

Sebastian Atzert

Strategisches Prozesscontrolling

Koordinationsorientierte Konzeption
auf der Basis von Beiträgen
zur theoretischen Fundierung
von strategischem Prozessmanagement



RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XV
----------------------------	----

Tabellenverzeichnis.....	XVII
--------------------------	------

A Einleitung.....	1
--------------------------	----------

1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
--	---

2 Gang der Untersuchung	7
-------------------------------	---

B Grundlagen des Prozessmanagements	11
--	-----------

1 Prozesse und Prozessorganisation.....	11
---	----

1.1 Entwicklung von Prozessorganisation und Prozessmanagement	11
---	----

1.2 Zum Begriff und Wesen des Prozesses.....	14
--	----

1.2.1 Definition	14
------------------------	----

1.2.2 Prozessebenen	17
---------------------------	----

1.2.3 Weitere Klassifizierung von Prozessen	19
---	----

1.3 Das Unternehmen als Gefüge von Prozessen	21
--	----

2 Management von Prozessen.....	25
---------------------------------	----

2.1 Grundlagen der Unternehmensführung.....	25
---	----

2.1.1 Managementbegriff und -inhalte.....	25
---	----

2.1.2 Zum Begriff des Führungs- bzw. Managementsystems	32
--	----

2.2 Begriff und Inhalte des Prozessmanagements	34
--	----

2.2.1 Continuous Improvement und Reengineering: Grundlagen des Prozessmanagements	34
--	----

2.2.2 Definition und Abgrenzung von Prozessmanagement.....	35
--	----

2.2.3 Multidimensionalität der prozessbezogenen Führungsgrößen	38
--	----

2.2.3.1 Beispiele für prozessbezogene Führungsgrößen.....	40
---	----

2.2.3.2 Prozesskosten als Führungsgröße im Prozessmanagement	42
2.2.3.3 Qualität und qualitätsbezogene Führungsgrößen im Prozessmanagement	44
2.2.3.4 Zeitbezogene Führungsgrößen im Prozessmanagement ..	47
2.2.4 Prozessmanagement als kybernetisches Prinzip	49
C Strategisches Prozessmanagement: Bezugsrahmen für das Controlling	53
1 Grundlagen des strategischen Prozessmanagements	53
1.1 Strategie und strategisches Management	53
1.2 Gestaltungsrahmen für das strategische Prozessmanagement	59
1.2.1 Ziele im strategischen Prozessmanagement	60
1.2.2 Strategiefelder des strategischen Prozessmanagements	64
1.2.2.1 Ebene der prozessbezogenen Strategieformulierung	64
1.2.2.2 Entscheidungsfelder für die inhaltliche Ausgestaltung von Prozessstrategien	67
1.2.2.3 Weitere Kennzeichnung und Besonderheiten der Prozessstrategieformulierung	80
1.2.3 Prozess und Instrumente des strategischen Prozessmanagements: Empfehlungen und Gestaltungsansätze	82
1.2.4 Kritische Würdigung der Gestaltungsempfehlungen und Fragestellungen für die Erklärungsebene	86
2 Der Market-based View im Kontext des Prozessmanagements	88
2.1 Kennzeichnung des Market-based View	88
2.1.1 Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma als Grundlage des Market-based View	88
2.1.2 Der Ansatz von Porter	90
2.1.2.1 Analyse der Branche	91

2.1.2.2 Strategieoptionen	93
2.1.2.3 Das Konzept der Wertkette	97
2.2 Strategisches Prozessmanagement aus marktorientierter Perspektive	101
2.2.1 Strategisches Prozessmanagement und die Branchenstrukturanalyse	101
2.2.2 Strategisches Prozessmanagement und die Wertkette	102
2.2.3 Konzept der generischen Strategien und strategisches Prozessmanagement	104
2.2.3.1 Prozesse als Instrument zur Erreichung der ◦ Kostenführerschaft	104
2.2.3.2 Möglichkeiten zur Differenzierung in der Prozessorganisation	108
2.2.3.3 Prozesse bei der Konzentration auf Schwerpunkte	115
3 Der ressourcenorientierte Ansatz im Kontext des Prozessmanagements	116
3.1 Grundlagen des Resource-based Views	116
3.2 Die Kompetenzorientierung im Resource-based View	120
3.2.1 Grundlagen und Terminologie	120
3.2.2 Strategisches Management vor dem Hintergrund der Kompetenzorientierung	124
3.2.3 Dynamic capabilities und organisationale Fähigkeiten im Kontext des strategischen Managements	128
3.3 Zur Verbindung zwischen Kompetenz und Prozessen	132
3.3.1 Die Beziehung zwischen Kompetenzen und Prozessen	133
3.3.2 Die Prozessorientierung als Grundlage von dynamic capabilities	136
3.4 Strategisches Prozessmanagement aus ressourcenorientierter Perspektive	140
3.4.1 Der „Open System View“ als theoretische Basis des strategischen Prozessmanagements	140

3.4.2 Kompetenzmanagement im Kontext des strategischen Prozessmanagements	147
3.4.2.1 Aufgaben und Funktionen des Kompetenzmanagements	147
3.4.2.2 Kompetenzmanagement im strategischen Prozessmanagement	151
3.4.2.2.1 Identifikation von Kernkompetenzen in Prozessen	153
3.4.2.2.2 Entwicklung und Integration von Kernkompetenzen.....	157
3.4.2.2.3 Nutzung von Kernkompetenzen im Rahmen der Prozessabwicklung	159
3.4.2.2.4 Transfer von Kernkompetenzen	161
3.4.3 Wissensmanagement als Aspekt des strategischen Prozessmanagements	162
3.4.3.1 Grundlagen des Wissensmanagements	162
3.4.3.2 Wissensmanagement im strategischen Prozessmanagement	167
4 Die Transaktionskostentheorie: Ergänzende theoretische Basis	175
4.1 Grundlagen der Transaktionskostentheorie	175
4.2 Transaktionskosten als Einflussgröße prozessorientierter Organisationsstrukturen	183
4.2.1 Die Prozessorganisation als hybrides Koordinationsmodell	183
4.2.2 Einfluss der Transaktionsbedingungen auf die Vorteilhaftigkeit prozessorientierter Koordination.....	187
4.3 Strategisches Prozessmanagement aus transaktionskostenorientierter Perspektive	193
5 Ganzheitliche Betrachtung des strategischen Prozessmanagements	199
5.1 Vergleich von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz	199

5.2 Integration von markt-, ressourcen- sowie transaktionskostenorientierter Perspektive im strategischem Prozessmanagement	202
5.3 Zwischenfazit: Strategisches Prozessmanagement.....	206
6 Ansatzpunkte für das strategische Prozesscontrolling.....	208
D Strategisches Prozesscontrolling: Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens	211
1 Controllingtheoretische Basisüberlegungen zum strategischen Prozesscontrolling	211
1.1 Zum Konstrukt der Controlling-Konzeption	211
1.1.1 Definition und Elemente einer Controlling-Konzeption	211
1.1.2 Inhaltliche Charakterisierung von Controlling-Konzeptionen	216
1.1.3 Vorstellung und Charakterisierung existierender Controlling- Konzeptionen	219
1.2 Die strategische Dimension im Controlling	223
1.3 Besonderheiten des prozessorientierten Controllings.....	226
1.4 Festlegung einer geeigneten Konzeption für das strategische Prozesscontrolling	229
1.4.1 Theoretische Anforderungen an eine Controlling-Konzeption ...	229
1.4.2 Eignung einzelner Controlling-Konzeptionen zur Fundierung von strategischem Prozesscontrolling.....	231
1.4.2.1 Bewertung der Controllingtypen 1-3	231
1.4.2.2 Bewertung der Controllingtypen 4-6	232
1.4.2.3 Bewertung der Controllingtypen 7 und 8.....	236
1.4.3 Auswahl einer geeigneten Controlling-Konzeption	238
2 Koordination des strategischen Prozessmanagements: Herausforderung für das Controlling	241

2.1 Interdependenzen im Führungssystem als Ursache von Koordinationsproblemen	241
2.2 Zum Begriff der Interdependenz.....	243
2.3 Interdependenzen im strategischen Prozessmanagement	245
2.4 Ansätze zur Erfassung von Interdependenzen	253
3 Konzeption des strategischen Prozesscontrollings	258
3.1 Ziele	258
3.1.1 Direkte Ziele	259
3.1.2 Indirekte Ziele	262
3.2 Aufgaben und Instrumente.....	267
3.2.1 Koordination innerhalb der strategischen Prozessplanung.....	267
3.2.1.1 Kennzeichnung der Koordinationsaufgabe innerhalb der strategischen Prozessplanung.....	267
3.2.1.2 Systembildende Koordination innerhalb der strategischen Prozessplanung.....	269
3.2.1.3 Systemkoppelnde Koordination innerhalb der strategischen Prozessplanung	274
3.2.1.4 Instrumentelle Aspekte der Koordination innerhalb der strategischen Prozessplanung.....	275
3.2.1.4.1 Koordination von Planzielen und Maßnahmen mittels Balanced Scorecard	276
3.2.1.4.2 Einsatz der Lebenszyklusanalyse zur Koordination der strategischen Prozessplanung	280
3.2.2 Koordination des strategischen prozessbezogenen Informationssystems	284
3.2.2.1 Abgrenzung des Informationssystems	284
3.2.2.2 Systembildende Koordination im strategischen prozessbezogenen Informationssystem.....	286

3.2.2.3 Systemkoppelnde Koordination innerhalb des strategischen prozessbezogenen Informationssystems ..	292
3.2.3 Koordination der strategischen prozessbezogenen Kontrolle mit dem Planungs- und Informationssystem.....	294
3.2.3.1 Kennzeichnung und Einordnung der strategischen Kontrolle im Prozessmanagement.....	295
3.2.3.2 Systembildende Koordination des strategischen prozessbezogenen Kontrollsystems.....	299
3.2.3.3 Systemkoppelnde Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.....	302
3.2.3.4 Aufgaben und Instrumente des Controllings bei der Koordination der strategischen Prozesskontrolle mit der Planung und Informationsversorgung	305
3.2.3.4.1 Allgemeine Instrumente zur Koordination von strategischer Prozessplanung, Prozesskontrolle und Informationsversorgung.	306
3.2.3.4.2 Anwendung der Portfolioanalyse	307
3.2.3.4.3 Anwendung des Target Processing	310
3.2.4 Strategisch relevante Aspekte der Koordination der prozessbezogenen Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle.....	316
3.2.4.1 Kennzeichnung des strategischen prozessbezogenen Personalführungssystems	316
3.2.4.2 Systembildende Koordination der prozessbezogenen Personalführung.....	320
3.2.4.3 Systemkoppelnde Koordination der prozessbezogenen Personalführung	323
3.2.4.4 Abstimmung von strategischer prozessbezogener Personalführung anhand der Wissens-Scorecard.....	325

3.2.5 Strategisch relevante Aspekte der Koordination der prozessbezogenen Organisation mit anderen Teilsystemen der strategischen Führung	335
3.2.5.1 Kennzeichnung der prozessbezogenen Organisation im strategischen Kontext	335
3.2.5.2 Systembildende Koordination der prozessbezogenen Organisation mit den übrigen Führungsteilsystemen.....	338
3.2.5.3 Systemkoppelnde Koordination innerhalb der prozessbezogenen Organisation sowie mit den übrigen Führungsteilsystemen.....	345
3.3 Ansätze zur Institutionalisierung von strategischem Prozesscontrolling ..	347
3.3.2 Aufgabenabgrenzung des strategischen Prozesscontrollings gegenüber anderen Bereichen in der Unternehmensorganisation.....	350
3.3.3 Hierarchische Einordnung und Kompetenzverteilung bei der Gestaltung des strategischen Prozesscontrollings.....	356
3.3.4 Anforderungen an den strategischen Prozesscontroller	363
3.4 Zwischenfazit: Konzeption des strategischen Prozesscontrollings	366
E Zusammenfassung und Ausblick	371
Literatur.....	375