



Leibniz  
Universität  
Hannover



# Vorgehensmodelle zum Wandel von der klassischen Aufbauorganisation zur kundenorientierten Prozessorganisation

## Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im  
Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von:

Name: **Hellhammer**

Vorname: **Hendrik**



Prüfer: **Prof. Dr. Michael H. Breitner**

Hannover, den 16.07.2015

## I Kurzfassung

In der Unternehmenslandschaft findet momentan immer häufiger ein Wandel von der klassischen Aufbauorganisation hin zur Prozessorganisation statt. Viele Unternehmen stehen also vor der Entscheidung, ob alt Bewährtes bestehen soll oder, ob man den Schritt hin zur kundenorientierten Prozessorganisation wagt. Hierbei trifft man zwangsläufig auf die These: Die klassische Aufbauorganisation wird den Anforderungen der Kunden heute nicht mehr gerecht. Eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden und eine Reduzierung der Prozesse ausgerichtet auf das Produkt werden zum Wettbewerbsfaktor und können das Überleben eines Unternehmens sichern. Dennoch sträuben sich viele Unternehmen vor diesem scheinbar unabwendbaren Wandel zur Prozessorganisation. Was sind die Gründe hierfür und was kann getan werden?

Anfang der 1990er Jahre wurden unter dem Begriff Prozessorganisation oder auch Business Process Reengineering eine Vielzahl an Publikationen veröffentlicht. Diese forderten als zwingend notwendig einen radikalen Wandel, boten jedoch kein passendes Vorgehensmodell zum Wandel an. Erst einige Jahre später gab es die ersten Ansätze, auf denen später verschiedene Modelle aufgebaut und entwickelt wurden. Zusätzlich haben viele Beratungsunternehmen eigene Modelle entwickelt, welche auf praktischen Erfahrungen basieren. Diese Bachelorarbeit analysiert, vergleicht und bewertet verschiedene Vorgehensmodelle aus Praxis und Theorie.

**Stichworte:** Aufbauorganisation, Prozessorganisation, Wandel, Vorgehensmodelle, Business Process Reengineering

## II Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Kurzfassung</b>	<b>I</b>
<b>II</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>III</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>IV</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>V</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Relevanz . . . . .	1
1.2	Struktur und Aufbau . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1	Begriffe . . . . .	4
2.2	Klassische Organisationsformen . . . . .	6
2.3	Kundenorientierte Prozessorganisation . . . . .	10
2.3.1	Herkunft und Entwicklung der Prozessorganisation . . . . .	11
2.3.2	Beispiel Porsche . . . . .	13
2.3.3	Vor- und Nachteile . . . . .	14
<b>3</b>	<b>Vorgehensmodelle</b>	<b>16</b>
3.1	Vorgehensmodelle aus der Theorie . . . . .	16
3.1.1	Modell von Davenport . . . . .	16
3.1.2	Modell von Harrison/Pratt . . . . .	17
3.1.3	Modell von Engelmann . . . . .	18
3.1.4	Vergleich . . . . .	24
3.2	Vorgehensmodelle aus der Praxis . . . . .	26
3.2.1	Modell von NOVACESS . . . . .	26
3.2.2	Modell von Kettinger/Teng . . . . .	29
3.2.3	Vergleich . . . . .	31
3.3	Vergleich von Praxis und Theorie . . . . .	34
3.4	Vorgehensmodell: Mittelweg zwischen Praxis und Theorie . . . . .	36
3.5	Bedeutung von Informationstechnologien im BPR . . . . .	43
<b>4</b>	<b>Bewertung</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>49</b>
	<b>Anhang</b>	<b>I</b>
<b>A</b>	<b>Grafiken</b>	<b>I</b>
<b>B</b>	<b>Fragebogen</b>	<b>V</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz

In der Unternehmenslandschaft findet momentan immer häufiger ein Wandel von der klassischen Aufbauorganisation hin zur Prozessorganisation, im Idealfall mit einer völligen Ausrichtung der Prozesse am Kunden. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich: Neue Märkte (wie beispielsweise der wachsende Markt für mobile Applikationen) stellen andere Herausforderungen an die Struktur und Organisation von Unternehmen. Aber auch der ständige Wandel des Consumer-Verhaltens trägt dazu bei, indem es immer größerer Flexibilität und Schnelligkeit von den Unternehmen einfordert. Viele Unternehmen stehen daher vor einer Entscheidung, ob sie sich weiterhin alt bewährter Strukturen bedienen wollen oder, ob sie umstrukturieren und den Schritt hin zur kundenorientierten Prozessorganisation wagen. Dabei herrscht allgemein die Meinung, dass eine klassische Aufbauorganisation den Anforderungen der Kunden heute nicht mehr gerecht werden kann. Eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden und eine Reduzierung von am Produkt orientierten Prozessen werden zum Wettbewerbsfaktor und können das Überleben eines Unternehmens sichern. Dennoch sträuben sich viele Unternehmen vor diesem sinnvollen Wandel zur Prozessorganisation. Was können hierfür Gründe sein und wie kann damit umgegangen werden?

Der Trend am Markt geht klar in die Richtung der Prozessorganisation. Eine Studie zeigt, dass sich 87% der Unternehmen am Wirtschaftsstandort Singapur mit dem Thema beschäftigen oder einen solchen Wandel umsetzen möchten [DR01]. Hierbei werden häufig Beratungsleistungen benötigt und in Anspruch genommen, welche den Prozess der Umstrukturierung begleiten. Daher sind Vorgehensmodelle aus der Beratungsbranche von wesentlicher Bedeutung und finden sich in d zu vergleichen und zu bewerten.

### **Gründe für Wandel zur Prozessorganisation**

Auf der Suche nach Gründen für einen Wandel hin zur Prozessorganisation werden einige mögliche Ursachen genannt. So beschreibt Steinbuch [Ste98, S. 24ff.] *wirtschaftliche* Gründe beispielsweise in einem stärkeren Wettbewerb durch geringere Einstiegsbarrieren, eine steigende Dynamik und auch der Notwendigkeit auf Kundenwünsche einzugehen. Im Idealfall solle hierbei jeder Prozess im Unternehmen einen wertschöpfenden Beitrag für den Kunden haben.

*Unternehmensinterne* Gründe sieht Steinbach in einer erhöhten Rentabilität für das Unternehmen durch effizientere Gestaltung und gegenseitige Abstimmung der Geschäftsprozesse. Auch werde die Optimierung des Personalwesens bei einem Wandel zur Prozessorganisation vorangetrieben und könne so aus dem Inneren des Unternehmens für mehr Wirtschaftlichkeit sorgen.

*Organisatorische* Gründe können zudem durch neue Technologien, Methoden oder sonstige Arbeitsgeräte zwangsläufig einen Wandel in der Organisation mit sich bringen. Ebenso wie die Bedeutung der Informatik in Unternehmen durch ein ständig moderneres Hard- und Software-Angebot steigt und für die Notwendigkeit von Umstrukturierungen in Unternehmen sorgen.

Ergänzend zu Theorie geleiteten Überlegungen dieser Arbeit hat sich ein Beratungsexperte im Bereich Prozessorganisation, Herr Erich Dräger (Geschäftsführer der Resultance GmbH), bereit erklärt einen kurzen Fragebogen auszufüllen (siehe Anhang B). Unter anderem äußert er sich zu Gründen eines Wandels und sieht einen wesentlichen Grund in einer wenig flexiblen Fachorganisation eines Unternehmens, welche daher rasch an ihre Grenzen stößt [Dra15].

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Gründe für einen Wandel sehr vielfältig sein können und nahezu jedes Unternehmen und jede Branche treffen können.

## 1.2 Struktur und Aufbau

Zunächst soll in dieser Arbeit diskutiert werden, ob ein Wandel von der klassischen Aufbauorganisation hin zur kundenorientierten Prozessorganisation überhaupt für jedes Unternehmen erstrebenswert ist. Gibt es hierbei bestimmte Branchen, bei denen sich Unternehmen bereits Vorreiter profiliert haben? Oder gibt es möglicherweise auch Bereiche bei denen, ganz im Gegenteil, die klassische Aufbauorganisation einen größeren Vorteil mit sich bringt und daher ein Wandel wenig erstrebenswert ist? Wenn nun der Wandel tatsächlich sinnvoll scheint, welche Kosten wären damit verbunden? Rechtfertigt der zu erreichende Ertrag den Aufwand und die Kosten? Diese Punkte gilt es zu analysieren um mögliche Trends in der heutigen Wirtschaft aufzuzeigen.

Um einen solchen Wandel in einem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, sind auf das Unternehmen angepasste Vorgehensmodelle notwendig. Hierzu findet man viele theoretische Modelle sowie auch Modelle aus der Praxis. Nach der Wahl eines geeigneten Modells muss geklärt werden, wie sich ein Wandel von der klassischen Aufbauorganisation bis zur kundenorientierten Prozessorganisation in einem Unternehmen effizient und effektiv umsetzen lässt. Mit welchen Herausforderungen könnte man dabei konfrontiert werden und wie definiert man die kritischen Erfolgsfaktoren?

Als Grundlage soll zunächst die Historie der Aufbau- und der Prozessorganisation analysiert und dargestellt werden. Von besonderem Interesse ist hierbei besonders die Entstehungsgeschichte der Prozessorganisation.

Des Weiteren werden zunächst einige Vorgehensmodelle aus der Theorie analysiert und miteinander verglichen, ebenso Modelle aus der Praxis. Im Folgenden werden Kernaspekte aus beiden Bereichen mit einander verglichen und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Abschließend wird ein Modell beschrieben, welches von besonderem Interesse ist, da es sowohl Einflüsse aus der Praxis wie auch aus der Theorie beinhaltet und diese miteinander verbindet. Unter Einbezug der entscheidenden Bedeutung von Informationstechnologien wird der Wandel zur Prozessorganisation diskutiert und bewertet.

Letztlich gilt es rauszufinden: Welche Methoden sind an welcher Stelle am besten gewählt sind, womit hat man gute Erfahrungen gemacht hat, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann und was die Praxis besser macht als die Theorie, und umgekehrt.

## 5 Diskussion

Viele Unternehmen sehen durch einen Wandel der Märkte und Forderungen nach Effizienz, Effektivität, Qualität und Flexibilität die Notwendigkeit einen Wandel von klassischen zu prozessorientierten Organisationsstrukturen vollziehen zu müssen. Dieser Wandel betrifft fast alle Branchen und durch die reine Betrachtung der Prozesse im BPR, ist eine vielseitige Anwendung in nahezu in allen Bereichen möglich.

Ein Unternehmen einem solch grundlegenden Wandel unterziehen zu müssen, ist sehr aufwendig und birgt auch die Gefahr des Scheiterns. Sollte sich daher ein Unternehmen für die Durchführung eines BPR-Projektes entscheiden, ist es wichtig, das richtige Vorgehensmodell für das individuelle Unternehmen zu finden. Zahlreiche Beratungsunternehmen bieten daher Praxis erprobte Modelle zur Durchführung eines Wandels an. Wie bereits erwähnt, muss hier zwingend ein auf das spezifische Unternehmen angepasstes Vorgehen geachtet werden. So kann sich beispielsweise die Entlassung eines Mitarbeiters, je nach Branche, sehr unterschiedlich auswirken. Besteht in einem Produktionsprozess die Notwendigkeit einen Fertigungsroboter für einen Mitarbeiter einzusetzen, so kann es andere Mitarbeiter in ähnlicher Position verunsichern und demotivieren. Hier ist größtmögliche Transparenz und ein sozial verantwortungsvoller Umgang gefordert. Anders stellt sich die Situation beispielsweise bei Finanzdienstleistern dar. Hier sind Entlassungen nicht so außergewöhnlich wie in der Produktion und erzeugen daher in aller Regel weniger Unruhe im Betrieb.

Trotz großer Veränderungen bei Unternehmensstrukturen in den letzten 20 Jahren, sind immer noch viele Unternehmen nach klassischer Aufbauorganisation strukturiert. Die Angst vor dem Scheitern eines Wandlungsprozesses und den damit verbunden, teilweise radikalen Änderungen im Unternehmen schrecken viele ab. Auch erfordert ein solcher Wandel viele schwierige und u.U. unangenehme Entscheidungen, die sich viele nicht zutrauen. Es gilt also mit Hilfe eines gut durchdachten und an das Unternehmen angepassten Vorgehensmodell die Führungsetage von einem solchen Wandel zu überzeugen. Hier erweisen sich Modelle aus der Praxis als hilfreich, die den Einbezug von Stakeholdern und Entscheidungsträgern fordert, damit zu einem größeren Vertrauen in das Projekt führt und somit die Wahrscheinlichkeit das Projekt erfolgreich durchzuführen vergrößert.

Gemäß Befragung eines Experten [Dra15] betrifft der Wandel zwar das gesamte Unterneh-

men, dabei jedoch besonders das mittlere Management, die Personalentwicklung, sowie das Qualitätsmanagement. Die Geschäftsleitung sieht er hierbei als einen potentiellen Konfliktbereich für das Projekt, da sie zu Beginn des Prozesses häufig meinen nicht unmittelbar mit dem Wandel etwas zu tun zu haben, doch im Laufe des Projekts dann plötzlich aktiv werden könnten. Daher sei es auch notwendig Stakeholder genau über das Projekt zu informieren. Sind diese zu Beginn dem Projekt gegenüber positiv eingestellt, werden sie bei Schwierigkeiten vehementer dahinter stehen um es durchzusetzen.

Letztlich ist der Wandel zu Prozessorganisation eine große Herausforderung für jedes Unternehmen. Grund dafür ist, dass neben den branchen- und unternehmensspezifischen Wissen über die Prozesse, der Bezug zu vielen Bereichen in einem Wandel von Bedeutung ist. Ein hierauf gut abgestimmtes Personalmanagement sollte, je nach Unternehmen mehr oder weniger intensiv, parallel zum BPR-Projekt eingeplant werden. Ebenso sind gute Kenntnisse über Informationstechnologien notwendig, wenn diese erfolgreich und reibungslos in die Prozesse eingebunden werden sollen. Abschließend ist es natürlich unerlässlich, dass Kenntnisse oder Erfahrungen im Projektmanagement vorhanden sind, um einen grundlegenden Wandel in einem Unternehmen durchzuführen. Eine sinnvolle Auswahl und an das Unternehmen angepasste Mischung von Methoden aus allen hier vorgestellten Bereichen sollte einem Unternehmenswandel von klassischer Aufbauorganisation zur kundenorientierten Prozessorganisation zum Erfolg führen.