *Eine Kernkompetenz besteht, ist strategisch wichtig, aber gefährdet.* Kernkompetenzen können z. B. durch gesetzliche Vorschriften oder rasches Lernen der Konkurrenz schneller obsolet werden als erwartet. In diesem Fall ist in den Ausbau der Kernkompetenz zu investieren, um ihre Einmaligkeit und das langfristige Erfolgspotenzial zu erhalten.
- *Eine Kernkompetenz besteht nicht, ist aber strategisch wichtig.* Hier besteht die Gefahr eines Verdrängens des betroffenen Produktes durch Wettbewerber, da es sich nicht durch eine einzigartige Stellung auszeichnet. Durch Aufbau einer Kernkompetenz kann versucht werden, einen komparativen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Neben einer langfristigen eigenen Entwicklung der Kernkompetenz besteht die Möglichkeit, durch Übernahme externen Know-hows (z. B. durch Kauf anderer Unternehmen) in kurzer Zeit Kompetenzen aufzubauen.
- *Eine Kernkompetenz besteht, ist aber nicht mehr strategisch wichtig.* Durch die Revision der Wettbewerbsstrategien kann es vorkommen, dass Produkte vom Markt genommen werden oder der gesamte Markt aufgegeben wird. In diesem Fall sind zukünftige Verwendungsmöglichkeiten für die Kernkompetenz zu suchen. Diese kann in anderen Märkten bei unternehmenseigenen Produkten, als Leistung für die Herstellung fremder Produkte oder – falls sich die Kernkompetenz aus der Organisation herauslösen lässt – im Verkauf des betroffenen Bereichs gefunden werden.

Kombination der Kernkompetenzen für neue Märkte

Kernkompetenzen zeichnen sich unter anderem durch ihre Übertragbarkeit in andere Märkte aus. Stehen die Entwicklungsrichtungen für die Kernkompetenzen aus dem vorangegangenen Schritt fest, kann überlegt werden, welche einzelnen Kernkompetenzen oder Kombinationen sich für den Einstieg in neue Märkte eignen (siehe auch Abbildung 4.15). Damit lassen sich gleichzeitig neue Marktchancen wahrnehmen und eine bessere Auslastung der Kapazitäten erreichen. Gerade bei der Übertragung einer

Kernkompetenz von einem gesättigten in einen neuen Markt ist zu erwarten, dass die Deckungsspannen dort tendenziell höher liegen.³⁸⁸

Entwicklung neuer Kernkompetenzen für neue Märkte

Als abschließender Schritt ist eine Betrachtung der langfristigen Entwicklung des Unternehmens durchzuführen. Dazu werden neue Märkte oder Marktsegmente evaluiert, in denen das Unternehmen bisher nicht präsent ist, die eine hohe Rendite versprechen und zu deren Erschließung neue Kernkompetenzen aufgebaut werden müssen. Da bis auf den Ausnahmefall des Aufkaufes anderer Unternehmen der Aufbau von Kernkompetenzen nicht kurzfristig zu schaffen ist, wohnt diesem letzten Schritt eine sehr langfristige Perspektive inne, die nur zum Teil Relevanz für die vorzunehmende Organisationsstrukturierung besitzt.

4.3.3.1 Die strategischen Organisationsbereiche

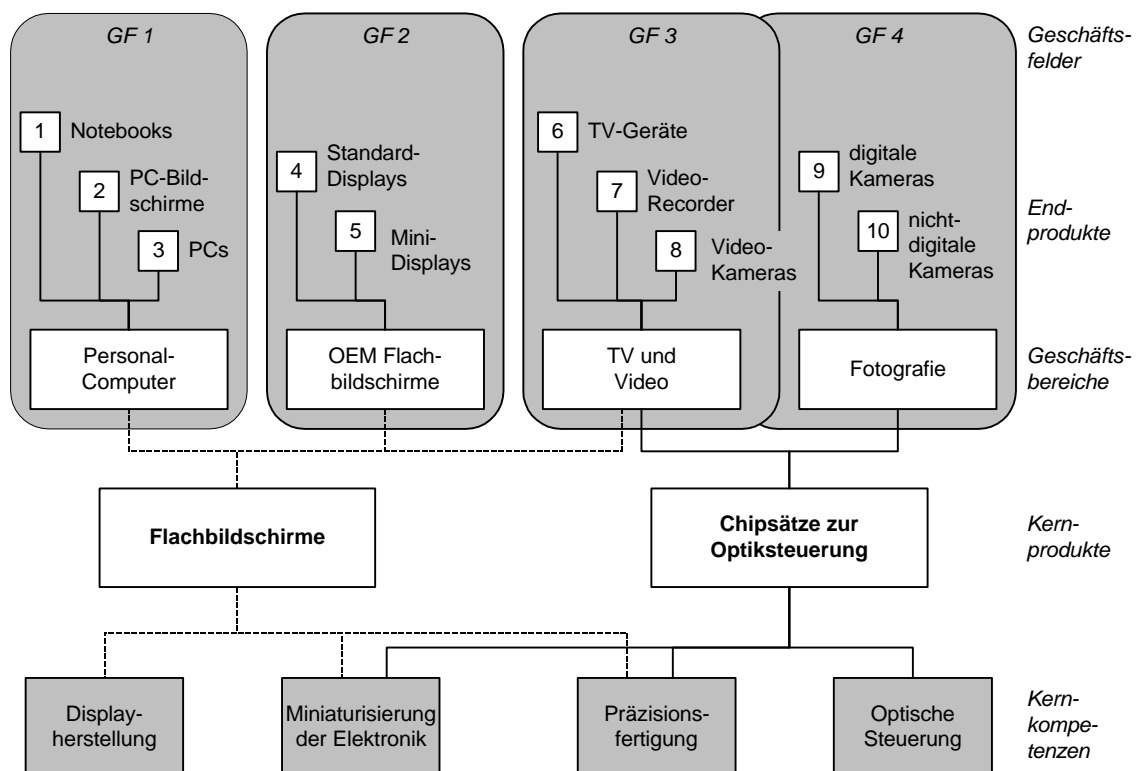
Nach der Festlegung der relevanten Märkte und der unternehmensinternen Kernkompetenzen gilt es, die Struktur oberster Ebene der Organisation in einer Weise zu umreißen, dass ein optimales Zusammenspiel der Marktbearbeitung und der internen Kernkompetenzen gewährleistet ist. Aus der Marktsicht ist eine Gliederung nach dem Kriterium der Homogenität des Geschäftsfeldes, welches klassischerweise dem Konzept der strategischen Geschäftseinheiten zu Grunde liegt,³⁸⁹ sinnvoll. Hingegen sollte die interne Koordination der Leistungserbringung nach Kernkompetenzen erfolgen. Eine allgemeingültige Trennung zwischen Marktbearbeitung und Leistungserbringung kann nicht postuliert werden, da manche Kernkompetenzen gerade im reibungslosen Zusammenspiel der beiden Bereiche liegen.

Strategischen Geschäftseinheiten wird eine weitgehende Unabhängigkeit innerhalb des Unternehmens zugeschrieben. HINTERHUBER weist darauf hin, dass diese meist über die Schlüsselfunktionen Marketing, Produktion sowie Forschung und Entwicklung

³⁸⁸ Beispiele für die Übertragung von Kernkompetenzen lassen sich mittlerweile im Alltag finden. So weist das schwedische Möbelhaus IKEA in seinem Prospekt für das Jahr 2000 darauf hin, dass es die metallenen Beine und den Rahmen für einen seiner Tische bei einem Hersteller von Einkaufswagen fertigen lässt, da dieser die erforderliche Technologie am kostengünstigsten beherrscht. Auf der Suche nach einem Hersteller für Teelichter aus Feldspatporzellan wandte sich das Möbelhaus dagegen an ein Unternehmen, welches normalerweise Isolierungen für Hochspannungs-Stromleitungen aus dem gleichen Material fertigt.

³⁸⁹ Zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder und -einheiten vgl. z. B. Hinterhuber (1996), S. 174ff.; Simanek (1998), S. 9f.

verfügen.³⁹⁰ Bei einer kernkompetenzorientierten Sicht der Organisation kann diese Eigenständigkeit nur in wenigen Fällen aufrecht erhalten werden, da Kernkompetenzen sich über Geschäftseinheiten hinweg erstrecken und sich nur so ihr ganzer Nutzen für das Gesamtunternehmen auszahlt. Gegen die primär aus der Marktsicht gebildeten Geschäftseinheiten werden die Kernkompetenzen und – daraus resultierend – die Kernprodukte gespiegelt. Damit greifen die marktbearbeitenden Bereiche auf eine kernkompetenzorientierte Struktur von internen Organisationsbereichen zurück. Die Weiterentwicklung von bestehenden und die Neuentwicklung von zukünftigen Produkten wird auf der einen Seite von den Kundenbedürfnissen angetrieben; sie definieren die Anforderungen an die Produkte. Auf der anderen Seite steht die Sicht der Kernkompetenzen. Sie unterstützt die optimale Allokation der Ressourcen innerhalb der Kernkompetenzfelder und bietet insbesondere durch die Kombination verschiedener Kernkompetenzen die Möglichkeit, den Geschäftsbereichen neue, innovative Produkte anzubieten (siehe Abbildung 4.15).



Quelle: Becker, Meise (2000), S. 107.

Abb. 4.15: Beispiel von marktorientierten Geschäftsfeldern und Kernkompetenzen

Wie für die Marktbearbeitung gilt auch für die Kernkompetenzen das Kriterium der Homogenität der Erfolgsfaktoren zur Abgrenzung der Organisationsbereiche. Zur effi-

³⁹⁰ Vgl. Hinterhuber (1997), S. 140.

zienten Nutzung und Weiterentwicklung einer Kernkompetenz sollte diese in möglichst nur einer einzigen Organisationseinheit zusammengefasst werden. So lassen sich Wissensverluste und redundante Arbeiten durch Schnittstellen vermeiden. Ist die Kernkompetenz in keine Organisationseinheit zu fassen, da ihr Charakter in der Koordination verschiedener, nicht einzigartiger Fähigkeiten liegt, ist auf die reibungsarme Ausgestaltung der zur besonders intensiven Koordination eingesetzten Schnittstellen größter Wert zu legen. Zur Komplexitätsreduzierung der Beziehungen untereinander wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die marktorientierten Geschäftsbereiche sowie die Kernkompetenzen durch abgeschlossene organisatorische Einheiten repräsentiert werden, sodass sich eindeutige Beziehungen zuordnen lassen.

Durch die Analyse der Zuordnung von Kernkompetenzen zu Produkten und die Kenntnis der Märkte, in denen die Produkte eingesetzt werden, ist es möglich, die Beziehungen zwischen den Kernkompetenzen und den Märkten und den Geschäftsbereichen offenzulegen. Hierbei wird deutlich, dass die vom Business Process Reengineering propagierte Prozessorientierung vom Kunden zum Kunden in einer Organisationseinheit nur in wenigen Fällen realisiert werden kann, da vielfältige Verbindungen zwischen den markt- und ressourcenorientierten Organisationseinheiten bestehen. Es können drei verschiedene Fälle unterschieden werden:

- *1:1-Beziehung*: In einem Geschäftsbereich wird genau eine Kernkompetenz genutzt, die in keinem anderen Geschäftsbereich eingesetzt wird. Dieser Fall wird eher selten auftreten, da Kernkompetenzen gerade die vielseitige Einsetzbarkeit in mehreren Märkten auszeichnet. Nur hier kann eine eindeutige Ausrichtung der Schnittstellen zwischen Marktbearbeitung und Kernkompetenz stattfinden, da auf keine anderen Organisationseinheiten Rücksicht genommen werden muss. Die Abstimmung kann bis zu einem Zusammenschluss der beiden Bereiche in einer Organisationseinheit fortgeführt werden.
- *1:n- oder n:1-Beziehung*: Es existiert nur ein einzelner Geschäfts- oder Kernkompetenzbereich, der auf mehrere Kernkompetenz- bzw. Geschäftsbereiche zugreift. Die Gestaltung der Schnittstellen zwischen den Bereichen kann in diesem Fall genau auf den einzelnen Bereich zugeschnitten und abgestimmt werden, welches insbesondere die Interdependenzeffizienz³⁹¹ fördert.

³⁹¹ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

- *n:n-Beziehung*: Mehrere Geschäftsbereiche greifen auf verschiedene Kernkompetenzbereiche zu. Dieser Fall stellt die Regel in Organisationen dar.³⁹² Eine Entwicklung eigener Schnittstellen für jede Beziehung zwischen Bereichen führt bei wachsender Bereichszahl schnell zu hoher Komplexität. Es müssen daher Schnittstellen geschaffen werden, die von mehreren Bereichen gleichzeitig zum Zugriff genutzt werden (beispielsweise die Auftragsverfolgung der Vertriebslogistik). Damit können keine Schnittstellen exakt auf einzelne Organisationseinheiten abgestimmt werden. Folglich muss nach Kompromissen zur bestmöglichen Anbindung aller beteiligter Bereiche gesucht werden. Eine Betrachtung und Gewichtung von Effizienzkriterien hilft bei der Schnittstellengestaltung bei der Abwägung zwischen eventuell divergierenden Anforderungen. So kann bei konfligierenden Forderungen, wie z. B. umfangreicher gegenüber schneller Datenbereitstellung, diejenige Lösung verwirklicht werden, bei der die Summe der Effizienzverluste über die betreffenden Bereiche minimal ist.

Sind die Bereiche oberster Abstraktion der Organisation und ihre Schnittstellen festgelegt, müssen für die einzelnen Bereiche Gewichtungen der Effizienzkriterien gebildet werden. Durch die Homogenität der Erfolgsfaktoren innerhalb der Bereiche sollten sich eindeutige Effizienzkriteriengewichtungen ergeben.

4.3.3.2 Die Effizienzziele für die Organisationsbereiche

Die beschriebene mögliche Gliederung der Organisation in Markt- und Kernkompetenzbereiche lässt sich mit Hilfe der Effizienzkriterien untersuchen. In Tabelle 4.3 wird beispielhaft auf die möglichen Vor- und Nachteile bei Verfolgung einer Differenzierungs- oder Kostenführerschaftsstrategie mit Hilfe der einzelnen Kriterien für die Koordinations- und Motivationseffizienz eingegangen und auf eventuelle Schwachpunkte hingewiesen. Je nach angewandter Wettbewerbsstrategie und eingesetztem Alleinstellungsmerkmal fallen die Bewertungen mehr oder weniger ins Gewicht. Wird die Kostenführerstrategie durch Realisierung von Economies of Scale verfolgt, so muss insbesondere auf die Markt- und Ressourcenpotenzialeffizienz geachtet werden. Dient dagegen die besonders schnelle Auftragsdurchführung als Differenzierungsmerkmal, so sind verstärkt die Ressourcen- und die Prozessinterdependenzeffizienz zu

³⁹² Vgl. Steinmann, Schreyögg (1997), S. 200. Die Autoren weisen darauf hin, dass 90% der fünfhundert größten US-Unternehmen sich zur Diversifikation entschlossen haben und demnach mehr als einen Geschäftsbereich besitzen. Bei der Befolgung der Hinweise zur Identifikation von Kernkompetenzen von PRAHALAD und HAMEL (vgl. Kapitel 4.3.2.2) bleiben ebenfalls mehrere („fünf bis fünfzehn“) Kernkompetenzbereiche bestehen, sodass eine n:n-Beziehung in den meisten Unternehmen vorliegen dürfte.

optimieren. Bei den Bewertungen in der Tabelle wurde davon ausgegangen, dass die Fertigung der Produkte jeweils in einem Kernkompetenzbereich stattfindet und die Marktbearbeitung in einer marktorientierten Geschäftseinheit vorgenommen wird. Die beiden Strategiealternativen werden von verschiedenen Geschäftseinheiten verfolgt.

Effizienzart	Kommentar	Differenzierung durch schnelle Auftragsbearbeitung	Kostenführerschaft durch Economies of Scale
Koordinations-effizienz			
Prozesseffizienz			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourceninterdependenz 	Da die Ressourcen zwischen den Markt- und KK-Bereichen in der Regel verschieden sind, gibt es wenig Überschneidungen.	+	+
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozessinterdependenz 	Während durch die Bildung von separaten Bereichen interne Schnittstellen wegfallen, entstehen neue zwischen ihnen. Hier besteht Abstimmungsbedarf.	-	0
Markteffizienz			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktinterdependenz 	Durch Zugriff auf KK-Bereiche können breitere Produktpaletten in den Marktbereichen angeboten werden. Dies kann den Absatz steigern.	0	+
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktpotenzial 	Durch die Ausrichtung auf die Absatz- (Marktbereiche) und Beschaffungsmärkte (KK-Bereiche) werden Potenziale besser ausgeschöpft.	0	++
Ressourceneffizienz			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcenpotenzial 	In den Bereichen können Ressourcen gepoolt werden, da zwischen den Bereichen wenig Interdependenzen bestehen.	+	+

Motivationaleffizienz			
Eigenverantwortung	Den Bereichen selbst können Erfolge leichter zugerechnet werden, allerdings ist eine bereichsgeorgistische Optimierung von Ergebnissen möglich.	+	+
Überschaubarkeit	Durch die klare Abgrenzung sind die Bereiche überschaubar, es kann durch die n:n-Beziehungen zwischen den Bereichen allerdings erhöhte Komplexität entstehen.	-	o
Marktdruck	Die Marktbereiche messen sich im Markt, die KK-Bereiche haben aber keinen direkten Kontakt zu den Märkten.	+	o
Legende: Bewertung von sehr effizient (++) bis sehr ineffizient (--) in den Abstufungen ++/+/o/-/--.			

Tab. 4.3: Der Einfluss einer kombinierten Struktur aus Markt- und Kernkompetenzbereichen auf die Effizienzarten bei verschiedenen Strategien

Für die nachfolgenden Schritte im Vorgehensmodell werden die Gewichtungen der einzelnen Effizienzarten für jede organisatorische Markt- und Kernkompetenzeinheit benötigt. Sie sind vor der Durchführung der nächsten Phase festzulegen. Dazu können beispielsweise Spinnennetzgraphen – wie in der Abbildung 2.6 beschrieben – verwendet werden.

4.3.3.3 Die Ordnungsrahmenstruktur aus kombinierter Sicht

Die Beispielorganisation ändert sich im Vergleich zu einer kernkompetenzorientierten Strukturierung nur in Teilbereichen. Durch die Einbeziehung der Effizienzkriterien wurde der Geschäftsbereich PC durchgängig vom Beschaffungs- zum Absatzmarkt strukturiert, da eine hohe Prozesseffizienz auf Grund von sehr kurzen Innovationszyklen als notwendig erachtet wurde. Zudem benötigt der überwiegende Einsatz von Standardkomponenten keine Poolung von Entwicklungsressourcen. Die gewählte Struktur stellt einen schnittstellenarmen Durchlauf von der Kundenbestellung bis zur Auslieferung sicher. Bei dem Geschäftsbereich OEM-Displays wurde eine sehr enge Bindung zu der Entwicklung und Produktion der Bildschirme festgestellt und deshalb die Entscheidung für eine Zusammenlegung der Kern- und Marktbereiche gefällt.

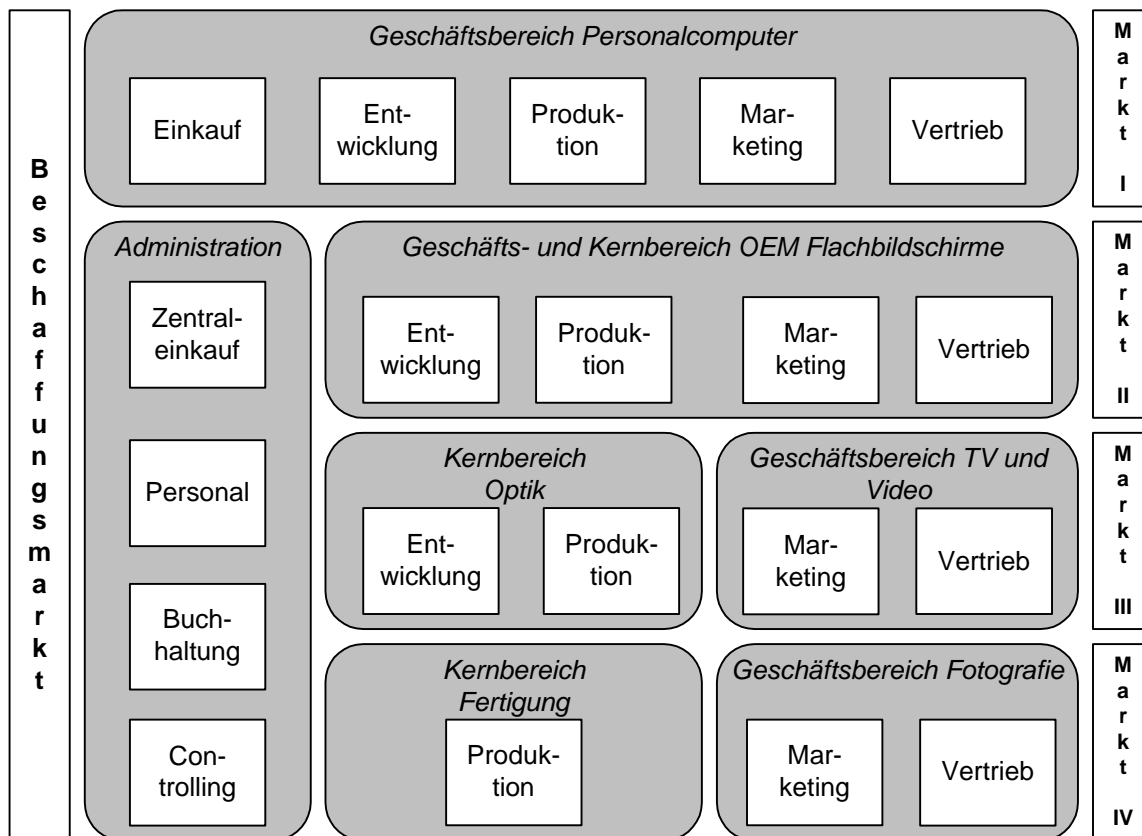


Abb. 4.16: Beispielstrukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung

4.4 Prozess-Struktur festlegen

Neben der Phase der Festlegung der Geschäfts- und Kernkompetenzbereiche ist der Schritt der Identifikation der Kernprozesse eine erfolgsbestimmende und die weiteren Aktionen determinierende Aktivität. Dennoch wird ihr in der originären Business Process Reengineering-Literatur nur wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht.³⁹³ Einzig DAVENPORT widmet sich diesem Thema näher und versteht unter der Prozessidentifikation und -selektion folgende fünf Phasen:³⁹⁴

- Enumeration der Hauptprozesse
- Festlegung der Prozessgrenzen
- Bestimmung der strategischen Relevanz eines jeden Prozesses

³⁹³ Vgl. Gaitanides (1998), S. 372. Siehe auch Kapitel 3.3.1.

³⁹⁴ Vgl. Davenport (1993), S. 27, Gaitanides (1998), S. 372.

- Analyse des Verbesserungsbedarfs eines Prozesses
- Bestimmung der politischen und kulturellen Bedeutung des Prozesses

In weiteren Veröffentlichungen wird die Reihenfolge der zuerst durchzuführenden Prozessidentifikation mit der sich anschließenden Bewertung hinsichtlich strategischer Kriterien beibehalten.³⁹⁵ Einigkeit herrscht darüber, dass aus der Vielzahl der innerhalb einer Organisation vorhandenen Prozesse einige herausragen, welche die Leistungen des Unternehmens in besonderen Maße repräsentieren. Diese werden uneinheitlich als „Schlüsselprozesse“³⁹⁶, „Geschäftsprozesse“³⁹⁷, „Kernprozesse“³⁹⁸, „Leistungsprozesse“³⁹⁹, „strategische Prozesse“⁴⁰⁰ oder „Unternehmensprozesse“⁴⁰¹ bezeichnet. Im Folgenden soll in Anlehnung an den Kernkompetenzbegriff von Kernprozessen, unterstützenden Supportprozessen und Koordinationsprozessen gesprochen werden.⁴⁰² Bei der Identifikation von Prozessen in einer Unternehmung können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden:⁴⁰³ die allgemeine und die singuläre Prozessidentifikation.

4.4.1 Allgemeine Prozessidentifikation

Bei der *allgemeinen Prozessidentifikation* wird davon ausgegangen, dass grundlegende, allgemeingültige Prozesse existieren, die in allen Unternehmen gleich sind. Diese idealtypischen Rahmenprozesse werden deduktiv abgeleitet und im Einzelfall unternehmensspezifisch differenziert sowie auf ihre wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren untersucht. Das bekannteste idealtypische Prozessmodell wurde von der Unternehmensberatung Arthur D. Little entwickelt und stellt neun sogenannte „aggregierte, differenzierungsfähige Leistungsprozesse (ADL-Prozesse)“ dar.⁴⁰⁴ An ihnen sollen exem-

³⁹⁵ Vgl. z. B. Österle (1995), S. 134ff., Corsten (1997), S. 23ff., Rohm (1997), S. 166ff. und die dort zitierte Literatur.

³⁹⁶ Davenport (1993); Chobrock, Tiemeyer (1996); Zink, Brandstätter (1996); Schulte-Zurhausen (1999).

³⁹⁷ Striening (1988).

³⁹⁸ Kaplan, Murdock (1991).

³⁹⁹ Sommerlatte, Wedekind (1991).

⁴⁰⁰ Österle (1995).

⁴⁰¹ Hammer, Champy (1993).

⁴⁰² Vgl. Gaitanides (1995), S. 71.

⁴⁰³ Vgl. Gaitanides (1995), S. 71f.

⁴⁰⁴ Vgl. Sommerlatte, Wedekind (1991), S. 30, Sommerlatte (1993), S. 59ff.

parisch die übergreifenden Kritikpunkte für die existierenden Ansätze der allgemeinen Prozessidentifikation aufgezeigt werden.⁴⁰⁵

- Kundennutzenoptimierungsprozess
- Marktkommunikationsprozess
- Produkt-/Leistungserstellungsprozess
- Logistik- und Serviceprozess
- Auftragsabwicklungsprozess
- Rentabilitäts- und Liquiditätssicherungsprozess
- Kapazitätssicherungsprozess
- Strategieplanungs- und -umsetzungsprozess
- Personalschulungs- und Motivationsprozess

Durch die individuelle Beschreibung der Rahmenprozesse soll die Einzigartigkeit der Unternehmensprozesse sichergestellt werden. Bei dem beschriebenen Konzept bleibt der Inhalt der Prozesse weitgehend im Dunkeln, nur wenige der Prozesshülsen werden weiter detailliert. Es ist nicht zu erkennen, ob die Prozesse nur Steuerungsabläufe darstellen oder die Tätigkeiten des operativen Geschäfts eingeschlossen sind.⁴⁰⁶ Zudem fällt es schwer, eine eindeutige Abgrenzung der Prozesse untereinander zu erkennen – so ist z. B. die Trennung zwischen dem Auftragsabwicklungs- und dem Produkt-/Leistungserstellungsprozess nicht nachzuvollziehen.⁴⁰⁷ Trotz der aufgeführten Kritikpunkte ist der Ansatz der allgemeinen Prozessidentifikation gerade zur Überwindung tradierter Strukturen geeignet, da die vorgegebene Systematik eine gedankliche Hinwendung zum Prozessparadigma fördert.

Für die allgemeine Prozessidentifikation lassen sich ebenso detaillierte Referenzmodelle einsetzen. Sie beschreiben branchen- oder anwendungssystemspezifisch Prozesse einer Organisation, die noch auf den Einzelfall angepasst werden müssen, in ihrer Struktur aber bereits aufeinander abgestimmt sind.

⁴⁰⁵ Vgl. die bei Corsten (1997), S. 25 FN 4 aufgeführten Ansätze.

⁴⁰⁶ Vgl. Scholz (1995), S. 24.

⁴⁰⁷ Vgl. Corsten (1997), S. 25.

4.4.1.1 Prozessidentifikation mit Referenzmodellen

Bevor mit der detaillierten Identifikation und der Analyse von Prozessen begonnen wird, ist es sinnvoll zu prüfen, inwieweit Referenzmodelle innerhalb der zuvor definierten Bereiche eingesetzt werden können. Referenzmodelle geben Empfehlungen für die Anwendungssystem- oder Organisationsgestaltung und beziehen sich auf eine Klasse von Anwendungsfällen.⁴⁰⁸ Sie stellen für einen Bereich von Entscheidungsproblemen vorgefertigte Lösungsschemata oder generelle Rezepte dar.⁴⁰⁹ Es wird in Referenz-Organisationsgestaltungsmodelle und Referenz-Anwendungssystemmodelle unterschieden, je nachdem, für welchen Bereich der Referenzcharakter ausgesprochen wird. Der Nutzen von Referenzmodellen kann nach Kosten-, Erlös- und Risikoaspekten bewertet werden.⁴¹⁰

Aus Kostengesichtspunkten ist mit einer schnelleren Umsetzung von organisatorischen Konzepten zu rechnen, da keine eigenen Konzepte von Grund auf neu entwickelt, sondern lediglich die Referenzmodelle angepasst werden müssen. Dies resultiert z. B. in der reduzierten Einführungszeit für ein Anwendungssystem. Auf der Erlösseite sind insbesondere die Nutzung betriebswirtschaftlicher Ideen und die Beschleunigung der Leistungsbereitstellung zu nennen. Des Weiteren geht mit der Nutzung bereits bewährter Konzepte eine Risikominimierung im Gegensatz zur Erstverwendung neuer, eigenentwickelter Lösungen einher. Selbst wenn Referenzmodelle nicht umgesetzt werden, können sie durch den Vergleich mit der bestehenden Organisationsstruktur wertvolle Hinweise auf Verbesserungspotenziale oder Schwachstellen geben.

Die Entscheidung für den Einsatz von Referenzmodellen kann sich in zwei Schritten ergeben. Erstens muss grundsätzlich entschieden werden, in welchen Bereichen des Unternehmens Referenzmodelle eingesetzt werden sollen. Daran schließt sich zweitens die Auswahl der Referenzmodelle durch den Vergleich mit den bestehenden Prozessen und Strukturen der Organisation an. Die Fragestellung des grundsätzlichen Einsatzes von Referenzmodellen ähnelt in ihrer Struktur der Diskussion über den Einsatz von betriebswirtschaftlicher Standardsoftware, bei Referenzmodellen zur Anwendungsgestaltung findet sie sogar eine eindeutige Entsprechung. Der Hauptkritikpunkt an der Übernahme von Referenzmodellen fokussiert auf deren fehlende Originalität. Werden Referenzmodelle in den Kernprozessen eines Unternehmens angewendet, gibt dieses seine Individualität der Geschäftserstellung weitestgehend auf – die Gefahr des Verlustes einer einzigartigen Wettbewerbsposition ist hoch. Sind die Referenzmodelle

⁴⁰⁸ Vgl. Schütte (1998), S. 69.

⁴⁰⁹ Vgl. Kosiol (1964), S. 758.

⁴¹⁰ Vgl. Schütte (1998), S. 76.

zudem jedermann zugänglich, sei es durch die erfolgte Veröffentlichung oder den möglichen Erwerb, lassen sich die Kernprozesse von Wettbewerbern schnell nachahmen. Es ist genau zu prüfen, ob in der Abwicklung der Kernprozesse ein komparativer Konkurrenzvorteil liegt oder ob beispielsweise die Prozessstrukturen sich nicht von denen der Wettbewerber unterscheiden, sondern die Ausgestaltung der Produkte das Alleinstellungsmerkmal darstellt. Im letzten Fall ist der Einsatz von Referenzmodellen möglich, im ersten hingegen ist tendenziell davon abzuraten. Werden Referenzmodelle in den Kernprozessen nicht übernommen, lassen sich mit ihrer Hilfe die Support- und Koordinationsprozesse dennoch verbessern. Hier steht der individuelle Nutzen für den externen Kunden und die Unterscheidbarkeit vom Wettbewerb nicht im Vordergrund. Es ist die effiziente Abwicklung von Standardprozessen wie Buchhaltung oder Rechnungsprüfung gefordert.

Trotz des Sollcharakters von Referenzmodellen stellen sie nicht zwangsläufig die beste Lösung für jede unternehmensindividuelle Situation dar. Idealerweise wäre durch einen Vergleich der Ist- mit den Referenzmodellen die vorteilhaftere Alternative auszuwählen. Auf Modellebene lässt sich jedoch ein sinnvoller Vergleich durch die meist uneinheitliche syntaktische und semantische Benennung der Funktionen in den Modellen äußerst schwierig vornehmen.⁴¹¹ Erst auf der Basis von gedanklichen Abschätzungen des voraussichtlichen Verhaltens nach der Implementierung der Modelle ergibt sich eine Vergleichsbasis. Es ist unschwer zu erkennen, dass ein solches Vorgehen eine Vielzahl von Bewertungsproblemen aufwirft und deshalb ein wenig valides Ergebnis zeitigt. Dagegen ließe sich im Falle einer langfristigen Restrukturierung der Vergleich realer Umsetzungen denken. Im Zuge einer Pilotimplementierung kann beispielsweise ein Referenzprozess implementiert werden und anhand der gewonnenen Daten über eine Verwendung des Referenzmodells für andere, idealerweise ähnliche, Prozesse entschieden werden. In der Regel wird dieses Verfahren an zeitlichen Restriktionen scheitern. Die Entscheidung über den Einsatz von Referenzmodellen muss trotz der Bewertungsproblematik im Einzelfall mit Hilfe einer individuellen Abschätzung des Nutzenzuwachses gegenüber der bestehenden Lösung gefällt werden. Dabei ist zu bedenken, dass ein wesentlicher Vorteil von Referenzmodellen darin besteht, die exakte Abstimmung der Schnittstellen zwischen den Modellen zu leisten. Werden Referenzmodelle nur bruchstückweise eingesetzt, müssen die Schnittstellen an die bestehenden Abläufe und Strukturen angepasst werden, welches den Kostenvorteil der schnelleren Implementierung zum Teil wieder aufzehrt.

⁴¹¹ Vgl. Rosemann, Rotthowe, Schütte (1998), S. 214f. Zur Problematik des Modellvergleichs vgl. Priemer (1995), S. 123ff.

4.4.1.2 Prozessidentifikation mit Referenz-Organisationsgestaltungsmodellen

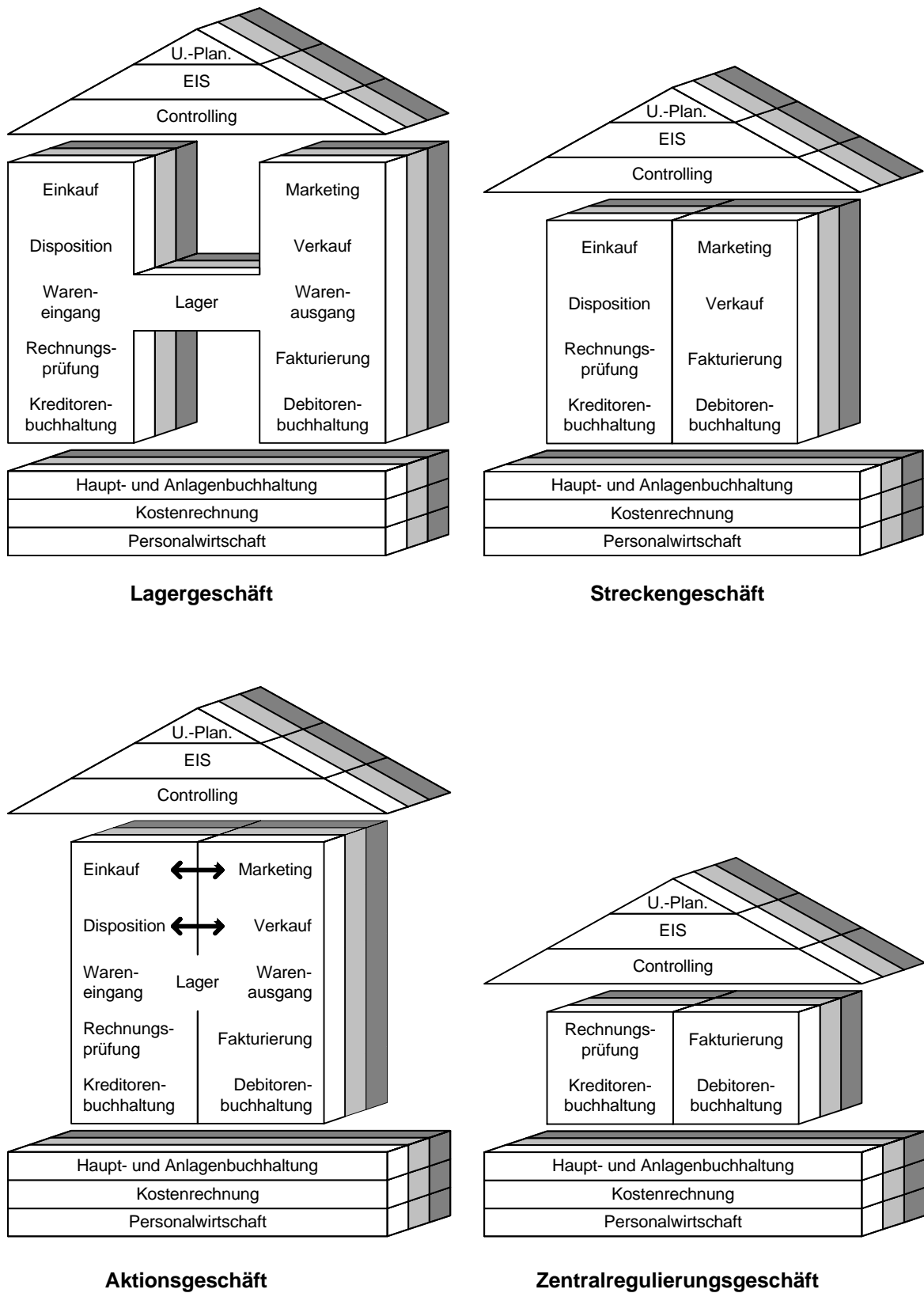
Referenz-Organisationsgestaltungsmodelle fokussieren unabhängig von ihrer technischen Realisierung meist auf eine Domäne oder Branche,⁴¹² in der die Prozesse oder Funktionen innerhalb eines Unternehmens zumindest strukturell annähernd vergleichbaren In- und Output besitzen und die Entwicklung eines Referenzmodells durch die Zusammenfassung mehrerer Prozessvarianten möglich wird. So werden beispielsweise im Handel die Prozesse der Lagerlogistik allgemein beschrieben, sodass sowohl Groß- und Einzelhandel diese Prozessmodelle für ihre Belange einsetzen können.⁴¹³ Durch das Ein- und Ausblenden von Funktionen lassen sich die Referenzmodelle auf verschiedene Geschäftsarten anpassen. In Abbildung 4.17 ist das bereits vorgestellte Handels-H-Modell in seiner Ausgangssituation mit dem klassischen Lagergeschäft zu sehen. In der Form des Streckengeschäfts werden die Prozessmodelle des Lagers nicht mehr benötigt, da hier die Ware direkt vom Lieferanten zum Kunden gelangt. Erledigt eine Zentrale für ihre Mitglieder nur die Bezahlung (Regulierung) aller Einkäufe, reduzieren sich die zu betrachtenden Funktionen auf die der Rechnungsprüfung, der Fakturierung und der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung.⁴¹⁴

Ist beim Schritt der Strategieentwicklung eine Ausweitung des Geschäftsbereiches beschlossen worden, können neben den bereits erwähnten Kosten- und Erlösvorteilen beim Einsatz von Referenzmodellen die Organisationsgestaltungs-Referenzmodelle zusätzlich zum Aufbau von domänenspezifischen Know-how genutzt werden. Entschließt sich beispielsweise ein Produzent von OEM-Gütern, zukünftig über das Internet an Endkunden heranzutreten, kann er mittels der Referenzmodelle in sehr kurzer Zeit zu detailliertem Wissen über ihm bisher unbekannte Prozesse des Handels gelangen. Eine Implementierung der benötigten neuen Prozesse gelingt auf diesem Weg in sehr viel kürzerer Zeit als der Aufbau eigener Kompetenz in diesem Bereich mit erst dann folgender Umsetzung.

⁴¹² Vgl. Scheer (1999), S. 7. Neben den erwähnten Referenzmodellen für den Handel vgl. z. B. für die Industrie Scheer (1997), für Versicherungen Schneider (1998) oder für Versorgungsunternehmen Maicher (1998).

⁴¹³ Vgl. Becker, Schütte (1996), S. 345f.

⁴¹⁴ Vgl. Becker (1999), S. 162f.



Quelle: Becker, Schütte (1996), S. 11, 425, 432; Becker (1999), S. 162ff.

Abb. 4.17: Das Handels-H-Modell in verschiedenen Geschäftsarten

4.4.1.3 Prozessidentifikation mit Referenz-Anwendungssystemmodellen

Referenz-Anwendungssystemmodelle geben die in Standardsoftware enthaltene betriebswirtschaftliche Logik wieder (siehe auch Abbildung 4.18) und werden in der Praxis vor allem von deren Herstellern SAP⁴¹⁵, BAAN⁴¹⁶ und Oracle⁴¹⁷ sowie von Dienstleistungsunternehmen⁴¹⁸ angeboten.⁴¹⁹ Geht das Restrukturierungsprojekt zumindest teilweise mit der Einführung eines ERP-Systemes einher oder werden Bereiche, welche bereits ein solches System im Einsatz haben, restrukturiert, können die Referenz-Anwendungssystemmodelle als zusätzlicher Input bei der Organisationsgestaltung herangezogen werden. Die Modelle wurden hauptsächlich dazu geschaffen, die Anpassung (das „Customizing“) der äußerst komplexen ERP-Systeme an das betriebliche Einsatzumfeld zu erleichtern. Angesichts der Komplexität der Einstellmöglichkeiten und des enormen Aufwandes zur Abstimmung der ERP-Systeme an die vorhandenen Abläufe und Strukturen der Organisation stellt sich die Frage, ob in nicht wettbewerbsrelevanten Bereichen, wie z. B. in den Supportprozessen, eine Angleichung der Organisationsgestaltung an die Strukturen und Abläufe der Systeme eine bessere Kosten-Nutzen-Relation darstellt.⁴²⁰ Wird dieser Überlegung zugestimmt, lassen sich die Referenzmodelle als eine Leitlinie bei der Restrukturierung gebrauchen, von der möglichst selten abgewichen werden sollte, um den Änderungsaufwand am Anwendungssystem gering zu halten und dessen volle Funktionalität nutzen zu können.

⁴¹⁵ Vgl. z. B. Keller (1999).

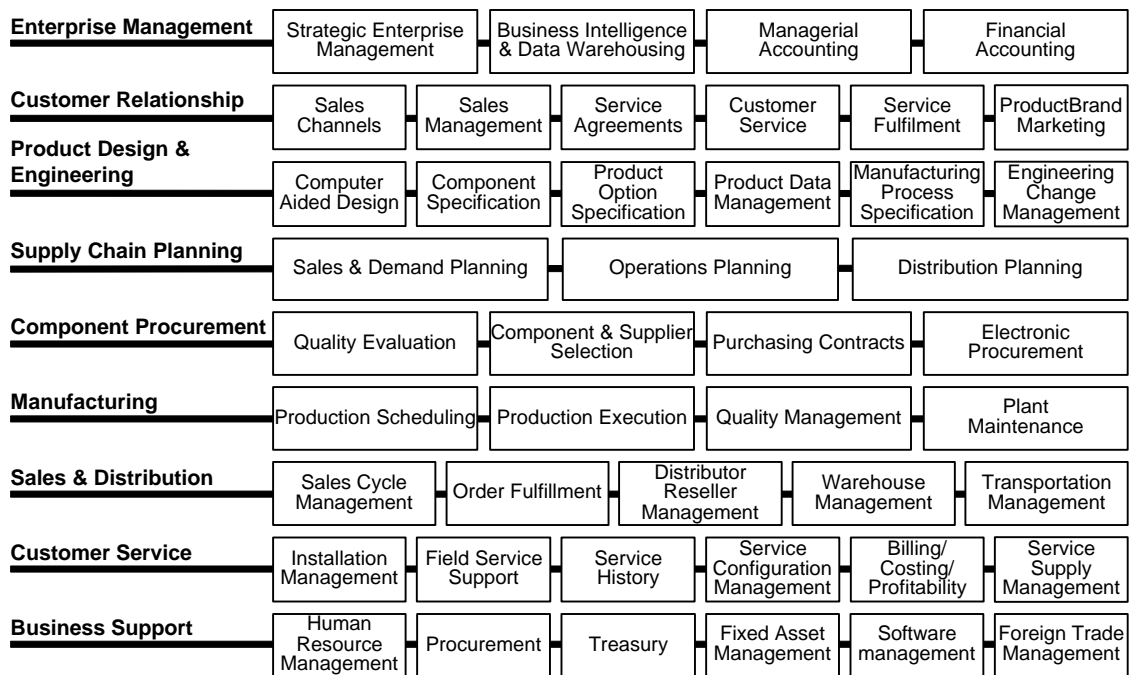
⁴¹⁶ Vgl. z. B. Rodim, Henk (1996).

⁴¹⁷ Vgl. z. B. Promatis (1997).

⁴¹⁸ Vgl. Scheruhn (1999), S. 130f.

⁴¹⁹ Vgl. Rosemann, Rotthowe, Schütte (1998), S. 199.

⁴²⁰ Die grundsätzliche Frage, ob die Organisationsstruktur einem IT-System angepasst werden soll oder umgekehrt, wird in dieser Arbeit nicht diskutiert.



Quelle: SAP (1999).

Abb. 4.18: SAP Solution Maps

4.4.1.4 Die Ordnungsrahmenstruktur mit allgemeinen Prozessen

Die Struktur des Beispielordnungsrahmens variiert stark mit der ausgewählten Vorlage der Prozessstruktur. Wird ein Referenzmodell verwendet, welches bereits eine eigene Form besitzt (wie beispielsweise das Handels-H-Modell), ist es in der Regel sinnvoll, die vorgegebene Struktur zu übernehmen. Die Struktur des Referenzmodells ist an die dargestellten Funktionen oder Prozesse sowie deren Schnittstellen untereinander angepasst und sollte daher nur in Ausnahmefällen geändert werden. Referenz-Anwendungssystemmodelle entstehen oft aus der Anforderung, eine oder mehrere Unternehmensfunktionen unabhängig von Branchenbetrachtungen zu unterstützen und sind deshalb in verschiedenen Geschäftsbereichen universell einzusetzen. Ihre Auswirkung auf die Grobstruktur des Beispielordnungsrahmens ist gering, da die unterstützten Funktionen innerhalb der bereits festgelegten Bereiche liegen. In diesen kann eine Ausrichtung nach den Referenzprozessen erfolgen. In der Abbildung 4.19 sind die Anwendungssystemfunktionen aus den Solution Maps von SAP R/3 den Organisteilbereichen, in denen sie und damit auch ihre Referenzprozesse eingesetzt werden können, zugeordnet. Eine Auswirkung auf die übergeordnete Struktur ergibt sich nicht.

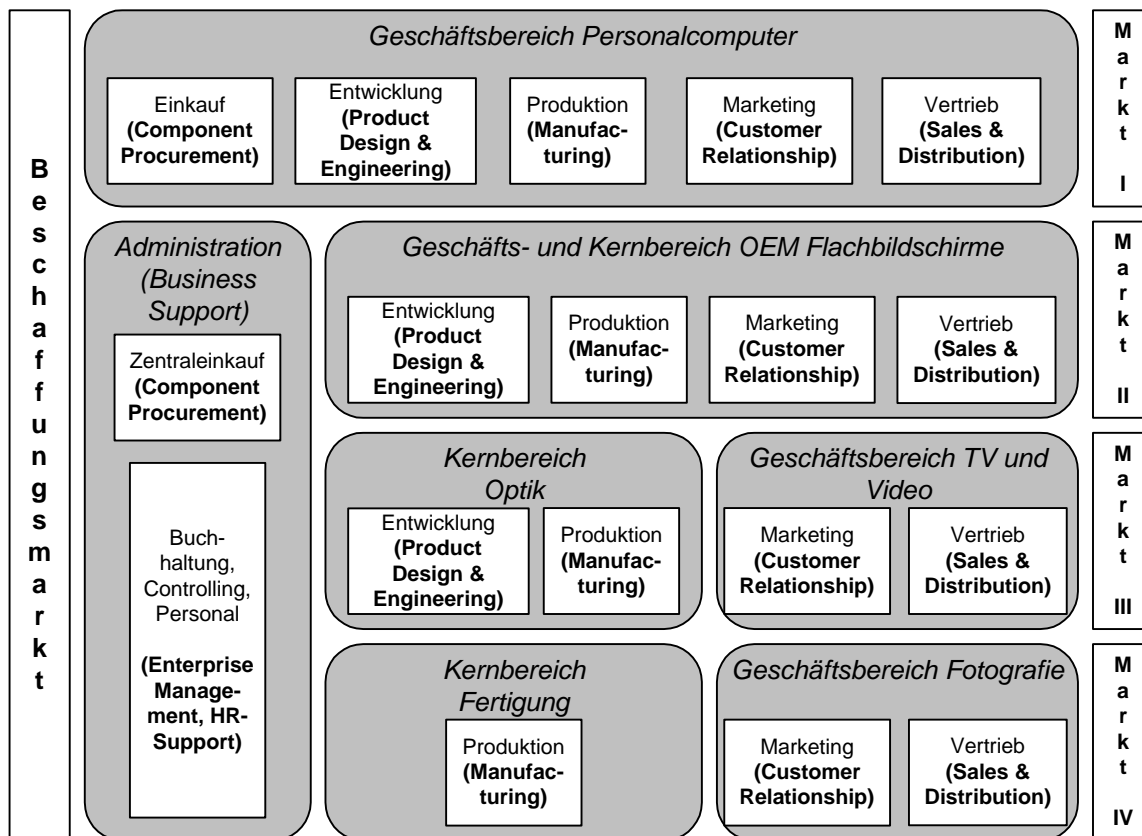


Abb. 4.19: Beispielstrukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung und Zuordnung der Funktionen aus den SAP Solution Maps

4.4.2 Individuelle Prozessidentifikation

Bei der *individuellen* oder *singulären Prozessidentifikation* wird davon ausgegangen, dass entsprechend der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation die Prozesse in jedem Unternehmen unterschiedlich sind und anhand der individuellen Problemlage induktiv

identifiziert werden müssen. Hierbei werden verschiedene Kriterien als Ausgangspunkt zur Prozessidentifikation vorgeschlagen. Aus den Unternehmenszielen können Erfolgsfaktoren abgeleitet werden,⁴²¹ es lässt sich an die Kernkompetenzen anknüpfen⁴²² oder eine Kundensicht einnehmen.⁴²³ Die Auswahl der Kriterien und deren Formulierung legen die Prozessziele fest und haben erheblichen Einfluss auf die relevan-

⁴²¹ Vgl. Zink, Brandstät (1996), S. 745.

⁴²² Vgl. Gaitanides, Sjurts (1995), S. 76.

⁴²³ Vgl. Gaitanides (1995), S. 71.

ten Prozessobjekte, welche die Prozesse determinieren.⁴²⁴ Sowohl die Problemformulierung als auch die Prozessidentifikation sind kreative und innovative Handlungen,⁴²⁵ welche durch ihre Anwendung bei der Strukturierung die Prozesse aus den Aktivitäten der Organisation formen. Sie unterliegen keinem fest definierten Algorithmus, ihr Ergebnis ist von der subjektiven Einschätzung der durchführenden Personen abhängig. DAVENPORT beschreibt dies mit den Worten „process definition is more art than science.“⁴²⁶

Obwohl gerade dieses Zitat in der Literatur häufig übernommen wird, findet die fehlende Objektivität der Prozessidentifikation wenig Eingang in die Argumentation. So spricht SCHOLZ von einem „intuitiv handelnden Organisator“⁴²⁷, welcher die Prozesse identifiziert, stellt aber kurz darauf fest, „daß Prozesse bereits im Unternehmen existieren, ohne daß sie durch ein wie auch immer geartetes Handeln konkretisiert werden müssen.“⁴²⁸ CORSTEN stimmt GAITANIDES zu, der die subjektive Problemsicht des Betrachters für die Prozessdefinition verantwortlich macht,⁴²⁹ lässt aber auf die Prozessidentifikation die Bewertung der Prozesse hinsichtlich ihres Beitrages zu kritischen Erfolgsfaktoren folgen.⁴³⁰ Es wird der Eindruck erweckt, dass die Prozesse innerhalb einer Organisation zuerst objektiv identifiziert und dann nach festgelegten Kriterien bewertet werden können. Durch die Entscheidung für Prozessziele, welche die Ausgangspunkte der Prozessidentifikation darstellen, wird jedoch bereits eine Auswahl an Prozessen getroffen. Diese ist darüber hinaus mit der Kriterienrelevanz der Prozessziele verknüpft. Durch die Beschreibung der Start- und Zielpunkte sowie des Umfangs werden weitere Merkmale der Prozesse festgelegt, welche die Prozessbewertung nachhaltig beeinflussen. Ein Prozess, der auf die Erfüllung einer bereichsübergreifenden Kernkompetenz ausgerichtet wurde, wird bei einer Bewertung zwangsläufig als strategierelevant oder besonders wertschöpfend eingeschätzt werden. Hingegen kann ein Prozess, welcher das Ziel der Instandhaltung der Maschinen zu erfüllen hat, dabei nur selten eine hohe Prioritätskennzahl erreichen. Eine intensive Beschäftigung mit den Prozesszielen und der Prozessidentifikation ist unabdingbar, da mit diesen Aktivitäten das Ergebnis einer späteren Beurteilung nachhaltig beeinflusst, wenn nicht sogar vorgezogen wird. Eine anschließende Bewertung der konstruierten Prozesse ist nur

⁴²⁴ Vgl. die Diskussion der Prozessdefinition in Kapitel 3.2.4.

⁴²⁵ Vgl. Gaitanides (1995), S. 71.

⁴²⁶ Vgl. Davenport (1993), S. 31.

⁴²⁷ Scholz (1995), S. 85.

⁴²⁸ Scholz (1995), S. 92.

⁴²⁹ Vgl. Corsten (1997), S. 25 und Gaitanides (1983), S. 65.

⁴³⁰ Vgl. Corsten (1997), S. 27ff.

mit Kriterien, die den ausgewählten Prozesszielen neutral gegenüberstehen, sinnvoll – wie beispielsweise das mögliche Verbesserungspotenzial.

Die folgenden Schritte zur Prozessidentifikation können auf den bereits in der Strategieplanung erarbeiteten Erkenntnissen aufbauen. Die einhellige Forderung nach Strategierelevanz der Kernprozesse wird mit diesem Vorgehen genauso erfüllt wie die Abstimmung der Organisationsstruktur mit der Strategie.⁴³¹

4.4.2.1 Festlegung der Prozessziele

Die Zielbildung für die Prozessidentifikation ist eine bewusste Strukturierung der Realität und somit eine Modellbildung. Bereits hier muss auf Kriterien zur Sicherstellung der Qualität der Modelle geachtet werden – diese liegen mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung vor.⁴³² Die Strukturierung der Hauptprozesse erfolgt auf einer sehr hohen Abstraktionsebene, sodass an dieser Stelle vornehmlich der Grundsatz der Konstruktionsadäquanz zur Anwendung kommt. Er besagt, dass über den Umfang und die Sichtweise auf den gewählten Realweltauschnitt sowie über die Modelldarstellung Einigkeit zwischen Modellersteller und Modellnutzer zu erzielen ist. Dieser Konsens muss auf Grund der unterschiedlichen Interpretation von Begriffen unter allen an der Prozessidentifikation beteiligten Personen hergestellt werden.⁴³³

Die Grundlage für die Prozessstrukturierung wurde mit der Abgrenzung der Geschäfts- und Kernkompetenzbereiche geschaffen. Innerhalb dieser Grenzen laufen in der Regel die Kernprozesse ab, während Support- und Koordinationsprozesse definierte Schnittstellen zu ihnen aufweisen. Durch die Offenlegung der Beziehungen der Bereiche untereinander stehen die Schnittstellen eines Großteils der Prozesse bereits fest. Die Prozesse selbst werden zu diesem Zeitpunkt nur auf abstrakter Ebene betrachtet und bestehen aus Vorgänger/Nachfolger-Beziehungen von ebenfalls abstrakten Teilprozessen. Verzweigungen werden nur in Ausnahmefällen modelliert, sodass sich zur Darstellung der Prozesse Wertschöpfungskettendiagramme eignen, die sich auf Grund ihrer leichten Verständlichkeit und der geringen Anforderungen an die Sprachmächtigkeit anbieten.⁴³⁴

⁴³¹ Zur Forderung nach Strategierelevanz in der BPR-Literatur vgl. z. B. die Aufzählung in Rohm (1997), S. 201ff., zur Abstimmung der Struktur mit der Strategie Kapitel 4.3.

⁴³² Vgl. Kapitel 2.3.3.

⁴³³ Vgl. Kapitel 2.2.3.

⁴³⁴ Vgl. Kapitel 3.4.2.1.

Die Prozesse werden auf dieser Ebene weitgehend als „Black Boxes“ gesehen. Ihre innere Ablauflogik ist für die Entscheidung über die Festlegung als Kern-, Support- oder Koordinationsprozess nicht relevant, es müssen nur die Prozessgrenzen abgesteckt werden. Dies geschieht durch die Vorgabe von drei Kriterien:

- Die *Leistungsanforderung* legt das Ziel der Prozesse fest.
- Die *Auslöseereignisse* beschreiben die Startpunkte der Prozesse.
- Die *Abbruchgrenze* gibt den Umfang der Prozesse vor.

Durch das retrograde Vorgehen bei der situativen Prozessstrukturierung bildet die Zielformulierung mittels Definition der zu erbringenden Prozessleistung die richtungweisende Aktivität für die Ausgestaltung der Prozesse. Eine erste Eingrenzung von Prozesszielen fand bereits mit der Strukturierung der Organisation in Geschäfts- und Kernkompetenzbereiche statt. Durch die festgelegten Schnittstellen zwischen den Bereichen sind die Ziele der innerhalb der Bereiche ablaufenden Prozesse vorgegeben. Ihre Start- und Endpunkte befinden sich an den Grenzen der Bereiche, die entweder an andere Bereiche anschließen oder mit der Unternehmensumwelt – in Bezug auf Kunden oder Lieferanten – kommunizieren. Abbildung 4.20 greift das Beispiel aus Abbildung 4.15 auf und verdeutlicht die internen Schnittstellen zwischen operativen Prozessen exemplarischer Bereiche. Diese können durch die Leistungsbeziehungen untereinander gut identifiziert werden. Für den Prozess „Display produzieren“ könnte in dem Beispiel eine Leistungsanforderung „TFT-Bildschirm bereitstellen“ lauten. Das Prozessobjekt wäre damit der TFT-Bildschirm. Anhand dieses Objekts wird der zugehörige Prozess identifiziert, indem retrograd alle Arbeitsschritte, die zur Bereitstellung des Bildschirms notwendig sind, über Zeit und Raum angeordnet werden. Für den Prozess „Display entwickeln“ kann dagegen die Leistungsanforderung „Kundenanforderungen in der Entwicklung übernehmen“ heißen und das Prozessobjekt ein schriftlich festgehaltener Kundenwunsch sein.

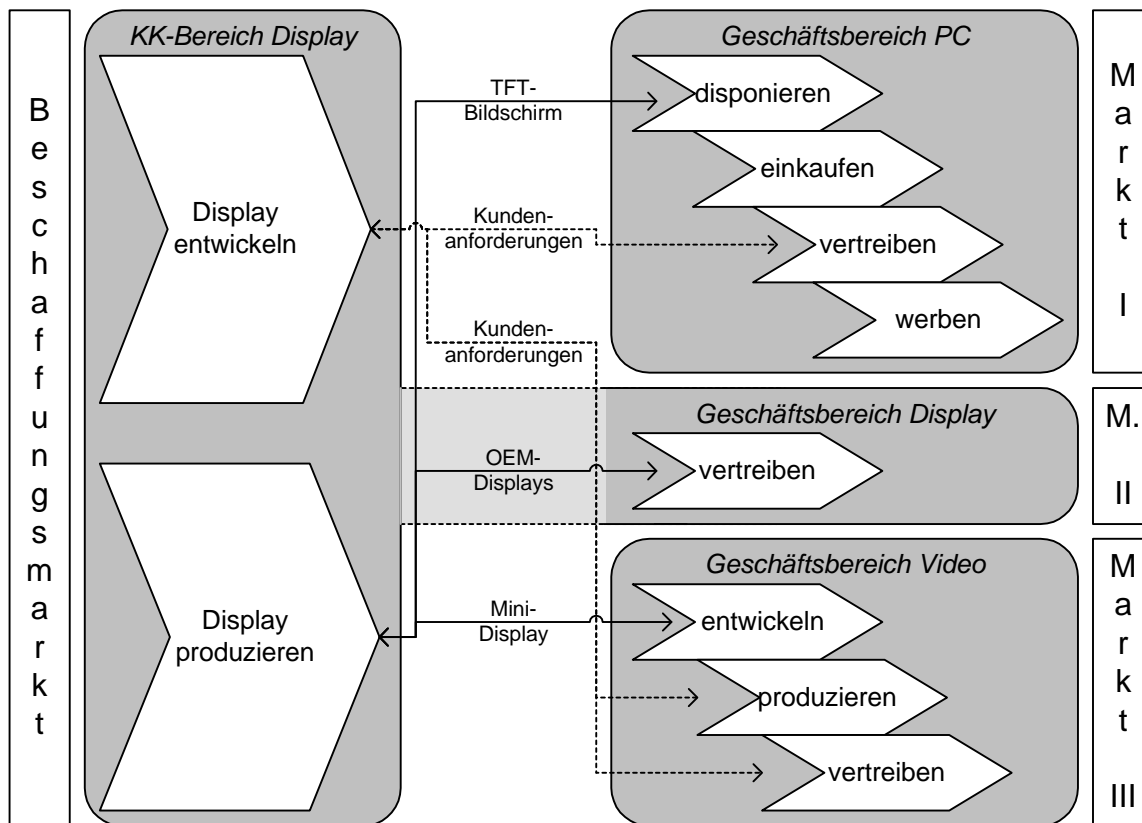


Abb. 4.20: Beispiel für Prozessschnittstellen an Bereichsgrenzen⁴³⁵

Die Festlegung der Leistungsanforderungen an die Prozesse, welche an die Beschaffungs- oder Absatzmärkte grenzen, bedarf einer eingehenderen Betrachtung. Hier existieren keine vorgegebenen Schnittstellen durch bestehende Leistungsbeziehungen. Produkte werden in vielen Fällen mit einem Bündel von Zusatzleistungen verkauft, beispielsweise einem besonderem Service beim Kauf oder einer After-Sales-Betreuung. Die verschiedenen Einzelleistungen, die zu dem Leistungsbündel des Endprodukts oder der Serviceleistung führen, können in sehr unterschiedlichen Prozessen erbracht werden und sollten durch die Formulierung von verschiedenen Leistungsanforderungen getrennt behandelt werden. Durch die erfolgte Analyse der Wertschöpfung der Produkte aus der Kundensicht⁴³⁶ liegen Daten vor, welche unterschiedlichen Leistungen den Erfolg jedes Produktes ausmachen. Diese müssen in einem kreativen Verfahren um weitere Leistungen ergänzt werden, um ein vollständiges Bild der vom Unternehmen produzierten Leistungen zu erhalten. In einem interdisziplinär besetzten Team pro untersuchtem Organisationsbereich können unter Zuhilfenahme von Kreativitätstechniken, wie z. B. dem Brainstorming, der Methode 635 oder der morphologi-

⁴³⁵ Vgl. auch Abbildung 4.15. Die Teilprozesse der Marktbereiche sind aus Platzgründen nicht vollständig und kaskadierend angeordnet; sie müssten eigentlich in serieller Abfolge dargestellt werden, um den Prozessgedanken zu verdeutlichen.

⁴³⁶ Vgl. Kapitel 4.3.3.

schen Analyse, zusätzliche Leistungsziele gefunden werden.⁴³⁷ Ferner müssen in den Bereichen der Organisation, welche nicht Markt- oder Kernkompetenzbereichen zugeordnet werden, Aktivitäten zur Leistungsidentifikation stattfinden.

Zur Identifizierung der Leistungsanforderungen an die Prozesse werden zwei Sichten eingenommen. Einerseits wird aus der Kundensicht auf das Unternehmen gesehen, andererseits werden Leistungen innerhalb der Organisations, welche nicht für den Kunden sichtbar sind, analysiert. Bereiche, die nur Schnittstellen zu anderen internen Bereichen aufweisen, können bei der Leistungsidentifikation ihre Kundenbereiche wie externe Kunden behandeln. Folgende Fragen lassen sich formulieren, um aus der Kundensicht existierende Leistungen zu erkennen:

- *Welche Leistungen i. w. S. werden den Kunden angeboten?* Dazu gehören neben den eigentlichen Produkten auch Zusatzleistungen, wie eine Hotline oder After-Sales-Services.
- *Welche Schnittstellen zu den Kunden existieren noch?* Hier kann beispielsweise das Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit genannt werden.
- *Welche Schnittstellen zu Dritten existieren?* Die Produkte werden eventuell nicht direkt an die Kunden ausgeliefert, sondern von Logistikdienstleistern oder dem Handel zu den Endkunden gebracht. Hierzu sind gegebenenmaßen speziell auf diese Dienstleister zugeschnittene Prozesse durchzuführen.
- *Was erwarten die Kunden in der Zukunft?* Bereits bei der strategischen Planung ist eine Entwicklungsrichtung vorgegeben worden, die jetzt konkretisiert werden muss. An dieser Stelle werden Leistungen identifiziert, die bisher noch nicht existieren und bereits geäußerte oder antizipierte Kundenwünsche befriedigen sollen.

Aus der Unternehmenssicht können weitere Fragen gestellt werden:

- *Welche internen Aktivitäten unterstützen die Leistungserstellung für die Kunden?* Hier sind Tätigkeiten zu nennen, welche zur Leistungserstellung beitragen, aber nicht zu deren Kernbereich gehören. Die Abgrenzung gestaltet sich schwierig, denn es liegen zu diesem Zeitpunkt noch keine Leistungsprozesse vor, die eine Abgrenzung erlauben. Aber auch mit Hilfe bereits identifizierter Prozessen ist eine Unterscheidung nur mit Mühe vorzunehmen, da in manchen Fällen gerade die Einbeziehung von Nebenaktivitäten einen Wettbewerbsvorteil

⁴³⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 505ff.; Reichwald, Höfer, Weichselbaumer (1996), S. 226ff.

ausmacht. Die Identifikation der internen Aktivitäten ist daher als vorläufig zu bezeichnen und kann sich im Verlauf der Prozessidentifikation ändern.

- *Was kann den Kunden in Zukunft angeboten werden?* Diese Frage stellt die Entsprechung zu den Erwartungen der Kunden aus der Kundensicht dar. Eventuell sind aus der Kenntnis der internen Ressourcen oder Aktivitäten bestimmte Leistungen bekannt, welche in Zukunft den Kunden angeboten werden können und welche diese nicht erwarten oder bereits angefragt haben.
- *Welche Aktivitäten sind zur internen Koordination und Kontrolle notwendig?* Bei der Konzentration auf Prozesse werden Funktionen notwendig, welche durch Koordination die zerschnittenen Inerdependenzen wiederherstellen.⁴³⁸ Dies ist dann der Fall, wenn Konkurrenz zwischen den Prozessen um beschränkte Ressourcen, wie z. B. Kapital oder Personal, herrscht.

Das Ergebnis der mit Hilfe der Fragen durchgeführten Leistungsidentifikation ist eine Liste von Leistungszielen, welche die Endpunkte von Prozessen darstellen. Diese Leistungsdefinitionen sind noch nicht bewertet und haben dementsprechend sehr unterschiedliche Ausprägungen. Im nächsten Schritt gilt es deshalb, eine Bewertung hinsichtlich ihres Zweckes und ihrer Bedeutung vorzunehmen.

4.4.2.2 Unterscheidung in Kern-, Support- und Koordinationsziele

Die Unterteilung von Unternehmensprozessen in Kern- und Supportprozesse ist in der Literatur unstrittig.⁴³⁹ Diese Unterscheidung wird im Folgenden auch auf die Leistungen als Prozessziele angewandt. Zusätzlich werden Koordinationsziele definiert, welche durch die zerschnittenen Interdependenzen der Prozessorientierung zur Abstimmung der Prozesse untereinander notwendig sind.

*Kernprozesse*⁴⁴⁰ sind von besonderer Wichtigkeit für das Unternehmen und deshalb bei einer Optimierung vorrangig zu behandeln. Als Kriterien für ihre Identifikation werden genannt:

- Direkter Bezug zu den Kernkompetenzen,⁴⁴¹

⁴³⁸ Vgl. Kapitel 3.2.3.

⁴³⁹ Vgl. z. B. Bokranz, Kasten (1999), S. 235 und die zu der Identifikation von Kern- und Supportprozessen zitierte Literatur.

⁴⁴⁰ Für andere in der Literatur verwendete Bezeichnungen vgl. Kapitel 4.5.

⁴⁴¹ Vgl. Rohm (1997), S. 198; Zink, Brandstätter (1996), S. 745.

- Begründung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils,⁴⁴² Differenzierung von den Wettbewerbern,⁴⁴³
- strategisch entscheidende Bedeutung,⁴⁴⁴
- Herstellung eines wahrnehmbaren Kundennutzens,⁴⁴⁵
- Nicht-Imitierbarkeit durch Wettbewerber,⁴⁴⁶
- Nicht-Substituierbarkeit durch andere Problemlösungen,⁴⁴⁷
- Ausrichtung auf externe Leistungsempfänger, unmittelbarer Marktkontakt,⁴⁴⁸ Ausnahme: Ausrichtung auf andere Kernprozesse⁴⁴⁹ und
- Hinausreichen über traditionelle Organisationsgrenzen.⁴⁵⁰

Den Kernprozessen wird durch *Support-* oder *Unterstützungsprozesse* zugearbeitet. Sie sind von weniger zentraler Bedeutung, leisten aber ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensleistung, da ohne sie die Kernprozesse nicht funktionieren würden. Um die Supportprozesse zu identifizieren, lassen sich folgende Kriterien abfragen:

- Unterstützung der Kernprozesse,⁴⁵¹ Sicherung ihrer Funktionsfähigkeit⁴⁵²
- Bereitstellung und Verwaltung der für die Kernprozesse erforderlichen Ressourcen⁴⁵³

⁴⁴² Vgl. Osterloh, Frost (1997), S. 173f.

⁴⁴³ Vgl. Kaplan, Murdock (1991), S. 27f.; Huber, Poestges (1997), S. 81.

⁴⁴⁴ Vgl. Österle (1995), S. 135; Kunze, Sommerlatte (1997), S. 27; Rohm (1997), S. 209; Zink, Brandstätter (1996), S. 745; Fischermanns, Liebelt (1997), S. 119.

⁴⁴⁵ Vgl. Kaplan, Murdock (1991), S. 27f.; Bokranz, Kasten (1999), S. 235.

⁴⁴⁶ Vgl. Sohl (1996), S. 60f.; Osterloh, Frost (1997), S. 173f.; Bokranz, Kasten (1999), S. 235.

⁴⁴⁷ Vgl. Bokranz, Kasten (1999), S. 235; Osterloh, Frost (1997), S. 173f.

⁴⁴⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 83; Chobrock, Tiemeyer (1996), S. 27 ; Osterloh, Frost (1997), S. 156.

⁴⁴⁹ Vgl. Gaitanides, Scholz, Vrohling (1994), S. 18.

⁴⁵⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 753.

⁴⁵¹ Vgl. Kunze, Sommerlatte (1997), S. 27; Chobrock, Tiemeyer (1996), S. 27.

⁴⁵² Vgl. Scholz, Vrohling (1994), S. 44; Schulte-Zurhausen (1999), S. 83.

⁴⁵³ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 83.

- Ausrichtung auf interne Kunden⁴⁵⁴
- Durchführung unterstützender Aufgaben, die nicht zu einem von den Kunden wahrnehmbaren Zusatznutzen führen⁴⁵⁵
- Eigenerstellung nicht zwingend⁴⁵⁶

Koordinationsprozesse verlaufen „quer“ zu den Kernprozessen und versuchen, die Autonomiekosten durch die Berücksichtigung von Ressourceninterdependenzen zu senken.⁴⁵⁷ Ihre Leistung ist die Kontrolle und Steuerung der Prozesse mit der Hilfe von Kennzahlen über den Verbrauch von knappen Ressourcen. Sie weisen den Leistungsprozessen, die um die knappen Ressourcen (z. B. Kapital) konkurrieren, bestimmte Anteile davon zu (z. B. ein Budget). Bei Unterlassung einer Koordination kann es zu Kostensteigerungen (z. B. für die Aufnahme eines Kredites) oder Verzögerungen (z. B. durch die Wartezeit auf freie Mittel) kommen. Die Kennzahlen können beispielsweise aus einer Prozesskostenrechnung stammen,⁴⁵⁸ die Koordinationsprozesse selbst sind aber nicht mit ihr zu verwechseln. Im Gegensatz zu einer Prozesskostenrechnung, welche parallel zu den Prozessen durchgeführt wird und Kennzahlen über den Prozessverlauf hervorbringt, nehmen die Koordinationsprozesse die Ressourcensicht ein und aggregieren die Kennzahlen quer über die Prozesse.

Prozesse, welche wie die Kernprozesse Schnittstellen zu externen Kunden aufweisen, aber von geringerer Wichtigkeit und nicht erfolgskritisch sind, lassen sich als *sonstige Geschäftsprozesse* bezeichnen. Beispielsweise kann der Betrieb einer telefonischen Hotline von einigen Kunden gewünscht werden, er stellt aber keinen kritischen Erfolgsfaktor für den Kauf oder ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern dar. Wenn die Leistung trotzdem weiter erbracht werden soll, stellt sich die Frage, ob diese Art von Prozessen vom Unternehmen selbst durchgeführt oder ob sie durch Outsourcing an externe Dienstleister vergeben werden soll. Die Bewertung der einzelnen Leistungsanforderungen orientiert sich an den Kriterien zur Identifikation der Prozesse und kann mit Hilfe von Fragen geschehen. Durch die jeweils gemeinsamen Ziele externer bzw. interner Kunden werden für Leistungen der Kern- und sonstigen Geschäftsprozesse sowie für die Leistungen der Support- und Koordinationsprozesse Fragenkomplexe vorgestellt. Die Antworten geben dabei die beiden Extrema der

⁴⁵⁴ Vgl. Gaitanides, Scholz, Vrohlings (1994), S. 18.

⁴⁵⁵ Vgl. Osterloh, Frost (1997), S. 173f.

⁴⁵⁶ Vgl. Osterloh, Frost (1998), S. 35.

⁴⁵⁷ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

⁴⁵⁸ Zur Prozesskostenrechnung vgl. z. B. Reckenfelderbäumer (1994).

Bewertungsskala wieder. Eine detailliertere Bewertung kann beispielsweise mit Verfahren der Nutzwertanalyse vorgenommen werden.⁴⁵⁹ Auf Grund der diesen Methoden inhärenten prinzipiellen Bewertungsprobleme wird aber auf die Beschreibung eines speziellen Bewertungsschemas, welches eine sehr hohe Komplexität aufweisen würde, verzichtet.⁴⁶⁰ Dieses muss im Einzelfall unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmens- und Konkurrenzsituation festgelegt werden. Bei der Identifikation der Leistungsanforderungen für Kernprozesse wird wieder zwischen der Kunden- und der internen Unternehmenssicht unterschieden:

Frage	Kernprozess	Sonstiger Geschäftsprozess
<i>Kundensicht</i>		
Wie wird der Wert der Leistung durch die Kunden eingeschätzt?	Hoch	Niedrig
Wird die Leistung auch in Zukunft von den Kunden als wertvoll eingeschätzt werden?	Ja	Nein
Unterscheidet die Existenz der Leistung selbst das Unternehmen von den Wettbewerbern?	Ja	Nein
Unterscheidet die Art der Ausführung der Leistung das Unternehmen von seinen Wettbewerbern?	Ja	Nein
Ist es denkbar, dass die Leistung in absehbarer Zukunft von Wettbewerbern imitiert wird?	Nein	Ja
<i>Unternehmenssicht</i>		
Wie wertvoll ist die Leistungserstellung für das Unternehmen (in Bezug auf Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil etc.)?	Sehr wertvoll	Weniger wertvoll
Begründet sich die Leistung auf Lösungen, die nicht substituierbar sind?	Ja	Nein

Tab. 4.4: Fragenkatalog zu Leistungsanforderungen für Kernprozesse

⁴⁵⁹ Zur Nutzwertanalyse vgl. z. B. Zangemeister (1993).

⁴⁶⁰ Zur Problematik bei der Nutzwertanalyse vgl. z. B. Weber, Krahen, Weber (1995), S. 1621; Schneeweiß (1991), S. 122ff.

Bei der Abgrenzung der Leistungsanforderungen für Support- und Koordinationsprozesse kann folgender Fragenkatalog angewandt werden:

Frage	Supportprozess	Koordinationsprozess
Wird die Leistung nur zur Unterstützung oder auch zur Lenkung des Kernprozesses eingesetzt?	Nur Unterstützug	Auf jeden Fall Lenkung, evtl. zusätzlich Unterstützung
Wer ist der vorrangige interne Kunde der Leistung?	Kernprozess	Leitungsfunktionen des Unternehmens
Kann die Leistung auch von Externen bezogen werden?	Ja	Nein

Tab. 4.5: Fragenkatalog zur Identifikation von Leistungsanforderungen für Support- und Koordinationsprozesse

Nach der Durchführung der Bewertung liegt eine Liste der Leistungsanforderungen vor, unterteilt nach den vier Prozessarten. Um eine einheitliche Abstraktionsebene sicherzustellen, sollte eine Zusammenfassung von einzelnen Leistungsanforderungen, die für sich genommen nur eine geringe Bedeutung haben, untersucht werden. Insbesondere bei Leistungsanforderungen für Support- und sonstige Geschäftsprozesse kann eine Zusammenfassung untereinander oder eine Übernahme in ein Leistungsbündel mit einem Kernprozess sinnvoll sein. Dies darf aber nicht dazu führen, dass Prozesse, die wegen ihrer untergeordneten Bedeutung aufgegeben werden müssten, in einer neuen Zusammenstellung weiter durchgeführt werden.

4.4.2.3 Prozessidentifikation und -strukturierung

Nach der Identifikation und Bewertung der Leistungsanforderungen für die Prozesse müssen diese nun selbst identifiziert und strukturiert werden. Die Prozesse entstehen durch diese Aktivität erst, sie liegen nicht bereits vor und werden nur benannt. Durch die Modelleigenschaft von Prozessen müssen die Vorarbeiten, welche bereits bei der Beschreibung der Varianten des Modellierungsprozesses dargelegt wurden,⁴⁶¹ an dieser Stelle durchgeführt werden. Im Folgenden wird ein allgemeines Vorgehensmodell für die retrograde Prozessidentifikation vorgestellt, welches entsprechende Phasen enthält

⁴⁶¹ Vgl. Kapitel 2.3.1.

und welches sich unabhängig von der Bewertung der Prozesse anwenden lässt.⁴⁶² In den Phasen eins bis vier werden Festlegungen getroffen, auf die bei der Durchführung der Identifikation in Phase fünf zurückgegriffen wird.

1. *Begriffsklärung vornehmen.* Die bei der Prozessidentifikation beteiligten Personen müssen einen Konsens in Bezug auf die verwendeten Begriffe herstellen. Es muss der Zweck der Prozessidentifikation festgelegt werden, da dieser die relevanten Objekte der Prozesse determiniert. Bei der Prozessidentifikation für einen Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung ist der Zweck die Darstellung der übergeordneten organisatorischen Abläufe. Dementsprechend sind die Elemente (Organisationseinheiten, Funktionen usw.), deren Detaillierungsgrad (abstrakt) und die zu verwendende Modellierungssprache (Wertschöpfungskettendiagramme) auszuwählen.
2. *Leistungsanforderung festlegen.* Durch das retrograde Vorgehen bestimmt die Leistungsanforderung an den Prozess dessen Inhalt, Umfang und Verlauf. Die Anforderungen sind bereits erhoben worden, sie sind nun eventuell weiter zu präzisieren. Eine Entscheidung über das Prozessobjekt, anhand dessen der Prozess strukturiert werden soll, muss getroffen werden.
3. *Organisationsziele für den Prozess festlegen.* Nicht alle Aktivitäten, die bei der Prozessidentifikation betrachtet werden, dienen direkt der Erstellung der Prozessleistung. Insbesondere koordinierende (z. B. Arbeitsplanung) oder steuernde Funktionen (z. B. Freigabe) haben strenggenommen keinen Anteil an der Wertschöpfung des Prozesses. Sie sind aber auf die Organisationsziele (z. B. Kostenminimierung durch Ressourceneffizienz) ausgerichtet und haben ihre Berechtigung. Zum Teil sind sie Bestandteil der Koordinationsprozesse. Eine Abgrenzung von unbedingt für den Prozessablauf notwendigen von weniger nutzenstiftenden Aktivitäten gestaltet sich jedoch schwierig. Im Einzelfall muss kritisch geprüft werden, ob die betreffende Funktion auch in Zukunft ausgeführt werden soll.
4. *Bestimmung der Grenzen des Prozesses.* Durch die Vernetzung von Aktivitäten kann es bei der retrograden Verfolgung von Prozessobjekten vorkommen, dass die identifizierten Prozesse sehr komplex werden und einen großen Umfang annehmen. Um die Prozesse handhabbar zu halten, müssen Grenzen definiert werden, an denen eine weitere Identifikation von Aktivitäten abbricht. Dies kann bei der offensichtlichen Zugehörigkeit einer Aktivität zu einem anderen

⁴⁶² Zur Prozessdefinition vgl. Kapitel 3.2.4.

Prozess oder einer anderen Organisationseinheit der Fall sein. Auf der Abstraktionsebene des Ordnungsrahmens ist dies allerdings nicht immer eindeutig zu entscheiden. Eine vorläufige Zuordnung muss daher getroffen werden, die bei der weiteren Detailierung der Prozesse nochmalig verifiziert wird.

5. *Retrograde Analyse der Prozessfunktionen und -objekte.* In dieser Phase findet die eigentliche Prozessidentifikation und Strukturierung statt. Ausgehend vom ersten Prozessobjekt aus Phase zwei werden alle Aktivitäten betrachtet, welche das Prozessobjekt bearbeiten. Daraus sich ergebene neue Prozessobjekte werden bis zu der festgelegten Abbruchgrenze weiter verfolgt. Bei der Analyse einer Funktion müssen folgende Fragen gestellt werden:
 - a. Trägt die Funktion zur Leistungserstellung bei?
 - b. Dient die Funktion einem der Organisationsziele?
 - c. In welcher zeitlichen Beziehung (Ausführung vorher, parallel oder unabhängig) steht die Funktion zur davor analysierten Funktion?
 - d. Welche von der Funktion benötigten Objekte sind relevant?
 - e. In welchen Beziehungen stehen diese Objekte zu der Funktion?
 - f. Ergeben die Objekte neue Teilprozessobjekte, die es weiter zu verfolgen gilt?
 - g. Welche Funktionen müssen retrograd als nächstes analysiert werden?
6. *Optimierung der Funktionsanordnung nach den ermittelten Effizienzkriterien.* Durch die bereits erfolgte Festlegung von Effizienzkriterien für die Organisationsbereiche sind die übergeordneten Effizienzziele für die Prozesse vorgegeben.⁴⁶³ Danach hat sich die Anordnung der einzelnen Funktionen zu richten. Eine Fokussierung auf die Prozesseffizienz kann beispielsweise eine hohe Anzahl von parallel durchzuführenden Funktionen nach sich ziehen, während das Streben nach hoher Ressourceneffizienz zur Poolung von Funktionen, die auf die gleichen Ressourcen zugreifen, führt. Die Prozesseigenschaft der Einzelfunktionsanordnung ist dann nur noch schwach gegeben, sodass die Gesamtbezeichnung als Funktion vorzuziehen ist.

⁴⁶³ Vgl. Kapitel 4.3.5.

7. *Dokumentation der Funktionen und Beziehungen.* Die als relevant eingestuften Einzelfunktionen und Beziehungen werden in einem Prozessmodell in der ausgewählten Sprache dokumentiert. Dabei müssen Kriterien zur Sicherung der Modellqualität beachtet werden.⁴⁶⁴

Als Ergebnis der Prozessidentifikation stehen die Prozesse des Unternehmen, aufgeteilt in die vier Kategorien der Bewertung, in einem Modell zur Verfügung.

4.4.2.4 Die Ordnungsrahmenstruktur mit individuellen Prozessen

Innerhalb der bekannten Organisationsbereiche wurden die Prozesse individuell identifiziert. Dabei wurde nach der Gewichtung der Effizienzkriterien entscheiden, ob die einzelnen Leistungsanforderungen von Prozessen oder Funktionen erfüllt werden sollen. In der Abbildung 4.21 sind deshalb Wertschöpfungskettenpfeile als Symbole für Prozesse und Rechtecke als Symbole für Funktionen eingesetzt. Damit ist die Strukturierung der Organisationsgestaltung abgeschlossen. Im Folgenden muss das graphische Design des Ordnungsrahmens entwickelt werden.

⁴⁶⁴ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.3.1ff.

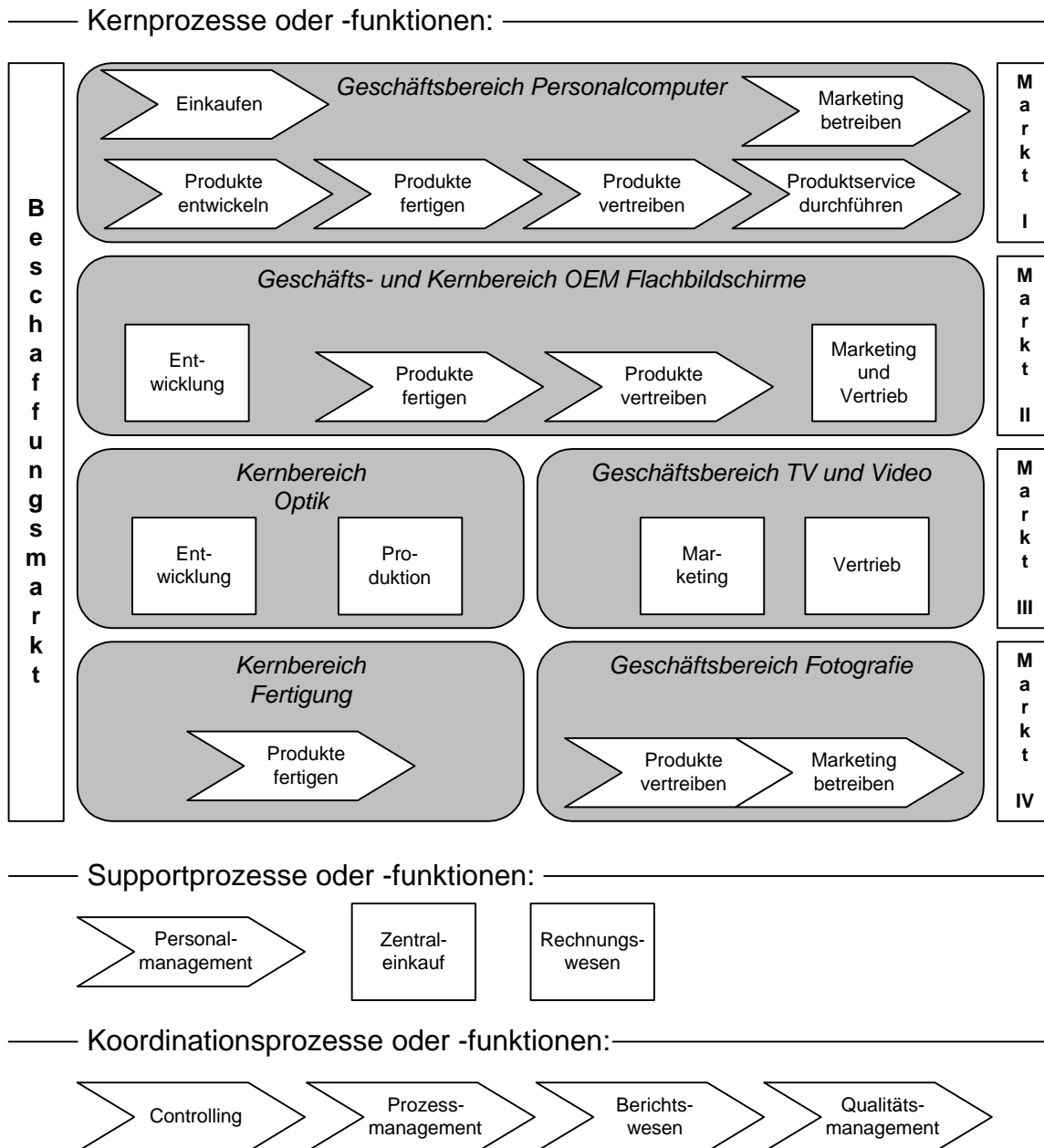


Abb. 4.21: Strukturierung des Ordnungsrahmens bei kombinierter ressourcen- und marktorientierter Ausrichtung und individueller Prozessidentifikation

4.5 Design-Ziele festlegen

Das Design eines Ordnungsrahmens trägt entscheidend zum Verstehen der durch ihn beschriebenen Organisationsstruktur bei. Mit der graphischen Gestaltung wird ein Eindruck der neu gestalteten Organisation erzeugt, der die Einstellung der betroffenen Mitarbeiter zu der bevorstehenden Veränderung und damit auch ihr Verhalten bei der Umsetzung beeinflussen kann. Neben anderen Maßnahmen ist der Ordnungsrahmen

ein Mittel der Kommunikation während des Projekts zur Organisationsgestaltung und muss auf dessen Ziele ausgerichtet werden.

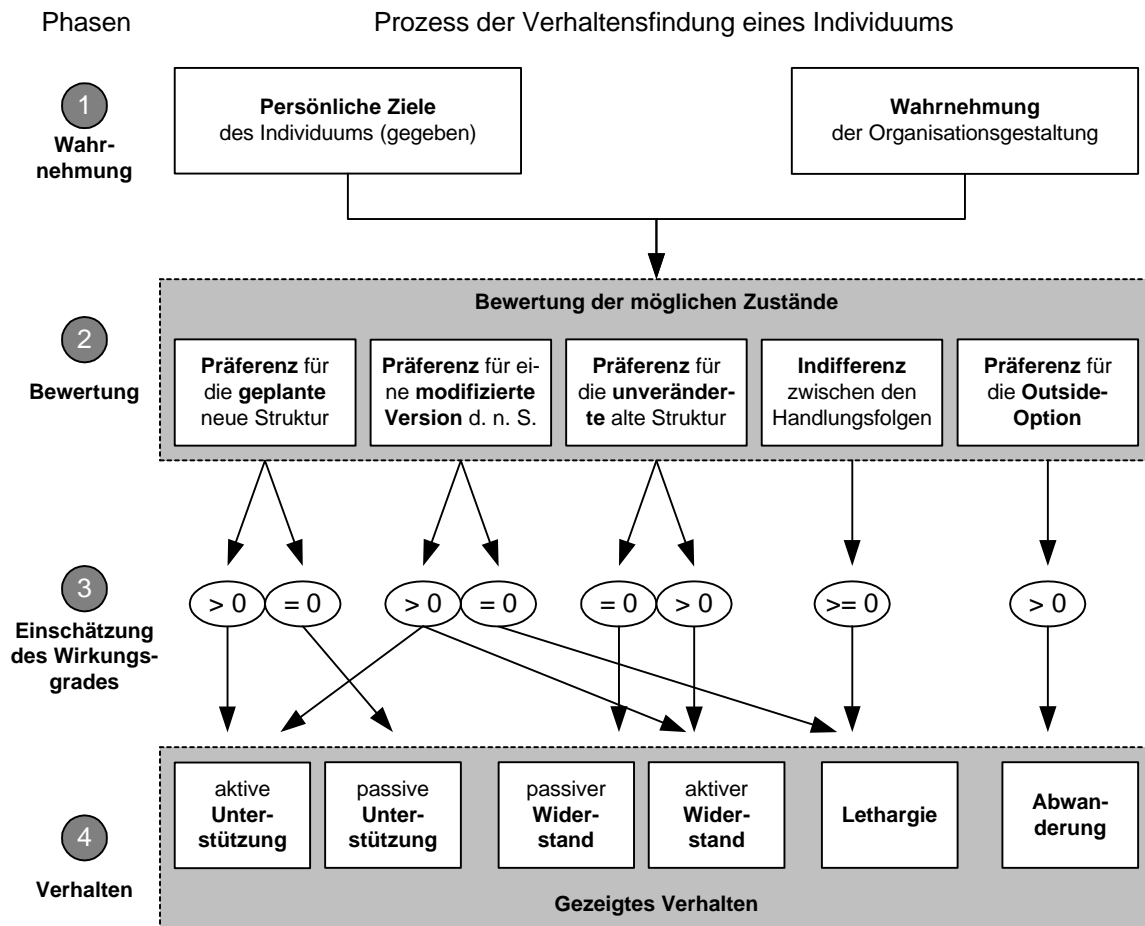
Im Folgenden wird deshalb der Prozess der Verhaltensfindung der Mitarbeiter bei einer Organisationsgestaltung erläutert. Anhand der aufgezeigten Verhaltensoptionen werden die Ziele der Kommunikation bestimmt und die Möglichkeiten der Einflussnahme mit Hilfe eines Ordnungsrahmens eruiert. Daraus können Gestaltungsprinzipien abgeleitet werden, welche ihren Niederschlag in einer Formulierung von Modellierungszielen anhand der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung finden.

Im zweiten Teil werden konkrete Vorschläge für die graphische Gestaltung des Modells unterbreitet. Sie sollen praktische Anhaltspunkte für das Design geben und die dargelegten Ausführungen durch Beispiele verdeutlichen.

4.5.1 Der Prozess der Verhaltensfindung

Bei einer Maßnahme der Organisationsgestaltung wandeln sich die Rahmenbedingungen der Arbeit der Organisationsmitglieder. Es verändern sich die Anreize, welche die Mitarbeiter zu der Teilnahme an der Organisation bewogen haben und auf Grundlage derer sie ihre Beiträge bemessen. Um weiterhin ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht aufrechtzuerhalten,⁴⁶⁵ bewerten sie die geplante Änderung der Organisationsstruktur nach ihren individuellen Kriterien und Wertvorstellungen und überprüfen die neue Struktur auf den Nutzen für sie. Auf Grund des Ergebnisses dieser Bewertung sowie der Einschätzung der Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme zur Realisierung von Modifikationen wählen die Organisationsmitglieder eine von vier möglichen Verhaltensoptionen: Unterstützung, Widerstand, Lethargie oder Abwanderung. Der Prozess dieser Verhaltensfindung ist in Abbildung 4.22 schematisch dargestellt. Die einzelnen Phasen werden darauffolgend kurz beschrieben.

⁴⁶⁵ Vgl. Kapitel 2.1.1.2.



In Anlehnung an Picot, Freudenberg, Gaßner (1999), S. 51; Gaßner (1999), S. 61ff.

Abb. 4.22: Der Prozess der Verhaltensfindung

Die Bewertung der Organisationsalternativen erfolgt stets auf der Grundlage der persönlichen Ziele des Individuums. Diese liegen unabhängig von einer Maßnahme der Organisationsgestaltung vor und sind deshalb keiner einzelnen Phase zuzuordnen. Der Prozess der Verhaltensfindung beginnt mit der Wahrnehmung einer geplanten Organisationsgestaltung.⁴⁶⁶

1. *Wahrnehmungsphase.* Die ersten Informationen, die ein Mitarbeiter über eine geplante Maßnahme zur Organisationsgestaltung erhält, müssen nicht über offizielle Kommunikationskanäle im Unternehmen, wie z. B. Rundschreiben oder Mitarbeiterzeitungen, zu ihm gelangt sein. Meistens werden zuerst Gerüchte oder Andeutungen über inoffizielle Wege verbreitet.⁴⁶⁷ Die Angaben über Veränderungen sind bei einem solchem Ablauf anfangs ungenau und beinhalten für

⁴⁶⁶ Zu den Phasen vgl. Gaßner (1999), S. 11ff. und Picot, Freudenberg, Gaßner (1999), S. 19ff.

⁴⁶⁷ Zur formalen und informalen Kommunikation vgl. Mohr (1997), S. 176ff.

den einzelnen Mitarbeiter großen Interpretationsspielraum hinsichtlich der Auswirkungen auf ihn selbst. Umso mehr fallen die Vorgänge, die bei der Interpretation der wahrgenommenen Daten ablaufen, ins Gewicht. Die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität begründet die begrenzte Rationalität des Menschen⁴⁶⁸ und liefert die Begründung, warum zur Verarbeitung der komplexen Sinneseindrücke vereinfachte, bereits vorstrukturierte Abläufe eingesetzt werden. Diese Verwendung ähnlicher Informationsverarbeitungsbausteine lässt eine Beobachtung von bestimmten, gleichartigen Kognitionsmustern bei der ansonsten individuellen Informationsaufnahme des Menschen zu.

Die Wahrnehmungsphase kann in drei aufeinanderfolgende Teile gegliedert werden: sensorische Wahrnehmung, Attribution und Integration.⁴⁶⁹ Dabei detaillieren die beiden letzten Schritte die Phase der Interpretation, wie sie im Modell zur Bestimmung des Informationsbegriffs beschrieben wurde.⁴⁷⁰ Beim ersten Schritt der sensorischen Wahrnehmung werden Umweltreize in Sinneseindrücke umgewandelt. Diese werden im zweiten Schritt der Attribution mit bereits gespeicherten kognitiven Schemata und Skripten des handelnden Individuums abgeglichen. Schemata beinhalten Wissen darüber, welche Attribute für bestimmte Begriffe oder Phänomene typisch sind, während Skripts die typische Abfolge aufeinander bezogener Ereignisse und Handlungen enthalten.⁴⁷¹ Dabei kommt es zu Neigungen, die Interpretation der Sinneseindrücke unbewusst in bestimmte Richtungen, z. B. zur Reduktion kognitiver Dissonanzen,⁴⁷² zu lenken. Es entstehen Informationsbausteine, die im letzten Schritt der Integration zu einem Gesamtbild der Organisationsgestaltungsmaßnahme, des Verhaltens der anderen involvierten Akteure und der persönlichen Konsequenzen zusammengefügt werden. Auch in diesem Schritt können charakteristische Tendenzen bei der Gewichtung der Informationsbausteine, z. B. das Framing, beobachtet werden.⁴⁷³ Am Ende der Phase der Wahrnehmung steht das subjektive Bild der geplanten Maßnahme der Organisationsgestaltung. Mit jeder neuen Aufnahme von Sinneseindrücken zu diesem Thema werden die Schritte der Wahrnehmung, wie der gesamte Prozess der Verhaltensfindung, erneut durchlaufen.

⁴⁶⁸ Vgl. Kapitel 2.1.1.1.

⁴⁶⁹ Zimbardo, Gerrig (1999), S. 148f, nennen die drei Phasen Empfinden, Organisieren sowie Identifizieren und Einordnen.

⁴⁷⁰ Vgl. auch Kapitel 2.3.3 und Abbildung 2.9.

⁴⁷¹ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 364ff.

⁴⁷² Vgl. den weiteren Text.

⁴⁷³ Zur detaillierten Beschreibung der Interpretationsformen vgl. Kapitel 4.1.1.2.

2. *Bewertungsphase.* Das in der Wahrnehmungsphase gewonnene Bild der Organisationsgestaltung wird in der Phase der Bewertung mit den eigenen persönlichen Zielen verglichen. Dazu werden die Auswirkungen der neuen Struktur auf individuelle Faktoren, wie materielle Stabilität, Vermeidung von Mehrbelastung oder Karrieregesichtspunkte,⁴⁷⁴ geprüft. Den einzelnen Punkten werden Nutzenwerte zugeordnet und diese nach einer persönlichen Gewichtung zusammengefasst. Der aggregierte Nutzenwert spiegelt das subjektive Urteil über die Organisationsgestaltung wider. Die Einstellung zu der neuen Struktur lässt sich in fünf Kategorien fassen: Es kann erstens eine Indifferenz herrschen, der Mitarbeiter sieht dann keine Veränderung seiner persönlichen Nutzenwerte. Im zweiten Fall erwartet er eine Verbesserung seines Nutzens und entwickelt daher eine Präferenz für die neue Struktur. Grundsätzlich ist dies auch in der dritten Kategorie der Fall, nur ist hier nach der Meinung des Mitarbeiters eine Modifikation der geplanten Organisationsgestaltungsmaßnahme notwendig. In den beiden letzten Fällen bewertet der Mitarbeiter die neue Struktur als negativ für seinen persönlichen Nutzen und präferiert die Beibehaltung der alten Struktur. Während er in der vierten Option im Unternehmen bleiben möchte, sieht er fünftens eine Möglichkeit außerhalb der Organisation (Outside Option), die ihm größeren Nutzen bringt.
3. *Einschätzung des Wirkungsgrades.* Nach der Beurteilung des persönlichen Nutzens der neuen Struktur erfolgt eine Abwägung des Wirkungsgrades des eigenen Verhaltens in Bezug auf Änderungsmöglichkeiten bei der Organisationsgestaltung. Wird kein Effekt auf Grund eigener Aktivität erwartet und somit der Wirkungsgrad auf Null geschätzt, ist ein passives Verhalten zu erwarten. Je höher der Wirkungsgrad vermutet wird, desto eher wird der Mitarbeiter Aktivitäten ergreifen, um die Einführung oder Gestaltung der neuen Struktur in seinem Interesse zu beeinflussen.⁴⁷⁵
4. *Verhalten.* Aus der Kombination der Einschätzung des persönlichen Nutzens der neuen Struktur und des Wirkungsgrades von Änderungsbemühungen ergeben sich sechs verschiedene Verhaltensoptionen für den Mitarbeiter. Diese reichen von aktiver Unterstützung für das Projekt bis zur Abwanderung bei Wahrnehmung einer Outside-Option (siehe Abbildung 4.22).

⁴⁷⁴ Vgl. Gaßner (1999), S. 45.

⁴⁷⁵ Diese Annahme deckt sich mit dem Erwartungsparameter in der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von VROOM, vgl. Vroom (1964), S. 17. In einer empirischen Untersuchung stellte FREUDENBERG fest, dass 86,2 % aller Betroffenen versuchen, durch ein aktives Verhalten eine Organisationsgestaltungsmaßnahme zu beeinflussen. Vgl. Freudenberg (1999).

4.5.1.1 Einflussmöglichkeiten des Designs des Ordnungsrahmens

Das Ziel einer Kommunikationsstrategie bei einer Organisationsgestaltungsmaßnahme muss es sein, die Organisationsmitglieder zu einer Unterstützung der geplanten Struktur zu bewegen. In der Tabelle 4.6 werden die einzelnen Schritte des Prozesses der Verhaltensfindung auf ihre Beeinflussungsmöglichkeit durch die Kommunikation allgemein und durch den Ordnungsrahmen im Speziellen untersucht.

Aus der Tabelle geht hervor, dass der Ordnungsrahmen nur in der Phase der Wahrnehmung der Organisationsgestaltung einen Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder ausüben kann. Deshalb wird diese Phase im folgenden Kapitel näher betrachtet und auf Hinweise zur Ausgestaltung des Designs untersucht.

Nr.	Phase	Einflussmöglichkeiten der Kommunikation allgemein	Einflussmöglichkeiten des Ordnungsrahmen-Designs
0	Persönliche Zielsetzung	Nein Die persönlichen Ziele werden unabhängig von der Unternehmenskommunikation festgelegt.	Nein Siehe links.
1	Wahrnehmung	Ja Durch die Art und Weise sowie den Inhalt der Kommunikation werden Organisationsgestaltungsmaßnahmen unterschiedlich wahrgenommen.	Ja Der Ordnungsrahmen repräsentiert die neue Struktur. Seine Wahrnehmung überträgt sich auf die Einschätzung der Organisationsgestaltung.
2	Bewertung	Nur indirekt Die Bewertung entsteht aus dem Vergleich der persönlichen Ziele mit der Wahrnehmung der Organisationsgestaltung. Die Einflussmöglichkeiten ergeben sich aus diesen Phasen.	Nur indirekt Siehe links.
3	Einschätzung des Wirkungsgrades	Ja Die Kommunikation kann auf die Möglichkeiten zur Partizipation an Entscheidungen über die Organisationsgestaltung hinweisen.	Nein Der Ordnungsrahmen selbst enthält keine Hinweise auf die Mitarbeit bei der Organisationsgestaltung.

Nr.	Phase	Einflussmöglichkeiten der Kommunikation allgemein	Einflussmöglichkeiten des Ordnungsrahmen-Designs
4	Verhalten	Ja Durch die Kommunikation können Mitarbeiter, die eine modifizierte Version der neuen Struktur präferieren, zu aktiver Unterstützung anstatt aktivem Widerstand aufgerufen werden.	Nein Der Ordnungsrahmen hat keinen Einfluss auf die Wahl von Unterstützung oder Widerstand bei Modifikationswünschen.

Tab. 4.6: Einflussmöglichkeiten der Kommunikation und des Ordnungsrahmens auf die Wahl des Verhaltens

4.5.1.2 Formen der Wahrnehmungsbeeinflussung

Wie bereits bei der Beschreibung der Prozessphasen der Verhaltensfindung angedeutet, lassen sich in der Wahrnehmungsphase charakteristische Tendenzen der Interpretation von Informationen beobachten.⁴⁷⁶ Diese können den drei Stufen des Wahrnehmungsvorganges – sensorische Wahrnehmung, Attribution und Integration – zugeordnet werden.

Bei der ersten Stufe der Wahrnehmung wird aus der Vielzahl von auf das Individuum einströmenden Umweltreizen (proximale Reize) durch aktive oder passive Selektion nur eine geringe Anzahl von Reizen aufgenommen (distale Reize).⁴⁷⁷ Nur die Reize, die als relevant interpretiert werden, gelangen zu den Schritten weiterer Verarbeitung.⁴⁷⁸ Diese Aufmerksamkeitsschwelle muss erst überwunden werden, um eine ge-

⁴⁷⁶ Vgl. zum Folgenden Picot, Freudenberg, Gaßner (1999), S. 24ff. und die dort angegebene Literatur. Die Autoren verwenden für die Beschreibung der Tendenzen den Begriff der Wahrnehmungsverzerrung. Dieser Wortwahl wird nicht zugestimmt, da eine Wahrnehmungsverzerrung immer gegen eine „richtige“ Wahrnehmung festgestellt werden muss. Diese kann es aber auf Grund der erkenntnistheoretischen Grundposition nicht geben. Zimbardo, Gerrig (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Konstruktion der Realität, die im Experiment im Vergleich zu einer Kontrollgruppe beobachtet wird.

⁴⁷⁷ Zur Aufnahmen von Informationen vgl. Kroeber-Riel, Weinberg (1999), S. 242ff., zu distalen und proximalen Reizen vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 108f.

⁴⁷⁸ Die Größe der Informationsneigung kann aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden (vgl. Mayer, Illmann (2000), S. 171f.): Der *risikotheorische* Ansatz geht vom Streben nach Risikominimierung der Entscheidung aus, der *dissonanztheoretische* Ansatz erklärt die Informationssuche mit der Verringerung kognitiver Dissonanzen (siehe auch den weiteren Text), der *Arousal-Ansatz* propagiert den Wunsch nach einem mittlerem Informationsniveau, der *Komplexitäts-Ansatz* verknüpft die Informationsaufnahme mit der bereits vorhandenen Umweltkomplexität und

wünschte Information bei den Empfängern zu platzieren. Dazu ist diese so zu gestalten, dass ihr Nutzen dem Betrachter unmittelbar, nicht erst durch längere Beobachtung, deutlich wird.

In der Phase der Attribution werden die Tendenzen beschrieben, welche bei der Interpretation der distalen Reize mittels der Benutzung vorgefertigter Schemata und Skripte zu beobachten sind.⁴⁷⁹ Sie werden als Trugschlüsse („Fallacies“) bezeichnet.⁴⁸⁰ Als Resultat dieser Phase ergeben sich Informationsbausteine, die anschließend weiter verarbeitet werden.

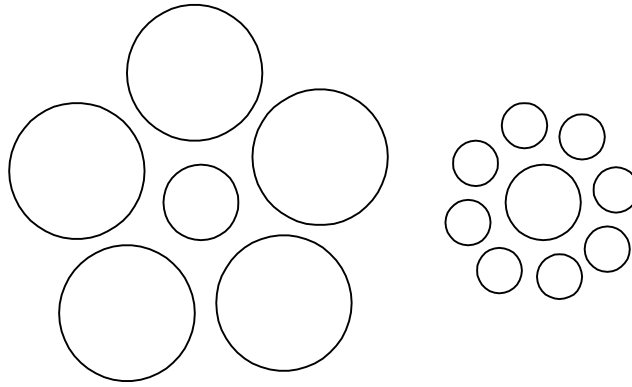
1. *Base-Rate-Fallacy*: Bei der Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten wird lebhaften Sinneseindrücken mehr Gewicht beigemessen als statistischen und augenscheinlich „objektiveren“ Informationen. Bei Organisationsgestaltungsmaßnahmen bedeutet dies eine höhere Überzeugungskraft von bildlichen Darstellungen gegenüber einer Fülle von Zahlen.
2. *Mood Fallacy*: Die eigene Gefühlslage wird in den Attributionsprozess einbezogen und beeinflusst das Ergebnis. Je positiver die persönliche Grundstimmung ist, desto positiver werden andere Personen und Situationen bewertet.
3. *Nearby Benchmark Fallacy*: Zur Beurteilung von Situationen wird im unmittelbaren Umfeld nach einem Maßstab gesucht und anhand diesem verglichen. Das bekannte Beispiel von EBBINGHAUS verdeutlicht dies graphisch: Zwei Kreise mit gleichem Durchmesser wirken unterschiedlich groß, wenn sie nebeneinander einmal mit größeren und einmal mit kleineren Kreisen umgeben sind.⁴⁸¹

der *Kosten/Nutzen*-Ansatz erklärt die Informationssuche mit der Nutzensteigerung des Suchenden.

⁴⁷⁹ Vgl. Picot, Freudenberg, Gaßner (1999), S. 26ff; Kahnemann, Tversky (1973), Tversky, Kahnemann (1982).

⁴⁸⁰ Es werden nur die für ein Ordnungsrahmensdesign relevanten Tendenzen aufgeführt. Für den Begriff „Trugschluss“ gilt die gleiche Argumentation wie für die „Verzerrung“ der Wahrnehmung.

⁴⁸¹ Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 112.



Quelle: Zimbardo, Gerrig (1999), S. 112.

Abb. 4.23: Ebbinghaus-Täuschung

4. *Motivational Biases*: Informationen, die das eigene Weltbild bestätigen, werden systematisch überbewertet, während Informationen, die das Selbstbild in Frage stellen, tendenziell übersehen werden.

In der Phase der Integration wird versucht, die Informationsbausteine aus der Attribution mittels Gewichtung und eventueller Ergänzung zu einem schlüssigem Gesamtbild zusammenzufügen. Dabei kommt es zu systematischen Verfälschungen („Biases“)⁴⁸² und zum Einsatz von charakteristischen Heuristiken.

1. *Primacy Bias, Recency Bias*: Die zuerst sowie die zuletzt aufgenommenen Informationsbausteine haben ein überproportional hohes Gewicht bei der Bildentstehung.
2. *Perceivability Bias*: Leicht erkennbare Informationsbausteine werden höher gewichtet als schwerer erkennbare.
3. *Negativity Bias*: Da negative Attribute höher gewichtet werden als positive, reichen schon wenige negative Informationsbausteine aus, um ein Gesamtbild allgemein negativ zu beurteilen.
4. *Frame Bias*: Angebotene Informationen und Interpretationen werden tendenziell eher übernommen, als dass aktiv nach eigenen Bedeutungen gesucht wird. Aus dieser Beobachtung entwickelte FAIRHURST die rhetorischen Mittel des

⁴⁸² Die „Verfälschung“ bezieht sich auf einen Vergleich mit Kontrollgruppen, die in einer anderen Situation mit gleichen Vorgaben unterschiedliche Informationen konstruieren.

Framing, um bei Organisationsgestaltungsmaßnahmen mit Hilfe der Kommunikation die Ziele der Gestaltungsmaßnahmen zu unterstützen.⁴⁸³

5. *Implicit Theory Heuristic*: Treffen einige Bausteine auf ein vorliegendes Skript oder ein Schema zu, wird daraus geschlossen, dass auch die anderen Bausteine mit dieser impliziten Theorie übereinstimmen. Dies ist eine Erklärung für die Entstehung von Vorurteilen.
6. *Anchoring Heuristic*: Ist erst einmal ein Bild mit den vorliegenden Informations-Bausteinen erstellt, wird dieses bei der Aufnahmen weiterer Bausteine zwar noch angepasst, aber selten fundamental verändert. Vorurteile halten sich dadurch lange und werden auch bei Gegenargumenten verteidigt.

Zusätzlich zu den beschriebenen phasenbezogenen Tendenzen der Wahrnehmung des Menschen existiert phasenübergreifend seine Neigung, das eigene Welt- und Selbstbild zu verteidigen. Drei Effekte sind dafür mit verantwortlich:

1. *Confirmatory Hypothesis Testing*: Es werden zu dem bestehenden Bild, welches bereits gebildet wurde, einseitig Informationsbausteine gesucht, die dieses Bild bestätigen oder vervollständigen. Dabei kann es sogar passieren, dass widersprechende Informationen so uminterpretiert werden, dass sie dem Bild entsprechen oder gezielt bestätigende Informationen kreiert werden.
2. *Kognitive Dissonanz*: Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz von FESTINGER⁴⁸⁴ strebt der Mensch nach der Widerspruchsfreiheit in seinem Verhalten. Informationen, die seinen eigenen Einstellungen widersprechen, können umgedeutet werden. In einigen Fällen werden sogar eigene Einstellungen an die widersprüchlichen Informationen angepasst.⁴⁸⁵
3. *Belief Perseverance*: Selbst an einem bereits eindeutig falsifiziertem Bild wird weiterhin festgehalten. Denkmuster müssen gezielt durchbrochen werden, um nicht ihre weitere Verfestigung zu erreichen.

Durch die Kenntnis der Tendenzen der Wahrnehmung kann bei der graphischen Gestaltung des Ordnungsrahmens auf diese Rücksicht genommen werden bzw. versucht werden, unerwünschte Tendenzen durch eine geeignete Wahl des Inhalts und der Form

⁴⁸³ Vgl. Fairhurst, Sarr (1996). Eine Übersicht des Ansatzes findet sich bei Gaßner (1999), S. 40ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Festinger (1957); Zimbardo, Gerrig (1999), S. 233f.

⁴⁸⁵ Die Theorie der kognitiven Dissonanz wird insbesondere in der Werbepsychologie eingesetzt. Vgl. Mayer, Illmann (2000), S. 201ff.; Felser (1997), S. 203ff.; von Rosenstiel, Neumann (1982), S. 182; Raffée, Sauter, Silberer (1973).

zu vermeiden. In der Tabelle 4.7 sind Hinweise, wie auf die Wahrnehmungstendenzen bei der Gestaltung des Inhalts und der Form zu reagieren ist, zusammengefasst.

Wahrnehmungstendenzen	Kernelemente der Kommunikation	
	Inhalt „was?“	Form „wie?“
Sensorische Wahrnehmung		
Selektive Informationsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivierung auslösen ▪ Aufmerksamkeit auf neue Struktur lenken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klar, prägnant ▪ kurz ▪ ungewohnt, überraschend
Prägnanztendenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aussagen in sich und untereinander konsistent ▪ bestehende mentale Skripts nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wenige, aussagestarke Zahlen heranziehen
Attribution		
Base Rate Fallacy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Vision ▪ „weniger ist mehr“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ leicht vorstellbar ▪ bilderreich
Mood Fallacy		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vor Beginn ein positives Umfeld schaffen ▪ positiv formulieren
Nearby Benchmark Fallacy		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontraste schaffen ▪ Mentale Ankerpunkte setzen bzw. nehmen
Motivational Biases	<ul style="list-style-type: none"> ▪ individuelles Selbstbild nicht erschüttern ▪ Gesicht wahren lassen 	
Integration		
Primacy Bias, Recency Bias		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtige Formen müssen zuerst aufgenommen werden („ins Auge springen“)

Wahrnehmungstendenzen	Kernelemente der Kommunikation	
	Inhalt „was?“	Form „wie?“
Perceivability Bias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Vision, in der sich der Einzelne wiedererkennen kann 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einfach, klar ▪ modular gegliedert ▪ Skriptgetreue Darbietung von Informationen
Negativity Bias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Fehler ▪ keine Halbheiten 	
Frame Bias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zielorientierte Kontextpräsentation („Framing“) 	
Implicit Theory Heuristic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je höher der individuelle Informationsstand, desto einfacher das Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vorhandene mentale Skripts nutzen/verändern
Anchoring Heuristic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ der erste Versuch muss ein „Volltreffer“ sein, Korrekturen sind sehr schwer anzubringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wichtige Argumente mit einprägsamen Zahlen und Fakten untermauern
Phasenübergreifend		
Belief Perservance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alte Denkmuster aufsprengen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ direkt, unverfälschbar
Confirmatory Hypothesis Testing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neues diskutieren, ohne es dem Alten direkt gegenüberzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ häufig Feedback geben ▪ häufig Feedback einholen
Reduktion kognitiver Dissonanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neue Denkmuster festigen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aktiv kommunizieren ▪ auch „Abtaucher“ gezielt ansprechen

In Anlehnung an Freudenberg (1999), S. 181.

Tab. 4.7: Wahrnehmungstendenzen und die Kommunikation bei Organisationsgestaltungsmaßnahmen

4.5.2 Die Modellierungskriterien

Um die aus der Analyse der Wahrnehmung hergeleiteten Anforderungen an die Form und den Inhalt bei der Modellierung berücksichtigen zu können, gilt es, sie in operative Ziele umzusetzen. Mit den Grundsätzen ordnungsmäßiger Modellierung steht ein Bezugsrahmen bereit, in dem die Kriterien zur Qualitätssicherung der Modelle eingeordnet werden können.⁴⁸⁶ Zuvor ist eine Betrachtung des Einsatzfeldes des Ordnungsrahmens notwendig, um die verschiedenen Adressaten des Modells zu benennen und ihr Vorwissen sowie ihre persönlichen Ziele einschätzen zu können. Beide beeinflussen die Wahl des Verhaltens in Bezug auf die im Ordnungsrahmen wiedergegebene Organisationsgestaltung – das Vorwissen in Form von vorhandenen Skripten und Schemata in der Wahrnehmung – und die persönlichen Ziele in der Bewertungsphase. Bei der Modellierung muss dies berücksichtigt werden.

4.5.2.1 Das Einsatzfeld des Ordnungsrahmens

Der Ordnungsrahmen kann für die Repräsentation der neuen Struktur der Organisation nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch außerhalb des Unternehmens eingesetzt werden. Ebenso wie bei den internen Adressaten muss auf diese Zielgruppe bei einem externen Einsatz eingegangen werden. Damit ergeben sich mit der Berücksichtigung der internen Mitarbeitergruppen drei mögliche verschiedene Adressatengruppen des Ordnungsrahmens.

Externe Zielgruppen: Eine Anwendung des Ordnungsrahmens bei der Lieferanten- oder Kundenanbindung ist genauso denkbar wie eine Verwendung zu Angelegenheiten im Public-Relations-Bereich. Die Zwecke des Einsatzes sind allerdings unterschiedlich: Bei der Anbindung von Lieferanten und Kunden wird der Ordnungsrahmen zur Abstimmung von Schnittstellen eingesetzt und muss daher mit allen Details verwendet werden. Die Adressaten sind bereits mit einigen Abläufen, Teilen der Struktur sowie Begriffen des Unternehmens vertraut, sodass auf vorhandenes Wissen zurückgegriffen werden kann. In der Öffentlichkeitsarbeit kommt es dagegen hauptsächlich auf die Darstellung der Grobstruktur an. Der Ordnungsrahmen braucht nicht alle Details zu enthalten, eine schnell kommunizierbare Übersicht über das Unternehmen reicht in der Regel aus. Auf Vorwissen über Abläufe oder Fachbegriffe kann nicht aufgebaut werden. Bei allen Verwendungen außerhalb des Unternehmens muss darauf geachtet werden, dass Daten, die aus Wettbewerbsgründen nicht veröffentlicht werden sollen – da-

⁴⁸⁶ Vgl. Kapitel 2.3.3.

zu kann die Darstellung von Prozessen gehören – auch nicht durch den Gebrauch im Ordnungsrahmen zu den Wettbewerbern gelangen.

Interne Zielgruppen: In der Beschreibung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts wurde eine Aufteilung der Organisationsmitglieder in zwei Gruppen vorgenommen.⁴⁸⁷ Bei der ersten ist die Höhe des Anreizes direkt mit der Größe und dem Wachstum der Organisation verbunden; diese Gruppe wird als Führungsgruppe bezeichnet. Bei der zweiten Gruppe ist dies nicht der Fall, sie bezieht ihre Anreize, z. B. in Form von festem Lohn oder Gehalt, unabhängig von der Entwicklung der Organisation. Die angesprochenen Zielgruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Vorwissens und ihrer persönlichen Ziele und sollen daher getrennt voneinander analysiert werden.

1. *Die Führungsgruppe:* Die persönlichen Ziele ihrer Mitglieder sind zum Teil mit dem Wachstum der Organisation zufrieden zu stellen oder die sich so ergebenden Anreize, beispielsweise die Wertsteigerung von zugewiesenen Aktienoptionen, führen zu einer Zurückstellung der eigenen Ziele. Bei der Kommunikation des Ordnungsrahmens ist daher verstärkt auf die Chancen der neuen Struktur hinzuweisen, die sich dem Unternehmen und den Mitgliedern der Führungsgruppe bieten.

Das vorhandene Wissen über bei der Organisationsentwicklung verwendete Methoden und deren Begriffe sowie Modellierungssprachen kann höher eingeschätzt werden als bei der zweiten Zielgruppe. Demnach ist der Führungsgruppe auch ein komplexes Design des Ordnungsrahmens zuzumuten. Ebenso können die verwendeten Begriffe aus dem Bereich des Managements stammen. Sie sollten aber trotzdem erläutert werden, denn nicht immer sind diese mit einheitlichen Bedeutungen versehen.

2. Die Mitglieder der Organisation, deren Ziele *nicht mit dem Wachstum der Organisation verbunden* sind, bilden die zweite Gruppe. Ihre persönlichen Ziele lassen sich nicht mit der Zielerreichung der Organisationsgestaltung direkt verwirklichen, da die Anreize nicht damit verknüpft sind. Darum sind die motivationalen Aspekte der Organisationsgestaltung wichtiger für sie und demzufolge bei der Kommunikation des Ordnungsrahmens in den Vordergrund zu stellen. Die Mitglieder dieser Gruppe sind in der Regel in den unteren Hierarchieebenen der Organisation zu finden und haben deshalb nur geringen Einfluss auf die Gestaltung der neuen Struktur. Ihre Grundhaltung zu Organisationsveränderungen orientiert sich an den Erfahrungen aus der Vergangenheit. Sind sie be-

⁴⁸⁷ Vgl. Kapitel 2.1.1.2.

reits früher mit einer Top-down entwickelten Struktur unzufrieden gewesen, werden sie eine Veränderung im gleichen Kontext zunächst negativ beurteilen, auch wenn sie noch nicht alle Fakten kennen (siehe die Tendenz des Confirmatory Hypothesis Testing). Es gilt daher, alte Denkmuster aufzubrechen und den Ordnungsrahmen in einem neuen Kontext zu präsentieren.

Das Wissen der Mitglieder dieser Gruppe ist mehr auf operative Prozesse bezogen, die Methoden und Begriffe des strategischen Managements sind weniger bekannt. Dies führt einerseits dazu, dass Begriffe, die aus diesem Bereich stammen und im Ordnungsrahmen verwendet werden, unbedingt erläutert werden müssen. Andererseits sind diese Begriffe noch nicht mit Bedeutungen belegt und können noch mit den gewünschten Assoziationen verbunden werden.

Neben den beschriebenen beiden internen Gruppen kann es sinnvoll sein, zusätzlich eine andere, oben genannte Gruppen überschreitende Unterscheidung zu wählen. Besteht die Organisation aus Gruppen von Mitarbeitern, die einen sehr ungleichen Hintergrund haben, da sie z. B. aus unterschiedlichen Firmen oder Fachrichtungen stammen, werden bei ihnen Denkschemata oder Begriffserläuterungen in hohem Maße differieren. Es ist bei der Ordnungsrahmenkonstruktion auf die Einbeziehung aller Erfahrungen zu achten, um nicht eventuell völlig unterschiedliche Reaktionen auf gleiche Begriffe zu erhalten. Zudem kann eine bevorzugte Verwendung der Begriffswelt einer einzelnen Gruppe von anderen Gruppen als Zurücksetzung aufgefasst werden.

4.5.2.2 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung

Die hergeleiteten Wirkungen von Inhalt und Form auf die Wahrnehmung müssen operationalisiert werden, um beim Design des Ordnungsrahmen, welches eine Modellierung darstellt, eingesetzt werden zu können. Den Rahmen für die Formulierung von Modellierungszielen bilden die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung.⁴⁸⁸

Grundsatz der Konstruktionsadäquanz

Zur Erreichung des Ziels der problemangemessenen Nachvollziehbarkeit der Modellkonstruktion muss zwischen den Modellnutzern (den betroffenen Organisationsmitgliedern) und den Methodenexperten ein Konsens über die Erwartungen an den Ordnungsrahmen hergestellt werden. Das Design ist an den Erwartungen auszurichten, um nicht eine Ablehnung des Ordnungsrahmens und damit der Organisationsgestaltungsmaßnahme zu riskieren. Wie in Tabelle 4.2 dargelegt, erwarten die Modellnutzer eine

⁴⁸⁸ Vgl. Kapitel 2.3.3.

klare Vision, in der sich jeder Einzelne wiederfinden kann, und eine leicht vorstellbare und prägnante Präsentation der neuen Struktur.

Grundsatz der Sprachadäquanz

Da der Ordnungsrahmen nur wenige Elemente enthält und deren Verknüpfungen untereinander nicht zahlreich sind, stellen sich nur geringe Anforderungen an die Mächtigkeit der zu verwendenden Sprache. Durch die Forderung nach einer klaren Darstellung und prägnanten Präsentation muss die Sprache aber auch ohne entsprechendes Vorwissen intuitiv zu verstehen sein und keine Interpretationsspielräume eröffnen. Weiterhin sollte die Möglichkeit zu einer abwechslungsreichen Gestaltung der Elemente gegeben sein. An den Formalisierungsgrad werden hingegen keine Anforderungen gestellt, da der Gebrauch von formalen Modellen, z. B. zur Simulation, erst auf detaillierterer Ebene erfolgt.

Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

An dieser Stelle steht insbesondere die Anpassungsfähigkeit des Modells im Vordergrund. Bei Änderungen oder neuen Erkenntnissen während der Organisationsgestaltungsmaßnahme sollte das Modell zu möglichst geringen Kosten aktuell gehalten werden können. Bei Ordnungsrahmen ergibt sich das Dilemma, dass zwar neue Erkenntnisse in das Modell einfließen sollen, dieses aber auf Grund seiner Leitfunktion nicht verändert werden sollte. Verbesserungen an dem bereits bekannten Modell werden durch die Anchoring Heuristic zudem nur zögernd wahrgenommen. Als Lösung kann eine hohe Robustheit des Ordnungsrahmens angestrebt werden. Diese Fähigkeit des Modells, auch bei Änderungen der Anforderungen valide zu bleiben, kann z. B. durch eine größere Strukturschwäche erreicht werden.

Grundsatz des systematischen Aufbaus

In einem Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung werden nur Elemente oberster Abstraktionsebene dargestellt. Eine Modellierung verschiedener Sichten macht erst in detaillierteren Modellen Sinn. Insofern greift der Grundsatz des systematischen Aufbaus mit der Forderung nach Inter- und Intramodellkonsistenz an dieser Stelle nicht.

Grundsatz der Klarheit

Dieser Grundsatz überschneidet sich mit dem Grundsatz der Sprachadäquanz, da die deutlichste Forderung, die sich aus der Tabelle 4.2 ergibt, die Klarheit der Darstellung ist. Durch die bei einem Ordnungsrahmen auf Grund der wenigen darzustellenden

Elemente ohnehin reduzierte Komplexität und den dadurch bedingten Wegfall der Forderung nach Filtermechanismen ergibt sich die Hauptforderung aus dem Grundsatz der Klarheit nach der Festlegung von Layoutvorschriften zum übersichtlichen Design des Ordnungsrahmens. Diese sollten sich an bestehenden Skripten der Adressaten orientieren – beispielsweise werden Pfeile gemeinhin als Prozesse interpretiert, auch wenn die Methode des Wertschöpfungskettendiagramms nicht bekannt ist. In den folgenden Kapiteln werden daher Vorschläge für Gestaltungselemente entwickelt.

Grundsatz der Vergleichbarkeit

Ordnungsrahmen zeichnen sich gerade durch ihr individuelles Design aus, in welchem sie die Organisation als Leitbild darstellen. Eine direkte Vergleichbarkeit mit anderen Modellen ist daher nicht gefordert. Ein Einsatz von Referenzdesigns⁴⁸⁹, welches für die Adressaten einen Vergleich mit bekannten Mustern zulässt, kann aber die Verständlichkeit des Ordnungsrahmens erhöhen.

4.5.3 Die Ziele des Beispielprojekts

Die Mitarbeiter des Beispielunternehmens haben bereits mehrere Projekte zur Organisationsgestaltung erlebt und müssen daher vom Nutzen und der Neuigkeit einer erneuten, umfassenden Strukturänderung überzeugt werden. Der Ordnungsrahmen muss sich von anderen Illustrationen abheben, um die gewünschte Aufmerksamkeit zu erregen. Ein neues und ungewohntes Design soll daher entwickelt werden. Dabei kann aber auch auf bekannte Muster zurückgegriffen werden. Da die Projekte in der Vergangenheit ebenfalls die Prozessorientierung propagiert haben, sind verschiedene Darstellungsformen von Prozessen bereits eingeführt und bekannt.

4.6 Struktur-Design festlegen

Ebenso wie bei der Konstruktion des Ordnungsrahmens allgemein ist es auch beim Design sinnvoll, die strukturelle Anordnung der Elemente und ihr individuelles Design nacheinander zu betrachten. Die Anordnung der ermittelten Elemente, also der drei Prozessarten und der Geschäftsbereiche, legt die Ordnung im Raum fest. Anschließend wird das Aussehen der Elemente so gestaltet, dass der Ordnungsrahmen in gewünschter Weise wahrgenommen wird.

⁴⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.7.

Der Prozess der Wahrnehmung rückt beim graphischen Design in Form des Bildverstehens in den Vordergrund. Im Gegensatz zur Sprache, die sequenziell verarbeitet wird, findet die Bildverarbeitung ganzheitlich statt.⁴⁹⁰ Die Bildwahrnehmung ist dabei außerordentlich schnell. Für ein Bild mittlerer Komplexität werden nur eine bis zwei Sekunden benötigt, um es aufzunehmen. KROEBER-RIEL formuliert es plastisch: „Bilder sind schnelle Schüsse ins Gehirn.“⁴⁹¹ Ermöglicht wird diese schnelle Verarbeitung durch einen schematischen Wahrnehmungsvorgang, der automatisch abläuft. Dabei wird das Bild nach der Phase der sensorischen Wahrnehmung bei der Attribution mit inneren, bereits gespeicherten Mustern verglichen.⁴⁹² Das Ergebnis des Vergleichs bestimmt das folgende Wahrnehmungsverhalten. Es können vier grundlegende Fälle unterschieden werden.⁴⁹³

1. *Das Bild trifft das innere Schemabild vollständig.* Es wird besonders schnell erkannt und in die vorhandenen Vorstellungen eingeordnet. Der Attributionsvorgang ist damit abgeschlossen.
2. *Das Bild weicht in Einzelheiten vom Schemabild ab.* Die Abweichungen können als gedankliche Überraschungen verstanden werden. Sie regen eine gründlichere Betrachtung des Bildes an, es wird genauer wahrgenommen und behalten.
3. *Das Bild gleicht mehreren Schemabildern.* Hierbei kann es zu Verständnisschwierigkeiten oder Verwechslungen kommen, da keine eindeutige Zuordnung zu einem gemeinsamen Schemabild möglich ist, wenn sich die Schemata widersprechen.
4. *Das Bild lässt sich nicht in ein Schemabild einordnen.* Es sagt dem Betrachter nichts und wird kaum beachtet, wenn keine besondere Wahrnehmungsmotivation vorliegt.

⁴⁹⁰ Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 63; Zimbardo, Gerrig (1999), S. 145.

⁴⁹¹ Kroeber-Riel (1996), S. 53. In der Zeit von ein bis zwei Sekunden können je nach Lesegeschwindigkeit fünf bis zehn Wörter eines einfachen Textes aufgenommen werden.

⁴⁹² Der Prozess wird auch als „Top-Down-Prozess“ bezeichnet. Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 144ff. Ausführlich zum Prozess des Bildverstehens vgl. Weidenmann (1988), S. 72ff.

⁴⁹³ Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 66.

Für eine effektive Wahrnehmung eines Bildes ist also ein bekanntes Schemabild der Adressaten anzusprechen, welches in Einzelheiten verändert wird.⁴⁹⁴ So wird eine schnelle Aufnahme mit einer genaueren Wahrnehmung verknüpft. Nach der Einordnung des Bildes in ein Schema konzentriert sich die Aufmerksamkeit des Betrachters – sofern sie noch existiert – auf einzelne Bildelemente zur Erlangung eines präziseren Verständnisses des Bildes. Dabei spielt die räumliche Anordnung der Elemente eine zentrale Rolle. Bei Elementen, die eine räumliche Nähe aufweisen, wird versucht, sie in einen gedanklichen Zusammenhang zu bringen. Die Assoziationen, die mit den einzelnen Elementen verbunden werden, übertragen sich dabei gegenseitig auf die in der Nähe angeordneten Objekte.

Damit ist der nächste Schritt des Bildverstehens angesprochen. Nach der Schemaeinordnung werden Assoziationen, welche mit den im Bild enthaltenen Schemata verbunden sind, ausgelöst.⁴⁹⁵ Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, mit Hilfe von Kombinationen von Bildern Assoziationen zu übertragen.⁴⁹⁶ Drei wesentliche Verfahren können unterschieden werden:

1. *Freie Bildassoziationen.* Hierbei werden Bilder zusammengestellt, die keine erkennbar sinnvollen Beziehungen zu dem eigentlichen Produkt aufweisen. Durch die automatische Tendenz, Verknüpfungen zwischen den Bildern herstellen zu wollen, entsteht ein „dritter Effekt von Bildern“⁴⁹⁷. Die Vorstellungen der inhaltlich unabhängigen Bildern werden aufeinander übertragen. So soll beispielsweise die Darstellung einer Zigarette als Raumschiff im Weltraum die Übertragung der Eigenschaften „pionierhaft“, „futuristisch“, „abenteuerlich“ oder „neuartig“ auslösen.⁴⁹⁸
2. *Bildanalogien.* Im Gegensatz zu freien Bildassoziationen lassen Bildanalogien einen geringeren Interpretationsspielraum zu, da sie sprachlich sinnvoll sind. Bei einer Analogie werden Eigenschaften von in der Nähe des eigentlichen Produkt dargestellten Gegenständen oder Sachverhalten auf das Produkt über-

⁴⁹⁴ Die Veränderung kann auch in bewussten Verstößen gegen Wahrnehmungs- und Gestaltgesetze liegen. Test ergaben, dass unvollständige Werbeslogans oder Figuren höhere Aufmerksamkeit nach sich zogen. Vgl. Felser (1997), S. 86f.

⁴⁹⁵ Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 70. Zum Folgenden vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 126ff. und Felser (1997), S. 290ff.

⁴⁹⁶ Neben der hier beschriebenen Einteilung von KROEBER-RIEL können auch Vergleiche mit den Stilmittel der Tropen in der antiken Rhetorik herangezogen werden. Vgl. Poddig (1995), S. 91ff.

⁴⁹⁷ Morgan, Welton (1986), S. 64.

⁴⁹⁸ KROEBER-RIEL führt hierzu das Beispiel einer Philip Morris-Reklame an. Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 128f.

tragen. So ruft ein neben einem Auto elegant galoppierendes Pferd Assoziationen wie sportlich, schnell, wendig und gut aussehend hervor.

3. *Bildmetaphern*. Noch enger in ihrem Bedeutungsspielraum als Bildanalogien sind Bildmetaphern. Sie haben eine weitgehend geschlossene Bedeutung. So gilt eine weiße Taube als Symbol für den Frieden, ein roter Teppich steht für die Ankunft einer bedeutenden Persönlichkeit und die Göttin Justitia mit ihrer Waage repräsentiert die Gerechtigkeit.

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz von Bildassoziationen ist, dass das angesprochene Schema von allen Adressaten gleich verstanden wird und dass es stark genug ist, um sofort erkannt zu werden. Für die graphische Struktur eines Ordnungsrahmens leitet sich daraus die Forderung nach einer eindeutig erkennbaren Figur ab, wie z. B. die eines Hauses. Der Einsatz von Buchstaben als Ordnungsrahmen (z. B. beim Handels-H- oder CIM-Y-Modell) basiert ebenfalls auf der Verwendung von Schemata. Beim ersten Kontakt werden noch keine Assoziationen geweckt, da einzelne Buchstaben in der Regel nicht mit Bedeutungen belegt sind,⁴⁹⁹ beim häufigeren Gebrauch wird der Ordnungsrahmen über die Brücke des Buchstabens aber schneller erinnert. Bilder werden allgemein besser erinnert als konkrete Worte.⁵⁰⁰

4.6.1 Die räumliche Anordnung der Elemente

Die Festlegung der Anordnung der Elemente eines Ordnungsrahmens beinhaltet Überlegungen, in welcher Reihenfolge, in welcher Gruppierung und in welcher Größe die einzelnen Objekte im Modell vertreten sein sollen. Die Überlegungen beziehen sich auf eine gemeinsame Verständigungsgrundlage der Adressaten, die das Modell nutzen sollen, und der Methodenexperten, die es entwerfen. Bereits aus der grundlegenden Feststellung, dass der Ordnungsrahmen im europäischen Kulturkreis eingesetzt werden soll, lassen sich Gestaltungshinweise ableiten.⁵⁰¹ So verläuft die Leserichtung von links nach rechts und von oben nach unten. Für die Darstellung von Prozessen bedeutet dies,

⁴⁹⁹ Einige Kombinationen von Buchstaben sind dagegen mit Bedeutungen versehen: Beispielsweise als Symbole für besonders wichtige Dinge (das A und O), für Anfang bis Ende (von A bis Z) oder für Täuschung (ein X für ein U vormachen).

⁵⁰⁰ Vgl. Kroeber-Riel, Weinberg (1999), S. 346.

⁵⁰¹ Dass diese vermeintlich banale Feststellung am Anfang eines Ordnungsrahmendesigns getroffen werden sollte, belegt ein Beispiel aus der Werbung: Ein deutscher Arzneimittelkonzern ließ in arabischen Ländern Werbeplakate mit den Piktogrammen in der Reihenfolge „weinender Smiley“ (☹), eine Kopfschmerztablette, „lachender Smiley“ (☺) aufhängen, um damit in prägnanter Weise für die Wirkung ihres Produktes zu werben. Nicht bedacht wurde allerdings, dass in diesem Kulturkreis von rechts nach links gelesen wird, sodass sich die Aussage der Werbung umkehrte.

dass sie links anfangen und rechts enden sollen. Folglich steht links vom Prozessanfang der Prozessauslöser oder der Input eines Prozesses und rechts vom Prozessende der Prozesskunde oder der Output. Bei kaskadierend angeordneten Teilprozessen befindet sich der Anfang links oben und das Ende rechts unten.⁵⁰² Hier beginnt zusätzlich ein weiteres Schema der Darstellung von Organisationsstrukturen zu greifen. Mitarbeiter im Unternehmen kennen in der Regel aus Organisationshandbüchern oder -anweisungen Organigramme.⁵⁰³ In diesen sind die Hierarchieebenen von oben nach unten absteigend angeordnet. Auf dieses bereits bekannte Schemabild kann bei der Konstruktion des Ordnungsrahmens zurückgegriffen werden, indem die Objekte, welche eine Leitungsfunktion darstellen, tendenziell oben und Objekte mit weniger Führungsaufgaben eher unten platziert werden.

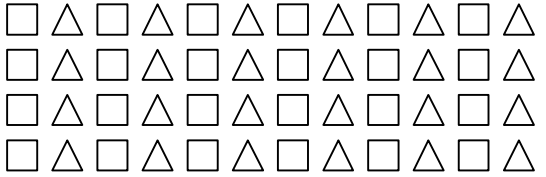
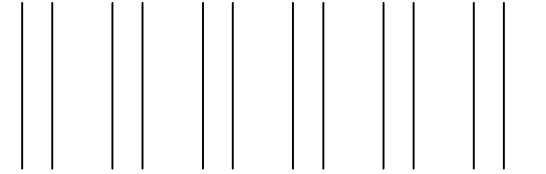
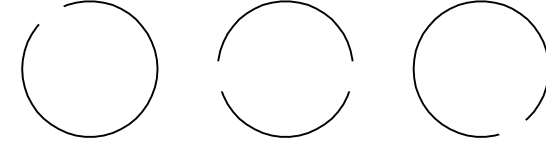
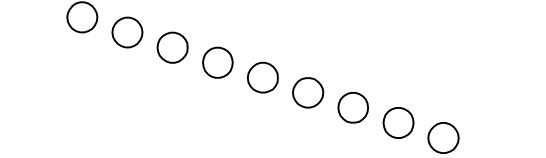
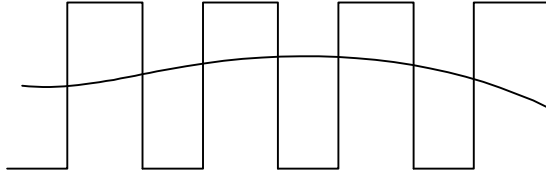
Objekte, welche zusammenhängende Organisationsbereiche repräsentieren, sollten nahe beieinander gruppiert werden, da bei der Wahrnehmung automatisch Beziehungen zwischen nahen Elementen hergestellt werden. Gruppierungen von Elementen, welche nicht miteinander in Beziehung stehen, aber auf Grund anderer Eigenschaften gedanklich zusammengefasst werden könnten, sind zu vermeiden. So führt z. B. die räumliche Nähe von Organisationsbereichen, die zwar gleiche Verrichtungen durchführen, aber in unterschiedlichen Prozessen eingesetzt werden und somit keine direkte Verbindung im operativen Geschäft haben, zu einer fälschlichen Einschätzung einer funktionsorientierten Organisationsstrukturierung. Ist dagegen der Eindruck einer zusätzlichen Ordnung nach Funktionen gewollt, so kann durch die bewusste gemeinsame Anordnung der Bereiche auch ohne eine explizite Verbindung untereinander der Eindruck einer Funktionsorientierung erreicht werden.

In allgemeiner Form sind die Gesetzmäßigkeiten, die eine Wahrnehmung von gruppierten Elementen beschreiben, in der Gestalttheorie niedergelegt worden.⁵⁰⁴ Einige der Gestaltgesetze, die auch für die Anordnung der Elemente eines Ordnungsrahmens gelten, sind in Abbildung 4.24 aufgezeigt.

⁵⁰² Dieser Betrachtungspfad ist empirisch bestätigt, vgl. Felser (1997), S. 282 und die dort zitierte Literatur. „Den Rückwärtsgang nach links und nach oben mag das Auge nicht.“ Meyer-Hentschel (1993), S. 80.

⁵⁰³ Vgl. Kapitel 3.4.2.3.

⁵⁰⁴ Vgl. Poddig (1995), S. 151f.

<p>Gesetz der Ähnlichkeit Ähnliche oder gleiche Elemente werden als zusammengehörend wahrgenommen.</p>	
<p>Gesetz der Nähe Gruppierungen von Elementen werden als zusammengehörend wahrgenommen.</p>	
<p>Gesetz der Geschlossenheit Unvollständige Figuren werden als geschlossen wahrgenommen.</p>	
<p>Gesetz des gemeinsamen Schicksals Elemente mit gemeinsamen Schicksal werden als zusammengehörend wahrgenommen.</p>	
<p>Gesetz der Kontinuität Fortlaufend verbundene Elemente gleicher Form werden jeweils als Einheit wahrgenommen.</p>	

Quelle: Schub von Bossiazky (1992), S. 12.

Abb. 4.24: Ausgewählte Gestaltgesetze

Um den Ordnungsrahmen in Beziehung mit der Umwelt der dargestellten Organisation zu bringen, müssen die Schnittstellen an den Grenzen der Organisation mit ihren Interaktionspartnern, im Regelfall Kunden und Lieferanten, ebenfalls beschrieben werden. Dazu bietet sich zum einen eine Input/Output- und zum anderen eine Kundensicht an. Bei Prozessen, die in der Leserichtung von links nach rechts laufen, werden dann in der Input/Output-Sicht links die Lieferanten, welche für den externen Input verantwortlich sind, und rechts die Empfänger des Outputs angeordnet. Im Falle einer Kundensicht steht links sowie rechts der Kunde. Auf der linken Seite erteilt er den Auftrag, der durch die Organisation läuft und auf der rechten Seite ausgeführt zu ihm zurückkommt. Hier wäre es denkbar, die Lieferanten – sofern sie dargestellt werden sollen – oben oder unten von den horizontalen Prozessen anzuordnen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Elemente der Organisationseinheiten, die mit den Lieferanten in Kontakt stehen, auch am Rand der stilisierten Organisation angesiedelt werden. Je mehr

Schnittstellen des Unternehmens dargestellt werden, desto komplexer und damit tendenziell unübersichtlicher wird der Ordnungsrahmen. Hier ist im Zweifel die Übersicht der Detailtreue vorzuziehen.

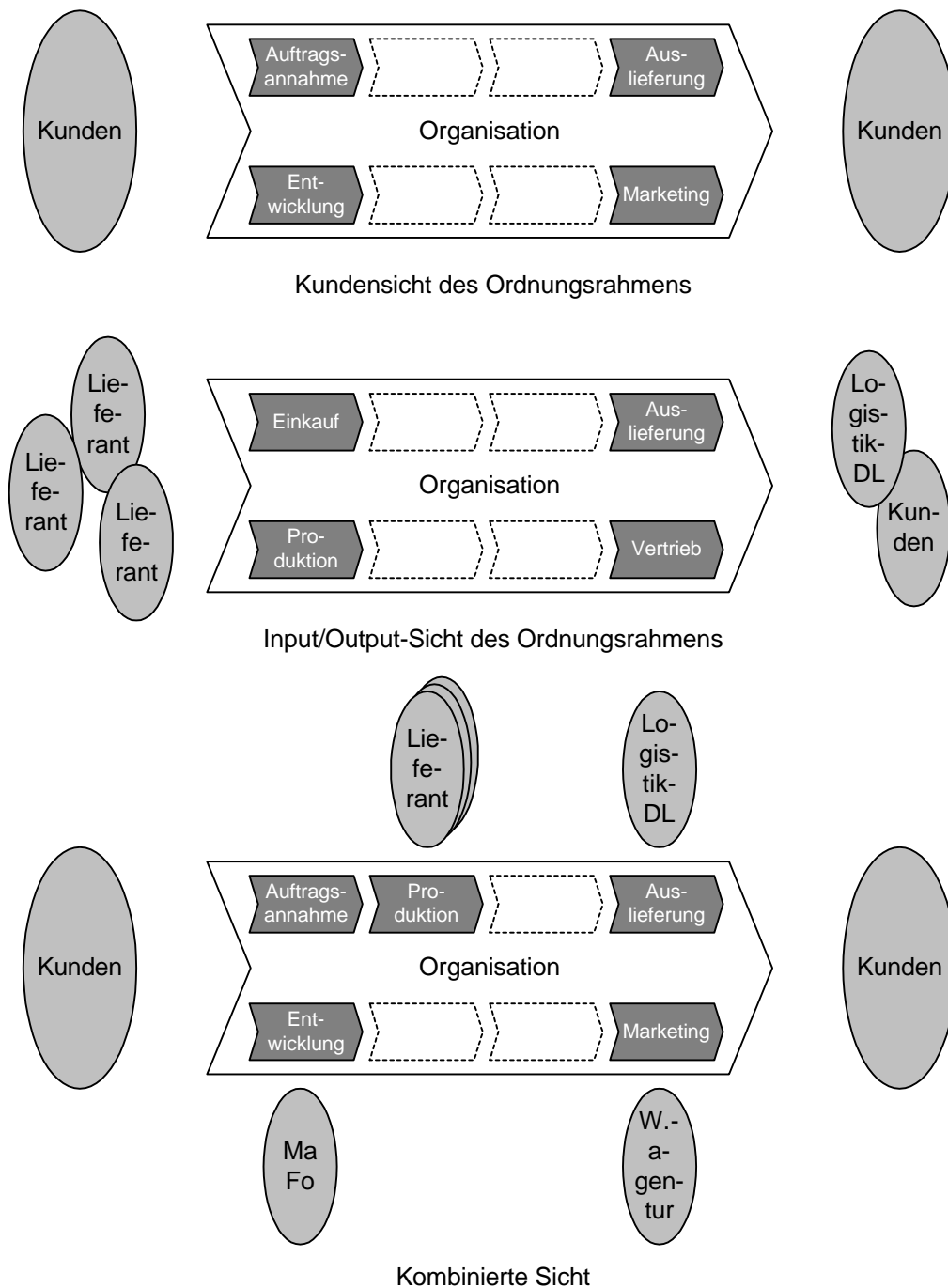


Abb. 4.25: Ordnungsrahmendesign aus verschiedenen Sichten

4.6.1.1 Die Bestimmung von Größenrelationen

Für die Darstellung der Elemente muss grundsätzlich die Entscheidung getroffen werden, ob diese alle in der gleiche Größe dargestellt werden oder versucht wird, mit Hilfe verschiedener Größen bestimmte Merkmale der Bereiche, wie beispielsweise Mitarbeiterzahl, Umsatz oder strategische Bedeutung, graphisch umzusetzen. Die gleichartige Darstellung aller Elemente betont die Beziehungen innerhalb des Ordnungsrahmens, da die Aufmerksamkeit nicht durch unterschiedliche Größen abgelenkt wird (so z. B. beim Handel-H-Modell⁵⁰⁵). Mitarbeiter, die ihre Position in den Symbolen repräsentiert finden, haben keinen Anlass zu Beschwerden, dass ihr Bereich nicht ausreichend gewürdigt wurde, da kein Bereich besser oder schlechter dargestellt ist. Wird die Entscheidung getroffen, die Größe der Elemente an ein bestimmtes Kriterium anzuknüpfen, stellen sich die Fragen nach der Auswahl des Kriteriums und der angemessenen Größe der Wiedergabe.

Ein Ordnungsrahmen zur prozessorientierten Organisationsgestaltung soll eine überblicksartige Darstellung über die Organisation geben. Dies kann nur aus der Sicht, die am Anfang des Konstruktionsprozesses des Ordnungsrahmens festgelegt wurde, geschehen. Eine einzige, eindeutige Darstellung der Organisation gibt es nicht.⁵⁰⁶ Selbst die Einschränkung auf die Sicht der Prozessstruktur konkretisiert die Alternativen nur wenig, auch wenn durch die vorhergehende Prozessidentifikation die Prozesse bereits bestimmt sind. Es besteht immer noch das Problem, die einzelnen Prozesse durch Symbole „passender“ Größe darzustellen. Die Auswahl des bestimmenden Merkmals muss letztendlich durch einen dogmatischen Entschluss gefällt werden. Als Kriterien bieten sich z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Mitarbeiterzahl, strategische Relevanz oder zukünftiges Wachstum an. Nach der Bestimmung des Kriteriums besteht das Problem der Messbarkeit und Zurechenbarkeit der ausgewählten Kennzahl zum Prozess. Nicht immer lassen sich die Werte eindeutig den Prozessen zuordnen, sodass auch hier eine subjektive Einschätzung notwendig wird. Ist dieser Schritt überwunden, ergibt sich das letzte Problem der graphischen Umsetzung. Ist die Bandbreite der relevanten Merkmalsausprägungen zu groß, kann eventuell keine proportionale Größenveränderung der Objekte wiedergegeben werden. Die kleinsten Elemente wären dann kaum lesbar und die größten würden alle anderen Elemente an den Rand drängen.

Ein Ausweg, verschiedene Größen von Organisationsbereichen ohne die beschriebenen Probleme darzustellen, bietet sich in der Festlegung von wenigen (zwei oder drei) verschiedenen Größenstufen an. Diese können bestimmten Objektgruppen zugeordnet,

⁵⁰⁵ Vgl. Abbildung 2.16.

⁵⁰⁶ Vgl. auch die analoge Argumentation bei der Prozessdefinition in Kapitel 3.2.4.

z. B. jeweils den Kern-, Support- und Koordinationsprozessen, oder innerhalb der Gruppen verwendet werden. Pfeile in zwei oder drei verschiedenen Breiten können dann beispielsweise die Kernprozesse darstellen.

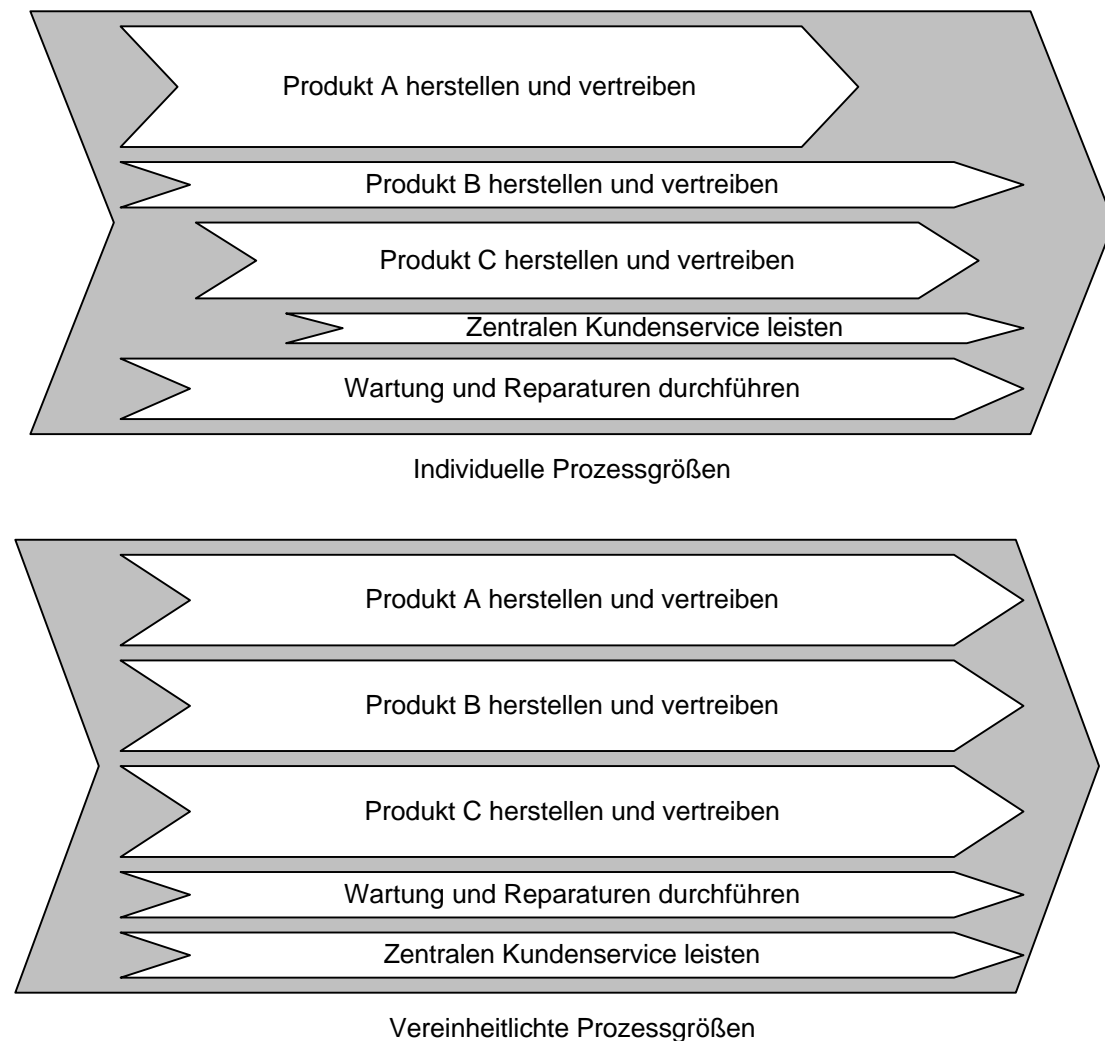


Abb. 4.26: Darstellung verschiedener Prozessgrößen

4.6.1.2 Der Einsatz von Referenzdesigns

Analog zur Prozessidentifikation ist auch beim graphischen Design des Ordnungsrahmens zu prüfen, ob der Erstellungsaufwand nicht durch bereits bestehende Referenzlösungen vermindert werden kann. Ebenso wie bei Referenzmodellen kann auf einer vorgegebenen Strukturierung der graphischen Elemente aufgebaut werden. Diese kann unverändert übernommen oder auf den Anwendungsfall abgestimmt und abgewandelt werden. Vor der Entscheidung für den Einsatz von Referenzdesigns ist auf die Kommunikationsziele des Ordnungsrahmens zu achten. Soll er neben der internen Mitarbeiterschulung auch das Unternehmen nach außen repräsentieren, muss auf eine un-

verwechselbare Gestaltung zur Erlangung eines Wiedererkennungseffektes höchste Priorität gelegt werden. Ein Referenzdesign, welches auch in anderen Unternehmen zum Einsatz kommen kann, bietet in seiner Grundform nicht die erforderliche Exklusivität. Soll es trotzdem verwirklicht werden, muss es in einer individuellen Weise umgestaltet werden. Der Nachteil des Bekanntheitsgrades für die externe Veröffentlichung kann ein Vorteil bei der rein internen Anwendung sein. Ist den Mitarbeitern das Referenzdesign bereits bekannt, werden sie weniger Schwierigkeiten bei der Interpretation des Modells haben, da sie Vorwissen über die dargestellten Zusammenhänge besitzen.

Im Folgenden sollen verschiedene Referenzdesigns von Ordnungsrahmen vorgestellt werden, welche sich in der praktischen Anwendung bewährt haben oder aus den Überlegungen zu den Eigenschaften der drei Prozessarten (Kern-, Support- und Koordinationsprozesse) und ihrer möglichen Darstellung abgeleitet werden.

Das erste Referenzdesign orientiert sich an dem Bild eines Hauses mit Dach, Körper und Fundament. Dieses Schema ruft Assoziationen wie Solidität, Unverrückbarkeit und Sicherheit hervor. Den drei Teilen werden die Prozessarten zugeordnet. Die Supportprozesse, deren Aufgabe es ist, die Kernprozesse zu unterstützen, bilden die Basis. Die Analogie ihrer Aufgabe im Unternehmen zu einem Fundament, welches ein Haus trägt, ist beabsichtigt. Die Kernprozesse nehmen den zentralen Platz im Modell ein. Sie werden umschlossen von einem großen Wertschöpfungskettenpfeil, welcher die allgemeine Ausrichtung der Organisation widerspiegelt. Das Dach mit den Koordinationsprozessen bildet den Abschluss. Hier wird die verbreitete Anordnung der Führungspositionen im oberen Bereich eines Modells aufgegriffen.

Zusätzlich zum Modell der Organisation wird das Umfeld des Unternehmens in den Ordnungsrahmen aufgenommen. Der Wertschöpfungskettenpfeil mit den Kernprozessen führt so von den Lieferanten zu den Kunden oder auch von den Kunden zu den Kunden. Bei einer starken Betonung von Querschnittsfunktionen oder gleichartigen Teilprozessen kann als Alternative zu der rein horizontalen Darstellung eine vertikale Komponente eingefügt werden, die sich an ein Säulenschema anlehnt. Das Referenzdesign in Hausform und seine Abwandlungen wird in Abbildung 4.27 dargestellt. Es wurde bereits bei den Ordnungsrahmen Handels-H-Modell (siehe Abbildung 2.19) und Service-Sigma (siehe Abbildung 2.18) in der Praxis angewendet, wobei beim Service-Sigma der Wertschöpfungskettenpfeil zu Gunsten einer anderen Form ersetzt wurde.

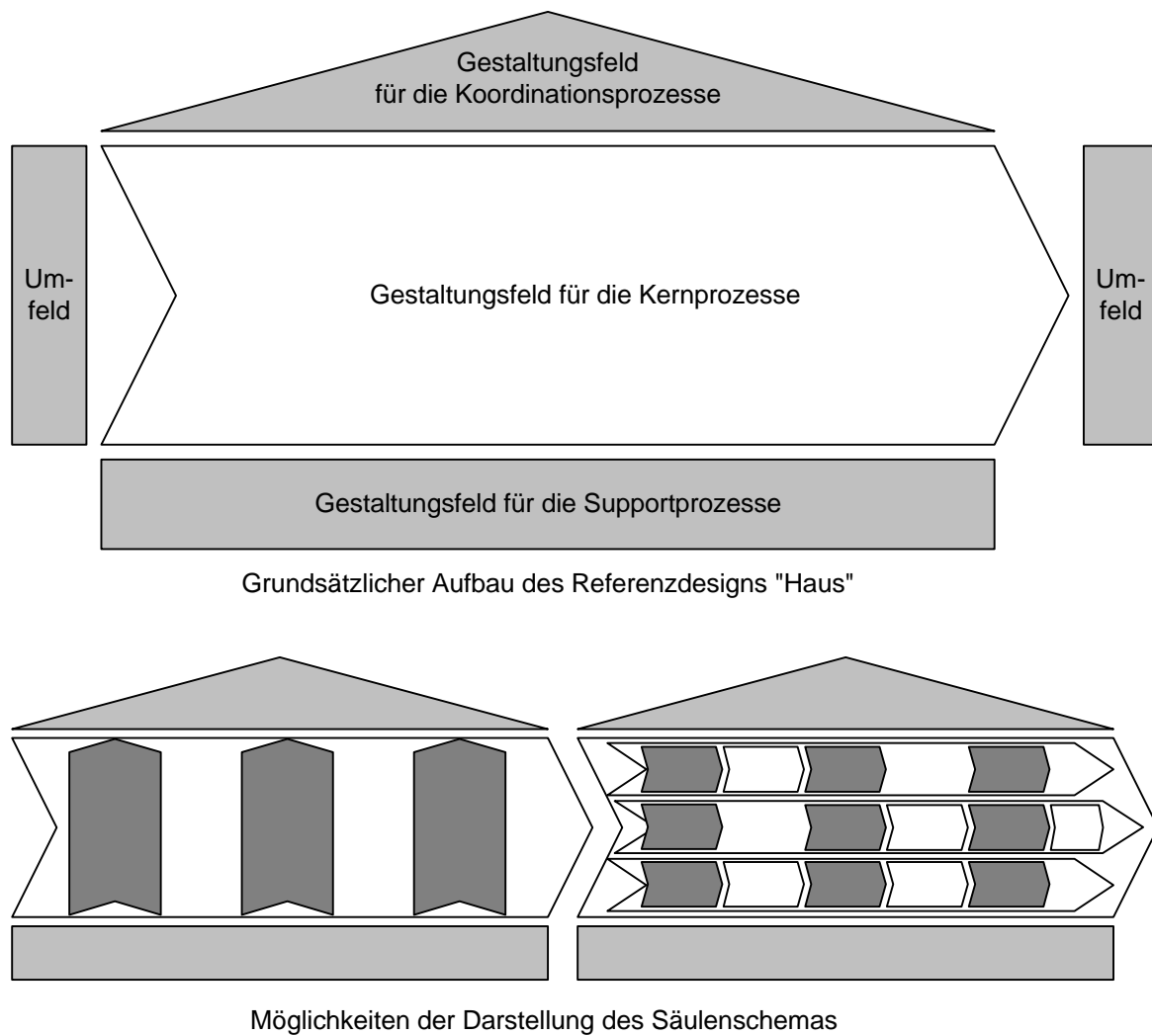


Abb. 4.27: Referendesign in Haus-Form

Eine andere Möglichkeit der Anordnung der Prozesse ergibt sich aus der Betrachtung der Eigenschaften der Prozessarten. Da die Koordinations- und zum Teil auch die Supportprozesse „quer“ zu den Kernprozessen laufen, bietet sich eine Strukturierung nach Art einer Matrix an. Dies verdeutlicht das Ineinandergreifen aller Prozesse und vermeidet so die Betonung einiger durch eine herausgehobene Positionierung. Der Eindruck einer intensiven Vernetzung aller Prozesse entsteht.

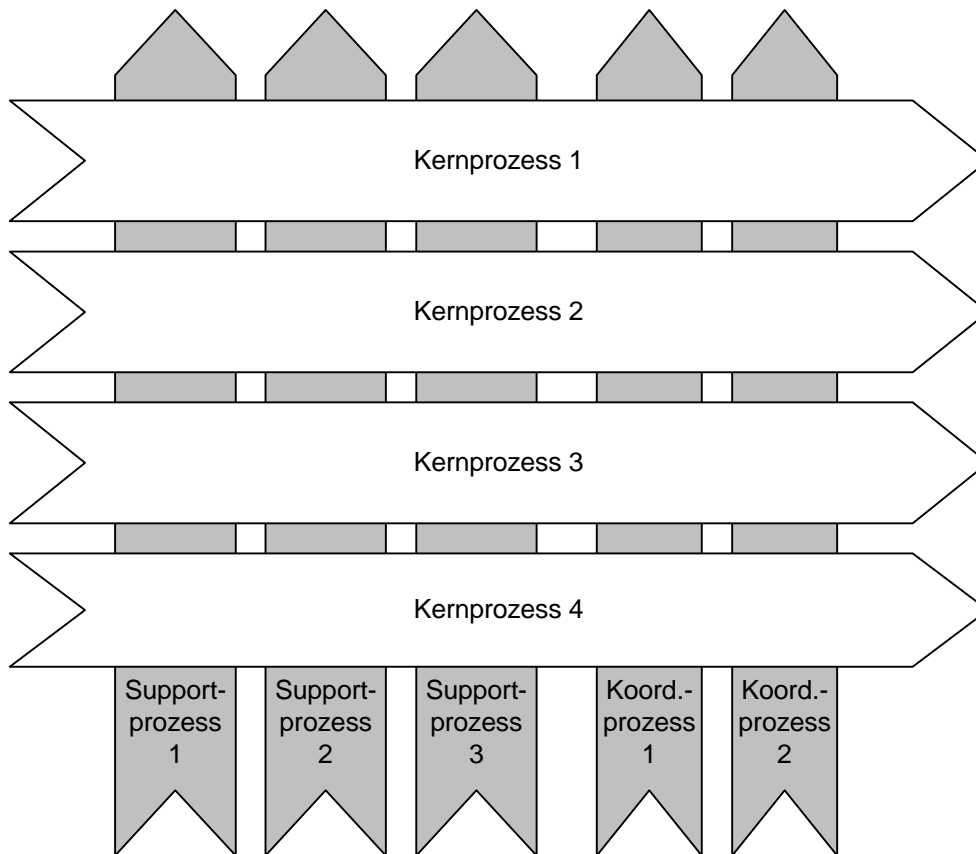


Abb. 4.28: Referenzdesign in Form einer Prozessmatrix

4.6.1.3 Der Ordnungsrahmen im Referenzdesign

Der Beispielordnungsrahmen kann mit Hilfe des Referenzdesigns in Stile eines Hauses dargestellt werden (siehe Abbildung 4.29). Durch die Vielzahl der Prozesse wird es bereits schwierig, eine übersichtliche Anordnung zu schaffen.⁵⁰⁷ Eine weitere Hinzufügung von Elementen würde die Übersichtlichkeit soweit verschlechtern, dass über eine Reduzierung der im Modell enthaltenen Elemente nachgedacht werden müsste. Bei den weiteren Beispielen werden daher einzelne Elemente des Ordnungsrahmens gezeigt.

⁵⁰⁷ Die Einschränkungen der Größe und der Farbgestaltung in der vorliegenden Veröffentlichung tragen zu diesem Eindruck mit bei. In der Praxis kann von einer gebrauchsgerechten Größe von einer DIN A4-Seite ausgegangen werden.

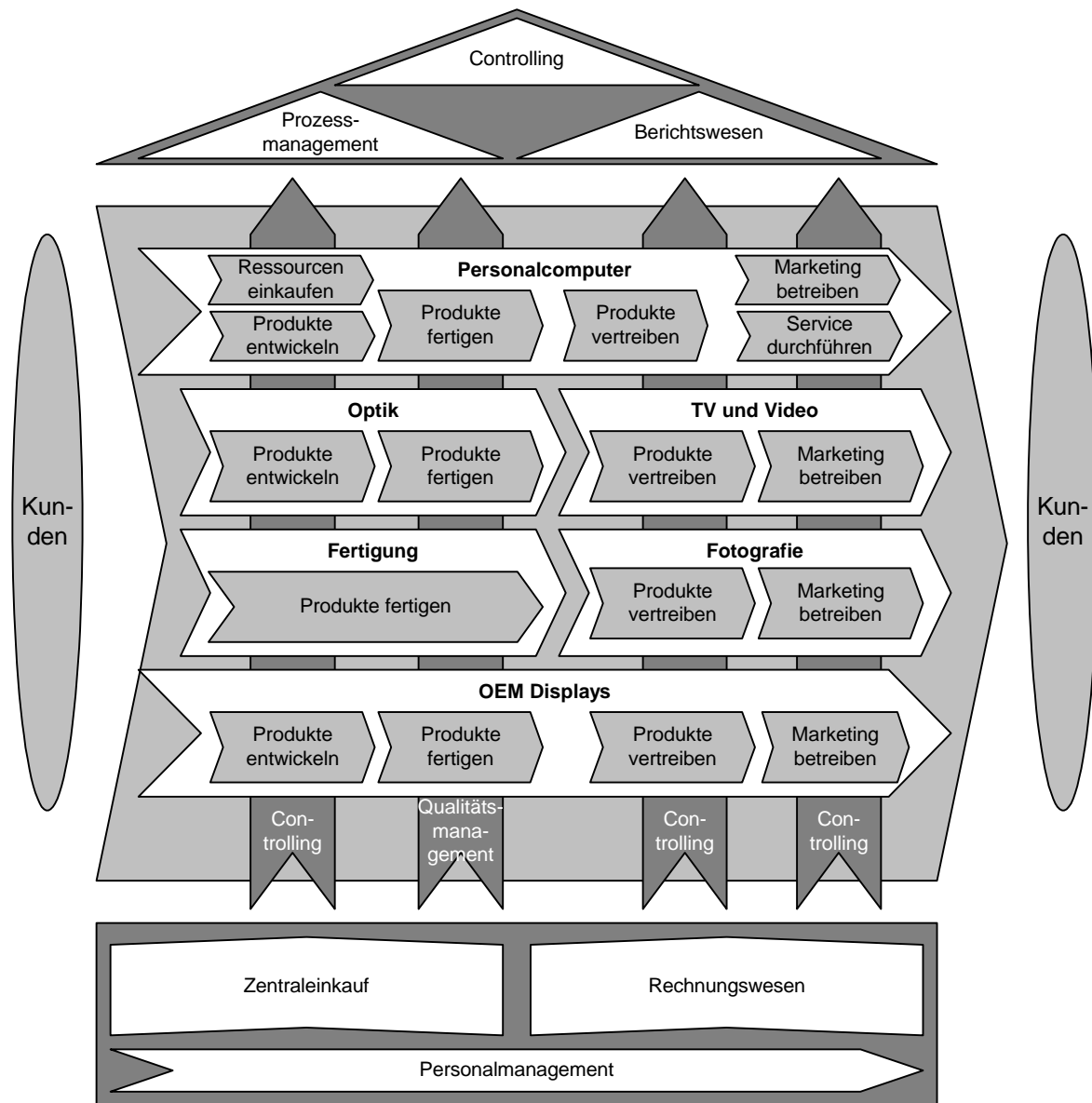


Abb. 4.29: Der Ordnungsrahmen im Referenzdesign

4.6.2 Das individuelle Design der Elemente

Der letzte Schritt der Konstruktion eines Ordnungsrahmens ist die Festlegung des individuellen Aussehens der Elemente. Auch bei dieser kreativen Aktivität kann auf Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung zurückgegriffen werden, die bei der endgültigen Gestaltung des Modells bewusst eingesetzt werden können.

Das freie Design des Ordnungsrahmens wird von den zur Verfügung stehenden Mitteln und dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit eingeschränkt. Bei einem Projekt zur Organisationsgestaltung kann nicht davon ausgegangen werden, dass jede Änderung am Ordnungsrahmen von einem Designspezialisten durchgeführt wird. Die angestrebte

Darstellung der Elemente muss sich demnach an den üblicherweise eingesetzten Mitteln orientieren. Im Regelfall wird dies der Funktionsumfang der PC-Standardsoftware sein. Eine einfache Handhabung des Ordnungsrahmens ist besonders ausgefallenen Formen, Farbübergängen oder Schriften vorzuziehen.

4.6.2.1 Farben

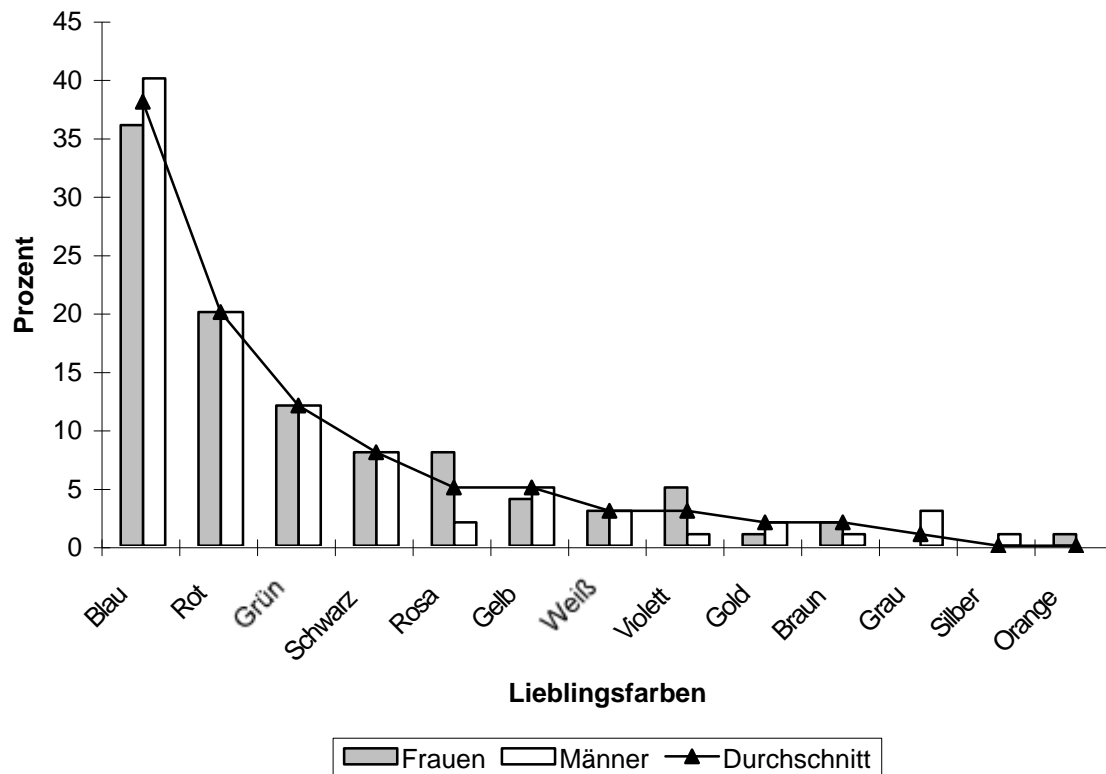
Der Farbeinsatz beim Ordnungsrahmen hängt von seiner geplanten Verwendung ab. Bei der internen Verwendung muss auf die gute Wiedergabe im Schwarzweiß-Druck geachtet werden, da dieser mit den üblicherweise im Büro verwendeten Vervielfältigungsmitteln, wie z. B. Laserdrucker oder Kopierer, die dominierende Art der Nutzung ist. Farbausdrucke sind zwar technisch durch Farblaserdrucker bzw. Farbkopierer möglich, sie stehen aber im Vergleich zu Schwarzweiß-Drucken für die tägliche Arbeit (noch) in keinem günstigen Kosten/Nutzen-Verhältnis.⁵⁰⁸ Wird der Ordnungsrahmen hingegen zur externen Kommunikation genutzt, ist die Verwendung von Farben unumgänglich. Sowohl in der gedruckten Außendarstellung wie auch im Internet sind Farben notwendig, da sie zur Erlangung der Aufmerksamkeit und zur Klarheit der Darstellung wesentlich beitragen.⁵⁰⁹ Dies gilt ebenso für die Nutzung im Intranet des Unternehmens.

Im Folgenden werden die Farbwirkungen bei einer freien Farbauswahl beschrieben. In der Praxis werden dagegen bestimmte Farben durch Vorschriften der Corporate Identity oder des Corporate Designs bereits festgelegt sein.⁵¹⁰ Dann muss innerhalb des noch bestehenden Entscheidungsspielraums eine Farbauswahl getroffen werden. Diese sollte sich an ihrer Wirkung auf den Betrachter, den durch sie ausgelösten Assoziationen sowie an der Lesefreundlichkeit orientieren. Nicht alle Farben werden mit der gleichen Sympathie betrachtet. In einer Untersuchung ermittelte HELLER im Zeitablauf relativ konstant bleibende Lieblingsfarben (siehe Abbildung 4.30):

⁵⁰⁸ Die Kosten für einen Farbausdruck auf einem Farblaserdrucker liegen mehr als doppelt so hoch wie für eine Schwarzweiß-Druck (6,1 zu 12,9 Pfennig pro DIN A4 Seite) Vgl. z. B. Gerber (2000), S. 88.

⁵⁰⁹ Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 102.

⁵¹⁰ Corporate Identity soll eine einheitliche Identität eines Unternehmens nach innen und nach außen bewirken. Ein Instrument dazu ist das Corporate Design, welches das einheitliche Zusammenwirken aller visuellen Erscheinungsweisen der Organisationsdarstellung umfasst. Vgl. Metz-Göckel (1996), S. 131f.



In Anlehnung an Heller (1989), S. 298.

Abb. 4.30: Lieblingsfarben

Die Aufstellung der Lieblingsfarben gibt einen Hinweis, welche Farben mit geringem Risiko der Ablehnung einzusetzen sind und welche eher vermieden werden sollten. Die Entscheidung muss aber im Einzelfall überprüft werden, da die Gruppe der Adressaten des Ordnungsrahmens nicht die gleiche Struktur der dieser zitierten Befragung zu Grunde liegenden Gruppe aufweisen muss. Auch wenn Lieblingsfarben nicht schnell wechseln, unterliegen bestimmte Farben kurzfristigen Trends, beispielsweise in der Mode.⁵¹¹ Ein Ordnungsrahmen als Repräsentation einer langfristigen Struktur sollte aber unabhängig von temporären Strömungen gestaltet werden. Bei der abzusehenden Änderung des Farbgeschmacks müsste das Modell ebenso häufig angepasst werden oder würde veraltet wirken.

Farben lösen wie Formschemata Assoziationen aus. Beispielsweise wird der Begriff „zuverlässig“ mit blau (45%), weiß (28%) und grün (22%) in Verbindung gebracht.⁵¹² Ähnliche Farbassoziationen ruft der Begriff „sicher“ hervor: grün (23%), blau (21%)

⁵¹¹ Vgl. Wölm (1998), S. 87.

⁵¹² Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 144.

und weiß (20%).⁵¹³ Durch entsprechende Farben der Elemente oder des Hintergrundes kann die Anmutung des Ordnungsrahmen somit in eine gewünschte Richtung gelenkt werden.

Beliebte Farben oder solche mit positiven Assoziationen rufen aber dennoch Ärger hervor, wenn sie in so ungünstiger Weise kombiniert werden, dass sie die Lesefreundlichkeit beeinträchtigen. Aus der Tabelle 4.8 kann entnommen werden, welche Kombinationen zu bevorzugen und welche zu vermeiden sind.

Lesefreundlichkeit		
Gut	Mittel	Schlecht
Schwarz auf Weiß	Grün auf Weiß	Gelb (Orangegelb) auf Weiß
Schwarz auf Gelb	Dunkelblau auf Weiß	Schwarz auf Blau
	Rot auf Weiß	Purpurrot auf Schwarz
	Rot auf Hellgelb	Rot auf Blaugrün (gleichhell)
	Gelb auf Schwarz	
	Orange auf Schwarz	
	Schwarz auf Hellblau	
	Schwarz auf Hellgrün	
	Weiß auf Schwarz	

Quelle: Frieling (1980), S. 77.


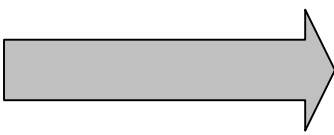
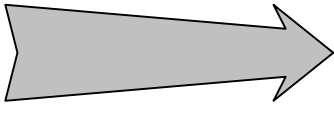

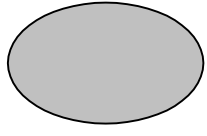

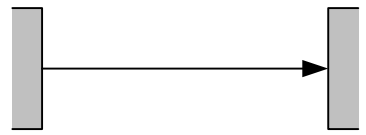
Tab. 4.8: Die Lesefreundlichkeit von Farbkombinationen

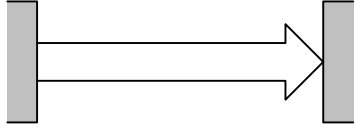
4.6.2.2 Formen

Im Ordnungsrahmen sollte im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit die Anzahl der Formentypen gering sein. Eine Vielzahl verschiedener Formen wirkt unruhig und bedarf zudem in der Regel zusätzlicher Erläuterungen. Die im Folgenden beispielhaft gezeigten Formen sollten deshalb nicht alle gemeinsam in einem Ordnungsrahmen verwendet werden. Die dort als Nachteil angeführte Unspezifität einiger Formen soll ausdrücken, dass sie den Betrachter weder Neugierig machen (da die Form bereits be-

⁵¹³ Zu weiteren Assoziationen vgl. Heller (1989).

kannt ist) oder ihn in eine Richtung führen (wie das bei einem gerichteten Pfeil der Fall ist).

Form	Vorteile	Nachteile
Prozessdarstellungen		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ großer Beschriftungsbereich innen ▪ universell einsetzbar ▪ durch WKD bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wirkt nicht sehr dynamisch
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Richtung sofort erkennbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eingeschränkter Beschriftungsbereich ▪ Pfeilspitzen ragen heraus
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wirkt dynamisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eingeschränkter Beschriftungsbereich
Funktionsdarstellungen		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aus Organigrammen bekannt ▪ universell einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unspezifisch
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ universell einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unspezifisch
Beziehungsdarstellungen		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ universell einsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Richtung erkennbar ▪ unspezifisch
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ universell einsetzbar ▪ insbesondere für nicht-physische Verbindungen (z. B. Informationsflüsse) geeignet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unspezifisch

Form	Vorteile	Nachteile
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gut zu beschriften ▪ insbesondere für physische Verbindungen (Materialflüsse) geeignet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ raumgreifend

Tab. 4.9: Beispielhafte Formen innerhalb eines Ordnungsrahmens

4.6.2.3 Text und Schrift

Sprachliche Ergänzungen zu Bildern beeinflussen die gedanklichen Verarbeitungsvorgänge und die Gedächtnisleistung vor allem in der Weise, dass sie

- den Interpretationsspielraum einschränken,
- die Bildbedeutung verändern und
- das Bildverständnis und die Erinnerung erleichtern.⁵¹⁴

In einem Ordnungsrahmen dienen Beschriftungen vorrangig der Bezeichnung der dargestellten Elemente. Die Aussagekraft des Modells soll durch Form und Farbgestaltung so groß sein, dass erläuternde Texte nicht notwendig sind. Aber auch bei der Gestaltung der Elementbezeichnungen gilt es, einige Hinweise zu beachten.

- Bei der Gestaltung von neuen Prozessen ist die Übernahme alter Bezeichnungen zu vermeiden. Eingeführte Begriffe werden stets mit bekannten Schemata, in diesem Fall den bisherigen Organisationseinheiten, assoziiert. Diese Bedeutung lässt sich nur äußerst schwierig in einem langwierigen Prozess verändern. Wenn der Inhalt eines Prozesses neu ist, sollte dieser auch mit einem neuen Namen versehen werden. Sofern sich dieser an die bekannte Bezeichnung anlehnt, wird das schnelle Verstehen des Betrachters unterstützt.
- Die Bezeichnungen müssen sich einheitlich an Namenskonventionen ausrichten. Für die Benennung von Prozessen ist beispielsweise eine Bezeichnung in der Form [Objekt], [Verrichtung] anzustreben, während für Funktionsbereiche eine Bezeichnung nach [Verrichtung in substantivierter Form] geeignet ist.⁵¹⁵ So

⁵¹⁴ Vgl. Kroeber-Riel (1996), S. 181.

⁵¹⁵ Vgl. Kugeler (2000), S. 168.

wird auch sprachlich von einem Bereich „Produktion“ und dem Prozess „Produkt XY herstellen“ unterschieden.

- Die Wahrnehmung von Texten erfolgt nicht Buchstabe für Buchstabe, sondern in Form von Buchstabengruppen, deren geschlossene Gestalt aufgenommen wird.⁵¹⁶ Diese wird mit bekannten Schemata verglichen und so erkannt.⁵¹⁷ Wortgebilde als Ganzes sind zur Erkennung wichtiger als einzelne Buchstaben. Daraus leitet sich ab, dass lange, zusammengesetzte Wörter zu vermeiden sind. Sollen sie aus bestimmten Gründen doch eingesetzt werden, erhöht eine Schreibweise mit Bindestrichen die Lesbarkeit beträchtlich: Statt des Begriffes „Unternehmensstrategie“ ergibt „Unternehmens-Strategie“ eine prägnantere, leichter erkennbare Gestalt. Aus dem gleichen Grund der besseren Wiedererkennung der Form sollte auf die vollständige Schreibung in Großbuchstaben verzichtet werden.
- Die verschiedenen Schrifttypen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Lesbarkeit und der ihnen zugewiesenen Assoziationen. Serifenschriftarten wie die in dieser Arbeit verwendete Times New Roman oder die Century Schoolbook sind durch ihre Serifen⁵¹⁸, die eine Art Führungslinie für das Auge darstellen, besser lesbar als serifenlose Schriftarten, wie Arial, Century Gothic oder Tahoma. Schreibschriften, wie **Allegro** oder *English Vivace*, sind durch ihre individuelle Gestaltung noch schlechter lesbar.⁵¹⁹ Eine repräsentative Untersuchung, welche Assoziationen mit welchen Schriftarten verbunden werden, existiert nicht.⁵²⁰ Allgemein wird aber darauf verwiesen, dass die Kontexte, in denen die Schriften häufig erscheinen, beim Lesen erinnert werden. So erscheinen Schrifttypen mit Serifen klassisch, serifenlose Typen modern und Schriften, die heutzutage nicht mehr verwendet werden, altmodisch.⁵²¹

⁵¹⁶ Vgl. Teigeler (1982), S. 126.

⁵¹⁷ Dies entspricht dem bereits beschriebenen Wahrnehmungsprozess. Vgl. Zimbardo, Gerrig (1999), S. 147.

⁵¹⁸ Serifen sind die kleinen Querstriche zum Abschluss eines Bogens oder eines Striches eines Buchstabens. Sie dienten den Römern dazu, beim Schlagen der Buchstaben in Stein das Ausreißen der Linien zu verhindern. Vgl. Wölm (1998), S. 99.

⁵¹⁹ Vgl. Wölm (1998), S. 100.

⁵²⁰ Vgl. Felser (1997), S. 287.

⁵²¹ Vgl. Mayer, Illmann (2000), S. 506f; Wölm (1998), S. 99f., Felser (1997), S. 287.

4.6.2.4 Der Ordnungsrahmen im individuellen Design

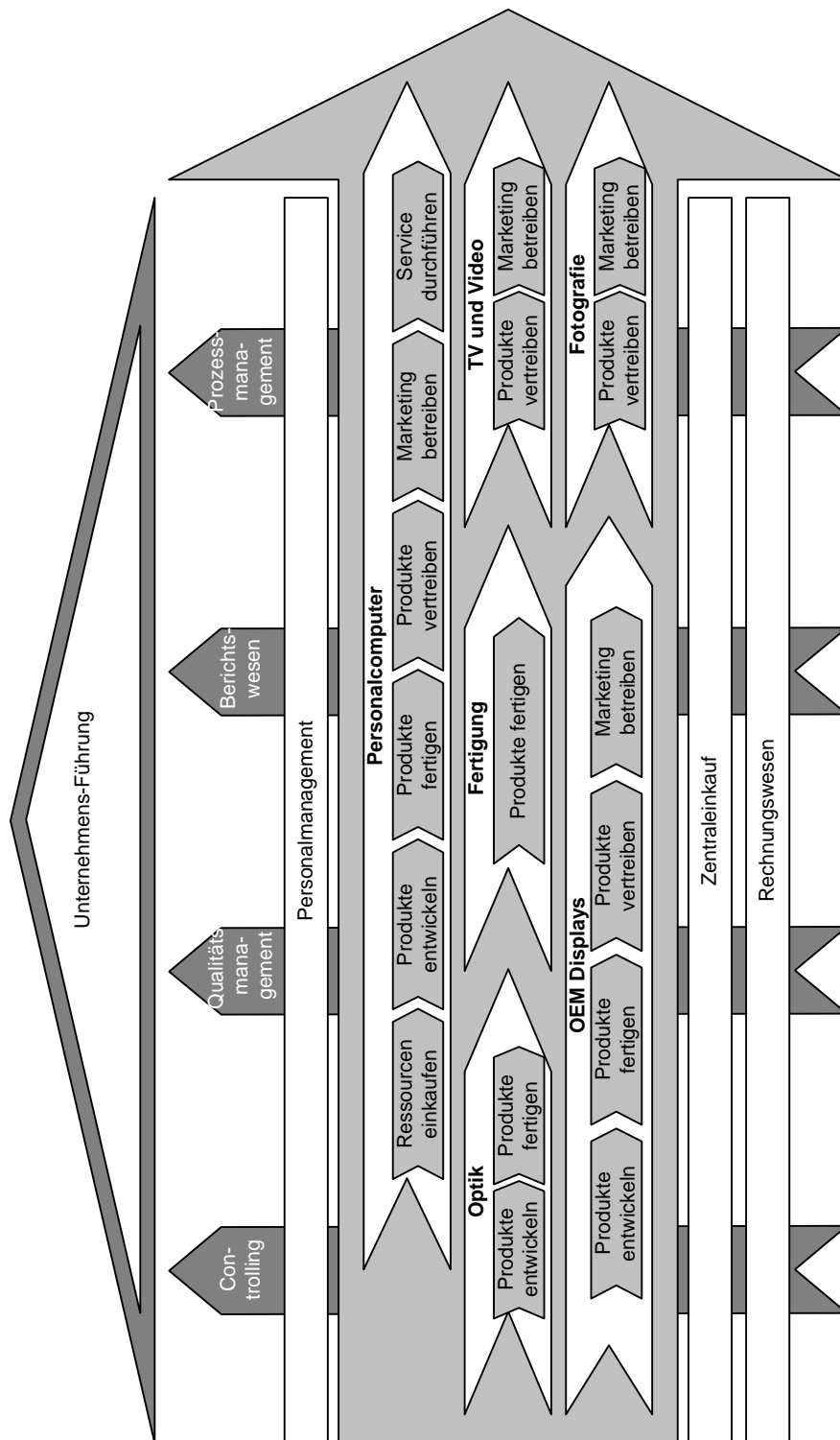


Abb. 4.31: Der Ordnungsrahmen im individuellen Design