

Prozessorganisation

Entwicklung, Ansätze und Programme
des Managements von Geschäftsprozessen

von

Dr. Michael Gaitanides

ord. Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbes.
Organisationstheorie an der Helmut-Schmidt-Universität –
Universität der Bundeswehr Hamburg

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
1. Problem und Programm	1
2. Entwicklung der prozessorientierten Organisationslehre	5
2.1 Die "ältere" Organisationslehre	5
2.2 Weiterentwicklungen des Aufbau-/Ablaufkonzepts	13
2.3 Kosiols Beitrag zur Ablauforganisation.....	18
2.4 Prozesskonzept: Ablauforganisation folgt Aufbauorganisation.....	21
2.4.1 Personale Synthese (Arbeitsverteilung).....	24
2.4.2 Temporale Synthese (Arbeitsvereinigung).....	25
2.4.3 Lokale Synthese (Raumgestaltung).....	31
2.4.4 Fazit	31
2.5 Prozesskonzept: Aufbauorganisation folgt Ablauforganisation.....	32
2.5.1 Konstruktion von Prozessstrukturen	32
2.5.2 Prozessstrukturierung bei gegebener Stellenzahl bzw. Leistungsintensität	36
2.5.3 Prozessstrukturierung bei parallelen Bearbeitungsfolgen	40
3. Das Prozesskonzept des Business Process Reengineering (BPR) 47	
3.1 Prozessorganisation im Reengineeringkonzept.....	54
3.2 Phasen des Reengineering von Geschäftsprozessen	55
3.2.1 Prozessidentifikation.....	55
3.2.2 Prozessanalyse	56
3.2.3 Prozessdesign.....	56
3.2.4 Prozessimplementierung.....	58

3.3	Funktionen und Folgen des Business Process Reengineering	62
4.	Das Prozesskonzept aus Sicht unterschiedlicher theoretischer Perspektiven	63
4.1	Prozesskonzept – die ökonomische Perspektive	63
4.1.1	Institutionenökonomische Grundlagen	63
4.1.2	Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie ..	69
4.1.3	Prozessorganisation als hybride Koordinationsform.....	74
4.1.4	Transaktionsbedingungen als Einflussgrößen prozessorientierter Koordinationsformen.....	84
4.1.5	Bewertung der institutionenökonomischen Perspektive.....	97
4.2	Prozesskonzept – konstruktivistische und strukturationstheoretische Perspektive.....	99
4.2.1	Geschäftsprozesse als soziale Konstruktion – die konstruktivistische Sicht	99
4.2.2	Geschäftsprozesse als soziale Praktik – die strukturationstheoretische Sicht	102
5.	Management strategischer Geschäftsprozesse.....	109
5.1	Der Marktorientierte Strategieansatz – Geschäftsprozesse als Instrument für Differenzierung und Kostenführerschaft.....	110
5.1.1	Industrial Organization Forschung als Hintergrund des Market Based View (MBV).....	110
5.1.2	Der MBV am Beispiel des Porterschen Ansatzes	114
5.2	Der Ressourcenorientierte Strategieansatz – Geschäftsprozesse als strategische Ressource.....	128
5.2.1	Das Konzept des Resource Based View (RBV).....	129
5.2.2	Prozessmanagement im Konzept des RBV.....	138
5.3	Fazit: Strategisches Prozessmanagement im Kontext von MBV und RBV	146
6.	Organisation von Geschäftsprozessen.....	149
6.1	Prozessidentifikation.....	151
6.1.1	Deduktiver versus induktiver Prozessentwurf.....	151
6.1.2	Markt- versus ressourcenorientierter Prozessentwurf ..	154

6.2	Prozessmodellierung	161
6.2.1	Prozessanalyse als Ausgangspunkt der Modellierung ...	162
6.2.2	Vertikale Hierarchisierung und Strukturierung von Geschäftsprozessen	165
6.2.3	Software-Tools zur Unterstützung der Prozessmodellierung	167
6.2.4	Horizontale Differenzierung und Variantenbildung bei der Modellierung	169
6.2.4.1	Modellierung am Beispiel des Produktmanagementprozesses	169
6.2.4.2	Modellierung am Beispiel des Kundenmanagementprozesses	177
6.2.4.3	Kontextabhängigkeit kundenspezifischer Prozessspezialisierung	181
6.2.4.4	Integrative Modellierung der Produkt- und Kundenmanagementprozesse	182
6.2.5	Grenzen der Prozessmodellierung „am Reißbrett“	188
6.3	Entwicklung von Prozessen	189
6.3.1	Modelle zur Erklärung des Teamerfolgs	190
6.3.2	Reziproke Motivation in Prozessteams	201
6.4	Controlling von Geschäftsprozessen	203
6.4.1	Ressourcennutzung	204
6.4.2	Messindikatoren: Prozessqualität, Durchlaufzeit und Prozesskosten	205
6.4.2.1	Der Faktor Qualität	207
6.4.2.2	Der Faktor Zeit	215
6.4.2.3	Der Faktor Kosten	219
6.5	Bewertung der Kompetenzen von Kernprozessen	233
6.5.1	Lebenszyklus von Kernprozessen	233
6.5.2	Benchmarking als Instrument zur Bewertung von Kernprozessen	237
6.5.2.1	Marktorientiertes Prozess-Benchmarking	237
6.5.2.2	Ressourcenorientiertes Prozess-Benchmarking	241
6.5.3	Ermittlung des Wertbeitrags von Kernprozessen	245
6.5.3.1	Prozess-Impact-Matrix	245
6.5.3.2	Die Balanced Scorecard	248

6.5.3.3	Wertmanagement.....	253
7.	Outsourcing von Geschäftsprozessen.....	263
7.1	Business Process Outsourcing in der Praxis	264
7.2	Produktionskosten und Business Process Outsourcing	267
7.3	Transaktionskosten und Business Process Outsourcing.....	271
7.3.1	Spezifität des Geschäftsprozesses	271
7.3.2	Standardisierbarkeit des Geschäftsprozesses	272
7.3.3	Strategische Bedeutung des Geschäftsprozesses.....	275
7.3.4	Interdependenz mit Kunden- und Lieferantenprozessen	276
7.3.5	Vertrauen in den BPO-Dienstleister.....	278
7.4	Mischformen zwischen In- und Outsourcing	279
8.	Interorganisationale Geschäftsprozessnetzwerke	283
8.1	Unternehmensübergreifende Integration von Geschäftsprozessen.....	286
8.1.1	Vertikale Integration von Geschäftsprozessen.....	286
8.1.2	Horizontale Integration von Geschäftsprozessen.....	286
8.2	Netzwerkkompetenzen durch interorganisationale Prozessintegration.....	288
8.2.1	Der "Relational View" von Dyer/Sing.....	289
8.2.1.1	Determinanten von relationalen Renten	289
8.2.1.2	Mechanismen zur Sicherung der „relational rents“.....	292
8.2.2	Netzwerkkompetenzen fokaler Netzwerkunternehmen	293
8.3	Beispiel: Interorganisationale Prozessintegration in der Automobilzulieferindustrie	296
8.3.1	Zur Entwicklung von Transaktionsprozessen in Zuliefernetzwerken	297
8.3.2	Mehrdimensionalität der Netzwerkbeziehungen.....	300
8.4	Art und Ausmaß der interorganisationalen Prozessintegration.....	304
8.4.1	Prozessintegration von Netzwerkunternehmen und Kundenunternehmen	304

8.4.2	Typen der Prozessintegration von Netzwerkunternehmen	306
8.5	Funktionen der interorganisationalen Prozessintegration	307
8.5.1	Kostensenkung durch Prozessintegration	308
8.5.2	Qualitätssicherung durch Prozessintegration	311
8.5.3	Verkürzung der Bearbeitungs- bzw. Lieferzeiten durch Prozessintegration	312
8.5.3.1	Zeitsynchrone Abwicklung (JIT) in Entwicklungsprozessen	312
8.5.3.2	JIT-Konzepte bei der Serienlieferung.....	314
8.5.3.3	JIT-Konzepte im Kundendienstbereich	315
8.5.3.4	JIT-Konzepte im Entsorgungsbereich	316
8.6	Grenzen der interorganisationalen Prozessintegration	316
8.7	Ermittlung und Verteilung relationaler Renten aus der Prozessintegration	318
8.7.1	Varianten relationaler Konfigurationen	319
8.7.2	Prozesskonfigurationen, Renten und Reziprozitäten: Ein Fazit.....	323
	Literaturverzeichnis	327
	Sachverzeichnis	347