

LEHRSTUHL FÜR  
ALLG. BWL UND WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
UNIV.-PROF. DR. HERBERT KARGL

*Delnef, Alexander*

**Geschäftsprozeß- und  
Funktionsorientierung –  
Ein Vergleich**

**(Teil 2)**

ARBEITSPAPIERE WI  
Nr. 4/1998

---

Schriftleitung:  
Dr. rer. pol. Axel C. Schwickert

# Information

---

- Reihe:** Arbeitspapiere WI
- Herausgeber:** Univ.-Prof. Dr. Axel C. Schwickert  
Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
Justus-Liebig-Universität Gießen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Licher Straße 70  
D – 35394 Gießen  
Telefon (0 64 1) 99-22611  
Telefax (0 64 1) 99-22619  
eMail: [Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de](mailto:Axel.Schwickert@wirtschaft.uni-giessen.de)  
<http://wi.uni-giessen.de>
- Bis Ende des Jahres 2000 lag die Herausgeberschaft bei:
- Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Welderweg 9  
D - 55099 Mainz
- Ziele:** Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen konsistente Überblicke zu den Grundlagen der Wirtschaftsinformatik geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.
- Zielgruppen:** Als Zielgruppen sehen wir Forschende, Lehrende und Lernende in der Disziplin Wirtschaftsinformatik sowie das IuK-Management und Praktiker in Unternehmen.
- Quellen:** Die Arbeitspapiere entstanden aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zu Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Lehrstuhls für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik Univ. Prof. Dr. Herbert Kargl an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Hinweise:** Wir nehmen Ihre Anregungen und Kritik zu den Arbeitspapieren aufmerksam zur Kenntnis und werden uns auf Wunsch mit Ihnen in Verbindung setzen.  
Falls Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen möchten, nehmen Sie bitte mit dem Herausgeber (Gießen) unter obiger Adresse Kontakt auf.  
Informationen über die bisher erschienenen Arbeitspapiere dieser Reihe und deren Bezug erhalten Sie auf dem Schlußblatt eines jeden Arbeitspapiers und auf der Web Site des Lehrstuhls unter der Adresse <http://wi.uni-giessen.de>

# Arbeitspapiere WI Nr. 4/1998

---

**Autor:** Delnef, Alexander

**Titel:** Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich (Teil 2)

**Zitation:** Delnef, Alexander: Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich (Teil2), in: Arbeitspapiere WI, Nr. 4/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998.

**Kurzfassung:** Unter Abstraktion von der teleologischen Interpretation organisatorischer Gestaltungsüberlegungen (Koordination vs. Spezialisierung) lassen sich aus praxeologischer Perspektive zwei grundlegende organisatorische Gliederungsformen einander gegenüberstellen: Die Funktionsorientierung, welche auf dem Gliederungsprinzip der Verrichtungsorientierung beruht sowie die Geschäftsprozeßorientierung, die sich auf zielobjektorientierte Dekompositionsschemata zurückführen läßt. Der vorliegende zweiteilige Beitrag stellt diese beiden grundsätzlich unterschiedlichen Perspektiven einander vergleichend gegenüber und arbeitet im ersten Teil Charakteristika, Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus (Arbeitspapier WI, Nr. 3/1998). Mit dem Prinzip der funktionalen Vollständigkeit wird im zweiten Teil (Arbeitspapier WI, Nr. 4/1998) ein Maßstab vorgestellt, der es erlaubt, typisch geschäftsprozeßorientierte gegen typisch funktional geprägte Unternehmensorganisationen abzugrenzen.

**Schlüsselwörter:** Unternehmensorganisation, Organisationsgestaltungsansätze, Geschäftsprozeßorganisation, Objektorientierung, funktionale Vollständigkeit.

## Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen zu Teil 2 .....	3
1 Prozeß- und Objektorientierung .....	3
2 Charakteristika der Prozeßorganisation.....	8
2.1 Unterschiede zur Funktionsorientierung.....	9
2.2 Elementare Bestandteile von Geschäftsprozessen .....	10
2.3 Zurechenbarkeit von Ergebnissen zu Geschäftsprozessen.....	12
2.4 Interprozeßkooperation – funktionale Vollständigkeit .....	13
2.5 Betriebswirtschaftliche Prozeßorientierung – der heutige Stand .....	16
Literaturverzeichnis .....	18

## Vorbemerkungen zu Teil 2

Nach einer Phase intensiver Diskussionen Anfang/Mitte der neunziger Jahre ist die Terminologie der Geschäftsprozeßorientierung mittlerweile aus der Fach- und Managementliteratur bis in die Praxis diffundiert. Die fortschreitende Diffusion ging jedoch Hand in Hand mit einer zunehmenden begrifflichen Konfusion. Dies führte zu dem Ergebnis, daß klar unterscheidbare Konzepte aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in diffuser Weise miteinander vermischt wurden. Ein Seiteneffekt dieser Begriffsverwirrung mag in der Praxis vielfach durchaus erwünscht sein: Die Begriffsverwirrung erleichtert es Führungskräften ihren Verantwortungsbereich ohne jegliche Veränderung, allein durch Umetikettierung, jeweils auf dem aktuellen Stand der Organisationsforschung zu halten.

Für die theoretische betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung ist es daher um so wichtiger, die Begrifflichkeiten, welche den Untersuchungsgegenstand bilden, möglichst exakt zu definieren, zumindest aber klar zu beschreiben. Selbst wenn sich – wie dies im Themenkreis der Geschäftsprozeßorientierung nach wie vor der Fall ist – bislang noch keine allgemein akzeptierte Terminologie herausbilden konnte, so lassen sich Forschungsergebnisse nur dann in gehaltvolle Theorien weiterentwickeln, wenn ihre grundlegende Begrifflichkeit fixiert wurde. Dies dient schlußendlich dann auch wieder der Praxis, die sich eines konsistenten Konzeptgerüsts unter einer einheitlichen Terminologie bedienen kann. Der vorliegende zweite Teil dieses Beitrags ist unter dieser Zielsetzung – begriffsbildendes Ordnen – zu sehen.

Im ersten Teil dieses Beitrags wurden zunächst Motivation und Eigenarten der Funktionsorientierung beleuchtet. Hierbei wurden die spezifischen Probleme dieser Gliederungsleitlinie sichtbar, die mit einer stärkeren Geschäftsprozeßorientierung überwunden werden sollen. Es wurden sowohl die Charakteristika der Funktionsorientierung deutlich sowie Anspruch und Realisierungsbemühung der Prozeßorientierung.

Der vorliegende zweite Teil vertieft diese vergleichende Analyse. Hierzu werden die im ersten Teil beschriebenen spezifischen Eigenarten der jeweiligen Gestaltungsprinzipien im Rahmen eines Beispiels einander gegenübergestellt. Im Anschluß daran wird die Kontrastbildung verschärft, indem die für die Unterscheidung beider Strukturierungsleitlinien wesentlichen Differenzierungsmerkmale unter das Oberkriterium funktionaler Vollständigkeit subsumiert werden.

### 1 Prozeß- und Objektorientierung

Im ersten Teil dieses Beitrags wurde die Differenzierung des Gliederns nach betriebswirtschaftlichen Objekten erwähnt. Es wurde verdeutlicht, daß Objektorientierung als ein konstitutives Merkmal der Prozeßorientierung anzusehen ist. Diese etwas vereinfachte Betrachtung soll nun durch eine differenzierende Untersuchung der verschiedenen Ausprägungen der Objektorientierung – Ausgangs- und Zielobjektorientierung – vertieft werden.

Der gravierende Unterschied der beiden Formen der Objektorientierung<sup>1</sup> soll an einem realen Beispiel verdeutlicht werden. Es bezieht sich auf das Zentrum für Datenverarbeitung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (ZDV): In dieser für die Universität Mainz zentralen Service-Einrichtung herrscht eine an Datenverarbeitungsanlagen (und der auf diesen eingesetzten Betriebssysteme) ausgerichtete Primär-Organisation. Es gibt innerhalb verschiedener Abteilungen teamartige Unterabteilungen ("Arbeitsgruppen"), so zum Beispiel für die folgenden Ausgangsobjekte: Unix-Rechner, den VAX-Cluster (VMS) und PCs.

Das Prinzip der Orientierung an bestimmten Ausgangsobjekten findet sich aber auch in Form einer Netzwerkgruppe, welche sich, getrennt nach Personen, mit den Aufgaben im LAN-, Campusnetz- und WAN-Bereich auseinandersetzt sowie in Form einer Bibliothek.

"Kundenseitig" existieren darüber hinaus Gruppen oder auch einzelne Aufgabenträger für häufig benutzte Software-Produkte, teure Druck- und Kopierfaszilitäten sowie als vorgeschaltete Anlaufstelle für elementare Fragen: eine Benutzerberatung.

Diese Form der objektorientierten Organisationsstruktur ist vornehmlich durch organisationsinterne Bedürfnisse geprägt.<sup>2</sup> Die Hürden, die ein Benutzer, der weder am Ausgangsobjekt noch an – für ihn zumeist unverständlichen und wenig hilfreichen – kompetenten Erläuterungen, sondern an Dienstleistungen interessiert ist, überwinden muß, um seine Probleme (letztlich selbst) zu lösen, sind hoch. Soll beispielsweise außerhalb des ZDVs ein Datenbanksystem genutzt werden, so sind mindestens vier verschiedene Abteilungen zu konsultieren:

1. Die Abteilung, welche für das Betriebssystem verantwortlich ist, auf dem das Datenbank-Backend (i. e. das DBMS selbst) gefahren wird – im hier betrachteten Fall die Unix-Gruppe, die organisatorisch eine Abteilung der Systembetreuung darstellt.
2. Der für PC(-Pool)s zuständige Mitarbeiter der Abteilung Anwenderbetreuung, welcher für die Anbindung von PCs und die dafür nötige front-end-seitige Software verantwortlich zeichnet.
3. Die Netzwerkabteilung, welche bei Problemen in Bezug auf die Netzanbindung und -nutzung als Ansprechpartner fungiert.
4. Schließlich der Betreuer des DBMS, welcher für Probleme in Bezug auf den Einsatz dieser Software (Zugriffsrechte, Einrichtung von Benutzern, usw.) zuständig ist.

Abbildung 1 zeigt die für den hier betrachteten Fall zu involvierenden aufbauorganisatorischen Strukturen der betrachteten Organisation (dunkler, die "marktfernen" Bereiche der Organisation). Es braucht nicht weiter ausgeführt werden, daß der interne Koordina-

---

1 ... sowie die Affinität zwischen Objekt- und Prozeßorientierung ...

2 Es ist evident, daß die bei Mitarbeitern vorhandenen Fachkenntnisse und die Orientierung am Ausgangsobjekt als Strukturierungskriterien für die Aufbauorganisation in den Mittelpunkt gestellt wurden. Anders gewendet: Es wurde nicht die Befriedigung des Benutzerbedürfnisses zum Maß aller Organisationsbemühungen gemacht, sondern die möglichst fachkompetente Auskunftsfähigkeit.

tionsaufwand hoch ist und dem heute vielfach propagierten Leitmotiv “one face to the customer”, innerhalb dieser Organisationsstruktur nicht gerecht zu werden ist.<sup>3</sup>

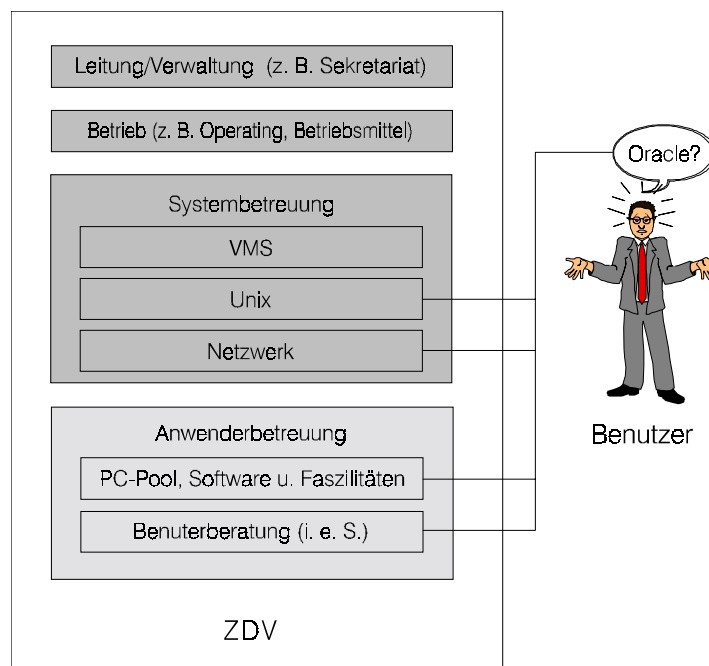


Abbildung 1: Ausgangsobjektorientierung – ZDV Mainz

Es ist offensichtlich, daß bereits die Strukturgebung einer kundenfreundlichen Bedienung von Benutzerbedürfnissen entgegensteht. Eine weitere Verschärfung erfährt diese Situation durch die (in sich) schlüssige Priorisierung von Zielen innerhalb dieser Strukturen. Die jeweiligen Organisationseinheiten versuchen, die Gegenstände ihres Tätigseins – dies sind die Ausgangsobjekte – zu optimieren. Da die Zielsetzung der Organisationseinheiten überwiegend technischer Natur ist, denn der Benutzerbedarf spielt nur eine untergeordnete Rolle, werden überwiegend Mitarbeiter naturwissenschaftlich-technischer Vorbildung eingesetzt. Mangels anderer Zielvorgaben versuchen diese häufig, die Optimierung der Ausgangsobjekte anhand technischer Zielsetzungen<sup>4</sup> vorzunehmen.

Objektorientierung als Strukturierungsprinzip bietet somit per se keine Gewährleistung dafür, zu kundenfreundlichen Strukturen zu kommen. Der intensive Einbezug des Kundenbedürfnisses muß gegenwärtig für Unternehmen, die auf Käufermärkten agieren, als *conditio sine qua non* jeder Strukturgebung betrachtet werden. Daneben wird deutlich,

- 3 Es läßt sich einwenden, daß dieses Beispiel ein Extrem ist, da ein modernes DBMS durch seine Client-Server-Struktur ausgesprochen know-how-intensiv und daher nur arbeitsteilig zu “managen” ist. Bei genauer Betrachtung der Aufgaben dieses Universitätsrechenzentrums stellt sich jedoch heraus, daß die meisten Dienstleistungen auf Client-Server-Basis angeboten werden. Eine organisatorische Berücksichtigung dieses Sachverhaltes ist daher um so dringender geboten.
- 4 Neueste Release-Stände der Betriebssysteme – “Versionsnummernfetischismus”; optimale Sicherheitskonzepte – auch auf Kosten von Nutzungsmöglichkeiten; Kauf, Einsatz und Support von Hard- und Software, die überwiegend für den naturwissenschaftlich-technischen Einsatz geeignet ist – mögen als stichwortartige Hinweise genügen.

daß Objektorientierung allein zwar als konstituierendes Merkmal der Prozeßorientierung angesehen werden kann, die unreflektierte, nicht auf das eigentliche Bedürfnis der Endbedarfsträger eingehende Anwendung dieses Prinzips, jedoch nicht zwingend prozeßorientierte Strukturen im zeitgenössischen Sinne zur Folge hat. Kundenorientierung muß vielmehr bei jedem einzelnen Vorgang als Ziehlogik fungieren, welche auf den (durch retrograde Analysen, von der Marktseite her vorzunehmenden) Aufbau der Geschäftsprozesse Einfluß nehmen sollte.<sup>5</sup>

Es ist somit erst die teleologische Interpretation des Objektprinzips, in der Form der Zielobjektorientierung,<sup>6</sup> geeignet, Geschäftsprozesse marktkonform auszurichten. Es muß nicht betont werden, daß *allein* die organisatorische Ausrichtung noch keine Garantie für die Umsetzung des gewünschten Maßes an Kundennähe darstellt. Ebenso wie bei vielen Änderungen auf rein terminologischer Ebene<sup>7</sup> bietet die Hervorkehrung des Zielobjektes jedoch einen Anknüpfungspunkt an die Bedürfnisse des Kunden. Dies schließt keinesfalls aus, daß mit den Leistungen eines Geschäftsprozesses auch verschiedene Kundenbedürfnisse abgedeckt werden (sollen). Es sollte den Prozeßverantwortlichen jedoch bewußt sein, um Mehrfachzielsetzungen in ihrem Geschäftsprozeß berücksichtigen zu können.

Der von Simon<sup>8</sup> postulierten Synthese Porterschen Outside-in- und des von Hamel und Prahalad verfochtenen Inside-out-Ansatzes<sup>9</sup> wird auf diese Weise implizit Rechnung getragen:<sup>10</sup>

- 
- 5 Das in Eiff, Wilfried von: Geschäftsprozeßmanagement – Integration von Lean Management – Kultur und Business Process Reengineering, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, 1994, Nov./Dez., S. 4, aufgeworfene Problem einer zu starken Kundenorientierung – diese wird hier mit Kundennähe gleichgesetzt – wird durch die empirischen Hinweise in Richtung eines (ökonomisch natürlichen) Austauschverhältnisses (trade-off) zwischen Kundennähe und Profitabilität in Homburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1995 (zugl. Habil., Univ. Mainz, 1995), S. 161, 168, insbesondere 169, fundiert: Die dortigen Ergebnisse deuten darauf hin, daß Kundennähe die Profitabilität steigert (signifikant). Ein Übermaß an Kundennähe scheint jedoch die Profitabilität negativ zu beeinflussen. Auch wenn der Effekt nicht signifikant nachgewiesen werden konnte, ist der dem klassischen Ertragsgesetz entsprechende Kurvenverlauf durchaus plausibel. Die Zielsetzung der Kundennähe beinhaltet somit ein typisch management-orientiertes Entscheidungsproblem.
  - 6 Ähnlich in der Argumentation auch Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder "Business Revolution", in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 357.
  - 7 Z. B. Datenverarbeitung wird in "Informations-Management", Korrekturlesen in "Qualitätssicherung", langwierige interpersonelle Konsenssuche in "Review" usw. umbenannt.
  - 8 Vgl. Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 111.
  - 9 Dieser Ansatz wird nicht nur von Hamel und Prahalad propagiert und ist keineswegs neu (vgl. Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 110 f. ). Ihm wurde jedoch insbesondere als Folge verschiedener Veröffentlichungen dieser beiden Autoren (in ersten Ansätzen bereits in Prahalad, C. K./Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Volume 68, Number 3, May-June, 1990, passim, z. S. 81, 91; dezidiert in Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994) wieder verstärkte Aufmerksamkeit zuteil. In Scholz, Rainer/Müffelmann, Jens: Reengineering als strategische Aufgabe, in: technologie & management, 44. Jg., Heft 2, 1995, S. 80, wird er als "Resource-Based View" der "Market Based View of Strategy" gegenübergestellt.



1. Der Anknüpfungspunkt eines existierenden oder neu aufzubauenden Marktes (über ein Bedürfnis oder eine Bedürfniskategorie) bildet einen Ausgangspunkt, der den Outside-In-Ansatz Porters berücksichtigt.
2. Die wertschöpfungsorientierte, das Zusammenspiel aller beteiligten betrieblichen Ressourcen einbeziehende Betrachtung des Geschäftsprozesses und seines Managements erzwingt eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Befriedigung des Bedürfnisses durch ein Unternehmen.<sup>11</sup>

Gerade die unvoreingenommene, kritische Überprüfung der realisierten Marktpräsenz dürfte wesentlich dazu beitragen, Engpässe und Unzulänglichkeiten in der Marktbearbeitung aufzudecken. Der Rückgriff auf die Handlungsleitlinien des Marketings, engpaßbezogene Betrachtungen, ablauforganisatorische Fokussierung etc. zeigt aber auch, daß unter den Elementen der Prozeßorientierung, bis auf technisch bedingte neuartige Unterstützungsmöglichkeiten kaum wirkliche Neuerungen zu finden sind. Neuartig ist vielmehr die global- wie lokalorganisatorische Ausrichtung oder wie Lehner es ausdrückt: "Die Innovation besteht im erweiterten Kontext".<sup>12</sup>

- 
- 10 Simon bezeichnet Porters Strategieüberlegungen, Porter die vorwiegend an (unternehmensexternen) Marktgegebenheiten anknüpfen, als Outside-In-Ansatz, während er die von Hamel und Prahalad (vgl. beispielsweise Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994; Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: *Competing for the Future*, in: *Harvard Business Review*, Volume 72, July-August 1994, S. 122) vorgeschlagenen, eher an den unternehmensinternen Kompetenzen orientierten Ideen als Inside-Out-Ansatz interpretiert (vgl. Simon, Hermann: *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)*, Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 110 f.).
  - 11 Das Konzept des Geschäftsprozesses wird in Rühli, Edwin/Treichler, Christoph/Schmidt, Sascha L.: *From Business Reengineering to Management Reengineering - A European Study*, in: *Management International Review*, Volume 35, Number 4, S. 363, 368, enger gefaßt und auf die Realisierungskomponente reduziert. Die Notwendigkeit zur synoptischen Betrachtung von: Kernkompetenzen, Kernkompetenz Kernprozessen, Marktorientierung, wird auch von den in dieser Untersuchung befragten Spitzenmanagern gesehen; ebenso Kreuz, Werner: *Transforming the Enterprise - Die nächste Generation des Business Process Engineering*, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): *Prozeßmanagement und Reengineering - Die Praxis im deutschsprachigen Raum*, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 99, oder Brynjolfsson, Erik/Renshaw, Amy Austin/van Alstyne, Marshall: *The Matrix of Change*, draft (veröff. im World Wide Web unter <http://ccs.mit.edu/CCSWP189.html>, o. S.; Stand: Juni 1996), MIT, Sloan School of Management (50 Memorial Drive E53-308, Cambridge MA 02139), [marshall@mit.edu](mailto:marshall@mit.edu), Cambridge, 1995-96 (in überarbeiteter Form veröffentlicht als: Brynjolfsson, Erik/Renshaw, Amy Austin/van Alstyne, Marshall: *The Matrix of Change*, in: *Sloan Management Review*, Volume 38, Number 2, Winter 1997, S. 37-53), S. 2 Eine andere Form der Synthese wird in Zahn, E.: *Kernkompetenzen*, in: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7), passim, insbesondere Spalte 884-887, vollzogen, indem durch die Subsumtion auch marktbezogener Fähigkeiten unter den Kompetenzbegriff Kohärenz erzeugt wird.
  - 12 Lehner, Franz: *Modelle und Modellierung in Angewandter Informatik und Wirtschaftsinformatik oder Wie ist die Wirklichkeit wirklich?*, Koblenz (Schriftenreihe des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement; Forschungsbericht Nr. 10, April 1994), 1994, S. 39. Ähnlich in der Konklusion auch Wittlage, Helmut: *Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozeßorganisation*, in: *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 4, 1995, S. 212; Dixon, Robb J., u. a.: *Reengineering II: Mit Ausdauer ist es machbar*, in: *Harvard Business Manager*, Heft 2, 1995, S. 105-114. Letztere Autoren gelangen im Rahmen einer Analyse von 23 Reengineering-Projekten zu dem Schluß, daß viele Aspekte des BPR altbekannt sind. Als neu sehen sie das

## 2 Charakteristika der Prozeßorganisation

In diesem Abschnitt werden die spezifischen Kennzeichen der prozeßorientierten Organisation isoliert. Die folgende Abbildung 2 soll zur Veranschaulichung der grundlegenden Strukturen eines idealtypisch prozeßorientierten Unternehmens dienen.

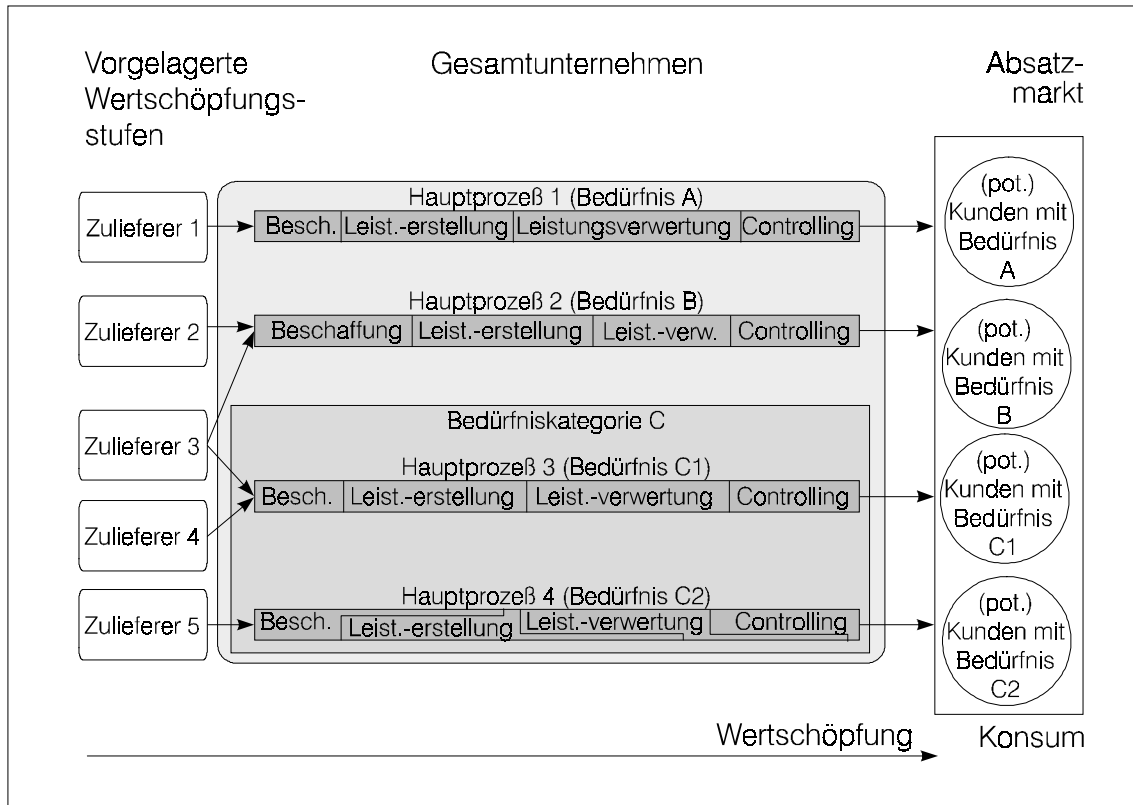


Abbildung 2: Grundzüge der Prozeßorganisation

In der Abbildung wird der horizontale, traditionelle Funktionen durchziehende, übergreifende Charakter von Geschäftsprozessen (je marktferner und organisationsinterner Prozeßkettenglieder sind, desto dunkler sind sie in der Abbildung) deutlich. Gleichzeitig tritt die starke Output-Orientierung in den verschiedenen Produktlinien dedizierten Kernprozessen zutage.<sup>13</sup> Es existieren hier drei Kernprozesse, mit denen drei Bedürf-

„Verändern der Richtung“ an (s. S. 107, 114); ebenso Gaitanides, Michael/Scholz, Rainer/Vrohllings, Alwin: Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien: Hanser, 1994, S. 3: „Nun sind alle diese Gedanken keineswegs neu, Prozeßmanagement schafft jedoch erstmals eine praktikable Basis, um diese Ziele umzusetzen.“ Auch Nippa sieht im Reengineering nur eine Verknüpfung bekannter Aspekte (vgl. Nippa, Michael: Reengineering – Top oder Flop, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, 1995, S. 154).

13 Als Kernprozesse werden hier Geschäftsprozesse bezeichnet, die für die Aufrechterhaltung strategischer Wettbewerbsvorteile unmittelbar erfolgskritisch sind.

niskategorien abgedeckt werden: A, B und C. Im Fall von Bedürfnis A und B fallen Haupt- und Kernprozeß zusammen. Innerhalb des Kernprozesses, der Bedürfniskategorie C abdeckt, finden sich zwei Hauptprozesse,<sup>14</sup> welche jeweils eigenen Bedürfnissen dediziert sind. Es könnte sich beispielsweise um ein Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich handeln.

Die "lose Kopplung" der Kern- bzw. Hauptprozesse ist hier aus Veranschaulichungsgründen puristisch dargestellt: Es existieren keinerlei Service-Prozesse, welche die Kernprozesse mit intern erzeugten, nicht aber den externen Kunden dienenden Dienstleistungen bedienen könnten. Die Interdependenzen sind daher marginal ebenso wie der Zusammenhalt zwischen Kernprozessen. Die Hauptprozesse innerhalb der Kernprozesse weisen ein hohes Maß an Eigenständigkeit auf, die Abhängigkeiten zwischen den Hauptprozessen sind nicht näher beschrieben.

Service-Prozesse<sup>15</sup> tragen nur mittelbar zur eigentlichen Wertschöpfung bei; sie verlaufen stärker in vertikaler Richtung – senkrecht zur Wertschöpfung. Zwischen den vom Zweckbezug her nur indirekt zum Sachziel beitragenden Service-Prozessen und externen Prozessen besteht ein hohes Maß an Substitutivität, denn Service-Prozesse stellen nicht das Kerngeschäft eines Unternehmens dar und sind daher auch nur selten "mission-critical". In der Umkehrung läßt sich somit folgern, daß ihr Differenzierungspotential für die Unternehmung nur gering ist; sie tragen nicht unmittelbar zur Bildung oder Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen bei.<sup>16</sup>

Die Wertschöpfung innerhalb von Unternehmen ist jedoch nur selten so stark vertikal integriert, daß sie ohne vorgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten auskommt. Diese finden sich in Abbildung 2 unter der einheitlichen Bezeichnung als Zulieferer wieder. Hierbei kann es sich um jede Art von Vorleistung handeln, die ein Unternehmen erhält. Der Vereinfachung halber existieren in diesem Beispiel nur Austauschbeziehungen zwischen externen Wertschöpfern und den Teilprozessen Beschaffung.<sup>17</sup>

## 2.1 Unterschiede zur Funktionsorientierung

Betrachtet man die Hauptprozesse, so stellt man zunächst keinen substantiellen Unterschied zur funktionalen Gliederung fest: Die grundlegenden Funktionen finden sich hier

---

14 Als Hauptprozeß wird hier ein Geschäftsprozeß bezeichnet, der eigenständig eine dem Unternehmenssachziel dienende, auf einem Zielmarkt verwertbare Leistung erzeugt.

15 Service-Prozesse (synonym: Hilfsprozesse) erbringen bestimmte Dienste (bzw. erzeugen Vorprodukte) für Hauptprozesse.

16 Dies bedeutet nicht, daß es sich generell ausschließen läßt, daß Service-Prozesse den Charakter kritischer Erfolgsfaktoren annehmen. Diese Rolle kann ihnen jedoch nur situativ zugesprochen werden. Ein Beispiel mag dies erläutern: Das Management von Forderungen hat für viele Unternehmen keine strategische Bedeutung und wird häufig an Factoring-Unternehmen übertragen. Befindet sich jedoch dieses Management im Unternehmen und fällt beispielsweise das dafür zuständige DV-System durch eine Katastrophe aus, so kann dies auf den Unternehmenserfolg verheerende Auswirkungen haben.

17 Aus mindestens zwei Vorgängen bestehende Teile eines Geschäftsprozesses, die durch Zerlegung entstehen können, heißen Teilprozesse.

– wenn auch aufgespalten in Form von Teilprozessen – ebenfalls wieder, wenngleich zum Teil unter anderem Namen.<sup>18</sup> Allerdings wird durch einen, sich entlang der Wertschöpfung vollziehenden Ablauf explizit eine Ausrichtung vorgegeben. Diese wird durch den Pfeil am Ende des Geschäftsprozesses symbolisiert und gibt den Orientierungspunkt vor – den relevanten Ausschnitt des Absatzmarktes. Die relevanten Märkte finden sich in der Abbildung 2 in Form voneinander abgetrennter Kreise wieder.

Prägend für die Prozeßstruktur ist die “funktionale Vollständigkeit” von Hauptgeschäftsprozessen.<sup>19</sup> Diese Selbständigkeit kann auch durch Zukauf externer Leistungen erzielt werden, unterscheidet jedoch Geschäftsprozesse grundlegend von Funktionen, die regelmäßig unvollständig im Sinne der unternehmerischen Überlebensfähigkeit sind.<sup>20</sup>

Die differierenden Längen der funktionalen Abschnitte innerhalb der in Abbildung 2 dargestellten Geschäftsprozesse deuten an, daß deren Ausprägungen von Geschäftsprozeß zu Geschäftsprozeß variieren können. In Hauptprozeß 4 zeigt sich, daß die in den anderen Hauptprozessen in konstanter Abfolge dargestellten, verrichtungsseparierten Teilprozesse durchaus einander überlappen können.

## 2.2 Elementare Bestandteile von Geschäftsprozessen

Die Darstellung (in Abbildung 2) ist schematisch und kann daher nur einen groben Eindruck vermitteln. Es lassen sich jedoch folgende grundlegende Elemente einer Geschäftsprozeßorganisation herausfiltern:

- 
- 18 Unter Controlling wird hier das externe und interne Rechnungswesen sowie eine koordinierend wirkende Steuerung der Unternehmensbestandteile subsumiert.
  - 19 Ebenso, wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung: Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996, S. 207. Das Postulat der funktionalen Vollständigkeit stellt ein Kriterium zur Abgrenzung von Funktionen gegen Prozesse dar. Es fordert, daß Geschäftsprozesse funktional so ausgestattet sein müssen, daß ihre eigenständige Überlebensfähigkeit sichergestellt ist. Dies bedeutet nicht, daß alle funktionalen Erfordernisse auch eigenständig durch Prozeßkettenglieder abgedeckt werden müssen. Sie müssen jedoch bei Bedarf verfügbar sein. Durch die Forderung nach funktionaler Vollständigkeit wird eine klare Abgrenzung von Geschäftsprozessen gegenüber Funktionen erzielt, die dieses Kriterium nicht erfüllen müssen. Andererseits ist es bei einer Organisation nach Maßgabe dieses Kriteriums möglich, das Koordinationsprinzip der Organisation beizubehalten, dabei die für typisch funktionale Organisation unvermeidbaren Gemeinkostenbereiche weitgehend zu vermeiden und dennoch nicht vollständig auf das alternative Koordinationsprinzip (Markt) angewiesen zu sein. (Die Anlehnung an die grundlegenden Alternativen der Transaktionskostentheorie, Markt und Organisation, ist offensichtlich, soll hier aber nicht vertieft werden.) Negativ schlagen bei konsequenter Erfüllung funktionaler Vollständigkeit die erhöhten Transaktionskosten zu Buche. Die Forderung nach funktionaler Vollständigkeit ist somit nicht als Handlungsempfehlung zu interpretieren, sondern nur als Ausfluß der konsequenten Anwendung prozeßorientierter Prinzipien: Soll eine Organisation stringent an den Prinzipien der Prozeßorientierung ausgerichtet sein, so muß bei der Aufbauorganisation das Postulat der funktionalen Vollständigkeit beachtet werden.
  - 20 Ausnahmen von dieser Regel ergeben sich bisweilen bei “marktzugewandten” Funktionsbereichen, wie zum Beispiel Verkauf (Außendienst) oder Beschaffung.

1. **Relevante Märkte** mit spezifischen Bedürfnissen als Anknüpfungspunkt;
2. **Kernprozesse**, die diesen Bedürfnissen dediziert sind.
3. Eine durch die (letztlich normativ zur Bearbeitung ausgewählten) festgelegten Bedürfnisse vorgegebene **Wertschöpfungsausrichtung**, anhand derer sich zwischen mittelbar und unmittelbar wertschöpfenden Tätigkeiten unterscheiden läßt.
4. (Potentiell) **Hauptprozesse**, die (ziel-)objektorientiert aus einem Kernprozeß abgegrenzt werden und bestimmten Aspekten eines Bedürfnisses gewidmet sind.
5. **Austauschbeziehungen**:
  - a) **zwischen Hauptprozeß und Zielmarkt** auf der Absatzseite; diese dienen zum Austausch des Gutes sowie der (zumeist monetären) Gegenleistung,
  - b) **zwischen Hauptprozeß und vorgelagerten Wertschöpfungsstufen**,
  - c) **innerhalb einer übergeordneten Struktur**, welche die nur lose gekoppelten Geschäftsprozesse zusammenhält.

Aus diesen Elementen bestehende Geschäftsprozesse sind auch als Makro-Bausteine der Unternehmensorganisation interpretierbar, aus denen ein Unternehmen zusammengesetzt ist.<sup>21</sup>

Im Rückgriff auf Abbildung 1 im ersten Teil dieses Beitrags<sup>22</sup> lassen sich Ergänzungen vornehmen, die weitere Zusammenhänge aufzeigen: Die verschiedenen Geschäftsprozesse wurden dort durch die Kategorie "Prozeßarten" dimensioniert. Die Anzahl der verschiedenen Prozeßarten bezeichnet die Leistungsbreite einer Prozeßorganisation.<sup>23</sup>

Neben der Unterscheidung der voneinander unabhängigen Aspekte, Breite und Tiefe eines Geschäftsprozesses, ist eine weitere Dimension erkennbar: der Zweckbezug eines Prozeßabschnittes. Der Zweckbezug steht für den Zusammenhang zwischen Tätigkeiten und der normativen Zielsetzung. Tätigkeiten, die keinen Wert zur Befriedigung eines Kundenbedürfnisses beitragen, sind indirekt und verlaufen daher nicht entlang der Wertschöpfungskette. Es handelt sich hierbei in der Regel um Serviceprozesse oder um überflüssige Tätigkeiten. Durch den Zweckbezug wird die Wertschöpfungskette um eine zusätzliche Dimension erweitert.

---

21 Vgl. Garvin, David A.: Leveraging Processes for Strategic Advantage, in: Harvard Business Review, Volume 73, September-October 1995, S. 77.

22 Vgl. hierzu Delnef, Alexander: Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich – Teil 1, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 3/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998, Abbildung 1, S. 7.

23 Durch die innerhalb der Geschäftsprozeßstrukturierung vorgenommene bedürfnisorientierte Abgrenzung differiert der Leistungsbegriff gegenüber demjenigen einer funktionalen Organisation. Im Umkehrschluß ergibt sich, daß eine Leistung innerhalb eines Geschäftsprozesses nur dann als solche bezeichnet werden sollte, wenn sie zum einen an ein reales Bedürfnis geknüpft ist (bedürfnisorientierte Geschäftsprozesse) und andererseits auch einen Abnehmer findet (Bedingung der Vermarktungsfähigkeit).

### 2.3 Zurechenbarkeit von Ergebnissen zu Geschäftsprozessen

Die Zurechenbarkeit von Leistungen aus Serviceprozessen ist regelmäßig gering, ihre Substitutivität bzgl. externer Prozesse hingegen hoch. Beide Sachverhalte begünstigen die Bildung von Gemeinkostenbereichen, die zu kostenrechnungsbedingten Steuerungsproblemen führen können. Daneben weisen stark ausdifferenzierte Serviceprozesse auf unzureichende Zielpriorisierungen hin, denn Leistungen, die nicht zum eigentlichen Kernbereich zählen und die keine Differenzierungspotentiale begründen, tragen nur sehr wenig zur Überwindung des konkurrenzbedingten und marktseitig induzierten Selektionsdrucks bei<sup>24</sup> – sie sollten dementsprechend “schlank” sein.

Dies ist jedoch eine verabsolutierte Betrachtung, denn letztlich werden sich nur in Ausnahmefällen sämtliche Prozeßkosten direkt auf marktverwertbare Güter zurechnen lassen. Es muß vielmehr darauf geachtet werden, daß jeder Prozeß so aus mittel- wie unmittelbar zweckbezogenen Tätigkeiten zusammengesetzt ist, daß seine ökonomische Überlebensfähigkeit garantiert ist.<sup>25</sup> Isolierte, nur mittelbar zweckbezogene (Service-) Prozesse müssen deswegen besonders kritisch betrachtet werden und sollten organisatorisch so exakt abgegrenzt sein, so daß ein Vergleich mit bzw. ihr Austausch durch externe Leistungen zumindest periodisch durchführbar ist.

Die Idee der schmalen Schnittstellen zu Serviceprozessen in Form von Kanälen, über welche die Leistungsflüsse zu den Hauptprozessen erfolgt, wurde bereits im ersten Teil dieses Beitrags veranschaulicht.<sup>26</sup> Die dreidimensionale Darstellung ließ dort eine Unterscheidung von Haupt- und Serviceprozessen anhand der Ausrichtung zu.

Der Zusammenhang zwischen Hauptprozessen, Serviceprozessen sowie externen Dienstleistern wird im folgenden Abschnitt vertieft. Hierbei wird auch erneut auf das bereits erwähnte Postulat der funktionalen Vollständigkeit von Prozessen eingegangen.

---

24 An dieser Stelle wird eine evolutionstheoretische Perspektive auf wettbewerbliche Organisationen eingenommen. Es wird unterstellt, daß es sich bei Serviceprozessen nicht um Comps im eigentlichen Sinne der evolutionären Organisationstheorie handelt (vgl. Kieser, Alfred: Entstehung und Wandel von Organisationen, in: Bauer, L./Martis, H. (Hrsg.): Evolution, Organisation, Management, Berlin, 1989, S. 182). Dies vor allem deswegen, weil ihr nur mittelbarer Zweckbezug nur marginale Beiträge zur Lösung des eigentlichen Organisationsproblems – der Bedürfnisbefriedigung des Kunden unter bestimmten Restriktionen – zuläßt.

25 Ein weiterer Vorteil dieser Mischung aus mittel- wie unmittelbar zweckbezogenen Tätigkeiten auf Geschäftsprozesse resultiert aus der “größeren inhaltlichen Nähe” von Einzel- und Gemeinkosten. Während die funktionsorientierte Zentralisierung zu – für die Geschäftsprozesse – Gemeinkostenbereichen führt, stellen “dezentrale Funktionsbereiche”, die unmittelbar einem Geschäftsprozeß zurechenbar sind, zumindest für diesen einen Einzelkostenbereich dar. Das Zurechnungsproblem läßt sich damit zumindest auf die Ebene der Geschäftsprozesse begrenzen. Vergleichbar wird in Töpfer, Armin: Kundenorientiertes Geschäftsprozeß-Management durch Business Units, in: Information Management, 12. Jg., Heft 1, 1997, S. 10, für die Implementationsform der Business Units argumentiert.

26 Siehe hierzu Delnef, Alexander: Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung – Ein Vergleich – Teil 1, in: Arbeitspapiere WI, Nr. 2/1998, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1998, Abbildung 2, S. 26.

## 2.4 Interprozeßkooperation – funktionale Vollständigkeit

Die Zusammensetzung von mittelbar wie unmittelbar zweckbezogenen Teilabschnitten in Hauptprozessen wird in Abbildung 3 demonstriert, in der schematisch die zentralen Aspekte eines geschäftsprozeßorientiert organisierten Unternehmens dargestellt werden. Die Grobstruktur ist leicht ersichtlich: Die Umwelt nimmt durch den Kundenbedarf initialen und durch den Absatzmarkt zielgebenden Einfluß auf das im Spannungsfeld dieser beiden Einflußträger<sup>27</sup> dargestellte Unternehmen. Die Abgrenzung zwischen Unternehmen und Markt wird durch den dunklen Hintergrund verdeutlicht. Dunklere Töne signalisieren abnehmende Nähe zum Markt. Die Unterscheidung nach der Vielfalt der aus dem gesamten Kundenbedarf ausgewählten, vom Unternehmen bearbeiteten Kundenbedürfnisse, definiert die Breite der vom Unternehmen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse induzierten Geschäftsprozesse. Die Anzahl der zur Befriedigung einzelner Bedürfnisse vorzunehmenden Transformationen von Produktionsfaktoren durch funktionalen Aspekten gewidmete prozessuale Teilausschnitte legt die Prozeßtiefe fest. Einzelne, funktionale Bestandteile von Geschäftsprozessen werden durch miteinander verzahnte, Trapezen ähnelnde graphische Elemente dargestellt.

Es werden zwei Kategorien von Bedürfnissen unterschieden. In Bedürfniskategorie A sind zwei Hauptprozesse und ein Serviceprozeß abgebildet. Der Serviceprozeß trägt nur mittelbar (durch bestimmte Dienstleistungen für die beiden Hauptprozesse der Bedürfniskategorie A) eine Leistung bei. Hierbei zeigt sich, daß Tätigkeiten eines Geschäftsprozesses nicht immer auch Bestandteil dieses Geschäftsprozesses sein müssen:<sup>28</sup> Auch wenn die Abbildung hauptsächlich die Leistungsverflechtung Unternehmen versus Umwelt beinhaltet, deuten die "weißen Flecken" an verschiedenen Stellen von Geschäftsprozessen an, daß bestimmte funktionale Bestandteile fehlen. Diese werden in der Darstellung von anderen Geschäftsprozessen bezogen (gepunktete Zusammenhänge zwischen Geschäftsprozessen). Beispielsweise verfügt der Hauptprozeß der Bedürfniskategorie B, welcher dem Produkt A gewidmet ist, nicht über eigene IuK-Services und bezieht diese daher vom zentralen Service-Prozeß. Er muß jedoch in dieser Entscheidung frei von betriebsinternen Zwängen sein, damit von einer Prozeßorganisation die Rede sein kann. Um die Forderung nach der eigenständigen Überlebensfähigkeit von Geschäftsprozessen zu erfüllen, ist der zentrale (interne) Serviceprozeß gezwungen, seine Leistungen auch extern zu vermarkten (Pfeil von funktionalem Teilbereich "Zentrales Marketing" des zentralen Serviceprozesses zum Absatzmarkt).

Die übrigen dargestellten Beziehungen zwischen der Umwelt und dem Unternehmen sind selbsterläuternd. Es bleibt noch zu erwähnen, daß aus Gründen der Übersicht nur ausgewählte Beziehungen dargestellt sind.

---

27 Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, daß mit Kundenbedarf und Absatzmarkt nur zwei verschiedene Seiten ein und desselben Betrachtungsgegenstandes dargestellt sind.

28 Die Anordnung der funktionalen Aspekte der Geschäftsprozesse folgt hier nicht notwendigerweise ihrem real-zeitlichen Aufeinanderfolgen.

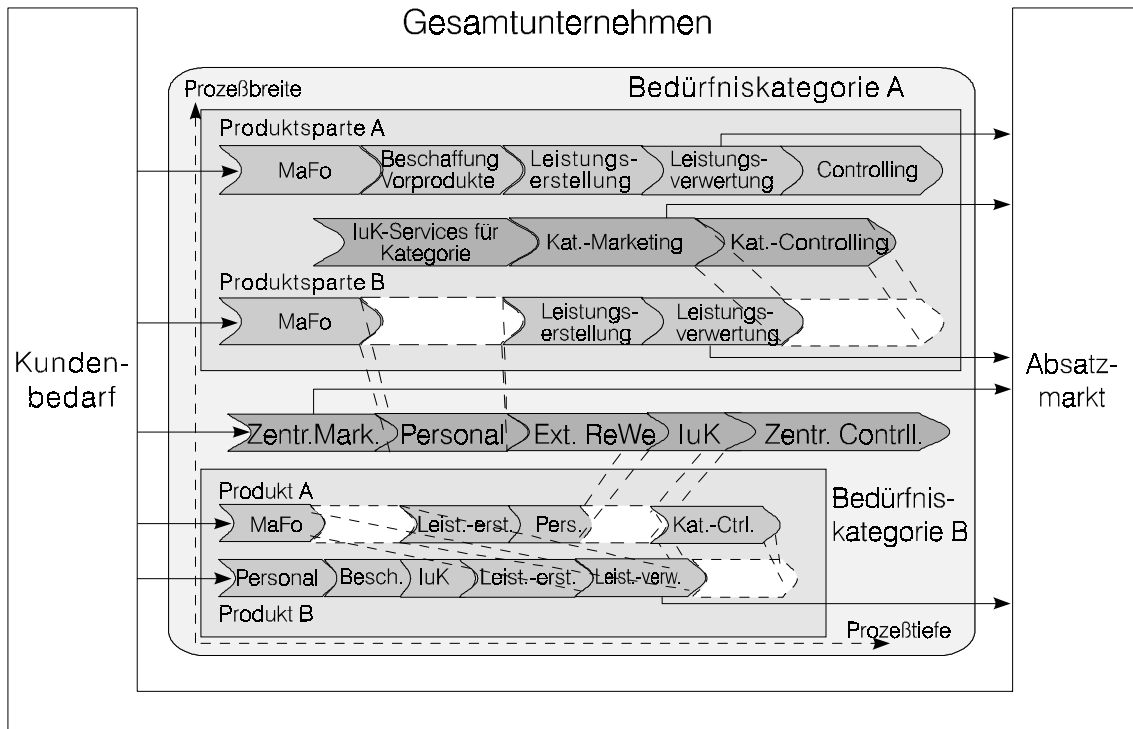


Abbildung 3: Funktionale Geschäftsprozeßkomposition

In Abbildung 4 wird die vorausgegangene Abbildung 3 um Beziehungen zur Außenwelt erweitert. Hier zeigt sich, daß die Forderung nach der funktionalen Vollständigkeit eines Prozesses durchaus nicht bedeuten muß, daß ein Geschäftsprozeß alle Funktionen selbst beinhaltet. Er ist auch dann "funktional vollständig", wenn er bestimmte funktionale Leistungen nicht selbst erzeugt, sondern (in- oder extern) zukaufft oder gar ganz auf sie verzichten kann (dies dürfte die seltene Ausnahme sein). Die Marktforschung für Produkt A der Bedürfniskategorie B ist vollständig an einen externen Spezialisten für Marktforschung (MaFo) und Public Relations (PR) ausgelagert. Analoges gilt für die Personalabteilung der Produktsparte B von Bedürfniskategorie A. Das zentrale Marketing zieht ebenfalls, allerdings nur bedarfsweise, Dienstleistungen des externen MaFo-/PR-Spezialisten hinzu.



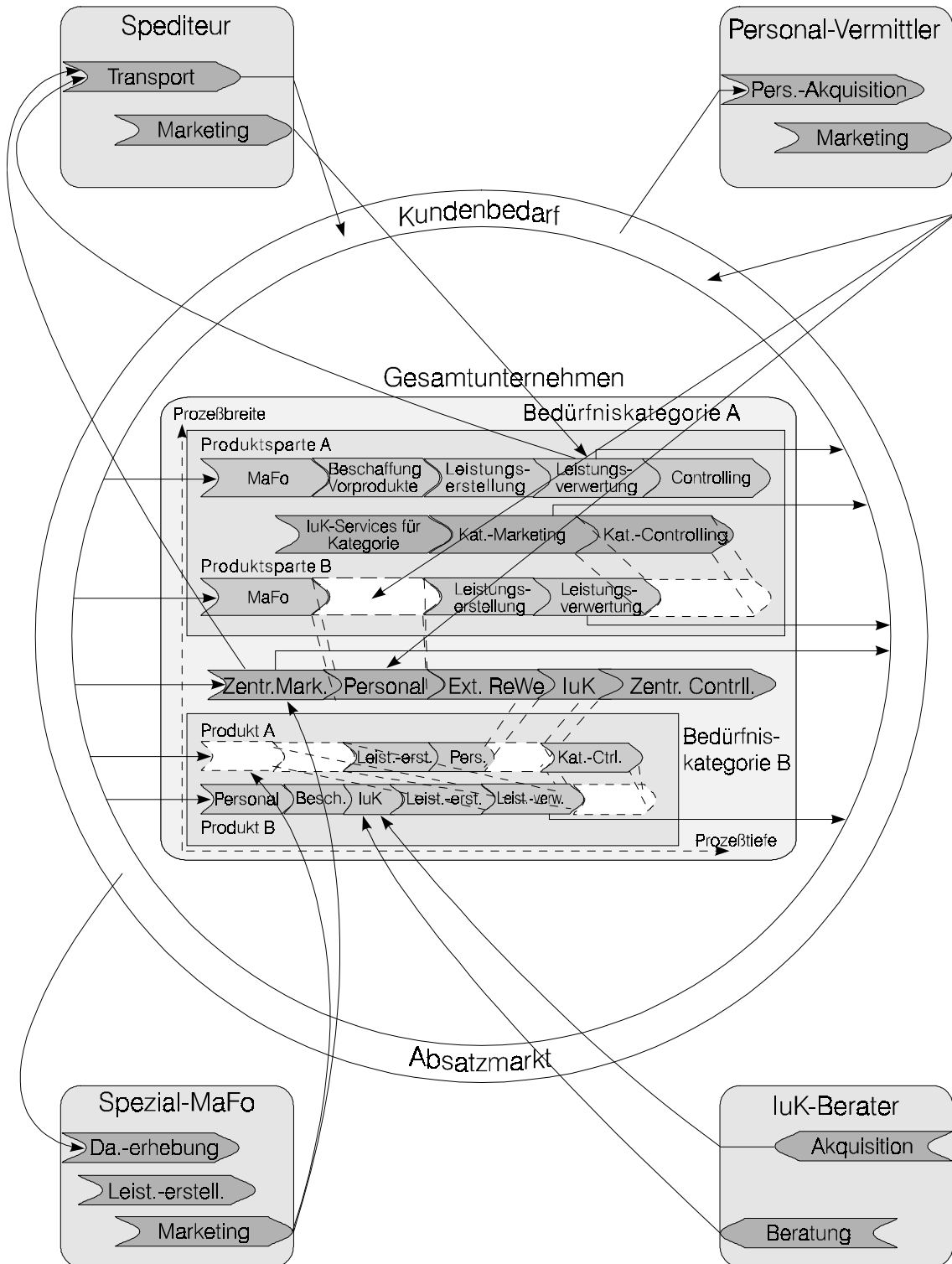


Abbildung 4: Externer Zukauf funktionaler Leistungen

Die externe Spedition unterstützt den Direkt-Vertrieb des zentralen Marketings. Ziel des Marketings des Spediteurs ist jedoch die Leistungsverwertung der Produktparte A in Bedürfniskategorie A.

Die hier angeführten Differenzierungsmerkmale, anhand derer sich prozeßorientierte Organisation festmachen läßt, zeigen jedoch auch, daß die Systematisierung hinsichtlich der Strukturierung von Unternehmensorganisationen in Form von Prozessen erst am Anfang steht. Dies ist auch Anlaß dafür, daß "Prozeß" bisweilen nur als modische Bezeichnung für nur leicht veränderte Funktionalbereiche benutzt wird.

Es finden sich Quellen, in denen eine klassische, auf der Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation basierende Vorgehensweise (unter Betonung der funktionalen Sicht innerhalb der Aufbau-Organisation) für eine durch Prozeßmodellierung unterstützte Neugestaltung eingesetzt werden soll.<sup>29</sup> Prozeßorganisation wird hier mit Ablauforganisation gleichgesetzt.<sup>30</sup>

## 2.5 Betriebswirtschaftliche Prozeßorientierung – der heutige Stand

Der Zustand der Systematisierung der Geschäftsprozeßorientierung ist zum Teil noch verworren, die Forschungs- und Praxisergebnisse noch nicht allgemein akzeptiert bzw. bekannt. Die Hilfsmittel sind bei weitem noch nicht so exakt aufeinander abgestimmt,<sup>31</sup>

29 Vgl. beispielsweise die widersprüchliche Darstellung in Klein, Joachim: Die Modellierung von Geschäftsprozessen in der logistischen Praxis, in: Scheer, August-Wilhelm: SzU – Schriften zur Unternehmensführung, Heft 53, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1994, passim, insbesondere aber S. 148.

30 Ebenda, S. 149, erfolgt dann – zwecks Stellenbildung – eine typisch verrichtungsorientierte Aufteilung eines Gesamtprozesses (ebenso die "Verknüpfung der Kernprozesse im Unternehmen" in S. 13, bzw. die Prozeßkette in Binner, Hartmut F.: Integrierte Qualitätssicherung, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering (FB/IE) 43. Jg., Heft 6, 1994, S. 323). Auch Keller und Popp (beide Mitarbeiter der SAP, Walldorf) sprechen pro domo, wenn sie in Keller, Gerhard/Popp, Karl: Gestaltung von Geschäftsprozessen als betriebliche Aufgabe, in: Management & Computer, 3. Jg., Heft 1, 1995, S. 44, das Anliegen von und Workflow-Management als Optimierung der Ablauforganisation abtun; Hinterhuber, Hans H.: Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: Journal für Betriebswirtschaft, 44. Jg., Heft 2, 1994, S. 60, wo klassische Funktionen als Geschäftsprozeß bezeichnet wird. Bei "Produktplanung und -entwicklung" befremdet dies besonders, da hier unmittelbar wirksame Interdependenzen mit dem Prozeß zur Produktion und Vermarktung des Produktes einen gesonderten Geschäftsprozeß nahezu ausschließen. Es existieren aber auch Zwitterstellungen, bei denen eine Entscheidung, ob es sich um eine Funktion oder einen Geschäftsprozeß handelt, schwerfällt. Der Personalbereich – in vielen zeitgenössischen Unternehmen ein eigenständiger Funktionsbereich, der häufig sogar im Vorstand verankert ist – ist ein solcher Fall. Die Möglichkeit zur Externalisierung, die betriebsinterne Kundschaft und die leicht separierbare Aufgabe scheinen es nahe zu legen, hierin einen Geschäftsprozeß zu sehen. Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, daß menschliche Arbeitskraft nur in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern des Bereiches ihres späteren Einsatzes eingekauft werden kann. Der spätere Einsatz ist untrennbar mit dem Einkauf dieser wichtigen Ressource verknüpft. Der Organisationsbereich des späteren Einsatzes spielt daher eine unverzichtbare Rolle bei der fachgerechten Auswahl eines Kandidaten (vgl. zur Dezentralisierung der Personalpolitik auch o. V.: In vielen Unternehmen schwindet die Macht der Personalmanager, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29. 1. 1996, S. 14).

31 Vgl. Dernbach, Wolfgang: Strategisches Management: Der Wettbewerbsfaktor organisatorische Leistungsfähigkeit wird sträflich vernachlässigt, in: Kompetenz – Das Diebold Management Journal,

wie dies in funktionalen Organisationen der Fall ist. Selbst einfache Grundsatzfragen, wie die nach der Anzahl der Kernprozesse im Unternehmen, die im Rahmen einer funktionalen Unterteilung von Unternehmen als weitgehend geklärt gelten können, sind bislang für prozeßorientierte Gliederungen unbeantwortet. Die Anzahl schwankt nach je nach Autor zwischen drei und zehn.<sup>32</sup> Auf die methodisch wichtige Frage, welches die generischen Prozesse für Unternehmen sind, wird nur selten eingegangen.<sup>33</sup>

---

o. J., Heft 26, S.48. Man vergleiche den funktionalen Bereich mit seiner umfassenden Unterstützung durch Standardanwendungs-Software à la R/3 mit dem noch im Aufbau befindlichen Unterstützungspotential im Bereich der Workflow-Management-Systeme.

- 32 Vgl. beispielsweise Wagner, Hans-Peter/Fuchs, Ludwig: Kostensenkung in den 90ern: Konzentration auf die Kernprozesse, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, 1995, S. 149. Laut dieser Quelle zeichnen acht bis zehn Prozesse für 80 bis 90 Prozent des Aufgabenvolumens eines Unternehmens verantwortlich (siehe auch folgende Fußnote).
- 33 Erste Schätzungen, die über eine aus vereinzelt Praxisprojekten heraus motivierte Exemplifizierung hinausgehen, stammen von Davenport, der von weniger als 20 Prozessen für Großunternehmen ausgeht (Davenport, Thomas H.: *Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1993 S. 7, S. 28), Sommerlatte (Sommerlatte, Tom: *Leistungsprozesse und Organisationsstruktur*, in: Scharfenberg, Heinz: *Strukturwandel in Management und Organisation – Neue Konzepte sichern die Zukunft*, Baden-Baden: FBO-Fachverlag, 1993, S. 59–61); Kröger, Fritz: *Forcierter Unternehmenswandel durch “Transforming the Enterprise”*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft*, Nr. 2, 1995, S. 53, hält drei bis sechs Geschäftsprozesse für realistisch, vertritt aber die Auffassung, daß deren Definition nicht standardisierbar sei; Ghoshal, Sumantra/Bartlett, Christopher, A.: *Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes*, in: *Harvard Business Review*, Volume 73, January-February, 1995, S. 89, passim; ähnlich Schuh, Günther/Katzy, Bernhard R./Dresse, Sebastian: *Prozeßmanagement erfolgreich einführen*, in: *io Management Zeitschrift*, 64. Jg., Nr. 12, 1995, S. 66; vgl. auch Gaitanides, Michael/Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: *Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen*, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): *Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, München/Wien: Hanser, 1994, S. 6. Hier wird auch die konträre Position, nach der jedes Unternehmen individuelle, einzigartige Geschäftsprozesse hat, kurz angerissen (siehe ebenda, S. 6–9). Die Synthese beider Extrempositionen erscheint plausibel: Prozesse, die Kernkompetenzen begründen, müssen danach tendenziell individualisiert ausgeprägt sein, während Serviceprozesse durchaus parametrisierbaren Standards folgen können.

## Literaturverzeichnis

- Binner, Hartmut F.: Integrierte Qualitätssicherung, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering (FB/IE) 43. Jg., Heft 6, 1994, S. 323–325.
- Brynjolfsson, E./Renshaw, A./van Alstyne, M.: The Matrix of Change, draft (online unter <http://ccs.mit.edu/CCSWP189.html>, o. S.; Stand: Juni 1996), MIT Sloan School of Management, Cambridge MA, 1995–96 (mittlerweile in überarbeiteter Form veröffentlicht als: Brynjolfsson, E./Renshaw, A./van Alstyne, M.: The Matrix of Change, in: Sloan Management Review, Volume 38, Number 2, Winter 1997, S. 37–53).
- Davenport, Thomas H.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- Dernbach, Wolfgang: Strategisches Management: Der Wettbewerbsfaktor organisatorische Leistungsfähigkeit wird sträflich vernachlässigt, in: Kompetenz – Das Diebold Management Journal, o. J., Heft 26, S. 40–48.
- Dixon, Robb J., u. a.: Reengineering II: Mit Ausdauer ist es machbar, in: Harvard Business Manager, Heft 2, 1995, S. 105–114.
- Eiff, Wilfried von: Geschäftsprozessmanagement – Integration von Lean Management – Kultur und Business Process Reengineering, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, 1994, Nov./Dez., S. 364–371.
- Gaitanides, Michael/Scholz, Rainer/Vrohling, Alwin: Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, Michael, u. a. (Hrsg.): Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineerings, München/Wien: Hanser, 1994, S. 1–19.
- Garvin, David A.: Leveraging Processes for Strategic Advantage, in: Harvard Business Review, Volume 73, September-October 1995, S. 77–90.
- Ghoshal, Sumantra/Bartlett, Christopher, A.: Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, in: Harvard Business Review, Volume 73, January-February, 1995, S. 86–96.
- Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: Competing for the Future, in: Harvard Business Review, Volume 72, July-August 1994, S. 122–128.
- Hinterhuber, Hans H.: Paradigmenwechsel: Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen, in: Journal für Betriebswirtschaft, 44. Jg., Heft 2, 1994, S. 58–75.
- Homburg, Christian: Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1995 (zugl. Habil., Univ. Mainz, 1995).
- Keller, Gerhard/Popp, Karl: Gestaltung von Geschäftsprozessen als betriebliche Aufgabe, in: Management & Computer, 3. Jg., Heft 1, 1995, S. 43–52.
- Kieser, Alfred: Entstehung und Wandel von Organisationen, in: Bauer, L./Martis, H. (Hrsg.): Evolution, Organisation, Management, Berlin, 1989.
- Klein, Joachim: Die Modellierung von Geschäftsprozessen in der logistischen Praxis, in: Scheer, August-Wilhelm: SzU – Schriften zur Unternehmensführung, Heft 53, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1994, S. 141–160.
- Kreuz, Werner: Transforming the Enterprise - Die nächste Generation des Business Process Engineering, in: Nippa, Michael/Picot, Arnold (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/New York: Campus, 1995, S. 93–107.
- Kröger, Fritz: Forcierter Unternehmenswandel durch “Transforming the Enterprise”, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft, Nr. 2, 1995, S. 49–60.
- Lehner, Franz: Modelle und Modellierung in Angewandter Informatik und Wirtschaftsinformatik oder Wie ist die Wirklichkeit wirklich?, Koblenz (Schriftenreihe des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement; Forschungsbericht Nr. 10, April 1994), 1994.
- Nippa, M.: Reengineering – Top oder Flop, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, 1995, S. 153–154.
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta: Business Reengineering: Modeerscheinung oder “Business Revolution”, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg., Heft 6, November/Dezember 1994, S. 356–363.
- o. V.: In vielen Unternehmen schwindet die Macht der Personalmanager, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29. 1. 1996, S. 14.
- Rühli, Edwin/Treichler, Christoph/Schmidt, Sascha L.: From Business Reengineering to Management Reengineering – A European Study, in: Management International Review, Volume 35, Number 4, S. 361–371.
- Scholz, Rainer/Müffelmann, Jens: Reengineering als strategische Aufgabe, in: technologie & management, 44. Jg., Heft 2, 1995, S. 77–84.
- Schuh, Günther/Katzy, Bernhard R./Dresse, Sebastian: Prozessmanagement erfolgreich einführen, in: io Management Zeitschrift, 64. Jg., Nr. 12, 1995, S. 64–67.
- Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Frankfurt/New York: Campus, 1996.
- Sommerlatte, Tom: Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: Scharfenberg, Heinz: Strukturwandel in Management und Organisation – Neue Konzepte sichern die Zukunft, Baden-Baden: FBO-Fachverlag, 1993, S. 55–70.
- Wagner, Hans-Peter/Fuchs, Ludwig: Kostensenkung in den 90ern: Konzentration auf die Kernprozesse, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, 1995, S. 149.
- Wittlage, Helmut: Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Geschäftsprozessorganisation, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4, 1995, S. 210–214.
- Zahn, E.: Kernkompetenzen, in: Kern, Werner/Schröder, Hans-Horst/Weber, Jürgen (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1996 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7), Spalte 883–894.

# Bisher erschienen

Stand: Dezember 2000 – Den aktuellen Stand der Reihe erfahren  
Sie über unsere Web Site unter <http://wi.uni-giessen.de>

---

Nr. 1/1996	Grundlagen des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 2/1996	Wettbewerbs- und Organisationsrelevanz des Client/Server-Konzepts.....	Schwicker/Grimbs
Nr. 3/1996	Realisierungsaspekte des Client/Server-Konzepts .....	Schwicker/Grimbs
Nr. 4/1996	Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß - Definition, Eigenschaften, Arten .....	Schwicker/Fischer
Nr. 5/1996	Manuelle und elektronische Vorgangsteuerung.....	Schwicker/Rey
Nr. 6/1996	Das Internet im Unternehmen - Neue Chancen und Risiken .....	Schwicker/Ramp
Nr. 7/1996	HTML und Java im World Wide Web.....	Gröning/Schwicker
Nr. 8/1996	Electronic-Payment-Systeme im Internet.....	Schwicker/Franke
Nr. 9/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow-Management - Teil 1: Grundgedanken, Kernelemente, Kritik .....	Maurer
Nr. 10/1996	Von der Prozeßorientierung zum Workflow- Management - Teil 2: Prozeßmanagement und Workflow .....	Maurer
Nr. 11/1996	Informationelle Unhygiene im Internet.....	Schwicker/Dietrich/Klein
Nr. 12/1996	Towards the theory of Virtual Organisations: A description of their formation and figure.....	Appel/Behr
Nr. 1/1997	Der Wandel von der DV-Abteilung zum IT-Profitcenter: Mehr als eine Umorganisation.....	Kargl
Nr. 2/1997	Der Online-Markt - Abgrenzung, Bestandteile, Kenngrößen .....	Schwicker/Pörtner
Nr. 3/1997	Netzwerkmanagement, OSI Framework und Internet SNMP .....	Klein/Schwicker
Nr. 4/1997	Künstliche Neuronale Netze - Einordnung, Klassifikation und Abgrenzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	Strecker/Schwicker
Nr. 5/1997	Sachzielintegration bei Prozeßgestaltungsmaßnahmen.....	Delnef
Nr. 6/1997	HTML, Java, ActiveX - Strukturen und Zusammenhänge.....	Schwicker/Dandl
Nr. 7/1997	Lotus Notes als Plattform für die Informationsversorgung von Beratungsunternehmen.....	Appel/Schwaab
Nr. 8/1997	Web Site Engineering - Modelltheoretische und methodische Erfahrungen aus der Praxis .....	Schwicker
Nr. 9/1997	Kritische Anmerkungen zur Prozeßorientierung .....	Maurer/Schwicker
Nr. 10/1997	Künstliche Neuronale Netze - Aufbau und Funktionsweise .....	Strecker
Nr. 11/1997	Workflow-Management-Systeme in virtuellen Unternehmen .....	Maurer/Schramke
Nr. 12/1997	CORBA-basierte Workflow-Architekturen - Die objektorientierte Kernanwendung der Bausparkasse Mainz AG .....	Maurer
Nr. 1/1998	Ökonomische Analyse Elektronischer Märkte.....	Steyer
Nr. 2/1998	Demokratiopolitische Potentiale des Internet in Deutschland .....	Muzic/Schwicker
Nr. 3/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 1) .....	Delnef
Nr. 4/1998	Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - Ein Vergleich (Teil 2) .....	Delnef
Nr. 5/1998	Betriebswirtschaftlich-organisatorische Aspekte der Telearbeit .....	Polak
Nr. 6/1998	Das Controlling des Outsourcings von IV-Leistungen .....	Jäger-Goy
Nr. 7/1998	Eine kritische Beurteilung des Outsourcings von IV-Leistungen.....	Jäger-Goy
Nr. 8/1998	Online-Monitoring - Gewinnung und Verwertung von Online-Daten.....	Guba/Gebert
Nr. 9/1998	GUI - Graphical User Interface.....	Maul
Nr. 10/1998	Institutionenökonomische Grundlagen und Implikationen für Electronic Business.....	Schwicker
Nr. 11/1998	Zur Charakterisierung des Konstrukts "Web Site".....	Schwicker
Nr. 12/1998	Web Site Engineering - Ein Komponentenmodell.....	Schwicker
Nr. 1/1999	Requirements Engineering im Web Site Engineering – Einordnung und Grundlagen.....	Schwicker/Wild
Nr. 2/1999	Electronic Commerce auf lokalen Märkten .....	Schwicker/Lüders
Nr. 3/1999	Intranet-basiertes Workgroup Computing .....	Kunow/Schwicker
Nr. 4/1999	Web-Portale: Stand und Entwicklungstendenzen.....	Schumacher/Schwicker
Nr. 5/1999	Web Site Security.....	Schwicker/Häusler
Nr. 6/1999	Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium.....	Gaßen
Nr. 7/1999	Web Site Controlling.....	Schwicker/Beiser
Nr. 8/1999	Web Site Promotion .....	Schwicker/Arnold
Nr. 9/1999	Dokumenten-Management-Systeme – Eine Einführung .....	Dandl
Nr. 10/1999	Sicherheit von eBusiness-Anwendungen – Eine Fallstudie .....	Harper/Schwicker
Nr. 11/1999	Innovative Führungsinstrumente für die Informationsverarbeitung .....	Jäger-Goy
Nr. 12/1999	Objektorientierte Prozeßmodellierung mit der UML und EPK .....	Dandl
Nr. 1/2000	Total Cost of Ownership (TCO) – Ein Überblick.....	Wild/Herges
Nr. 2/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 1: XML-Grundlagen.....	Franke/Sulzbach
Nr. 3/2000	Implikationen des Einsatzes der eXtensible Markup Language – Teil 2: Der Einsatz im Unternehmen .....	Franke/Sulzbach
Nr. 4/2000	Web-Site-spezifisches Requirements Engineering – Ein Formalisierungsansatz .....	Wild/Schwicker
Nr. 5/2000	Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren .....	Schwicker/Pfeiffer
Nr. 6/2000	Web Site Monitoring – Teil 1: Einordnung, Handlungsebenen, Adressaten.....	Schwicker/Wendt
Nr. 7/2000	Web Site Monitoring – Teil 2: Datenquellen, Web-Logfile-Analyse, Logfile-Analyzer .....	Schwicker/Wendt
Nr. 8/2000	Controlling-Kennzahlen für Web Sites.....	Schwicker/Wendt
Nr. 9/2000	eUniversity – Web-Site-Generierung und Content Management für Hochschuleinrichtungen.....	Schwicker/Ostheimer/Franke

---

# Bestellung (bitte kopieren, ausfüllen, zusenden/zufaxen)

**Adressat:** Professur für BWL und Wirtschaftsinformatik  
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
 Licher Straße 70  
 D – 35394 Gießen  
 Telefax: (0 641 ) 99-22619

**Hiermit bestelle ich gegen Rechnung die angegebenen Arbeitspapiere zu einem Kostenbeitrag von DM 10,- pro Exemplar (MwSt. entfällt) zzgl. DM 5,- Versandkosten pro Sendung.**

Nr.	An
1/1996	
2/1996	
3/1996	
4/1996	
5/1996	
6/1996	
7/1996	
8/1996	
9/1996	
10/1996	
11/1996	
12/1996	

Nr.	An
1/1997	
2/1997	
3/1997	
4/1997	
5/1997	
6/1997	
7/1997	
8/1997	
9/1997	
10/1997	
11/1997	
12/1997	

Nr.	Anz
1/1998	
2/1998	
3/1998	
4/1998	
5/1998	
6/1998	
7/1998	
8/1998	
9/1998	
10/1998	
11/1998	
12/1998	

Nr.	Anz
1/1999	
2/1999	
3/1999	
4/1999	
5/1999	
6/1999	
7/1999	
8/1999	
9/1999	
10/1999	
11/1999	
12/1999	

Nr.	Anz
1/2000	
2/2000	
3/2000	
4/2000	
5/2000	
6/2000	
7/2000	
8/2000	
9/2000	

**Absender:**

Organisation \_\_\_\_\_

Abteilung \_\_\_\_\_

Nachname, Vorname \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ eMail \_\_\_\_\_

Ort, Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_