



COLO. NET.news



**Organisationsarbeit im
Spannungsfeld von Insourcing
und Outsourcing**

Newsletter Nr. 4

Sommersemester 1999

Verein zur Förderung von Forschung und Lehre in Organisation,
Planung, Logistik und Wirtschaftsinformatik an der Universität zu Köln e.V.

Universität zu Köln, COLO.NET, c/o Organisationsseminar, Albertus-Magnus-Platz, 50923 Köln
Tel.: 0221-470-2458, Fax: 0221-418946, [E-Mail colo-net@uni-koeln.de](mailto:E-Mail_colo-net@uni-koeln.de), WWW: <http://www.wiso.uni-koeln.de/colo.net>.

ORGANISATION SARBEIT IM SPANNUNGSFELD VON INSOURCING UND OUTSOURCING	3
BERICHT AUS DER PRAXIS	7
UNI-NEWS	
BERICHT AUS DER WISO-FAKULTÄT	15
AKTUELLE DISSERTATION	18
AKTUELLE DIPLOMARBEITEN	22
HAUPTSEMINARE IM SS 1999	26
DAS AKTUELLE STICHWORT: POSTPONEMENT	29
DAS AKTUELLE FORSCHUNGSPROJEKT	31
AKTUELLE VERÖFFENTLICHUNGEN	35

**Neuorientierung der Organisationsberatung im Spannungsfeld von In-
sourcing und Outsourcing**

Erstes COLO.NET-Expertengespräch fand positive Resonanz

Mit den COLO.NET-Expertengesprächen bietet der Förderverein seinen Mitgliedern seit Beginn diesen Jahres einen neuen Service an. Ziel der Expertengespräche ist es, die Mitglieder des Fördervereins über aktuelle Forschungsergebnisse und praxisorientierte Projekte der geförderten Seminare der Universität zu Köln zu informieren. Dabei wird auf eine Mischung aus Vorträgen von Wissenschaftlern und Praktikern gesetzt. Während seitens der Wissenschaft vor allem der Stand der Forschung dargestellt werden soll, informieren Praktiker über die Bedeutung, Implementierung und Weiterentwicklung entsprechender Konzepte in der Praxis. Ein besonderes Anliegen bei der Konzeption der Expertengespräche ist, einen ausreichenden Raum für eine kritische Diskussion der Vorträge zur Verfügung zu stellen.

Das erste COLO.NET-Expertengespräch, das die „Neuorientierung der Organisationsberatung im Spannungsfeld von Insourcing und Outsourcing“ zum Gegenstand hatte, fand am 26. Januar in Köln statt. An dieser Veranstaltung nahmen 25 Personen - überwiegend Mitglieder des Fördervereins - teil. Um jedoch auch auf das Wissen von erfahrenen Praktikern außerhalb des Fördervereins zurückgreifen zu können, war die Teilnahme auch für Nichtmitglieder offen.

Die Veranstaltung wurde mit einem einleitenden Beitrag von Prof. Dr. Erich Frese, Universität zu Köln, Organisationsseminar, eröffnet, in dem er den Stand des Wissens zunächst aus der Perspektive der Wissenschaft darstellte. Dabei untersuchte er insbesondere, welche Typen von Organisationsaufgaben existieren, wann Insourcing und wann Outsourcing die richtige Lösung ist, welche Formen der internen Verankerung der Organisationsarbeit unter welchen Bedingungen in der Praxis vorherrschen sowie welche Voraussetzungen vorliegen müssen, um die Qualität von Organisationsdienstleistungen durch den Einsatz von internen Märkten verbessern zu können. Anschließend stellte Herr Berens von der ORDO Unternehmensberatung, Zülpich, den Stand des Wissens aus der Perspektive der Anwender dar. Eine Zusammenfassung seiner Ausführungen kann dem „Bericht aus der Praxis“ dieser Ausgabe entnommen werden.

Nach der Darstellung des Stands des Wissens untersuchte Herr Beemermann, Deutsche Bank AG, Frankfurt, die Aktualität der Inourcing/Outsourcing-Entscheidung hinsichtlich der Organisationsaufgaben am Beispiel der Organisationsberatung der Deutschen Bank. Dabei skizzierte er insbesondere den sich für die Deutsche Bank ergebenden Handlungsbedarf. Für die Deutsche Bank stellte sich die Frage, inwieweit die in der Vergangenheit häufig am externen Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen nachgefragten Organisationsdienstleistungen künftig auch unternehmensintern angeboten werden könnten. Zur Verdeutlichung dieses Entscheidungsproblems verglich Herr Beemermann die Formen der internen und externen Beratung hinsichtlich ihrer spezifischen Vor- und Nachteile. Aus diesen Vor- und Nachteilen leitete er in der Folge Kompetenzfelder ab, in denen jeweils der Rückgriff auf externe oder interne Berater zweckmäßiger ist. Demnach weisen externe Berater eine höhere Kompetenz auf, wenn die Häufigkeit der Wiederholung der zu unterstützenden Aufgabe gering, die Herkunft der benötigten Informationen unternehmensextern und die Spezifität der zu unterstützenden Aufgabe gering sind. Für den entsprechend konträren Fall ergab sich eine Überlegenheit der internen Beratung. Weiterhin stellte Herr Beemermann die verschiedenen Beratungsleistungen der internen Organisationsberatung der Deutschen Bank, deren aktuelle Beratungsprojekte und die interne Gliederung des Beratungsbereichs dar. Er schloß seinen Vortrag, mit der Erläuterung möglicher Formen der zukünftigen organisatorischen Verankerung der Organisationsberatung im Konzern.

Im Anschluß an den Vortrag von Herrn Beemermann wurden verschiedene Lösungen der Praxis zur Implementierung der Organisations-Inhouse-Beratung erörtert. Hierzu stellten Referenten der Ruhrgas AG, der Bayer AG und der Lufthansa AG die Lösungen ihres jeweiligen Unternehmens vor und diskutierten diese im Anschluß an den jeweiligen Vortrag ausführlich mit den Teilnehmern. Zunächst untersuchte Herr Dr. Friedrich, Ruhrgas AG, Essen, ausgehend von der historischen Entwicklung die Frage, wie man den internen Markt für Inhouse-Beratung und seine Spielregeln definiert. Vor fünf Jahren hatte die Ruhrgas AG noch eine traditionelle Organisationsabteilung. Im Rahmen des Effizienzsteigerungs-Programms 'Ruhrgas intern' (ESPRit) wurde diese Abteilung durch einen unmittelbar dem Vorstandsvorsitzenden unterstehenden - 10 Mitarbeiter umfassenden - Bereich 'Management/Beratung' ersetzt. Aufgabe dieses Bereichs war zunächst die Durchführung von Projekten zur Effizienzsteigerung im Unternehmen. Vorschläge für derartige ESPRit-Projekte ergaben sich aus Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern, aus der Eigeninitiative der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie aus „Effizienzgesprächen“ mit den Führungskräften. Herr Dr. Friedrich beschrieb, daß aus diesen Vorschlägen etwa 60 Projekte mit häufig strategischer Bedeutung

sowie der Notwendigkeit ressortübergreifender Maßnahmen ausgewählt und bis heute durchgeführt wurden. Die Durchführung erfolgte unter Leitung des Bereichs Management/Organisation in Zusammenarbeit mit dem Controlling und dem Personalwesen unter Einbeziehung von Fachbereichsvertretern. Mit der rückläufigen Bedeutung der ESPRit-Projekte einhergehend, so führte Herr Dr. Friedrich weiter aus, erfolgt gegenwärtig eine Neuorientierung des Bereich Management/Organisation in Richtung eines Inhouse-Consulting.

Nach der sich an den Vortrag von Herrn Dr. Friedrich anschließenden Diskussion sprach Herr Münch, Bayer AG, Leverkusen, zum Thema 'Haben sich interne Preise für die Organisationsberatung bewährt?'. Herr Münch stellte zunächst das Konzept der 'Marktorientierten Abrechnung von Dienstleistungen' der Bayer AG dar. Mit diesem Konzept soll durch das Schaffen von marktähnlichen Bedingungen und Funktionsweisen im Unternehmen die Entwicklung der Servicebereiche zu kundenorientierten Leistungszentren gefördert und die Selbststeuerung im Unternehmen verbessert werden. Die Umsetzung dieses Konzeptes erfolgt im Bereich 'Unternehmensorganisation' vorrangig durch das an marktlichen Prinzipien orientierte Angebot an Organisationsberatungsleistungen. Das bedeutet, daß die Unternehmensbereiche Beratungsleistungen nach Stundensätzen bei der Unternehmensorganisation entsprechend der Funktion des jeweiligen Beraters einkaufen können. Dabei haben sie die Möglichkeit, Einfluß auf Art, Qualität, Umfang und Konditionen der zu erbringenden Dienstleistungen zu nehmen. Zuletzt ging Herr Münch auf die Steuerung der Servicebereiche ein. Ebenso wie die anderen Servicebereiche wird die Unternehmensorganisation gegenwärtig noch als 'Cost Center' geführt. Künftig soll die Unternehmensorganisation jedoch mittels quantitativer und qualitativer Zielvorgaben als 'Profit Center' geführt werden.

In dem letzten Vortrag des Tages thematisierte Herr Kraft-Christoffel, Lufthansa AG, Frankfurt, die Frage: 'Welche Besonderheiten gelten für Beratungsprojekte im Auftrag der Konzernleitung?' Zunächst ging Herr Kraft-Christoffel auf die Aufgaben der Strategischen Konzernentwicklung und -organisation', einem unmittelbar dem Vorstandsvorsitzenden der Lufthansa AG unterstellten Unternehmensbereich, ein. Die strategische Konzernentwicklung und -organisation berät Vorstände und Geschäftsführungen im Lufthansa-Konzern zu strategischen und operativen Fragen und initialisiert Beratungsprojekte im Auftrag der Konzernleitung. Derartige Beratungsprojekte sind durch eine hohe Komplexität, eine große Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens und die Notwendigkeit, verschiedene, nachhaltig artikulierte Interessen - insbesondere von Aktionären, Kunden und Mitarbeitern - gleichermaßen zu berücksichtigen, gekennzeichnet. Die Bearbeitung dieser Aufgaben erfolgt überwiegend in

Form von Projekten; entsprechende Teams werden mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen gebildet. Entscheidend, so führte Herr Kraft-Christoffel weiter aus, ist die enge Verbindung zwischen Strategie und Organisation bei den Aufgaben der Unternehmensentwicklung. Neue strategische Konzepte haben in der Regel entsprechende organisatorische Maßnahmen zur Folge. Beispielhaft skizzierte Herr Kraft-Christoffel die organisatorischen Maßnahmen, die sich aus der strategischen Konzeption der Star Alliance für die Konzernorganisation ergeben.

In einer abschließenden Diskussion faßte Herr Prof. Frese die Ergebnisse des Expertengesprächs zusammen. Dabei ging er insbesondere auf Bereichsautonomie als Voraussetzung für interne Märkte ein. Mit dem Vorliegen von Verbundeffekten, dem Engagement der Unternehmensleitung im operativen Geschäft und der Einschränkung der eigenverantwortlichen Nutzung der Bereichsautonomie wird diese Voraussetzung restringiert. Damit einher geht eine Beschränkung der von einer an marktlichen Prinzipien orientierten Steuerungsphilosophie erhofften motivationalen und allokativen Wirkungen.

Sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Referenten traf das erste COLO.NET-Expertengespräch auf eine äußerst positive Resonanz. Dabei waren die Teilnehmer besonders von den umfangreichen Diskussionsmöglichkeiten angetan, die sie vor allem dazu nutzten, die Verankerung der Organisationsaufgaben in ihrem eigenen Unternehmen mit der vorgestellten Theorie und den Ausführungen der Praktiker zu kontrastieren. Für die Referenten erwies sich insbesondere die Möglichkeit, ihre Vorstellungen den kritischen Fragen der Teilnehmer zu unterziehen als sehr anregend.

Berichterstatter: Carsten Lang, Organisationsseminar

Neuorientierung der Organisationsberatung im Spannungsfeld von Insourcing und Outsourcing

Die Perspektive der Anwender

Wann ist Insourcing, wann ist Outsourcing die richtige Lösung?

Können interne Märkte die Qualität interner Dienstleistungen sichern?

von Lothar Berens, ORDO Unternehmensberatung, Zülpich

Ausgangssituation

Die Organisationsberatung großer Unternehmen, und in diesem Zusammenhang wird sie hier diskutiert, ist in der Regel zunächst als für das gesamte Unternehmen zuständige Zentralfunktion ausgebildet.

Sie unterliegt damit der allgemeinen Entwicklung von Zentralfunktionen (Querschnittsfunktionen, Stäben) der letzten Jahre:

- Häufige Anpassungen von Aufgabenstellung, Zuordnung und Steuerung dieser Funktionen
- Tendenz zur Dezentralisierung und Verselbständigung
- Streben nach Preis-Leistungs-Transparenz und (Dritt-)Marktorientierung

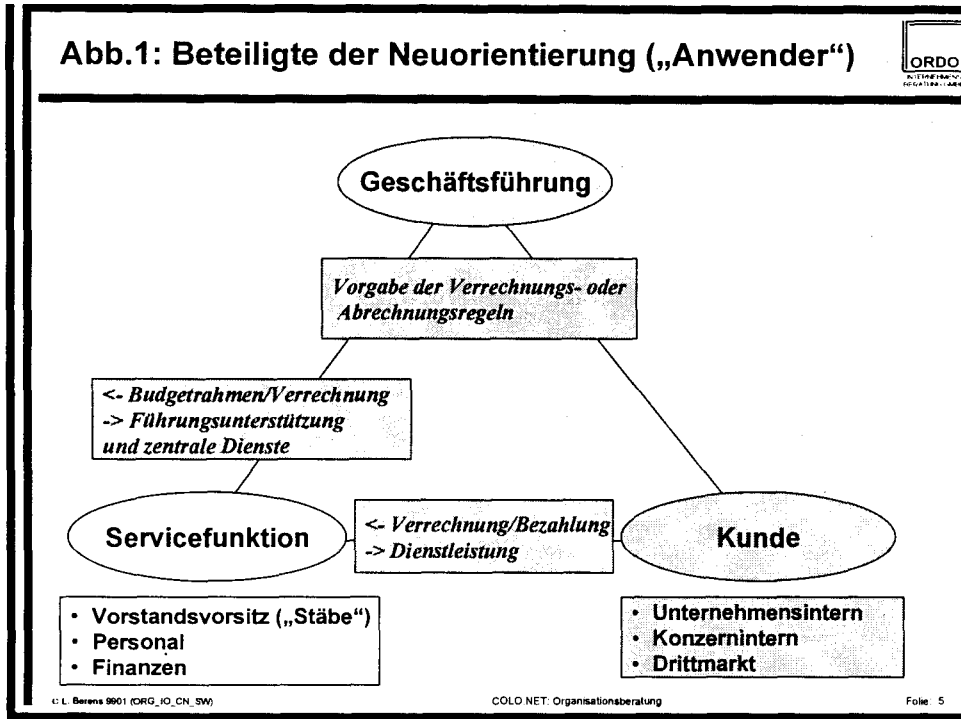
Insgesamt herrscht ein anhaltender Änderungsdruck auf die Gestaltung dieser Funktionen mit erheblichen Konsequenzen für das Zusammenspiel von Geschäftsleitung, der jeweiligen Funktion und den (internen) Kunden.

Wegen der teilweise schwierigen Meßbarkeit der Leistungen von Zentralfunktionen müssen sie sich immer wieder der Frage nach ihrer Daseinsberechtigung, zumindest aber ihrer angemessenen Dimensionierung im und für das Unternehmen stellen.

Neuorientierung der Organisationsberatung

In dem Zusammenspiel der beteiligten „Anwender“ (Geschäftsleitung, Servicefunktion/Organisationsberatung, Kunde) bestehen folgende wesentlichen Beziehungen (Abb. 1):

Abb.1: Beteiligte der Neuorientierung („Anwender“)



Die Geschäftsführung entscheidet über die Aufgaben der Organisationsfunktion und die Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Organisationsfunktion und Geschäftsführung sowie zwischen Organisationsfunktion und Kunden.

Diese Regeln betreffen im wesentlichen

- das Leistungsspektrum der Organisationsfunktion
- die Bestell- und Beschaffungsverfahren (einschließlich der Freiheitsgrade für die internen Kunden in bezug auf Art und Umfang der Leistungsabnahme sowie bei der Wahl des Dienstleisters)
- die Kalkulation und/oder Preisbildung für die Leistungen der Organisationsfunktion.

Vor dem Hintergrund der Änderungen des unternehmensexternen und -internen Umfeldes haben sich auch die Anforderungen an die Organisationsberatung und deren Aufgaben geändert.

Es lassen sich folgende Entwicklungstrends feststellen, denen die Organisationsberatung teilweise einzeln, teilweise in vollem Umfange folgt:

Aufgaben:

- Die „klassische“ Aufgabenstellung der Organisation: ganzheitliche Aufbau- und Ablauforganisation, ausgehend von der Aufbauorganisation, wandelt sich zu einer Prozeß- und Strukturorganisation, bei der die Prozeßorientierung vorherrscht.
- Die Informations- & Kommunikationstechnik wird zu einem zentralen Organisationsob-

jekt. Anstelle ihres Beitrages zur Steigerung der Effizienz von Prozessen rückt ihre Rolle als Wettbewerbsfaktor in den Vordergrund. Teilweise gewinnt die Informations- und Kommunikationstechnik Vorgabecharakter für die organisatorische Gestaltung (z. B. Anpassung der Arbeitsabläufe an Referenzprozesse integrierter Standardsoftware wie SAP oder Ergänzung bestehender Geschäftsprozesse um Internet-gestützte Prozesse im Rahmen von E-Commerce).

- In Verbindung mit der zunehmenden Tendenz zur Änderung grundlegender Unternehmensstrukturen wachsen Organisationsberatung und strategische Unternehmensentwicklung zusammen und werden oft auch organisatorisch zusammengelegt.

Aus dem Wandel in der Aufgabenstellung folgen veränderte Anforderungen an die Organisationsberatung:

- Ergänzung funktions- und bereichsorientierten Wissens um prozeßorientiertes Wissen
- Erweiterte und vertiefte informations- und kommunikationstechnische Kenntnisse
- Laufende Auseinandersetzung mit aktuellen Organisationskonzepten bzw. Beratungstrends
- Beschleunigung des gesamten Veränderungsprozesses von der Organisationsanalyse über das Konzept bis zur Umsetzung und Stabilisierung des neuen Prozesses

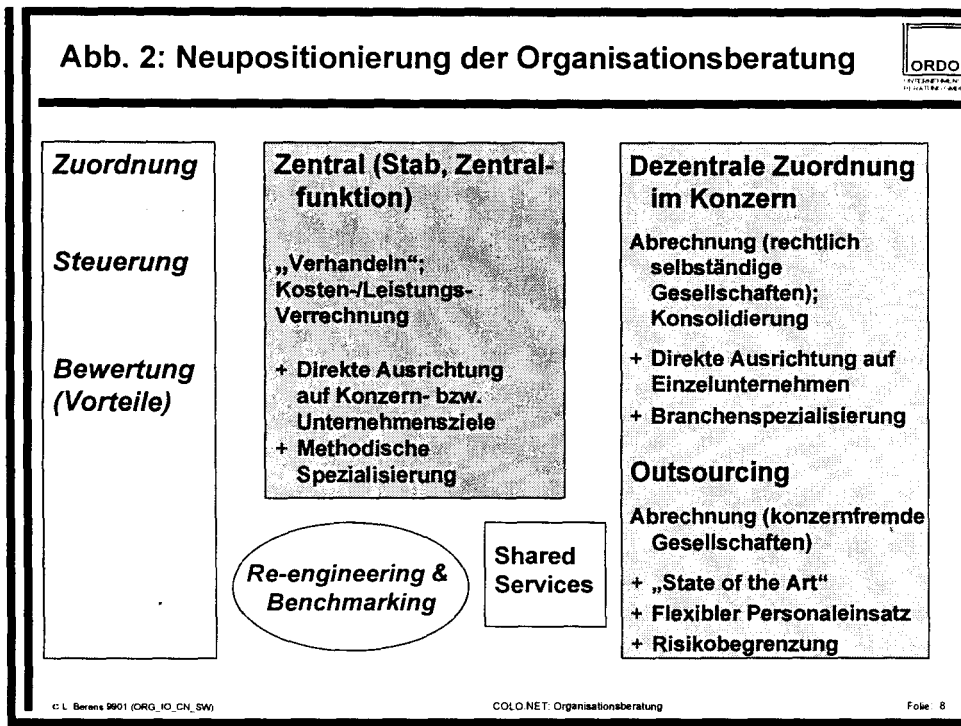
Diese erhöhten Anforderungen an die Organisationsberatung stehen oft noch in einem Spannungsverhältnis zu einer stetigen, überproportionalen Personalreduzierung bei Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen in Unternehmen.

Neupositionierung der Organisationsberatung

Aufgrund der dargestellten Veränderungen von Aufgaben, Anforderungen und Umfeld der Organisationsberatung wird diese in vielen Unternehmen hinsichtlich Aufgabenstellung, Zuordnung und Steuerung neu positioniert. (Abb. 2)

Bei der Zuordnung gibt es für die Organisationsberatung einen Trend zur Dezentralisierung und Verselbständigung mit den Varianten:

- Vollständige oder teilweise Verlagerung aus einer zentralen Zuordnung als Stab oder Zentralfunktion auf die Bereiche eines Unternehmens.
- Verteilung auf Konzernunternehmen
- Führung als eigenständige Gesellschaft im Konzern
- Ansiedlung außerhalb des Unternehmens oder Konzerns bzw. Fremdbezug („Outsourcing“)



Mit der veränderten Zuordnung wird im allgemeinen auch eine Änderung des Steuerungsansatzes für die Organisationsberatung verbunden. Von einem -- im Extremfall - reinen „Verhandeln“ des Budgets für die Organisationsberatung oder einer Kosten-Leistungs-Verrechnung bei zentraler Zuordnung entwickelt sich der Steuerungsansatz bis zu einer Abrechnung der Leistungen zwischen Konzernunternehmen oder über die Konzerngrenzen hinaus.

Mit der Verselbständigung der Organisationsberatung sind grundsätzlich eine größere Freiheit der Nutzer bzw. Kunden bei der Inanspruchnahme der Organisationsleistungen sowie eine größere Kosten-Leistungs-Transparenz verbunden.

Der beschriebenen Neupositionierung werden oft Maßnahmen wie ein Re-engineering und/oder Benchmarking der Organisationsberatung vorgeschaltet, damit die Neupositionierung bereits auf einem höheren und „marktfähigeren“ Leistungsstand aufsetzen kann.

Organisationsberatung im Spannungsfeld von Insourcing und Outsourcing

Unter „Insourcing“ und „Outsourcing“ der Organisationsberatung wird hier die Eingliederung bzw. Ausgliederung ihrer Ressourcen und Leistungserstellung über Unternehmens- oder Konzerngrenzen hinweg verstanden. Vorher fremdbezogene Leistungen werden selbst erstellt oder umgekehrt.

Insourcing und Outsourcing stellen also auf den Prozeß der Funktionsverlagerung ab, können aber in ihrer Wirkung grundsätzlich mit Eigen- und Fremderstellung der jeweiligen Leistung, wie der Organisationsberatung, gleichgesetzt werden.

Für die Entscheidung, ob die Organisationsberatung als unternehmensinterne oder unternehmensexterne Funktion betrieben werden soll, gelten grundsätzlich die gleichen Kriterien wie bei anderen Entscheidungen zwischen Insourcing und Outsourcing.

Wesentlich für die Entscheidung über die Outsourcing-Fähigkeit einer Unternehmensfunktion oder eines Geschäftsprozesses ist,

- ob deren Leistungen oder Produkte zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören und
- ob diese Leistungen oder Produkte einen strategischen Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen darstellen.

Trifft eines der beiden miteinander verbundenen Kriterien zu, ist in der Regel von einem Outsourcing der betrachteten Funktionen oder Prozesse abzuraten.

Abgesehen von diesen Hauptkriterien sind mit Insourcing bzw. Outsourcing jeweils folgende Vorteile verbunden:

Insourcing	Outsourcing
Branchen- und Betriebskenntnisse (Spezialisierung)	- Ressourcenflexibilität
- Unabhängigkeit vom Lieferanten	- Skalierbarkeit der Produktion bzw. Leistungserstellung
- Möglichkeit der internen Optimierung	- Fachlich-/methodische Spezialisierung
	- Schnelle Anpassung an technologische Entwicklung
	- Risikobegrenzung

Interne Märkte als Mittel zur Qualitätssicherung interner Dienstleistungen

Ein weiteres Steuerungsmittel bei der Neuorientierung der Organisationsberatung ist die Einrichtung eines internen Marktes für diese Dienstleistung.

Ziel dieses Ansatzes ist, durch Schaffung einer Wettbewerbssituation das Preis-Leistungs-Verhältnis der Organisationsberatung als interner Dienstleistung zu verbessern oder - soweit dies nicht gelingt - die interne durch externe Organisationsberatung zu ersetzen.

Die Wettbewerbssituation wird in der Regel dadurch geschaffen, daß es den internen Kunden

freigestellt wird, entweder die interne Organisation oder externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Teilweise werden zusätzlich auch mehrere Stellen im Unternehmen vorgesehen, um im Wettbewerb untereinander und mit dem Markt um die internen Kunden zu konkurrieren. Der Erfolg der Einrichtung eines internen Marktes für die Organisationsberatung hängt maßgeblich davon ab, wie konsequent die Schaffung einer echten Wettbewerbssituation betrieben wird.

Hemmende Einflußfaktoren wie

- Rücksichtnahme auf vorhandene und kurzfristig nicht anderweitig einsetzbarer interner Ressourcen
- Zwang zur (teilweisen) Abnahme interner Organisationsleistungen
- Priorisierung organisationsfremder Ziele (z.B. gezielte Ergebnisverlagerung zwischen Kernfunktionen und Zentralfunktionen im Unternehmen)

können für eine Übergangszeit ihre Berechtigung haben, müssen aber nach einer angemessenen Zeit beseitigt werden, um die gewünschten Markteffekte zu erzielen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für den angestrebten Markteffekt bzw. einen funktionierenden Wettbewerb sind:

- Transparenz hinsichtlich der verfügbaren Organisationsleistungen und deren Kosten bzw. Preise für den Kunden
- weitestgehende Freiheit der Kunden bei der Inanspruchnahme der Leistungen und der Leistungserbringer

Für die Beantwortung der Frage, ob interne Märkte die Qualität interner Dienstleistungen sichern können, bedarf es noch eines geeigneten Qualitätsbegriffes.

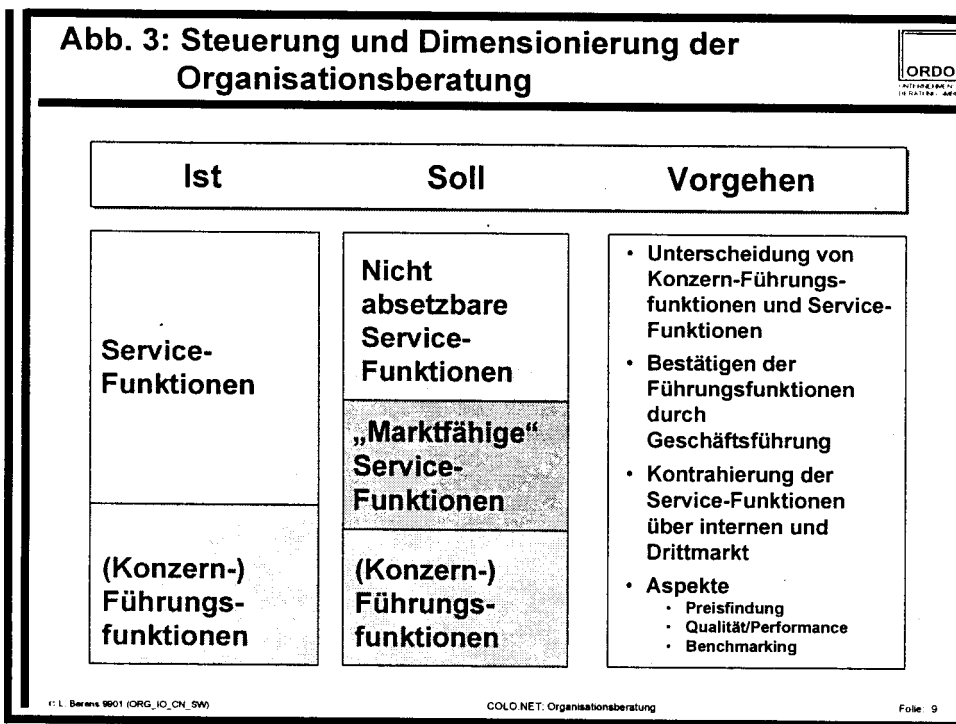
Qualität kann hier nicht über einen absoluten, von dem Preis der Dienstleistung unabhängigen Maßstab definiert werden, sondern wird zweckmäßigerweise bestimmt durch den Preis, den der Kunde zu zahlen bereit ist.

Legt man diese Qualitätsdefinition zugrunde und sind die oben angesprochene Markttransparenz und Wahlfreiheit der Kunden gegeben, dann sind interne Märkte ein geeignetes Mittel der Qualitätslenkung:

- Die Kosten-Leistungs-Transparenz hilft den Kunden, das erforderliche Qualitätsniveau der Leistung festzulegen.
- Durch interne und externe Konkurrenz der Leistungsanbieter und die Wahlfreiheit der Kunden wird Druck auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, und damit auf die Verbesserung der Qualität der internen Dienstleistungen, ausgeübt.

Umsetzung der Neupositionierung

Für die Planung und Steuerung der Leistungen und der zu ihrer Erstellung eingesetzten Ressourcen hat sich insbesondere in der Phase der Überführung der Organisationsberatung in eine an die veränderten Aufgaben und Anforderungen angepasste, wettbewerbsfähigen Dienstleistungsfunktion, das folgende Vorgehen bewährt (Abb. 3):



1. Darstellung des Ist-Leistungsangebots der Organisationsberatung

- Vollständige Erfassung des Leistungsspektrums
- Beschreibung nach Art und Menge
- Zuordnung von Kosten bzw. Preisen
- Strukturierung nach der dem Zweck der Leistung bzw. nach Zielgruppen, d. h. Einteilung nach (Konzern-)Führungsfunktionen für die Geschäftsführung und Servicefunktionen für Unternehmensbereiche, andere Konzernunternehmen oder konzernfremde Unternehmen

2. Festlegen der künftigen Organisationsleistungen

- Die Neuausrichtung der Führungsfunktionen erfolgt durch die Entscheidung der Geschäftsführung, welche Leistungen zur Führungsunterstützung künftig durch die Organisationsberatung erbracht werden sollen und welche Mittel dafür zur Verfügung gestellt werden.

- Das künftige Leistungsspektrum im Bereich der Servicefunktionen wird über die Bestellung der von der Organisationsberatung angebotenen Leistungen durch die internen oder externen Kunden festgelegt.

Dabei übernimmt die Organisationsberatung die Verpflichtung zur vertragsgemäßen Bereitstellung der bestellten Leistungen, und die Kunden verpflichten sich zur vertragsgemäßen Abnahme.

Die für Ist-Plan-Abweichungen vorgesehenen Steuerungs- bzw. Sanktionsmaßnahmen stellen auf diese Verantwortungsbereiche ab. Dadurch wird bereits auf der Planungsebene ein „Selbststeuerungsmechanismus“ für die angemessene Dimensionierung der Organisationsfunktion wirksam.

Zusammenfassung

Die für die Neuorientierung der Organisationsberatung getroffenen Aussagen lassen sich im wesentlichen auf andere Servicefunktionen von Unternehmen übertragen.

Grundsätzlich können alle Varianten im Spektrum Insourcing und Outsourcing zielführend sein. Geeignete Lösungen folgen allgemeinen Kriterien des In- und Outsourcings. Wichtig ist die Konsistenz der Lösung innerhalb des übergeordneten Führungs- und Steuerungskonzeptes.

Marktmechanismen können zur Sicherung der Qualität interner Dienstleistungen im Sinne einer Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses beitragen, wenn wesentliche Marktelemente, wie Transparenz von Leistungen und Kosten und freie Wahl des Anbieters, konsequent durchgesetzt werden.

Lothar Berens ist Managementberater bei der ORDO Unternehmensberatung, Zülpich.

Die Darstellung aus Anwendersicht gründet sich auf Erfahrungen als Projektleiter für die Neuausrichtung von Zentralfunktionen in einem Großunternehmen und als Projektleiter bei Organisations- und SAP-Projekten.

Austauschprogramm mit der Hitotsubashi Universität in Tokyo

Der nun seit 12 Jahren bestehende Studentenaustausch mit der Hitotsubashi Universität in Tokyo ist mittlerweile zu einem festen und hoch geschätzten Bestandteil der internationalen Beziehungen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln geworden. Auch im Vergleich mit anderen europäischen Wirtschaftsuniversitäten nimmt diese Kooperation mit der Hitotsubashi Universität eine herausragende Position ein.

Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln können sich für einen einjährigen Studienaufenthalt an der Hitotsubashi Universität bewerben. Seit 1987 haben von deutscher Seite aus 29 Studenten an dem Austauschprogramm teilgenommen. Besonders erfreulich ist die Tatsache, daß die Hitotsubashi seit 1993 auch Studenten an die Universität zu Köln entsendet.

Das Programm wird sowohl in den regelmäßigen Informationsveranstaltungen zu Möglichkeiten des Auslandsstudiums als auch im Rahmen der Erstsemesterinformation vorgestellt. Professoren weisen in ihren Lehrveranstaltungen auf das Programm hin und bei der Beratung im Akademischen Auslandsamt sowie der Zentralen Studienberatung werden die Studenten auf die Möglichkeit des Studiums an der Hitotsubashi Universität aufmerksam gemacht. Hinzu kommen Plakatwerbung in Schaukästen und Informationen in der Presse der Studentenschaft.

Die Anzahl der Bewerber ist aufgrund der hohen Hürde des Erlernens der japanischen Sprache relativ gering. Die Bewerber reichen umfangreiche schriftliche Unterlagen ein, zu denen eine Übersicht über die Studienleistungen, Lebenslauf, Studienplan, Professorengutachten und ein Sprachzeugnis gehören. Der Programmbeauftragte sichtet die Unterlagen, führt ein persönliches Gespräch mit jedem der Bewerber und entscheidet über die Eignung der Kandidaten. Kriterien für die Auswahl der Studenten sind die im Studium erbrachten Leistungen und die fachliche Eignung des Kandidaten, der persönliche Eindruck, die Motivation und die Kenntnisse der japanischen Sprache.

Zur Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt wird zunächst der Kontakt zwischen zukünftigen und ehemaligen Programmteilnehmern hergestellt, um einen intensiven Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Darüber hinaus steht der Programmbeauftragte den Studenten zur Be-

ratung in fachlicher Hinsicht zur Verfügung. Das Auslandsbüro übernimmt die Hilfestellung bei administrativen Vorgängen und gewährt Einsicht in die Erfahrungsberichte der Ehemaligen, in denen sich zahlreiche praktische Hinweise finden. Auch haben die Programmteilnehmer Zugriff auf Vorlesungsverzeichnisse und Broschüren der Hitotsubashi Universität.

Das Studienprogramm an der Hitotsubashi Universität besteht aus Vorlesungen und Seminaren, die fast ausschließlich in japanischer Sprache abgehalten werden. Die Kölner Studenten wählen die Veranstaltungen aus, die in ihre Studienschwerpunkte passen, und die ihnen nach Rücksprache mit dem jeweiligen Kölner Professor auf das Heimatstudium angerechnet werden können. In Abhängigkeit des von ihnen beschriebenen Studienvorhabens werden sie an der Hitotsubashi Universität den verschiedenen Seminaren zugeteilt. Gemäß der von der Universität vorgenommenen Einstufung der Studenten als „graduate“ oder „undergraduate“, nehmen sie an den Kursen des entsprechenden Jahrgangs teil. Die Seminare, die durch die Arbeit in Kleingruppen bestimmt sind, vermitteln neben den fachlichen Inhalten auch Fähigkeiten wie Teamarbeit und Präsentationstechnik. Für die Austauschstudenten leisten die Seminare eine sehr wichtige Integrationshilfe, da sich die Teilnehmer auch außerhalb der Universität zu Freizeitaktivitäten treffen und das Leben in Gruppen in Japan eine wichtige Rolle spielt. Die Seminare beinhalten häufig auch Unternehmensbesuche und das Arbeiten mit Fallstudien, wodurch eine praxisorientierte Ausrichtung der Lehrveranstaltungen gewährleistet ist.

Für die ausländischen Studenten wird in englischer Sprache der Kurs "Japanese Economy" angeboten, in dem die japanische Wirtschaftsstruktur, die Wirtschaftsgeschichte und die Besonderheiten der japanischen Arbeitsbeziehungen behandelt werden.

Parallel zu den Lehrveranstaltungen in Betriebswirtschaftslehre besuchen die Austauschstudenten regelmäßig Sprachkurse. Hierbei haben sie auch die Möglichkeit, je nach ihren Vorkenntnissen, spezielle Kurse in Wirtschaftsjapanisch zu belegen.

Der fachliche Gewinn der Studenten besteht aus der Vertiefung der Kenntnisse in ihren Studienschwerpunkten, der Auseinandersetzung mit einem unterschiedlichen kulturellen Blickwinkel, dem Kennenlernen der japanisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen und dem Einblick in die japanische Wirtschaft.

Nach einigen Jahren Erfahrung ist die Anrechnung an der Hitotsubashi Universität erworbener Studienleistungen an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln zur Selbstverständlichkeit geworden. Voraussetzung für die Anrechnung ist die

inhaltliche Vergleichbarkeit der erbrachten Leistungsnachweise mit Veranstaltungen an der Universität zu Köln. Da an der Hitotsubashi Universität eine Vielzahl inhaltlich vergleichbarer Kurse angeboten wird, ist die Anrechnung der Leistungen in der Regel gesichert. Die Kölner Studenten sollten sich allerdings vor ihrem Aufenthalt in Tokyo bei den Kölner Professoren über die Möglichkeit der Anrechnung bestimmter Kurse informieren, um so eine optimale Kurswahl an der Hitotsubashi Universität vornehmen zu können.

Peter Blies, Organisationsseminar

Marketing für Systemanbieter

Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft

*Dissertation von Tobias Engelsleben, erstellt bei Prof. Dr. Werner Delfmann,
Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik*

Die Wettbewerbssituation im Markt für Logistikdienstleistungen ist aktuell durch eine Reihe von Entwicklungen gekennzeichnet, die zu erheblichen Strukturveränderungen auf der Anbieterseite führen. Neben der Verschärfung des Preiswettbewerbs, die auf Deregulierungs- und Liberalisierungsvorgaben im Verkehrswesen zurückgeführt wird, zwingen vor allem die gewachsenen Anforderungen der Nachfrager die Logistikunternehmen zu einer strategischen Neuausrichtung. Nachhaltig bemerkbar macht sich vor allem der Wunsch der nachfragenden Unternehmen aus Industrie und Handel, die bislang dem Dienstleister zugebilligte Rolle des unschwer austauschbaren Erfüllungsgehilfen aufzuwerten und strategische Partnerschaften zu begründen, in denen die Logistikunternehmen in enger Zusammenarbeit mit ihrem Auftraggeber komplexe logistische Systemlösungen erarbeiten, implementieren und im operativen Geschäft abwickeln, wobei dem Logistikunternehmen im Sinne der angestrebten Konzentration auf das Kerngeschäft weitreichende dispositive Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden.

Diese, auch als logistisches Kontraktgeschäft bezeichnete Form des Logistik-Outsourcing bildet ein relativ neues und kleines Segment im Logistikmarkt und positioniert die Anbieter als Leistungs- bzw. Qualitätsführer, die sich gegenüber den Anbietern wenig differenzierter logistischer Standardleistungen strategisch abzugrenzen suchen.

Der Unternehmenszweck des logistischen Systemanbieters ist in der Erstellung kundenindividueller logistischer Systemlösungen zu sehen, die logistische Leistungsbestandteile (TUL-Prozesse) und Mehrwertdienste, etwa Vormontage-, Qualitätsprüfungs- und informatorische

Leistungen sowie Beratungs- und Controllingleistungen enthalten. Logistische Systemlösungen umfassen dabei möglichst umfassende Teile der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungskette, um die Vorteile des schnittstellenübergreifenden Ansatzes der Logistik realisieren zu können.

Systemanbieter operieren i.d.R. als Generalunternehmer, denen die Steuerungshoheit über die eigenerstellten und im Rahmen des Subcontracting fremdbezogenen Komponenten des Leistungsangebotes zukommt. Insofern werden Transaktionskosten, die bislang beim Verlagerer anfielen, auf den Systemanbieter übertragen, dessen Koordinationsfähigkeit zur Integration der verschiedenen Teilleistungen von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg anzusehen ist.

Das Kernanliegen der Arbeit ist vor diesem Hintergrund darin zu sehen, die besonderen Probleme der Vermarktung logistischer Systemlösungen strukturiert zu erfassen und hierauf aufbauend wesentliche Inhalte einer Marketing-Konzeption für das logistische Systemgeschäft zu entwickeln. Eine explizite Würdigung erfährt in diesem Zusammenhang die theoretische und praktische Bedeutung des Vertrauenskonstruktes für das Marketing von komplexen, für den Nachfrager durch hohe Beschaffungsunsicherheit gekennzeichneten Leistungsbündeln.

In den konzeptionellen Grundlagen der Arbeit wird zunächst der Begriff der Logistikleistungen problematisiert und der Markt für Logistikleistungen in seinen wesentlichen Entwicklungen auf der Anbieter- und Nachfragerseite analysiert. Um speziell das logistische Systemangebot theoretisch zu fundieren, wählt der Verfasser Bezüge aus der System- bzw. Komplexitätstheorie, der Kooperations- und strategischen Netzwerkforschung sowie dem Investitionsgüter- und speziell dem Kontraktgütermarketing. Die besondere Problematik des Marketing logistischer Systemangebote, die sich aus immateriellen und materiellen Leistungsbestandteilen in heterogenem Verbund zusammensetzen, werden insbesondere anhand des Leistungsbündelkonzeptes von Engelhardt et al. und dem Kontraktgütermarketingkonzept von Kaas bzw. Schade/Schott verdeutlicht.

Hierauf aufbauend geht der Verfasser der Frage nach, ob die durch das etablierte Marketing zur Verfügung gestellten Instrumentarien, die paradigmatisch als Transaction Marketing Eingang in die wissenschaftliche Diskussion und praktische Umsetzung gefunden haben, einen adäquaten Rahmen für eine Marketing-Konzeption im logistischen Systemgeschäft aufspannen können. Zwar kann von einer partiellen Verwendbarkeit des klassischen absatzpolitischen Instrumentariums ausgegangen werden, jedoch legt der Verfasser eine ausführliche Kritik vor,

die auf erkennbare Defizite des Transaction Marketing hinweist und eine paradigmatische Neuorientierung für das Marketing logistischer Systemleistungen fordert, um insbesondere den durch Beschaffungsunsicherheiten gekennzeichneten Marketing-Problemstellungen im Kontraktgeschäft konstruktiv zu begegnen. Um dieser Aufgabenstellung nachzukommen, wird das zunehmend Verbreitung findende Konzept des Relationship Marketing vorgeschlagen, das als Integrationsrahmen für neuere Beiträge des Service- und Business-to-Business-Marketing und des auf die IMP-Gruppe zurückgehenden Netzwerkansatzes positioniert wird. Es wird aufgezeigt, in welcher Weise vor diesem Hintergrund ein Beziehungsmarketingkonzept des Systemanbieters ausgestaltet werden kann. Unmittelbare Leitlinie der Ausführungen ist dabei jeweils die Frage, inwieweit ein spezifischer Beitrag zum Aufbau von Vertrauenspositionen gegenüber potentiellen und aktuellen Nachfragern geleistet werden kann. Insofern wird vor allem die soziale Dimension des Marketing pointiert. Das vorgeschlagene Instrumentarium gliedert sich dabei in zwei Betrachtungsebenen.

Zum einen wird der Frage nachgegangen, inwieweit der Ebene der vorgehaltenen (Leistungs-) Potentiale des Systemanbieters eine spezifische Bedeutung für die Beilegung von nachfragerseitigen Vertrauensdefiziten beizumessen ist. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Möglichkeiten der Potential-Kommunikation im Relationship Marketing (Markenpolitik, Referenzsysteme) in physisch-technischer und in personaler Hinsicht eingehend diskutiert. Im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der Marketingmaßnahmen erachtet der Verfasser die Ebene der Potential-Kommunikation allerdings als nicht hinreichend. Entsprechend werden zum anderen weitergehend auch diejenigen marketingrelevanten Möglichkeiten des Systemanbieters erörtert, die nicht nur auf die Kommunikation der Leistungsfähigkeit abstellen, sondern darüber hinausgehend auch einen Beitrag zur glaubhaften Zusicherung der Leistungsbereitschaft vermitteln können. In diesem Zusammenhang schlägt der Verfasser das Konzept der Selbstbindung vor, in dessen Rahmen unter anderem eine ausführliche, an die Arbeiten von Macneil angelehnte Diskussion vertragstypologischer Erörterungen im Kontext des Vertrauensmarketing vorgenommen wird. Neben diesen Möglichkeiten zum Aufbau initialen Vertrauens wird abschließend ein Ausblick auf die langfristige Gestaltung logistischer Systempartnerschaften gegeben, wobei unter Rückgriff auf das Reziprozitätskonstrukt und die Perspektive bilateraler Commitments insbesondere die wechselseitig strategische Bedeutung des interorganisationalen Verbundes hervorgehoben wird.

Das in dieser Weise konkretisierte Konzept des Relationship Marketing erweist sich in der vorgestellten Interpretation als wesentlicher komplementärer Marketing-Ansatz, der die Defi-

zite des traditionellen Marketingparadigmas ausgleichen kann und die spezifischen Vermarktungsbesonderheiten im logistischen Systemgeschäft problemorientiert zu erfassen vermag.

Tobias Engelsleben

Die Arbeit erscheint 1999 in der Reihe "Integrierte Logistik und Unternehmensführung" (Hrsg.: Prof. Dr. Werner Delfmann) im Deutschen Universitäts Verlag.

Über den Verfasser

Tobias Engelsleben studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Nach dem Abschluß als Diplomkaufmann war er von Juli 1994 bis Februar 1999 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Planung und Logistik der Universität zu Köln beschäftigt. Er wurde im Dezember 1998 zum Dr. rer. pol. promoviert. Seit März 1999 ist er als Consultant bei Simon, Kucher & Partner in Bonn beschäftigt.

Internationalisierung mittelständischer Konsumgüterhersteller
Strategiebestimmung mittelständischer Unternehmen im Rahmen der
Internationalisierung

*Diplomarbeit von Svenja Hansen, erstellt bei Prof. Dr. E. Frese,
Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre
der Universität zu Köln*

Wie kann sich ein mittelständischer Konsumgüterhersteller im internationalen Wettbewerb behaupten? In den letzten Jahren rückten die sogenannten „Hidden Champions“ (mittelständische Europa- und Weltmarktführer) zunehmend in den Blickpunkt der Forschung.

Schwerpunkt der Arbeiten, die diese Unternehmen und deren Strategien analysieren, bildet vornehmlich die Investitionsgüterindustrie. Da Konsumgüterbranchen durch andere Merkmale und Entwicklungen geprägt sind als Investitionsgüterbranchen, können die in diesen Arbeiten gewonnen Erkenntnisse nicht ohne weiteres übertragen werden. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcenausstattung lassen sich ebenso wenig Strategieempfehlungen für Großunternehmen der Konsumgüterbranchen auf Mittelständler anwenden, obwohl für sie die gleichen Branchenbedingungen gelten.

Die Kernidee des in der Arbeit vorgestellten Konzeptes besteht daher in der Bildung der Schnittmenge zwischen den Strategien, die in bezug auf die Gegebenheiten der Branche sinnvoll und erfolgversprechend sind und gleichzeitig auch mit der Ressourcenausstattung mittelständischer Unternehmen umgesetzt werden können. Dazu werden auf der Basis von Porters Branchenstrukturanalyse die Faktoren einer Branche ermittelt, die für die Internationalisierung eines Unternehmens von Bedeutung sind. Aus der jeweiligen Ausprägung der Faktoren ergeben sich Anforderungen an eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie in dieser Branche. Diesen branchenspezifischen Anforderungen werden die Charakteristika und die besondere Ressourcensituation mittelständischer Unternehmen gegenübergestellt, um für diese Gruppe von Unternehmen den strategisch sinnvollen Handlungsraum für die Internationalisierung abzustecken.

Aus dieser Vorgehensweise ergibt sich ein allgemeiner Analyserahmen zur Ableitung von

konkreten Handlungs- bzw. Strategieempfehlungen. Da sich die umfassende Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens aus mehreren Teilstrategien zusammensetzt, werden in der Arbeit anschließend drei elementare Teilstrategien (strategische Orientierung, Markteintrittsstrategie und Wettbewerbsstrategie) stellvertretend ausgewählt, um das Konzept darzustellen und für diese Bereiche der Internationalisierungsstrategie Empfehlungen abzuleiten.

Svenja Hansen

Svenja Hansen studierte von 1995 bis 1998 Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Handel und Distribution sowie Finanzwissenschaften. Seit Ende 1998 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der ENERTECH GmbH.

Zielorientierte Gestaltung und Bench marking eines Weiterbildungssystems für die Software-Entwicklung bei der SAP AG

Diplomarbeit von Carsten Beerlage, erstellt bei Prof. Dr. W. Mellis,

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Systementwicklung der Universität zu Köln

Weiterbildung erlangt zunehmend strategische Bedeutung. Insbesondere in der Software-Branche stellt eine qualifizierte Mitarbeiterschaft den entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens dar. Unternehmen, die dies erkannt haben, sind auf der Suche nach geeigneten Vorschlägen zur Gestaltung von Weiterbildungssystemen. Da sich jedoch die Rahmenbedingungen von Unternehmen in bezug auf Unternehmensumfeld, Unternehmenskultur und Unternehmensgröße höchst unterschiedlich darstellen, verfolgen unterschiedliche Unternehmen auch unterschiedliche Ziele mit der Weiterbildung. Diese Ziele beeinflussen wiederum die Gestaltung des Weiterbildungssystems.

Im Zielmodell der hier vorgestellten Diplomarbeit wird zwischen dem stabilen Umfeld traditioneller Märkte und dem turbulenten Umfeld der High-Tech-Märkte differenziert. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur wird die „hierarchische“ Unternehmenskultur, die sich in einem autoritären Führungsstil und ausgeprägten Hierarchien niederschlägt, von der „teamorientierten“ Unternehmenskultur mit kooperativem Führungsstil und flachen Hierarchien un-

terschieden. Unter Berücksichtigung der gängigen Einteilung in Großunternehmen einerseits und Klein- bis Mittelbetriebe andererseits entstehen somit durch die Kombination der genannten Ausprägungen acht Unternehmenstypen. Das Zielmodell stellt Ableitungszusammenhänge zwischen diesen Unternehmenstypen und den Zielen her, die bei der Gestaltung des Weiterbildungssystems berücksichtigt werden müssen. So besagt bspw. eine These, daß es für Unternehmen, die in einem turbulenten Umfeld agieren, von großer Bedeutung ist, ihre Mitarbeiter auf künftige Aufgaben vorzubereiten.

Ein darauf basierendes Gestaltungsmodell gibt an, wie die Gestaltungsparameter eines Weiterbildungssystems zur Erreichung unternehmensspezifischer Ziele ausgeprägt sein sollten. Um einen Überblick über die Gestaltungsparameter eines Weiterbildungssystems zu erhalten, wird das Weiterbildungssystem in Phasen gegliedert. Dabei werden die Phasen Bedarfsermittlung, Maßnahmenplanung, Durchführung und ergebnisorientierte Evaluation sowie phasenübergreifend die Organisation und prozeßorientierte Evaluation des Weiterbildungssystems betrachtet. Im Gestaltungsmodell wird bspw. unterstellt, daß zur Vorbereitung der Mitarbeiter auf künftige Aufgaben die Bedarfsermittlung an der Unternehmensplanung ausgerichtet und in alle Projektplanungen integriert werden sollte und bzgl. der Organisation die Weiterbildung unmittelbar der Unternehmensführung unterstellt werden sollte.

Diese modelltheoretischen Überlegungen bilden den Ausgangspunkt für ein Benchmarking des Weiterbildungssystems der SAP, das im Rahmen der Diplomarbeit durchgeführt wurde. So sollten die potentiellen Benchmarking-Partner nicht nur über ein vorbildliches Weiterbildungssystem verfügen, sondern auch möglichst dem gleichen Unternehmenstyp wie die SAP angehören. Als potentielle Benchmarking-Partner wurde mit Audi, BMW, Daimler Benz, der Deutschen Telekom, Hewlett Packard, IBM Deutschland, SNI und der Sparkassenakademie Bayern Kontakt aufgenommen.

Zur Ermittlung der Rangfolge der beteiligten Unternehmen und zur Identifikation vorbildlicher Prozesse mußten die Weiterbildungssysteme vergleichend bewertet werden. Zu diesem Zweck wurde in einer schriftlichen Befragung die Zufriedenheit von Mitarbeitern und ihren Führungskräften in bezug auf die unternehmenseigene Weiterbildung ermittelt. Die dabei eingesetzte Likert-Skala wurde aus den im Zielmodell herausgearbeiteten Weiterbildungszielen gebildet.

Um detaillierte Informationen zur Identifikation vorbildlicher Prozesse zu erheben, wurden teilstrukturierte Interviews mit den Weiterbildungsverantwortlichen der im weiteren

Benchmarking beteiligten Unternehmen Deutsche Telekom, IBM Deutschland, SAP, SNI und Sparkassenakademie Bayern geführt.

Aufgrund der im Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse und der vorangegangenen modelltheoretischen Überlegungen wurde schließlich ein Vorschlag zur Gestaltung des Weiterbildungssystems für die Software-Entwicklung bei der SAP erarbeitet.

Als Beispiel für Vorgehen und Ergebnisse des Benchmarking soll das Weiterbildungsziel betrachtet werden, Mitarbeiter systematisch auf künftige Aufgaben vorzubereiten - ein Ziel, das, wie bereits erwähnt, nach Annahme des Zielmodells im turbulenten Umfeld der SAP von hoher Bedeutung ist. Im Gestaltungsmodell wird angegeben, daß sich dieses Ziel vor allem durch eine entsprechend ausgerichtete Bedarfsermittlung realisieren läßt.

Im Interview mit dem Weiterbildungsverantwortlichen zeigte sich, daß das Unternehmen, deren Mitarbeiter diesbezüglich die höchsten Zufriedenheitsangaben gemacht haben, die Bedarfsermittlung und Weiterbildung fest in die Projekt- und strategische Unternehmensplanung integriert hat, so daß bereits frühzeitig die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen geplant werden können. Da die theoretischen Überlegungen und die empirische Untersuchung somit in Einklang stehen, ist anzunehmen, daß die Maßnahmen tatsächlich zur Zielerreichung geeignet sind.

Carsten Beerlage

Seminar für Planung und Logistik

(Ansprechpartner: Herr Prof. Dr. Werner Delfmann)

„Prozeßorientierte Unternehmensführung“

I. Grundlagen

1. Anforderungen an das Prozeßmanagement aus problemorientierter Sicht

II. Prozeßorientierte Unternehmensführung zwischen Routine und Innovation

2. Aufbau- und Ablauforganisation versus Prozeßorganisation
3. Prozeßorientierung durch Logistik: konzeptionelle Konstruktion und Steuerung von Unternehmensprozessen
4. Das Management von Innovationsprozessen in diversifizierten Unternehmen: der Beitrag von Burgelman, Bower und Noda
5. Prozesse kollektiver Strategiebildung in interorganisationalen Kooperationen

III. Instrumente des Prozeßmanagements

6. Methoden der Prozeßmodellierung: Möglichkeiten und Grenzen
7. Unterstützung von Unternehmensprozessen durch Groupware
8. Wechselwirkungen zwischen Informationstechnologie und der Gestaltung logistischer Routineprozesse

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Operations Research

1. Hauptseminar zu Operations Research: Logistik und Aviation OR

(Ansprechpartner: Herr Prof. Dr. Dr. Ulrich Derigs)

- Einführung (3. Mai 1999, 10.00 - 13.00 Uhr, Seminarraum 401)
 - 10.00 „HASTUS Vehicle and Manpower Scheduling at Montreal Urban Community Transit Corporation“
 - 11.00 „Ressourcen-Einsatzplanung im Personen-Nahverkehr – Mathematische Modelle und Verfahren“
 - 12.00 „Planung in Luftverkehrsgesellschaften - Eine Übersicht zu Strukturierung, Modellierung und Verfahren“

- Klassische Anwendungsprobleme (10.Mai 1999, 10.00 - 17.00, Seminarraum 401)
 - 10.00 „Netzwerk-Design für Express-Carrier"
 - 11.00 „COLDSTART - Daily Fleet Assignment" (Video)
 - 12.00 „Neuere Ansätze zur Lösung des Fleet Assignment Problems"
 - 14.00 „Neuere Ansätze zur Lösung des Aircraft Routing Problems"
 - 15.00 „Recent Advances in Crew Pairing Optimization" (Video)
 - 16.00 „Neuere Ansätze zur Lösung des Crew, Scheduling Problems"
- Neuere Anwendungsprobleme (14. Juni 1999, 10.00 - 16.00, Seminarraum 401)
 - 10.00 „Arrival Slot Allocation" (Video)
 - 11.00 „Das Groundholding-Problem - Modellierung und Verfahren"
 - 12.00 „Strategische Allianzen im Luftverkehr"
 - 14.00 „Planungsprobleme im Luftfracht-Ersatzverkehr"
 - 15.00 „Maximizing Revenues through Optimum Control of the Amount of Products offered at various prices: Yield Management at American Airlines" (Video)
- Exkursion (17. Juni 1999, 7.30 - 19.00, Lufthansa Basis, Frankfurt): Besichtigung der Lufthansa Basis am Flughafen Frankfurt/Main (Werft, Lufthansa Cargo Center)
 - „Aktuelle Planungsprobleme bei der Lufthansa Cargo AG"
Herr Wolle, General Manager Network Controlling, Lufthansa Cargo AG , Frankfurt
 - "Neuere Modelle und Verfahren des Revenue Management"
 - "Marktmodellierung im Luftverkehr"

2. Hauptseminar zu Operations Research: Controlling und Informationssysteme im Gesundheitswesen

(Ansprechpartner: Herr Prof. Dr. Dr. Ulrich Derigs)

Thema 1: „Anforderungsanalyse für Krankenhaus-Informationssysteme"

Thema 2: „DV-gestützte Leistungserfassung, Kostensteuerung und Erfolgsrechnung im Krankenhaus unter besonderer Berücksichtigung der patientenorientierten Kalkulation."

Thema 3: „DV-gestützte Leistungserfassung, Kostensteuerung und Erfolgsrechnung im Krankenhaus unter besonderer Berücksichtigung der abteilungsorientierten Kalkulation."

Thema 4: „DV-gestützte Qualitätskontrolle für die Optimierung der Patientenversorgung"

- Thema 5: „Modellierung und Simulation zur Optimierung klinischer Prozesse“
- Thema 6: „Kritische Erfolgsfaktoren als Basis für Führungsinformationssysteme im Krankenhaus“
- Thema 7: „Effizienzanalysen im Krankenhaus“
- Thema 8: „Einsatz von Informationssystemen zur Identifikation von Outsourcing-Potentialen im Krankenhaus“
- Thema 9: „Management von Krankenhaus-Informationssystemen“

Seminar für Organisationslehre

(Ansprechpartner: Herr Prof. Dr. Erich Frese)

07.04. Branchenkulturen

14.04. Die Arbeiten von Susan Helper zu den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie: Darstellung und kritische Würdigung

21.04. Differenzierungsstrategien für Investitionsgüterhersteller und kundeninduzierte Ungewißheit - Der organisationstheoretische Zusammenhang am Beispiel der Strategie der Leistungsindividualisierung

28.04. Mittelständische Strukturen als Leitbild für Großunternehmen

05.05. Strategisches Management und Kernkompetenzen: Der Beitrag von Hamel und Prahalad

12.05. Verhaltenswirkungen interner Märkte: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse

19.05. Das Konzept des organisationalen Lernens im Ansatz von Nonaka

02.06. Die transnationale Unternehmung nach Bartlett und Ghoshal: Darstellung und kritische Würdigung

09.06. Die Frage der Inanspruchnahme der Dienstleistung 'Unternehmensberatung' - analysiert aus den Perspektiven der aufgabenorientierten Entscheidungstheorie und der institutionalistischen Theorie der Unternehmung

16.06. Möglichkeiten und Grenzen einer transaktionskostenbasierten Gestaltung der Unternehmungsorganisation

23.06. Einfluß moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf das Kommunikations- und Kooperationsverhalten in Organisationen

30.06. Gastvortrag

Postponement

von Werner Delfmann

In jeder Stufe der Wertschöpfungskette erlangt ein Gut einen Wertzuwachs, sei es durch Produktionsvorgänge oder durch Erhöhung des Abnehmerwertes mittels logistischer Serviceleistungen. Der auf jeder Stufe resultierende Kostenzuwachs kann in einer Kostenaufwuchskurve visualisiert werden. Durch diesen Kostenaufwuchs ergibt sich mit zunehmendem Fertigstellungsgrad bzw. Verteilungsgrad ein steigendes Lagerhaltungsrisiko, d.h. die Gefahr nimmt zu, auf Basis von Prognosen Güter in unzureichender bzw. überschüssiger Menge (Auftragsmengenrisiko) oder Zusammensetzung (Auftragsstrukturrisiko) produziert bzw. gelagert zu haben. Dieses Risiko besteht auch bei prognoseorientierter, frühzeitiger Distribution von Fertigwaren in kundennahe Auslieferungsläger (die Lagerstufe mit der größten Kundennähe) ohne Vorliegen eines konkreten Kundenauftrages. Die hiermit verfolgten Zielsetzungen sind zum einen eine Kostenreduzierung durch große Lose, Economies of Scale sowie die Vermeidung hoher Bestellfrequenzen, zum anderen Leistungsaspekte, wie hohe Lieferbereitschaftsgrade und -flexibilität, kurze Lieferzeiten und Vermeidung von Lieferunfähigkeit sowie Image- und Kundenverlust. Andererseits resultiert hieraus die Gefahr zu hoher Lagerbestände mit hoher Kapitalbindung im Falle überschüssiger Lagermengen bzw. zu geringer Vorratsmengen aufgrund von Prognosefehlern.

Dieses Risiko versucht man durch sogenannte Aufschiebestrategien zu mindern. Es handelt sich hierbei um ein Hinauszögern von (Durchführungshandlungen) Entscheidungen bis zum Eintreffen sicherer Informationen. Warenströme werden so lang wie möglich in einem neutralen, nicht-kundenspezifischen Zustand belassen. Bei diesem Prinzip des Postponement unterscheidet man in Value-adding Postponement (Assembly Postponement) und in logistisches Postponement (Geographic Postponement). Betrifft die erste Form Produktionsentscheidungen bzgl. der Spezifizierung wertsteigernder oder individualisierender Produktmerkmale zum spätestmöglichen Zeitpunkt in der Wertschöpfungskette, wie z.B. bei einer auftragsspezifischen Montage modularer Produkte nach Kundenwunsch, bezieht sich die zweite Form primär auf distributionslogistische Aktivitäten, welche dem Grundsatz folgen sollen, absatzfähige, differenzierte Produkte unter Ausnutzung logistischer Skaleneffekte solange wie möglich gemeinsam zu "handeln". Damit wird das Ziel der Senkung von Logistik-Kosten insbesondere

re durch Reduktion der Häufigkeit kleinvolumiger Lager- und Transportvorgänge angestrebt.

Es lassen sich folgende Einflußfaktoren unterscheiden, welche die Vorteilhaftigkeit der beiden Ausgestaltungsformen bedingen:

- (1) Grundsätzliche Risikostruktur der Branche (konstante/ schwankende Bedarfe, Länge des Produktlebenszyklus)
- (2) Produktkomplexität (hohe Produktkomplexität erfordert frühzeitige kundenspezifische Anpassung)
- (3) Wert der Inputfaktoren (bestimmen das Maß des Kostenaufwuchses)
- (4) Möglichkeit zur Erzielung von (logistischen) Skaleneffekten
- (5) Variantenvielfalt und Produktindividualität
- (6) Konkurrenzbezogene Aspekte (erforderlicher Lieferservice in der Branche, Kundenstruktur, Kundentreue)
- (7) Form des Wettbewerbs zwischen konkurrierenden Anbietern

Vereinfacht läßt sich folgende Schlußfolgerung formulieren: Ein spekulativer Bestand an absatzfähigen Produkten wird immer dort im Logistikkanal aufzubauen sein, wo seine Kosten die durch Postponement zu erzielenden Einsparungen nicht übersteigen.

Literatur

Werner Delfmann: Stichwort „Postponement“

In: Gabler-Lexikon Logistik - Management logistischer Netzwerke und Flüsse, hrsg. von P. Klaus und W. Krieger, Wiesbaden 1998, S. 381-381.

Möglichkeiten und Grenzen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements

Zusammenfassung der Habilitationsschrift von Dr. Dirk Stelzer

Problemstellung

Der Begriff „prozeßorientiertes Software-Qualitätsmanagement“ bezeichnet ein Bündel von Maßnahmen, mit denen wesentliche Teilaufgaben der Softwareentwicklung geplant, gesteuert und kontrolliert werden können. Diese Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Softwareentwicklung innerhalb einer Organisation zu standardisieren und kontinuierlich zu verbessern. Auf diese Weise soll die Leistungsfähigkeit der Softwareentwicklung erhöht werden. Die erhöhte Leistungsfähigkeit soll sich z. B. durch verbesserte Produktqualität, niedrigere Entwicklungskosten und kürzere Entwicklungszeiten bemerkbar machen.

Das prozeßorientierte Software-Qualitätsmanagement wird in verschiedenen Leitfäden beschrieben. Hierzu zählen insbesondere die ISO 9000-Normenfamilie und das Capability Maturity Model (CMM) for software. Diese beiden Leitfäden haben sowohl in der Praxis der Softwareentwicklung als auch in der akademischen Diskussion die größte Verbreitung gefunden. Die übrigen Leitfäden (z. B. BOOTSTRAP, TickIT oder TRILLIUM) unterscheiden sich durch den Detaillierungsgrad und die Form der Darstellung, aber nicht durch die Grundgedanken, Ziele und Gestaltungsempfehlungen von der ISO 9000 bzw. vom CMM.

Die Leitfäden des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements können für verschiedene Zwecke verwendet werden:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Softwareentwicklung
- Nachweis der Konformität der Softwareentwicklung mit den Anforderungen der Leitfäden (üblicherweise im Rahmen einer ISO 9000-Zertifizierung bzw. eines CMM-assessments)
- Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Softwarelieferanten
- Vertragsgestaltung für die Entwicklung von Software

Die Habilitationsschrift beschränkt sich auf die Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements im Hinblick auf die **Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Softwareentwicklung.**

Die Verfasser der ISO 9000 und des CMM erheben den Anspruch, daß die Gestaltungsempfehlungen der Leitfäden Software entwickelnden Organisationen helfen, Verbesserungen von Produktqualität, Entwicklungszeiten und -kosten zu erreichen sowie die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Empirische Untersuchungen zur Anwendung der ISO 9000 und des CMM berichten über Senkungen der Fehleranteile in Softwareprodukten, Rückgänge von Entwicklungszeiten und -kosten, Verbesserungen der Entwicklungsproduktivität sowie einen positiven „Return an Investment“ auf das in die Verbesserung der Softwareentwicklung investierte Kapital.

Diverse publizierte Fallstudien und Erfahrungsberichte beschreiben Beispiele erfolgreicher Anwendungen der ISO 9000 bzw. des CMM.

Die Erfolge des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements scheinen für sich zu sprechen. Es fällt aber auf, daß viele Kritiker den Nutzen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements bestreiten und zum Teil sogar behaupten, entsprechende Bemühungen seien kontraproduktiv. Sie argumentieren, die Gestaltungsempfehlungen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements lenkten von wirtschaftlich relevanten Zielen ab oder beeinträchtigten die Wettbewerbsfähigkeit Software entwickelnder Organisationen.

Trotz der erheblichen Verbreitung des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements in der Praxis der Softwareentwicklung und trotz der vielfältigen Kritik sowie der konträren Standpunkte von Befürwortern und Kritikern ist eine wissenschaftliche Behandlung des Themas erst in Ansätzen erkennbar.

Zielsetzung

Das Ziel der Habilitationsschrift besteht darin, die Möglichkeiten und Grenzen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements zu erörtern. Die in der ISO 9000 und dem CMM unterbreiteten Gestaltungsempfehlungen werden im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der Softwareentwicklung bewertet. Diese Bewertung erfolgt auf der Grundlage sowohl einer gedanklichen Analyse als auch einer Auswertung von empirischen Befunden zum prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagement.

Wesentliche Ergebnisse

Die Gestaltungsempfehlungen in den Leitfäden des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements sind vor allem für solche Entwicklungsvorhaben **vorteilhaft**, auf die folgende Kriterien zutreffen:

- Die Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt liegen zu Beginn der Entwicklung vollständig vor und ändern sich im Entwicklungsverlauf nur geringfügig.
- In den Entwicklungsvorhaben dominieren klar definierte Probleme, und es muß in erster Linie auf erwartete Ereignisse reagiert werden.
- Verantwortungsbereiche und Rollen der Projektbeteiligten ändern sich im Entwicklungsverlauf nur selten.
- Ein geringer Fehleranteil in den entwickelten Produkten sowie Termin- und Budgettreue haben eine hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der Entwicklungsvorhaben.

Der Nutzen der Gestaltungsempfehlungen in den Leitfäden des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements ist vor allem für solche Entwicklungsvorhaben **begrenzt**, auf die folgende Kriterien zutreffen:

- Die Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt sind zu Beginn der Entwicklung unvollständig und widersprüchlich. Sie verändern sich im Verlauf des Entwicklungsvorhabens oft und können erst mit fortschreitender Entwicklung in ausreichender Tiefe bestimmt werden.
- Die Unbestimmtheit und die Dynamik des Entwicklungsumfelds und der Entwicklungsgegenstände sind hoch.
- In dem Entwicklungsvorhaben müssen in erster Linie unerwartete, schlecht strukturierte und dynamische Probleme bewältigt werden.
- Motivation, Innovationsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter sowie Reaktions- und Innovationsfähigkeit der gesamten Software entwickelnden Organisationseinheit sind für deren wirtschaftlichen Erfolg von hoher Bedeutung.
- Die Verantwortungsbereiche zur Erfüllung der fachlich-technischen Aufgaben können vor Beginn der Entwicklungstätigkeiten nicht klar definiert und voneinander abgegrenzt werden.
- Der Fehleranteil der entwickelten Produkte hat für den wirtschaftlichen Erfolg der Entwicklungsvorhaben nur eine untergeordnete Bedeutung.

Über den Verfasser

Dirk Stelzer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Von 1987 bis 1990 arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Informatik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln bei Prof. Dr. Paul Schmitz. 1992 wurde er zum Dr. rer. pol. promoviert. Das Thema der Dissertation lautete „Rechnergestützte Beratungssysteme zur Entwicklung von Sicherheitsstrategien für die Informationsverarbeitung - Konzeption eines wissensbasierten, objektorientierten Beratungssystems zur Unterstützung der Risikoanalyse“. Von 1992 bis 1993 wirkte er am Betriebswirtschaftlichen Institut für Organisation und Automation an der Universität zu Köln (BIFOA) in verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten im Bereich Sicherheit der Informationsverarbeitung mit. Seit 1993 ist Dirk Stelzer als Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Systementwicklung, der Universität zu Köln von Prof. Dr. Werner Mellis beschäftigt.

Veröffentlichungen des Seminars für Planung und Logistik

Werner Delfmann

Organisation globaler Versorgungsketten. In: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von Horst Glaser, Ernst F. Schröder, Axel v. Werder, S. 61 - 89, Wiesbaden 1998.

Werner Delfmann

Logistikkonzeption, Kernelemente der. In: Gabler Lexikon Logistik, hrsg. von Peter Klaus und Winfried Krieger, S. 308 - 312, Wiesbaden 1998.

Werner Delfmann

Segmentierung, logistische. In: Lexikon der Logistik, hrsg. von Christof Schulte, S. 363 - 367, München 1999.

Kerstin van Kerkom

Logistisches Handelscontrolling - Unternehmensspezifische Controllingsysteme im Einzelhandel, Wiesbaden 1998.

Klee, Paul Holger

Prozeßorientiertes Distributionscontrolling, Wiesbaden 1999.

Peter Lernerz

Effiziente Nachschubsteuerung in mehrstufigen Distributionskanälen - Bestandsmanagement auf Basis integrierter Informationssysteme, Wiesbaden 1998.

Markus Reihlen

European Management Styles: Gaining Insights from Stereotypes. In: Euro-Challenge, hrsg. von Berner, Thorsten; Giesen, Birgit; u.a., 3. Aufl., S. 22-27, Köln 1998.

Markus Reihlen

Führung in Heterarchien, Arbeitspapier Nr. 98 des Seminars für Allg. Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftsliche Planung und Logistik der Universität zu Köln, Köln 1998.

Markus Reihlen

Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. In: Organisation und Postmoderne, hrsg. v. Georg Schreyögg, Wiesbaden 1999, in Druck.

Veröffentlichungen des Seminars für Organisationslehre

Erich Frese

Internes Rechnungswesen und verborgene Handlungen. Zur konzeptionellen Integration offizieller Verhaltenserwartung und individueller Verhaltenspräferenz. In: Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen. Festschrift für Adolf G. Coenenberg, hrsg. von Hans Peter Möller und Franz Schmidt, Stuttgart 1998, S. 3-29.

Erich Frese

Grundlagen der Organisation. Konzept, Prinzipien, Strukturen. 7. Aufl., Wiesbaden 1998.

Erich Frese

Unternehmungsinterne Märkte. Konzeptionelle Überlegungen zu einem aktuellen Thema. In: Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management. Festschrift für Marcell Schweitzer, hrsg. von Hans-Ulrich Köpper und Ernst Troßmann, Berlin 1997, S. 129-146.

Erich Frese

Internes Rechnungswesen und verborgene Handlungen. Zur konzeptionellen Integration offizieller Verhaltenserwartungen und individueller Verhaltenspräferenz. In: Rechnungswesen als Instrument für Führungsentscheidungen. Festschrift für Adolf G. Coenenberg, hrsg. von Hans Peter Möller und Franz Schmidt, Stuttgart 1998, S. 3-29.

Clemens Keil, Carsten Lang

Standardsoftware und organisatorische Flexibilität. Eine Untersuchung am Beispiel der Siemens AG. In: ZfbF, 50. Jg., 1998, S. 847-862.

Theuvsen, Ludwig

Transaktionskostentheorie: Anwendungen auf Non-Profit-Organisationen. In: Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie, hrsg. v. Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, Opladen 1999, S. 221-245.

Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, Systementwicklung

Georg Herzwurm

Systematische Herleitung eines Instrumentariums zur kundenorientierten Softwareproduktentwicklung. Habilitationsschrift vorgelegt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Januar 1998

Georg Herzwurm, Werner Mellis

Benchmarking der Kundenorientierung in Softwareunternehmen. In: BFuP - Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 4, 1998, S. 438- 450

Georg Herzwurm, Harald Schlang, Andreas Hierholzer:

Applying QFD for Software Process Improvement at SAP AG. In: Ross L. Chapman, Robert Hunt (Hrsg.): Proceedings of the World Innovation and Strategy Conference in Sydney, Australia, August 2-5, 1998, S. 85-95

Georg Herzwurm, Sixten Schockert, Werner Mellis, Gabriele Ahlemeier:

Success Factors of QFD Projects. In: Ross L. Chapman, Robert Hunt (Hrsg.): Proceedings of the World Innovation and Strategy Conference in Sydney, Australia, August 2-5, 1998, S. 27-41

Werner Mellis, Dirk Stelzer

Das Rätsel des prozeßorientierten Softwarequalitätsmanagements. In: Wirtschaftsinformatik. Nr. 1, 1999, S. 31-39

Dirk Stelzer, Werner Mellis, Frank Taube

Stand des Qualitätsmanagements in der Softwareentwicklung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei Softwareunternehmen in Deutschland, deren Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 zertifiziert wurde. In: Wilhelm Hummeltenberg (Hrsg.): Information Management for Business and Competitive Intelligence and Excellence. Proceedings der Frühjahrstagung Wirtschaftsinformatik '98. Wiesbaden 1998, S. 313-326

Dirk Stelzer

Möglichkeiten und Grenzen des prozeßorientierten Software-Qualitätsmanagements. Habilitationsschrift vorgelegt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Köln 1998

Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik insbes. Informationsmanagement

Ralf Blankenberg

Implementierung von Dokumentenarchivierungssystemen - eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Lohmar, Köln 1998.

Andreas Engel, Heino Kaack, Dietrich Seibt, Henning Baars et. al.

Telekooperation in der öffentlichen Verwaltung - Organisatorische Leitsätze für Anwender; Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Bonn / Projektträger Multimedia des BMWi, DLR, Köln, 1998

Ralf Finger, Hans-Georg Kemper, Klaus van Marwyk, Klaus; Jürgen Padberg

Tele-Team-Support - Die Konzeption, Entwicklung und Erprobung eines integrierten Telekooperationssystems zur Verbesserung der Zusammenarbeit in dezentralisierten Unternehmensstrukturen. In: Wilhelm Hummeltenberg (Hrsg.): Information Management for Business Intelligence and Excellence. Braunschweig u.a. 1998, S. 233 - 244.

Ralf Finger

Prozesse der Konzeption, Realisierung und Einführung integrierter Telekooperations-Systeme - Risiken und Gestaltungsempfehlungen. Lohnrar, Köln, 1999.

Hans-Georg Kemper, Ralf Finger

Datentransformation im Data Warehouse, Konzeptionelle Überlegungen zur Filterung, Harmonisierung, Verdichtung und Anreicherung operativer Datenbestände. In: Peter Chamoni, Peter Gluchowski (Hrsg.): Analytische Informationssysteme. Berlin u.a. 1998, S. 61 - 77 (2. Auflage im Druck).

Hans-Georg Kemper

Architektur und Gestaltung von Management-Unterstützungs-Systemen. Habilitation. Universität zu Köln 1998.

Dieter Klagge, Walter Nett, Albrecht Windier

Leitfaden - Electronic Data Interchange (EDI) im mittelständischen Betrieb - Organisation, Chancen und Risiken. Lohmar, Köln 1998.

Peter Konrad, Stefan Schäfer

Using Best Practice Cases for Continuous Learning - The. CEBUSNET Consolidation Framework: a tool for effective case preparation. Proceedings of the III CEMS Academic Conference "Management in Europe in the 21st Century", Louvain-la-Neuve/Belgium, 1998.

Peter Konrad, Stefan Schäfer, Dietrich Seibt

VEW Energie: Flexible and IT-based Process Management enabled through decentralised Problem Solving Power (Teaching Case). Arbeitsbericht 98/03 des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insbes. Informationsmanagement, Köln, 1998.

Peter Konrad, Stefan Schäfer

Business Process Redesign - Reorganisation des Brennstoff-Managements bei der VEW Energie AG. In: wisu das wirtschaftsstudium 11/98, S. 1334-1337, Düsseldorf, 1998.

Peter Konrad, Stefan Schäfer, Dietrich Seibt

Weiden World: Innovating the Supply Chain through Combined Reengineering of Logistics and Purchase (Teaching Case). Arbeitsbericht 98/02 des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insbes. Informationsmanagement. Köln, 1998.

Peter Konrad

Geschäftsprozeß-orientierte Simulation der Informationssicherheit: Entwicklung und empirische Evaluierung eines Systems zur Unterstützung des Sicherheitsmanagements. Lohmar, Köln, 1998.

Klaus van Marwyk

Potentiale von Telekooperationssystemen für schwach strukturierte betriebliche Prozesse. Lohmar, Köln, 1999.

Stefan Schäfer, Dietrich Seibt

Benchmarking - eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen, BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 4/98, S. 365-380, Herne, Berlin, 1998.

Dietrich Seibt

Architekturen und Strategien als Koordinaten des System-Management
In: IIR-Kongreß „RZ-Leiter-Forum 1999“, München, Februar 1999.

Dietrich Seibt

Zentralisierung oder Dezentralisierung? Die Debatte geht am Kern vorbei. In: Computerwoche Nr. 3 vom 22.1.1999 S. 55f

Dietrich Seibt, Olaf Coenen

Multimediales Lernen auf vier Ebenen am Beispiel VIRTUS-WI-Pilot 1. Arbeitsbericht 99/01 des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik insbes. Informationsmanagement, Köln, 1999.

Verein zur Förderung von Forschung und Lehre in Organisation,
Planung, Logistik und Wirtschaftsinformatik
an der Universität zu Köln e.V.
c/o Organisationsseminar
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz, 50931 Köln

Hiermit erklären wir unsere Mitgliedschaft in dem oben genannten Verein:

Ansprechpartner _____

Unternehmen _____

Anschrift _____

Unseren Förderbeitrag für das laufende Jahr werden wir umgehend auf das Vereinskonto
(Kontonr.: 023217, BLZ: 370 302 00) bei der Sal. Oppenheim jr. & Cie. in Köln überweisen.

Datum/Ort

Unterschrift

Firma/Stempel