

„Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation“

Arnold Picot

Ludwig-Maximilians-Universität München
Department für Betriebswirtschaft - Munich School of Management
Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation

Baden-Baden, 10. Oktober 2002

Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation

- 1. Ausgangspunkt: Funktionsorganisation als klassische Organisationsform**
- 2. Prozessorganisation als marktorientierte Weiterentwicklung**
- 3. Verknüpfung von Prozess- und Funktionsorientierung als Alternative der Zukunft?**

Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation

1. Ausgangspunkt: Funktionsorganisation als klassische Organisationsform

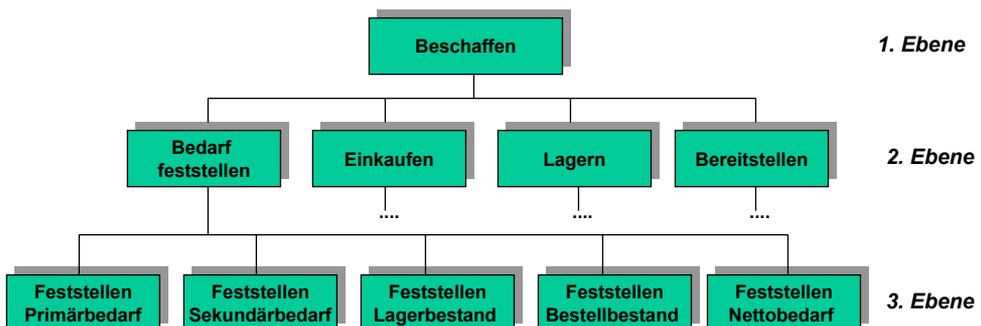
2. Prozessorganisation als marktorientierte Weiterentwicklung

3. Verknüpfung von Prozess- und Funktionsorientierung als Alternative der Zukunft?

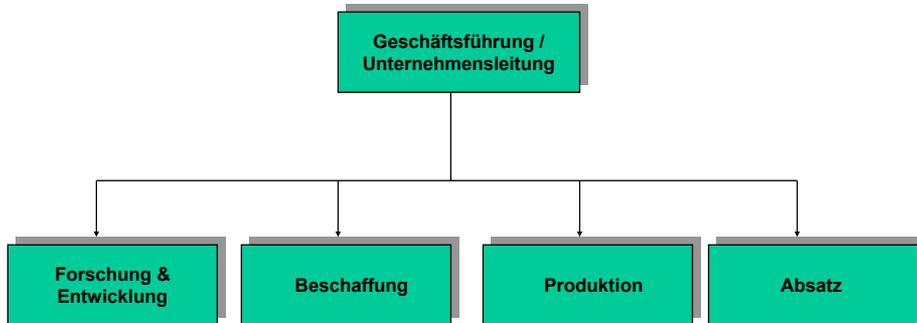
Was ist eine Funktion?

Eine Verrichtung, die an Geschäftsobjekten und/oder Geschäftsprozessen vorgenommen wird.

➔ Mehrere Ebenen:

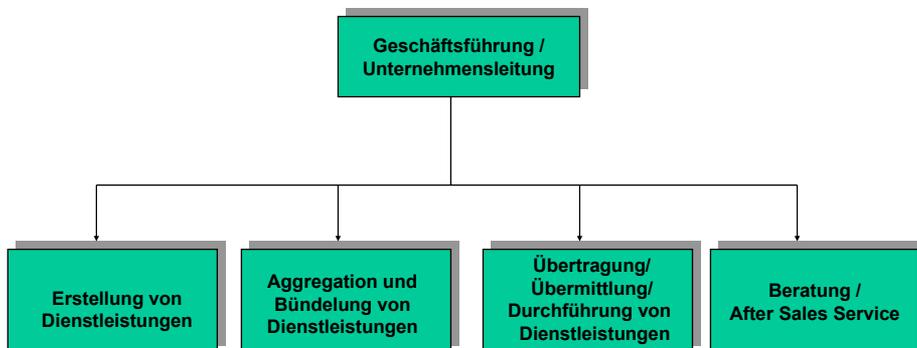


Funktionsorientierte Organisationsform - Beispiel Industrieunternehmen -



Quelle: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

Funktionsorientierte Organisationsform - Beispiel Dienstleistungsunternehmen -



In Anlehnung an: Wirtz, B.W.: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2000.

Typische Merkmale von funktionsorientierten Organisationsformen

- ➔ Hohes Maß an verrichtungsorientierter Arbeitsteilung
 - ➔ Hoher Grad an fachlicher Spezialisierung
 - ➔ Meist direkte Anweisungen
 - ➔ Weitgehende Zentralisierung der Entscheidungsrechte auf oberster Hierarchieebene
 - ➔ Einheit der Auftragserteilung / Einliniensystem
-  geeignet für kleine und mittelständische Unternehmen und große Unternehmen mit geringer Produktvielfalt und stabilen Märkten

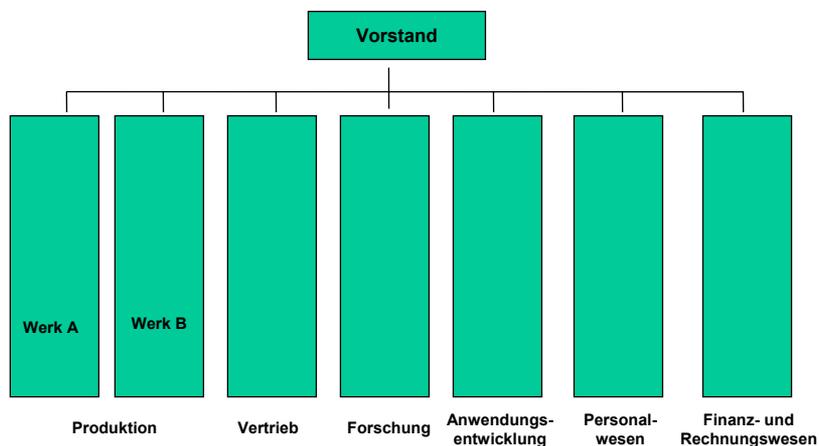
ABER: Funktionsorientierte Organisationsformen stoßen an ihre Grenzen

- ➔ Zunehmende Produktvielfalt und Marktdynamik
 - ➔ Zunehmende Kundenorientierung
-  Tausch- und Abstimmungsprobleme nehmen zu
Koordinations- und Motivationsaufwand steigt
Spezialisierungsvorteile reduzieren sich

... und werden zunehmend durch alternative Organisationsmodelle ersetzt

- ➔ Sparten- bzw. Geschäftsbereichsorganisation
- ➔ Matrixorganisation
- ➔ Projektorganisation
- ➔ Modulare Organisation
- ➔ Prozessorganisation
- ➔ Vernetzte Organisation
- ➔ Virtuelle Organisation

Beispiel Bayer AG: Von der funktionsorientierten Organisation..



Organisationsstruktur der Bayer AG vor 1965

zur Geschäftsbereichsorganisation

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------|--------|--------|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------|------------|----------|-----|
| Vorstand | | | | | | | | | | | | |
| Zentrale Konferenzen und Zentralkommissionen (ZK) | | | | | | | | | | | | |
| Konzernratung AG-Konferenz | ZK Produktion und Technik | | | | ZK Forschung und Entwicklung | ZK Personal | Personalkonferenz Obere Führungs- kräfte | ZK Umweltschutz und Sicherheit | ZK Marketing | | | |
| 21 Geschäftsbereiche | | | | | Zentralbereiche | | | | | | | |
| Kunststoffe | Kautschuk | Fasern | Pharma | Pflanzenschutz | 7 Konzernbereiche / -stäbe | | | | 7 Zentralservicebereiche | | | |
| | | | | | Konzernplanung und Controlling | Unternehmens- kommunikation | Konzernrevision | ... | Beschaffung | Informatik | Personal | ... |

Organisationsstruktur der Bayer AG 1997

Prozess- versus Funktionsorientierung

Quelle: Frese: Grundlagen der Organisation, 8. Auflage Wiesbaden 2000.

Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation

1. Ausgangspunkt: Funktionsorganisation als klassische Organisationsform
2. Prozessorganisation als marktorientierte Weiterentwicklung
3. Verknüpfung von Prozess- und Funktionsorientierung als Alternative der Zukunft?

Was ist ein Prozess?

Tätigkeitsfolgen, die Kundenwert schaffen.

Mehrere Ebenen der Prozessbetrachtung:

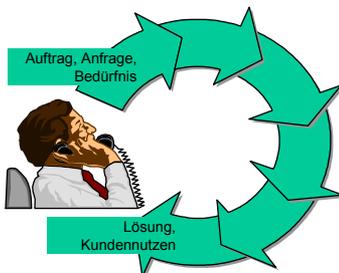
- ➔ Geschäftsbereich als unternehmerischer Prozess
- ➔ Kernprozesse als wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen
- ➔ Teilprozesse
- ➔ Einzelne Tätigkeiten

➔ Objektorientierung im Vordergrund

➔ Prinzip ähnlich wie bei Geschäftsbereichsorganisation und Modularisierung

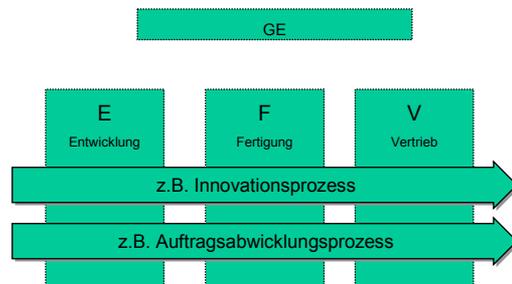
Was bedeutet Prozessorientierung?

kundenorientierte Sichtweise der Wertschöpfung



- ⇒ Sequenz von Aktivitäten
- ⇒ Vom Kunden zum Kunden
- ⇒ Berücksichtigung interner und externer Kunden

Organisationsübergreifende Sichtweise der Wertschöpfung



- ⇒ Prozesse gehen über Ressortgrenzen
- ⇒ Prozesse gehen über Unternehmensgrenzen
- ⇒ Kernprozesse als kritische Prozesse aus Kundensicht

Prozessorientierung bezieht sich auf alle Unternehmensprozesse - nicht nur auf Kernprozesse



Steuerungsprozesse
der primären und sekundären GP

Primäre Geschäftsprozesse
direkter Bezug zum (externen) Kundennutzen
(Kernprozesse)

Sekundäre Geschäftsprozesse
Unterstützung der primären
Geschäftsprozesse als interne Kunden



Es gibt im Unternehmen eine Vielzahl von Einzelprozessen

Ablauf- vor Aufbauorganisation: Eigentlich eine alte Weisheit...

Fritz Nordsieck zum Verhältnis von Aufbau- und Ablauforganisation

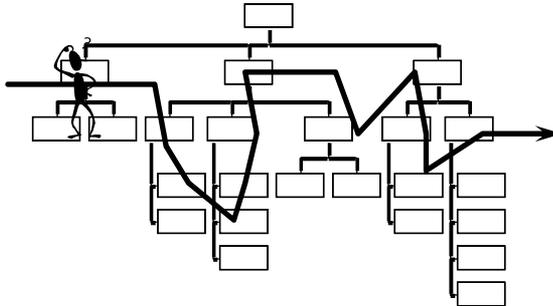
“(…) Aufgabengliederung im Grunde nur bedeuten kann: Unterteilung des Prozesses der Erfüllung der Aufgabe in einzelne Teilbereiche und Teilabschnitte entsprechend dem Prozess und Ablauf der Leistung.”

“Die Annahme und Planung besonderer Gliedaufgaben ist nur dort gerechtfertigt, wo der Prozess durch Bildung von Abschnitten nur relativ gering gestört wird, d.h. wo die *wenigsten* Prozess- und Ablaufbeziehungen zerschnitten werden.”

“Dabei gilt der Satz, dass die organisatorische Koordination im Betriebe umso schwieriger wird, je weniger das Prinzip der Prozessgliederung beachtet worden ist.”

...die jedoch im Verlauf der Zeit in Theorie und Praxis zunehmend vernachlässigt wurde

Ein typisches Bild: "Slalom" von Prozessen durch die Hierarchien



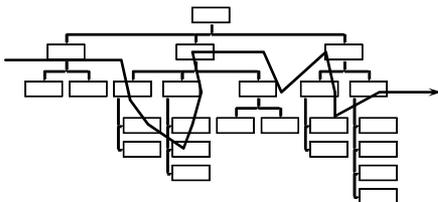
TYPISCHE SYMPTOME

- ✓ lange Durchlaufzeiten
- ✓ Bearbeitungsfehler
- ✓ Doppelarbeiten
- ✓ Schnittstellenprobleme
- ✓ hohe Prozesskosten

Prozessorientierung erfordert eine um 90° gedrehte Sichtweise der Unternehmenstätigkeit

traditionelle Sichtweise: vertikal
Bereiche, Funktionen, Abteilungen, Stellen...

prozessorientierte Sichtweise: horizontal
"Everything is a Process" (Rank Xerox)



Prozesse haben definierte Ergebnisse
Produkte, Dienstleistungen, Informationen

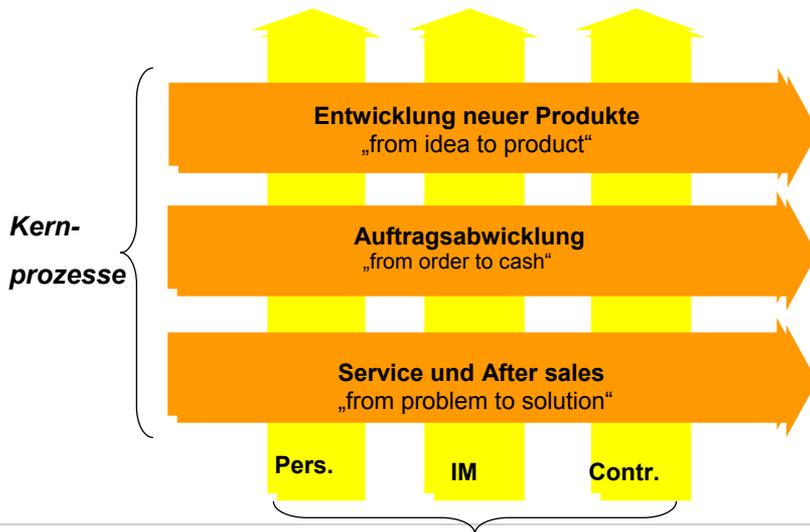
Prozesse haben definierte Kunden
externe auch interne Kunden

Prozesse binden Ressourcen
Prozesse als Zentralisierungskriterium

Prozesse sind messbar
Durchlaufzeiten, Prozesskosten, Qualitätsmaße

Prozesse sind zu steuern
Prozessverantwortliche (Process Owner)

Ausgangspunkt sind Kern- und Unterstützungsprozesse, ...



Prozess- versus Funktionsorientierung

Unterstützungsprozesse

... die sich in weitere Teilprozesse gliedern lassen.

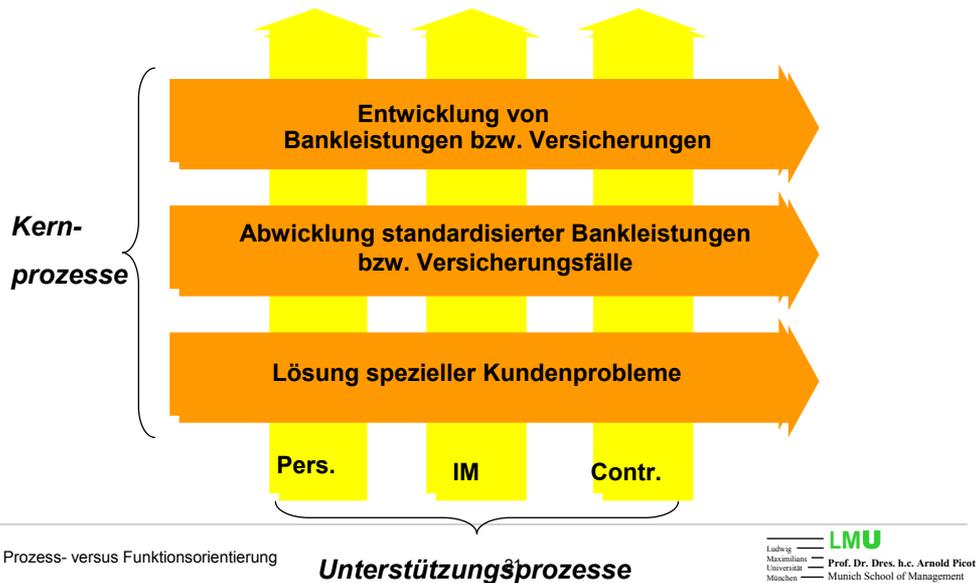
Beispiel Auftragsabwicklung



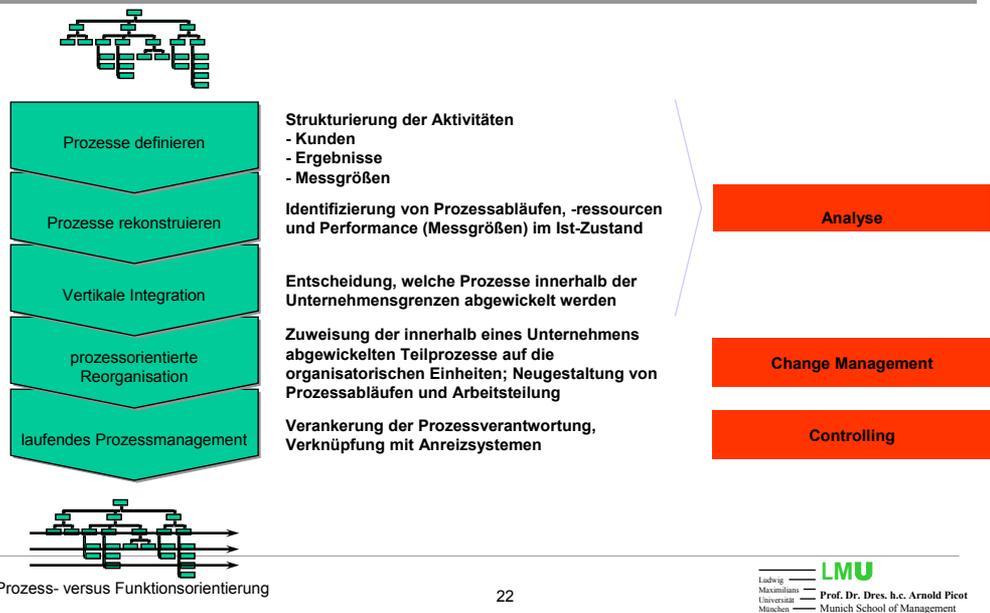
In Anlehnung an: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

Prozess- versus Funktionsorientierung

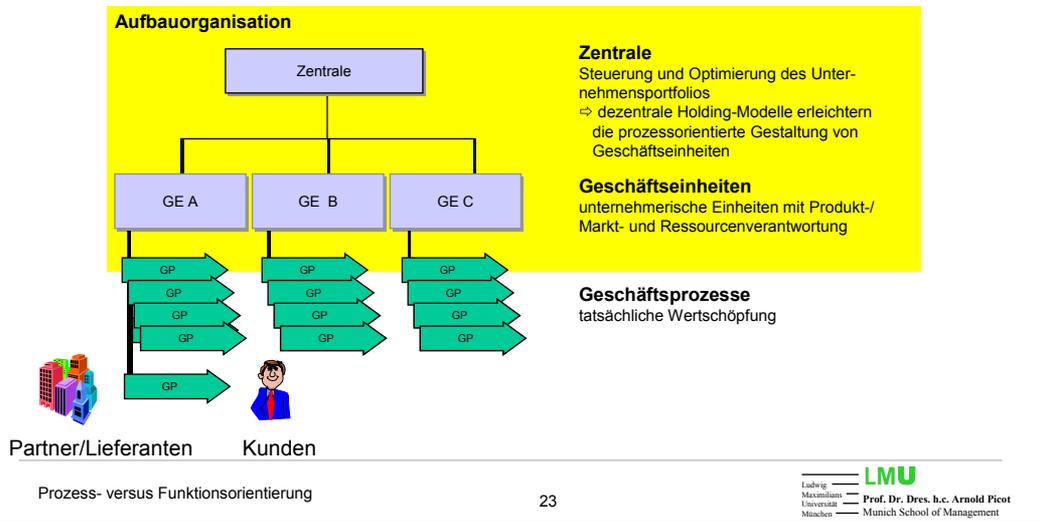
Kern- und Unterstützungsprozesse sind unterschiedlich - Beispiel Banken und Versicherungen -



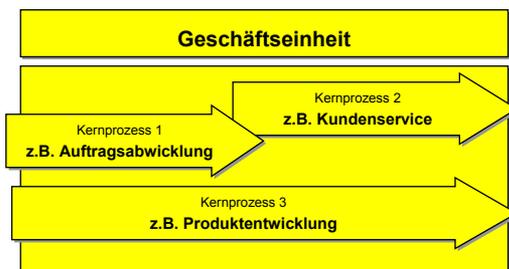
Der Weg zur Prozessorientierung verläuft über fünf Schritte



Eine prozessorientierte Aufbauorganisation hat an zwei Ebenen anzusetzen: Zentrale und Geschäftseinheiten



Auf Ebene der Geschäftseinheiten können Kernprozesse ein alternatives Zentralisierungskriterium bilden



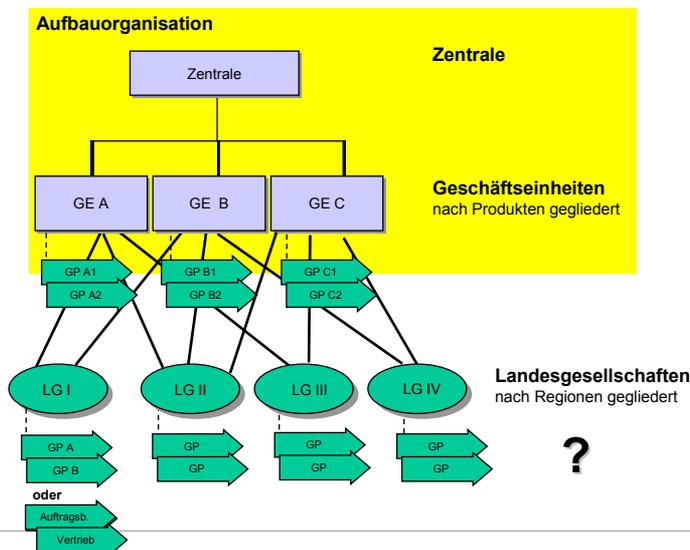
Vorteile der Organisation nach Kernprozessen

- Koordinationsaufwand zwischen Funktionen eliminiert
- starke Marktorientierung mit entsprechenden Motivationseffekten
- Basis für konsequente, laufende Prozessoptimierung

Zentralisierungskriterium können auch Kernkompetenzen sein

- ➔ Führungsrolle im Wettbewerb
- ➔ Breite und tiefe Know-How-Basis
- ➔ Lernbereitschaft/Pflege
- ➔ Einsatzvielfalt und Einsatzbreite
- ➔ Schutz/Zutrittsbarrieren
- ➔ Verankerung im Unternehmen durch Personalqualifikation, Systeme, Kultur

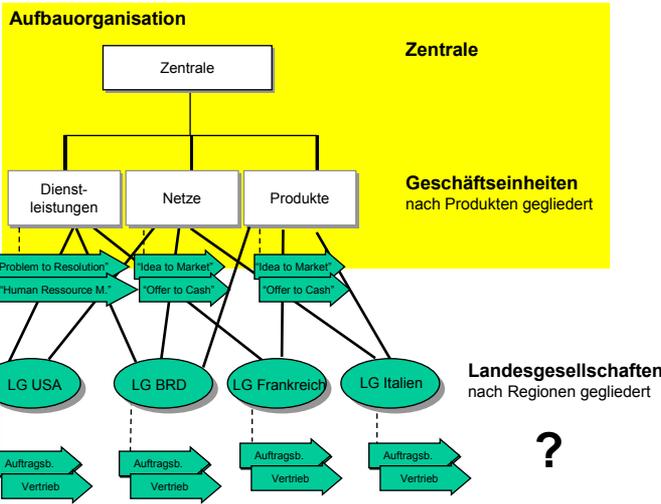
Schwierig wird die Definition von prozessorientierten Einheiten bei unterschiedlichen Zentralisierungskriterien



Lösung:

- Team-Koordination?
- Auflösung bzw. Umdefinition der LG's?
- Virtualisierung?
- Call Center?

Dies lässt sich am Beispiel eines großen Konzerns verdeutlichen



Prozess- versus Funktionsorientierung

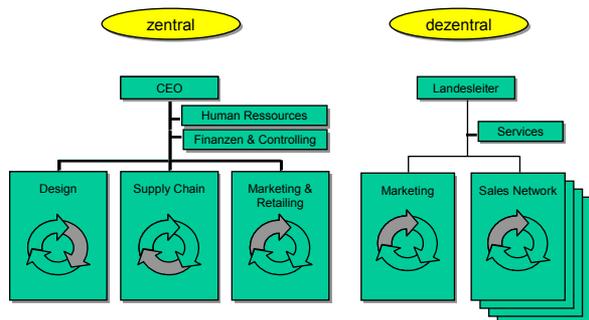
27

Bally International hat sich komplett entlang seiner drei Kernprozesse organisiert

Drei Kernprozesse im Saisonverlauf



Konsequente Ausrichtung der Organisation



Quelle: in Anlehnung an Ferro (1995)
 Prozess- versus Funktionsorientierung

28

Ford musste erkennen, dass isolierte Prozessoptimierungen zu kurz greifen

Beispiel: Ford's North American Operations

traditioneller Rationalisierungsansatz...

Accounts-Payable-Abteilung

500 Mitarbeiter in der Fremdrechnungsbearbeitung

Ziel: 20% Personaleinsparung durch Einsatz eines neuen DV-Systems

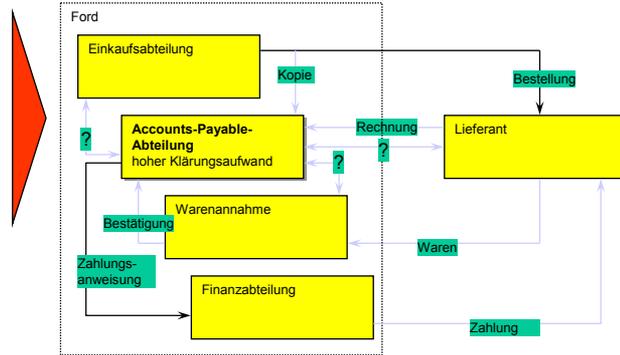
...greift zu kurz

Mazda als Best-Practice

Mazda mit nur 5 Mitarbeitern in der Fremdrechnungsbearbeitung

Rekonstruktion des Einkaufsprozesses

Hoher Klärungsaufwand zwischen den Beteiligten



Quelle: Hammer (1990)

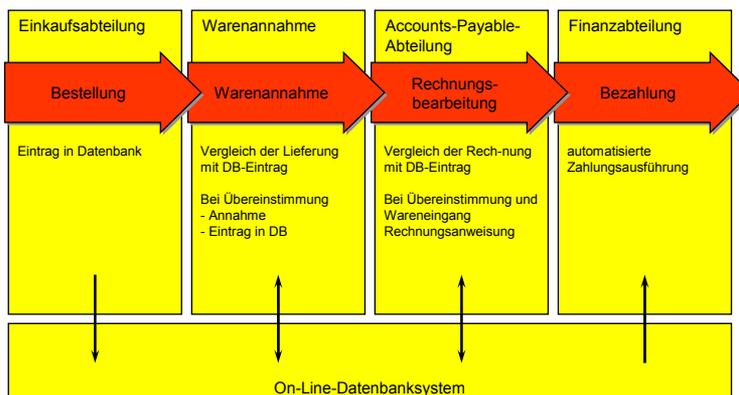
Prozess- versus Funktionsorientierung

29

Erst ein funktionsübergreifendes Prozess-Redesign brachte die Lösung

Beispiel: Ford's North American Operations

Neuer Einkaufsprozess



Ergebnisse

Personal -75%
 Qualitätsverbesserung

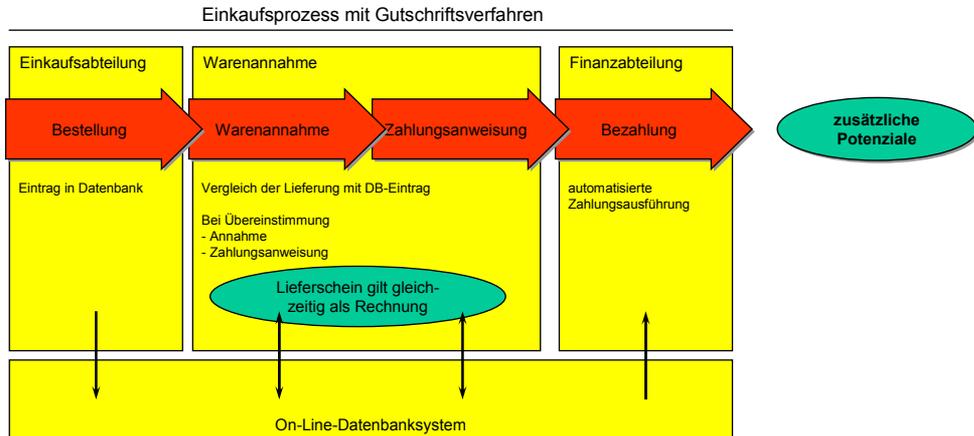
Quelle: Hammer (1990)

Prozess- versus Funktionsorientierung

30

Durch den Übergang zum Gutschriftsverfahren ließe sich der Prozess sogar noch weiter vereinfachen

Beispiel: Ford's North American Operations

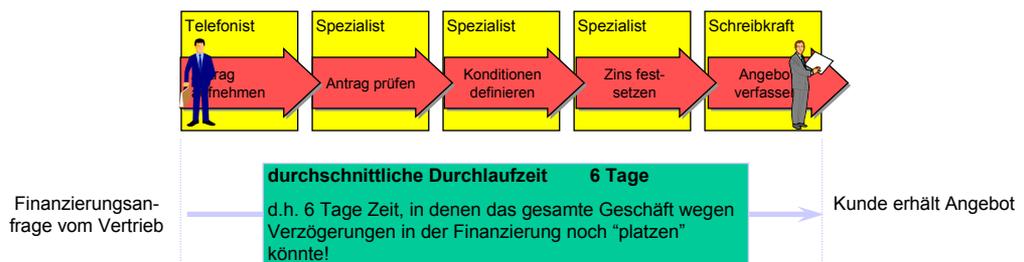


Prozess- versus Funktionsorientierung

31

IBM's Absatzfinanzierungsprozess war durch funktionale Arbeitsteilung stark fragmentiert

Beispiel: IBM Credit's Angebotsprozess



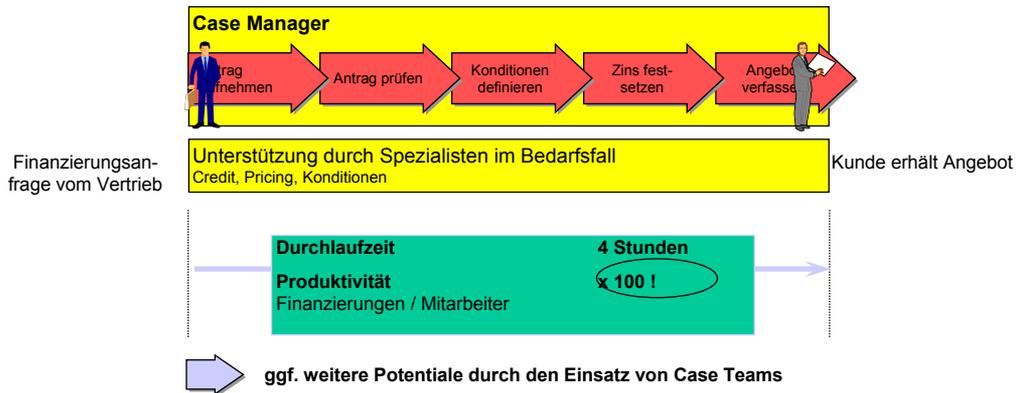
Quelle: Hammer/Champy (1993)

Prozess- versus Funktionsorientierung

32

Das Prozess-Redesign führte zu einer weitgehenden Aufgabenintegration in der Hand eines Case Managers

Beispiel: IBM Credit's Angebotsprozess



Quelle: Hammer/Champy (1993)

Prozess- versus Funktionsorientierung

33

ABER: Ist die reine Prozessorganisation tatsächlich effizient?

- ➔ Vervielfachung von Funktionen
- ➔ Kein Ausschöpfen von Spezialisierungsvorteilen
- ➔ Unteilbarkeiten
- ➔ Auflösung gewünschter Zusammenhänge

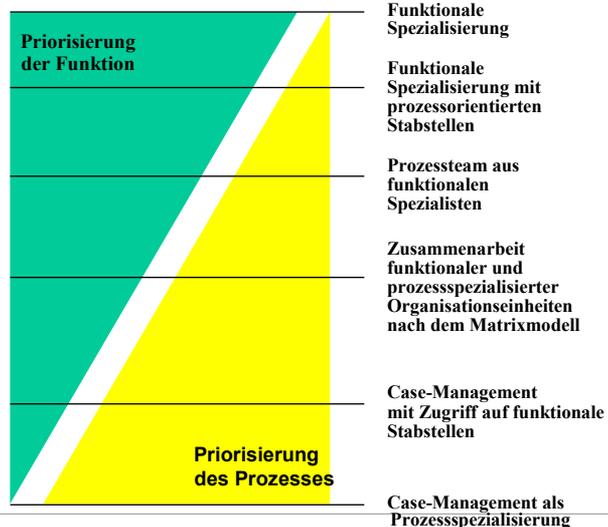
➔ Reine Prozessspezialisierung nicht unbedingt sinnvoll

➔ Kombination aus Prozess- und Funktionsspezialisierung in Abhängigkeit der zugrundeliegenden Rahmenbedingungen

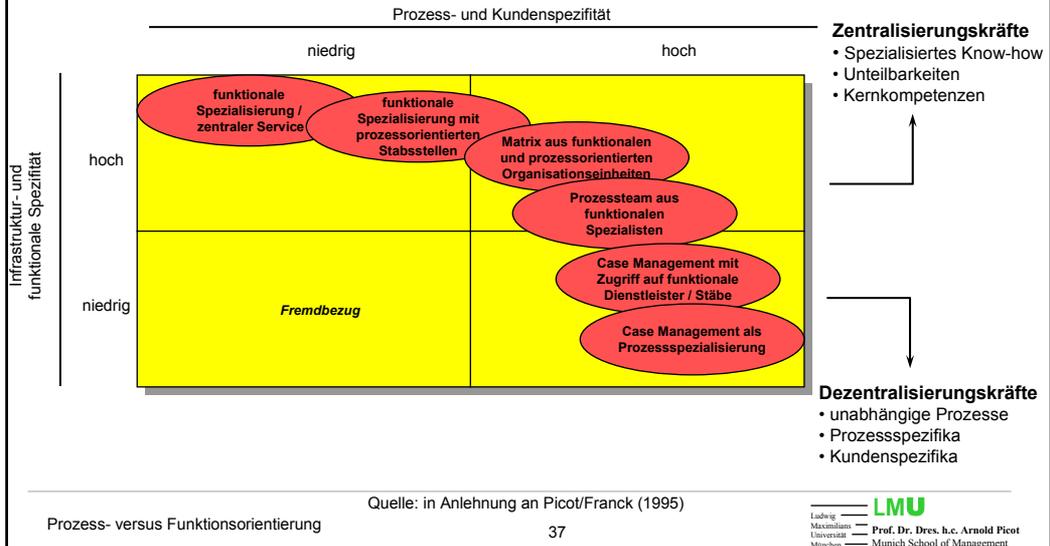
Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation

1. Ausgangspunkt: Funktionsorganisation als klassische Organisationsform
2. Prozessorganisation als marktorientierte Weiterentwicklung
3. Verknüpfung von Prozess- und Funktionsorientierung als Alternative der Zukunft?

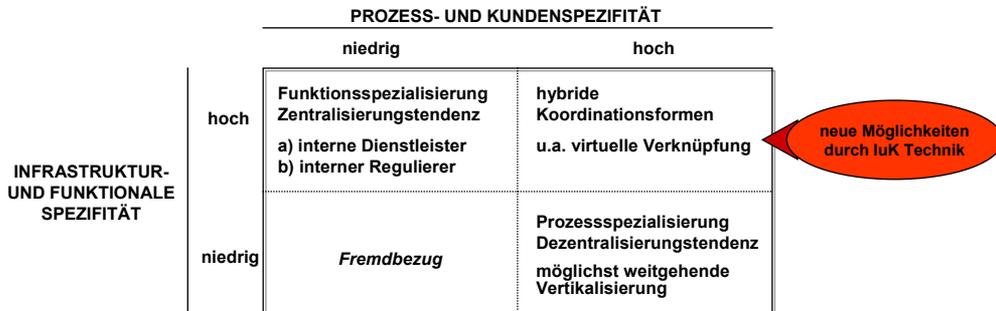
Priorisierung der Funktion oder Priorisierung des Prozesses?



Eine Entscheidung für die reine Funktions- oder reine Prozessorganisation ist nicht erforderlich



Entscheidend ist die zugrundeliegende Spezifität...



... die sowohl Dezentralisierungs- als auch Zentralisierungstendenzen begründen kann.

1. DEZENTRALISIERUNGSTENDENZ

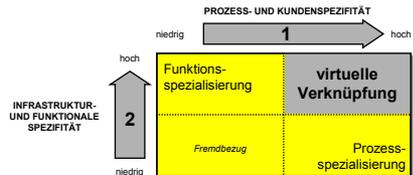
- Divergierende Kundenbedürfnisse
- "Mass Customization"
- ⇒ Zunehmende Prozess- und Kundenspezifität

2. ZENTRALISIERUNGSTENDENZ

- Economies of Scale
- Economies of Scope
- ⇒ zunehmende funktionale und Infrastrukturspezifität



Virtuelle Verknüpfung als Lösungsansatz



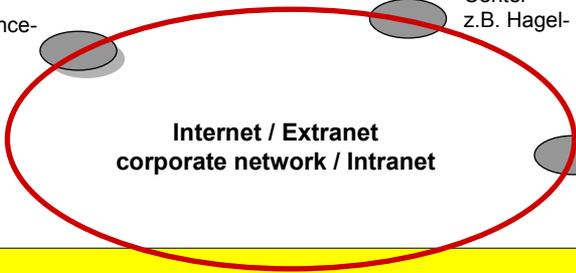
Virtuelle Verknüpfung zwischen Prozess- und Funktionsspezialisten

Funktionsspezialisierung

Competence-Center

Competence-Center

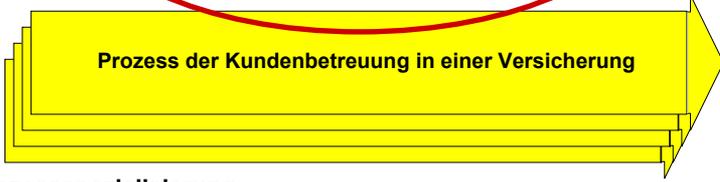
z.B. Hagel- und Unwetterschaden



Internet / Extranet
 corporate network / Intranet

Competence-Center

z.B. Schaden durch Brand



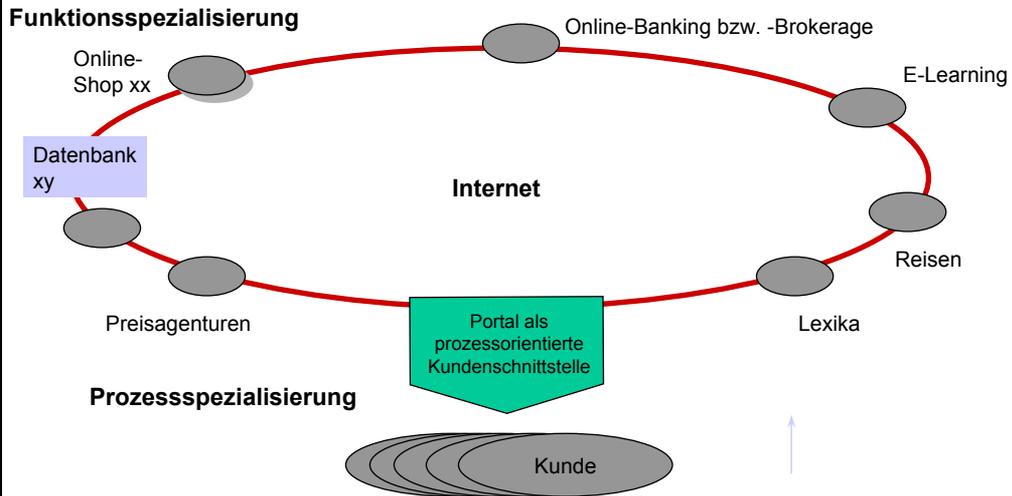
Prozess der Kundenbetreuung in einer Versicherung

Kunde

Prozessspezialisierung

Key Account Management ?

Beispiel Internet-Portal



Virtuelle Verknüpfung zwischen Prozess- und Funktionsorientierung bietet sich an, wenn ...

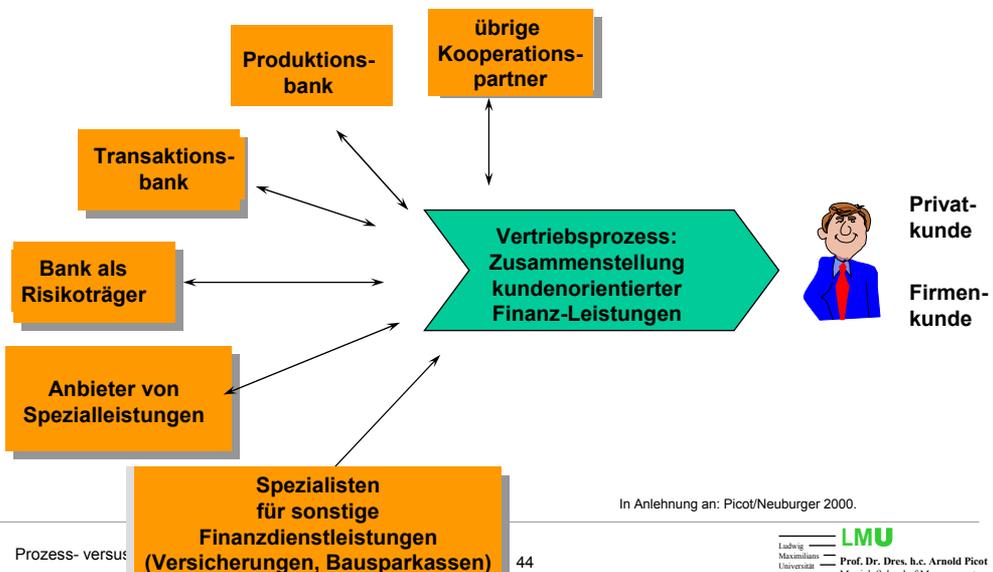
- ➔ die Kunden einen Ansprechpartner für die Abwicklung eines Prozesses fordern
- ➔ dieser Ansprechpartner nicht über das gesamte erforderliche Spezialwissen verfügen kann
- ➔ Informations- und Kommunikationssysteme zur Verfügung stehen, die eine schnelle und effiziente Abstimmung und Abwicklung zwischen den kundenorientierten Ansprechpartner und den Competence-Center im Hintergrund erlauben.
- ➔ Geeignet v.a. für dienstleistungsorientierte Unternehmen, um die Vorteile der kundenorientierten Gestaltung von Prozessen mit den Spezialisierungsvorteilen der Funktionsorientierung verbinden.

Virtuelle Verknüpfung lässt sich auf den zwischenbetrieblichen Bereich ausweiten

Beispiel virtuelle Unternehmen

- ➔ An der Schnittstelle zum Kunden existiert ein Ansprechpartner, der den gesamten Prozess abwickelt.
- ➔ Im Hintergrund agiert eine Vielzahl von auf bestimmte Bereiche spezialisierte Unternehmen, mit denen bei Bedarf zusammengearbeitet wird.
- ↻ Entstehung virtueller Unternehmen.

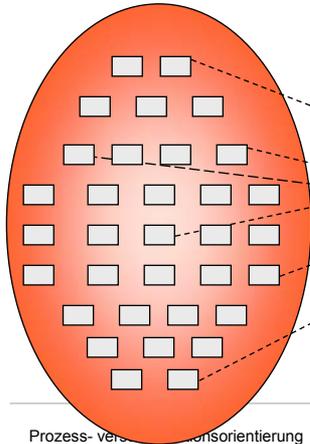
Beispiel Financial Engineering



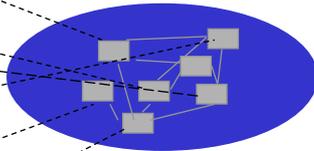
Beispiel für ein virtuelles Unternehmen: EUREGIO

Zusammenschluss 33 selbständiger realer Unternehmen zu einem Unternehmenspool, aus dem im Falle eines Kundenauftrags eine zeitlich begrenzte virtuelle Fabrik konfiguriert wird.

Competence Center



virtuelle Fabrik
(Funktions- und Prozessspezialisten)



auftrags-
orientierte

Präzisions-
lenksäule

Kunde



Prozess- versus Funktionsorientierung

45

Die Realisierung der virtuellen Verknüpfung als „Mischform“ zwischen funktions- und prozessorientierter Organisation wirft neue Fragen auf

- ➔ **Wie erfolgt die Abrechnung?**
- ➔ **Wie erfolgen Planung und Controlling?**
- ➔ **Welche Abhängigkeitsverhältnisse existieren zwischen den beteiligten Einheiten bzw. Unternehmen?**
- ➔ **Wer übernimmt die Haftung?**

.....

Prozess- versus Funktionsorientierung

46

Fazit

Funktions- und prozessorientierte Organisationsstrukturen stellen keine sich ausschließenden Organisationskonzepte dar. Im Gegenteil. Neue informations- und kommunikationstechnische Entwicklungen erlauben Mischformen, die die Vorteile der Kundennähe und effizienten Abwicklung prozessorientierter Organisationsformen mit Vorteilen der Spezialisierung funktionsorientierter Organisationsformen verknüpfen.

Literatur

Davenport, T.H.: Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993.

Gaitanides, M.: Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, 2. Aufl., München 1999.

Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt a. M.; New York 1994.

Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.

Picot, A.: Organisation, in: Bitz, M.; Dellmann, K.; Domsch, M.; Egner, H. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl., München 1999, S. 107-180.

Picot, A.; Franck, E.: Prozeßorganisation – eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M.; Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 2. Aufl., Frankfurt a. M., New York 1996, S. 13-39.

Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 3. Aufl., Stuttgart 2002, S. 305-319.

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 227-286.