

Dietmar Schantin

Makromodellierung von Geschäftsprozessen

Kundenorientierte Prozessgestaltung durch Segmentierung und Kaskadierung

Mit Geleitworten von Dr. Andreas Suter und
Prof. Dr. Reinhard Haberfellner



Deutscher Universitäts-Verlag

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Ausgangspunkt und Zielsetzung.....	3
1.3	Aufbau dieses Buches.....	4
2	Organisation und deren Gestaltung.....	7
2.1	Der Begriff der Organisation.....	7
2.2	Arbeitsteilung und Organisation.....	8
2.3	Entwicklung der prozessorientierten Organisationsgestaltung in der deutschen Organisationslehre.....	10
2.3.1	Der Betriebsprozess als Ausgangspunkt für Aufbau- und Ablauforganisation in Nordsiecks Arbeiten.....	10
2.3.2	Das Analyse-Synthese-Konzept Kosiols.....	14
2.3.3	Der prozessorientierte Ansatz zur Organisationsgestaltung von Gaitanides.....	19
2.3.4	Arbeitsteilung und Leistungstausch.....	22
2.3.5	Grundlagen der Transaktionskostentheorie.....	23
2.3.6	Transaktionskostenarten.....	26
2.3.7	Einflussfaktoren auf Transaktionskosten.....	29
2.4	Wissen, Information und Know-how.....	35
2.5	Zusammenfassung.....	37
3	Prozessorganisation.....	40
3.1	Grundprinzipien der Prozessorganisation.....	40
3.2	Der Begriff des Prozesses.....	41
3.3	Prozesskomponenten.....	44
3.3.1	Aktivitäten in einer logischen Folgebeziehung.....	44
3.3.2	Input und Output.....	45
3.3.3	Prozesskunden.....	46
3.3.4	Transformation.....	47
3.3.5	Prozessverantwortung.....	49
3.3.6	Prozessressourcen.....	54
3.3.7	Prozess- und Performanceziele.....	55
3.4	Prozessklassen.....	59
3.4.1	Organisationsebene.....	59
3.4.2	Prozeshierarchie.....	60
3.4.3	Prozessobjekt.....	62
3.4.4	Bezug der Prozessleistung zur Marktleistung.....	63

3.4.5	Wiederholungsgrad und Strukturiertheit.....	65
3.4.6	Virtualität von Prozessen.....	67
3.5	Formulierung von Gestaltungsprinzipien zur prozessorientierten Organisationsgestaltung.....	68
4	Prozessorientierte Gestaltungsansätze und Methoden.....	70
4.1	Der Begriff der Unternehmensmodellierung.....	70
4.2	Prozessorientierte Organisationsgestaltung als Unternehmenstransformation.....	72
4.3	Wertschöpfungskette nach Porter.....	73
4.4	Business Engineering von Österle.....	76
4.5	Process-Innovation-Ansatz von Davenport.....	79
4.6	Business Process Reengineering von Hammer.....	81
4.7	Zusammenfassung.....	83
4.8	Der Grazer Ansatz zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung.....	84
4.8.1	Das Vorgehensmodell des Grazer Ansatzes.....	87
4.8.2	Identifikation von Prozessen.....	90
4.8.3	Festlegung von Kaskadengrenzen.....	91
4.9	Formulierung der relevanten Fragestellungen.....	93
4.10	Angewendete Vorgehensmethodik zur Unternehmensmodellierung.....	94
5	Prozessidentifikation und -abgrenzung.....	96
5.1	Identifikation und Abgrenzung der Leistungsprozesse.....	96
5.1.1	Grundsätzliche Vorgehensvarianten zur Identifikation und Abgrenzung von Prozessen.....	97
5.1.2	Die Marktleistung eines Unternehmens.....	100
5.1.3	Sachlogische Reihenfolge von Leistungen in einer Geschäftsbeziehung.....	103
5.1.4	Erstellung von Leistungen durch spezifische Prozesse.....	105
5.1.5	Marktleistungskatalog und-analyse.....	107
5.1.6	Die Erstellung der Marktleistung durch Auftragszyklen.....	109
5.1.7	Genetischer Auftragszyklus.....	110
5.1.8	Merkmale von Aufträgen.....	112
5.2	Bestimmung der Prozessinhalte durch Dekomposition.....	113
5.3	Zusammenfassung.....	116
6	Segmentierung und Kaskadierung.....	119
6.1	Prozesssegmentierung.....	120
6.1.1	Funktionale Segmentierung.....	121
6.1.2	Marktorientierte Segmentierung.....	122
6.2	Prozesskaskadierung.....	125

6.2.1	Varianten der Auftragserfüllung.....	126
6.2.2	Erteilung von Subaufträgen zur Bildung von Prozesskaskaden.....	127
6.2.3	Analogien in der Branchenwertkette.....	128
6.2.4	Problembereiche bei der Kaskadierung von Prozessen.....	130
6.3	Implikationen aus dem Leistungsprozessmodell und dem Case-Management-Ansatz.....	131
6.3.1	Die Rolle von Leistungsträgern in Leistungsprozessen.....	131
6.3.2	Mehrdimensionale Segmentierung.....	138
6.3.3	Wertschöpfungslänge von Leistungsprozessen.....	142
6.3.4	Kontrolle und Sicherheit.....	144
6.3.5	„Order-Penetration-Point“ von Kundenaufträgen.....	145
6.3.6	Zusammenfassende Erkenntnisse.....	146
6.4	Parameter der Prozesskaskadierung.....	147
6.4.1	Arbeitsteilung, Transaktionen und Koordination in Prozessstrukturen.....	148
6.4.2	Interdependenzen zwischen (Teil-)Prozessen.....	149
6.4.3	Koordinationsbedarf als Folge von Interdependenzen.....	151
6.5	Informationsfluss bei Transaktionen.....	153
6.5.1	Informationsautonomie von Prozessen.....	153
6.6	Transaktionskostenverursachende Einflussfaktoren als Kriterien für Prozesskaskadierung.....	156
6.6.1	Spezifität.....	156
6.6.2	Unsicherheit.....	158
6.6.3	Häufigkeit.....	164
6.7	Wissensökonomische Reife von (Teil-)Leistungen.....	165
6.7.1	Explizites und implizites Wissen.....	166
6.7.2	Wissensökonomische Reife von Leistungen als „Kaskadierungsindex“..	167
6.8	Schlussfolgerungen zur Prozesskaskadierung.....	169
6.9	Zusammenfassung.....	174
7	Horizontale Integration von Leistungsprozessen zu Geschäftsprozessen.....	176
7.1	Kriterien für die Geschäftsprozessintegration.....	177
7.1.1	Zugehörigkeit zu Geschäftsbeziehungsphasen.....	178
7.1.2	Ähnlichkeit der Aufgaben.....	179
7.1.3	Segmentierungshomogenität.....	180
7.1.4	Wertschöpfungslänge.....	180
7.1.5	Leistungsempfängerstruktur beim Kunden.....	180
7.2	Zusammenfassung.....	181

8	Fallbeispiel.....	183
8.1	Prozessorientierte Gestaltung des Vertriebsbereiches eines deutschen Konsumgüterherstellers.....	183
8.1.1	Ausgangssituation.....	183
8.1.2	Identifikation der Prozesse.....	185
8.1.3	Segmentierung und Kaskadierung.....	188
8.1.4	Horizontale Integration von Leistungsprozessen zu Geschäftsprozessen.	192
9	Resümee und Ausblick.....	196
9.1	Ausblick und Herausforderungen.....	198
	Literaturverzeichnis.....	201