

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 Prozesstrukturen.....	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 Koordinations formen.....	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 (MB V).....	110
5.1.2	Der MB V 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	Netzwerkcompetenzen 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	Netzwerkcompetenzen 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 (JTT) 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