

## Theoretische Implikationen und Gestaltungsempfehlungen zur Verminderung von Informationsasymmetrien in der Auftragsabwicklung

Kovacic, Robert

DOI:  
[10.57938/f7595ebd-38b1-4667-88e7-922efd2c2b2a](https://doi.org/10.57938/f7595ebd-38b1-4667-88e7-922efd2c2b2a)

Published: 01/01/2006

Document Version:  
Publisher's PDF, also known as Version of record

Document License:  
Unspecified

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Kovacic, R. (2006). *Theoretische Implikationen und Gestaltungsempfehlungen zur Verminderung von Informationsasymmetrien in der Auftragsabwicklung*. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, Wirtschaftsuniversität Wien. Schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik - Logistik No. 04/2006 <https://doi.org/10.57938/f7595ebd-38b1-4667-88e7-922efd2c2b2a>



**Schriftenreihe des  
Instituts für Transportwirtschaft und Logistik  
Nr. 4 (2006 LOG)**

Kovacic, Robert

**Theoretische Implikationen und Gestaltungsempfehlungen zur  
Verminderung von Informationsasymmetrien in der  
Auftragsabwicklung**

**Herausgeber: die Professoren des Instituts für  
Transportwirtschaft und Logistik**

## **Danksagung**

Ich möchte mich einleitend an dieser Stelle bei den Menschen bedanken, die mich bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit in großem Umfang unterstützt haben, und ohne deren Mitwirkung eine Verwirklichung kaum denkbar wäre.

Vor allem anderen, möchte ich mich zunächst bei meinen Eltern bedanken, ohne deren vielfältige und permanente Unterstützung während meiner gesamten Studienzzeit, mein Studium an der WU in dieser Form, zweifellos nicht möglich gewesen wäre.

Weiters möchte ich mich auch bei meiner Freundin, für ihr Vertrauen in meine Fähigkeiten, ihre motivierende Zuversicht und ihre Geduld während der Erstellung der Arbeit, bedanken.

Mein Dank gilt auch allen Freunden und Kollegen, die mir während der Gestaltung der Arbeit durch konstruktive Hinweise und Verbesserungsvorschläge wertvolle Ratschläge und Hilfe angeboten haben. Herzlichen Dank an dieser Stelle auch meinem Betreuer, Herrn Dr. Marcus Einbock für die aufwendige Betreuung meiner Arbeit und die zahlreichen, fachlichen Anregungen und Diskussionen über das Ausmaß des Gängigen hinaus.

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern.

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>BEGRIFFLICHE KLÄRUNGEN UND INHALTLICHE ABGRENZUNG ...</b>	<b>4</b>
2.1.	DER BEGRIFF DER LOGISTIK UND SEINE UNTERSCHIEDLICHEN, THEORETISCHEN IMPLIKATIONEN .....	4
2.1.1.	<i>Der Logistikbegriff nach Council of Supply Chain Management Professionals.....</i>	4
2.1.2.	<i>Der Logistikbegriff nach Bichler/Schröter.....</i>	5
2.1.3.	<i>Der Logistikbegriff nach Pfohl.....</i>	5
2.1.4.	<i>Der Logistikbegriff nach Weber/Kummer.....</i>	6
2.2.	INFORMATIONSLLOGISTIK.....	7
2.3.	PROZESS ALS GESCHÄFTSPROZESS.....	8
<b>3.</b>	<b>AUFTRAGSABWICKLUNG ALS TEIL BETRIEBLICHER LEISTUNGSERSTELLUNG IM KONTEXT LOGISTISCHER BETRACHTUNGEN.....</b>	<b>10</b>
3.1.	DAS WESEN BETRIEBLICHER LEISTUNGSERSTELLUNG UND SEINE PROZESSE.....	10
3.2.	PROZESS, WERTSCHÖPFUNG UND AUFTRAGSABWICKLUNG.....	11
3.3.	DER BEGRIFF DER AUFTRAGSABWICKLUNG .....	13
3.4.	AUFTRAGSABWICKLUNG ALS INTEGRATIVER PROZESS .....	16
3.5.	PHASEN UND FUNKTIONEN DER AUFTRAGSABWICKLUNG.....	18
3.6.	AUFTRAGSKOORDINATION ALS NOTWENDIGER BESTANDTEIL DER AUFTRAGSABWICKLUNG ...	25
3.7.	FUNKTIONSORIENTIERTE ORGANISATIONSFORMEN FÜR DIE AUFTRAGS-ABWICKLUNG - THEORETISCHE FUNDIERUNG FÜR EINE ORGANISATORISCHE PERSPEKTIVE .....	32
<b>4.</b>	<b>THEORETISCHE IMPLIKATIONEN ZUR EXISTENZ ASYMMETRISCHER INFORMATIONEN IM AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESS.....</b>	<b>36</b>
4.1.	PRINCIPAL-AGENT-THEORIE, ASYMMETRISCHE INFORMATIONEN UND THEORETISCHE IMPLIKATIONEN FÜR EINE ANWENDUNG AUF DEN AUFTRAGABWICKLUNGSPROZESS .....	36
4.1.1.	<i>Institutionenökonomische Theorien der Organisation –Erkenntnisinteresse und Erklärungsmuster.....</i>	36
4.1.2.	<i>Principal-Agent-Theorie, Asymmetrische Informationen und theoretische Implikationen für eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess.....</i>	39
4.2.	ENTSTEHUNG UND EXISTENZ VON ASYMMETRISCHEN INFORMATIONEN IN FUNKTIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONSFORMEN .....	48
4.2.1.	<i>Der Einfluss von Routinen der Entscheidungsträger im Auftragabwicklungsprozess .....</i>	54
4.2.2.	<i>Die Bedeutung der Auswirkung mentaler Modelle von Entscheidungsträgern auf den Auftragabwicklungsprozess.....</i>	58
4.3.	DER EINFLUSS DER DIMENSION ZEIT AUF DEN AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESSES UND KONSEQUENZEN AUS IHRER EINBEZIEHUNG .....	61
4.4.	INFORMATIONSTECHNOLOGIE, ZEIT UND AUFTRAGABWICKLUNGSPROZESS.....	68
<b>5.</b>	<b>THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR GESTALTUNG DES AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESSES UNTER BERÜCKSICHTIGUNG ORGANISATIONELLER, WISSENSMANAGEMENT SPEZIFISCHER UND INFORMATIONSTECHNOLOGISCHER POTENTIALE ZUR</b>	

<b>VERMEIDUNG VON ASYMMETRISCHEN INFORMATIONEN .....</b>	<b>73</b>
5.1. FLUSSORIENTIERUNG ALS NOTWENDIGKEIT - PROZESSHAFTE LOGISTIK-KONZEPTION ALS AUSGANGSPUNKT SOWIE KONSEQUENZEN AUS IHRER EINBEZIEHUNG .....	75
5.2. ALTERNATIVE ORGANISATIONSFORMEN IM KONTEXT EINER PROZESSORIENTIERUNG FÜR EINE EFFIZIENTERE AUFTRAGSABWICKLUNG .....	78
5.3. DIE BEDEUTUNG DER MITARBEITER UND DES ORGANISATIONELLEN LERNENS FÜR EINE VERBESSERTE AUFTRAGSABWICKLUNG – MÖGLICHKEITEN EINER LEISTUNGSSTEIGERUNG .....	88
5.4. INHÄRENTE ANFORDERUNGSELEMENTE EINER IT-GESTÜTZTEN AUFTRAGABWICKLUNG .....	100
5.4.1. <i>Der Supply Chain Monitor als eine mögliche informationstechnologische Auftragabwicklungskonzeption .....</i>	<i>106</i>
5.4.2. <i>Der Supply Chain Monitor unter dem Aspekt einer Minimierung von Asymmetrischen Informationen – eine abschließende Betrachtung.....</i>	<i>113</i>
<b>6. SCHLUSSBETRACHTUNGEN.....</b>	<b>120</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>123</b>

## Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1:	Bereichsbezogene Perspektive.....	7
Abbildung 2:	Objektbezogene Perspektive.....	8
Abbildung 3:	Geschäftsprozess Kundenauftrag.....	11
Abbildung 4:	Wertekette nach Porter .....	12
Abbildung 5:	Auftragsabwicklung als integrierter, abteilungsübergreifender Geschäftsprozess.....	17
Abbildung 6:	Koordination, Verknüpfung von PPS-Objekten zu aktiven Geschäftsprozessen.....	26
Abbildung 7:	Funktionelle Organisation und traditionelle Organisationskonzepte im kritischen Lichte .....	35
Abbildung 8:	Komponenten der Ökonomischen Institutionenanalyse .....	39
Abbildung 9:	Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragabwicklungsprozess.....	43
Abbildung 10:	Asymmetrien und funktionale Organisation.....	52
Abbildung 11:	Ineffiziente Auftragsabwicklung in der funktionalen Organisation ...	53
Abbildung 12:	Der Routine - Tunnel .....	58
Abbildung 13:	Der Manager als Gefangener seiner eigener Denkfehler - negative Beeinflussung kognitiver Modelle und Handlungen im Auftragabwicklungsprozess.....	61
Abbildung 14:	Zeitelemente und Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung.....	68
Abbildung 15:	Informationssysteme als verbindende Schnittstelle.....	69
Abbildung 16:	Analogie zwischen Produktion und Informationsverarbeitung .....	70
Abbildung 17:	Strategiefelder eines umfassenden, prozessorientierten Ansatzes.....	80
Abbildung 18:	Funktionsorientierung versus Prozessorientierung.....	87
Abbildung 19:	Mitarbeiterbezogene Wissens Elemente in Geschäftsprozessen.....	91
Abbildung 20:	Entwicklung zur Lernenden Organisation .....	93
Abbildung 21:	Der Kundenauftrag als vollständige (Lern-) Handlung .....	95
Abbildung 22:	Dimensionen der Wandlungsfähigkeit und Größen zur Messung der Wandlungsfähigkeit in einem Unternehmen .....	119

**Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1:	Abhängigkeiten, Koordinationsfunktionen und Koordinationsprinzipien in der Auftragsabwicklung .....	30
Tabelle 2:	Interne Koordinationskosten und Asymmetrische Informationen bei hierarchischen Koordinationen im Kontext der Principal - Agency - Theorie.....	72
Tabelle 3:	Spezifikation des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung.....	81
Tabelle 4:	Die Sichtweise von Informationen in fünf ausgewählten betriebswirtschaftlichen Orientierungen.....	117

## 1. Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit einem der wohl bedeutendsten betrieblichen Prozesse überhaupt: der Auftragsabwicklung. Unter sämtlichen Aufgaben und Tätigkeiten wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen ist die – praktisch in allen Betrieben existente – Auftragsabwicklung zweifellos als ein unverzichtbares Kernelement betrieblicher Leistungserstellung kategorisierbar, welches einen unumstritten, unvergleichbar hohen Anteil an betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung generiert.

Diese außerordentliche Stellung hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung, bringt jedoch gleichzeitig die Notwendigkeit einer tiefer gehenden Betrachtung und Auseinandersetzung mit sich – diesem Erfordernis und Anspruch versucht die Arbeit gerecht zu werden und Rechnung zu tragen.

Ziel ist es, einerseits theoretische Implikationen für die Existenz von praxisbezogenen Suboptimalitäten (Ineffizienzen in Form von unterschiedlichen Kosten) im Kontext einer theoretischen Fundierung innerhalb des Analyserahmens der Neuen Institutionenökonomie im Allgemeinen und der Principal-Agent-Theorie im Speziellen ausfindig zu machen. Andererseits sollen gleichzeitig exemplarische Gestaltungsempfehlungen für deren situative Verringerung angeboten und erörtern werden.

Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik findet aufgrund vielfältiger Punkte ihre Berechtigung. Die angedeutete, außerordentliche Stellung der Auftragsabwicklung birgt durch ihren bereichsübergreifenden Charakter, sowie der daraus resultierenden Komplexität unterschiedliche Schwierigkeiten in Form von Koordinationsproblemen, Intransparenzen und Handlungsreaktivität – um nur drei zu nennen – mit sich. Eng damit im Zusammenhang stehen, darüber hinaus, auch Fragen nach situativ optimalen Konzeptionen, Fragen nach der Organisation und Struktur in welcher sie eingebettet zu funktionieren haben als auch – im Zeitalter der Informationsgesellschaft – Fragen nach Möglichkeiten bzw. Perspektiven in EDV-technischer Hinsicht diesbezüglich. Des Weiteren erscheint es unerlässlich, auch auf den Menschen bzw. Mitarbeiter und seinen Anteil in diesem Kontext einzugehen.

Hinsichtlich der theoretischen Fundierung erweist sich die Neue Institutionenökonomie als ein vielfach geeigneter Analyserahmen, da die Struktur, die Verhaltenswirkungen,



die Effizienz und der Wandel von ökonomischen Institutionen im Mittelpunkt ihrer Erkenntnisinteressen stehen und damit gleichzeitig Fragen nach Koordinationsproblemen, Kosten und der Effizienz von Austauschbeziehungen behandelt werden.

Aus dem Versuch des Zusammenführens von praxisbezogenen Inhalten, Situationen und Problemstellungen sowie theoretisch fundierten Ansätzen und Aspekten ist es möglich einerseits Implikationen ausfindig zu machen, die imstande sind innerhalb der Auftragsabwicklung Asymmetrische Informationen und damit Ineffizienzen mit erhöhten Kosten unterschiedler Art aufzuzeigen. Andererseits sollen exemplarische, situativ anzupassende Gestaltungsempfehlungen vorgeschlagen werden, die zu einer Verringerung derer dienlich sein können.

Ausgangspunkt stellen in Kapitel 2 begriffliche Klärungen und inhaltliche Abgrenzungen dar. Neben einer erforderlichen Eingrenzung des in der Arbeit herangezogenen Logistikbegriffes, wird vertiefend auf die Perspektive der Informationslogistik eingegangen, bevor nachstehend einige prinzipielle Definitionen des Begriffes „Prozess“ vorgestellt werden.

Kapitel 3 – Auftragsabwicklung als Teil betrieblicher Leistungserstellung im Kontext logistischer Betrachtungen – ortet zunächst kurz die prinzipielle Organisations- und Gestaltungsform eines Unternehmens bzw. Betriebes sowie die Einordnung seiner betriebsinhärenten Geschäftsprozesse, bevor der Zusammenhang zwischen Prozess, Wertschöpfung und Auftragsabwicklung erörtert wird. Dem folgen notwendige Definitionen und inhaltliche Eingrenzungen des Begriffes der Auftragsabwicklung sowie eine umfassende Darstellung der Auftragsabwicklung als integrativen Prozess. Durch eine nachfolgende Auseinandersetzung mit den Phasen und Funktionen der Auftragsabwicklung erfolgt eine ausführlichere Diskussion der Prozesselemente der Auftragsabwicklung. Die daraus resultierende Auftragskoordination als notwendiger Bestandteil der Auftragsabwicklung folgt, bevor auf die funktionsorientierte Organisationsform für die Auftragsabwicklung anhand einer theoretischen Fundierung für eine organisatorische Perspektive detaillierter eingegangen wird.

In Kapitel 4 – Theoretische Implikationen zur Existenz von Asymmetrischen Informationen im Auftragsabwicklungsprozess – wird zunächst die Principal-Agent-Theorie vorgestellt, wobei zugleich auf Institutionenökonomische Theorien der Organisation, deren Erkenntnisinteresse und Erklärungsmuster einleitend eingegangen wird. Darauf folgt eine Erörterung der theoretischen Implikationen für eine Anwendung

auf die Auftragsabwicklung. Es folgen Argumentationen und Begründungen für die Entstehung und Existenz von Asymmetrischen Informationen in funktionsorientierten Organisationsformen. Dabei wird einerseits der Einfluss von Routinen und routinierten Handlungen der Entscheidungsträger im Auftragsabwicklungsprozess angesprochen und andererseits die Bedeutung der Auswirkung mentaler Modelle von Entscheidungsträgern auf den Auftragsabwicklungsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. Weiters wird der Einfluss der Dimension Zeit auf den Auftragsabwicklungsprozess und die Konsequenzen aus ihrer Einbeziehung untersucht und dargelegt bevor abschließend auf die Zusammenhänge von Informationstechnologie, Zeit und Auftragsabwicklungsprozess näher eingegangen wird.

Das 5. Kapitel – Theoretische Ansätze zur Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses unter Berücksichtigung organisationeller, Wissensmanagement spezifischer und informationstechnologischer Potentiale zur Vermeidung von Asymmetrischen Informationen – greift zunächst die Flussorientierung als Notwendigkeit auf und thematisiert damit gleichzeitig die prozesshafte Logistikkonzeption als Ausgangspunkt. Dem folgt eine tiefer gehende Betrachtung alternativer Organisationsformen im Kontext einer Prozessorientierung für eine effizientere Auftragsabwicklung. Einen weiteren Punkt in diesem Kapitel stellt die Bedeutung der Mitarbeiter und des organisationellen Lernens für eine verbesserte Auftragsabwicklung sowie Möglichkeiten einer Leistungssteigerung dar. Weiters werden inhärente Anforderungselemente einer IT-gestützten Auftragsabwicklung angesprochen, wobei der Supply Chain Monitor als eine mögliche informationstechnologische Auftragsabwicklungskonzeption vorgestellt wird. Daneben wird der vorgestellte Supply Chain Monitor unter dem Aspekt einer Minimierung von Asymmetrischen Informationen abschließend betrachtet.

Kapitel 6 bildet den abschließenden Teil der Arbeit und geht zusammenfassend – in der Form von Schlussbetrachtungen - auf die Ergebnisse bzw. vorgestellte Ansätze ein.

## **2. Begriffliche Klärungen und inhaltliche Abgrenzung**

### **2.1. Der Begriff der Logistik und seine unterschiedlichen, theoretischen Implikationen**

Die zunehmend steigende Vielfalt des Begriffes „Logistik“ sowie die Ausdehnung seiner breiten Anwendung in Theorie und Praxis machen es erforderlich, auf jene existierenden Definitionen hinzuweisen, die den theoretischen Anforderungen im Kontext dieser Diplomarbeit, inhaltlich am ehesten entsprechen.

Daher werden zunächst einige Definitionen des Begriffes „Logistik“ vorgenommen. Die Auswahl der exemplarischen und grob skizzierten Definitionen erfolgte aus der persönlichen Sicht des Verfassers. Diese Vorgangsweise dient einerseits der inhaltlichen Orientierung des Lesers und soll andererseits gleichzeitig die Eckpfeiler des spezifischen, inhaltlichen Analyserahmens dieser Arbeit - innerhalb der Begriffswelt „Logistik“ – aufzeigen.

#### **2.1.1. Der Logistikbegriff nach Council of Supply Chain Management Professionals**

Der amerikanische Logistikverband – vormalig das Council of Logistics Management, jetzt unter dem Council of Supply Chain Management Professionals bekannt - definiert Logistik (Management) wie folgt: „Logistics Management is that part of Supply Chain Management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements. Logistics Management is an integrating function, which coordinates and optimizes all logistics activities, as well as integrates logistics activities with other functions including marketing, sales manufacturing, finance and information technology.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Council of Supply Chain Management Professionals (2005), <http://www.cscmp.org>

### 2.1.2. Der Logistikbegriff nach Bichler/Schröter

Die Begriffsdefinition bei Bichler/Schröter beleuchtet in einem etwas größeren Ausmaß die Bedeutung der betrieblichen Leistungserstellung; Diese Begriffsdefinition erweist sich gerade im Hinblick auf die zentrale Diskussion der Auftragsabwicklung daher als sehr passend<sup>2</sup>: Unter Logistik wird dort, „die ganzheitliche Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des außer- und innerbetrieblichen Materialflusses und des dazugehörigen Datenflusses mit dem Ziel der bedarfsgerechten Unterstützung der betrieblichen Leistungserstellung“<sup>3</sup>, verstanden.

### 2.1.3. Der Logistikbegriff nach Pfohl

Pfohl begegnet dem weiten Begriff der Logistik indem er eine vielschichtigere Abgrenzung durchführt.<sup>4</sup> Seine Abgrenzungen unterteilt er in eine objektbezogene, institutionelle und funktionelle Dimension:

Die objektbezogene Abgrenzung entsteht durch die betrachteten Objekte, welche in einem Netzwerk fließen. Dies können Informationen, Sachgüter, Menschen, Energie und Nominalgüter sein.

Die institutionelle Abgrenzung ergibt sich durch eine Betrachtung nach Art und Anzahl der im System beteiligten Institutionen. Demnach lässt sich zwischen einer Mikrologistik (einzelwirtschaftliche, unternehmerische Betrachtung des Logistiksystems), einer Makrologistik (gesamtwirtschaftliche Betrachtung des Logistiksystems) und einer Metalogistik (verbindende Darstellung von in einem

---

<sup>2</sup> Anmerkung des Verfassers: Aus dem Universum existierender Begriffsdefinitionen wurden lediglich jene exemplarisch angeführten ausgewählt, die sich aus der persönlichen Sicht des Verfassers, für eine einleitende Orientierung am geeignetsten darstellten. In diesem Zusammenhang soll erwähnt werden, dass die Begriffsdefinitionen in zunehmendem Maße auch Produktzyklen spezifische Themen mit einbeziehen. Siehe dazu (beispielhaft): Schönsleben (2004), S. 7 wo es heißt: „Logistik in und zwischen Unternehmen ist die Organisation, die Planung und die Realisierung des gesamten Güter-, Daten- und Steuerungsflusses entlang des Produktzyklus“.

<sup>3</sup> Bichler/Schröter (2004), S. 17

<sup>4</sup> Vgl. Pfohl (1990), S. 12-15.

Absatzkanal existierenden Einzelwirtschaften) unterscheiden.

Die funktionelle Abgrenzung entsteht durch eine Betrachtung nach Art und Anzahl der im System vorhandenen Funktionen (Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik). Ausschlaggebend für die vorliegende Arbeit ist die Unterteilung nach den Inhalten der Logistikaufgaben, die sich wie folgt darstellt<sup>5</sup>:

- Transport-
- Lagerhaltungs-
- Lagerhaus-
- Verpackungs- sowie
- Auftragabwicklungsfunktionen

Für die Diplomarbeit von besonderem Interesse stehen die Auftragabwicklungsfunktionen innerhalb oben erwähnter funktioneller Abgrenzung.

#### **2.1.4. Der Logistikbegriff nach Weber/Kummer**

Der Logistikbegriff bei Weber/Kummer<sup>6</sup> wird so verstanden, dass Logistik als ein Management von Prozessen und Potentialen zur koordinierten Realisierung unternehmensbereichs- und unternehmensübergreifender Materialflüsse sowie der dazugehörigen Informationsflüsse definiert wird. Von besonderer Relevanz ist die Betonung der Logistik als unternehmensweite Koordinationsfunktion sowie die Bedeutung der Umsetzung des Flussprinzips<sup>7</sup>.

Diese zentralen Aspekte erfahren im Kontext der Auftragsabwicklung in späteren Teilen vorliegender Arbeit eine weitergehende Betrachtung und Diskussion und sind daher

---

<sup>5</sup> Vgl. Pfohl (1990), S. 15 ff.

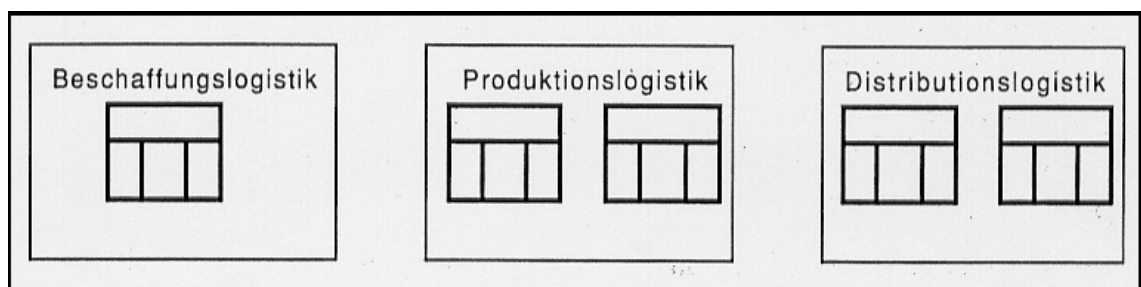
<sup>6</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 14 ff. – Anmerkung des Verfassers zwecks notwendiger Vollständigkeit in diesem Zusammenhang: eine klassische Herleitung des Begriffes ist hier nicht zu finden, vielmehr der Versuch einer Ableitung von grundsätzlichen Sichtweisen der Logistik aus deren Entwicklungsphasen heraus (...) – Eine interessante, von inhaltlicher Nähe geprägte Auseinandersetzung, ist auch bei Kotzab zu finden – vgl. Kotzab, in: Prockl u.a. (2004), S. 122 ff.

<sup>7</sup> Zur Bedeutung des Flussprinzips in der Logistik: Vgl. Pfohl, in: Pfohl (1994), S. 203 sowie Pfohl (2004), S. 337 f.

aufgrund ihres Inhaltes von größerer Relevanz. Gleichzeitig ist es auch notwendig sie hinsichtlich einer Eingrenzung des Untersuchungsbereiches zu erwähnen. Allen vier erwähnten Begriffsdefinitionen ist unter anderem das Verständnis der Logistik als eine wichtige, integrierte, dem Flussprinzip entsprechende Koordinationsfunktion gemein, die aus der Sicht des Verfassers gleichzeitig partikular die Betonung von Informationsflüssen thematisiert. In diesem Zusammenhang wurde versucht synchron die Stellung der Auftragsabwicklung als ein besonderer Teil dieser Sicht zu positionieren.

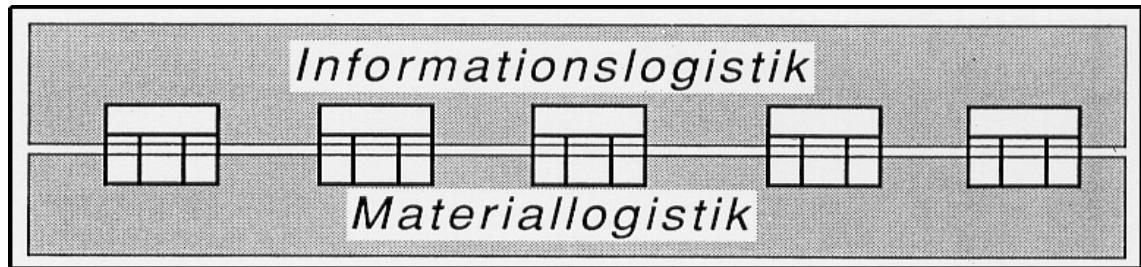
## 2.2. Informationslogistik

Die Bedeutung der Information ist am besten daran zu erkennen, dass es als ein wesentlicher Bestandteil in allen angeführten Definitionen über Logistik, anzutreffen ist.<sup>8</sup> Bereichsbezogene Perspektiven von Logistik sind zwar in der Lage ihren (An)Teil an einem übergeordneten, unternehmensweiten Logistiksystem zu beschreiben, laufen aber Gefahr, unzureichend eine gesamtheitliche Betrachtung wahrzunehmen. Objektbezogene Perspektiven erscheinen daher geeigneter Logistiksysteme in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Dies kann sich für eine Analyse von Logistiksystemen (damit auch für die Teilbereiche dessen) als äußerst praktisch erweisen. Die Abbildungen 1 und 2 verdeutlichen den Unterschied zwischen einer Bereichs- und Objektbezogenen Perspektive.



**Abbildung 1: Bereichsbezogene Perspektive**

<sup>8</sup> Anmerkung des Verfassers: So spielen Informationen über das Maß von möglichen logistischen Objekten hinaus, eine wichtige Rolle, wenn sie als notwendige Voraussetzung für die Steuerung von logistischen Prozessen betrachtet werden. Vgl. Arnold (2004), S. A 1-3



**Abbildung 2: Objektbezogene Perspektive**

Informationslogistik<sup>9</sup> wird daher als jener Teil der Logistik bezeichnet, welcher sich mit der Planung, der Bereitstellung und dem Einsatz der für die Erreichung der logistischen Ziele erforderlichen Informationen im Unternehmen beschäftigt.

### **2.3. Prozess als Geschäftsprozess**

Unter einem Prozess ist „ein allgemeiner Ablauf mehrerer Abschnitte, bei denen es sich um Aufgaben, Ausführungen, Arbeitsschritte o.ä. handeln kann, zu verstehen; Zwischen diesen Prozessabschnitten bestehen bestimmte Abhängigkeiten“. <sup>10</sup> Elgass/Krcmar<sup>11</sup> betonen den vorgangsbezogenen Aspekt und definieren einen Prozess als „eine Folge von Aktivitäten, die in einem logischen Zusammenhang zueinander stehen und inhaltlich abgeschlossen sind, so dass sie von vor-, neben- oder nachgeordneten Vorgängen isoliert betrachtet werden können“. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur solche Vorgänge als Prozesse bezeichnet, die in einem betrieblichen Kontext stehen. Sie

<sup>9</sup> In Anlehnung an Augustin (1990), S. 21

<sup>10</sup> Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 21

<sup>11</sup> Elgass/Krcmar (1993), S.43 zitiert bei: Rohweder (1996), S. 211

werden weiters stets in Anlehnung an die Definition von Richter-von Hagen / Stucky<sup>12</sup> verstanden<sup>13</sup>.

In Anlehnung an die Verwendung des Begriffes Geschäftsprozess stellen Hammer/Champy<sup>14</sup> deren Bedeutung und Merkmale in eine für die Arbeit zweckdienliche Form, indem sie Geschäftsprozesse als eine „Verknüpfung von Tätigkeiten, welche Transformationsfunktionen sowie Kundenorientierung“ als charakteristische Merkmale besitzen, auffassen. Sie definieren Geschäftsprozesse „als eine Menge von Tätigkeiten, die eine oder mehrere Arten von Input in Output transformieren, der von Wert für den Kunden ist.“ Diese Auffassung sieht Prozesse hinsichtlich ihrer Ortung im weiteren Sinne implizit bereits im Kontext unternehmerischer Tätigkeit und klassifiziert sie innerhalb eines organisatorischen, betrieblichen Rahmens daher als Geschäftsprozesse. Welche Bedeutung haben „aufeinander abgestimmte Vorgänge, die in einem logischen Zusammenhang zu einander stehen“ für die weitere Diskussion?

Durch die Integration abgestimmter, unternehmensweiter Prozesse nähern wir uns der Auftragsabwicklung als Teil von Geschäftsprozessen und damit als Teil betrieblicher Leistungserstellung. Diese ist Gegenstand folgenden Kapitels.

---

<sup>12</sup> Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 23 - verstehen unter einem Geschäftsprozess „eine Abfolge von Aktivitäten, die der Erzeugung eines Produktes oder einer Dienstleistung dienen. Er wird durch ein oder mehrere Ereignisse gestartet und durch ein oder mehrere Ereignisse abgeschlossen. Es liegt eine Organisationsstruktur zu Grunde – Verwendete Synonyme: Ablauf, Vorgang, Prozess, Unternehmensprozess“

<sup>13</sup> Anmerkung des Verfassers im Hinblick einer präzisen Klassifizierung bzw. Definition von Begriffen in vorliegender Diplomarbeit: Der Begriff „Workflow“ wird aufgrund seiner inhaltlichen Nähe und Interdependenz oft im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen thematisiert. Siehe dazu exemplarisch: Lassen/Lücke (2003), S. 17 – 20; Unter „Workflow-Prozess ist ein zusammenhängender rechnergestützter Teil eines Geschäftsprozesses zu verstehen“ - Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 28

<sup>14</sup> Hammer/Champy (1993), S. 35 zitiert bei Rohweder (1996), S. 211



### **3. Auftragsabwicklung als Teil betrieblicher Leistungserstellung im Kontext logistischer Betrachtungen**

#### **3.1. Das Wesen betrieblicher Leistungserstellung und seine Prozesse**

Der Ausgangspunkt einer Analyse und Betrachtung der Auftragsabwicklung als Teil betrieblicher Leistungserstellung umfasst zuerst das Heranziehen des Wesens eines Unternehmens bzw. Betriebes. Im Grunde genommen, soll die prinzipielle Organisations- und Gestaltungsform eines Unternehmens bzw. Betriebes sowie die Stellung bzw. Einordnung seiner betriebsinhärenten Geschäftsprozesse angesprochen werden. So stellen Unternehmen Teilnehmer auf Märkten dar, welche als rechtliche, finanzielle und wirtschaftliche Einheit die Verbindung des Betriebes zum Markt nach mehreren Seiten gewährleisten. Diese agieren auf unterschiedlichen Beschaffungsmärkten um benötigte Ressourcen zu kaufen und sie im Laufe betrieblicher Leistungsprozesse auf Absatzmärkten zu verkaufen. Die intermediären Funktionen und komplexen Geschäftsabläufe innerhalb dieser Leistungsprozesse - also zwischen Input (Beschaffungsvorgänge) und Output (Absatzvorgänge) - stellen intraorganisatorisch folglich die betrieblichen Leistungsprozesse dar. Diese sind daher als Kernprozesse zu verstehen, die je nach Betriebsgröße, Mitarbeiteranzahl, Rechtsform, Branche (etc.) unterschiedliche Ausmaße hinsichtlich Komplexität und Konzeption annehmen können, aber stets aufeinander angepasst werden müssen. Der Grund für eine Thematisierung aufbauend auf diesen elementaren Tatsachen wirtschaftlichen Denkens liegt einerseits, in der notwendigen Gründlichkeit einer wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung und andererseits, an dem Faktum, dass ein zentraler Aspekt in dieser Arbeit wie die der Auftragsabwicklung ein bedeutendes Beispiel – wie in Abbildung 3 illustrativ gezeigt wird - für einen betrieblichen Leistungsprozess bzw. Geschäftsprozess darstellt.

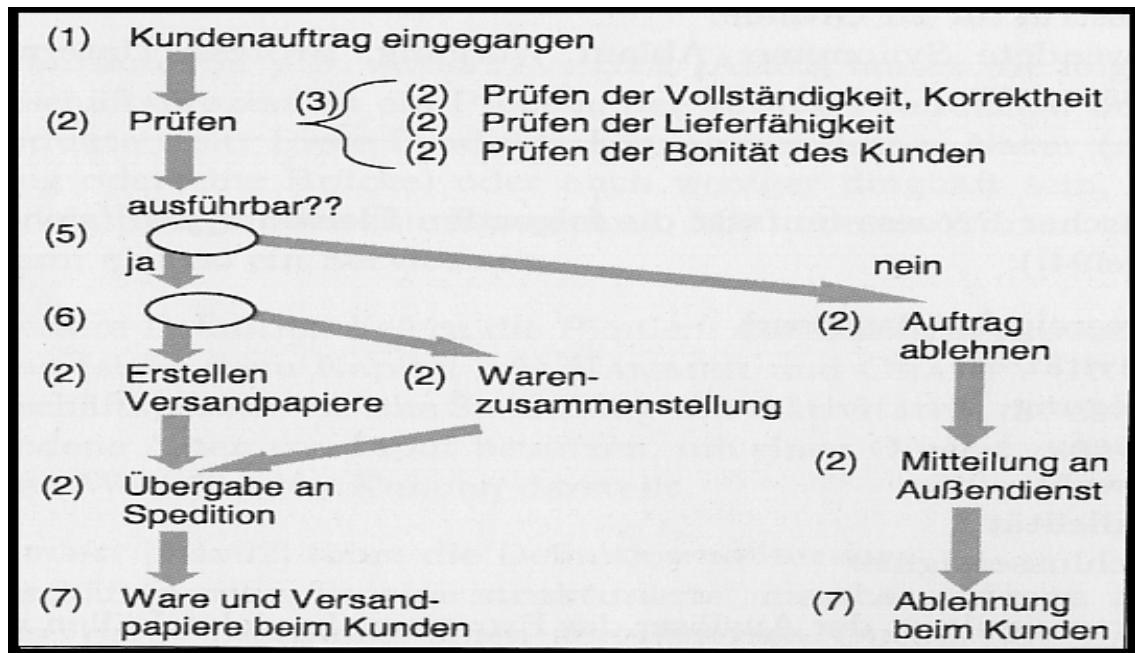


Abbildung 3: Geschäftsprozess Kundenauftrag<sup>15</sup>

### 3.2. Prozess, Wertschöpfung und Auftragsabwicklung

Wie in Kapitel 3.1. eingangs angedeutet, entstehen durch unternehmensinterne Transformationsfunktionen im Allgemeinen und betriebliche Leistungsprozesse im Besonderen, Produkte die auf Absatzmärkten verkauft werden.

Betriebliche Leistungsprozesse sind in Anlehnung an Porter<sup>16</sup> als Wertschöpfungskette zu verstehen. Dabei handelt es sich um „ein System von miteinander verknüpften Aktivitäten, wobei zwischen primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten unterschieden wird“.

<sup>15</sup> Richter-von Hagen / Stucky (2004), S. 24 – Anmerkung des Verfassers: Auftragsrelevante Punkte in vorliegender Grafik werden aus inhaltlichen Gründen hier nicht weiter diskutiert – dies erfolgt in einem der nachstehenden Kapitel.

<sup>16</sup> Vgl. Porter (1986), S. 89, zitiert bei: Corsten (2001), S. 92

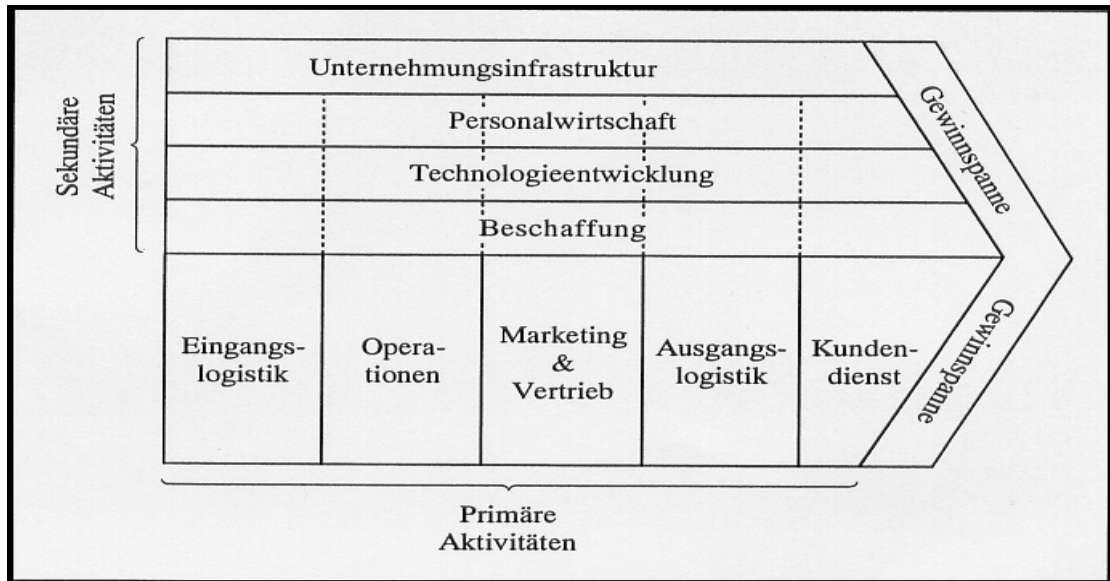


Abbildung 4: Wertekette nach Porter<sup>17</sup>

Primäre Aktivitäten beschäftigen sich mit der physischen Herstellung des Produktes, dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. Sekundäre Aktivitäten sind unterstützende Aktivitäten welche durch den Kauf von unternehmensweit benötigten Ressourcen (z.B. Produktionsfaktoren also auch Arbeitskraft, Technologie, etc.) primäre Aktivitäten aufrecht erhalten und unterstützen. Dabei sind primäre und sekundäre Aktivitäten in breitem Umfang interdependent.<sup>18</sup>

Da das Konzept der Wertekette<sup>19</sup> oftmals im Zusammenhang mit der Supply Chain ausgewiesen wird und damit die Gefahr einer Konzentration der Perspektive auf interorganisationaler Ebene (z.B. strategische Netzwerke, mehrere Unternehmen) gegeben ist, hält es der Verfasser für sinnvoll darauf hinzuweisen, dass das Konzept der Wertekette in vorliegender Arbeit situativ für eine Unternehmung und damit in intraorganisationaler Perspektive zu betrachten ist. Damit soll erreicht werden, dass die

<sup>17</sup> Vgl. Porter (1986), S. 89, zitiert bei: Corsten (2001), S. 93

<sup>18</sup> Vgl. Jacob, in: Plinke (1998), S. 13

<sup>19</sup> Anmerkung des Verfassers: Klaus (2002), S. 48 plädiert für eine mögliche Erweiterung der Betrachtungstiefe von Porters Wertekette: „Es kann sinnvoll sein, eine weitere Unterscheidung von „tertiären“, der Systemstrukturierung und Systemveränderung dienenden Prozessen vorzunehmen, die in größerer hierarchischer und zeitlicher Distanz von den alltäglichen Wertschöpfungsaktivitäten ablaufen.“

Auftragabwicklung ins Zentrum der weiteren Analyse gerückt und zum Mittelpunkt der Diskussion gemacht wird.

### 3.3. Der Begriff der Auftragsabwicklung

Die mannigfaltige Verwendung des Begriffes „Auftragsabwicklung“ in Theorie und Praxis und die damit im Zusammenhang stehenden unterschiedlichen Gebrauchsweisen erfordern eine inhaltliche Eingrenzung hinsichtlich der Verwendung in dieser Arbeit.

Bei Schönsleben ist eine Definition des Begriffes zu finden, welche sich aufgrund ihrer Detailliertheit sehr gut für eine einleitende Erörterung eignet. Dabei erweist es sich als äußerst wichtig, die Definition im Kontext zu Porters Wertekette und den damit im Zusammenhang stehenden – in Kapitel 3.1. und 3.2. erörterten – Leistungsprozessen zu sehen.

„Ein Auftrag ist ein komplexes Geschäftsobjekt. Zu seiner Existenz braucht es mindestens je ein einfaches Geschäftsobjekt, *Geschäftspartner* (neben dem Unternehmen selbst) und einen Termin. Ein Auftrag äußert sich damit unter anderem verbindlich und obligatorisch über folgende Gegebenheiten:

- Wer die Geschäftspartner (Auftraggeber und Auftragnehmer) sind. Beide können als Auftragshalter dienen, d.h. als charakteristische Identifikatoren eines Auftrages.
- Wann der Auftrag erteilt wird bzw. welches der Auftragsgültigkeitstermin ist.
- Welches die Zeitperiode zur Abwicklung ist, d.h. wann Auftragsstarttermin und Auftragsendtermin oder Auftragsvollendungstermin (i.Allg. ein Fälligkeitstermin, d.h. der Auftragsfälligkeitstermin) sind“.<sup>20</sup>

Eine näher an der Praxis orientierte Definition ist bei Zäh/Berlak zu finden, wo es heißt: „Die Auftragsabwicklung umfasst generell den vom direkten Kunden und/oder dem Absatzmarkt eines Unternehmens initiierten Leistungserstellungsprozess, der vom Auftragsanstoß bis zur Auslieferung sämtliche Entscheidungs- und Realisationsvorgänge beinhaltet, die unmittelbar mit der zu erbringenden Leistung in

---

<sup>20</sup> Schönsleben (2004), S. 16

Beziehung stehen“.<sup>21</sup>

Über das notwendige Maß einleitender Definitionen hinaus, möchte der Verfasser hier aber auch auf die Notwendigkeit von informationsübertragenden und informationsbearbeitenden Tätigkeiten innerhalb jeglichen Auftragsabwicklungsverständnisses<sup>22</sup> hinweisen – denn eine zusätzliche Thematisierung von Informationen über das generelle Verständnis von Informations- und Materialflüssen in der Auftragsabwicklung<sup>23</sup> von Unternehmen, hinaus, kann dazu beitragen, Perspektiven zu generieren, welche suboptimale Logistik- und Auftragsabwicklungskonzeptionen (aus der Fülle von Erscheinungsmöglichkeiten zum Beispiel im Auftreten von Asymmetrischen Informationen) aufzudecken vermögen.<sup>24</sup>

Diese definatorische Eingrenzung ist auch dahingehend für die weitere Bedeutung der Diskussion erwähnenswert, da sich „Unschärfen“ – wie sich noch zeigen wird - an innerorganisatorischen Bereichen (und damit innerhalb der Wertekette und dem Auftragsabwicklungsprozesses) letztlich nicht nur an suboptimalen Warenflüssen, sondern eben auch an Informationsflüssen zeigen können.

Ihre Wichtigkeit versteht der Verfasser daher als gleichwertig, ihre Wirkung als interdependent und notwendigerweise aufeinander abstimmbare und stets im Kontext der in Kapitel 2.2. begründeten Informationslogistik.

---

<sup>21</sup> Zäh/Berlak (2002), S. 505 –511

<sup>22</sup> Anmerkung des Verfassers: Nach Wildemann's Auftragabwicklungsverständnis ist der Schwerpunkt von Tätigkeiten der Auftragsabwicklung bei der Leistungserstellung des Kernproduktes zu finden. Administrative Tätigkeiten werden bei Wildemann nur unterstützend genannt und lassen sich aus der Sicht des Verfassers mit Porters „Sekundären Aktivitäten“ vergleichen. In seinem Verständnis umfasst Auftragsabwicklung zwar die Steuerung der Material- und Informationsflüsse - allfällige, sich daraus ergebende Probleme, werden aber leider nicht umfassend thematisiert. – Siehe dazu Wildemann (1987), S. 6 ff. zitiert bei: Darr (1992), S. 19

<sup>23</sup> Die Bedeutung der informationsverarbeitenden und –übertragenden Tätigkeiten zeigen sich exemplarisch im Grundmodell des Auftragmanagements – Wiendahl (2002), S. 83: „die Kernaufgabe des Auftragsmanagements ist das zeit- und mengenmäßige Zuordnen von Artikeln, Prozessen und Ressourcen (Mensch und Betriebsmittel) zu Aufträgen.“

<sup>24</sup> Die Bedeutung von Informationen und Informationssystemen nimmt aufgrund der Optimierungsmöglichkeiten in der heutigen Logistik einen zentralen Stellenwert ein - vgl. dazu im Kontext der Praxis beispielhaft: Feldmann/Lang (2005), S. 25 - 28

Die Definition Rohweders<sup>25</sup> ist durch ihr weites Verständnis (Rohweder versucht die gesamte Spannweite des Begriffes inhaltlich abzudecken, indem er ein sinnvolles Definitionskonglomerat aus distributions- und produktionslogistischer Perspektive der Auftragsabwicklung generiert) sehr gut dazu geeignet, dem Verständnis des Verfassers über Auftragsabwicklung sowie den inhaltlichen Anforderungen gegenwärtiger Arbeit gerecht zu werden. Er definiert Auftragsabwicklung als

*„Koordination aller durch einen Kundenauftrag ausgelösten Tätigkeiten von der Übermittlung des Auftrags bis zur Rechnungsstellung sowie die Ausführung aller zur Erfüllung des Auftrags erforderlichen informationsverarbeitenden administrativen Aufgaben“.*

Die gezeigten, unterschiedlichen Betonungen auf Elemente und Teilbereiche innerhalb der Auftragsabwicklung verpflichten im Hinblick des Versuches von Vollständigkeit auf eine abschließende Darstellung von exemplarischen Abgrenzungsmöglichkeiten wie sie bei Rohweder<sup>26</sup> zu finden sind.

### **I. Objektbezogen:**

Auftragsabwicklung hat Informationsfluss zum Inhalt und kann daher als Teilbereich der Informationslogistik gesehen werden. Als wesentliches Informationsobjekt ist der Auftrag zu nennen.

### **II. Institutionell:**

Die Auftragsabwicklung lässt sich einerseits auf den Informationsfluss innerhalb eines Unternehmens, als auch auf den Informationsfluss zwischen mehreren Unternehmen und Kunden, Lieferanten und Logistikunternehmen verstehen.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Rohweder (1996), S. 121

<sup>26</sup> ebenda, S. 118

<sup>27</sup> Anmerkung des Verfassers: Die Entwicklung der „intra- und inter- Logistik“ und der damit im Zusammenhang stehenden Informationsbearbeitung erfolgt naturgemäß auch in Abhängigkeit zur IT; „Intelligente Logistiksysteme der Zukunft erlauben ein ereignisorientiertes Navigieren, Planen und Steuern in Abhängigkeit des Zustands des logistischen Objekts und der Prozesskette.“ Vgl. Schenk/Richter (2005), S. 9 - 12

### **III. Funktionell:**

Auftragsabwicklung ist eine interdependente Funktion der Versorgungs-, Entsorgungs- und Informationslogistik.

### **IV. Ausprägung:**

Die Auftragsabwicklung kann funktionell, methodisch-instrumentell und institutionell gesehen werden. Bei einer funktionellen Betrachtung liegen die zur Auftragsabwicklung benötigten Funktionen im Zentrum der Betrachtungen. Die methodisch-instrumentelle Perspektive platziert die unternehmensbezogene Koordination aller zur Erfüllung des Kundenauftrages notwendigen Tätigkeiten in den Mittelpunkt. Der Schwerpunkt unter einem institutionellen Blickwinkel liegt in der Organisation der Auftragsabwicklungsaufgaben.

## **3.4. Auftragsabwicklung als integrativer Prozess**

Nach erfolgter Erörterung über die Möglichkeiten des unterschiedlichen Verständnisses von Auftragsabwicklung und ihren vielfältigen inhaltlichen Betonungen, erscheint es sinnvoll, in einem nächsten Schritt die Auftragsabwicklung als innerorganisatorischen, integrativen Bestandteil des betrieblichen Leistungsprozesses näher zu untersuchen.

Wie bereits aus den Definitionen in vorhergehendem Kapitel erkennbar, gestalten sich Auftragsabwicklungsprozesse als komplexe, abteilungsübergreifende Geschäftsprozesse welche innerorganisatorisch als Transformationsfunktionen zu betrachten sind. Diese sind durch aufeinander koordinierte materielle und informationelle Wertschöpfungstätigkeiten unterschiedlicher Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen verwoben.

Abbildung 5 verdeutlicht die prozesshafte Ausbildung der Auftragsabwicklung als abteilungsübergreifende Tätigkeit und zeigt damit gleichzeitig die Auftragsabwicklung

---

als einen Prozess, welcher von permanenten Schnittstellen gekennzeichnet ist.

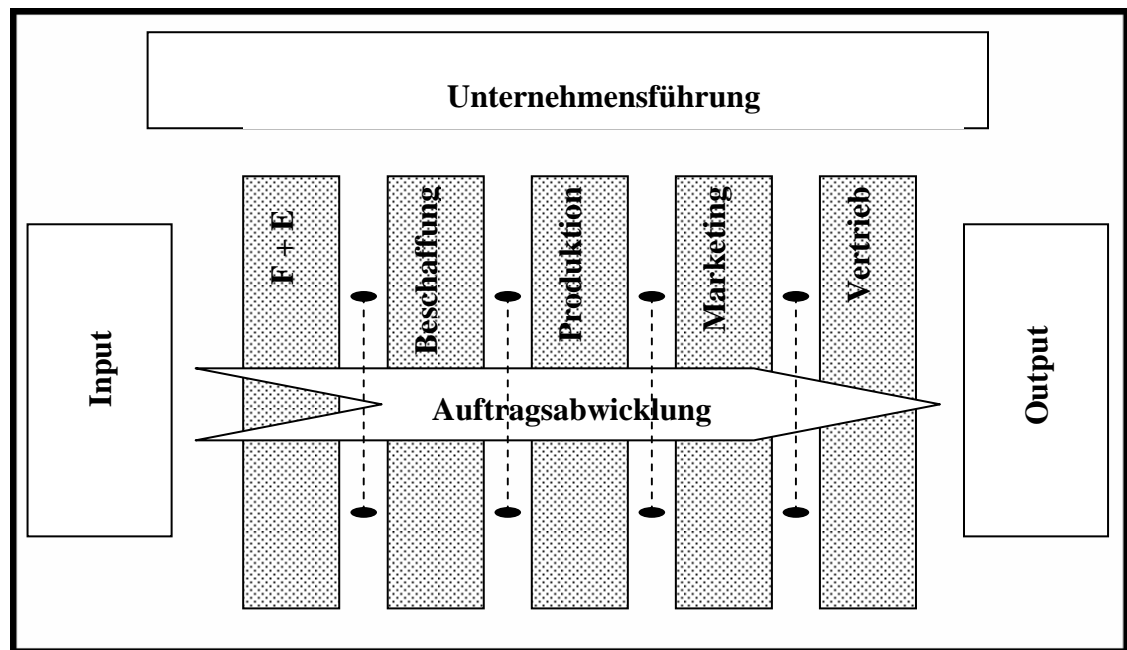


Abbildung 5: Auftragsabwicklung als integrierter, abteilungsübergreifender Geschäftsprozess<sup>28</sup>

In vorliegender, exemplarisch verwendeter Abbildung werden (dies kann natürlich nicht sämtlichen, in der Praxis vorkommenden Erscheinungsmöglichkeiten gerecht werden) ausgehend von den Bereichen F+E, Beschaffung über Produktion, Marketing bis hin zum Vertrieb Schnittstellen aufgezeigt. In gegenwärtiger Abbildung gestaltet sich die Konzeption relativ simpel, da sie zum Ziel hat ein Verständnis der Integriertheit der Auftragsabwicklung mittels einer simplen, überschaubaren Abbildung zu schaffen. Es ist an dieser Stelle jedoch erforderlich darauf hinzuweisen, dass sich realtypische Konzeptionen in der Praxis um ein vielfaches komplexer und größer darstellen können. Mit der Anzahl betroffener Abteilungen bzw. Bereiche also mitwirkender „Systemelemente“ steigt natürlich gleichzeitig der Grad an Komplexität und Schnittstellen.

Die Koordination des Prozessablaufes eines Auftragabwicklungsprozesses und sich daraus ergebende Konsequenzen ergeben einen eigenen Teilaspekt innerhalb des Themas und werden im weiteren Verlaufe der Arbeit an einer anderen Stelle

<sup>28</sup> in Anlehnung an Gierhake (1998), S. 15



Gegenstand vertiefender Diskussion (siehe Kapitel 3.6.).

Somit ist der Auftragabwicklungsprozess mitsamt vorhandenen Schnittstellpunkten der genannten Abteilungen zwischen Input (Ausgangspunkt) und Output (Endpunkt) als ein hochgradig integrierter Prozess kategorisierbar.

Es reicht hier aus der persönlichen Sicht des Verfassers jedoch nicht, lediglich die Integrität als ein konstituierendes Merkmal des Auftragabwicklungsprozesses zu erwähnen. Vielmehr ist es dem Verfasser ein Anliegen, darüber hinaus auch auf mögliche Folgen dieser Komplexität durch hochgradige Integration hinzuweisen. Eine Auseinandersetzung erfolgt aus inhaltlichen Gründen jedoch zu einem späteren Zeitpunkt.<sup>29</sup>

### **3.5. Phasen und Funktionen der Auftragsabwicklung**

Nachdem in Kapitel 3.4. versucht wurde die Auftragsabwicklung als integrativen, innerorganisatorischen Prozess überblickshaft zu beschreiben, wird in einem nächsten Schritt der Versuch unternommen, eine ausführlichere Darstellung der Prozesselemente der Auftragsabwicklung vorzunehmen.

Eine detaillierte Beschreibung der Phasen und Funktionen der Auftragsabwicklung erachtet der Verfasser deshalb für zweckmäßig, da jeder Auftrag entlang seiner sukzessiven Bearbeitung innerhalb der Wertekette bzw. entlang seines unternehmensweiten Voranschreitens in den Abteilungen und Bereichen unterschiedlichen Bearbeitungsvorgängen unterliegt. Diese lassen sich anhand verschiedener Gliederungskriterien ordnen und entsprechend ihrer Positionierung in der „Phase“ der Bearbeitung in der sie sich gerade befinden, als auch die damit verbundene

---

<sup>29</sup> Anmerkung des Verfassers: Ein Grundprinzip der Logistik ist der so genannte „logistische Anspruch der Ganzheitlichkeit“, der bei Zimmer (2001), S. 20 wie folgt beschrieben wird: „Die Optimierung distributiver Leistungen ... erfordert die integrierte Betrachtung der in den Unternehmen früher getrennt voneinander behandelten und gemanagten Funktionen der Produktion, Distribution und des Verkaufs“. – In wie weit sich der Anspruch im Kontext der Auftragsabwicklung und damit im Zusammenhang stehende Ineffizienzen als realisierbar erweisen kann, wird in späteren Kapiteln diskutiert. Interessant ist weiters die Frage, in wie fern dieser Anspruch trotz heutiger, modernster IuK-Technologien tatsächlich umgesetzt wird.

betriebliche bzw. auftragsspezifische Funktion welche sie wahrnehmen, unterteilen. Es ist kaum möglich, im Rahmen der Diplomarbeit alle existierenden Möglichkeiten der unterschiedlichen Darstellungsformen von Auftragsabwicklungsphasen darzustellen – vielfach zu unterschiedlich sind einerseits die theoretischen Konzeptionen anhand welcher Punkte die Trennung von einer Phase zur anderen zu vollziehen sei und vielfältig zu situationspezifisch sind andererseits praxisbezogene Lösungen - um dies zu ermöglichen.

Nichts desto trotz ist ihnen allen gemein, dass sie während ihrer „Lebensphase“ der Abwicklung zu unterschiedlichen Zeitpunkten, verschiedenen Bearbeitungsschritten und Funktionen unterliegen.

Hier gibt Schönsleben<sup>30</sup> eine erste Orientierung - in seiner Vorstellung bezeichnet der so genannte „Auftragsstatus“ eine Lebensphase in der Abwicklung des Auftrags. Er unterscheidet:

1. den Planungs- bzw. Angebotsstatus,
2. den Status der Auftragsbestätigung
3. den Status der Durchführung und
4. den Status der Abrechnung (Kalkulation oder Faktur)

Diese Einteilung zeigt eine mögliche Form der Phasentrennung ist aber zu grob, um auf mögliche Folgen bzw. Bearbeitungen im Detail und gekoppelte Funktionen in der Gesamtheit einzugehen.

Nachfolgende Darstellung fußt inhaltlich auf Überlegungen Rohweders<sup>31</sup> in diesem Zusammenhang. Diese erscheint vielfach detaillierter: einerseits werden typische Funktionen der Auftragsabwicklung beschrieben und andererseits phasenspezifische Bearbeitungsvorgänge exemplarisch erklärt. Gleichzeitig umfasst die Aufstellung neben der erforderlichen theoretischen Fundierung auch eine phasenspezifische Beschreibung möglicher Tätigkeiten in diesem Zusammenhang. Diese Darstellungsform findet, wie

---

<sup>30</sup> Vgl. Schönsleben (2004), S. 17

<sup>31</sup> Vgl. Rohweder (1996), S. 160 f. vielfach ergänzt und bereichert durch eigene Bemerkungen

sich noch zeigen wird, auch im Hinblick nachstehender Kapitel ihre inhaltliche Berechtigung.

Ein Auftragsabwicklungsprozess für alle gültigen Auftragarten existiert nicht. Die Darstellung der Phasen bedeutet nicht, dass in einem konkreten Auftragsabwicklungsprozess sämtliche Phasen von einander getrennt und sequentiell durchlaufen werden müssen.

### **I. Auftragübermittlungsphase**

Die erste Phase hat ihren Anfang beim Erstellen eines Auftrages vom Kunden und endet mit dessen Empfang in der Empfangsstelle des Unternehmens. Der Empfang des Auftrages kann dem Kunden mit einer Auftrageingangsbestätigung belegbar gemacht bzw. bestätigt werden.

Die Kontaktaufnahme seitens des möglichen Kunden variiert naturgemäß je nach Branche und Produkt. Für gewöhnlich erfassen die Bereiche „Service“ oder „Vertrieb“ erste Anfragen. Moderne Betriebsdaten und Marketing Datenbanken ermöglichen hierbei schon das Aufnehmen von kundenrelevanten Informationen (beispielsweise: Zeitpunkt der Anfrage, Quantität & Qualität, erste Lieferterminvorstellungen, Preis, etc.) welche zu einem späteren Zeitpunkt bei mehrfach erfolgter Transaktion auch zu Vergleichs- und Analysezwecken herangezogen werden könnten; denn diese kundenverhalten-spezifische, Informationen gilt es zu sammeln und zu verarbeiten um zu einem späteren Zeitpunkt dadurch maßgeschneiderte und zeitlich proaktive Lösungen anbieten zu können. Durch eine Verbindung unterschiedlicher Daten ist es sogar denkbar komplementäre Dienstleistungen und Produkte im Rahmen von Cross-Selling anzubieten (...).

### **II. Auftragsprüfungsphase**

Nach dem Erhalt des Kundenauftrages wird in der Auftragprüfungsphase entschieden, ob der Auftrag seitens des Unternehmens angenommen wird (dabei

ist zu prüfen ob die gewünschte Leistung bzw. das bestellte Produkt in der verlangten Zeit in geforderter Quantität und Qualität bereitstell- bzw. herstellbar ist). Nach diesbezüglicher Prüfung wird der Auftrag angenommen, ein Gegenangebot erstellt und dem Kunden eine mögliche Auftragsbestätigung zugesandt. Des Weiteren ist es wichtig zu bemerken, dass bei entsprechender Konzeption, diesbezügliche Tätigkeiten bzw. Vorstellungen des Kunden im Laufe von vorgelagerten Gesprächen seitens des Vertriebes möglich sind.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist dies eine mögliche Verfahrensform. Es wird in der Praxis häufig so sein, dass die Möglichkeiten des Erfüllens von Kundenwünschen im Vorfeld abgedeckt werden, um keine falschen Versprechungen also inkorrekte Erwartungen beim Kunden zu erzeugen, die schlimmsten Falls nicht eingehalten werden könnten. Nichts desto trotz, wäre es notwendig, den Vertrieb bzw. das Service hinreichend mit Informationen über den Produktions- bzw. Lagerstand zu informieren! Mit zweckdienlichen Informationen über die Ausstattung von Ressourcen ist es möglich, auf informationeller Ebene im internen Bereich „up-to-date“ zu sein: Dadurch wären Vertrieb und Service naturgemäß flexibler, da sie schneller auf Anfragen reagieren und damit eventuell sogar bei ressourcenpositiver Ausstattung Zusagen machen könnten – diese Vorgehensweise erfordert verständlicher Weise eine hochgradig integrierte, informationelle Ausstattung und eine Handlungsweise bzw. ein intraorganisationeller Umgang mit Informationen der durch eine Bringschuld und nicht eine Holschuld von Informationen gekennzeichnet ist!<sup>32</sup>

### **III. Dispositionsphase**

In dieser Phase werden die zur Auftragserfüllung benötigten Ressourcen reserviert bzw. disponiert. So sind je nach Komplexität und Art des Produktes bzw. der Leistung vielfach Informationseinholungsprozesse erforderlich. Sofern

---

<sup>32</sup> Anmerkung des Verfassers: Zum traditionellen Spannungsfeld zwischen Produktion und Vertrieb siehe beispielsweise Sailer/van Houten/Haasis (2002), S. 8 - 10

dem Produkt bzw. der Leistung noch zahlreiche, weitere, nachgelagerte Tätigkeiten folgen ist eine entsprechende, vielfach prognosebasierte Informationsauskunft einzuholen und der Verlauf bzw. die Übermittlung an nachfolgende Abteilungen bzw. Bereiche zu kommunizieren. Bei Engpässen oder nicht möglich erscheinender abteilungsspezifischer „Veredelung“ des Produktes und einer daraus folgenden, nicht fristgemäß erstellbaren Leistung, ist folglich der Kunde zu informieren.

Dispositionsphase und Auftragsprüfungsphase können sich in ihren Funktionen teilweise decken – ausschlaggebend für eine Unterscheidung ist, dass die notwendigen Ressourcen in dieser Phase definitiv „reserviert“ werden.<sup>33</sup> Problematisch in diesem Zusammenhang könnten eine sequentielle Bearbeitung des Auftrages, ein durch die Organisation sowie den Umgang mit Information verursachtes reaktives Informationsdefizit sein – veraltete Informationen und organisationsbedingte Suboptimalitäten können zu reaktiven Handlungsmustern und Ineffizienzen in der Disposition führen. Das Auftauchen von möglichen Ineffizienzen im Rahmen von Asymmetrischen Informationen wird in nachstehenden Kapiteln detailliert diskutiert.

#### **IV. Leistungserbringungsphase**

In der Leistungserbringungsphase werden - wie der Name schon zeigt – die operativen Tätigkeiten ausgeführt die zur Auftragserfüllung notwendig sind. Eine klare Trennlinie zwischen Leistungserbringungsphase und Dispositionsphase ist schwer, da Abläufe in diesen zwei Phasen parallel anfallen können bzw. je nach unternehmensinternen Abläufen unterschiedlich organisiert sein können. Gegen Ende dieser Phase wird dem Kunden das Produkt zugesandt bzw. in seinen Verfügungsbereich gestellt. Ein Lieferschein und eine

---

<sup>33</sup> „Der von Hackstein geprägte Begriff Produktionsplanung und –steuerung (PPS) entstand Anfang der 1980er Jahre in Deutschland aus der Integration der Material- und Zeitwirtschaft in der Produktion.“, siehe Wiendahl (2002), S. 32 – Dies sollte im Zusammenhang mit der Dispositionsphase nicht unerwähnt bleiben - „Die Kernaufgabe der PPS beinhaltet somit das zeit- und mengenmäßige Zuordnen von Artikeln, Prozessen und Ressourcen zu Aufträgen. Basis für die Lieferterminermittlung sowie Artikel- und Ressourcendisposition bezüglich Mensch und Betriebsmittel bilden machbare, also realistische Produktionspläne“, ebenda, S. 24

Empfangsbestätigung über den Erhalt sind mögliche Alternativen in diesem Zusammenhang.

Die vorgelagerten Bearbeitungsschritte finden hier ihren Niederschlag – die Leistungserbringungsphase bedeutet für alle am Auftragsprozess Beteiligten eine gewisse, teilspezifische Mitverantwortung – die vorbestellten Ressourcen sind nur aufgrund der erhaltenen Informationen über die benötigte Menge und Qualität vorhanden, die Produktion und Herstellung hat aufgrund erfahrungsgemäß geschätzter bzw. bekannter Produktionskapazitäten rechtzeitig zu erfolgen.<sup>34</sup> Weiters entstehen Kosten durch die Nutzung von Ressourcen, die einer monetären Bewertung durch eine Finanz bzw. Controlling-Abteilung zu erfolgen hat.<sup>35</sup>

## **V. Fakturierungsphase**

Die Fakturierungsphase ist dadurch gekennzeichnet, dass dem Kunden die erbrachte Leistung in Rechnung gestellt wird. Dies erfolgt entweder durch gleichzeitige Übermittlung (nach Abschluss der Leistungserbringungsphase) der Rechnung oder durch spätere Übermittlung. Die Fakturierungsphase endet mit der Bezahlung seitens des Kunden.

Eine logistische Ausrichtung von unternehmensweiten Prozessen in der Auftragsabwicklung wäre beispielsweise die Einführung von Meilensteinen entlang der Bearbeitungsstufen. Analysen über Geschwindigkeit und Qualität (beispielsweise Vollständigkeit von Ladungen, versprochene Anzahl des korrekten Produktes an der zu erhaltenen Stelle) zwischen diesen dürfen jedoch bei der Fakturierung nicht enden – es erscheint vielmehr notwendig, diese Meilensteine so auszuweiten, dass der Zeitpunkt des Erhaltes und die angesprochene Qualität ebenso berücksichtigt werden und sich durch eine

---

<sup>34</sup> Anmerkung des Verfassers: Dies kann wie bereits erwähnt mit unterschiedlichsten PPS bzw. ERP Systemen bewerkstelligt werden.

<sup>35</sup> Anmerkung des Verfassers: Zu der wirtschaftlichen Erforderlichkeit einer aktiven Prozessunterstützung in diesem Zusammenhang vgl. Lassen/Lücke (2003), S. 18

absente Miteinbeziehung nicht der Kontrolle und Steuerung dadurch entziehen kann. Genauso ist es von Nöten einen Meilenstein (entlang der finanzrelevanten Meilensteine) zu setzen, der den Zeitpunkt des Erhaltes der offenen Forderung bezüglich des Auftrages erfasst – diese Daten sind für das Messen von Zahlungsmoral einerseits und einen verbesserten Cash-to-order-Cycle für das Controlling von großem Vorteil (...).<sup>36</sup>

Eine Beschreibung und Darstellung der Prozesselemente, wie sie hier zu sehen ist, erachtet der Verfasser - wie eingangs erwähnt - für zweckmäßig und sinnvoll - gerade wenn sie zum Ziel hat, Grundelemente<sup>37</sup> der Auftragsabwicklung detailliert zu beschreiben und prinzipiell aufzuzeigen. Der Versuch einer Vollständigkeit rechtfertigt diese Vorgehensweise. Weiters ist es laut persönlicher Meinung des Verfassers aus inhaltlichen Gründen aber dennoch notwendig zu erwähnen, dass eine vorliegende Beschreibung der Prozesselemente sich mit der Erörterung einer phasenspezifischen Illustration alleine nicht begnügen darf.

Es erscheint eher so zu sein, dass eine tiefer gehende, deskriptive Diskussion sich über eine Orientierung nach (phasenspezifischen) Funktionen, sowie der Beschreibung ihrer Wichtigkeit für den gesamten Auftragsabwicklungsprozess, hinaus, gleichfalls auch versuchen sollte, Antworten auf die Frage nach deren Koordination bieten zu können.

Nachdem der Versuch unternommen wurde in Kapitel 3.5. für die Auftragsabwicklung typische Prozesselemente aufzuzeigen und ihr interdependenten, hochgradig integrativen „Charakter“ in Kapitel 3.4. bereits diskutiert wurde, erscheint der Zeitpunkt geeignet auf diese Organisiertheit komplexer Abläufe in der Auftragsabwicklung etwas detaillierter einzugehen. Dies geschieht in nachstehendem Kapitel.

---

<sup>36</sup> Angesprochene Implikationen stammen aus einer über einjährigen praktischen Erfahrung des Verfassers in einem großen, deutschen Industriebetrieb.

<sup>37</sup> Bei Wienhold (2005), S. 583-595 finden sich analoge Begriffe als Kernprozesse der Angebotsbearbeitung bezeichnet; Sie umfassen dort Anfrageannahme, - abwicklung, - Angebotsplanung, Angebotserstellung und -versendung, Angebotsverfolgung und Vergabeverhandlung sowie Zusammenstellung der kompletten Unterlagen.

### **3.6. Auftragskoordination als notwendiger Bestandteil der Auftragsabwicklung**

Die Prozesselemente eines jeden Auftrages<sup>38</sup> lassen sich in mannigfaltigen Ausführungen und Möglichkeiten während des gesamten Auftragabwicklungsprozesses finden. Dies erfordert daher eine der Genauigkeit des Inhaltes dienende Feststellung, dass wenn von Prozesselementen entlang des Auftragabwicklungsprozesses gesprochen wird, gleichzeitig von Tätigkeiten in unterschiedlichen Positionen entlang der Wertschöpfungskette die Rede ist (siehe dazu Erläuterungen in Kapitel 3.2. bzw. 3.4.)

Der integrative Charakter dieser Tätigkeiten stellt einen betriebsinhärenten Tatbestand nach wirtschaftlichen Kriterien organisierter Arbeitsteilung dar. Die monetäre Bewertung nach verschiedensten Kostenrechnungsarten ist eine unentbehrliche, nachfolgende und komplementäre Dimension innerhalb angesprochener, betrieblicher Arbeitsteilung und wird hier aus Gründen der Vollständigkeit erwähnt, aber nicht weiter erläutert. Aus diesem Standpunkt heraus, lässt sich folglich der Schluss ziehen, dass ein Management der Auftragsabwicklung zweifelsfrei auch als ein bedeutendes „Nervenzentrum“ betrieblicher Leistungserstellung gesehen werden kann! Daher ist es dem Verfasser ein Anliegen hier auf die außerordentliche – eben auch wirtschaftliche – Bedeutung der Auftragsabwicklung hinzuweisen.

Aus dieser Perspektive heraus betrachtet, ergibt sich die Frage, wie ein Management der unterschiedlichen unternehmensweiten Ressourcen und betrieblichen Tätigkeiten erfolgen und aussehen muss, um einerseits gewinnbringend zu operieren, und andererseits aber auch - um aus einem Optimum an situativer, fallspezifischer Adaption an jeweilige Anforderungen - sogar Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen zu können? Eine generelle, alle Fälle umschließende Antwort auf diese Frage ist naturgemäß nicht möglich. Wozu diese Frage jedoch geeignet erscheint, ist die inhaltliche Verknüpfung mit nachfolgender Diskussion.

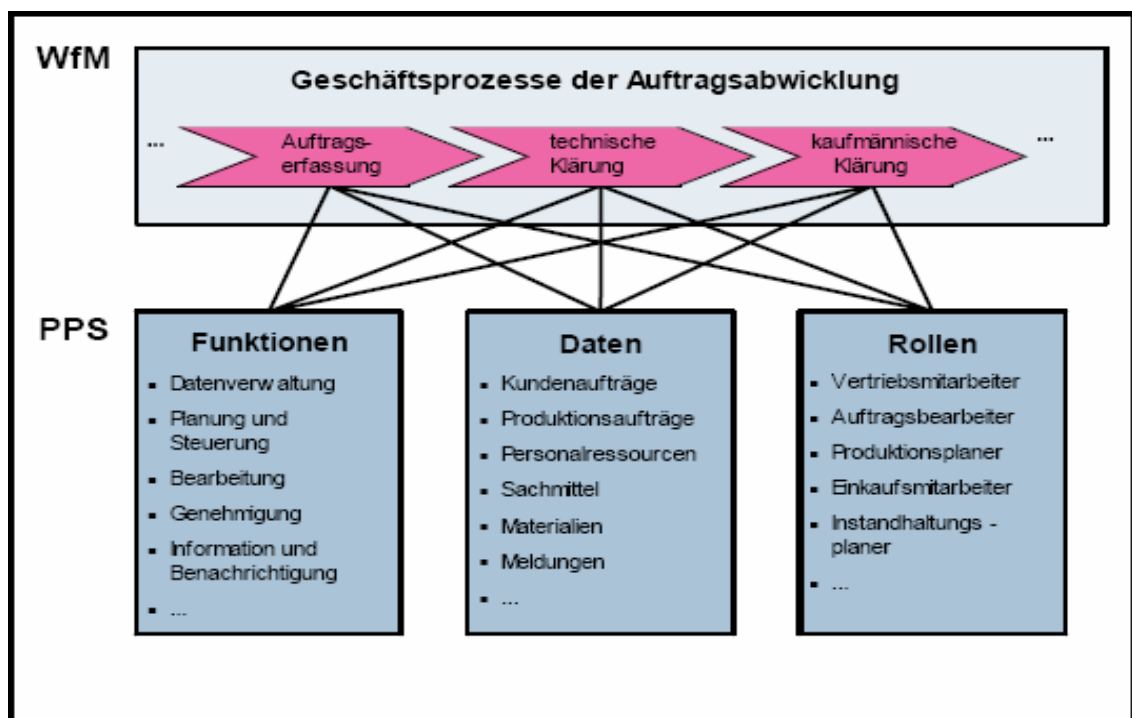
„Mit der Ausprägung von Produktionsnetzwerken ergeben sich neue aufbauorganisatorische Schnittstellen, da beispielsweise die Kundenauftragsannahme,

---

<sup>38</sup> Anmerkung des Verfassers für eine klare Erörterung der Begrifflichkeiten: Der Begriff der Prozesselemente eines jeden Auftrages betont hier eine analytische Perspektive für eine Betrachtung sämtlicher auftragsimmanenter Teilelemente während der Auftragabwicklungsprozess dies in seiner Summe zu fassen versucht.



die Auftragskoordination, die Fertigung sowie die Materiallogistik in verteilten Standorten und Organisationseinheiten erfolgen. Die Aufgabenverteilung in einem Unternehmensnetzwerk führt zu erheblichem Abstimmungs- und Koordinationsaufwand an den Funktions- und Unternehmensgrenzen<sup>39</sup>. Diese inhaltliche Feststellung schließt die Entwicklung eines zunehmenden Koordinationsaufwandes im intraorganisationellen Bereich daher ebenso mit ein – Bevor somit auf die Bedeutung der kundenauftragsbezogenen Koordination eingegangen wird, soll anhand einer kompakten Abbildung kurz dargestellt werden, wie beispielsweise eine Konzeption der Koordination mit PPS-Bestandteilen aufgebaut werden kann. Unten angeführte Abbildung ist gut dazu geeignet in prozesshafter Ausrichtung auf die Interdependenz der Teilelemente einleitend aufmerksam zu machen und damit die notwendige Koordination zu thematisieren.



**Abbildung 6: Koordination, Verknüpfung von PPS-Objekten zu aktiven Geschäftsprozessen<sup>40</sup>**

<sup>39</sup> Lassen/Lücke (2003), S. 17

<sup>40</sup> Lassen/Lücke (2003), S. 17 – Anmerkung des Verfassers: Die Bedeutung von Workflowmanagement zur Unterstützung der Bewältigung von Auftragsmanagement-Koordination wird in späteren Kapiteln näher erläutert werden.

Die in vorangehenden Kapiteln angesprochene Interdependenz und Integrität der Prozesse lässt sich hier gut beobachten – in Anlehnung an die in Kapitel 3.5. diskutierte phasenspezifische Bearbeitung der Auftragsabwicklung – ist es evident, dass die unterschiedlichen Bearbeitungsvorgänge entlang des Auftragabwicklungsflusses zu einem sinnvollen ganzen koordiniert werden müssen. Dies erfordert - wie bereits exemplarisch angesprochen - ein unterschiedliches Ausmaß an diversen Informationen in Form von Daten je nach Bearbeitungsstatus.<sup>41</sup> Anschließende Abhängigkeiten sind in kundenauftragsbezogener Hinsicht in der Lage aufzuzeigen, aus welchen Gründen es neben den bereits diskutierten Punkten der Abstimmung von Teilelementen eines Auftragabwicklungsprozesses zusätzlich, zu einer Koordination kommen muss und welchen Schwierigkeiten sie dabei begegnen kann – dabei umfassen sie in ihrer exemplarischen Darstellungsform auch Restriktionen und Beispiele<sup>42</sup>:

- Eine Koordination der Produzenten-Konsumenten-Beziehung, da sie als ein Netz von Aufträgen zur erfolgreichen Durchführung eines Kundenauftrags zu sehen ist. Dies bezieht sich auf Präzedenzrestriktionen der in der Auftragsabwicklung notwendigen Aufgaben sowie auch Transferrestriktionen bei der Realisierung des durch Auftragsabwicklung verursachten Material- und Informationsflusses.
- Eine Koordination und ein Management von gemeinsamen, firmeninternen Ressourcen welche z.B. für die Erfüllung eines existierenden Kundenauftrages zur gleichen Zeit benötigt werden. Dies schließt einerseits sowohl die Festlegung einer spezifischen Reihenfolge der Ressourcenbeanspruchung, als auch andererseits eine konkrete Zuweisung von Ressourcen zur Bearbeitung bzw. Erfüllung eines existierenden Auftrages, ein.

---

<sup>41</sup> Anmerkung des Verfassers: „Wfm“ steht für Workflow-Management – Also ein Management von Workflow-Prozessen, in Anlehnung an die in Kapitel 2.3. angeführte Definition von Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 28

<sup>42</sup> Vgl. Rohweder (1996), S. 125 f.

Die Bedeutung der Zeit<sup>43</sup> als intervenierenden und einflussreichen Faktor innerhalb der Auftragsabwicklung wird zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert. Dennoch ergibt sich aus inhaltlichen Gründen die Notwendigkeit hier auch jene Restriktionen innerhalb der Koordination anzusprechen, welche im Zusammenhang mit der Zeit erwähnenswert erscheinen. Diese basieren auf folgenden Überlegungen<sup>44</sup>:

- Gleichzeitigkeitsrestriktionen eignen sich für eine Spezifikation möglicher Ablauffolgen von Auftragabwicklungsprozessen.<sup>45</sup> So können beispielsweise Synchronisationsprotokolle eingesetzt werden, um Regeln und Bedingungen zu formulieren, welche bei einem gleichzeitigen Zugriff mehrerer Beteiligten auf gemeinsame Ressourcen (z.B. Auftragsdaten) notwendig ist
- Für die Auftragsabwicklung sind die Aufgabe-Unteraufgabe-Beziehungen dann von Bedeutung, wenn die Strukturierung von Auftragsnetzen<sup>46</sup> um eine Ausrichtung an übergeordneten Zielen oder den Prozess der Gestaltung geht.

Wie aus den Erörterungen zu erkennen ist, stellt sich die Koordination sämtlicher Teilprozesse innerhalb der Auftragsabwicklung ihrem bereits diskutierten inhärent integrativen Charakter zusätzlichen, enorm hohen Anforderungen und begegnet dabei vielfältigen Schwierigkeiten. Fragmentarisch aufgestellte Restriktionen können hier zweifelsfrei lediglich bruchstückhaft einen ersten, groben aber dennoch wichtigen Überblick über ein Aussehen dieser Anforderungen geben. Gewiss ließen sich neben

---

<sup>43</sup> Bei Wiendahl (2002), S. 34 f. finden sich Belege für die Bedeutung der Interdependenz von Termin und Kapazitätsplanung und der damit im Zusammenhang stehenden Restriktionen in Form von diversen Störungen entlang der Planung und Steuerung in Hinblick auf verfügbare Ansätze für ein Auftragsmanagement im turbulenten Umfeld (...).

<sup>44</sup> Vgl. Rohweder (1996), S. 125 f.

<sup>45</sup> Jablonksi (1995), S. 18-20, zitiert bei: Rohweder (1996), S. 126

<sup>46</sup> Anmerkung des Verfassers zum Begriff des Auftragsnetzes: Rohweder (1996), S. 162 f. versteht unter Auftragsnetz ein Netz von Aufträgen – die Knoten des Netzes bezeichnen jeweils den Kundenauftrag sowie die daraus abgeleiteten Aufträge. Sofern jeder Auftrag Informationen über den Auftraggeber, den Auftragnehmer als Aufgabenträger sowie die Aufgabe (erwartete Leistungen und Leistungsort) enthält, können Auftragsnetze auch als ein Netz von Aufgaben verstanden werden. Letztlich manifestieren sich die Bestandteile eines Auftragsnetzes in Tätigkeiten.

diesen unmittelbaren auftragsspezifischen Restriktionen auch weitere, mittelbare Einschränkungen finden<sup>47</sup>. Wie sich im weiteren Verlauf der Diskussion noch zeigen wird, wirft eine Betrachtung dieser mittelbaren Einschränkungen (hier könnte es sich zum Beispiel auch um die Art und Weise menschlichen Verhaltens innerhalb einer Organisationseinheit sprich zum Beispiel einer Abteilung handeln, welche an einem Auftragsabwicklungsprozesses partizipiert) interessante Fragen und Perspektiven für eine tiefer gehende Diskussion auf.

Nachfolgend angeführte Tabelle 1 zeigt abschließend Abhängigkeiten, Koordinationsfunktionen und Koordinationsprinzipien in einem kompakten, visuellen Überblick. Somit ist anhand oben angesprochener Diskussionspunkte und unten angeführter, detailliert Grafik nachvollziehbar, dass die Organisation der Teilelemente eines Auftragabwicklungsprozesses unterschiedlichsten Interdependenzen sowie Restriktionen unterliegen, welche für ein aufeinander abgestimmtes, konfliktfreies Verhalten diverse Koordinationsprinzipien als Lösung benötigen.

<b>Abhängigkeiten</b>	<b>Koordinationsfunktion</b>	<b>Koordinationsprinzipien (Beispiele)</b>
<b><i>Präzedenzrestriktionen</i></b>	Auftragsnetze definieren	Dauerhafte Regelung, situativ-statische – dynamische, ad – hoc Festlegung
	Aufträge erteilen	situativ-strukturelle, situativ-handlungsbezogene Zuordnung
	Aufträge terminieren / kalkulieren	Terminierungs- und Kalkulationsprinzipien
	Kundenauftragsstatus ändern	Stornierungs- und Zurückstellungsprinzipien
	Einzelaufträge überwachen	Aktive, passive Überwachung
	Aufträge rückmelden	Notifikationsprinzipien
	Leistungen verrechnen / bezahlen	Notifikationsprinzipien
<b><i>Transferrestriktionen</i></b>	Leistungsbereitstellung koordinieren	Klassische Bestellmengenformel, JIT
<b>Gemeinsame Ressourcen</b>		
	Aufträge priorisieren	Statische, dynamische Prinzipien

<sup>47</sup> Wiendahl (2002), S. 51 f. spricht in diesem Zusammenhang von „Turbulenzen“. „Als Turbulenzkeime sind externe Veränderungen auf dem Markt von unternehmensinternen Auslösern zu trennen. Die Managementliteratur subsumiert unter dem Begriff Turbulenzen im Wesentlichen die schnelle Veränderung von Randbedingungen des näheren oder weiteren Unternehmensumfelds.“ Diese kategorisiert er in objektive (z.B. unerwartete Abweichung von der Planung,) und subjektive (z.B. psychologische Aspekte wie die Unsicherheit bei Entscheidungen und der Reaktion aufgrund der Unvorhersagbarkeit der Zukunft).

<b>Reihenfolge der Ressourcenbeanspruchung</b>	Aufträge reihen	Prioritätsregeln
	Aufträge splitten und zusammenstellen	Losgrößenformel; statische oder dynamische Tourenplanung
<b>Aufgabenzuweisungen</b>	Ressourcenbereitstellung koordinieren	Enge Kopplung, lose Kopplung

**Tabelle 1: Abhängigkeiten, Koordinationsfunktionen und Koordinationsprinzipien in der Auftragsabwicklung<sup>48</sup>**

Diese offenbare Komplexität zeigt, und dies möchte der Verfasser an dieser Stelle noch ein Mal herausstreichen, dass die Organisation sprich auch die Modellierung eines Auftragabwicklungsprozesses mitunter zu den schwerwiegendsten Herausforderungen betrieblicher Tätigkeit gehören kann! Die damit im Zusammenhang stehenden Teilaufgaben innerhalb des Rahmens betrieblicher Arbeitsteilung sind insofern als Partillösungen zu betrachten, da sie durch ein aufeinander abgestimmtes Verhalten, die Funktion haben und das Ziel verfolgen, vorhandene Komplexität zu reduzieren.

Denn letztlich drücken sich die subjektiv optimalen Lösungen laut Auffassung des Verfassers in routinierten Tätigkeiten aus (Routinen<sup>49</sup>), welche dann, je nach konkretem Fall und spezifischer Organisation, als „alteingesessene und bewährte Art“ gesehen werden können, um konkreten Problemen (innerhalb der Wertekette und damit innerhalb eines Auftragabwicklungsprozesses) scheinbar optimale Lösungen anzubieten. Es erscheint aus Gründen der Vollständigkeit ebenso notwendig zu erwähnen, dass sich die erforderliche Koordination selbstverständlich nicht nur auf eine materielle Ebene beschränken darf, sondern sich dies vielmehr auch auf die informationelle Ebene ausdehnen muss.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Rohweder (1996), S. 164

<sup>49</sup> Anmerkung des Verfassers: In diesem Zusammenhang werden leistungsmindernde Effekte die in Organisationen auftreten können und durch den „Tunnel-Effekt“ bedingt sind hier zwar erwähnt, aus inhaltlichen Gründen jedoch zu einem späteren Zeitpunkt definiert und näher beschrieben.

<sup>50</sup> Anmerkung des Verfassers: Bei Deschner (2002), S. 19 ff. finden sich weitreichende Informationen über Möglichkeiten einer phasenspezifischen Betrachtung von Koordinationsvorgängen – dies stellt eine spezifische Darstellungsform dar, die im Kontext der Modellierung bzw. Erklärung von Auftragskonzeptionen vor allem auf interorganisationaler Ebene durchaus interessant erscheint und auch in intraorganisationeller Ebene eine theoretische Bereicherung darstellen kann. Eine zusätzliche darüber hinaus gehende Thematisierung würde den Rahmen der Diplomarbeit sprengen.

Weiters soll an dieser Stelle kurz auch auf die organisationelle Perspektive im Kontext logistischer Tätigkeit und der Auftragsabwicklung in diesem Zusammenhang eingegangen werden. Letztlich ist ein aufeinander abgestimmtes Verhalten diesbezüglich nur durch eine Koordination von Entscheidungen innerhalb des Betriebes im Allgemeinen und der Auftragsabwicklung im Speziellen möglich - Zimmer<sup>51</sup> vergleicht in einleitender Form die Koordinationsformen durch Gegenüberstellung der

1. ) Reinen Top-Down Planung,
2. ) Nicht-reaktive Antizipation und
3. ) Idealmodell (best case).

Sie stellt fest, dass der Betrachtung der Koordination, ihre Analyse und die Güte der Koordination ausschlaggebend für mögliche Optimierungen sein können<sup>52</sup>.

Den Abschluss dieses Unterkapitels bildet die Thematisierung von Konsequenzen bei einer unsachgemäßen Unterschätzung der Notwendigkeit von Koordination – denn durch eine „Nichtberücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Tätigkeiten entstehen Autonomiekosten. Ein Management der vorgestellten Interdependenzen<sup>53</sup> kann Autonomiekosten reduzieren, auch wenn dadurch ein erhöhter Abstimmungsaufwand

---

<sup>51</sup> Zimmer (2001), S. 38 ff.- Anmerkung des Verfassers: Zimmer geht bei ihrem Vergleich der Koordinationsformen vom Kontext einer Supply Chain aus – Trotz eines strengen Formalismus konkretisiert sie auch für diese Arbeit relevante Teilaspekte – So geht auch sie von Asymmetrischen Informationen bei diversen Koordinationsformen aus und ortet hier eine berechtigte Diskussion in der Logistik zwecks Optimierung und Lösung dieses Problems. – Vgl. ebenda, S. 40 ff.

<sup>52</sup> Bei Deschner, D. (2002), S. 15 ff. findet sich eine umfangreiche Beschreibung von prinzipiellen Modellen der Koordination als auch eine detaillierte Vorstellung ihrer Elemente. Eine Darstellung muss aufgrund der dortigen, formalistischen Aufarbeitung im Kontext der IT einer Erwähnung in vorliegender Arbeit jedoch weichen.

<sup>53</sup> Arndt, H. (2004), S. 33 ortet in diesem Zusammenhang mehrere Problemquellen, die für eine Existenz vorgestellter Kosten mitverantwortlich erscheinen: Eine umfassende Vorstellung würde den Rahmen sprengen, dennoch soll eine stichwortartige Erwähnung nicht absent sein: „Unklare Verantwortlichkeiten, Abteilungsegoismen, Kommunikationsprobleme, Inkompatible DV-Systeme, Doppelarbeit, etc.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt. Auf einige der stichwortartig wider gegebenen Punkte, wird im Laufe nachstehender Kapitel detaillierter eingegangen werden.

(Koordinationskosten) erkaufte wird.<sup>54</sup>

*„Autonomiekosten in der Auftragsabwicklung äußern sich im Verzicht auf die Nutzung gemeinsamer Ressourcen oder der Entkopplung von Produzenten-Konsumenten-Beziehungen. Werden Auftragsabwicklungsprozesse z.B. regional, kunden- oder produktbezogen segmentiert (Mengenteilung) und auf die Nutzung von gleichem Personal oder gleichen Betriebsmitteln verzichtet, so können schlechtere Kapazitätsauslastungen und geringere Lerneffekte die Folge sein. Die Entkopplung von Tätigkeiten durch hohe Auftrags- oder Lagerbestände kann zu langen Durchlaufzeiten, hohen Durchlaufzeitvarianzen und hohen Bestandskosten führen.“<sup>55</sup>*

### **3.7. Funktionsorientierte Organisationsformen für die Auftragsabwicklung - theoretische Fundierung für eine Organisatorische Perspektive**

Im letzten Unterkapitel des Kapitels 3 welches ganz im Zeichen einer intensiven, multiperspektivischen Diskussion der Auftragsabwicklung als Teil Betrieblicher Leistungserstellung im Kontext logistischer Betrachtungen stand, erachtet es der Verfasser für sinnvoll und zweckmäßig nun auch auf die Organisationsform im Kontext der Auftragsabwicklung einzugehen. Dies geschieht aus mehreren Gründen: - Wie in diesem Kapitel gezeigt werden wird, gibt es einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Arbeitsteilung und in Kapitel 3.6. erörterter Koordination. Die Organisiertheit bzw. genauer genommen die Organisation ist unmissverständlich als formale Sozialstruktur zu sehen, in deren Grenzen sich betriebliche Leistungserstellung, Arbeitsteilung und damit auch Auftragsabwicklung abspielen. Deren Strukturen bedingen die Art und Weise wie dies zu geschehen hat und weisen einmal mehr auf die Komplexität des Themas hin - wenn in einem späteren Kapitel gezeigt werden kann, dass viele existierende Möglichkeiten der Organisiertheit suboptimale Lösungen darstellen.

Der Verfasser hält es für erforderlich, hier darauf hinzuweisen, dass es sich in diesem

---

<sup>54</sup> Vgl. Rohweder (1996), S. 126

<sup>55</sup> ebenda, S. 126 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

Kapitel um ein konkretes Aufzeigen theoretischer Grundlagen Funktionsorientierter Organisationsformen für die Auftragsabwicklung handelt. Nachfolgende Punkte stellen daher ausgewählte, elementare Punkte dar und sollen als abschließenden aber wichtigen Teilaspekt innerhalb der in Kapitel 3 thematisierten Inhalte, verstanden werden.

Verfolgt man eine kurze, komprimierte aber dennoch theoretisch fundierte Darstellung der Funktionalen Organisation, ist es unerlässlich im Sinne einer zusammenfassenden Erörterung kurz jene Punkte anzusprechen, die die erfolgte Ausbreitung dieser Organisationsform in grob skizzierter Art und Weise erklären können. Folgende Aufstellung<sup>56</sup> ermöglicht die gewünschte konstruktive Darstellungsform<sup>57</sup>.

- Die funktionale Organisation<sup>58</sup> nutzt Spezialisierungsvorteile optimal, da in den einzelnen funktionalen Organisationseinheiten Fachleute mit explizit umrissenen Aufgaben tätig sind.
- Die Zusammenfassung von gleichen/ähnlichen Aktivitäten ermöglicht die vorteilhafte Realisierung von Verfahrensinnovationen und in Konsequenz die Umsetzung von Kostendegressionseffekten (Economies-of-Scale)
- Losgrößenvorteile und Fixkostendegression durch eine rationellere Beschaffung und Verwaltung erforderlicher Ressourcen durch die ressourcenorientierten Funktionsbereiche.

---

<sup>56</sup> in Anlehnung an Vahs (2005), S. 144 f.

<sup>57</sup> Anmerkung des Verfassers: aus einem Universum an möglichen Darstellungsformen, wurde diese ausgewählt, da sie laut persönlicher Meinung des Verfassers sehr gut geeignet ist, grundsätzliche Eckpfeiler dieser „klassischen“ Organisation in einer kompakten Darstellungsform auf den Punkt zu bringen, ohne dabei einerseits wichtige Punkte außer Acht zu lassen und andererseits auf eine unangemessene, zu detailreiche Schilderung verzichtet.

<sup>58</sup> Anmerkung des Verfassers: Zwecks Vollständigkeit siehe nachstehende Erklärung bei Picot (2003), S. 8 – 10: *„Typisches Charakteristikum der funktionsorientierten Organisationsform ist die Ausrichtung der Organisationsstruktur nach den für die Erstellung von Produkten und Leistungen erforderlichen Funktionen. Unter einer Funktion wird dabei eine Verrichtung verstanden, die an Geschäftsobjekten und/oder -prozessen vorgenommen wird. Beispiele sind Beschaffen, Produzieren, Verwalten oder Verkaufen. Jede dieser Funktionen lässt sich in weitere Ebenen detaillieren – so lässt sich die Funktion „Beschaffen“ zum Beispiel in die Funktionen „Bedarf feststellen“, „Einkaufen“, „Lagern“ und „Bereitstellen“ untergliedern und die Funktion „Bedarf feststellen“ wiederum in die Funktionen „Feststellen Primärbedarf“, „Feststellen Sekundärbedarf“, etc“* – Vom Verfasser kursiv gestellt



- Ein hoher Grad an Arbeitsteilung sowie kurzer Einarbeitszeiten wirken sich weiters positiv auf Lern- und Erfahrungskurveneffekte aus und resultieren in einem geringen Bedarf an spezialisierten Führungskräften.

Diesen Vorteilen stehen jedoch einige Nachteile gegenüber. Deren Auftauchen spiegelt sich in zahlreichen, möglichen Erscheinungsformen wieder, wovon einige hier<sup>59</sup> im Sinne einer zusammenfassenden Darstellung, angeführt werden sollen. Eine spezifische – jene in der Erscheinung von Asymmetrischen Informationen – wird Gegenstand einer vertiefenden Diskussion in einem der nachfolgenden Kapitel.

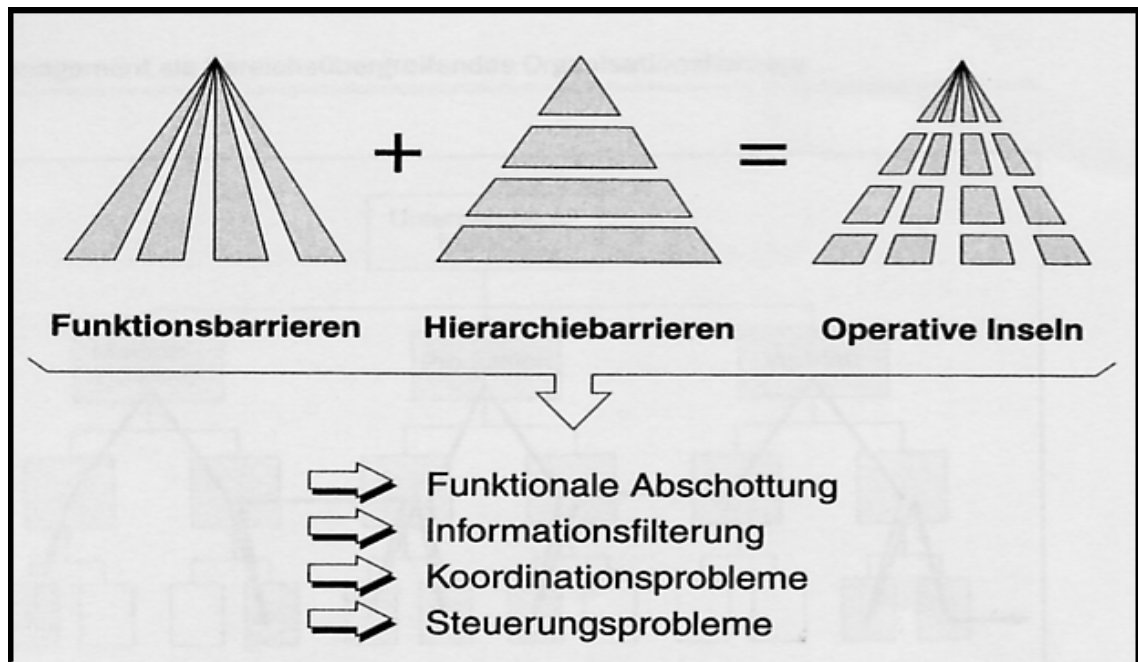
- viele Schnittstellen und Interdependenzen zwischen den Funktionsbereichen führen zu unerwünscht autonomen Handlungen und einer absenten Gesamtergebnisverantwortung der Teilbereiche
- umfassende Koordinationsprobleme unter deren die Effizienz der Führungs- und Leistungsprozesse leidet
- enge Entscheidungs- und Handlungsspielräume wirken sich negativ auf Mitarbeitermotivation aus und behindern Entwicklung von Generalisten
- Innovationen durchlaufen einen „Zickzack“ Kurs und stoßen an „Abteilungsmauern“<sup>60</sup>
- Ressortdenken und Bereichsegoismen bergen die Gefahr der Suboptimierung, weil die Funktionsbereiche danach trachten, ihre Kosten(ziele) ohne Rücksicht auf die Ziele und Interessen der anderen Bereiche zu realisieren. Dies erschwert naturgemäß eine einheitliche Markt- und Wettbewerbsorientierung

Abbildung 7 illustriert zusammenfassend angesprochene Probleme grob – wobei gleichzeitig eine kritische Haltung gegenüber traditionelleren Organisationskonzepten, wie dies zu beobachten ist, eingenommen wird. Gleichzeitig thematisiert die Abbildung mögliche Folgen bei fiktiver Existenz weiterer Mängel (hier Hierarchiebarrieren) und deren mögliche Konsequenz (Operative Inseln). –

---

<sup>59</sup> Vgl. Vahr (2005), S. 144 f.

<sup>60</sup> Weyrich, in: Kuhlin et al. (2005), S. 539 spricht in diesem Zusammenhang von der „organisationellen Starrheit funktionaler Organisationen“.



**Abbildung 7: Funktionelle Organisation und traditionelle Organisationskonzepte im kritischen Lichte<sup>61</sup>**

Mit der Beschreibung der Funktionalen Gliederung wurde festgestellt, dass die Funktionale Organisation eine ist, die durch viele Nachteile gekennzeichnet sein kann. Zweifellos lässt sich dadurch ein gefährdendes Potential in Form von Suboptimalitäten orten – dies einerseits in gesamtwirtschaftlicher und andererseits in auftragsabwicklungsspezifischer Hinsicht. Wie in den nächsten Kapiteln aufgezeigt werden wird, stellen diese Suboptimalitäten vor allem bei der Funktionalen Gliederung<sup>62</sup> ein erhöhtes Risiko von Ineffizienzen bei der Auftragsabwicklung (z.B.

<sup>61</sup> Vahr (2005), S. 205 f.

<sup>62</sup> Anmerkung des Verfassers: Die funktionale Gliederung wurde aus einer Menge anderer, vorhandener und kurz skizzierter Möglichkeiten der Organisationsvielfalt auserwählt, da sie aus der Sicht des Verfassers sehr gut dazu geeignet erscheint, auf vorhandene Suboptimalitäten im nachstehenden Kapitel einzugehen. Des Weiteren lassen sich in der Literatur zahlreiche Belege für eine berechtigte kritische Diskussion unter anderem bei: - Binner (1998), S. 107 f., Rohweder (1996), S. 182 f. – um nur zwei zu nennen, finden. Die Art und Weise der theoretischen Aufarbeitung und Diskussion bei den zitierten Verfassern erwecken darüber hinaus den Eindruck einer dominierenden Stellung der funktionalen Organisationsform im Verhältnis zu anderen Organisationsformen. Eine Tatsache die wohl durch ihre weite Verbreitung vor allem in großen Industriebetrieben zu erklären ist.

durch auftretende Asymmetrische Informationen, Informations- und Zeitverluste, etc.) dar, welche einer diskussionswürdigen Lösung bedürfen.

#### **4. Theoretische Implikationen zur Existenz Asymmetrischer Informationen im Auftragsabwicklungsprozess**

##### **4.1. Principal-Agent-Theorie, Asymmetrische Informationen und theoretische Implikationen für eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess**

Nachdem im Kapitel 3.0. die Auftragsabwicklung multiperspektivisch diskutiert wurde und damit aufgezeigt werden konnte, dass der inhärent integrative, aus vielen Teilelementen (Arbeitsvorgängen) bestehende Auftragabwicklungsprozess innerhalb einer Organisation unterschiedlichen Interdependenzen und Restriktionen unterliegt, soll in diesem Kapitel versucht werden theoretische Implikationen ausfindig zu machen, die eine Existenz Asymmetrischer Informationen im Auftragabwicklungsprozess aufzeigen können. Dazu gilt es zunächst – bevor auf die Principal-Agent-Theorie als Analyserahmen detailliert eingegangen wird – auf die Institutionsökonomischen Theorien einzugehen. Eine generelle Auseinandersetzung mit dem Allgemeinen Erkenntnisinteresse und Erklärungsmuster dient einerseits der Notwendigkeit einer verfolgten Vollständigkeit und Detailliertheit in vorliegender Arbeit als auch andererseits einem inhaltlich stringenten Aufbau, welcher die Positionierung der Principal-Agent-Theorie innerhalb der institutionellen Organisationstheorien aufzuzeigen und zu skizzieren vermag.

##### **4.1.1. Institutionenökonomische Theorien der Organisation –Erkenntnisinteresse und Erklärungsmuster**

Die Principal-Agent-Theorie ist prinzipiell dem weiten Gebiet der Neuen Institutionenökonomie zuordenbar.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Bei Piekenbrock (2003), S. 3 -findet sich der synonym verwendete Begriff der Agency-Theorie.

*„Im Mittelpunkt der Neuen Institutionenökonomie („New Institutional Economics“) steht die Analyse von Institutionen (z.B. Verfügungsrechte, Verträge, Hierarchien, Märkte), in deren Rahmen der ökonomische Austausch vollzogen wird. Das Ziel der Institutionenanalyse besteht darin, die Struktur, die Verhaltenswirkungen, die Effizienz und den Wandel von ökonomischen Institutionen zu erklären.“<sup>64</sup>*

Trotz der - mit der Ausrichtung der Analyse der Neuen Institutionenökonomie von Institutionen an Konzepten der (neoklassischen) Mikroökonomie – generierten Aussicht einer Verbindung von Wirtschafts- und Organisationstheorie, ist bisher noch nicht von einer „einheitlichen institutionenökonomischen Theorie der Organisation zu sprechen. – Vielmehr repräsentieren die drei verschiedenen Ansätze:

- 1.) die **Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights Theory)**
- 2.) die **Agenturtheorie (Agency Theorie)** sowie
- 3.) die **Transaktionskostentheorie (Transaction Cost Economics)**

die Programmatik einer institutionenökonomischen Organisationsanalyse, wobei für die vorliegende Arbeit die Agency Theorie<sup>65</sup> als Bezugsrahmen einer weiteren Analyse und Verwendung, herangezogen wird.<sup>66</sup> Sofern der Versuch unternommen wird, das allgemeine Erkenntnisinteresse der ökonomischen Institutionenanalyse anhand von zwei Grundfragestellungen darzustellen, würden sich diese in Anlehnung an Ebers/Gotsch<sup>67</sup> wie folgt skizzieren lassen:

---

<sup>64</sup> Ebers/Gotsch, in: Kieser (2002), S. 199 – Anmerkung des Verfassers: Vorliegende Argumentationsstränge bauen weitestgehend aufgrund der laut der persönlichen Meinung des Verfassers ausgewählten Qualität der zitierten Literaturquelle auf.

<sup>65</sup> Anmerkung des Verfassers: Für eine weitere Auseinandersetzung in diesem Zusammenhang siehe beispielsweise auch: Picot/Dietl/Franck (2005), S. 72 ff. – wo durch die zahlreiche beispielhafte Aufarbeitung zu diskutierender Theorien eine sehr praxisbezogene Perspektive generierbar ist.

<sup>66</sup> ebenda

<sup>67</sup> ebenda

- 1.) *Welche (alternativen) Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge?*
- 2.) *Wie wirken sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen aus?*

Zu der Beantwortung der Fragen, bedient sich die ökonomische Institutionenanalyse eines relativ simpel konzipierten Erklärungsmusters, welches auf den Komponenten „Institution“, „Austausch“, „Kosten“ und „Effizienz“ beruht. In diesem Erklärungsmuster nimmt jede Komponente einen relativen und – je nach Phase des Erklärungsprozesses – wechselnden Status als unabhängige oder abhängige Variable ein. Aus dieser Perspektive betrachtet, regeln „Institutionen“ den „Austausch“ von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht „Kosten“; diese wiederum beeinflussen die „Effizienz“ der Faktorallokation; diese wiederum entscheidet über die Vorteilhaftigkeit und die Wahl von bestimmten „Institutionen“, welche den „Austausch“ regulieren (und zudem unmittelbar Kosten der Etablierung und der Aufrechterhaltung einer institutionellen Regelung erzeugen, usw.<sup>68</sup>

Die dargestellte Interdependenz der wesentlichen Komponenten des generellen Erklärungsmusters, stellt sich grafisch in Abbildung 8.<sup>69</sup> wie folgt dar:

---

<sup>68</sup> Ebers/Gotsch (2002), S. 199 – Anmerkung des Verfassers: Von Bedeutung ist, dass hier vorgestelltes, zur Erklärung instrumentalisierend verwendetes, Muster der Institutionenanalyse aufgrund analytischer Zwecke eine vereinfachende Abstraktion darstellt. Dies betonen die Verfasser zugleich – in der Realität, handelt es sich weniger um eine zeitliche Abfolge als um ein simultanes Zusammenwirken der genannten Variablen.

<sup>69</sup> Ebers/Gotsch (2002), S. 200

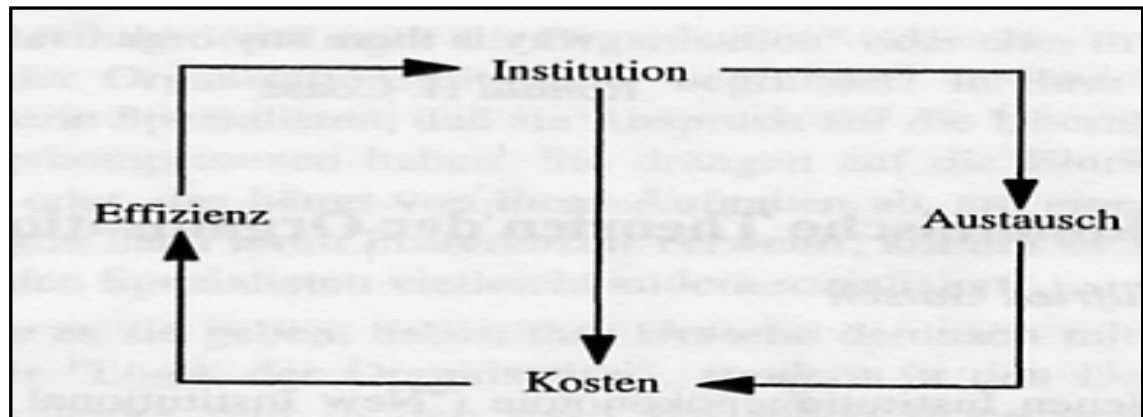


Abbildung 8: Komponenten der Ökonomischen Institutionenanalyse

#### 4.1.2. Principal-Agent-Theorie, Asymmetrische Informationen und theoretische Implikationen für eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess

Es wurde bereits darauf eingegangen, dass im Zentrum der Principal-Agent-Theorie die Institution des Vertrages sowie seine Rolle in den Austauschbeziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) steht.<sup>70</sup>

*„Konstitutiv für das Vorliegen einer so genannten Principal-Agent-Beziehung, ist dass die Handlungen des Auftragnehmers (des Agenten) nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Auftraggebers (des Prinzipalen) beeinflussen. Principal-Agent-Beziehungen bestehen beispielsweise zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer, Aktionär und Vorstand, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Patient und Arzt, Versicherer und Versichertem, etc.“<sup>71</sup>*

Ein wesentlicher Bestandteil ist folglich die Tatsache, dass der Informationsstand der an einer Transaktion Beteiligten nicht nur unvollständig, sondern meistens auch noch asymmetrisch verteilt ist. Dadurch existieren also grundsätzlich Beteiligte mit einem

<sup>70</sup> Ebers/Gotsch (2002), S. 209 – Anmerkung des Verfassers: Picot/Dietl/Franck, (2005), S. 72 ff. sehen gleichzeitig Verbindungen zur Transaktionskostentheorie; *„Während die Transaktionskostentheorie ganz allgemein Leistungsbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren betrachtet, charakterisiert die Principal-Agent-Theorie die von ihr untersuchten Leistungsbeziehungen spezifischer als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen“* (..) – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>71</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 72 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

Informationsvorsprung (Agenten) und einem Informationsnachteil (Principale)<sup>72</sup>. Für den Kontext der in dieser Arbeit zu untersuchenden Auftragsabwicklung handelt es sich bei den Prinzipalen in der Regel um die Auftraggeber und bei den Agenten um die Auftragnehmer.

Der Informationsnachteil des Prinzipalen offenbart sich hauptsächlich in so genannter endogener Unsicherheit. Darunter sind unvollständige Informationen über den Kooperationsinput des Agenten zu verstehen. Ist sich ein Auftraggeber dieses Nachteils bewusst und ist opportunistisches Verhalten<sup>73</sup> des Auftragnehmers prinzipiell nicht ausschließbar, führt dies zu einer Verhaltensunsicherheit, welche darin begründet ist, dass der Auftragnehmer (Agent) seinen diskretionären Handlungsspielraum zu eigenem

---

<sup>72</sup> Anmerkung des Verfassers: Ross, S.A. (1973), S. 134 – 139, zitiert bei: Kieser, A.(2002), S. 209: charakterisiert die angesprochene Problematik als den wesentlichen Bestandteil der „Theory of Agency“: Diese untersucht die *„vertragliche Gestaltung der Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer unter Bedingungen ungleicher Informationsverteilung und Unsicherheit sowie unter Berücksichtigung der Risikoverteilung. Sie analysiert typische Probleme von Auftragsbeziehungen und erörtert, durch welche Mechanismen (Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme) sich diese Probleme effizient handhaben lassen. (..)“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>73</sup> Anmerkung des Verfassers. Im Gegensatz zu der generellen Annahme vollständiger Rationalität der Neoklassik, wird in der Neuen Institutionenökonomie von beschränkter Rationalität der Individuen ausgegangen. Somit ist hier von den theorieindogenen Annahmen auszugehen, dass Informationen nicht kostenlos und jederzeit verfügbar sind, Verträge nicht per se vollständig sein können und ihre Erfüllung vollkommen kostenlos beobachtet und durchgesetzt werden kann. Handelnde Akteure kennen nicht sämtliche Umweltzustände und Ergebnisse und können ebenso wenig die Handlungen der Vertragsparteien beobachten. Eine darüber hinaus gehende Erörterung hätte aufgrund der Komplexität und Interdependenz der damit in Zusammenhang stehenden volkswirtschaftlichen Annahmen eine Sprengung des Rahmens vorliegender Diplomarbeit zur Folge. – Vgl. Ebers/Gotsch (2005), S. 211 sprechen in diesem Zusammenhang von der *„Charakterisierung der Akteure“* welche sich bei der Agenturtheorie wie folgt gestalten: *„prinzipiell ist von einer Verhaltensmaxime der beidseitigen Nutzenmaximierung auszugehen. Diese Prämisse umfasst: a) Das Verhalten beruht auf gegebenen, stabilen und konsistenten Präferenzen – b) Es orientiert sich an einem individuellen Nutzen, c) Es schließt opportunistische Praktiken und damit die Anwendung von List, Betrug und Täuschung mit ein, so dass Leistungszurückhaltung, trügerische Darstellung von Leistungen oder eigeninteressierte Vertragsauslegung (u.a.m.) zum Verhaltensrepertoire gehören – d) die Nutzenfunktion umfasst grundsätzlich ein breites Spektrum von Zielen, wie z.B. Gehalt, Prämien, Dividenden aus Aktien oder auch nicht monetäre Ziele wie Karriere, Macht, Prestige; e) die Beteiligten richten ihr Verhalten (zweck)rational aus und erwarten jeweils eine rationale Handlungsorientierung auch auf seiten des Partners, so dass das Verhalten der Beteiligten prinzipiell antizipiert und durch vertragliche Vereinbarungen im voraus gesteuert werden kann sowie f) die Partner können eine unterschiedliche Risikoneigung haben; zumeist wird dem Prinzipal eine Risikoneutralität und dem Agenten eine Risikoabneigung unterstellt“*. – Vom Verfasser kursiv gestellt.

Nutzen und zum Schaden des Auftraggebers (Prinzipalen) nutzt.<sup>74</sup> Sydow<sup>75</sup> äußert sich zu einer möglichen Verringerung der Verhaltensunsicherheit wie folgt:

*„Damit Agenten entsprechend der Absichten derer, die über Eigentumsrechte verfügen, handeln, sind vertragliche und organisatorische Regelungen zu vereinbaren, entsprechende Informationen bereitzustellen, die Einhaltung der Regeln zu kontrollieren und ein entsprechendes Anreiz- und Sanktionssystem zu schaffen.“*

Damit wird ein interessanter Punkt für eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess aufgeworfen – Letztlich kommt es beim Verzicht auf entsprechende Regelungen, Anreiz- und Sanktionssystemen zu entsprechenden „agency costs“<sup>76</sup> – das sind Kosten, welche durch die Überwachung der Vertragsausführung durch den Prinzipal für den Abschluss von Verträgen entstehen. Diese lassen sich vorerst<sup>77</sup> - in drei wesentliche Komponenten<sup>78</sup> zusammenfassen:

#### 1.) den Signalisierungskosten des Agenten

Dazu zählen alle Bemühungen des Agenten, die dieser selber unternimmt um die Informationsasymmetrie zwischen ihm und dem Principal zu verringern.

---

<sup>74</sup> Vgl. Jacob, in: Plinke (1998), S. 5 f. ; Anmerkung des Verfassers: Welter (2004), S. 564 ff. gelangt darüber hinaus zu dem Schluss, dass: *die Aussagen der Neuen Institutionenökonomik für die Betriebswirtschaftslehre zunehmend an Bedeutung erlangen. So werden Theoriebestandteile seit den 70er Jahren verstärkt für das Marketing, die Finanzierung als auch die Rechnungslegung übernommen*“ – Vom Verfasser kursiv gestellt. Aus der persönlichen Sicht des Verfassers ist eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess des intraorganisationellen Bereiches ebenso möglich.

<sup>75</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 171 f. – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser Kursiv gestellt

<sup>76</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 73: *“Man kann zusammenfassen, dass unvollständige und ungleich verteilte Informationen in der Realität zu Abweichungen von First-best-Lösungen führen. Stattdessen werden nur so genannte Second-Best-Lösungen realisiert. Die Differenz zwischen einer bei vollkommener Information erzielbaren First-best-Lösung und der bei unvollkommener Information realisierten Second-best-Lösung bezeichnet man als Agency-Kosten.“* - Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>77</sup> Anmerkung des Verfassers: So finden sich in einem späteren Kapitel weitere Differenzierungen von Kategorisierungsmöglichkeiten der Kosten. Tabelle 4.4.3. geht exemplarisch auf interne Koordinationskosten und Asymmetrische Informationen bei hierarchischen Konditionen im Kontext der Principal-Agent-Theorie ein.

<sup>78</sup> In Anlehnung an Picot/Dietl/Franck (2005), S. 73 ff.



## 2.) den Kontrollkosten des Principal

Diese umfassen all seine Anstrengungen, seinen Informationsnachteil gegenüber dem Agenten zu verkleinern.

## 3.) dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust.

Trotz Signalisierungs- und Kontrollanstrengungen kommt es in der Regel nicht zu einer optimalen Struktur der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung. Unvollständiges Wissen verhindert das Entdecken von produktivitätsmaximierenden Strukturen (Koordinationsproblem) und weiterhin ungleich verteiltes Wissen ermöglicht deren opportunistisches Unterlaufen (Motivationsproblem). Daher verbleibt ein Wohlfahrtsverlust. Dieser kann beispielsweise durch Inkaufnahme sehr hoher Kontrollkosten aber gesenkt werden.

Wichtig für das Management von Transaktionen im Business-to-Business Bereich sowie in der Auftragsabwicklung ist es nun, dass die Rollen des Agenten und Prinzipalen nicht eindeutig dem Anbieter oder dem Nachfrager zuordenbar sind – vielmehr handelt es sich hierbei, je nach spezifischem Verhaltenstatbestand und dem Zeitpunkt der Transaktion (Phase) um eine wechselseitige Beeinflussung.<sup>79</sup>

Wie gestaltet sich nun erstens die veränderliche Position zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer konkreter im Zusammenhang mit dem Auftragabwicklungsprozess? Wie lässt sich zweitens die „Handlungsunsicherheit infolge asymmetrischer Informationsverteilung zugunsten des Agenten, die konfliktären Ziele von Prinzipal und Agent sowie eine prinzipielle Risikoaversion des Agenten<sup>80</sup> aufzeigen? Abbildung 9 stellt die angesprochene Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragsabwicklungsprozess grafisch dar.

---

<sup>79</sup> In Anlehnung an Jacob, in: Plinke (1998), S. 6

<sup>80</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 172 f

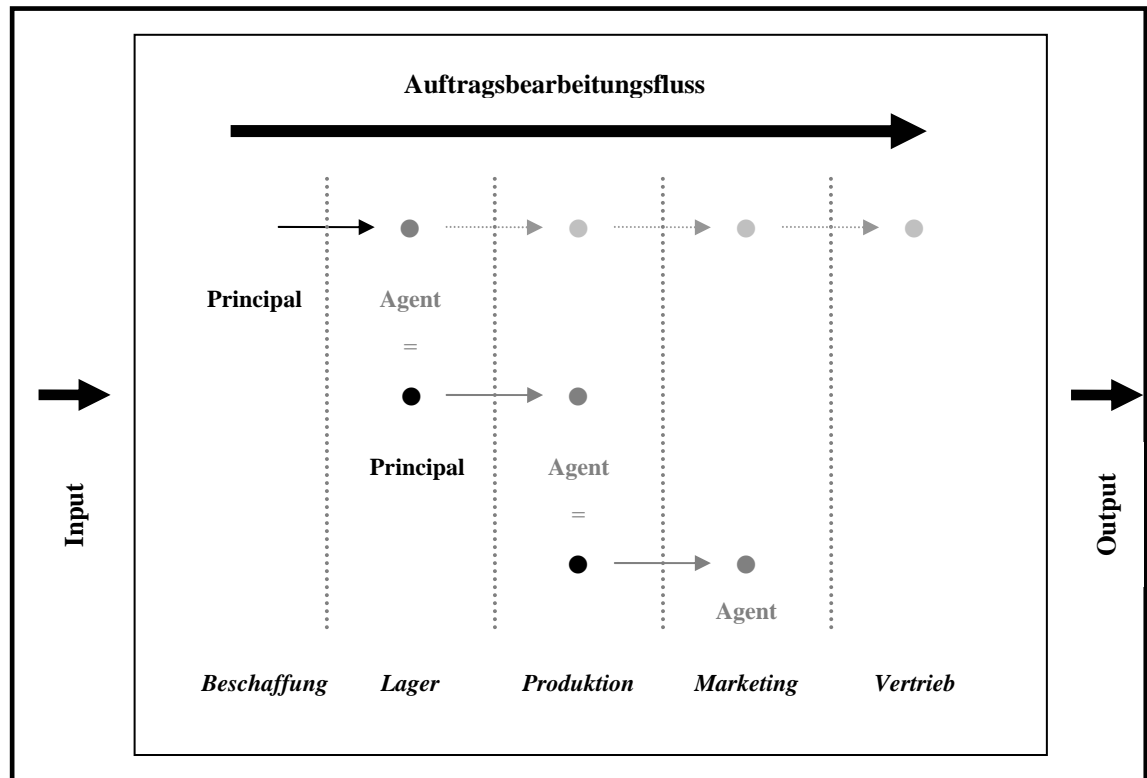


Abbildung 9: Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragabwicklungsprozess<sup>81</sup>

In oben angeführter Abbildung wird versucht darzustellen, wie sich die Rollen je nach spezifischem Bearbeitungszeitpunkt bzw. entsprechender Bearbeitungsstelle (möglich ist auch eine Gliederung anhand eines so genannten Auftragsstatus) verändern bzw. wechseln. - Durch die Bearbeitung eines Auftrages in den unterschiedlichen Abteilungen entlang des dargestellten Bearbeitungsflusses kommt es zu der angesprochenen Veränderung der Rolle. Somit treten die bei der Principal-Agent-Theorie diskutierten negativen Auswirkungen auf, welche die in der Auftragsabwicklung dominierende Handlungsorientierung nach Effizienz und Wirtschaftlichkeit sehr stark negativ zu beeinflussen vermögen.<sup>82</sup> Die Folgen stellen

<sup>81</sup> eigene Darstellung

<sup>82</sup> Zimmer (2001), S. 26 deutet das Problem der Informationsasymmetrie wie folgt: „Informationsasymmetrie liegt immer dann vor, wenn ein Entscheidungsträger nicht vollständig über das Entscheidungsproblem des anderen informiert ist. Häufig werden Situationen untersucht, in denen einzelne Kostenparameter private Informationen sind. Hieraus ergibt sich das Problem, dass Reaktionen auf Entscheidungen nur ungenügend antizipiert werden können und folglich die Auswirkungen auf die Supply Chain nicht vorhersehbar sind.“ - Die angesprochene Problematik ist im Kern daher eine

sich als Suboptimalitäten, sprich als entsprechende Lösungen unter dem Optimum dar, welche in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten können.<sup>83</sup>

Letztlich geht es auch darum, angesprochene - und aus dem durch Asymmetrische Informationen geprägten Auftragabwicklungsprozess – Agency-Kosten einer situationsabhängigen Minimierung zu unterziehen. Dies kann nur durch das Finden einer Second-best-Lösung erfolgen, welche der First-best-Lösung am nächsten kommt.<sup>84</sup>

Jacob<sup>85</sup> spricht in dem Zusammenhang von der dringenden Erforderlichkeit einer permanenten Analyse der gegebenen Agency-Verhältnisse sowie einem folglich notwendigen Ergreifen entsprechender Maßnahmen.<sup>86</sup>

Dies wird umso verständlicher, wenn neben den bereits angesprochenen und skizzierten Kosten zusätzlich auch noch Agenturprobleme („hidden information“ und „hidden action“) sowie Umweltbedingungen (Adverse Selection, Moral Hazard und Hold up)

---

konzeptionelle Frage, die sich nicht nur auf die Gesamtheit der Supply Chain eingrenzen lässt, sondern vielmehr auf ihre Teilelemente mit ihren betriebsinhärenten Prozessen, wie dies die Auftragsabwicklung darstellt, ausdehnen lässt. Der Verfasser erkennt hier darüber hinaus deutliche Analogien zu seinem Standpunkt des durch Asymmetrische Informationen resultierenden sowie durch Reaktivität gekennzeichneten Handelns in der Auftragsabwicklung.

<sup>83</sup> Von hochgradigem Interesse sind auch die bei Berger/Bernhard-Mehlich (2002), S. 142 ff. diskutierten „organisatorischen Einflüsse und Begrenzungen im Zusammenhang des Umgangs der Organisation mit Komplexität und Unsicherheit diesbezüglich – Eine dementsprechende Erwähnung erachtet der Verfasser als absolut unerlässlich, da sie - obwohl im Fokus einer Verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung - den Prämissen der begrenzten Rationalität (wie dargestellt eine Prämisse des Verhaltens von Individuen in der Neuen Institutionenökonomie) analysierend nachgehen auf Grundlage von individuellem Entscheidungsverhalten unter Heranziehung der begrenzten Rationalität konstruktive und interessante Perspektiven diesbezüglich generieren.

<sup>84</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 73 f.

<sup>85</sup> Vgl. Jacob, in: Plinke (1998), S. 6 f.

<sup>86</sup> Anmerkung des Verfassers: Im Zentrum der Jacob'schen Diskussion steht die Principal-Agent-Theorie in breiterer Anwendung als dies hier geschieht – Analysen zu einer Anwendung auf den b-2-b Bereich stellen dort die Hauptpunkte dar. Auch Sydow (1992), S. 172 f. spricht im Zusammenhang mit der Principal-Agent-Theorie von der Notwendigkeit der Gestaltung eines Regel-, Anreiz- und Sanktionssystems und das sich aus der Risikoübernahme gegen Anreize ergebende Optimierungsproblem zu lösen.

zur Skizzierung der Asymmetrischen Informationen in der Auftragsabwicklung herangezogen werden.

Agenturprobleme lassen sich klassifizieren als Folge von Interessensunterschieden und ungleicher Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent. So ist von „hidden information“ dann die Rede, wenn vor Vertragsabschluss oder auch zwischen Vertragsabschluss und Beginn der Vertragserfüllung der Agent über Informationen verfügt, die dem Prinzipal nicht oder jedenfalls nicht kostenlos zur Verfügung stehen. Hieraus entsteht dem Prinzipal das Risiko, dass der Agent bereits im Vorfeld seiner Auftragsstätigkeit seinen Informationsvorsprung strategisch für individuelle Interessen nicht optimal zugunsten des Prinzipals einsetzt.<sup>87</sup> Im Falle von „hidden action“ existiert in der Phase zwischen Beginn der Vertragserfüllung und Abschluss der Agenturbeziehung eine ungleiche Informationsverteilung zwischen den Partnern. Dem Prinzipal entzieht sich eine genaue Kenntnis der Handlungsmöglichkeiten und des tatsächlichen Leistungsverhaltens des Agenten. Beide Agenturprobleme haben Folgen für das Verhalten des Agenten. Die beschränkte Beobachtbarkeit seines Verhaltens verleitet den Agenten zu einer Reduzierung seiner Leistung („shirking“) oder zur Nutzung von Ressourcen für eigennützige Zwecke. Aufgrund dieser vorherrschenden unvollkommenen Koordination ist mit einem suboptimalen Ergebnis der Auftragsbearbeitung zu rechnen.<sup>88</sup>

Wie bereits im vorangehenden Kapitel angedeutet wurde, steht die Institution „Vertrag“ sowie seine Rolle in Austauschbeziehungen zwischen Principal und Agent im Mittelpunkt der Agenturtheorie. Den folgenden, im Rahmen der Agenturtheorie als Informationsprobleme von Umweltbedingungen zu unterscheidenden Punkten „Adverse Selection“, „Hold-up“ sowie „Moral Hazard“ liegen zwar jeweils unterschiedliche Koordinations- und Motivationsprobleme zugrunde – jedoch erscheint es aufgrund der inhaltlichen Nähe und einer pragmatischen Anwendungsmöglichkeit heraus, zweckmäßig, hier lediglich auf das Informationsproblem des „Moral Hazard“ näher einzugehen. Dies liegt gleichzeitig auch darin begründet, dass sowohl die „Adverse Selection“ als auch das Informationsproblem des „Hold-up“ für eine unmittelbare

---

<sup>87</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (2002), S. 213

<sup>88</sup> ebenda

Anwendung auf den Kontext vorliegender Arbeit eine lediglich fragmentarische Bedeutung – aus der persönlichen Sicht des Verfassers – einnehmen können, da sie per se Koordinations- und Motivationsprobleme unter Heranziehung von schwerpunktmäßigen Vertragsgestaltungsaspekten – beschreiben.

Grundsätzlich handelt es sich beim „Moral Hazard“ um Informationsasymmetrien, die ex post – also im Verlauf einer Principal-Agent-Beziehung, auftreten. Dies tritt dann auf, wenn der Principal die Handlungen des Agenten nach Vertragsabschluss entweder nicht beobachten oder nicht beurteilen kann.

Ein damit im Zusammenhang stehendes Beobachtungsproblem kann beispielsweise dann auftreten, wenn Vorgesetzte bzw. Manager aus Zeitgründen nicht in der Lage sind, ihre Mitarbeiter lückenlos zu überwachen. Zu einem Beurteilungsproblem kommt es dann, wenn der Principal die Handlungen des Agenten zwar beobachten, jedoch nicht bewerten kann (Beispielsweise ist ein Patient aufgrund fehlenden medizinischen Wissens, nicht in der Lage, die Handlungen des Arztes zu beurteilen). In beiden angesprochenen Fällen sieht sich der Principal der Problematik ausgesetzt, zwar das Handlungsergebnis zu kennen, jedoch entziehen sich Informationen und Erkenntnisse über die Größe und Bedeutung der Beteiligung bzw. die Anstrengungen des Agenten zur gewünschten Zielerreichung. Die Problematik liegt somit darin begründet, dass der Agent den entstehenden Informationsnachteil des Principals opportunistisch ausnutzt. Dies wird als „Moral Hazard“ bezeichnet.<sup>89</sup>

Aufgrund des dargebrachten inhaltlichen Erkenntnisinteresses und Erklärungsmusters der institutionsökonomischen Theorien im Allgemeinen und der Principal-Agent-Theorie im Speziellen, lassen sich, laut persönlicher Meinung des Verfassers, im Auftragabwicklungsprozess, ausreichende Implikationen für die Existenz von Asymmetrischen Informationen finden. Der inhärent integrative Charakter der Auftragsabwicklung (siehe Kapitel 3.4. und 3.5) mit den skizzierten, dominant existierenden Schnittstellen zeigen im Kontext der angesprochenen Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragabwicklungsprozess (siehe Abbildung 4.1.2.) Analogien für ein Vorliegen einer Principal-Agent-Situation. Dies wird einerseits durch die Perspektive der intraorganisationellen Bearbeitung ersichtlich und andererseits auch durch das Vorliegen im interorganisationellen Bereich, wo sich der

---

<sup>89</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 74 f.

Auftragabwicklungsprozess zwischen zwei Unternehmen durch Auftraggeber und Auftragnehmer als solcher konstituiert. Das Zentrum der Betrachtung liegt in vorliegender Arbeit jedoch im intraorganisationellen Bereich. Das Aufzeigen der Agentenkosten bzw. daraus resultierende Suboptimalitäten im Sinne von Ineffizienzen, ortet der Verfasser im Bestehen solcher in unterschiedlichen multiperspektivischen Zugängen, die inhaltlich eng im Zusammenhang mit der Auftragsabwicklung als integrativen Prozess im Unternehmen stehen. Dies sind organisationelle Faktoren (funktionsorientierte Organisationsform), menschliche Faktoren (der Faktor Mensch, seine Arbeitsweise, Routinen und kognitive Muster), als auch gleichzeitig informationstechnologische Einflussfaktoren.

Anhand dieser ausgewählter Perspektiven, lassen sich unterschiedliche Implikationen für die angesprochene Existenz von Asymmetrischen Informationen (dies sind unterschiedliche Kosten ausgelöst durch diese systemimmanenten Faktoren wie beispielsweise Überwachungs-, Nachweis-, Residualkosten, als auch Informationsverarbeitungskosten sowie des weiteren Opportunitätskosten durch schlechte Informationen) orten, die in folgenden Kapiteln näher aufgezeigt und diskutiert werden.

Damit wird deutlich, dass sich die Auftragsabwicklung einer tiefer gehenden Analyse unterziehen muss, die nach den angesprochenen theoretischen Implikationen für die vom Verfasser aufgearbeitete Existenz solcher Asymmetrien als Konsequenz, einer lösungsorientierten Widmung bedürfen.

Nachstehende Kapitel widmen sich dem Aufzeigen der Asymmetrischen Informationen in unterschiedlichen Bereichen der Auftragsabwicklung unter Heranziehung oben angesprochener, spezifischer Perspektiven. Vordergründiges Ziel muss es daher zunächst sein, in einem ersten Schritt auftretende Asymmetrien in dem angesprochenen Analyserahmen aufzuzeigen, die Bedingung und die Quelle ihre Existenz zu erklären sowie Strukturmerkmale ausfindig zu machen bevor in einem späteren Schritt, theoretische Lösungsvorschläge präsentiert werden, die sich einer nachfolgenden kritischen, analytischen Diskussion sowie einer abschließenden Bewertung unterziehen werden müssen.

## 4.2. Entstehung und Existenz von Asymmetrischen Informationen in Funktionsorientierten Organisationsformen

Aufbauend auf Kapitel 3.7. und die erfolgte theoretische Fundierung für eine Organisatorische Perspektive in vorliegender Arbeit, ist es nun unter Einbeziehung der in Kapitel 4.1. erörterten Inhalte möglich, auf die Existenz von Asymmetrien bzw. Suboptimalitäten im Zusammenhang mit der funktionsorientierten Organisation einzugehen.

Die weitgehende Orientierung am Verrichtungsprinzip hat zur Folge, dass sich mit einer immer weiter voranschreitenden Spezialisierung immer mehr Hierarchie-Ebenen bilden. Binner<sup>90</sup> spricht im Zusammenhang mit dieser Entwicklung von einem neuen Bewusstsein verantwortlicher Führungskräfte für die Existenz von Defiziten welche in technologischer, ökonomischer, psychologischer und auch soziologischer Hinsicht auftreten. Aus der Sicht der für Unternehmen lebensnotwendigen Kundenorientierung<sup>91</sup> finden sich die gravierenden Schwachstellen der funktionalen Organisation im fehlenden Kundenbezug sowie der daraus resultierenden mangelhaften und unzureichenden Kundenorientierung. Arndt<sup>92</sup> spricht in diesem Zusammenhang von der Problematik, dass sich Mitarbeiter in hoch spezialisierten Organisationen auf prinzipiell kleine Arbeitsschritte, die sie sehr gut ausführen können, konzentrieren. Dafür geraten jedoch die übergeordneten Ziele schnell in Vergessenheit, mit dem Resultat, dass der Mitarbeiter oft gar nicht weiß, wo sein Anteil am Unternehmenserfolg ist.

Die Existenz der zahlreichen Schnittstellen<sup>93</sup> führt zu einem Fehlen einer ganzheitlichen Sicht und in deren Konsequenz lediglich zum Erreichen eines Teiloptimums innerhalb der jeweiligen Organisation! Folgen daraus sind unter anderem ein hoher

---

<sup>90</sup> Vgl. Binner (1998), S. 107

<sup>91</sup> Anmerkung des Verfassers: Zur Bedeutung der Kundenorientierung bzw. komplementärer Kundennähe Vgl. Pfohl, in Pfohl (1998), S. 1 f.

<sup>92</sup> Arndt, H. (2004), S. 37 Anmerkung des Verfassers: So heißt es in diesem Zusammenhang dort weiters: „Arbeitskräfte ohne Kundenkontakt vergessen so leicht, dass ihre Aufgabe im Unternehmen eigentlich darin besteht, Kunden möglichst zufrieden zu stellen.“

<sup>93</sup> Anmerkung des Verfassers: Über die Problematik der Schnittstellen sowie ihrer Vereinfachung durch Koordination siehe Vahrenkamp (1998), S. 7 f.

Koordinationsaufwand, lange Entscheidungswege und hohe Reaktionszeiten.<sup>94</sup>

So laufen den Materialfluss betreffende Informationen (wie z.B. Bedarfsinformationen eines Auftrages an das Lager) in funktionsorientierten Organisationen lange Wege zwischen den Abteilungen. Die jeweils betroffenen Vorgesetzten müssen bei vielen Tätigkeiten informiert und angehört werden. Die Entscheidungswege laufen gewissermaßen vertikal, sie müssen erst in der Hierarchie nach oben gereicht, dort einer anderen Abteilung übergeben und anschließend erneut nach unten gereicht werden.<sup>95</sup>

Diese möglichen Ineffizienzen bedeuten angelehnt an die Auftragsabwicklung eine tendenziell verstärkt reaktive Handlungsweise. Entscheidungen entlang des Bearbeitungsvorganges sprich des Auftragsabwicklungsflusses werden so sukzessive von einer Stelle „verspätet“ an die andere weitergegeben. Richter-von Hagen/Stucky orten das Problem in der mangelnden Erkennbarkeit des Zusammenhanges von organisationellen Teilbereichen.<sup>96</sup> *Die Erkennbarkeit des Zusammenhanges zwischen Teilaufgabe und Gesamtaufgabe kann für den Einzelnen verloren gehen. Der Zweck des Ablaufes beschränkt sich dann nur noch auf den Zweck des Teilablaufes, und die Ablaufverbesserung erfolgt nur noch innerhalb der gesetzten Bereichsgrenzen. Man spricht auch von einer „vertikalen Optimierung“.*

Im Sinne einer „immer schneller werdenden Geschäftswelt“, der Notwendigkeit heutigen, globalen Anforderungen gerecht zu werden, erscheinen die Defizite als geradezu evident. Sofern die angesprochenen Folgen im Kontext der in Kapitel 3.5. diskutierten Phasen und Funktionen der Auftragsabwicklung (detaillierter: die Bearbeitungsprozesse) betrachtet werden, stellt sich ein Szenario dar, welches von einer Erhöhung von Transaktionskosten und damit verbundenen Wettbewerbsnachteilen geprägt ist. So erscheint die funktionsorientierte Organisationsform aufgrund ihres konzeptuellen Aufbaus, die Entstehung von hohen Agentenkosten sogar zu fördern. Die reaktive Handlungsweise gekoppelt mit der sukzessiven Weitergabe von

---

<sup>94</sup> Vgl. Binner (1998), S. 107

<sup>95</sup> Vgl. Arndt, H. (2004), S. 34

<sup>96</sup> Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 18 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt



zweckdienlichen Informationen als auch Arbeitsschritten entlang des Bearbeitungsflusses in der Auftragsabwicklung, lässt eine Situation entstehen, in welcher Informationen und Arbeitsschritte enorm viele „Stationen“ durchlaufen. Dadurch kommt es naturgemäß zu einer erhöhten Anzahl in der Häufigkeit eines Wechsels der Rollen zwischen Principal und Agent innerhalb einer Stelle des Auftragsbearbeitungsflusses. Dies fördert eine Konfiguration der Auftragsabwicklung zu Tage, in der es nahezu als evident erscheint, dass die Koordination baldigst an ihre produktiven und effizienten Grenzen stoßen wird. Eher ist sogar darüber hinaus davon auszugehen, dass sich die Koordinationskosten bei einem stetigen hohen Niveau halten werden.

Dies betrifft – laut persönlicher Meinung des Verfassers – neben einer generellen Erhöhung von Agentenkosten, in überwiegendem Maße die Überwachungskosten.

Diese Kosten, welche durch die Überwachung und Kontrolle der Leistung oder des Verhaltens des Agenten entstehen – wären im gesetzten Fall als sehr hoch einschätzbar, da es mit zunehmender Anzahl der Abteilungen und Bearbeitungsstellen, für den Prinzipal (Manager) schwer wird, den Anteil der Leistung des Agenten bzw. der Abteilung an der Gesamtleistung zu messen.<sup>97</sup> Aber auch die Residualkosten (Kosten für den Prinzipal, welche durch Abweichung der Ziele des Agenten von seinen eigenen Zielen trotz Überwachung und Nachweisen entstehen)<sup>98</sup> können im Zusammenhang mit der funktionalen Organisation eine enorme Steigerung erfahren. Dies liegt darin begründet, dass die Existenz von zahlreichen Abteilungen und Schnittellen einen sehr weiten Raum an „unüberprüfbarer - und wie oben bereits skizzierter - „nicht messbarer, geminderter Leistung“ von Agenten („shirking“) am Gesamtprozess ermöglicht.

So stellt es sich für einen Manager als ein schwerwiegendes Problem dar, in einem von Zeitknappheit geprägten Arbeitsumfeld unmittelbare und aussagekräftige Informationen über die persönliche Arbeitsleistung von Stellen – konkreter ihre Wertschöpfungsanteile am gesamten Auftragsabwicklungsprozess – generieren zu können. Gleichzeitig, lassen sich - wie dies in Kapitel 4.2.1. erörtert wurde - Routinen sprich routinemäßige Bearbeitungsvorgänge, welche nicht „der vom Manager gewünschten

---

<sup>97</sup> Rohweder, D. (1996), S. 61

<sup>98</sup> ebenda

Bearbeitungsvorgangsweise entsprechen“, in der angesprochenen Situation bei Mitarbeitern kaum verhindern bzw. unter großer Anstrengung wunschgemäß ändern.

Insgesamt – durch den interdependenten Charakter sämtlicher Teilschritte in der Auftragsabwicklung - gesehen ist dies gleichzeitig ein Punkt der auch im Hinblick einer interorganisationellen Betrachtung von immenser Bedeutung ist: Nur wenn sämtliche Mitglieder derartige intraorganisationelle Schwachstellen zu lösen vermögen, ist ein effizientes Supply Chain Netzwerk vorstellbar bzw. effizient realisierbar.<sup>99</sup>

Wie im Verlauf der Diskussion in einem nachstehenden Kapitel noch gezeigt werden wird, ist gerade die Zeit und die bereits angesprochene Wichtigkeit der Koordination bei der Auftragsabwicklung ein elementarer Bestandteil, den es auf keinen Fall zu vernachlässigen gilt! Auch bei Rohweder – wie Abbildung 10 deutlich aufzeigt - , findet sich die Implikation einer mangelhaften Konzeption bzw. Modellierung durch die funktionale Organisation in der Auftragsabwicklung. Sie stellt sich wie folgt dar:

---

<sup>99</sup> Anmerkung des Verfassers: Zur Sonderstellung der Informationsasymmetrie im interorganisationellen Bereich vgl. beispielsweise Zimmer, K. (2002), S. 26 ff.

Warum Aufträge zwischen die Stühle fallen										
Kunde	Prozeßschritte	Vertrieb	Marketing	Kundendienst	Konstruktion	Einkauf	Finanzen	Produktion	Logistik	Top-Management
plant Kauf	1. Auftragsplanung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	koordiniert
erhält Angebot	2. Auftragsgenerierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	beteiligt sich manchmal
verhandelt	3. Auftragskalkulation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	beteiligt sich manchmal
beauftragt	4. Auftragsannahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ignoriert den Prozeßschritt
wartet	5. Auftragspriorisierung	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	beteiligt sich manchmal
wartet	6. Auftragsdisposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ignoriert den Prozeßschritt
wartet	7. Auftrags-erfüllung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ignoriert den Prozeßschritt
bezahlt	8. Fakturierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ignoriert den Prozeßschritt
verhandelt	9. Retouren / Reklamationen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	beteiligt sich manchmal
beschwert sich	10. After-Sales Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ignoriert den Prozeßschritt
<b>Der Auftragszyklus ist jedermanns Sache, aber überlappende Verantwortlichkeiten - und fehlende Management Involvierung - führen oftmals zu Konfusion, Verzögerungen und Kundenbeschwerden.</b>										
<input checked="" type="checkbox"/> führende Rolle <input type="checkbox"/> unterstützende Rolle										

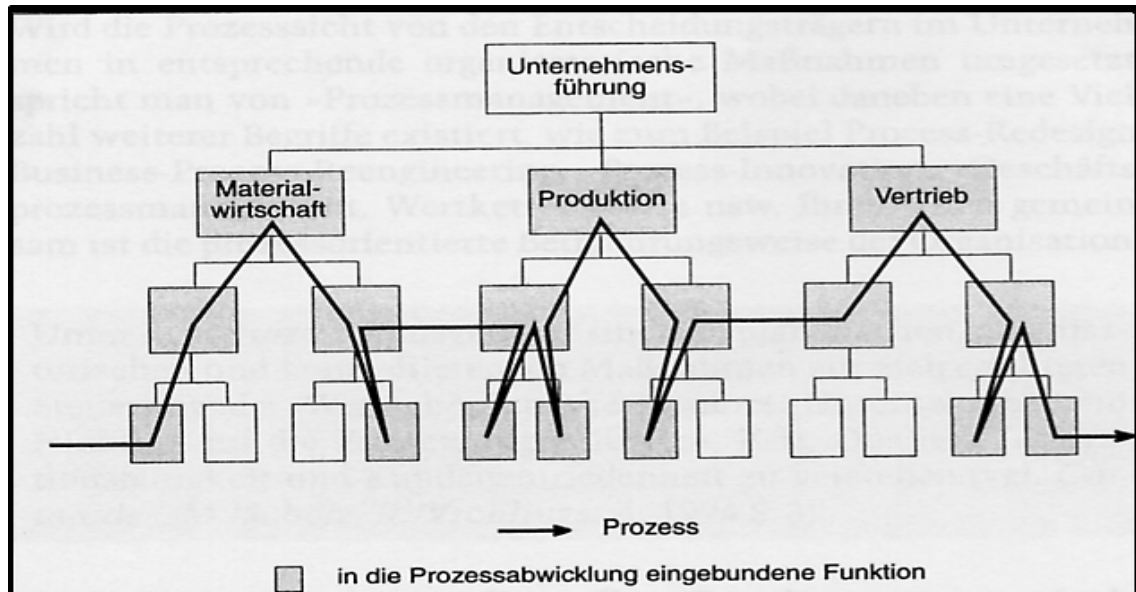
Abbildung 10: Asymmetrien und funktionale Organisation<sup>100</sup>

Die angesprochenen Ineffizienzen der funktionalen Organisation gestalten sich gerade für die Auftragsabwicklung als besonders schwierig. – Durch die absente, ganzheitliche Gestaltung ergeben sich zwangsläufig suboptimale Verfahren und Prozesse, die bedauerlicher Weise erstens die gesamte Auftragsabwicklung als ineffizient erscheinen lassen und zweitens letztendlich – und das ist besonders gravierend – dem gesamten Unternehmen einen enormen Schaden zuführen, da die inhärente Reaktivität die Nähe zum Markt und damit gleichzeitig zum Kunden bei weitem verschlechtert. –

Die Frage eines flexiblen Reagierens erübrigt sich mit der Vielzahl von koordinierenden und regelbedürftigen Arbeitsschritten und dem konsequent auftretenden Steuerungsbedarf.<sup>101</sup> Abbildung 11 visualisiert die angesprochene Problematik im Kontext der Auftragsabwicklung in konstruktiver Weise.

<sup>100</sup> Rohweder (1996), S. 182

<sup>101</sup> Vgl. Vahs, D. (2005), S. 204



**Abbildung 11: Ineffiziente Auftragsabwicklung in der funktionalen Organisation<sup>102</sup>**

Erschwerend für eine leistungsfähige Auftragsabwicklung kommt auch noch hinzu, dass das Management die Einzelheiten des Ablaufes des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses<sup>103</sup> nicht in einer entsprechenden Tiefe versteht und dass die beteiligten Mitarbeiter lediglich ihren eng eingegrenzten Bereich überblicken (können). Eine definitive Verantwortlichkeit für den Auftrag bzw. den Kunden fehlt daher.<sup>104</sup> Die Bedeutung des Verhaltens der am Auftragsabwicklungsprozess partizipierender Organisationsmitglieder stellt hierbei eine bemerkenswert wichtige Komponente dar – sie ist gerade im Hinblick auf das Verhalten von Leitungsfunktionen sprich Managern eine zweifelsohne diskussionswürdige, systemimmanente Variable

<sup>102</sup> ebenda

<sup>103</sup> Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 19 f. bringen dies im Kontext des dargestellten Auftragsabwicklungsprozesses gut auf den Punkt: „Aufgrund sehr starker Arbeitsteilung kann es zu zerklüfteten, seriellen Abläufen kommen. Beispielsweise führt eine Abteilung Y eine Teilaufgabe erst aus, wenn eine andere Teilaufgabe von einer Abteilung X abgeschlossen wurde. Anschließend geht die Bearbeitung wieder zurück an die Abteilung X usw. Eventuell ist aber anstatt dieser geteilten gleich eine vollständige Bearbeitung innerhalb der Abteilung X möglich. Wird dies nicht berücksichtigt, kann es zu zeitaufwendigen Organisationsbrüchen führen. Organisationsbrüche sind Ablaufunterbrechungen oder – verzögerungen, die infolge der Organisationsstruktur auftreten. Dies können beispielsweise Transportzeiten zwischen Abteilungen sein.“ -Anm. des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>104</sup> In Anlehnung an Rohweder (1996), S. 182 f.

und lohnt laut persönlicher Auffassung des Verfassers eine kurze aber tiefer gehende, inhaltliche Analyse. Letztlich stellt sich die Gestaltung von Logistiksystemen im Generellen und der Auftragsabwicklung im Speziellen als Herausforderung aller Beteiligten dar und resultiert in ihrer Konzeption und Modellierung aus kognitiven Mustern und konkreten Handlungen von Menschen. Die weitere Vorgehensweise im Erscheinungsbild des nachstehenden Unterkapitels soll auch im Sinne einer Vollständigkeit der organisatorischen Perspektive geschehen, da im ersten Absatz dieses Unterkapitels der weitläufige Umfang der Defizite in verschiedenen Bereichen kurz angesprochen wurde.

#### **4.2.1. Der Einfluss von Routinen der Entscheidungsträger im Auftragabwicklungsprozess**

Die Qualität des gesamten Auftragabwicklungsprozesses bzw. naturgemäß auch einer gesamten wirtschaftlichen, betrieblichen Tätigkeit ist dominierend an die Qualität des Könnens und Wissens verantwortlicher Entscheidungsträger und Mitarbeiter gebunden. Wie im vorhergehenden Kapitel bereits hinreichend angedeutet wurde, ist es für Organisationsmitglieder im Allgemeinen und für Entscheidungsträger im Speziellen kaum möglich, einen umfassenden Blick über alle Teilbereiche der Auftragsabwicklung zu gewinnen und folglich umfassend informiert zu sein. Dieser Teilaspekt wurde im Kapitel 3.7. bereits am Rande erwähnt, soll hier aber durch eine umfassendere Betrachtung deutlicher mit einbezogen werden.

Als Beschreibungshintergrund soll nun die Betrachtung einer praxisorientierten Situation<sup>105</sup> herangezogen werden, in der Manager Leitungsfunktionen über verschiedene miteinander verwobene Geschäfts- bzw. Auftragabwicklungsbereiche wahrnehmen. Die Bewältigung von operativen Herausforderungen (dies kann mitunter auch die ledigliche Aufrechterhaltung des abteilungsinternen, operativen Betriebes bedeuten) als auch die Lösung von komplexen, taktischen Problemen ist eine Situation, welche durch eine generell sehr hohe Unsicherheit<sup>106</sup> geprägt ist. Marktturbulenzen und

---

<sup>105</sup> Vgl. Behnken (2005), S. 577 – 579

<sup>106</sup> interessant in diesem Zusammenhang ist ein Kommentar von Pfohl (2004), S. 329 – „Äußern sich Zielkonflikte in der Möglichkeit von eigennützigem oder sogar opportunistischem Verhalten der

unerwartete Ereignisse<sup>107</sup> verursacht durch nicht planbare Faktoren erschweren die Problemlösungssituation drastisch – Wenn sich nun eine Zusammenarbeit der aus unterschiedlichsten Betriebsbereichen stammenden Manager als notwendig erweist, treffen verschiedene Experten mit unterschiedlich spezifiziertem Wissen aufeinander. Diese sind - durch ein pragmatisches, bei knapper Ausstattung mit Gütern aber dominierendes, Verhalten - durch Ressortegoismen geprägt und sehen den Fokus von Problem somit, aus ihrer relevanten Perspektive.<sup>108</sup> Eventuell zeichnen sich die Manager zusätzlich auch durch eine generell andere, persönliche Arbeitsweise aus, welche sich beispielhaft auch in der subjektiven Einschätzung der Situation äußern kann.

Weitere Gründe dafür finden sich also, aus einer erweiterten Perspektive betrachtet, damit auch in unterschiedlichen Realitätskonstrukten und Handlungsentwürfen durch dahinter liegende Interessen in unvermittelten Konkurrenzbeziehungen. Diese können aber nicht mit einem Modus von Wahr bzw. Falsch entschieden werden, da jeder Akteur sprich Bereichsleiter oder Manager in seinem hermetischen Bezugssystem diese Definitionsmacht - also die Art und Weise der angesprochenen subjektiven Einschätzung geprägt durch Ressortegoismen – naturgemäß zunächst, bei fehlendem ganzheitlichen Verständnis, eher bei sich und seinen Bereichszielen vermutet.<sup>109</sup>

Der skizzierten Situation zu Folge erschwert sich die Problemlösungskompetenz der

---

*beteiligten Organisationseinheiten, so resultiert daraus Verhaltensunsicherheit“* – dies bestärkt den Verfasser in der Möglichkeit einer Anwendung thematisierter Inhalte auf die organisationellen und subjektiven Faktoren im Kontext der Auftragsabwicklung sowie der vorhandenen, diskussionswürdigen Interdependenz von Asymmetrischen Informationen diesbezüglich

<sup>107</sup> So geht Wiendahl (2002), S. 56 ff. näher auf die Bedeutung der Entstehung von Turbulenzkeimen und ihren Folgen im Auftragsmanagement ein. Zwecks Vollständigkeit soll hier der Hinweis seiner Einteilung in Externe (z.B. Markt, Schwankungen in Menge, Terminänderungen, etc..) und Interne (Planung, Zieländerungen des Managements, organisatorische Störungen, etc.) in grob skizzierender und vereinfachender Art und Weise dennoch kurz erfolgen.

<sup>108</sup> Dieser Punkt weist eine enge, inhaltliche Nähe zu Fragen der Arbeitsteilung auf – *„Diese reduziert die Komplexität für Individuen durch Eingrenzung ihres Horizonts. – für Entscheider verengt sich dadurch der entscheidungsrelevante Wirklichkeitsausschnitt: Sie brauchen ihre Aufmerksamkeit („attention-focus“) nur wenigen Folgen ihres Handelns zu widmen und können viele Folgen ausblenden oder „neutralisieren“. Diese Orientierung an Subzielen schafft folglich Inkonsistenzen und Probleme (...)"* vgl. Simon/March (1958), S. 158, zitiert bei: Berger/Bernhard-Mehlich (2002), S. 143

<sup>109</sup> Vgl. Freimuth, in: Prockl (2004), S. 348

Manager naturgemäß erheblich, da sie das Verhalten der anderen Kollegen somit schwer einschätzen können und eigene, aus der subjektiven Erfahrung kommende Vorgehensweisen ein Problem zu lösen, mit großer Wahrscheinlichkeit anwenden werden. Die Heranziehung von fest etablierten Routinen<sup>110</sup> – welche im Normalfall eine zweifellos bewährte, komplexitätsreduzierende und problemlösungsorientierte Funktion wahrnehmen, zeigt sich hier jedoch als negatives Hindernis in alternativen Mustern zu denken und zu handeln.<sup>111</sup>

Im Kontext der angesprochenen inhärent integrativen, durch zahlreiche Schnittstellen und Interdependenzen gekennzeichneten Auftragsabwicklung, folgt daraus ein Koordinationsproblem durch beispielhaft dargestellte bereichsübergreifende Handlungen. Dies kann, wie oben erörtert, zu unterschiedlichen Interessen in der Interpretation der bestmöglichen Auftragsabwicklungskonzeption führen.

In einem derartigen Fall ist zu erwarten, dass eine Vielzahl von Wahrnehmungen am Tisch aufeinander trifft und die Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten sich schnell potenzieren, Taktiken ausgebildet werden und - die an und für sich zu synchronisierenden und abzustimmenden Tätigkeiten sich gegenläufig entwickeln und somit - Positionen sich verhärten.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Interessant in diesem Zusammenhang erscheint ebenso das individuelle Verhalten gerade auch im Kontext des skizzierten, fiktiven, turbulenten Szenarios. Berger/Bernhard-Mehlich (2002), S. 142 ff äußern sich diesbezüglich wie folgt: „...kann Komplexität bei sich oft wiederholenden Situationen – bei Routineentscheidungen – durch habituelles Verhalten verarbeitet werden. Ein bestimmter Stimulus (oder eine bestimmte Situation) löst im Individuum bestimmte Reaktionsweisen aus, die ohne Nachdenken gewohnheitsmäßig ausgeführt werden. Damit erspart sich der Entscheider dank seines Gedächtnisses den Informationsverarbeitungsprozess in Situationen, die häufig oder regelmäßig vorkommen.“ – vom Verfasser kursiv gestellt - vgl. dazu weiters die Ausführungen von Simon (1976)

<sup>111</sup> Anmerkung des Verfassers: Dieses Problem ortet der Verfasser eng im Zusammenhang mit dem so genannten „satisficing“ Problem: „Diesem Problem zufolge „sind Individuen in den meisten Entscheidungssituationen mit der Suche nach befriedigenden Lösungen und nicht nach optimalen befasst“ – Vgl. Kieser, in: Kieser (2002), S. 141 f.

<sup>112</sup> ebenda – Anmerkung des Verfassers: Vgl. Freimuth, in: Prockl (2004), S. 348 – geht in seiner Argumentationsweise noch einen Schritt weiter. So skizziert er im Kontext des zu einem später noch zu erörterten Wissensmanagements gravierende Konsequenzen daraus: „Die jeweiligen Perspektiven werden sich so in den Debatten tendenziell eher verengen als erweitern. Die Vermutung liegt nahe, dass sodann entscheidungsrelevantes Wissen in derartigen unaufgelösten Kontroversen nicht nachhaltig oder rechtzeitig in den Entscheidungsdiskurs einfließt und dort wirksam wird. Dadurch entstünden Opportunitätskosten bzw. Risiken, welche nicht systematisch erörtert würden bzw. werden Lösungsmöglichkeiten nicht ausgelotet.“ – Vom Verfasser kursiv gestellt

Diese Entwicklung unterstützt - laut persönlicher Auffassung des Verfassers – die negative Entwicklung von in Tabelle 3.6.<sup>113</sup> dargebrachten Entscheidungsinformationskosten, da es für die Entstehung von Opportunitätskosten durch divergierende Informationen bzw. den subjektiven Umgang damit in negativer Hinsicht beiträgt. Damit ist eine Perspektive generiert, die den Zusammenhang mit Asymmetrischen Informationen darbietet, welche gleichzeitig die Rolle und Bedeutung des „Menschen in der Logistik“ und der Auftragsabwicklung und daraus resultierende Ineffizienzen miteinbezieht.

Abbildung 12 verdeutlicht das Problem: *„Das Denken und Handeln wird in dieser Situation sehr stark durch einen so genannten „Routine-Tunnel“ beeinflusst, dessen Grenzen durch die Routinen des einzelnen bestimmt werden. Aus diesem Grund denkt und handelt eine Person lediglich innerhalb der Grenzen dieses Tunnels.“*<sup>114</sup>

Diese kann den inhärent integrativen Bearbeitungsvorgang einer Auftragsabwicklung in Anlehnung an das skizzierte Szenario einerseits und die in Kapitel 3.5. detailliert beschriebenen Phasen und Funktionen der Auftragsabwicklung empfindlich beeinflussen.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Anmerkung des Verfassers: siehe dazu Tabelle 4.4.3., S. 57. wo in Anlehnung an Rohweder (1996), S. 61 Abhängigkeiten, Koordinationsfunktionen und Koordinationsprinzipien in der Auftragsabwicklung sowie daraus resultierende, interne Koordinationskosten bei hierarchischer Koordination dargestellt werden

<sup>114</sup> Behnken (2005), S. 578

<sup>115</sup> So merkt Arndt (2004), S. 38 dazu an, dass: *„ es,„Machtspielchen“ möglichst zu elemieren gilt, und in allen Überlegungen der Kunde im Mittelpunkt zu stehen hat“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt



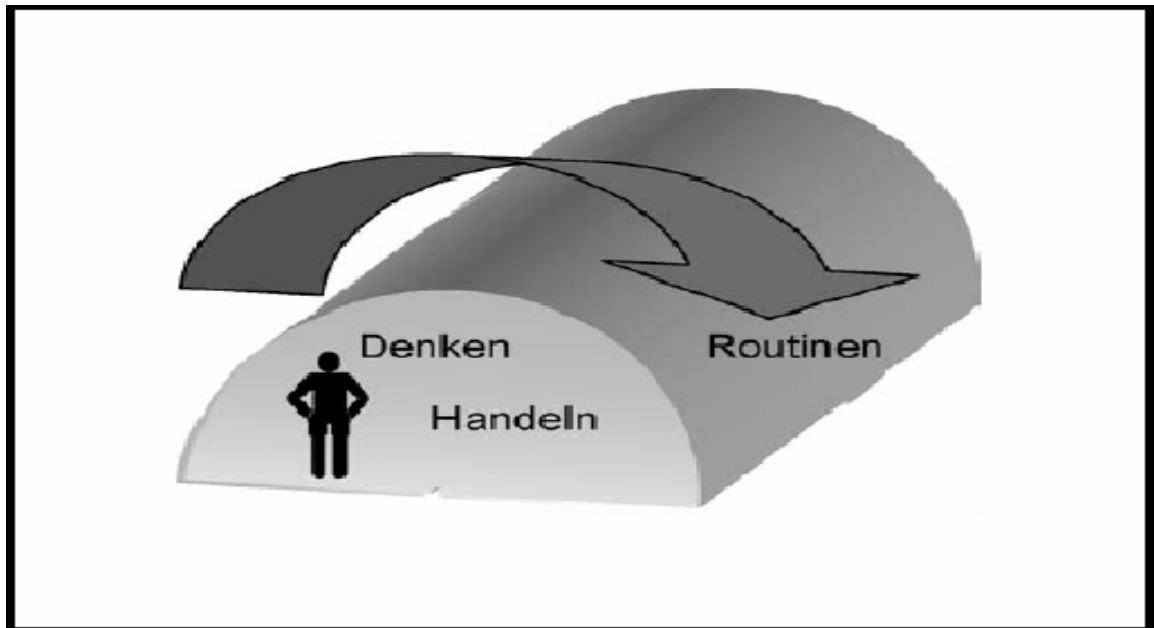


Abbildung 12: Der Routine - Tunnel<sup>116</sup>

#### 4.2.2. Die Bedeutung der Auswirkung mentaler Modelle von Entscheidungsträgern auf den Auftragsabwicklungsprozess

Wie bereits in diesem Kapitel einleitend erwähnt wurde, ist es hier noch einmal erforderlich zu betonen, dass vorhandenes Wissen in der Regel zumindest unvollständig und fragmentiert vorhanden ist und sich an den Grenzen des eigenen Bearbeitungs- und Verantwortungsbereiches orientiert.<sup>117</sup>

Gewöhnlich liegt nur mehr oder weniger detailliertes Faktenwissen aus verschiedenen Datenquellen sowie ein intuitives Problemverständnis vor. Dieses Problemverständnis hat seinen Ursprung in mentalen Modellen der Entscheidungsträger

Bei diesen „mentalen Modellen“ handelt es sich um „Weltanschauungen“ oder „Systemvorstellungen“ verantwortlicher Entscheidungsträger und Mitarbeiter.<sup>118</sup>

Darüber hinaus, werden zur Lösung mit konfrontierten Problemen auch wie bereits

<sup>116</sup> ebenda

<sup>117</sup> Anmerkung des Verfassers: siehe dazu Anmerkungen in Kapitel 4.2. sowie den Hinweis auf die dort angeführte Arbeit von: Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 19 f

<sup>118</sup> Vgl. Zahn, in: Pfohl (1994), S. 44

dargelegt werden konnte komplexitätsreduzierende, alt bewährte Routinen herangezogen in deren Grenzen sich die tagtägliche Bearbeitung vollzieht. Ausschlaggebend für die Qualität von mentalen Modellen sind kognitive Fähigkeiten wie wahrnehmen, denken und lernen. Die Qualität der Modellierung von Auftragabwicklungsprozessen bzw. betrieblicher Performance steht in konsequenter Weise in einer bedeutsamen Relation zu diesen.

Problematisch für die Auftragsabwicklung ist nun, dass die in den Köpfen der Manager existierenden mentalen Modelle lediglich in „ihren Köpfen stecken“ und oftmals ausschließlich subjektiv wahrnehmbar sind:

*„Gleichzeitig haben mentale Modelle eine Reihe von Handicaps. Sie existieren nur im Kopf, sind in Raum und Zeit sehr begrenzt aussagefähig, intersubjektiv kaum überprüfbar und eignen sich nicht gut zur Kommunikation, geschweige denn für kontrollierte Experimente.“<sup>119</sup>*

Die sich daraus ergebenden Folgen sind unbegründete Unterschiede in der Auffassung und in der Struktur der mentalen Modelle<sup>120</sup> sowie das Nichtvorhandensein eines gemeinsamen Systemmodells und Systemverständnisses, welches die Informationsrückkopplung vom Objektsystem zum kognitiven System der verantwortlichen Entscheidungsträger zu einer gravierenden Schwachstelle macht.<sup>121</sup>

Dies erscheint gerade auch im Hinblick einer betriebs- und organisationspezifischen, gemeinsamen, quasi aufeinander abgestimmten und koordinierten Vorgehensweise (Auf die Bedeutung der Koordination sowie aus einer Nichtbeachtung resultierender Folgen im Kontext der Auftragsabwicklung wurde bereits in Kapitel 3.6. detailliert

---

<sup>119</sup> Zahn, in: Pfohl (1994), S. 44 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>120</sup> vgl. Simon/March (1958), S. 182 f., zitiert bei: Berger/Bernhard-Mehlich (2002), S. 143 : *“Individuen legen ihrer Entscheidung eine subjektive, vereinfachte Definition der Situation zugrunde. Der Entscheider betrachtet demzufolge nicht alle Aspekte eines Entscheidungsproblems, vielmehr wird die Definition den Erfahrungen und den Wertvorstellungen des Entscheiders beeinflusst. Diese subjektive Definition der Situation geht mit selektiver Wahrnehmung einher. Das Individuum widmet seine Aufmerksamkeit bevorzugt den Dingen, die in seinen subjektiven Bezugsrahmen passen.“* – Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>121</sup> Zahn, in: Pfohl (1994), S. 44 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

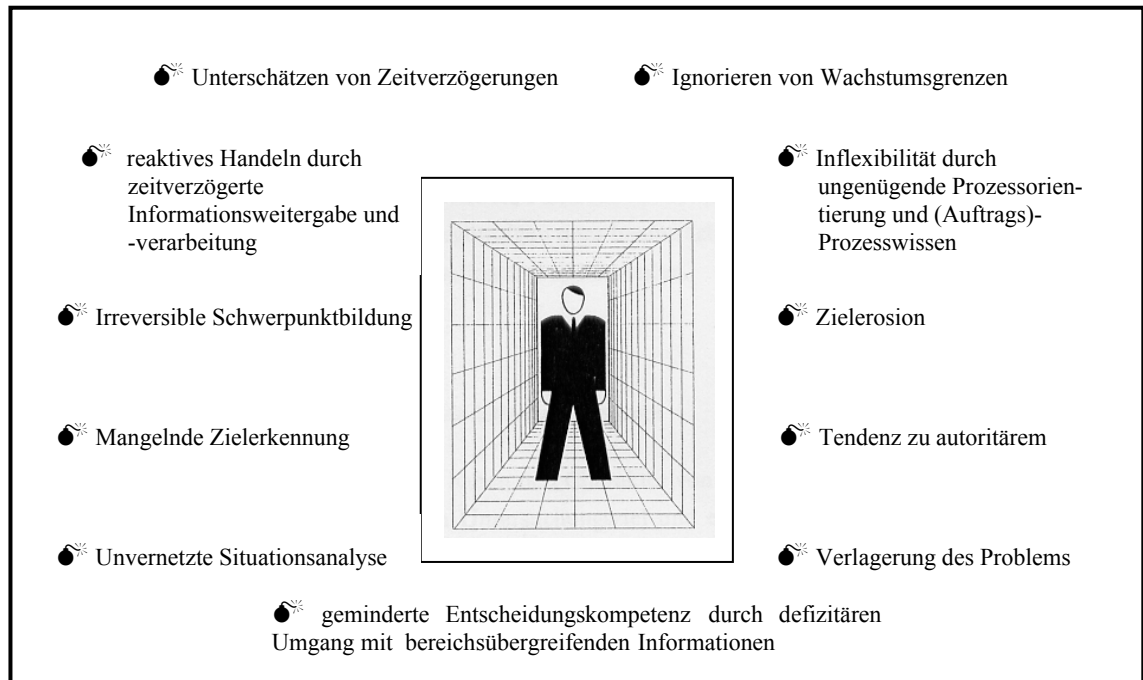
eingegangen) als besonders problematisch.<sup>122</sup> Abbildung Abb. 4.2.2.1. visualisiert, dass Manager nicht selten Gefangene ihres eigenen Denkens sind und zeigt exemplarische Beispiele von Denkfehlern, die in der Lage sind, den Auftragabwicklungsprozess in negativer Hinsicht empfindlich zu stören und zu beeinflussen. Dadurch betrachtet sie der Verfasser als intervenierende Faktoren, die wiederum zu Suboptimalitäten führen und in einigen Bereichen symmetrische Vorgehensweisen (beispielhaft über synchrones, gemeinsames Handeln oder kollektive Vorstellungen) durch asymmetrische Vorgehensweisen (auch im Sinne von Informationen) ersetzen und verdrängen<sup>123</sup>.

Der Titel des Unterkapitels verführt auf den Ersten Blick zu einer Interpretation die die Bedeutung mentaler Modelle lediglich von Entscheidungsträgern für relevant erachtet, naturgemäß fordert eine praxisnahe und pragmatische Orientierung gesetzmäßig auch eine Ausweitung und Anwendung auf generell alle Organisationsmitglieder

---

<sup>122</sup> Anmerkung des Verfassers: So finden sich bei Arndt (2004), S. 38 ff. Hinweise für die Notwendigkeit eines Denkens über Abteilungsgrenzen hinaus, mit der Zielsetzung eines optimalen Waren- und Informationsflusses zur bestmöglichen Erfüllung der Kundenanforderung; ein Punkt, der in einem der nachgelagerten Kapitel noch weitergehend aufgegriffen und diskutiert werden wird.

<sup>123</sup> Anmerkung des Verfassers: In Kapitel 4.1. wurde die theoretische Fundierung der Principal-Agent-Theorie dargestellt und einerseits Konsequenzen daraus diskutiert sowie andererseits die Notwendigkeit diesen Problemen zu begegnen, angesprochen. In Anlehnung an Abbildung 7.0., welche die Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragabwicklungsprozess aufzeigt, geht es dem Verfasser hier vordergründig darum, darauf hinzuweisen, dass Asymmetrische Informationen sich nicht nur auf diese Wechselhaftigkeit der Rollen zwingend eingrenzen lassen. Vielmehr erweckt es den Anschein, dass sich - wie im obigen Text diskutiert wurde - Asymmetrische Informationen auch auf mentale Modelle ausweiten lassen. Betrachtet man eine sequenzierte Bearbeitung eines Auftrages (z.B. Laut vorgestellter Bearbeitungsphasen in Kapitel 3.5.) so erscheint die angesprochene Unterschiedlichkeit der Handlungen welche aus den individuellen mentalen Modellen der beispielsweise abteilungsverantwortlichen Managern resultiert ebenso als theorieimmanenter Bestandteil der Principal-Agent-Theorie. Zweifellos lässt sich dieser Schluss insofern ziehen, da mentale Modelle als Vorstufe des Handelns betrachtet werden können, welche z.B. den diskretionären Handlungsspielraum darstellen bzw. sich im Kontext der Auftragsabwicklung als ein so genanntes „Nicht Koordiniertes Verhalten“ zeigen können welches suboptimale Ergebnisse liefern kann und eine leistungsfähigere, aufeinander abgestimmte, integrative Bearbeitung bzw. Abarbeitung stört und negativ beeinflusst. Bei Neuberger lassen sich u. a. interessante, weitere Befunde finden, welche auf die Bedeutung thematisierter, mentaler Modelle von Managern näher eingehen und Konsequenzen ihrer Existenz umfangreich darlegen Vgl. dazu Neuberger (1995): S. 171 f.



**Abbildung 13: Der Manager als Gefangener seiner eigener Denkfehler - negative Beeinflussung kognitiver Modelle und Handlungen im Auftragabwicklungsprozess<sup>124</sup>**

### **4.3. Der Einfluss der Dimension Zeit auf den Auftragsabwicklungsprozesses und Konsequenzen aus ihrer Einbeziehung**

Nachdem in den letzten zwei Kapiteln Asymmetrische Informationen im Kontext organisatorischer Perspektiven im Zentrum der Betrachtung lagen, gilt es in diesem Kapitel vorerst, als einleitenden Gedanken kurz eine Grundfunktion der Logistik erneut anzusprechen. In den zahlreich existierenden Ausführungen und definatorischen Abgrenzungen zur Logistik wird die Erkenntnis, dass eine Hauptaufgabe der Logistik die Überwindung von Raum- & Zeitdisparitäten darstellt, korrekter Weise, sehr häufig angetroffen. So betonen die damit im Zusammenhang stehenden, möglichen Ausprägungen wie beispielsweise Überbrückung, Zwischenlagerung oder Veredlung, verstärkt eine zeitliche Komponente von generellen Logistikfunktionen. Abseits von klassischen Aufgaben der Logistik, erscheint es nun zweckmäßig in einem ersten Schritt

<sup>124</sup> in Anlehnung an: Zahn, in: Pfohl (1994), S. 45 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser erweitert

vorhandene Zeitelemente<sup>125</sup> in der Auftragsbearbeitung darzustellen, bevor eine weiterreichende Analyse folgen kann. Nachfolgende Aufstellung<sup>126</sup> präsentiert in einem kompakten Überblick, welche Zeitarten sich prinzipiell in der Auftragsabwicklung finden lassen. Diese sind bewusst schlagwortartig erörtert und kurz skizziert, um vorweg erste Anhaltspunkte und Unterscheidungen eingrenzen zu können:

<b>Bearbeitungszeit:</b>	Nimmt auf den Bearbeitungsvorgang Bezug, Wertsteigerung konstituierendes Merkmal
<b>Transformationszeit:</b>	Überarbeitung von Informationen, informationelle Verarbeitung
<b>Abstimmungs- und Kontrollzeit:</b>	Formalisierung von unterschiedlichen Daten, Kontrolle von vorgelagerten Bearbeitungen, Abhängigkeiten durch einzuhaltende Bearbeitungsstufen <sup>127</sup>
<b>Transportzeit:</b>	Übertragung von Daten und Informationen an einen anderen Ort, prinzipielle Unterscheidungen z.B. unter

---

<sup>125</sup> So ist bei Gollwitzer/Karl (1998), S. 16. die Zeitorientierung als ein zentraler Begriff hinsichtlich der Bedeutung von Logistik kategorisiert, wenn es dort heißt: „Die Zeitorientierung ermöglicht die Durchführung aller Aktivitäten Just-in-Time unter Ausschaltung unnötiger Zeit und Bestandsreserven. Damit erfolgt eine Minimierung sämtlicher Zeitanteile, wie Liefer-, Durchlauf- oder Wiederbeschaffungszeiten“ –Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt. – Bei Schönsleben, P. (2004), S. 616 f. lassen sich ebenso detaillierte Anmerkungen über mögliche Ausprägungen von Zeitelementen im Kontext der Auftragsabwicklung und der DLZ finden.

<sup>126</sup> Vgl. Darr (1992), S. 68/69 – Anmerkung des Verfassers: Der Verfasser hält die Vorgangsweise sowie die ausgewählte Literatur insofern für sinnvoll, da die Aufstellung elementare Zeitelemente darstellt, welche sich in ihrer heutigen Ausprägung, auch bei einer verstärkt technischen Durchdringung (E-Mail, Intranet, EDIFACT, etc.) von Arbeitsabläufen in prinzipieller Hinsicht, bis dato finden lassen. Naturgemäß ließen sich mannigfaltige, weitere Punkte für eine präzisere und ausgedehnte Beschreibung von Zeitelementen finden die in diesem Zusammenhang erwähnenswert erscheinen würden (z.B. unterschiedliche Bearbeitungsgeschwindigkeiten durch Mitarbeiter oder Abteilungen, vorgezogene oder veränderte Liefertermine von Kunden, etc)– daher kann dies keineswegs eine umfassende Beschreibung darstellen.

intern und extern möglich, materielle Ebene ebenso einbeziehbar

**Rüstzeit:** Den Bearbeitungsvorgängen dienende Vorbereitungen

**Liegezeit:** kapazitäts- oder reihenfolgenbedingte Wartezeit, priorisierende Behandlung bestimmter Aufträge

Die ausführlich beschriebenen Eigenschaften der Auftragsabwicklung in den Kapiteln 3.4. bis einschließlich 3.6. zeigen unter einer Einbeziehung der zeitlichen Perspektive, dass Durchlaufzeiten in materieller und informationeller Hinsicht in der Auftragsabwicklung unterschiedlichen Interdependenzen unterliegen<sup>128</sup>.

So können die organisatorisch verankerten, entlang des Bearbeitungsflusses vorherrschenden, verschiedenen Zeithorizonte der beteiligten Abteilungen und innewohnenden Mitarbeiter, zu nicht effizienten Resultaten führen. Die absente Abstimmung mit anderen Teilsystemen, welche andere, innerhalb der Organisation positionsabhängige Perspektiven haben, ist als ein Anzeichen für eine begrenzte Resonanzfähigkeit des Auftragabwicklungssystems zu charakterisieren, welche auf die Konzeption des Auftragabwicklungsprozesses und der wirtschaftlichen Performance aller Beteiligten negative Auswirkungen haben können.<sup>129</sup>

So stellt Augustin<sup>130</sup> fest, dass: der Faktor Zeit in Form von Lieferzeit, Liefertreue, Durchlaufzeit und Flexibilität hinsichtlich Nachfrageschwankungen für die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens auf nachfrageorientierten Märkten von essentieller und entscheidender Bedeutung ist. Da diese Leistungsdeterminanten von der Geschwindigkeit sowie der Konzeption des Material- und Informationsflusses

---

<sup>128</sup> Bei Gudehus (2005), S. 248 finden sich im Kontext der Auftragsabwicklung – hier jedoch stärker in produktionstechnischer Perspektive – weitere Möglichkeiten den Auftragabwicklungsprozess entlang seiner Durchlaufzeit zu kategorisieren. Grundsätzlich sei an dieser Stelle erwähnt, dass sich Gudehus hier auf folgenden Aufbau der Zeitelemente der Auftragsdurchlaufzeit bezieht: Auftragsdurchlaufzeit = Wartezeit + Rüstzeit + Leistungszeit + Verfahrenszeit (...).

<sup>129</sup> Vgl. Martens, in: Appel (1998), S. 183

<sup>130</sup> Vgl. Augustin, S. (1990): S. 56

beeinflusst werden, ist es sinnvoll erstens Überlegungen, welche erstens - zu einer Verkürzung der Fertigungs- und Durchlaufzeiten - als auch zweitens, zu einer Verkürzung der Informations-Durchlaufzeiten führen, anzustellen.<sup>131</sup>

Dies muss folglich im Herzstück betrieblicher Leistung und damit in der Auftragsabwicklung angewendet werden.<sup>132</sup> Die Existenz unterschiedlicher Zeithorizonte stellt jedoch nur einen Aspekt der Suboptimalität innerhalb des Auftragabwicklungsprozesses dar. Der zweite betrifft das Verhalten der am Auftragsprozess beteiligten Personen. So gehen rund 50% – 90% der Arbeitszeit von Managern in Unternehmen auf den Kommunikationsanteil zurück.<sup>133</sup> Dies generiert für die Auftragsabwicklung ein Szenario, welches sich neben den angesprochenen, ungleichen Zeithorizonten der Bearbeitungsstellen, zusätzlich durch eine problematische Zeitnutzung von Leitungsfunktionen innehabenden Managern, konfrontiert sieht. Die durch den Bearbeitungsfluss vorgegebene sukzessive Entwicklung des Auftrages vom Rohstoff zum marktgerechten Produkt stellt sich anhand der unterschiedlichen Zeithorizonte sowie der Informationseinholungs- und Bearbeitungsprozesse der Beteiligten als ein - deskriptiv gesehen - hochgradig reaktiver Prozess dar.<sup>134</sup> Dies geschieht vordergründig vor allem an jenem Punkt, der aufgrund

---

<sup>131</sup> So halten Weber/Kummer (1998), S. 47 f. diesbezüglich folgendes fest: *„Damit die Auftragsbearbeitung nicht zu Verzögerungen führt, sollte ein dem Materialfluss vorausgehender Informationsfluss alle am Materialfluss beteiligten Stellen rechtzeitig mit denjenigen Informationen versorgen, die für die Erfüllung der Aufgaben dieser Stellen notwendig sind“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>132</sup> Bei Vahrenkamp (1998): S. 9 ff. lassen sich weitere Argumente für eine zusätzliche Betrachtung der Dimension Zeit in Netzwerken bzw. zur Koordination und Kooperation von Logistikelementen finden.

<sup>133</sup> So lassen sich bei Neuberger (1995): S. 157 f. Befunde finden, die den Hauptanteil der Arbeitszeit von Managern mit Kommunikation mit Organisationsmitgliedern und Externen bezeichnen; Auch Hink (2004), S. 35 stellt diesbezüglich zusammenfassend fest, dass die durchschnittliche Managertätigkeit sich folgendermaßen darstellt: 38 % Lesen, 40 % Kommunizieren, 10 % Telefonieren, 5 % Reisen und 7 % Externe Kontakte.

<sup>134</sup> Anmerkung des Verfassers: Wie in einem späteren Kapitel noch später erörtert wird, ist es möglich, derartige Entwicklungen zu minimieren – in einer zum späteren Zeitpunkt vorgestellten Konzeption werden Lösungsmöglichkeiten in diesem Zusammenhang aufgezeigt. Wienhold (2005), S. 594: *„Moderne Technologie führt den Benutzer schnell an das gewünschte Ziel, und ein mühseliges Blättern und Suchen in dicken Aktenordnern, die unter Umständen gerade ein Kollege benutzt, entfällt. Besonders hervorzuheben ist der integrative und erweiterte Ansatz gegenüber herkömmlichen EDV-Konzeptionen. Durch das übergreifende, integrierte, intranetgestützte Informations- und Kommunikationssystem lassen*

seiner Macht- und Entscheidungsbefugnisse einen in organisationaler Hinsicht entscheidenden Stellenwert innehat – der Leitungsfunktion! Die Aktualität der entscheidungsrelevanten Informationen erreicht in Anbetracht der organisatorischen Hierarchie den Manager folglich zu letzt.

Erst nachdem in vielfältigen, zeitaufwändigen Informationseinholungsprozessen – dies schließt persönliche Gespräche (face-to-face oder Telefon) mehr, als es E-Mail Nachrichten zu tun vermögen, ein – die relevanten Information gesammelt und zu verarbeiten imstande sind, kommt es nach einem wohlüberlegten Entscheidungsprozess, je nach persönlichkeitsbedingter Entscheidungsfreudigkeit des Managers zu einer entsprechenden Entscheidung.<sup>135</sup> Daraus ergibt sich eine für den Wettbewerb nachteilige Situation, die sich dadurch auszeichnet, dass die Informationsaktualität von Managern bzw. von Leitenden Angestellten innerhalb von Abteilungen zu diesem Zeitpunkt:

- 1) Weder der unternehmensinternen Aktualität entsprechen kann sowie
- 2) externen, für einen erfolgreichen Wettbewerb unentbehrlichen, Anforderungen und Marktgegebenheiten kaum entsprechen kann.

So führen mühsam, zeitaufwändig eingeholte und fragmentarische Informationen nach intensiven Informationseinholungsprozessen trotz modernster IuK-Technologien zu verspäteten Entscheidungsgrundlagen für Unternehmen im Generellen und für den Auftragabwicklungsprozess im Speziellen.<sup>136</sup> Organisatorische Trennungen im

---

*sich Geschäftsprozesse effizient unterstützen. Gezielte Dokumentationen, Hintergrundinformationen und DV-Anwendungen lassen sich kompakt über eine Navigationssteuerung bedienen.“ – Vom Verfasser kursiv gestellt.*

<sup>135</sup> Anmerkung des Verfassers: Zur Bedeutung mündlicher und direkt, persönlicher Kommunikation von Managern in Organisationen siehe: Neuberger (1995), S. 171 – 173 – Auch das Verfassen, Absenden, Verstehen und Weiterverarbeiten einer E-Mail gebundenen Information erfordert Zeit und ist aufgrund der vielfältigen Kommunikationstätigkeiten und Anwesenheiten in Tagungen, Besprechungen und Meetings von Managern dominierend reaktiv.

<sup>136</sup> Auch die Gedanken von Rohweder (1996), S. 61 f. lassen den Schluss einer möglichen Anwendbarkeit auf Asymmetrische Informationen zu. So argumentiert er folglich: *„Transaktionskosten sind diejenigen Kosten, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung wechselseitiger Leistungsbeziehungen entstehen. Bei der Koordination innerhalb des Unternehmens über Hierarchie entstehen interne Koordinationskosten“* – Von besonderer Bedeutung stellen sich



räumlichen Kontext (beispielsweise wenn auftragsrelevante Verrichtungen an unterschiedlichen Standorten durchgeführt werden, verstärken diesen Prozess. Durch die räumliche Trennung ist eine erhöhte Koordination erforderlich, dies intensiviert den reaktiven Charakter der Abarbeitung von Aufträgen bzw. die Durchlaufzeiten in entsprechend negativer Hinsicht. Die separierte Vorgehensweise im Auftragabwicklungsprozess – und dies vor allem in zeitlicher Hinsicht – ermöglicht einen interessanten Vergleich zur, laut Auffassung des Verfassers, durch Analogien in diesem Punkt gekennzeichneten theoretischen Konzeption der Supply Chains.

Corsten<sup>137</sup> sieht durch die separierte Vorgehensweise sowie die von der jeweiligen Vorstufe gelieferten Informationen ein sinken der Qualität für nachfolgende Stufen und die dort aufzustellenden Prognosen. Verursachte Konsequenzen aus der Dynamik in der Wertschöpfungskette resultieren dort einerseits, aus zeitlichen Verzögerung durch die separierte Vorgehensweise und andererseits, aus dem nicht existenten gemeinsamen Datenbestand - der dazu beitragen könnte die Oszillationsneigung zu verringern – in einen Peitschenschlageffekt.

Die analoge Komponente sieht der Verfasser in der Problematik des „Hochschaukelns“ von Informationen im Kontext der Zeit durch ein absentes „gemeinsames, koordiniertes Vorgehen welches die zeitlichen Teilsysteme (siehe oben) verstärkt integrieren und berücksichtigen müsste! So fern dies bei den im Auftragsprozess Beteiligten Stellen und Personen im Auftragabwicklungsprozess unberücksichtigt bleibt, erfolgt eine Entwicklung die sich in „Makro-Hinsicht“ an den aus dem Supply Chain Management kommenden Peitschenschlageffekt, in „Mikro-Hinsicht“ also unternehmensintern als Informationsdefizit darstellt; Resultierend aus der fehlenden Existenz eines gemeinsamen, zeitlichen Bezugsrahmens sowie der damit, später zu diskutierenden informationellen Gleichzeitigkeit (sprich einem gemeinsamen Datenbestand).<sup>138</sup>

---

EntscheidungsInformationskosten dar. Diese bezeichnet er als jene Kosten, die bei Entscheidungen innerhalb der Hierarchie entstehen. Abgesehen von Entscheidungskosten sind auch Opportunitätskosten zu berücksichtigen, welche durch suboptimale Entscheidungen entstehen. Vgl. Rohweder (1996), S. 61

<sup>137</sup> Corsten/Gössinger (2001), S. 89 f.

<sup>138</sup> Anmerkung des Verfassers: Die leistungswirtschaftlichere Konzeption von Auftragabwicklungsprozessen durch Synchronisation, wie sie der Verfasser für sinnvoll und notwendig erachtet und im Text darstellt, findet auch in dem scheinbar von Analogien gekennzeichneten Supply

Bevor auf die bereits kurz angesprochene Informationstechnologie im Auftragabwicklungsprozess eingegangen wird, soll anhand Abbildung 14<sup>139</sup> abschließend ein Beispiel für die Bedeutung der Zeit im Auftragabwicklungsprozess<sup>140</sup> eingegangen werden, in welcher Durchlaufzeitkomponenten und die thematisierten Schwierigkeiten diesbezüglich exemplarisch präsentiert werden.

---

Chain Management eine breite Anwendung; die bei: Marbacher (2001), S. 217 f. diskutierten Perspektiven begrenzen sich jedoch auf eine Darstellung im Konsumgüterbereich und thematisieren die Notwendigkeit einer Synchronisation in interorganisatorischer Perspektive, während die vom Verfasser dargestellten Gedanken, sich auf eine unternehmensinterne bzw. intraorganisatorische Perspektive beziehen. (in einer möglichen darauf aufbauenden wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion wäre ein Vergleich der Koordinationen auf Märkten bzw. in Hierarchien möglich)

<sup>139</sup> Augustin, S. (1990), S. 56

<sup>140</sup> Anmerkung des Verfassers: Interessant in diesem Zusammenhang ist weiters die Frage nach der zukünftigen Bedeutung der Zeit in jedem Unternehmen generell und in der Auftragsabwicklung speziell – Nachfolgender Kommentar erscheint als eine mögliche Alternative einer lohnenswerten, inhaltlichen Ausweitung bzw. Anknüpfung an vorliegender Arbeit - Nürnberger (2003), S. 17 – 19 dazu: „*In der auf Echtzeit-Prozessoptimierung ausgerichteten digitalen Wirtschaft muss jedes erfolgsorientierte Unternehmen Geschwindigkeit als zentralen Wert seiner Geschäftstätigkeit akzeptieren*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt - .

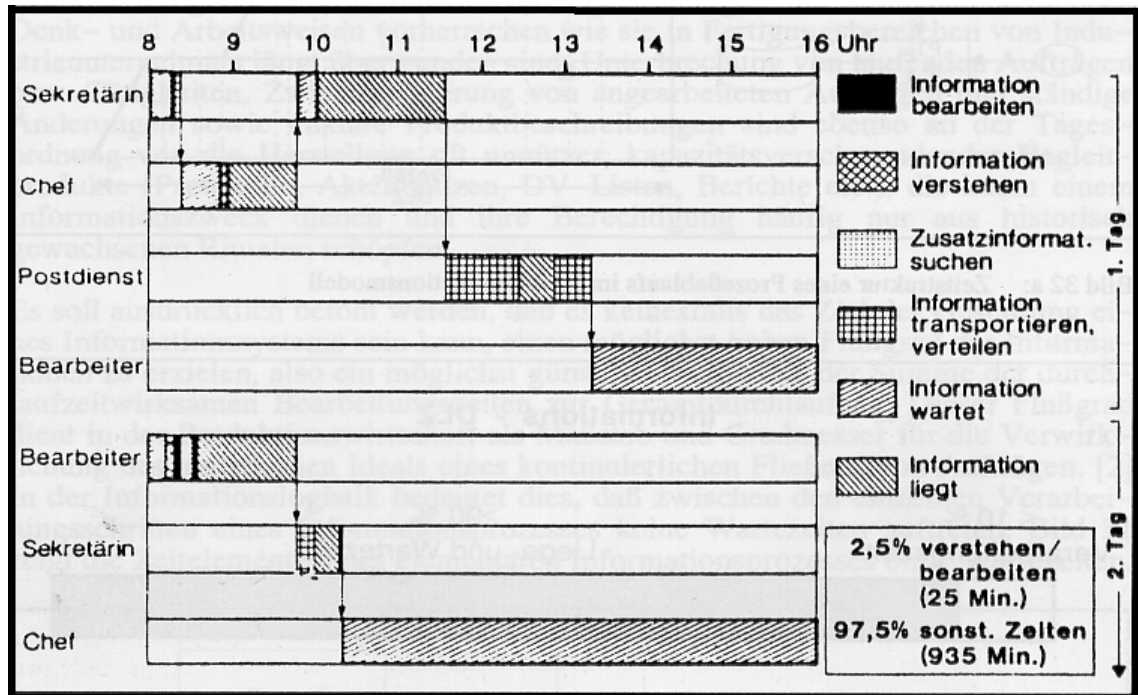


Abbildung 14: Zeitelemente und Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung<sup>141</sup>

#### 4.4. Informationstechnologie, Zeit und Auftragsabwicklungsprozess

In Folge geänderter betrieblicher Rahmenbedingungen, werden kürzere Durchlaufzeiten, geringere Bestände sowie damit im Zusammenhang stehende Logistikkonzeptionen immer wichtiger. Deren Umsetzung ist eng an einer leistungsfähigeren Integration und Koordination logistischer Subsysteme, wie dies die Auftragsabwicklung darstellt, gekoppelt. Der Informationstechnologie wird hier eine herausragende Rolle zugeschrieben.<sup>142</sup> Sie scheint in der Lage, als „verbindendes Medium“ zwischen den vorgestellten Teilbereichen zu intervenieren und die notwendige, komplexitätsreduzierende Koordination<sup>143</sup> zu ermöglichen, wie dies von

<sup>141</sup> Augustin (1990), S. 56

<sup>142</sup> Rohweder (1996), S. 3

<sup>143</sup> Dies scheint in der Praxis weitläufig verbreitet – nachfolgende Bemerkung soll die Bedeutung der IT im Kontext der Auftragsabwicklung erneut unterstreichen, wengleich in inhaltlicher Hinsicht, Elemente aufgegriffen werden, die sich einer tiefer gehenden Auseinandersetzung in einem nachfolgenden Kapitel zu einem späteren Zeitpunkt finden lassen werden. „Die Trennung der verschiedenen Unternehmenseinheiten erlaubt allenfalls rudimentär eine übergreifende Kooperation. Auf diese Weise kann die Kapazität eines Gesamtunternehmens nie voll ausgeschöpft oder seine Effizienz maximiert werden. Eine Lösung bieten hier so genannte Multi-Site ERP-Systeme, also Softwarelösungen zur

keinem anderen Medium bzw. keiner anderen Organisation in vergleichbarer Form ausführbar wäre. Abbildung 15<sup>144</sup> zeigt in grafischer Form beispielhaft, wie diese Konzeption zu verstehen ist, in welcher Informationssysteme zwischen den logistischen Systemen, seinen Elemente und Umgebungen in Funktionaler Hinsicht eine Schnittstellenfunktion wahrnehmen.

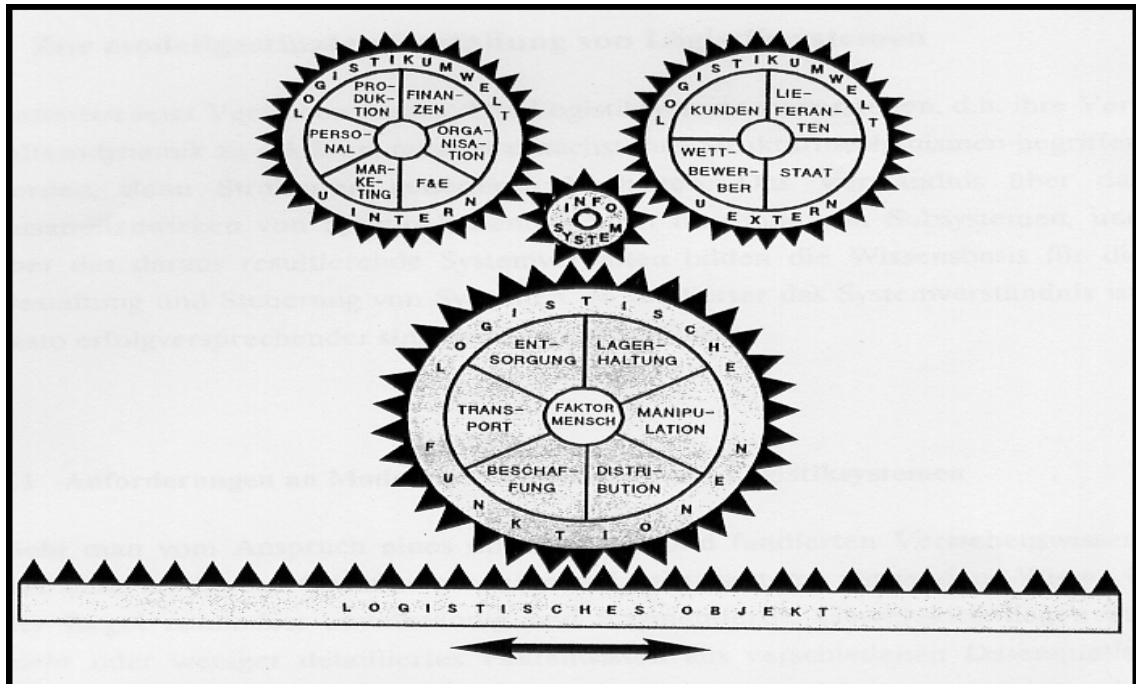


Abbildung 15: Informationssysteme als verbindende Schnittstelle<sup>145</sup>

Welche Faktoren rechtfertigen über eine Schnittstellenfunktion hinaus, eine weiter reichende Analyse und wo sind Zusammenhänge mit der Auftragsabwicklung auffindbar? Laut persönlicher Auffassung des Verfassers ist es für eine Antwort auf diese Frage zunächst notwendig zu verstehen, dass Information und Zeit zwei herausragend bedeutende Faktoren sind, welche im Kontext der Auftragsabwicklung

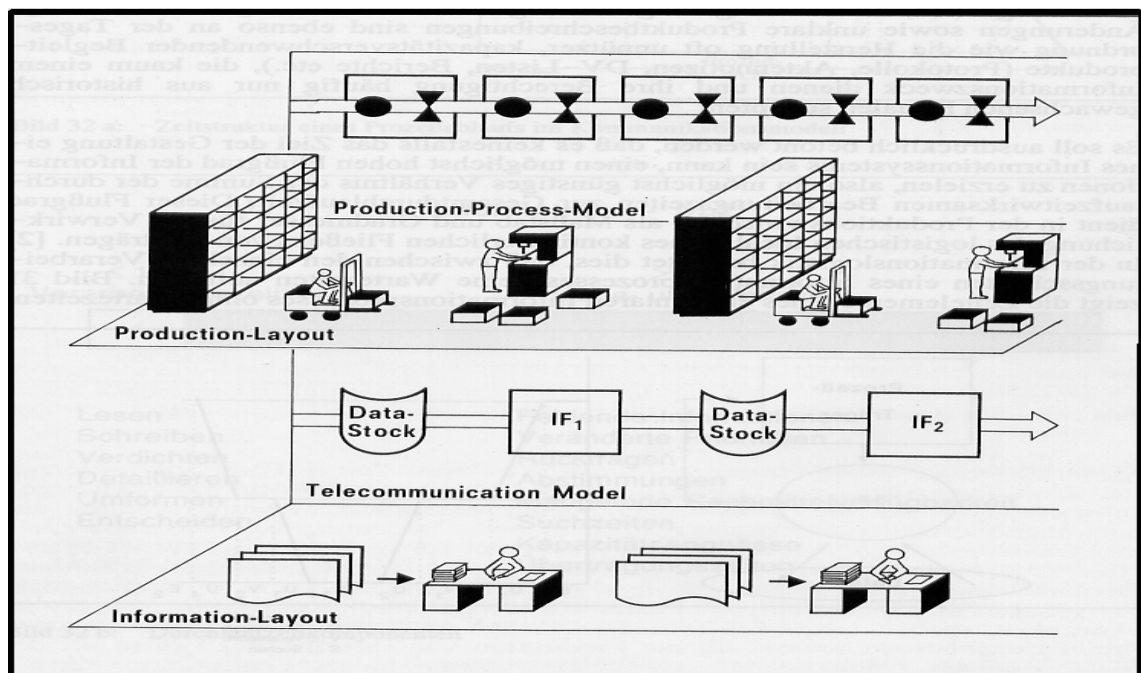
---

*Mehrwerkesteuerung. Diese Programme sind in der Lage, gleichermaßen die Aufbau- wie die Ablauforganisation flexibel abzubilden und die unternehmensweite Zusammenarbeit zu unterstützen und zu koordinieren. Dabei vermindern automatisierte logistische Abläufe zwischen den Unternehmenseinheiten die sonst üblichen zeitaufwändigen Einsätze werksübergreifender Zusammenarbeit“* Tröger/Sander (2003), S. 13 – 16 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>144</sup> Dogan (1993), zitiert bei: Zahn (1994), S. 39

<sup>145</sup> ebenda

intervenierende Faktoren besitzen, die eine Vergleichbarkeit zulassen bzw. Analogien erkennen lassen. Bereits im vorangehenden Kapitel 4.3. wurde dies an dem Beispiel der möglichen Synchronisierung von Zeit sichtbar gemacht. - So sind die vom Verfasser dargestellten aufeinander „abgestimmten Tätigkeiten“ (Verrichtungen) sowie die Problematik der unterschiedlichen Zeithorizonte der Beteiligten, grundlegend nur dann sinnvoll, wenn eine erforderliche informationelle Koordination erfolgt. Darüber hinaus, soll ein weiterer Gesichtspunkt aus der Literatur einfließen, der in der Lage ist, aufzuzeigen, dass es eine auf Analogien basierende Annahme in dem vom Verfasser gebrachten Zusammenhang einer absolut pragmatischen Orientierung unterliegt. So präsentiert Abbildung 16, dass zwischen der Herstellung von Produkten in materieller Hinsicht und der Herstellung von Informationen Analogien durchaus auffindbar sind.



**Abbildung 16: Analogie zwischen Produktion und Informationsverarbeitung<sup>146</sup>**

Der Unterschied bei einer sequentiellen Abarbeitung ist in diesem Fall lediglich die physische Natur. Wie bereits erwähnt, erachtet der Verfasser sowohl die zeitliche als auch die informationelle Komponente im Zusammenhang mit einer koordinierten Vorgehensweise im Auftragabwicklungsprozess für absolut komplementär und

<sup>146</sup> Augustin (1990), S. 53

inhaltlich nicht sinnvoll trennbar! Eine leistungsstarke Auftragsabwicklung orientiert sich anhand ihrer konzeptionellen Ausprägung dieser beider, aufeinander abzustimmenden Faktoren.

Dies hat organisatorische Perspektiven<sup>147</sup> zweifelsfrei mit einzuschließen. Dass bedeutet nun, dass durch die Bearbeitung eines Auftrages entlang vordefinierten Arbeitsvorgängen in den verschiedenen Bereichen gesetzmäßig unterschiedliche Informationsanforderungen herrschen (auch wenn sie aufeinander aufbauen). Betriebliche Informationstechnologie wird immer an konkrete, organisationspezifische Arbeitsabläufe adaptiert.

Durch die vorgestellte Analogie und die sequentielle Bearbeitung von Aufträgen in unterschiedlichsten Betriebsbereichen, erhalten somit auch auftragspezifische, für eine Weiterbearbeitung notwendige Informationen den Charakter von Durchlaufzeiten<sup>148</sup>. Dadurch kann es laut Auffassung des Verfassers zu dem Effekt kommen, dass durch die zeitlich und informationell nicht aufeinander abgestimmte Handlungsweise von aufeinander folgenden Bearbeitungsstellen entlang der Wertschöpfungskette Reaktivität<sup>149</sup> zur dominierenden zeitlichen Konsequenz wird.

In diesem Falle, handeln alle am Auftragsprozess beteiligten Personen mit veralteten Informationen. Die Tragweite dieser Konsequenz wird dann deutlich, wenn man ein Unternehmen betrachtet, welches seine organisatorischen Einheiten auf unterschiedlichen Ländern in beispielshalber einem Kontinent verteilt, so wie dies Multinationale Unternehmen auch handhaben. Wenn dann Entwicklung, Fertigung,

---

<sup>147</sup> Anmerkung des Verfassers: Vgl. zu diesem Punkt Rohweder (1996), S. 60 ff. sowie dortig zitierte Literatur in welcher die Informationstechnologie und interorganisatorische Beziehungen sowie damit im Zusammenhang stehende, zahlreich durchgeführte empirische Untersuchungen angeführt werden.

<sup>148</sup> Für eine Erklärung von möglichen Informations-Durchlaufzeit-Komponenten siehe Augustin (1990), S. 55

<sup>149</sup> Auch bei Nürnberger (2003), S. 17 – 19 finden sich Überlegungen die weitgehend durch Reaktivität gekennzeichneten Handlungsweisen in Unternehmen einer notwendigen proaktiven Handlungsweise zu ersetzen. Er sieht die Möglichkeiten diesbezüglich in einer „Flexibilität des Variantenmanagements“ und unterstreicht den dazu erforderlichen Paradigmenwechsel vom Vertrieb einzelner Produkte und Baugruppen hin zum Vertrieb kundenseitig definierter Funktionen“ – dies wird durch eine leistungsstärkere, als Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Unternehmen, dienende IT ermöglicht (...).

Marketing und Vertrieb an unterschiedlichen Standorten liegen, werden notwendige Informationsrückkoppelungen bei der angeführten Reaktivität und Länge der Durchlaufzeiten zu gravierenden Störfaktoren, die sich als Asymmetrische Informationen charakterisieren lassen können, da sie in der Lage sind „agency-costs“ durch erhöhte Koordinationskosten einerseits und als auch EntscheidungsInformationskosten zu verursachen!

<u>Agentenkosten</u>	<b>Überwachungskosten</b>	<b>Kosten, welche durch die Überwachung und Kontrolle der Leistung oder des Verhaltens des Agenten entstehen</b>
	<b>Nachweiskosten</b>	<b>Kosten, welche durch Dokumentation und Nachweis von Verhalten oder Leistung bei dem Agenten entstehen</b>
	<b>Residualkosten</b>	<b>Kosten für den Prinzipal, welche durch Abweichung der Ziele des Agenten von seinen eigenen Zielen trotz Überwachung und Nachweisen entstehen</b>
<u>EntscheidungsInformationskosten</u>	<b>Informations-Verarbeitungskosten</b>	<b>Kosten, welche durch die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Entscheidung entstehen</b>
	<b>Opportunitätskosten durch schlechte Informationen</b>	<b>Opportunitätskosten, welche dadurch entstehen, dass eine getroffene Entscheidung nicht optimal ist</b>

**Tabelle 2: Interne Koordinationskosten und Asymmetrische Informationen bei hierarchischen Koordinationen im Kontext der Principal - Agency - Theorie<sup>150</sup>.**

Neben den verursachten Kosten, erweist sich der interne Informationsfluss deutlich negativ beeinflusst – die Entwicklung sowie die Produktion können aufgrund der Reaktivität der Informationsweitergabe durch den Vertrieb bzw. der Serviceabteilung von Kunden zu bestimmten Zeitpunkte bestellte Produkte und Ersatzteile nicht liefern. Dies kann bei Kunden zu Fehlmengenkosten und in hochgradig spezifizierten Bereichen (Bsp. SMT-Bestückautomaten) zu Stillstandskosten in Millionenhöhe führen – abgesehen von dem verheerenden Imageschaden der dadurch verursacht wird. Mögliche Pönalzahlungen können dann schnell aufgrund von bestehenden, aber unmöglich

<sup>150</sup> Rohweder (1996), S. 61

einzuhaltenen Rahmenverträgen, jeglichen Gewinn entscheidend schmälern. – Zweifellos, das Szenario beschreibt extrem negative Konsequenzen – dennoch ist eine kritische Durchleuchtung der pragmatischen Konsequenzen durch die erfolgte theoretische Fundierung äußerst wichtig und sollte mit der entsprechenden Tiefe und Gründlichkeit durchgeführt werden, in welcher sie ihre Berechtigung findet.

Abgesehen von dem exemplarisch erläuterten, fiktiven Szenario ist es evident, dass jegliche Marktnähe in diesem Fall verloren gehen würde. Auch bei entsprechender Marktpenetration (der Verfasser spricht hier von hochgradig spezifizierten Produkten) können Angebote an den Kunden bei organisationsweiter, reaktiver Vorgehensweise auf hart umkämpften Märkten mit knappen Geschäftspartnern, immer nur später als die der Konkurrenz beim Kunden landen.

Somit will der Verfasser erneut auf die Bedeutung der Integration zeitlicher, informationeller als auch organisatorischer Komponenten hinweisen, die es sich zur Aufgabe machen müssen, durch eine „Koordination im Handeln und Denken gekoppelt mit einer Synchronisation der Zeitelemente“ inter- und vor allem intraorganisatorische Schnittstellen zu überwinden. Die im Kontext der Auftragsabwicklung dominierenden intraorganisatorischen, sprich firmeninternen Schnittstellen fordern in Anlehnung an Pfohl<sup>151</sup> nicht nur physische sondern auch informative Bestandspuffer deren unweigerliche Folgen sich ansonsten als Asymmetrien zwischen Geschäftspartnern (Produzent - Kunde) sowie Mitarbeitern (F&E – Vertrieb) wie erläutert, darstellen.

## **5. Theoretische Ansätze zur Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses unter Berücksichtigung organisationaler, Wissensmanagement spezifischer und informationstechnologischer Potentiale zur Vermeidung von Asymmetrischen Informationen**

Nachdem im Kapitel 4.0. anhand verschiedener theoretischer Implikationen die Existenz bzw. das Auftreten von Asymmetrischen Informationen unter Heranziehung ausgewählter Perspektiven im Kontext der Auftragsabwicklung dargestellt und

---

<sup>151</sup> Vgl. Pfohl, in: Pfohl (1994), S. 201 ff.



diskutiert wurde, gilt es nun in weiterer Folge, notwendige Überlegungen darzulegen, die dazu geeignet erscheinen, eine Verminderung damit im Zusammenhang stehender Ineffizienzen bzw. auch als Suboptimalitäten bezeichneter Effekte, herbeizuführen oder die ihr Erscheinen sogar zu verhindern vermögen.

Eine derartige Erörterung hat konsequenter Weise in einer - dem bislang erfolgten, inhaltlichen Aufbau vorliegender Diplomarbeit - entsprechenden Art zu erfolgen. So bilden nachstehende, bei Pfohl<sup>152</sup> als Haupthindernisse einer effizienten Logistikkonzeption kategorisierte Punkte den inhaltlichen Bezugsrahmen weiterer, berechtigter Diskussion:

- *die Existenz intraorganisatorischer Grenzen im Unternehmen*
- *das Fehlen durchsetzungsfähiger logistikorientierter Manager (z.B. mangelnde Durchsetzungsfähigkeit gegenüber starkem Vertrieb*
- *das Fehlen entscheidungsrelevanter Informationen (z.B. fehlende Informationen aus der Kostenrechnung.*

Dieser stark an die Praxis angelehnte „Fingerzeig“ eignet sich nicht nur aufgrund vorliegender inhaltlicher Nähe zu bereits in vorangegangenen Kapiteln dargestellten und erörterten Themen dazu, die Aktualität und berechnete Aufarbeitung anzusprechen – vielmehr ist es möglich diesen „inhaltlichen Hintergrund“ als Rahmen zu instrumentalisieren, in welchem spezifische, angesprochene Problemstellungen im Kontext der Auftragsabwicklung einem Versuch der veränderten Gestaltung der Auftragsabwicklung unterzogen werden – nachfolgend, unter Berücksichtigung organisationeller, Wissensmanagement spezifischer und informationstechnologischer Potentiale zur Vermeidung von Asymmetrischen Informationen.

---

<sup>152</sup> Vgl. Pfohl (2003), S. 47 – Anmerkung des Verfassers: aus einigen von Pfohl angesprochenen Haupthindernissen für eine erfolgreiche, effiziente Realisierung der Logistikkonzeption wurden hier jene bewusst und exemplarisch ausgewählt, welche sich durch inhaltliche Analogien zu bereits in voran stehenden Kapiteln diskutierten und theoretisch aufgearbeiteten Themen auszeichneten (..) – Anmerkung des Verfassers: entnommene Teile kursiv gestellt - vom Verfasser ergänzt.

## **5.1. Flussorientierung als Notwendigkeit - prozesshafte Logistikkonzeption als Ausgangspunkt sowie Konsequenzen aus ihrer Einbeziehung**

Bevor auf die Notwendigkeit der Flussorientierung näher eingegangen wird, sollen zuvor einige theoretische Überlegungen dargelegt werden, die dieser Notwendigkeit die erforderliche inhaltliche Akzeptanz und Berechtigung verleihen. – So spricht Pfohl<sup>153</sup> im Zusammenhang von Logistikkonzeptionen im Wesentlichen von drei charakteristischen Denkansätzen: der Systemorientierung (diese dient dazu, eine Sichtweise zu fordern, die nicht an den rechtlichen organisatorischen Grenzen eines Unternehmens endet, sondern optimale Lösungen im Hinblick auf logistische Gesamtsysteme anstrebt) der Querschnittsfunktionsorientierung (diese Perspektive dient einerseits der Vermeidung von effizienzmindernden Konflikten zwischen Bereichen eines Unternehmens aufgrund von Ressortegoismen sowie andererseits auch der Vermeidung von Konflikten zwischen Unternehmen aufgrund kurzfristigen Konkurrenzdenkens) und der Fluss- oder Prozessorientierung (welche von einem Abbau der gegenseitigen Abkopplung oder Trennung der Abschnitte in der Logistikkette durch Bestände ausgeht und damit die Grundlage eines transparenten und schnellen Güterflusses entlang der Logistikkette in informatischen Verknüpfungen aller Glieder sieht).

Damit steht für Pfohl fest, dass diese drei wesentlichen „Systemelemente“ inhärent für eine Logistikkonzeption stehen müssen – ein Fehlen bzw. eine mögliche Ignoranz dieser Perspektiven resultiert daher in einer mangelnden Ausprägung und Orientierung an einem ganzheitlichen, logistischen Handeln und führt letztendlich in mögliche Ineffizienzen unterschiedlichster Ausprägungsform.<sup>154</sup> Betrachtet man die Entwicklung

---

<sup>153</sup> Vgl. dazu: Pfohl (1994), S. 203

<sup>154</sup> Klaus (2002), S. 28 f. erörtert in diesem Zusammenhang die Existenz einer „Familie von Aufgabenstellungen, welche er als „Standard-Aufgabenstellungen“ der Logistik kategorisiert. Diese sieht er in einem engen Kontext zu grundlegenden betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, welche sich durch die zeitlich gewachsene Entwicklung der Logistik als absolut notwendig etabliert haben. Dies sind seines Erachtens nach 1.) Fluss-Kostensenkung, 2.) Objekt-Wertsteigerung sowie 3.) Systemadaptionsfähigkeits- und Überlebensfähigkeitsverbesserung.

der Logistik als eigenen, betriebswirtschaftlichen Teilbereich und fokussiert dabei die Perspektive auf einer „Ableitung der Logistik als selbstbewusste, wichtige Teildisziplin“ hat man sich dessen bewusst zu werden, dass bei einer phasenspezifischen Beschreibung, die Flussorientierung<sup>155</sup> als die (vorerst) letzte Phase der Logistikentwicklung gesehen werden kann. Daher ergibt sich für die thematisierte Notwendigkeit der Flussorientierung in vorliegender Arbeit nicht nur die theoretisch fundierte, aufgrund der skizzierten Entwicklung nahe liegende Relevanz – sie hat ihre Begründung auch in der Persistenz der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen an und für sich:

*„Die Wettbewerbs- und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängen heute aber mehr denn je von der schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Abwicklung der auf den externen Kunden gerichteten Geschäftsprozesse ab. Die Kundenzufriedenheit rückt dabei immer mehr in den Blickpunkt der verantwortlichen Führungskräfte. Deshalb gewinnt die Prozessorientierung in allen Branchen<sup>156</sup> zunehmend an Bedeutung“.*<sup>157</sup>

Kundenzufriedenheit und Auftragsabwicklung stehen in einem beträchtlichen, dominanten Verhältnis zueinander – die auftragsrelevante Erfüllung der von Kunden

<sup>155</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 21 – Anmerkung des Verfassers: die Flussorientierung ist hier vorsichtiger Weise als vorerst letzte Entwicklung dahingehend kategorisiert, da sie sich auf dem damals aktuellsten Stand bezog und sie als besonders bedeutsam gesehen wird. Diese Einschätzung teilt der Verfasser gänzlich, da die Durchsetzung und Diffusion dieser neuartigen Entwicklung bis zum heutigen Tage restlos nicht umgesetzt ist – Zu vielfältig und umfangreich sind die Möglichkeiten der Anwendung – im intra- als auch besonders im interorganisatorischen Bereich, dessen Herausforderungen diese Orientierung aber zweifelsohne förderte.

<sup>156</sup> Anmerkung des Verfassers: Diese Bemerkung lässt sich anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis belegen – Logistik Know-How findet auch in scheinbar entfernten Branchen ihre Anwendung: vgl. dazu exemplarisch: Stenner/Aria (2005) – in dem die Anwendungsmöglichkeiten prozesshafter Organisation auf dem traditionell funktionsorientierten Bankensektor diskutiert werden – allenfalls auch ein Indiz dafür, dass die vorhin angesprochene, vollständige Diffusion der Prozessausrichtung ihren Endpunkt noch lange nicht erreicht haben kann.

<sup>157</sup> Vahs (2005), S. 205

gewünschten Services- und Leistungen ist in diesem Zusammenhang eine der wichtigsten Determinanten. Nur wenn alle gewünschten Leistungen zur gewünschten Zeit, in der gewünschten Menge und der geforderten Qualität am richtigen Ort verfügbar sind, ist diese Aufgabe als gelungen anzusehen (des weiteren Bedarf es naturgemäß auch Maßnahmen zu setzen, die eine langfristige Kundenbindung umfassen – eine derartige Diskussion über den erwähnten Zusammenhang hinaus, würde jedoch den Rahmen vorliegender Arbeit sprengen).<sup>158</sup>

Das reiche Know-How, welches im Verlauf der angesprochenen Entwicklung der Logistik, insbesondere im Feld des Managements von Güter-, Material- und Informationsflüssen akkumuliert wurde, bietet sich als geeignete Wissensbasis an, mit deren Hilfe das Management von Fließsystemen systematisch verbessert werden kann. Diese Wissensbasis gilt es nun, ergänzt durch das Know-How der Organisationslehre und Organisationstheorie, dahingehend anzuwenden, angesprochene Ineffizienzen in der Auftragsabwicklung zu verhindern bzw. zu minimieren. – Generell gesehen, gilt es natürlich, das Know-How aus anderen Wissenschaftsfeldern mit dem der Logistik zu verknüpfen, um es fruchtbar erweitern zu können und dadurch neue Einsichten und Problemlösungskompetenzen zu gewinnen.<sup>159</sup> Diesem Anspruch bzw. dieser generellen Entwicklung der Organisationslehre<sup>160</sup>, welche sich auch auf den Bereich der Logistik notwendiger Weise ausdehnen muss, versucht die vorliegende Arbeit gerecht zu werden, da sie Erkenntnisse und Ansätze aus durchaus – vordergründig entfernten Teildisziplinen der BWL - zu verbinden versucht, um hier konkret logistische Probleme in der Auftragsabwicklung des intraorganisationellen Bereiches aufzuzeigen und alternative Gestaltungsansätze anzubieten. . –

---

<sup>158</sup> Anmerkung des Verfassers: Pfohl (1998), S. 37 – spricht sich in diesem Zusammenhang für eine situationsgerechte Anpassung der Auftrags- und Versandabwicklung aus – dies bedeutet, dass nicht an starr bestimmten Auftrags- und Liefermodalitäten für den Kunden festgehalten werden darf, sondern im Hinblick einer flexiblen Anpassung an den Kunden, gehandelt werden muss (...).

<sup>159</sup> in Anlehnung an: Klaus (2002). S. 50

<sup>160</sup> Binner (1998), S. 112 skizziert ein überaus interessantes Bild einer notwendigen Integration von Verantwortung und Funktion – so sieht er in der Funktionsorientierung die Anwendung des ersten industriellen Paradigmas (Adam Smith 1770) und in der Prozessorientierung die Anwendung des zweiten Industriellen Paradigmas (Toyota 1990). Diese Entwicklung ist tendenziell geprägt durch ein Entstehen einer neuen Organisationsform, der Lernenden Organisation, welche zu einem späteren Zeitpunkt in einem anderen Zusammenhang noch näher beschrieben und diskutiert wird.

Nachstehendes Kapitel fußt inhaltlich auf der nun diskutierten Notwendigkeit der Flussorientierung – dies geschieht unter Heranziehung einer organisationellen Perspektive. Zielsetzung ist es alternative Organisationskonzepte vorzustellen, in deren Rahmen die Bewältigung des Auftragabwicklungsprozesses und damit resultierender Ineffizienzen im Auftreten von Asymmetrischen Informationen durchaus minimiert werden können.

## **5.2. Alternative Organisationsformen im Kontext einer Prozessorientierung für eine effizientere Auftragsabwicklung**

In Kapitel 4.2. konnte aufgezeigt werden, dass traditionelle Organisationsformen, hier am Beispiel der funktionalen Organisation, hinsichtlich Kundenbezug sowie Kundenorientierung deutliche Schwachstellen aufzeigen. – Dies wurde in vorangehendem Kapitel ergänzend unterstrichen.

Im Kontext der Auftragsabwicklung hat sich durch die vertiefende Betrachtung heraus kristallisiert, dass die funktionale Organisation mit den vorherrschenden Bereichsteiloptimierungen, den immanenten, zahlreichen Schnittstellen sowie ihren langen Entscheidungswegen und hohen Reaktionszeiten tendenzielle reaktive Handlungsmuster erzeugt, welche es auch aufgrund der skizzierten, erhöhten Agentenkosten in diesem Zusammenhang, zweifellos zu Vermeiden gilt. Dies gilt jedoch nicht nur in einer theoretischen Perspektive als erwähnenswert und diskussionswürdig – die aufgezeigten Ineffizienzen gekoppelt mit dem Auftauchen eines globalen Wettbewerbs, steigendem Innovationsdruck und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen - stellen die Unternehmen in der Praxis vor neue Herausforderungen, die Auftragsabwicklung – genauer ausgedrückt– auch deren Konzeption, eingebettet in der Unternehmensorganisation, den geänderten Randbedingungen in effizienter Art und Weise anzupassen.<sup>161</sup> „So wird der

---

<sup>161</sup> So finden sich bei Picot (2003), S. 8 – 10, Hinweise darauf, dass die Abstimmungsprozesse zwischen den funktional aufgeteilten Bereichen ab einer spezifischen Größe und durch eine zentrale Steuerung kaum mehr möglich bzw. zu langwierig sei. Abgesehen von der Problematik des Koordinations- und Motivationsaufwandes, der die Spezialisierungsvorteile stark reduzieren lässt. Als Alternative Organisationsformen nennt er beispielsweise Sparten- oder Geschäftsbereichs-, Matrix-, Projekt- oder Prozessorganisation sowie weiters Vernetzte und Virtuelle Organisation.

*funktionsorientierten Organisation der Logistik mit zunehmender Verbreitung einer prozessorientierten Organisation der Logistik gegenübergestellt*“.<sup>162</sup> Die Gegenüberstellung wird – laut persönlicher Auffassung des Verfassers – in naher Zukunft einer gänzlichen Verdrängung wohl zumindest teilweise weichen müssen.<sup>163</sup> Einige der Anhaltspunkte für diese Haltung sollen im Folgenden erörtert werden.

Wo liegen nun die Vorteile der Prozessorientierten Organisationsform im Allgemeinen und der Auftragsabwicklung eingebettet in dieser alternativen Organisationsform im Speziellen?

Prozessorientierte Organisationsformen zeichnen sich durch ihre Gliederung nach den zugrunde liegenden Prozessen aus. Ein Prozess umfasst dabei Tätigkeitsfolgen, welche Kundenwert schaffen.<sup>164</sup> Durch diese inhaltlich sehr eng gehaltene Definition, wird gleichzeitig ersichtlich, welche Elemente nun – im Gegensatz zu traditionellen Organisationsformen – verstärkt ins Zentrum der Betrachtung gerückt werden. Dies sind einerseits, die oben bereits kurz dargebrachte, bedeutsame Kundenorientierung<sup>165</sup> und andererseits die parallele Wertschöpfung. Durch einen langwierigen Prozess des Überganges von einer Funktions- zu einer Prozessorientierung<sup>166</sup> muss es folglich zu einer unternehmensweiten Fokussierung auf die in Abbildung 17<sup>167</sup> dargelegten

<sup>162</sup> Pfohl (1994), S. 183 – Anmerkung des Verfassers: vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>163</sup> So äußert sich Stabenbau zu den neuen, zukünftigen Trends in der Logistik: „*Entscheidend wird die Durchsetzung des Prozessdenkens und damit der Gestaltung der Supply-Chains sein. Unternehmen, die in zum Teil sehr viele unterschiedliche Prozesse durch die Individualisierung der Nachfrage mit wachsender Zahl von Partnern eingebunden sind, müssen diese Komplexität beherrschen können (...)*“. - gleichzeitig betont er den Aspekt von Netzwerken in diesem Zusammenhang etwas stärker – vgl. o.V. (2005), S. 12: - vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>164</sup> Vgl. Picot (2003), S. 8 – 10.

<sup>165</sup> Arndt (2004), S. 38: „*Dabei richten sich alle Prozesse auf den Kundennutzen aus – der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt aller Überlegungen und Tätigkeiten.*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>166</sup> Anmerkung des Verfassers: Eine derartiger Übergang ist mit einem enormen Handlungsbedarf verbunden und könnte aufgrund seiner Detailliertheit ein Diplomarbeitsthema für sich darstellen. Daher wird auch aus Platzgründen auf diese vorgelagerten Prozesse hier nicht näher eingegangen.

<sup>167</sup> Binner (1998), S. 113

Strategiefelder kommen:

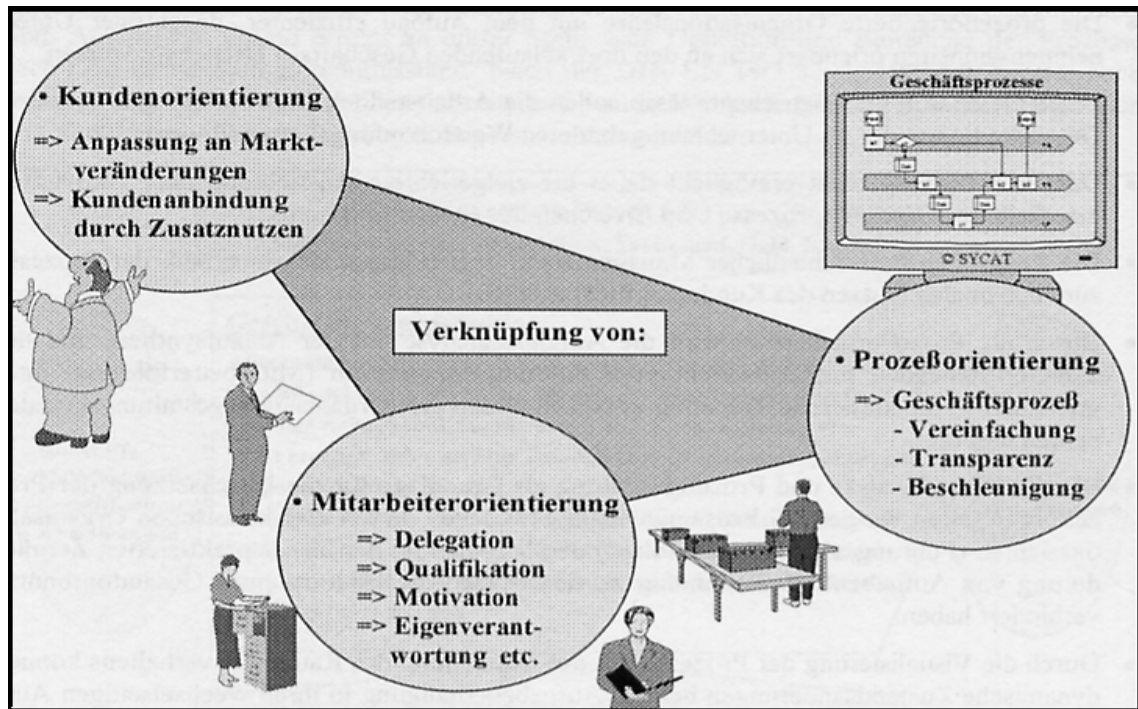


Abbildung 17: Strategiefelder eines umfassenden, prozessorientierten Ansatzes

Um dieser ganzheitlichen Fokussierung gerecht zu werden, gilt es jedoch gleichzeitig die interne Ausrichtung und Anwendung keineswegs zu vernachlässigen.<sup>168</sup> - So zeigt sich, für die in Abbildung 11 hinsichtlich ihrer Konzeption gezeigte ineffiziente Auftragsabwicklung in der funktionalen Organisation, nun ein gänzlich anderes Bild. Durch eine vorangehende Prozessstrukturierung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung (siehe. Tabelle 3<sup>169</sup>) werden zunächst sämtliche, dem Geschäftsprozess innewohnende Teilprozesse aufgelistet, um sie in einem zweiten Vorgang in Teilprozesse verschiedenster Ordnung (z.B. 1ster, 2ter, 3ter Ordnung) zu kategorisieren. Die Kategorisierung stuft den Teilprozess hinsichtlich seiner Bedeutung

<sup>168</sup> „Interne Prozesse: Die Praxis zeigt, dass sich Prozessoptimierungen im Kundenbereich zielorientiert durchführen lassen. Die strategischen Kern- und Supportprozesse treten dagegen häufig in den Hintergrund, da sich das Prozessdenken bei den organisationsinternen Themen noch nicht etabliert hat. Doch auch diese Prozesse sollten einerseits leistungsfähig sein, andererseits schlank gehalten werden.“, Vgl. Stenner/Aria (2005), S. 108 ff.

<sup>169</sup> Vahs (2005), S. 232

für den Kunden und dem Anteil an der Wertschöpfung entsprechend ein. Darauf aufbauend erfolgt nun eine Neuorientierung der Reihenfolge der selektierten Teilprozesse<sup>170</sup>.

<b>Geschäftsprozess Auftragsabwicklung</b>	
Prozessaufgabe	Durchführung aller bis zur formellen Übergabe und Inbetriebnahme erforderlichen Schritte
Anstoß	Auftragserteilung (Vertrag mit externem Kunden)
Quelle	Vertrieb
Anfangsaktivität	Prüfen der Konsistenz von Vertrag und Auftrag
Endaktivität	Abschluss der Inbetriebnahme
Senke	Externer Kunde
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftrag definieren</li> <li>• interne Unteraufträge erstellen und an die zuständigen Stellen weiterleiten</li> <li>• Koordination der Aktivitäten</li> <li>• Sub-Auftragsdurchführung</li> <li>• Zusammenführung der Sub-Aufträge</li> <li>• Abschluss des Auftrags</li> </ul>
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit)</li> <li>• Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)</li> </ul>
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

**Tabelle 3: Spezifikation des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung**

Durch diese Vorgangsweise findet folglich eine Transparenz hinsichtlich sämtlicher notwendigen Teilschritte für die Verrichtung von Auftragsabwicklungsaufgaben statt. Es erscheint daher nun möglich, nahe liegende bzw. ähnliche Bearbeitungsschritte zusammenzufassen, ohne sie der starren funktionalen Verrichtungsdogmatik zu unterwerfen. In Anlehnung an die angesprochene unternehmensweite Ausrichtung der Prozessorientierung kommt es nun sukzessive zu einer Verbreitung von Teilaufgaben. Dies hat zur Folge, dass flachere Hierarchien entstehen können, ein ganzheitliches Denken gefördert wird, größere Aufgaben und Verantwortungsbereiche<sup>171</sup>

<sup>170</sup> ebenda, S. 233

<sup>171</sup> siehe dazu auch Vahs (2005), S. 206 wo der Standpunkt eingenommen wird, „*dass durch eine ganzheitliche Prozessverantwortung Freiräume für eine Selbstorganisation und –kontrolle entstehen. Als Koordinationsmechanismus tritt daher vor allem die Selbstabstimmung der Prozessbeteiligten in den Vordergrund.*“ – Vom Verfasser kursiv gestellt.



zusammengefasst werden, und ein konsequentes Selbst-Management der in der Auftragsabwicklung beteiligten Mitarbeiter erfolgt, da es nun notwendig ist, mehrere Teilaufgaben selber zu lösen<sup>172</sup> und nicht an andere Bereiche weiterzuleiten.<sup>173</sup>

Die für viele Asymmetrische Informationen verantwortlichen Schnittstellen aufgrund der sukzessiven Bearbeitung entlang des Bearbeitungsflusses und die damit einhergehende Wechselhaftigkeit von Principal und Agent<sup>174</sup> entfallen daher hier nicht gänzlich, scheinen jedoch auch durch die „quasi“ synchronisierte Bearbeitung von mehreren Teilaspekten gewissermaßen gemildert. Eine Koordination und Abstimmung wird dadurch naturgemäß nicht obsolet, sie reduziert sich jedoch aufgrund der geringeren Weite „der Systemelemente der Teilaufgaben“ bei Weitem.

Diese Vorteile finden in einer Anwendung auf die Asymmetrischen Informationen laut persönlicher Meinung des Verfassers ebenso ihre berechnete Ausprägung. So verursacht die, durch eine prozessorientierte Organisationskonzeption dargelegte, Verringerung von Schnittstellen eine bedeutende Verminderung von Principal-Agent-Beziehungen. Die prozesshafte Ausrichtung von Teams und deren verstärkte, kollektive Kundenorientierung führen im Gegensatz zur - an Abteilungsschnittstellen endenden, partikularen Teilverantwortung von Bearbeitungsprozessen – zu einer erweiterten Mitgestaltungsmöglichkeit der eingebundenen Mitarbeiter entlang des gesamten Auftragabwicklungsprozesses. Diese Strukturiertheit, bedingt durch eine auch durch Leitbilder und Leitsätze geprägte Arbeitshaltung, resultiert in einem „verminderten Raum“ für opportunistische Handlungsmöglichkeiten im Kontext der Neuen Institutionenökonomie. Konkret auf den Auftragabwicklungsprozess angewandt, kann

---

<sup>172</sup> Bei Arndt (2004), S. 38 finden sich diesbezüglich mögliche Gestaltungsperspektiven von Teilkomponenten der prozessorientierten Organisation durch beispielhaft genannte Prozessverantwortliche (...).

<sup>173</sup> Vgl. Binner (1998), S. 135

<sup>174</sup> Anmerkung des Verfassers: siehe dazu Abbildung 4.1.1.: „Wechselhaftigkeit von Principal und Agent im Auftragabwicklungsprozess“ sowie Inhalte in Kapitel 4.2.1. und 4.2.2. Weiters unterstreicht: Vgl. Vahs (2005), S. 206 *„die Verringerung der Schnittstellenproblematik durch die Ausrichtung auf eine Prozessorientierung bedingt durch eine Integration von betrieblichen Funktionen“*, wie sie der Verfasser hier angesprochen hat“ - Vom Verfasser kursiv gestellt. .

daher von einer Möglichkeit der Verminderung von Überwachungs-<sup>175</sup> & Residualkosten<sup>176</sup> gesprochen werden. Im Hinblick auf Überwachungskosten ergibt sich somit eine Perspektive, die dazu geeignet erscheint, anzunehmen, dass - durch die „im Gegensatz zu funktionsorientierter, erfahrungsgemäß generierter, hochgradiger Hierarchiebildung“ es bei der prozessorientierten Organisationsform zu einer Verringerung von Prinzipal-Agency-Beziehungen, durch eine Vermeidung von „Abteilungen und Bereichen bzw. organisatorischen Bereichsgrenzen in der Organisation“ innerhalb des gesamten Auftragabwicklungsprozesses kommt. Auch bei einem auszugehenen Interesse des Prinzipalen die Tätigkeiten des Agenten zu überwachen (um beispielsweise seine Produktivität, seine Arbeitsleistung in seinem spezifischen Bearbeitungspunkt des gesamten Bearbeitungsflusses zu messen), kann von einem Sinken der Überwachungskosten ausgegangen werden, da die - konzeptionell begründete – „organisatorische Nähe“ des Prinzipalen am Agenten ein Überwinden von ansonsten zahlreich existierenden, organisatorischen Schnittstellen hier bei weitem erleichtert. Durch die gegebene, strukturiertere Arbeitsorientierung und Partizipation des Prinzipalen (z.B. Abteilungsverantwortlicher Manager) am Auftragabwicklungsprozess der untergebenen Mitarbeiter, ist eine „Kontrolle bzw. Überwachung oder positiver ausgedrückt – Messung ihrer Leistung - eher möglich, als dies in der funktionsorientierten Organisation gegeben erscheint.

Dieser Punkt scheint auch im Zusammenhang der Senkung von Residualkosten anwendbar.<sup>177</sup> Durch die breitere Verantwortungsdisposition der - an spezifischen Prozessen innerhalb eines Bereiches des Auftragsbearbeitungsflusses – Mitarbeiter tritt ein folgenreiches „job-enrichment“ ein, welches die an der Auftragsbearbeitung partizipierenden Mitarbeiter ermutigt, ihr eigenes Können und Wissen ausgedehnt anzuwenden. Damit im Zusammenhang ist die Frage zu thematisieren, in wie weit

---

<sup>175</sup> Rohweder (1996), S. 61 :*“Kosten, welche durch die Überwachung und Kontrolle der Leistung oder des Verhaltens des Agenten entstehen“*. Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>176</sup> Rohweder (1996), S. 61 :*“Kosten für den Prinzipal, welche durch Abweichung der Ziele des Agenten von seinen eigenen Zielen trotz Überwachung und Nachweisen entstehen“*. Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>177</sup> Anmerkung des Verfassers: dies ist durch den Umstand gegeben, dass die Residualkosten von abweichenden Zielen und Verhalten ausgehen, bei entsprechender Kontrolle durch den Prinzipalen – siehe dazu im Detail, wie aus Gründen der Vollständigkeit mehrmals belegt, Tab. 4.4.1. retrospektive Rohweder (1996), S. 61

dadurch opportunistisches, den Zielvorstellungen des Prinzipalen widersprechendes und divergierendes Verhalten, vermieden werden kann um Residualkosten für den Prinzipalen so gering wie möglich zu halten. Der Verfasser geht hier davon aus, dass die organisatorische Veränderung, die Prozessorientierung und die dadurch mitgetragene, veränderte Motivation geprägt durch neuartige Leitbilder und Leitsätze eine Veränderung der Einstellung und damit folglich des Handelns ermöglichen – dieser Standpunkt wird im nachfolgenden Kapitel im Kontext einer Auseinandersetzung anhand Wissensmanagement spezifischer Perspektiven detailliert erörtert. Dies resultiert nun in einer vermindernd opportunistischen Handlungsorientierung, welche dazu geeignet erscheint eine Verminderung von Residualkosten zu bewirken.

Gleichzeitig erhöht sich dadurch konsequenterweise die Möglichkeit, auch die in Kapitel 4.2.1. angesprochenen, Opportunitätskosten durch Schnittstellen und Informationsverarbeitungskosten zu minimieren. Die Opportunitätskosten werden durch eine gemeinsame, abgestimmte Vorgehensweise mittels bereichskollektiver Prozessorientierung minimiert. Die Anzahl der an einem spezifischen Bearbeitungsschritt der Auftragsabwicklung mitwirkenden Mitarbeiter wird durch eine flachere Hierarchie reduziert – eine Perspektive die mit der Möglichkeit einhergeht, schneller und effektiver zu handeln. – Handlungsspielräume für opportunistisches Handeln minimieren sich somit folglich. Darüber hinaus sieht der Verfasser das Potential durch die Prozessorientierung Informationsverarbeitungskosten<sup>178</sup> drastisch zu senken.

Die Gewinnung, Verarbeitung und Ausbreitung von Informationen scheint durch diese Konzeption wirkungsvoller möglich – zumindest ist von einer kostensenkenden Perspektive auszugehen, da informationelle Reibungsverluste durch Bereichsegoismen in vorgestellter Konzeption keine derartige Ausprägung erhalten, wie dies in der funktionsorientierten Organisation möglich erscheint. Die Reaktionswege sind kürzer, Reaktivität gilt es durch Proaktivität zu ersetzen. Damit ist es laut persönlicher

---

<sup>178</sup> Anmerkung des Verfassers: In Anlehnung an die in Tabelle 4.4.3., S. 57 aufgezeigten internen Koordinationskosten und Asymmetrische Informationen bei hierarchischen Koordinationen im Kontext der Principal-Agency-Theorie

Auffassung des Verfassers denkbar, die als grob negativ bewertete, Reaktivität in der Handlungsweise deutlich zu relativieren und im Sinne eines Wettbewerbsvorteils instrumentalisierend gegenteilig auszubauen. Dies gewinnt insofern an Bedeutung, wenn man sich vor Augen führen muss, dass dadurch die sprichwörtliche, „Nähe zum Markt“ und damit „Nähe zum Kunden“ entscheidend verbessert wird.<sup>179</sup>

Eine Anwendung der phasenspezifischen Betrachtung der Auftragsabwicklung ist hier weiters, nur hinsichtlich des Reifegrades möglich, kaum aber jedoch entsprechend ihrer Positionierung in einer der vorgestellten Phasen.<sup>180</sup> Die damit einher gehende Transparenz sorgt für eine stabilisierende Turbulenzvermeidende Bearbeitung der Auftragsabwicklung und einer kürzeren Durchlaufzeit aufgrund geringerer organisatorischer und bearbeitungsspezifischer Teilabschnitte. Insgesamt ein Szenario, welches in Kapitel 4.2.1. angesprochene Transaktionskosten zu senken imstande ist.<sup>181</sup>

Letztlich bedeutet die Umsetzung des Prozessmanagements in dem dargelegten Kontext der Auftragsabwicklung immer auch ein Bemühen durch nachhaltige Prozessperformance, den Umsatz zu steigern und die Kosten (hier funktional als Transaktionskosten kategorisiert) zu senken.<sup>182</sup> Vorgeschlagene Prozessorganisation ist

---

<sup>179</sup> die Bedeutung des Kunden wurde mehrmals angesprochen, vergleiche in diesem Zusammenhang auch Vgl. Stenner/Aria (2005) – Auch Wirth (2003), S. 1-2 betont „die verstärkte Bedeutung des Kunden und die reaktionsschnelle Wandlungsfähigkeit der Leistungspotenziale“ – obgleich er im Zusammenhang dieser Entwicklung ein alternatives Konzept der „temporär vernetzten Fabrik“ diskutiert und hier den interorganisatorische Bereich verstärkt anspricht.

<sup>180</sup> Anmerkung des Verfassers: die notwendige und vielfach angesprochene Integriertheit des Auftragabwicklungsprozesses bleibt aufrecht – jedoch unter hier vorgestellter alternativer Gestaltungsoption. IT-unterstützte Vorgehensweise wird in einem nachstehenden Kapitel erläutert werden.

<sup>181</sup> So ortet Kotzab, in: Prockl et. al. (2004), S. 124 – weitere, grundlegende und lösungsorientierte Potentiale im Kontext von Kernelementen einer prozessorientierten Logistik: „*Logistik versteht sich als strategisches, prozess- und kundenorientiertes Potentialmanagement, dass die Leistung aller von der Logistik betroffenen Organisationseinheiten sichert und deren Wettbewerbsfähigkeit steigert*“ – Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>182</sup> Anmerkung des Verfassers: Becker (2005), S. 23 f. geht in praxisnaher Weise auf die gängigsten Optimierungsansätze und „en-vogue“ Philosophien der letzten Jahre (Lean Production, Agile Production Theory of Constraints, Six Sigma, etc.) ein und unterstreicht die Bedeutung der Kundenorientierung in allen erwähnten Philosophien. – Letztlich muss zwecks Vollständigkeit gesagt werden, dass Optimierungskriterien zum Trotz, nicht jede Philosophie in jeder Situation den gewünschten Erfolg bringt.

somit als eine Möglichkeit begreifbar, wie eine alternative, organisationelle Konzeption für die Auftragsabwicklung aussehen kann – dennoch ist es erforderlich auch darauf hinzuweisen, dass dies naturgemäß nicht in jeglicher Situation zu jedem Zeitpunkt in jedem Unternehmen die einzige gewinnversprechende und optimale Lösung ist.<sup>183</sup>

So werden in jüngster Zeit auch Adaptierungen und Erweiterungen – jedoch stets in Anlehnung an die Prozessorientierung - diskutiert, die ihre Bewährungsprobe in der Praxis erst zu durchlaufen haben.<sup>184</sup> Der Verfasser sieht dies durchaus als ein weiteres Indiz für die noch unmöglich gänzlich ausdiskutierte und eindeutig geklärte Frage nach der „optimalen, modernen“ Organisation. Es werden in diesem Zusammenhang prozessorientierte Aufbauorganisationen mit funktionalen Einheiten ebenso diskutiert, wie eine erweiterte Prozessmatrix die funktionale und prozesshafte Ausbildungen zu vereinen sucht.<sup>185</sup> Der Verfasser möchte hier daher auf die Bedeutung der Prozesshaftigkeit als dominierendstes und wichtigstes inhärentes Element hinweisen – erst durch die Berücksichtigung, Anwendung und Handlungsorientierung anhand vorgestellter Merkmale, erscheint es möglich angesprochene Ineffizienzen in einer alternativen Möglichkeit zu begegnen<sup>186</sup>. Für einen abschließenden grafischen

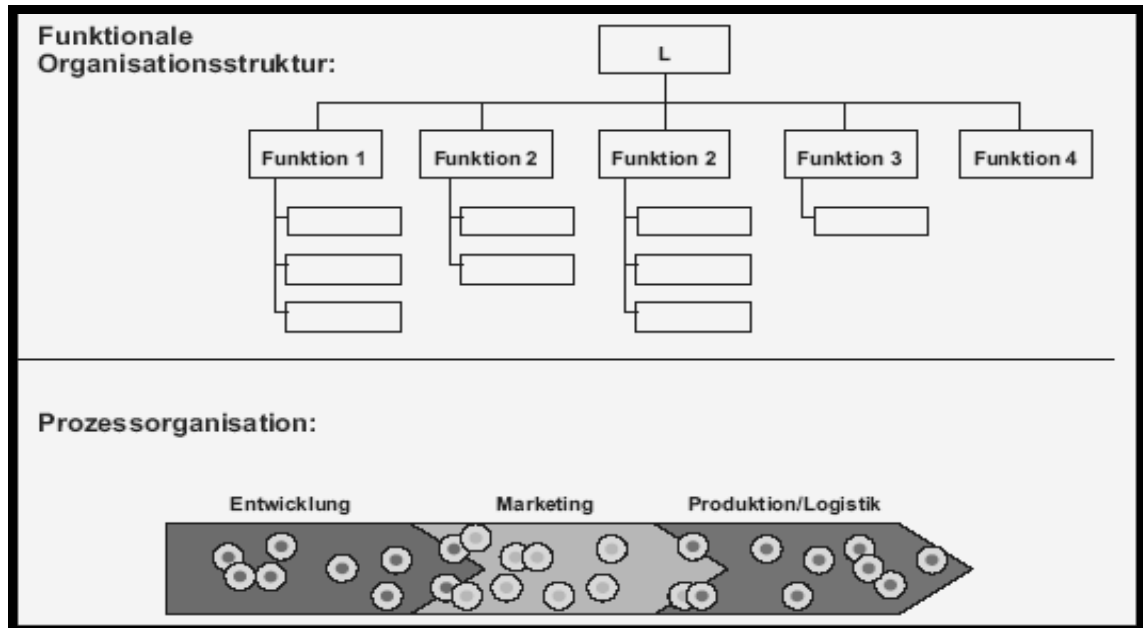
<sup>183</sup> So betont Pfohl, in Pfohl (1995), S. 191 bereits relativ früh, die Bedeutung der „richtigen Balance zwischen Funktions- und Prozessorganisation“ in dem er schreibt: *„Im Sinne einer am Prinzip „sowohl“ – „als auch“ orientierten Unternehmensführung ist die prozessuale Organisation allerdings kein Ersatz für die funktionale Organisation. Prozesse sind lediglich eine weitere Dimension der organisatorischen Gestaltung (...).“*, Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt. – damit unterstreicht er den Standpunkt des Verfassers der notwendig situativ anzupassenden „optimalen Form“

<sup>184</sup> Klaus (2002), S. 55 *„Die Transformation der bisher funktionenorientierten und hierarchisch organisierten westlichen Unternehmen in fluss- und prozessorientierte, lateral orientierte, konsequent auf die Optimierung der Wertschöpfungsaktivitäten für Kunden fokussierte Systeme ist vielleicht die größte Herausforderung für das Management und die BWL im Verlauf der kommenden Jahre“* , Anmerkung des Verfassers: vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>185</sup> Vgl. dazu im Detail: Mayer/Fischer, in: Horváth & Partners (2005), S. 217 ff. wo die Merkmale kurz skizzierter Alternativer Organisationen vorgestellt wird.

<sup>186</sup> Pfohl, in: Pfohl (1994), S. 44 – drückt es folgendermaßen aus: *„Das Fluss- oder Prozessdenken geht von einem Abbau der gegenseitigen Abkopplung oder Trennung der Abschnitte in der Logistikkette durch Bestände aus und sieht die Grundlage eines transparenten und schnellen Güterflusses entlang der Logistikkette in der informatorischen Verknüpfung aller Glieder der Logistikkette.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt – die wichtige informatorische Verknüpftheit sieht auch der Verfasser als absolut komplementäre Funktion – diese wird in einem der nächsten Kapitel daher

Vergleich zwischen der Funktions- und Prozessorientierung siehe Abbildung 18



**Abbildung 18: Funktionsorientierung versus Prozessorientierung<sup>187</sup>**

Wie bereits in Kapitel 5.1. kurz angedeutet wurde, ist es dem Verfasser in vorliegender Arbeit ein Anliegen, ausgesuchte Elemente aus dem - mit der Zeit reich gewachsenen - Logistik-Know-How auszuwählen, um sie, angelehnt an das Thema der Auftragsabwicklung, in neue Perspektiven stellen zu können. Dies soll es ermöglichen können, die Auftragsabwicklung<sup>188</sup> bzw. aufgezeigte Suboptimalitäten in diesem Zusammenhang zu vermindern bzw. sogar zu verhindern. Selbstverständlich gilt es prinzipiell nach wie vor, sich an Optimierungspotentialen zu orientieren und generelle Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Vor dem gewählten, in Einleitung zum 5. Kapitel angesprochenen, inhaltlichen Hintergrund, endet dieses Anliegen jedoch nicht an der Betrachtung funktionaler bzw. alternativer Organisationsmöglichkeiten – vielmehr

---

detailliert diskutiert.

<sup>187</sup> Gernert (2002) 2, S. 67

<sup>188</sup> so stellt sich bei Vahs (2005), S. 218 die Auftragabwicklung neben dem Service und der Akquisition in einer exemplarische Darstellung als zentral kritischer Prozess in zweierlei Hinsicht dar: 1.) Einfluss auf den Unternehmenserfolg und 2.) Bedeutung für den Kunden

sollen in Anlehnung an Klaus<sup>189</sup> die traditionellen Strategien der Logistik durch hier - in diesem konkreten Fall vorliegender Arbeit, verhaltensorientierte Interventionen in Organisationsabläufen im Sinne eines Bemühens um logistische Systemoptimierung eingesetzt und fortentwickelt werden.

Diesem Bemühen trägt nachfolgendes Unterkapitel Rechnung. – Die in Kapitel 4.2.1. diskutierte Bedeutung der Auswirkung mentaler Modelle und Routinen von Entscheidungsträgern hat deutlich die Konsequenzen ihrer Einbeziehung auf die Performance des Auftragabwicklungsprozesses durchleuchtet. Es gilt nun diese „verhaltensorientierten Interventionen“ in einem erweiterten Spektrum darzustellen, Möglichkeiten eines veränderten Umganges mit dem „Produktionsfaktor Mensch und Wissen“ anzusprechen und die Folgen dieses „neuen Umganges“ mit Wissen in „Organisationen der Logistik“ aufzuzeigen um mögliche alternative Handlungsweisen vorzustellen, die imstande sein können, Lösungen für thematisierte Probleme und Irritationen in der Auftragsabwicklung anzubieten.

### **5.3. Die Bedeutung der Mitarbeiter und des organisationellen Lernens für eine verbesserte Auftragsabwicklung – Möglichkeiten einer Leistungssteigerung**

Der Zusammenhang zwischen der Qualität des Auftragabwicklungsprozesses und der dazu in Abhängigkeit stehenden Qualität des Könnens und Wissens entsprechender Mitarbeiter wurde bereits in Kapitel 4.2.1. kurz skizziert – negative Konsequenzen auf die Auftragsabwicklung aus einer Einbeziehung der Auswirkungen mentaler Modelle und Routinen von Entscheidungsträgern wurden dort erörtert.

Indizien für die Wichtigkeit des organisationellen Lernens in der Logistik wurden schon relativ früh<sup>190</sup> angesprochen – der jedoch bei Weitem bedeutendste Punkt, liegt laut

---

<sup>189</sup> Klaus (2002), S. 50 - unterstreicht die Notwendigkeit einer integrativen Auseinandersetzung stets mit dem Bemühen um logistische Systemoptimierung. Dies soll dazu dienen, Logistik Know-How weiter zu entwickeln und steigenden Anforderungen anzupassen.

<sup>190</sup> „Für viele Unternehmungen, die im weitesten Sinne Problemlösungen anbieten, wie zum Beispiel auch die Logistikbranche, wird die tragende Rolle der „human brain power“, also die Kompetenz der Mitarbeiter zur Erarbeitung intelligenter Lösungskonzepte, zum entscheidenden Faktor“, Tritschler, in: Pfohl (1995), S. 172 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

persönlicher Auffassung des Verfassers, in einer gebotenen Notwendigkeit, die Orientierung sprich die Kategorisierung der Bedeutsamkeit organisationellen Lernens<sup>191</sup> in der Logistik neu zu diskutieren<sup>192</sup>. Dies soll, ja muss vielmehr zweifelsohne im Gleichklang mit der erforderlichen und dargebrachten Prozessorientierung geschehen.<sup>193</sup> Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Neukategorisierung der Bedeutung von Mitarbeiterwissen im Allgemeinen und für die Auftragsabwicklung im Speziellen? Um die kognitiven Modelle und Handlungsweisen (wie beispielsweise die Routinetunnel) zu überwinden, und die dadurch ausgelösten Irritationen im Auftragabwicklungsprozess in Form von Asymmetrischen Informationen durch Reaktives Handeln zu vermeiden, gilt es zunächst das bedeutende Wissen in einem ersten Schritt einer Kategorisierung zu unterziehen.

Dadurch ist es möglich, die Unterschiedlichkeit des an einem

<sup>191</sup> So heißt es bei Jänig (2004), S. 276: *„Die im Unternehmen vorhandene organisationale und individuelle Wissensbasis bildet einen komparativen Wettbewerbsvorteil, der überwiegend durch die MitarbeiterInnen sowie deren Lernfähigkeit und –bereitschaft realisiert werden kann.“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>192</sup> Hoffmann/Zadek (2003), S. 12 f. teilen die Auffassung des Verfassers, sehen diese Entwicklung jedoch verstärkt im Zusammenhang mit der Entwicklung von Netzwerken (...): *„Die Verfügbarkeit von Wissen nimmt bereits heute einen hohen Stellenwert in der intraorganisationellen Zusammenarbeit ein. In Erweiterung des intensiven Austauschs von auftrags- und prozessrelevanten Daten wie Bestell- und Transportstatus, Lieferabruf- und Rechnungsdaten ist zur Steigerung der Effizienz von Unternehmensnetzwerken insbesondere ein intensiver Transfer von Wissen erforderlich. Neben kodifiziertem Wissen in Form von Präsentationen, Case Studies etc. ist insbesondere der Austausch von Fach- und Methodenwissen anzustreben. Innerhalb des Netzwerkes ist hierzu die durchgängige Integration eines unternehmensübergreifenden Wissensflusses mit allen relevanten Netzwerkpartnern wie Lieferanten, Kunden, Logistik- und IT-Dienstleistern zentraler Baustein des netzwerkweiten Wissensmanagements.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>193</sup> So sind durch die in Kapitel 5.2. angesprochenen veränderten Handlungsorientierungen der Prozessorientierung geänderte Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter von Relevanz – flachere Hierarchien, größeres Aufgaben- und Verantwortungsfeld, konsequentes Selbst-Management, etc. sind hier als Anreiz betrachtbar, mit den gestiegenen Anforderungen zu recht zu kommen, indem das eigene Wissen verstärkt wahrgenommen und angewandt wird. – Binner (1998), S. 113 spricht im Zusammenhang der Handlungsorientierung „Mitarbeiterorientierung“ von 1.) Delegation, 2.) Qualifikation, 3.) Motivation und 4.) Eigenverantwortung – um nur 4 zu nennen. Auch Rohde (2001), S. 42 unterstreicht die Möglichkeiten der prozessorientierten Perspektive in diesem Zusammenhang (...).



Auftragabwicklungsprozess bzw. an betrieblichen Leistungsprozessen relevanten Wissens aufgrund herrschender Anforderungen ausfindig zu machen und aufzuzeigen. Dies soll in Anlehnung an nachfolgender Aufstellung<sup>194</sup> geschehen – in diesen wird von drei verschiedenen Elementen des Wissens ausgegangen, um eine kompetente Mitwirkung im Geschäftsprozess gewährleisten zu können. Diese sind zur Ausführung der operativen Tätigkeit erforderlich:

1.) Tätigkeitswissen

Dieses Wissen bildet hierbei die Grundlage, denn es umfasst jenes Wissen, welches Mitarbeiter grundsätzlich benötigen um eine bestimmte Tätigkeit auszuführen. Dies sind beispielsweise Lesen, Schreiben aber auch die grundsätzliche Bedienung eines PCs. Vermittelt wird dieses Wissen gewöhnlicher Weise während der Ausbildungszeit (Schulen, Bildungseinrichtungen, Institutionen, etc.) – es gilt jedoch, um heutigen Anforderungen gerecht werden zu können, mittels lebenslangem Lernen dieses permanent zu aktualisieren.

2.) Auftragsinformationen

Durch den Erhalt von Auftragsinformationen werden bestimmte Tätigkeiten spezifiziert – dadurch kann die Effektivität der Tätigkeit im Sinne einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Auftragsinformationen sind also demgemäß solche, die Mitarbeiter befähigen ihre Aufgaben kundenorientiert auszuführen (Liefertermin, Liefermenge, individuelle Kundenanforderungen). Durch eine Kombination dieser Informationen mit dem Tätigkeitswissen entsteht Auftragswissen, welches in Handlungen umgesetzt werden kann. Zeitlich betrachtet hat dies jedoch eine sehr befristete Gültigkeit.

3.) Prozesswissen

Unter Prozesswissen ist solches Wissen zu verstehen, welches den Mitarbeiter befähigt, seine Tätigkeit im Zusammenhang des Gesamtprozesses zu sehen. Dadurch lässt sich die Effizienz einer Tätigkeit letztendlich durch Prozesswissen erhöhen. Dafür notwendig ist die Kenntnis sowohl über den Ablauf des Gesamtprozesses, über die viel zitierten Schnittstellen zu anderen Prozessen wie auch über die Tätigkeit der weiteren

---

<sup>194</sup> Vgl. Dombrowski/Horatzek/Bothe (2002), Nr. 4, S. 174 f.

Prozessmitarbeiter. Prozesswissen stellt bzw. schafft somit die Grundlage, Kundenwünsche unter dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erfüllen.<sup>195</sup>

Neben diesen Elementen können naturgemäß in mittelbarem Zusammenhang etliche andere Wissensbestandteile (Inventives, Innovatives, standardisiertes, ausgelaufenes Wissen, etc.)<sup>196</sup> geortet werden, wobei sich der Schwerpunkt hier lediglich auf die im Kontext der Auftragsabwicklung besonders wichtigen Elemente konzentriert. Abbildung 19<sup>197</sup> visualisiert die Wissens Elemente zusammenfassend in graphischer Form.



**Abbildung 19: Mitarbeiterbezogene Wissens Elemente in Geschäftsprozessen**

Nachdem die Wissens Elemente und deren Relevanz dargebracht werden konnten, gilt es der Frage nachzugehen, wie es zu einer Steigerung der wirtschaftlichen Performance der Auftragsabwicklung als solchen durch eine verstärkte Beschäftigung mit

<sup>195</sup> Anmerkung des Verfassers für eine präzise Unterschied zwischen Auftragsinformationen, Tätigkeits-, und -Prozesswissen: Die Versorgung mit Auftragsinformationen ist als eine klassische Organisationsaufgabe in Unternehmen zu betrachten. Im Unterschied stellen Tätigkeits- und Prozesswissen angeeignete Wissens Elemente dar. , vgl. dazu. Dombrowski/Horatzek/Bothe (2002), S. 174 f.

<sup>196</sup> ebenda

<sup>197</sup> ebenda

organisationellem Lernen und damit auch dem Mitarbeiterwissen kommen kann?

Um diese Frage einer erforderlichen Gesamtheit und angebrachten Detailliertheit entsprechend beantworten zu können, erscheint es zweckmäßig, hier auch einen hinreichend umfassenderen Standpunkt einzunehmen.

Dies soll im Sinne einer Stringenz natürlich komplementär zu bereits angesprochenen Themen stattfinden und bezieht daher angesprochene organisationelle Perspektiven mit ein. Gleichzeitig wird der Versuch verfolgt, damit Hinweise für eine Neudiskussion der Bedeutung des Wissens zu finden, die auch die generelle Entwicklung der Logistik somit anzusprechen vermag. Dass diese Entwicklung sich nicht auf den persönlichen Standpunkt des Verfassers begrenzt, lässt sich durch einige Hinweise aus Theorie und Praxis durchaus nachvollziehen.<sup>198</sup> Abbildung 20<sup>199</sup> skizziert angesprochene Entwicklung in nachvollziehbarer Weise – Ausschlaggebend ist die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation in dem sich Wissen vermeintlich als ein verstärkt zukünftiger Wettbewerbsfaktor darstellt, der ergänzend zu den Lernprozessen durch die Prozessorientierung Synergieeffekte<sup>200</sup> erzeugen kann die für eine optimierte Auftragsabwicklung sprechen. Dies scheint eine praxisgetriebene Reaktion auf die gewandelten Marktbedingungen zu sein, der sich die Logistik ausgesetzt sieht.

Dies geht laut persönlicher Auffassung des Verfassers Hand in Hand mit der in Kapitel 5.2. dargelegten Prozessorientierung einher.

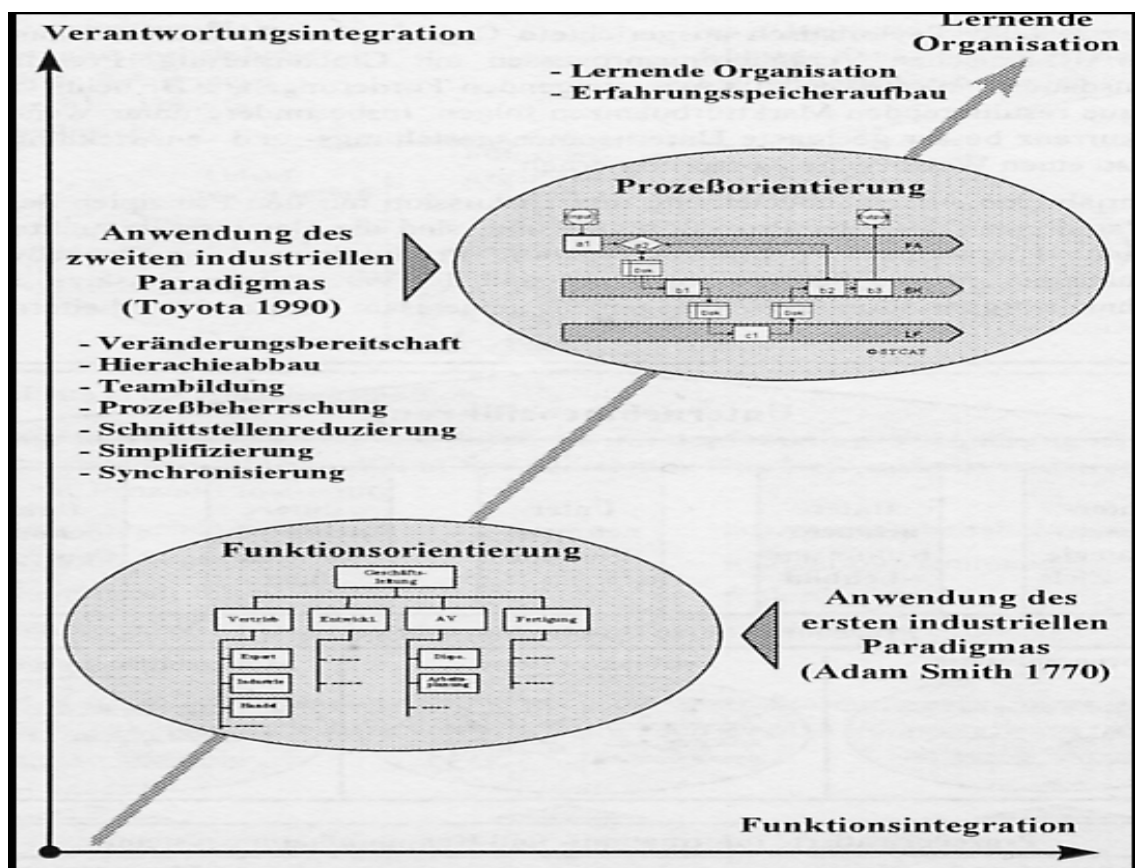
---

<sup>198</sup> So ortet beispielsweise Vgl. Klaus (2002), S. 81 f. eine Weiterentwicklung der Logistik entlang der Zeitlinie in folgender Konstellation: während in den 50er und 60er Jahren eine so genannte „T-U-L“ Logistik (Transport, Umschlag, Lagerung) mit funktionalen Strukturen dominant war, bewegte sich die Logistik Anfang der 80er Jahre hin zu einer „Funktionsinegrations- und „Koordinations“-logistik in Stäben hin zu einer Mitte der 90er Jahre zu orteten „Flow“-Logistik mit „diffundiertem“ Logistik-Know How. Auch Wirth (2003), S. 15, kategorisiert die zielorientierte Vernetzung von Wissen als eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovation und Wertschöpfung im Kontext von Zukunftsvisionen von Unternehmen. Wildemann, in: Pfohl (1995), S. 19: *„Ausgangspunkt jeglichen organisatorischen Lernens ist die systemtheoretische Erkenntnis, dass durch eine intelligente Organisation von Wissen Synergieeffekte erzielt werden können, die weit über die Lern- und Leistungspotentiale hinausgehen, die durch additive Vermehrung von Individualwissen erreichbar sind. Aus diesem Grund sind gerade die Wechselwirkungen zwischen Organisation und Individuum Gegenstand neuer theoretischer Ansätze zum organisationalen Lernen.“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>199</sup> Binner (1998), S. 112

<sup>200</sup> Anmerkung des Verfassers: Diese werden nachfolgend im Kontext der Auftragsabwicklung aufgezeigt und beschrieben

Die Delegation von Verantwortung, die durch Prozessorientierung geförderte flache Hierarchien, die erweiterte Verantwortung und daraus resultierende Mitbestimmung am Arbeitsplatz sowie sich daraus ergebende und erforderliche geänderte Führungsstile führen zum selbständigen Arbeiten der Mitarbeiter – meist in Gruppen –. Das Ziel den Menschen zum Mitdenken anzuregen und zwar nicht nur als Manager, sondern auch den schlichtesten Arbeiter in der Fertigung, kennzeichnet ein neues, und verändertes Menschenbild. Organisatorische Strukturen und Verantwortlichkeiten orientieren sich mehr an Abläufen und Prozessen.<sup>201</sup>



**Abbildung 20: Entwicklung zur Lernenden Organisation**

Welchen Instrumenten kann sich die Lernende Organisation bedienen, um die Wissens Elemente ihrer Mitarbeiter im Hinblick einer gewinnbringenden und leistungssteigernden Auftragsabwicklung einzusetzen? Wo ist hier anzusetzen?

<sup>201</sup> Vgl. Müller-Steinfahrt, in: Prockl u.a. (2004), S. 301

Mit der Thematisierung organisationellen Lernens ist untrennbar der Begriff des Wissensmanagements<sup>202</sup> aufgetaucht.

Die Aktivitäten des Wissensmanagements finden Ihre Anwendung auf unterschiedlichste Bereiche wobei folgende Aufstellung lediglich einige ausgewählte Inhalte vorstellt:

- zielgerichtete und geplante Wissensversorgung einer Organisation
- Umgang mit der Ressource Wissen als knappes Gut
- Management der Kosten- und Leistungspotenziale von Wissen
- Management der Wissensquellen
- Unterstützende (technische und nicht-technische) Systeme der Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und des Wissensflusses<sup>203</sup>

Das heißt nun, dass es im Sinne der vorgestellten Anwendungsbereiche darum geht, Leistungssteigerungen zu erzielen und Fehler sowie Kostenerhöhungen zu vermindern, indem ein neuer, professionalisierter und transparenter Umgang mit der Ressource „Wissen“ stattfindet. Dies erweist sich sogleich als Kennzeichen der Entwicklung der Lernenden Organisation<sup>204</sup>. –

---

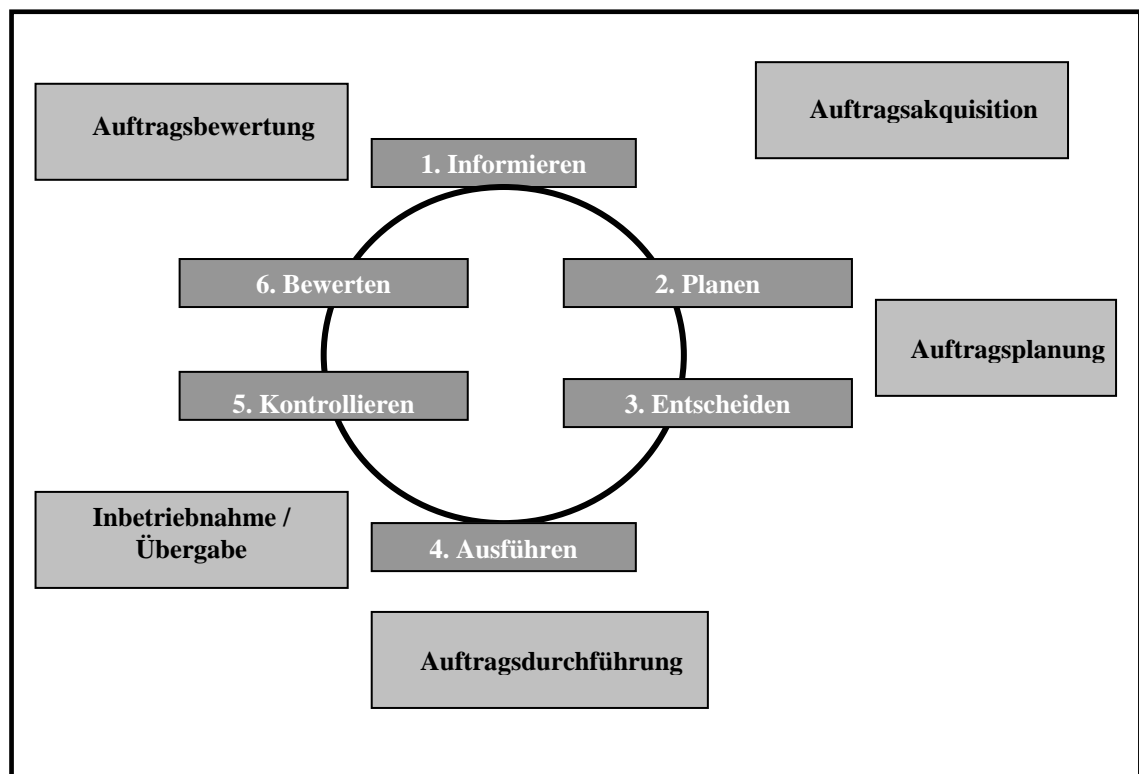
<sup>202</sup> Anmerkung des Verfassers: Aus der Fülle an neuer Literatur wird hier jene Definition ausgewiesen, welche sich, aus der persönlichen Sicht des Verfassers, am ehesten eignet, thematisierte Inhalte in vorliegender Arbeit, zu ergänzen. :*„Organisationelles Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System sieht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des „collective mind“ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongenialen Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“*, Lehner (2006), S. 32

<sup>203</sup> ebenda

<sup>204</sup> Anmerkung des Verfassers: Unter dem Begriff des Organisationalen Lernens ist folgendes zu verstehen: *„Organisationales Lernen wird als ein evolutionärer, selbstorganisierter und reflektierter Lernprozess kollektiver Einheiten, Arbeitsgemeinschaften und Abteilung sowie letztlich der Organisation als Ganzes gesehen“*. , in Anlehnung an: Rohde (2001), S. 37 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

Dass der Auftragabwicklungsprozess das Erfordernis einer derartigen Orientierung aufweist, wurde einerseits bereits in Kapitel 3.4. dargestellt, wo die Komplexität und Integrität verschiedenster notwendiger, bereichsübergreifender Prozesse und die Notwendigkeit der Komplexitätsreduzierung durch Koordination angesprochen wurde. Andererseits lässt sich anhand der Struktur eines Auftragabwicklungsprozesses sowie anhand der verschiedenartigen, dargelegten Phasen (Kapitel 3.5.) eine starke Analogie zur vollständigen Arbeits- und Handlungsregulationstheorie auf.<sup>205</sup>

Nachfolgende Abbildung 21<sup>206</sup> veranschaulicht den Zusammenhang in grafisch aufgearbeiteter Form in einer nachvollziehbaren Art und Weise:



**Abbildung 21: Der Kundenauftrag als vollständige (Lern-) Handlung**

<sup>205</sup> in Anlehnung an: Hahne (2005), S. 30

<sup>206</sup> ebenda

*„Das erworbene Wissen oder durch selbständiges Agieren im Unternehmen erlernte Wissen hinsichtlich der Abläufe und Prozesse sowie Fachkenntnisse über den eigenen Tellerrand hinaus, können für ein Unternehmen insgesamt eine wertvolle Ressource sein. Die Überzeugung gilt, dass ein Wissensvorsprung z.B. in Form logistischer Kernkompetenzen, die Mitarbeiter vertreten, Wettbewerbsvorteile bringen.“<sup>207</sup>*

Dieses erlangte Wissen erlangt im Kontext der Auftragsabwicklung eine enorme Bedeutung, gerade im Hinblick eines Wettbewerbsvorteile erzeugenden Vorsprungs gegenüber der Konkurrenz! Durch die Ausweitung des funktional kategorisierten Prozess- und Tätigkeitswissens sowie der damit im Zusammenhang stehenden Auftragsinformationen erscheint die Organisation vielfach besser in der Lage, hohe Auftragsanforderungen auch in verschärften, globalen Wettbewerbssituationen besser als die Konkurrenz meistern zu können.

*„Nicht die Arbeitskraft des Mitarbeiters, sondern sein Wissen oder seine Kompetenz ist zukünftig gefragt.“<sup>208</sup>*

Damit lässt festhalten, dass angesprochenen Möglichkeiten der Anwendungen des Wissensmanagements der Lernenden Organisation eine Konfiguration darstellt, welche als Lösungsansatz verstanden werden kann, die Lernkapazität aller Personen im Unternehmen zu nutzen und in Kapitel 4.2.1. angesprochene Asymmetrische Informationen zu vermindern..<sup>209</sup>

Dies geschieht laut Ansicht des Verfassers dadurch, dass es bei einer erfolgreichen Anwendung von Wissensmanagement zu einer Erweiterung von Kompetenzen kommt, die es den Mitarbeitern, aber auch vor allem den dargestellten Managern ermöglicht, aus ihren routinegetriebenen Handlungen und Denkfehlern dahingehend nachhaltig zu

---

<sup>207</sup> Müller-Steinfahrt, in: Prockl u.a. (2004), S. 301 – Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>208</sup> Müller-Steinfahrt, in: Prockl u.a. (2004), S. 301 – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>209</sup> in Anlehnung an Lehner (2006), S. 112

lernen, dass eine effizientere Auftragsabwicklung<sup>210</sup> möglich erscheint. Durch eine intensive, professionalisierte Form des Umganges mit Wissen ist es daher denkbar, ihre vordergründige Persönliche Kompetenz und Mentalen Modelle<sup>211</sup> so auszurichten, dass beispielsweise durch eine „Vereinheitlichung von Werten“ – so gesehen auch als „organisatorische Leitlinien“ kategorisierbar – die dargelegte Reaktivität und Unterschiedlichkeit von ressortgeprägtem Handlungen zwischen den verschiedenen Managern der unterschiedlichen Bereiche verringert wird. Durch ein Arbeiten an „gemeinsamen Visionen“, durch die Lerneffekte der Prozessualen Orientierung<sup>212</sup>, dem Gruppenlernen und der damit im Zusammenhang stehenden Erweiterung ihres Prozess- und Tätigkeitswissens sowie ihrer Auftragsinformationen ist gleichzeitig ein Durchbrechen des in Kapitel 4.2.1. dargelegten Routine-Tunnels möglich<sup>213</sup>. – all dies

---

<sup>210</sup> So heißt es bei Wirth (2003), S.11 - „Überlebensfähige Unternehmen passen sich den aus der Produkt-, Prozess-, Struktur- und Sozialinnovation resultierenden Wandlungsprozessen reaktionsschnell dadurch an, indem sie über Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen, die diese Prozesse bewältigen. Wandlungsfähigkeit und Reaktionsschnelligkeit sind nur durch den Menschen mit seinen individuellen Kompetenzen, d.h. sein Wissen und Können, seine Fähigkeiten und seine Lernbereitschaft möglich. Die Veränderungsgeschwindigkeit der Unternehmen wird ausschließlich durch Kompetenz und Fähigkeit der Menschen, Problemlösungen und Wertschöpfungen mit ihren Ressourcen zu realisieren, bestimmt.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>211</sup> In Anlehnung an Lehner (2006), S. 112 werden hier zwei „Kerndisziplinen“ angesprochen, die durch Wissensmanagement eine enorme qualitative Erweiterung annehmen – „die Persönliche Kompetenz wird dort als Eigenschaft beschrieben, die Handeln kennzeichnet, welches initiativ, Verantwortung übernehmend, schnell und flexibel skizziert ist. Im Kontext der Mentalen Modelle, geht es darum, Organisationsmitglieder (vordergründig Manager) zur Entwicklung und Überprüfung eigener mentaler Modelle anzuregen, um Erfahrungen und Einsichten anderer mit einzubeziehen. Dies ist vor allem in Situationen erhöhter Unsicherheit und Turbulenz von Nöten. Es geht darum, anderen zuzuhören, eigene Ansichten darzulegen und von anderen überprüfen zu lassen sowie Differenzen zwischen den Ansichten zu untersuchen (...)“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>212</sup> Vgl. Binner (1998), S. 114 nennt zahlreiche positive Konsequenzen in Form von Lerneffekten, wobei hier nur wenige schlagwortartig angesprochen werden sollen: „das Denken in Prozessen soll eine isolierte Betrachtung funktionsorientierter, einseitiger Optimierungsmaßnahmen zugunsten ganzheitlicher Gestaltungsansätze aufgegeben werden; Zielgrößen unterschiedlicher Manager lassen sich innerhalb der Prozesse zum maximalen Nutzen des Kunden optimal erfüllen; Prozessorientierung bündelt die Originalität und Einmaligkeit des vorhandenen Prozess-Know-Hows der Mitarbeiter und gibt dabei gleichzeitig Innovations- und Verbesserungsanstöße, etc.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>213</sup> Behnken (2005), S. 10 meint dazu: „Um das Problem (des Routine-Tunnels) zu lösen, müssen diese Routinen gelockert, modifiziert oder sogar verlernt werden. Das bedeutet für den Einzelnen, dass er aktuelle Definitionen, Methoden und Praktiken, die ihm bisher Individualität und Sicherheit boten,



erfolgt im Hinblick eines Wandels vom reaktiven hin zu einem proaktiven Handeln! Angesprochene Veränderungen erweisen sich als potentielle Möglichkeiten, die Auftragsabwicklung effektiver zu gestalten – letztlich äußern sich die dargebrachten positiven Effekte auf die Auftragsabwicklung ja dahingehend so konstruktiv, da sie den Hebelpunkt dort ansetzen, wo es zur bedeutenden Suboptimalität führt – in den kognitiven Modellen und Reaktionen der Mitarbeiter bzw. Manager. Die erörterten Ineffizienzen - ausgelöst durch die Asymmetrischen Informationen (diese verursachen durch die Gesamtheit auftretender, veränderter Einstellungen und mentaler Modelle - sowie daraus folgender Handlungen, der Manager) - werden durch die dargebrachten Inhalte nun dahingehend verändert, dass sie folglich nicht durch Brüche (und damit mit Kosten und Ineffizienzen im Auftragabwicklungsprozess) gekennzeichnet sind, sondern gegenteilig durch Synergien<sup>214</sup> entlang des gesamten Bearbeitungsflusses. Angesprochene Synergieeffekte und verändertes Handeln resultieren im Kontext der Asymmetrischen Informationen letzt endlich in eine Verminderung von Informationsverarbeitungskosten<sup>215</sup>. Dies ist durch die weiter oben skizzierte „Synchronisierung kognitiver Vorstellungen“ begründbar. Das langwierige Aushandeln und Finden von optimalen Entscheidungen, über Abteilungs- bzw. Bereichsgrenzen hinaus, gestaltet sich in vorliegender Konzeption konstruktiver – notwendige, den

---

*verändern muss.“, weiters heißt es dort: „Regelmäßige persönliche Interaktionen lassen bei den Netzwerkteilnehmern die Fähigkeit zur Verhaltenseinschätzung ihrer Partner wachsen. Anhand positiver Erfahrungen können sich Vertrauen und persönliche Verbindlichkeit entwickeln. Auf der Grundlage regelmäßiger Interaktionen werden gemeinsame Institutionen etabliert. Derartige „Regeln“ beschreiben einen generellen Handlungsrahmen. Festgelegte Institutionen informieren die Akteure darüber, wie agiert und reagiert werden sollte, indem sie gegenseitige Verhaltenserwartungen und Sanktionsmechanismen integrieren. Sie reduzieren die subjektive Unsicherheit auf einen Grad, auf dem Menschen befähigt werden, zu agieren und das notwendige Vertrauen aufzubauen, um somit zur Wissensteilung ermutigt und innovativ zu werden.“ –Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.*

<sup>214</sup> Binner (1998), S. 247 spricht in diesem Zusammenhang von „*Synergien durch eine Bündelung aller Kräfte in einem ganzheitlich prozessorientierten Denkraum mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen und daraus resultierenden permanenten Innovationsanstößen.*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>215</sup> Rohweder (1996), S. 61 :*Kosten, welche durch die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Entscheidung entstehen.*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

Entscheidungen vorangehende Informationseinholungs- und Prüfungsprozesse vermögen sich dadurch in Konsequenz zu verringern.

Eng damit im Zusammenhang steht auch das Verbesserungspotenzial bzw. die Senkung von Opportunitätskosten durch schlechte Informationen<sup>216</sup>. Die proaktive, konstruktivere Auseinandersetzung und Gestaltung des Informationseinholungs- und Diskussionsprozesses ermöglicht ein sorgfältigeres Prüfen von Entscheidungsmöglichkeiten. Sofern Entscheidungsgrundlageninformationen von Bedeutung sind, erscheint es gleichzeitig möglich, auch in zeitlicher Hinsicht die Vorteile einer erweiterten Entscheidungsgrundlage bzw. einen erweiterten Planungshorizont nutzen zu können um eine entsprechend „optimale Entscheidung“ treffen zu können. Dies erweist sich als eine theoretische Implikation eines Senkens von angesprochenen Opportunitätskosten im Zusammenhang der Auftragsabwicklung.

Alle am Auftragabwicklungsprozess Beteiligte schaffen durch die erhöhte Selbstverantwortung und gemeinsame Prozessorientierung verstärkt durch ein gemeinsames Prozessbild gleichfalls eine wertvolle, unternehmerische Grundlage für eine erhöhte Kundenorientierung<sup>217</sup> (dies wird dahingehend möglich, da Kunden nun eher gewünschte Produkte in erforderter Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort erhalten). Der entscheidende Faktor der Kooperation und Koordination sämtlicher Mitarbeiter in den „Teilschritten“ des Wertschöpfungsprozesses Auftragsabwicklung erfährt aufgrund des Wissens der Mitarbeiter eine neue Qualität<sup>218</sup> – da durch Lerneffekte und Transparenz sämtlichen Mitarbeitern eigene und nachfolgende Tätigkeiten sowie Anforderungen welche für eine spätere Bearbeitung notwendig sind bekannt sind. Man könnte von einer „Synchronisierung mentaler

---

<sup>216</sup> Rohweder (1996), S. 61 :*Opportunitätskosten, welche dadurch entstehen, dass eine getroffene Entscheidung nicht optimal ist.*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>217</sup> Laut Wildemann, in: Pfohl (1995), S. 22 f.: *„sind wettbewerbsgerechter Logistikkonzepte in lernenden Organisationen stets auf die Optimierung des Kundennutzens auszurichten.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>218</sup> Exemplarische Darstellungen für einen positiven Zusammenhang von Wissensmanagement und verbesserter und leistungsstärkerer Auftragsabwicklung sowie betrieblicher Performance siehe beispielsweise bei: Weichbrodt (2004), S. 30

Modelle“ in diesem Zusammenhang sprechen wobei hier naturgemäß nur jene Inhalte angesprochen werden, die im Bearbeitungsprozess „Auftragsabwicklung“ relevant sind.

#### **5.4. inhärente Anforderungselemente einer IT-gestützten Auftragabwicklung**

Wie sich aus der bisherigen multiperspektivischen Diskussion gezeigt hat, erfordert eine leistungsstarke Auftragsabwicklung einen enorm hohen Anteil an Koordinations- und Synchronisationsvermögen. Bereits in Kapitel. 4.4. wurde einleitend umrissen, dass die Informationstechnologie als hinreichend potenziell kategorisiert werden kann, diese hochgradigen Informationsanforderungen des Auftragabwicklungsprozesses an der Koordination und Versorgung von flussorientierten Materialinformationen und Statusinformationen entlang des Bearbeitungsflusses, zu bieten.<sup>219</sup>

Wie gestalten sich jedoch die angesprochenen Anforderungen im Kontext der Auftragsabwicklung und wie können sie eingesetzt werden, um eine leistungsstärkere Auftragsabwicklung zu ermöglichen?

Eine Antwort auf diese Frage muss vorab einer inhaltliche Eingrenzung weichen – eine Darstellung sämtlicher, auf dem Markt vorherrschender, Auftragabwicklungssysteme würde den Rahmen jeglicher Diplomarbeit bei Weitem sprengen. Dennoch soll aus Gründen der Vollständigkeit zumindest ein kleiner, grober und prinzipieller Überblick<sup>220</sup> präsentiert werden. Dieser ermöglicht eine erste Orientierung anhand funktional kategorisierter Softwaresysteme.

In der Aufstellung werden Standardsoftwaresysteme aus folgenden Bereichen dem Oberbegriff der Auftragabwicklungssysteme (AAS) zusammengefasst:

---

<sup>219</sup> Gudehuß (2005), S. 58 : *Die laufend eintreffenden Aufträge lösen die Prozesse der Leistungserstellung aus und führen zu einem permanenten Informationsfluss.* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>220</sup> Zäh, Michael F ; Berlak, J. : Auswahl von Auftragabwicklungssystemen – eine Methodik zur Strukturierung, in: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jg. 97 (2002), Nr. 10, S. 505

- Betriebsdatenerfassung (BDE)
- Fertigungsleitstand (FLS)
- Produktionsplanung- und steuerung (PPS)
- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Workflow Management (WFM) sowie
- Supply Chain Management (SCM)

Die vorgestellte, prinzipielle Integrität des Auftragabwicklungsprozesses erfährt hier auch in informationstechnologischer Perspektive eine erneute Unterstricheichung – das elementare Erfordernis der Existenz einer IT-gestützten<sup>221</sup> Auftragsabwicklung wird jedoch als gegeben gesetzt. Es entsteht, wie sich später heraus kristallisieren wird, vielmehr der Verdacht, dass eine IT-gestützte Auftragsabwicklung verstärkt an Bedeutung gewinnen wird.

Die gezeigte Aufteilung der AAS in unterschiedliche funktionsorientierte Systeme ist bereits ein deutliches Indiz für die enorme Entwicklung der IT in diesem Bereich – es existiert schon eine Unzahl<sup>222</sup> an angepassten, komplexen und leistungsstarken Produkten, die auf spezifische Bereiche der Auftragsabwicklung (generell der Unternehmensbereiche) angepasst wurden, um durch ihren Einsatz Einsparpotentiale und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Im Kontext der Auftragsabwicklung hat dies zu bedeuten, dass entlang des Bearbeitungsflusses unterschiedliche Anforderungen an die IT entstehen – die es in erster Linie naturgemäß auf Bereichsebene bzw. Stellenebene zu erfüllen gilt – andererseits aber auch in ihrer Gesamtheit zu befriedigen gilt. Selbsterklärend ist die Tatsache, dass der Einkauf andere Informationen benötigt als die Entwicklung & Forschung oder, dass die Fertigung sich anhand anderer Zahlen orientieren muss als das Service - der Informationsbedarf in Unternehmen ist schlicht enorm.<sup>223</sup> Dem Verfasser ist es sehr wichtig hier an dieser Stelle jedoch tiefer

---

<sup>221</sup> Arnold, D. ( 2004), S. A 1-3: „Jedes logistische System benötigt ein Informations- und Kommunikationssystem (IK-System), das der Tatsache Rechnung trägt, dass sich die zu steuernden Objekte bewegen und räumlich weit entfernt von der steuernden Stelle sein können.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>222</sup> So umfasst eine bereits stark eingegrenzte Aufstellung hochqualitativer Software für Läger (WMS = Warehouse Management Systems) mindestens 150 Produkte (...) siehe dazu: o.A.(2005), S. 36 - 37

<sup>223</sup> Tritschler, in: Pfohl (1995), S. 164: „Information per se spielt eine entscheidende Rolle in der

gehend auf jene inhärenten Elemente der Informationstechnologie zu sprechen zu kommen, die seiner persönlichen Auffassung nach, eine verstärkte Bedeutung erfahren werden bzw. welche sich für die dargelegten Probleme der Schnittstellen, der Reaktivität und der Intransparenz in Kapitel 4.4. - für eine entsprechende, später darzubringende, Lösung durchaus eignen können. Die Darstellung<sup>224</sup> der folgenden Elemente versteht der Verfasser dabei als grundsätzliche Anhaltspunkte, welche zunächst auf das Minimum einer inhaltlichen Orientierung fußen. Diese inhaltliche Orientierung stellt jedoch gleichzeitig den Ausgangsrahmen dar, in welchem im nachfolgenden Kapitel, die Potentiale und Synergien durch ihre Anwendung an einer konkret dargebrachten Gestaltungskonzeption der Auftragsabwicklung aufgezeigt und diskutiert werden.

#### 1.) Zeit

Den Anfang dieser perspektivischen Auseinandersetzung der inhärenten Auftragsabwicklungselemente macht die Zeit. Sie nimmt schon seit der gepaarten Existenz von Zeitlinearität und Unternehmen eine maßgebliche Stellung<sup>225</sup> ein. In informationstechnologischer Hinsicht stellt sie sich jedoch parallel dazu einer enormen Weiterentwicklung – Zeit und damit einhergehende Proaktivität wird in Zukunft ein Wettbewerbsvorteil, wenn es gelingt, die Kundenanforderungen mit den Leistungsanforderungen der Auftragsabwicklung so zu konzipieren, dass Suboptimalitäten vermieden werden und die Leistungserstellung schneller als die der

---

*Geschäftswelt. Das Erkennen und wirtschaftliche Ausnützen von Informationsunterschieden führt zu Informationsvorteilen, die die Triebfeder eines unternehmerischen Handelns darstellen. Unternehmensorganisationen können in diesem Zusammenhang als Informationsverarbeitungsmaschinen dargestellt werden. Unternehmungen werden von Informationsbedürfnissen und der schnellen Informationsverteilung maßgebend beeinflusst.* – Anmerkung des Verfassers: vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>224</sup> Folgende Darstellung stellt ausgewählte Perspektiven dar, die gleichzeitig komplementäre Inhalte ansprechen – naturgemäß kann diese Aufstellung keine sein, die sämtlich relevanten Aspekte und Perspektiven in ihrer Gesamtheit zu fassen versucht.

<sup>225</sup> So ortet Weyrich, in: Kuhlin u.a. (2005), S. 539 f., dass:“ *Zeit infolge der immer kürzeren Innovationszyklen und des globalen Wettbewerbs zu einem entscheidenden Faktor wird*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

Konkurrenz erfolgen kann.<sup>226</sup> Durch die in Kapitel 4.4. dargebrachte Analogie zwischen Produktion und Informationsverarbeitung und damit einhergehender Durchlaufzeit hat die IT es zu ermöglichen, dass alle - für die an der jeweils benötigten Stelle des Bearbeitungsflusses - benötigten Informationen, in entsprechender Qualität und Aufbereitung, zur Verfügung gestellt werden. Dies soll durch eine Synchronität (Simultanität) erforderlicher Prozesse erfolgen. Die Grundüberlegung ist es, die Zeit als Auftragabwicklungselement verstärkt in den Vordergrund zu rücken (durch eine „pipeline-Sicht“) und durch die Schaffung eines einheitlichen Bezugsrahmens – innerhalb der Auftragsabwicklungsstellen – die Darstellung in informationstechnologischer Hinsicht prozesshaft in grafischer Form zu präsentieren.<sup>227</sup> Diese Art des Ansatzes, geht über eine Thematisierung von gängigen Fixpunkten in Form von Terminen (Bestell- und Liefertermine, Fixzeiten, etc.) in Datumsformat deutlich hinaus!

---

<sup>226</sup> So hat die Leistungserstellung sich einer grundsätzlichen Orientierung anhand dem Effizienzprinzip zu subsumieren: Kotzab, in: Prockl, G. u.a. (2004), S. 124 in diesem Zusammenhang in einer generellen Perspektive: „*Logistik folgt dem wirtschaftlich-technischen Effizienzprinzip, das nicht nur auf einen einzelnen Teilbereich einer Organisation zutrifft, sondern auf das gesamte Logistiknetzwerk anzuwenden ist. Die Realisierung des Effizienzprinzips kann durch Synchronisierung und Harmonisierung von Geschäftsprozessen bzw. organisationale Arrangements gelingen, wobei immer der Abgleich von Kosten- und Servicezielen im Mittelpunkt der Überlegungen steht.*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>227</sup> Die durch die vom Verfasser angesprochene Prozesshaftigkeit in der Darstellung, erfährt auch in der Literatur – beispielsweise bei Wienhold (2005), S. 593 – eine aktuelle Diskussion: „*Gegenüber den bisher in der Literatur zu findenden, mehrdimensionalen, controllingorientierten EDV-Konzeptionen mit den Dimensionen Zeitbezug, Entscheidungsebene, Systemebene (Erfassungs-, Administrations-, Dispositions-, Abrechnungs- und Führungsinformationssysteme), Inhalte, Bereiche etc. (vgl. Reichmann, 2001, S. 6) wird eine neue Dimension, die Ablauf- bzw. Prozessorientierung, stärker in die DV-Konzeption mit einbezogen. Im Rahmen dieses Konzepts steht der Prozess mit seinen entscheidungsorientierten Ereignissen im Mittelpunkt der Konzeption. Der Grund hierfür ist naheliegend. Wirtschaftliche Entscheidungen werden zwar in der jeweiligen Entscheidungsebene getroffen, maßgeblich ist hierfür jedoch der Gesamtzusammenhang der Entscheidungshierarchie im Geschäftsprozess*“ – Vom Verfasser kursiv gestellt. - Auch Sailer/van Houten/Haasis (2002), S. 9 – sprechen sich für ein prozesshaftes und prozessübergreifendes Informationsmanagement aus und gehen in ihrem Kommentar gleichzeitig partikular auch auf das Potential eines solchen ein: „*Die Realisation kurzer Entwicklungs- und Innovationszeiten erfordert insbesondere vor dem Hintergrund stetig kürzer werdender Produktlebenszyklen ein prozessübergreifendes Informationsmanagement. Dieses kann maßgeblich zur Verzahnung von Produktentstehung und Auftragsabwicklung beitragen und somit Störungen an den Schnittstellen von Verantwortungs- bzw. Funktionsbereichen vermeiden.*“ - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

## 2.) Integrität

Die angesprochenen Unterschiedlichkeiten der Informationsanforderungen sollen so weit als möglich durch eine - auf Integrität aufbauende - IT-Konzeption gelöst werden. Medienbrüche<sup>228</sup> sind zwar aufgrund der hochgradigen Komplexität des Auftragabwicklungsprozesses nicht nur im inter- auch im intraorganisationellen Bereich (beispielhaft über regionale Grenzen hinaus) bekannte Probleme, dürfen heute jedoch keine allzu große Gültigkeit bei einer vermindernden Auftragabwicklungsqualität mehr inne nehmen. Auch informationstechnologisch mitgetragene „Organisationsbrüche“ gilt es zu meiden – der Einsatz für den Kunden sowie die informationelle Aufbereitung kundenrelevanter Informationen darf nicht an Abteilungs-, Ressort- oder Stellengrenzen enden<sup>229</sup>; vielmehr muss versucht werden, hier ebenso prozessorientiert einen Informationsfluss gewährleisten zu können, der den Kunden<sup>230</sup> im verdienten

---

<sup>228</sup> Richter-von Hagen/Stucky (2004), S. 19: *„Medienbrüche sind Ablaufunterbrechungen oder – verzögerungen, die infolge unterschiedlich eingesetzter Medien und deren Verarbeitung auftreten. Beispielsweise kann es vorkommen, dass von verschiedenen Mitarbeitern verschiedene Textverarbeitungsprogramme benutzt werden, die eine Formatanpassung eines Dokumentes notwendig machen, bevor es weiterverarbeitet werden kann.“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt sowie des weiteren: Dies widerspiegelt den einfachsten Fall eines solchen Medienbruches – naturgemäß können in der Auftragabwicklungskonzeption der Praxis vielfach schwerwiegendere Fälle (intra- und interorganisatorisch) auftauchen.

<sup>229</sup> Gräf/Glustin/Heinzelmann (2005), S. 89 sehen dies im engen Zusammenhang mit der nachfolgend thematisierten Transparenz - dem: *„Um die Konzernsteuerung mit nachhaltigem Erfolg zu bewältigen, ist eine effiziente Informationsbereitstellung auf allen Ebenen durch ein integriertes Reportingkonzept sicherzustellen. Das IT-System allein ist aber nicht ausreichend. Zur Verbesserung der Reporting-Prozesse in Bezug auf Zeit und Qualität sind Standardprozesse zu definieren, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Prozessbeteiligten im Prozess zu klären und Verzögerungen sofort sichtbar zu machen.“* – Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>230</sup> Aurich/Drews/Wagenknecht (2004), S. 711 – unterstreichen aus dieser Perspektive heraus, die Möglichkeiten kundenrelevanter Informationen im Zusammenhang mit einer Nutzung des Internets – einer Position, die sich der Verfasser inhaltlich gänzlich anschließt: *„Die Nutzung des Mediums Internet in der Auftragsabwicklung kann durch den intensiven Austausch von kunden- und unternehmensseitigen Informationen zu einer geglätteten Ressourcenauslastung und zu einer Flexibilisierung beitragen. Eine mittels des Mediums Internet weit reichende Einbindung der Belange des Kunden in die unternehmensspezifischen Auftragsabwicklungsprozesse ermöglicht insbesondere im Rahmen der auftragsorientierten Produktion die Nutzung von Flexibilisierungspotenzialen“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

Mittelpunkt positioniert und durch multiperspektivische Zugänge Synergie- und Innovationspotentiale zulässt.<sup>231</sup>

### 3.) Transparenz

Im Sinne einer bedarfsgenauen Bereitstellung von Informationen einerseits und einer konstruktiveren Nutzung derer andererseits, gilt es die Daten - mit wirtschaftlich vertretbarem - Aufwand aufzunehmen, auszuwerten und zwischen Informationsquellen und -senken auszutauschen.<sup>232</sup> Durch eine sinnvolle Vernetzung mit relevanten Informationen, können für viele Unternehmensbereiche wertvolle Informationsspeicher entstehen, die es ihnen erleichtern würden Ineffizienzen aufzudecken und damit Einsparungen zu gewährleisten. Zugleich hat auch die Leitungsebene von einer derartigen Möglichkeit der vorteilhaften Verbindung von Informationen zu profitieren – Die aufbereiteten Informationen müssen Manager in ihren Entscheidungen unterstützen, ihnen wichtige Hinweise für eventuelle Fehlentwicklungen oder potentielle Chancen geben können. Dieser Punkt muss allerdings unter dem Aspekt eines verbesserten – detaillierter ausgedrückt - rascheren Zeithorizontes geschehen<sup>233</sup>. Ziel muss es sein, Manager in ihrer knappen Zeit von langwierigen Informationseinholungsprozessen zu entlasten, ihnen zusätzliche Zeitfenster für komplexe Entscheidungen bieten zu können

---

<sup>231</sup> Vgl. dazu exemplarisch: Sailer/van Houten/Haasis (2002), S. 8 wo es heißt: *“Eine wesentliche Aufgabe im Auftragabwicklungsprozess liegt insbesondere in der Bewältigung bzw. Koordination des traditionellen Spannungsfeldes zwischen Vertrieb und Produktion. Die Erschließung, der in den Wechselbeziehungen liegenden Innovations- und Optimierungspotentiale, erfordert eine effiziente Abstimmung bzw. Synchronisation divergierender Zielsetzungen durch ein integriertes Informationsmanagement.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>232</sup> Arnold, D. (2004), S. B3 – 24

<sup>233</sup> Warschburger/Kirchmann (2002) 6, S. 244 : *„Entscheidungen hängen folglich in hohem Maße von den zur Verfügung stehenden Informationen ab. Die richtige Information muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, um erfolgreiches unternehmerisches Handeln zu gewährleisten. Dabei muss Informationstechnologie eine wichtige Rolle, denn sie unterstützt nicht nur den Austausch und die Sammlung von Daten, sondern sie dient auch der systematischen und schnellen Beschaffung, der Verwaltung, der Bereitstellung und der Interpretation der Informationen.“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.



und in Konsequenz dadurch gleichzeitig auch Transaktionskosten zu vermeiden helfen. Dies stellt sich als eine Vorgangsweise dar, die von einer Vermeidung von Reaktivität und Nutzung von Proaktivität gekennzeichnet wäre.

Nachdem die grundsätzlichen Anforderungen dahingehend dargestellt wurden, um sie im Kontext eines nachfolgenden Einsatzes auf den Auftragsabwicklungsprozess in Form einer alternativen Gestaltungskonzeption anzuwenden, gilt es nun diese Konzeption im nachstehenden Unterkapitel aufzuzeigen.

#### **5.4.1. Der Supply Chain Monitor als eine mögliche informationstechnologische Auftragsabwicklungskonzeption**

Wie in den Kapiteln 3.0. und 4.0. gezeigt wurde, liegt das größte Problem einer effizienten Auftragsabwicklung in der ihr innewohnenden Komplexität und Integrität. Es konnte aufgezeigt werden, dass durch die Einbeziehung und Diskussion von organisatorischen und humanen Perspektiven, Implikationen für die Existenz von Asymmetrischen Informationen gegeben sein können, die sich nachteilig auf eine leistungsstarke Auftragsabwicklung auswirken. Nachdem nun Vorschläge für eine Verbesserung bzw. Verminderung auftretender Probleme auf organisatorischer und humaner Ebene diskutiert wurden, gilt es hier informationstechnologische Potentiale ausfindig zu machen, die ebenfalls potentiell geeignet erscheinen, auftretende Probleme einer effektiven Lösung herbeizuführen.

Bevor auf die Idee des Supply Chain Monitors im Detail eingegangen wird, erscheint es zweckmäßig einige Bemerkungen zu dem Zweck seiner Thematisierung anzubringen.

Es geht dem Verfasser in diesem Kapitel nicht darum ein spezifisches Produkt zu beschreiben und es - anhand gängiger Vorgehensweise in qualitativer und leistungsorientierter Hinsicht - zu beurteilen. Vielmehr soll der Versuch unternommen werden, in der Arbeit dargelegte Probleme mit den Anforderungen im Kontext der Auftragsabwicklung anhand einer lösungsorientierten, alternativen Gestaltungskonzeption vorzulegen

Um dies zu ermöglichen, wird ein Szenario skizziert, welches sämtliche in der Arbeit angesprochene Ineffizienzen in Form von Asymmetrischen Informationen beinhaltet

und zugleich auch auf die in Kapitel 5.4. erwähnten „inhärenten Auftrags Elemente“ eingeht. Durch diese Vorgehensweise ist es anhand der Beschreibung eines konkreten Auftragabwicklungsszenarios möglich, informationstechnologische Potentiale zu orten, die Transaktionskosten zu minimieren imstande sind bzw. parallel die prinzipielle wirtschaftliche Performance der Auftragsabwicklung erhöhen können. Dabei soll auf eine Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit in keinster Weise verzichtet werden – im Gegenteil sie stellt einen immanenten Bestandteil dieses Szenarios dar, welches als auslösendes bzw. notwendiges Element einer derartigen Veränderung gesehen werden kann – letztlich soll dies zum Wohle des Kunden geschehen.

Da Auftragsabwicklungssysteme - um sie in Firmen nutzbar zu machen einer vorhergehenden Adaptierung unterliegen - nehmen sie ablauforganisatorische als auch aufbauorganisatorische Orientierungen und Gestaltungsstrukturen an. Dadurch ist gleichzeitig auch ihre Struktur oftmals vorgegeben und verstärkt allzu oft „abteilungsgetriebene und bereichszentrierte“ Fokussierungen. Dies geschieht naturgemäß dadurch, dass sich Mitarbeiter in den unterschiedlichen Bereichen mit verschiedenen, bereichsspezifischen Inhalten beschäftigen und diese für sie ja vordergründig Bestandteil ihrer Aufgabe sind. Dadurch finden jedoch Medienbrüche statt, die sich sehr negativ auf die Qualität des Informationsflusses auswirken.<sup>234</sup> Dies wird dadurch erschwert, dass die organisatorische Trennung gleichzeitig eigene Verantwortlichkeiten fokussiert, Informationen werden eingetragen und in Systemen gepflegt – jedoch unter ihren spezifischen, zeitlichen Orientierungen. Die Bedeutung der Zeit in diesem Kontext wurde in Kapitel 4.3. deutlich dargelegt.

Es erscheint daher – aus der pragmatischen Entstehungsquelle der Praxis hinaus - die Notwendigkeit eines einheitlichen Bezugsrahmens für zeitliche, informationelle und humane (personenspezifische) Perspektiven in Auftragabwicklungssystemen zu generieren. Was bedeutet das konkret?

Laut persönlicher Auffassung des Verfassers ist es möglich, diese von Asymmetrischen

---

<sup>234</sup> Tröger/Sander (2003), S. 13: *„Die Trennung der verschiedenen Unternehmenseinheiten erlaubt allenfalls rudimentär eine übergreifende Kooperation. Auf diese Weise kann die Kapazität eines Gesamtunternehmens nie voll ausgeschöpft oder seine Effizienz maximiert werden“.* – Vom Verfasser kursiv gestellt.

Informationen durch Asynchronität gekennzeichnete Konzeption, mithilfe eines gemeinsamen Bezugssystems zu einem symmetrischen System zu verändern, welches von Synchronität und Simultanität gekennzeichnet wäre. Um dies zu erreichen, wären mehrere Schritte notwendig.

Um eine Vereinheitlichung und Synchronität zu gewährleisten, ist es vorab unerlässlich, die Aufbereitung der Informationen so transparent wie möglich zu machen. Will man dies in einem einheitlichen Bezugssystem unter Einbeziehung des Faktors Zeit erreichen, schlägt der Verfasser vor, sich nicht nur an herkömmlichen, zeitlichen Terminierungen wie Uhrzeit, Datum, Jahr, etc. zu orientieren, sondern eine „Pipe-Line“ (Pipe-Line-View) zu generieren, welche dann quasi eine Zeitlinie darstellt und die gesamte Zeit (sprich vergangene, gegenwärtige und zukünftige Termine) repräsentiert. Diese, auch der notwendigen Prozessorientierung dienende, Lösung ermöglicht damit, den Status des Auftrages bzw. seine Positionierung innerhalb der informationellen Durchlaufzeit zu ermitteln – gleichsam einer Ortung der Position von Gütern in materieller Durchlaufzeit.<sup>235</sup> Alle am Auftragsprozess beteiligten Mitarbeiter, können gleichzeitig den „Bearbeitungsstatus“ und die gegenwärtige Position des Auftrages sehen. Sie sind in der Lage – bevor der Auftrag in ihren Verantwortungsbereich gerät – Informationen über zukünftige Erfordernisse oder individuelle Anforderungen einzuholen. Eventuell sind konkret in diesem Fall nicht gängige Bearbeitungsschritte vorzunehmen. Allenfalls müssen Teilaufgaben vorgelagerter Bearbeitungen nach hinten verschoben werden – Praxisanforderungen können eine erstaunliche Fülle an Problematiken zeigen...

Laut persönlicher Auffassung des Verfassers ist es durch dieses „synchronisierende Element“ möglich, Asymmetrische Informationen zu vermeiden – denn diese sind aus der Unvollständigkeit von Informationen generiert und zeigen sich in letzter Konsequenz durch ein Hochschaukeln, vergleichbar in der Konzeption des Bullwhip-Effektes<sup>236</sup>, von reaktiven, nicht aktuellen und somit falschen Informationen.

---

<sup>235</sup> Über die Vorteile bzw. das mögliche grafische Aussehen einer derartigen Konzeption siehe beispielsweise: Käschel/Zacher (2001), S. 21

<sup>236</sup> So gehen Vgl. Scholz-Reiter/Topi Tervo (2005), S. 13 f. von der Möglichkeit einer Verringerung von Informationsverzerrungen durch ein synchronisierendes Element (hier Zeit, Transparenz) aus. Weiters

Um diese Konzeption für die Mitarbeiter bzw. den Bearbeitungsfluss nutzbar zu machen, ist es erforderlich, die angesprochene Zeitlinie parallel mit in Prosa<sup>237</sup> verfassten Auftragsinformationen (in Form von Dokumenten oder elektronischen Notizen) zu versetzt bzw. auszustatten.<sup>238</sup> Eine derartige Informationsdarstellung kann als „multiperspektivischer Informationszugang interpretiert werden“.<sup>239</sup> Dieser Punkt spricht gleichzeitig die Perspektive der Integrität erneut an. Erst wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche dieselbe Information eines geänderten Kundenwunsches zu ersehen imstande sind, können sie gemeinsam – jeder in seinem Bearbeitungsbereich – das Nötige tun, um dies zu ermöglichen. Dies stellt sich auch für eine schnellere Auftragsabwicklung als absolut relevant heraus. – Durch die transparentere Gestaltung bzw. den Umgang mit den Informationen, entfallen häufige Rückfragen und komplexe,

---

heißt es dort: *„Ein Mangel an Informationen oder eine falsche Reaktion auf vorhandene Informationen führt zu einer „Asynchronität“, die zu Fehlbeständen oder zu unerwünscht hohen Beständen führen kann.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>237</sup> Arnold (2004), S. B3-24 – B3.2.6.2 Informationsaufbereitung: *„Zielsetzung der Informationsaufbereitung ist es, die erfassten Informationen zu sammeln, zu speichern und so aufzubereiten, dass die Informationen in einer für den Empfänger aussagekräftigen Form bedarfsgenau zur Verfügung gestellt werden“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>238</sup> Gräf/Glustin/Heinzelmann (2005), S. 86 betonen die Notwendigkeit der Gestaltung von Auftragsrelevanten Informationen dahingehend, dass diese sich nicht nur einer lediglichen quantifizierenden Orientierung zu unterziehen haben : *„Ein Management Reporting zur operativen Entscheidungsunterstützung muss die Wirkung solcher Einflussfaktoren auf die relevanten Spitzenkennzahlen durch die notwendigen Detailinformationen aufzeigen (i.d.R. eine Mischung aus finanziellen und nichtfinanziellen Daten), damit das Reporting als Entscheidungsunterstützung für die Ergreifung von kurzfristigen Gegenmaßnahmen herangezogen werden kann“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>239</sup> Dass ein derartiger Zugang als berechtigt kategorisiert werden kann, erläutert beispielsweise Goerke (2005), S. 27 in diesem Zusammenhang: er deutet nachfolgende, potentielle Gefahren für eine Orientierung anhand einem lediglich kaufmännischen Controlling und ihre Folgen daraus wie folgt: *„fehlende Übersicht über die gesamte Supply Chain: keine Logistikstrategie; - Machtlosigkeit wegen fehlender Logistik-Fachkompetenz: mangelnde Steuerung; - Bereichsdenken statt Prozessorientierung: keine ganzheitliche Logistikorganisation; mangelnde Transparenz zu Logistikkosten und -leistungen: Logistik wird unterschätzt; Zahlenfriedhöfe statt KPI (Key Performance Indicator): falsche Zahlen, keine Verbindung zu Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz; wirkungsloses Reporting: fehlende Entscheidungsorientierung; - Einzelprojekte ohne Kontinuität: kein laufendes Maßnahmen-Management, kein KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess); \_ keine nachhaltige Entwicklung des Logistikpersonalwesens: Logistikkompetenz wird nicht entwickelt.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser teilweise kursiv gestellt.

zeitraubende Informationseinholungsprozesse. Der Verfasser sieht hier die Möglichkeit eines informationstechnologischen Potentials auch zur positiven Nutzung von Bereichs- und Bearbeitungsschnittstellen.<sup>240</sup>

Durch die dominierende Prozessorientierung und den zunehmenden Wettbewerbsdruck, hat die IT einen Umgang mit Information zu kultivieren, der von einer Bring- und keiner Holschuld gekennzeichnet ist. Es geht im Kontext der Bearbeitungsschnittstellen auch darum, die Transparenz der Informationen dahingehend zu instrumentalisieren, dass eine Überprüfung der Ergebnisse und Prozesse durch ein Monitoring erreicht wird. Im Regelfall ist die Controlling-Abteilung für einen dauerhaften Beitrag des Geschäftserfolges verantwortlich, indem es die Umsetzung von Logistikprojekten unterstützt<sup>241</sup> und Informationen in Form von Bestandsberichten verdichtet. Diese werden auf Leitungsebene als Orientierungsmaßstab und Entscheidungshilfe<sup>242</sup> verstanden, da sie Entwicklungen und Performances von Bereichen in quantifizierter Art und Weise darzustellen vermögen. Die Kalkulationen und Informationen über die Entwicklungen dieser erfolgen reaktiv am Monats- oder Quartalsende. Dieselbe Vorgehensweise kann auch in einer projektbezogenen Auftragsabwicklung beobachtet werden. In diesem Falle, ist es kaum möglich, die bis zum aktuellen Datum tatsächlich

---

<sup>240</sup> Sailer/van Houten/Haasis (2002), S.9: *„Die Realisation kurzer Entwicklungs- und Innovationszeiten erfordert insbesondere vor dem Hintergrund stetig kürzer werdender Produktlebenszyklen ein prozessübergreifendes Informationsmanagement. Dieses kann maßgeblich zur Verzahnung von Produktentstehung und Auftragsabwicklung beitragen und somit Störungen an den Schnittstellen von Verantwortungs- bzw. Funktionsbereichen vermeiden. Angesichts der Notwendigkeit, eine weitergehende DV-Vernetzung der Vertriebs-, Produktions- und Auftragsabwicklungsprozesse herbeizuführen, wird dem Einsatz eines unterstützenden und prozessdurchgängigen Informationsmanagements künftig eine entscheidende Trägerrolle zu kommen. Für die Zusammenarbeit von Vertrieb und Produktion bietet das integrierte Informationsmanagement u.a. die Chance, derzeit existierende Informationsverluste und den Aufwand für manuelle Prozesseingriffe zu verringern.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>241</sup> Vgl. Augustin (1998), S. 21 – wo es weiters heißt: *„Logistik-Controlling ist darauf ausgelegt, Denken und Handeln aller Beteiligten auf allen Hierarchieebenen auf logistische Effektivität und Effizienz auszurichten“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt

<sup>242</sup> Anmerkung des Verfassers: Hinweise für eine Steigerung des Unternehmenserfolges durch Mitarbeiterinformationssysteme sowie eine Prozesssicherheit und Effizienzsteigerung durch Bereitstellung und Rückmeldung richtiger sowie aktueller Informationen siehe beispielsweise: Feldmann/Lang (2005), S. 25 ff.

aufgelaufenen Kosten sofortig zu eruieren. Dazu werden nachgelagerte Kalkulationen und Informationseinholungsprozesse durch Analysen gefahren.

Die vom Verfasser vorgeschlagene informationstechnologische Konzeption sollte hier jedoch durch die Anwendung der Anforderungselemente Transparenz und Synchronität geprägt werden. Würden sämtlich aufgelaufene Kosten zeitgleich (beispielsweise) über das Medium Internet in die relevante beispielhafte Controlling-Abteilung laufen, wären diese Informationen jederzeit abrufbar. Ihre Qualität würde durch die verstärkte Aktualität eine immense Aufwertung erfahren.<sup>243</sup> Damit hätten verantwortliche, Leitung innehabende Manager tatsächlich die Möglichkeit auf Fehlentwicklungen und Ineffizienzen aufmerksam gemacht zu werden und könnten bevor dies ein kritisches Niveau erreicht proaktiv dagegen steuern.<sup>244</sup> Damit wären Manager in der Lage, begleitet durch abteilungsinterne Ziele, ein „forecasting“ zu betreiben.<sup>245</sup> Die notwendigen Informationen dazu, könnten sie entlang der Pipe-Line auf einer manifesten Ebene nun beobachten und sie sich dadurch einer Steuerung und Kontrolle zugänglich machen.<sup>246</sup>

---

<sup>243</sup> Anmerkung des Verfassers: Im Gegensatz der bereits zum Ausdruck gebrachten, Reaktivität von generellen – und besonders Entscheidungsinformationen. Dies wird auch von Gräf/Glustin/Heinzelmann, (2005), S. 88 festgestellt – wo die Folgen der Reaktivität wie folgt dargelegt werden: *„Ergebnis ist die häufig geäußerte Kritik das Reporting-System liefere die entscheidungsrelevanten Informationen nicht bzw. zu spät (...)“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>244</sup> Wall (2003), S. 406 ff. geht beispielsweise auf die Bedeutung der in den Führungsebenen absolut benötigten, verdichteten Informationen ein und ortet in diesem Zusammenhang die gegebene Notwendigkeit der Bereitstellung durch Managementinformationssysteme bzw. das Controlling um entsprechende Entscheidungen auf dieser Stufe überhaupt treffen zu können.

<sup>245</sup> Anmerkung des Verfassers: die dargebrachten inhaltlichen Tätigkeiten sollen sich mit klassischen Logistik-Controlling Elementen auseinander setzen, um hochgradig aktuelle und valide Informationen eruieren zu können. Für eine exemplarische Thematisierung des Zusammenhanges IT und Controlling siehe: „o.A.“. (2005), S. 28

<sup>246</sup> Vgl. dazu Arnold (2004), S. B3-59: *„Im Anschluss an die Planung wird die Ausführung des Logistikprozesses überwacht und die Ursachen nicht zufrieden stellender Leistung identifiziert. Dafür ist eine Erfassung, Aufbereitung und Visualisierung der logistischen Qualitätsmerkmale notwendig. Diese Aufgabe wird heute vielfach dem Logistikcontrolling zugeordnet. Für die Aufbereitung und Visualisierung von logistischen Kenngrößen haben sich in der Praxis so genannte Monitorsysteme bewährt, die eine transparente Darstellung großer Datenmengen erlauben“* – Vom Verfasser kursiv gestellt.

Dies stellt sich für den Verfasser als konstruktive Möglichkeit dar, enorme Einsparpotentiale<sup>247</sup> zu erreichen. Es erscheint durch diese vorgeschlagenen, potentiellen Möglichkeiten denkbar, Ineffizienzen entlang des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses einer sinnvollen Transparentmachung zu unterziehen und parallel konstruktive Gestaltungsempfehlungen für eventuell problematische Teilbereiche zu ergreifen. – Gleichzeitig können aus dieser Proaktivität entspringende, zeitliche Vorteile zu Wettbewerbsvorteilen führen. Für den Fall eines abschließenden Auftrages, müssten vielfältige Informationen über die Spezifikation des Produktes (Kunde, Region, Modell, Artikel, Artikelnummer, Menge, etc.) informationstechnologisch erfasst werden. Mit der Zeit werden diese Daten in einer Marketingdatenbank zu regelrechten Kundeninformationslisten erweitert (Serviceeinsätze, Ersatzteile, etc.). Durch eine Verknüpfung der Informationen (Verkaufsdatum, Serviceeinsätze und Ersatzteile) wäre es prinzipiell möglich, durch eine vergleichende Heranziehung mit der Badekurvenfunktion, welche für die Kalkulation der gängigen Lebensdauer eines Produktes verwendet wird, dem Kunden proaktiv Auftragsangebote zuzusenden. Durch diese Vorgangsweise erscheint es realisierbar, den Kunden enger an sich und seine Angebote zu binden<sup>248</sup> und einen zeitlichen Vorteil einer cleveren Angebotserstellung vor der Konkurrenz nutzen zu können.<sup>249</sup>

Auf einer aggregierten Ebene ließen sich durch Modellvergleiche und Informationen über Verkaufseinheiten rechtzeitig Eckpfeiler von Entwicklungen skizzieren, die eventuelle Branchen oder Markentrends zu orten vermögen.<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> Gräf/Glustin/Heinzelmann (2005), S. 85 f. konstituieren in diesem Zusammenhang der Stellung von Reporting im Führungsprozess einen großen Stellenwert zu: „*Die optimale Nutzung von Informationen zur Unterstützung des Managements bei der Unternehmenssteuerung als immer wichtigerer Erfolgsfaktor erfordert ein ganzheitliches Informationsmanagement (..)*.“ – vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>248</sup> Nürnberger (2003), S. 19 sieht durch eine Digitalisierung aller Prozesse eine Dynamisierung aller Geschäftsbereiche von einer reaktiven zu einer Proaktiven Handlungsweise.

<sup>249</sup> So unterstreicht Vgl. Gudehus (2005), S. 60 die Möglichkeiten durch Austausch und Verknüpfung der „richtigen Daten“ raschere Entscheidungen treffen zu können. Gleichzeitig ortet er eine Vereinfachung und Beschleunigung der Auftragsabwicklung (...).

<sup>250</sup> Eine derartige Vorstellung ließe sich gleichfalls für eine Reduzierung von Transaktionskosten aussprechen. Dies sind laut Ansicht des Verfassers ebenso Asymmetrische Informationen jedoch im B-2-B Bereich, wie dies bei Jacob, in: Plinke (1998), S. 13 ff. angesprochen wird. Anmerkung des Verfassers: Gudehus (2005), S. 60 sieht in der intensiven Nutzung von informationstechnologischen Potentialen wie

#### **5.4.2. Der Supply Chain Monitor unter dem Aspekt einer Minimierung von Asymmetrischen Informationen – eine abschließende Betrachtung**

Nachdem Aussehen und potentielle Konsequenzen möglicher Gestaltungsalternativen im Kontext der Auftragsabwicklung durch eine denkbare Anwendung diskutiert wurden, gilt es nun, in einer abschließenden Betrachtungsebene, auf die Perspektive der Asymmetrischen Informationen diesbezüglich einzugehen.

Dies soll sich jedoch nicht ausschließlich auf eine adäquate Umlegung der vorgeschlagenen Punkte im Sinne von Asymmetrischen Informationen konzentrieren – vielmehr soll daneben - in einem letzten Zugang - versucht werden, ebenso auf die Sinn- & Zweckmäßigkeit einer möglichen Anwendung der dargebrachten und erörterten Inhalte - unter Heranziehung einer praxisrelevanten Perspektive – einzugehen und sie entsprechend darzulegen.

Welcher konkrete Beitrag zu einer Minimierung von Kosten ist durch eine Anwendung des Supply Chain Monitors im Kontext der Principal-Agent-Theorie nun tatsächlich potentiell erzielbar?

Aus der persönlichen Sicht des Verfassers, ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten diesbezüglich. Die in Unterkapitel 5.4.1. dargelegte „Pipe-Line-Sicht“ des Supply Chain Monitors ermöglicht es, ein bedeutendes Maß an Transparenz in den Bearbeitungsprozess der Auftragsabwicklung miteinzubeziehen. Dies erfolgt parallel unter einer konzeptionellen Bereicherung des Faktors „Zeit“ in erörterter Form. Diese alternative Konzeption scheint daher auch Möglichkeiten einer Verringerung von spezifischen Kosten in der Neuen Institutionenökonomischen Theorie mitzutragen. Einerseits erscheint die Transparenz, die Schnelligkeit (Änderungen im Auftragsbearbeitungsprozess werden informationstechnologisch in „real-time“ aktualisiert) und Integrität konstruktivst dazu in der Lage, in erster Linie

---

dies oben vom Verfasser exemplarisch dargebracht wird, *„eine Reduzierung der Transaktionskosten für die Auftragserteilung und den Informationsaustausch über EDI oder Internet“*, Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.



Entscheidungsinformationskosten senken zu können.<sup>251</sup>

Opportunitätskosten durch schlechte Information<sup>252</sup> sowie Informationsverarbeitungskosten<sup>253</sup> unterliegen einer sukzessiven Verminderung durch die vorgegebene Art und Weise – präziser ausgedrückt – des konzeptuellen Aufbaus des Supply Chain Monitors. Die stringente Transparenz entlang des gesamten Bearbeitungsflusses ermöglicht Entscheidungsträgern eine vielfach adäquatere Entscheidungsgrundlage bei komplexen Entscheidungen.<sup>254</sup> Sie sorgt für einen überprüfbaren, nachvollziehbaren Datenpool welcher Unsicherheiten – durch den strukturierten und komplexen sowie transparenten Aufbau der Daten - zu absorbieren imstande ist. Für die Informationsverarbeitungskosten lassen sich ebenso positive Optimierungsmöglichkeiten im Hinblick einer entsprechenden Verringerung nachskizzieren. Durch den dominant integrativen Charakter des Supply Chain Monitors und einer daraus folgenden „bereichsübergreifenden Vernetzung von Auftragsinformationen“ ist es möglich Entscheidungen<sup>255</sup> komplementärer Stellen im

---

<sup>251</sup> So argumentiert Wall (2003), S. 407: „Schließlich könnten mit dem Einsatz von informations- und kommunikationstechnik-gestützten Systemen Informationsasymmetrien und ihre negativen Konsequenzen reduziert werden: So wurde argumentiert, der Prinzipal (z.B. Unternehmensleitung) könne mit einem MSS – im hier definierten Sinn – kostengünstiger Informationen über die Aktionen bzw. das Entscheidungsfeld des Agenten, des dezentralen Managers, beschaffen. Schließlich reduzierten sich mit der Automatisierung der Informationsverarbeitung die Kontrollkosten.“ - neben diesen Aspekten deutet die Autorin dadurch weiters die Möglichkeiten einer „Senkung von Hidden action- und hidden information-Probleme“ welche sich dadurch „kostengünstiger einzudämmen ließen“.

<sup>252</sup> Rohweder (1996), S. 61 f.: „Opportunitätskosten, welche dadurch entstehen, dass eine getroffene Entscheidung nicht optimal ist.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>253</sup> ebenda.: „Kosten, welche durch die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Entscheidung entstehen.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>254</sup> Mertens/Gsell (2004), S. 253: „Die richtige Verfügbarkeit von Informationen und ihre Vollständigkeit sind somit entscheidend für das effiziente und effektive Ausführen von Aufgaben in einer Organisation. Die Qualität von Informationen hat insbesondere unter den Rahmenbedingungen eines turbulenten Umfelds entscheidenden Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Abläufe.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>255</sup> Welter (2004), S. 564: Aus entscheidungstheoretischer Perspektive ist Information notwendige Voraussetzung zur Fundierung von Entscheidungen. In Entscheidungsprozessen wird Information über das Entscheidungsfeld (Aktionsraum, Zustandsraum und Ergebnisfunktion) benötigt, bevor Entscheidungen getroffen werden können – Die Güte der Entscheidungen hänge maßgeblich von der Informationslage der Entscheidungsträger ab.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv

Auftragsbearbeitungsfluss schneller zu antizipieren bzw. in Entscheidungen miteinfließen zu lassen.<sup>256</sup> Darüber hinaus generiert die Proaktivität<sup>257</sup> fördernde Konzeption des Supply Chain Monitors das Entstehen von zusätzlichen Zeitfenstern für Manager in Leitungsfunktionen, welche nun erweiterte, zeitliche Möglichkeiten des Prüfens bzw. Verarbeitens von Informationen genießen können.<sup>258</sup>

Hinsichtlich der Agentenkosten – funktional gesehen hier der Überwachungskosten<sup>259</sup> ermöglicht die informationstechnologische Gestaltung des Supply Chain Monitors,

---

gestellt.

<sup>256</sup> So ortet Zahn, in: Pfohl (1994), S. 67 f. die Bedeutung von „Stukturverstehenswissens“ als bedeutende Determinante in von unvorhersehbaren Veränderungen geprägten, „turbulenten“ Situationen. Seiner Ansicht nach reichen in solchen Fällen rationale Entscheidungsfindungen „nicht mehr“ aus. *Strukturwissen als dritte und ergiebigste, aber in Entscheidungssituationen offenbar selten genutzte Erklärungskategorie, gibt Antworten auf die Frage nach den Ursachen bestimmter Verhaltensmuster. Strukturbezogene Erklärungen müssen z.B. zeigen, wie in einem solchen „Produktions-Distributions-System“ die Interaktionen von Bestellverhalten, Lagerbeständen und Auftragserfüllungen oder wie generell in einem logistischen System das Zusammenspiel von Beständen und Bewegungen unter Berücksichtigung von Verzögerungen und Verstärkungen häufig zu beobachtende Instabilitäten und Amplifikationen generieren.* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt. – Der Verfasser sieht unter Heranziehung der in den Kapiteln 4.2.1., 4.2.1 sowie 5.3. diskutierten Inhalte Analogien zu Zahns Feststellung der Notwendigkeit bzw. Bedeutung der menschlichen Komponente einer optimierten Auftragsabwicklungskonzeption.

<sup>257</sup> Die in Kapitel 5.3. aufgezeigten Potentiale durch die Anwendung von Wissensmanagement zeigen sich ebenso als konstruktivste Alternativen einer von Proaktivität gezeichneten Arbeitsweise. Sie orten Optimierungsmöglichkeiten direkt am Verhalten der an der Auftragsabwicklung beteiligten Personen – Zahn, in: Pfohl (1994), S. 67 f.: *Erklärungen auf der Basis von Verhaltensmustern gehen einen Schritt weiter. Sie konzentrieren sich auf das Erkennen langfristiger Trends und das Abschätzen ihrer Implikationen. So haben, wie gezeigt werden konnte, Produktions-Distributionsysteme ein inhärent zyklisches und instabiles Verhalten (...).* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>258</sup> Bei Tritschler, in: Pfohl (1995), S. 165 lassen sich schon frühe Hinweise einer potentiellen Verminderung von Kosten durch die Anwendung von Informationssystemen finden: *„Mit Hilfe neuester Informationssysteme und Informationstechnologien können sich Unternehmungen dank geringer Koordinationskosten einen kompetitiven Vorteilverschaffen“ Neue Informations- und Kommunikationssysteme haben einen Einfluss auf die Wertschöpfungskette einer Unternehmung (...).* – vom Verfasser kursiv gestellt – Auch Vahs, D. (2005), S. 219 unterstreicht indirekt die Bedeutung von zusätzlichen Zeitfenstern bzw. sieht in dem Faktor Zeit *„ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Hinblick auf den Kundennutzen und dem Wettbewerb (...).*“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>259</sup> Rohweder (1996), S. 61 f.: *„Kosten, welche durch die Überwachung und Kontrolle der Leistung oder des Verhaltens des Agenten entstehen“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

neben der anzuwendenden Prozessorientierung, eine schnelle und einfachere „Überwachung“ der Tätigkeiten des Agenten für den Prinzipalen (dem leitenden Manager), da alle am Auftragsprozess durchgeführten Tätigkeiten entlang des Bearbeitungsflusses leichter nachzuvollziehen sind. Durch die angesprochenen Reportings der spezifischen Stellen lassen Suboptimalitäten bzw. ein „shirking“ (leistungsminderndes Verhalten der Agenten im Auftragabwicklungsprozess) leichter nachvollziehen.<sup>260</sup>

Insgesamt gesehen, erscheint der Supply Chain Monitor eine teilweise Überwindung der in der theoretischen Konzeption der Principal-Agent-Theorie dominierenden Unvollständigkeit der Informationen potentiell beseitigen zu können, da ein internalisierendes Objekt die Asymmetrische Informationssynchronität und – Vollständigkeit zu einer Symmetrischen Informationskonzeption ändert. Notwendiger Weise geschieht dies nur dort, wo auftragsrelevantes Wissen für die Weitergabe benötigt wird. Dadurch kommt es im Kontext der Moral Hazard Problematik<sup>261</sup> zu einer entsprechenden, positiven Relativierung auch durch eine Verringerung von Medien- und vertikalen Brüchen.<sup>262</sup> Dass sich die Heranziehung einer vertiefenden

---

<sup>260</sup> Anmerkung des Verfassers: siehe dazu den Hinweis der bei Wall (2003), S. 79 – in diesem Zusammenhang: *„Neben der Interessenangleichung durch Anreize und Sanktionen kann auch eine Abschwächung der für Moral Hazard konstitutiven Informationsasymmetrie durch Monitoring-Aktivitäten versucht werden. Formale Planungs- und Kontrollsysteme, Kostenrechnungs- und Buchführungssysteme, Berichtssysteme usw. dienen z.B. im Unternehmen dazu, die Informationsasymmetrie zwischen Managern und Unterebenen zu entschärfen und auf diese Weise die diskretionären Verhaltensspielräume der letzteren einzuengen.“* - Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>261</sup> Vgl. dazu bereits in vorangehenden Kapiteln angesprochenes Problem des Moral Hazard, dass hier aus Gründen einer verfolgten Vollständigkeit kurz erneut für den Leser angebracht wird: Picot/Dietl/Franck, (2005), S. 75 *„Bei Moral Hazard liegen Informationsasymmetrien vor, die ex post. d.h. im Verlauf einer Principal-Agent-Beziehung, auftreten. Dabei kann der Principal die Handlungen des Agenten nach Vertragsabschluss entweder nicht beobachten oder nicht beurteilen.“* – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>262</sup> Picot/Dietl/Franck (2005), S. 77 konstituieren zur Art der Problembewältigung des Organisationsproblems „Moral Hazard“ im Monitoring eine Reduzierung der Informationsasymmetrie. Als beispielhafte Möglichkeiten der Problembegrenzung erwähnen sie beispielhaft Planungs-, Kontroll- und Berichtssysteme. Aus der persönlichen Sicht des Verfassers erweist sich der Supply Chain Monitor auch anhand der angesprochenen Funktionen hinsichtlich seiner Anwendungsmöglichkeit als ein derartiges Berichtssystem (kategorisierbar).

Auseinandersetzung mit dem Faktor „Information“ im Zusammenhang mit einer potentiellen Verringerung von generellen bzw. Agentenkosten in Principal-Agent-Beziehungen als gerechtfertigt erweist, ist durch die fundamentale, weite und aktuelle Diskussion sowie Analyse des Themas „Information“ in volks- als auch betriebswirtschaftlichen Perspektiven nachvollziehbar. Tabelle 4<sup>263</sup> geht in einer überschaubaren Art und Weise auf die Sichtweise von Information in fünf ausgewählten betriebswirtschaftlichen Orientierungen ein:

<i><b>Orientierung</b></i>	<i><b>Bestehende Sichtweise von Information</b></i>
<b>Neue Institutionenökonomik</b>	<b>Asymmetrisch verteilte Information als zentrale Determinante von Austauschbeziehungen</b>
Entscheidungsorientierung	Information als Voraussetzung zur Entscheidungsfindung
Wettbewerbsorientierung	Information als Wettbewerbsfaktor
Ressourcenorientierung	Information als Produktionsfaktor
Informationsorientierung	Information im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Aktivitäten

**Tabelle 4: Die Sichtweise von Informationen in fünf ausgewählten betriebswirtschaftlichen Orientierungen**

Es bleibt somit festzuhalten, dass der Information in der Betriebswirtschaftslehre eine hohe Bedeutung zukommt, einem Tatbestand, welchem auch in vorliegender Arbeit mit der vorgestellten Konzeption Rechnung zu tragen versucht wurde.

Über den Anspruch einer Minimierung bzw. Relativierung von Kosten im Kontext der Principal-Agent-Theorie hinaus, können die damit im Zusammenhang stehenden Optimierungsmöglichkeiten - unter Heranziehung einer logistischen Sichtweise – ergänzend, als ein interessanter Beitrag zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen kategorisiert werden.

*„Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens kann als Ausmaß sachlich notwendiger definiert werden, um ein Unternehmen oder Unternehmensteile auf die neuen Herausforderungen auszurichten“.*<sup>264</sup>

<sup>263</sup> Welter (2004), S. 566

<sup>264</sup> Meier (2004), S. 153 wo überdies die Notwendigkeit einer Wandlungsfähigkeit skizziert wird, um in

Aus der persönlichen Sicht des Verfassers stellen die vorgeschlagenen Optimierungsalternativen des Kapitels 5. nicht nur Potentiale zur Vermeidung von Asymmetrischen Informationen in organisationeller, Wissens-management spezifischer und informationstechnologischer Perspektive<sup>265</sup> dar – sie sind auch als alternative Möglichkeiten betrachtbar, wie den aktuellen Anforderungen globaler Märkte und zusehend härteren Wettbewerbs begegnet werden könnte. Zweifellos lässt eine Betrachtung der angesprochenen Themen unter Heranziehung von theorieimmanenten Inhalten der Neuen Institutionenökonomik einen lediglich begrenzten Raum für das Auffinden und Orten von Optimierungspotentialen – dennoch kann eine multiperspektivische Zugangsweise, wie dies in vorliegender Arbeit zu verfolgen versucht wurde, Implikationen für eine Verbesserung, ausfindig machen.

Die in Kapitel 5. erörterten Potentiale manifestieren sich aus dieser Perspektive betrachtet – in Anlehnung an Abbildung. 22<sup>266</sup> als Bestandteile der organisatorischen,

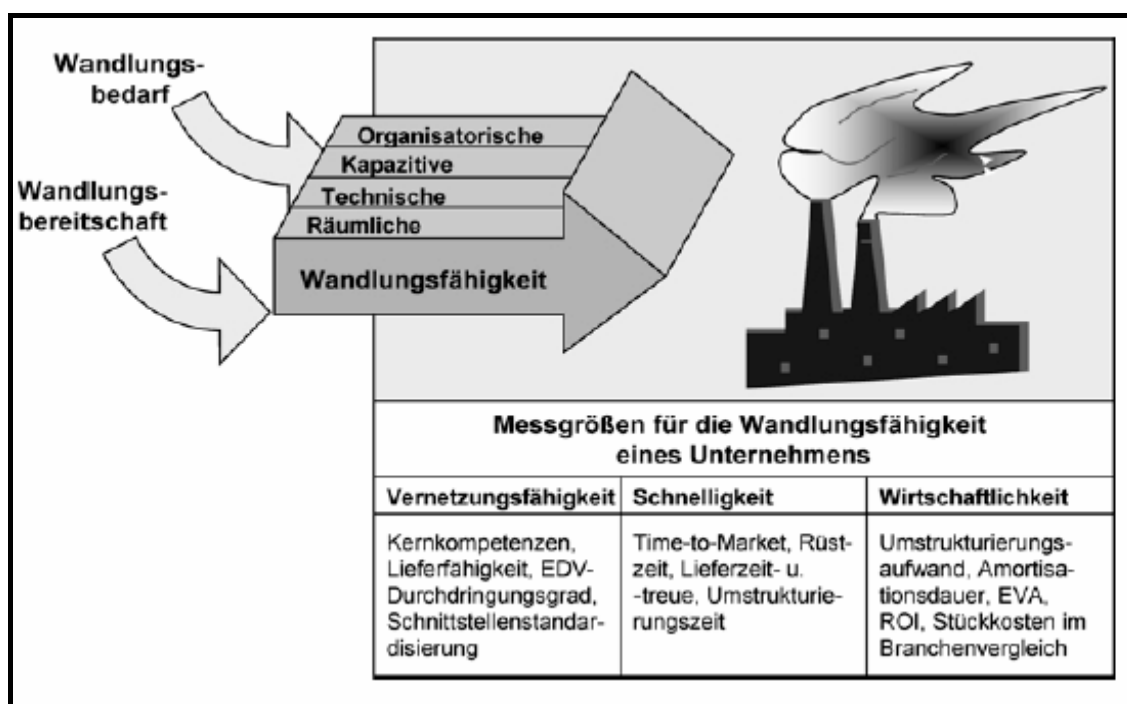
---

neuen, veränderten (verkürzte Produktlebenszyklen, veränderte Kundenwünsche, Persistenz des Druckes von Innovations- und Leistungssteigerung, etc.) globalisierten Märkten überleben zu können. „*Wandlungsbereitschaft liegt in einer Organisation also vor, wenn die Mitarbeiter jeweils eine Bereitschaft "zur Kooperation, „zum Management von Erfahrungen, " zum kreativen Neugestalten und immerwährenden Lernen sowie zur transparenten Gestaltung der Wirkungszusammenhänge in den Wandlungsprozess einbringen“.* Die Bereitschaft wird mit Hilfe der Wandlungskompetenz erfolgreich im Wandlungsprozess eingesetzt. Die Wandlungsbereitschaft und –kompetenz aller Beteiligten ist somit die Grundlage zur Wandlungsfähigkeit des sozio-technischen Systems Unternehmen (...)“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

<sup>265</sup> Anmerkung des Verfassers: der Zusammenhang zwischen diesen Inhalten ist als durchaus evident kategorisierbar – die vorgestellte Konzeption des Supply Chain Monitors und seine im Detail erörterten Anwendungsmöglichkeiten, sind im Sinne einer Erhöhung der Reaktionsschnelligkeit Wettbewerbsfähigkeit zu deuten. Sie stellen aus dieser Perspektive das Werkzeug dar, mit welchem ein derartiges Ziel verfolgt werden kann bzw. erst ermöglicht werden kann. Goerke (2005), S. 28 interpretiert die Aufgabe eines Logistik-Controllings bzw. Monitorings mit drei wesentlichen Zielen, wobei jedes davon mit verschiedenen Inhalten bereichert ist: „Dies sind im Allgemeinen: *Reaktionsfähigkeit* (- Fehler und Abweichungen zeitnah wahrnehmen, - Ursachen richtig analysieren, sowie – Maßnahmen wirksam einleiten); *Optimierung* (- Ziele setzen und vereinbaren, - Programme initiieren und umsetzen, - Ergebnis und lesson’s learned überwachen), *Koordination* (- Prozesse steuern, - Logistikorganisation entwickeln, - Schnittstellen im Konzern pflegen) – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser teilweise kursiv gestellt.

<sup>266</sup> Meier (2004), S.154

informationstechnologischen und wissensmanagementspezifischen Wandlungsfähigkeit<sup>267</sup> von Unternehmen.



**Abbildung 22: Dimensionen der Wandlungsfähigkeit und Größen zur Messung der Wandlungsfähigkeit in einem Unternehmen**

Damit lässt sich folglich festhalten, dass die Art und Weise der Diskussion und Analyse im Ziel eines Auffindens von Implikationen für die Existenz von Asymmetrischen

<sup>267</sup> Bei Pfohl, in: Pfohl (1996), S. 4 ff. finden sich bemerkenswert früh Hinweise auf die Bedeutung einer derartigen Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und ihre Wichtigkeit für das Bestehen eines Unternehmens: „Damit ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile aufbauen und langfristig sichern kann, muss es in der Lage sein, sich an Veränderungen anzupassen bzw. schnell und flexibel darauf zu reagieren. Für die Unternehmen gilt es, die Lücke zwischen der einerseits benötigten Reaktionszeit einer wachsender Komplexität und der andererseits verfügbaren Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik zu verringern. Die Integration in der Logistik bzw. die Integration durch die Logistik spielt dabei, wie vorangehend beschrieben eine wesentliche Rolle.“ – Vom Verfasser kursiv gestellt. Auch bei Gräf/Glustin/Heinzelmann (2005), S. 85f. finden sich Hinweise einer heutigen, zentralen Bedeutung der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Die Autoren unerstreichen in diesem Kontext jedoch auch verstärkt die Bedeutung von geeigneten Reporting Informationssystemen um dies entsprechend realisieren zu können: „Ein permanenter Organisations- und Strukturwandel ist die Basis für ein erfolgreiches Bestehen im Markt.“ – Anmerkung des Verfassers: Vom Verfasser kursiv gestellt.

Informationen im Auftragabwicklungsprozess des intraorganisationellen Bereiches, über eine theoretische Anwendung und Legitimation hinaus, auch einer gewinnenden, pragmatischen und praxisbezogenen Verwendung unterliegen kann.

## **6. Schlussbetrachtungen**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem der – in wirtschaftlicher Hinsicht - bedeutendsten Prozesse in Unternehmen. Dabei wurde der Prozess der Auftragsabwicklung unter spezifischen Gesichtspunkten tiefer gehend analysiert und beschrieben. Neben dem Erkenntnisinteresse Implikationen für die Existenz von Asymmetrischen Informationen in der Auftragsabwicklung ausfindig zu machen, war es darüber hinaus gleichzeitig ein Ziel des Verfassers, auch exemplarische Gestaltungsempfehlungen abzugeben, die – situativ adaptierend angewendet - zu einer Verringerung dieser führen können. Dabei wurde versucht, Theorie und Praxis konstruktiv miteinander zu verbinden. Hierbei wurde zur Bearbeitung der Thematik stets die Perspektive einer logistischen Betrachtungsweise eingenommen.

Welche Ergebnisse hat diese vertiefende Auseinandersetzung nun zu Tage geführt und welche Konsequenzen ließen sich daraus folglich ableiten?

Nachdem in Kapitel 3 in einer detaillierte Auseinandersetzung mit unterschiedlichen prozessinhärenten Aspekten der Auftragsabwicklung, ihren Elementen sowie deskriptive Fragen hinsichtlich ihrer Struktur festgestellt werden konnte, dass sich die Auftragsabwicklung per se als ein höchst komplexer Prozess mit einer enorm hohen Anzahl an Schnittstellen kategorisieren lässt, wurde damit im Zusammenhang gleichzeitig die Notwendigkeit einer Steuerung durch Koordination angesprochen. Unter diesem Aspekt erfolgte parallel auch eine Erörterung hinsichtlich organisationeller Fragen im Allgemeinen und der funktionsorientierten Organisationsform im Speziellen. Hierbei ließen sich – unter einer kritischen Sichtweise Ansatzpunkte für die Existenz von Problem (Funktionale Abschottung, Informationsfilterung, Koordinationsprobleme, Steuerungsprobleme, etc.) mit der traditionellen Organisationsform der funktionsorientierten Organisationsform orten.

Neben einer notwendigen, einführenden theoretischen Diskussion des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Analyserahmens der Principal-Agent-Theorie konnten folglich theoretische Implikationen für eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang wurden die

Entstehung und Existenz von Asymmetrischen Informationen in funktionsorientierten Organisationsformen dargebracht. Hierbei konnte aufgedeckt werden, dass neben dem Einfluss von Routinen und routinierten Handlungen der Entscheidungsträger, auch deren mentale Modelle Auswirkungen auf Auftragabwicklungsprozesse haben können. Daneben wurde der Zusammenhang zwischen der Existenz von Asymmetrischen Informationen und unterschiedlichen Zeithorizonten während des Bearbeitungsflusses erläutert sowie mögliche negative Konsequenzen daraus diskutiert. In einer abschließenden Perspektive innerhalb des 4. Kapitels gelang es Analogien zwischen Produktions- und Informationsverarbeitungsprozessen darzulegen und Konsequenzen im Hinblick auf eine Anwendung auf den Auftragabwicklungsprozess zu skizzieren.

Darauf aufbauend, wurden im 5. Kapitel zunächst die Schwächen einer funktionsorientierten Organisationsform aufgezeigt und die Prozessorientierung als Alternative dargestellt. In diesem Kontext wurden alternative Organisationsformen herangezogen, die in Anlehnung an eine Prozessorientierung imstande sind, zu einer effizienteren Auftragsabwicklung zu führen. Weiters wurde die Bedeutung des Mitarbeiters sowie die Stellung des organisationellen Lernens im Sinne einer leistungssteigernden Auftragsabwicklung herausgearbeitet. Es konnten folglich inhärente Auftrags Elemente einer IT-gestützten Auftragsabwicklung vorgestellt werden um daraus folgend den Supply Chain Monitor vorzustellen, der als eine mögliche informationstechnologische Auftragabwicklungskonzeption gesehen werden kann, um eine Minimierung der durch Asymmetrische Informationen verursachten Kosten herbeizuführen.



## **Abstract**

The diploma thesis deals with theoretical implications and design recommendations for a reduction of asymmetric information in order processing. In reference to a logistical aspect the order processing process is detailed analysed, in order to detect theoretical implications for an application to the order processing process within the principal-agent-theory. In context with the functional organisation, argumentations for an existence of asymmetric information have been shown. On closer examination of specific areas such as, mental designs, routines of organisational members, the relevancy of the dimension time and the importance of IT, asymmetric information has been identified, which can cause different costs and operational reactivity. Design recommendations for situational reduction of asymmetric information within order processing have been developed. It has resulted, that on a theoretical level it is possible to minimize asymmetric informations and disadvantages through a process-like logistic concept, through the implementation of organisational learning and through alternative organisational concepts. In reference to the IT one exemplary design concept has been introduced in order to reduce asymmetric information and operational reactivity.

## Literaturverzeichnis

**CSCMP (2005):** Council of Supply Chain Management Professionals: Definitions, in: <http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp> (21.11.05)

**Arndt (2004):** Arndt, H.: Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse, Wiesbaden 2004

**Arnold (2004):** Arnold, D. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Logistik, 2. Auflage, Berlin u.a. 2004

**Augustin (1990):** Augustin, S.: Information als Wettbewerbsfaktor. Informationslogistik – Herausforderung an das Management, Köln 1990

**Aurich/Drews/Wagenknecht (2004):** Aurich, J.C.; Drews, O. Wagenknecht, Ch.: Flexibilitätsorientierung in der Auftragsabwicklung - Nutzung der Preis-Termin-Relation im dynamischen Produktionsumfeld, in: ZWF, Jahrg. 99 (2004), S. 711 - 714

**Becker (2005):** Becker, T. : Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, Berlin u.a. 2005

**Behnken (2005):** Behnken, E.: Innovation durch kollektive Lernfähigkeit, in: ZWF - Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 100. Jahrgang (2005), Heft 10, S. 577 – 579

**Berger/Bernhard-Mehlich (2002):** Berger, U., Bernhard-Mehlich, I.: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in : Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart 2002

**Bichler/Schröter (2004):** Bichler, K.; Schröter, N. : Praxisorientierte Logistik, 3. Auflage, 2004 Stuttgart

**Binner (1998): Binner, H. F.:** Organisations- und Unternehmensmanagement: von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung, München ; Wien 1998

**Corsten/Gössinger (2001):** Corsten, H.; Gössinger, R. : Einführung in das Supply Chain Management, München ; Wien : Oldenburg 2001

**Darr (1992):** Darr, W.: Integrierte Marketing-Logistik – Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung, Wiesbaden 1992

**Deschner (2002):** Deschner, D.: Mechanismen der Koordination in elektronischen Unternehmensnetzwerken, Berlin 2002

**Dogan (1993):** Dogan, D.: Strategisches Management in der Logistik, in: Schriften zur Unternehmensplanung. Bd. 30, hrsg. Von F.X. Bea und E. Zahn, Frankfurt am Main, 1993

**Dombrowski/Horatzek/Bothe (2002):** Dombrowski, U., Horatzek, S. , Bothe, T.: Zeitgemäße Mitarbeiterqualifizierung - Wissen der Mitarbeiter: Ein wesentlicher strategischer Wettbewerbsfaktor, in: FB/IE (REFA), 51. Jg. (2002), Nr. 4, S. 174 - 178

**Ebers/Gotsch (2002):** Ebers, M., Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart 2002,

**Elgass/Krcmar (1993):** Elgass, P.; Krcmar, H.: Computergestützte Geschäftsprozessplanung. In Information Management 8 (1993), S. 42-49

**Feldmann/Lang (2005):** Feldmann, K. ; Lang, St., : Multimediale Informationssysteme an manuellen Arbeits-plätzen – Prozesssicherheit und Effizienzsteigerung durch Bereitstellung und Rückmeldung richtiger sowie aktueller Informationen, in: Industrie Management, Nr. 1 (2005), S. 25 - 28

**Freimuth (2004):** Freimuth, J.: Wissen, Wissenslogistik und Logistikwissen, in: Prockl, G. u.a. (Hrsg.):Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik - Skizzen einer Roadmap, Wiesbaden 2004, S. 348

**Gernert (2002):** Gernert, H.: Funktionsbeschreibung in prozessorientierten Unternehmen, in: Information Management & Consulting, 17 (2002) 2, S. 67

**Gierhake (1998):** Gierhake, O.: Integriertes Geschäftsprozessmanagement: effektive Organisationsgestaltung mit Workflow-, Workgroup- und Dokumentenmanagement-Systemen, Wiesbaden : Vieweg 1998

**Goerke (2005):** Goerke, M.: Trumpfkarte ausspielen, in: MM Logistik, 7 (2005), S. 25 - 28

**Gollwitzer/Kar (1998):** Gollwitzer, M. ; Kar, R.: Logistik-Controlling – Wirkungszusammenhänge – Leistung, Kosten, Durchlaufzeiten und Bestände, 1998 München, S. 616 f.

**Gräf/Glustin/Heinzelmann (2005):** Gräf, J., Glustin, O., Heinzelmann, M.: Management Reporting mit geeigneter Informationstechnologie realisieren, in: Information Management & Consulting, 20 (2005), S. 85 – 90

**Gudehus (2005):** Gudehus,T.: Logistik – Grundlagen – Strategien – Anwendungen, 3. Auflage, Berlin 2005, S. 60

**Hahne (2005):** Hahne, K.: Auftragsbezogenes E-Learning und Wissensmanagement für das Handwerk, in: Wissensmanagement, Heft 1 (2005), S. 30 – 33

**Hammer/Champy (1993):** Hammer, M. / Champy, J.: Reengineering the Cooperation. A Manifesto for Business Revolution, New York 1993, S. 35

**Hink (2004):** Hink, W.: Zeitmanagement, Marburg 2004, S. 35

**Hoffmann/Zadek (2003):** Hoffmann, B.; Zadek, H. : Zukunftsorientiertes Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken, in: Wissensmanagement, 1 (2003), S. 12 - 15

**Jablonksi (1995):** Jablonksi, S.: Workflow-Management-Systeme: Motivation, Modellierung, Architektur, in: Informatik Spektrum 18, (1995)1, S.13-24

**Jacob (1998):** Jacob, F: Auftragsmanagement, in: Plinke, W. (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement – Projektbearbeitung für den Technischen Vertrieb, Berlin 1998, S. 13 ff.

**Jänig (2004):** Jänig, Ch. : Wissensmanagement – die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung, Berlin 2004, S. 276

**Käschel/Zacher (2001):** Käschel, J.; Zacher, B.: Flexibles Auftragsmanagement in PPS-Systemen ist möglich, in: PPS-Management 2 (2001), S. 19 – 21

**Kieser (2002):** Kieser, A.: Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart 2002, S. 141 - 209

**Klaus (2002):** Klaus, P. : Die dritte Bedeutung der Logistik: Beiträge zur Evolution logistischen Denkens, Hamburg 2002, S. 28 - 81

**Lassen/Lücke (2003):** Lassen, S. ; Lücke, Th. : IT- Architektur zur Unterstützung reaktiver Geschäftsprozesse in Produktionsnetzwerken, in: PPS Management, Jg. 8 (2003), Nr. 1, S. 17 – 20

**Lehner (2006):** Lehner, F.: Wissensmanagement – Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München u.a. 2006, S. 28 - 112

**Marbacher (2001):** Marbacher, A.: Demand & Supply Chain Management : zentrale Aspekte der Gestaltung und Überwachung unternehmensübergreifender Leistungserstellungsprozesse betrachtet aus der Perspektive eines Markenartikelherstellers der Konsumgüterindustrie, Bern : Stuttgart ; Wien 2001, S. 217 (Schriftenreihe Logistik der Kühne-Stiftung ; 1)

**March/Simon (1958):** March, J.G., Simon, H.A.: Organizations, New York 1958, S. 157 - 182

**Martens (1998):** Martens, T.: Risikokommunikation als unternehmerische Herausforderung, in: Appel, W. (Hrsg.): Strategisches Informationsmanagement : die Erfolgsfaktoren interne und externe Kommunikation, Bern ; Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava, 1998, S. 183

**Mayer/Fischer (2005):** Mayer, R.; Fischer, A.: Prozessverantwortung wirkungsvoll umsetzen, in: Horváth & Partners (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 217

**Meier (2004):** Meier, K.J.: Wandlungsfähigkeit von Unternehmen – Stand der Diskussion, in: „ZWF“, Jahrg. 98 (2004), S. 153 – 159

**Mertens/Gsell (2004):** Mertens, S. K.; Gsell, H.: Steigerung der Informationsqualität – Gewährleistung der Verfügbarkeit und Vollständigkeit von Informationen im betrieblichen Alltag, in: ZWF , Jahrg. 99 (2004), S. 253 - 258

**Müller-Steinfahrt (2004):** Müller-Steinfahrt, U.: Der Mensch in der Logistik – Vom funktionalen Spezialisten zum universellen Supply Chain Manager , in: Prockl, G. u.a. (Hrsg.):Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik - Skizzen einer Roadmap, Wiesbaden 2004, S. 301

**Neuberger (1995):** Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 5. Auflage, Stuttgart 1995, S. 157 - 173

**Nürnberger (2003):** Nürnberger, J.: Zeit als Erfolgsfaktor, in: „it“, Heft 1 (2003), S. 17 – 19

**o. A. (2005):** o. A.: Flexibel in die Zukunft – Marktübersicht Warehouse Management Systeme, in: Logistik heute, Heft 6 (2005), S. 36 – 37

**o.V. (2005):** o.V.: Zeitzeugen – Interview mit Dr. Hanspeter Stabenau, in: PPS-Management 10 (2005), S. 11 – 12

**Picot/Dietl/Franck (2005):** Picot, A., Dietl, H., Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 4. Aufl., Stuttgart 2005, S. 75 - 77

**Picot (2003):** Picot, A.: Gute Organisation ist ein Mix aus verschiedenen Ansätzen – Funktions- und Prozessorganisation“, in: Versicherungsbetriebe 4-5 (2003), S. 8 – 10

**Piekenbrock (2003):** Piekenbrock, D.: Gabler-Kompakt-Lexikon Volkswirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 3

**Pfohl (1998):** Pfohl, H.-Chr.: Kundennähe, Bedeutung für die Logistik, in: Pfohl, H.-Chr.: Kundennahe Logistik, Wertschöpfend – Agil – Beziehungsorientiert, Berlin 1998, S. 1 - 37

**Pfohl (1996):** Pfohl, H.Chr.: Integration in „World Class Logistics“ – Unternehmen, in: Pfohl, H.Chr.(Hrsg.): Integrative Instrumente der Logistik – Informationsverknüpfung – Prozessgestaltung – Leistungsmessung – Synchronisation, Darmstadt 1996, S. 4ff.

**Pfohl (2004):** Pfohl, H.-Chr.: Logistikmanagement – Konzeption und Funktionen, 2. Auflage, Darmstadt 2004, S. 337 f.

**Pfohl (1990):** Pfohl, H. Chr.: Logistiksysteme, 4. Auflage, Berlin 1990, S. 12 – 15

**Pfohl (1994):** Pfohl, H. Chr.: Interorganisatorische Probleme der Logistikkette in: Pfohl, Chr. (Hrsg.): Management der Logistikkette – Kostensenkung – Leistungssteigerung – Erfolgspotential, Darmstadt 1994, S. 44 – 203

**Pfohl (2003):** Pfohl, H.- Chr.: Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. Auflage, Darmstadt 2003, S. 47

**Pfohl (1995):** Pfohl, H.-Chr.: Organisationsgestaltung in der Logistik – Kundenorientiert – Prozessorientiert – Lernfähig, Darmstadt 1995, S. 19 - 191

**Porter (1986):** Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M. 1986, S. 89

**Prockl (2004):** Prockl, G. u.a. (Hrsg.): Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik - Skizzen einer Roadmap, Wiesbaden 2004, S. 329 - 348

**Richter-von Hagen/Stucky (2004):** Richter-von Hagen, C. ; Stucky W. : Business-Process- und Workflow-Management – Prozessverbesserung durch Prozess-Management, 1. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 19 - 28

**Rohde (2001):** Rohde, M.: Wissensmanagement und organisatorisches Lernen in virtuellen Organisationen, in: Wirtschaftspsychologie 4 (2001), S. 36 – 42

**Rohweder (1996):** Rohweder, D.: Informationstechnologie und Auftragsabwicklung: Potentiale zur Gestaltung und flexiblen kundenorientierten Steuerung des Auftragsflusses in und zwischen Unternehmen, in: Pfohl, H. Chr. (Hrsg.): Unternehmensführung und Logistik, Band 9, Berlin 1996, S. 61 - 182

**Ross (1973):** Ross, S.A.: The economic theory of agency: The principal's problem, in: AER 63, 1973, S. 134 - 139



**Sailer/van Houten/Haasis (2002):** Sailer, B. ; van Houten, F. ; Haasis, S. : Integriertes Informationsmanagement in Vertriebs- und Auftragsabwicklungsprozessen, in: PPS Management, Jg. 7 (2002), Nr. 3, S. 8-10

**Simon (1976):** Simon, H.A.: Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl., New York 1976

**Stenner/Aria (1992):** Stenner, F.; Aria, S.: Mit Prozess – Management zu verbesserten Organisationsstrukturen, in: FLF – Finanzierung, Leasing, Factoring, Heft 3 (2005), S. 1 - 2

**Sydow (1992):** Sydow, J.: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 100, 1. Auflage, Wien 1992, S. 171 ff.

**Schenk/Richter (2005):** Schenk, M. ; Richter, K. : Logistik intelligent steuern, in : Industrie Management, Nr. 5 (2005), S. 9 – 12

**Scholz-Reiter/Topi Tervo (2005):** Scholz-Reiter, B.; Topi Tervo, J.: Optimierung von Produktions- und Logistiknetzwerken durch Synchronisation, in: Industrie Management, (2005), Nr. 5, S. 13 – 15

**Schönsleben (2004):** Schönsleben, P. : Integrales Logistikmanagement – Planung und Steuerung der umfassenden Supply Chain, 4. Auflage, Berlin u.a. 2004, S. 7 - 616

**Tritschler (1995):** Tritschler, H.-A.: Logistik als kommerzielles Produkt des Dienstleisters: Ist die Organisation ein kompetetiver Faktor ?, in: Pfohl, H.Chr. (Hrsg.): Organisationsgestaltung in der Logistik – Kundenorientiert – Prozessorientiert – Lernfähig, Darmstadt 1995, S. 164 - 172

**Tröger/Sander (2003):** Tröger, K., Sander. T.: „Multi-Site ERP“ – Ein Universum verteilter Objekte, in: PPS – Management, Nr. 2 (2003), S. 13 – 16

**Wall, F.:** Nutzen und Disnutzen von Management Support Systemen für dezentrale Manager, in: Controlling Heft 7 (2003), S. 79 - 406

**Warschburger/Kirchmann (2002):** Warschburger, V.; Kirchmann, E.: Supply Chain Management – Auswirkungen auf die klassischen Logistikprozesse, in: FB/IE 51 (2002) 6, S. 244 – 250

**Weber (1998):** Weber, J. / Kummer, S.: Logistikmanagement: Führungsaufgaben zur Umsetzung des Flussprinzips im Unternehmen, 3. Auflage, Stuttgart 1998, S. 14 - 47

**Weichbrodt (2004):** Weichbrodt, R.: Zukunftsfähig mit Wissensmanagement – eine Erfolgsgeschichte, in: Wissensmanagement, Heft 3 (2004), S. 28 - 30

**Welter (2004):** Welter, M.: Information in der Betriebswirtschaftslehre – Eine Übersicht anhand fünf ausgewählter betriebswirtschaftlicher Orientierungen, in: „WiSt“, Heft 9 (2004), S. 563 – 567

**Weyrich (2005):** Weyrich, C.: Wissensbasierte Unternehmen – Ziele und Herausforderungen, in: Kuhlin, B. et al. (Hrsg.): Real - Time Enterprise in der Praxis – Fakten und Ausblicke, Berlin 2005, S. 539

**Wiendahl (2002):** Wiendahl, H.-H.: Situative Konfiguration des Auftragsmanagement im turbulenten Umfeld, Heimsheim 2002, S. 32 - 83

**Wienhold (2005):** Wienhold, K. : Prozess- und controllingorientierte Projektmanagementkonzeption, in: Controlling (2005), Heft 10, S. 583 – 595

**Wildemann (1995):** Wildemann, H.: Die lernende Organisation: Anforderungen und Perspektiven für die Logistik, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Organisationsgestaltung in der Logistik – Kundenorientiert – Prozessorientiert – Lernfähig, Darmstadt 1995, S. 19 - 22

**Wildemann (1987):** Wildemann, H.: Auftragsabwicklung in einer computergestützten Fertigung (CIM), in: ZfB 57 (1987)1, S. 6-31

**Wirth (2003):** Wirth, S.: Entwicklungsetappen wandlungsfähiger Produktions-, Kooperations- und Fabrikstrukturen, in: ZWF – Jahrgang 98, (2003), S. 11 - 15

**Vahrenkamp (1998):** Vahrenkamp, R.: Logistikmanagement, 3. Auflage, München : Wien : Oldenburg 1998, S. 7 - 9

**Vahs (2005):** Vahs, D.: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und – praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2005, S. 144 - 232

**Zahn (1994):** Zahn, E.: Modellierung von Logistikketten – eine Entscheidungshilfe für die Gestaltung von Logistiksystemen, in: Pfohl, H.- Chr. (Hrsg.): Management der Logistikkette, Kostensenkung – Leistungssteigerung – Erfolgspotential, Berlin 1994, S. 44 - 67

**Zäh (2002):** Zäh, Michael F ; Berlak, J. : Auswahl von Auftragabwicklungssystemen – eine Methodik zur Strukturierung, in: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jg. 97 (2002), Nr. 10, S. 505 –511

**Zimmer (2001):** Zimmer, K.: Koordination im Supply Chain Management – Ein hierarchischer Ansatz zur Steuerung der unternehmensübergreifenden Planung, 1. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 26 - 38