

# **Kooperationsorientiertes Organisations-Reengineering**

**Ein prozessorientierter Ansatz zur Steigerung der  
Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelständischen  
Unternehmen im Kooperationszusammenhang.**

## **DISSERTATION**

der Universität Lüneburg,  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Entscheidung und Organisation

Zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von  
Norbert Feldhoff

Genehmigt auf Antrag von  
Prof. Dr. Egbert Kahle  
und  
PD Dr. Friederike Welter



## VORWORT

Vielfältige Sachverhalte und Konzepte wie Marktpreise, Scalerates, Shareholder Value, Kaizen usw. liegen bei Forschungsarbeiten und Diskussionen von Ökonomen und Betriebswirten im Focus deren Betrachtung. Die Grundfragen von Kooperationen in und mit Organisationen gehören jedoch kaum dazu. Zudem werden Problemfelder von kleinen und mittelständischen Unternehmen trotz ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung kaum wissenschaftlich erforscht und scheinbar als unbedeutend erachtet.

– Die Koordination egoistisch-rationaler Handlungspläne übernimmt der Markt, und eine Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit von Märkten ist, dass die einzelnen Akteure nicht miteinander kooperieren, sondern als Konkurrenten auftreten. Die vollkommene Konkurrenz, nicht die vollkommene Kooperation, lenkt mit "unsichtbarer Hand" die am individuellen Erfolg orientierten Akteure so, dass als aggregiertes Ergebnis ihrer Aktionen eine Situation entsteht, in der sich keiner mehr besser stellen kann, ohne dass ein anderer schlechter gestellt wird. –

Dieser „pareto-optimale“ Markt, der bis in die siebziger Jahre vorherrschende Meinung von Wirtschaftswissenschaftlern war, ist und bleibt jedoch Wunschtraum. Viele Manager würden sich freuen, wenn der Wettbewerbsprozess die konkurrierenden individuellen Interessen zum Ausgleich, bzw. ins` Gleichgewicht brächte, dann erübrigten sich nicht nur steuernde Eingriffe, auch in Fragen eines möglichen Interessenkonflikts, der auch bei Kooperationen Relevanz besitzt, könnte man sich darauf verlassen, dass die Selbstkoordination der beteiligten Unternehmen zur Lösung führte.

## VI

Gelten solche Theorien nun aber für alle Unternehmen am Markt? Müssen für das Management in Klein- und Mittelbetrieben evtl. andere betriebswirtschaftliche Prinzipien als in Großunternehmen herangezogen werden? Stimmt die Hypothese „A small business is like a little big business“?

Viele offene Fragen aber nur wenige wissenschaftliche Antworten. In der Praxis zeigt sich, dass im Zuge weltweiter enormer Konzentrationstendenzen in den verschiedensten Industriezweigen – Fusionen von Banken, Zusammenschlüsse von großen Automobilkonzernen, Firmenübernahmen im Telekommunikations-Bereich – der Wettbewerbsdruck auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wächst, da sie gegen solche Größenvorteile kaum Widerstandskraft besitzen. Kostenreduzierung, kürzere Auftragsdurchlaufzeiten, schnellere Produktentwicklungen, Verkürzungen der Produktlebenszyklen sind, bei gleichbleibender oder verbesserter Qualität, nur einige der wichtigen Erfolgsfaktoren, die Geschäftsprozesse und den Erfolg von Unternehmen determinieren.

Diese Erkenntnis ist auch der Grund, in der Unternehmenskooperation einen entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbssteigerung und Zukunftsperspektive insbesondere für KMU's zu sehen. Mit dem ganzheitlichen Streben nach Kundennähe ist eine organisatorische Anpassung erforderlich, bei der die Optimierung der Geschäftsprozesse wettbewerbsentscheidende Bedeutung erlangen kann. Der vorliegenden Arbeit liegt dabei das Konzept zugrunde, dass Kooperationen strukturelle bzw. organisatorische und prozessuale Veränderungen in den beteiligten Unternehmen bedingen und diverse Reengineeringmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Der Wille zu einer Kooperation und eine spätere Umsetzung bedeutet noch nicht den Erfolg derselben.

Die wachsende Bedeutung von Kooperationen und Reengineeringkonzepten steht jedoch nach wie vor ihre begrenzte Handhabung gegenüber. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, diesem Mangel abzuhelpfen, indem sie neben der Darstellung von Kooperationsaspekten als Resultat des Organisations-Reengineerings einen neuen Organisationstypus vorstellt und Unternehmen hilft, ihre Kooperationsbemühungen zum Erfolg zu führen.

Als Leserkreis werden damit nicht nur Studenten, Dozenten und Professoren, sondern vor allem auch Praktiker angesprochen, die sich einen Überblick über Kooperationsmanagement und Reengineering verschaffen möchten und eine Hilfestellung zu deren konkreten kombinatorischen Umsetzung suchen.

Wie bei allen wissenschaftlichen Arbeiten, so gilt auch für diese Arbeit, dass sie ohne Unterstützung durch andere nicht entstanden wäre. Ihnen gilt mein Dank. Nennen möchte ich insbesondere Herrn Professor Dr. Egbert Kahle, der meine Arbeit betreut hat und mir in ausführlichen Diskussionen eine Vielzahl von Anregungen und Hinweisen geben konnte. Danken möchte ich auch Frau PD Dr. Friederike Welter für die Übernahme des Zweitgutachtens. Eine weitere Anerkennung gilt Dr. Olaf V. Uhde sowie allen Teilnehmern der Doktorandenseminare, die mit wertvollen Anregungen und Hilfestellungen die Gestalt meiner Arbeit entscheidend mitgeprägt haben.

Zum Schluss möchte ich meiner Frau und meiner Familie danken. Sie bestärkten mich mit ihrer Zuversicht und ihrem Vertrauen besonders in den schwierigsten Phasen meiner Dissertation. Ihnen und meinen beiden Kindern widme ich diese Arbeit.

Norbert Feldhoff



**ÜBERSICHT**

<b>VORWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÜBERSICHT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2. BEGRIFFLICHE UND WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>24</b>
<b>3. METHODEN, TECHNIKEN UND BEREICHE DES REENGINEERING .....</b>	<b>102</b>
<b>4. DAS KOR-KONZEPT .....</b>	<b>145</b>
<b>5. PROZESSDESIGN AM BEISPIEL EINKAUF .....</b>	<b>272</b>
<b>6. KOOPERATIONSINDUZIERTER REENGINEERINGKONFLIKTE .....</b>	<b>312</b>
<b>7. IMPLEMENTIERUNGSHINWEISE ZUR UMSETZUNG VON KOR IM UNTERNEHMEN .....</b>	<b>343</b>
<b>8. DAS KOR-PROZESSINFORMATIONSSYSTEM .....</b>	<b>352</b>
<b>9. RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>371</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>377</b>





**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>VORWORT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÜBERSICHT .....</b>	<b>IX</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	7
1.2 ABGRENZUNG DER KLEIN- UND MITTELBETRIEBE VON GROßUNTERNEHMEN.....	16
1.3 GANG DER UNTERSUCHUNG UND ZIELSETZUNG.....	22
<b>2. BEGRIFFLICHE UND WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE     GRUNDLAGEN .....</b>	<b>24</b>
2.1 KOOPERATION .....	24
2.1.1 KOOPERATION UND INTERDEPENDENZ.....	25
2.1.2 KOOPERATION UND WETTBEWERB .....	31
2.1.3 DAS KOOPERATIONSTHEORETISCHE GRUNDMODELL .....	35
2.1.4 KOOPERATION ALS STRATEGISCHE HANDLUNGSA LTERNATIVE ..	40
2.1.5 FORMEN VON KOOPERATION UND KOOPERATIONSRI CHTUNG...58	58
2.1.6 ZWECKBESTIMMUNG, INTENSITÄT UND AUSGESTALT UNG VON KOOPERATIONEN.....	61
2.1.7 BEREICHE EINER KOOPERATIVEN ZUSAMMENARBEIT .....	64
2.1.8 ERFOLGSFAKTOREN DES KOOPERATIONSMANAGEMENTS .....	75
2.2 REENGINEERING ALS VORAUSSETZUNG VON KOOPERATIONEN.....	84

## X

2.2.1 ANLÄSSE, KOMPONENTEN UND ENDSCHIEDUNGEN ZUM REENGINEERING .....	85
2.2.2 ABGRENZUNG VOM REENGINEERING ZUM TOTAL QUALITY MANAGEMENT.....	91
2.3 VERTRAUEN .....	95
2.4 ZUSAMMENFASSUNG DER AUSGANGSSITUATION .....	99
<b>3. METHODEN, TECHNIKEN UND BEREICHE DES REENGINEERING.....</b>	<b>102</b>
3.1 METHODEN UND TECHNIKEN AUSGEWÄHLTER PROZESSORIENTIERTER MANAGEMENTKONZEPTE .....	108
3.1.1 PROCESS INNOVATION .....	108
3.1.2 CONTINUOUS FLOW MANUFACTURING .....	111
3.1.3 BREAK POINT PROCESS REENGINEERING .....	113
3.1.4 GESCHÄFTSPROZESSANALYSE UND -GESTALTUNG .....	115
3.1.5 REENGINEERING .....	117
3.1.6 KOORDINATIONSTHEORIE .....	121
3.1.7 GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG (GPO).....	124
3.1.8 CORE PROCESS REDESIGN (CPR) .....	128
3.1.9 BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI).....	131
3.1.10BUSINESS PROCESS REDESIGN (BPR) .....	135
3.2 METHODEN UND TECHNIKEN DES KOOPERATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONS-REENGINEERING (KOR) .....	137
3.3 GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE DER VORGESTELLTEN MANAGEMENTKONZEPTE.....	143
<b>4. DAS KOR-KONZEPT .....</b>	<b>145</b>
4.1 DAS PROZESSSYSTEM, OBJEKTE UND ELEMENTE .....	149
4.2 AKTIVITÄTENDIMENSIONEN, PROZESSEBENEN, PROZESSTYPEN .	161
4.3 IDENTIFIKATION UND ABGRENZUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN	164
4.4 ORGANISATIONSTHEORETISCHE ASPEKTE .....	175

4.5	PROZESSWAHL UND ANALYSE.....	182
4.6	EINKAUF / BESCHAFFUNG .....	188
4.6.1	FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE.....	189
4.6.2	ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN .....	196
4.6.3	IDENTIFIKATION VON BESCHAFFUNGS-PROZESSEN .....	202
4.7	PRODUKTION .....	208
4.7.1	PRODUKTIONSKONSTELLATIONEN.....	209
4.7.2	FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE.....	216
4.7.3	ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN .....	222
4.7.4	IDENTIFIKATION VON PRODUKTIONS-PROZESSEN .....	223
4.8	MARKETING / VERTRIEB .....	228
4.8.1	MARKETINGINSTRUMENTE.....	229
4.8.2	FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE.....	235
4.8.3	ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN .....	238
4.8.4	IDENTIFIKATION VON MARKETING- / VERTRIEBS-PROZESSEN..	239
4.9	MANAGEMENT .....	243
4.9.1	GRUNDKONZEPTIONEN DER MANAGEMENTLEHRE .....	243
4.9.2	LERNTHEORIEN UND LERNPROZESSE .....	249
4.9.3	FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE.....	258
4.9.4	ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN .....	265
4.9.5	IDENTIFIKATION VON MANAGEMENT-PROZESSEN .....	266
4.10	ZUSAMMENFASSUNG .....	270
<b>5.</b>	<b>PROZESSDESIGN AM BEISPIEL EINKAUF .....</b>	<b>272</b>
5.1	VORÜBERLEGUNGEN ZU VIRTUELLEN KOOPERATIONEN .....	275
5.2	MERKMALE VIRTUELLER EINKAUFS- / BESCHAFFUNGS- KOOPERATIONEN.....	280
5.3	KERNKOMPETENZEN IM EINKAUF AM BEISPIEL ZWEIER MITTELSTÄNDISCHER CHEMIEUNTERNEHMEN .....	289
5.4	PROZESSDESIGN BEI VIRTUELLEN EINKAUFS- / BESCHAFFUNGS- KOOPERATIONEN.....	295
5.4.1	INFORMATIONSPROZESSE .....	299

5.4.2 KAUFPROZESSE .....	304
5.4.3 LOGISTIKPROZESSE .....	307
5.5 ZUSAMMENFASSUNG.....	310
<b>6. KOOPERATIONSINDUZIERTER REENGINEERINGKONFLIKTE .....</b>	<b>312</b>
6.1 ERFAHRUNGEN BEI KOOPERATIONS- UND REENGINEERING- PROJEKTEN.....	312
6.2 CHANGE MANAGEMENT .....	319
6.2.1 CHANGEMANAGEMENTPHASEN .....	320
6.2.2 KULTUR - FÜHRUNGSSTIL - KOMMUNIKATION.....	325
6.2.3 CHANCEN UND RISIKEN BEIM CHANGEMANAGEMENT .....	339
<b>7. IMPLEMENTIERUNGSHINWEISE ZUR UMSETZUNG VON KOR IM UNTERNEHMEN.....</b>	<b>343</b>
7.1 DIE ABLAUFORGANISATION .....	343
7.2 PROZESSUNTERSTÜTZENDE IT-SYSTEME .....	346
<b>8. DAS KOR-PROZESSINFORMATIONSSYSTEM.....</b>	<b>352</b>
8.1 PROZESSBEWERTUNG UND -ERFOLGSMESSUNG .....	352
8.2 PROZESSCONTROLLING .....	359
8.3 PROZESSKENNZAHLEN.....	363
8.4 PROZESSBENCHMARKING.....	368
<b>9. RESÜMEE UND AUSBLICK .....</b>	<b>371</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>377</b>

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

ARIS	= Architektur integrierter Informationssysteme
Aufl.	= Auflage
Bd.	= Band
BF/M	= Bundesverband für Marketing
BPI	= Business Process Improvement
BPR	= Business Process Redesign
Bsp.	= Beispiel
BT	= Bundestag
BUK	= Büro für Unternehmenskooperation
bzgl. / bzw.	= bezüglich / beziehungsweise
CFM	= Continuous Flow Manufacturing
CIM	= Computer Integrated Manufacturing
Contr.	= Controlling
CPR	= Core Process Redesign
DB	= Datenbank
DBW	= Die Betriebswirtschaft
d.h.	= das heißt
Diss.	= Dissertation
DV	= Datenverarbeitung
EDI	= Electronic Data Interchange
EDV	= Elektronische Datenverarbeitung
EG	= Europäische Gemeinschaft
e.g.	= exempli gratia (zum Beispiel)
EK	= Einkauf
E-Mail	= Electronic Mail
et al. / etc.	= et alii (und andere) / et cetera
EUI	= European University Institute
e.V.	= eingetragener Verein

XIV	
EWG	= Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.,ff.	= folgende Seite[n], fortfolgende Seiten
Fertg.	= Fertigung
F&E, FuE	= Forschung und Entwicklung
ggf.	= gegebenenfalls
GPO	= Geschäftsprozessoptimierung
H.	= Heft
Hrsg., hrsg.	= Herausgeber, herausgegeben
HWO	= Handwörterbuch der Organisation
i.a.	= im allgemeinen
i.a.R. / i.d.R.	= in aller Regel / in der Regel
IHK	= Industrie- und Handelskammer
IKE	= Index Kooperationserfolg
IKT / IKS	= Informations- und Kommunikations- Technologie / -System
IM	= Informations-Management
i.S.e.	= im Sinne eines / einer
ISDN	= Integrated Services Digital Network
IT	= Informationstechnologie
IuK	= Information und Kommunikation
Jg.	= Jahrgang
KMU	= Kleine und mittlere Unternehmen
KOR	= Kooperationsorientiertes Organisations- Reengineering
Lab.	= Labor
MIS	= Management-Informationssystem
MM	= Manager Magazin
No. / Nr.	= Number / Nummer
o.g.	= oben genannte
OSA	= Open System Architecture
P. / PC	= Personal / Personal Computer

PIS	= Prozessinformationssystem
Prod.	= Produktion
PwC	= PricewaterhouseCoopers
RKW	= Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft
S. / Sp.	= Seite / Spalte
s.g. / sog.	= sogenannte
TQM	= Total Quality Management
u.	= und
u.a.	= unter anderem, und andere
u.a.m.	= und anderes mehr
unv.	= unverändert
usw.	= und so weiter
v.	= vom
Vert.	= Vertrieb
vgl.	= vergleiche
ViKo	= Virtuelle Kooperation
Vol.	= Volume
WAP	= Wireless Application Protocol
WiSt	= Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WHU	= Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz
WMS	= Workflow-Management-System
WWW	= World Wide Web
z.B. / z.T.	= zum Beispiel / zum Teil
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Zeitschrift für betriebswirts. Forschung
ZfO	= Zeitschrift Führung und Organisation
ZMU	= Zentrum für marktorientierte Unternehmensführung
ZO	= Zeitschrift für Organisation

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNG 1: HANDLUNGALTERNATIVEN VON UNTERNEHMEN IM WETTBEWERB.....</b>	<b>28</b>
<b>ABBILDUNG 2: EINFLUSSGRÖßEN VON UNTERNEHMEN.....</b>	<b>40</b>
<b>ABBILDUNG 3: STRATEGISCHE LOGIK EINER OPTIONSPRÜFUNG BEI STRATEGIEN .....</b>	<b>41</b>
<b>ABBILDUNG 4: KOOPERATIONSWIRKUNGEN.....</b>	<b>43</b>
<b>ABBILDUNG 5: KOSTENSENKUNG DURCH KOOPERATIONEN.....</b>	<b>45</b>
<b>ABBILDUNG 6: STRATEGISCHE HANDLUNGALTERNATIVEN .....</b>	<b>54</b>
<b>ABBILDUNG 7: FUNKTIONSÜBERGREIFENDE LEISTUNGEN .....</b>	<b>90</b>
<b>ABBILDUNG 8: MITARBEITER-ORGANISATION-INSTRUMENTE.....</b>	<b>101</b>
<b>ABBILDUNG 9: VORGEHENSMETHODE BEIM REENGINEERING.....</b>	<b>119</b>
<b>ABBILDUNG 10: GESCHÄFTSPROZESSE BEI GPO.....</b>	<b>125</b>
<b>ABBILDUNG 11: CORE PROCESSES VON MCKINSEY .....</b>	<b>128</b>
<b>ABBILDUNG 12: KOR-LOGIK.....</b>	<b>137</b>
<b>ABBILDUNG 13: KOR-HIERARCHIEN.....</b>	<b>142</b>
<b>ABBILDUNG 14: REGELN DER PROZESSMODELLIERUNG .....</b>	<b>151</b>
<b>ABBILDUNG 15: PROZESSORIENTIERTER AKTIVITÄTENBAUM .....</b>	<b>152</b>
<b>ABBILDUNG 16: MODELLIERUNGSSICHTEN.....</b>	<b>153</b>
<b>ABBILDUNG 17: AKTIVITÄTENSICHT .....</b>	<b>154</b>
<b>ABBILDUNG 18: DATENSICHT.....</b>	<b>155</b>
<b>ABBILDUNG 19: ORGANISATIONSSICHT.....</b>	<b>155</b>
<b>ABBILDUNG 20: ORGANIGRAMM .....</b>	<b>156</b>
<b>ABBILDUNG 21: KOR-DARSTELLUNGSFORM.....</b>	<b>158</b>



<b>ABBILDUNG 22: KOR-PROZESSLEVEL .....</b>	<b>163</b>
<b>ABBILDUNG 23: PROZESSIDENTIFIKATION.....</b>	<b>173</b>
<b>ABBILDUNG 24: PROJEKTORGANISATION .....</b>	<b>179</b>
<b>ABBILDUNG 25: KERNPROZESSE IN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>187</b>
<b>ABBILDUNG 26: BESCHAFFUNGS-WERTIGKEITS-RISIKO-MATRIX.....</b>	<b>194</b>
<b>ABBILDUNG 27: SUBPROZESSHIERARCHIEN EINKAUFSPROZESS .....</b>	<b>202</b>
<b>ABBILDUNG 28: EINKAUFSPROZESSKETTE .....</b>	<b>205</b>
<b>ABBILDUNG 29: REAKTIONSKURVENDIAGRAMM .....</b>	<b>217</b>
<b>ABBILDUNG 30: SUBPROZESSHIERARCHIEN PRODUKTIONSPROZESS... </b>	<b>223</b>
<b>ABBILDUNG 31: PRODUKTIONSPROZESSKETTE.....</b>	<b>225</b>
<b>ABBILDUNG 32: MARKETINGINSTRUMENTE .....</b>	<b>229</b>
<b>ABBILDUNG 33: SUBPROZESSHIERARCHIEN MARKETING- / VERTRIEBSPROZESS.....</b>	<b>240</b>
<b>ABBILDUNG 34: MARKETING - / VERTRIEBSPROZESSKETTE .....</b>	<b>241</b>
<b>ABBILDUNG 35: SUBPROZESSHIERARCHIEN MANAGEMENTPROZESS ...</b>	<b>266</b>
<b>ABBILDUNG 36: PERSONAL-MANAGEMENTPROZESSKETTE.....</b>	<b>268</b>
<b>ABBILDUNG 37: VIRTUELLE KOOPERATIONEN.....</b>	<b>279</b>
<b>ABBILDUNG 38: KERNKOMPETENZBÜNDELUNG ALLGEMEIN.....</b>	<b>288</b>
<b>ABBILDUNG 39: BEISPIEL EINER KERNKOMPETENZBÜNDELUNG .....</b>	<b>294</b>
<b>ABBILDUNG 40: INFORMATIONSBEREITSTELLUNG .....</b>	<b>299</b>
<b>ABBILDUNG 41: SKIZZIERTER DARSTELLUNG EINER INFORMATIONSLANDSCHAFT IM EINKAUFSPROZESS .....</b>	<b>300</b>
<b>ABBILDUNG 42: INFORMATIONSBEDARFE IM EINKAUFSPROZESS .....</b>	<b>301</b>
<b>ABBILDUNG 43: INFORMATIONSPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSKOOPERATION.....</b>	<b>302</b>

<b>ABBILDUNG 44: ANGEBOTSNAVIGATION EINER VIRTUELLEN EINKAUFSS KOOPERATION .....</b>	<b>305</b>
<b>ABBILDUNG 45: KAUFPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSS- KOOPERATION .....</b>	<b>306</b>
<b>ABBILDUNG 46: LOGISTIKPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSS- KOOPERATION .....</b>	<b>309</b>
<b>ABBILDUNG 48: PHASEN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN .....</b>	<b>324</b>
<b>ABBILDUNG 49: CHANGE MANAGEMENT-TRILOGIE.....</b>	<b>327</b>
<b>ABBILDUNG 50: KOMMUNIKATIONSGEFLECHT .....</b>	<b>336</b>
<b>ABBILDUNG 51: CHANGE MANAGEMENT PHASENMODELL .....</b>	<b>340</b>
<b>ABBILDUNG 52: ERFOLGSFAKTOR MENSCH .....</b>	<b>342</b>
<b>ABBILDUNG 53: KOOPERATIONSORGANISATION .....</b>	<b>344</b>
<b>ABBILDUNG 54: ZEITZUWACHSKURVEN.....</b>	<b>356</b>
<b>ABBILDUNG 55: AUSMAß VON ÜBERQUALIFIKATION .....</b>	<b>357</b>
<b>ABBILDUNG 56: PROZESSCONTROLLING .....</b>	<b>361</b>
<b>ABBILDUNG 57: PROZESSBENCHMARKING .....</b>	<b>370</b>

## 1. EINLEITUNG

1993 lösten die amerikanischen Unternehmensberater Michael Hammer und James Champy eine Lawine aus. Seit ihrem Bestseller „Business Reengineering“<sup>1</sup> mussten sich viele Unternehmen umfassenden Reengineering-Projekten unterziehen. Allerdings entpuppte sich die Radikalkur in vielen Fällen als Behandlung von Problemen mit homöopathischen Dosen.

Die von der Führungsspitze verordnete Revolution in Abläufen, Prozessen und Einstellungen nahm die Belegschaft oft gar nicht wahr. Dafür präsentierten Management-Gurus immer neue Methoden: Total Quality Management<sup>2</sup>, Lean Management<sup>3</sup>, Benchmarking<sup>4</sup>, LeanProduction<sup>5</sup>, Outsourcing<sup>6</sup>, Change Management<sup>7</sup>, Global Sourcing<sup>8</sup>, Kaizen<sup>9</sup>, etc..

---

<sup>1</sup> vgl. Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation, New York 1993

<sup>2</sup> vgl. Frehr, H.-U., Total Quality Management, München / Wien 1993

<sup>3</sup> vgl. Wildemann, H., Lean Management – Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt 1993 sowie  
Bösenberg, D., Metzen, H., Lean Management, 5. Auflage, Landsberg am Lech 1995

<sup>4</sup> vgl. Camp, R.C., Benchmarking, München 1994 sowie  
Tintelnot, C., Benchmarking – Weg zu unternehmerischer Spitzenleistung, Stuttgart 1997

<sup>5</sup> vgl. Mählick, H., Pankus, G., Herausforderung Lean Production, Düsseldorf 1993

<sup>6</sup> vgl. Bliesener, M., Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 46, 1994

<sup>7</sup> vgl. Czichos, R., Change-Management, München 1990 sowie  
Doppler, K., Lauterberg, C., Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt am Main / New York 2000

<sup>8</sup> vgl. Arnold, U., Eßig, M., Organisation des Global Sourcing: Ansatzpunkte für einen optimalen Zentralisierungsgrad, in: Marktforschung & Management 41, 1997

Inzwischen ist das Business Reengineering zum vermeintlichen Zauberwort für jede Art der Umorganisation degeneriert. Der Einsatz neuer Computerprogramme wird ebenso als Reengineering bezeichnet wie die Bildung von Teams, der Aufbau von Profitcentern<sup>10</sup>, die Integration von Informationstechnologien<sup>11</sup> in Arbeitsabläufe oder die Reduzierung von Bearbeitungszeiten.

Reengineering steht in Wahrheit für ein neuartiges Leitbild der Organisation und Führung von Unternehmen, die nach der Jahrtausendwende erfolgreich sein oder nur überleben wollen. Der Ansatz für Business Reengineering lautet: „Effiziente Abwicklung von wertschöpfenden Geschäftsprozessen bei Reduktion der nicht wertschöpfenden Funktionen durch Optimierung von Zeit, Kosten und Qualität.“ Doch was verbirgt sich hinter dieser Aussage, wie soll das Ziel erreicht werden? Durch diese Frage wird das Reengineering zum Dorado für Berater.<sup>12</sup>

Unternehmer und Manager, die vielfach immer noch “Gefangene“ antiquierter Theorien der Arbeitsorganisation sind – Theorien, die aus der Frühzeit der Industriellen Revolution stammen und auf Prinzipien wie Arbeitsteilung, ausgeklügelten Kontrollmechanismen und Führungshierarchien beruhen – müssen mit Hilfe neuer Managementkonzepte lernen, ihre alten Einstellungen zur

---

<sup>9</sup> vgl. Schwager, M., Kaizen. Der sanfte Weg des Reengineering, Freiburg 1997

<sup>10</sup> vgl. Schweitzer, M., Profit-Center, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2078-2089 sowie  
Menz, W.-D., Profit-Center-Konzeption – Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Diss., Zürich 1973

<sup>11</sup> vgl. Frese, E., Aktuelle Organisationskonzepte und Informationstechnologie, in: Management&Computer 2, 1994 sowie  
Osterloh, M., Der Einfluss neuer Informationstechnologien auf den Managementprozess, in: Die Unternehmung, 46. Jg., H. 2, 1992

<sup>12</sup> vgl. Rossi, A., Reengineering in der Krise, Bonn / Freiburg et al. 1997

Firmenorganisation und Unternehmensführung über Bord zu werfen, um in einer Welt der Globalisierung der Märkte und zunehmenden Kooperationsdrucks konkurrenzfähig zu bleiben bzw. zu werden.<sup>13</sup>

Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, für die der Kooperationsaspekt weiterhin verstärkt an Bedeutung gewinnt, müssen sich Manager von den heute geltenden organisatorischen und operativen Grundsätzen und Abläufen verabschieden, um einen ganz neuen Weg einzuschlagen. Die „neuen“ Organisationen werden nicht mehr viel mit den heutigen Unternehmen gemein haben. An die Stelle von Institutionen, die aus einer vergangenen, ruhmreichen aber nicht mehr relevanten Ära stammen, werden Unternehmen treten, die speziell auf die Geschäftstätigkeit zweier oder mehrerer verbundener Unternehmen in der Welt von heute und morgen abgestimmt sind und insbesondere neue Möglichkeiten wie z.B. WWW und WAP nutzen.<sup>14</sup>

Die unglaubliche Verdichtung von Kunden in einigen Märkten, die Expansion der Megahändler im Automobilsektor und die riesigen Discounter, die viele kleine Geschäfte verdrängt haben sorgen ebenfalls für grundlegende Veränderungen in der Kunden- / Lieferantenbeziehung.

---

<sup>13</sup> vgl. Garvin, D. A., Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte – Taten zählen, in: Harvard Business Manager 16, 1994 sowie  
Klinger, H., Die lernende Organisation: Integration von Mensch – Technik – Organisation, in: Office Management 41, 1993 sowie  
Sattelberger, T., Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

<sup>14</sup> vgl. Charan, R., How Networks Reshape Organizations – For Results, in: Harvard Business Review, 69. Jg., 1991 sowie  
Backhaus, K., Piltz, K., Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Backhaus, K., Piltz, K. (Hrsg.), Strategische Allianzen, ZfbF, Sonderheft Nr. 27, 1990

Folgende Sachverhalte kennzeichnen die heutige Wettbewerbssituation:<sup>15</sup>

- Der Wettbewerb wird intensiver
- Die Anzahl von Newcomern wächst
- Newcomer halten sich nicht an Spielregeln
- Konsumgüter sind keine Mangelware mehr
- Der permanente Wandel wird zur Konstante
- Lebenszyklen verkürzen sich
- Entwicklungskosten nehmen zu
- Prozesse werden komplizierter
- Prozesse werden fehleranfälliger

Zweihundert Jahre folgten die Menschen bei der Gründung und beim Aufbau von Unternehmen der brillanten Entdeckung von Adam Smith<sup>16</sup>, dass industrielle Arbeit in ihre einfachsten und grundlegendsten „Aufgaben“ zerlegt werden sollte. Im postindustriellen Zeitalter, an dessen Schwelle wir uns heute befinden, wird hinter der Gründung und der Gestaltung von Neuunternehmen bzw. Unternehmenskooperationen der Gedanke stehen, diese Aufgaben wieder zu kohärenten „Unternehmensprozessen“ zusammenzuführen.

Wie kann nun Reengineering helfen, dieser strategischen Entscheidung zum Erfolg zu verhelfen? Die Antwort einiger Wissenschaftler lautet:

*„Es ist nicht mehr sinnvoll und zeitgemäß, dass Unternehmen ihre Tätigkeiten nach Adam Smiths Grundsätzen der Arbeitsteilung*

---

<sup>15</sup> vgl. Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering, New York 1994, S. 18- 46

<sup>16</sup> vgl. Smith, A., An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776

*organisieren. Statt dessen müssen Arbeiten prozessorientiert organisiert werden. Im Brennpunkt des Business Reengineering muss der fundamentale Unternehmensprozess stehen, nicht die Abteilung oder andere organisatorische Einheiten.“<sup>17</sup>*

Business-Prozessmanagement, so stellen auch Schwager und Haar fest, erfordert zu Beginn ein Business-Process-Reengineering.<sup>18</sup>

„Mittelständische Unternehmen tragen mit ihrem Können, Leistungswillen und Erfindergeist wesentlich zum Erfolg einer Volkswirtschaft bei. Damit dies langfristig für die mittelständische Wirtschaft auch so bleibt, sind die Ansätze des Business Reengineering auch für den Mittelständler lebensnotwendig.“<sup>19</sup>

Die Nutzung operativer und strategischer Wettbewerbsvorteile durch Kooperation bedingt in der Regel eine organisatorische Neuorientierung der Unternehmen.<sup>20</sup>

Die vorliegende Forschungsarbeit bezieht sich beim Organisations-Reengineering in erster Linie auf den Kooperationszusammenhang, jedoch können grundlegende Erkenntnisse für alle Unternehmen und deren Funktionsbereiche verwendet werden. Organisations-

---

<sup>17</sup> vgl. Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering, New York 1994, S. 59 f.

<sup>18</sup> vgl. Schwager, M., Haar, J.J., Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozessorientierte Unternehmensgestaltung, Freiburg 1996, S. 149

<sup>19</sup> vgl. Neu, M., Bedeutung des Business Reengineering für mittelständische Unternehmen, in: Koenigsmarck, O., Trenz, C. (Hrsg.), Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand, Frankfurt a. M. 1996, S. 16

<sup>20</sup> vgl. Fontanari, M.L., Voraussetzungen für den Kooperationserfolg. Eine empirische Analyse, in: Schertler, W. (Hrsg.), Management von Unternehmenskooperationen, Wien 1995, S. 115-187

Reengineering kooperativ tätiger Unternehmen beruht auf den gleichen Eigenschaften, die seit jeher in der Wirtschaft zu Innovationen geführt haben: Individualität, Eigenständigkeit, Risikofreudigkeit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit.<sup>21</sup>

Im Gegensatz zu Managementphilosophien, nach denen Aspekte wie Organisation, Führung und Kooperation weitestgehend getrennt voneinander betrachtet werden<sup>22</sup>, verbindet die vorliegende Arbeit alle Gedanken und stützt sich auf vorhandene Begabungen / Potentiale in Unternehmen und setzt die unternehmerische Kreativität frei. Es werden dazu Erkenntnisse aus den Bereichen Kooperation, projekt- bzw. prozessorientierte (Arbeits-) Ablauforganisation<sup>23</sup>, Netzwerk- und Informationstechnologien bis hin zu Change Management miteinander verbunden um somit eine Neuausrichtung im Sinne einer Radikalkur von Unternehmen zu ermöglichen.

---

<sup>21</sup> vgl. hierzu auch die Kernaussagen von Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering, New York 1994, S. 11 ff.

<sup>22</sup> vgl. hierzu u.a. Hofstede, G., Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993 sowie Krüger, W., Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, Stuttgart 1994

<sup>23</sup> vgl. zu möglichen Verbindungen der Themenfelder u.a.

Hackert, B., Kooperation in Arbeitsgruppen, Diss., Berlin 1999



## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Um eine Einordnung der in den folgenden Kapiteln erörterten Problemkreise bzw. Objektbereiche von Organisation und Kooperation zu ermöglichen, ist es notwendig, einen allgemeinen Bezugsrahmen zu erarbeiten.

Die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes, die Öffnung Osteuropas und die zunehmende Globalisierung der Märkte dieser Welt haben bezüglich grenzüberschreitender Kooperationen einen neuen Stellenwert insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen geschaffen. Kooperationen stellen eine zunehmend wichtige Strategie im internationalen Wettbewerb dar, wenn es darum geht, Standortvorteile zu nutzen, Markteintrittsbarrieren zu überwinden, neue Märkte und Technologien zu erschließen oder Unternehmensressourcen zu kombinieren und zu konzentrieren.<sup>24</sup>

Kooperationsmöglichkeiten wurden bisher primär von Großunternehmen erkannt und erschlossen, was zu einer Wettbewerbsverschärfung für kleine und mittlere Unternehmen führte und sich weiterhin fortsetzen wird.<sup>25</sup> Die mittelständischen Unternehmen müssen daher umdenken, und flexibler als bisher die vielfältigen Geschäftsmöglichkeiten mit in- und ausländischen

---

<sup>24</sup> vgl. Ansoff, H.I., *New Corporate Strategy*, New York 1987 sowie

Doz, Y., *Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa*, in: Bronder, C. (Hrsg.), *Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt / Wiesbaden 1992

<sup>25</sup> vgl. Schwab, A., Eisele, J., *Die Planung internationaler strategischer Kooperationen deutscher Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Wertkettenanalyse*, Arbeitspapier Nr. 90 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 38

Partnern nutzen lernen. Diese Nutzung operativer und strategischer Wettbewerbsvorteile bedingt jedoch in der Regel eine organisatorische Neuorientierung der Unternehmen.<sup>26</sup>

Im Hinblick auf die Änderungsdynamik der Umweltfaktoren einer Unternehmung und der externen wie internen Bedingungen, unter denen heute das Management Entscheidungen treffen muss, kommt dem Beitrag der Organisationslehre zur Lösung operativer als auch strategischer Probleme der Unternehmensführung eine große Bedeutung zu. Soziale Gebilde wie Organisationen, Gruppen und Teams zeigen Verhaltensweisen und Gesetzmäßigkeiten, die sich nicht mehr aus den Eigenschaften ihrer Einzelteile und Elemente selbst erklären lassen. Eine planvolle Veränderung dieser Gefüge setzt das Verständnis ihres Verhaltens, ihrer Struktur und ihrer Regelmäßigkeit voraus.<sup>27</sup>

Zunächst gilt es zu klären, was „Organisation“ überhaupt bedeutet. Die wissenschaftliche Definition des Begriffs „Organisation“ differiert in den verschiedenen theoretischen Konzeptionen. Allen liegt jedoch das gleiche Phänomen der strukturierten, kollektiven Bearbeitung gesellschaftlicher Aufgaben als Gegenstand zugrunde. Aus soziologischer Sicht sind Organisationen der modernen Gesellschaft dadurch gekennzeichnet, dass sie von einer (meist außerhalb stehenden) Spitze unter Einsatz von Personal und Sachmitteln zur Leistungserstellung für Dritte gegründet und benutzt werden. Die sog.

---

<sup>26</sup> vgl. Fontanari, M.L., Voraussetzungen für den Kooperationserfolg. Eine empirische Analyse, in: Schertler, W. (Hrsg.), Management von Unternehmenskooperationen, Wien 1995, S. 115-187

<sup>27</sup> vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M. 1984 sowie Türk, K., Organisationstheorie, Hamburg 1985, S.32 ff.

„Dritten“ erwerben die erstellten Leistungen zur eigenen Bedürfnisbefriedigung.<sup>28</sup>

Die funktionale Sicht des Organisationsbegriffs betrachtet die Verrichtung der Tätigkeiten, die zur Durchführung der Aufgaben eines Unternehmens erforderlich sind.<sup>29</sup> Der Begriff „Organisation“ bezeichnet sowohl die Tätigkeit der zielorientierten Steuerung der Aktivitäten in einem sozialen System mit mehreren Mitgliedern (funktionaler Organisationsbegriff), als auch das soziale Gebilde selbst (institutionaler Organisationsbegriff). Nordsieck versteht unter Organisation die Ordnung des Arbeitsablaufs sowie die Ordnung der Zuständigkeiten, die sich aus den Aufgaben und ihrer Verteilung ergibt. Die Tätigkeit des Organisierens konstituiert die Erscheinung Organisation.<sup>30</sup>

Für Kosiol bedeutet Organisation eine ordnende Gestaltung, die einzelnen Teile einer Unternehmung in ein strukturiertes Ganzes bringt.<sup>31</sup> Organisation ist folglich das Ergebnis, dass ein zu organisierendes Objekt auf eine bestimmte Art und Weise strukturiert, verändert oder gestaltet wurde. Durch rein zufälliges Zusammenwirken mehrerer Personen entsteht nach Hax noch keine Organisation.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. Weber, H., Der „soziale Stoff“ der Unternehmung. Eine Einführung in organisations-soziologische Grundlagen. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des FSP „Zukunft der Arbeit“, Nr. 28, Bielefeld 1988 sowie Türk, K., Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 7f.

<sup>29</sup> vgl. Voßbein, R., Organisation, München 1984, S. 3

<sup>30</sup> vgl. Nordsieck, F., Betriebsorganisation, 4. Auflage, Stuttgart 1972, S. 8

<sup>31</sup> vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976, S.

<sup>32</sup> vgl. Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen, Köln 1965, S. 9

Die systemtheoretische Betrachtungsweise verbindet die institutionelle und die funktionale Definition in einen integrativen Organisationsbegriff. Unter diesem Aspekt wird die Tätigkeit des Organisierens, das Ergebnis des Organisierens sowie die Institution, die organisiert wird, begrifflich zusammengefasst. Der Systembegriff bildet dabei die Basis des systemischen Denkens.<sup>33</sup> In der „neueren“ Systemtheorie werden Systeme als Orte von Handlungen und Kommunikationen verstanden, Beziehungen zwischen Menschen stehen im Brennpunkt.<sup>34</sup>

Der entscheidende Beitrag der Systemtheorie<sup>35</sup> ist, dass sich in jedwedem Gefüge typische Eigenschaften (Systemeigenschaften) wiederfinden lassen, die über die Regeln und Sprache dieser Theorie zu beschreiben sind.<sup>36</sup>

Organisatorische Strukturen werden in eine andere „Sprache“ und Regelhaftigkeit übersetzt, um Problemstellungen dadurch leichter sichtbar zu machen. Die systemtheoretisch-kybernetische Variante berücksichtigt die kybernetischen Systemeigenschaften wie Regelung, Steuerung, Stabilität und Anpassung.

---

<sup>33</sup> vgl. Ulrich, H., Probst, G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken, Stuttgart 1988, S. 27

<sup>34</sup> vgl. Kasper, H., Neuerungen durch selbstorganisierte Prozesse, in: Wolfgang, H., Sydow, J., (Hrsg.), Managementforschung 1, Bd. 1, Berlin und New York 1991, S. 5f.

<sup>35</sup> vgl. Willke, H., Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundproblematik, Stuttgart / New York 1987

<sup>36</sup> vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Frankfurt 1991 sowie Wagner, R., Praxis der Veränderung in Organisationen, Göttingen 1995, S. 13

Das Bemühen von Organisationstheoretikern, organisationale Tatbestände mit Hilfe des systemtheoretischen Instrumentariums darzustellen, besteht seit mehr als dreißig Jahren. Zentrale Fragestellungen der Systemtheorie und der Organisationstheorie weisen zwar eine enge Verwandtschaft auf<sup>37</sup>, aber der Aussagewert dieser Theorien für die Lösung praktischer Organisationsprobleme muss insofern relativiert werden, als modellmäßig gewonnene Aussagen einer konkreten Entscheidungssituation nicht genau entsprechen können und damit eine Optimierung aufgrund theoretischer Zielwirkungsprognosen nicht möglich ist.<sup>38</sup>

Nach Grochla besteht die Verpflichtung der Organisationstheorie darin, Handlungsanweisungen und Gestaltungsempfehlungen für die Organisationspraxis zu entwickeln, dennoch stellt sich hier nicht die Frage nach dem organisations- bzw. systemtheoretischen Ansatz, sondern nach der Methodik des Vorgehens vom Reengineering.<sup>39</sup>

Im Zentrum des Organisations-Reengineering muss der fundamentale Unternehmensprozess stehen und nicht eine Organisationseinheit, die zur Prozessdurchführung eingerichtet wurde.<sup>40</sup> Reengineering ist nicht gleichzusetzen mit Restrukturierung, Downsizing oder Reorganisation, Abbau von Hierarchieebenen oder Veränderung der Organisationsstruktur, wengleich es tatsächlich zu einer flacheren Organisation führen kann. Wird Organisations-Reengineering mit

---

<sup>37</sup> vgl. Grochla, E., Lehmann, H., Systemtheorie und Organisation, in: Grochla, E., (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2212

<sup>38</sup> vgl. Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P., Organisationslehre, Bd. 1, 3. Auflage, Bern-Stuttgart 1981, S. 53

<sup>39</sup> vgl. Grochla, E., Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1796

<sup>40</sup> vgl. Davenport, Th.H., Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993, S. 28f.

Blick auf eine organisatorische Einheit definiert, ist es zum Scheitern verurteilt. „Im Reengineering liegt der Schwerpunkt auf der Erledigung der Arbeit, nicht auf der organisatorischen Struktur eines Unternehmens.“<sup>41</sup>

Die verschiedenen system- und organisationstheoretischen Ansätze stellen entweder das System, die Organisation selbst, das Individuum, die Gruppe oder auch ansatzweise die Veränderungs- und Gestaltungsprozesse von Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Beim Kooperationsorientierten Organisations-Reengineering, im folgenden KOR abgekürzt, werden die bestehenden Unternehmensprozesse der jeweiligen Unternehmung analysiert und radikal redesignet. Im Grundsatz bedeutet Reengineering eine Abschaffung von bestehenden Prozessen und ihr Ersatz durch neue Unternehmensprozesse, was zu Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Service, Qualität und Zeit führen wird.<sup>42</sup>

Als Problemstellung der Prozessorientierung ergibt sich die Wahl und die Definition von „geeigneten“ Unternehmensprozessen und Prozessbezeichnungen. Manche Autoren schränken ihre Prozesssicht auf klar strukturierte Tätigkeitsketten ein, wodurch z.B. innovative

---

<sup>41</sup> vgl. Hammer, M., Stanton, St.A., Die Reengineering Revolution, Frankfurt am Main / New York 1995, S. 26

<sup>42</sup> vgl. Plewa, J., The Distributed Dilemma, in: CIO, May 1, 1994, S. 30-36

Prozesse im Unternehmen von vornherein aus der Betrachtung ausgeschlossen werden.<sup>43</sup>

Organisationseinheiten werden manchmal fälschlicherweise für den Gegenstand des Reengineering gehalten, weil Abteilungen, Geschäftsbereiche und Gruppen für die Menschen im Unternehmen vertraute Begriffe sind, Unternehmensprozesse dagegen nicht. Ressorts sind auf einem Organigramm deutlich sichtbar und Organisationseinheiten tragen Namen, Unternehmensprozesse in aller Regel nicht. Unternehmensprozesse werden im weiteren als die Tätigkeiten / Funktionen der Unternehmen verstanden und entsprechen damit den ureigenen geschäftlichen Aktivitäten der Unternehmen.

Prozesssysteme, wie das Phasenstrukturkonzept von Wild mit seinen Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Kontrollprozessen eignen sich nicht, wie sich später zeigen wird, für ein Organisations-Reengineering.<sup>44</sup>

Prozessverständnis bedeutet, die zugrundeliegenden Ziele und Probleme der Tätigkeiten zu erkennen, und nicht einfach nur die Mechanismen der Prozesse zu betrachten. Die herkömmliche Prozessanalyse betrachtet dabei den Prozessinput und –output als vorgegebene Größen und konzentriert sich bei ihrer Untersuchung auf Messungen ausschließlich auf die inneren Prozessabläufe.<sup>45</sup>

Die Verbindung der Prozessorientierung zu Kooperationen besteht nun darin, dass die kooperierenden Unternehmen ihre individuellen

---

<sup>43</sup> vgl. Fischer, Th.M., Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozess- und Schnittstellen-Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 5, 1993, S. 312-318

<sup>44</sup> vgl. Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg 1982, S. 37

<sup>45</sup> vgl. Schanz, G., Organisationsgestaltung, München 1982, S. 323 f.

Prozesssysteme zur Verfolgung gemeinsamer Ziele in Einklang bringen müssen. Durchzuführende Tätigkeiten und Aktivitäten, d.h. einzelne Prozessschritte müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass im Ergebnis das gemeinsam verfolgte Ziel erreicht wird. Das Kooperationsziel bildet folglich den Ausgangspunkt für den / die zu designende(n) Kooperationsprozess(e).

Viele der bestehenden Einzelprozesse (im jeweiligen Kooperationsunternehmen) müssen zu wenigen neuen Gesamtprozessen „zusammengefasst“ werden, um das Unternehmen (die Kooperation) einfach, übersichtlich und effizient zu gestalten. Zusammenfassen bedeutet dabei nicht nur bestehende Prozesse miteinander zu kombinieren, sondern die in der Kooperation notwendigen Prozessschritte zu identifizieren und neu zu gestalten. Eine Kooperation stellt dabei ein „neues“ Unternehmen dar, für das die zur Leistungserstellung notwendigen Prozesse erst noch definiert und designt werden müssen. Die Leistungserstellung in einer Kooperation setzt folglich nicht nur voraus, dass die Partner über unternehmensspezifische Ressourcen verfügen, die zueinander komplementär bzw. kompatibel sind, sondern auch, dass die Partner über entsprechende ergänzende Fähigkeiten verfügen, die eine Verknüpfung der individuellen Ressourcen, im weiteren Sinne also eine Koordination ihrer Verwendung, ermöglichen.<sup>46</sup>

Aus den genannten Erkenntnisse sollten Unternehmen unmittelbar nach der Entscheidung für eine Kooperation bereits mit Reengineering-Projekten beginnen, zum einen als Voraussetzung, um bereits in einer Startphase den Kooperationserfolg nicht zu gefährden,

---

<sup>46</sup> vgl. hierzu die Argumentation von Bellmann, K., Hippe, A., Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzen, in: Bellmann, K., Hippe, A. (Hrsg.), Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden 1996, S. 70 ff.



zum anderen, um bei der Umsetzung und Implementierung einer Kooperationsstrategie sich dem Partnerunternehmen in einer gemeinsamen Prozess- und Fähigkeitsstruktur anzunähern.

Das Problem dabei ist zunächst zu verifizieren welche Prozesse für die Kooperation entscheidend sind bzw. wovon der Kooperationserfolg abhängig ist. Diese Überlegungen führen zu weiteren Fragen, die bei Untersuchungen zu KOR u.a. von Relevanz sind:

- Wie können in Unternehmen radikal neu gestaltete Prozesse kreiert und implementiert werden?
- Wo soll begonnen werden, woher stammen die Ideen für den Wandel?
- Existieren bei unterschiedlichen Organisationsformen konflikttheoretische Aspekte aufgrund struktureller Besonderheiten? <sup>47</sup>
- Welche Auswirkungen sind kooperationstheoretisch auf den Reengineeringprozess in qualitativer, zeitlicher und sozialer Hinsicht zu erwarten?
- Lassen sich im Rahmen eines Reengineeringprogramms konkrete und praxisnahe Gestaltungsempfehlungen finden, die bei unterschiedlichen Kooperationsformen Anwendung finden können?
- Welche Konfliktpotentiale sind bei der Implementierung von Reengineeringmaßnahmen zu erwarten?

In den folgenden Kapiteln wird die Vorgehensweise bei der Beantwortung dieser Fragen sowie die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit näher erläutert. Zunächst aber folgt eine Abgrenzung von kleinen und mittelständischen Unternehmen von Großunternehmen.

---

<sup>47</sup> vgl. zu dieser Thematik auch Uhde, O., Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen, Wiesbaden 1996

## 1.2 ABGRENZUNG DER KLEIN- UND MITTELBETRIEBE VON GROßUNTERNEHMEN

In der Literatur gibt es die verschiedensten Ansätze, eine plausible und messbare Klassifizierung von Unterschieden / Merkmalen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen zu finden. Eine Bestimmung von Grenzen sollte dabei lediglich unter dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit erfolgen.<sup>48</sup>

Häufig werden Unterscheidungen von Klein-, Mittel- und Großbetrieben aus einer Gruppierung nach der Betriebsgröße getroffen. Auf eine Gewichtung nach Eigentumsverhältnissen an einer Unternehmung oder eine soziologische Betrachtung der gesellschaftlichen Stellung der Betriebsinhaber wird z.T. verzichtet.<sup>49</sup>

Die Größe eines Betriebes lässt sich z.B. als Ausmaß seiner effektiven oder potentiellen wirtschaftlichen Tätigkeit definieren.<sup>50</sup>

Zur Kennzeichnung der Betriebsgröße werden weiterhin auch quantitative als auch qualitative Merkmale verwendet.<sup>51</sup>

Bolton unterscheidet zwischen einer statistischen und einer betriebswirtschaftlichen Abgrenzung von Klein- und Mittelbetrieben. Während die statistische Abgrenzung quantitative Merkmale

---

<sup>48</sup> vgl. z.B. Schäfer, E., Die Unternehmung., Auflage 8, Opladen 1974

<sup>49</sup> vgl. Bickel, W., Der gewerbliche Mittelstand heute – Definition und Einordnung, in: Zeitschrift für Organisation 50, 1998, S.181-184 sowie  
Löwe, C., Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung, Bern / Stuttgart 1979, S. 17 ff.

<sup>50</sup> Zur Problematik der Orientierung an effektiven und / oder potentiellen Ausprägungen von Merkmalen bei der Bestimmung der Betriebsgröße vgl. Schulz, D., Unternehmensgröße. Wachstum und Reorganisation, Berlin 1970, S. 37

<sup>51</sup> vgl. Günzel, D., Das betriebswirtschaftliche Größenproblem kleiner und mittlerer industrieller Unternehmen, Göttingen 1975

verwendet, stützt sich die betriebswirtschaftliche auf qualitative Merkmale.<sup>52</sup>

Ausgehend vom aktuellen Stand betriebswirtschaftlicher Forschung zur Betriebsgrößenproblematik können signifikant unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen für mehrere Größenklassen, insbesondere innerhalb des Bereichs kleiner und mittlerer Betriebe, bisher nicht gegeben werden.<sup>53</sup>

Das HGB verwendet eine Größenabgrenzung, welche Unternehmen als klein einstuft, wenn sie zwei von drei aufgeführten Merkmalen erfüllen (Bilanzsumme < 3,4 Mio. Euro; Umsatz < 6,8 Mio. Euro; Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt < 50). Für mittelgroße Unternehmen werden die Grenzen entsprechend höher gesetzt (Bilanzsumme < 13,7 Mio. Euro; Umsatz < 27,5 Mio. Euro; Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt < 250). Große Unternehmen liegen darüber.<sup>54</sup> Diese Abgrenzung, welche nur für Kapitalgesellschaften Gültigkeit besitzt, ist zwar für die Erstellung und Veröffentlichung des Jahresabschlusses von Bedeutung, hat sich darüber hinaus allerdings nicht durchsetzen können.

Eine im deutschsprachigen Raum häufiger verwendete Abgrenzung, die kleine und mittelgroße Betriebe als Unternehmen bis zu einer Beschäftigtenzahl von 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von

---

<sup>52</sup> vgl. Bolton, J.E., Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, London 1971

<sup>53</sup> vgl. Pleitner, H.J., Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin / München / St. Gallen 1995, S. 22 ff. sowie Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien / New York 1995, S. 17

<sup>54</sup> vgl. Handelsgesetzbuch (HGB) § 267, Umschreibung der Größenklassen, Fassung vom 10. Dezember 2001

bis zu 51 Mio. Euro definiert<sup>55</sup>, scheint angesichts der Vielschichtigkeit der Betriebe aber genauso eingengt wie die Abgrenzung der Europäischen Union. Bei ihr werden seit dem 6. Mai 2003 folgende Abgrenzungskriterien vorgeschlagen:<sup>56</sup>

<b>Unternehmens- kategorie</b>	<b>Zahl der Mitarbeiter</b>	<b>Umsatz</b>	<b>oder</b>	<b>Bilanzsumme</b>
<b>mittelgroß</b>	< 250	≤ € 50 Millionen		≤ € 43 Millionen
<b>klein</b>	< 50	≤ € 10 Millionen		≤ € 10 Millionen
<b>Mikro</b>	< 10	≤ € 2 Millionen		≤ € 2 Millionen

Quantitative Merkmale zur Unterscheidung / Abgrenzung von Betriebsgrößen scheinen also uneinheitlich und unpräzise zu sein, nicht zuletzt aufgrund der Komplexität von Merkmalen, die Unternehmungen aller Größen determiniert.

Die in der vorliegenden Arbeit gewählte betriebsgrößenabhängige Unterscheidung in ausgesuchten qualitativen Merkmalen zur Charakterisierung der Betriebstypen ist aus einer Vielzahl von

---

<sup>55</sup> vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1995, S. 131 sowie  
Kießling, B., Kleinunternehmen und Politik in Deutschland – Eine Studie zur politischen Konstitution der Reproduktionsbedingungen und Erfolgchancen kleiner und mittlerer selbständiger Unternehmen in der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Berlin 1996, S. 25

<sup>56</sup> vgl. EU-Kommission, Brüssel 09.05.2003. Die Europäische Kommission hat in Brüssel eine neue Definition von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU) angenommen. Sie hat den Zweck, Investitionen und Wachstum zu fördern, den Zugang zu Risikokapital zu erleichtern, den Verwaltungsaufwand zu senken und die Rechtssicherheit zu stärken. Die neue Definition behält die Schwellenwerte für die Zahl der Angestellten bei, die finanziellen Schwellenwerte werden wegen der Inflation und der Produktivitätssteigerung seit der ersten Definition 1996 angehoben. Die Definition wird ab dem 1. Januar 2005 in Kraft treten.

Veröffentlichungen zusammengetragen und erscheint bei der Betrachtung von Kooperationsorientiertem Organisations- Reengineering als hilfreich.

Da sich die vorliegende Forschungsarbeit nicht auf ein konkretes Kooperations- bzw. Reengineeringprojekt bezieht, müssen relativ allgemeingültige Aussagen bzgl. der Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen getroffen werden, die sich auf qualitative Aussagen insbesondere zu deren Prozessen beziehen.<sup>57</sup>

Wegen der Vielzahl und der unterschiedlichen Repräsentanz der ausgewerteten Untersuchungen und Studienergebnisse<sup>58</sup> wird im folgenden auf einen Nachweis der einzelnen Aussagen durch Zitate und Fußnoten verzichtet. Die Darstellung in Tabellenform verzichtet zudem auf eine weitergehende verbale Erläuterung, da es bei organisationalen Aspekten diverse Betrachtungsmöglichkeiten gibt und die vorliegende nur eine von mehreren möglichen Merkmalsklassifizierungen darstellt und selbsterklärend ist.

---

<sup>57</sup> vgl. Gruhler, W., Wirtschaftsfaktor Mittelstand – Wesenselemente der Marktwirtschaft in West und Ost, 2. Auflage, Köln 1994 sowie Lücke, W., Unternehmenswachstum und Unternehmensgröße. Zur Notwendigkeit einer differenzierten Darstellung von Entwicklung und Zustand eines Unternehmens, in: Koch, H. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag, Wiesbaden 1982

<sup>58</sup> vgl. dazu z.B. Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Der Einsatz von F&E-Kooperationen im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen - eine empirische Untersuchung, in: Bühner, R. (Hrsg.), Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart 1995, S. 203-226 sowie Müller, W., Senghaas-Knobloch, E., Ressourcenreichtum als Voraussetzung und Folge von Lernfähigkeit am Beispiel von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen, Münster 1999

**Organisation:**

<b>Kleine / mittelständische Betriebe</b>	<b>Großunternehmen</b>
Funktionshäufung	Arbeitsteilung
Kaum Abteilungsbildung	Umfangreiche Abteilungsbildung
Kurze, direkte Informationswege	Vorgeschriebene Informationswege
Kaum Koordinationsprobleme	Große Koordinationsprobleme
Geringer Formalisierungsgrad	Hoher Formalisierungsgrad
Hohe Flexibilität	Geringe Flexibilität

**Beschaffung / Einkauf:**

<b>Kleine / mittelständische Betriebe</b>	<b>Großunternehmen</b>
Schwache Position am Beschaffungsmarkt	Starke Position am Beschaffungsmarkt
Häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung	Überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, z.B. durch Rahmenverträge

**Vertrieb / Marketing:**

<b>Kleine / mittelständische Betriebe</b>	<b>Großunternehmen</b>
Räumlich und/oder sachlich schmales Marktsegment	Räumlich und/oder sachlich breites Marktsegment
Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich	Gute Wettbewerbsstellung
Wenige punktuelle Marketingaktivitäten	Umfangreiche Marketingaktivitäten

**Management:**

<b>Kleine / mittelständische Betriebe</b>	<b>Großunternehmen</b>
Patriarchalische Führung	Führung nach Management-by-Prinzipien
Kaum Gruppenentscheidungen	Häufig Gruppenentscheidungen
Kaum Planung	Umfangreiche Planung

Durch Funktionshäufung überlastet, wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen	Hochgradig sachbezogene Arbeitsteilung
Große Bedeutung von Improvisation und Intuition	Geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition

### **Produktion:**

<b>Kleine / mittelständische Betriebe</b>	<b>Großunternehmen</b>
Arbeitsintensiv	Kapitalintensiv
Geringe Arbeitsteilung	Hohe Arbeitsteilung
Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge	Starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge

Es wurde bewusst auf eine quantitative Betrachtung der Unternehmenstypen<sup>59</sup> verzichtet, da es bei der Analyse von Veränderungsprozessen in Kooperationsunternehmen eher unwesentlich erscheint, ob ein Unternehmen 50 Mitarbeiter mehr oder weniger hat, oder ob der Umsatz 2,5 Mio. Euro höher oder niedriger ist.<sup>60</sup>

Die aufgelisteten Aussagen gelten als Annahmen für die vorliegende Forschungsarbeit und können individuell je nach Forschungsrichtung erweitert werden. Wesentlich ist lediglich eine grundsätzliche Einschätzung der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen zwischen kleinen und mittelständischen Betrieben zu Großunternehmen.

---

<sup>59</sup> vgl. zum Thema Unternehmenstypen u.a. Burghardt, P., Klein, A., Unternehmenstypen im industriellen Mittelstand - Ergebnisse einer Primärerhebung, Würzburg 1992

<sup>60</sup> vgl. zu unterschiedlichen Organisationsstrukturen auch Türk, K., Organisations-  
theorie, Hamburg 1975, S. 35 ff. und die dort angegebenen  
Literaturhinweise

Ausgangspunkt der Forschungsarbeit bildet eine detaillierte Beschreibung der Begriffe Kooperation und Reengineering in Kapitel zwei („Begriffliche und wissenschaftstheoretische Grundlagen“). Zweck der Deskription ist zum einen eine Abgrenzung der Bestandteile / Interpretationen, die je nach Autor oder Anwender den beiden Themenkomplexen beigemischt und betont werden. Zum anderen werden Querverbindungen zur traditionellen amerikanischen und europäischen Organisationslehre lokalisiert.

Im Anschluss an die Deskription theoretischer Grundlagen erfolgt in Kapitel drei („Methoden, Techniken und Bereiche des Reengineering“) dieser Arbeit eine Gegenüberstellung verschiedener prozessorientierter Managementkonzepte. Anhand eines einheitlichen Rasters wird hier das Kooperationsorientierte Organisations-Reengineering in seinen Grundmerkmalen im direkten Vergleich zu anderen prozessorientierten Managementkonzepten betrachtet.

Mit dem Kapitel vier („Das KOR-Konzept“) wird die Stufe der (organisations-) theoretischen Beschreibung verlassen und die zweite Ebene der Untersuchung betreten. In diesem Kapitel erfolgt die konkrete Herausarbeitung und Formulierung von Methoden und Techniken des KOR-Konzeptes. Hierzu wird, ausgehend von einer ganzheitlichen Methodik, ein strategischer Ansatz formuliert und Geschäftsprozesse von Unternehmungen prozessorientiert analysiert.

Darauf aufbauend wird in Kapitel fünf („Prozessdesign am Beispiel Einkauf“) ein praxisbezogenes Konzept zur Durchführung von kooperationsorientierten Organisations-Reengineering-Vorhaben am Beispiel einer Einkaufskooperation vorgestellt. Die Vorgehensweise



bei der Erarbeitung dieses Konzeptes wird von diskontinuierlichem Denken geprägt sein, bildet dabei aber lediglich einen ersten Ansatz von innovativen Prozessdesign.

Kapitel sechs („Kooperationsinduzierte Reengineeringkonflikte“) befasst sich mit Konfliktpotentialen, die im Laufe von Unternehmenskooperationen und Reengineering-Projekten entstehen können und evtl. über Erfolg oder Misserfolg von Geschäftsbeziehungen entscheiden. Konzeptionen und Möglichkeiten des Change Managements werden aufgezeigt, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen oder proaktiv zu verhindern.

In Kapitel sieben („Implementierungshinweise zur Umsetzung von KOR im Unternehmen“) werden wesentliche Organisations- und IT-Aspekte erörtert, die es Unternehmen in der Praxis erleichtern sollen, konkretes Vorgehen bzgl. Kooperationen und Reengineering-Projekten zu planen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

In Kapitel acht („Das KOR-Prozessinformationssystem“) werden die Möglichkeiten eines KOR-Prozessinformationssystems näher erläutert. Hier kommen ebenso klassische Controllinginstrumente zum Einsatz wie auch spezielle Prozesskennzahlen bis hin zum Prozessbenchmarking.

Kapitel neun („Resümee und Ausblick“) bietet eine Zusammenfassung und einen Ausblick, inwieweit Organisations-Reengineering-Maßnahmen maßgeblich die Gestaltung zukünftiger Unternehmensstrukturen bestimmen werden. Die damit verbundenen prozessualen, organisatorischen und letztlich auch personellen Veränderungen werden die große innovative Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft und damit u.a. für den Standort Deutschland in den kommenden Jahren sein.

## 2. BEGRIFFLICHE UND WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

### 2.1 KOOPERATION

Das Wort Kooperation gelangte aus dem Lateinischen und über englische Übersetzungen schließlich auch in den deutschen Wortschatz. Von der lateinischen Bedeutung des Wortes her lässt sich darunter ein zielgerichtetes, aktives Zusammenwirken verstehen. In der Literatur als auch in der Praxis konnte sich für den Gattungsbegriff der Kooperation bislang kein einheitlicher Begriff durchsetzen.<sup>61</sup> Abhängig von der wissenschaftlichen Disziplin und dem Betrachtungsstandpunkt werden unterschiedliche Akzente bei der Definition des Kooperationsbegriffes gesetzt bzw. verschiedene Eingrenzungen vorgenommen. Der Begriff der wirtschaftlichen Kooperation kann als ein auf wirtschaftliche Zwecke hin abgestimmtes Verhalten von Wirtschaftssubjekten oder als Zusammenschluss von Wirtschaftssubjekten definiert werden.<sup>62</sup>

Diese Definition hat jedoch eine derartige Spannweite, dass Kooperation nahezu als Oberbegriff für die verschiedensten Arten von Zusammenschlüssen zwischen Unternehmen interpretiert werden kann.

Häufig wird der Kooperationsbegriff als Synonym für Beziehungen verwendet, obwohl es eine ganze Reihe ähnlicher Begriffe gibt, die gleiche oder teilgleiche Tatbestände charakterisieren, wie zum Beispiel Koalitionen, Konventionen, Networks, Allianzen, Zweckverbände, Abstimmungen und auch generell Koordinationen.

---

<sup>61</sup> vgl. Schubert, W., Küting, H., Unternehmenszusammenschlüsse, München 1981

<sup>62</sup> vgl. Pöhlmann, H., Kooperation, in: Glasstätter, W., Rettig, R., Müller, W., Mändle, W., Handwörterbuch der Volkswirtschaft, Wiesbaden 1978, S. 693-714

### 2.1.1 KOOPERATION UND INTERDEPENDENZ

Der Versuch, einen allgemeinen Definitionsbegriff aufzustellen, wird von Trönde auf der Basis einer Auswertung anderer Definitionsversuche unternommen. Seine Definition lautet: „Kooperation kann nur zwischen autonomen Partnern stattfinden. Kooperation bedeutet Interaktion insofern, als der eigene Zielerreichungsgrad – bewusst freiwillig herbeigeführt – auch von Maßnahmen anderer abhängt. Diese Interdependenz kann entweder über Tauschbeziehungen, über die Ressourcenzusammenlegung für ein oder mehrere gemeinsame Projekte sowie über beide Arten gleichzeitig hervorgerufen werden. Autonomie auf der einen Seite und gleichzeitig – bewusst herbeigeführte – Interdependenz auf der anderen sind konstitutive Merkmale jedweder Kooperation.“<sup>63</sup>

Insbesondere die Intensität der Interdependenz der einzelnen Partner bietet die Möglichkeit einer Kategorisierung von Interaktionsbeziehungen. Das Ausmaß der Interdependenz markiert nicht nur den Grad der Abhängigkeit, sondern auch wie schwer oder leicht es ist, Kooperationen wieder zu lösen. Zwischen den Endpunkten „keine Interdependenz“ und „vollständiger Interdependenz“, die z.B. bei Gründungen von Tochtergesellschaften (Joint Ventures) vorliegt, besteht eine Reihe von Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, wie Contractor und Lorange zeigen.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> vgl. Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 23 f.

<sup>64</sup> vgl. Contractor, F., Lorange, P., Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures, in: Farok, J., Contractor, F., Lorange, P. (Hrsg.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington / Toronto 1988, S. 3-30 sowie Abbildung 3.1

Die höchste Interdependenz liegt demnach bei Joint Ventures vor, zumindest wenn Sie als Gründung eines neuen Unternehmens mit Kapitalbeteiligung aller Interaktionspartner gesehen wird und sich infolgedessen auch ihre Auflösung als schwierig gestaltet.

Koordination als schwächste Form der Abhängigkeit zwischen Organisationen beinhaltet hingegen eine allgemeine Form der Abstimmung von Zielen, Ergebnissen, Maßnahmen, Strukturen, Terminen u.a.m., die nach unterschiedlichen Mechanismen erfolgen kann. Hierbei denkbar sind Konkurrenzmechanismen (Marktlösung), Anordnungsmechanismen (Hierarchie- oder Hegemoniallösung) oder Verhandlungsmechanismen (Kooperationslösung).<sup>65</sup>

Versteht man unter Kooperation eine „Funktionskoordinierung oder -ausgliederung zwischen zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen,“<sup>66</sup> so liegt die Betonung auf der Selbständigkeit der Unternehmen, zugleich berücksichtigt diese Begriffsbestimmung aber auch die Abhängigkeit der Beteiligten. Die rechtliche Selbständigkeit, meist die Selbständigkeit in der Trägerschaft, und die wirtschaftliche Selbständigkeit sind als existentielle Unabhängigkeiten zu verstehen.<sup>67</sup> Das heißt, bei einer Kooperation liegt zwar eine bewusste, geplante wirtschaftliche Abhängigkeit vor, sie darf aber nicht existentiell bedeutsam sein, sondern sie muss freiwillig und beendbar sein.

---

<sup>65</sup> vgl. Lachmann, R., Zur Notwendigkeit einer internationalen Kooperation bei der Stabilitätspolitik offener Volkswirtschaften, Köln 1991, S. 7

<sup>66</sup> vgl. Häussler, W., Neue Formen, gesetzliche Möglichkeiten und Finanzierungshilfen für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Kissing 1977, S. 13

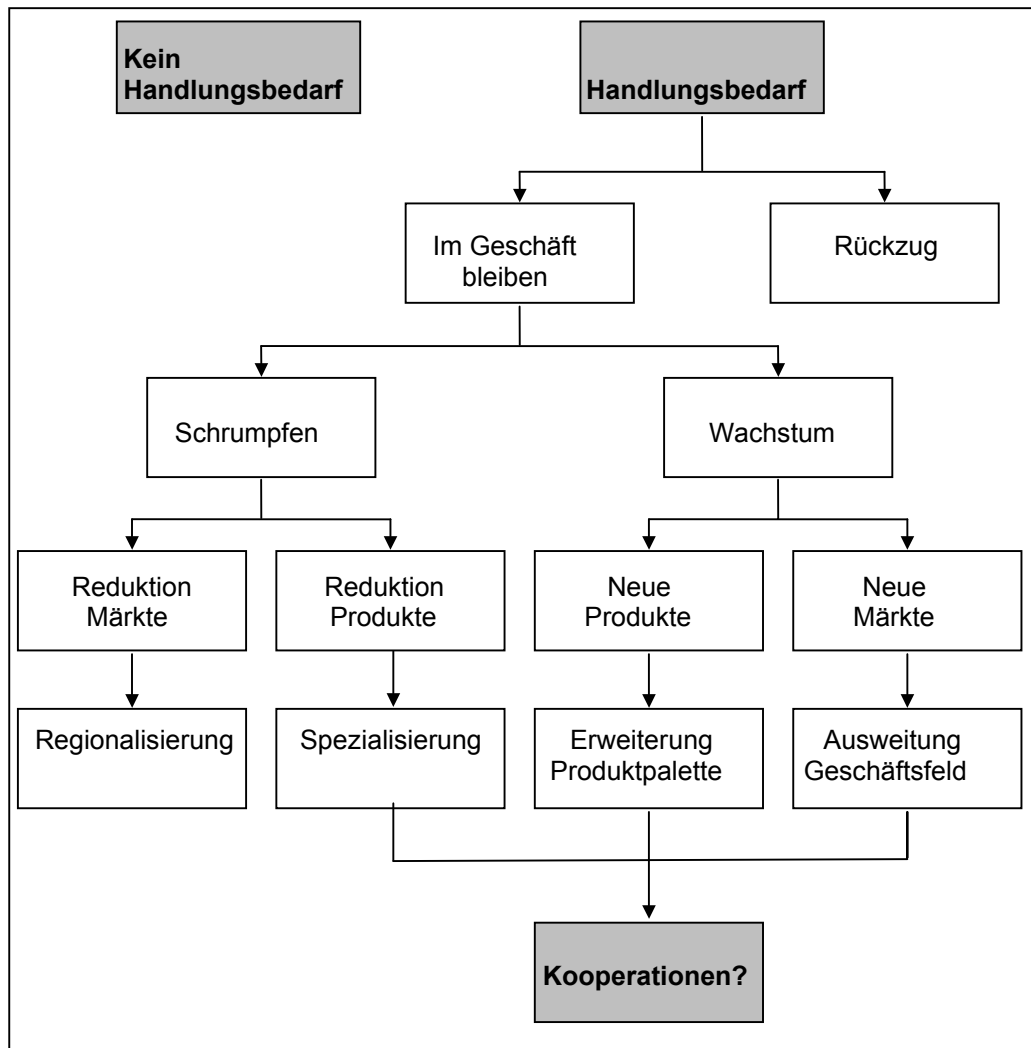
<sup>67</sup> vgl. Linn, N., Die Implementierung vertikaler Kooperation, Frankfurt am Main 1989, S. 21 ff.

Der Begriff „Kooperation“ kann sich des weiteren auf eine Vielzahl von möglichen Kooperationsausgestaltungen beziehen. Es können Formen der Kooperation im Export untersucht werden, der Kooperationsbedarf allgemein, Kooperationsstrukturen in der Arbeitsmarktpolitik, Kooperation in der Weiterbildung, Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren von Kooperation, Kooperation im Kontext zu Innovation, kooperative Unternehmensführung und ihre Auswirkungen, Kooperation kontra Neugliederung, regionale-, überregionale- und weltweite Kooperation, laterale Kooperationsbeziehungen, etc..

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Kooperation verstanden als eine mehr oder weniger formale Übereinkunft zwischen selbständigen Unternehmen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles.

Zur Visualisierung zeigt die folgende Abbildung als Überleitung zur Grundfrage „Welche Motive gibt es für Kooperationen?“ die möglichen Handlungsalternativen von Unternehmen im Wettbewerb.

**ABBILDUNG 1: HANDLUNGALTERNATIVEN VON UNTERNEHMEN IM WETTBEWERB**



Wie aus den skizzierten Kategorisierungsversuchen von Kooperationen ersichtlich wird, können unter dem Begriff der Unternehmenskooperation eine Vielzahl von unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit gefasst werden. Der Begriff der Kooperation ist mithin ein Oberbegriff für Formen der Zusammenarbeit *zwischen* Unternehmen aber auch *in* Unternehmen selbst.

Organisationen und ihre Strukturen werden von Menschen geschaffen, folglich basieren alle Koordinationsmechanismen auf

Gestaltungsentscheidungen bestimmter Personen in einem Unternehmen. Koordinationsentscheidungen stellen somit das Resultat eines sozialen Prozesses dar, in dem Macht, Konflikte etc. eine Rolle spielen.<sup>68</sup> Außer der formalen Struktur der Koordination interessiert auch der Koordinationsprozess sowie die Einflussmöglichkeiten von Betriebsmitgliedern und die Form der Zusammenarbeit.

Unterstellt man Organisationen eine „soziale Qualität“<sup>69</sup> bzw. versteht man Unternehmen als „soziale Institution,“<sup>70</sup> greift eine Betrachtungsweise, die primär ökonomische Zusammenhänge berücksichtigt, zu kurz. Hierauf verweist insbesondere Nutzinger, wenn er schreibt: „Die ökonomische Theorie hat das Unternehmen lange Zeit vorwiegend unter dem Gesichtspunkt seines Marktverhaltens betrachtet und dabei die sozialen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, speziell die Bedingungen industrieller Arbeit, weitgehend außer acht gelassen. Das Unternehmen wurde als eine Handlungseinheit begriffen (z.B. als gewinnmaximierende Unternehmung), dessen interne Strukturen man nicht weiter zu untersuchen brauchte („black box“).“<sup>71</sup>

Anhand dieser Betrachtungsweise erklärt sich schließlich die notwendige Einteilung des Kooperationsbegriffs u.a. in über- bzw. zwischenbetriebliche und interne bzw. innerbetriebliche Kooperation.

---

<sup>68</sup> vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 2. Auflage, Berlin / New York 1983, S. 112

<sup>69</sup> vgl. Weber, H., Der „soziale Stoff“ der Unternehmung. Eine Einführung in organisationssoziologische Grundlagen. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des FSP „Zukunft der Arbeit“, Nr. 28, Bielefeld 1988, S. 15 ff.

<sup>70</sup> vgl. Nutzinger, H.G., Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit, Bonn 1985, S. 113-141

<sup>71</sup> vgl. Nutzinger, H.G., Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit, Bonn 1985, S. 130

Die Kenntnis und Nutzung von internen Kooperationsformen und Kooperationsmöglichkeiten sind Voraussetzung für die Effizienz des technisch-ökonomischen Leistungsprozesses in Unternehmungen und ermöglichen somit eine erfolgreiche internationale Kooperation.

Interne Kooperationen mit all ihren Bereichen (kooperative Führung, Innovation, etc.) wirken entscheidend auf zwischenbetriebliche Kooperationen ein, und umgekehrt. Dies bedeutet nicht, dass sich interne- oder zwischenbetriebliche Kooperation gegenseitig bedingen, es soll hier lediglich auf die Möglichkeit einer gegenseitigen Wirkung hingewiesen werden, d.h. die Bereitschaft zu interner Kooperation beeinflusst sicherlich die Bereitschaft und Ausprägung zwischenbetrieblicher Kooperationen. In dem Maße, wie Unternehmensmitglieder und besonders die Unternehmensführung zu innerbetrieblicher Kooperation bereit sind, die Kooperationsmöglichkeiten (z.B. durch kooperative Führung) erkennen und nutzen lernen, um so höher wird die Bereitschaft zu überbetrieblichen Kooperationen sein und somit die Effizienz solcher Kooperationen steigern.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. zu dieser Thematik die Ergebnisse der Studien von Fritsch, M., Hull, C., Empirische Befunde zur Arbeitsplatzdynamik in großen und kleinen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland - eine Zwischenbilanz, Berlin 1987 sowie Weimer, S., Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben - Einige Ergebnisse empirischer Forschung und neuere Entwicklungstendenzen, in: Berger, Domeyer, Funder (Hrsg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt / New York 1990



## 2.1.2 KOOPERATION UND WETTBEWERB

Um im Kapitel 2.1.4 („Kooperation als strategische Handlungsalternative“) die Frage nach den Motiven für Kooperationen beantworten zu können, empfiehlt es sich, den für die vorliegende Forschungsarbeit zugrundeliegenden Wettbewerbsbegriff bzw. der Wettbewerbsfähigkeit näher zu erläutern.

In Marktwirtschaften bezeichnet Wettbewerb ein Prinzip, nach dem von einander unabhängige Anbieter (Nachfrager) versuchen, mit Wirtschaftssubjekten der Marktgegenseite Kauf- oder Dienstleistungsverträge abzuschließen, wobei der Verkaufserfolg stets vom Einfluss konkurrierender Anbieter (Nachfrager) abhängt, die selbst an einem Vertragsabschluß interessiert sind.<sup>73</sup> Je nach den Bedingungen, unter denen diese Interaktionen wirksam werden, schlägt sich Wettbewerb in Veränderungen des Preises und/oder der Qualität der Ware bzw. im Umfang zugehöriger Nebenleistungen nieder.<sup>74</sup>

Die Historie zeigt, dass die Antriebskraft des Wettbewerbs, der Wettbewerbsgeist, einem historischem Wandel und gesellschaftlichen Einflüssen unterliegt.<sup>75</sup> In wirtschaftlich hochentwickelten Ländern finden sich meist genügend wettbewerbswillige Anbieter und Nachfrager, die ihre Mitbewerber nicht "zur Ruhe" kommen lassen, sofern Leistungsanreize, wie Gewinne und sonstige Vorteile verschiedener Art vorhanden und die Märkte international und national offen sind. Dagegen lässt sich in unterentwickelten Ländern

---

<sup>73</sup> vgl. zu den folgenden Ausführungen Herdzina, K., Einführung in die Mikroökonomik, München 1989

<sup>74</sup> vgl. Gabler Wirtschafts Lexikon, 13. Auflage, Wiesbaden 1993, S. 3766

<sup>75</sup> vgl. Zahn, E., Foschiani, St., Erfolgsstrategien für den Wandel. Stuttgarter Strategieforum 2000, Stuttgart 2000

- früher wie heute - beobachten, dass der Wettbewerb als Lenkungsinstrument häufig versagt, weil die für seine Funktion notwendige Wirtschaftsgesinnung fehlt. Die Neigung zu zentralen Lenkungsmethoden in verschiedenen unterentwickelten Ländern spiegelt nicht nur die politischen Machteinflüsse bestimmter Supermächte in der "Dritten Welt", sondern auch die Tatsache wider, dass die individuellen Voraussetzungen des Wettbewerbs fehlen.<sup>76</sup>

Grundlage für den internationalen Wettbewerb ist eine genaue Analyse der verschiedenen Wettbewerber sowie des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes und damit der Wettbewerbsbedingungen.<sup>77</sup>

Bei der Analyse einzelner Branchen kommt im internationalen Wettbewerb die Ebene der Länderanalyse bzw. des Weltmarktes hinzu. Im internationalen Wettbewerb sind unterschiedliche Rahmenbedingungen zu beachten. Mit dem Begriff der internationalen Wettbewerbsfähigkeit wird auf Faktoren wie Kosten, Preise und zunehmend auch auf den technologischen Stand und seine wirtschaftlichen und politischen Determinanten zurückgegriffen. Wettbewerb ist folglich die Voraussetzung für das Ablaufen evolutorischer und wohlstandssteigernder Marktprozesse, d.h. Wettbewerb ist das systembegründende Prinzip der Marktwirtschaft. In welcher Marktform (z.B. homogenes Polypol, heterogenes Polypol oder Oligopol) die gewünschten Wettbewerbsprozesse<sup>78</sup> am effektivsten ablaufen, soll hier nicht Untersuchungsgegenstand sein.

---

<sup>76</sup> vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Die EG-Wirtschaft im internationalen Wettbewerb, Luxemburg 1992, S. 2

<sup>77</sup> vgl. Gabler Wirtschafts Lexikon, 13. Auflage, Wiesbaden 1993, S. 1703

<sup>78</sup> vgl. zu Wettbewerbsprozessen u.a. Kerber, W., Evolutionäre Marktprozesse und Nachfragemacht, Diss., Baden-Baden 1989 sowie Kerber, W., Evolutorischer Wettbewerb. Zu den theoretischen und institutionellen Grundlagen der Wettbewerbsordnung, Habilitationsschrift, Freiburg 1994

Wettbewerb wird in der vorliegenden Arbeit als ein prozessuales Phänomen verstanden, in welchem die Marktform keineswegs konstant bleiben muss. Die Fähigkeit und Bereitschaft von Unternehmen zum Erschließen und Bearbeiten neuer Märkte wird in der vorliegenden Forschungsarbeit als gegeben vorausgesetzt.

Im Hinblick auf die Änderungsdynamik der Umweltfaktoren von Unternehmungen sowie der externen und internen Bedingungen, müssen heute Manager langfristige Entscheidungen treffen. Wettbewerb bedeutet, Dynamik, Veränderung und Innovation als permanente Entscheidungsgrößen der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Arthur D. Little sagt dazu: „Obwohl die Rolle der Innovation als Triebkraft der dynamischen Prozesse des Wirtschaftslebens mindestens seit Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung <sup>79</sup> aus dem Jahr 1911 erkannt ist, müssen wir heute zum wiederholten Mal Innovationen als Voraussetzung von Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit neu entdecken. Das gibt zu denken.“ <sup>80</sup>

Bestehende Strukturen und Prozesse wirken sich dabei auf die Entwicklung und Formulierung von Unternehmensstrategien sowie auf deren Durchsetzung je nach Ausprägung fördernd oder hemmend aus. Die getroffenen strategischen Entscheidungen wiederum haben umfangreiche Auswirkungen auf Prozesse und Strukturen für die zukünftige Funktions- und Zweckerfüllung der Unternehmung. Die Wettbewerbsstruktur eines Marktes wird ebenfalls durch verschiedene Faktoren bestimmt.

---

<sup>79</sup> vgl. Schumpeter, J., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1911, unv. Nachdruck der 1934 erschienenen vierten Auflage, Berlin 1964

<sup>80</sup> vgl. Little, A.D., Management von Innovation und Wachstum, Wiesbaden 1997

Für eine strategische Wettbewerbsanalyse besonders wichtige Faktoren der Wettbewerbsstruktur eines Marktes sind:<sup>81</sup>

- Anzahl, Größe und Wettbewerbsverhalten unter den bestehenden Wettbewerbern (Rivalität unter den etablierten Unternehmen),
- Anzahl und Größe potentieller Wettbewerber (Gefährdung durch neue Konkurrenten, sog. Newcomer),
- Macht und Einfluss der Lieferanten,
- Macht und Einfluss der Arbeitnehmer,
- Technischer Fortschritt und Substitutionsprodukte.

Hinterhuber ergänzt diese Liste von Wettbewerbsfaktoren noch um die Faktoren Verhalten der Arbeitnehmer (-organisationen) und Eingriffe des Staates.<sup>82</sup>

Im Konkurrenzverhalten der Unternehmungen, welches auf die Verdrängung der Mitwettbewerber aus dem Markt abzielt und die Basis für eine strategische Orientierung der Unternehmensführung bildet, müssen die Unternehmungen relative Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten besitzen, um im Verdrängungswettbewerb bestehen zu können.

Was aber kann getan werden, wenn in den verschiedenen Unternehmungspotentialen (F&E, Marketing, Produktion, Personal etc.) z.B. als Ergebnis eines Benchmarking Schwächen erkannt werden? Welche Handlungsalternativen haben Unternehmen?

---

<sup>81</sup> vgl. Porter, M. E., Competitive Strategy, New York 1980, S. 4 ff.

<sup>82</sup> vgl. Hinterhuber, H. H., Wettbewerbsstrategie, Berlin / New York 1982

### 2.1.3 DAS KOOPERATIONSTHEORETISCHE GRUNDMODELL

Nicht erst bei transnationalen Aktivitäten stoßen Unternehmen angesichts breiter Produktpaletten und dynamischer Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft an ihre Leistungsgrenzen.<sup>83</sup>

Mit zunehmender Dynamik des Unternehmensumfeldes, höheren Anforderungen an Qualität und Liefertreue sowie einer Individualisierung der Nachfrage steigt die Bedeutung von Prozesseffizienz, d.h. einer zieladäquaten und kundenorientierten Ausrichtung der Leistungsprozesse von der Beschaffung bis zur Lieferung bei Kunden.<sup>84</sup>

Um Kooperationen in ihrem Zusammenwirken mit allen betrieblichen Teilbereichen auf deren Einbettung in die marktwirtschaftlichen Austauschbeziehungen zu untersuchen ist es erforderlich, die Unternehmung in einen allgemeinen ökonomie-theoretischen Rahmen einzuordnen und sich auf solche Theorieelemente zu beschränken, die für die betriebswirtschaftliche Anwendung geeignet sind. Es muss zunächst ein „Marktmodell“ spezifiziert werden, in dem die Unternehmung agiert.

Diese „Bausteine“ einer Theorie der Unternehmenskooperation bilden den theoretischen Zugang zu Analysen von Kooperations- und

---

<sup>83</sup> vgl. zu den Ursachen des verschärften Wettbewerbsdrucks Picot, A., Strukturwandel und Wettbewerbsdruck, in: ZfbF, 42. Jg. 1990, H. 2, S. 121 sowie Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Aufl., Stuttgart 1992

<sup>84</sup> vgl. Frese, E., Unternehmenserfolg durch Geschäftssegmentierung, in: Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Geschäftssegmentierung – Schmalenbach-Tagung vom 6.Mai, Köln 1992

Reengineeringaspekten. Zu diesem Zweck können die beiden Grundkonzepte der „neoklassischen Unternehmung“ und der „betriebswirtschaftlichen Unternehmung“ miteinander verglichen werden.<sup>85</sup>

Der im Zentrum von Wettbewerbsprozessen stehende Begriff „Konkurrenz“ verlangt dazu eine nähere Erläuterung. Konkurrenz bezeichnet den Wettbewerb von Anbietern oder Nachfragern untereinander sowie die wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen. Das Wesen der Konkurrenz besteht in dem Wechselspiel von Aktion und Reaktion, von Vorstoß und Nachziehen (dynamische Marktprozesse). Jeder Anbieter ist bestrebt, mittels marktstrategischer Maßnahmen (z.B. Preise, Produktverbesserungen, Innovationen) die Nachfrage stärker an sich zu ziehen (vorstoßender Wettbewerb), und bewirkt dadurch entsprechende Gegenmaßnahmen der Konkurrenten (imitatorischer Wettbewerb).

Konkurrenz setzt ein wettbewerbliches Streben und Wettbewerbsfreiheit zur Verwirklichung dieses Strebens voraus, d.h. Wettbewerbsbeschränkungen z.B. durch Monopole (Abreden, Vertrag, Marktmacht) können zur teilweisen oder völligen Ausschaltung der Konkurrenz führen. Die Wirtschaftstheorie unterscheidet zwischen der an viele Bedingungen geknüpften modelltheoretischen Form der vollständigen Konkurrenz, d.h. es agieren viele Marktteilnehmer auf einem sog. vollkommenen Markt, und den in der Realität überwiegenden Formen der unvollständigen Konkurrenz, von denen in der vorliegenden Arbeit ausgegangen werden soll. Das Konkurrenzkriterium bemisst sich daran, ob ein Markt für das Eindringen neuer Unternehmen offen ist.

---

<sup>85</sup> vgl. dazu die Ausführungen von Braun, W., Die Ökonomik der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1988, S.1 f.

Somit können auch Effekte analysiert werden, die z.B. bei internationaler Konkurrenz zur Auflösung monopolähnlicher Strukturen führen.<sup>86</sup> Eine Gegenüberstellung der betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorie und dem neoklassischen Unternehmensmodell von Wolfram Braun zeigt, dass die Funktionen der neoklassischen Unternehmung sich offensichtlich auf wenige, genau spezifizierte Aktionen reduzieren und in einem einfachen Modell darstellen lassen, während die Funktionen der betriebswirtschaftlichen Unternehmung komplexere Modelle verlangen.<sup>87</sup>

Innerhalb der „Neuen Mikroökonomie“ sowie der „Neuen Betriebswirtschaftslehre“ verstärkt sich die Ansicht, diese teilweise recht statischen, realitätsfernen Theorien erweitern zu müssen und miteinander zu einer dynamischen Unternehmenstheorie zu verbinden. „Eine Theorie der Unternehmung, in der u.a. Aspekte wie Kooperationen in marktwirtschaftliche Systeme eingebunden werden und die auf eine dynamische Wirtschaft Anwendung finden kann,“ so Wolfram Braun, „ist bisher noch nicht entwickelt worden.“<sup>88</sup>

Die Frage ist nun, welcher Ausgangspunkt einer unternehmens-theoretischen Analyse von Kooperationen und deren Auswirkungen gewählt werden soll, wenn die Unternehmung selbst sich nur schwerlich in ein Marktmodell einordnen lässt. Wesentlich dabei ist, dass die Verbindung mikro- und makroökonomischer Gesichtspunkte für eine solche Analyse unbedingt erforderlich erscheint.

---

<sup>86</sup> vgl. Hinterhuber, H. H., Wettbewerbsstrategie, Wien 1990

<sup>87</sup> vgl. Sraffa, P., Über die Beziehung zwischen Kosten und produzierten Mengen, in: Schefold, B. (Hrsg.), Ökonomische Klassik im Umbruch, Frankfurt a.M. 1986, S. 137 ff. sowie Braun, W., Die Ökonomik der Unternehmung, 2.Aufl., Wiesbaden 1988, S.3 ff.

<sup>88</sup> vgl. Braun, W., Die Ökonomik der Unternehmung, 2.Aufl., Wiesbaden 1988, S.3

In der vorliegenden Arbeit wird dazu vom „Produktionspreismodell“ ausgegangen, das von Wolfram Braun entwickelt wurde und auszugsweise folgende Grundannahmen beinhaltet:<sup>89</sup>

- Die Unternehmensziele sind die Maximierung der Nettoerlöse aus laufenden Umsätzen sowie die langfristige Stabilität der Marktanteile,
- die zukünftig erwarteten Nettoerlöse beeinflussen entscheidend die Unternehmensaktivitäten > langfristige Gewinnmaximierung,
- große Unternehmen operieren langfristig und besitzen eine komplexe, meist hierarchisch geordnete interne Struktur,
- die Produktion betreffend erfolgt die Preis- und Mengenbestimmung unabhängig voneinander, wobei die Mengenbestimmung der Preisbestimmung vorangeht,
- Preise sind nicht nachfrage- sondern kostenbestimmt,
- anbietende Unternehmen entscheiden unmittelbar über das Produktionsniveau,
- Nachfrager entscheiden unmittelbar über das Niveau der tatsächlich verkauften Produktionsmenge,
- Großunternehmen und Oligopol sind eng miteinander „verknüpft“.

Die einzelnen, dem Produktionspreismodell zugehörenden und von Wolfram Braun erarbeiteten Preis- und Kostenmodelle, können hier nur in Ansätzen erwähnt werden.<sup>90</sup> Für die vorliegende Arbeit und deren Kooperationszusammenhang ist lediglich von Bedeutung, um welche grundsätzlichen Markt- bzw. Unternehmensstrukturen es sich handelt, um Kooperationswirkungen näher bestimmen zu können.

---

<sup>89</sup> vgl. Braun, W., Marktmodell und Ordnungsprinzip der Unternehmung, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-Gesamthochschule-Wuppertal, Wuppertal 1986, Nr. 105

<sup>90</sup> vgl. zu den Kosten- und Preismodellen: Braun, W., Die Ökonomik der Unternehmung, 2.Auflage, Wiesbaden 1988, S. 34 ff.



Es wird von einem offenen Markt, jedoch mit Marktzutrittsbarrieren für außenstehende, branchenfremde Unternehmen, ausgegangen.

In diesem Markt mit oligopolistischen Wettbewerbstendenzen gilt das Konzept der Preisführerschaft, d.h. Unternehmen mit den niedrigsten Produktionskosten legen stellvertretend für das Oligopol den Preis fest, jedoch abhängig von dem mit den höchsten Kosten arbeitenden Betrieb (Preisabsprachen sind möglich). Es wird für die Mitglieder des Oligopolverbundes die vereinfachende Annahme eines kurzfristig konstanten Preises unterstellt, d.h. dem Preisführer obliegt die Festsetzung des Kostenaufschlags (der Gewinnrate) sowie die Bestimmung der Outputmenge, die bei gegebener und bekannter Nachfragekurve der spezifischen Industrie unter Berücksichtigung der Preiselastizität des Bedarfs, angesetzt werden kann. Diese Preisfestsetzung ist eng verknüpft mit dem Erfordernis, durch Investitionen, Innovationen und letztlich Kooperationen den einmal erreichten Stand im inneroligopolistischen Wettbewerb zu behaupten und die bestehenden Produktionskapazitäten an die zu erwartende Marktentwicklung anzugleichen.

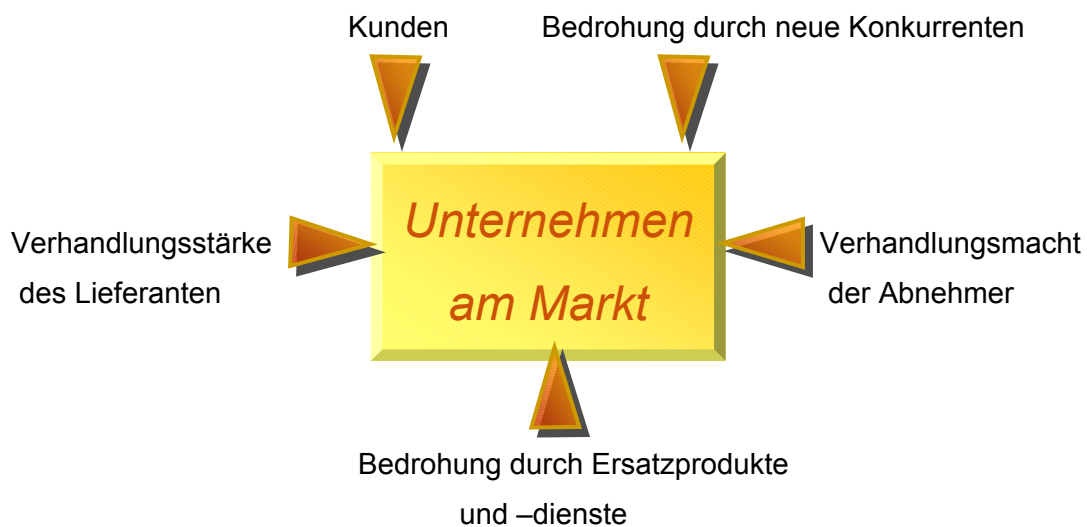
Im folgenden Kapitel werden die marktwirtschaftlichen Auswirkungen von Kooperationen näher erläutert.

## 2.1.4 KOOPERATION ALS STRATEGISCHE HANDLUNGALTERNATIVE

Zunächst stellt sich aus theoretischer Sicht die Frage, aus welchen Gründen und Motiven Unternehmen eine Kooperation generell eingehen und welche bestimmten Kooperationsinstrumente, Kooperationsformen, etc. sie dann wählen sollten.

Jedes Unternehmen befindet sich in einer Wettbewerbsposition und muss sich über die Faktoren, die diese Position bzw. Situation beeinflussen Gedanken machen. Porter unterscheidet dabei, wie im vorherigen Kapitel erwähnt, fünf vorherrschende Einflussgrößen, sogenannte Wettbewerbskräfte, denen Unternehmen auf dem Markt begegnen.<sup>91</sup>

### ABBILDUNG 2: EINFLUSSGRÖßEN VON UNTERNEHMEN



Quelle: Eigene Darstellung

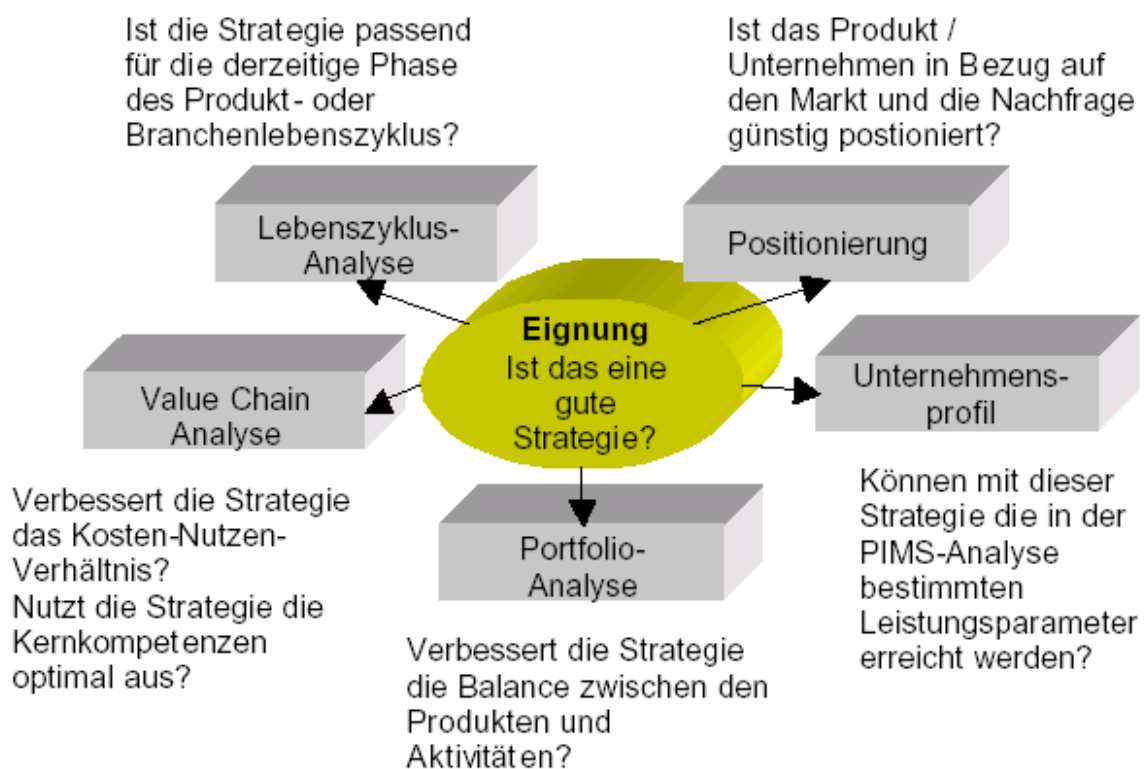
Jedes Unternehmen muss in der durch die fünf in der Abbildung dargestellten Einflussgrößen Lieferanten, Substitutionsprodukte/-dienste, Abnehmer, Mitwettbewerber und neue Konkurrenten seine

<sup>91</sup> vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main / New York 1989, S.23 und 26

wettbewerbsstrategischen Rahmen so gestalten, dass die gesetzten Unternehmensziele Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit bestmöglich erreicht werden.

Eine mögliche Vorgehensweise zur Beurteilung der Eignung einer Strategie besteht darin, zunächst die strategische Logik jeder Option zu hinterfragen. Danach werden die relativen Ergebnisse jeder Option miteinander verglichen und auf ihre Machbarkeit / Umsetzbarkeit geprüft. Die strategische Logik befasst sich mit der Frage: Warum ist diese Markt- bzw. Wettbewerbs-Strategie eine gute Idee?

**ABBILDUNG 3: STRATEGISCHE LOGIK EINER OPTIONSPRÜFUNG BEI STRATEGIEN**



Quelle: Eigene Darstellung

Hochaggregierte Maßgrößen wie Gewinn oder Rentabilität sagen dabei wenig über die konkrete Position des Unternehmens im Wettbewerb aus. Wesentlich aussagekräftiger sind gemäß aktueller

Forschungen strategische Wettbewerbsfaktoren wie Qualität, Zeit und Kosten.<sup>92</sup>

Bei diesen Erfolgsfaktoren ist eine Überlegenheit eines Unternehmens aber nur dann gegeben, wenn z.B. durch überdurchschnittliche Qualität, kurze Lieferzeiten und geringem Mitteleinsatz eine Sach- oder Dienstleistung zur Zufriedenheit eines Kunden erzeugt wurde und sich von der Konkurrenz positiv abhebt.

Der Aspekt Kosten soll hier näher betrachtet werden. Für weitere Überlegungen empfiehlt es sich dabei, einen konstruierten Markt auf mögliche Kooperationen und deren Wirkungen hin zu untersuchen.

Gegeben sei zunächst ausschließlich ein Markt F (z.B. Autos) mit dem Angebot A1, der Nachfrage N1, dem Preis  $p_1$  und der Menge  $q_1$ .<sup>93</sup> Nach Kooperation mit einem anderen Unternehmen der Automobilindustrie und einer daraus resultierenden Erfindung eines neuen Gutes (z.B. Solarauto), könnte dieses Gut auf dem neuen Markt S (für Solarautos) angeboten werden. Es entsteht dort eine Angebotskurve A1. Sofern den Nachfragern das neue Gut zusagt, bildet sich eine Nachfrage N1, ein Preis  $p_1$  und eine Menge  $q_1$ .

Entsprechend reduziert sich die Nachfrage nach dem Gut F. Bei steigender Akzeptanz des neuen Gutes S, hervorgerufen durch eine Kooperationsinnovation, entwickelt sich auf dem Markt S ein Expansions- und auf dem Markt F ein Kontraktionsprozess, der letztlich so weit führen kann, dass der alte Markt F mangels Nachfrage völlig verschwindet.

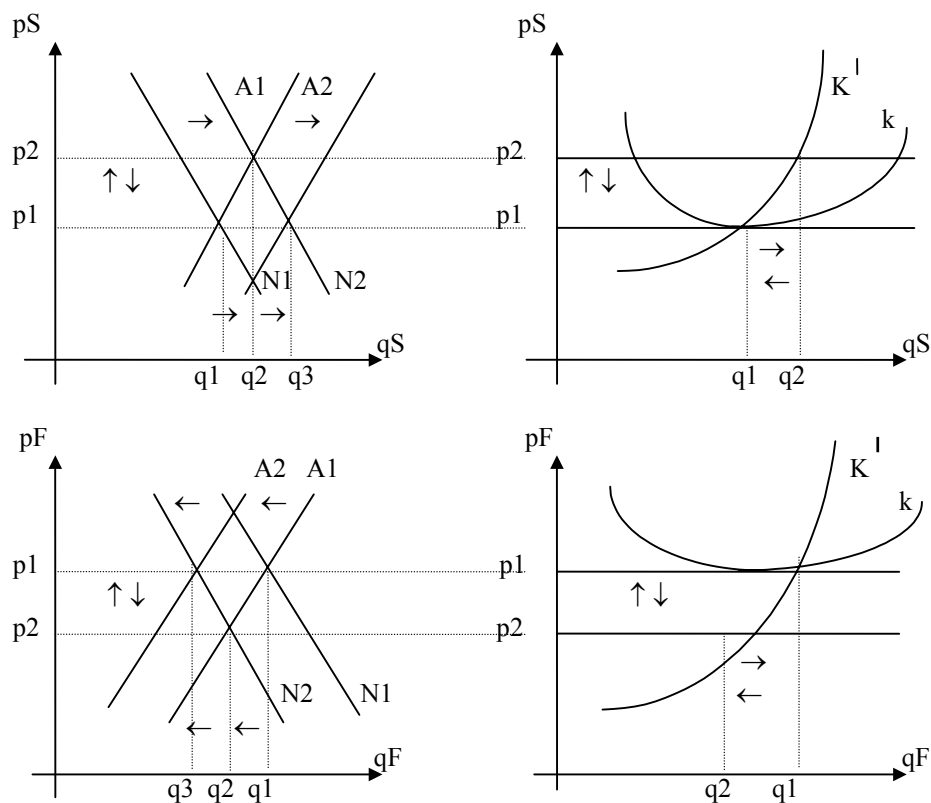
Die folgende Darstellung verdeutlicht diese Zusammenhänge:

---

<sup>92</sup> vgl. Rupprecht-Däullary, M., Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1994, S. 27 f.

<sup>93</sup> vgl. Herdzina, K., Einführung in die Mikroökonomik, München 1989, S. 120 ff.

#### ABBILDUNG 4: KOOPERATIONSWIRKUNGEN



Quelle: Eigene Darstellung

In der Darstellung befindet sich ein Marktgleichgewicht auf den Märkten der beiden Güter S und F, das sich im Schnittpunkt von Angebotskurve A1 und Nachfragekurve N1 ergibt. Der Preis  $p_1$ , der sich auf beiden Märkten gebildet hat, möge so hoch sein, dass die kooperierenden Unternehmen (im folgenden Unternehmensverbund genannt) auf den Märkten ihr Gewinnmaximum im Betriebsoptimum finden. Auf dem Markt S ergibt sich nun der folgende *Expansionsprozess*:<sup>94</sup>

Da beim Preis  $p_1$  ein Nachfrageüberhang besteht, steigt der Preis auf  $p_2$  und gleicht Angebot und Nachfrage wieder aus. Das neue Marktgleichgewicht bei  $p_2$  ist zugleich durch eine höhere Nachfrage- und Angebotsmenge  $q_2$  gekennzeichnet. Die dazu notwendige Steigerung der Angebotsmenge ist als Bewegung auf der

<sup>94</sup> vgl. Herdzina, K., Einführung in die Mikroökonomik, München 1989, S. 158 ff.

Angebotskurve  $A_1$  zu interpretieren, also als Anpassung bei gegebener Kapazität im Zuge einer partiellen Faktorvariation. Der Unternehmensverbund findet bei gestiegenem Preis  $p_2$  im Schnittpunkt von Preis  $p_2$  und Grenzkosten  $K'$  sein neues Gewinnmaximum bei der Menge  $q_2$ . Da der Preis  $p_2$  die Stückkosten  $k$  nunmehr übersteigt, erzielt der Unternehmensverbund jetzt einen Extragewinn, der unter den kooperierenden Unternehmen aufgeteilt wird.

Auf dem Markt F läuft in analoger Weise ein *Kontraktionsprozess* ab. Da beim Preis  $p_1$  ein Angebotsüberhang besteht, fällt der Preis auf  $p_2$  mit der Angebotsmenge  $q_2$ . Es wird unterstellt, dass die im Markt F verbliebenen Anbieter ihre langfristige Preisuntergrenze  $p_1$  kurzfristig zu unterschreiten bereit sind und beim gesunkenen Preis  $p_2$  im Schnittpunkt von  $p_2$  und  $K'$  ihr neues Unternehmensgleichgewicht bei der Menge  $q_2$  finden. Da der Preis  $p_2$  die Stückkosten  $k$  nicht mehr deckt, ist die Gewinnposition der Anbieter geschmälert. Sie erzielen nicht mehr den „üblichen“ Normalgewinn, möglicherweise machen sie bereits Verlust.

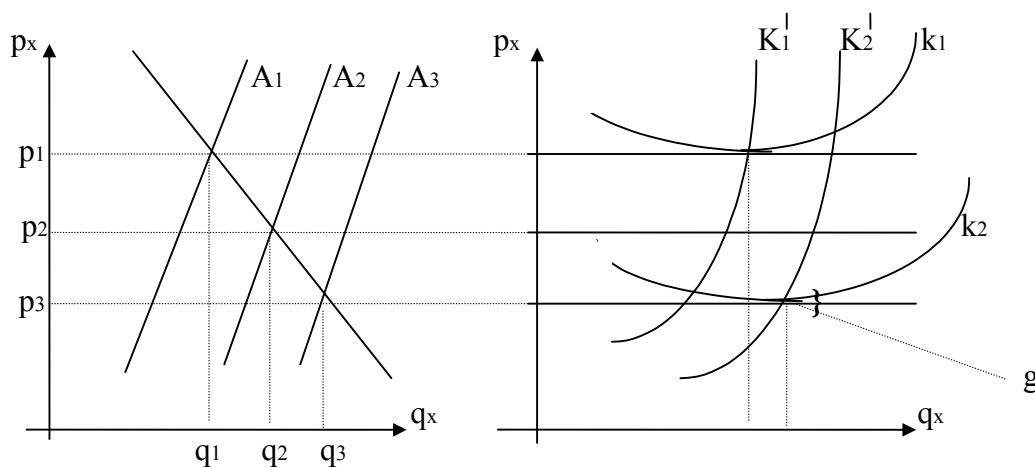
Ein Unternehmensverbund und eine damit verbundene mögliche Innovation<sup>95</sup> kann Unternehmen also helfen, neue Märkte zu erschließen, und bei weniger Kosten höhere Gewinne zu erzielen. Ein Unternehmensverbund als produktivitätssteigernder bzw. kosten-senkender „Vorgang“ kann dabei bezüglich des Verlaufs der Grenzkostenkurve unterschiedlich wirken. Die Grenzkostenkurve kann unverändert bleiben, sie dürfte sich in der Regel aber nach unten - im relevanten Bereich nach rechts - verschieben. In jedem Fall müssten sich die Stückkosten reduzieren. Verschiebt sich die

---

<sup>95</sup> vgl. zu dieser Thematik u.a. Pleschka, F., Sabisch, H., Wupperfeld, U., Innovationsorientierte kleine Unternehmen. Wie Sie mit neuen Produkten neue Märkte erschließen, Wiesbaden 1994

Stückkostenkurve  $k_1$  nach unten zu  $k_2$  und die Grenzkostenkurve  $K_1$  nach rechts zu  $K_2$ , so bewirkt die resultierende Angebotssteigerung auf dem Markt A2 eine Preissenkung auf  $p_2$ . Der trotz Preissenkung entstehende Extragewinn  $g$  könnte neue Anbieter anlocken, woraus weitere Angebotsausdehnungen A3, Preissenkungen  $p_3$  und das Verschieben des Extragewinns erfolgen. Am Ende des Prozesses läge ein neues Marktgleichgewicht bei gesunkenem Preis  $p_3$ , gesteigener Menge  $q_3$  und Wiederherstellung der ursprünglichen Normalgewinnsituation und des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts.

**ABBILDUNG 5: KOSTENSENKUNG DURCH KOOPERATIONEN**



Quelle: Eigene Darstellung

Was die Interpretation eines Unternehmensverbundes in einer offenen Marktwirtschaft und der daraus resultierenden Marktprozesse anbelangt, so ist darauf hinzuweisen, dass hier nur „reine“, also ungestörte Prozesse betrachtet wurden, die in dieser Form innerhalb einer offenen Marktwirtschaft eher unwahrscheinlich sind. Störungen von Marktprozessen wurden in die Überlegungen nicht einbezogen. Zudem soll in Anlehnung an ethische Gesichtspunkte die Situation für beide am Unternehmensverbund beteiligten Unternehmen gleich sein, d.h. es gibt keine Anreize für die einzelnen Unternehmen sich opportunistisch zu verhalten. Keiner darf Vorteile gegenüber dem

anderen haben bzw. im Laufe der Kooperationsbeziehungen bekommen.

Bevor ein Unternehmen also eine bestimmte (oder mehrere) Wettbewerbsstrategie(n) auswählt, sollte es zunächst die Branchenstruktur in der es sich befindet oder tätig werden will analysieren. In vielen Branchen sind Markttendenzen z.T. deutlich sichtbar, werden aber oft zu spät erkannt.

Als Indikator für wettbewerbs- bzw. marktwirtschaftliche Tendenzen zeigte sich z.B. seit Beginn der 90'er Jahre in der Automobilindustrie ein starkes Konzentrationsverhalten. Viele kleine Automobilhersteller wurden von großen Konzernen übernommen, so dass sich weltweit bis heute nur noch eine Hand voll Großkonzerne den gesamten Automobilmarkt teilen. Im Zeitablauf folgten die ersten Konzernzusammenschlüsse in der Chemieindustrie bis hin zu Banken und Versicherungen.

Die Folgen dieser Konzentrationstendenzen sind unübersehbar. Kleine und mittlere Unternehmen haben nicht zuletzt aufgrund des Kostendrucks immer größer werdende Probleme ihre Marktanteile zu behaupten. Als ein möglicher Ausweg bleibt oft nur die Alternative, sich mit anderen Unternehmen ähnlicher Größenordnung kooperativ zusammenzuschließen, um mit Synergieeffekten ihre Positionen zu behaupten.<sup>96</sup>

Es stellt sich die Frage, warum KMU's miteinander kooperieren und nicht z.B. eine andere Unternehmung kaufen sollten, um operative oder strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Insbesondere bei Großunternehmen zeigen sich seit einigen Jahren Tendenzen zu Unternehmenszusammenschlüssen, Akquisitionen, Joint Ventures, Konzentrationen, Mergers etc., d.h. es werden Unternehmen

---

<sup>96</sup> Obwohl diese Notwendigkeit von KMU's erkannt wird, kooperieren sie in der Praxis seltener als große Unternehmen.

Vgl. dazu u.a. die Ergebnisse von Frank, C., Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1994, S. 3 ff.



„komplett“ (prozessual, organisatorisch und rechtlich) miteinander verbunden.

Die Beantwortung der Frage, warum diese Vorgehensweise als Alternative bei KMU`s kaum anzutreffen ist, liegt in der Struktur bzw. den Management-Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen begründet. Wie in Kapitel 1.2 schon angedeutet, werden i.d.R. KMU`s von einem Unternehmer oder wenigen Geschäftsführern geführt, die einen großen Wert auf eine rechtliche Unabhängigkeit des Unternehmens legen.<sup>97</sup> Besonders bei Familienunternehmen ist die Bereitschaft, sich über eine Kooperation hinaus mit einem anderen Unternehmen zusammenzuschließen bzw. zu verschmelzen sehr gering ausgeprägt, was die Möglichkeit und Bereitschaft zu Mergers stark reduziert.

Die Gründung von Tochtergesellschaften und die Übernahme von Firmen als mögliche Kooperationsformen werden in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht näher betrachtet, da die Autonomiebedingung der beteiligten Unternehmen nur eingeschränkt gewährleistet ist.<sup>98</sup>

Im Gegensatz zu anderen Möglichkeiten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bietet eine Unternehmenskooperation in der Regel die Chance, sich im Wettbewerb zu behaupten, ohne dass dabei die unternehmerische Selbständigkeit verloren geht, da die Kooperationsvereinbarungen jederzeit von den Vertragspartnern aufkündbar sind. Es besteht also die Möglichkeit, die

---

<sup>97</sup> vgl. Belzer, V., Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München 1993, S. 95-96

<sup>98</sup> vgl. zu dieser Begründung auch Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, Kapitel 3.1 sowie Mowery, D.C., Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms – An Overview, in: David, C., Mowery, D.C. (Hrsg.), International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge 1988

Vorteile der Flexibilität kleinerer Betriebseinheiten mit den Vorteilen größerer Betriebseinheiten (größere Finanzkraft, Kostenvorteile, größere Mengen, erweiterte Absatzmärkte, etc.) zu verbinden.

In älteren organisationstheoretischen Ansätzen wird als Begründung dafür, dass Unternehmen miteinander kooperieren, das Vorliegen wettbewerbsbedingter Unsicherheiten genannt. Dabei werden bzgl. der Unsicherheit folgende Einschätzungen vertreten: Unternehmen kooperieren entweder, weil die Wettbewerbsintensität bei einem mittleren Konzentrationsgrad in der jeweiligen Branche zu hoch ist<sup>99</sup> oder weil eine Gegenmachtstellung gegenüber einem Monopol aufgebaut werden soll.<sup>100</sup> Ein Markt mit monopolistischen Tendenzen ist im Zusammenhang dieser Forschungsarbeit nicht von Interesse, da in diesen Fällen der Wettbewerb eingeschränkt und kaum oder gar nicht die Wettbewerbsfähigkeit verbessert wird.

Sowohl die Nutzung eines Marktmechanismus als auch die Nutzung einer Unternehmensstruktur verursachen Koordinationskosten, welche neben z.B. Produktions- und Transportkosten bei der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten bzw. ihrer Effizienzmessung zu berücksichtigen sind. Marktpartner können durch Kooperation ihre Angebots- und Nachfrageerwartungen präzisieren und ihre Produktionspläne entsprechend genauer entwerfen. Die Risiken, „am Markt vorbeizuproduzieren“, sinken. Kooperation ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen, ihre Stärken zu kombinieren und ihre Schwächen zu kompensieren. In der Kooperation müssen sich jedoch deutliche Vorteile im Vergleich zum Alleingang erkennen lassen.

---

<sup>99</sup> vgl. Pfeffer, J., Salancik, G. R., *The External Control of Organizations*, New York 1978

<sup>100</sup> vgl. Thompson, J. D., *Organizations in Action*, New York 1967

Als grundsätzliche Vorteile von Kooperationen können gelten:<sup>101</sup>

- Risikostreuung bzw. Risikominderung,
- Stärkung der Kapitaldecke und der finanziellen Reserven,
- Kostenreduzierung,
- Zugang zu neuen Technologien,
- Nutzung von Größenvorteilen für effizienteren Produktionsmitteleinsatz (Synergieeffekte), Vermeidung von Doppelarbeit etc.,
- Erweiterung des Produktsortiments,
- Erschließung neuer Märkte und Vertriebskanäle,
- Umgehung von Markteintrittsbarrieren,
- Reduzierung der Anzahl von Mitwettbewerbern,
- Einführung von Innovationen, neuen Produkten und Dienstleistungen.

Der Ressourceneinsatz sowie das Risiko können durch Kooperationen reduziert werden. Kooperationsabkommen sind im Rahmen einer flexiblen Planung vorteilhafter, da sie schneller verändert, modifiziert oder auch beendet werden können. Besonders bei der strategischen Planung und Unternehmensführung kommt erfolgreichen Unternehmen eine hohe Flexibilität zu gute.<sup>102</sup> Die möglichen Änderungen im Wettbewerbsumfeld verlangen dabei ein hohes Maß an Sensibilität und Flexibilität.

---

<sup>101</sup> vgl. Rumer, Klaus, Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Wiesbaden 1994, S. 32 sowie

Müller-Stewens, G., Hillig, A., Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Brodner, C. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt / Wiesbaden 1992, S. 65-101

<sup>102</sup> vgl. Schmidt, A. / Freund, W., Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.30 NF, Stuttgart 1989, S. 52 ff.

Gegenüber Markttransaktionen kann die kooperative Koordination ökonomischer Aktivitäten Bindungsvorteile erbringen, wenn die Wiederholung von Kontrahierungskosten vermieden wird und ein Spezifikationsgrad des Faktoreinsatzes erreicht wird, der eine Marktkoordination bei Standardgütern nicht effizient erscheinen lässt. Das heißt, es müssen Bindungen hergestellt werden, die es lohnenswert erscheinen lassen, sich in der Leistungserstellung zumindest teilweise auf gelegentliche und/oder spezifische Kundenwünsche einzulassen.<sup>103</sup>

Strategische Vorteile von Kooperationen sind zudem die schon erwähnte Nutzung von Produktionsvorteilen, das Voranschreiten auf der Lern- und Erfahrungskurve, die Zeitersparnis und der Zugang zu Ressourcen, Fachkenntnissen, Fähigkeiten und Informationen, die für die eigene Unternehmensentwicklung wichtig oder aber sonst nicht erhältlich sind.<sup>104</sup>

Genauso ist in dieses strategische Konzept der Risikoaspekt einzubeziehen, wobei Kooperationen vielfältige Möglichkeiten bieten, Risiken zu verteilen, zu begrenzen und zu verhindern.<sup>105</sup>

Der Einfluss auf den Wettbewerb kann ein weiteres wichtiges Motiv für das strategische Eingehen von Kooperationen sein. Es kann beispielsweise versucht werden, die Wettbewerbsposition durch

---

<sup>103</sup> vgl. Schumann, J., Die Unternehmung als ökonomische Institution, in: WiSt, Nr. 4, S. 215 ff.

<sup>104</sup> vgl. dazu u.a. Braun, W., Kooperationsmanagement, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Gesamthochschule-Wuppertal, Nr. 146, Wuppertal 1990, S.1 – 30 sowie Braun, W., Ökonomische Analyse der Kooperation in Unternehmen, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Gesamthochschule-Wuppertal, Nr. 123, Wuppertal 1988, S. 7 f.

<sup>105</sup> vgl. zum Thema Risiko u.a. Belzer, V., Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München 1993

Marktmacht zu beeinflussen, wenn dies auch nicht volkswirtschaftlich effizient und wünschenswert sein muss.<sup>106</sup> Durch Kooperationen können Markteintrittsbarrieren geschaffen, Kostenstrukturen verändert oder dynamische, technologische Prozesse angeregt werden, die Auswirkungen auf die gesamte Branche haben.<sup>107</sup> Zudem können Markteintrittsbarrieren auch umgangen werden, indem sich einer der Kooperationspartner bereits in einem für das andere Unternehmen „neuen“ Markt befindet.<sup>108</sup>

In einer 1990 durchgeführten Studie von Belzer und Nordhause-Janz<sup>109</sup> stellten diese fest: „Es muss allerdings hinzugefügt werden, dass Kooperationsentscheidungen zwischen Unternehmen nicht immer einem strategischen Kalkül entspringen müssen.“

Der wettbewerbspolitische Stellenwert von Kooperationen wird deutlich, wenn die Bundesregierung diese als „wesentliches Instrument zur Sicherung und Fortentwicklung wettbewerblicher Marktstrukturen und als Voraussetzung für einen wirksamen Wettbewerb in der Wirtschaft“ bezeichnet. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sollen die Möglichkeit erhalten, so die Kooperationsfibel von 1976, durch zwischenbetriebliche

---

<sup>106</sup> vgl. Herdzina, K., Einführung in die Mikroökonomik, München 1989, S. 131

<sup>107</sup> vgl. Porter, M. E. / Fuller, M., Koalitionen und globale Strategien, in: Globaler Wettbewerb, Porter, M. E. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 375 ff.

<sup>108</sup> vgl. dazu auch Herdzina, K., Grosskopf, W., Blessin, B., Würthner, M. (Hrsg.), Innovationen im Mittelstand - Strategisches Management, Finanzierung, Kooperation, Stuttgart 1997

<sup>109</sup> vgl. Belzer, V., Nordhause-Janz, J., Mittelständische Unternehmen in Nordrhein-Westfalen: Zwischen Einzelkämpfertum und Kooperation, IAT Jahresbericht 1989/90, Gelsenkirchen 1991

Zusammenarbeit Wettbewerbsnachteile gegenüber Großunternehmen auszugleichen.<sup>110</sup>

Jede Kooperation bestimmt sich folglich danach, für welchen Zweck bzw. aus welchem Grund und in welcher Unternehmensfunktion kooperiert werden soll. Davon hängen Organisation, Intensitätsgrad und Dauer der Kooperation ab, sowie Aufgaben, Gewaltenteilung, Bedeutung, Umfang, Mittel und Intensität der gegenseitigen Informationen. Will die Kooperation strukturellen Veränderungen Rechnung tragen, wie sie der technische und wirtschaftliche Fortschritt bewirken, wird sie auf verschiedenen Gebieten zu aktivieren sein (Produktion, Entwicklung, Marketing, Verkauf etc.).

Mögliche Synergien ergeben sich im wesentlichen aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen, durch Teilnahme an den gleichen Absatz- oder Beschaffungsmärkten, durch Nutzung verwandter Technologien, durch Fertigung ähnlicher Produkte und Komponenten und durch die Nutzung gleicher Informationsquellen. Gemäß dieser Differenzierung können Synergien aus Ressource-, Markt-, Technologie-, Produktions- sowie Informationsinterdependenzen unterschieden werden.<sup>111</sup>

Die wichtigsten und am häufigsten auf internationalen Märkten vorzufindenden Kooperationen sind:<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Kooperationsfibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1976, S. 5

<sup>111</sup> vgl. Wildemann, H., Neuentwicklung in der Fabrik- und Unternehmensorganisation, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Lean Management – Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt am Main 1993, S. 17-34

<sup>112</sup> vgl. Rumer, K., Internationale Kooperationen und Joint Ventures, Wiesbaden 1994, S. 26

- Handels- und Vertriebsvereinbarungen,
- Marketing- Vereinbarungen,
- Export- und Service-Übereinkünfte,
- Produktions-Vereinbarungen,
- Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen.

Verstärkt sich aus Gründen, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann, der Kostendruck, kann sich das Problem der Betriebsgröße stellen, d.h. die Kapazität des Unternehmens muss teilweise (auf einigen wichtigen Unternehmensgebieten) durch gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Betriebsfunktionen mit einem Kooperationspartner erweitert werden. Grenzüberschreitende (internationale) Kooperationen verlangen dabei oft sehr genaue Regelungen über die Organisation und den Kapitaleinsatz. Sie müssen ferner die Möglichkeit der sofortigen Anpassung an meist plötzliche Änderungen auf den Märkten bieten.<sup>113</sup>

Für die Unternehmen ist es in der Praxis von großer Wichtigkeit, welche Art der Verbundenheit, welche Interdependenzen einerseits zum Kooperationspartner und andererseits zwischen Kooperationsaktivitäten und der sonstigen Unternehmenstätigkeit bestehen.

Grundsätzlich steht und fällt die Bedeutung von Kooperationsaktivitäten für ein Unternehmen mit dem Beitrag, den sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Ein Unternehmen wird mit einem anderen Unternehmen nur dann kooperieren, wenn gegenüber der Autonomiealternative oder der Unterlassungsalternative ein höherer Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele erwartet wird.<sup>114</sup> Dieser Beitrag, also die Differenz zwischen dem Grad der

---

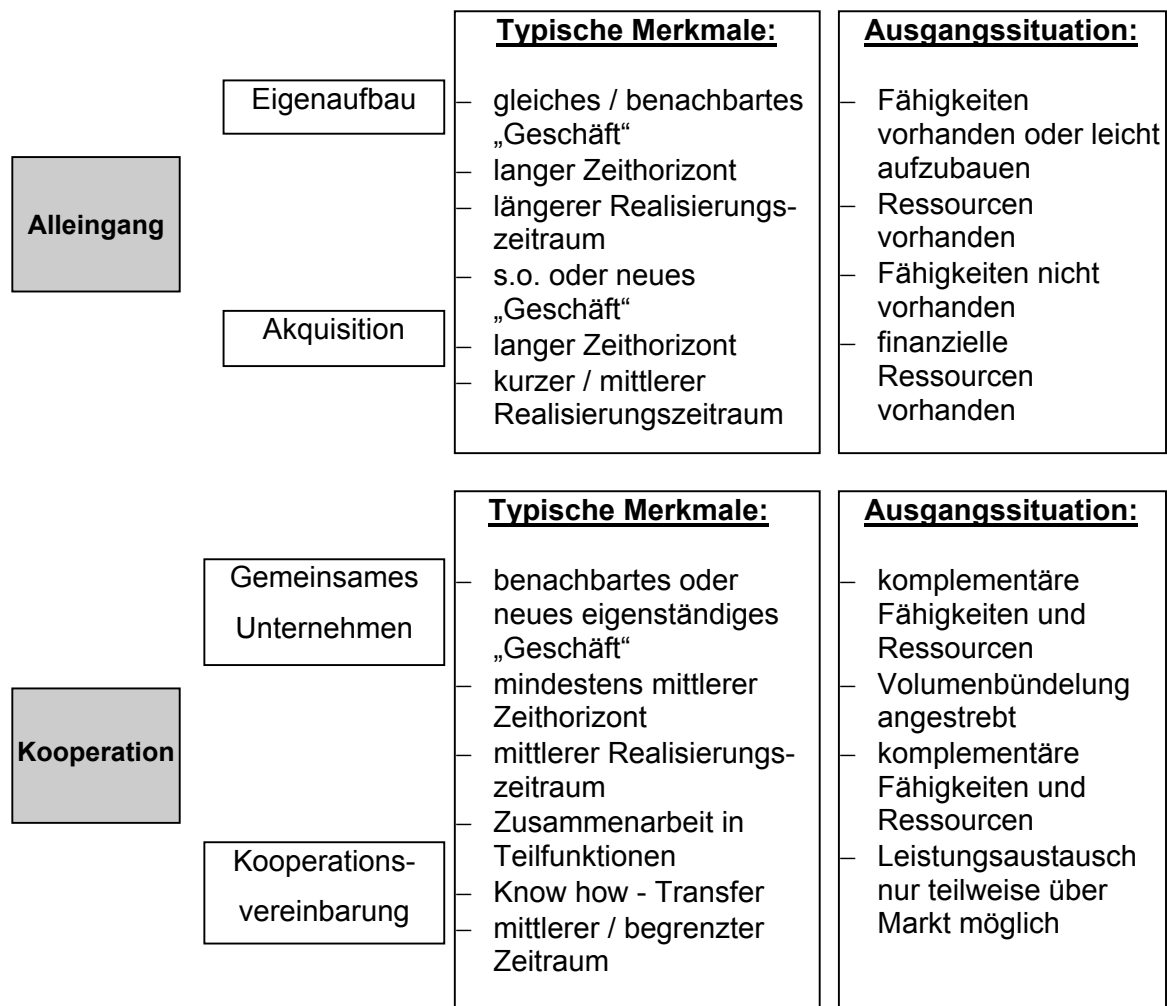
<sup>113</sup> vgl. Rasche, H., Kooperation - Chance und Gewinn, Wiesbaden 1970, S. 117f.

<sup>114</sup> vgl. Plassmann, Marianne, Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers (Forschungsberichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 1), Münster 1974, S. 33

Zielerreichung ohne Kooperation und mit Kooperation, kann als Erfolgsbeitrag der Kooperationsalternative bezeichnet werden.<sup>115</sup>

Die folgende Abbildung gibt einen vergleichenden Überblick von Vor- und Nachteilen zwischen den strategischen Alternativen "Alleingang" und "Kooperation".

**ABBILDUNG 6: STRATEGISCHE HANDLUNGALTERNATIVEN**



Quelle:

Eigene Darstellung sowie Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft, Stuttgart 1993, S. 88

<sup>115</sup> vgl. hierzu auch Eisele, J., Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden 1995



Für welche Handlungsalternative soll sich ein Unternehmen entscheiden?

Aus systemtheoretischer Sicht geht u.a. Luhmann davon aus, dass Entscheidungen innerhalb von Systemen aufgrund von Erwartungen, die an das System gestellt werden, getroffen werden.<sup>116</sup> Dabei unterscheidet er zwischen Eigenerwartungen (Selbstreferenz) und Fremderwartungen (Fremdreferenz). Ansatzpunkte von Neuerungen in Systemen sind eine Folge von Veränderungen der Erwartungsstrukturen: Veränderungen in Systemen sind zum einen möglich durch Selbstanpassung, zum anderen durch Umweltanpassung.<sup>117</sup> Diese Sichtweise lässt sich auf die Wahl einer Handlungsalternative übertragen, d.h. Unternehmen treffen ihre strategischen Entscheidungen aufgrund von Erwartungen positiver Auswirkungen in der Zukunft.<sup>118</sup>

Hardy / Pettigrew unterscheiden aus strategietheoretischer Sicht bei der Unternehmensstrategie zwei Ansätze:<sup>119</sup> Der eine beschäftigt sich mit Inhalten von Strategien (content of strategy), der andere mit dem Prozess, wie eine Veränderung der Strategien vollzogen wird und

---

<sup>116</sup> vgl. Luhmann, N., Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. Die Betriebswirtschaft 44, 1984, S. 591-603 sowie

Luhmann, N., Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1988

<sup>117</sup> vgl. Kasper, H., Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse, in: Wolfgang, H., Staehle, J., Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1, Bd. 1, Berlin / New York 1991, S. 1-74

<sup>118</sup> vgl. zur Thematik der Phasen im Entscheidungsprozess sowie multipersonalen Entscheidungen insbesondere Kahle, E., Betriebliche Entscheidungen, München / Wien 1993, Kapitel 2 und 5

<sup>119</sup> vgl. Hardy, C., Pettigrew, A., The Use of Power in Managerial Strategies for Change, in: Rosenbloom, R. (Hrsg.), Research on Technological Innovation, Management and Policy Vol. 2, JAI Press., Greenwich / London 1985, S. 11-46

welche Faktoren dabei eine Rolle spielen (strategy formulation). Der erste Ansatz ist durchaus rational, beschäftigt sich mit den derzeitigen Strategien, geht auf Veränderungen der Umwelt ein, zeigt ebenso vorhandene Ressourcen und Probleme auf wie auch Alternativenstrategien. Der zweitgenannte Ansatz ist prozessorientiert und beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie Strategien formuliert werden, wie sie implementiert werden, welche Akteure diese Entscheidungen beeinflussen können und wie Aushandlungsprozesse zwischen einzelnen Akteuren oder Gruppen von Akteuren ablaufen.<sup>120</sup>

Insbesondere die Einbeziehung einer Prozessbetrachtung und Ausgestaltung bildet einen wesentlichen Verbindungsaspekt zwischen Kooperation und Reengineering. Nach dem Treffen einer Entscheidung zur strategischen Handlungsalternative „Kooperation“ kann ohne notwendige prozessuale Anpassungen evtl. eine Umsetzung der Strategie verhindert werden.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht geht u.a. Wiesenthal davon aus, dass bei hoher Umweltabhängigkeit und turbulenten Umwelten die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit von Organisationen entscheidend davon beeinflusst wird, ob sie bereit sind, auf Autonomie und Kontinuität bei der Erzeugung von Orientierungs- und Entscheidungsalternativen zu verzichten.<sup>121</sup> Wiesenthals Konzept der „Multiple Selves“ basiert, ähnlich wie die neueren systemtheoretischen Ansätze, auf einem Ausgleich von Umweltkomplexität durch Organisationskomplexität. Die hohen

---

<sup>120</sup> vgl. dazu u.a. Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, Berlin / New York 1984

<sup>121</sup> vgl. Wiesenthal, H., Unsicherheit und Multiple-Self-Identität: Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns, MPIFG Discussion Paper 90/2, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 1990, S. 86 ff.

Flexibilitätsanforderungen unter komplexen Umweltbedingungen weisen, wenn auch indirekt, auf die Notwendigkeit von Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen hin: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch Ressourcenbündelung, (Struktur-) Redundanzen oder – wie die neueren systemtheoretischen Ansätze betonen – die Integration bislang autonomer Teilsysteme können auch auf dem Weg der Kooperation erreicht werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Forderung nach permanenter Anpassungsfähigkeit insbesondere flexible Unternehmensstrukturen und Prozesse zur Folge haben muss, die bei den beteiligten Akteuren jedoch zunächst individuell angepasst werden müssen, damit bei einer getroffenen Entscheidung zur Kooperation die gesetzten Erwartungen für die Zukunft erfüllt werden.

### 2.1.5 FORMEN VON KOOPERATION UND KOOPERATIONSRICHTUNG

In den bisherigen Ausführungen wurde der Begriff Kooperation in seinen wesentlichen Ausprägungen charakterisiert. Je nach Betrachtungszweck können ferner unterschiedliche Formen von Kooperationen nach entsprechenden Kriterien systematisiert werden.

Im Falle einer *überbetrieblichen Kooperation* geht die Initiative zur Zusammenarbeit von einem Verbund aus. Die Kooperation umfasst in der Regel die gesamte Branche, und die Durchführung der kooperativen Maßnahmen erfolgt nicht unmittelbar von den zusammenarbeitenden Unternehmen.

Was die *zwischenbetriebliche Kooperation* anbelangt, so finden sich in der „Kooperationsliteratur“ zahlreiche Ansätze zu ihrer Definition. Die dortigen Ausführungen sind dabei von Beiträgen der traditionellen Kartellproblematik, der Genossenschaftstheorie und der allgemeinen Theorie des kollektiven Handelns der Wirtschaftswissenschaften abzugrenzen. Eine Auswahl allgemeiner Beiträge zur zwischenbetrieblichen Kooperation sei im folgenden genannt:

- Gerth, Ernst: Zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1971
- Schneider, Dieter J.G.: Unternehmungsziele und Unternehmungskoope-ration. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Wiesbaden 1973
- Gerth, Ernst: Zwischenbetriebliche Kooperation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Bd. 1, Stuttgart 1974, Spalte 2257 ff. und die dort angegebene Literatur.

Die *virtuelle Kooperation* stellt einen Sonderfall der möglichen Kooperationsformen dar. „Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real ist, aber doch in der Möglichkeit existiert; Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind.“<sup>122</sup>

Während sich Davidow / Malone<sup>123</sup> eher implizit über den Zusammenschluss von Unternehmen äußern wird bei Arnold<sup>124</sup> et al. der Hinweis auf die Kooperation und Vernetzung von Partnern im Rahmen einer virtuellen Organisationsform berücksichtigt. Auch Byrne et al. bezeichnen virtuelle Unternehmen als „temporary network of independent companies...“ und als „group of collaborators that quickly unite and exploit a specific opportunity.“<sup>125</sup> Insofern scheint Konsens darüber zu bestehen, dass die Vernetzung von Unternehmen ein charakteristisches Merkmal virtueller Organisationen und Kooperationen ist.

Mit der Virtualisierung einer Kooperation wird folglich ein „künstliches“ Unternehmen geschaffen, das basierend auf den individuellen Kernkompetenzen der Kooperationspartner eine Integration entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisieren kann.

---

<sup>122</sup> vgl. Scholz, C., Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994, S. 5

<sup>123</sup> vgl. Davidow, W., Malone, M., Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a.M. / New York 1993, S. 15 f.

<sup>124</sup> vgl. Arnold, O., Härtling, M., Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und Diskussion, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 3, Bern / Leipzig / Nürnberg 1995

<sup>125</sup> vgl. Byrne, J., Brandt, R., Port, O., The Virtual Corporation, in: Business Week, No. 8. Februar 1993, S. 36 f.

Unterscheidet man die Kooperationsform nach der jeweiligen Kooperationsrichtung, so sind die horizontale, vertikale und konglomerate Kooperation zu nennen.<sup>126</sup>

Eine *horizontale Kooperation* beinhaltet die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe und Branche. Horizontale Kooperationen lassen sich nach den unterschiedlichen Wettbewerbsverhältnissen der Kooperationspartner zueinander weiter unterteilen. So können die Kooperationspartner in einer Wettbewerbsbeziehung mit substitutivem oder komplementärem Charakter zueinander stehen (Gemeinschaftsproduktion). Sind die kooperierenden Unternehmen Konkurrenten, so kann die Intensität der Konkurrenz hilfsweise daran gemessen werden, ob sie auf den Märkten bei fast allen, bei vielen oder nur bei einigen wenigen Produkten / Dienstleistungen ihrer Angebotspalette konkurrieren. Kooperatives Verhalten bei hoher Wettbewerbsintensität widerspricht sich eigentlich, da mit der Kooperation der Wettbewerb gemindert oder ausgeschlossen wird. Derartige Kooperationen sind somit nur für Kooperationsbereiche zu erwarten, die eng umgrenzte, separierbare Teilbereiche eines Unternehmens betreffen.

Bei einer *vertikalen Kooperation* arbeiten Unternehmen verschiedener Marktstufen zusammen (z.B. Zulieferung). Je nachdem, ob die Initiative zur Kooperation von der vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufe ausgeht, wird von Vorwärts- bzw. Rückwärtskooperation gesprochen. Populärstes Beispiel einer Vorwärtskooperation ist das Franchising, für die Rückwärtskooperation etwa die Zulieferabkommen im Automobilsektor, wenn die Kooperation vom Automobilhersteller angestrebt wird.

---

<sup>126</sup> vgl. Müller, K., Goldberger, E., Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile, Zürich 1986, S. 47 f.

Die *konglomerate* oder auch *diagonale Kooperation* kann zwischen Partnern verschiedener Branchen und auch verschiedener Wirtschaftsstufen grundsätzlich in allen Funktionsbereichen erfolgen. Die einzelnen Zielsetzungen können äußerst heterogen sein, da aufgrund fehlender direkter Wettbewerbsbeziehungen der Partnerunternehmen untereinander keine Rivalitäten in den einzelnen Unternehmensfunktionsbereichen bestehen. Eine Kooperation kann sich hierbei dennoch aus vielfältigen Gründen anbieten. Exemplarisch sei auf die räumliche Nähe von Unternehmen verwiesen, die eine gemeinsame Nutzung von Lagern, Fuhrparks etc. ermöglichen oder etwa die Existenz gleicher Bedarfsgruppen. Ein anderes Beispiel ist die gemeinsame Forschung und Entwicklung neuer Technologien, die wegen des zunehmend interdisziplinären Charakters für die unterschiedlichsten Branchen gemeinsam nutzbar sind.

#### 2.1.6 ZWECKBESTIMMUNG, INTENSITÄT UND AUSGESTALTUNG VON KOOPERATIONEN

Es lassen sich nach dem Kriterium der Ziel- und Zweckbestimmung einer Kooperation zwei Idealtypen unterscheiden:

- I. Die *redistributive Kooperation* ist gekennzeichnet durch das gemeinsame Verfolgen eines oder mehrerer Ziele, indem Ressourcen zusammengelegt werden. Die Ressourcenzusammenlegung erfolgt mit der Absicht, den damit erwirtschafteten Ertrag anschließend unter den Partnern aufzuteilen. Die Hauptprobleme dieser Kooperationsform liegen dementsprechend in der Bewertung der eingebrachten Ressourcen und in der Lösung der Verteilungsfrage. Beide

potentiellen Problembereiche sollten vor dem Eingehen einer Kooperation geklärt sein, um das Konfliktpotential klein zu halten.

- II. Bei der *reziproken Kooperation* findet statt der Zusammenlegung ein Austausch von Ressourcen statt. Aus diesem koordinierten, freiwilligen Tausch zieht jeder Partner seinen eigenen Nutzen, der direkt in seinem Unternehmen anfällt. Bei dieser Kooperationsform entstehen keine wesentlichen Verteilungsprobleme. Ein gemeinsames Ziel ist hier nicht Voraussetzung für eine Kooperation, sondern es können unterschiedliche Ziele gemeinsam erreicht werden (z.B. gegenseitige Zulieferung).

Diese reinen Kooperationstypen sind in der Realität nur selten vorzufinden. In der Praxis herrschen vielmehr Mischtypen vor, d.h. in einer Kooperation sind nebeneinander sowohl redistributive als auch reziproke Elemente vorhanden. Die Klassifizierung der Kooperationsart nach diesen beiden Elementen ist jedoch hilfreich, um einzelne Konfliktfelder, z.B. Bewertungs-, Ziel- und Verteilungskonflikte bewusst und transparent zu machen. Dies erleichtert zum einen die Entscheidungsfindung und zum anderen die frühzeitige Eindämmung möglicher Problempotentiale durch die rechtzeitige Festlegung auf Regelungssysteme.<sup>127</sup>

Nach der *Intensität* der Kooperation können folgende Abstufungen vorgenommen werden:

Eine Kooperation kann durch die bloße Abstimmung bestimmter Funktionen, die aber grundsätzlich auch weiterhin durch die beteiligten Unternehmen selbst erfüllt werden (Normungs-,

---

<sup>127</sup> vgl. Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 18 ff.



Typisierungs- und Rabattabsprachen), hergestellt werden. Eine wechselseitige Spezialisierung oder Aufteilung bestimmter Unternehmensfunktionen auf die Partnerunternehmen (gegenseitige Zulieferung, Produktionsaufteilung) beinhaltet gegenüber der bloßen Abstimmung schon eine stärkere freiwillige Einschränkung der Handlungsalternativen der beteiligten Unternehmen. Eine Verselbständigung bestimmter Unternehmensfunktionen zu einem selbständigen Unternehmen, das den Kooperationspartnern gemeinsam gehört (Joint Venture, Einkaufszentrale), weist formal den höchsten Intensitätsgrad auf.<sup>128</sup> Diese Kooperationsform des „Unternehmensverbundes“ wird in der Literatur häufig als Synonym für internationale Kooperationen verwendet.

Nach der Art der wirtschaftsrechtlichen *Ausgestaltung* lassen sich drei Kooperationsformen unterscheiden:

- I. Eine Kooperation, die durch eine formlose Vereinbarung oder Absprache begründet wird.
- II. Eine Kooperation, der ein Kooperationsvertrag zugrunde liegt.
- III. Eine Kooperation, die durch entsprechende Kapitalbeteiligungen fundiert ist und ein gemeinsames Unternehmen errichtet.

Alle Kooperationsformen lassen sich schließlich noch nach den unternehmerischen Funktionsbereichen, in denen kooperiert wird, differenzieren (siehe dazu auch die Beispiele auf Seite 53). Grundsätzlich können Kooperationen bei allen betriebswirtschaftlichen Haupt- und Nebenfunktionen, d.h. Produktion, Absatz, Beschaffung, Management, Marketing etc., vorgenommen werden.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> vgl. Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 20

<sup>129</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Kooperationsfibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1976, S. 15

### 2.1.7 BEREICHE EINER KOOPERATIVEN ZUSAMMENARBEIT

Die Praxis zeigt, dass Unternehmen in den unterschiedlichsten Funktionsbereichen miteinander kooperieren. Die genauere Betrachtung dieser Bereiche ist insofern von Bedeutung, da in ihnen Teilprozesse der fundamentalen Unternehmensprozesse ablaufen, welche im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit den Ausgangspunkt für ein Prozess- bzw. Organisations-Reengineering bilden. Die Neugestaltung von Prozessen ist Kern des Reengineering. Folgende Bereiche eines Unternehmens kommen für Kooperationen in Betracht:

- a) Informationsbeschaffung und -auswertung,
- b) Einkauf,
- c) Produktion,
- d) Absatz bzw. Vertrieb,
- e) Management und Personalwesen,
- f) Forschung und Entwicklung,
- g) Marketing bzw. Werbung.

#### zu a) Informationsbeschaffung und -auswertung:

Die international kooperative Informationsbeschaffung und -auswertung kann sich auf einen bloßen Erfahrungs- und Meinungs austausch, aber auch auf Verfahren der Marktinformation, Marktforschung und Markterkundung, auf Marktanalysen wie Betriebs- und Branchenvergleiche, Konjunktur- und Strukturanalysen sowie auf marktstrategische Maßnahmen (die Erarbeitung von Kalkulationsschemata usw.) beziehen.

Besonders kleine und mittlere Unternehmen können durch das gemeinsame Sammeln und Auswerten von Informationen ihren Wissenstand erweitern und unternehmensgrößenbedingte

Informationsnachteile (gegenüber größeren Unternehmen) ausgleichen. Der Erfahrungs- und Meinungsaustausch muss dabei keineswegs bedeuten, dass die Unternehmen ein den Wettbewerb beschränkendes Marktverhalten vereinbaren, indem sie ihre Preis- und Konditionsgestaltung in der Weise untereinander koordinieren, dass sie sich in ihren wettbewerbsrelevanten Entscheidungen „bewusst oder gewollt voneinander abhängig machen“.<sup>130</sup>

Eine gemeinschaftliche Marktforschung und Markterkundung, der angesichts einer fortschreitenden Integration der Märkte (z.B. Binnenmarkt) eine wichtige Funktion im Rahmen der Absatzplanung zukommt, kann auf die Ermittlung bzw. Feststellung der Nachfrage, der Struktur der Abnehmer, spezifischer Abnehmergruppen (Teilmärkte), des Bedarfs für die Produktauswahl, des Grades der Marktsättigung, der Organisation des Absatzbereiches oder auch der Struktur der Angebotsseite ausgerichtet sein.

Eine kooperative Marktforschung und Markterkundung kann sich auch auf Konjunktur- und Strukturanalysen erstrecken, wobei vor allem eine Auswertung von Daten für bestimmte Unternehmen, Unternehmensgruppen oder Branchen im Vordergrund steht. Der gemeinsam getragene und in der Regel von einer zentralen Stelle (Verband, Treuhand- oder Abwicklungsstelle) durchgeführte Informationsaustausch kann zusätzlich Unternehmens- und Branchenvergleiche umfassen. Aus den Vergleichsergebnissen können die beteiligten Unternehmen insbesondere Schlüsse über ihre

---

<sup>130</sup> vgl. Bericht des Ausschusses für Wirtschaft des Deutschen Bundestages zu dem von den Fraktionen der SPD und FDP eingebrachten Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, in: BT – Drucksache 7/765, S. 9

unternehmerische Situation und die daraus folgenden unternehmenspolitischen Konsequenzen ziehen.

Es können auch kooperative Kalkulationsrichtlinien aufgestellt werden, mit denen vor allem kleinen und mittleren Unternehmen Kalkulationshilfen gegeben werden können. Kalkulationsschemata können dabei u.a. folgende Informationen beinhalten: Übersichten über Tariflöhne, Materialpreise der Vorlieferanten, Materialverbrauchstabellen, Arbeitszeittabellen auf der Grundlage von Arbeitszeitstudien und Ergebnisse von Kosten-, Betriebs- oder Branchenvergleichen. Für die kooperative Informationsbeschaffung kann zur Sammlung und Auswertung der Informationen ein gemeinsames Kontaktbüro, ein Beratungsunternehmen beauftragt werden, bei vertikaler Kooperation kann die Marktforschungsaufgabe auch von der vorgeschalteten Stufe übernommen werden, die ihre Ergebnisse dann den nachgeschalteten Stufen weitergibt.<sup>131</sup>

zu b) Einkauf bzw. Beschaffung:

Eine kooperative Zusammenarbeit von Unternehmen im Bereich des Einkaufs kann sich besonders dann als ein wirksames Instrument zur Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch Rationalisierung der Beschaffungsmaßnahmen erweisen, wenn günstigere Einkaufspreise und -bedingungen bei großen Bezugsmengen erreicht werden.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> vgl. Hergert, M. / Deigan, M., Trends in international collaborative agreements, in: Cooperative Strategies in International Business, Contractor, F. / Lorange, P. (Hrsg.), Toronto 1988, S. 10 ff.

<sup>105</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Kooperationsfibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1976, S. 24

Dies ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen des Handels von Bedeutung, da hier Einkaufsgemeinschaften die Möglichkeit bieten, Wettbewerbsnachteile gegenüber größeren Unternehmenseinheiten auszugleichen, indem die Lieferanten ähnlich günstige Konditionen wie bei Großvertriebsformen bieten. Bei den Einkaufsgemeinschaften der Industrie, des Handels und des Handwerks - in Form von Einkaufsgenossenschaften für Rohstoffe, Handelswaren, Anlagen oder freiwilligen Einkaufsketten des Handels, von Einkaufszentralen, gemeinschaftliche Beschäftigung von Einkäufern, die auf bestimmte Artikel oder örtliche Einkaufsgebiete spezialisiert sind - können folgende Kooperationen unterschieden werden:

- Sammelbestellungen in Einzelfällen,
- laufende Einkaufskooperationen ohne den Verzicht auf eigene Einkaufsabteilungen,
- Übertragung des Einkaufs auf einen Kooperationspartner,
- Gründung einer Gemeinschaftsfirma für den Einkauf.

zu c) Produktion:

Die Kooperationsmöglichkeiten im Produktionsbereich sind außerordentlich vielfältig. So ist die Produktionskooperation sehr häufig mit einer Zusammenarbeit auf anderen Gebieten wie etwa im Bereich der Forschung und Entwicklung, eventuell auch mit einer engen Zusammenarbeit in einzelnen Marketingbereichen oder der Einrichtung und Unterhaltung gemeinsamer Kunden- und Reparaturdienste, verbunden.

Die Unternehmenskooperation auf dem Gebiet der Produktion kann allgemein als die engste Form der kooperativen Zusammenarbeit bezeichnet werden, da sie den Kern der unternehmerischen Aktivität berührt. Je nach Integrationsgrad und dem jeweiligem Bereich der

Zusammenarbeit sind drei Grundformen der Produktionskooperation zu unterscheiden:<sup>133</sup>

- I. Die Partner entschließen sich, ihr Produktionsprogramm untereinander abzustimmen. Diese Kooperationsform bedeutet in der Regel eine Produktbereinigung bei den einzelnen Kooperationspartnern und führt zu einer höheren Spezialisierung der einzelnen Partnerunternehmen.
- II. Die Kooperationspartner einigen sich auf die Herstellung komplementärer Teile für ein gemeinsames Endprodukt. Die Endmontage kann in den Produktionsstätten der beteiligten Kooperationspartner oder auch in einem gemeinsam erstellten neuen Betrieb erfolgen.
- III. Die Partnerunternehmen stellen ein Produkt oder eine Reihe von Produkten in einer gemeinsamen Tochtergesellschaft her.

Aus verschiedenen Gründen wird die Produktionskooperation relativ häufig im Rahmen einer internationalen Gemeinschaftsgründung verwirklicht - die grenzüberschreitende Unternehmenskooperation auf dem Gebiet der Programmabstimmung und / oder der Komplementärfertigung ist bzw. war nach Feststellung der „Europäischen Vereinigung Für Wirtschaftliche Und Soziale Entwicklung“ eine besonders typische Erscheinungsform der Kooperation zwischen EU-Firmen.<sup>134</sup> Der Organisationsform einer gemeinsamen Tochtergesellschaft kommt gerade im Bereich der internationalen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Vorteil

---

<sup>133</sup> vgl. Cepes, RKW (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG. Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten, Stuttgart 1968, S. 44 ff. sowie dazu auch Wurche, S., Strategische Kooperationen. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Wiesbaden 1994, S. 32 ff.

<sup>134</sup> vgl. zu diesem Thema auch Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.), Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, 1994

zu, dass sie eine klare Abgrenzung der gemeinschaftlichen Aktivitäten und eine exakte Abrechnung der Kosten erlaubt. Auf diese Weise wird die Möglichkeit von Konflikten zwischen den Partnerunternehmen verringert.

Eine Gemeinschaftsgründung mit einem ausländischen Partner kann sich insbesondere für eine Erweiterung des Produktionsprogramms als nützlich erweisen, wenn dabei, teilweise oder ganz, fremdes Know-how eingebracht werden kann. In erster Linie zielen Produktionskooperationen also auf eine Annäherung an optimale Betriebsgrößen ab, um Kostendegressionseffekte oder Auslastungsnivellierungen zu erreichen. Gerade bei Kooperationen im Bereich der Produktion, die zu Spezialisierungen, zur Aufgabe von Produktionsteilen oder zur Auslagerung von Produktionsteilen führen und somit zentrale Funktionen eines Unternehmens betreffen, können die neugeschaffenen, wechselseitigen und wirtschaftlichen Abhängigkeiten der Kooperationspartner ein beträchtliches Ausmaß erreichen.<sup>135</sup>

#### zu d) Absatz und Vertrieb:

Die kooperative Zusammenarbeit beim Vertrieb stellt eine der betriebswirtschaftlich wie wettbewerbspolitisch wichtigsten Kooperationsformen dar. Dies gilt sowohl im Hinblick auf das Ausmaß der erzielbaren Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen, als auch bzgl. der möglichen Wettbewerbsbeschränkungen, die mit einem gemeinschaftlichen Vertrieb verbunden sein können.

Die Vertriebskooperation stellt auf die gemeinsame Nutzung von Absatzkanälen ab. Beim bekannten Falle des Franchising kommen Corporate Identity und andere Serviceleistungen hinzu. In jüngerer Zeit gewinnt die Distributionskooperation insbesondere bei

---

<sup>135</sup> vgl. Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 43 ff.

gemeinsamer Nutzung logistischer Systeme vermehrt an Bedeutung.<sup>136</sup> Auch die komplette Ausgliederung der Distribution auf einen externen Spediteur findet aufgrund verlängerter und komplexerer Absatzwege zunehmend Beachtung. In der Praxis finden sich vor allem folgende Arten der Vertriebskooperationen:<sup>137</sup>

- Benutzung gemeinschaftlicher Ausstellungs- und Verkaufsräume,
- gemeinsame Nutzung des Außendienstes (gemeinschaftliche Niederlassungen, Vertreterstäbe usw.),
- Ausgliederung des Vertriebs an einen Partner,
- gemeinschaftliche Beratungsstellen über die Verwendungsmöglichkeiten bestimmter Erzeugnisse,
- Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens.

Nach Feststellung der „Europäischen Vereinigung Für Wirtschaftliche Und Soziale Entwicklung“ war bereits 1968 die Zusammenarbeit im Vertrieb die häufigste Form der grenzüberschreitenden Unternehmenskooperation zwischen Partnern aus EG-Ländern und aus Drittländern.<sup>138</sup> Zu diesem Ergebnis kommen auch neuere Studien des ENSR (European Network for Small and Medium Sized Enterprises Research).<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> vgl. hierzu auch Buxmann, P., König, W., Zwischenbetriebliche Kooperationen auf Basis von SAP-Systemen. Perspektiven für die Logistik und das Servicemanagement, Berlin / Heidelberg 1999

<sup>137</sup> vgl. Rasche, H., Kooperation - Chance und Gewinn, Wiesbaden 1970, S. 117ff.

<sup>138</sup> vgl. Cepes, RKW (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG. Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten, Stuttgart 1968, S. 35 ff. und 203 ff.

<sup>139</sup> vgl. ENSR - European Network for Small and Medium Sized Enterprises Research (Hrsg.), Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Vierter Jahresbericht für die Generaldirektion XXII der Kommission der Europäischen Union, Luxemburg 1996



Eine Vielzahl von nationalen und internationalen Studien hat in den vergangenen Jahrzehnten das Internationalisierungsverhalten von KMU empirisch untersucht.<sup>140</sup> Welter wirft die aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessante Frage nach der grundsätzlichen Internationalisierungskompetenz von KMU auf, d.h. nach den betriebsinternen und unternehmerischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung und den Möglichkeiten, diese Kompetenz zu erlangen.

Der Hauptgrund für die Vorrangstellung der grenzüberschreitenden bzw. internationalen Verkaufskooperation ist darin zu sehen, dass eine wirkungsvolle Erschließung des gemeinsamen Marktes für ein einzelnes Unternehmen in der Regel zu hohe Investitionen in die Vertriebsorganisation und zu hohe Werbeaufwendungen erfordert.

Als eine Form der Vertriebskooperation kann die Zusammenarbeit im Bereich der Produkt- und Sortimentgestaltung bezeichnet werden, wo eine Abstimmung der Form- und Verpackungsgestaltung, eine Koordination des Angebots von Produkten und Sortimenten, die Normung und Typisierung wie auch die Schaffung von Gütezeichen (Gütezeichengemeinschaft) i.d.R. Gegenstand der Vereinbarungen sind.

---

<sup>140</sup> vgl. Welter, F., Internationalisierung im Mittelstand, Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, Heft 14, RWI Essen 2002, S. 33-34 sowie Gutmann, J., Kabst, R. (Hrsg.), Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000 sowie Setzer, M., Institutionelle Marktanpassung deutscher KMU an veränderte Rahmenbedingungen in der EU. Eine empirische Analyse, Hamburg 2001

zu e) Management und Personalwesen:

Auf dem Management- bzw. Verwaltungssektor bieten sich Rationalisierungsmöglichkeiten insbesondere durch Kooperationen bei:<sup>141</sup>

- gemeinsamem Betrieb von Rechenzentren,
- gemeinsame Mitarbeiterweiterbildungen, -ausbildungen
- Factoring- und Inkassogemeinschaften,
- der Verwendung gemeinsamer Vordrucke und Schemata für Kalkulationen, Betriebsabrechnungen, Kalkulationsrichtlinien usw.

Weitere Kooperationsmöglichkeiten ergeben sich im Bereich des Personalwesens, etwa im Rahmen gemeinsamer Lehrlingswerkstätten, Betreuung von Auszubildenden, der Personalschulung, sozialer Einrichtungen (Kantinen etc.).

zu f) Forschung und Entwicklung:

Für die Ausgestaltung einer kooperativen Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die beteiligten Unternehmen können gemeinschaftlich Forschungs- und Entwicklungsaufträge an Institute vergeben und finanzieren. Dies muss dann keineswegs den Verzicht auf eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivität bedeuten. Eine gemeinschaftliche Entwicklung neuer Erzeugnis-, Herstellungs- und Arbeitsverfahren kann auch zum Gegenstand eines neuen, selbständigen Gemeinschaftsunternehmens gemacht werden, dem zugleich die Herstellung und der Vertrieb neu entwickelter Produkte übertragen werden kann. Die grenzüberschreitende Kooperation im Bereich der Forschung und Entwicklung entsteht häufig aus einer Lizenzübernahme, wenn sich

---

<sup>141</sup> vgl. Kaiser, St., Kaiser, W., Chance Kooperation. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart 2000

der damit verbundene Erfahrungsaustausch zu engeren Formen der Zusammenarbeit entwickelt.<sup>142</sup>

Diese Art der Kooperation lässt sich aus sachlichen wie auch aus psychologischen Gründen leichter bewerkstelligen als Kooperationen im Bereich Produktion oder Verkauf, wo grenzüberschreitende Transfers auftreten.

Verschärfte Konkurrenz, immer teurer werdende Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie kürzer werdende Innovationszyklen legen insbesondere in F&E-intensiven Branchen aus Risiko- und Kapitalbindungsüberlegungen ein gemeinsames Vorgehen oder eine Gemeinschaftsgründung nahe.<sup>143</sup>

#### zu g) Marketing bzw. Werbung:

Mit Hilfe einer gemeinsamen Marktforschung werden intransparente Märkte, insbesondere Auslandsmärkte, kostengünstiger untersucht. Bei der Zusammenarbeit im Bereich Werbung können folgende Formen unterschieden werden:<sup>144</sup>

- Die Gemeinschaftswerbung ist horizontal oder vertikal auf gleiche Produktionsmarken, Produktgruppen und Produktgattungen ausgerichtet.
- Die Verbundwerbung erstreckt sich auf sich ergänzende oder regional zusammenzufassende Angebote. Bei der Bedarfsgruppenwerbung werden durch gemeinsame Werbemaßnahmen

---

<sup>142</sup> vgl. Cepes, RKW (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG. Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten, Stuttgart 1968, S. 43

<sup>143</sup> vgl. Pollak, C., Neue Formen internationaler Unternehmenszusammenarbeit ohne Kapitalbeteiligung, München 1982, S. 26 ff.

<sup>144</sup> vgl. Geisbusch, H.-G., Kooperations-Marketing, in: Markenartikel, Heft 3, 1987, S. 109 - 115

Zielgruppen angesprochen, denen man eine verbundene Nachfrage für die angebotenen Produktkombinationen unterstellt. Bei der regionalen Verbundwerbung kooperieren verschiedene Anbieter einer Region miteinander, um ihre Werbebotschaften so rationell wie möglich an den Verbraucher heranzutragen, bei einer internationalen Verbundwerbung kooperieren entsprechend Anbieter verschiedener Länder miteinander.

Häufig sind die oben beschriebenen Kooperationsformen mit einer finanziellen Kooperation verbunden, die aber nicht im Vordergrund stehen muss. Ist der restriktive Faktor die Finanzierung, sind auch spezielle Finanzierungs Kooperationen zum Zweck der Finanzmittelbeschaffung denkbar. Hierbei ist die Venture Capital-Finanzierung von besonderem Interesse. Junge schnell wachsende Unternehmen müssen häufig ihre Eigenkapitalbasis vergrößern. Dem Unternehmen, das Finanzmittel zur Verfügung stellt, versprechen sie im Gegenzug Know-how-Transfer.<sup>145</sup>

Nach dieser kurzen Deskription über mögliche Kooperationsbereiche stellt sich die Frage nach den Erfolgchancen und den Erfolgsfaktoren von Kooperationen. Welche wesentlichen Ursachen lassen sich bei Misserfolgen lokalisieren, die bei Reengineeringprojekten als Folge von Kooperationen zu beachten sind?

---

<sup>145</sup> vgl. Trönde, D., Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 47

### 2.1.8 ERFOLGSFAKTOREN DES KOOPERATIONSMANAGEMENTS

Internationale Kooperationen (i.d.R. als Joint Ventures) als komplexe und anspruchsvolle Form der zwischenbetrieblichen Kooperation werden bereits seit Jahrzehnten praktiziert.<sup>146</sup> Ihre in den letzten Jahren stark gewachsene Bedeutung entspricht der allgemeinen Tendenz zu einer stärkeren politischen und wirtschaftlichen Integration verschiedener Nationen sowie der Einsicht in die generell gestiegene gegenseitige Abhängigkeit.

Wirft man einen Blick in die kooperationsspezifische Literatur, so zeigt sich, dass internationale Kooperationen nicht nur mit Chancen, sondern auch mit erheblichen Risiken verbunden sind, welche vielfach das Scheitern des Kooperationsabkommens zur Folge haben.<sup>147</sup> So weisen z.B. die beiden oft zitierten Studien von Coopers und Lybrand sowie McKinsey & Co. nach, dass sieben von zehn Kooperationen den Erwartungen der Partner nicht entsprechen oder aufgelöst werden.<sup>148</sup> Harrigan ermittelte in ihrer empirischen Untersuchung von 895 Joint Ventures eine Erfolgsrate von lediglich 50 %.<sup>149</sup>

Vor dem Hintergrund dieser miserablen Erfolgsquoten kann man Killing nur zustimmen, wenn dieser postuliert:

---

<sup>146</sup> vgl. Albach, H., Joint Ventures – Praxis internationaler Unternehmenskooperationen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft Nr. 1, 1991, S. 90

<sup>147</sup> vgl. Hermann, R., Joint Venture-Management. Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Giessen 1988, S.4

<sup>148</sup> vgl. Whiteside, D.E., Treece, J.B., Joint Ventures – Cooperate Odd Couples: Beware the Wrong Partner, in: Business Week, 21.07.1986, S. 99

<sup>149</sup> vgl. Harrigan, K.R., Managing for Joint Venture Success, Lexington Massachusetts Toronto 1986, S. 10 ff.

*„Learning to live with two parents is harder than managers think.“<sup>150</sup>*

Mit der Bildung von Kooperationen sind scheinbar nicht unerhebliche Risiken verbunden. Vielfach werden Kooperationsbemühungen zu teuren Fehlinvestitionen, bei denen Unternehmen im Extremfall an den Rand eines Konkurses gelangen können. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Einflussgrößen des Erfolgs Unternehmen im Rahmen ihrer Kooperationsstrategien ins` Kalkül ziehen sollten. Dem unternehmenspolitischen Interesse an Kooperationsstrategien steht in der betriebswirtschaftlichen Forschung jedoch ein Erkenntnisdefizit gegenüber. Trotz einer wachsenden Zahl von Veröffentlichungen zu diesem Themenkomplex fehlt es bisher vor allem an empirischen und zugleich fundierten Ansätzen zum Management von Kooperationsvorhaben.

Ein großes Problem stellt die Messung bzw. die Definition des Erfolgs einer Kooperation dar. Ist schon die Beurteilung des Erfolgs einer einzelnen Unternehmung von zahlreichen Schwierigkeiten gekennzeichnet, so gilt dies noch in viel höherem Maße für kooperative Agreements mehrerer Partner. Im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung werden zahlreiche Ansätze zur Messung des unternehmerischen Erfolgs propagiert,<sup>151</sup> wobei unter forschungsprogrammatischen Aspekten dem sog. Zielansatz die vergleichsweise höchste Bedeutung zukommt.<sup>152</sup> Gemäß dem

---

<sup>150</sup> vgl. Killing, J.P., How to make a global Joint Venture work, in: Harvard Business Review, Vol. 61, Nr. 3, May-June 1982, S. 120-127

<sup>151</sup> vgl. Fritz, W., Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992

<sup>152</sup> vgl. Haedrich, G., Gussek, F., Tomczak, T., Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozess, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg., Nr. 2, 1990, S. 205-222

Zielansatz besteht eine notwendige Voraussetzung zur Bestimmung des Erfolgs darin, dass mindestens ein explizit formuliertes Ziel existiert, das mit einem bestimmten Vorhaben angestrebt wird. Der Erfolg ergibt sich dann als Grad der Erreichung dieses Ziels.

In Kooperationsbeziehung zueinander stehende Unternehmen haben zwar verschiedene Beweggründe für das Eingehen einer Kooperation, jedoch können zwei wesentliche Gründe als allgemeingültig angenommen werden:

1. Gewinnmaximierung
2. Kostenminimierung

Um die Kosten- und Erfolgsabhängigkeit verschiedener Unternehmen betrachten zu können, gehen wir von einer „*Kooperationsfunktion*“ aus, die von Wolfram Braun entwickelt wurde und Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen ist.<sup>153</sup> Diese Funktion wurde von der mikro- auf die makroökonomische Ebene erweitert und beschreibt die Kooperationsgewinne, die mit einer bestimmten Kombination von Unternehmen unter Berücksichtigung der Kosten erzielt werden können. Aggregationsprobleme und die damit verbundenen mathematischen Probleme bei der Berechnung empirischer Kooperationsaspekte sind bekannt, es wird hier lediglich eine theoretische Skizzierung grundsätzlicher Zusammenhänge in Anlehnung zu den Überlegungen in Kapitel 2.1.1 mit Hilfe der Funktion vorgenommen.

Die Kooperationsfunktion wird mit  $v(U)$  bezeichnet, wobei  $U$  für die Zahl der kooperierenden Unternehmen steht. Ein Kooperationsverbund besteht aus mindestens zwei Unternehmen, 1 und 2. Mit  $v(1,2)$  wird der Gewinn bezeichnet, den die Unternehmen 1 und 2

---

<sup>153</sup> vgl. Braun, W., Kooperationsmanagement, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Gesamthochschule-Wuppertal, Nr. 146, Wuppertal 1990, S.1 - 30

erzielen können. Die von den Unternehmen gemeinsam zu tragenden Kooperations- bzw. Koordinationskosten werden mit  $k$  bezeichnet.  $x$  steht für den Nettoertrag, den das Unternehmen 1 erzielt, wenn Unternehmen 2 nicht mehr am Unternehmensverbund beteiligt ist,  $y$  steht entsprechend für den Nettoertrag des Unternehmens 2. (Bei den Nettoerträgen sind die Kooperationskosten nicht berücksichtigt.) Der Kooperationsgewinn ergibt sich aus:

$$v(\{1,2\}) = x + y - k$$

Ist Unternehmen 2 nicht mehr am Unternehmensverbund beteiligt, ist der Kooperationsgewinn:

$$v(\{1\}) = x - k$$

Bei Nichtbeteiligung von Unternehmen 1 ergibt sich:

$$v(\{2\}) = y - k$$

Stehen die Unternehmen 1 und 2 nicht im Kooperationsverbund zueinander, sondern verfolgen ihre Ziele unabhängig voneinander, können sie zwar ihre Unternehmensgewinne  $x$  und  $y$  simultan steigern und eventuell maximieren, jedoch ergeben sich im Hinblick auf ein gemeinsames Kooperationsziel (z.B. eine Innovation) höhere Koordinationskosten und die Summe der Nettoerträge ist niedriger, als der bei Kooperation realisierbare gemeinsame Kooperationsgewinn:

$$v(\{1\}) + v(\{2\}) = x + y - 2k$$

denn:

$$v(\{1,2\}) > v(\{1\}) + v(\{2\})$$

Aus dem Gleichungssystem ergibt sich die dem Konzept lateraler Kooperationsbeziehungen zugrundeliegende Annahme, dass eigenständige Unternehmen im Kooperationsverbund übergeordnete Ziele mit größerem Erfolg und geringerem Koordinationsaufwand



durchführen können. Ohne Kooperationsverbund würde der gemeinsame Gewinn nur der Summe der Einzelgewinne entsprechen und die Koordinationskosten wären „doppelt so hoch“.

Die Hypothese der doppelten Koordinationskosten müsste empirisch bewiesen werden, jedoch kann man anhand der Studienergebnisse von Wolfram Braun davon ausgehen, dass der Kooperationsgewinn höher ist, als die individuellen Unternehmensgewinne und die Kooperationskosten geringer sind, als die individuellen Kosten der Unternehmen.<sup>154</sup>

Mit einer Kooperation wird i.d.R. jedoch nicht nur ein bzw. zwei Ziele, sondern ein ganzes Set potentieller Zielgrößen angestrebt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden in empirischen Untersuchungen die Erreichungsgrade von mehreren Zielgrößen ermittelt, die mit einer Kooperation angestrebt werden können. Diese Zielerreichungsgrade können dann mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert werden, welcher der Bedeutung des jeweiligen Ziels für die jeweilige Unternehmung entspricht. Die einzelnen gewichteten Zielerreichungsgrade werden anschließend addiert und durch die Summe der Ziele, die für das jeweilige Unternehmen von wenigstens geringer Bedeutung sind, dividiert. Als Ergebnis erhält man einen Index des gesamten Kooperationserfolgs (IKE-Maß). Zu einem analogen Vorgehen vgl. Raffée/Effenberger/Fritz.<sup>155</sup>

Zentrales Anliegen dieser und anderer (empirischer) Erfolgs-

---

<sup>154</sup> vgl. Braun, W., Kooperationsmanagement, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Gesamthochschule-Wuppertal, Nr. 146, Wuppertal 1990, S.6 f.

<sup>155</sup> vgl. Raffée, H., Effenberger, J., Fritz, W., Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs. Methodische Grundlagen und Ergebnisse einer exploratorischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 93 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 24 ff.

faktorenforschungen ist es, Einflußgrößen aufzudecken, die den Erfolg von Unternehmen maßgeblich determinieren. Seit geraumer Zeit steht dabei das Konzept der *kritischen* bzw. *strategischen Erfolgsfaktoren* im Vordergrund, das von der Annahme ausgeht, „...dass trotz der Mehrdimensionalität und Multikausalität des Unternehmenserfolgs einige wenige Einflussfaktoren über Erfolg und Misserfolg entscheiden.“<sup>156</sup>

Auf die verschiedenen Forschungsrichtungen zur Bestimmung von Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges soll hier nicht näher eingegangen werden, vielmehr interessieren die Ergebnisse von empirischen Untersuchungen, die bei internationalen Joint Ventures und Kooperationsbeziehungen festgestellt werden konnten. Eine Erkenntnis ist dabei für die vorliegende Arbeit von fundamentaler Bedeutung und konnte von Kieser/Kubicek anhand mehrerer Studien belegt werden:<sup>157</sup>

*Die organisatorischen Strukturen von Unternehmen sind entscheidende Erfolgsfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation.*

Jedes spezialisierte und arbeitsteilig organisierte Unternehmen verfügt über ein mehr oder weniger breites Spektrum an Regelungen, die der Abstimmung einzelner Prozesse und der Ausrichtung von Aktivitäten auf die Unternehmensziele dienen. Als sehr formale Mechanismen sind vor allem die Koordination durch Pläne, durch persönliche Weisungen oder exakte Stellenbeschreibungen zu nennen. Im Gegensatz dazu steht die Selbstabstimmung oder die

---

<sup>156</sup> vgl. Eisele, J., Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden 1995, S. 31

<sup>157</sup> vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Auflage, Berlin / New York 1992, S. 95 ff.

Koordination durch die Organisationskultur. Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur, die das Verhalten von Organisationsmitgliedern steuern / beeinflussen:<sup>158</sup>

1. Ebene: Grundlegende Voraussetzungen, die selbstverständlich, unsichtbar und unbewusst sind (Beziehungen zur Umwelt, Natur der menschlichen Aktivitäten und Beziehungen etc.)
2. Ebene: Werte auf einer höheren Ebene des Bewusstseins (indirekte Orientierungsmuster und Handlungsweisen, die man als akzeptiertes Mitglied einer Organisation kennen und einhalten muss)
3. Ebene: Artefakte, Schöpfungen, die sichtbar aber oft nicht entzifferbar sind (Technologie, Kunst, sichtbare und hörbare Verhaltensmuster)

Unternehmenskultur wird nicht systematisch vermittelt, sondern in einem komplexen Prozess gelernt. In weit verzweigten Prozessen werden die allgemein gültigen Vorstellungen und Orientierungen vermittelt und an die nächste Generation weitergereicht, die Unternehmenskultur vergegenwärtigt die Historie eines Unternehmens.<sup>159</sup>

„Die Standardisierung von Werten und Normen im Sinne einer starken Unternehmenskultur führt zu einem starken Vertrauen innerhalb der Unternehmung, weil die geteilten Sinnzusammenhänge, Grund-

---

<sup>158</sup> vgl. Schein, E. H., Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M. 1995, S. 59 ff.

<sup>159</sup> vgl. Schreyögg, G., Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 439 ff. sowie Kahle, E., Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in mittelständischen Unternehmen, in: Albers, S., Herrmann, H., Kahle, E., Kruschwitz, L., Perlitz, M. (Hrsg.), Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1989

annahmen und Wertvorstellungen die Übereinstimmung wechselseitiger Erwartungen signalisieren und garantieren.“<sup>160</sup>

Weiterhin spielt der Grad der organisatorischen Formalisierung der beteiligten Unternehmen eine wichtige Rolle. Eine allzu starke Bürokratisierung kann z.B. nicht gerade als Indikator einer kooperations-effizienten Organisationskultur gelten, da eine hohe Flexibilität im Denken und Handeln einen allgemein akzeptierten Erfolgsfaktor des Managements zwischenbetrieblicher Beziehungen darstellt.<sup>161</sup> Ein solcher Verlust an Dynamik kann sich u.a. in einem geringen Maß an Enthusiasmus und Energie im Implementierungs- und Managementprozess artikulieren.<sup>162</sup>

Eine weitere Erkenntnis aus empirischen Untersuchungen stellt die Art der Organisationsstrukturen dar. Starre und inflexible Organisationsstrukturen, wie sie bspw. in der klassisch hierarchischen Strukturorganisation zum Ausdruck kommen, hemmen i.a.R. das Kreativitäts- und Innovationsklima und verhindern ein selbstständiges, unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter. Starre Organisationsformen stehen daher einer Kooperationsfähigkeit und dem Kooperationserfolg einer Unternehmung im Wege.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> vgl. Kahle, E., Konkurrenz oder Kooperation, in: Fritzsche, A. Kwiran, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Sozialpolitik, München 1999, S. 46-62

<sup>161</sup> vgl. zum Themenkomplex Unternehmenskultur u.a. Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt / New York 1996 sowie Beyer, H., Fehr, U., Nutzinger, H.G., Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation: Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden 1995

<sup>162</sup> vgl. Lorange, P., Roos, J., Cooperative Ventures: The Role of Pre-Venture Design, Research Paper 87-12, Institut of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm 1987, S. 37 ff.

<sup>163</sup> vgl. Bronder, C., Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen. Ein konzeptioneller Ansatz zum Kooperationsmanagement, Hallstadt 1992, S. 131-132

Sind die Organisationsstrukturen der Partnerunternehmungen durch eine kongruent geringe Gliederungstiefe gekennzeichnet, fördert dies den Kooperationserfolg. Die Realität zeigt jedoch, dass in vielen Unternehmen nicht grundlegend ähnliche Prozess(ketten) vorhanden sind und die Organisationsstrukturen dabei sehr unterschiedliche Ausprägungen besitzen können. Die Erkenntnis aus den bereits erwähnten Gründen eine Kooperation anzustreben setzt also gleichzeitig auch die Weitsicht von den Unternehmungen voraus, dass Prozessänderungen und daraus resultierende organisatorische Änderungen unabdingbar sind, wenn ein Kooperationserfolg nicht gefährdet werden soll.

Die Fragen nach den Motiven für Kooperationen und den Notwendigkeiten zu Reengineeringmaßnahmen müssten also in Unternehmungen annähernd zeitgleich gestellt und beantwortet werden. Kooperation bedingt i.a.R. Reengineering oder anders formuliert: Nach der Entscheidung für bzw. dem Eingehen einer Kooperation müssen Reengineering-Projekte initiiert werden.<sup>164</sup> Dieser kausale Zusammenhang gilt jedoch nicht in umgekehrter Richtung, d.h. Reengineering-Projekte bedingen keine Kooperationen. Wie auch bei Kooperationen so stellt Reengineering unabhängig von Kooperationsbeziehungen nur eine von vielen Möglichkeiten für Unternehmen dar, ihre Wettbewerbsposition durch Prozessoptimierungen zu verbessern. Entscheiden sich Unternehmen nicht für eine Kooperation als strategische Alternative, müssen auch nicht zwingend Reengineering-Projekte initiiert werden.

---

<sup>164</sup> vgl. Aggteleky, B., Projektplanung, München 1992 sowie

Gemünden, G., Erfolgsfaktoren des Projektmanagements – ein State-of-the-Art-Report, in: Lange, D., Schelle, H. (Hrsg.), Projektmanagement-Forum `92 (Dokumentation), GPM, München 1992

Die Dynamik des Marktes erfordert dynamische Unternehmen. Einzelne Prozessschritte müssen in eine natürliche Reihenfolge gebracht werden, insbesondere dann, wenn zwei Unternehmen an einem oder mehreren Kernprozessen beteiligt sind.

Die Kernfrage beim Business Reengineering muss lauten: Was muss sinnvollerweise auf einen bestimmten Schritt folgen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen? Eine neue Organisationsstruktur ergibt sich dabei von selbst. Es wäre falsch, alte bestehende Prozesse neu zu „bearbeiten“, es muss vielmehr überlegt werden, wie aus heutiger Sicht ein bestimmtes Ziel im Unternehmen erreicht werden kann, ohne dabei auf bisherige Abläufe zu schauen.

Eine umfassende organisatorische Gestaltung eines Unternehmens bedarf jedoch ergänzender Maßnahmen und Ansätze, die im Konzept der Prozessorientierung höchstens indirekt enthalten sind. Zu nennen wären z.B. Entscheidungen zur Optimierung der Leistungstiefe (Make-or-Buy; Out- / Insourcing), die Frage nach der optimalen Rechtsform, die Gestaltung von Kooperationen und Allianzen etc..<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> vgl. Gaukel, F., Einführung der Prozessorientierung in einem mittelständischen Unternehmen, in: Management Zeitschrift, Heft 5, Jg. 63, 1994, S. 34 ff.

## 2.2.1 ANLÄSSE, KOMPONENTEN UND ENDSCHIEDUNGEN ZUM REENGINEERING

Wie bereits erläutert wird in der vorliegenden Forschungsarbeit als Auslöser für Business Reengineering in Unternehmen eine Kooperationsentscheidung mit den damit notwendigen prozessualen Veränderungen gesehen. Allgemein für das Bestreben von Unternehmungen nach Business Reengineering kann eine nicht ausreichende Wettbewerbsfähigkeit gelten. Dies belegen auch Studien, in denen die Gründe für das Einleiten von Business-Reengineering-Projekten analysiert wurden.

Die am häufigsten genannten Auslöser für die Projektaktivitäten aller befragten Branchen sind dabei: <sup>166</sup>

- Ineffizienzen im Unternehmen (71,4 %)
- Kostendruck (68,3 %)
- Unzureichende Flexibilität (44,4 %)

Je nach Branche weichen die Auslöser teilweise stark voneinander ab. Insbesondere in der Industrie wird der gestiegene Kostendruck als Hauptauslöser genannt. Dabei sind nicht die eigentlichen Lohnkosten zu hoch, sondern die aus den Betriebsstrukturen resultierenden Gesamt(lohn)kosten. Die Kosten werden von den indirekt produktiven Mitarbeitern (Overhead) dominiert und Produktivitätsfortschritte in der Produktion / Dienstleistung durch eine Zunahme der Komplexität im Overheadbereich wieder aufgehoben.

---

<sup>166</sup> vgl. Melchers, C., Quantensprünge durch Business Reengineering, Berlin 1997, S. 28 ff.

Nach den Erfahrungen von Hammer und Champy gibt es drei Arten von Unternehmen, die sich für das Business Reengineering entscheiden:<sup>167</sup>

Erstens sind da jene, die sich in einer Krise befinden, die durch Kostendruck etc. ausgelöst wurde und denen nicht durch geringfügige Verbesserungen geholfen werden kann. Hier müssen radikale Maßnahmen ergriffen werden.

Zweitens gibt es Unternehmen, die noch nicht in ernsten Schwierigkeiten sind, die aber durch Weitsicht sich anbahnende Probleme erkannt haben und aktiv werden.

Die dritte Kategorie von Reengineering-Kandidaten sind Unternehmen, die sich auf ihrem Zenit befinden und gegenwärtig als auch in naher Zukunft keine Probleme haben. Hier ist das Management jedoch ehrgeizig und aggressiv und nutzt die Chance, den Vorsprung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz noch weiter auszubauen.

Allen drei Kategorien von Unternehmen ist jedoch die Erkenntnis gemeinsam, dass etwas getan werden muss. Dabei spielt es hier keine Rolle, ob diese Erkenntnis als Auslöser für eine Entscheidung durch reaktives, situatives oder kreatives bzw. innovatives Entscheidungsverhalten geprägt ist.<sup>168</sup> Wichtig aus dem Bereich der Entscheidungstheorie ist, dass zu einem rationalen Wahlakt als konstituierendes Merkmal das Vorhandensein von Zielvorstellungen

---

<sup>167</sup> vgl. Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering, New York 1994, S. 50 ff.

<sup>168</sup> vgl. Kahle, E., Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden 1973, S. 96



beim Entscheidungsträger gehört.<sup>169</sup>

Versucht man das Entscheidungsverhalten eines Unternehmens für oder gegen Reengineeringmaßnahmen zu analysieren, muss man die Strategie eines Unternehmens betrachten. Im Zusammenhang mit Strategien ist es dabei ein Gegenstand der Spieltheorie, für bestimmte Situationen die Frage zu stellen: Welches Verhalten ist jetzt rational? Welche Strategie liefert optimale Ergebnisse?<sup>170</sup> Übertragen auf die vorliegende Arbeit lautet eine der Fragen: Wie verhalten sich andere Unternehmen (ggf. der Kooperationspartner)?

Bei Einbeziehung wenigstens eines Mithandelnden / potentiellen Kooperationspartners stellt entweder die Spieltheorie<sup>171</sup> die klassische Form der Analyse wirtschaftlichen Handelns dar, oder die

---

<sup>169</sup> vgl. Kahle, E., Betriebliche Entscheidungen, München 1993, S.26 ff. sowie Kahle, E., Entscheidungen bei multivariablen Zielsystemen, Multiple Criteria Decision Making (MCDM), in: WiSt, Jg. 17, H. 4, 1988, S. 164-172

<sup>170</sup> Die Spieltheorie betrachtet eine hypotetische Welt, in der alle Spieler (im vorliegenden Zusammenhang = Unternehmen) rational sind, in der ferner alle Spieler dies wissen, und ferner alle Spieler wissen, dass alle wissen, dass alle rational sind, usw. ad infinitum. Wenn jedoch der „Gegner“ (Wettbewerber) weiß, daß andere Unternehmen über dieses Wissen verfüge, kann er seine Strategie modifizieren, was ein Unternehmen wiederum veranlassen könnte... Das Verhalten eines Unternehmens kann dabei als Ergebnis eines Entscheidungs- bzw. Strategiefindungsprozesses zur Erwartungsnutzenmaximierung betrachtet werden, welches zu einem Ausgleich differenter Strategien von Unternehmen führen kann.

<sup>171</sup> vgl. Neumann, J., Morgenstern, O., Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961, sowie Müller-Merbach, H., Operations Research, 3. Auflage, München 1973, S. 470 ff.

Eine ausführliche Darstellung der spieltheoretischen Begründung von Kooperationsstrategien findet sich bei Axelrod, R., Die Evolution der Kooperation, München 1988

Entscheidung bei rationaler Indeterminiertheit.<sup>172</sup> Handlungsmöglichkeiten und entsprechende Ergebnisse bei einem Nullsummenspiel bzw. einem Spiel mit variablem Ergebnis lassen sich dabei in einer Spielmatrix darstellen.<sup>173</sup>

„Entscheidungen sind gewissermaßen Kristallisierungen der Auseinandersetzung der Organisationsteilnehmer. Die Betrachtung des Entscheidungsprozesses integriert also die kollektive Seite organisationalen Verhaltens, die wechselseitige Abstimmung, die für Organisationen typisch ist. Sie berücksichtigt außerdem, dass die individuellen Teilnehmer zwar vornehmlich ihre eigenen Ziele verfolgen, insgesamt sich aber dann doch so etwas wie ein kollektiver Wille herausbildet.“<sup>174</sup> „Der Kommunikation kommt eine vermittelnde Funktion zu. Sie ist das „Medium“ der Interaktion. Eine kollektive Entscheidungsfindung lässt sich ohne Kommunikation eigentlich gar nicht vorstellen.“<sup>175</sup>

Inwieweit die Entscheidung für ein Kooperations- bzw. Reengineeringvorhaben kollektiv oder zentral durch die Unternehmensführung getroffen wird, ist von der Entscheidungsstruktur abhängig. Auch eine monokratische Entscheidungsfindung z.B. durch einen alleinigen Geschäftsführer wird wesentlich geprägt durch soziale Einflüsse, also durch das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft (z.B. bzgl. der Informationsgewinnung, die

---

<sup>172</sup> vgl. Kahle, E., Betriebliche Entscheidungen, 5. Auflage, München 1998, S. 116, 134 ff.

<sup>173</sup> vgl. Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 5 f.

<sup>174</sup> vgl. Martin, A., Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg 1995, S. 6

<sup>175</sup> vgl. Martin, A., Kommunikation und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg 2001, S. 3

Entscheidungsgeschwindigkeit, die Umsetzung von Entscheidungen, etc).<sup>176</sup>

In der vorliegenden Arbeit würde eine detaillierte Betrachtung des Entscheidungsfindungsprozesses den Rahmen sprengen, daher wird die Entscheidung für Business-Reengineering-Projekte wie eingangs erwähnt als eine mögliche Maßnahme gegen Probleme in Unternehmen im Kooperationszusammenhang gesehen. Im nächsten Kapitel wird dieser Zusammenhang noch näher erläutert. Wesentliche Ziele des Reengineering bzw. der Prozessneugestaltung sind die Erhöhung der Prozessflexibilität, der Prozessqualität (geringere Fehlerquoten), der Prozessgeschwindigkeit (Durchlaufzeiten) sowie der Prozesseffizienz (Kosten der Bearbeitung).<sup>177</sup>

Im Rahmen einer Studie der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz, in der diese Ziele lokalisiert werden konnten, zeigte sich zudem, dass die letzten drei Kategorien in etwa die gleiche Wertigkeit besitzen, während die Erhöhung der Prozessflexibilität nur eine untergeordnete Rolle bei den befragten Unternehmen spielt.<sup>178</sup>

Die eigentliche Wertschöpfung in Unternehmungen erfolgt nicht in Organisationseinheiten sondern ausschließlich in Prozessen zur Leistungserstellung. Mit einer Reorganisation muss die Nutzung von

---

<sup>176</sup> vgl. Martin, A., Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg 1995, S. 42

<sup>177</sup> vgl. Homburg, C., Gruner, K., Hocke, G., Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1997, S. 8 ff.

<sup>178</sup> vgl. dazu auch Bühner, R., Economies of Speed – Beschleunigung der Abläufe im Unternehmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Bleicher, K., Gomez, P. (Hrsg.), Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990, S.27 ff.

Verbundeffekten durch markteffiziente und ressourceneffiziente Strukturen neben der Schaffung prozesseffizienter, auf den Kundenbedarf ausgerichteter Strukturen sichergestellt werden.<sup>179</sup>

Zur Visualisierung von funktionsübergreifenden Leistungen dient die folgende Abbildung.

#### ABBILDUNG 7: FUNKTIONSÜBERGREIFENDE LEISTUNGEN



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>179</sup> vgl. Scheer, A.-W., Picot, A., Lean – Wer nicht bereit ist, wird scheitern! Gespräch über die „schlanke“ Linie in Unternehmen zwischen Professor Scheer und Professor Picot, in: Information Management, 1993, Heft 2, S. 68-71

## 2.2.2 ABGRENZUNG VOM REENGINEERING ZUM TOTAL QUALITY MANAGEMENT

In der Literatur findet man Abgrenzungs- bzw. Unterscheidungsversuche von Reengineering und Total Quality Management i.d.R. englischsprachig vor, der Ursprung der meisten Reengineering-Beiträge liegt zudem in Amerika. Die folgenden Ausführungen wurden z.T. von den Originaltexten in die deutsche Sprache übersetzt und unterliegen entsprechend individuellen Interpretationsmöglichkeiten.

Grover et al.<sup>180</sup> stellten fest, dass in den letzten Jahren eine erhöhte Aufmerksamkeit bzgl. Geschäftsprozessen beim TQM (Total Quality Management) zu verzeichnen war. Sie konnten nachweisen, dass TQM als auch das Reengineering eine cross-funktionale Orientierung besitzen.

Davenport beobachtete, dass Qualitätsfachleute zu inkrementellen Änderung neigen und sich auf stufenweise Verbesserung von Prozessen konzentrieren, während Verfechter von Reengineering häufig radikale Neukonstruktion und drastische Verbesserung von Prozessen suchen.<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> vgl. Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J., Teng, J.T.C., The Implementation of Business Process Reengineering, Journal of Management Information Systems, Vol. 12 No. 1, 1995, S. 109-144

<sup>181</sup> vgl. Davenport, T.H., Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston 1993

„Gesamtqualität ist das entscheidende Bindeglied zu den Kunden, zu den Angestellten und zu den Lieferanten in diesen chaotischen Zeiten“, bemerkt Armand Feigenbaum.<sup>182</sup>

Teng definiert Reengineering als "die kritische Analyse und radikale Neukonstruktion der vorhandenen Geschäftsprozesse, um durchgreifende Verbesserungen in den Leistungsmessungen zu erzielen." <sup>183</sup> Davenport und Short definieren Business Process Redesign als " die Analyse und das Design von Workflows und Prozessen innerhalb und zwischen Organisationen".<sup>184</sup>

Davenport <sup>185</sup> stellt zudem fest, dass das Qualitätsmanagement, häufig auch als TQM oder permanente Verbesserung bezeichnet, auf Programme und Initiativen zurückgeht, die inkrementale Verbesserungen von Arbeitsprozessen und des Outputs über einen offenen, nicht definierten Zeitabschnitt betrachten.

Demgegenüber werden beim Reengineering, auch als Business Process Redesign oder Process Innovation bezeichnet, getrennte

---

<sup>182</sup> vgl. Feigenbaum, A.V., How total quality counters three forces of international competitiveness, National Productivity Review, Vol.13 No. 3, 1994, S. 327 – Armand Feigenbaum (Ph.D.) is the President of General Systems, Inc. in Pittsfield, Massachusetts, and the originator of total quality control. He is also founding chairman of the International Academy for Quality Control and the first American to receive France's Georges Borel Prize for preeminence in quality. –

<sup>183</sup> vgl. Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J., Teng, J.T.C., The Implementation of Business Process Reengineering, Journal of Management Information Systems, Vol. 12 No. 1, 1995, S. 142

<sup>184</sup> vgl. Davenport, T.H., Short, J.E., The Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, 1990, S. 11-27

Initiativen verfolgt, die radikal neu entworfene und verbesserte Arbeitsprozesse in einem definierten Zeitfenster erzielen sollen.

Eine Unterscheidung zwischen beiden Varianten nach Davenport:

	TQM	Reengineering
Level of Change	Incremental	Radical
Starting Point	Existing Process	Clean Slate
Frequency of Change	One-time, Continuous	One-time
Time Required	Short	Long
Participation	Bottom-Up	Top-Down
Typical Scope	Narrow, within functions	Broad, cross-functional
Risk	Moderate	High
Primary Enabler	Statistical Control	Information Technology
Type of Change	Cultural	Cultural, Structural

Das Konzept des Total Quality Management bezieht sich auf das ganze Unternehmen, da sich der Qualitätsgedanke auf alle Bereiche erstrecken muss, um wirkliche Qualitätsverbesserungen erreichen zu können. Ziel ist eine Verankerung des Qualitätsbewusstseins im Wertesystem des Unternehmens z.B. durch den Einsatz von Qualitätszirkeln und Qualitätsaudits.<sup>186</sup>

Trotz unterschiedlicher Ausrichtung insbesondere in der Radikalität der Neu- / Umgestaltung von Unternehmensprozessen weisen Business Reengineering und TQM einige Gemeinsamkeiten auf, wie z.B. die Kundenorientierung, das umfassende Qualitätsdenken, das

---

<sup>185</sup> vgl. Davenport, T.H., Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston 1993

<sup>186</sup> vgl. Schwager, M., Kaizen. Der sanfte Weg des Reengineering, Freiburg 1997, S. 26-31 sowie Oess, A., Total Quality Management, Wiesbaden 1989

Prozessdenken sowie die Dezentralisierung der Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen.

In der vorliegenden Forschungsarbeit repräsentiert Business Process Redesign eine Neukonstruktion und radikale Änderung in den heutigen z.T. bürokratisch und funktional strukturierten Organisationen.

Die radikalen Änderungstheoretiker sagen voraus, dass durchgreifende Veränderungen die Verwendung von revolutionären Änderungstaktiken bedingen. Je mehr sich die Radikalität der geplanten Veränderungen erhöht bzw. erhöhen muss, je mehr revolutionäre Change-Taktiken werden zum Einsatz kommen.

Die populäre Managementliteratur hat bisher jedoch mehr Mythos als praktische Methodenlehre bzgl. Reengineering kreiert. Das Konzept von Reengineering gibt es seit ungefähr 1990, dennoch wird es häufig missverstanden und z.T. „nur“ zur Gesundschumpfung, zur punktuellen Qualitätsteigerung und zu einigen anderen vom Management initiierten Kleinprojekten verwendet.



## 2.3 VERTRAUEN

In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich viele Ansätze und Erklärungsversuche, die das Thema Vertrauen mit unterschiedlichen Aspekten und Bedeutungen hinterlegen.<sup>187</sup>

Gerade aus der organisationskulturellen Perspektive ist die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen kooperierenden Unternehmen von großer Bedeutung.<sup>188</sup>

Bei der Analyse von Interaktionen<sup>189</sup> zwischen zwei oder mehr Menschen als Mitglieder von Organisationen stellt die Spieltheorie<sup>190</sup> und die Entscheidung bei rationaler Interdeterminiertheit<sup>191</sup> einen wesentlichen Aspekt in den Vordergrund: Die Frage der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von Absprachen und sozialen Normen / Werten und damit das gegenseitige Vertrauen zwischen interagierenden Akteuren.

---

<sup>187</sup> vgl. zum Thema Vertrauen auch Luhmann, N., Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart 1989 sowie Bauer, W., Mut zum Vertrauen, Frankfurt a.M. 1996

<sup>188</sup> vgl. Morath, F., Interorganisationale Netzwerke. Dimensions - Determinants - Dynamics, in: Klimecki, R. (Hrsg.): Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 15, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz 1996, S. 39 f.

<sup>189</sup> vgl. zur Handlungslogik von Interaktionen Martin, A., Drees, V., Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt 1999

<sup>190</sup> vgl. Neumann, J., Morgenstern, O., Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961 sowie Müller-Merbach, H., Operations Research, 3. Aufl. München 1973, S. 470 ff.

<sup>191</sup> vgl. Kahle, E., Betriebliche Entscheidungen, 5. Aufl. München 1998, S.116 und 134ff.

„Vertrauen ist als Erwartung immer mit dem Risiko der Enttäuschung und damit eines Verlustes verbunden; am Anfang einer Vertrauensbeziehung steht immer ein Vorschuss, der verloren werden kann.“<sup>192</sup>

Einer der im Kooperationszusammenhang entscheidenden Faktoren stellt folglich das Verhalten der beteiligten Unternehmungen dar und die Möglichkeit der Einhaltung bzw. Nichteinhaltung von getroffenen (vertraglichen oder mündlichen) Absprachen. Insbesondere die gegenseitige Wahrnehmung der Kooperationsteilnehmer von deren Verhaltensmöglichkeiten als kognitiver Prozess beeinflusst die Vertrauensbeziehungen zueinander. Dabei wird die Wahrnehmung bestimmt durch eine Reihe von Reduktions-, Verknüpfungs- und Interpretationsabläufen, die wiederum als Komplexitätsreduktion im Ergebnis Einfluss auf das eigene Handeln haben.<sup>193</sup>

Die Wahrnehmung der Umwelt durch Beobachtung und die notwendige Komplexitätsreduktion eines Individuums ist wiederum erfahrungsgeleitet, d.h. Wissen bzw. Verstehen wird über Erfahrung erworben. In Organisationen wird dieses Wissen und die Erfahrungen u.a. über Sprache mit anderen Organisationsmitgliedern geteilt, d.h.

---

<sup>192</sup> vgl. Kahle, E., Konkurrenz oder Kooperation, in: Fritzsche, A., Kwiran, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Sozialpolitik, München 1999, S. 46-62

Zum Begriff der Erwartung vgl. Kahle, E. Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens in Organisationen, Arbeitsbericht 1/93 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1993 sowie

Kirchner, B., Fühlen und Führen: Der Manager zwischen Herz und Verstand, Wiesbaden 1996, S. 169

<sup>193</sup> vgl. Kahle, E., Kognitionswissenschaftliche Grundlagen von Selbstorganisation, Arbeitsbericht 1/95 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1995

Sprache ist das Hauptinstrument, um die Erfahrungen anderer Individuen aufnehmen, verarbeiten und verstehen zu können.<sup>194</sup>

Welche Bedeutung hat eine Komplexitätsreduktion auf das Vertrauen? Anstatt alle theoretisch denkbaren Ereignisverläufe zu berücksichtigen, verlässt sich der Vertrauende auf gewisse Erwartungen bezüglich zukünftiger Entwicklungen und lässt die übrigen möglichen Verläufe im Entscheidungskalkül unbeachtet. Damit wird die Komplexität in einer Entscheidungssituation auf ein verarbeitbares Maß herabgesetzt und Handlungsfähigkeit zurückgewonnen. Vertrauen bedeutet Zutrauen in eigene Erwartungen. Der Vertrauende ist sich bezüglich seiner Erwartungen nicht sicher, sonst bräuchte er nicht zu vertrauen. Ebenso muss er von der Unsicherheit der künftigen Entwicklung wissen, sonst hätte er gar keinen Anlass, über Vertrauen „nachzudenken“. Demnach ist Vertrauen ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen.<sup>195</sup>

„Die ausführlichste und aktuellste Darstellung des Ansatzes eines kalkulierten Vertrauens findet sich bei Ripperger<sup>196</sup>, wobei neben der ausführlichen Beschreibung und Analyse der Kalküle des Vertrauensgebers und -nehmers auch die Genese von Vertrauen in sozialen Systemen erörtert wird.“<sup>197</sup>

---

<sup>194</sup> vgl. zu Mehrdeutigkeit und Linearität von Sprache die Ausführungen von Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 17-18

<sup>195</sup> vgl. Barthel, J., Braczyk, H., Fuchs, G., Vertrauen in soziotechnische Systeme, in: Kubicek, H. u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Bd. 7, Heidelberg 1999, S. 111-123

<sup>196</sup> vgl. Ripperger, T., Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998

<sup>197</sup> vgl. Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 15

Auf das durch Wahrnehmung, Beobachtung und über Sprache aufgebaute Wissen vertraut das Individuum. Dieses ontologische Vertrauen<sup>198</sup> unterscheidet Kahle vom institutionellen und persönlichen Vertrauen. Kahle definiert institutionelles Vertrauen als eine Weiterentwicklung, eine strukturelle und komplexitätsverarbeitende Vertiefung ontologischen Vertrauens. Persönliches Vertrauen bezieht sich auf direkte Erfahrungen mit anderen Individuen in Begleitung verbaler Kommunikation.<sup>199</sup>

Das Vorliegen oder Nichtvorliegen von Vertrauen in eigenes Wissen, einzelne Personen, Gruppen, Institutionen und die Gültigkeit von Werten und Normen, Rechten und Pflichten etc. ist für Kooperationen und generell für jegliche Koordinationsformen sehr wichtig, da prozessuale und organisationale Anpassungen / Veränderungen neue individuelle Erfahrungen und Veränderungen des Wissensbestandes einzelner Individuen und letztlich der Organisation hervorruft.

„Geplanter struktureller und kultureller Wandel stellt wesentliche Teile der bisherigen geistigen Landkarte in Frage, erschüttert also das ontologische Vertrauen; bisher gültige Tatbestände, Erklärungen und Verhaltensregeln verlieren ihre formale Gültigkeit. Damit entsteht entweder ein Dissens zwischen den individuell weiterhin wirksamen (vertrauten) Wissensbeständen und den formalen, was zu einer institutionellen Vertrauenskrise führen kann, weil die Organisation nicht mehr ist, was sie war. Andernfalls verliert das Individuum das Vertrauen in Teile seiner eigenen Wissenslandkarte, was eine erhebliche geistige und seelische Belastung darstellt.“<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> vgl. Böhme, G., Trau, schau wem !, in: Die Zeit, 16.12.1998, S.45

<sup>199</sup> vgl. Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 19

<sup>200</sup> vgl. Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 28

## 2.4 ZUSAMMENFASSUNG DER AUSGANGSSITUATION

Zu Beginn dieses Kapitels wurde zunächst der in der vorliegenden Forschungsarbeit zugrundeliegende Kooperationsbegriff näher erläutert. Kooperation wird hier verstanden als ein Zusammenarbeiten in verschiedenen Unternehmensbereichen zwischen selbständigen Unternehmen mit konkreten (gemeinsamen) Zielvorstellungen, wobei dies die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft durchaus einschließt. Anschließend wurden die Fragen beantwortet, aus welchen Gründen und Motiven Unternehmen eine Kooperation generell eingehen und welche bestimmten Kooperationsinstrumente, Kooperationsformen, etc. sie dann wählen können und wie Reengineering zu TQM abgegrenzt werden kann.

Marktwirtschaftliche Tendenzen zeigen seit geraumer Zeit eine fortschreitende Globalisierung, die zu starkem Konzentrationsverhalten aller Branchen führt und den Wettbewerbsdruck insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen verstärkt. Als ein möglicher Ausweg bleibt oft nur die Alternative, sich mit anderen Unternehmen per Kooperation zusammenzuschließen, um so die jeweilige Wettbewerbsposition zu stärken.

Bei dem Willen sich zusammenzuschließen wird unterstellt, dass opportunistisches Verhalten der jeweiligen Unternehmung nicht vorliegt, also keine einseitigen Vorteile vorhanden sind oder entstehen. Entgegen der neoklassischen Behauptung, wonach Menschen bzw. Unternehmen immer opportunistisch handeln, ist in der vorliegenden Forschungsarbeit der Beweggrund für das Eingehen einer Kooperation die Verfolgung *gemeinsamer* Ziele der beteiligten Unternehmen. Die beteiligten Unternehmen müssen sich dabei gegenseitig vertrauen.

*„Die Bedeutsamkeit von Vertrauen als Teil einer kooperativen Lösung von Problemen wird im einfachsten Fall, dem Gefangenendilemma sichtbar: Wenn beide Seiten nicht in das soziale Verhalten des anderen vertrauen und -Tit for Tat- Verhalten an den Tag legen, wird sich in den typischen Fällen die kollektiv schlechteste Lösung ergeben.“<sup>201</sup>*

Treffen Unternehmen nun die Entscheidung zu einer Kooperation müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt werden, um den Kooperationserfolg nicht zu gefährden. Eine Möglichkeit, so Kahle, der Überwindung der ontologischen und institutionellen Vertrauensprobleme beim geplanten organisatorischen Wandel wie z.B. bei Kooperationen besteht darin, diesen prozessual an den gewohnten allmählichen ungeplanten Wandel anzupassen, d.h. die Änderungen durch intensive, geplante und prozessorientierte Kommunikation schrittweise in die geistigen Landkarten der Organisationsteilnehmer einzuarbeiten.<sup>202</sup>

In unterschiedlichen Unternehmen sind meist unterschiedliche Geschäfts- und Kommunikationsprozesse und damit differierende Organisationsstrukturen vorhanden. Um jedoch ein (oder mehrere) gemeinsame Ziel(e) erreichen zu können, müssen die Unternehmensprozesse und bzgl. des gegenseitigen Vertrauen und des gemeinsamen Wissensaufbaus insbesondere die Kommunikationsprozesse einander angeglichen bzw. neue Prozesse definiert und

---

<sup>201</sup> vgl. Kahle, E., Vertrauen und Virtuelle Organisation, Kurzreferat für den Workshop der Kommission „Organisation“, 1998

<sup>202</sup> vgl. zu den unterschiedlichen Typen organisatorischen Wandels bzw. Lernprozessen unter Berücksichtigung von Vertrauen in Organisationen insbesondere Kahle, E., Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, Arbeitsbericht 2/97 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmensstrategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1997

strukturiert werden, aus denen sich eine „neue“ Kooperations-Organisationsstruktur herausbildet.

Nach Studienergebnissen sind die organisatorischen Strukturen von Unternehmen *die* entscheidenden Bestimmungsfaktoren des Erfolges oder Misserfolges von Kooperationen.<sup>203</sup> Für gemeinsame Kooperationsziele müssen die anfallenden gemeinsamen Arbeiten unternehmensübergreifend und prozessorientiert organisiert werden. Fundamentale Unternehmensprozesse werden dabei völlig neu überdacht, um gemeinsam mit dem Kooperationspartner zur bestmöglichen Erfüllung der Zielvorstellungen zu gelangen. Gemeinsame Zielvorstellungen bedeuten / bedingen aber auch gegenseitiges Vertrauen und wechselseitige Kommunikation. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Zusammenwirken und die enge Verzahnung von Mitarbeitern, Strukturen, Kommunikation und zur Verfügung stehenden bzw. eingesetzten Instrumenten / Methoden.

**ABBILDUNG 8: MITARBEITER-ORGANISATION-INSTRUMENTE**



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>203</sup> vgl. dazu u.a. Belzer, V., Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München 1993 sowie Büchel, B., Joint Venture-Management. Aus Kooperationen lernen, Bern / Stuttgart / Wien 1997

### 3. METHODEN, TECHNIKEN UND BEREICHE DES REENGINEERING

Die grundlegende Neugestaltung betrieblicher Prozesse wirft zunächst die Frage auf, was ein Prozess ist bzw. durch welche Faktoren er bestimmt wird. In der Literatur hat sich bisher noch keine allgemeingültige Definition des Prozessbegriffs herausgebildet.<sup>204</sup> Zur Ableitung einer Definition wird hier auf die systemorientierte Organisationslehre zurückgegriffen. Im Gegensatz zu einem produktionstheoretischen Ansatz, der die Transformationsfunktion eines Prozesses in den Mittelpunkt stellt,<sup>205</sup> wird bei der systemorientierten Organisationslehre eine differenzierte und systematische Betrachtung sowohl zwischen den Elementen innerhalb einer Organisation als auch zwischen einer Organisation und der die Gestalt einer Organisation beeinflussenden Umwelt vorgenommen.<sup>206</sup>

Innerhalb einer Organisation bestehen bestimmte Leitungsbeziehungen, die durch die Zuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitern und Sachmitteln entstehen. Sie führen zur Entstehung von organisatorischen Einheiten und zum Aufbau eines ein- oder mehrdimensionalen Leitungssystems.

Innerhalb dieses Leitungssystems entstehen durch die aus der Arbeitsteilung resultierenden Abhängigkeiten zwischen Aufgaben

---

<sup>204</sup> vgl. Grover, V., Teng, J., Fiedler, K., Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework, *International Journal of Management Science*, Jg. 21, 1993, Nr. 4, S. 443-447

<sup>205</sup> vgl. Harrison, A., *Business Processes: Their Nature and Properties*, in: Cranfield School of Management (Hrsg.), *Processing's of the Second European Academic Conference on BPR*, Cranfield 1994

<sup>206</sup> vgl. Lehmann, H., *Systemtheoretisch-Kybernetisch orientierte Organisationslehre*, in: Frese, F. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Poeschel, Stuttgart 1992, Sp. 1838-1853



Ablaufbeziehungen, die eine voneinander unabhängige Ausführung der Aufgaben unmöglich machen. Sie verknüpfen Aufgaben über Wirkungsbeziehungen (Input-Output-Beziehungen) und führen so zu einer zeitlichen Anordnung der Aufgaben in Prozessen.

Informations- und Kommunikationsbeziehungen sind die Folge von Leitungs- und Ablaufbeziehungen. Sie verknüpfen Aufgaben und damit letztlich Mitarbeiter und Sachmittel zur Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung. Zusammen mit Zielen, Aufgaben, Mitarbeitern, Sachmitteln und Informationen bilden die genannten Beziehungen das Organisationssystem als Subsystem eines Unternehmens.<sup>207</sup>

Ein Prozess löst nun einen Teil der Elemente und Beziehungen aus der Ablauforganisation heraus und fasst sie in einem Subsystem der Ablauforganisation, dem Prozess, zusammen. Ein Prozess ist dabei ein offenes System, dessen Gestaltung nicht isoliert möglich ist, d.h. er wird durch bestimmte Faktoren beeinflusst (z.B. Geschäftsstrategien). Jeder Prozess steht zudem noch in Wechselbeziehung zu anderen Prozessen im Unternehmen, so dass die Gestaltung eines betrieblichen Prozesses, d.h. das Herstellen eines „Fit“ zwischen dem Prozess und seinen Einflussfaktoren, ein vielschichtiges Problem darstellt.

"Ein Geschäftsprozess beschreibt alle Aktivitäten, mit deren Durchführung eine angestrebte Leistung bzw. Soll-Leistung durch Aufgabenträger erstellt wird, die an externe Kunden oder interne Kunden übergeben wird und für diese einen Wert darstellt. Zur

---

<sup>207</sup> vgl. Krüger, W., Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 15-18

Durchführung eines Geschäftsprozesses werden Informationen und Materialien benötigt und ein Ergebnis erzeugt, das messbar ist."<sup>208</sup>

Die gedankliche Trennung in Aufbau- und Ablauforganisation führt wegen der Aufgabenorientierung auf der einen Seite und der Prozessorientierung auf der anderen zu einem „organisatorischen Dilemma“, wodurch es in der Praxis zunehmend zu einer Verschmelzung beider Seiten kommt. Dieser Konflikt führt schließlich zu einer „prozessorientierten Gestaltung von Organisationen, in der die Stellen und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse des Ablaufes betrieblicher Prozesse konzipiert wird, die „Prozessorganisation.“<sup>209</sup>

Die im Mittelpunkt der o.g. Ablauforganisation stehenden *Aufgaben* lassen sich dabei nach verschiedenen Aspekten analysieren. Die wichtigsten Analyse Kriterien sind:<sup>210</sup>

- Verrichtung (Funktionsbereich): z.B. Einkauf, Produktion, Verkauf
- Objekt (nach dem sich die Aufgabe ausrichtet): z.B. Rohstoffe
- Phase (der Aufgabenerfüllung im Entscheidungsprozess): z.B. Planung, Bewertung, Durchführung, Kontrolle
- Häufigkeit (der Aufgabenerfüllung): z.B. repetitive oder innovative Aufgaben (nach Kosiol auch als Zweckbeziehung bezeichnet)
- Rang (der Aufgabenerfüllung): Entscheidungs-, Ausführungsaufgaben

---

<sup>208</sup> vgl. Keller, G., Teufel, T., SAP R/3 prozessorientiert anwenden: Iteratives Prozess-Prototyping zur Bildung von Wertschöpfungsketten, Bonn 1997, S.153-154

<sup>209</sup> vgl. Hentze, J., Brose, P., Organisation, Moderne Industrie Verlag, Landsberg 1985, S. 20 ff.

<sup>210</sup> vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 49 ff.

Von Aktivitäten spricht man, wenn die Aufgaben mit ihren Einzelschritten und Elementen in einer zeitlichen Dimension betrachtet werden. Zwischen den Aufgaben bestehen dann gegenseitige Abhängigkeiten. Die Folge von logisch aufeinanderfolgenden Aktivitäten bezeichnet man als Prozess.

In seiner Definition von Geschäftsprozessen beschreibt Gaitanides diese als „Abfolge oder Cluster von Aktivitäten, die durch Bündelung von Ressourcen Kompetenzen begründen.“<sup>211</sup> Die Einbeziehung von Aktivitätsclustern in die Prozessdefinition bedeutet, dass nicht nur lineare Tätigkeitsfolgen Bestandteile eines Prozesses sein können, sondern i.a.R. vernetzte Aktivitäten auftreten, aus denen sich netzwerkartige Prozessstrukturen ergeben.

Für das Prozessdesign sind die Aktivitätencluster von zentraler Bedeutung. Abhängig vom Gestaltungsziel ist zwischen der grundlegenden Neugestaltung und der inkrementellen Verbesserung eines Prozesses zu unterscheiden.<sup>212</sup> Bei der grundlegenden Neugestaltung geht es um signifikante Verbesserungen von Effektivität und Effizienz eines Prozesses. Ziel hierbei ist es, einen Prozess (wieder) mit den veränderten Umweltbedingungen (Marktposition etc.) in Einklang zu bringen. Entsprechend fundamental sind die aus der grundlegenden Neugestaltung resultierenden Veränderungen. Hier geht es um einen völligen „Neubeginn“ eines Prozesses und nicht um Verbesserungen im Detail eines bestehenden Prozesses.

---

<sup>211</sup> vgl. Gaitanides, M., Je mehr desto besser?, in: Technologie & Management, Nr. 2, 1995, S. 70

<sup>212</sup> vgl. Davenport, Th., Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston / Massachusetts 1993, S. 11

Aus den skizzierten Überlegungen ergeben sich folgende Grundzusammenhänge:

Aktivitäten	= Aufgaben mit ihren Einzelschritten und Elementen in einer zeitlichen Dimension
Aktivitätscluster	= miteinander vernetzte Aktivitäten
Prozess	= logisch aufeinanderfolgende Aktivitäten bzw. Abfolge von Aktivitätencluster

⇒ In der vorliegenden Forschungsarbeit wird daher unter einem Prozess *das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Sachmitteln verstanden, das darauf ausgerichtet ist, eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen oder ein bestimmtes Endprodukt zu erzeugen. Ein Prozess ist also eine generische Kette von Zeit beanspruchenden und zusammengehörenden Folgen / Reihen mit seriell und parallel ablaufenden Aktivitäten, die für einen Kunden zu einem spezifischen Ergebnis von Wert führt.* ⇐

Anders definiert sind Prozesse wertschöpfende Transformationsvorgänge, d.h. ein Input aus Informationen, Materialien oder Dienstleistungen wird sukzessive in einen Output verwandelt. Ein potentieller Käufer ist schließlich bereit, für den Output mehr zu „bezahlen“, als die Summe aller Inputpreise und Transformationskosten ausmacht. Im Verständnis der vorliegenden Forschungsarbeit sind Prozesse also erst dann wertschöpfend, wenn ihre Leistung vom Kunden auch honoriert wird.

Transformationsprozesse können unterteilt werden in:

- Physische Transformationsprozesse (Arbeitsprozesse):  
Transportieren, Montieren

- Nicht physische Transformationsprozesse (Kommunikations- und Informationsverarbeitungsprozesse):  
Speicherung, Übermittlung
- Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse<sup>213</sup>

Wie bzw. nach welchen Methoden sollen nun aber Prozesse erkannt, gestaltet und umgesetzt werden, die der betrieblichen Komplexität insbesondere von kooperierenden Unternehmen gerecht werden?

Ausgelöst durch die nahezu zeitgleich veröffentlichten Artikeln von Davenport / Short und Hammer sind seit 1990 sowohl in Beratungsunternehmen als auch in Forschungsinstituten eine Reihe von Methoden zum Entwurf betrieblicher Prozesse entstanden. Die deutschsprachige Organisationslehre beschäftigt sich zwar schon seit über 60 Jahren mit solchen Methoden,<sup>214</sup> jedoch rückten seit Beginn der 90'er Jahre im Gegensatz zum bisherigen Focus einer aufbauorganisatorischen Organisationslehre die ablauforientierten Fragestellungen in den Mittelpunkt der Betrachtung, und somit das Prozessmanagement.

Im folgenden Kapitel werden einige der wichtigsten Methoden zum Entwurf betrieblicher Prozesse miteinander auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen. Die ausgewählten Methoden erlauben einen differenzierten Einblick in den Stand der Methodenentwicklung aus unterschiedlichen Denkrichtungen, insbesondere der Organisationslehre, der Wirtschaftsinformatik und der Managementlehre sowie aus unterschiedlichen Umfeldern (Beratungsunternehmen, Forschungsinstitute etc.).

---

<sup>213</sup> vgl. Uhde, O., Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen, Wiesbaden 1996

<sup>214</sup> vgl. Nordsieck, F., Grundprobleme der Organisationslehre, Stuttgart 1934

### 3.1 METHODEN UND TECHNIKEN AUSGEWÄHLTER PROZESSORIENTIERTER MANAGEMENTKONZEPTE

Die nachfolgende Analyse von ausgewählten prozessorientierten Managementkonzepten ist eine auf einem einheitlichen Raster basierende Beschreibung der jeweils wichtigsten / verbreitetsten Methoden. Das Raster gliedert sich in die Bereiche *Grundmodell*, *Vorgehensmethode* und die *Techniken* der Managementkonzepte. Die Untersuchung soll einen knappen Überblick über den Stand der Methodenentwicklung liefern und eine Abgrenzung zu der in der vorliegenden Forschungsarbeit präferierten Methode geben. Es werden bewusst an manchen Stellen die englischen Begriffsbezeichnungen und Erläuterungen der jeweiligen Autoren verwendet, um Übersetzungs- und Interpretationsfehler auszuschließen.

#### 3.1.1 PROCESS INNOVATION

Process Innovation ist eine von Th. Davenport während seiner Zeit als Leiter des Center for Information Technology and Strategy von Ernest & Young entwickelte Methode zur radikalen Überprüfung und Weiterentwicklung der wichtigsten Prozesse eines Unternehmens.<sup>215</sup> Neben Hammer ist Davenport der bekannteste Vertreter des neuen Forschungsgebietes.

---

<sup>215</sup> vgl. Davenport, Th., Short, J.E., The Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management Review, Jg. 31, 1990, S. 11-27

### Grundmodell

Nach Davenport ist ein Prozess eine Folge von Aktivitäten mit klar definierten Input (vom Supplier) und Output (an den Customer). Prozesse sind mehr oder weniger aggregiert. Je nach Detaillierungsgrad werden sie auch als Subprocesses oder Activities bezeichnet. *Organizational Units* führen Prozesse aus und sind ihrerseits wieder in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden. Die *Organizational Culture* beeinflusst die Arbeit der Organizational Units. *Change Levers* sind noch nicht realisierte Ansatzpunkte (Hebel) zur grundlegenden Neugestaltung eines Prozesses. Levers kommen insbesondere aus den Bereichen Informationstechnik und Teamorganisation. *Performance Objectives* sind quantifizierbare Ziele eines Prozesses, so z.B. hinsichtlich Durchlaufzeit, Fehlerraten oder Kosten. *Attributes* beschreiben grundlegende (im Gegensatz zu den Change Levers bereits definitiv verabschiedete) Prinzipien bei der Gestaltung eines Prozesses.

### Vorgehensmethode

Ausgangspunkt ist die Identifikation und Abgrenzung der Prozesse und die Auswahl der für Process Innovation geeigneten Prozesse. Zweiter Schritt bildet die Suche nach geeigneten Hebeln (Levers) für die grundlegende Neugestaltung des Prozesses. Ausgehend von den identifizierten Levers, einer Überprüfung und Abstimmung mit der Geschäftsstrategie und eines überbetrieblichen Vergleichs hinsichtlich Leistungen und Konzepten zur Leistungserstellung werden in Schritt drei die ersten Schwachstellen identifiziert sowie grobe Gestaltungsempfehlungen (Attributes) und Ziele (Performance Objectives) für den Prozess gegeben. Auf Basis einer groben Ist-Erhebung und einer Bewertung des Prozesses anhand der definierten Attributes und Performance Objectives in Schritt vier wird in Schritt fünf der Soll-Prozess entworfen und dessen Implementierung vorbereitet.

Techniken

Zur Identifikation, Abgrenzung und Priorisierung der Prozesse schlägt Davenport vier Kriterien vor:

- ❖ Die strategische Bedeutung des Prozesses (Centrality of the Process for the Company)
- ❖ Der „Zustand“ des Prozesses (Process health)
- ❖ Die Managementunterstützung für die radikale Umgestaltung eines Prozesses (Process qualification) sowie
- ❖ Die Machbarkeit eines Redesign-Projekts (Manageable project scope)

Für die Modellierung des Soll-Prozesses schlägt Davenport drei Ebenen mit zunehmendem Detaillierungsgrad vor: Process Level, Subprocess Level und Activity Level.<sup>216</sup> Während der Process Level mit der Ablauffolge, dem Leistungsfluss und den wichtigsten Führungsgrößen einen schnellen Überblick über den Prozess geben soll, kommen auf dem Subprocess Level Aufgabenträger, Informationsfluss und IT-Bereich, auf dem Activity Level sogar Ausführungsbedingungen hinzu.

Zwei Teams sollten nach Davenport zum Einsatz kommen. Dem Executive Team obliegt die Auswahl der Prozesse, der Gestaltungsalternativen und die Abstimmung mit der Strategie. Das Process Innovation Team nimmt die im Vorgehensmodell definierten Sachaufgaben wahr. Bei der Zusammenstellung des Process Innovation Teams sollten Vertreter der involvierten Unternehmensbereiche, Kunden, Vertreter von EDV, Organisation und Personal sowie ein Berater ausgewählt werden, die mit Fachwissen und Teamfähigkeit die Process Innovation zum Erfolg führen.

---

<sup>216</sup> vgl. Davenport, Th.H., Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993, S. 42 ff.



### 3.1.2 CONTINUOUS FLOW MANUFACTURING

Continuous Flow Manufacturing (CFM) ist eine von der IBM Unternehmensberatung entwickelte Methode zur Verbesserung von Effizienz, Effektivität und Flexibilität eines Fertigungsprozesses.<sup>217</sup>

#### Grundmodell

Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten (Tätigkeiten) mit messbarem Input, messbarer Wertschöpfung und messbarem Output. Zwischen den Aktivitäten werden Material bzw. Informationen ausgetauscht. Zur Durchführung der Aktivitäten in einer bestimmten Ablauffolge (Prozessdurchfluss) stehen Sachmittel (Maschinen, IT-System) zur Verfügung. Aktivitäten / Prozesse finden an bestimmten Standorten (Orte, Räume, Gebäude) statt und werden mit finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen (z.B. Losgröße, Durchlaufzeit, Kapitalbindung) überwacht. Ein Steuerungssystem steuert den Materialfluss des Prozesses.

#### Vorgehensmethode

Ausgangspunkt für ein CFM-Projekt ist eine detaillierte Ist-Aufnahme. Aufbauend auf den Ergebnissen wird in Schritt zwei der gesamte Prozess überprüft. Anschließend werden einzelne Aktivitäten detailliert untersucht (Schritt drei) und typische Schwachstellen identifiziert und analysiert (Schritt vier). Abschließend wird der Einsatz eines spezifischen Steuerungssystems für den gesamten Prozess evaluiert. Zentrale Ergebnisdokumente sind Prozess-, Material-, Informationsfluss- und Transportdiagramme. Alle vier Dokumente werden für die Modellierung von Ist- und Soll-Prozess eingesetzt. Das

---

<sup>217</sup> vgl. Metzger, R., Gründler, H.-C., Zurück auf Spitzenniveau: Ein integratives Modell zur Unternehmensführung, Campus, Frankfurt / New York 1994, S.59-95

Prozessflussdiagramm zeigt die Abfolge der Aktivitäten eines Prozesses, das Informationsflussdiagramm beschreibt tabellarisch die eingehenden und ausgehenden Informationen pro Aktivität. Im Materialflussdiagramm werden Warenbewegungen z.B. vom Lieferanten zum eigenen Lager dargestellt.

### Techniken

Mit einfachen statistischen Verfahren werden Analysen von Fehlerraten durchgeführt. Zudem helfen Checklisten typische Schwachstellen in Fertigungsprozessen zu eliminieren. Detaillierte Beschreibungen helfen, den Nutzen neuer fertigungstechnischer und organisatorischer Konzepte (z.B. die Möglichkeiten gruppenorientierter Fertigungstechniken) zu evaluieren. Die Ergebnisse der Detailanalysen werden mit Hilfe von Übersichtsbildern dargestellt und Ursache-Wirkungs-Diagramme sowie Pareto-Analysen unterstützen eine systematische Problemanalyse bzw. eine Unterscheidung zwischen wichtigen und eher unwichtigen Problemen.

Mitwirkende beim Continuous Flow Manufacturing sind zum einen ein Lenkungsausschuss bestehend aus dem Management zur Definition von Zielen, Inhalten und zum Treffen von Umsetzungsentscheidungen. Zum anderen ein Kern-Team, welches aus besonders motivierten Mitarbeitern besteht und neben Datenanalysen z.B. für Schulungen von Mitarbeitern zuständig ist. Die kleinste an einem CFM-Projekt beteiligte Einheit ist schließlich ein Team aus in den Prozess involvierten Mitarbeitern, die einen detaillierten Projektplan entwickeln und einzelne Sachaufgaben durchführen.

### 3.1.3 BREAK POINT PROCESS REENGINEERING

Break Point Process Reengineering ist eine Methode zur radikalen Verbesserung eines Prozesses hinsichtlich Kosten, Durchlaufzeit, Service und Qualität. Entstanden ist die Methode aus den Erfahrungen zahlreicher Beratungsprojekte von Coopers & Lybrand in den USA und Großbritannien unter der Leitung von H.J. Johansson und die Methode ist auf die verarbeitende Industrie ausgerichtet.<sup>218</sup>

#### Grundmodell

Ein *Process* ist eine Menge miteinander verbundener *Activities*, die den gegebenen *Input* eines *Suppliers* in *Output* an einen *Customer* transformieren. Die *Activities* eines Prozesses werden in einer bestimmten Reihenfolge ausgeführt und können bis auf die elementare Ebene einzelner *Tasks* zerlegt werden. *Activities* und *Tasks* werden durch *Organizational Units* ausgeführt, die ihrerseits wieder in die Organisationsstruktur eingebunden sind. *Information Systems* unterstützen die Ausführung von *Activities* / *Tasks*. *Value Metrics* sind Kennzahlen zur Beurteilung der Qualität eines Prozesses oder eines Produktes aus Sicht des Prozesskunden. Sie können finanziell oder auch nicht-finanziell sein und sich sowohl auf den Prozess als auch auf das unterstützte *Product* beziehen. Ein *Management-System* unterstützt die Führung eines Prozesses, wobei jedoch eine weitere Detaillierung bei Johansson fehlt.

---

<sup>218</sup> vgl. Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J., Wheeler, W.A. III, Business Process Reengineering – Break Point Strategies for Market Dominance, JohnWiley & Sons, Chichester 1993, S. 29 ff.

### Vorgehensmethode

Ein Redesign-Projekt umfasst drei Phasen: *Discover*, *Redesign*, *Realize*. In Phase eins findet zunächst eine Analyse und eine Vervollständigung der Strategie statt sowie eine kurze Beschreibung der Prozesse des Unternehmens mit ihren wichtigsten Aufgaben („Quickmapping“). Die Auswahl einer Modellierungstechnik sowie des Detaillierungsgrades für Ist- und Soll-Modellierung und die Festlegung des Freiraums bei der Neugestaltung des Prozesses beschließen diese Phase. Im Mittelpunkt von Phase zwei steht die Suche nach Break Points zur Neugestaltung eines Prozesses. Wichtigstes Ergebnis ist der Entwurf des Soll-Prozesses mit dem in Phase eins festgelegten Detaillierungsgrad. Phase drei beschäftigt sich mit der Umsetzung des Soll-Ablaufs durch die Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisation und des Informations- bzw. Führungssystems. Neben dem Erstellen der fachlichen Ergebnisse spielt in jeder Phase das Change-Management eine wichtige Rolle. In Phase eins geht es um die Modellierung und Einbeziehung aller für den Prozess relevanten Personen, in Phase zwei um die einvernehmliche Verabschiedung des neuen Prozesses und in Phase drei um die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und die Kommunikation der Projektergebnisse im Unternehmen.

### Techniken

Von zentraler Bedeutung für die Methode von Johansson ist die Ermittlung von Break Points in Phase zwei. Johansson schlägt vier Schritte vor:

#### (a) Break Points zur Steigerung der Effektivität:

Die Value Metrics des Prozesses werden mit dem Branchenstandard verglichen. Break Points sind immer dann möglich, wenn ein gegenüber dem Branchenstandard signifikanter Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann.

(b) Break Points zur Steigerung der Effizienz:

Die wichtigsten Aufgaben eines Prozesses werden hinsichtlich Durchführungskosten, Qualität, Liege- und Durchlaufzeit bewertet und ebenfalls mit dem Branchenstandard verglichen.

(c) Break Points bewerten und priorisieren:

Die bisher ermittelten Break Points werden hinsichtlich Effektivität und Effizienz nochmals eingestuft und gesamthaft priorisiert.

(d) Prozessvision definieren:

Die anvisierten Break Points gehen zusammen mit der Beschreibung der Prozessmission, d.h. mit der grundsätzlichen Aufgabe des Prozesses, in die Prozessvision ein.

#### 3.1.4 GESCHÄFTSPROZESSANALYSE UND -GESTALTUNG

Geschäftsprozessanalyse und –gestaltung ist eine vom Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen und dem Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre der RWTH Aachen unter der Leitung von W. Eversheim entwickelte Methode zur effizienteren Gestaltung der Auftragsabwicklung. Sie ist für die Auftragsabwicklung in produzierenden Unternehmen, insbesondere in der Kleinserienfertigung, konzipiert und wird durch das Tool PROPLAN in der Anwendung unterstützt.<sup>219</sup>

##### Grundmodell

Ein Prozess (z.B. der Auftragsabwicklung) besteht aus einer Menge untergeordneter Prozesse, die in einer vorgegebenen Ablauffolge

---

<sup>219</sup> vgl. Eversheim, W., Prozessorientierte Unternehmensorganisation. Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen, Berlin 1995

ausgeführt werden. Prozesse verzehren Zeit und verändern den Bearbeitungsstatus eines Auftrags, typischerweise durch Bearbeitung oder durch Transport eines *Dokuments* oder durch statusabhängige Verzweigung in unterschiedliche Bearbeitungspfade. So ist die Beschaffung ergänzender Informationen zu einem Auftrag genauso ein Prozess wie die Weiterbeförderung eines Auftragsformulars mit der Hauspost oder die von der Auftragshöhe abhängige Verzweigung zur Weiterbearbeitung eines Auftrags durch Vertriebsleiter oder Vertreter. Für die Ausführung eines Prozesses sind *Organisationseinheiten* verantwortlich.<sup>220</sup>

### Vorgehensmethode

In Phase eins wird der Ist-Ablauf vollständig und detailliert dokumentiert. Ergebnis ist der Ist-Prozessplan. Im Prozessplan sind direkte und indirekte Prozesselemente zu unterscheiden. Direkte Prozesselemente beschreiben Prozesse, die unmittelbar zum Auftragsfortschritt beitragen (z.B. Zeichnungen erstellen, Montage durchführen), während die Prozesse, die einen Zeitverbrauch ohne weitere Auftragskonkretisierung verursachen (Ablage, Transport von Informationen), durch indirekte Prozesselemente beschrieben werden. Auf der Basis des Ist-Prozessplans, einer Durchlaufzeiten- und Ressourcenverbrauchsübersicht werden in Phase zwei die Schwachstellen identifiziert. Im Mittelpunkt von Phase drei steht die Modellierung des Soll-Prozessplans. Falls erforderlich kann hier der Gesamtprozess top-down schrittweise zerlegt werden. Zudem werden in Phase drei die zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen definiert und in Projektvorschläge zusammengefasst. Phase vier schließt mit der Umsetzung der geplanten Maßnahmen das Projekt ab.

---

<sup>220</sup> vgl. Eversheim, W., Müller, S., Heuser, TH., „Schlanke“ Informationsflüsse schaffen: Integration der Produktion in Unternehmen des Sondermaschinen- und Anlagenbaus, Teil 2, in: VDI-Z, Jahrgang 134, 1992, Nr. 11, S. 66 -69

### Techniken

Basis der Modellierung und Schwachstellenanalyse ist die Beschreibung eines Gesamtprozesses mit Hilfe der Prozesselemente in einem Prozessplan. Daneben ermöglicht die Durchlaufzeitanalyse die Berechnung der zu erwartenden Durchlaufzeit eines Auftrages. In diese Berechnung fließen neben den Bearbeitungszeiten pro Prozess auch die im Prozessplan festgehaltenen Übergangswahrscheinlichkeiten ein. Ganz ähnlich ist die Kostenanalyse konzipiert. Ausgehend von einem Kostensatz pro Zeiteinheit, der Bearbeitungszeit pro Auftrag und den Übergangswahrscheinlichkeiten, ermöglicht sie die Berechnung der zu erwartenden Kosten pro Auftrag.

### 3.1.5 REENGINEERING

Reengineering ist wohl die bekannteste Methode zur Neugestaltung betrieblicher Prozesse. Sie will Unternehmen helfen, deutliche Verbesserungen hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Kapitaleinsatz und Service zu erreichen. M. Hammer hat die Methode nach der enormen Resonanz auf seine erste Publikation seit Beginn der 90'er Jahre aus Beratungsprojekten heraus entwickelt.<sup>221</sup>

#### Grundmodell

Ein *Business Process*, der einen gegebenen *Input* eines *Suppliers* in *Output* umwandelt, umfasst eine Menge von *Activities*.

---

<sup>221</sup> vgl. Hammer, M., Reengineering: The Implementation Perspective, Seminarunterlage, Center for Reengineering Leadership, Boston 1993 sowie Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York 1993

Hammer unterscheidet vier Prozesstypen:<sup>222</sup>

1. *Value-creating processes* erzeugen Output, der direkt an externe Kunden geht.
2. *Asset-creating processes* stellen die zur Durchführung der value-creating processes erforderliche Infrastruktur bereit (z.B. die Pflege der Produktionsanlagen).
3. *Enabling processes* unterstützen einen oder mehrere andere value-creating processes, z.B. die Beschaffung von Vorprodukten oder die Weiterentwicklung der Produkte.
4. *Governing processes* steuern die Prozesse eines Unternehmens.

Das *Management and Performance Measurement System* misst mit Hilfe von *Targets* den Input/Output eines Prozesses und steuert damit die *Organizational Units*. Organizational Units wiederum führen Activities aus und sind in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden. Die *Organizational Culture* beeinflusst die Arbeit in den Organizational Units.

### Vorgehensmethode

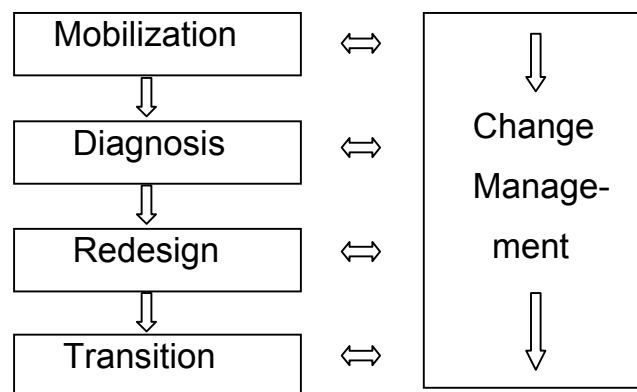
Hammer unterscheidet in seiner Vorgehensmethode zwei parallele, miteinander verbundenen Blöcke. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Verbindung von Changemanagement mit allen Phasen eines Reengineering-Projektes.

---

<sup>222</sup> vgl. Hammer, M., Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review, 68. Jg, H. 4 1990, S. 104-111



## ABBILDUNG 9: VORGEHENSMETHODE BEIM REENGINEERING



Quelle: Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York 1993, S.51 ff.

### Phase eins: *Mobilization*

- Create a business process map (Prozessplan erstellen)
- Appoint process owners and establish governance structure (Prozessinhaber und Leitungsstruktur festlegen)
- Formulate reengineering strategy (Reengineering-Strategie formulieren)
- Determinate process prioritization (Prozesse priorisieren)
- Assign reengineering team members (Teammitglieder für Reengineering-Projekt benennen)

### Phase zwei: *Diagnosis*

- Bound and scope the process (Prozesse bündeln und analysieren)
- Understand customer needs (Kundenbedürfnisse einbeziehen)
- Identify weaknesses in the existing design (Schwächen der bestehenden Prozessstruktur identifizieren)
- Set targets for new iterate (Ziele / Meßpunkte für weitere Diagnosen festlegen)

Phase drei: *Redesign*

- Create breakthrough process design concept (Designkonzept für neue Prozesse festlegen)
- Develop detailed process design (Prozesse im Detail designen)
- Redesign the entire business system (gesamtes Geschäftssystem redesignen)
- Build laboratory prototype (Prozessprototypen entwickeln)
- Test, learn and iterate (Prozesse testen, lernen, wieder verändern, erneut testen)

Phase vier: *Transition*

- Formulate transition strategy (Übergangsstrategie formulieren)
- Implement initial field release (pilot) (Pilotphase starten)
- Realize initial benefit (Pilotphase analysieren)
- Implement succeeding releases (verbesserte Prozesse einführen)
- Develop supporting infrastructure (unterstützende Infrastruktur / Hilfe zur Prozessimplementierung entwickeln und bereitstellen)
- Rollout and institutionalize (neue Prozesse einführen und etablieren)

Im Gegensatz zum linken Block umfasst das Change Management (rechter Block der Vorgehensmethode) keine generische Folge von Aktivitäten und Subaktivitäten. Vielmehr geht es beim Change Management um die Eruiierung eines *Stakeholders*, d.h. einer Person oder einer Personengruppe, die das Reengineering-Projekt beeinflusst hat oder zumindest beeinflussen kann.

In Kommunikation mit dem Stakeholder werden spezifische Maßnahmen formuliert und umgesetzt. Der Effekt von Kommunikation und Maßnahmen wird überprüft und das Ergebnis der Untersuchung beeinflusst wiederum die künftigen Maßnahmen und die Kommunikation mit dem Stakeholder.

### Techniken

Techniken spielen bei Hammer nur eine untergeordnete Rolle. Zahlreiche Beispiele sowie Checklisten liefern eine Vielzahl von Ansatzpunkten zur Neugestaltung von Prozessen, zeigen aber auch die durch eine prozessorientierte Organisation hervorgerufenen grundsätzlichen Veränderungen im Unternehmen auf.

### 3.1.6 KOORDINATIONSTHEORIE

Das Handbook of Organizational Processes ist ein Baustein der unter der Leitung von Th. W. Malone am Center for Coordination Science des Massachusetts Institute of Technology seit Mitte der 80'er Jahre entwickelten Koordinationstheorie. Das computergestützte Handbook soll helfen, Prozesse schnell und effektiv auf der Basis eines Referenzmodells zu reorganisieren.<sup>223</sup>

### Grundmodell

Grundlegend für den Ansatz von Malone ist die Trennung zwischen Processes und Coordination Processes. *Processes* sind mehr oder weniger aggregierte Sachaufgaben. Typische Processes bei einem Computer-Großhändler sind der Verkauf, die Durchführung einer Werbeaktion oder auch das Erstellen einer Rechnung. Processes können klassen- oder komplexbildend in *Subprocesses* zerlegt werden.

---

<sup>223</sup> vgl. Malone, Th. W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., Tools for inventing organizations: Towards a handbook of organizational processes, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1993

Komplexbildende Zerlegung bedeutet die Zerlegung eines Objekts in seine Bestandteile, so z.B. die Zerlegung eines Autos in Räder, Motor, Dach etc.. Klassenbildende Zerlegung bedeutet die Bildung spezieller Klassen eines Objekts, so z.B. die „Zerlegung“ des Objekts Auto in Sportwagen und Kombi.<sup>224</sup>

Mit der Zerlegung eines Processes in Subprocesses entstehen zwangsläufig Abhängigkeiten (*Dependencies*) zwischen den Subprocesses. So können z.B. Subprocesses nicht alle gleichzeitig, sondern nur in einer bestimmten Reihenfolge ausgeführt werden. *Coordination Processes* koordinieren die Abhängigkeiten zwischen den Processes.

Genauso wie Processes können auch die Coordination Processes klassen- oder komplexbildend zerlegt werden. Der Coordination Process beeinflusst das Erreichen der *Process Features*, der Ziele und Anforderungen an einen Process. Processes und Coordination Processes müssen nicht für jedes Projekt neu definiert werden. Die Vorgaben aus dem Handbook, die *Generic Processes* und die *Generic Coordination Processes* dienen als Vorlage für den Entwurf des speziellen Process bzw. des speziellen Coordination Process.

### Vorgehensmethode

Die Vorgehensmethode nach Malone gliedert sich in vier Schritte:

#### (1) Processes festlegen

Mit Hilfe des Handbuchs wird der zu untersuchende Prozess zunächst sukzessiv in untergeordnete Prozesse zerlegt.

#### (2) Process Features definieren

Ergebnis von Schritt zwei ist eine genaue Festlegung der Ziele der Prozessgestaltung (Anforderungen an den zu gestaltenden Prozess).

---

<sup>224</sup> vgl. Österle, H., Business Engineering, Band 1: Entwurfstechniken, Berlin 1995, S. 219-220

### (3) Alternative Coordination Processes evaluieren

Mit Schritt drei generiert das Prozesshandbuch für die in Schritt eins festgelegten Abhängigkeiten eine Matrix, die alternative Koordinationsprozesse auf Basis der in Schritt zwei bestimmten Process Features vergleicht.

### (4) Processes und Coordination Processes festlegen

Bei einem hinsichtlich der Process Features zufriedenstellenden Ergebnis wird die evaluierte Organisationsform (Processes und Coordination Processes) gewählt, ansonsten werden die vorangehenden Schritte eins bis drei noch einmal durchlaufen.

### Techniken

Zentrales Element der Methode ist das Referenzmodell, das eine Vielzahl von generischen Prozessen, sowohl für den eigentlich zu koordinierenden Prozess als auch für den Koordinationsprozess enthält. Das Referenzmodell unterstützt damit das Finden alternativer Organisationsformen und deren Bewertung hinsichtlich typischer Process Features.

Spezialisierung und Dekomposition ermöglichen einen einfachen Übergang zwischen dem generischen Prozess im Handbuch und dem speziellen Prozess im Anwendungsfall.

Malone gibt bei seiner Koordinationstheorie kein bestimmtes Team oder Rollenmodell vor sondern er erwartet, dass vorrangig interne und externe Organisationsberater diese Methode einsetzen werden.

### 3.1.7 GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG (GPO)

Geschäftsprozessoptimierung ist eine von dem Beratungshaus Diebold entwickelte Methode zur Implementierung einer schlanken, markt- und kundennutzenorientierten Organisationsform.<sup>225</sup>

GPO unterstützt die Neugestaltung von Prozessen in marktorientiert geführten Unternehmen jeder Branche. Für die Optimierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung existiert eine Variante des GPO, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

#### Grundmodell

Ein Geschäftsprozess fasst alle Teilprozesse, die erforderlich sind, um eine definierte Leistung zu erbringen, zu einer gesamtheitlich zu optimierenden Einheit zusammen.

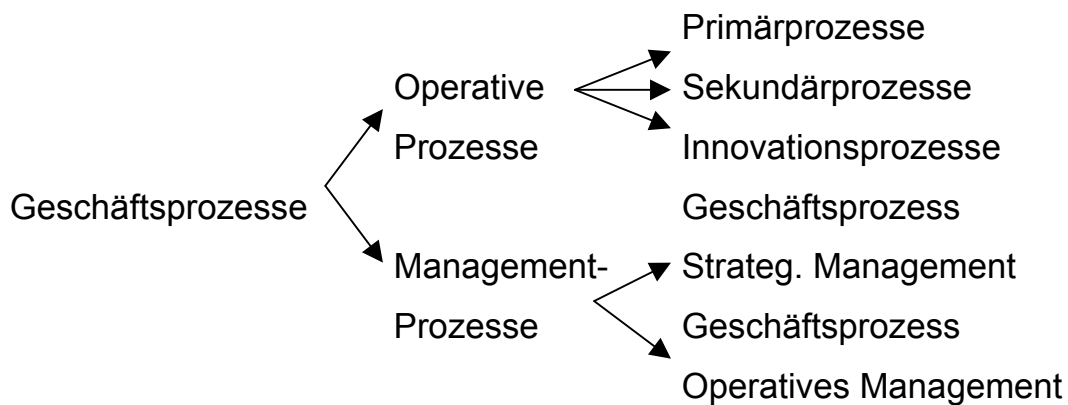
Die Leistungen können dabei an einen Geschäftspartner (Kunde/Lieferant) gehen. In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen Geschäftsprozessstypen, die Diebold unterscheidet, dargestellt:<sup>226</sup>

---

<sup>225</sup> vgl. Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.), Diebold-Methodik Geschäftsprozessoptimierung (GPO) – Überblick über Konzept, Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen für den Klienten, Version 2.3, Eschborn 1993 sowie Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.), Geschäftsprozesse im Zentrum der modernen Unternehmensführung, Eschborn 1993

<sup>226</sup> vgl. Dernbach, W., Geschäftsprozessoptimierung – Der neue Weg zur marktorientierten Unternehmensorganisation, in: Picot, A., Nippa, M. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering, Frankfurt / New York 1995, S. 187-205

## ABBILDUNG 10: GESCHÄFTSPROZESSE BEI GPO



Quelle: Eigene Darstellung

Primärprozesse stiften direkt Nutzen für externe Kunden, wie z.B. Auftragsabwicklung und Kundendienst.

Um Primärprozesse ausführen zu können, sind Sekundärprozesse erforderlich. Sie stellen die für die Ausführung der Primärprozesse erforderlichen Ressourcen und Sachmittel zur Verfügung. Beispiele sind die Wartung der Produktionsanlagen oder auch die Akquisition neuer Mitarbeiter.

Produktprogramm und Organisation eines Unternehmens müssen ständig den wechselnden Bedingungen (z.B. durch andere Kundenanforderungen bzw. neue Technologien) angepasst werden. Dies ist Aufgabe der Innovationsprozesse.

Ein Geschäftsprozess mit seinen Leistungen, Teilprozessen etc. gehört zu genau einem Geschäftsfeld (einer Produkt-/Markt-Kombination), das über eine Geschäftsfeldstrategie verfügt. Für einen Geschäftsprozess werden quantifizierbare, finanzielle oder auch nicht-finanzielle Geschäftsprozessziele definiert, so z.B. die Reaktionszeit bei Angeboten, die Durchlaufzeit eines Auftrages oder der Gemeinkostenanteil pro Auftrag.

Teilprozesse werden hierarchisch über mehrere Stufen bis in Funktionen (im Sinne einzelner Verrichtungen) mit entsprechenden Teilleistungen und Teilzielen zerlegt. Organisationseinheiten (bzw. deren Mitarbeiter) führen Teilprozesse unter Nutzung von

Applikationen, Sachmitteln und den zur Aufgabenausführung erforderlichen Informationen aus. Organisationseinheiten sind Bestandteile der Organisationsstruktur eines Unternehmens.

### Vorgehensmethode

Ein Projekt zur Geschäftsprozessoptimierung umfasst vier Phasen mit folgenden Ergebnissen:

<b>Aktivität</b>	<b>Subaktivität</b>
Voruntersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsfelder abgrenzen</li> <li>• Geschäftsprozesse abgrenzen</li> <li>• Ziele festlegen</li> <li>• Vision grob entwerfen</li> </ul>
Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Leistungsanalyse durchführen</li> <li>• Qualitative Leistungsanalyse durchführen</li> </ul>
Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision konkretisieren</li> <li>• Soll-Prozesse mit Aktivitäten, Teilleistungen, Aufbauorganisation etc. definieren</li> </ul>
Realisierungsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmenpakete festlegen</li> <li>• Migrationsplan erstellen</li> </ul>

Ausgangspunkt eines GPO-Projekts sind die Abgrenzung des Geschäftsfelds, der Geschäftsprozesse des Geschäftsfelds, der Optimierungsziele pro Geschäftsprozess und der erste Entwurf einer Vision für den Geschäftsprozess.

Nächster Schritt ist die Situationsanalyse mit der quantitativen und der qualitativen Leistungsanalyse. Die quantitative Analyse verschafft einen Überblick über die Teilleistungen der in den Geschäftsprozess involvierten Organisationseinheiten einschließlich des damit verbundenen Aufwands. Das Ergebnis der qualitativen Leistungsanalyse ist eine Übersicht über die den Prozess unterstützenden Führungs- und Informationssysteme, die bereit-



stehenden Sachmittel sowie die Strukturorganisation. Ziel der dritten Phase ist die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen. Die jetzt weiter konkretisierte Prozessvision skizziert den langfristigen Entwicklungsrahmen eines Prozesses.

Ausgehend von der Prozessvision wird die Soll-Organisation der Geschäftsabwicklung mit folgenden Bestandteilen entworfen:

- Ablauf mit Teilprozessen und Aufgabenträgern
- Unterstützende Informationssysteme
- Strukturorganisation und Mitarbeiter (Kapazität, Qualifikation)
- Sachmittel (inkl. Technische Einrichtungen)
- Führungssystem des Prozesses (Planungsperioden und –objekte)

In der letzten Phase, der Realisierungsplanung, werden die zur Umsetzung der Soll-Organisation der Geschäftsabwicklung erforderlichen Maßnahmen definiert, im Hinblick auf die angestrebten Prozessziele bewertet und in einen Migrationsplan integriert.

### Techniken

Bei der Geschäftsprozessoptimierung kommen verschiedene Techniken zum Einsatz. Die wichtigsten seien hier skizziert:

<b>Technik</b>	<b>Ergebnis</b>
Geschäftsfeldanalyse	Geschäftsfeldabgrenzung
Geschäftsprozessanalyse	Geschäftsprozessabgrenzung
Zielableitung	Optimierungsziele
Quantitative Leistungsanalyse	Überblick über Teilprozessleistungen
Szenariotechnik	Vision
Potential-, Kosten- und Ergebnisanalyse	Migrationsplan

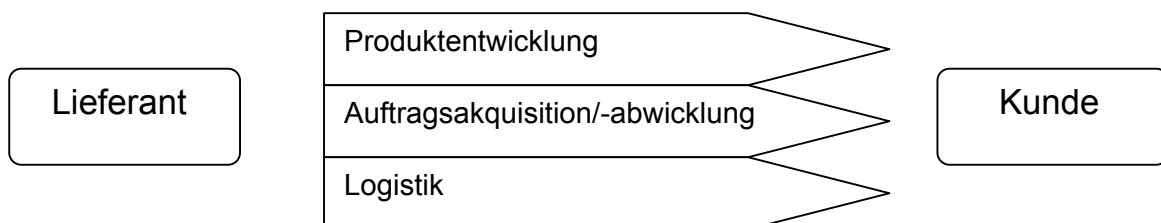
### 3.1.8 CORE PROCESS REDESIGN (CPR)

Core Process Redesign ist eine vom Beratungsunternehmen McKinsey & Company entwickelte Methode zur radikalen Verbesserung der wichtigsten Prozesse eines Unternehmens in den Dimensionen Durchlaufzeit, Prozesskosten und Ergebnisqualität.<sup>227</sup>

#### Grundmodell

Ein *Kernprozess* umfasst eine Folge von *Kernaktivitäten*, die zusammen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und das Erreichen der strategischen Ziele nachhaltig beeinflussen. In der Regel hat ein Unternehmen nicht mehr als drei bis fünf Kernprozesse (pro Geschäftseinheit).

#### **ABBILDUNG 11: CORE PROCESSES VON MCKINSEY**



Quelle: Eigene Darstellung

*Unternehmerische Ziele* sind erfolgsentscheidende Merkmale eines Kernprozesses. Sie können finanziell oder auch nicht-finanziell sein. Typische Beispiele sind Durchlaufzeit, Bearbeitungskosten pro

<sup>227</sup> vgl. Kaplan, B., Murdock, L., Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 28, 1991, Nr. 2, S. 27-43 sowie Hagel, J., Keeping CPR on track, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 30, 1993, Nr.1, S. 59-72

Durchführung oder Reaktionszeit für die Anpassung an leicht veränderte Kundenanforderungen.

Kernaktivitäten werden von *Organisationseinheiten* ausgeführt, die in die Organisationsstruktur des Unternehmens eingebunden sind oder auch zu einem *Geschäftspartner* (Kunde / Lieferant) gehören können. Zwischen den Kernaktivitäten werden Informationen ausgetauscht. An die Geschäftspartner geht der *Output* von Prozessen, genauso stammt der *Input* von Prozessen der Geschäftspartner.

Die IT-Infrastruktur, z.B. ein Transaktionssystem zur Auftragsabwicklung oder ein Expertensystem zur Kreditwürdigkeitsprüfung, unterstützt die Aufgabenausführung.

### Vorgehensmethode

Ein CPR-Projekt umfasst fünf Schritte:

#### *(1) Identifizierung und Abgrenzung der Prozesse*

Ergebnis dieser Phase ist eine Abgrenzung der Kernprozesse.

#### *(2) Festlegung der Leistungsanforderungen*

Ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens werden in Schritt zwei die unternehmerischen Ziele für den Prozess definiert, deren aktuelle Ausprägung ermittelt, Soll-Werte bestimmt und anschließend mit einem Soll-Ist-Vergleich bestehende Defizite festgestellt bzw. zu erwartende Entwicklungen prognostiziert. In die Abweichungsanalyse und Festlegung der Soll-Werte können auch brancheninterne oder branchen-übergreifende Vergleichsdaten einfließen.

### *(3) Soll-Ist-Vergleich und Problemanalyse*

Auf der Basis einer groben Beschreibung des zur Zeit implementierten Prozesses mit seinen Aufgaben sowie der unterstützenden IT-Infrastruktur werden in Schritt drei die tieferliegenden Gründe für die bestehenden Defizite systematisch ermittelt.

### *(4) Entwicklung einer Vision*

Im Mittelpunkt von Phase vier stehen Entwurf und Bewertung von Lösungsvorschlägen zum Abbau der wichtigsten Probleme. Der Soll-Prozess wird skizziert und die beschlossenen Maßnahmen in einem Umsetzungsplan zusammengefasst. Wichtigstes Hilfsmittel in Phase vier ist eine Prozessvision, die – ausgehend von der Strategie – den langfristigen Entwicklungsrahmen eines Prozesse umreißt.

### *(5) Realisierung*

Mit der Verabschiedung eines Umsetzungsplans für die nun konkret definierten Maßnahmen und dem Aufbau einer dauerhaften Erfolgsmessung wird das Projekt nach Schritt fünf abgeschlossen.

### Techniken

Klassische Analysetechniken (Kostenanalyse, Durchlaufzeitanalyse etc.) unterstützen z.B. die Identifikation von Schwachstellen in Phase drei. Wichtigste Quellen für Ideen zur Reorganisation der Kernprozesse sind Branchenkenntnisse (Trends in der Branche und Muster für Prozesse) sowie Erfahrungen aus abgeschlossenen CPR-Projekten.

### 3.1.9 BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI)

Business Process Improvement ist eine von H.J. Harrington (USA) auf der Basis seiner Erfahrungen im Qualitätsmanagement schon 1991 entwickelte Methode zur signifikanten Verbesserung der Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen.<sup>228</sup> Sie eignet sich nur für Prozesse mit immateriellen Leistungen.

#### Grundmodell

Im Mittelpunkt steht der *Process*. Ein Process ist ein mehr oder weniger aggregiertes Bündel von *Activities*, die einen *Input* (von einem internen / externen *Supplier*) in einen *Output* (an einen internen / externen *Customer*) umwandeln. Seine Leistungen sind immateriell. Vier Zerlegungsstufen von Prozessen sind zu unterscheiden: *Business Process*, *Subprocess*, *Activity* und *Task*. Während ein Business Process einen kompletten Ablauf innerhalb eines Funktionsbereichs (Vertrieb, Rechnungswesen, Produktion) umfasst, beschreibt ein Task eine von einer Person bzw. Gruppe in einem Durchgang ausführbare Aufgabe.

Prozesse werden von *Organizational Units* ausgeführt, die an bestimmte *Locations* gebunden sind. Die wichtigsten Hilfsmittel der Prozessführung sind finanzielle und nicht-finanzielle *Measures*. Für jede Measure werden konkrete *Targets* vorgegeben. Führungsgrößen sind Bestandteile von *Reports*. Verantwortlich für einen Prozess ist der *Process Owner*. Ist der Prozess sehr komplex, kann die Verantwortung auf mehrere Process Owner verteilt werden.

---

<sup>228</sup> vgl. Harrington, H.J., *The Complete Benchmarking Implementation Guide*, New York 1996, 103 ff. sowie Harrington, H.J., *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York 1991

### Vorgehensmethode

Harrington unterscheidet fünf Aktivitäten mit folgenden Zielen:

- (1) *Organizing for Improvement* (Prozessverbesserung organisieren)  
To ensure success by building leadership, understanding and commitment. (um den Erfolg zu sichern durch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses / Zustimmung der Führungskräfte)
- (2) *Understanding the Process* (Prozessverständnis herstellen)  
To understand all the dimensions of the current business process. (um alle Aspekte vorhandener Geschäftsprozesse zu verstehen)
- (3) *Streamlining* (Prozesse vereinfachen / strukturieren)  
To improve the effectiveness and adaptability of the business process. (um die Effektivität und Anpassungsfähigkeit der Geschäftsprozesse zu verbessern)
- (4) *Measurements and Controls* (Meßpunkte und Kontrollen festlegen)  
To implement a system to control the process for ongoing improvement. (um ein Prozesskontrollsystem zu implementieren)
- (5) *Continuous Improvement* (kontinuierliche Verbesserung)  
To implement a continuous improvement system. (um ein permanentes Verbesserungssystem zu implementieren).

Die einzelnen Aktivitäten bestehen aus einer Vielzahl von Subaktivitäten, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

### Techniken

Eine Reihe von Techniken unterstützt das Business Process Improvement. Bei der Auswahl der zu untersuchenden Prozesse sollten diese hinsichtlich der Kriterien *Customer Impact* (Bedeutung

der produktergänzenden Dienstleistung für den externen Kunden) und *Improvement Opportunity* (Schwachstellen im Prozess wie z.B. unzureichende Durchlaufzeit) bewertet werden.

Vier Kriterien unterstützen die Auswahl eines Process Owners:

- *Ownership:*  
Der Process Owner muss selbst in seiner Linienfunktion vom Erfolg des Prozesses abhängig sein.
- *Power to Act on the Process:*  
Der Process Owner muss den geschäftlichen Überblick sowie den Einfluss haben, die relevanten Veränderungen zu erkennen und durchzusetzen.
- *Leadership Ability:*  
Der Process Owner sollte Führungsfähigkeiten haben.
- *Process Knowledge:*  
Der Process Owner sollte den Prozess in seiner ganzen Komplexität mit all seinen Abhängigkeiten verstehen und überblicken können.

Harrington stellt eine Vielzahl unterschiedlicher Modellierungstechniken vor, Varianten der Ablaufdiagramme, Programmablaufpläne, Datenflussdiagramme, rund fünfzehn mehr oder weniger komplexe Techniken zur Identifikation von Schwachstellen im vorhanden Prozess und eine große Menge an Checklisten, Gestaltungshinweisen, spezifischen Analysetechniken etc.. Ein sechsstufiges Schema (*Process Qualification*) dient der Bewertung eines Prozesses und seines Prozessführungssystems.

Fünf Kriterien entscheiden über die Einstufung eines Prozesses: Etablierung eines Prozessführungssystems zur Überwachung von Effizienz und Effektivität sowie Stand der Führungsgrößen, Kooperation mit den Prozesslieferanten, Detaillierungsgrad und Aktualität der Prozessdokumentation, Ausbildungsstand der in den

Prozess involvierten Mitarbeiter hinsichtlich Prozessdokumentation und Problemlösungstechniken sowie die Durchführung von Benchmarking. Aufbau und Betrieb eines Prozessführungssystems beanspruchen genauso wie ein Reorganisations-Projekt Ressourcen des Unternehmens. Daher schlägt Harrington vor, nicht für jeden Prozess Level eins anzustreben, sondern für jeden Prozess einen spezifischen Ziel-Level zu formulieren.

**BPI-Levels von Harrington:** (Text in Englisch und Deutsch, um Interpretationsfehler anhand der eigenen Übersetzung auszuschließen)

Level	Status	Description (Beschreibung)
6	Unknown (unbekannt)	Process status has not been determined (der Prozessstatus ist unbekannt)
5	Understood (verstanden)	Process design is understood and operates according to prescribed documentation (der Prozessentwurf ist verstanden und funktioniert gemäß der vorgeschriebenen Dokumentation)
4	Effective (effektiv)	Process is systematically measured, streamlining has started and end-customer expectations are met (der Prozess wird systematisch gemessen, die Prozessvereinfachung hat begonnen und die Kundenerwartungen werden getroffen)
3	Efficient (effizient)	Process is streamlined and is more efficient (der Prozess ist vereinfacht und effizienter)
2	Error-free (fehlerfrei)	Process is highly effective (error-free) and efficient (der Prozess läuft fehlerfrei und effizient)
1	World-class (weltklasse)	Process is world-class and continues to improve (der Prozess ist weltklasse und wird permanent verbessert).



### 3.1.10 BUSINESS PROCESS REDESIGN (BPR)

Business Process Redesign ist ein von Booz • Allen & Hamilton entwickelter Ansatz zur ganzheitlichen und tiefgreifenden Verbesserung bei aus Kundensicht sehr wichtigen Geschäftsprozessen.<sup>229</sup>

Der Ansatz kann vom Prinzip her auf alle Arten von Geschäftsprozessen angewendet werden, im Focus stehen aber Dienstleistungsprozesse in großen und mittleren Unternehmen, die über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg das gesamte Unternehmen oder wesentliche Unternehmensteile betreffen.

#### Grundmodell

Die dem BPR-Ansatz zugrundeliegende Sichtweise von Geschäftsprozessen basiert auf der Leitidee, dass jegliche Art der Prozessorganisation eine konsequente Ausrichtung seiner Kunden in den Vordergrund rücken muss. Kunden sind dabei keineswegs nur Abnehmer eines Produktes am Markt, sondern auch unternehmensinterne Stellen. Die Ausrichtung auf Kundenanforderungen erfolgt dabei nicht einseitig durch Betonung von isolierten Einzelkriterien sondern umfasst immer alle Aspekte der Bereiche Qualität, Zeit und Kosten.

#### Vorgehensmethode

Der BPR-Ansatz umfasst zehn Schritte, die im Einzelfall auf die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden müssen:

(1) Herausarbeiten der eigenen Kernfähigkeiten und Erfolgsvision.

---

<sup>229</sup> vgl. Nippa, M., Picot, N., Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum –, 2. Aufl., Frankfurt am Main / New York 1996, S. 144-159 sowie Booz • Allen & Hamilton, Business Process Redesign: An Owner's Guide, New York 1993

- (2) Grundverständnis für Verbesserungserfordernisse entwickeln.
- (3) Anspruchsvolle Verbesserungsziele für das Gesamtunternehmen setzen.
- (4) Erfolgskritische Geschäftsprozesse identifizieren / auswählen.
- (5) Hauptprozesse abbilden (Ist-Situation).
- (6) Verbesserungsziele je Hauptprozess formulieren.
- (7) Optimierte Soll-Prozesse entwickeln.
- (8) Prioritäten für die Umsetzung der Soll-Prozesse ableiten.
- (9) Verantwortlichkeiten detaillieren und Veränderungen realisieren.
- (10) Prozessverbesserungen kontinuierlich verfolgen.

### Techniken

Bei BPR-Projekten kommen in den einzelnen Phasen verschiedene Techniken / Methoden zum Einsatz, so z.B. Entwicklung von Ressourcenprofilen, Wertkettenanalysen, Interviews am Markt, Interviews im Unternehmen, Workshops, Benchmarking, Prozesskostencontrolling etc..

Die durch BPR erzielbaren Verbesserungseffekte hängen dabei von fünf Randbedingungen ab, die als Erfolgsvoraussetzungen erfüllt sein müssen:

- (11) Sichtbare Unterstützung des BPR-Projektes durch das Topmanagement.
- (12) Integrierte Klienten-Berater-Teams.
- (13) Frühe Hinzuziehung von Informationstechnologie-Experten.
- (14) Pilotorientiertes Vorgehen bei wichtigen Geschäftsprozessen.
- (15) Methodenpluralität bei Projektschritten.

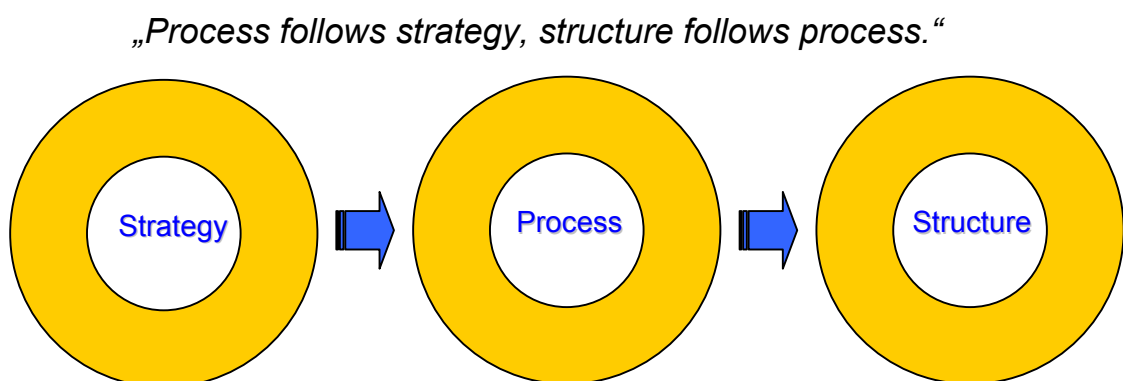
### 3.2 METHODEN UND TECHNIKEN DES KOOPERATIONSORIENTIERTEN ORGANISATIONS-REENGINEERING (KOR)

Als Gegenüberstellung zu den vorgestellten prozessorientierten Managementkonzepten soll in den nun folgenden Ausführungen ebenfalls nur relativ kurz ein Überblick gemäß dem Raster *Grundmodell*, *Vorgehensmethode* und *Techniken* über das KOR gegeben werden. In Kapitel vier („Das KOR-Konzept“) wird dann in einem Metamodell das KOR konkretisiert.

#### Grundmodell

Ausgangspunkt für die Betrachtung von Geschäftsprozessen bildet die *Strategie*. Sie bestimmt die *Potentiale*, die ein Prozess (negativ oder positiv) auf die Erreichung von *Zielen* hat. Ziele sind qualitative, quantitative, nicht-finanzielle oder finanzielle Aussagen über das Erreichen eines bestimmten Zustandes zu einem bestimmten Zeitpunkt.

#### ABBILDUNG 12: KOR-LOGIK



Quelle: Eigene Darstellung

Im Mittelpunkt des Modells steht der *Geschäftsprozess*. Wie schon auf Seite 106 erwähnt wird beim KOR ein Prozess als eine

generische Kette von Zeit beanspruchenden und zusammengehörenden *Subprozessen* mit seriell und parallel ablaufenden *Aktivitäten* verstanden, die für einen Kunden zu einem spezifischen Ergebnis von Wert führt. Geschäftsprozesse unterteilen sich dabei in wertschöpfende (primäre) und in den Wertschöpfungsprozess unterstützende (sekundäre) *Aktivitäten*. Auf der Makro-Ebene wird der Gesamtprozess betrachtet, auf der Mikro-Ebene die Teilprozesse mit den zugehörigen Aktivitäten.

Diese prozessorientierte Betrachtung des betrieblichen Geschehens führt zur Identifikation von *Kernprozessen*. Hiermit sind solche Prozesse gemeint, die auf Kernkompetenzen basieren, d.h. eine wettbewerbsstrategische Bedeutung haben und damit zum *Kerngeschäft* beitragen. "Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert."<sup>230</sup>

Die Basis für Kernkompetenzen können sein:

- Aktivitäten
- Fähigkeiten
- Know-how

welche die Unternehmung von seinen Wettbewerbern unterscheidet und den Kunden einen Vorteil bietet. Eine bestmögliche Verwendung und Entwicklung der unternehmensindividuellen Ressourcen und Fähigkeiten soll die dauerhafte Basis für eine überlegene Situation des Unternehmens am Markt schaffen.

Kernkompetenzen sind demnach Bestandteil von Kernprozessen, da die Fähigkeiten und das Know-how in spezifischen Aktivitäten

---

<sup>230</sup> vgl. Krüger, W., Homp, Ch., Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 27 sowie Boos, F., Jarmai, H., Kernkompetenzen – gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1994, S. 19-26

(Prozessschritten) zum Ausdruck kommen bzw. Verwendung finden (z.B. Fachkompetenz, Prozesskompetenz).

Laut Dernbach sind Kernprozesse definiert als: "Geschäftsprozesse, die einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmung ausmachen und die Handhabung strategisch wertvoller und unternehmensindividueller Geschäftsprozesse sicherstellen. Der Wertschöpfungsgehalt, aber auch das Maß, mit dem die Kosten eines Geschäftsprozesses die Gesamtkosten der Unternehmung bestimmen, sind wesentliche Kriterien zur Auswahl der Kernprozesse."<sup>231</sup>

Kernprozesse bestehen aus der Verknüpfung von zusammenhängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen, Materialflüssen und Kernkompetenzen, die zusammen den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen. Kernprozesse sind auf die strategischen Faktoren ausgerichtet, die für das Unternehmen von Bedeutung sind.

Sie sollten nach Osterloh und Frost folgende Kriterien erfüllen:<sup>232</sup>

- wahrnehmbarer Kundennutzen
- Unternehmensspezifität
- Nicht-Imitierbarkeit
- Nicht-Substituierbarkeit

---

<sup>231</sup> vgl. Dernbach, W., Geschäftsprozessoptimierung. Der neue Weg zur markt-orientierten Unternehmensorganisation, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main / New York 1995

<sup>232</sup> vgl. Osterloh, M., Frost, J., Prozeßmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden 1998, S. 34

Ein Unternehmen sollte sich folglich als Bündel von Kernkompetenzen und Kernprozessen verstehen. Zentrale Zielgröße der Gestaltung von Kernkompetenzen und -prozessen ist eine vom Kunden wahrgenommene und honorierte Wertsteigerung, die den hierfür erforderlichen Werteverzehr (Faktorverbräuche) deutlich übersteigt. Das schafft durchgängige Prozesse ohne Schnittstellen und somit kundenorientierte Rundumbetrachtung.

Aus diesen Ausführungen und der Abbildung 12 „KOR-Logik“ wird der Stellenwert der Prozessbetrachtung insbesondere bei Kooperationen deutlich. Zwei oder mehrere Unternehmen, die sich auf eine oder mehrere gemeinsame Ziele einigen, die sie mit Hilfe einer gemeinsamen Strategie verfolgen und erreichen möchten, müssen sich zu Beginn der Kooperation über die gemeinsamen Kernkompetenzen / Kernprozesse verständigen, d.h. die vorher separat existierenden Bündel von Kernprozessen können nicht mehr wie bisher Verwendung finden. Es müssen nun, der Strategie folgend, neue Kernprozessbündel gebildet werden aus der sich eine Kooperations-Organisations-Struktur herausbildet. Wie sich dies im einzelnen gestaltet wird ausführlich in Kapitel vier erörtert.

Die Notwendigkeit einer Prozesskoordination ergibt sich also aus der Arbeitsteilung und den bestehenden Interdependenzen zwischen Bearbeitungsschritten und Prozesselementen, wobei

- die Koordination in Prozessstrukturen und
- die Koordination zwischen den Prozessstrukturen

zu unterscheiden ist.

Von Bedeutung für das KOR ist, dass jeder Prozess sich einem von drei generischen *Prozesstypen* zuordnen lässt:

Leistungsprozesse, Unterstützungsprozesse und Führungsprozesse.

*Leistungsprozesse* umfassen die mit der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen direkt oder indirekt in Verbindung stehenden Aufgaben und nutzen vorhandene Erfolgspotentiale.

*Unterstützungsprozesse* umfassen die für den Aufbau und Pflege von Ressourcen und Produktprogramm anfallenden Aufgaben. Sie bauen damit Erfolgspotentiale auf, die von den Leistungsprozessen genutzt werden. Typische Beispiele für Unterstützungsprozesse sind die Rekrutierung oder Ausbildung der Mitarbeiter, die Entwicklung und der Betrieb der Informationssysteme und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

*Führungsprozesse* umfassen die dispositiven, prozessübergreifenden Aufgaben in einem Unternehmen. Insbesondere steuern sie Nutzung und Aufbau von Erfolgspotentialen. Typische Führungsprozesse sind Budgetierung, Mitarbeiterführung oder auch die strategische Planung. Zu jedem dieser Prozesstypen gehört eine Menge von *Aufgaben*, die in einer prozessspezifischen Ablauffolge von *Organisatorischen Einheiten* ausgeführt werden. Alle Prozesse werden dabei in einem Informationssystem realisiert.

### Vorgehensmethode

Ein KOR-Projekt umfasst zehn Schritte:

- (1) Festlegung einer Kooperationsstrategie.
- (2) Identifizierung und Ableitung von konkreten Kooperationszielen.
- (3) Identifikation von Kernkompetenzen und Bündelung von (Kern-)Prozessen der Kooperationspartner.
- (4) Design (Modellierung) von Soll-Kernprozessen.
- (5) Suche nach Stakeholdern, geeigneten Hebeln (Levers) und Break Points der Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse in den kooperierenden Unternehmungen.
- (6) Initiierung eines flankierenden Change Managements.
- (7) Umsetzung / Implementierung aller Soll-Prozesse in der „Kooperationsunternehmung“.
- (8) Anpassung von Ablauf- / Aufbauorganisation und des Informationssystems der „Kooperationsunternehmung“.

- (9) Einführung eines Prozess-Controllings / Prozesskennzahlensystems zur Kooperationserfolgsmessung.
- (10) Soll / Ist-Prozess-Vergleich, Problemanalyse, Identifizierung von Schwachstellen und Feinabstimmung / Überprüfung der Strategie- bzw. Zielkonformität.

### Techniken

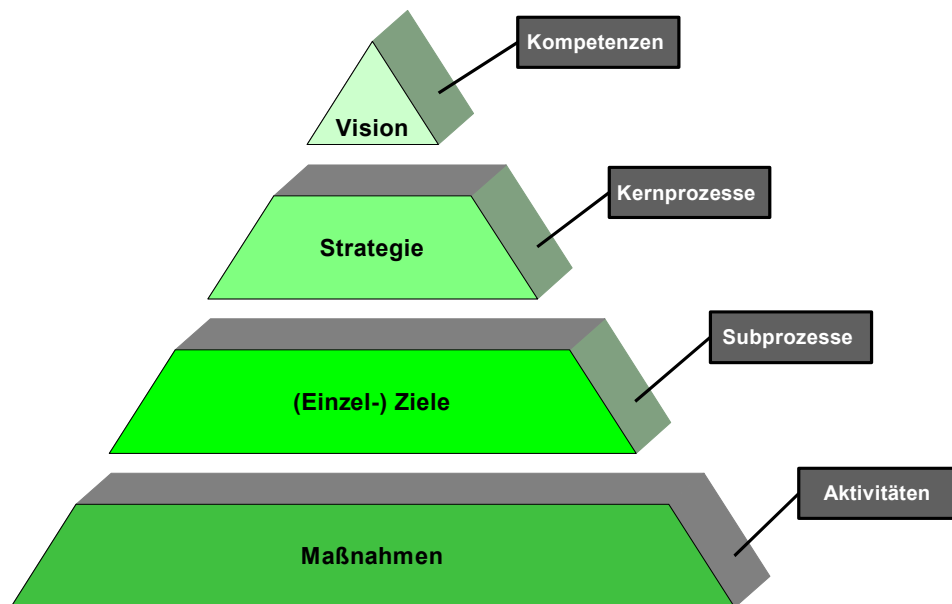
Ausgangspunkt für ein KOR-Projekt bildet immer die Formulierung einer Strategie mit konkreten (Einzel-) Zielen durch die Kooperationspartner gemäß dem Leitsatz:

*Without strategy no business, without business no*

*business process, without business process no organization!*

Die folgende Abbildung verdeutlicht die im KOR-Modell verwendete Hierarchieebenen von Vision, Strategie, (Einzel-) Zielen und Maßnahmen im Zusammenhang mit der prozessorientierten Sichtweise.

**ABBILDUNG 13: KOR-HIERARCHIEN**



Quelle: Eigene Darstellung

Eine Vision wird in der vorliegenden Forschungsarbeit als eine langfristige Ausrichtung / Orientierung einer Unternehmung verstanden. Strategien sind eher mittelfristig orientiert und



konkretisieren eine Vision. Es können mehrere Strategien einer Vision zugrundegelegt werden (z.B. für jedes Geschäftsfeld). Aus Strategien werden konkrete (Einzel-) Ziele und Maßnahmen abgeleitet, die quantifiziert und terminiert sein müssen, um später Erfolgsmessungen durchführen zu können.

Wie bei anderen Managementkonzepten kommen auch beim KOR eine Reihe von Techniken zum Einsatz. Neben klassischen Analysetechniken (Kostenanalyse, Durchlaufzeitanalyse etc.) unterstützen u.a. Branchenkenntnisse (Trends in der Branche und Muster für Prozesse) etc. KOR-Projekte.

### 3.3 GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE DER VORGESTELLTEN MANAGEMENTKONZEPTE

Schon ein intuitiver Vergleich zwischen den insgesamt zehn vorgestellten Managementkonzepten zeigt eine Reihe ganz markanter Unterschiede in den Bereichen *Grundmodell*, *Vorgehensmethode* und den *Techniken* auf.

Grundsätzlich lassen sich alle untersuchten Methoden zwei unterschiedlichen „Denkrichtungen“ zuordnen: Während manche Methoden die Gestaltung des Vorgehens im Mittelpunkt steht (z.B. Break Point Process Reengineering von H.J. Johansson; Reengineering von M. Hammer), konzentrieren sich andere Methoden ganz auf Techniken und Ergebnisse (z.B. Business Process Improvement von H.J. Harrington).

Bei der „Tiefe“ der Betrachtung beschränken sich manche Methoden nur auf den Ablauf, d.h. die Aufgabenkette und die Zuordnung der Aufgaben zu Aufgabenträgern, andere berücksichtigen auch die Leistungen, den Output des Prozesse (z.B. Process Innovation von

Th. Davenport). Eine Prozessführung wird nur von H.J. Harrington (Business Process Improvement) vorgenommen, alle anderen Konzepte konkretisieren dieses *Continuous Improvement* wenn nur am Rande in der Methode. Themen wie die Aufbauorganisation, also die Über- und Unterordnungsverhältnisse in Unternehmen werden z.B. bei Malone (Handbook of Organizational Processes) gar nicht betrachtet.

Es zeigt sich bei den zehn bekannten Konzepten, dass sie eine Reihe wichtiger Fragen unbeantwortet lassen. So z.B. die Identifikation und Abgrenzung der Prozesse oder die Abstimmung mit Geschäftsstrategie und Informationssystem. Diesen Sachverhalt bzw. Mangel belegen u.a. auch detaillierte, auf methodische Aspekte fokussierte empirische Untersuchungen.<sup>233</sup>

Zudem handelt es sich bei einigen Konzepten nur um Referenzmodelle (Handbook of Organizational Processes von Malone), die immer nur *Ausgangspunkt* einer prozessspezifischen Lösung sind, diese aber nicht ersetzen können.

Dieser kurze generische Vergleich der prozessorientierten Managementkonzepte soll eine erste Abgrenzung des KOR-Konzeptes in wesentlichen Elementen ermöglichen. Die oben genannten empirischen Untersuchungen belegen zudem auch, dass viele solcher Konzepte an einer praktische Handhabung scheitern, da sie oft nur theoretische Konstrukte verpackt in modernem Methodendenken darstellen. Aus diesen Schwachstellen bzw. Versäumnissen lässt sich im folgenden Kapitel ein Anforderungsprofil für das KOR ableiten.

---

<sup>233</sup> vgl. Hess, Th., Brecht, L., Österle, H., BPR-Projekte im deutschsprachigen Raum: Erfolg, Vorgehen und methodische Unterstützung, Arbeitsbericht IM HSG/CC PRO/17 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen 1995

#### 4. DAS KOR-KONZEPT

Die Analyse der „State of the Art“ von prozessorientierten Managementkonzepten bzw. des Entwurfs betrieblicher Prozesse hat Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie grundlegende Defizite der heute verfügbaren Methoden gezeigt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und dem bisher nur rudimentär skizzierten KOR-Modell wird nun ein neuer eigenständiger Methodenvorschlag entwickelt, der den aufgezeigten Defiziten insbesondere im Kooperationszusammenhang Rechnung tragen soll.

Da die Zusammenhänge innerhalb und zwischen Geschäftsprozessen äußerst komplex sind, gelangen hierbei zunehmend computergestützte Organisationswerkzeuge zum Einsatz.<sup>234</sup>

Systeme, die eine organisatorische Modellierung und Simulation von Geschäftsprozessen unterstützen sind u.a.:<sup>235</sup>

- Bonapart von UBIS,
- AENEIS von ipro Tool,
- ARIS Toolset von IDS Prof. Scheer,
- Orgline von ALLDATA SDV,
- Aktus von ISL und
- CAIPLAN von Von der Wense & Partner

---

<sup>234</sup> vgl. Krallmann, H., Business Process Reengineering –Nutzen und Erfahrungspotentiale, in: Kreative Unternehmen: Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovation, Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg.), Stuttgart 1995, S. 355-369

<sup>235</sup> vgl. Tiemeyer, E., Software zur Modellierung und Simulation organisatorischer Systeme, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 64. Jg. 1995, S. 247-254

Die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebene KOR-Methode basiert unter anderem auf Erkenntnissen der ARIS- und AENEIS-Methode.<sup>236</sup>

Die von Scheer entwickelte Methode **Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS ©)** als auch die von der Firma ipro Tool entwickelte Software zur Modellierung betrieblicher Prozesse unterstützt Berater und Unternehmen bei der Erstellung, Analyse und Auswertung der Unternehmensprozesse im Sinne des Business Process Reengineering. Die Konzeption der beiden Methoden basiert auf einem Integrationskonzept, das aus einer ganzheitlichen Betrachtung von Unternehmensprozessen abgeleitet wird.

Zur Herleitung der KOR-Architektur wird zunächst aufbauend auf der ARIS-Methode ein Modell für Unternehmensprozesse erarbeitet, das alle wesentlichen Merkmale zur Beschreibung von Geschäftsprozessen beinhaltet. Die hohe Komplexität des dabei entstehenden Modells kann durch die Zerlegung in einzelne Sichten reduziert werden.<sup>237</sup> Die Sichtenzerlegung ermöglicht es, die Beschreibung der Sichteninhalte durch spezielle, für diese Sicht geeignete Methoden durchzuführen, ohne jeweils die vielfältigen Beziehungen und Zusammenhänge zu den anderen Sichten berücksichtigen zu müssen. Danach können die Beziehungen zwischen den Sichten aufgenommen und redundanzfrei zu einer Gesamtbetrachtung der Prozessketten zusammengeführt werden.

---

<sup>236</sup> vgl. Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995 sowie ipro Tool GmbH, Benutzerhandbuch AENEIS, Stuttgart 1998

<sup>237</sup> vgl. dazu auch Rosemann, M., Komplexitätsmanagement in Prozessmodellen, Wiesbaden 1996

Da die ARIS-Methode stark DV- bzw. IT-orientiert ist und sich für generelle Geschäftsprozesse nur bedingt eignet, wird sie durch Aspekte aus anderen Prozessmodellierungs-Tools erweitert. Insbesondere die AENEIS-Software bietet hier den Vorteil, dass sich am Ende einer Prozessmodellierung von jeglichen Geschäftsprozessen ein „Organisationshandbuch“ generieren lässt, in dem die gesamte Aufbauorganisation als Resultat der Modellierung der Prozesse der Ablauforganisation enthalten ist.<sup>238</sup>

Was ist aber das Besondere am KOR-Konzept? Wie unterscheidet es sich von den anderen prozessorientierten Managementkonzepten? Werden Kooperationen erfolgreicher bei Anwendung der KOR-Methodik?

Im Focus des KOR-Konzeptes liegt das Design von in der Praxis umsetzbaren, neuen (Soll-) Prozessen. Während andere Methoden eher die Analyse bestehender Prozesse und Organisationsstrukturen in den Vordergrund stellen, werden beim KOR die Ergebnisse einer Ist-Analyse nur zum späteren Abgleich zwischen Ist und Soll herangezogen, nicht zum Design oder der Modellierung bestehender Prozesse.

Einen weiteren wesentlichen Unterschied bildet die umfassende Betrachtung mehrerer Prozesse bei Reengineeringprojekten von Kooperationen. Es werden also mindestens zwei parallel existierende Prozessstrukturen zu einem neuen (Soll-) Prozess redesignt, unterstützt durch konkretes Change Management.

---

<sup>238</sup> Zu einer vergleichenden Betrachtung von ARIS und AENEIS als auch anderer Tools vgl.: Fank, Matthias, Tools zur Geschäftsprozessorganisation. Entscheidungskriterien, Fallstudienorientierung, Produktvergleiche, Wiesbaden 1998, S. 171 ff.

Weiterhin bildet den primären Ausgangspunkt im Kooperationszusammenhang die Formulierung einer Kooperationsstrategie<sup>239</sup> und die Ableitung spezifischer Einzelziele durch die Kooperationspartner, die das Design des späteren gemeinsamen Prozesses bestimmen.

Hinsichtlich einer praktischen Handhabung der KOR-Methodik für kleine und mittelständische Unternehmen bei Kooperationsprojekten ist die systematische und objektorientierte Vorgehensweise von besonderer Bedeutung. Während andere Methoden i.d.R. bzgl. der Vorgehensweise nur theoretisch abstrakte Anregungen für zu verwendende „Hilfsmittel“ geben, versucht die KOR-Methodik am Beispiel und mit auch für „Prozessmanagementneulinge“ handhabbarem Detaillierungsgrad, den Unternehmen praktische Hilfestellungen bei der Lösung von Problemen zu geben. Ziel der KOR-Methodik ist es, Kooperationen erfolgreicher zu gestalten.

Zur Prozessidentifikation und –abgrenzung werden zunächst im folgenden Kapitel für das gesamte Prozesssystem eines Unternehmens logische Zusammenhänge / Kriterien betrachtet und erläutert. Nur so wird ein tieferes Prozessverständnis und KOR-Methodenverständnis möglich.<sup>240</sup>

---

<sup>239</sup> vgl. zur Einführung einer Strategie auch Welge, M., Al-Laham, A., Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden 1999

<sup>240</sup> vgl. zu den folgenden Ausführungen in Kapitel 4.1 insbesondere Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995 sowie ipro Tool GmbH, Benutzerhandbuch AENEIS, Stuttgart 1998

## 4.1 DAS PROZESSSYSTEM, OBJEKTE UND ELEMENTE

### **Objekte (=Elemente) und Objekttypen zur Beschreibung eines Unternehmens:**

- Aktivitäten / Funktionen  
z.B. Kundenbonität prüfen, Wareneingang prüfen
- Daten  
z.B. Artikel, Kunden, Material, Lieferanten, Angebote, Aufträge
- Organisationseinheiten  
z.B. Vertrieb, Einkauf, Rechnungswesen, Disposition, Fertigung
- Ereignisse  
z.B. Ware ist eingetroffen, Kundenauftrag ist eingegangen,  
Maschine ist ausgefallen, Rechnung ist storniert
- Ressourcen  
z.B. Standardsoftware, Datenbank, Maschine, Faxgerät

Objekte (z.B. „Rechnung“) ist eine konkrete Ausprägung eines Objekttyps (z.B. Ereignis). Die Objekte sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern stehen in einem engen Zusammenhang.

### **Beziehungen zwischen den verschiedenen Objekten:**

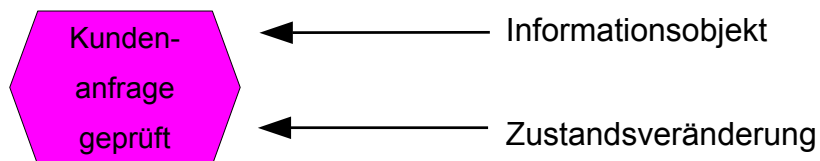
- Ereignisse aktivieren Aktivitäten  
Bsp.: das Ereignis "Rechnung ist eingegangen" aktiviert die Aktivität "Rechnung prüfen"
- Aktivitäten erzeugen Ereignisse  
Bsp.: die Aktivität "Wareneingang prüfen" erzeugt das Ereignis "Ware ist fehlerhaft"
- Organisationseinheiten sind fachlich verantwortlich für Aktivitäten  
Bsp.: die Organisationseinheit "Einkauf" ist fachlich verantwortlich für die Aktivität "Lieferant auswählen"

- Daten sind Input für Aktivitäten  
Bsp.: das Datenobjekt "Rechnung" ist Input für die Aktivität "Rechnung prüfen"

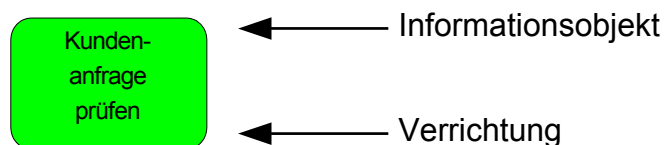
### Elemente eines Geschäftsprozesses:

- Ereignisse
- Aktivitäten
- Informationsobjekte / Bearbeitungsgegenstände
- Aufgabenträger
- Ressourcen

Ein **Ereignis** beschreibt einen eingetretenen betriebswirtschaftlich relevanten Zustand eines Informationsobjektes, der den weiteren Ablauf eines Geschäftsprozesses steuert oder beeinflusst.



Eine **Aktivität** bzw. **Funktion** ist eine fachliche Aufgabe / Tätigkeit an einem (Informations-) Objekt zur Unterstützung eines oder mehrerer Unternehmensziele.



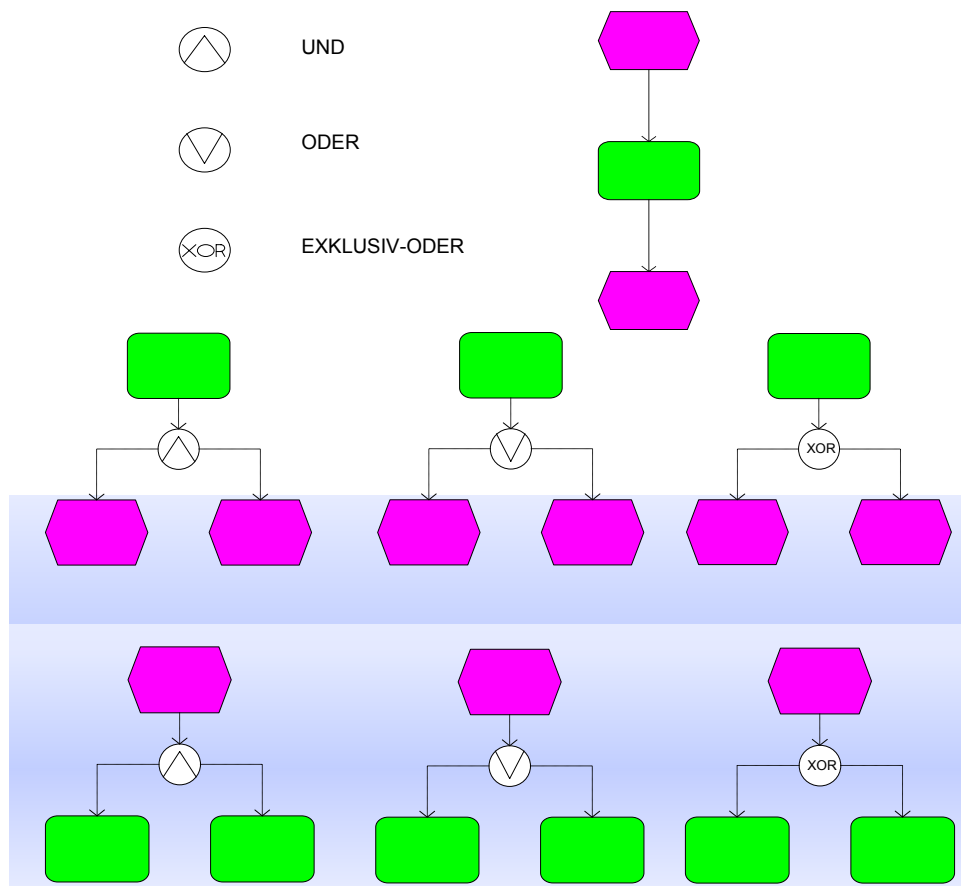
Durch das Hintereinanderschalten von Ereignissen und Aktivitäten entsteht eine zusammenhängende Kette, die als ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) bezeichnet wird. Die in der Abbildung 14 skizzierten „Regeln“ dienen einem besseren Verständnis der Zusammenhänge zwischen Aktivitäten und Ereignissen.



## Grundelemente der Prozessmodellierung sind:

- Aktivitäten
- Ereignisse
- Verknüpfungsoperatoren: UND, ODER, XOR

**ABBILDUNG 14: REGELN DER PROZESSMODELLIERUNG**

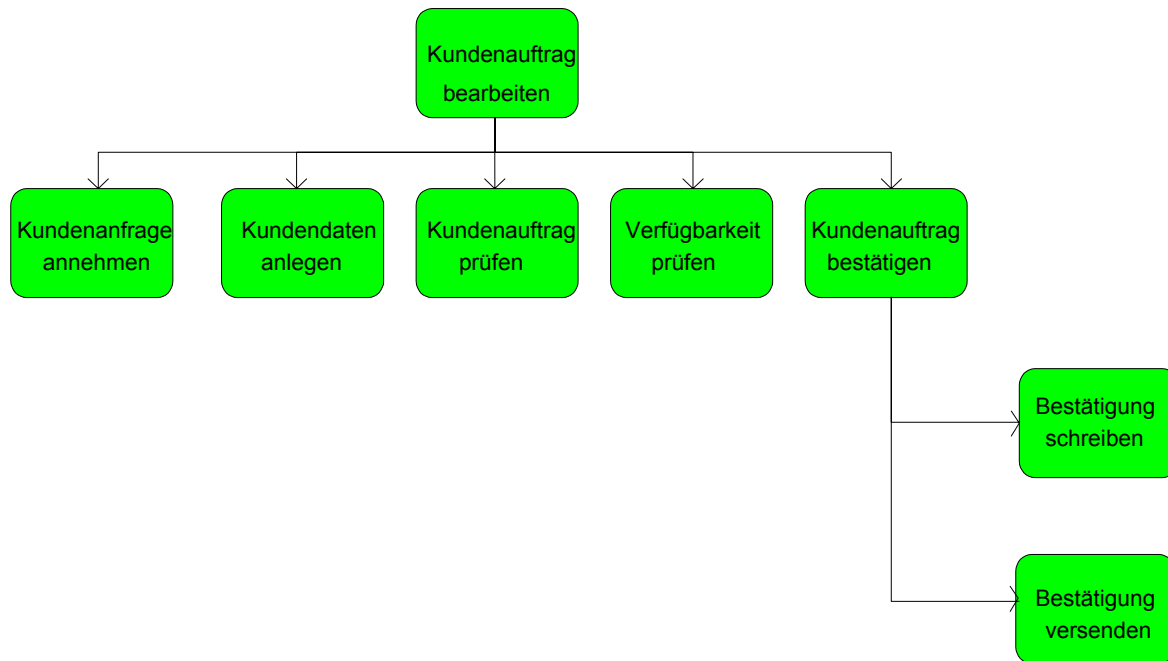


Quelle: Eigene Darstellung

Eine Aktivität ist Träger von Zeiten und Kosten. Eine komplexe Aktivität kann in Unteraktivitäten zerlegt werden. Ein **Aktivitätenbaum** dient der Darstellung des hierarchischen Aufbaus der in einem Unternehmen / Unternehmensbereich anfallenden Aktivitäten.

Die Zerlegung von Aktivitäten in Unteraktivitäten kann mit Hilfe des Aktivitätsbaums grafisch dargestellt werden.

**ABBILDUNG 15: PROZESSORIENTIERTER AKTIVITÄTENBAUM**

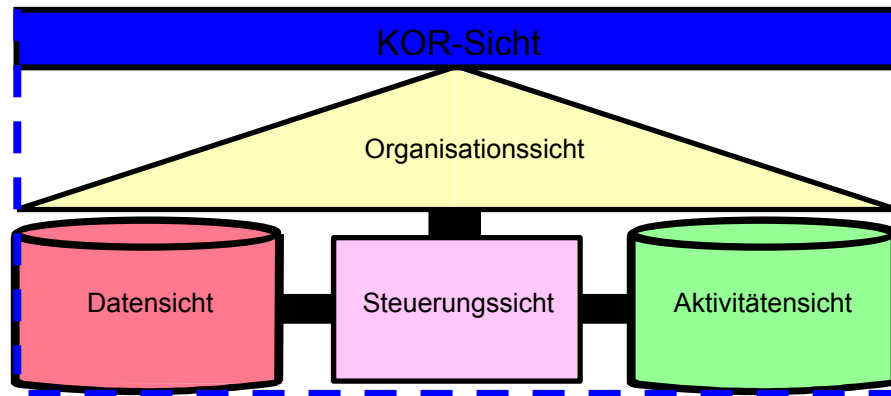


Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der hohen Komplexität von Geschäftsprozessen und der Vielzahl von Elementen, die Geschäftsprozesse determinieren ist es sinnvoll, diese zu Detailplanungszwecken bei der Modellierung von Sollprozessen in unterschiedliche Sichten zu zerlegen. Mit der Zerlegung des Problems (Prozesse zu gestalten) in einzelne Sichten (Aktivitätensicht, Datensicht, Organisationssicht) wird die Komplexität der Geschäftsprozesse zu Beginn und während eines KOR-Projektes reduziert. Es wird somit eine unabhängige Modellierung in den einzelnen Sichten möglich. Aber: Die Beschreibung der Zusammenhänge zwischen den Sichten könnte jedoch verloren gehen.

Die Verbindungen zwischen den verschiedenen Sichten (Helidem)<sup>241</sup> werden daher in einer eigenständigen Sicht, der **Steuerungssicht**, ausgewiesen. Diese Sicht dient der Zusammenführung mehrerer Sichten / Teile von Geschäftsprozessen zu Gesamtprozessen.

<sup>241</sup> vgl. zur Konstruktion von Helidemen Wilms, F., Kahle, E., Der Helidem – Eine nichthierarchische Form der Analyse komplexer Wirkungsgefüge, Aachen 1998

**ABBILDUNG 16: MODELLIERUNGSSICHTEN**

Quelle: Eigene Darstellung

Folgende Kombinationen der Sichten sind möglich:

- Daten - Aktivitäten
- Daten - Organisation
- Aktivitäten - Organisation
- Daten - Aktivitäten - Organisation

Typische Fragestellungen, die sowohl die Datensicht als auch die Aktivitätensicht betreffen, sind:

- Welche Daten sind Input für eine Aktivität?
- Welche Daten sind Output einer Aktivität?
- Welche Daten werden zwischen zwei Aktivitäten ausgetauscht?

Typische Fragestellung, die sowohl die Organisationssicht als auch die Datensicht betrifft, ist:

- Auf welche Daten dürfen Aufgabenträger (Organisationseinheiten, Personen, Personentypen, Stellen) zugreifen?

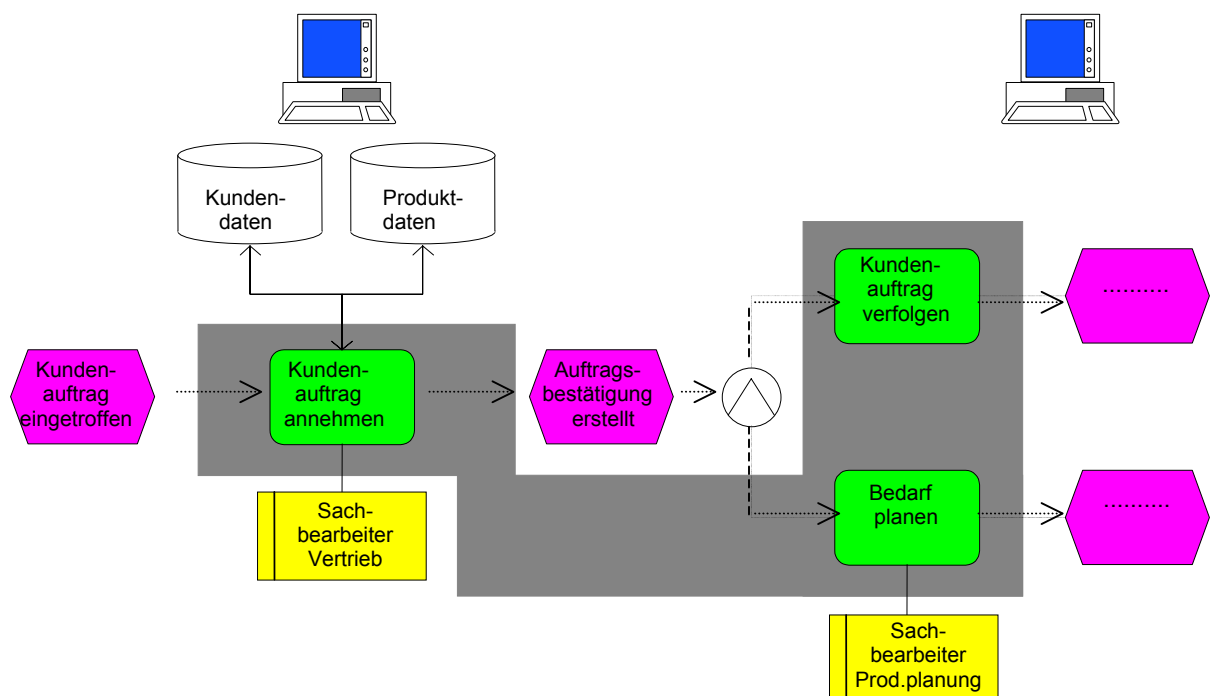
Typische Fragestellungen, die sowohl die Organisationssicht als auch die Aktivitätensicht betreffen, sind:

- Welche Aufgabenträger führen welche Aktivitäten aus?
- Welche Aufgabenträger sind fachlich u./o. disziplinarisch verantwortlich für die Ausführung der Aktivitäten?
- Welche Aufgabenträger entscheiden über welche Aktivitäten?

- Welche Aufgabenträger müssen über das Ergebnis von Aktivitäten informiert werden?

Die auszuführenden Tätigkeiten (Aktivitäten) sowie ihre Zusammenhänge untereinander bilden die **Aktivitätensicht**. Sie beinhaltet die Beschreibung der Aktivitäten, die Aufzählung der einzelnen Teilaktivitäten die zum Gesamtzusammenhang gehören, sowie die zwischen den Aktivitäten geltenden Anordnungsbeziehungen.

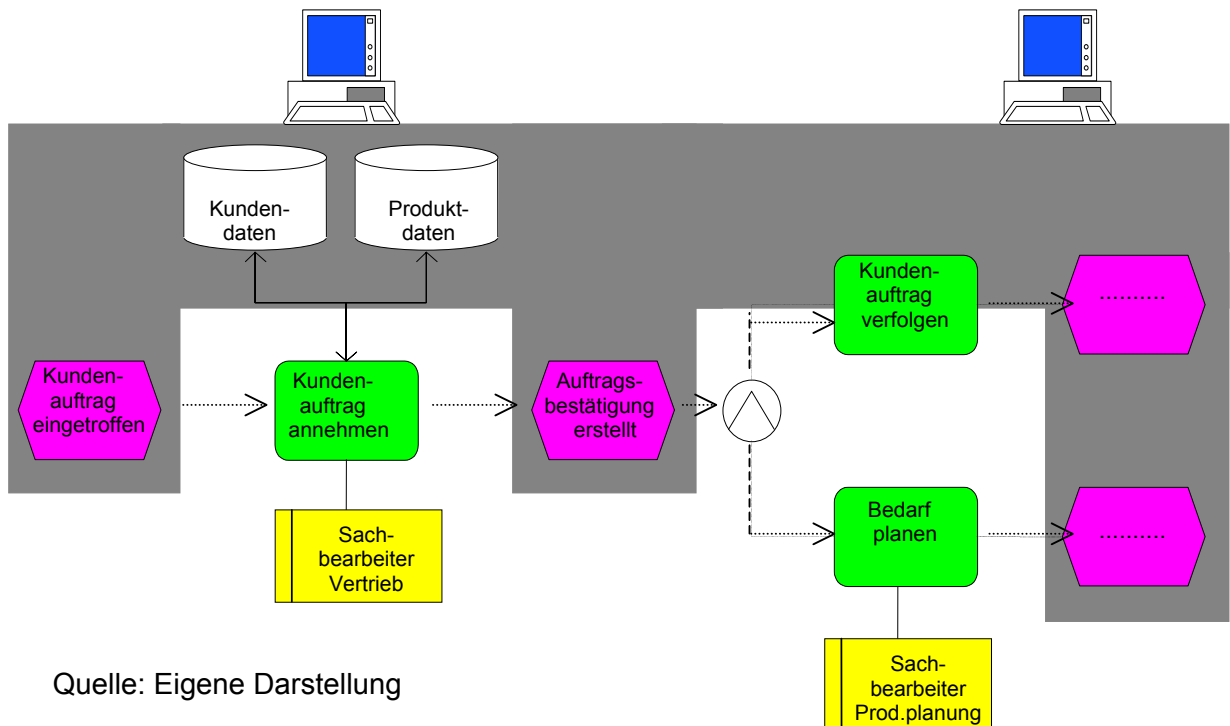
**ABBILDUNG 17: AKTIVITÄTENSICHT**



Quelle: Eigene Darstellung

Informationsobjekte und deren Attribute sowie die statischen Beziehungen zwischen den Informationsobjekten werden in der **Datensicht** beschrieben. Ereignisse wie *Kundenauftrag ist eingetroffen*, *Rechnung ist erstellt* definieren Zustandsänderungen von Informationsobjekten (Daten). Zustände des Bezugsumfeldes wie z. B. Kundenstatus oder Artikelstatus werden ebenfalls durch Daten repräsentiert. Aus diesem Grunde bilden Zustände und Ereignisse die **Datensicht**.

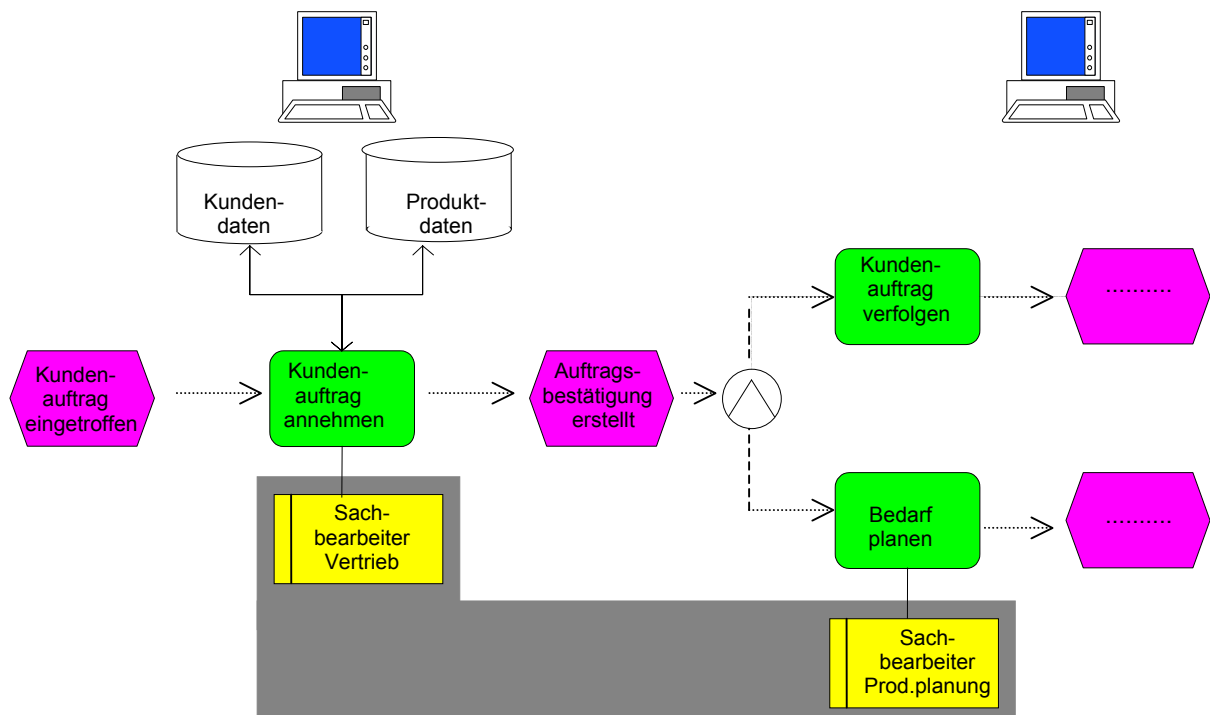
ABBILDUNG 18: DATENSICHT



Quelle: Eigene Darstellung

In der **Organisationssicht** werden die Bearbeiter und Organisationseinheiten sowie deren Beziehungen und Strukturen zusammengefasst.

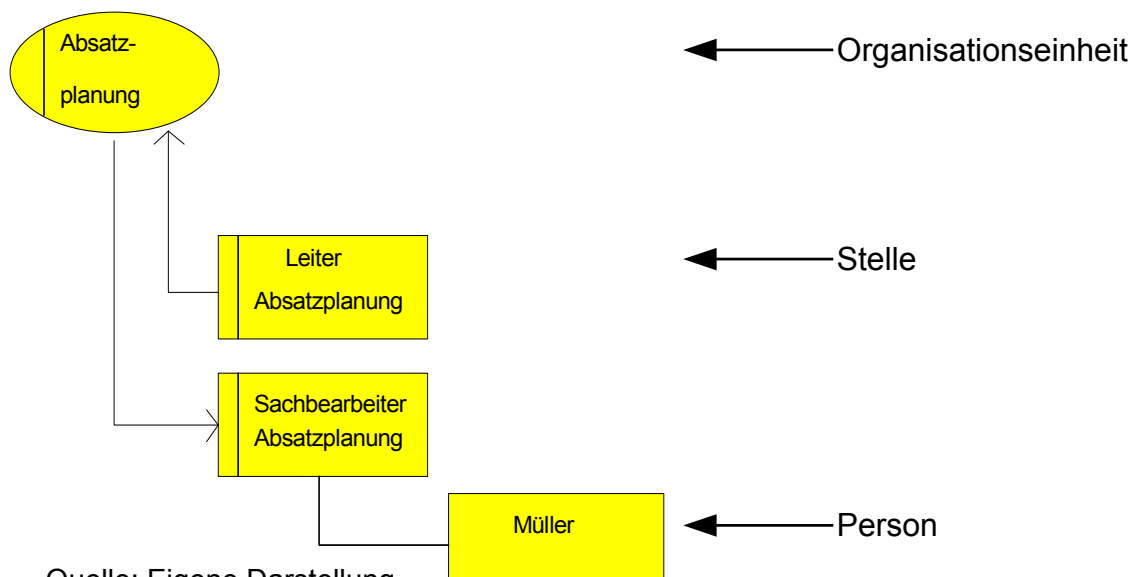
ABBILDUNG 19: ORGANISATIONSSICHT



Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe des Organigramms wird die Aufbauorganisation eines Unternehmens dargestellt. Hier werden je nach gewählten Strukturierungskriterien die gebildeten Organisationseinheiten (als Aufgabenträger) und ihre Verknüpfungen untereinander dargestellt. **Organisationseinheiten** sind Träger der zur Erzielung der Unternehmensziele durchzuführenden Aufgaben / Aktivitäten. Die **Stelle** ist die kleinste zu identifizierende Organisationseinheit im Unternehmen. Die Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse werden in der jeweiligen Stellenbeschreibung festgelegt. **Personen** sind die konkreten Mitarbeiter eines Unternehmens, die in der Regel durch eine Personalnummer identifiziert werden können. Personen/Mitarbeiter können Stellen zugeordnet werden.

#### ABBILDUNG 20: ORGANIGRAMM



Eine **Rolle** beschreibt Verantwortlichkeiten und Rechte innerhalb eines Prozesses aus funktionaler Sicht. Eine Person kann verschiedene Rollen zu verschiedenen Zeiten einnehmen und Rollen können von verschiedenen Personen parallel eingenommen werden. Die soziale Struktur einer Unternehmung ist ein System von Beziehungsmustern zwischen Handelnden (Unternehmensmitarbeitern) in ihrer Eigenschaft als Rollenträger. Der Begriff der Rolle verknüpft das Untersystem des Handelnden, als einer

"psychologischen", sich in bestimmter Weise verhaltenden Gesamtheit mit der eigentlichen sozialen Struktur, d.h. eine Rolle ist die Grundeinheit eines Systems sozialer Beziehungen.<sup>242</sup>

Nach Parsons sieht sich ein Individuum normativen Erwartungen gegenüber, denen es normalerweise aus Einsicht oder weil es Sanktionen erwartet, folgt. Bei erfolgreicher Sozialisation erfüllt das Individuum die normativen Erwartungen freiwillig. Eine Rolle ist nach Parsons ein Tätigkeitsmodus, der klar gegenüber anderen Tätigkeiten abgegrenzt ist. Die normative Erwartung kommt in der Rolle zum Ausdruck.<sup>243</sup>

Die **Verantwortlichkeit** beschreibt die Ausführungsrechte von Personen, als Inhaber von Rollen, für (Teil-) Prozesse bzw. Aktivitäten. Im Gegensatz zu den statischen Aktivitäten-, Daten- und Organisationsmodellen beschreiben Prozessmodelle wie das KOR-Modell den ablaufbezogenen (zeitlich-logischen) Zusammenhang von Aktivitäten.

Wie eingangs erwähnt, werden bei der KOR-Methode Aspekte aus ARIS und AENEIS so miteinander kombiniert, dass eine für die Praxis praktikable und übersichtliche Darstellung von Prozesszusammenhängen möglich wird, ohne dabei auf wesentliche Prozesselemente bzw. Details zu verzichten.

Die Aktivitäten-, Daten-, Organisations- und Steuerungssicht, die lediglich für Detailplanungen Verwendung finden, werden dazu

---

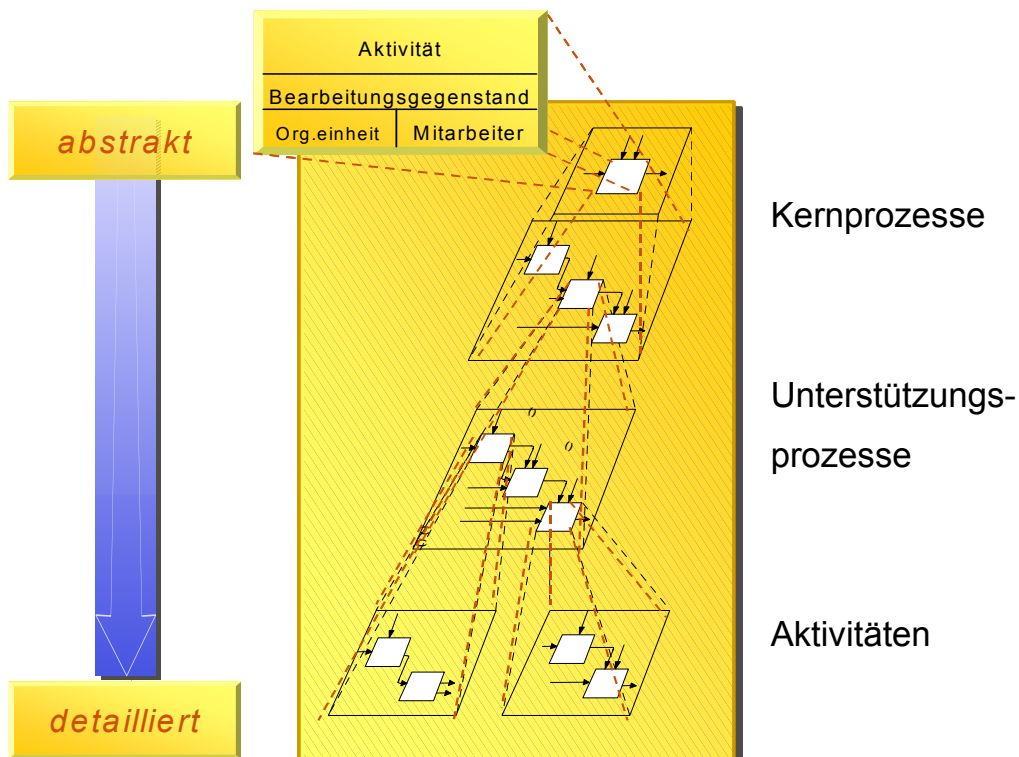
<sup>242</sup> vgl. Parsons, T., Sozialstruktur und Persönlichkeit, Frankfurt 1999, S. 53 ff. sowie Parsons, T., Bergmann, J.E., Die Theorie des sozialen Systems. Eine kritische Analyse, Frankfurt 1967, S. 40 ff.

<sup>243</sup> vgl. Peuckert, R., Soziale Rolle, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Grundbegriffe der Soziologie, 5. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 252

miteinander direkt in der Darstellungsform „KOR-Sicht“ verknüpft. Insbesondere bzgl. der Datensicht können dabei in der vorliegenden Forschungsarbeit nur generelle Überlegungen getroffen werden, da in vielen Unternehmen unterschiedliche Informationssysteme zum Einsatz kommen.<sup>244</sup> Beim Design der Sollprozesse werden daher beispielhaft Informationssysteme verwendet, die auf die spezifischen Gegebenheiten bei konkreten Kooperationen angepasst werden müssen. Wichtig hierbei ist das Aufzeigen von Möglichkeiten, das bzw. die eigene(n) Informationssystem(e) prozessrelevant einzusetzen.

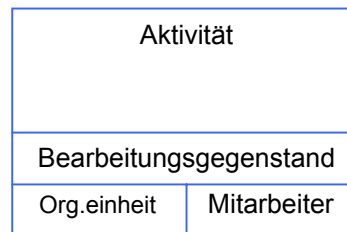
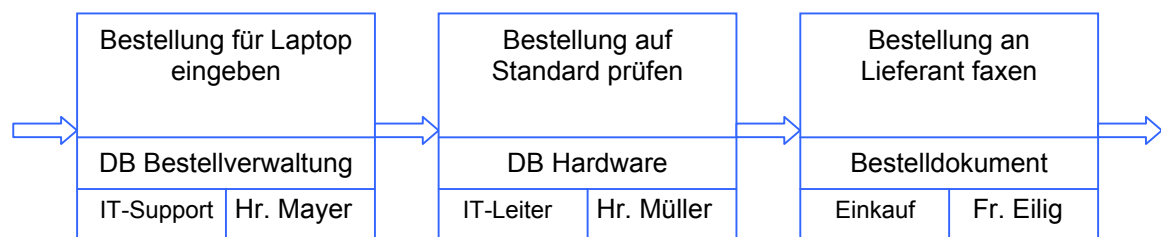
Auf eine Darstellung von Ereignissen zwischen den Prozessschritten wird zugunsten einer Übersichtlichkeit in der KOR-Sicht ganz verzichtet, da aus einer Verknüpfung von Aktivitäten die jeweiligen Ereignisse (auslösende und resultierende) sich logisch ergeben. Grafisch ergibt sich folgende Darstellung der KOR-Sicht:

**ABBILDUNG 21: KOR-DARSTELLUNGSFORM**



<sup>244</sup> vgl. zu dieser Thematik auch Fank, M., Schildhauer, T., Klotz, M., Informationsmanagement, München 1998



**ALLGEMEINE DARSTELLUNG:**
**Beispiel Sub-Prozess-Darstellung „Bestellung“:  
(IT-Einkaufsprozess)**


Quelle: Eigene Darstellung

Mit dieser Darstellungsform werden alle entscheidenden Prozesselemente berücksichtigt und eine Übersichtlichkeit / Visualisierung der Prozessabfolge gewährleistet.

Die Pfeile beinhalten jeweils ein Ereignis, welches sich aus der vorherigen Aktivität ergibt, d.h. die Eingabe der Bestellung eines Laptops in der Datenbank (DB) Bestellverwaltung hat das Ereignis „Bestellung Laptop im System vorhanden“ zur Folge und löst die Aktivität „Bestellung auf Standard prüfen“ aus.

Der Bearbeitungsgegenstand der Aktivität „Bestellung an Lieferanten faxen“ ist das „Bestelldokument“, welches in der Organisationseinheit „Einkauf“ von Fr. Eilig verwendet wird.

Es gibt natürlich noch weitere Zwischenaktivitäten wie z.B. „Bestelldokument ausdrucken“, „Bestelldokument unterzeichnen“,

„Bestelldokument mit Sendebericht abheften“ etc., auf die bei der Betrachtung jedoch verzichtet wird, um den Detaillierungsgrad zumindest in der vorliegenden Forschungsarbeit überschaubar zu halten. In der Praxis müssen weitestgehend alle Aktivitäten und Details zu Prozessen erfasst werden, und können dann auch in den einzelnen Sichten Aktivitäten-, Daten-, Organisations- und Steuerungssicht betrachtet und analysiert werden.

Die Komplexität eines (Prozess-) Systems hängt folglich von der Anzahl seiner (Prozess-) Elemente und von der Vielfalt möglicher Relationen zwischen diesen Elementen ab. Auch die zeitliche Änderungsrate der Elemente und Relationen bestimmt den Komplexitätsgrad. Über diese objektiven Eigenschaften hinaus wird die Komplexität letztlich von der subjektiven Wahrnehmung bestimmt, d.h. von der Kenntnis, die ein Betrachter des Systems von den Elementen, Relationen und deren Dynamik hat.<sup>245</sup>

---

<sup>245</sup> vgl. Bronner, R., Komplexität, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1122

## 4.2 AKTIVITÄTENDIMENSIONEN, PROZESSEBENEN, PROZESSTYPEN

Die für einen Geschäftsprozess relevanten Objekttypen (je nach gewünschtem Detaillierungsgrad auf Clusterebene oder auf Objekttypenebene) wurden im vorangegangenen Kapitel definiert und deren Beziehungen untereinander dargestellt. Für jede Aktivität müssen die notwendigen Startereignisse, d.h. diejenigen Ereignisse, die zur Ausführung der Aktivitäten gegeben sein müssen, definiert werden. Die definierten Startereignisse werden dann „gedanklich“ mit den Aktivitäten grafisch durch Pfeile verknüpft, die sie erzeugt haben bzw. die sie auslösen, d.h. die Pfeile symbolisieren Ereignisse.

Aktivitäten können dabei auf unterschiedlichen Verdichtungsstufen beschrieben werden. Oberste Verdichtungsstufe sind Aktivitätenbündelungen in Form von Geschäftsprozessen oder Vorgangsketten. Beispiel hierfür ist die Bearbeitung eines Kundenauftrags von der Bearbeitung der Kundenanfrage bis zum Versand. Ein solcher Geschäftsprozess stellt somit ein komplexes Aktivitätenbündel dar, das zur Reduzierung der Komplexität in Teilaktivitäten zerlegt werden muss. Der Begriff Aktivität kann somit auf allen und über mehreren Hierarchieebenen verwendet werden. Elementaraktivitäten sind Aktivitäten, die betriebswirtschaftlich nicht mehr sinnvoll zerlegbar sind.

Die Gruppierung der Aktivitäten in einem Aktivitätenbaum kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen.<sup>246</sup> Häufig verwendete Kriterien sind hierbei die Bearbeitung des gleichen Objekts (objektorientiert), die Zerlegung nach der Prozesszugehörigkeit (prozessorientiert) oder die Zusammenfassung von Aktivitäten nach gleichen Verrichtungen (verrichtungsorientiert).

---

<sup>246</sup> vgl. Bungert, W., Heß, H., Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung, in: IM Information Management, Nr.10, 1995, S. 52-63

**Objektorientierte Dimension:**

Die übergeordnete Aktivität z.B. Fertigungsauftrag bearbeiten wird in die Aktivitäten Fertigungsauftrag erstellen, Fertigungsauftrag ändern, Fertigungsauftrag stornieren, Fertigungsauftrag freigeben, Fertigungsauftrag rückmelden und Fertigungsauftrag überwachen untergliedert. Die Aktivitäten beschreiben unterschiedliche Verrichtungen (erstellen, ändern, stornieren ...), jedoch immer am gleichen Objekt Fertigungsauftrag.

**Prozessorientierte Dimension:**

Stellen die Aktivitätenebenen Ergebnisse der Modellierung von Geschäftsprozessen dar, bietet sich die Darstellung prozessorientierter Aktivitätenebenen an. Die Aktivität Kundenauftrag annehmen, Kundenauftrag prüfen, Kundendaten anlegen, Kundenbonität prüfen, Produktverfügbarkeit prüfen und Kundenauftrag bestätigen sind Aktivitäten des Geschäftsprozesses Kundenauftrag. Im Gegensatz zu einer objektorientierten Zerlegung werden hier Verrichtungen an verschiedenen Objekten durchgeführt (Kundenauftrag, Kundendaten, Produktbestand etc.).

**Verrichtungsorientierte Dimension:**

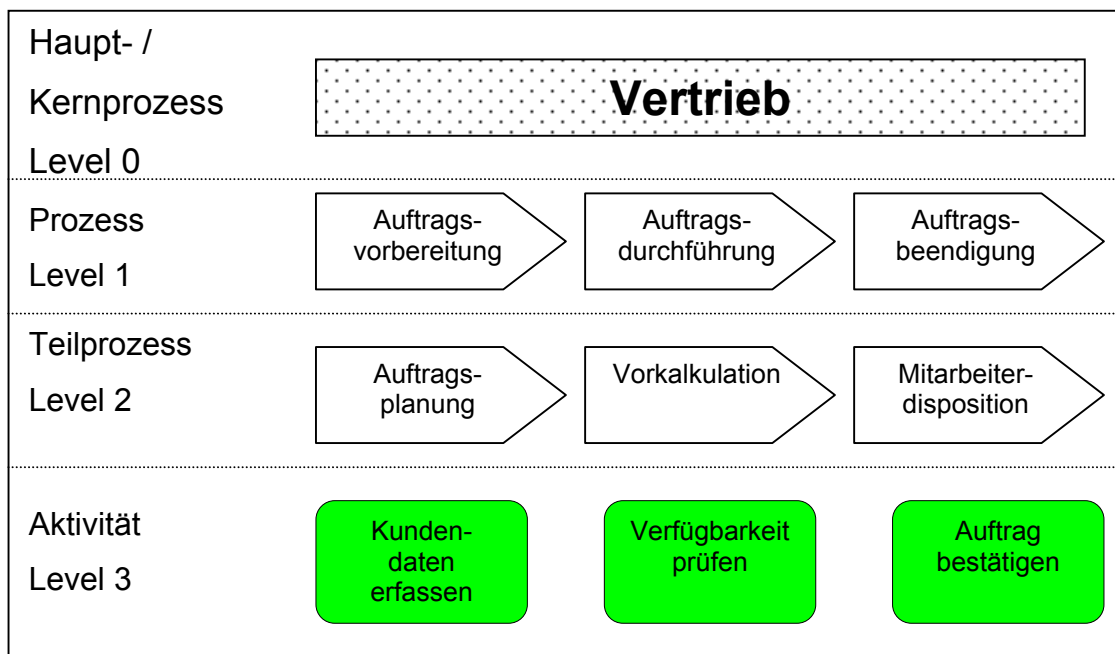
Verrichtungsorientierte Gruppierung bedeutet, dass alle Aktivitäten, die die gleiche Verrichtung (prüfen, anlegen, löschen) an unterschiedlichen Informationsobjekten durchführen, zusammengefasst werden. Die Aktivitäten können in unterschiedlichen Prozessen auftreten und an unterschiedlichen Objekten ausgeführt werden. Die Art der Verrichtung an den unterschiedlichen Objekten ist jedoch immer die gleiche.

Um ein einheitliches Verständnis bzgl. der Begriffe „Prozessebene“ und Prozesstypen zu gewährleisten, werden folgende Definitionen zugrundegelegt:

- Jeder Prozess lässt sich einem von drei generischen *Prozesstypen* zuordnen: Wertschöpfungs-/Leistungsprozess, Unterstützungsprozess und Management-/Führungsprozess.
- Jeder Prozess lässt sich in Teilprozesse / Subprozesse aufspalten / zerlegen.
- Durch das Aufspalten entstehen mehrere Prozessebenen, sog. Level / Prozesslevel.

Beispiel: Der Haupt- bzw. Kernprozess Vertrieb bildet Level 0, die nachrangigen Teil- / Subprozesse bilden Level 1 u. 2. Ab Level 3 wird die Aktivitäten-Ebene erreicht.

**ABBILDUNG 22: KOR-PROZESSLEVEL**



Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung werden nicht alle zugehörigen Prozesse, Teilprozesse und Aktivitäten zum Hauptprozess „Vertrieb“ dargestellt. Bei der Darstellung geht es lediglich um eine erste Abgrenzung der unterschiedlichen Prozesslevel, die im weiteren Verlauf beim KOR-Konzept von Bedeutung sein werden.

### 4.3 IDENTIFIKATION UND ABGRENZUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Systematisierungsansätzen, mit deren Hilfe versucht wird, einen „Katalog“ kritischer Geschäftsprozesse zu entwerfen.<sup>247</sup> Unter einem Geschäftsprozess ist wie schon erwähnt ein System von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit definiertem Input und Output zu verstehen und damit verbunden entsprechende interne und externe Kunden- / Lieferanten-Beziehungen.

In vielen Fällen beschränken sich Autoren jedoch auf eine beispielhafte Aufzählung von Geschäftsprozessen wie z.B. Auftragsabwicklung, Produktentwicklung, Einkaufsabwicklung etc. In einer systematischen Betrachtung lassen sich hingegen die beiden folgenden grundsätzlichen Vorgehensweisen unterscheiden,<sup>248</sup> wobei zu betonen ist, dass die Identifizierung von Geschäftsprozessen eine äußerst kreative Handlung darstellt:

*Allgemeine Geschäftsprozessidentifikation:* Es liegt die Annahme zugrunde, dass es grundlegende Prozesse im Sinne von Rahmenprozessen gibt, die in allen Unternehmungen gleich sind. Ziel dieser Vorgehensweise ist eine Typologie von Rahmenprozessen zu entwickeln wobei die Prozessidentifikation deduktiv erfolgt.

---

<sup>247</sup> vgl. Dernbach, W., Prozess-Engineering, in: Handbuch Unternehmensführung, Corsten, H., Reiß, M. (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 791-801

<sup>248</sup> vgl. Gaitanides, M., Sjurts, I., Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement – Eine ressourcenorientierte Analyse, in: Unternehmensführung im Wandel, Corsten, H. (Hrsg.), Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 61-82

*Singuläre Geschäftsprozessidentifikation:* Es liegt die Annahme zugrunde, dass in jeder Unternehmung die Prozesse aufgrund der individuellen Problemlage unterschiedlich sind. Diese Vorgehensweise ist daher eine induktive, wobei die Kundenbedürfnisse und die Wettbewerbssituation dabei den Ausgangspunkt der Betrachtung bilden. Bei dieser Vorgehensweise lassen sich keine generellen Gestaltungsempfehlungen formulieren, da die Prozesse zielgerichtet als spezifische Kunden- / Lieferanten-Beziehungen definiert werden.

Die erste Vorgehensweise geht davon aus, dass sich Prozesse auf der Makroebene in idealtypischer Weise definieren lassen, wobei sich ihre Strukturen auf der Basis wettbewerbskritischer Erfolgsfaktoren generieren lassen. Da sie Rahmenprozesse darstellen, lassen sie sich an die Unternehmungs- oder Branchegegebenheiten auf der Mikroebene anpassen. Ausgangspunkt dieses Ansatzes bildet damit eine Wettbewerbsanalyse hinsichtlich Preis, Qualität, Service, Präsenz, Image etc. „Ein Prozess zeichnet sich dann durch eine direkte Verbindung zu einem oder mehreren wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren aus.“<sup>249</sup>

Andere Systematisierungsansätze von Geschäftsprozessen stellen die aggregierten, differenzierungsfähigen Leistungsprozesse dar.<sup>250</sup> Diese Leistungsprozesse werden jedoch nicht systematisch hergeleitet, sondern willkürlich gewählt. Zudem fällt die mangelnde

---

<sup>249</sup> vgl. Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A., Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Gaitanides, M. (Hrsg.), München / Wien 1994, S. 1-19

<sup>250</sup> vgl. Sommerlatte, T., Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft, Scharfenberg, H. (Hrsg.), Baden-Baden 1993, S. 55-70

Trennschärfe zwischen den einzelnen Leistungsprozessen auf, wie das z.B. bei dem Kundennutzenoptimierungsprozess, dem Leistungsbereitstellungsprozess oder dem Serviceprozess der Fall ist. So betont dann auch Scholz,<sup>251</sup> dass dieses Konzept nicht ausgereift sei, da nur eine ungefähre Beschreibung dessen erfolgt, was mit den einzelnen Prozessen gemeint ist, und andererseits die Stellung der Prozesse in der Unternehmensstruktur nicht dargestellt und thematisiert wird.

Neben diesem Ansatz, der beispielhaft für die Gruppe der allgemeinen Geschäftsprozessidentifikation herangezogen wird, gibt es in der Literatur eine Vielzahl weiterer Konzepte, die aber letztlich, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die gleichen Schwachstellen wie der skizzierte aufweisen.<sup>252</sup>

Eine weitere Differenzierung unterschiedlicher Prozesstypen nimmt das CIM-OSA Standards Committee vor, das *manage processes*, die mit Fragen der Zielfindung, der Strategiewahl, der Geschäftsplanung und -kontrolle befasst sind, *operate processes*, die den Wertschöpfungsprozessen entsprechen, und *support processes*, die u.a. das personen- sowie das anlagenbezogene und das Finanzmanagement umfassen, unterscheidet.<sup>253</sup>

---

<sup>251</sup> vgl. Scholz, R., Geschäftsprozessoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2. Auflage, Bergisch-Gladbach / Köln 1995, S. 90

<sup>252</sup> vgl. z.B. Boston Consulting Group (Hrsg.), Reengineering – die Management-Perspektive, Düsseldorf 1993, S. 26 sowie Müller-Merbach, H., Operative und strategische Kernprozesse: Die gesamte Unternehmung als Objekt des Reengineering. Ein Top-down-Entwurf, in: *technologie & management*, 43 Jg. 1994, S. 99-102

<sup>253</sup> vgl. Childe, S.J., Maull, R.S., Bennett, J., Frameworks for Understanding Business Process Reengineering, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Nr. 12, 1994, S. 22-34



Die folgende Aufzählung zeigt verschiedene KOR-Prozesstypen:

- Überbetrieblicher Wertschöpfungsprozess  
Lieferant – Unternehmen – Kunde
- Betrieblicher Wertschöpfungsprozess  
Entwicklung – Beschaffung – Produktion – Vertrieb
- Indirekt wertschöpfender Unterstützungsprozess  
Planung – Steuerung – Kontrolle – Logistik – Instandhaltung
- Direkter Managementprozess  
Strategiefindung – Organisationsgestaltung – Personalführung
- Indirekter Managementprozess  
Personalwesen – Rechtswesen – Buchhaltung

Wesentlichen Bestandteil für ein KOR-Konzept bildet die Forderung nach einer konkreten und einzelproblemorientierten Formulierung von Prozessen. In der vorliegenden Forschungsarbeit werden allgemeine Geschäftsprozesse betrachtet (allgemeine Geschäftsprozessidentifikation), die jedoch durch KMU-Spezifika ergänzt werden (z.T. singuläre Geschäftsprozessidentifikation). Eine weitere einzelproblemorientierte Prozessbetrachtung muss jedoch in konkreten KOR-Projekten zwingend vorgenommen werden. Insofern werden die o.g. Konzepte also kombinatorisch miteinander verknüpft.

Gaitanides betont, dass die Definition dessen, was als Prozess betrachtet wird, letztlich von der subjektiven Problemsicht des Betrachters abhängig ist.<sup>254</sup> Die Identifikation eines solchen (relevanten) Prozesses stellt bereits eine erste und zugleich eine der wichtigsten Managementleistungen in einem KOR-Projekt dar. Gemäß Kapitel 3.2 (KOR) und der dort vorgestellten Vorgehensmethode bildet die Formulierung einer Strategie und die

---

<sup>254</sup> vgl. Gaitanides, M., Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München 1983, S. 65

Ableitung von (Unternehmungs-) Zielen den Ausgangspunkt für ein KOR-Projekt.

„Reengineering kann das Erreichen strategischer Ziele unterstützen, aber es ersetzt nicht eine klare Strategie. Es ist kein Fortschritt, weiterhin falsche Dinge zu tun, aber dabei immer effizienter zu werden.“<sup>255</sup>

Nach der KOR-Methode muss eine unternehmungsindividuelle Prozessmodellierung an den Kernkompetenzen anknüpfen, die durch den spezifischen Einsatz und die Bündelung von Ressourcen geschaffen werden.<sup>256</sup>

Eine Kernkompetenz wird in der vorliegenden Forschungsarbeit verstanden als integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheit von Know-how, Technologien und Fähigkeiten, mit denen ein Unternehmen seine Marktstellung behaupten kann und einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Sie muss einen überdurchschnittlichen Beitrag zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert leisten und manifestiert sich in spezifischen Kernprozessen eines Unternehmens.<sup>257</sup>

Die Identifikation und Konkretisierung von Kernkompetenzen und Kernprozessen stellt die wesentliche Aufgabe beim KOR-Konzept dar und das Resultat der Konkretisierung kann z.B. eine Übersicht sein, in

---

<sup>255</sup> vgl. Zeller, R., Maßgeschneidertes Reengineering. Ein pragmatischer Ansatz von Bain & Company, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main / New York 1995, S. 113

<sup>256</sup> vgl. hierzu auch Gaitanides, M., Sjurts, I., Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement – Eine ressourcenorientierte Analyse, in: Unternehmensführung im Wandel, Corsten, H. (Hrsg.), Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 76

<sup>257</sup> vgl. dazu auch die Ausführungen von Hamel, G., Prahalad, C.K., Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995

die alle Kernprozess-Informationen zwecks Kategorisierung eingeordnet werden.

Da die Informations-Kategorien auf einer Meta-Ebene liegen, ist das Schema a priori universell für alle Branchen gleichermaßen gültig und anwendbar. Dabei kann man sich das Schema vorstellen wie ein Verzeichnisbaum eines Dateisystems, in dem einzelne Informationen zwecks einfachem Wiederauffindens als Dateien abgelegt werden. Es wird dabei unterstellt, dass das Know-how von Unternehmungen sich u.a. in einzelnen, separaten Dateien / Dokumenten ablegen und kategorisieren lässt. In der Realität wird es oftmals so sein, dass sich einzelnes Know-how sogar mehreren Kategorien zuordnen lässt, so dass eine netzartige Struktur entsteht.

Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über Informations-Kategorien, mit denen Kernkompetenzen identifiziert werden können:

- ◆ Branchendaten (volkswirtschaftliche Branchendaten, Unternehmensdaten)
- ◆ Branchenstrukturdaten (Eintrittsbarrieren, Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte, Wettbewerber)
- ◆ Strategische Positionierung (Positionierung der Marktteilnehmer untereinander, Positionierung einzelner Unternehmen)
- ◆ Unternehmensfunktionen (Funktionsmodelle, Geschäftsbausteinarchitekturen)
- ◆ Geschäftsprozesse (Prozessmodelle, Prozesskennzahlen)
- ◆ Organisation (Konzernstrukturen, Aufbauorganisationen)
- ◆ IT-Architekturen (Geschäftssystemarchitekturen, Branchensoftware, Datenmodelle)
- ◆ Methoden, Techniken, Verfahren, Patente
- ◆ Kundendaten
- ◆ .....

Jedes der beteiligten Kooperationsunternehmen sollte sich zunächst über seine eigenen spezifischen Kernkompetenzen bewusst werden.

Diese Kernkompetenzen befähigen letztlich die jeweilige Unternehmung, wettbewerbskritische Leistungen zu erstellen, die die Stärken oder Schwächen der Unternehmung im Vergleich zu den Konkurrenten manifestieren. Die sich daraus ergebenden Erfolgsfaktoren sind dann die Grundlage für die Identifikation von Kernprozessen. Die Einmaligkeit und die Originalität der späteren Gestaltung von Prozessen führen wiederum zum Aufbau von Kernkompetenzen.

Unter Kernkompetenzen ist also im weitesten Sinne die Integration von verschiedenen Einzelfähigkeiten oder eine gekonnte Mischung von Wissen auf geschäftsrelevanten Gebieten zu verstehen, die in einzelnen Aktivitäten bei wettbewerbsrelevanten Kernprozessen Verwendung findet.<sup>258</sup>

Insbesondere im Kooperationszusammenhang müssen die entsprechenden Kernprozesse und die zugehörigen Subprozesse der beteiligten Unternehmungen gemäß der gewünschten Kooperationsform bzw. Ausgestaltung (siehe Kapitel 2.1) aus vorhandenen Kernkompetenzen der Kooperationspartner zu gemeinsamen Kernprozessen modelliert werden. Es darf also nicht der Fall eintreten, dass die beteiligten Unternehmen nur jedes für sich die Prozesse (re-)designen, sondern es können nur kooperationsvorbereitend die jeweiligen Prozesse analysiert werden, eine Modellierung muss jedoch auf gemeinsamer Ebene in Anlehnung an die Kooperationsstrategie erfolgen.

---

<sup>258</sup> vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.2 (Methoden und Techniken des Kooperationsorientierten Organisations-Reengineering KOR)

Teamfähigkeit, interpersonelle Koordinationsfähigkeit sowie Erfahrungen mit Selbstorganisation und -kontrolle fordern jedoch andere Prozessstrukturen heraus als bei Unternehmungen z.B. mit einer bürokratischen Tradition.<sup>259</sup> Die Gestaltung von gemeinsamen Prozessen und die Veränderung von Strukturen in Organisationen ist stets zugleich die Veränderung des Erlebens und Verhaltens von Menschen, also der jeweiligen Organisationskultur.<sup>260</sup>

Das Kooperations-Prozesssystem wird daher aus den spezifischen Kulturen<sup>261</sup> der beteiligten Kooperationsunternehmen geprägt sein bzw. auf diese Einfluss nehmen, sie verändern.

Change Management (siehe Abbildung 9 in Kapitel 3.1.5 Reengineering) ist daher bereits von Beginn eines KOR-Projektes an bis zu seinem Abschluss unabdingbarer Bestandteil einer Prozessmodellierung. Reengineering-Projekte müssen genau auf die Unternehmenssituation(en) zugeschnitten werden. Jeder Eingriff in die Ablauf- und Aufbauorganisation, in die Systeme,

---

<sup>259</sup> vgl. zu unterschiedlichen organisatorischen Bedingungen und deren Einfluss auf die Organisationsmitglieder bzw. die Unternehmenskultur u.a. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 152 ff.

<sup>260</sup> vgl. Reiß, M., Rosenstiel, L., Lanz, A., Change Management, Stuttgart 1997, S. 192

<sup>261</sup> vgl. zur Thematik der Unternehmenskultur u.a. Kahle, E., Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen, in: Albers, S., Herrmann, H., Kahle, E., Perlitz, M. (Hrsg.), Lüneburger Mittelstandssymposium 1988, S. 85-94 sowie

Kahle, E., Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Planung 1991, Heft 2, S. 17-34

Wertvorstellungen und die Unternehmenskultur können zur Überbeanspruchung der Organisation führen.<sup>262</sup>

Zu diesem Schluss kommt auch Buchholz, der die Notwendigkeit der Modellierung von Geschäftsprozessen unternehmungsindividuell und besonders problemindividuell sieht.<sup>263</sup>

Das bedeutet vor allem für Kooperationen mit entsprechenden „Problemfeldern“ eine individuelle Modellierung der Prozesse. Eine etwas andere Stellung nehmen hingegen Kaplan / Murdock ein. Nach ihrer Auffassung gibt es sowohl Prozesse, die spezifisch, als auch Prozesse, die typisch sind.<sup>264</sup>

Diesen Gedanken aufgreifend scheint es für ein KOR-Projekt zweckmäßig zu sein, in einem inderpedenten Abstimmungsmodell diese beiden Vorgehensweisen kombinatorisch zu verknüpfen.

Während die allgemein identifizierten Geschäftsprozesse der beteiligten Kooperationsunternehmen den heuristischen Rahmen der Vorgehensweise darstellen und insofern Ausgangspunkt für eine spezifische Prozessidentifikation sind, kann durch eine wechselseitige Beeinflussung ein entsprechender Abstimmungsprozess zwischen den Kooperationspartnern initialisiert werden, der, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, zur Formulierung von spezifischen Kooperationsprozessen führt.

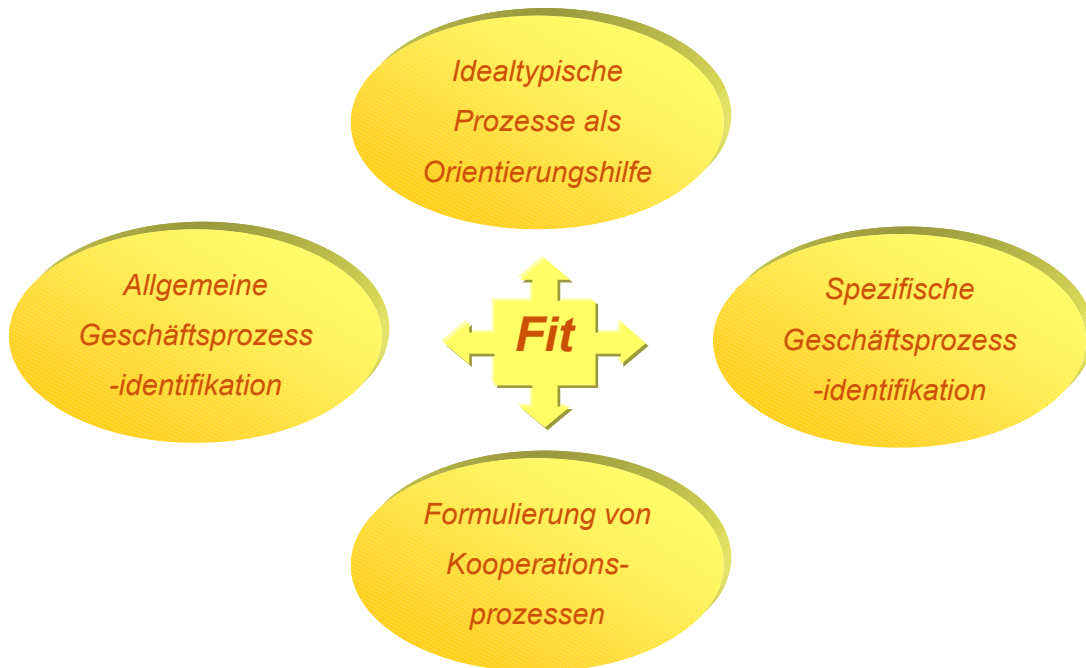
---

<sup>262</sup> vgl. The Boston Consulting Group, Reengineering. Die Managementperspektive, Boston 1993

<sup>263</sup> vgl. Buchholz, W., Inhaltliche und formale Gestaltungsaspekte der Prozessorganisation, Arbeitspapiere, Krüger, W. (Hrsg.), Justus-Liebig Universität Gießen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Gießen 1994, S. 12

<sup>264</sup> vgl. Kaplan, R.B., Murdock, L., Rethinking the Corporation. Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly, 28. Jg. 1991, H. 2, S. 2743

### ABBILDUNG 23: PROZESSIDENTIFIKATION



Quelle: Eigene Darstellung

Das Design der Soll-(Kern-)Prozesse und deren Abgrenzung leitet über in die Phase der Bestimmung von kritischen Erfolgsfaktoren bzw. die Suche nach Levers und Break Points. Die kritischen Erfolgsfaktoren bilden die Basis für die Formulierung und Modellierung von Geschäftsprozessen.

Dies bedeutet, dass unterschiedliche Geschäftsfelder damit auch spezifische Prozesse bedingen, weil sie sich hinsichtlich der Erfolgsfaktoren unterscheiden. „Ein Lieferant von Standardprodukten, der hauptsächlich vom Lager aus liefert, muss dem Erfolgsfaktor *Lieferbereitschaft* bzw. *Lieferzeit* eine wesentlich höhere Aufmerksamkeit schenken und seine Prozesse dementsprechend gestalten als etwa ein auf die kundenspezifische Einzelfertigung ausgerichtetes Unternehmen.“<sup>265</sup>

---

<sup>265</sup> vgl. Sempf, U., Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit durch Geschäftsprozess-Optimierung, in: Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft, Scharfenberg, H. (Hrsg.), Baden-Baden 1993, S. 370

Beispiele für Erfolgsfaktoren sind:<sup>266</sup>

- Flexibilität (des Prozesses) in der Wertschöpfungskette
- Kostenvorteile (des Prozesses) gegenüber Wettbewerbern
- Schnelligkeit (des Prozesses) in der Leistungsausführung
- Reaktion / Anfälligkeit (des Prozesses) auf Marktveränderungen
- Kompetenz / Motivation der Mitarbeiter (des Prozesses)

*Wichtig:* Kritische Erfolgsfaktoren lassen sich sowohl auf der Makroebene einer Unternehmung ermitteln als auch auf der Mikroebene bzw. Prozessebene.<sup>267</sup>

Kritische Erfolgsfaktoren sind solche, die für den Erfolg eines Unternehmens von hoher Bedeutung sind, bzw. die sich stark negativ auf das Betriebsergebnis auswirken können. *„Sie verdeutlichen somit, ob und in welchem Maß die Unternehmung die gesetzten Ziele erreicht hat.“*<sup>268</sup>

---

<sup>266</sup> vgl. zum Thema Erfolgsfaktoren bei KMU u.a. Daschmann, H.-A., Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1994 sowie Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, Frankfurt am Main / New York 1996 sowie Gruber, M., Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000 sowie Gruber, M., Harhoff, D., Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 2001

<sup>267</sup> vgl. Füglistaller, U., Frey, U., Halter, F., Strategisches Management für Klein- und Mittelunternehmen - Eine praxisorientierte Anleitung, Kapitel 6, St. Gallen 2003

<sup>268</sup> vgl. Schwager, M., Haar, J.J., Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozessorientierte Unternehmensgestaltung, Freiburg 1996, S. 46-47



Eine Betrachtung bzw. Analyse der Erfolgsfaktoren auf der Makroebene findet i.d.R. bei der Strategieformulierung und Zielableitung statt. Hilfreich und notwendig in einem KOR-Projekt ist jedoch zusätzlich die Ermittlung der Erfolgsfaktoren auf der jeweiligen Prozessebene (Kernprozesse, Subprozesse).

Die Problematik besteht nun darin, die maßgeblichen Erfolgsfaktoren für Unternehmen von einer Fülle von Einflussgrößen auszuwählen.<sup>269</sup>

#### 4.4 ORGANISATIONSTHEORETISCHE ASPEKTE

Bevor nun im nächsten Kapitel die Prozesswahl getroffen werden kann, müssen die (Kooperations-) Unternehmen Überlegungen hinsichtlich der Organisationseinheiten bzw. Personen anstellen, die eine Prozessidentifizierung / Analyse und Modellierung sinnvollerweise durchführen sollen.

Während die Kooperationsstrategiefindung, Kernkompetenzbündelung und Ableitung von Zielen i.d.R. vom Vorstand oder der Geschäftsführung der beteiligten Unternehmungen in gemeinsamen Sitzungen / Workshops getroffen werden, müssen die Prozesse, die designt (oder redesign) werden sollen, von Spezialisten mit entsprechender Prozesskenntnis er- bzw. bearbeitet werden.

---

<sup>269</sup> vgl. Eisele, J., Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden 1995, S.31 sowie

Juvan, R., Anwendung der erfolgsfaktorenbasierten Balanced Scorecard für kleine und mittlere Unternehmen, Diplomarbeit, Universität Klagenfurt September 2000, S. 10 f.

In Unternehmen, in denen eine Prozessorientierung noch keinen oder kaum Eingang gefunden hat, sollte mit einem Top-down-Ansatz begonnen werden, da diese Vorgehensweise gegenüber einem eher problemorientierten Bottom-up-Vorgehen strategisch-visionären Charakter besitzt. Zur Feinabstimmung z.B. beim Prozessdesign können / müssen später mittels Bottom-up die Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiter einfließen.<sup>270</sup>

Für jeden Kerngeschäftsprozess sollten zunächst durch die beteiligten Unternehmensleitungen gemeinsam zwei Prozessverantwortliche bestimmt werden (aus jedem Unternehmen eine Person), die als *process manager* Entscheidungsbefugnis besitzen und als Stabsstelle(n) ggf. Vorschläge zur Abstimmung an die Unternehmensleitungen herantragen. Die Prozessverantwortlichen sollten für die Dauer des KOR-Projektes direkt den Unternehmensleitungen unterstellt sein. Seitens der Unternehmensleitungen sollte einer oder maximal zwei *project partner* bestimmt werden, die als direkte Ansprechpartner der *process manager* fungieren und ggf. Entscheidungen treffen, die von den beteiligten Unternehmen getragen werden.

Neben diesen *process managern* muss ein *process team*<sup>271</sup> gebildet werden, das im Sinne einer Projektorganisation aus Spezialisten der relevanten Funktionsbereiche besteht. Dabei sollte die direkte Unterstellung der Mitarbeiter, die das Prozessteam bilden, unter die funktionale Instanz aufgehoben werden, so dass die funktionsübergreifende Gestaltung der Prozesse durch Unterstellung der Mitarbeiter unter die gemeinsame „Führung“ der *process manager*

---

<sup>270</sup> vgl. Schwager, M., Haar, J.J., Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozessorientierte Unternehmensgestaltung, Freiburg 1996, S. 155-156

<sup>271</sup> vgl. Katzenbach, J.R., Douglas, K.S., Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, manager magazin Edition Überreuter, Wien 1993

betont wird. Führungskräfte und Mitarbeiter kooperieren fortan, indem der einzelne Vorgesetzte vom „Chef“ zum „Coach“ wird.<sup>272</sup>

Tendenziell gilt, dass im Fall von know-how-intensiven Prozessstufen eine funktionale Spezialisierung beibehalten werden sollte, d.h. es ist eine heterogene Prozessgruppe (*process team*) zu bilden, in der die notwendigen Spezialisten organisatorisch zusammengefasst werden.<sup>273</sup> Grund hierfür ist, dass das erforderliche Know-how auf den unterschiedlichsten Prozessstufen die Kapazität eines *process managers* übersteigt.

Zusätzlich ist - bei global tätigen Unternehmen bzw. internationalen Kooperationen besonders relevant - die Teamzusammensetzung sehr wichtig. Neben den grundsätzlichen Aspekten wie Mitarbeiterfähigkeiten, -Eigenschaften (*skills*) wie z.B. Fach-Know-how der einzelnen Teammitglieder müssen auch „weiche“ Faktoren, die sogenannten *soft skills* betrachtet werden. Hierzu zählen u.a. die Führungserfahrung, Persönlichkeitsmerkmale, kulturelle „Vorbildung“ und auch das *Standing* (Reputation und Durchsetzungsvermögen) vor den anderen Teammitgliedern als auch vor den Experten der Fachabteilungen. Viele Projekte scheitern zudem an sprachlichen Schwierigkeiten und dadurch hervorgerufenen Verständnis- / Definitionsproblemen.

Innerhalb eines *process teams* muss das Know-how hinsichtlich objektorientierter Prozessmodellierung zumindest bei einem Teammitglied vorhanden sein. Dabei ist es nicht zwingend erforderlich, dass die Person Toolkenntnisse von ARIS, AENEIS oder

---

<sup>272</sup> vgl. Beecker, R., Lux, W., Revolution bei den Kadern. Neue Führungsrollen bei TQM und Time – Based Competition, in: Technische Rundschau, 87. Jg. 1995, Heft 40, S. 50-53

<sup>273</sup> vgl. Picot, A., Franck, E., Prozessorganisation – Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, Freiburger Arbeitspapiere, Freiberg 1995, S. 20

ähnlicher Software besitzt. Hierfür reichen i.d.R. einwöchige Spezialschulungen zur Kenntniserlangung aus. Wichtig ist jedoch, so zeigen es Praxiserfahrungen, dass nur eine oder wenige Personen (je Team) die Modellierung / Datenpflege im entsprechenden System vornehmen sollten, da es häufig zu Inkonsistenzen der Daten und damit der Prozesse kommen kann, wenn zu viele Mitarbeiter mit dem eingesetzten Tool arbeiten (Editierrechte besitzen).<sup>274</sup>

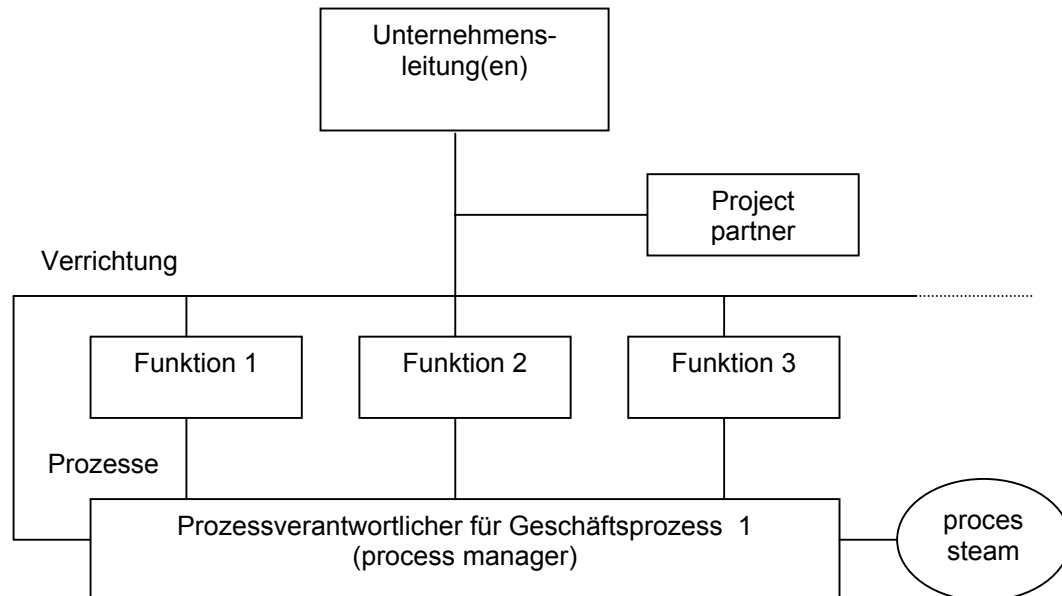
Eine Vorabdefinition und Dokumentation der Modellierungsrichtlinien erleichtert zudem das gemeinsame Prozess- und Objekt-Verständnis und ermöglicht eine Erweiterung der Prozesse im Tool bei späteren Projekten.

Es können je nach Umfang des Reengineering-Projektes auch mehrere *process manager* und die zugehörigen *process teams* gebildet werden, die dann für einzelne (Kern-) Geschäftsprozesse zuständig sind. Die oder der *project partner* sollten in ihrer Zusammensetzung jedoch für alle *process manager* und *process teams* identisch sein, d.h. nicht jedem Geschäftsprozess muss ein spezieller *project partner* zugeordnet werden. Um Prozessabläufe zu optimieren oder nezugestalten, ist es zudem eine unabdingbare Voraussetzung, den für den Prozess verantwortlichen Mitarbeiter mit ausreichend Kompetenz auszustatten.<sup>275</sup> Daraus ergibt sich folgende Einordnung des Prozessverantwortlichen (*process manager*) mit Prozessteam (*process team*) in eine funktionale Organisationsstruktur:

---

<sup>274</sup> Eigene Erfahrungen als Prozessberater der Firma PriceWaterhouseCoopers bei Prozessoptimierungsprojekten in den Jahren 1999 bis 2002.

<sup>275</sup> vgl. Zink, K.J., Prozessorientierung – ein Baustein umfassender Veränderungskonzepte, in: Vereinfachen und verkleinern: die neuen Strategien in der Produktion, Zülch, G. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 75

**ABBILDUNG 24: PROJEKTORGANISATION**

Quelle: Eigene Darstellung

Der Prozessverantwortliche sollte über eine größere „Macht“ als die Funktionsinhaber verfügen, da sonst, so zeigen es viele Praxisbeispiele, die Umsetzung gefährdet wird. Grund hierfür ist die z.T. mangelnde Akzeptanz bzw. der gering vorhandene Wille der Funktionsinhaber zu Prozessveränderungen und den damit verbundenen organisationalen Anpassungen (Angst vor Neuerungen). Zusätzlich zur (Fach-) Kompetenz und Durchsetzungsmacht ist der *process manager* verantwortlich für die Erstellung eines Meilensteinplanes in Verbindung mit einem Zeitplan, der die Projektschritte und Maßnahmen in zeitlicher Abfolge widerspiegelt. Daneben muss er eine Verantwortlichkeitsmatrix definieren, in der allen Projektbeteiligten konkrete Aufgaben zugeordnet werden. Letztlich handelt es sich dabei insgesamt um die generellen Aufgaben und das Vorgehen eines Projektleiters, wie sie z.B. viele Unternehmensberater wahrnehmen.<sup>276</sup>

<sup>276</sup> vgl. dazu auch Haberfellner, R., Projektmanagement, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2090-2102

Eine „saubere“ Strukturierung zu Beginn eines KOR-Projektes steigert die Erfolgchancen um ein Vielfaches. Die Auswahl der Teammitglieder obliegt den *project partnern* und den *process managern* gemeinsam.

- Die konsequenteste Prozessorganisation entsteht, wenn bereits die Stellenbildung und die Konfiguration der Organisation nach den Bedingungen der Prozesse erfolgen.<sup>277</sup> Dies bedeutet, dass jeder „Stelleninhaber“ auch als „Prozessinhaber“ agiert. Die Prozessspezialisierung entsteht durch Zuordnung des gesamten Prozesses zu einer einzigen Organisationseinheit, wie dies im Rahmen des *process management* der Fall ist. Diese Vorgehensweise geht mit einer objektorientierten Aufgabenintegration einher, weil sämtliche zu erfüllenden Aufgaben in einer organisatorischen Einheit erbracht werden. -

Die Prozessorientierung in dieser Ausprägung legt damit Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung so aus, dass ein Geschäftsprozess durchgängig von einer Person bzw. einem Team bearbeitet wird.<sup>278</sup>

Speziell bei der Auswahl der Teammitglieder zu Beginn eines KOR-Projektes können solche Überlegungen (falls möglich) die zukünftige Prozessorganisation bereits im Vorfeld beeinflussen.

In der Praxis wird diese Konstellation wohl eher selten anzutreffen sein, so dass sich die Kooperationspartner bei einer prozessorientierten Reorganisation auf eine Projektorganisation

---

<sup>277</sup> vgl. Krickl, O.C., Business Redesign – Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, in: Geschäftsprozessmanagement. Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, Krickl, O.C. (Hrsg.), Heidelberg 1994, S. 263

<sup>278</sup> vgl. Lohoff, P., Lohoff, H.G., Verwaltung im Visier. Optimierung der Büro- und Dienstleistungsprozesse, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 62 1993, S. 253

einigen müssen, die den derzeitigen Organisationsformen der Kooperationspartner (z.B. Matrixorganisation<sup>279</sup>, Stablinienorganisation<sup>280</sup>, Spartenorganisation<sup>281</sup>, Teamorganisation<sup>282</sup> etc.) gerecht wird und einen Projekterfolg sichert. Eine konkrete Prozessorganisation bildet sich dann im Laufe bzw. nach Abschluss eines Reengineeringprojektes (structure follows process).

Kontingenztheoretische Ansätze belegen diesen Sachverhalt.<sup>283</sup> Ihnen liegt die Vorstellung zugrunde, dass die Situation, in der sich eine Organisation befindet, deren Struktur beeinflusst. Die situationsbezogene Anpassung der Organisationsstruktur hat wiederum Einfluss auf die Effizienz der Organisation.<sup>284</sup> Die Kontingenztheoretiker gehen davon aus, dass keine allgemeinen oder gar richtigen Prinzipien der Organisationsgestaltung existieren, sondern dass es immer nur situationsangemessene Handlungsweisen gibt.<sup>285</sup>

---

<sup>279</sup> vgl. Scholz, C., Stichwort Matrix-Organisation, in: HWO, 3. Auflage, Frese, E. (Hrsg.), Stuttgart 1992, Sp. 2320

<sup>280</sup> vgl. Steinle, C., Stichwort „Stabsstelle“, in: HWO, 3. Auflage, Frese, E. (Hrsg.), Stuttgart 1992, Sp. 1302 f.

<sup>281</sup> vgl. Vossbein, R., Organisation, 3. Auflage, München / Wien 1989

<sup>282</sup> vgl. Likert, R., Neue Ansätze der Unternehmensführung, Führung und Organisation der Unternehmung, Institut für Betriebswirtschaft der Hochschule St. Gallen (Hrsg.), Bd. 14, Bern / Stuttgart 1972 sowie Probst, G., Organisation, Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg / Lech 1992, S. 565 ff.

<sup>283</sup> vgl. Kieser, A., Kubicek, H., Organisation, 3. Aufl., Berlin / New York 1992

<sup>284</sup> vgl. zu Konzepten und Problemen der Messung von Unternehmenseffizienz u.a. Staehle, W. H., Die interaktionsorientierte Erfassung der Unternehmenseffizienz, in: Dlugos, G. (Hrsg.), Probleme der Unternehmenseffizienz im Systemvergleich, Bad Honnef 1984, S. 29-40

<sup>285</sup> vgl. Hoffmann, F., Kreder, M., Situationsabgestimmte Strukturformen – Ein Erfolgspotential der Unternehmung –, ZfbF 37, 1985, S. 455-482

Wie im Kapitel 4.3 schon erläutert stellt sich für die Kooperationspartner die Aufgabe, diejenigen Prozesse zu bestimmen, die für beide Unternehmen kritisch, also entscheidend für den Unternehmenserfolg (Kooperationserfolg) sind und mit der Realisierung kritischer Erfolgsfaktoren in Verbindung stehen. Gemäß der Vorgehensmethode beim KOR folgt dieser Schritt der Strategie-/ Zielformulierung und leitet über in die Phase der Definition von Soll-Kernprozessen der Kooperationsunternehmungen. Auf diese Kernprozesse (Schlüsselprozesse / kritische Prozesse / core processes) müssen die Unternehmungen (zunächst) ihre gemeinsamen Anstrengungen konzentrieren.

Als Kriterien für die Auswahlproblematik können z.B.:

- die Komplexität und die Verbesserungsnotwendigkeit,
- die Bedeutung und die Auswirkung der Neugestaltung aus Kundensicht und
- die unternehmensinternen Erfolgchancen bei der Durchführung der Reorganisation

herangezogen werden.<sup>286</sup>

Gemäß der Kriterien gilt es also die augenblickliche Leistungsfähigkeit der existenten Abläufe in der jeweiligen Unternehmung abzuschätzen.

---

<sup>286</sup> vgl. Hammer, A., Kannefaß, R., Prozessorientierte Organisationsgestaltung, in: Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering, 43. Jg. (1994), S. 235-239 sowie Servatius, H.-G., Business Reengineering zur Neugestaltung der Schlüsselprozesse, in: Praxis der Strategieentwicklung: Konzepte Erfahrungen – Fallstudien, Riekhof, H.-C. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 175-190



Als Indikatoren mangelnder Leistungsfähigkeit bieten sich u.a. an:

- Fragmentierung der Abläufe,
- unzureichendes Feedback in den Abläufen, d.h. mangelnde Nachvollziehbarkeit von Abläufen und deren Input- / Output-Beziehungen.

Aus Kundensicht müssen Prozessdauer, Produkt- und Prozessqualität sowie Kostenintensität näher betrachtet werden.<sup>287</sup>

Um festzustellen, welche Prozesse am ehesten geeignet sind und für den Kunden einen Wertzuwachs darstellen, bedarf es einer Kosten- / Nutzen- Analyse. Hierbei können beide Kooperationspartner sich ggf. gegenseitig „benchmarken“ oder aus Statistiken, die in einzelnen Industrieverbänden käuflich zu erwerben sind, sich mit dem Marktführer(n) (best practise) vergleichen.

Grundsätzlich gilt, dass ein Prozess um so entscheidender für eine Kooperation ist, je stärker dieser zur Erfüllung der strategischen Kooperations-Ziele und Kundenanforderungen beiträgt. Die Kooperations-Strategie liefert folglich Hinweise darauf (daher auch Ausgangspunkt bei der Vorgehensmethode des KOR), welche Prozesse die Produkteigenschaften, die aus Sicht der Kunden die größte Bedeutung besitzen, determinieren und damit als „sehr verbesserungswürdig“ einzustufen sind.<sup>288</sup>

Aus eigenen Erfahrungen mit einem Kooperationsprojekt zwischen einem deutschem und einem holländischem Chemiebetrieb und als Prozessberater bei einer Unternehmensberatung bietet sich hierbei

---

<sup>287</sup> vgl. Harrington, H.J., Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness, New York 1991, S. 36

<sup>288</sup> vgl. Engelmann, T., Business Process Reengineering. Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell, Wiesbaden 1995, S. 158

eine tabellarische Erfassung der jeweiligen Prozesse und Erfolgsfaktoren an.

Dabei wird zunächst festgestellt, welche Erfolgsfaktoren für welche Prozesse von Bedeutung sind. Anschließend werden die Prozesse hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit beurteilt / benotet. Die so erhaltenen Wertzahlen bieten eine Basis für die Festlegung der Reihenfolge, in der die Prozesse analysiert bzw. (re-)designt werden sollen.

Dabei gilt: Je höher die Wertung, desto empfehlenswerter ist ein (Re-) design.<sup>289</sup> Die Vorgehensweise erwies sich hinsichtlich einer Erfassung und Priorisierung von relevanten Unternehmensprozessen und einem anschließenden systematischen / methodischen (Re-) Design als sehr vorteilhaft und zeitsparend. Zudem verständigten sich die Kooperationspartner bereits sehr früh über die zu erreichenden (Einzel-) Ziele, die entsprechenden Prozessdefinitionen und die möglichen Problemfelder.

Diese Vorgehensweise kann auf jegliche Kooperationsform / -richtung angewendet werden, d.h. handelt es sich z.B. um eine Einkaufskooperation, so können die zum Einkaufsprozess gehörenden Subprozesse gemäß der beschriebenen Vorgehensweise analysiert werden. Die Vorgehensmethode ist also nicht nur zur Identifikation von Kernprozessen innerhalb der jeweiligen Unternehmung oder dem Kooperationsunternehmen anzuwenden, sondern eignet sich ebenso für die Analyse von Subprozessen.

---

<sup>289</sup> vgl. Haist, F., Fromm, H., Qualität im Unternehmen. Prinzipien – Methoden – Techniken, 2. Aufl., München 1991, S. 152 ff. sowie Cen, I.N., Produktionsstrategien auf Basis von Kernkompetenzen, Diss. St. Gallen 1995, S. 80 ff. – Cen empfiehlt in diesem Zusammenhang, die Kriterien „Prozesseffektivität“ und „Prozesseffizienz“ heranzuziehen und versucht, diese auch zu operationalisieren. –

Im Rahmen einer Prozessstrukturierung wird also der Gesamtprozess (z.B. Einkauf) in solche Subsysteme zerlegt, bei denen es sich um inhaltlich abgeschlossene und in einem logisch-zeitlichen Zusammenhang stehende Erfüllungsvorgänge / Subprozesse handelt.

Dabei ergeben sich folgenden Problemdimensionen:<sup>290</sup>

- Festlegung eines angemessenen Aggregations- oder Detaillierungsgrades (vertikale Auflösung) und
- Festlegung der in horizontaler Hinsicht einzubeziehenden Elemente (Frage nach der Systemgrenze).

In der Praxis erwies sich als Hauptproblem insbesondere die Festlegung des optimalen Detaillierungsgrades, also des problemadäquaten Auflösungs niveaus der Prozessstrukturen. Mit zunehmendem Detaillierungsgrad besteht die Gefahr eines „Overengineering“ und der Unübersichtlichkeit der Prozessdarstellung.<sup>291</sup>

Grundsätzlich lässt sich für jedes System ein beliebig hohes Auflösungs niveau wählen,<sup>292</sup> was jedoch in der praktischen Handhabung nicht sinnvoll erscheint.

Letztlich können also keine allgemeingültigen Regeln für den Prozessdekompositionsgrad und entsprechende Kriterien, mit deren Hilfe die Entscheidung der Gliederungstiefe unterstützt werden kann gegeben werden, da im Einzelfall und je nach Zielsetzung eine

---

<sup>290</sup> vgl. Milling, P., Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik, Berlin 1981, S. 104

<sup>291</sup> vgl. Gaitanides, M., Sjurts, I., Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement – Eine ressourcenorientierte Analyse, in: Unternehmensführung im Wandel, Corsten, H. (Hrsg.), Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 70

<sup>292</sup> vgl. Milling, P., Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik, Berlin 1981, S. 104

Gliederungstiefe eruiert werden muss.<sup>293</sup> Grundsätzlich sollte eine Prozessgestaltung nach den Kriterien Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit vorgenommen werden.

Aus den genannten Gründen wird in der vorliegenden Arbeit daher eine Kombination zwischen der ARIS-Methode und der AENEIS-Methode sowohl grafisch als auch inhaltlich verwendet. In den folgenden Kapiteln werden also gemäß der KOR-Darstellungsform nur solche Haupt- / Kernprozesse mit den zugehörigen Subprozessen betrachtet, die bei den in der Praxis am häufigsten vorkommenden Kooperationsformen Verwendung finden. Die Gliederungstiefe wird dabei so gewählt, dass alle wesentlichen Prozesselemente im Kontext erfasst werden und eine Beeinflussbarkeit subjektiv möglich ist.

Obwohl die Grundidee eines Prozessmanagements sowohl für innovative als auch für repetitive Tätigkeitsketten Gültigkeit besitzt, zielt das Prozessmanagement primär auf die Gestaltung von repetitiven Aufgabenbereichen ab, d.h. die Wiederholbarkeit und damit einhergehend die Standardisierbarkeit bilden das primäre Kriterium.<sup>294</sup>

Die Standardisierung hat dabei das Ziel, ganze Aktivitätenfolgen zu strukturieren und strebt folglich eine Routinisierung der Abläufe an. Standardisierung bedeutet jedoch nicht, dass ein Prozess so gestaltet werden soll, dass damit auch alle Sonderfälle erfassbar sind, da hierdurch die notwendige Flexibilität verloren ginge. Eine Möglichkeit trotz Standardisierung des Prozesses eine angemessene Flexibilität zu erreichen, bietet das Baukastensystem, wobei zwischen:

---

<sup>293</sup> vgl. zur Dichte der Entscheidungs-Matrix die Ausführungen von Kahle, E., Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden 1973

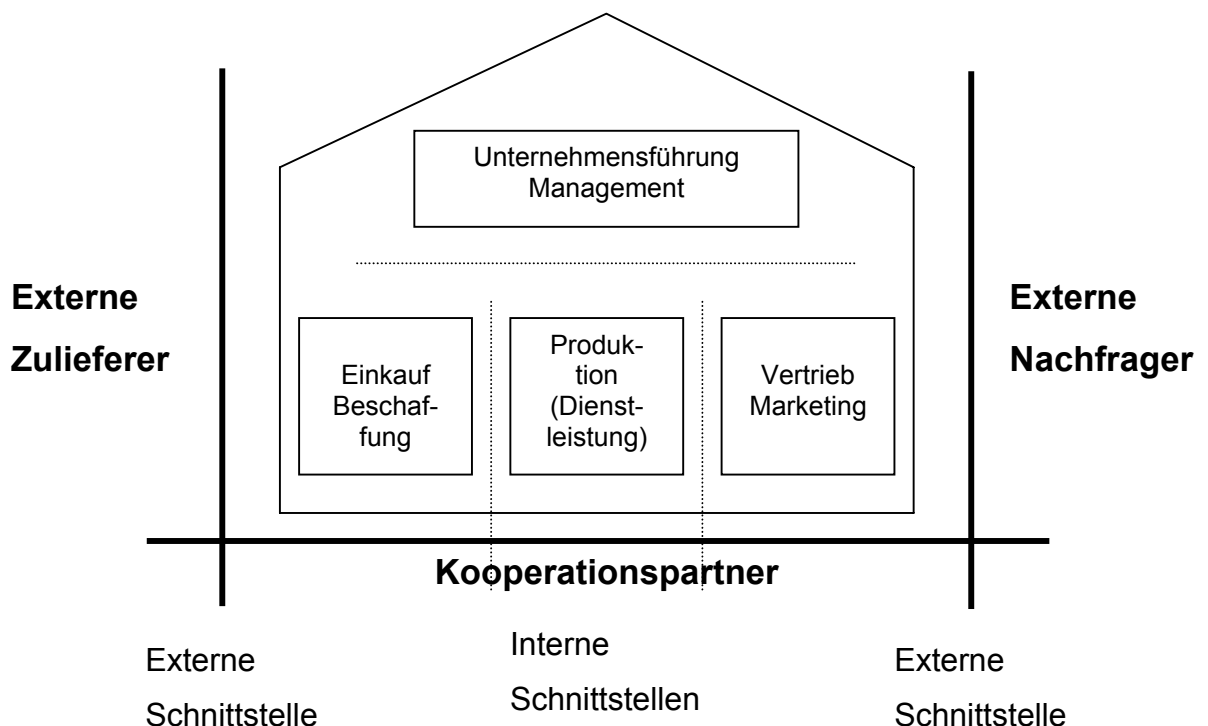
<sup>294</sup> vgl. Elšik, W., Prozessorganisation im Marketing, in: Marktforschung & Management, 40. Jg. 1996, S. 22-29 sowie  
Zink, K.J., Prozessorientierung – ein Baustein umfassender Veränderungskonzepte, in: Vereinfachen und verkleinern: die neuen Strategien in der Produktion, Zülch, G. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 53-83

- Der Standardisierung einer festen Anzahl von Teilprozessen, die durch individuelle Teilprozesse ergänzt werden, und
- Der Standardisierung einzelner Teilprozesse, die ggf. mit individuell gestaltbaren Teilprozessen variabel zu einem Gesamtprozess zusammengestellt werden können, unterschieden werden muss.

Es ergibt sich damit ein Prozessbausaatz.<sup>295</sup>

Diesen Überlegungen folgend werden in den anschließenden Kapiteln verschiedenen Prozesse der Bereiche Einkauf / Beschaffung, Produktion, Marketing / Vertrieb und Management / Unternehmensführung betrachtet. Die folgende Abbildung zeigt die externen und internen Schnittstellen der wesentlichen Kernprozesse eines Unternehmens.

**ABBILDUNG 25: KERNPROZESSE IN UNTERNEHMEN**



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>295</sup> vgl. Schwarzer, B., Prozessorientierung als Ansatzpunkt für das Informationsmanagement in Multinationalen Unternehmen, Diss. Hohenheim, Stuttgart 1993, S. 81

In Kapitel fünf werden entsprechende Soll-Prozesse am Beispiel Einkauf designt, die der Leser auf seine spezifischen Erfordernisse erweitern muss / kann, d.h. je nach gewünschtem Detaillierungsgrad können weitere Prozess-Level oder Sub-Aktivitäten betrachtet bzw. designt werden.

In der vorliegenden Arbeit würde eine Betrachtung aller möglichen Aktivitäten und deren Kombination in zeitlich – logischer Reihenfolge den Rahmen sprengen bzw. aufgrund der in der Realität vorliegenden und/oder denkbaren Variantenvielfalt sogar unmöglich sein.

#### 4.6 EINKAUF / BESCHAFFUNG

Wie in Kapitel 2.1.7 erläutert zählen Einkaufskooperationen zu einem der möglichen Bereiche kooperativer Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen. Gemäß der Vorgehensmethode des KOR werden nun die ersten drei der zehn Schritte eines KOR-Projektes näher erläutert, d.h. es werden bis zur Identifizierung der Kernprozesse / Kernkompetenzen Aussagen zum generellen Einkaufsprozess getroffen.

Beim Einkauf als Inputfaktor für die Sicherung von Beständen und die Erstellung von Outputleistungen ist aus systemtheoretischer Sicht das Versorgungssystem (supply management) zuständig. Es sorgt dafür, dass die benötigten Inputfaktoren aus der Umwelt beschafft und den Bedarfsträgern bereitgestellt werden.

Das Management der Beschaffung ist in doppelter Hinsicht eine Schnittstellenaufgabe:<sup>296</sup>

- Die Beschaffung ist ein Grenzelement, das ein Unternehmen mit seinen Beschaffungsmärkten verbindet. Damit ergibt sich die prinzipielle Aufgabe, Chancen in der Umwelt – also vorgelagerten Wirtschaftsstufen – wahrzunehmen und rechtzeitig neue Risiken (z.B. Materialverknappungen, Rohstoffpreiserhöhungen) zu erkennen.
- Unternehmensintern hat die Beschaffung die Aufgabe, den Güterbedarf für die geplanten Wertschöpfungsprozesse zu ermitteln und die materielle Versorgung mit den Bedarfsträgern abzustimmen.

Unter Beschaffung werden in der vorliegenden Forschungsarbeit alle unternehmensinternen und marktgerichteten Aktivitäten verstanden, die darauf abzielen, einer Unternehmung die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Waren verfügbar zu machen.<sup>297</sup>

#### 4.6.1 FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE

Im Zuge der Zunahme des Wettbewerbsdrucks insbesondere auf kleine und mittlere Unternehmen wurde die Tatsache bewusst, dass Beschaffungs- bzw. Einkaufsentscheidungen zusammen mit den Personalentscheidungen die wesentlichen Herstellungskosten eines Unternehmens disponieren. In vielen Industrieunternehmen mit mechanisch-synthetischer Fertigung machen die Materialkosten,

---

<sup>296</sup> vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995, S. 2-3

<sup>297</sup> vgl. dazu auch Fieten, R., Organisation der Beschaffung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 340-353

gemessen an den gesamten Herstellungskosten, mehr als 50% aus.<sup>298</sup>

Bei zunehmenden Rationalisierungsanstrengungen mit dem Ziel der Erhöhung der Arbeitsproduktivität nimmt die relative Bedeutung des Materialanteils an den Fertigungskosten zu. Mit anderen Worten: Effizienzsteigerungen in der Beschaffung führen unmittelbar zu signifikanten Senkungen der Herstellungskosten und damit zur Verbesserung der Wettbewerbssituation. Mit „López-Effekt“ wird dieses Bemühen um Kostensenkungen durch aktives und aggressives Ausschöpfen von Preissenkungsspielräumen gegenüber Lieferanten bezeichnet.

Das geringe Problembewusstsein von kleinen und mittleren Unternehmen hinsichtlich der Gestaltung der Beschaffungspolitik kann mit den bekannten Strukturnachteilen dieser Unternehmen erklärt werden:<sup>299</sup>

- Aufgrund der geringen Unternehmensgröße ist die Möglichkeit zur funktionellen Differenzierung von Subsystemen erheblich eingeschränkt.
- Eine fachliche Spezialisierung erfolgt nur in den traditionellen Kernbereichen – und dies ist i.d.R. die Fertigung bei Industrieunternehmen und auftrags- bzw. kundenorientierte fachliche Spezialisierung im Dienstleistungsbereich.
- Einkaufs- und Beschaffungsentscheidungen werden „nebenbei“ erledigt, zumeist vom Betriebsinhaber selbst oder dem für die Fertigung zuständigen Mitarbeiter.
- Es besteht vielfach eine Tendenz zur Routinisierung von Beschaffungsaufgaben, die zwar zu einer Komplexitäts-

---

<sup>298</sup> vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995, S. 10

<sup>299</sup> vgl. Hapke, W., Beschaffungspolitik – insbesondere Lieferantenpolitik – mittelständischer Industrieunternehmen, Dissertation, Göttingen 1989



reduzierung führt, aber auch zu einer ausgeprägten Loyalität zu einmal ausgewählten Lieferanten (Ortsnähe, persönliche Kontakte etc.).

- Es fehlen häufig geeignete Controlling-Instrumente, die die Bedeutung der Güterbeschaffung als Erfolgsfaktor offen legen und mögliche Einsparpotentiale sichtbar machen.<sup>300</sup>

Gerade weil die Beschaffungsaufgabe in der Vergangenheit in ihrer Bedeutung unterschätzt wurde und allenfalls die kurzfristig operativen Entscheidungen im Vordergrund standen, ist es notwendig, die strategischen Aufgaben, die auch KMU erfüllen müssen, zu benennen. Kurzfristig und operativ sollen die benötigten Güter in der richtigen Menge und Qualität, zur richtigen Zeit am richtigen Bedarfsort bereitgestellt werden und dies natürlich zu den vergleichsweise geringsten Kosten.<sup>301</sup>

Die optimale Umsetzung dieser Zielvorgaben erfolgt vor dem Hintergrund der strategischen Beschaffungsziele, nämlich der Schaffung und Nutzung horizontaler und vertikaler Verbundeffekte, der Verbesserung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und der Steigerung der Integrationsfähigkeit der zu beschaffenden Güter.

Die Beschaffung kann spürbar die unternehmensinternen Kosten dadurch senken, dass die von den Lieferanten bezogenen

---

<sup>300</sup> Insbesondere in der Industrie gilt die undifferenzierte Zuschlagskalkulation (auf Vollkostenbasis) als Hauptweg bei der Angebotserstellung. Der Materialkostenblock wird als Grundlage zur Weiterverrechnung zahlreicher Gemeinkostenelemente herangezogen, wobei die Zuschlagssätze i.d.R. pauschal festgelegt sind. Die Gefahr besteht, dass bei einer relativen Zunahme der Materialkosten sich solche Unternehmen „aus dem Markt“ hinauskalkulieren.

<sup>301</sup> vgl. Grochla, E., Grundlagen der Materialwirtschaft: Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb, 3. Auflage, Wiesbaden 1978

Vorleistungen mit möglichst geringen Friktionen in die eigenen Wertschöpfungsprozesse eingefügt werden können. Technische Schnittstellenoptimierung steht hier im Vordergrund, allerdings auch die Harmonisierung der Geschäftsprozesse selbst (Bestellwesen, Qualitätskontrolle, Fakturierung etc.). Zudem kann eine Reduzierung des Beschaffungssortiments dazu beitragen, die gesamten materialwirtschaftlichen Kosten zu reduzieren: der Dispositionsaufwand wird geringer, die Lagerhaltungskosten lassen sich reduzieren und evtl. auch die Recyclingkosten infolge homogener Stoffbestandteile.

Bei vertikalen Verbundeffekten wird die strategische Aufgabe, Make-or-Buy-Entscheidungen zu initiieren und kompetent zu lösen, betrachtet. Die Bündelung von Beschaffungsmengen verschiedener KMU war der Ursprung für Beschaffungsk Kooperationen (vertikale Verbundeffekte) im Agrarbereich, im Handwerk und Handel, die überwiegend auf genossenschaftlicher Basis initiiert wurden.<sup>302</sup>

Seit einigen Jahren ist außerdem zu beobachten, dass besonders große Hersteller von Endprodukten (Automobilindustrie, Maschinenbau, Elektronik) ihre eigene Beschaffung teilweise drastisch reduzieren.<sup>303</sup>

Dies führt dazu, dass zahlreiche Beschaffungsaktivitäten neu organisiert und häufig externen Lieferanten übertragen werden (outsourcing) und der Umfang der eigenen Wertschöpfung sinkt (downsizing). Auf diese Weise wird prozessuale und organisationale

---

<sup>302</sup> vgl. Aschhoff, G., Henningsen, E., Das deutsche Genossenschaftswesen: Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1995

<sup>303</sup> vgl. Arnold, U., Eßig, M., Einkaufskooperationen in der Industrie, Stuttgart 1997

Komplexität reduziert, Flexibilität gewonnen und die Fixkostenbelastung reduziert.

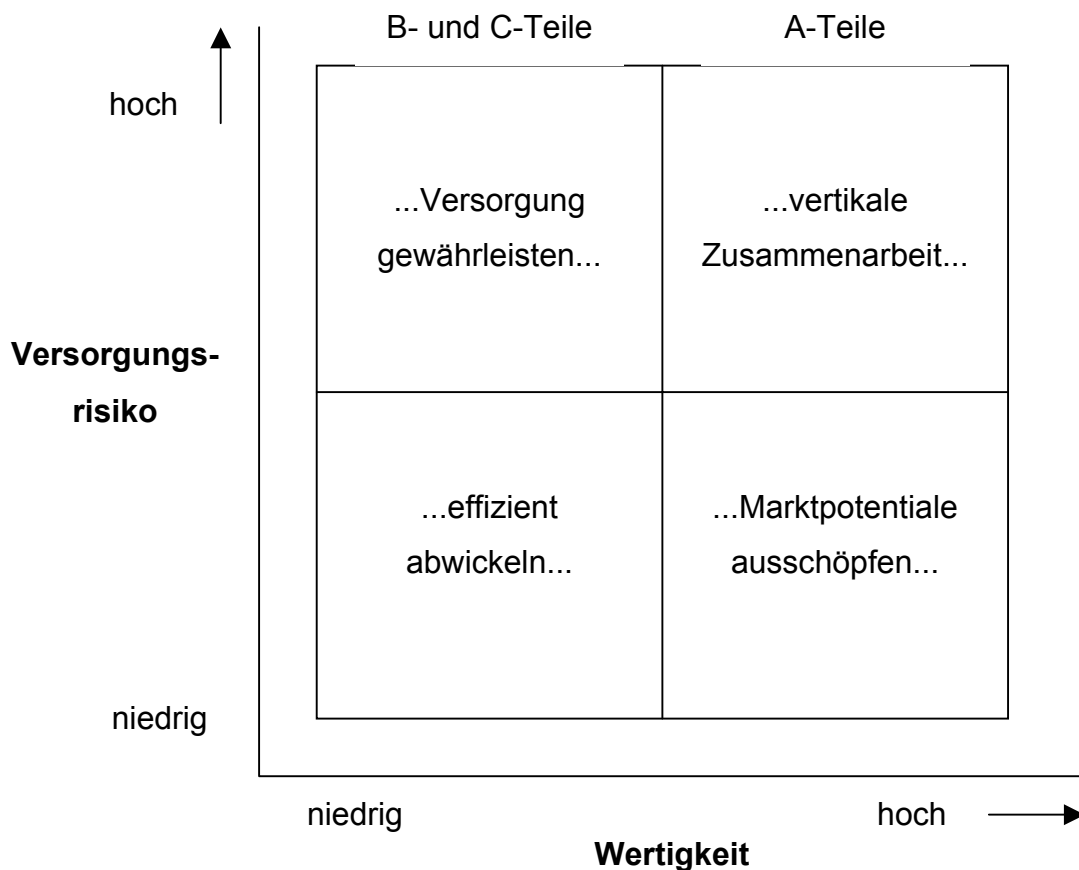
Unabhängig von den obigen Überlegungen stellt sich für Unternehmungen die Aufgabe, eine Strategie zu entwickeln, die ihre spezifischen Bedürfnisse widerspiegelt. Die Portfolio-Technik hat sich als ein geeignetes Instrument herausgestellt, um spezifische Strategien für die unterschiedlichen Beschaffungssituationen eines Unternehmens entwickeln zu können. Ein möglichst einfach handhabbares Beurteilungsraster soll die Möglichkeit schaffen, die Beschaffungsaufgabe zu typisieren und den so abgegrenzten Grundtypen jeweils passende Normstrategien zuzuordnen.<sup>304</sup>

Die Dimensionen „Wertigkeit“ und „Versorgungsrisiko“ haben sich als sowohl sachlogisch angemessen als auch unter praktischen Gesichtspunkten geeignet erwiesen. Bezüglich der Wertigkeit lässt sich mit einer ABC-Analyse sehr einfach der relative Wert der Beschaffungsgüter am gesamten Güterbedarf einer Periode (z.B. als Jahresbedarfswert) ermitteln.

Die Dimension Versorgungsrisiko beurteilt die Leistungsfähigkeit der Beschaffungsquellen hinsichtlich ihrer zukünftigen Lieferfähigkeit. Die Quantifizierung dieser Dimension kann dabei auch über Expertenurteile erfolgen. Mit Hilfe dieser beiden Dimensionen kann das Beschaffungsmanagement eines kleinen oder mittleren Unternehmens alle Beschaffungssituationen ermitteln.

---

<sup>304</sup> vgl. Arnold, U., Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995, S. 85 ff.

**ABBILDUNG 26: BESCHAFFUNGS-WERTIGKEITS-RISIKO-MATRIX**

Quelle: Müller, E.W., Gestaltungspotentiale für die Logistik in der Beschaffung,  
in: Beschaffung aktuell, Jg. 1990, S. 51-53

Aus den sich ergebenden Erkenntnissen der Beschaffungssituationen können nun verschiedenste Aktionsparameter analysiert werden, so z.B.:

- Preis-Mengen-Politik  
(z.B. Preis- und Lieferkonditionen, Mengen und Bestände, Sortimente, Einkaufs-Kooperationen)
- Beschaffungswegepolitik  
(z.B. Wegewahl, Lieferantenwahl, In- und Outsourcing-Entscheidungen)
- .....

Aus diesen Überlegungen und einem vorhandenen Problembewusstsein hinsichtlich einer Optimierung der Beschaffungspolitik wird innerhalb des Aktionsparameters Preis-Mengen-Politik der Kostendruck als auslösendes Element für das Eingehen einer Einkaufskooperation zwischen zwei mittelständischen Unternehmen bei den weiteren Überlegungen zugrundegelegt.<sup>305</sup>

Ein am Lehrstuhl Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement der Universität Stuttgart in Zusammenarbeit mit dreizehn KMU's durchgeführtes Aktionsforschungsprojekt „Einkaufskooperationen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg“ konnte die prinzipielle Erfolgsträchtigkeit dieser Kooperationsform empirisch belegen. So wurden Preisreduzierungen realisiert, die – je nach Warengruppe – zwischen 1 % und 15 % unter dem vergleichbaren Marktpreisniveau lagen.

Als mögliche Einkaufs-Kooperationsstrategie ergibt sich daraus aus Kostengesichtspunkten für den Leistungsprozess Einkauf / Beschaffung der beteiligten Einzelunternehmen:

Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Ausbau / Erhalt der Marktanteile durch Kostenreduzierung beim Beschaffungsprozess und der fixen Materialkosten mit Hilfe einer Einkaufskooperation.

Da mehrere Strategien einer Unternehmensvision zugrundegelegt werden können (z.B. für jedes Geschäftsfeld), ist hier am Beispiel Einkauf die Strategie mit dem Hauptziel identisch.

---

<sup>305</sup> vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Hapke, W., Beschaffungspolitik – insbesondere Lieferantenpolitik – mittelständischer Industrieunternehmen, Diss. Göttingen 1989 sowie Pampel, J., Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1996

## 4.6.2 ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN

Der Strategie abgeleitet ergeben sich folgende mögliche (Einzel-) Ziele einer Unternehmung:<sup>306</sup>

- (a) Senkung der Einkaufspreise (Materialkosten) im Zeitraum xy bei Warengruppe xy / Produkt xy um x% durch Bündelung der Einkaufsvolumen mit einem Kooperationspartner.
- (b) Restrukturierung / Neugestaltung des Kooperations-Einkaufsprozesses in zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht, also Durchlaufzeitverkürzung des Bestellprozesses um x%; Verminderung der Fehlerquote bei Bestellungen um x%; Erhöhung der Bestellhäufigkeit um x%, d.h. Senkung des Bestellvolumens je Bestellung um x% im Zeitraum xy.
- (c) Senkung der Lagerhaltungskosten um x% durch Reduzierung des Bestellsortiments im Zeitraum xy sowie
- (d) Wahl eines geeigneten Kooperationspartners und Formulierung einer gemeinsamen Kooperationsstrategie innerhalb Zeitraum xy.

Bei der Wahl der Kooperationspartner müssen zwei Fälle unterschieden werden:

- Annähernd übereinstimmende Beschaffungsobjekte der beteiligten Kooperationsunternehmen und damit Bündelung der Bedarfsmengen.

---

<sup>306</sup> Zum Strategiebegriff beim KOR siehe die Ausführungen auf den Seiten 142-143. Im Gegensatz zu einer mittelfristig orientierten Strategie (zu Einkauf / Beschaffung siehe Seite 194 unten), die aus einer langfristigen Unternehmensvision abgeleitet wird, müssen bei (Einzel-) Zielen zwingend konkrete Sollwerte hinterlegt werden, da nur anhand dieser konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können und sich ein Erfolg später durch ein Kooperationscontrolling messen lässt.

- Heterogen-kompatibles Bedarfsprogramm der Kooperationspartner, d.h. Stärken und Schwächen bei den einzelnen Objektbedarfen gleichen sich gegenseitig aus.<sup>307</sup>

Nach der Formulierung einer „groben“ Kooperationsstrategie und ggf. schon abgeleiteten Einzelzielen, die zunächst intern bei einem einzelnen Unternehmen formuliert werden können, ohne bereits einen konkreten Kooperationspartner identifiziert / gefunden zu haben, kann nun (gemäß der Ausführungen in Kapitel 4.4) ein vorläufiger *process manager* und ein *process team* mit zugehörigem *process partner* gebildet bzw. bestimmt werden. Dieser Personenkreis kann schon vor dem Eingehen einer Kooperation mit einer Prozessanalyse beginnen, wird jedoch bei einer Kooperation um Mitarbeiter aus dem Partnerunternehmen erweitert werden müssen.

Bei der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner können verschiedene Maßnahmen getroffen werden, die auch für alle anderen Kooperationsformen /-richtungen Verwendung finden:

- ❖ Beauftragung eines Beratungsunternehmens mit Spezialisierung auf Unternehmenskooperationen.
- ❖ Eigenrecherche z.B. über IHK's, Internet, Kooperationsbörsen, Mailingaktionen bei Mitwettbewerbern, Suche über Produktcodes in Marketing-CDs, Branchenbücher etc.

---

<sup>307</sup> Es liegt die Idee zugrunde, dass sich die Kooperationspartner wechselseitig Skalenvorteile verschaffen und so zu einer „win-win“-Situation kommen können. Benötigt ein Partner z.B. viel Stahl und wenig Kunststoff, während es sich beim Kooperationspartner genau umgekehrt verhält, ist es durch kooperative Beschaffung für beide möglich, an den Skalenerträgen des jeweils signifikant größeren Bedarfsträgers zu partizipieren.

Exemplarisch seien an dieser Stelle einige Kontaktadressen aufgelistet, bei denen Unternehmungen auf Kooperationspartnersuche Hilfestellung erhalten können:

**Büro für Unternehmenskontakte (BRE):**

European Commission  
Bureau de Rapprochement des Entreprises BRE  
Rue de la Science 27 03/47  
B-1049 Brussels  
Fax.: (0032) 2-295 7335  
e-mail: [entr-bre-helpdesk@cec.eu.int](mailto:entr-bre-helpdesk@cec.eu.int)

**Business cooperation Network (BC-NET):**

European Commission  
Bureau de Business cooperation Network  
Rue de la Science 27 03/47  
B-1049 Brussels  
Fax.: (0032) 2-295 7335  
e-mail: [entr-bre-helpdesk@cec.eu.int](mailto:entr-bre-helpdesk@cec.eu.int)

**EUROPARTENARIAT:**

Kooperationsbörse des Deutschen Industrie- und  
Handelstages (DIHT)  
Adenauerallee 148  
D-53113 Bonn  
Tel.: (0228) 10 4541  
IHK-Gesellschaft zur Förderung  
der Außenwirtschaft und Unternehmensführung  
Schönholzer Straße 10/11  
D-13187 Berlin  
Tel.: (030) 48 8806-0



**ENTERPRISE:**

European Commission  
Enterprise DG SC27 3/033  
B-1049 Brussels  
Fax.: (0032) 2-230 0520  
e-mail: [partner.search.db@fcis.cec.eu.int](mailto:partner.search.db@fcis.cec.eu.int)

**Allgemeine Infos zu ENTERPRISE DG:**

European Commission  
Enterprise Directorate-General  
Unit A6 - Coordination of enterprise policy  
B-1049 Brussels  
Fax: (0032) 2-299 8017

Die verschiedenen aufgelisteten Kommissionen und Institute unterstützen als Servicestellen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen mit Informationen über potentielle Kooperationspartner, Inlands- und Auslandsmärkte, geben Auskunft über Möglichkeiten, Chancen und Risiken bei Kooperationen und helfen schließlich bei der Planung und Umsetzung von Kooperationsvorhaben. Zudem kann von Unternehmen z.T. online über das Internet eine Recherche in bereichs- oder branchenspezifischen Datenpools zur Partnersuche durchgeführt werden. Veröffentlichungen sowie Kontakt- und Kooperationsbörsen bis hin zur Vermittlung von Fördergeldern runden den Service der gelisteten Beratungsstellen ab.

Interessant sind die Angebote insbesondere für solche Unternehmen, die sich erstmalig mit dem Thema Kooperation beschäftigen oder die aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen (z.B. Know-how, Personal, Zeit) wenig Möglichkeiten zu einer Partnersuche haben.<sup>308</sup>

---

<sup>308</sup> Für weitere Informationen zur Kooperationspartnersuche und Kooperationsbörsen siehe auch die Hinweise unter <http://www.kooperationswissen.de>

Nachstehend seien zusätzlich einige Empfehlungen genannt, die bei Kooperationsverhandlungen und darüber hinaus besonders berücksichtigt werden sollten:<sup>309</sup>

- 1) Eine besonders exakte und ins` Detail gehende Vertragsgestaltung ist zu empfehlen, um Missverständnissen vorzubeugen. Dabei sollten möglichst viele Konfliktsituationen und ihre Lösung bzw. Schlichtung zumindest gedanklich, evtl. sogar im Vertragstext, vorweggenommen werden.
- 2) Politische Stabilität und Wirtschaftsordnung des Landes, in dem der Kooperationspartner seinen Sitz hat, sollten intensiv untersucht und ins` Kalkül einbezogen werden.
- 3) Auch bei sehr weitreichenden Kooperationsabsichten sollte die Zusammenarbeit mit einzelnen Teilgebieten beginnen, so dass sich die Partner langsam einander annähern und die Beziehungen zueinander sich organisch vertiefen können. Dabei ist es jedoch zweckmäßig, das Endziel der Zusammenarbeit zu formulieren und einen Stufenplan für die Verwirklichung aufzustellen.
- 4) Den wahrscheinlichen Unterschieden in Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeits- und Sozialrecht ist bei internationalen Kooperationen Rechnung zu tragen, insbesondere wenn ein Austausch von Mitarbeitern, die spätere Erweiterung der Kooperation durch Gründung von Gemeinschaftsunternehmen etc. beabsichtigt werden.

---

<sup>309</sup> vgl. für die gesamte Auflistung: Rasche, H.O., Kooperation - Chance und Gewinn, Wiesbaden 1970 sowie  
Linn, N., Die Implementierung vertikaler Kooperationen, Frankfurt/M. 1989, S. 213 ff.

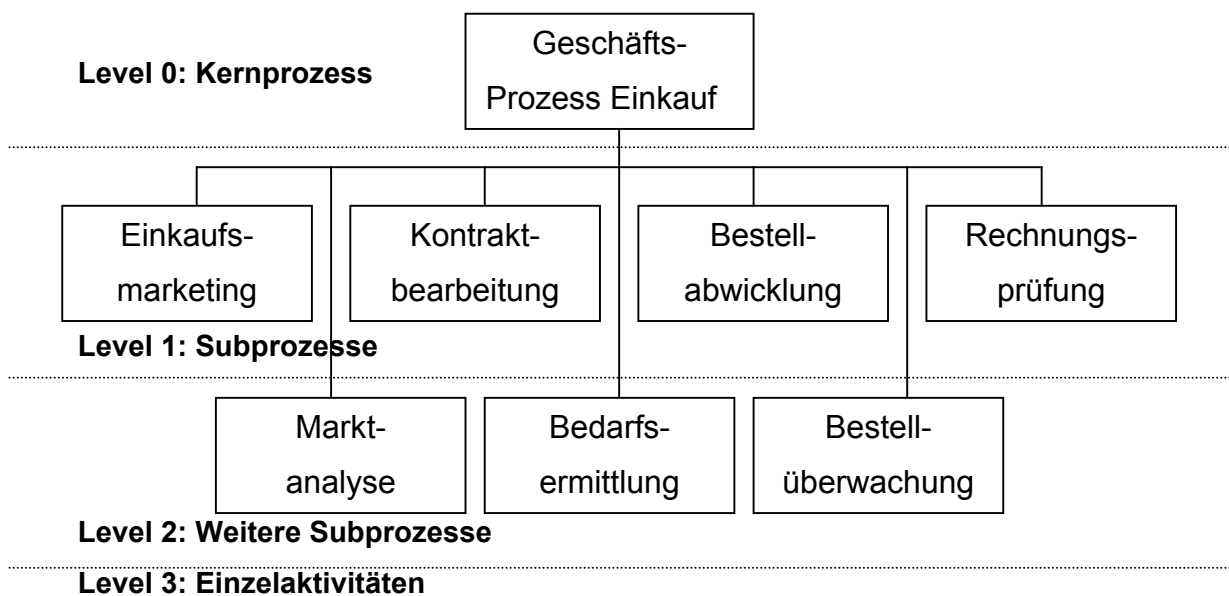
- 5) Die möglicherweise auftauchenden sprachlichen Schwierigkeiten müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Das gilt nicht nur für die ersten Verhandlungen, sondern auch für die spätere Kooperationspraxis (gemeinsame Ausschüsse, Austausch von Mitarbeitern, Auswertung von Unterlagen etc.). Ebenso sind die kaufmännischen „Nuancen“ oft verschieden, so dass Wert auf eine gemeinsame Sprachregelung gelegt werden muss (Was heißt z.B. regelmäßig oder eng in bezug auf den Meinungsaustausch?).
- 6) Die Kommunikationskosten bei internationalen Kooperationen sind höher als bei Zusammenarbeiten im Inland. Dies gilt für den regelmäßigen Erfahrungs- und Gedankenaustausch sowie für die Reisen der zuständigen Mitarbeiter.

Nachdem ein Kooperationspartner gefunden wurde, die Vertragsverhandlungen abgeschlossen sind und sich auf eine gemeinsame Einkaufs-Kooperationsstrategie mit abgeleiteten Einzelzielen verständigt werden konnte, müssen nun die Kooperations-Prozesse identifiziert werden. Dazu muss der generelle Einkaufsprozess in beiden Unternehmungen mit seinen Subprozessen „grob“ analysiert bzw. betrachtet werden, um so einen gemeinsamen Soll-Kooperations-Einkaufs-Prozess designen bzw. modellieren zu können.

## 4.6.3 IDENTIFIKATION VON BESCHAFFUNGS-PROZESSEN

Die folgende Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die Subprozesshierarchien vom Geschäftsprozess Einkauf. Betrachtet werden solche Einzelprozesse, die sich in kleinen und mittleren Unternehmen generell finden lassen, wobei die Anordnung / Reihenfolge / Komplexität der Subprozesse insbesondere je nach Branchenzugehörigkeit (Industrie, Dienstleistung etc.) individuell / unterschiedlich geprägt sein kann.

**ABBILDUNG 27: SUBPROZESSHIERARCHIEN EINKAUFSPROZESS**



Quelle: Eigene Darstellung

Jeder der Subprozesse von Level 1 oder 2 können in einer der beteiligten Unternehmungen Kernkompetenzen darstellen, d.h. eines der Kooperationsunternehmen hat (z.B. gegenüber seinem Kooperationspartner) möglicherweise besondere Kompetenz im Einkaufsmarketing und bestimmt hierüber seine gesamte Beschaffungspolitik. Der Geschäftsprozess Einkauf kann in seiner Gesamtheit natürlich auch eine Kernkompetenz eines Unternehmens darstellen, wodurch u.a. „Schwächen“ in der Produktion kompensiert oder gemindert werden. Der Einkaufsprozess insgesamt oder nur ein

Subprozess kann also wettbewerbsstrategische Bedeutung haben und damit zum Kerngeschäft beitragen bzw. eine vom Kunden wahrgenommene und honorierte Wertsteigerung darstellen.

Auf der Prozesshierarchie aufbauend werden im folgenden die einzelnen Subprozesse mit ihren wesentlichen Aktivitäten näher betrachtet, um so mögliche Verbesserungs- und Standardisierungspotentiale im Hinblick auf Kooperationen erkennen zu können. Wichtig dabei ist, dass die wesentlichen Prozesselemente erfasst und in einem logischen Zusammenhang zueinander betrachtet werden. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass gemäß der KOR-Logik die Analyse der bestehenden Prozesse als „zweitrangig“ erachtet wird, da die primäre Aufgabe eines Organisationsreengineering im Design neuer „revolutionärer“ Prozesse liegt. Die Ausgangsfrage muss beim späteren Prozessdesign in Kapitel fünf lauten: *Wie müsste der Prozess im Sinne des Kunden gestaltet werden, wenn heute (auf einer grünen Wiese) die (Kooperations-) Unternehmung neu entstehen würde?* Da ein solches Vorgehen nur z.T. realisierbar ist und bestehende Strukturen / Abläufe automatisch mit in ein Kalkül einbezogen und nicht völlig „zero based“ neu gestaltet werden, müssen solche Prozesselemente betrachtet werden, die sich in den an einer Kooperation beteiligten Unternehmungen wiederfinden lassen und die Grundstruktur eines Prozesses determinieren.

Zur Grundstruktur des Geschäftsprozesses Einkauf gehören mehrere Elemente, die den verschiedenen Subprozessen zugeordnet werden können.<sup>310</sup>

- Ereignisse:

---

<sup>310</sup> Hier erfolgt nun für Beschaffungsprozesse und in den folgenden Abschnitten auch für Produktions-, Marketing- / Vertriebs- und Managementprozesse eine Konkretisierung der in Abschnitt 4.1 erläuterten allgemeinen Aspekte bzgl. Objekten und Elementen zur Prozessbeschreibung anhand konkreter Beispiele.

(Material-) Bedarf entstanden, Lagerdeckung unterschritten, Einkaufskonditionen haben sich geändert, Lieferengpass bei bestehendem Lieferant, (Rahmen-) Vertrag ist ausgelaufen, (Material-) Bedarf hat sich geändert, Ware ist eingetroffen, etc.

- Aktivitäten:  
Lieferantenspektrum identifizieren, Anfragen stellen, Angebote einholen, Angebote prüfen, Konditionen verhandeln, (Rahmen-) Vertrag abschließen, Bestellung auslösen, (Material-) Muster prüfen, Rechnung buchen etc.
- Informationsobjekte / Bearbeitungsgegenstände:  
Bedarfsanforderung, (Rahmen-) Vertrag, Bestellung, Rechnung, Stammdaten Lieferant / Material, Sachkonto, Kreditorenkonto, Prüfschein, Datei, Lieferschein, etc.
- Aufgabenträger / Organisationseinheit:  
Einkauf, Lager, Produktion, Buchhaltung, Controlling, etc.
- Ressourcen:  
(Standard-) Softwaresystem, Datenbank, Faxgerät, etc.

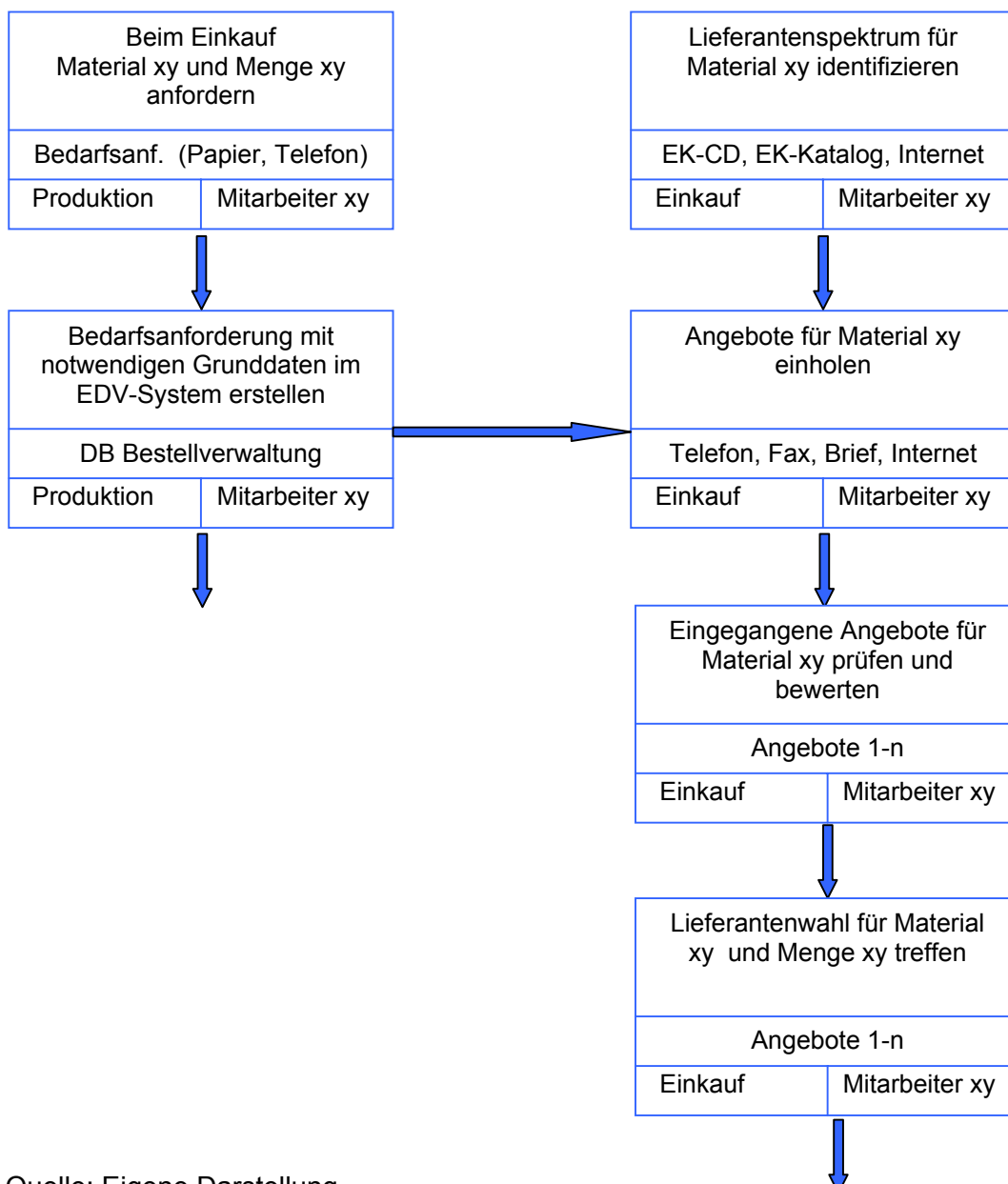
Als mögliche Startereignisse werden im vorliegenden Beispiel zum einen ein entstandener Materialbedarf für ein neues / weiteres Material seitens der Produktion bzw. einer anderen Organisationseinheit sowie der Auslauf bzw. die Konzipierung eines neuen (Rahmen-) Vertrages mit einem Lieferanten seitens des Einkaufs angenommen.<sup>311</sup>

---

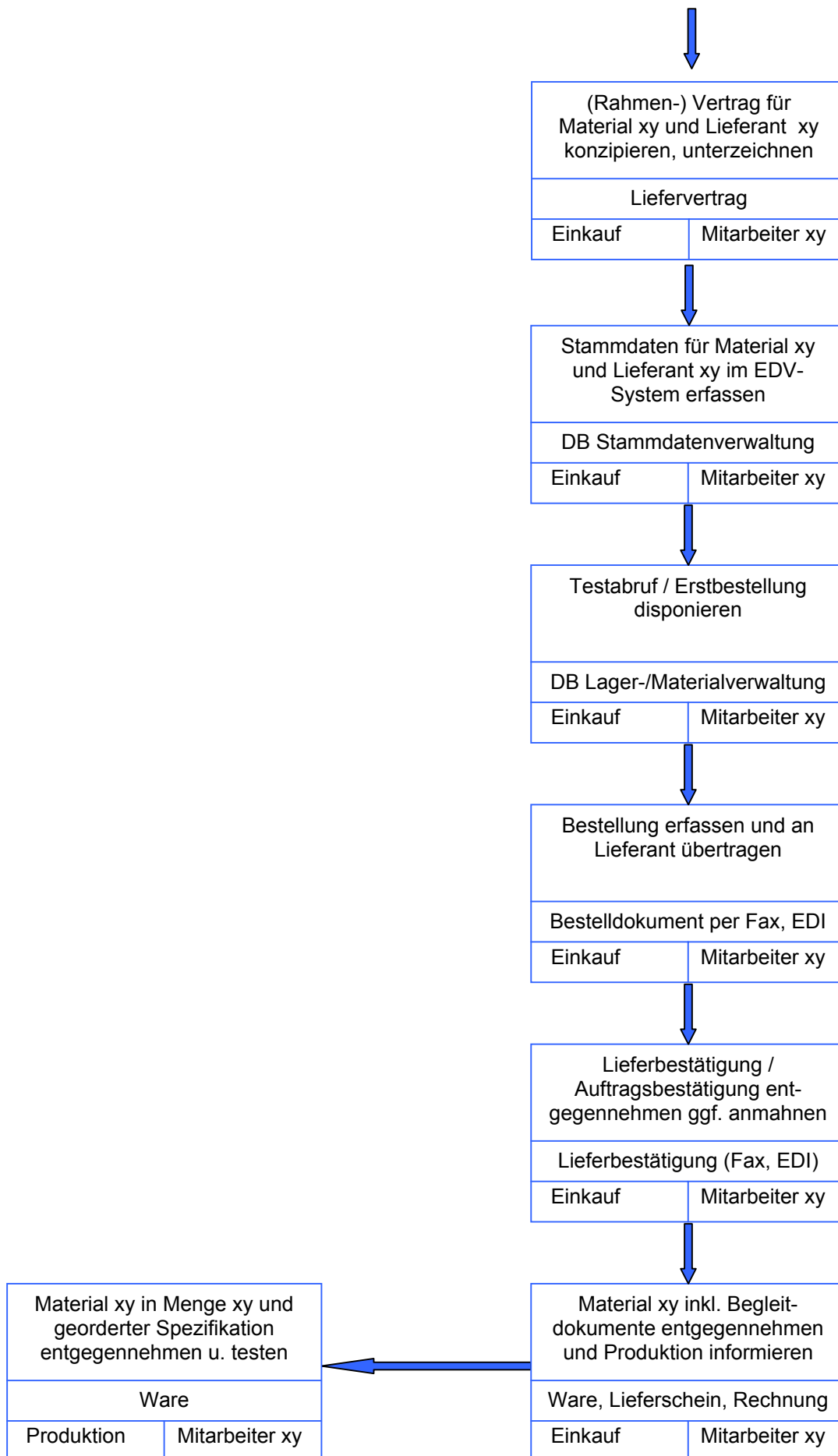
<sup>311</sup> Im Gegensatz zu einer bedarfsgesteuerten Anforderung basiert eine verbrauchsgesteuerte Anforderung entweder auf einer statistischen Bedarfsermittlung anhand von Prognoseverfahren oder auf einer autonomen Anforderung einer Fachabteilung. Ohne auf die Verfahren zur Ermittlung einer Anforderung einzugehen, können aufgrund der großen Anzahl der zu betrachtenden Materialarten sowie ihrer z.T. geringen Wertigkeit relativ einfache Prognoseverfahren eingesetzt werden. Vgl. dazu u.a. Mertens, P., Prognoserechnung, 4. Aufl., Würzburg / Wien 1981

Aus diesen Ereignissen können die beiden Aktivitäten „Material anfordern“ und „Lieferantenspektrum identifizieren“ resultieren, die wiederum ihrerseits zu neuen Folgeereignissen und Folgeaktivitäten usw. führen. Die lineare Darstellung der Ablauffolge mit Verbindungspfeilen zwischen den Prozessschritten bedeutet nicht, dass nur diese Reihenfolge möglich ist. Viele Subprozesse und Aktivitäten können auch parallel und mit Verzweigungen zu anderen Prozessschritten ablaufen. Dargestellt werden lediglich die wesentlichen Prozessschritte der beiden genannten Startereignisse.

**ABBILDUNG 28: EINKAUFSPROZESSKETTE**



Quelle: Eigene Darstellung



Quelle: Eigene Darstellung



Der Prozess Rechnungseingang bis hin zur Rechnungsprüfung und Buchung bzw. Zahlung wird hier aus der Betrachtung ausgeschlossen, da sich eine Einkaufskooperation in erster Linie mit den Bereichen Einkaufsmarketing, Kontrakte / Rahmenverträge und Bestellabwicklung befasst. Bei diesen Subprozessen sollen mit Hilfe einer Kooperation Kosteneinsparungen für die Kooperationspartner erzielt werden, weniger mit einer Angleichung / Zusammenlegung und Standardisierung der Rechnungsprozesse.

Zu den grafisch dargestellten Prozessschritten gibt es je nach Größe und Ausgestaltung der beteiligten Unternehmungen noch eine Reihe von weiteren Subprozessen und Einzelaktivitäten, die aber grundsätzlich individuell betrachtet und designt werden können. Ebenso gibt es in vielen Unternehmen unterschiedliche Informations- und DV-Systeme, die zur Ausführung von Aktivitäten beitragen. Auch hier können keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden, da z.B. SAP R/3 (MM-Modul) deutlich andere Schwerpunkte bei der Beschaffung setzt als z.B. eine Lotus Notes basierte Datenbanklösung. Bei der Modellierung der Sollprozesse können solche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die sich entweder mit Standardsoftware oder mit Individualsoftware abbilden bzw. unterstützen lassen.

Ein Grundsatz der KOR-Methode ist, dass eine Standardsoftware nur dann als Grundlage für Prozessmodellierungen verwendet werden sollte, wenn der programmiertechnische Aufwand zur Anpassung einer Software und die entstehenden Kosten in keinem Verhältnis zu erreichbaren Einsparpotentialen stehen. Anders ausgedrückt sollten Prozesse erst komplett designt werden, bevor die Auswahl einer Software getroffen wird, da sonst Prozessschritte der (Standard-) Software einfach übernommen werden, obwohl diese evtl. nicht für die spezifische (Kooperations-) Unternehmung die beste Lösung darstellen.

In den letzten Jahrzehnten hat die Beachtung produktionstechnischer Aspekte in der Betriebswirtschaftslehre etwas abgenommen. In den 50er und 60er Jahren herrschte allgemein eine so starke Nachfrage nach Produktionsoptimierungskonzepten insbesondere in technischer Hinsicht, dass man sich über den Verkauf von Gütern wenig Gedanken machen musste, sondern in erster Linie daran interessiert war, Kapazitäten bestmöglich zu nutzen und Produkte zu möglichst geringen Kosten herzustellen. Heute, in Zeiten weitgehend gesättigter Märkte stehen häufig Probleme des Absatzes der Produkte im Zentrum des Interesses. Dennoch sind aber Probleme in der Produktionswirtschaft nicht irrelevant geworden, da nach wie vor jeder Euro, den man bei der Produktion einsparen kann, ein Euro mehr Gewinn für das Unternehmen bedeutet.

Die Produktionswirtschaft konzentriert sich dabei auf die betrieblichen Systeme der Fertigung und der damit verknüpften Logistik. Nur selten sind jedoch reale Produktionssysteme von einfacher Struktur in der Praxis anzutreffen. Meistens sind die produzierenden Systeme aus vielen Teilsystemen und Elementen sowie zahlreichen Beziehungen zusammengesetzt.

Bevor der Leistungsprozess Produktion bzw. die Produktionsprozesse in kleinen und mittelständischen Unternehmen analysiert werden können, müssen daher grundlegende Aspekte näher erläutert werden.

#### 4.7.1 PRODUKTIONSKONSTELLATIONEN

Die mittelständische Industrie ist durch eine Fülle unterschiedlicher Produktionskonstellationen und deren Rahmenprozesse gekennzeichnet. Zur systematischen Erfassung bzw. Klassifizierung der in KMU auftretenden Erscheinungsformen der Produktion erweist sich die Anwendung folgender Typisierungsmerkmale als sinnvoll:

- Produktstruktur
- Produktypisierungsgrad
- Auftragsauslösungsart
- Fertigungsauftragsgröße
- Organisationsform der Produktion
- Produktionstiefe

Eine spezifische Produktionskonstellation entspricht dann einer bestimmten Kombination von Ausprägungen der genannten Merkmale, wobei jede Kombination genau eine Ausprägung pro Merkmal umfasst.<sup>312</sup>

Das Merkmal Produktstruktur nimmt Bezug auf die Anzahl der Komponenten, aus denen jeweils ein Fertigprodukt besteht. Als Ausprägung dieses Merkmals sind einteilige und mehrteilige Fertigerzeugnisse zu differenzieren. In der mittelständischen Industrie, so zeigen Studienergebnisse, herrscht die Produktion

---

<sup>312</sup> vgl. Wossidlo, P. R., Die Finanzierung mittelständischer Unternehmungen in Deutschland, Berlin 1985 sowie  
Adam, D., Produktionsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 1993

mehrteiliger Fertigerzeugnisse vor, nur 10 % erstellen sowohl einteilige als auch mehrteilige.<sup>313</sup>

Der Produkttypisierungsgrad bildet ein Maß für die Übereinstimmung des Fertigerzeugnisspektrums einer Unternehmung. Es können die Ausprägungen kundenindividuelle Produkte, Standardprodukte mit kundenspezifischen Varianten, Standardprodukte mit anbieterspezifischen Varianten und Standardprodukte ohne Varianten als relevant angesehen werden.

Bei kundenindividuellen Produkten wird Gestalt und Struktur jedes Fertigproduktes im Extremfall mit jedem Kundenauftrag angepasst und kann mit einer kompletten Neukonstruktionen eines Erzeugnisses verbunden sein.

Glaser, Geiger und Rhode kamen bei ihren Studien zum Ergebnis, dass in der mittelständischen Industrie Unternehmungen, die ausschließlich Standardprodukte mit anbieterspezifischen Varianten anbieten, am stärksten vertreten sind.

Das Merkmal Auftragsauslösungsart mit den Ausprägungen Kundenaufträge infolge von Einzelbestellungen, Kundenaufträge auf Basis von Rahmenverträgen und Lageraufträgen umfasst verschiedene Entstehungsursachen für die Primärbedarfe und damit letztlich unterschiedlichen Determinanten des Produktionsprogramms einer Unternehmung. Bei Einzelbestellungen ist gewöhnlich eine häufige Anpassung des Produktionsprogramms an wechselnde Auftragsbestände infolge sporadisch eingehender Kundenaufträge erforderlich. Demgegenüber lässt sich bei Kundenaufträgen auf der Basis von Rahmenverträgen ein relativ sicheres mittelfristiges

---

<sup>313</sup> Zu den nachfolgend angeführten empirischen Befunden: vgl. Glaser, H., Geiger, W., Rohde, V., PPS – Produktionsplanung und –steuerung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 275 ff.

Produktionsprogramm festlegen. Lageraufträge basieren wiederum auf vergleichsweise zuverlässigen Prognosen über die Nachfrage eines Abnehmerpotentials nach den Fertigprodukten. In der mittelständischen Industrie tritt die Merkmalsausprägung „Kundenauftrag in Form von Einzelbestellungen“ am häufigsten auf.

Hinsichtlich des Merkmals Fertigungsauftragsgröße werden häufig folgende Ausprägungen angeführt:

- Einzel- und Kleinserienfertigung
- Groß- und Massenfertigung.

Eine Abgrenzung der Merkmalsausprägungen durch die (ggf. minimale und maximale) Anzahl der von dem Erzeugnis zu produzierenden Einheiten, die ein Fertigungsauftrag jeweils vorsehen kann, führt allerdings zu einer willkürlichen, für die Produktionsplanung nicht operationalen Abgrenzung dieser Ausprägungen.

Von Bedeutung erscheint vielmehr die jeweilige arbeitgangbezogene Zeit (bei Werkstattfertigung) bzw. die arbeitsabschnittbezogene Zeit (bei Gruppenfertigung) zur Erledigung eines Fertigungsauftrages im Vergleich zur Länge der Planungsperiode. Unter Verwendung des betreffenden Kriteriums lässt sich die Einzel- und Kleinserienfertigung dadurch kennzeichnen, dass die angesprochenen Auftragszeiten einen geringeren Umfang als die Planungsperiode (Terminierungsperiode) aufweisen, während bei Großserienfertigung die Auftrags(durchlauf)zeiten die Länge dieser Periode überschreiten.

Glaser, Geiger und Rhode konnten nachweisen, dass in der mittelständischen Industrie die Serienfertigung dominiert und das ca. 56 % der Unternehmungen ausschließlich eine Großserienfertigung

durchführen.<sup>314</sup> Ergebnisse zu kleinen Unternehmen, wobei die Abgrenzung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Großunternehmen in Kapitel 1.2 schematisch für die vorliegende Arbeit getroffen wurde, liegen leider nicht vor. Dennoch können die Ergebnisse auch m.E. auf kleine Unternehmen übertragen werden, zumal die Unterschiede zwischen diesen beiden Unternehmenstypen relativ gering und für die hier betrachteten Aspekt von zweitrangiger Bedeutung sind (siehe dazu die in Kapitel 1.2 angegebene Literatur).

Bei dem Merkmal Organisationsform der Produktion wird das Ausmaß der räumlichen Anordnung bzw. Zusammenfassung von Arbeitsplätzen und Maschinen entsprechend den mit der Fertigproduktherstellung verbundenen Tätigkeitsfolgen, der Grad der zeitlichen Koordination der an den verschiedenen Produktionseinheiten zu vollziehenden Tätigkeiten und der Umfang der Transportbeziehungen zwischen diesen Einheiten erfasst. Es lassen sich die Merkmalsausprägungen: Werkstattfertigung, Gruppenfertigung und Fließfertigung unterscheiden.<sup>315</sup>

Bei der Werkstattfertigung findet eine räumliche Zusammenfassung von Arbeitsplätzen bzw. Maschinen mit gleichartiger Funktion zu jeweils einer Produktionseinheit statt. Die in verschiedenen Produktionseinheiten durchzuführenden Arbeitsschritte zur Erstellung eines Fertigproduktes werden in zeitlicher Hinsicht i.d.R. nicht kontinuierlich vollzogen und es existieren keine festen / starren Transportbeziehungen zwischen den Produktionseinheiten.

---

<sup>314</sup> vgl. Glaser, H., Geiger, W., Rohde, V., PPS – Produktionsplanung und –steuerung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 293

<sup>315</sup> vgl. Zäpfel, G., Produktionswirtschaft – Operatives Produktions-Management, Berlin 1982

Die Gruppenfertigung ist durch eine räumliche Zusammenfassung bzw. Anordnung von Arbeitsplätzen und Maschinen zu einer Produktionseinheit gekennzeichnet, mit der bei verschiedenen Fertigprodukten durchzuführende Arbeitsschritte von einer definierten Gruppe auszuführen sind.

Bei der fertigproduktbezogenen Fließfertigung sind in Anwendung des sog. Objektprinzips die zum Vollzug der jeweils gesamten Arbeitsgangfolge zur Fertigproduktherstellung benötigten Arbeitsstationen mit Installation starrer Transportwege hintereinander angeordnet.

In der mittelständischen Industrie tritt die Durchführung einer Gruppenfertigung in Relation zu den übrigen Merkmalsausprägungen nach Studienergebnissen von Glaser, Geiger und Rhode am häufigsten auf, gefolgt von der Werkstattfertigung.

Das Merkmal Produktionstiefe erfasst die Anzahl der zur Fertigproduktherstellung jeweils zu durchlaufenden Produktions- bzw. Fertigungsstufen. Von Relevanz sind die Merkmalsausprägungen „Einstufige Produktion“ und „Mehrstufige Produktion“. Dabei ist zu beachten, dass eine Produktionsstufe gewöhnlich mehrere Arbeitsgänge zur Erzeugniserstellung umfasst. Im Gegensatz zur einstufigen Produktion entsteht bei der mehrstufigen Produktion das Problem der Festlegung konsistenter, d.h. mengen- und terminmäßig abgestimmter Auftrags- bzw. Arbeitsgangfolgen. In der mittelständischen Industrie herrscht nach Studienergebnissen von Glaser, Geiger und Rhode die mehrstufige Produktion vor.

Jede Merkmalsausprägungskombination mit jeweils einer Ausprägung pro Merkmal stellt eine spezifische Produktionskonstellation dar. Entsprechend der Vielzahl derartiger Ausprägungskombinationen sind

eine Fülle alternativer Produktionskonstellationen möglich, so dass sich bei einer Prozessbetrachtung von Kooperationsunternehmungen auf eine häufig anzutreffende Alternative beschränkt werden muss. Es ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit in Anlehnung an die vorab genannten Studienergebnisse folgende Produktionskonstellation der zu betrachtenden Kooperationsunternehmen:

Produktstruktur	Mehrteilige Fertigerzeugnisse
Produkttypisierungsgrad	Standardprodukte mit Varianten
Auftragsauslösungsart	Kundenaufträge als Einzelbestellungen
Fertigungsauftragsgröße	Klein- bis Großserienfertigung
Organisationsform der Produktion	Gruppenfertigung
Produktionstiefe	Mehrstufige Produktion

Neben dieser Festlegung der Typisierungsmerkmale der Produktion müssen die Kriterien Bedarfs-, Zeit- und Kapazitätsplanung näher erläutert werden, da sie wesentliche Bestandteile des Kernprozesses Produktion darstellen.

In der Praxis gibt es die verschiedensten Produktionsplanungskonzepte speziell für die in mittelständischen Unternehmen dominierende kundenauftragsorientierte Fertigung, so z.B. die belastungsorientierte Fertigungssteuerung,<sup>316</sup> die retrograde Terminplanung.<sup>317</sup>

Der Grundgedanke der belastungsorientierten Fertigungssteuerung besteht darin, dass die Durchlaufzeit eines Auftrags durch ein Arbeitssystem im wesentlichen von dem Umfang des dort auf

---

<sup>316</sup> vgl. Wiendahl, H.-P., Anwendung der belastungsorientierten Fertigungssteuerung, München 1991

<sup>317</sup> vgl. Adam, D., Produktionsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden 1993 sowie Dikow, U., Planung und Steuerung des Auftragsflusses bei nachfrageorientierter Kapazitätsplanung – Ein Anwendungsfall der Retrograden Terminierung, Münster 1993



Bearbeitung wartenden Auftragsbestandes abhängt. Bei der retrograden Terminplanung handelt es sich um ein Konzept zur Grobterminierung, das nicht auf eine gesonderte Durchlaufterminierung zurückgreift, sondern das diese Planungsaufgabe eigenständig, in Verbindung mit einem kurzfristigen Kapazitätsabgleich unter expliziter Berücksichtigung der Auftragsreihenfolge erfüllt.

Die retrograde Terminplanung verwendet als Ausgangsdaten die vorliegenden (Kunden-) Aufträge sowie evtl. zu prüfende Auftragsanfragen. Für die vorliegende Forschungsarbeit bietet sich die Verwendung dieser Terminplanung an, da die zugehörigen Arbeitspläne – anders als bei der belastungsorientierten Auftragsfreigabe – auch eine vernetzte Struktur aufweisen dürfen, d.h. bestimmte Arbeitsgänge bzw. Arbeitsgangfolgen eines Auftrages können zeitlich parallel ausgeführt werden, was insbesondere bei der Betrachtung von Kooperationen den Vorteil einer Aufteilung von Subprozessen und zugehörigen Aktivitäten auf die beteiligten Unternehmen ermöglicht.

In der Praxis werden häufig Kombinationen aus mehreren Planungskonzepten verwendet, da bei unterschiedlichen Produktionskonstellationen auch differenzierte Produktionsplanungskonzepte angewandt werden müssen.<sup>318</sup>

Je nach Ziel(en) bzw. Intention einer Produktionskooperation müssen Modifikationen der in den Kooperationsunternehmen eingesetzten Planungskonzepte erfolgen.

---

<sup>318</sup> vgl. zu Produktionsplanungskonzepten: Fandel, G., Francois, P., Gubitz, K.-M., PPS-Systeme – Grundlagen, Methoden, Software, Marktanalyse, Berlin 1994 sowie

Hansmann, K.-W., PC-gestützte Produktionssteuerung bei Gruppen- oder Gemischtfertigung, in: Adam, D. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Produktions- und Investitionspolitik, Wiesbaden 1987

## 4.7.2 FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE

Einkaufs- oder Beschaffungskooperationen werden in aller Regel genutzt, um den beteiligten Unternehmen einen Preisvorteil zu bieten. Ähnlich verhält es sich auch bei Produktionskooperationen. Anlass für Kooperationen dieser Art ist i.d.R. das Entstehen von Skaleneffekten bei steigenden Losgrößen (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1.7). Bei alleiniger Eigenproduktion eines jeden der Kooperationsunternehmen würden die Losgrößen sinken und Skalenerträge entfallen.<sup>319</sup>

Bei steigenden Losgrößen und sinkenden Produktionskosten können die kooperierenden Unternehmen im Gegensatz zu anderen Wettbewerbern ihre Produkte zu niedrigeren Preisen anbieten. Der entstandene Wettbewerbsvorteil könnte die Konkurrenz einzelner Mitwettbewerber ausschalten / einschränken.

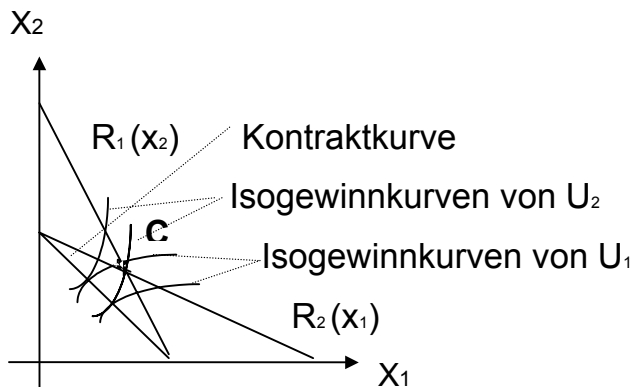
Bei gemeinsamer Gewinnmaximierung ergibt sich ein pareto-optimaler Produktionspunkt C auf einer Kontraktkurve, der Verbindung aller Berührungspunkte der Isogewinnkurven der beteiligten Unternehmen  $U_1 / U_2$ .

Das folgende Reaktionskurvendiagramm verdeutlicht diesen Zusammenhang:<sup>320</sup>

---

<sup>319</sup> vgl. Belzer, V., Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München 1993, S. 165 f.

<sup>320</sup> vgl. für die Ausführungen zur Reaktionskurvendarstellung: Morasch, K., Strategische Allianzen. Anreize - Gestaltung - Wirkungen, Heidelberg 1994, S. 9 ff.

**ABBILDUNG 29: REAKTIONSKURVENDIAGRAMM**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Morasch

Aufgrund der Komplexität und des Umfangs des Modells von Morasch werden dem Leser, neben den Ausführungen von Karl Morasch, die Texte von Cournot und Bertrand nahegelegt.<sup>321</sup> In diesen Beiträgen werden die Auswirkungen von Kooperationen bzgl. Gewinn, Kosten und Gesamtwirtschaft anhand des Cournot- und des Bertrand-Modells dargestellt. Im folgenden werden die drei Modelle nur kurz erläutert.

Den Ausgangspunkt in den beiden Konzeptionen von Cournot und Bertrand bildet der Markt für ein homogenes Gut. Märkte für homogene Güter sind zwar nicht diejenigen, die man am häufigsten in der Realität beobachtet, aber sie lassen sich in der Regel leichter analysieren. Geht man von einem Markt mit nur zwei Anbietern (Duopol) aus, so haben beide Unternehmen folgende lineare Kostenstruktur ( $C$  = Kosten;  $c$  = Grenzkosten;  $x_i$  = Menge Produkt  $i$ ):

$$C(x_i) = c x_i$$

---

<sup>321</sup> vgl. Bertrand, J., Book Review of „Théorie mathématique de la richesse sociale“ and of „Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses“, Journal des Savants, vol. 67, 1883, S. 499-508 sowie Cournot, A. A., Researches in the Mathematical Principles in the Theory of Wealth, in: Kelly (englische Ausgabe von „Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses“), New York 1838

Es wird angenommen, dass die Nachfrage nach dem homogenen Gut immer zu dem Anbieter mit dem günstigsten Preis abwandert. Geht das erste Unternehmen davon aus, dass das zweite Unternehmen den Preis  $p_2$  fordert, wird es also einen Gewinn von Null machen, wenn es einen höheren Preis fordert. Solange der Preis  $p_2$  über den Grenzkosten  $c$  liegt, macht es einen höheren Gewinn, wenn es denselben Preis fordert, und einen fast doppelt so hohen Gewinn, wenn es das Unternehmen etwas unterbietet. Solange das zweite Unternehmen einen solchen Preis  $p_2 > c$ , fordert, wird das erste Unternehmen den Preis unterbieten. Ein Bertrand-Gleichgewicht bildet sich erst bei:

$$p_1 = p_2 = c$$

Gegen das Modell sprechen die Annahmen, dass die Nachfrage extrem beweglich ist und nur dem Preis folgt. Markentreue u.ä. gibt es in diesem Modell ebenfalls nicht. Es nimmt auch an, dass die Unternehmen stets genügend Kapazitäten haben, um alleine den Markt zu bedienen.

Der zentrale Unterschied des Cournot-Modells gegenüber dem Bertrand-Modell liegt in der Auswahl der Entscheidungsvariablen. Während dies im Bertrand-Modell der Preis ist, ist dies im Cournot-Modell die Absatzmenge (Produktionsmenge).

Bietet ein Unternehmen 2 die Menge  $x_2$  an, sieht sich das Unternehmen 1 der Preis-Absatzfunktion  $P(x_1 + x_2)$  gegenüber. Der Gewinn ist also:

$$P(x_1 + x_2)x_1 - cx_1.$$

Wenn das zweite Unternehmen eine Menge  $x_2$  anbietet, ist es demnach das Beste für das erste Unternehmen, seine Menge so zu wählen, dass dieser Gewinn maximal wird, was zu der Bedingung erster Ordnung:

$$P'(x_1 + x_2)x_1 + P(x_1 + x_2) - c = 0$$

führt, aus der man die optimale Menge  $x_1$  in Abhängigkeit der Menge  $x_2$  berechnen kann.

Ist z.B. die Preis-Absatzfunktion linear  $P(x_1 + x_2) = a - b(x_1 + x_2)$ , so lässt sich die Bedingung erster Ordnung wie folgt schreiben:

$$a - c - 2bx_1 - bx_2 = 0,$$

was zu der Entscheidung:

$$x_1(x_2) = \frac{a - c - bx_2}{2b}$$

führt. Diese Beziehung zwischen der Menge, die das erste Unternehmen in Abhängigkeit der Menge des zweiten Unternehmens optimal wählt, wird oft Reaktionsfunktion des ersten Unternehmens genannt. Diese Namensgebung ist etwas irreführend, denn es geht hier nicht um die tatsächliche Reaktion eines Unternehmens. Am besten interpretiert man die Menge  $x_2$  als die Menge, von der das erste Unternehmen erwartet, dass sie das zweite Unternehmen wählt. Offensichtlich ist diese Erwartung nur dann rational, wenn das zweite Unternehmen auch einen Anreiz hat, diese Menge zu wählen. Die "Reaktionsfunktion" ist also nur ein Gedankenexperiment, das das erste Unternehmen anstellt, um zu sehen, wie es seine Menge wählen sollte, falls das Unternehmen 2 die Menge  $x_2$  wählt.

Im Cournot-Modell wird jedoch nicht berücksichtigt, dass ein Unternehmen einen Preis festsetzt. Der Marktpreis ergibt sich dadurch, dass die beiden (oder mehr) Unternehmen ihre Cournotmengen auf einem Markt anbieten und die Nachfrage den entsprechenden Preis bestimmt. Der Preissetzungsprozess und die

Entscheidungen, welche Marktakteure welchen Preis fordern bzw. bieten, werden in dem Modell nicht analysiert.

Die Entscheidungssituation(en) der Unternehmen und die Bestimmung eines Gleichgewichts versucht Morasch im Duopolfall mit Hilfe sogenannter „Reaktionskurven“ (siehe Abbildung 29) darzustellen. Die Reaktionskurven, die sich aus dem Gewinnmaximierungskalkül der Unternehmen ergeben, stellen einen Zusammenhang zwischen den Absatzmengen der beiden Wettbewerber her:

Werden die Absatzmengen von Unternehmen 1 bzw. 2 mit  $x_1$  bzw.  $x_2$  bezeichnet, so gibt die Reaktionsfunktion  $x_1 = R_1(x_2)$  an, welche Absatzmenge  $x_1$  den Gewinn von Unternehmen bei gegebenem Output  $x_2$  des Wettbewerbers maximiert. Entsprechend liefert die Reaktionsfunktion  $x_2 = R_2(x_1)$  den zu gegebener Menge  $x_1$  gewinnmaximalen Output  $x_2$  des Duopolisten 2. Bei einer Darstellung im  $(x_1, x_2)$ -Raum verlaufen die Reaktionskurven fallend, weil eine Erhöhung der Absatzmenge durch ein Unternehmen zu einem geringeren Marktpreis führt und damit die Gewinnmargen reduziert. Im Schnittpunkt der beiden Reaktionskurven befindet sich das Cournot-Gleichgewicht C. Legen die Unternehmen gleichzeitig und unabhängig voneinander ihre Absatzmengen fest, so stellt die Cournot-Menge die optimale Strategie für jedes Unternehmen dar.

Nimmt man nun an, dass die beiden Unternehmen ihre Absatzmengen infolge einer Kooperation gemeinsam festlegen, dann führt dies zur Maximierung des aggregierten Gewinns. Jeder Duopolist berücksichtigt jetzt die negative Auswirkung einer Ausweitung der eigenen Absatzmenge auf den Gewinn des anderen Unternehmens: Bei einer solchen Ausweitung der Menge sinkt der Marktpreis und die Gewinnmarge für beide Unternehmen. Eine

Berücksichtigung der damit verbundenen Gewinneinbuße beim Konkurrenten führt dazu, dass die Unternehmen bei koordinierten Produktionsentscheidungen geringere Absatzmengen wählen als im Cournot-Gleichgewicht.

Der Berührungspunkt zwischen der Isogewinnkurve des Duopolisten 1 und der Isogewinnkurve des Duopolisten 2 stellt eine pareto-optimale Absatzmengenkombination dar: Es ist ausgehend von einem solchen Punkt nicht möglich, eines der beiden Unternehmen besserzustellen, ohne gleichzeitig den Gewinn des anderen zu reduzieren. Dies bedeutet aber auch, dass der aggregierte Gewinn maximiert ist. Die Menge dieser pareto-optimalen Tangentialpunkte wird auch als „Kontraktkurve“ bezeichnet.<sup>322</sup>

Als mögliche Produktions-Kooperationsstrategie ergibt sich aus Kostengesichtspunkten aufgrund des skizzierten Sachverhalts für das jeweilige Einzelunternehmen:

Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Ausbau / Erhalt der Marktanteile durch Nutzung von Skaleneffekten bei steigenden Losgrößen im Produktionsprozess mit Hilfe einer Produktionskooperation.<sup>323</sup>

---

<sup>322</sup> vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Morasch, K., Wettbewerbspolitik und Regulierung, Skript zum Wintersemester 1999 / 2000 am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Ökonomie der Informationsgesellschaft, Augsburg 1999, S. 7 ff. sowie Morasch, K., Strategische Allianzen. Wettbewerbsbeeinflussung durch Kooperation, WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., 1994, S. 395-400

<sup>323</sup> Auch hier ist auf der Geschäftsbereichsebene Produktion die Strategie mit dem Hauptziel identisch.

## 4.7.3 ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN

Der Strategie abgeleitet ergeben sich folgende (Einzel-) Ziele:<sup>324</sup>

- (a) Senkung der Produktionskosten (Herstellkosten) im Zeitraum xy bei Warengruppe xy / Produkt xy um x% durch Bündelung der Produktionsvolumen mit einem Kooperationspartner.
- (b) Restrukturierung / Neugestaltung des Produktionsprozesses in zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht, also Durchlaufzeitverkürzung des Produktionsprozesses um x%; Verminderung der Fehlerquote bei der Produktion um x%; Erhöhung der Planungsgenauigkeit um x%; Senkung der Produktionswechsel (Umstellungskosten) um x% im Zeitraum xy.
- (c) Senkung der Lagerhaltungskosten um x% durch Reduzierung / Bereinigung des Produktionsprogramms im Zeitraum xy sowie
- (d) Wahl eines geeigneten Kooperationspartners xy und Formulierung einer gemeinsamen Kooperationsstrategie im Zeitraum xy.

Nachdem ein Kooperationspartner gefunden wurde, die Vertragsverhandlungen abgeschlossen sind und sich auf eine Produktions-Kooperationsstrategie mit abgeleiteten Einzelzielen verständigt werden konnte, müssen nun die Kernkompetenzen der jeweiligen Kooperationsunternehmung identifiziert werden. Dazu bietet sich eine Zerlegung des Produktionsprozesses in Subprozesse an, um so später einen gemeinsamen Soll-Produktions-Prozess für die kooperierenden Unternehmungen designen bzw. modellieren zu können.

---

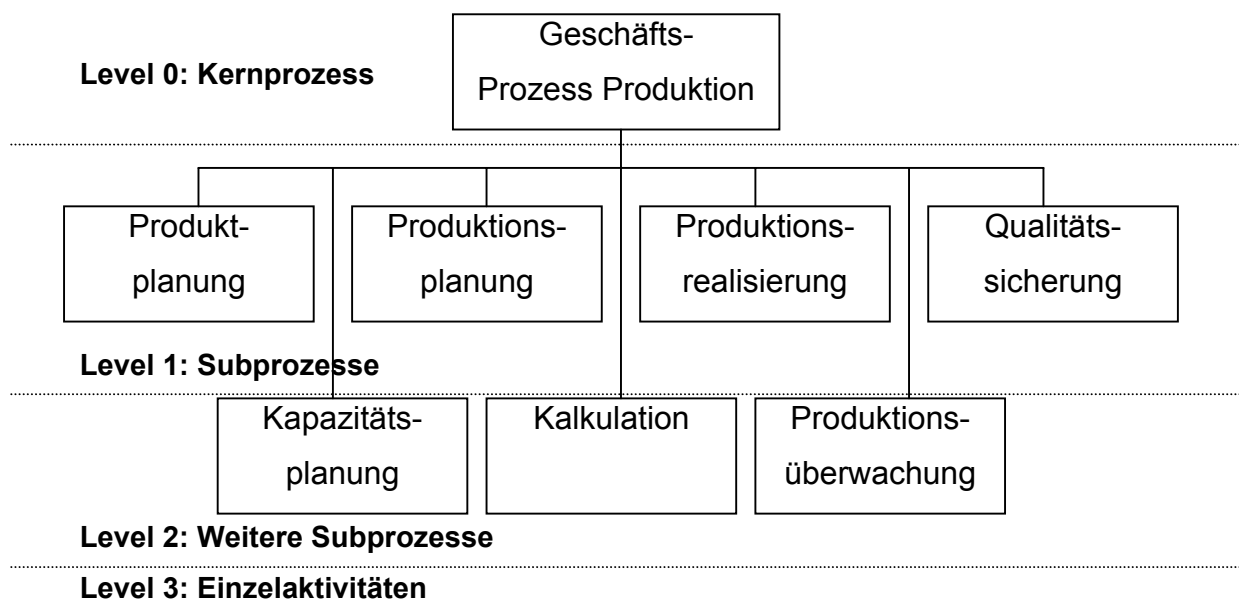
<sup>324</sup> Zum Strategiebegriff beim KOR siehe die Ausführungen auf den Seiten 142-143. Im Gegensatz zur Strategie (Produktionsstrategie siehe Seite 220 unten), müssen bei (Einzel-) Zielen zwingend konkrete Sollwerte hinterlegt werden, da nur anhand dieser konkrete Maßnahmen abgeleitet und gemessen werden können.



#### 4.7.4 IDENTIFIKATION VON PRODUKTIONS-PROZESSEN

Die folgende Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die Subprozesshierarchien vom Geschäftsprozess Produktion, die sich in kleinen und mittleren Unternehmen finden lassen. Wie bei den Einkaufs- und den noch folgenden Marketing-, Vertriebs- und Managementprozessen werden die Subprozesshierarchien nach einem einheitlichen grafischen Raster dargestellt, d.h. die Anzahl der skizzierten Subprozesse der einzelnen Level ist nicht vollständig sondern wurde lediglich zur Vereinheitlichung und Übersichtlichkeit gewählt.

**ABBILDUNG 30: SUBPROZESSHIERARCHIEN PRODUKTIONSPROZESS**



Quelle: Eigene Darstellung

Jeder der Subprozesse von Level 1 oder 2 können in einer der beteiligten Unternehmungen Kernkompetenzen darstellen, d.h. eines der Kooperationsunternehmen hat (gegenüber seinem Partner) möglicherweise besondere Kompetenz in der Produktionsüberwachung mit seinen Subprozessen / Aktivitäten Arbeitsplan- und Stücklistenverwaltung, Ressourcenverwaltung, Auftragsverwaltung, Feinteterminierung etc. Die Identifizierung von Kernkompetenzen ist

insbesondere beim späteren Design des Soll-Prozesses von Bedeutung, da besondere Fähigkeiten der beteiligten Unternehmungen auch bei der Modellierung berücksichtigt werden sollten.<sup>325</sup>

Zum Geschäftsprozess Produktion gehören mehrere Elemente, die den verschiedenen Subprozessen zugeordnet werden können:<sup>326</sup>

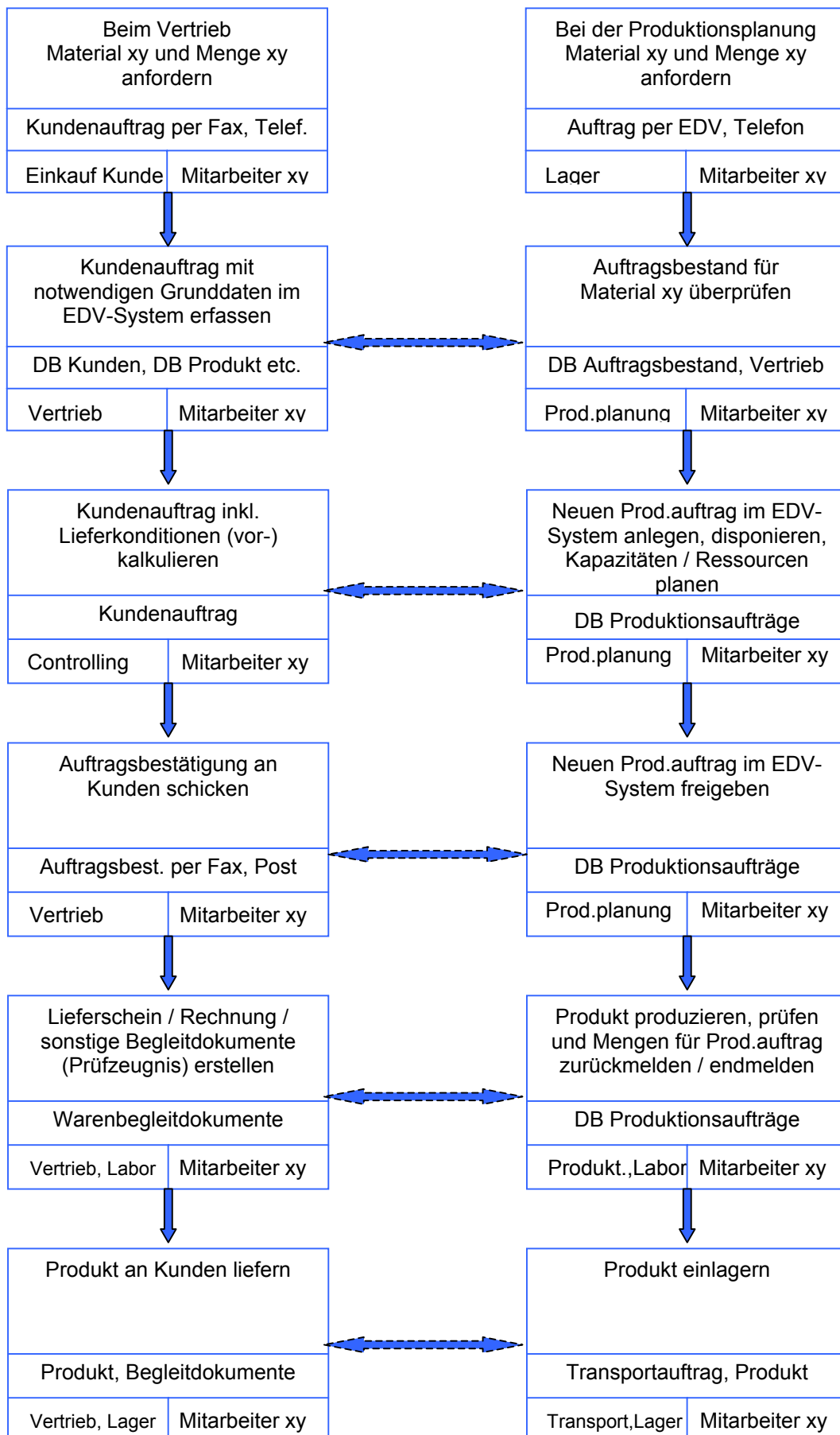
- Ereignisse:  
Auftrag eingetroffen, Auftrag freigegeben, Lagerdeckung unterschritten, Planungszeitpunkt erreicht etc.
- Aktivitäten:  
Auftragsbestand überprüfen, Arbeitspläne erstellen, Kapazität planen, Qualitätsprüfung durchführen
- Informationsobjekte / Bearbeitungsgegenstände:  
Kundenauftrag, Lagerauftrag, Stückliste, Arbeitsplan, Stammdaten Kunde / Material, Prüfzertifikat, Datei, etc.
- Aufgabenträger / Organisationseinheit:  
Vertrieb, Lager, Produktion, Produktionsplanung, Controlling, Transport etc.
- Ressourcen:  
(Standard-) Softwaresystem, Datenbank(en), Fertigungsleitstand, etc.

Als mögliche Startereignisse für den Ablauf des Geschäftsprozesses Produktion werden im folgenden Prozess-Beispiel zum einen ein eingetretener Kundenauftrag beim Vertrieb seitens eines Kunden sowie die Unterschreitung des mittleren Lagerbestandes (z.B. ein vertraglich zugesicherter Mindest- / Abrufbestand) eines Produktes bzw. einer Warengruppe seitens des Lagers angenommen.

---

<sup>325</sup> vgl. u.a. Kiyoshi, S., Die ungenutzten Potentiale. Maßnahmen und Werkzeuge zur kontinuierlichen Verbesserung im Produktionsteam, München 1994

<sup>326</sup> vgl. hierzu auch Dangelmeyer, W., Ansätze einer ereignisorientierten Fertigungssteuerung in CIM-Landschaften, in: IM Informations Management Nr. 7, 1992

**ABBILDUNG 31: PRODUKTIONSPROZESSKETTE**

Quelle: Eigene Darstellung

Wie beim Geschäftsprozess Beschaffung werden auch hier zur Komplexitätsreduzierung verschiedene Prozesse / Subprozesse, die den Produktionsprozess<sup>327</sup> tangieren oder durch ihn beeinflusst werden, von einer Betrachtung ausgeschlossen, so z.B. die Rohstoffbeschaffung, Instandhaltung<sup>328</sup>, etc. Insbesondere die Schnittstellen zum Vertrieb, Beschaffung / Lagerhaltung / Transport, Qualitätssicherung, Produktentwicklung (F&E) und anderen Funktionsbereichen von Produktionsunternehmen können aufgrund der Vielfalt möglicher Konstellationen hier nicht im Detail betrachtet werden.

In einer genaueren Betrachtung und in Abhängigkeit einer spezifischen Kooperationsstrategie könnte insbesondere der mit dem Produktionsprozess eng verwobene Entwicklungsprozess (F&E = Forschung und Entwicklung) betrachtet werden, der die Zeitspanne und Aktivitäten von der Produktidee bis zur Markteinführung umfasst.

Der Beschaffungsprozess, in welchem wiederum Teile des innerbetrieblichen und bei einer Einkaufskooperation des zwischenbetrieblichen Informations-, Planungs-, Auftragsabwicklungs- und Logistikprozess enthalten sind, veranschaulicht, welche Ausprägungen und Komplexität der Reorganisation unterschiedliche Prozessketten-Kombinationen zur Folge haben können.

---

<sup>327</sup> vgl. zu Produktionsprozessen u.a. Hahn, D., Laßmann, G., Produktionsprozesse, Grundlegung zur Produktionsprozessplanung, -steuerung und -kontrolle und Beispiele aus der Wirtschaftspraxis, Bd. 2, Heidelberg 1989 sowie Hahn, D., Laßmann, G., Produktionswirtschaft. Controlling industrieller Produktion, 3. Aufl., Heidelberg 1999

<sup>328</sup> vgl. zu Instandhaltungsprozessen Kaluza, B., Rösner, J., Mellenthin, B., Just-in-Time-Instandhaltung. Entwurf eines modernen Instandhaltungsmanagement für Industrieunternehmen, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg, Nr. 200, Duisburg 1994, S. 10 f.

Hinzu kommen je nach der Art der Produktion (Massen-, Kleinserien-, Serien- und kundenspezifische Einzelfertigung) unterschiedliche Ausprägungen des Produktionsprozesses insgesamt und der enthaltenen Subprozesse.<sup>329</sup>

Der in Abbildung 31 dargestellte Prozessverlauf ist folglich keineswegs statisch, sondern es bestehen verschiedenste Querverbindungen zwischen einzelnen Prozessschritten, die durch schematische Pfeile angedeutet werden. Ebenso wird auf eine Datensicht (gemäß ARIS), in der alle den Produktionsprozess betreffenden Daten(bewegungen) aufgezeigt werden, verzichtet, da es in der Praxis auch bei der hier betrachteten Produktionskonstellation sehr viele branchen- und unternehmensspezifische Unterschiede gibt.<sup>330</sup>

Weiterhin sind vielfältige PPS-Systeme am Markt erhältlich und in Unternehmen im Einsatz, die je nach Branche und anderer Kriterien (z.B. Anbindung an Leitstände) individuell z.B. im Informationsprozess betrachtet werden müssten.<sup>331</sup>

---

<sup>329</sup> vgl. zu Einflussfaktoren und Typisierung von Fertigungsprozessen Wildemann, H., Fertigungsstrategien – Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1993, S. 292-294

<sup>330</sup> vgl. Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995, S.177 ff.

<sup>331</sup> vgl. hierzu u.a. Hackstein, R., Produktionsplanung und Steuerung (PPS), 2. Auflage, Düsseldorf 1989 sowie  
Glaser, H., Verfahren zur Fertigungssteuerung in alternativen PPS-Systemen – Eine kritische Analyse, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Fertigungssteuerung – Expertenwissen für die Praxis, München / Wien 1991 sowie  
Kersting, F.-J., Betriebsleitsysteme zur Rezeptverwaltung und Produktionsdatenverarbeitung, in: Chem.-Ing.-Tech. 63, 1991

Während es in Produktion- und Logistikprozessen seit Jahren üblich ist, Prozesse und Abläufe permanent zu messen und zu optimieren – und ggf. auch grundsätzlich zu restrukturieren – findet das Prozessdenken erst langsam in Marketing und Vertrieb Einzug.<sup>332</sup>

Kleine und mittlere Unternehmen operieren nicht nur auf lokalen oder regionalen Märkten erfolgreich, ihr teilweise recht erheblicher Umsatz auf Exportmärkten, die sachlich begrenzt aber räumlich sehr weit ausgedehnt sein können, zeigt zudem, dass die Existenz jeder Unternehmung letztlich dadurch gerechtfertigt wird, dass sie für einen Markt die von ihm benötigten Güter produziert.<sup>333</sup>

Bestimmt sich das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage durch die Knappheit der angebotenen Güter, so besteht für Unternehmungen die Notwendigkeit zur Ausdehnung der Produktion, um die höhere Nachfrage zu befriedigen. Besteht dagegen ein Angebotsüberhang von Gütern müssen Unternehmen die Nachfrage danach durch Marketingaktivitäten erhöhen, d.h. systematische Marktorientierung des gesamten unternehmerischen Denkens führt zur Notwendigkeit des Marketing.<sup>334</sup>

---

<sup>332</sup> vgl. Homburg, Ch., Gruner, K., Hocke, G., Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1997, S. 18

<sup>333</sup> vgl. Pfohl, H.-Chr., Zur Operationalisierung des Marketingbegriffs, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 25, 1973, S. 158 ff.

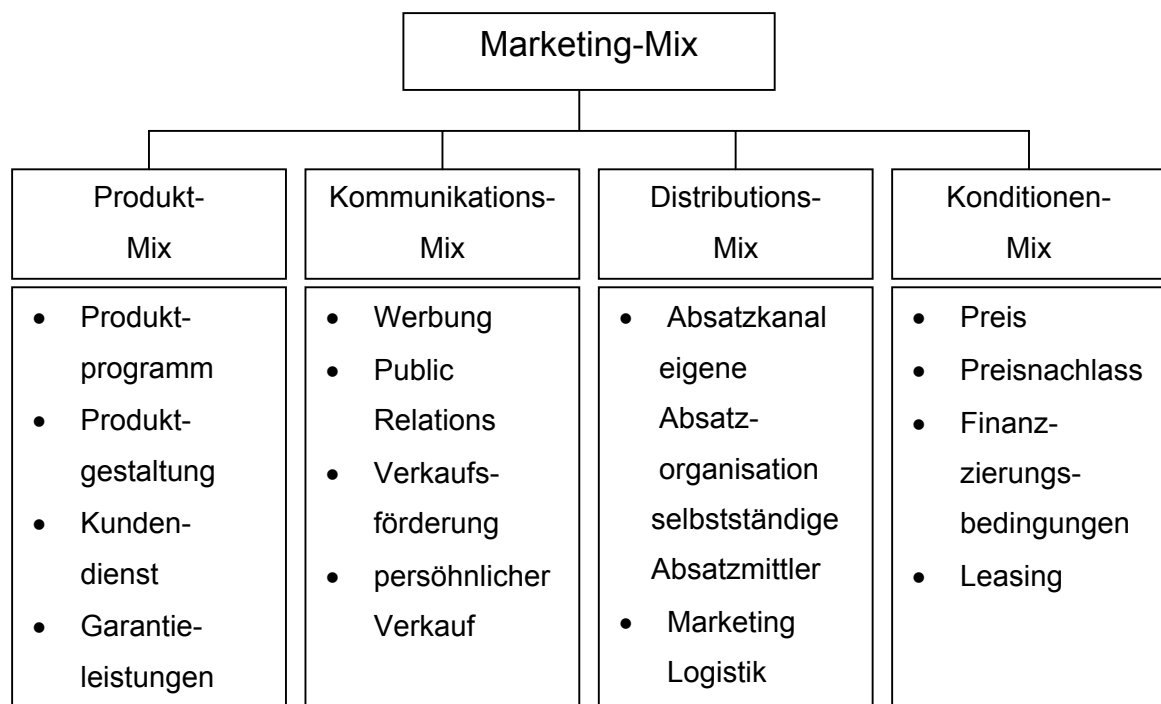
<sup>334</sup> Als Standardwerke, in denen diese systematische Marktorientierung umfassend abgehandelt wird, sind z.B. zu nennen: Kotler, P., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995 sowie Meffert, H., Marketing-Management. Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994 sowie Tietz, B., Marketing, 2. Auflage, Düsseldorf 1989

#### 4.8.1 MARKETINGINSTRUMENTE

Ursprünglich war der Marketingbegriff absatzmarktorientiert, heute wird zwischen den Varianten Absatzmarketing und Beschaffungsmarketing unterschieden, auf deren Abgrenzung zueinander hier jedoch verzichtet wird.<sup>335</sup>

Ein Markt, auf dem mehrere Anbieter im Wettbewerb zueinander stehen und bei dem die Nachfrager (Käufer) gegenüber den Anbietern (Verkäufer) eine stärkere Stellung / Marktposition haben, führt zu einem konkurrenz- und kundenorientierten Marketing, bei dem durch Einsatz von Marketinginstrumenten potentielle Kunden geworben werden sollen. Folgende Abbildung gibt einen groben Überblick über die Systematik der Instrumente des Marketing:

**ABBILDUNG 32: MARKETINGINSTRUMENTE**



Quelle: Pfohl, H.-Chr., Zur Operationalisierung des Marketingbegriffs, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 25, 1973, S. 164

<sup>335</sup> vgl. dazu die Ausführungen von Koppelman, U., Beschaffungsmarketing, Berlin / Heidelberg 1993

Nach bestimmten Kriterien lassen sich homogene Käuferkreise bilden und der Markt in Teilmärkte bzw. Marktsegmente aufgliedern. Das dargestellte Marketing-Mix ist dann die auf ein Marktsegment abgestimmte Kombination von spezifischen Instrumenten der Marketingpolitik. Im engeren Sinne könnte man auch von Kundenmarketing sprechen, so die Äußerung von Prof. Dr. H.J. Bullinger bei einem Reengineering-Kongress in Frankfurt. „Kundenorientiertes Marketing heißt: Wertschöpfung aus der Sicht der jeweiligen Abnehmer zu verstehen! Jeder Leistungsersteller muss sein Ohr am Puls seiner Kunden halten!“<sup>336</sup>

Die Realität sieht i.d.R. jedoch anders aus. Eine Schwachstelle, die häufig für KMU konstatiert wird, ist insbesondere das wenig ausgeprägte Marketingdenken.<sup>337</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Zanger, der deutliche Probleme im Marketing von KMU sieht.<sup>338</sup>

---

<sup>336</sup> vgl. Bullinger, H.-J., Reengineering der IT-Struktur, in: IDG Conferences & Seminars (Hrsg.), Re-Engineering-Kongress. Perspektiven für das Unternehmen der Zukunft, Band 2, Frankfurt 1994, S. 3-19

<sup>337</sup> vgl. dazu die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien, die zwischen 1973 und 1975 in unterschiedlichen Branchen durchgeführt wurden, bei: Höfner, K., Leitfaden für das praktische Marketing in mittleren und kleinen Unternehmen der Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie, RKW Schriftenreihe Marktorientierte Unternehmensführung – Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Frankfurt 1978 sowie  
Luczak, H., Schenk, M. (Hrsg.), Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisationale und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, Düsseldorf 1999; S. 32 ff.

<sup>338</sup> vgl. Zanger, C., Marktorientierung als Voraussetzung für innovative Flexibilität bei KMU, in: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg.), Innovationsmanagement, Berlin et al. 1999, S. 171-185 sowie  
Zanger, C., Probleme des Marketing von innovativen KMU, in: Sabisch, H. (Hrsg.), Schriften zur Existenzgründung, Stuttgart 1998



Eng mit diesem mangelnden Marketingbewusstsein verbunden sind Schwächen in der Organisation, so konnte eine 1977 durchgeführte Untersuchung zeigen.<sup>339</sup>

Bestätigt werden organisatorische Schwächen im Marketing auch von einer aus dem Jahr 1981 stammenden Untersuchung,<sup>340</sup> ebenso wie auch die Tatsache, die Pleitner anmerkt: „Die Mehrzahl der Klein- und Mittelbetriebe betreiben kein strategisches Marketing.“<sup>341</sup>

Mit strategischem Marketing ist dabei die langfristige Ausrichtung / Orientierung der Marketingaktivitäten gemeint, d.h. die Planung des Marketings anhand der erwarteten Absatzmarktentwicklung.

Neuere Untersuchungen bestätigen zwar ein noch immer verbesserungsfähiges Marketing bei Klein- und Mittelbetrieben, dennoch scheinen sich die Marketingaktivitäten von KMU gegenüber den erstgenannten Untersuchungsergebnissen von 1973 – 1975 deutlich verstärkt zu haben.<sup>342</sup>

---

<sup>339</sup> vgl. Wilhelm, W., MM-Mittelstands-Enquête. Die Misere der Kleinen, in: Manager Magazin 1978 Nr. 1, S. 36-41

<sup>340</sup> vgl. Freter, H., Marketing mittelständischer Unternehmen. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wirtschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M, Bd. 2, Bayreuth 1981, S. 16 f.

<sup>341</sup> vgl. Pleitner, H.J., Strategisches Marketing. Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe?, in: Belz, C. (Hrsg.), Realisierung des Marketing, Bd. 2, St. Gallen 1986, S. 739

<sup>342</sup> vgl. Oehl, M.G., Nischenpolitik. Marktbehauptungsstrategien für klein- und mittelständische Unternehmen im Investitionsgütersektor, in: Albrecht, O., Bethke, K., Loock, F. (Hrsg.), Marketing für den Mittelstand, Wiesbaden 1994, S. 61-72 sowie Meyer, J.-A., Marketing in KMU, Jahrbuch der KMU-Forschung, Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen, München 2000

Welche Marketingstrategie (einer Kooperation) die erfolgversprechendste ist, hängt in starkem Maße von der Güterart und den damit zusammenhängenden Wettbewerbsbeziehungen ab.<sup>343</sup> Die Wettbewerbsbeziehungen sind deshalb hier hervorzuheben, da sie entscheidenden Einfluss auf die Marketingstrategie haben.<sup>344</sup>

Ob das Marketing organisatorisch dezentral oder zentral in die Geschäftsbereichsorganisation eingebunden ist, hängt vom Umfang und der Intensität der Interdependenzen des Marketing zu anderen Teilprozessen / Funktionen der Wertschöpfungsprozesskette ab und bestimmt bzw. ist Resultat der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung.<sup>345</sup>

Bedeutende, oft konfliktäre Interdependenzen ergeben sich z.B. mit den Abteilungen Forschung- und Entwicklung, Konstruktion sowie Produktion.<sup>346</sup>

Ein Marketing als Schnittstellenfunktion zwischen allen Geschäftsbereichen kann im Gegensatz dazu zu einem

---

<sup>343</sup> vgl. zu Strategien von Klein- und Mittelunternehmen u.a. Haake, K., Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin 1987 sowie

Albach, H., Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen, in: Staehle, W., Stoll, E., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 180-194

<sup>344</sup> vgl. dazu auch Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1992

<sup>345</sup> vgl. Gill, Ch., Liestmann, V., Bleck, S., Strategisches Management von Unternehmenskooperationen, in: Luczak, H., Schenk, M. (Hrsg.), Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisationale und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, Düsseldorf 1999; S. 257-270

marktorientierten Gesamtausgleich der unterschiedlichen Interessen in einer Unternehmung beitragen.<sup>347</sup>

Dieser Zusammenhang kann auf eine Kooperation übertragen werden, d.h. die Kooperationspartner sollten die Funktionen Marketing und Vertrieb markt- bzw. kundenorientiert als Schnittstelle zu den anderen Geschäftsbereichen in die Kooperation integrieren.

Dem Vertrieb kommt bei der angesprochenen Schnittstellenfunktion des Marketings eine besondere Bedeutung zu, daher auch im vorliegenden Kapitel eine direkte Verknüpfung beider Funktionen schon in der Überschrift. Mit der Einbindung des Vertriebs in die Unternehmensorganisation wird das Ziel verfolgt, das vorhandene und mögliche Kundenpotential vollständig auszuschöpfen. Die Entscheidung über die organisatorische Einbindung hängt somit wesentlich von der Kundenstruktur ab.<sup>348</sup>

---

<sup>346</sup> vgl. Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Aufl., Stuttgart 1992, S. 1040-1048

<sup>347</sup> vgl. zur Notwendigkeit eines marktorientierten Ausgleichs über die Unternehmensfunktionen hinweg u.a. Kemma, A., Marktorientierte Unternehmensführung im Maschinen- und Anlagenbau – Marketing ist mehr als geschicktes Verkaufen, in: Droege, W., Backhaus, K., Weber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg / Lech 1993, S. 125-133

<sup>348</sup> vgl. Adams, R., Jajawi, S., Internationalisierung von Vertriebsstrukturen bei Investitionsgütern – Das späte Erwachen der Mittelständler, in: Droege, W., Backhaus, K., Weber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg / Lech 1993, S. 230-244 sowie Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995, S. 452-453

Neben der Kundenstruktur kann der Vertrieb auch nach Produkten oder Regionen organisiert werden, in der Praxis wird eine solche isolierte, eindimensionale Betrachtung jedoch kaum anzutreffen sein. Eine komplexe Orientierung an mehreren Strukturprinzipien ist deshalb praxisnaher, insbesondere wenn ein Unternehmen zahlreiche Produkte an viele, geographisch weit verteilte Gebiete und Kunden (-typen) verkauft.<sup>349</sup>

Die Produktpolitik wird insbesondere bei Klein- und Mittelunternehmen als Kernbestandteil des Marketing-instrumentariums angesehen, da bei ihnen traditionsgemäß das Leistungsangebot im Mittelpunkt steht.<sup>350</sup>

Werden auf einem Markt z.B. substitutive Güter angeboten, so stehen die Anbieter in einer direkten Konkurrenz zueinander und zur Auswahl einer geeigneten Produkt-Markt-Kombination bzw. zum Einsatz strategischer Marketinginstrumente bietet sich die Portfoliotechnik an.<sup>351</sup>

Auf Märkten mit spezialisierten Gütern ist eine Abgrenzung von Konkurrenten durch ein differenziertes Angebot zu erreichen. Auf Märkten mit komplementären Gütern können durch Marketingkooperationen komplementäre Güter angeboten und strategisch vermarktet werden.

---

<sup>349</sup> vgl. zur geschäftsübergreifenden Einbindung der Vertriebsfunktion auch Kessler, A., Die Entscheidung zwischen Funktional- und Divisionalorganisation – Darstellung und Bewertung betrieblicher Gesamtstrukturen, Regensburg / Münster 1976

<sup>350</sup> vgl. Freter, H., Keßler, R., Wangen, E., Marketing mit kleinem Budget, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 50

<sup>351</sup> vgl. Pfohl, H.-Chr., Stölze, W., Planung und Kontrolle. Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2. Aufl., München 1997, S. 168 ff. sowie Bussiek, J., Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Aufl., München / Wien 1996, S. 242 f.

#### 4.8.2 FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE

Wie auch bei Beschaffungs- und Produktionskooperationen soll bei der Festlegung einer Kooperationsstrategie im Bereich Marketing / Vertrieb auf Resultate von Studien zurückgegriffen werden.

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu Marketingkooperationen sind jedoch sehr widersprüchlich und z.T. veraltet. Einerseits wird dabei für KMU's lediglich ein lückenhaftes Informationswesen festgestellt, das sich auch in einer mangelnden systematischen Nutzung leicht verfügbarer Informationsquellen äußert,<sup>352</sup> andererseits konzentrierten sich Befragungen „nur“ auf die eigene Einschätzung von Unternehmungen bzgl. ihrer Marktübersicht.<sup>353</sup> Untersuchungen zu Beweggründen und zur Ausgestaltung von Marketing- / Vertriebskooperationen sind nur z.T. in der Literatur vorhanden. Ausgewählte deskriptive Untersuchungsergebnisse ergaben jedoch, dass der Schwerpunkt von untersuchten Joint Ventures und Kooperationen eindeutig in den Bereichen Marketing und Vertrieb lag.<sup>354</sup>

Bei ihren Untersuchungen konnten Raffée und Eisele nachweisen, dass eine statistisch signifikante Korrelation zwischen der Kunden- bzw. Absatzmarktorientierten Grundhaltung der beteiligten Kooperationspartner besteht, d.h. je deckungsgleicher die Marketing- und Vertriebsvorstellungen der Partner sind, desto erfolgreicher sind

---

<sup>352</sup> vgl. Bussiek, J., MM-Mittelstands-Enquête. Rüstzeug für die 80er Jahre, in: Manager Magazin 1980 Nr. 9, S. 42-52

<sup>353</sup> vgl. IHK-Koblenz, Mittelstand `81: Die Zukunft hat schon begonnen. Wie Klein- und Mittelbetriebe für die schwierigen 80er Jahre gerüstet sind. Eine empirische Untersuchung, Koblenz 1981, S. 12 ff.

<sup>354</sup> vgl. Raffée, H., Eisele, J., Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapiere Nr. 97, Mannheim 1993, S. 14 f.

solche Kooperationen. Dennoch wird auch bei diesen Untersuchungen nicht auf die konkrete Ausgestaltung der angesprochenen Kooperationen eingegangen. Es bietet sich daher an, sich bei einer Prozessbetrachtung nicht auf getätigte oder bestehende Kooperationen zu beziehen sondern Zukunftsvorstellungen der Unternehmen aus Studien zu berücksichtigen. Als mögliche Marketing- / Vertriebskooperationen kommen grundsätzlich folgende Bereiche / Möglichkeiten in Betracht:

- Marktforschung,<sup>355</sup>
- Produktpolitik,<sup>356</sup>
- Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit,<sup>357</sup>
- Distributionspolitik,<sup>358</sup>
- Preis- und Konditionenpolitik.<sup>359</sup>

Die Produktpolitik wird von der überwiegenden Zahl der KMU`s als bedeutender strategischer Erfolgsfaktor gesehen,<sup>360</sup> während der Kommunikation mit dem Kunden in Form einer gemeinsamen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit (Public

---

<sup>355</sup> vgl. hierzu u.a. Osinsky, R., Warum Klein- und Mittelbetriebe Marketing abschalten, in: Absatzwirtschaft 1980 Nr. 21, S. 35-42

<sup>356</sup> vgl. Freter, H., Keßler, R., Wangen, E., Marketing mit kleinem Budget, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 43-60

<sup>357</sup> vgl. Freter, H., Marketing mittelständischer Unternehmen. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 2, Bayreuth 1981, S. 28 ff.

<sup>358</sup> vgl. Freter, H., Keßler, R., Wangen, E., Marketing mit kleinem Budget, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 57 f.

<sup>359</sup> vgl. Schwalbe, H., Marketing für Klein- und Mittelbetriebe, Freiburg 1980, S. 73

<sup>360</sup> vgl. hierzu u.a. die Ergebnisse von Mortsiefer, H.-J., Horizontale Absatzkooperationen mittelständischer Handwerksbetriebe, Göttingen 1977

Relations) oder einer kooperativen Marktforschung wenig Bedeutung zugemessen wird.<sup>361</sup>

Freter konnte bei seinen Studien ebenfalls nachweisen, dass im Bereich der Distributionspolitik mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen wenig Möglichkeiten sehen, mit einem Kooperationspartner neue Absatzkanäle zu erschließen oder die Marktmacht z.B. des Handels zu reduzieren.

Dieses Ergebnis wurde von Raffée und Fritz bestätigt, die eine unterentwickelte Absatz- bzw. Wettbewerbsorientierung zumindest bei deutschen Unternehmen als untergeordnetes Ziel bzgl. Kooperationen nachweisen konnten.<sup>362</sup>

Bei der Preis- und Konditionenpolitik konnte Homburg wiederum empirisch belegen, dass KMU's hier nur wenig Verbesserungsbedarf für die Zukunft sehen, sondern vielmehr einer Produktpolitik (Markteinführung neuer Produkte und Variantenmanagement) Beachtung schenken.<sup>363</sup>

Für den Bereich Marketing / Vertrieb lässt sich aus den Forschungsergebnissen und einer primären Produktorientierung für den Unterstützungsprozess Marketing / Vertrieb des jeweiligen Einzelunternehmens folgende Kooperationsstrategie ableiten:

Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Ausbau / Erhalt der Marktanteile durch gemeinsame Entwicklung und

---

<sup>361</sup> vgl. Freter, H., Marketing mittelständischer Unternehmen. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 2, Bayreuth 1981, S. 19 u. 28 ff.

<sup>362</sup> vgl. Raffée, H., Fritz, W., Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr. 85, Mannheim 1990, S. 16

<sup>363</sup> vgl. Homburg, C., Gruner, K., Hocke, G., Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1997, S. 7

Markteinführung von Produkten sowie Reduzierung der Komplexität beim Varianten- bzw. Sortimentmanagement mit Hilfe eines Kooperationspartners.

#### 4.8.3 ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN

Der Strategie abgeleitet ergeben sich folgende (Einzel-) Ziele:<sup>364</sup>

- (a) Reduzierung der Varianten-, Sorten- und Produktvielfalt im Zeitraum xy bei Variante xy / Sorte xy / Produkt xy um x% durch systematische Produktelimination und/oder Programmerweiterung / -umschichtung mit einem Kooperationspartner.
- (b) Erhöhung der Produktivität in den marktnahen Bereichen Marketing und Vertrieb um x% durch prozessorientierte Integration der Marketing- und Vertriebsfunktionen in die Kooperation innerhalb von Zeitraum xy.<sup>365</sup>
- (c) Kontrolle von Marketing- und Vertriebskosten der Kooperation durch Aufbau bzw. Optimierung eines Marketing- / Vertriebscontrollings innerhalb von Zeitraum xy.<sup>366</sup>
- (d) Wahl eines geeigneten Kooperationspartners und Formulierung einer gemeinsamen Kooperationsstrategie im Zeitraum xy.

---

<sup>364</sup> Zum Strategiebegriff beim KOR siehe die Ausführungen auf den Seiten 142 f.

<sup>365</sup> vgl. hierzu auch Homburg, C., Daum, D., Lehnhäuser, M., Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1996

<sup>366</sup> Marketing- / Vertriebscontrolling wurde als Ziel einer solchen Kooperation explizit aufgeführt, da in den Untersuchungen von Homburg 54 % der befragten Unternehmen hier einen wesentlichen Verbesserungsbedarf postulierten. (a. a. O. S. 7)

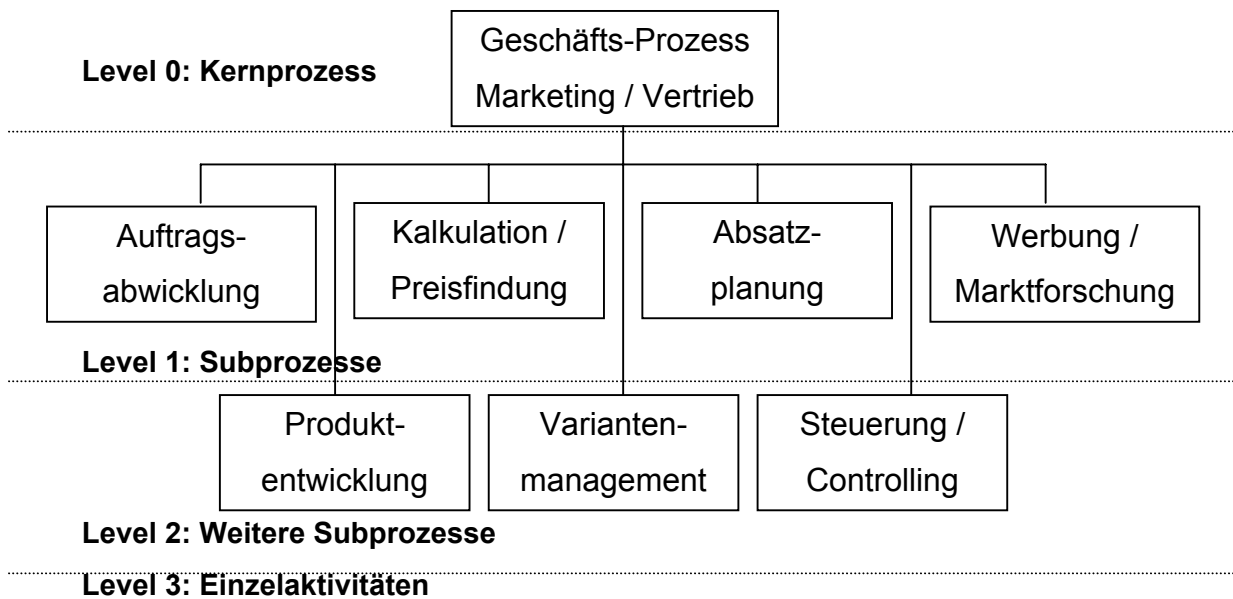


Nachdem ein Kooperationspartner gefunden wurde, die Vertragsverhandlungen abgeschlossen sind und sich auf eine Marketing- / Vertriebs-Kooperationsstrategie mit abgeleiteten Einzelzielen verständigt werden konnte, müssen nun die Kernkompetenzen der jeweiligen Kooperationsunternehmung identifiziert werden. Dazu bietet sich eine Zerlegung des Kernprozesses wie bei den Bereichen Beschaffung und Produktion in Subprozesse an, um so später einen gemeinsamen Soll-Prozess für die kooperierenden Unternehmungen designen bzw. modellieren zu können.

#### 4.8.4 IDENTIFIKATION VON MARKETING- / VERTRIEBS- PROZESSEN

Die nachfolgende Abbildung gibt zunächst einen Überblick über die Subprozesshierarchien vom Geschäftsprozess Marketing / Vertrieb, wobei die Vielschichtigkeit der Marketing- und Vertriebsfunktionen aus Komplexitätsgründen zugunsten einer übersichtlichen Darstellung reduziert wurde (siehe dazu die Bemerkungen bei Abbildung 30). Betrachtet werden nur solche Einzelprozesse, die sich gemäß der oben erläuterten Kooperationsstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen generell finden lassen, wobei die Anordnung / Reihenfolge / Komplexität der Subprozesse insbesondere je nach Branchenzugehörigkeit (Industrie, Dienstleistung etc.) individuell / unterschiedlich geprägt sein kann und ggf. geändert oder erweitert werden muss.

**ABBILDUNG 33: SUBPROZESSHIERARCHIEN MARKETING- /  
VERTRIEBSPROZESS**



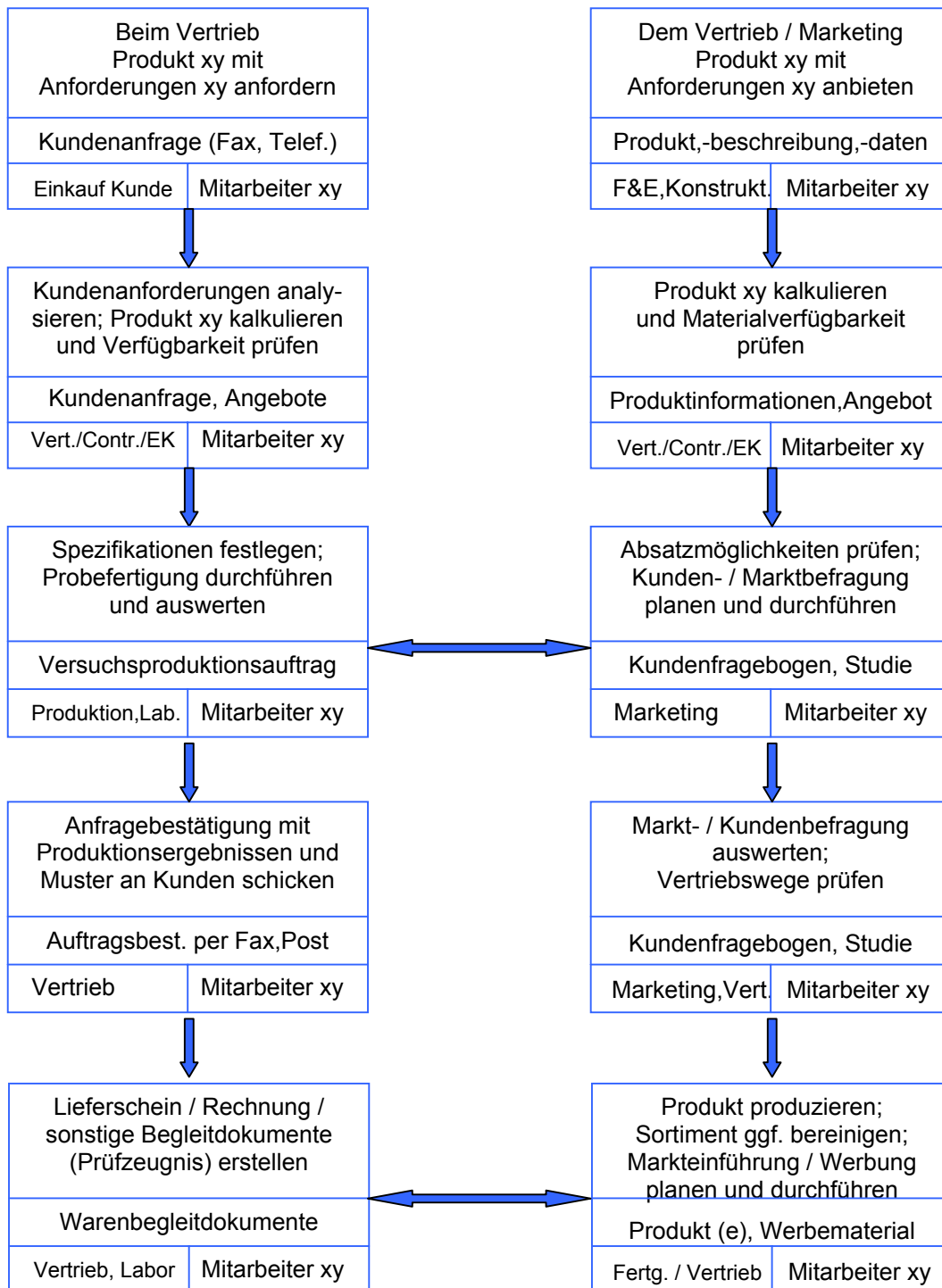
Quelle: Eigene Darstellung

Zum Geschäftsprozess Marketing / Vertrieb gehören mehrere Elemente, die den verschiedenen Subprozessen zugeordnet werden können:

- **Ereignisse:**  
Kundenanfrage eingetroffen, Produkthanforderungen festgelegt, Produkt / Service kalkuliert, Anfragebestätigung erstellt, etc.
- **Aktivitäten:**  
Markt- / Produkt- / Kunden- / Servicedaten zusammenstellen, Produktionsmöglichkeiten prüfen, Kundenbefragung durchführen, Muster prüfen, Werbematerial konzipieren etc.
- **Informationsobjekte / Bearbeitungsgegenstände:**  
Kundenanfrage, Werbeprospekt, Stammdaten Kunde / Material / Gebiet, Datei, Produktmuster, etc.
- **Aufgabenträger / Organisationseinheit:**  
Vertrieb, Marketing, F&E, Controlling, Produktion, etc.
- **Ressourcen:**  
(Standard-) Softwaresystem, Datenbank(en), Marketing- / Vertriebsinformationssystem, etc.

Als mögliche Startereignisse für den Ablauf des Geschäftsprozesses Marketing / Vertrieb werden im folgenden Prozess-Beispiel gemäß der Kooperationsstrategie zum einen die Anfrage eines Kunden beim Vertrieb für ein neues Produkt bzw. Variante sowie die Entwicklung und Fertigstellung eines neuen Produkts / Variante seitens der F&E- bzw. Konstruktionsabteilung angenommen.

**ABBILDUNG 34: MARKETING - / VERTRIEBSPROZESSKETTE**



Quelle: Eigene Darstellung

Der dargestellte Prozessverlauf ist keineswegs statisch, sondern es bestehen verschiedenste Querverbindungen zwischen einzelnen Prozessschritten (schematische Pfeile). Für den skizzierten Geschäftsprozess können natürlich auch diverse andere Startereignisse existieren, so kann z.B. aufgrund einer Deckungsbeitragsauswertung auf Produkt-, Produktgruppenebene oder eine Prozesskostenanalyse seitens des Controllings eine Anfrage an Marketing / Vertrieb zur Produktsortimentsbereinigung gerichtet werden. Ebenso kann von der Produktion / Produktionsplanung eine Anfrage aufgrund zu häufiger Umstellungen und einhergehenden Kapazitäts- / Produktivitätsengpässe das auslösende Startereignis sein.

Die beim vorliegenden Prozessbeispiel scheinbar im Vordergrund stehende Produktorientierung steht dabei in keinem Widerspruch zu einer bei Reengineering-Projekten im Zentrum der Betrachtung stehenden Kundenorientierung, sondern es werden vielmehr innovative Leistungen für Kunden konzipiert.<sup>367</sup> Subprozesse / Aktivitäten wie z.B. Bestellungen, Auftragsbearbeitung, Angebotserstellung, Materialbeschaffung, Lagerwirtschaft, Buchhaltung etc. werden ebenso in der vorliegenden Forschungsarbeit aus der Betrachtung ausgeschlossen wie auch die Datenbearbeitung.<sup>368</sup> Hier könnten Detailanalysen anknüpfender Forschungsarbeiten zu wertvollen Ergebnissen und Erkenntnissen beitragen.

---

<sup>367</sup> vgl. zum Thema Innovationen u.a. Gelshorn, T., Michallik, S., Staehle, W.H., Die Innovationsorientierung mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1991 sowie Allesch, J., Klasmann, G., PRIMA – Produktinnovationsmanagement in technologieintensiven kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 1989

<sup>368</sup> vgl. zu den hier nicht aufgeführten Prozessen, Aktivitäten / Funktionen und Datenmodellen von Marketing- / Vertriebsprozessen die Ausführungen bei Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995, S. 407 ff.

## 4.9 MANAGEMENT

In Kapitel 4.3 wurden bereits die unterschiedlichen Prozesstypen von Unternehmungen erläutert. Neben den Wertschöpfungsprozessen wie Einkauf / Beschaffung, Produktion, Marketing / Vertrieb finden sich in jedem Unternehmen auch Managementprozesse. Zur Auswahl und Erklärung von Managementprozessen bietet es sich an, zunächst auf zwei Grundkonzeptionen (Paradigmen) der bisherigen Managementlehre zurückzugreifen.

### 4.9.1 GRUNDKONZEPTIONEN DER MANAGEMENTLEHRE

Die klassische Managementlehre geht weitgehend von einer mechanistischen Systemkonzeption aus. Dieser Ansatz ist von der Annahme geprägt, Organisationen seien wie Maschinen zu betrachten, die analytisch berechenbar und von außen exakt gestaltbar sind. Das Verhalten des Systems als Ganzes wird aus dem Verhalten der Einzelteile erklärt, das sich im wesentlichen aus den kausalen Naturgesetzen ableiten lässt.<sup>369</sup>

Die Effizienz von Organisationen wird in dieser Perspektive vornehmlich eine Frage der (situationsunabhängigen) optimalen Gestaltung der Organisationsstruktur und der Arbeitstechniken durch das Management. Es wird von einer technischen Rationalität ausgegangen, die Organisationen als Instrumente, als Mittel begreift,

---

<sup>369</sup> vgl. Gharajedaghi, J., Ackoff, R., Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: Probst, G., Siegart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern 1985, S.281-298

mit denen spezifische Ziele erreicht werden sollen.<sup>370</sup> So wird auch der Mensch als Instrument, als "Humanmaschine" betrachtet, die vor allem funktionieren muss.

Die Managementhandlungen müssen weitestgehend darauf abzielen, das System "stabil" zu halten, d.h. das Funktionieren der Teile zu gewährleisten. Veränderungen in der Systemumwelt werden entweder ignoriert, oder es müssen vorprogrammierte Verhaltensweisen vorhanden sein, um reaktiv die Störungen der Umwelt absorbieren zu können.<sup>371</sup>

Die Umwelt wird als "Lieferant" von Ressourcen betrachtet, die so effizient wie möglich in einen vorher festgelegten Output umgewandelt werden müssen. Mechanistisch konzipierte Systeme sind geschlossene Systeme, die unflexibel sind und nur innerhalb einer stabilen Umwelt funktionieren können. Sie sind von daher nicht in der Lage, innerhalb einer komplexen Umwelt auf Veränderungen zu reagieren oder Wechselwirkungen zwischen System und Umwelt überhaupt zu thematisieren.<sup>372</sup>

Als Gegenkonzept zu diesen mechanistischen Ansätzen haben sich organismische Systemkonzeptionen profiliert. Diese versuchen, Eigenschaften von biologischen Systemen auf soziale Systeme zu übertragen. Analog zu Organismen, die sich in beschränktem Maße auf sich ändernde Umweltbedingungen einstellen können, werden Organisationen als offene soziale Systeme mit Interdependenzen und Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt betrachtet. Um die Ordnungsbildung und Veränderung innerhalb des Systems zu

---

<sup>370</sup> vgl. Scott, R., Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a. M. 1986, S. 92 ff.

<sup>371</sup> vgl. Morgan, G., Images of Organizations, Beverly Hills 1986, S. 34 ff.

<sup>372</sup> vgl. Gharajedaghi, J., Ackoff, R., Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: Probst, G., Siegart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern 1985, S.284

erklären, werden Phänomene wie Selbstorganisation, Autopoiesis und Selbstreferenz analysiert. Veränderung in sozialen Systemen wird in Analogie zur Veränderung biologischer Systeme als Evolution konzipiert.<sup>373</sup>

Das soziale System wird in dieser Perspektive mehr oder weniger von seiner Umwelt determiniert, d.h. die Umwelt selektiert nach bestimmten Kriterien gewisse soziale Systeme oder ganze Populationen von sozialen Systemen aus, die sich bewährt oder nicht bewährt haben. Soziale Systeme sind somit unausweichlich zu einer Anpassung an die spezifischen Bedingungen ihrer Umwelt gezwungen, wobei die Umweltbedingungen als Selektionsfaktoren wirken, denen das soziale System durch sein Systemverhalten genügen muss.<sup>374</sup> Typische Systemeigenschaften von Humansystemen, wie Kultur, Sinn aber auch menschliche Kommunikation, Reflexion und Selbstthematization werden bei dieser Konzeption nur unzureichend erfasst. Soziale Systeme sind nicht nur einfach als Maschinen oder Organismen zu betrachten, sie sind vielmehr auch als politische und kulturell definierte Institutionen zu begreifen.<sup>375</sup>

Ohne zu sehr in die konzeptionelle Tiefe der beiden skizzierten Paradigmen zu gehen, spielt in der vorliegenden Forschungsarbeit insbesondere der evolutionstheoretische Ansatz bei der Betrachtung

---

<sup>373</sup> vgl. hierzu die Konzepte der evolutionären Managementlehre von Malik, F., Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution, in: Siegwart, H., Probst, G. (Hrsg.), Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern 1983, S.153-184 sowie Semmel, M., Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht, Diss., St. Gallen 1984, S. 140 ff.

<sup>374</sup> vgl. Segler, T., Die Evolution von Organisationen, Frankfurt a.M. 1985, S. 119

<sup>375</sup> vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Morgan, G., Images of Organizations, Beverly Hills 1986

von Reengineeringaspekten eine wichtige Rolle. Das Management von Kooperationen und den daraus resultierenden Veränderungsprozessen kommt in Teilaspekten eines entwicklungsorientierten Managements zum Ausdruck. So spielen vor allem die Erkenntnisse der Gruppendynamik (in der Organisationsentwicklung zur Ausgestaltung partizipativer und prosozialer Entwicklungstechniken verwendet) auch in einer entwicklungsorientiert ausgerichteten Managementlehre und dem hier behandelten KOR-Konzept eine wichtige Rolle bei der interaktiven Ausrichtung des Handelns.<sup>376</sup>

Ein entwicklungsorientiertes Managementverständnis löst sich von der mechanistischen Vorstellung, dass soziale Systeme "machbar" sind, wenn sie nur die richtigen "Macher" bzw. Manager haben. Dabei wird zuwenig beachtet, dass der "Sinnstifter" sozialer Systeme im Gegensatz zum technischen Konstrukteur mit Menschen arbeitet, die selbst entwicklungsfähig und mit hoher Verhaltensvarietät ausgestattet sind und überdies einen Selbstwert besitzen, der es nicht zulässt, dass ihre Selbstbestimmung reduziert wird.<sup>377</sup>

Das Ziel, die Entwicklungs- und Lernfähigkeit des Systems im Zusammenhang von Reengineeringprojekten aufrechtzuerhalten und zu verbessern, kann deshalb nur durch das Setzen geeigneter Rahmenbedingungen, also durch die Schaffung eines Kontextes bewerkstelligt werden, welcher die Freiheitsgrade und Wahlmöglichkeiten erhöht und das Potential für die Selbstentwicklung aller Beteiligten vergrößert.<sup>378</sup> Aus der entwicklungsorientierten

---

<sup>376</sup> vgl. hierzu die Ausführungen von Pieper, R., Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin 1988, S. 78 f. sowie

Probst, G., Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungs-fähige Systeme, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution - Organisation - Management, Berlin 1989

<sup>377</sup> vgl. Ulrich, H., Probst, G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1988, S. 260

<sup>378</sup> vgl. Probst, G., Selbst-Organisation, Berlin 1987, S. 112 ff.



Perspektive wird als Fundament von Managementprozessen die Kultur betrachtet.<sup>379</sup> Der Managementprozess selbst wird als kultureller Lern- und Entwicklungsprozess aufgefasst. Insbesondere die Ähnlichkeit zwischen der Unternehmensstrategie und –kultur von Kooperationspartnern nimmt eine zentrale erfolgsentscheidende Rolle bei Kooperationen ein.<sup>380</sup> Im Zusammenhang von Management- und Lernprozessen in Organisationen werden des weiteren Aspekte / Themenbereiche wie Wirklichkeitskonstruktion,<sup>381</sup> organisationales Lernen, individuelles Lernen,<sup>382</sup> institutionelles Lernen,<sup>383</sup> Single-Loop-<sup>384</sup> und Double-Loop Learning<sup>385</sup> als auch Selbstorganisation<sup>386</sup> und Vertrauen<sup>387</sup> genannt, die Organisationsentwicklungen erklären als auch herbeiführen bzw. initiieren sollen.

---

<sup>379</sup> vgl. zum Thema Kultur Klimecki, R., Probst, G., Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990, S.41-65 sowie

Fank, M., Heinen, E., Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München 1997

<sup>380</sup> vgl. Raffée, H., Eisele, J., Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapiere Nr. 97, Mannheim 1993, S. 20

<sup>381</sup> vgl. Berger, P., Luckmann, T., Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1987

<sup>382</sup> vgl. Bower, G.H., Hilgard, E.R., Theorie des Lernens I, 5. Aufl. Stuttgart 1983

<sup>383</sup> vgl. Fiol, C.M., Lyles, M.A., Organizational Learning, in: Academy of Management Review 10, 1985, S.803-813

<sup>384</sup> vgl. Bateson, G., Ökologie des Geistes, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1988

<sup>385</sup> vgl. Argyris, C., Overcoming Organizational Defenses, Boston 1990

<sup>386</sup> vgl. Probst, G., Selbstorganisation und Entwicklung, in: Die Unternehmung, Nr. 41, 1987, S.242-255

<sup>387</sup> vgl. Kahle, E., Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, Arbeitsbericht Nr. 01, Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS 1999 sowie Kahle, E., Konkurrenz oder Kooperation, in: Fritzsche, A., Kwiran, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Sozialpolitik, München 1999, S. 46-62

Auf diese Aspekte wird in der vorliegenden Forschungsarbeit jedoch nur auszugsweise eingegangen, da die Themenfelder „Entwicklungs- und Lernprozesse in Organisationen“ derart umfangreich sind, als das sie hier entsprechend gewürdigt werden könnten.

Aus konstruktivistischer Sicht ist Wirklichkeit nicht objektiv "ontologisch" gegeben, sondern sozial konstruiert: „Das vermeintlich Gefundene ist ein Erfundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines Wissens und daher auch seines Handelns macht".<sup>388</sup>

Ob neue Handlungsmöglichkeiten wahr- und angenommen werden, hängt folglich davon ab, wie ein Individuum seine Wirklichkeiten konstruiert. Da soziale Systeme wie Organisationen gewachsen sind und Kulturen entwickelt haben, verfügen sie über intersubjektiv geteilte Wirklichkeitskonstruktionen, mit deren Hilfe neue Erfahrungen gedeutet und mit Sinn versehen werden. Ein gemeinsames Fundament von Wirklichkeitsinterpretationen erlaubt dem einzelnen Individuum, einen Sinnbezug zu seinen und anderen Handlungen im System herzustellen.<sup>389</sup>

---

<sup>388</sup> vgl. Watzlawick, P., Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, 5.Aufl., München 1988, S. 9 f.

<sup>389</sup> vgl. dazu auch Berger, P., Luckmann, T. (1987): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1987, S. 53

#### 4.9.2 LERNTHEORIEN UND LERNPROZESSE

Die Theorie des organisationalen Lernens überträgt das Lernen von der Ebene des Individuums auf die Ebene der Organisation, d.h. sie beschäftigt sich mit dem Lernen der Organisation als Ganzes. Das Lernen einer Organisation bezeichnet die Veränderung der dem organisationalen Handeln zugrundeliegenden kognitiven Strukturen. Es steht somit für den Wandel der organisationalen Wissens- und Wertebasis, das heißt der gemeinsamen (organisational geteilten) Wirklichkeitskonstruktionen mit dem Ziel der Erhöhung der organisationalen Problemlösungspotentials.<sup>390</sup>

Lernen ist darüber hinaus auch der Erwerb neuen Wissens, welches im Gedächtnis wiederauffindbar ist. "Das Wissen (die Kognition) ist eine subjektive, selbstreferentielle, erfahrungsgeleitete Konstruktion des Gehirns."<sup>391</sup>

Notwendig für Lernprozesse sind die physischen und kognitiven sowie die sozialen Fähigkeiten eines Menschen. Die Bedeutsamkeit liegt darin, dass diese Fähigkeiten während der Zugehörigkeit in der Organisation erheblichen Einfluss zunächst auf den einzelnen Organisationsteilnehmer und i.w.S. auch auf die Organisation besitzt. Beim organisationalen Lernen wird - unter anderem - unterschieden zwischen:

---

<sup>390</sup> vgl. Klimecki, R., Laßleben, H., Riexinger-Li, B., Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor: Modellbildung und Methodik, in: Bussmann, W. (Hrsg.), Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken, Zürich 1994, S. 9-37

<sup>391</sup> vgl. Kandel, E., Hawkins, D., Modulare Grundlagen des Lernens, in: Spektrum der Wissenschaft, 1992, S. 66-76

- "single-loop Lernen" (Verbesserungslernen), welches die Justierung von Annahmen und Strategien betrifft, und "double-loop learning" (Veränderungslernen), welches auch Normen - die zentralen Elemente einer Handlungstheorie - umgestaltet,<sup>392</sup>
- "exploitation", die bessere Ausnutzung vorhandener Ressourcen, und "exploration", die Aufdeckung neuer Möglichkeiten betreffend,<sup>393</sup>
- "adaptivem Lernen" (überlebensnotwendige Anpassung) und "generativem Lernen" (Spielräume eröffnende Gestaltung),<sup>394</sup>
- an den Strukturen ansetzendem (eher reaktivem) und an Visionen orientiertem (eher proaktivem) Lernen.<sup>395</sup>

Die Wertigkeit / Wichtigkeit der skizzierten Theorien für Kooperationen und Reengineering erschließt sich aus der Erkenntnis, dass prozessuale und daraus resultierende organisatorische Rahmenbedingungen Lernprozesse von Individuen und Organisationen fördern oder behindern können. Veränderungen durch KOR beeinflussen die Lernprozesse positiv oder negativ.

Organisationales Lernen kann -systemisch betrachtet- durch die strukturellen und prozessorientierten Mechanismen bestimmt

---

<sup>392</sup> vgl. Argyris, C., Schön, D., Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Boston 1978, S. 18 ff.

<sup>393</sup> vgl. March, J., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science (2), 1991, S. 71-87

<sup>394</sup> vgl. Senge, P., The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York 1991, S. 14

<sup>395</sup> vgl. Klimecki, R., Laßleben, H., Exploring the Process of Organizational Learning: An Empirical Study Using Cognitive Maps and Network Analysis. Paper presented at the Second IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) Conference in Dallas, August 18, Dallas 1994

werden.<sup>396</sup> So können z.B. unterschiedliche Rollenerwartungen der Organisationsmitglieder dazu führen, dass individuelle Lernerfahrungen dem organisationalen Lernprozess nicht zur Verfügung gestellt werden.

Ungeachtet der jeweils gewählten spezifischen Konzeptualisierung hat sich in der Organisationsforschung der Terminus "organisationales Lernen" etabliert, um die informationsinduzierte Veränderung der (dem Handeln zugrundeliegenden) spezifisch organisationalen Wissensstrukturen anzuzeigen. Ansätze zum organisationalen Lernen unterscheiden sich zum einen hinsichtlich der unterstellten kognitiven Handlungsgrundlage (organisationales Wissen) und zum anderen danach, welche Formen von Lernprozessen unterschieden werden.

Insbesondere die Selbstorganisationsperspektive geht von der Annahme aus, dass Entwicklung nur von innen heraus, durch die eigene Dynamik des Systems erfolgen kann und sich aus einem interaktiven Wechselspiel der Teile ergibt. Damit geht ein neues Managementverständnis einher: Management ist "Eigenschaft des Systems", jeder Beteiligte ist (potentieller) Gestalter. Managementleistungen sind dabei über das ganze System verteilt und nicht nur das Privileg professioneller Gestalter (Manager). Management findet permanent im gesamten System statt. Selbstorganisation sozialer Systeme bedeutet die Fähigkeit, die eigenen Zwecke, Ziele, Werte und Verhaltensnormen zu thematisieren und zu verändern.<sup>397</sup>

---

<sup>396</sup> vgl. Willke, H., Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Stuttgart 1993, S. 108

<sup>397</sup> vgl. zu den verschiedenen Konzepten der Selbstorganisation u.a. Probst, G., Selbst-Organisation, Berlin 1987, S. 16 ff.

Daraus folgt, dass entwicklungsfähige Systeme heterarchisch ausgestaltet sein müssen, um alle Entwicklungspotentiale eines sozialen Systems ausschöpfen zu können. Hierarchische Strukturen suggerieren hingegen eine Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit von sozialen Systemen, die es in komplexen Systemen nach Meinung von Bühl nicht gibt.<sup>398</sup>

Nach Türk werden im handlungstheoretischen Modell der Zweckrationalität Organisationen als Zweck-Mittel-Hierarchien gesehen.<sup>399</sup> Die Strukturen und Prozesse erklären sich dabei aus den Zwecken der Individuen, insbesondere der "Organisationsherren". Es herrscht eine instrumentale Logik vor, d.h. Rationalität wird als individuell berechnende Mittelloptimierung angesehen. Ergänzend zu dem in diesem Modell beschriebenen Sachverhalt ist ein Befehlsmodell notwendig.

Machtausübung durch Befehl und Gehorsam bedeutet im Unterschied zu Einflussnahme meist die Einschränkung einer erwarteten Freiheit und ruft zunächst Reaktanz hervor. Die Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme ermöglicht auch eine neue Sicht auf viele immer wieder empfohlene Organisationstechniken: Organisationsentwicklung mit den Beschäftigten eines Unternehmens statt Reorganisation von oben, kooperative anstelle autoritärer Führung, Heterarchie statt Hierarchie, mehr Autonomie für die Mitarbeiter sowie mehr Partizipation der Betroffenen an den sie berührenden Entscheidungen. Ausnahmslos beinhalten diese Organisationstechniken mehr wechselseitige Einflussnahme und Partizipation anstelle von Machtausübung, um bei den Untergebenen

---

<sup>398</sup> vgl. Bühl, W.L., Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, 1987, S. 240 f.

<sup>399</sup> vgl. Türk, K., Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend-Report, Stuttgart 1989, S. 27 ff.

/ Mitarbeitern höhere Zufriedenheit, weniger Reaktanz oder Hilflosigkeit, stärkere Motivation zur Mitarbeit sowie eine Mobilisierung ihres Wissens für die Lösung der anstehenden Probleme zu erreichen.<sup>400</sup>

Selbstentfaltungs- und Effektivitätseffekte können schon durch direkte Partizipation am Arbeitsplatz oder einen partizipativen Führungsstil ausgelöst werden. Ein gutes Beispiel für die gezielte Einführung und Nutzung von Partizipation bietet hier das Konzept des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM).<sup>401</sup> Selbstentfaltungs- und Effektivitätseffekte lassen sich zudem durch die Einführung teilautonomer Gruppen / Teams fördern, da i.d.R. bei kleinen Gruppen die Partizipation an Entscheidungen und Erfolgen unmittelbar erfolgt.

"Heterarchien sind aus mehreren, voneinander relativ unabhängigen Akteuren, Entscheidungsträgern oder Potentialen zusammengesetzte Handlungs- oder Verhaltenssysteme, in denen es keine zentrale Kontrolle gibt, sondern die Führung des Systems in Konkurrenz und Konflikt, in Kooperation und Dominanz, in Sukzession und Substitution sozusagen immer wieder neu ausgehandelt wird oder von Subsystem zu Subsystem bzw. von Potential zu Potential wandert."<sup>402</sup>

Heterarchie bedeutet also nicht "Anarchie", sondern vielmehr, dass Verantwortungs- und Kompetenzbereiche sowie Kontrollinstanzen nur

---

<sup>400</sup> vgl. Scholl, W., Grundkonzepte der Organisation, Diskussionstexte am Lehrstuhl für Organisations- und Sozialpsychologie, Berlin 2001, S. 33 f. sowie Buschmeier, U., Macht und Einfluss in Organisationen, Goettingen 1995

<sup>401</sup> vgl. Pritchard, R. D., Kleinbeck, U., Schmidt, K. H., Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993

<sup>402</sup> vgl. Bühl, W.L., Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, 1987, S. 242

virtuell gegeben sind und sich je nach Gegebenheit der Umwelt oder Interaktionssituation verschieben. Dies ist möglich, wenn soziale Systeme über ein hinreichendes Maß an Redundanz verfügen, so dass viele das gleiche tun können. Heterarchische Organisationen können auf ein "Berichtssystem" verzichten, das sich über mehrere Ebenen (z.B. Linienorganisation) erstreckt. Sie benötigen nur zwei Ebenen: die Ebene der Arbeitsteams und die der Koordination. Die Koordinationsebene stimmt die Ziele der einzelnen Arbeitsgruppen im Hinblick auf den Zweck des sozialen Systems ab und koordiniert unüberschaubare Interaktions- und Austauschprozesse.

Eine solche heterarchische Organisationsform ist auf die Prozesse (Interaktionen) ausgerichtet, die zwischen den einzelnen Systemteilen ablaufen. Aus entwicklungsorientierter Sicht gilt es deshalb, die Beziehungen zwischen den Teilen durch eine interaktive Ausrichtung des Handelns zu verbessern.<sup>403</sup>

Managementkonzepte, die ausschließlich auf solchen Denkmustern beruhen, sind deshalb kritisch zu betrachten, da sie, gewollt oder ungewollt, nicht alle real existierenden Unternehmensstrukturen und -abläufe widerspiegeln. Formale und stabile Hierarchien sind beispielsweise für die Repräsentation des Systems unverzichtbar, und außerdem verlangen Gesetzesvorschriften nach einer eindeutigen und auch personell zurechenbaren Klärung der Verantwortlichkeiten.

Dennoch bieten solche Konzepte neue Perspektiven für eine nachhaltige Relativierung von Management und Managementprozessen, indem u.a. das kognitive Potential einer Organisation als entscheidende Variable für eine optimale Anpassung an

---

<sup>403</sup> vgl. Klimecki, R., Probst, G., Eberl, P., Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements, Diskussionsbeitrag Nr. 1, Universität Konstanz 1991, S. 35



Veränderungen betrachtet wird. In dieser Sichtweise kommt dem Management vornehmlich die Aufgabe zu, Rahmenbedingungen für (Lern-) Prozesse zu schaffen, die seinem direkten Zugriff entzogen sind: Die eigentliche Veränderung der kognitiven Strukturen unterliegt dagegen der Selbstorganisation des Systems.<sup>404</sup>

Aus der Sichtweise der amerikanischen Managementlehre wird der Begriff Management oft als Synonym für Unternehmensführung verwendet.<sup>405</sup> Führung erfährt dabei mehrere unterschiedliche Ausdeutungen, wobei der institutionelle Führungsbegriff die Einflussnahme auf Institutionen wie beispielsweise Unternehmen beschreibt und der personelle Führungsbegriff die Einflussnahme auf Menschen.<sup>406</sup> Diese Auffassung entspricht dem bereits skizzierten Prozesstyp „Führungsprozess“ der KOR-Methodik.

---

<sup>404</sup> vgl. zu dieser Thematik auch Inkpen, A., Crossan, M., Believing is Seeing - Joint Ventures and Organization Learning, Journal of Management No. 32, 1995, S. 595-618 sowie

Bendel, K., Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung. Zur Theorie der Autopoiesis sozialer Systeme bei Niklas Luhmann, Paffenweiler 1993 sowie

Bendel, K., Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 22, Heft 4, 1993, S. 261-278

<sup>405</sup> vgl. zu dieser Interpretation des Managementbegriffs auch Ulrich, H., Führungsphilosophie und Leitbilder, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 800

<sup>406</sup> vgl. Seidel, E., Führung, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1995, S. 272

Andere Autoren fokussieren ihr Managementverständnis in ähnlicher Weise. „Wird Führung als Managementinstrument interpretiert, so kann es sich lediglich um die Personalführung handeln.“<sup>407</sup>

„Zusammengefasst lässt sich die Unternehmensführung als zielorientierte Gestaltung und Steuerung eines sozialen Systems definieren. Dies schließt die Menschenführung, d.h. die Mitarbeiterbeeinflussung, im Sinne der gesetzten Ziele mit ein.“<sup>408</sup>

In Anlehnung an die beim Aspekt Selbstorganisation skizzierten Ausführungen und die von Remer und Kuhn getroffenen Aussagen zu Managementinstrumenten wird in der vorliegenden Forschungsarbeit der Focus bei Managementprozessen auf solche gelegt, die mit der Führung und Entwicklung von Mitarbeitern bzw. der Unternehmung insgesamt sowie der Schaffung von entwicklungsfördernden Rahmenbedingungen direkt verbunden sind.<sup>409</sup> Unternehmensführung umfasst dabei die Festlegung der Unternehmensziele sowie die Durchsetzung bzw. Unterstützung der Ziele u.a. durch den Einsatz adäquater Führungsinstrumente / Führungstechniken.

Generell betrachtet sind Unternehmen Ausdruck einer arbeitsteilig organisierten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Unternehmen erbringen Leistungen als Ergebnis des planvollen Zusammenwirkens von Menschen. Die Aufgabe des Managements / Unternehmens-

---

<sup>407</sup> vgl. Remer, A., Führung als Managementinstrument, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 1. Auflage, Stuttgart 1987, Sp. 357-366

<sup>408</sup> vgl. Kuhn, A., Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1990, S. 3

<sup>409</sup> vgl. in Analogie zu dieser Betrachtungsweise auch  
Staehe, W.H., Management, 7. Aufl., München 1994, S. 73 f. sowie  
Diederich, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1992, S. 64

führung ist dabei die Kombination und Koordination von Produktionsfaktoren, um die Unternehmensziele (Kooperationsziele) möglichst effizient zu realisieren. Die Unternehmensführung hat also Entscheidungen zu treffen und Voraussetzungen zu schaffen, die für den Kooperationserfolg und für die Effizienz der in den Kooperationsunternehmen zusammenwirkenden Ressourcen Humankapital, Finanzmittel und Sachmittel von grundlegender, richtungsweisender Bedeutung sind bzw. die Kooperationsprozesse positiv beeinflussen.

War es in der Vergangenheit noch durchaus möglich, dem steigenden Koordinationsbedarf von Unternehmen mit einer Ausweitung planender, kontrollierender und steuernder „Bereiche“ wirkungsvoll zu begegnen, so ist derzeit oftmals ein Punkt erreicht, an dem derartige Maßnahmen nur noch kontraproduktive Wirkungen entfalten. Unternehmen sollten sich daher nicht primär darauf konzentrieren, die entstandene Komplexität zu beherrschen, sondern vielmehr bestrebt sein, Komplexität bereits im Vorfeld zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Mit steigender Partnerzahl, so konnten Bleicher und Hermann nachweisen, erhöht sich die Zeitdauer Entscheidungen zu fällen infolge einer Komplexitätszunahme und erweiterter Abstimmungsprozesse.<sup>410</sup>

Zur Komplexitätsreduzierung prädestiniert ist die prozessorientierte Unternehmensführung, indem sie u.a. durch die Initiierung von Reengineeringprojekten kundenorientierte, ganzheitliche Geschäftsprozesse schafft, verzichtbare Schnittstellen abbaut und den mit den einzelnen Prozessen betrauten Mitarbeitern und Organisationseinheiten die Möglichkeit zur Selbststeuerung bzw. –koordination einräumt.<sup>411</sup>

---

<sup>410</sup> vgl. Bleicher, K., Herrmann, R., Joint-Venture-Management. Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius, Stuttgart / Zürich 1991, S. 21 f.

<sup>411</sup> vgl. zur Komplexitätsreduzierung und Komplexitätsbeherrschung u.a. Adam, D., Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 25 f.

Mit der Einrichtung einer prozessorientierten Organisation als Resultat von Reengineeringprojekten wird die simultane Ausrichtung z.B. einer Geschäftsbereichsorganisation auf mehrere Dimensionen verfolgt.<sup>412</sup> Trotz tendenziellem Verzicht auf mehrdimensionale Strukturen innerhalb von Unternehmungen ist dies nach weitgehender Auffassung in der Literatur die praktische und relevante Organisationsform.<sup>413</sup>

#### 4.9.3 FESTLEGUNG EINER KOOPERATIONSSTRATEGIE

Wie schon in vorherigen Kapiteln erwähnt handelt es sich bei kleinen und mittleren Unternehmen um eine äußerst heterogene Teilmenge der Gesamtwirtschaft, d.h. es existieren unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen mit differierenden Organisationsstrukturen.

Die in großen Unternehmen übliche Lösung der Unternehmensführung von der Willensbildung der Unternehmenseigner findet im typischen mittelständischen Unternehmen nicht statt, sondern hier konzentriert sich die Aufgabe der Unternehmensführung allein auf den

---

<sup>412</sup> vgl. dazu u.a. Frese, E., Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1678

<sup>413</sup> vgl. Bühner, R., Spartenorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2276-2277 sowie Grochla, E., Theoretische Grundlagen der Divisionalisierung, in: Grochla, E., Meller, F., Wilde, H. (Hrsg.), Divisionalisierung als organisatorisches Konzept für die Unternehmung, Heft 147 der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1972, S. 11-12

Unternehmer.<sup>414</sup> Allein seiner Führungskompetenz ist es zuzuschreiben, wenn die Unternehmensziele erreicht bzw. nicht erreicht werden.<sup>415</sup>

In stark wachsenden Unternehmen steigen auch die Anforderungen an die Führung permanent an. Wachstum des Unternehmens und Qualität der Unternehmensführung müssen einander entsprechen. Die Wirtschaftswissenschaft bietet zahlreiche Modelle, die diesen Sachverhalt abbilden, wobei das Wachstum kleiner und mittlerer Unternehmen vereinfachend als Abfolge kontinuierlicher Wachstumsprozesse verstanden wird und einhergehende z.T. deutliche Umwälzungen in den Führungsmethoden beinhaltet.<sup>416</sup>

Es können sogenannte kritische Wachstumsschwellen insbesondere bei Kooperationen entstehen, die Maßnahmen im organisatorischen Bereich der Unternehmen notwendig machen und auch neue Methoden der Führung für die verschiedenen Unternehmensbereiche bedingen.<sup>417</sup> Der Informationsbedarf steigt sprunghaft, die Anforderungen, denen die adäquaten Informationsinstrumente genügen müssen, ebenfalls.

Die Führung durchläuft im Unternehmenswachstum einen Prozess der Formalisierung, d.h. die Aufgaben des Unternehmers wird immer

---

<sup>414</sup> vgl. Albach, H., Albach, R., Das Unternehmen als Institution. Rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen. Eine Einführung, Wiesbaden 1989, S. 20

<sup>415</sup> vgl. Bauer, R., Coaching, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 200 ff.

<sup>416</sup> vgl. Kayser, G., Führung in Klein- und Mittelbetrieben, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1302

<sup>417</sup> vgl. Albach, H., Bock, K., Warnke, Th., Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 7, Stuttgart 1985, S. 7 ff.

stärker durch vorausschauende Instrumente und professionelles Controlling gekennzeichnet, wobei Controlling nicht mit „Kontrolle“ gleichzusetzen ist. Die strategische Führung ersetzt die rein operative Führung.<sup>418</sup>

Führen beinhaltet also sowohl operative als auch perspektivische Tätigkeiten. Operative Tätigkeiten betreffen das Bewältigen des Tagesgeschäftes, das kurzfristige Regeln von technischen, kaufmännischen oder sonstigen kurzfristig auftretenden Entscheidungssituationen. Vorausschauend betrachtet heißt Führung u.a. Unternehmensziele festzulegen und die Funktionsbereiche Produktion, Beschaffung, Vertrieb etc. ebenso wie die Produktionsfaktoren (auch Personal) permanent „im Auge“ zu haben.<sup>419</sup>

Der gestiegenen Bedeutung des Produktionsfaktors Personal als zentraler Wettbewerbsfaktor muss in einem umfassenden Personalmanagement Rechnung getragen werden.<sup>420</sup> Dieses Personalmanagement muss sich in seiner Struktur den Anforderungen aus Kundennähe und aus veränderten betrieblichen Leistungsprozessen anpassen.<sup>421</sup>

---

<sup>418</sup> vgl. hierzu auch die Ausführungen von Dill, P., Hügeler, G., Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München / Wien 1987

<sup>419</sup> vgl. Korndörfer, W., Unternehmensführungslehre. Führung. Entscheidungslogik. Soziale Komponenten, 8. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 82 ff.

<sup>420</sup> vgl. Pfeiffer, W., Weiss, E., Philosophie und Elemente des Lean Management, in: Corsten, H., Will, T. (Hrsg.), Lean production: schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart / Berlin / Köln 1993, S. 63

<sup>421</sup> vgl. Bühner, R., Mit Organisation und Personal zum Erfolg, in: ZfO, 61. Jg., Heft 1, 1992, S. 54

Schon Gutenberg sah im Personalmanagement eine der wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung.<sup>422</sup>

C. Melchers Consulting (CMC) konnte in Studien nachweisen, dass mehr und mehr Unternehmen als Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung die Mitarbeiter erkennen.<sup>423</sup>

Im Bereich Personalmanagement können durch die Schaffung autonomer kundennaher und prozessorientierter Bereiche / Strukturen Handlungsspielräume der Mitarbeiter deutlich erweitert werden. Sowohl das Tätigkeitsspektrum als auch das Planungs- und Kontrollspektrum der Mitarbeiter wird ausgeweitet. Diese erweiterten Handlungsspielräume führen jedoch nur dann zu Wettbewerbsvorteilen, wenn genügend ausgebildetes und motiviertes Personal zur Verfügung steht. Je höher der Bildungsgrad der Mitarbeiter ist, desto flexibler ist die Organisationsform.<sup>424</sup>

„Ein wirkliches Gleichgewicht der Kräfte zwischen zentralen und dezentralen Funktionen einer Organisation kann nur dann erreicht werden, wenn neben einer starken strategieorientierten Firmenleitung auf der Arbeitsebene technologisch und administrativ kompetente bevollmächtigte Arbeits- oder Projektgruppen installiert sind.“<sup>425</sup>

---

<sup>422</sup> vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 60

<sup>423</sup> vgl. Melchers, C., Quantensprünge durch Business Reengineering, Berlin 1997, S. 76

<sup>424</sup> vgl. Bruckmann, G., Megatrends – Entwicklungslinien in Gesellschaft und Wirtschaft, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 41. Jg., Heft 2, 1992, S. 82-83

<sup>425</sup> vgl. Madauss, B.J., Handbuch Projektmanagement, Stuttgart 1990, S. 17

Die eingeschränkte bzw. veränderte Arbeitsteilung bei teilautonomen Arbeitsgruppen (als Ergebnis von Job Enrichment) wird dabei von einer festen Zuweisung von Arbeitsinhalten zu (prozessverantwortlichen) Gruppen, zu einzelnen Aufgabenträgern aber von einer variablen Zuordnung zu einzelnen Aufgabenträgern begleitet.<sup>426</sup>

Folglich übernehmen derartige Gruppen ganze Aufgabenkomplexe und regeln eigenverantwortlich die Aufteilung der anfallenden Arbeiten bis hin zu einem Job Rotation.<sup>427</sup>

Die erweiterten Aufgabengebiete und die Übertragung von Verantwortung erfordern dann schließlich konsequente Qualifikationsmaßnahmen im Rahmen umfassender Personalentwicklungsprogramme als Bestandteil der Personalmanagementprozesse.<sup>428</sup>

Herkömmliche Aus- und Weiterbildungssysteme müssen innovationsfördernder ausgerichtet werden.<sup>429</sup>

---

<sup>426</sup> vgl. insbesondere zu den motivational vorteilhaften Effekten der teilautonomen Gruppenarbeit u.a. Adam, D., Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 3-4

<sup>427</sup> vgl. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 97 f.

<sup>428</sup> vgl. Hüscher, H.-J., Unterstützung wettbewerbsstrategischer Erfolgsfaktoren durch konsequente prozessorientierte Strukturgestaltung, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg / Lech 1993, S. 292-302

<sup>429</sup> vgl. Jaehring, D., Posth, M., Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Instrumente organisatorischer Flexibilisierung, in: Eiff, W. (Hrsg.), Organisation – Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg / Lech 1991, S. 362



Die Entlohnungssysteme müssen zusätzlich so ausgestaltet werden, dass sie die in den einzelnen Geschäftsbereichen verfolgten Zielgrößen widerspiegeln.<sup>430</sup>

Durch die Befähigung und Ausstattung der Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen werden nicht die Einflussmöglichkeiten oder die Macht des Managements eingegrenzt. Letztlich müssen die Entscheidungskompetenzen, das Know-how und die Fähigkeiten dort aufgebaut werden, wo die größte Fachkompetenz vorhanden ist. Dies setzt auch ein neues Führungsverständnis und –verhalten auf der Seite des Managements voraus.<sup>431</sup>

Human Resource Management bedeutet, dass Personal nicht mehr in untergeordneten Funktionsbereichen mit geringgeschätzten, hoch bürokratisierten Stellen Berücksichtigung findet, sondern zur generellen Managementaufgabe wird. Es vereint sämtliche personalwirtschaftlichen Funktionen wie z.B. Personalbedarfs-ermittlung, -beschaffung, -entwicklung, Leistungsstimulation etc. und integriert die Personalpolitik<sup>432</sup> als Element der übergeordneten Unternehmenspolitik.<sup>433</sup>

Bei der folgenden Analyse / Definition von Management- bzw. Unternehmensführungsprozessen werden aufgrund der genannten Erkenntnisse nur solche betrachtet, die primär die Mitarbeiter-

---

<sup>430</sup> vgl. Schulte, Ch., Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung, 2. Teil, in: ZfO, 59 Jg., Heft 6, 1990, S. 417-418

<sup>431</sup> vgl. Price Waterhouse Change Integration Team, Better Change: Best Practices for Transforming your Organization, New York 1995, S. 93 ff.

<sup>432</sup> vgl. zu den Mechanismen, die die konkret beobachtbare Personalpolitik in Unternehmen prägen insbesondere Martin, A., Nienhäuser, W., Personalpolitik: Die wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München / Mering, 1998

<sup>433</sup> vgl. Hentze, J., Personalwirtschaftslehre 1, 5. Aufl., Bern 1991, S. 24 ff.

beschaffung, -weiterbildung bzw. -qualifikation und den -einsatz tangieren. Auf Basis des vorrangigen Zieles der Kostenreduzierung von (Kooperations-) Unternehmen (siehe dazu auch die Ausführungen in den Kapiteln 2.1.2, 2.1.7 und 2.2.1) müssen insbesondere personalwirtschaftliche Prozesse definiert werden, die das Gemeinkostenvolumen beeinflussen.<sup>434</sup>

Als mögliche Kooperationsstrategie für die beteiligten Kooperationsunternehmen ergibt sich daraus für den Prozess Personalmanagement (als Subprozess des Kernprozesses Management):<sup>435</sup>

Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Ausbau / Erhalt der Marktanteile durch Kostenreduzierung bei der Personalbeschaffung und durch gemeinsame Aus- und Weiterbildungsprogramme zur Qualifikations- und Motivationssteigerung der Mitarbeiter im Unternehmen mit Hilfe eines Kooperationspartners.<sup>436</sup>

---

<sup>434</sup> vgl. Bühner, R., Personalmanagement, 2. Aufl., Landsberg / Lech 1997, S. 383

<sup>435</sup> Zum Strategiebegriff beim KOR siehe die Ausführungen auf den Seiten 142 f.

<sup>436</sup> Auch hier ist auf der Geschäftsbereichsebene Management die Strategie mit dem Hauptziel identisch.

#### 4.9.4 ABLEITUNG VON KOOPERATIONS-ZIELEN

Der Strategie abgeleitet ergeben sich folgende (Einzel-) Ziele:

- (a) Reduzierung der Personalbeschaffungskosten im Zeitraum xy um x% durch Bündelung der Planung des Personalbestandes<sup>437</sup>, des Bruttopersonalbedarfs<sup>438</sup> und der Personalbeschaffungsmassnahmen<sup>439</sup> mit einem Kooperationspartner.
- (b) Konkretisierung einer langfristigen und motivationsfördernden Kooperationspersonalplanung / Personallogistik<sup>440</sup> im Zeitraum xy mit dem / den beteiligten Partnerunternehmen.<sup>441</sup>
- (c) Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikation bzw. Kompetenz der Mitarbeiter im Hinblick auf Organisations-, Kooperations- und Individualziele xy mit einem Kooperationspartner.<sup>442</sup>

---

<sup>437</sup> Eine Möglichkeit der systematischen Planung des Personalbestandes bieten Markov-Ketten. Vgl. hierzu Wächter, H., Die Verwendung von Markov-Ketten in der Personalplanung, in: ZfB, 44. Jg., 1974, S. 243-254

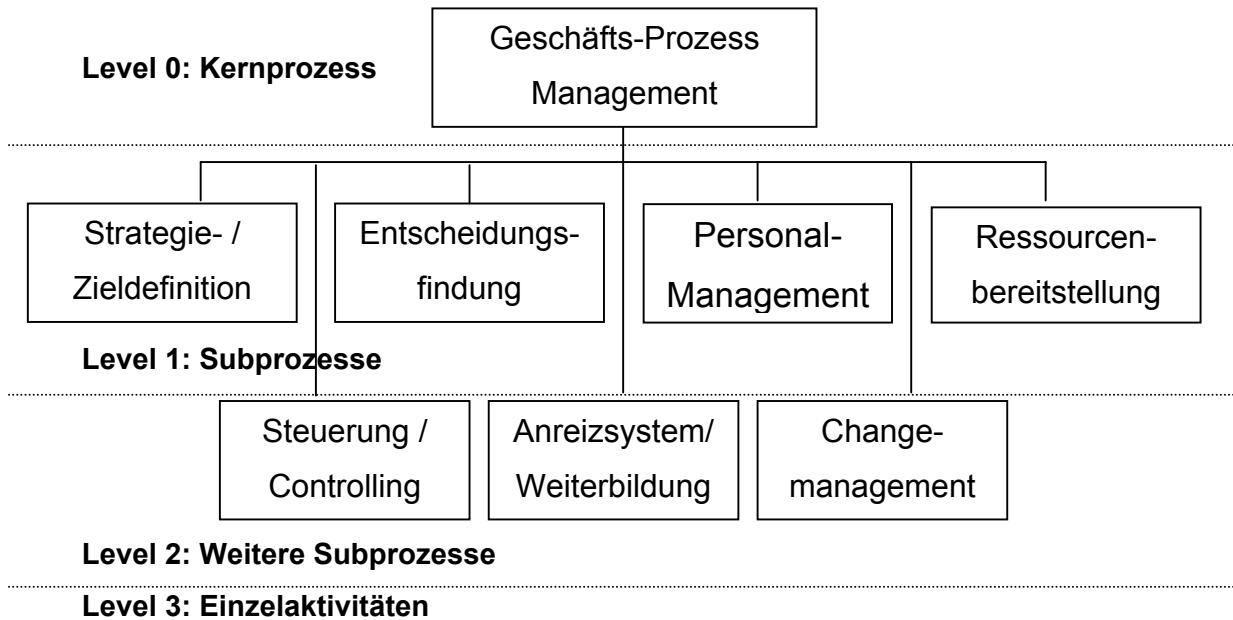
<sup>438</sup> Der Plan-Bruttopersonalbedarf umfasst die Arbeitsmengen, die in zukünftigen Perioden zu leisten sind, differenziert nach Qualifikationsgruppen und umgerechnet in eine Anzahl von Arbeitskräften. Vgl. hierzu u.a. Ulrich, H., Staerke, R., Personalplanung, Köln / Opladen 1965, S. 14

<sup>439</sup> vgl. Bühner, R., Personalmanagement, 2. Aufl., Landsberg / Lech 1997, S. 99

<sup>440</sup> vgl. Bühner, R., Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F., Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart 1991, S. 97-123

<sup>441</sup> Die langfristige Personalplanung konkretisiert die in der Kooperationspersonalstrategie unternehmensweit definierten Zielsetzungen für unterschiedliche Unternehmensbereiche in Abhängigkeit der Kooperationsform bzw. -richtung. Vgl. hierzu u.a. Bisani, F., Personalwesen, 3. Aufl., Wiesbaden 1983, S. 126

<sup>442</sup> vgl. zum Inhalt des Qualifikationsbegriffs u.a. Bertel, J., Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 26-43

**ABBILDUNG 35: SUBPROZESSHIERARCHIEN MANAGEMENTPROZESS**

Quelle: Eigene Darstellung

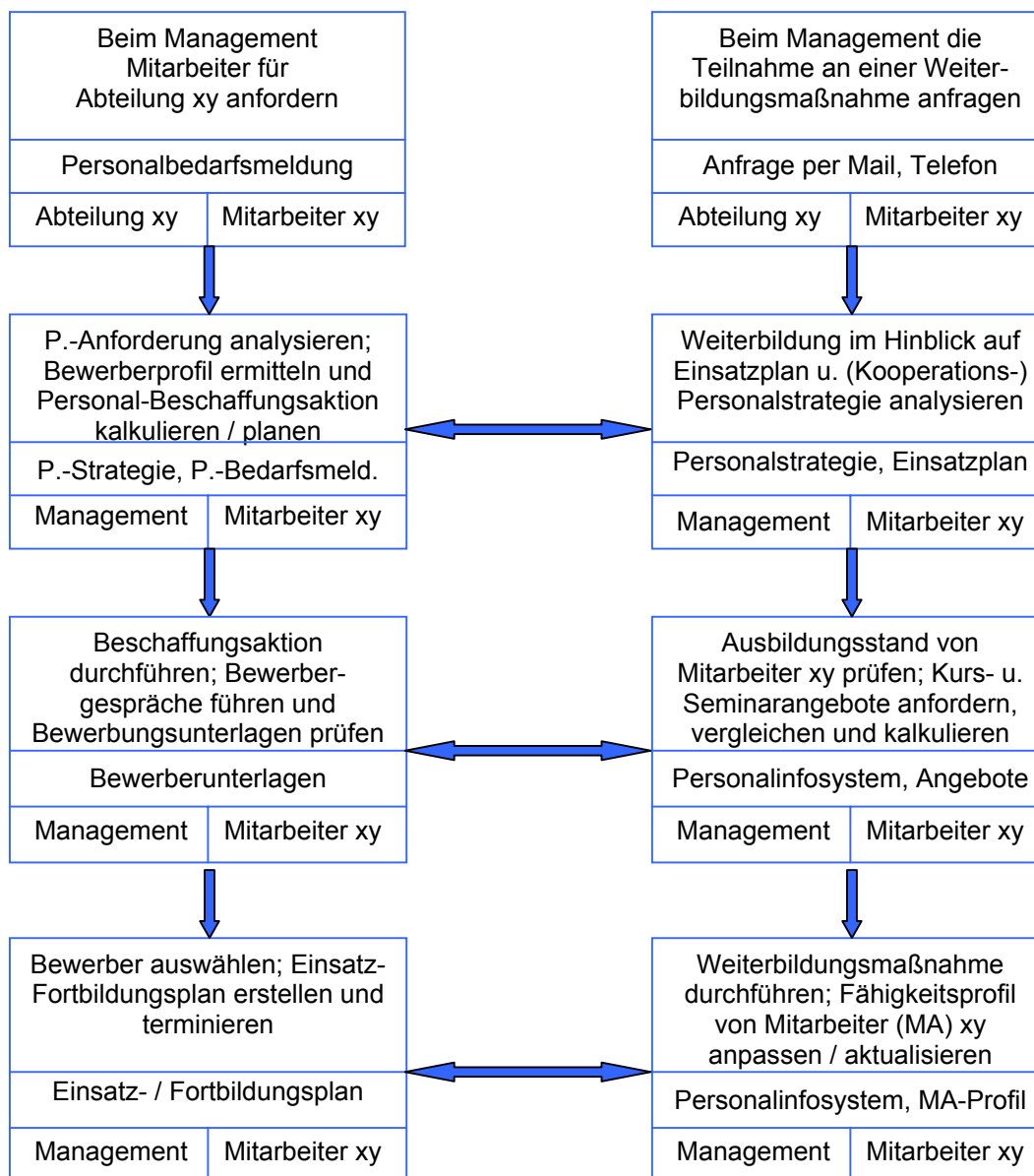
(siehe zur Darstellungsform die Bemerkungen bei Abbildung 30)

Zum hier betrachteten Geschäftsprozess Personal-Management gehören mehrere Elemente, die den verschiedenen Subprozessen zugeordnet werden können:

- **Ereignisse:**  
Personalbedarfsmeldung eingetroffen, Personalstrategie festgelegt, Personalbeschaffungsaktion geplant und kalkuliert, Anforderungsprofil definiert, Bewerbungsgespräch geführt, etc.
- **Aktivitäten:**  
Mitarbeiterdaten zusammenstellen, Mitarbeiterereinsatzplanung prüfen, Weiterbildung durchführen, Bewerbungsunterlagen prüfen, Annonce konzipieren, etc.

- Informationsobjekte / Bearbeitungsgegenstände:  
Personalanfrage, Bewerbungsmappe, Stammdaten Prozess /  
Tätigkeit / Mitarbeiter / Stelle, Datei, etc.
- Aufgabenträger / Organisationseinheit:  
(Personal-) Management, Personalabteilung, Produktion, etc.
- Ressourcen:  
(Standard-) Softwaresystem, Datenbank(en),  
Personalinformationssystem, etc.

Als mögliche Startereignisse für den Ablauf des Geschäftsprozesses Personal-Management werden im folgenden Prozess-Beispiel gemäß der Kooperationsstrategie zum einen ein entstandener Personalbedarf in einer Abteilung sowie eine Anfrage zu einer Weiterbildung angenommen.

**ABBILDUNG 36: PERSONAL-MANAGEMENTPROZESSKETTE**

Quelle: Eigene Darstellung

Der dargestellte Prozessverlauf ist wie auch die anderen erläuterten Unternehmensprozesse keineswegs statisch, sondern es bestehen verschiedenste Querverbindungen zwischen einzelnen Prozessschritten (schematische Pfeile). Für den skizzierten Geschäftsprozess können natürlich auch diverse andere Startereignisse existieren, so kann z.B. aufgrund einer F&E-Kooperation vom Management der beteiligten Kooperationsunternehmen und der gemeinsamen

Personalstrategie eine Personalbeschaffungsaktion direkt ausgelöst werden. Eine Kundenanfrage bzw. ein Auftragseingang mit folgendem Produktionsauftrag kann ebenso Auslöser für eine kurzfristige Beschaffungs- bzw. Weiterbildungsaktion<sup>443</sup> zur Deckung von Kapazitätsengpässen sein wie auch eine Kündigung von einem Mitarbeiter. Zusätzlich kann eine eingehende Bewerbung ohne vorgeschaltete Personalbeschaffungsaktion (Annonce, Headhunter etc.) das auslösende Startereignis für die Analyse der Bewerbungsunterlagen im Hinblick auf die (Kooperations-) Personalstrategie sein.

Es sei nochmals erwähnt, dass der hier skizzierte Personal-Managementprozess nur ein Subprozess des Managementprozesses in einem (Kooperations-) Unternehmen darstellt. Der Focus wurde aufgrund der aus Reengineering-Projekten resultierenden und einhergehenden Änderungen von Mitarbeiteranforderungen in der vorliegenden Forschungsarbeit bewusst auf Personalprozesse gelegt.<sup>444</sup>

---

<sup>443</sup> vgl. zum Thema Weiterbildung u.a. Sattelberger, T., Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991 sowie Nagel, K., Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor, Landsberg am Lech 1990

<sup>444</sup> vgl. für ein umfassenderes Verständnis von Managementprozessen u.a. Staehle, W.H., Management, 7. Aufl., München 1994

Das "Denken in Prozessen" ist nicht neu. Schon die "klassische" Organisationslehre betont die Bedeutung ablauforientierter Unternehmensorganisation. Seit den achtziger Jahren hat sich im Rahmen von Managementkonzepten wie Kaizen, Business Process Reengineering, TQM oder Lean Production der Schwerpunkt der Maßnahmen im operativen Bereich auf die prozessuale Gestaltung der Unternehmensorganisation verlagert. Ziel der Maßnahmen ist die Steigerung der unternehmensinternen Effizienz durch Konzentration auf Kerngeschäftsprozesse und die konsequente Ausrichtung der Prozesse am Kunden. Lag der Fokus der Maßnahmen zunächst auf den "direkt wertschöpfenden Prozessen", wurden in weiterer Folge auch die sogenannten "indirekten" Bereiche Gegenstand von Reorganisationsmaßnahmen.

Aus einer prozessualen Sicht geht es dabei u.a. um folgende Problemstellungen:

- Gibt es Kernprozesse in Unternehmen?
- Wie können generell Prozesse und Subprozesse in einem Unternehmen identifiziert werden?
- Gibt es unterschiedliche Prozesstypen, -ebenen (Level)?
- Welche Parameter bestimmen die verschiedenen Prozesse in einem Unternehmen?
- Wie unterscheidet sich das KOR-Konzept von anderen prozessorientierten Managementkonzepten?

Diese und andere Fragen galt es im vorliegenden Kapitel zu beantworten. Dazu wurde das KOR-Konzept mit seinen Grundelementen und verschiedenen Ausprägungen dargestellt und in die gesamte Prozesslandschaft von Unternehmungen eingeordnet.



Im Focus des KOR-Konzeptes liegt grundsätzlich das Design von in der Praxis umsetzbaren, neuen (Soll-) Prozessen, während andere Methoden eher die Analyse bestehender Prozesse und Organisationsstrukturen in den Vordergrund stellen. Im Ergebnis einer Prozessanalyse zeigt sich, dass sich jeder Prozess einem von drei generischen Prozesstypen zuordnen lässt: Wertschöpfungs- / Leistungsprozess, Unterstützungsprozess und Management- / Führungsprozess. Jeder Prozess lässt sich zudem in Teilprozesse / Subprozesse aufspalten / zerlegen, wodurch mehrere Prozessebenen, sog. Level / Prozesslevel extrahiert werden können.

Wesentlichen Bestandteil für ein KOR-Konzept bildet die Forderung nach einer konkreten und einzelproblemorientierten Formulierung von Prozessen. Nach der KOR-Methode muss eine unternehmensindividuelle Prozessmodellierung an den Kernkompetenzen anknüpfen, d.h. zunächst müssen die Kooperationspartner ihre jeweiligen Kernkompetenzen identifizieren. Unter Kernkompetenzen ist dabei die Integration von verschiedenen Einzelfähigkeiten oder eine gekonnte Mischung von Wissen auf geschäftsrelevanten Gebieten zu verstehen. Die Formulierung einer Kooperationsstrategie und die Ableitung von spezifischen Kooperationszielen bilden im Anschluss den Ausgangspunkt für ein zu initiiertes KOR-Projekt.

Je nach Kooperationsform bzw. -Richtung können aus den Kooperationszielen grundsätzliche Prozesse und Maßnahmen (Aktivitäten) definiert bzw. designt werden. Eine grafische Darstellung gemäss der KOR-Methodik erlaubt daneben eine übersichtliche Betrachtung der jeweiligen Prozesse und kann je nach Erfordernissen weiter detailliert werden. Für die Prozesse Einkauf, Produktion, Vertrieb und Management wurden zur Vorbereitung eines späteren Prozessdesigns grundsätzliche Prozesselemente grafisch dargestellt.

## 5. PROZESSDESIGN AM BEISPIEL EINKAUF

Exemplarisch für die Geschäftsprozesse / Kernprozesse eines Unternehmens sollen in diesem Kapitel die Prozesse einer Einkaufskooperation „radikal“ im Sinne von innovativ und zukunftsorientiert gestaltet werden. Dazu müssen zunächst Vorüberlegungen hinsichtlich verschiedener Aspekte von Einkaufsprozessen getroffen werden.

In Kapitel 4.6 „Einkauf / Beschaffung“ wurden bereits erste Perspektiven von Einkaufskooperationen konkretisiert. Ausgehend von der Wertigkeits-Risiko-Matrix und den dort skizzierten Aktionsparametern beeinflussen weitere wesentliche Merkmale das Management von Beschaffungen insbesondere im Kooperationszusammenhang.

Die durch eine Einkaufskooperation mögliche Verhandlungsmacht gegenüber Zulieferern mit dem Ziel, durch Konsolidierung von Bedarfsmengen entsprechende Kostendegressionseffekte zu erzielen, ist an gewisse Voraussetzungen gebunden. Idealerweise besteht bei den Beschaffungsobjekten der Kooperationspartnern eine Objekt- / Produkthomogenität. Die gewünschten Skaleneffekte sind dementsprechend hoch. Im Fall eines heterogen-kompatiblen Bedarfsprogramms gleichen sich die Stärken und Schwächen bei den einzelnen Objektbedarfen gegenseitig aus.

Es ist natürlich zu befürchten, dass so wie KMU`s sich zu Einkaufskooperationen zum Ausgleich ihrer defizitären Stellung als Nachfrager zusammenschließen können, auch die Anbieterseite / Zulieferer Kooperationen bilden, um ein ähnliches Größenwachstum zu erreichen und Gegenmacht aufzubauen. Dieser Aspekt soll in der

vorliegenden Forschungsarbeit nicht näher betrachtet werden. Gänzlich unbefriedigend aus KMU-Sicht ist es jedoch, wenn die Bündelung von Beschaffungsaktivitäten in einer Einkaufskooperation letztlich nur eine geringfügige Verbesserung der Marktmacht zur Optimierung der Preis- und Konditionenpolitik schafft, die weiterhin der Anbieterseite deutlich unterlegen ist.

Für die weiteren Überlegungen wird daher eine Dominanz der Marktmacht einer Einkaufskooperation gegenüber den Zulieferern als Kriterium für das Zustandekommen der Kooperation angenommen.

Im Mittelpunkt einer Einkaufskooperation stellt sich für die beteiligten Unternehmen zunächst die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Einbindung des Einkaufs sowie die Koordination zwischen der Beschaffung und den jeweiligen Bedarfsträgern.<sup>445</sup> Je nach Ausgestaltung der Kooperation bestehen grundsätzlich mehrere Alternativen der Integration des Einkaufs in die Kooperationsunternehmung:

- Komplette Ausgliederung des Einkaufs aus den beteiligten Unternehmen und Zusammenfassung in einen zentralen Kooperations-Kompetenz- und Dienstleistungsbereich zur Durchführung von Beschaffungsaufgaben bis hin zur Beschaffungsmarktforschung.
- Bildung kooperationspezifischer Einkaufsbereiche, die – soweit es keine zentrale Koordinationseinheit geben soll – weitgehend unabhängig voneinander agieren und für die wirtschaftliche

---

<sup>445</sup> vgl. Fieten, R., Organisation der Beschaffung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 342-343

Versorgung des jeweils anderen beteiligten Unternehmens zuständig sind.<sup>446</sup>

- Outsourcing z.B. der nach einer ABC-Analyse bei den kooperierenden Unternehmen als geringwertig einzustufenden Beschaffung von C-Teilen (z.B. Kleinteile, Schüttgüter etc.) an Zulieferer.<sup>447</sup>
  
- Konsolidierung und Outsourcing von verschiedenen Beschaffungsaufgaben des Kooperationsunternehmens (z.B. Qualitätsprüfungen, Lagerhaltung, Transport, Entsorgung von Packmaterialien) an entsprechende Zulieferer.<sup>448</sup>

Die konkrete Aufgaben- und Kompetenzverteilung kann nicht pauschal bestimmt werden. Sie ist abhängig von der Art des Beschaffungsgutes,<sup>449</sup> von der Wertigkeit sowie vom Volumen und der Vorhersagegenauigkeit seines Bedarfes und der entsprechend verfolgten Kooperationseinkaufsstrategie.<sup>450</sup>

---

<sup>446</sup> vgl. hierzu und zu den Vor- und Nachteilen u.a. Fieten, R., Organisation der Beschaffung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 348-349

<sup>447</sup> vgl. zu dieser Thematik auch Pampel, J., Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1996, S. 37-39

<sup>448</sup> vgl. speziell zum Speditions- und Lagerwesen Wildemann, H., Produktionssynchrone Beschaffung, München 1988, S. 103-110 sowie zum Thema Outsourcing Murfin, M., Outsourcing von Beschaffungsprozessen, in: Riekhof, H.-C., Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Stuttgart 1996, S. 187 ff.

<sup>449</sup> vgl. Haimann, T., Scott, W., Management in the Modern Organization, Boston 1970, S. 269-270

<sup>450</sup> vgl. zur Typisierung der Produkte für die Teileauswahl im Hinblick auf eine produktionssynchrone Beschaffung Wildemann, H., Produktionssynchrone Beschaffung, München 1988, S. 22-38

Verschiedene Subprozesse wie z.B. die Materialdisposition, Abwicklung von Bestellungen, Warenannahme mit Mengen- und Qualitätsprüfung etc. können also entweder zentral, dezentral oder als Mischform (in Teilbereichen wechselseitig) von den jeweiligen Kooperationspartnern und/oder Lieferanten ausgeführt werden. Wesentlich unterstützt werden die anfallenden Koordinationsprozesse dabei durch Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK).<sup>451</sup>

## 5.1 VORÜBERLEGUNGEN ZU VIRTUELLEN KOOPERATIONEN

Während Märkte und Wettbewerber immer enger zusammenrücken wird neben der „Zeit“ die „Information“ zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.<sup>452</sup> Entscheidung, Planung und Kontrolle sind ohne zweckorientiertes Wissen (Information) nicht möglich. „Die Qualität der Aufgabenerfüllung ist wesentlich von der Qualität und Aktualität der verarbeiteten Informationen abhängig.“<sup>453</sup> Die rapide wachsende Vielfalt an Formen und Medien der Information und Kommunikation verweist dabei auf deren besondere Relevanz.<sup>454</sup>

Gerade im Kontext zunehmender Kooperationen und entsprechender Vernetzungen von Organisationen gewinnt die Informations- und

---

<sup>451</sup> vgl. Fieten, R., Organisation der Beschaffung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 351

<sup>452</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK Technologie auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: ZfB 64, 1994, S. 548 f.

<sup>453</sup> vgl. Staehle, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991, S. 539

<sup>454</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 65

Kommunikationsinfrastruktur an Bedeutung, indem sie z.B. hilft, zeitliche und räumliche Distanzen zu überwinden.<sup>455</sup>

Um Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung zu haben, werden leistungsfähige Informations- und Kommunikationssysteme (IKS) benötigt.<sup>456</sup>

Noch sind die Auswirkungen der informations- und kommunikationstechnologischen Veränderungen nicht absehbar. Mit Sicherheit sind die Entwicklungen im IuK-Sektor jedoch als „driving forces“<sup>457</sup> bzw. als „push-Kräfte“ zu betrachten, die eine Auflösung traditioneller Organisationsstrukturen fördern und neue Koordinations- und Kooperationsmuster generieren, wie z.B. bei virtuellen Kooperationen.<sup>458</sup>

Der Zusammenschluss von Unternehmen zu virtuellen Kooperationen (ViKo) und die Konzentration auf Kernkompetenzen im Rahmen der Bildung einer gemeinsamen Wertschöpfungskette verweisen auf ein in vielen Publikationen nur implizit zu erschließendes Merkmal: die Prozessorientierung virtueller Organisationsformen.

Betrachtet man virtuelle Kooperationen nicht nur im institutionellen, sondern auch im funktionalen Sinne, dann kann man ViKo auch „als extreme Dominanz der Ablauf- über die Aufbauorganisation und als

---

<sup>455</sup> vgl. dazu u.a. Sieber, P., Suter, B., Virtuelle Strukturen bei C&L International, in: Griesse, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr. 79, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996

<sup>456</sup> vgl. Staehle, W.H., Management, 7. Aufl., München 1994, S. 539

<sup>457</sup> vgl. Davidow, W., Malone, M., Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a.M. / New York 1993, S. 10

<sup>458</sup> vgl. Reiß, M., Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: Die Unternehmung, H. 3, 1996, S. 195

konsequente Fortsetzung der prozessorientierten Organisationsstrukturen ... sehen.“<sup>459</sup>

Es handelt sich um ein Unternehmens-Gebilde, das „nicht wirklich scheinbar“, aber „der Anlagen nach als Möglichkeit vorhanden“ ist.<sup>460</sup>

Unternehmen lösen sich demnach entlang der Wertschöpfungskette in einzelne Einheiten (Entwicklung, Marketing, Produktion etc.) auf, die dann in einer ViKo neu rekombinierbar werden. Die Organisationsstrukturen als Folge der individuellen und kooperativen Unternehmensprozesse sind keine starren Gebilde mehr, sondern der Kerngedanke eines virtuellen Unternehmens ist die Auflösung von Organisationseinheiten in lose gekoppelte Arbeitszusammenhänge. Für jede Aufgabe / Aktivität innerhalb einer ViKo werden neue Teams von besonders kompetenten Mitarbeitern zusammengestellt, die ihre Arbeitsabläufe virtuell kombinieren und koordinieren.

Dieses Phänomen lässt sich anschaulich anhand einer Projektorganisation nachvollziehen. Hier werden innerhalb eines Unternehmens Abteilungsgrenzen regelmäßig übersprungen, um abteilungsübergreifende Kooperationen mithilfe von Projekten durchzuführen. Diese sind dann nicht mehr funktions- sondern aufgabenzentrierte Arbeitseinheiten innerhalb des Gesamtunternehmens. Mit dieser Umstellung des Fokus geht eine Temporalisierung des Arbeitszusammenhangs einher.

Anhand dieses Vergleiches der sich rekonfigurierenden Organisation wird deutlich, dass beim Phänomen des virtuellen Unternehmens

---

<sup>459</sup> vgl. Mertens, P., Virtuelle Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik 36, H. 2 1994, S. 169

<sup>460</sup> vgl. Scholz, C., Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisierung, ZFO 1996, Nr. 4 , S. 204-210

primär zwei, voneinander abhängige Phänomene zu beobachten sind. Einerseits werden ständig Grenzen der Kooperation verschoben und neu gezogen, andererseits scheint es als ein zweites Moment die zeitliche Befristung von Arbeitszusammenhängen und –abläufen zu geben. Hinsichtlich von ViKo in der Betrachtung als extreme Form der Prozessorganisation besteht noch grosser Forschungsbedarf, um die Auswirkungen der Überwindung räumlicher und zeitlicher Grenzen auf Organisationen und marktwirtschaftliche Wettbewerbsbeziehungen und Prozesse zu untersuchen.<sup>461</sup>

Mit der Ausrichtung an Prozessen statt an Funktionen soll die Reduktion organisatorischer Schnittstellen im Prozess der Leistungserstellung bei Kooperationen gelingen.<sup>462</sup>

Scholz verweist darauf, dass es sich bei virtuellen Unternehmen nicht um statische Gebilde, sondern vielmehr um Organisationen handelt, die für die Dauer ihrer Existenz eine Vielzahl von Prozessphasen durchlaufen. „Deshalb kann man virtuelle Unternehmen auch nicht in Denkkategorien der „klassischen“ Organisationsstruktur verstehen, sondern muss sie als Geschäftsprozess und damit als Prozessorganisation verstehen.“<sup>463</sup>

Die folgende Abbildung verdeutlicht verschiedene Merkmale virtueller Kooperationsformen.

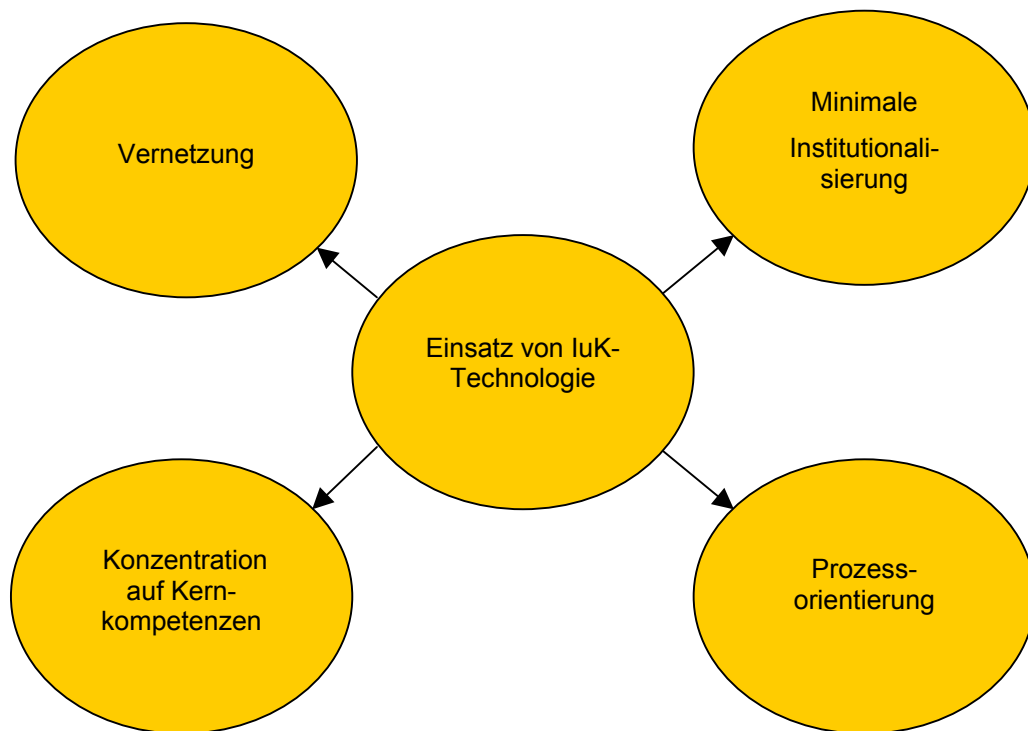
---

<sup>461</sup> vgl. Chesbrough, H., Teece, D., When is virtual virtuous? Organizing for Innovation, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, S. 65-74

<sup>462</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 202

<sup>463</sup> vgl. Scholz, C., Virtuelle Unternehmen: Zehn zentrale Fragen und erste Antworten, in: Der Karriereberater, H. 4 1995, S. 52



**ABBILDUNG 37: VIRTUELLE KOOPERATIONEN**

Quelle: Müller, T., Virtuelle Organisation. Konzept, Theoriebasis, Möglichkeiten und Grenzen, Diskussionsbeitrag aus Management Forschung und Praxis Nr. 21, Universität Konstanz 1997, S. 22

## 5.2 MERKMALE VIRTUELLER EINKAUFS- / BESCHAFFUNGS- KOOPERATIONEN

Bevor nun im folgenden Kapitel Einkaufs- / Beschaffungsprozesse designt werden, werden zunächst wesentliche Elemente virtueller Kooperationen im Hinblick auf ihre Besonderheiten zu anderen Kooperationsformen und Unternehmungen betrachtet.

Scholz beschreibt virtuelle Unternehmen als:

- „ein Netzwerke von Unternehmen,
- die verknüpft durch eine Informationstechnologie
- ohne gemeinsame institutionalisierte Leitung und Kontrolle,
- basierend auf totalem Vertrauen, kompatiblen Werten und Grundannahmen
- sich durch ergänzende Kernkompetenzen Ressourcen und damit Kosten teilen,
- um neue Märkte zu erschließen oder Wettbewerbsvorteile auf bestehenden Märkten zu erlangen.“<sup>464</sup>

Die Aufzählung beinhaltet wesentliche Begriffe, die eine Unterscheidung zu "realen" / traditionellen bzw. nicht virtuellen Unternehmen ermöglichen:

*Netzwerk, IuK, Führung / Management, Vertrauen, Kernkompetenzen.*

Anhand dieser Begriffe werden im folgenden die Rahmenbedingungen von ViKo für ein Prozessdesign näher erläutert.

---

<sup>464</sup> vgl. Scholz, C., Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994, S. 23

Der erstgenannte Begriff, die Kooperation bzw. Vernetzung von Unternehmen und Unternehmensteilen im Rahmen der virtuellen Organisation verweist auf eine nahe Verwandtschaft zur Netzwerkorganisation. Bei einer differenzierteren Betrachtung stellt man fest, dass es im strengeren Sinne keinen einheitlichen bzw. geschlossenen Ansatz innerhalb der Diskussion um Netzwerkstrukturen gibt, sondern dass die verschiedenen Vertreter mit unterschiedlichen Schwerpunkten an der Diskussion teilnehmen. Dies zeigt sich u.a. in der Verwendung unterschiedlicher Termini, wie z.B. strategische Netzwerke,<sup>465</sup> dynamische Netzwerke<sup>466</sup> und kooperative Netzwerke.<sup>467</sup>

Alle Konzeptionen gehen jedoch davon aus, dass Marktversagen, Organisationsversagen und Effizienzschwächen der konventionellen Kooperationsformen die Evolution von Netzwerkorganisationen begünstigen.<sup>468</sup> Während einzelne Organisationen in einer turbulenten Umwelt an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen, scheinen Netzwerkorganisationen mit ihrem hohen Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wie geschaffen für die Aufgabenbewältigung in einer ungewissen und dynamischen Zukunft.<sup>469</sup>

---

<sup>465</sup> vgl. Sydow, J., Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

<sup>466</sup> vgl. Miles, R., Snow, C., Organizations: New concepts for new forms, in: Californian Management Review, 28, 3, 1986, S. 62-73

<sup>467</sup> vgl. Thorelli, H., Networks: Between markets and hierarchies, in: Strategic Management Journal, H. 7, 1986, S. 37-51

<sup>468</sup> vgl. dazu u.a. Reiß, M., Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: Die Unternehmung, H. 3, 1996, S. 195-206

<sup>469</sup> vgl. Morath, F., Interorganisationale Netzwerke. Dimensions - Determinants - Dynamics, in: Klimecki, R. (Hrsg.): Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 15, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz 1996, S. 1

Insbesondere der technologische Wandel auf dem Gebiet der IuK-Technologien wird häufig als wesentliche Ursache für die Tendenz zur Vernetzung und Kooperation von Organisationen angeführt.<sup>470</sup> Gleichzeitig, neben diesem auslösenden Charakter, sind IuK-Technologien ein elementares Element von ViKo. Gerade in virtuellen Organisationen, in denen nahezu die gesamte Interaktion über Datennetze erfolgt (Austausch von Informationen, Telekommunikation, Videokonferenzen etc.), sind die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der IuK-Infrastruktur enorm.<sup>471</sup>

Das Management im ViKo ist gekennzeichnet durch flache Hierarchien, Teamwork und die Übertragung von mehr Verantwortung auf den einzelnen Mitarbeiter. Der Einsatz von Management-Informationssystemen (MIS) soll dabei helfen, Koordination und Leistungsmessung im Rahmen erweiterter Kontrollspannen zu bewältigen.<sup>472</sup> Nach Scholz besitzen virtuelle Unternehmen keine Hierarchien, Organigramme und Abteilungen.<sup>473</sup> Arnold et al. sprechen sogar von einem "weitgehenden Verzicht der Institutionalisierung zentraler Management- und Führungsaufgaben."<sup>474</sup>

---

<sup>470</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technologie auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: ZfB 64, 5, 1994, S. 547

<sup>471</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 303 f.

<sup>472</sup> vgl. Davidow, W., Malone, M., Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a.M. / New York 1993, S. 186 f.

<sup>473</sup> vgl. Scholz, C., Virtuelle Unternehmen: Zehn zentrale Fragen und erste Antworten, in: Der Karriereberater, H. 4 1995, S. 52

<sup>474</sup> vgl. Arnold, O., Härtling, M., Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und Diskussion, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr. 3, Bern / Leipzig / Nürnberg 1995, S. 10

Die Koordination von Aufgaben erfolgt primär auf elektronischem Weg durch den Einsatz einer ausgereiften Informationstechnologie. „Eine virtuelle Organisation hat die Möglichkeiten und das Potential einer traditionellen Organisation, ohne jedoch über einen vergleichbaren institutionalen und strukturellen Rahmen zu verfügen. Es ist eine Als-ob-Organisation, deren Funktionalität unter Verzicht auf traditionelle Mittel ... erreicht wird.“<sup>475</sup>

Eine weitere Besonderheit virtueller Organisationen ergibt sich aus der Tatsache, dass die Kommunikation nicht mehr Face-to-Face erfolgt, sondern dass Informations- und Kommunikationssysteme persönliche Kontakte weitgehend ersetzen. Eine solche Kopplung über IKS trägt wesentlich zur Flexibilität virtueller Organisationen bei. Da es aber in virtuellen Organisationen i.d.R. wenig langfristige und vertraglich abgesicherte Vereinbarungen gibt, reicht eine derartige „Informationskopplung“ nicht aus. Vielmehr muss eine Vertrauensbasis zwischen den Akteuren aufgebaut werden, die das Funktionieren der virtuellen Organisation sicherstellt.<sup>476</sup>

Sydow spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem Widerspruch zwischen virtuellen Organisationen und Vertrauenskultur, den es aufzulösen gilt.<sup>477</sup>

---

<sup>475</sup> vgl. Klein, S., Virtuelle Organisation, in: WiSt, Heft 6, 1994, S. 309

<sup>476</sup> vgl. Scholz, C., Virtuelle Unternehmen: Zehn zentrale Fragen und erste Antworten, in: Der Karriereberater, H. 4, 1995, S. 44 f. sowie Sieber, P., Suter, B., Virtuelle Strukturen bei C&L International (Fallstudie), in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 79, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996, S. 6

<sup>477</sup> vgl. Sydow, J., Virtuelle Unternehmung - Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management, H. 7-8, 1996, S. 12

Mit der Auflösung der traditionellen Unternehmensgrenzen und dem damit einhergehenden Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen gewinnt die Frage nach der kulturellen Identität interorganisationaler Koordinationsformen an Bedeutung. Die zunehmende informatorische und organisationale Verknüpfung dürfte allmählich zur Entwicklung einer eigenständigen unternehmensübergreifenden Kultur führen. Ob interorganisationale Netzwerke über eine starke eigene Kultur verfügen oder ob sie sich als „kulturschwache Systeme“ darstellen, hängt, neben der Intensität der Zusammenarbeit, im wesentlichen wohl von der Dauer der Kooperation ab.<sup>478</sup> Gerade aus der organisationskulturellen Perspektive erscheint die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen den kooperierenden Unternehmen von großer Bedeutung.

In nahezu allen Publikation zu virtuellen Organisationen wird die Konzentration der an der virtuellen Organisation beteiligten Partner auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen als Charakteristikum erwähnt. Vor allem Scholz betont die Notwendigkeit der Herausbildung spezifischer Kernkompetenzen in den Partnerunternehmen zur Erreichung des maximalen Wertschöpfungsbeitrages. Mit der Virtualisierung der Organisation wird ein künstliches Unternehmen geschaffen, „das basierend auf den individuellen Kernkompetenzen eine Integration entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisiert...“<sup>479</sup>

---

<sup>478</sup> vgl. Morath, F., Interorganisationale Netzwerke. Dimensions - Determinants - Dynamics, in: Klimecki, R. (Hrsg.): Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 15, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz 1996, S. 39 f.

<sup>479</sup> vgl. Scholz, C., Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994, S. 15

Nach Arnold et al. beteiligen sich die kooperierenden Einheiten an der Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen<sup>480</sup> und Byrne et al. bemerken, dass in virtuellen Unternehmen in „the concept’s purest form, each company that links up with others to create a virtual corporation will be stripped to its essence. It will contribute only what it regards as its core competencies.“<sup>481</sup>

Für die weiteren Überlegungen empfiehlt es sich daher, mögliche Kernkompetenzen von Kooperationspartnern bei Einkaufskooperationen zu eruieren.

Bei einer differenzierteren Betrachtung der „core competences“ lassen sich nach Reiss und Beck innerhalb des komplexen "Kernkompetenzgebäudes" drei Kompetenzformen bzw. Fähigkeitsdimensionen unterscheiden:<sup>482</sup>

*Fachkompetenz, Prozesskompetenz und Interaktionskompetenz.*

Als Fachkompetenzen werden jene Fähigkeiten bezeichnet, die in den einzelnen Funktionsbereichen gewachsen sind bzw. zur Verfügung stehen. Neben Fähigkeiten aus dem Bereich Einkauf / Beschaffung können auch branchenübergreifende Fachkompetenzen (z.B. Marketing) zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens zählen.

Prozesskompetenzen hingegen beziehen sich mehr auf eine Art generalisierte Fachkompetenz. Dieser Kompetenztyp äußert sich in

---

<sup>480</sup> vgl. Arnold, O., Härtling, M., Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und Diskussion, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 3, Bern/Leipzig/Nürnberg 1995, S. 10

<sup>481</sup> vgl. Byrne, J., Brandt, R., Port, O., The Virtual Corporation, in: Business Week, No. 8. Februar 1993, S. 37

<sup>482</sup> vgl. Reiß, M., Beck, T., Kernkompetenzen in virtuellen Unternehmen: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungs-systeme?, in: Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Kohlhammer, Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 38

der Beherrschung funktionsübergreifender Unternehmensprozesse (z.B. Bestellabwicklung, Qualitätskontrolle, Logistik etc.).

Die Interaktionskompetenz eines Unternehmens schließlich äußert sich in der Fähigkeit zum Aufbau und zur Erhaltung sozialer Interaktionsmuster. Der Kontaktaufnahme und -pflege von vorteilhaften Beziehungen zu „stakeholders“ wie z.B. Lieferanten kommt in diesem Zusammenhang ein erheblicher Stellenwert zu. Nicht selten stellen informale und formale Kontakte ein erfolgsentscheidendes „Beziehungskapital“ dar.<sup>483</sup>

Im Rahmen einer virtuellen Einkaufskooperation bringt jedes Unternehmen i.d.R. solche Kernkompetenz(en) in das Netzwerk ein, die eine Ergänzung zu den Expertisen des anderen Netzwerkpartners bilden. Picot et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer zwingend notwendigen Heterogenität in der virtuellen Kooperation. „Die Grundbausteine der virtuellen Unternehmung weisen unterschiedliche Leistungsprofile hinsichtlich ihrer Stärken und Kompetenzen auf.“ Diese Unterschiedlichkeit der Leistungsprofile ist die Voraussetzung für den Aufbau eines symbiotischen Beziehungsgeflechts. Ohne die qualitative Unterschiedlichkeit der eingebrachten Fähigkeiten beschränkte sich die „dynamische Rekonfiguration des Systems auf eine rein quantitative Größenanpassung.“<sup>484</sup>

Die Realisierung weitergehender Leistungsziele, z.B. in bezug auf Flexibilität oder Qualität wäre nicht möglich. Damit würden aber auch die entscheidenden Vorteile der virtuellen Kooperation gegenüber traditionellen Organisationsformen verloren gehen. Insofern ist die

---

<sup>483</sup> vgl. dazu auch Bleicher, K., Der Weg zum virtuellen Unternehmen, in: Office Management, H. 1-2, 1996, S. 11

<sup>484</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 397 f.



virtuelle Organisation nicht nur als „Enabler“ der Kernkompetenzidee zu sehen, sondern - vice versa - kommt dem Kernkompetenzeinsatz in virtuellen Organisationen eine tragende Rolle zu. Eine virtuelle Kooperation, in die die einzelnen Akteure ihre jeweiligen Kernkompetenzen einbringen, wird aufgrund der unternehmensübergreifend gebündelten Kompetenzen zuweilen auch als „Best-of-everything-Organization“ bezeichnet.<sup>485</sup>

Die Idee der Konzentration auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger interorganisatorischer bzw. kooperativer Vernetzung führt in letzter Konsequenz dazu, dass die Einzelunternehmen trotz „realer Kleinheit“ eine branchen- und märkteübergreifende „virtuelle Größe“ erlangen können. Durch die symbiotische Verflechtung individueller Kernkompetenzen im Rahmen einer virtuellen Organisation können die einzelnen Akteure ihr Geschäftsvolumen erhöhen und entsprechende Skalen- und Erfahrungskurveneffekte realisieren ohne real zu wachsen. Um im globalen Wettbewerb geeignete Partner mit entsprechend komplementären Kernkompetenzen zu finden, bieten bereits erste Unternehmen geeignete Funktionalitäten im Internet an. Ziel dieser Dienstleister ist es, eine möglichst ausführliche und vollständige Informationssammlung zur Auswahl potentieller Partnerunternehmen zu bieten.<sup>486</sup>

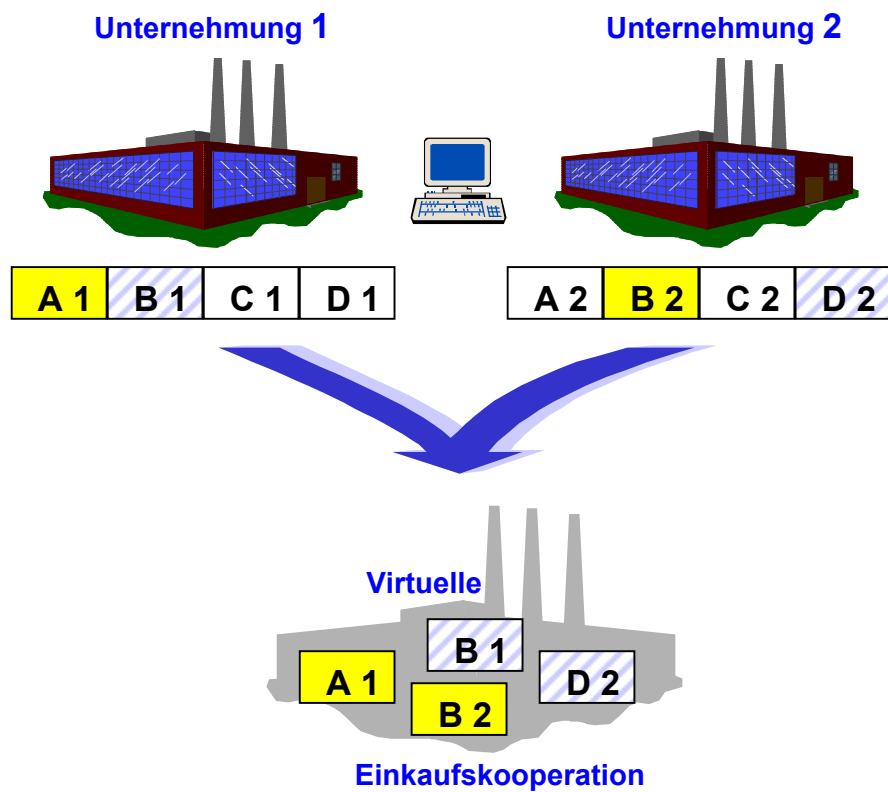
Die folgende Abbildung verdeutlicht die Konzentration auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger interorganisatorischer bzw. kooperativer Bündelung der Kernkompetenzen von Partnerunternehmen.

---

<sup>485</sup> vgl. Mertens, P., Faisst, W., Virtuelle Unternehmen. Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WiSt, H. 6, 1996, S. 281 f.

<sup>486</sup> vgl. Sieber, P., Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 81, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996, S.18

**ABBILDUNG 38: KERNKOMPETENZBÜNDELUNG ALLGEMEIN**



 Kernkompetenz

 Kompetenz

**A..D** Stufen der Wertschöpfung / Prozesse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Arnold, O., Faisst, W., Härtling, M., Sieber, P., Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, in: HMD 32, 185, 1995, S. 11

### 5.3 KERNKOMPETENZEN IM EINKAUF AM BEISPIEL ZWEIER MITTELSTÄNDISCHER CHEMIEUNTERNEHMEN

Im Rahmen einer virtuellen Einkaufskooperation soll jedes der beteiligten Unternehmen solche Kernkompetenzen in das Netzwerk einbringen, die eine Ergänzung zu den Expertisen des anderen Netzwerkpartners bilden und in der Summe / Bündelung zu einer wettbewerbsstrategischen Verbesserung der jeweils spezifischen Marktpositionen führen.

Dem Beispiel aus Kapitel 4.6 "Einkauf / Beschaffung" folgend, soll es sich bei den beiden Kooperationspartnern um zwei mittelständische Industrieunternehmen handeln, die für die weiteren Überlegungen in der Chemiebranche ansässig sind. Das skizzierte Beispiel stützt sich dabei auf gewonnene Praxiserfahrungen des Autors während verschiedener Berufsjahre in der Chemieindustrie.<sup>487</sup>

Unternehmung eins (U1) soll ein Chemieunternehmen sein, welches Produkte aus dem Bereich Hautschutz, Hautreinigung und Hautpflege herstellt, also z.B. Seifen, Reinigungs-lotionen, Schutz- und Pflege-Cremes etc. Die Rohstoffbasis für diese Produkte bildet Stearin (Stearinsäure), welches aus natürlichen Ölen und Fetten (tierisch / pflanzlich) durch verschiedene Produktionsverfahren (Reinigung, Spaltung, Destillation, Fraktionierung, Hydrierung) gewonnen wird.

---

<sup>487</sup> vgl. zu den folgenden Absätzen u.a. Bauer, K., Frömming, K., Führer, C., Pharmazeutische Technologie, Stuttgart 1986 sowie Kohler, M., Untersuchung zur Optimierung und Validierung der Aluminiumstearat-Herstellung durch doppelte Umsetzung mit dem Ziel einer technologisch standardisierten Produktqualität, Diplomarbeit, Fachhochschule Aachen 1996 und die dort angegebene Literatur

Als Absatzmärkte der Endprodukte kommen private und industrielle Endverbraucher in Frage.

Unternehmung zwei (U2) soll ein Chemieunternehmen sein, welches Verarbeitungshilfsstoffe für die Kunststoff-, Papier- und Gummi-industrie herstellt, s.g. Metallseifen (Stearate). Die Rohstoffbasis der verschiedenen Formulierungen der Stearate (z.B. Calcium-, Zink-, Barium-, Blei-, Ammonium-, Magnesiumstearat) ist ebenfalls Stearin (Stearinsäure). Trotz unterschiedlicher Endprodukte und Absatzmärkte benötigen beide Unternehmen den selben Rohstoff und können mit Hilfe einer Einkaufskooperation ihre Volumina zugunsten günstigerer Einkaufskonditionen bündeln und von den Kernkompetenzen des Partnerunternehmens profitieren.

Zum weiteren Verständnis wird nun kurz das jeweilige Herstellungsverfahren erläutert, um die enge Verbindung beider Unternehmen bei der Rohstoffbasis nachvollziehen zu können.

Die Anwendung von Seifen hat in der menschlichen Zivilisation eine lange Tradition. Bereits die alten Sumerer kochten aus Pflanzenölen und Pottasche Seife zur Körperreinigung. Metallseifen hingegen sind in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt und selbst in der Chemie oder Technik wird diese Verbindungsklasse so gut wie nicht behandelt, obwohl sie uns als Hilfsstoffe in vielen technischen Erzeugnissen täglich, wenn auch unbemerkt, begegnet.

Die Rohstoffbasis für Stearinfettsäure bilden zunächst tierische und pflanzliche Öle und Fette (z.T. aus Schlachthöfen und der Nahrungsmittelindustrie). Dieser Talg wird zunächst vorgereinigt, d.h. es werden Schwebstoffe und Verunreinigungen mit Schwefelsäure behandelt und anschließend wiederum mit Natronlauge neutralisiert. Im nächsten Produktionsschritt wird der gereinigte Talg unter Zuführung von Prozesswasser in einem Spaltturm bei ca. 250 °C und

50 bar in Rohfettsäure und Glycerinwasser gespalten. Das Produkt Talgfettsäure wird nun zur weiteren Steigerung der Produktreinheit destilliert und anschließend zu Stearinfettsäure gehärtet. Produktreinheit bedeutet hier eine bestimmte Anzahl der C-Kettenverteilung zu erhalten. Chemisch betrachtet ist die Stearinfettsäure eine Carbonsäure mit 18 C-Atomen. Aufgrund von Verunreinigungen und des natürlichen Ursprungs ergeben sich jedoch Schwankungen in der C-Kettenverteilung, deren Verhältnis die weiteren Einsatzmöglichkeiten der Fettsäure bestimmt.

Für das skizzierte Beispiel der beiden kooperierenden Unternehmen ist eine identische Rohstoffbasis mit identischen Qualitätsmerkmalen (insbesondere die C-Kettenverteilung der Stearinsäure) eine wesentliche Voraussetzung für gemeinsame Einkaufsaktivitäten. Bei beiden Unternehmen bildet daher ein ganzheitliches Qualitätsmanagement inkl. Wareneingangskontrollen und Laborprüfungen die Basis für eine kontinuierlich hochwertige Fertigung der Produkte mit entsprechenden Qualitätsparametern.

Metallseifen sind das Ergebnis einer chemischen Reaktion zwischen Stearinfettsäure und Metalloxyden, Metallhydroxid oder Metallsalzen. Je nach gewünschtem Endprodukt kann die Herstellung nach drei unterschiedlichen Verfahren erfolgen:

- Indirekte Fällung (Nassverfahren): Die Fettsäure wird zunächst mit Natronlauge in einer wässrigen Lösung verseift und dann durch Hinzufügen einer Metallsalzlösung gefällt, d.h. über eine Filterpresse abfiltriert und gewaschen. Nach der anschließenden Trocknung wird das Metallsalz je nach gewünschter Korngröße vermahlen.
- Direkte Umsetzung: Eine pulverförmige Metallbase wird dabei direkt in die geschmolzene Stearinsäure / Wasser-Emulsion eingetragen, danach wird die Metallsalzlösung ebenfalls gefällt.

- Schmelzverfahren: Das Schmelzverfahren geht von der flüssigen Fettsäure aus, in der die metallische Komponente (Base, z.B. Zinkoxyd) zugegeben wird. Das Reaktionsprinzip entspricht dem der direkten Umsetzung, es ist allerdings kein zusätzliches Wasser vorhanden.

Das Endprodukt Metallstearat bei U2 hat je nach Herstellungsverfahren unterschiedliche Eigenschaften. Die wasserabweisende Wirkung wird z.B. im Bautenschutz genutzt, d.h. hierbei wird Stearat dem Putz zugegeben damit Häuserwände wasserabweisend und schnelltrocknend werden. Die stabilisierenden Eigenschaften der Metallseifen macht man sich vor allem im Kunststoff zunutze. Stearate sind in der Lage, mit Säuren (z.B. Salzsäure aus dem Regen) zu reagieren. Es entstehen dabei Stearinsäure und Metallchloride. Diese sind im Kunststoff (z.B. PVC-Fensterrahmen) unschädlich und verhindern den weiteren Abbau der Polymere (die Folge wären poröse Kunststoffprofile). Die Pharmaindustrie macht sich die Gleitwirkung und Geelbildung der Metallseifen zunutze. Bei der Herstellung von Tabletten wird in großem Umfang Magnesiumstearat zur Verminderung der Reibung bei der Pressung von Tabletten verwendet. Die Geelbildung z.B. von Aluminiumstearat nutzt man bei der Herstellung von Cremes, Salben etc. In der Gummiindustrie werden Metallseifen als Trennmittel bei der Herstellung von Kautschukbahnen aufgebracht, damit ein Verkleben der Bahnen bei der Lagerung verhindert wird.

Bei U1 wird der Rohstoff Stearinsäure (nach den skizzierten Vorbehandlungen und Produktionsschritten der tierischen und pflanzliche Öle / Fette) i.d.R. in Rührwerksbehältern mit NaOH (Natronlauge) verseift. In einem Trocknungsprozess erhält man nach anschließender Fällung, Trocknung und ggf. Pressung entweder Stückseife oder man behält die zähflüssigen Eigenschaften zur Herstellung z.B. von Nassreinigern (Bodenreiniger für Fliesen) bei.

Große Mengen dieser Seifen werden aufgrund ihrer schäumenden und wasserlöslichen Eigenschaften auch bei der Waschmittelherstellung eingesetzt. Handreiniger, Pflegecremes und Duschlotionen verweisen wiederum auf die Nutzung ähnlicher Eigenschaften wie bei den Metallseifen (z.B. Gleitwirkung, Geelbildung etc.). Für U1 könnte eine Ausweitung der Einkaufskooperation zu einer Vertriebskooperation also durchaus interessant sein, wenn U1 die Kunden von U2 mit seinen Produkten beliefert. Im Zusammenhang mit diversen Hygienevorschriften und Arbeitssicherheitsauflagen sind Industrieunternehmen zunehmend gefordert, ihren Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen hinsichtlich Sauberkeit und eigener Körperhygiene zu bieten. Die Ausweitung der Einkaufskooperation zu einer möglichen Vertriebskooperation wird jedoch im vorliegenden Beispiel außer Acht gelassen.

Beide Unternehmen U1 und U2 setzen im vorliegenden Beispiel den Rohstoff Stearinsäure als Basis für ihre jeweiligen Produkte ein. Die unterschiedlichen Produktionsverfahren und Anlagen ermöglichen es beiden Unternehmen ein spezifisches Spektrum von Endprodukten für spezifische Kunden und Märkte herzustellen. Auf Basis der jeweiligen Kunden- und Marktsituation bzw. Produkt- und Verfahrenstechnik mit dem erforderlichen Know-how und den Fähigkeiten haben sich in den Unternehmen spezifische Kernkompetenzen gebildet, die den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen manifestieren, d.h. mit denen die Unternehmen ihre Marktstellung behaupten können.

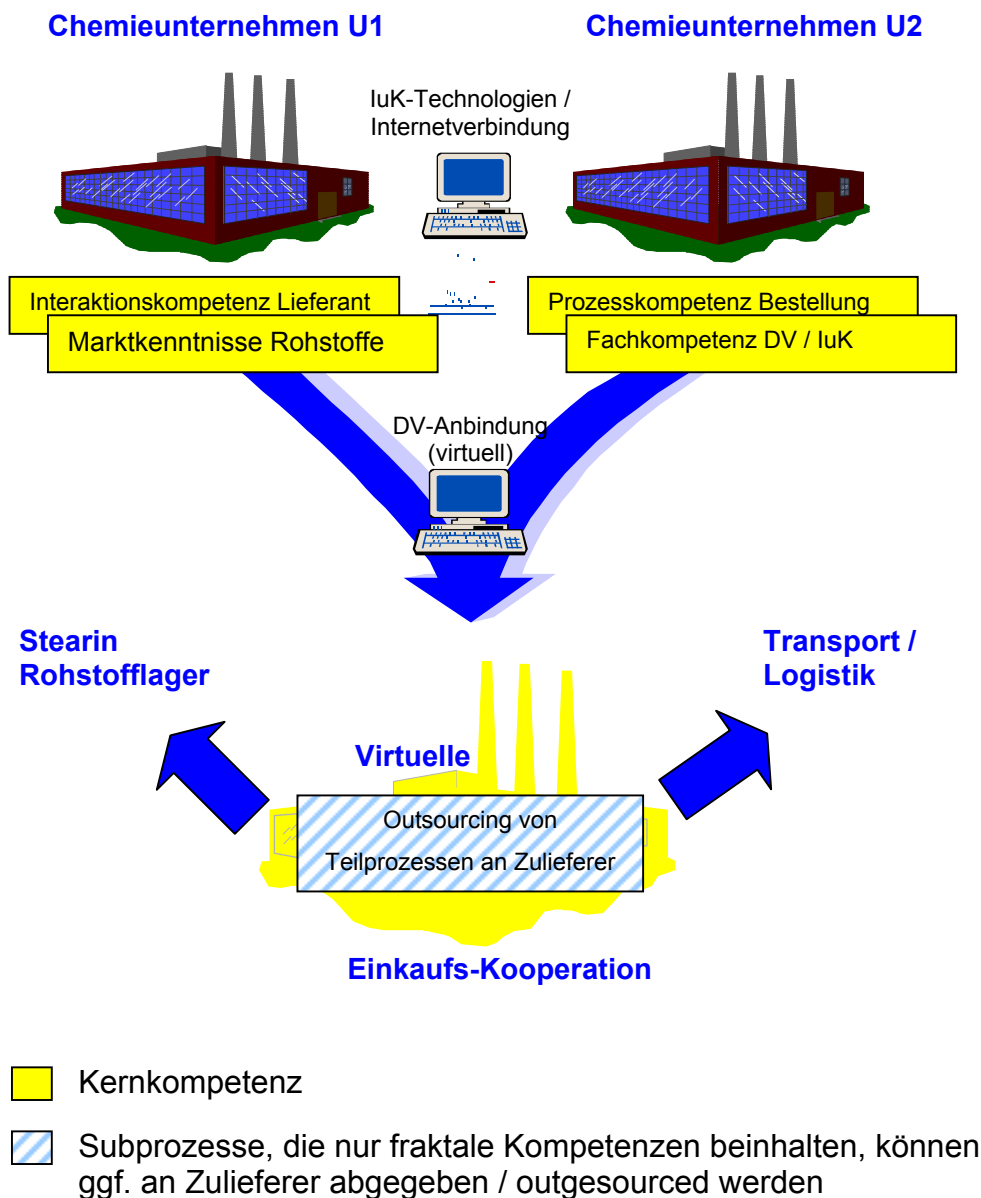
U1 besitzt die Kernkompetenz Einkaufsmarketing, d.h. es bestehen langjährige und ausgeprägte Lieferantenkontakte und Beschaffungsmarktkennntnisse. Trotz geringerer Einkaufsmengen des Rohstoffs Stearin gegenüber U2 ist die Interaktionskompetenz bei Lieferantenverhandlungen sehr ausgeprägt und hat für U1

wettbewerbsstrategische Bedeutung bzw. beeinflusst positiv das Kerngeschäft durch günstig verhandelte Einkaufskonditionen.

U2 wiederum besitzt besondere Kenntnisse / Prozesskompetenz im Bereich Qualitätskontrolle, Bestellprozessabwicklung sowie Fachkompetenz im Bereich DV bzw. IuK-Technologien.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die skizzierte Kernkompetenzverteilung zwischen U1 und U2 und deren Zusammenführung in einer virtuellen Einkaufs-Kooperation.

**ABBILDUNG 39: BEISPIEL EINER KERNKOMPETENZBÜNDELUNG**





#### 5.4 PROZESSDESIGN BEI VIRTUELLEN EINKAUFS- / BESCHAFFUNGS- KOOPERATIONEN

Heutige Geschäftsprozesse werden in Abhängigkeit der Größe und der Branche von Unternehmen und deren spezifischen Anforderungen mit Softwareprogrammen und z.T. komplexen Systemen (z.B. SAP) abgebildet, d.h. unterschiedliche Daten werden i.d.R. auf Servern gespeichert und stehen für vor- und nachgelagerte Prozesse in Unternehmen zur Verfügung. Durch die IuK-Technologie wird die Virtualisierung organisationaler Strukturen und Prozesse im Sinne einer räumlichen und zeitlichen Entkopplung erst möglich. Allerdings werden an die Informationsinfrastruktur einer virtuellen Organisation zunächst vielfältige Anforderungen gestellt.<sup>488</sup>

„Da gerade der Austausch von Informationen zwischen den Partnern eines virtuellen Unternehmens von existentieller Bedeutung ist, fällt hier dem Aufbau und der Nutzung einer entsprechenden Kommunikationsinfrastruktur eine Schlüsselrolle zu.“<sup>489</sup>

Als wesentliche Anforderungskriterien können u.a. eine technische Offenheit und Modularität in Hinblick auf eine schnelle und kosteneffiziente Anpassung geographisch verteilter Organisationsstrukturen, die Standardisierung beim Datenformat und bei der Kommunikation sowie Benutzerfreundlichkeit, Verfügbarkeit,

---

<sup>488</sup> vgl. dazu Merkle, M., Virtuelle Organisationen - ihr Erfolgspotential: eine integrative Informationsinfrastruktur, Forschungsarbeit im Rahmen eines Doktorandenseminars, erschienen in: Institutsbericht des IFI der Universität Zürich 1996

<sup>489</sup> vgl. Scholz, C., Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994, S. 43

Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Informationsinfrastruktur angenommen werden.

Aus der interorganisationalen Perspektive der virtuellen Organisation scheint folglich die Integration von Computersystemen und Telekommunikationslösungen von grundlegender Bedeutung zu sein. Ohne die Möglichkeit zur Zusammenführung der unterschiedlichen, traditionell getrennt operierenden Telekommunikations-, Informations- und EDV-Infrastrukturen (kaufmännische Systeme etc.) kann die Idee einer virtuellen Einkaufskooperation nicht realisiert werden.<sup>490</sup>

Die Kooperationspartner (Chemieunternehmen) sowie die Lieferanten (Rohstofflieferant Stearinsäure) sind EDV-technisch jedoch nicht direkt miteinander verbunden / vernetzt. Hier bietet sich aufgrund des weltweiten Standards das Internet als gemeinsame Prozess- bzw. Daten-Plattform an. Jedes der beteiligten Unternehmen muss dazu lediglich die notwendigen Daten im html- / xml-Format bereitstellen (ggf. eine Schnittstelle programmieren lassen) und kann so mit den anderen beteiligten Unternehmen virtuell kommunizieren / agieren.<sup>491</sup> Der notwendige Speicherplatz für gemeinsam genutzte Daten kann z.B. auf einem Server eines Providers gemietet werden, so dass keine zusätzliche Hardware beschafft werden muss.

Viele der kleinen und mittelständischen Unternehmen verfügen bereits schon heute über ein Intranet, welches i.d.R. aufgrund der Browsertechnik auf dem html- / xml-Format basiert, d.h. Know-how im Bereich Intra- / Internet kann als gegeben vorausgesetzt werden und

---

<sup>490</sup> vgl. Barnatt, Ch., Office Space / Cyberspace and Virtual Organization, in: Journal of General Management, Vol. 20, No. 4, 1995, S. 83 f.

<sup>491</sup> vgl. dazu u.a. Knetsch, W., Die treibenden Kräfte: Der Weg zum vernetzten Unternehmen, in: Little, Arthur D. (Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 29 ff.

bedingt für den Electronic Commerce im Internet keine wesentlichen Investitionen (Hardware, Software, Know-how).

Mit dem Internet steht ein weltumspannendes Computernetz zur Verfügung, das auch kleinen, symbiotisch verflochtenen Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, relativ preisgünstig eine Vielzahl von Kommunikationsformen (z.B. Newsgroups, E-Mail, Dokumentenmanagement, Onlinetelefonie etc.) zu nutzen und Zugriff auf eine Fülle von Informationen zu nehmen.<sup>492</sup>

Insgesamt scheint das Internet also eine geeignete Plattform für virtuelle Organisationen zu sein, denn die Nutzung des Internets bietet insbesondere virtuellen Organisationen eine Fülle von Möglichkeiten bezüglich Partnersuche und -auswahl, Firmen- und Produktpräsentation, Markt- und Konkurrenzanalyse, Marketing aber auch die Prozessdurchführung / -abbildung z.B. im Ein- und Verkauf.<sup>493</sup>

Durch den Einsatz von Workflow-Management-Systemen (WMS) können kooperative Produktions-, Geschäfts- und Administrationsabläufe in virtuellen Organisationen zielgerichtet unterstützt und gesteuert werden. WMS realisieren ein hohes Maß an Prozessunterstützung, da sie jederzeit zeitgleich von verschiedenen Partnern genutzt werden können. Mögliche Ansatzpunkte zur Unterstützung der Arbeitsabläufe sind z.B. die Automatisierung von Informationsflüssen, das automatische Anstoßen von Teilaufgaben /

---

<sup>492</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 272

<sup>493</sup> vgl. dazu auch Faisst, W., Spiegel, H., Unterstützung der Anbahnungsphase von virtuellen Unternehmen durch elektronische Firmenpräsentationen und Partner-Retrieval, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement virtueller Unternehmen“ Nr. 7, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996

Prozessen und der Aufbau eines aktuellen Berichtswesens. Typische Bereiche bzw. Funktionen, bei denen Workflow-Anwendungen zum Einsatz kommen, sind Materialbeschaffung bzw. -bestellung, Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung etc., die in ihrer Gesamtheit auch als E-Procurement bezeichnet werden.<sup>494</sup>

Zum E-Procurement als einem Teilbereich des Electronic Commerce gehören u.a. die elektronische Rechnungsstellung durch den Lieferanten, die elektronische Auftragsübermittlung zum Lieferanten, die Auftragsverfolgung und Statusabfrage im Internet, sowie die Ausschreibungen / Kommunikation via Internet. Unter dem Begriff E-Procurement-Systeme (in der Praxis häufig auch als Desktop Purchasing Systeme (DPS) bezeichnet) werden Software-Applikationen verstanden, die die elektronische Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen auf Basis der Internettechnologie ermöglichen.

Für das folgende Design von Einkaufsprozessen einer virtuellen Einkaufskooperation der beiden Chemieunternehmen wird das Internet als Basisplattform verwendet und die notwendigen Daten einheitlich im html- / xml-Format auf einem Server eines Internet-Providers abgelegt. Eine gemeinsame Datenvorhaltung auf einem solchen Server ermöglicht die räumlich / geografisch verteilte Bearbeitung desselben Datenbestandes.<sup>495</sup>

---

<sup>494</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 152 f. sowie

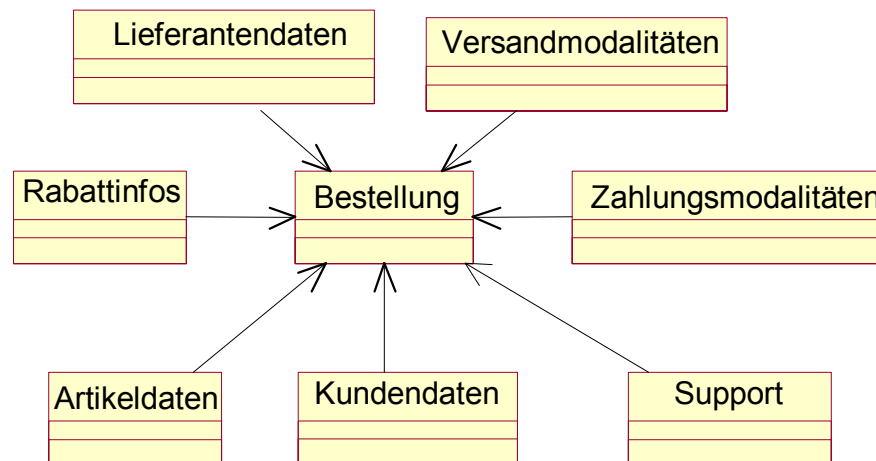
Knetsch, W., Die treibenden Kräfte: Der Weg zum vernetzten Unternehmen, in: Little, Arthur D. (Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 42 f.

<sup>495</sup> vgl. Barnatt, Ch., Office Space / Cyberspace and Virtual Organization, in: Journal of General Management, Vol. 20, No. 4, 1995, S. 83 f. sowie Knetsch, W., Die treibenden Kräfte: Der Weg zum vernetzten Unternehmen, in: Little, Arthur D. (Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 41 f.

### 5.4.1 INFORMATIONSPROZESSE

Aus dem Gesamtprozess Einkauf werden nun Einzelprozesse in Anlehnung an die Abbildung 27 extrahiert. Innerhalb der Informationsprozesse müssen die Kooperationspartner als auch der Lieferant / Lieferanten die jeweils notwendigen Informationen bereitstellen. Bei den Informationen handelt es sich sowohl um Produktdaten (Artikel-Nr., Qualitätsparameter, Bestellmengen etc.), Kunden- / Lieferantendaten (Adresse, Versandinformationen, Zahlungsmodalitäten etc.) aber auch um Berechtigungsdaten zu einzelnen Funktionalitäten und Informationen. Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über relevante Informationen, die bei späteren Bestellungen der Kooperationspartner beim Lieferanten benötigt werden und ggf. ausgetauscht werden müssen.

**ABBILDUNG 40: INFORMATIONSBEREITSTELLUNG**

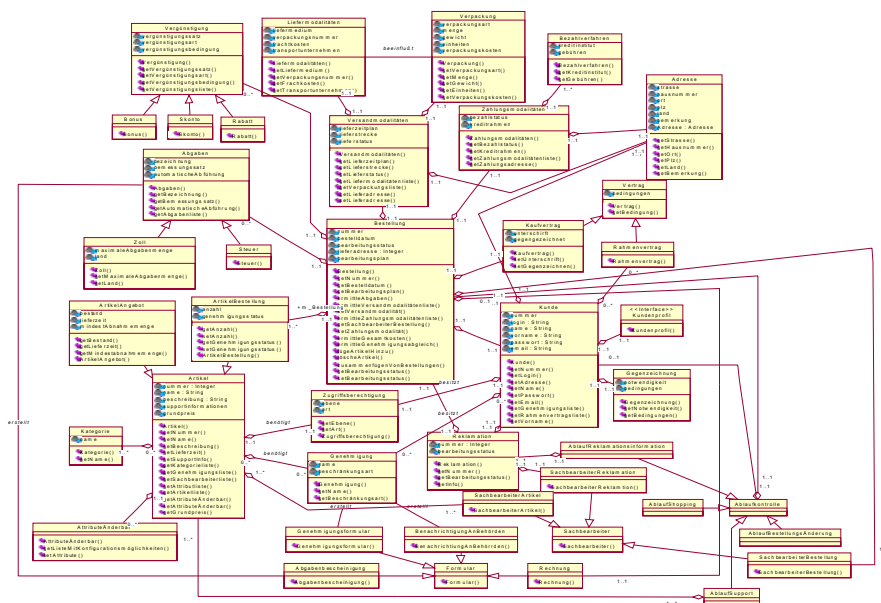


Quelle: Eigene Darstellung

Die hier beschriebenen / grafisch skizzierten Prozesse als auch die folgenden Prozessabläufe sind als Angaben auf abstrakter Ebene zu sehen. Eine „übergebene Information“ wird zum Beispiel lediglich als Ganzes (Objekt) betrachtet. Der eigentliche Inhalt - die Attribute und

Methoden der Informationsgenerierung - bleibt hier verborgen. Unter dem Begriff Support werden hier die notwendigen Informationen bei Reklamationen und Hilfestellungen am Online-System zusammengefasst. Neben den aufgeführten Oberbegriffen (Klassen) von Informationen, die das Grundgerüst eines Objekt- und Datendiagramms bilden, sind eine ganze Reihe von Unterkategorien an Informationen und ein höherer Detaillierungsgrad wichtig. Damit die Informationen verfeinert werden können, ist eine Spezialisierung der einzelnen Informations-Klassen notwendig. Eine Zerlegung der großen Basisklassen in kleinere Teilklassen trägt außerdem zu einer detaillierteren Prozessmodellierung bei, die jedoch im konkreten Einzelfall durchzuführen ist und in der vorliegenden Forschungsarbeit nur skizziert werden kann. Eine mögliche Verfeinerung durch eine objekt-, informations- bzw. datenorientierte Analyse von Sollprozessen zeigt die nachfolgende Abbildung. Die schematische Grafik dient dabei lediglich der Darstellung einer zu erwartenden Komplexität der Gesamtinformationen im Einkaufsprozess, d.h. auf eine Lesbarkeit von Einzelinformationen in der Abbildung wurde bewusst verzichtet.

**ABBILDUNG 41: SKIZZIERTE DARSTELLUNG EINER INFORMATIONS-LANDSCHAFT IM EINKAUFSPROZESS**



Quelle: Eigene Darstellung

Hilfreich und notwendig ist jedoch, sich bei allen Aktivitäten und Prozessschritten zu überlegen, welche Informationen / Daten für vor- und nachgelagerte Subprozesse notwendig sind und durch wen und in welchem DV-System sie erhoben und gepflegt werden müssen.

In Anlehnung an den Grundsatz, wie müsste ein Prozess im Sinne des Kunden gestaltet werden, wenn heute die (Kooperations-) Unternehmung neu entstehen würde, kann für die Informationsbereitstellung und Weiterleitung der Grundsatz gelten:

*Welche Informationen und Daten sind mindestens für welchen Prozess und eine spezifische Aktivität erforderlich, damit vor- und nachgelagerte Prozesse / Aktivitäten problemlos im Sinne von wirtschaftlich ablaufen und ausgeführt werden können?*

In der Praxis findet man häufig vor, dass Daten an mehreren Schritten in Prozessen redundant vorgehalten und gepflegt werden, was zu Doppelarbeit, Abstimmungsbedarfen und Fehlern führt. Zu vermeiden sind solche z.T. unüberschaubaren "Datenfriedhöfe", indem sich die Kooperationspartner und auch der Lieferant frühzeitig über die Rechte und Pflichten zur Datenerhebung und -Pflege mittels s.g. Berechtigungskonzepte einigen. Nicht jede Funktion bzw. Aktivität im Einkaufsprozess erfordert alle verfügbaren Information. Die folgende Abbildung zeigt die Einzelfunktionen im Einkaufsprozess, die jeweils spezifische aber nicht zwingend alle Informationen benötigen.

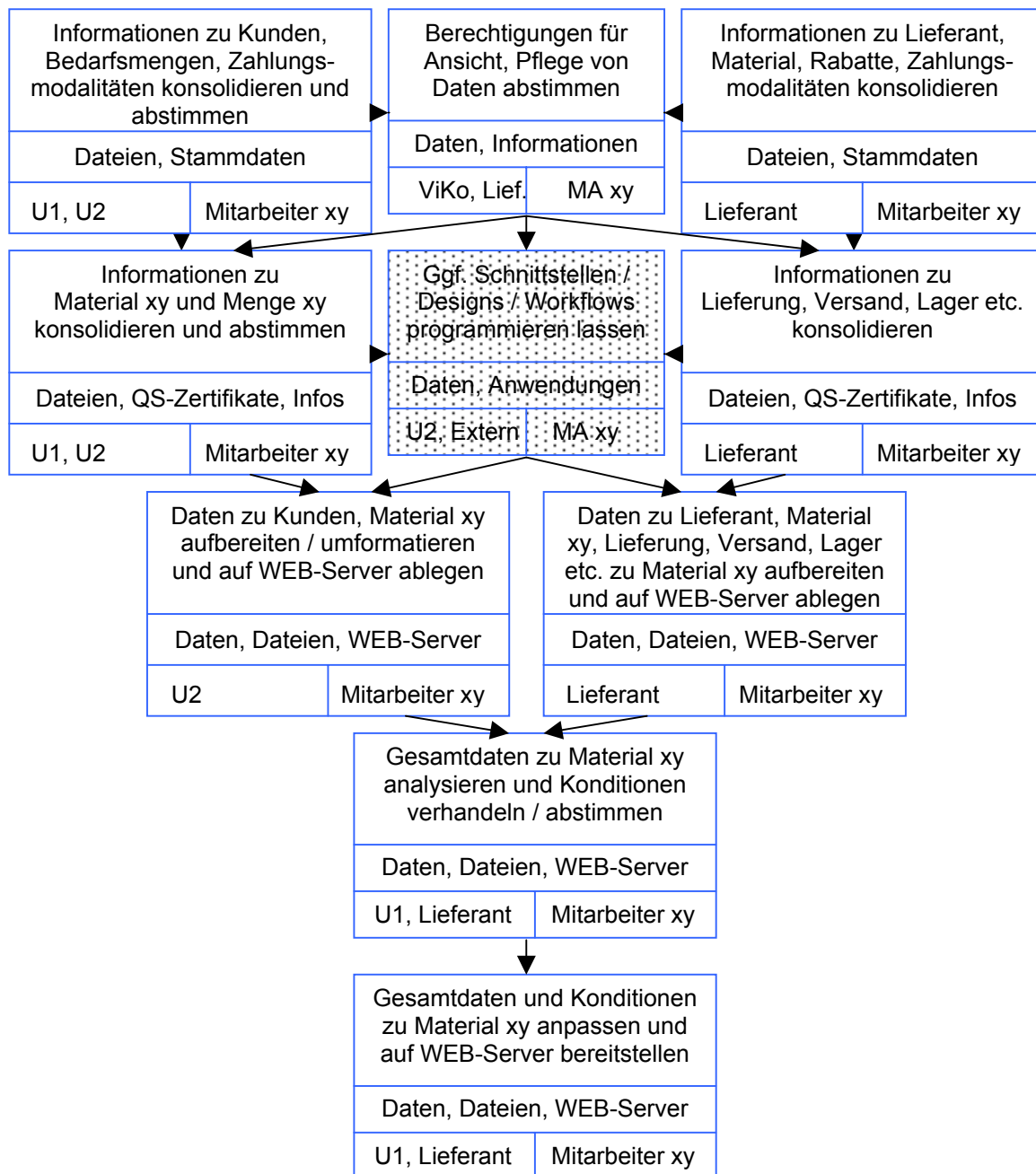
#### **ABBILDUNG 42: INFORMATIONSBEDARFE IM EINKAUFSPROZESS**



Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung von Informationsprozessen innerhalb der virtuellen Einkaufskooperation stellt einen ersten Ansatz bzw. ein Grundgerüst dar. In konkreten und spezifischen Kooperationskonstellationen muss diese schematische Darstellung um weitere Aspekte erweitert werden. Unumgänglich erscheint dabei die Entwicklung eines Datenmodells, in dem die Informationen nach Herkunft, Format, Bereitstellungsort und Benutzer aufgelistet werden.

**ABBILDUNG 43: INFORMATIONSPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSKOOPERATION**



Quelle: Eigene Darstellung



Durch das Design des Informations- (und Kommunikations-) Prozesses sind u.a. schrittweise festzulegen:

- (1) Die graduell gestaffelten teilautonomen Einheiten (z.B. Geschäftsbereiche, Business Units etc.), die miteinander in Informationskontakt stehen.
- (2) Die notwendigen Managementfunktionen (Einflussmöglichkeiten im Sinne von normativ, operativ, koordinativ) für jede dieser Einheiten.
- (3) Die Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten und den über- und untergeordneten Systemen (Berichtswesen, Informationszeiträume)

In vernetzten und großen Organisationen existiert häufig eine Art „Schwarzes Loch“, in dem Informationen verschwinden, bevor sie an die relevanten Stellen gelangen. Zu Beginn einer virtuellen Einkaufskooperation ist daher der Informations- und Datenfluss im Detail zu untersuchen. Weiterhin führt das Verordnen von Soll-Abläufen (Prozessen) und deren „Übersetzung“ in Informationssysteme vielfach zu Akzeptanzproblemen, weil nicht nur mit neuen Werkzeugen (Computern, Software) gearbeitet werden muss, sondern die Mitarbeiter auch ihr gewohntes Verhalten (der Einkäufer von U1 stand vor der Kooperation evtl. im direkten und persönlichen Kontakt mit dem Rohstofflieferant) zu verändern haben.<sup>496</sup> Der semantische und pragmatische Wert der Daten als informatorisches Äquivalent von Fakten, die von beiden Unternehmen auf dem WEB-Server bereitgestellt werden, wird zudem wesentlich bestimmt von der Qualität der Basisprozesse (Produktion, Kalkulation etc.) und den Meinungen, Vermutungen, Komplexitätsreduktionen bzw. arithmetischen Abstraktionen von Fakten durch die Organisationsmitglieder beider Unternehmen.

---

<sup>496</sup> vgl. Schuhmann, W., Informations-Management, Frankfurt 1991, S. 54 f.

## 5.4.2 KAUFPROZESSE

Die Einführung von Electronic Commerce-Systemen zieht in vielen Fällen eine Integration der „Insellösung“ E-Procurement in das bestehende Inhouse-System mit sich, wie dies bei anderen Software-Insellösungen auch der Fall ist. Deshalb ist die Definition von Schnittstellen nötig, damit die existierenden Lösungen, die sich oft auch auf verschiedenen Rechnerplattformen befinden, die Prozess- bzw. Workflowunterstützung und deren Einhaltung sicherstellen. Weiterhin muss die Möglichkeit bestehen, dass auf Objekte oder Daten, die auf der anderen Plattform (WEB-Server) gespeichert sind, jederzeit zugegriffen und in die unternehmensinternen kaufmännischen Systeme überführt werden kann. „Die Integration solcher Programme (Shopping-Lösungen) inklusive der von ihnen benötigten Daten in eine den gesamten Einkaufsprozess unterstützenden Lösung ist wesentliche Voraussetzung für die Migration von existierenden Software-Systemen zu geschäftsprozessorientierten Lösungen.“<sup>497</sup>

Aus Sicht der Kooperationspartner muss eine E-Procurement-Lösung bei den Kaufprozessen folgende Funktionalitäten bieten:

Angebotsnavigation: Bei der Angebotsnavigation handelt es sich um die Darstellung und Zusammenstellung des Lieferantenangebotes zunächst auf höherer / abstrakter Ebene. Das Angebot kann dabei auf verschiedene Arten, wie zum Beispiel durch die gängige Katalogstruktur (Baumstruktur), präsentiert werden. Grundsätzlich ist auch eine Darstellung als Liste oder komplexe Verkettung (Netzstruktur) denkbar. Ein weiterer Weg / Möglichkeit innerhalb

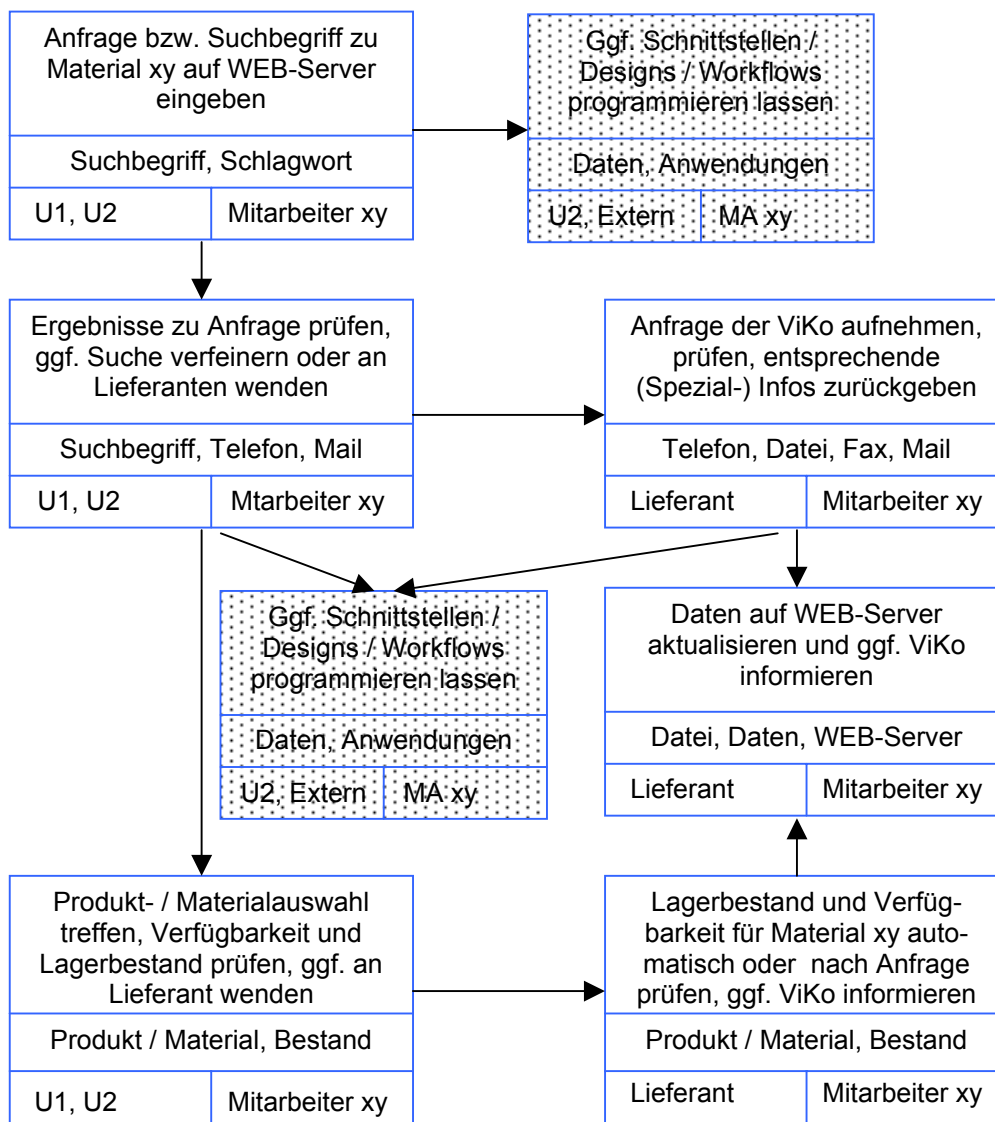
---

<sup>497</sup> vgl. Gruhn, V., Geschäftsprozess-Management als Grundlage der Software-Entwicklung, Informatik - Forschung und Entwicklung, Berlin 1996, S 94 f.

einer Angebotsnavigation ist die Eingabe eines Suchbegriffs oder die Kombination mehrerer Suchbegriffe, die zur Zusammenstellung verschiedener Produktarten und -kategorien führen können. An dieser Stelle wird lediglich die Navigation durch die verschiedenen Ein- und Aufteilungen des Angebots betrachtet. Die einzelnen Artikel werden nur auf einer ganz allgemeinen Ebene beschrieben.

Die eigentliche, detailliertere Beschreibung kann später in einer Produktpräsentation seitens des Lieferanten mit entsprechenden Detailinformationen auf weiteren WEB-Seiten (Datenblätter, QS-Zertifikate, Unbedenklichkeitserklärungen, Photos etc.) erfolgen.

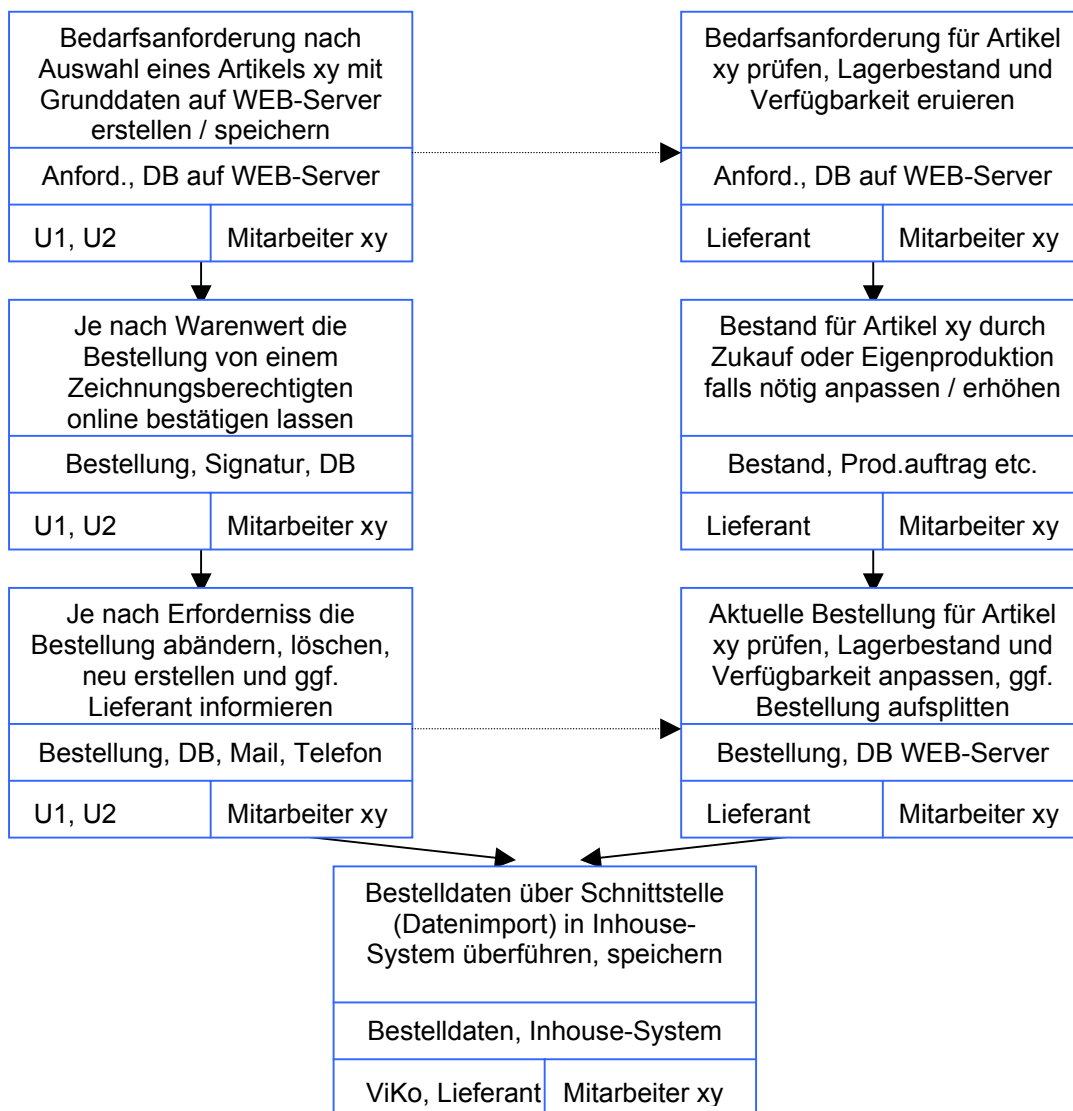
#### ABBILDUNG 44: ANGEBOTSNAVIGATION EINER VIRTUELLEN EINKAUFSGEKOOPERATION



Quelle: Eigene Darstellung

Bestellabwicklung: Eine abgeschlossene Angebotsnavigation leitet in die Phase (den Prozess) der Bestellung über. Bei einer Bestellung hat der Kunde (die Kooperationspartner) üblicherweise einen Warenkorb zur Verfügung. In ihm werden alle ausgewählten Waren bis zum Abschluss der gesamten Bestellung gesammelt. Nach der Bestätigung wird die Bestellung in der Praxis häufig an die interne betriebliche EDV zur Bearbeitung weitergeleitet (z.B. Buchhaltungen von Kunde / Lieferant). Ein weiterer Service sollte die Bestandskontrolle oder auch Abgleichfunktion sein. Diese gibt an, ob das ausgewählte Produkt verfügbar (am Lager) ist oder wie groß der Lieferzeitraum ist.

**ABBILDUNG 45: KAUFPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSKOOPERATION**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Bestellabwicklung beschreibt die Endphase der Bestellung. Eine aktuelle Bestellung wie im skizzierten Beispiel in Abbildung 45 kann auch zu einer Bestellung, die noch in Bearbeitung ist, hinzugefügt oder in zwei Bestellungen aufgeteilt werden. Die gestrichelten Pfeile sollen zum einen die virtuelle Verknüpfung zwischen Kooperationspartnern und Lieferant schon bei der Erstellung einer Bedarfsanforderung darstellen (automatische Anzeige / Abruf von Daten auf dem WEB-Server), als auch eine mögliche Aufspaltung bzw. Hinzufügung zu einer bereits vorhandenen Bestellung verdeutlichen.

#### 5.4.3 LOGISTIKPROZESSE

Nachdem eine Bestellung mit den entsprechenden Bestelldaten beim Lieferant vorliegt, laufen beim Lieferant verschiedene Logistikprozesse zum Versand und zur Bezahlabwicklung ab.

Versandabwicklung: Beim Versand ist zunächst zwischen verschiedenen Stati zu unterscheiden. Die vom Lieferanten zu versendende Ware kann "in Produktion", "im Lager", "in der Kommissionierung", "in Auslieferung" etc. sein. Bei den Versandarten kann weiterhin zwischen verschiedenen Versandmedien (LKW, Schiff, Bahn etc.) gewählt werden. Zu den Auswahlmöglichkeiten der Lieferung, die i.d.R. bereits von den Kooperationspartnern im Vorfeld mit dem Lieferanten ausgehandelt wurden und auf den Online-Bestellungen per Autotext enthalten sind, gehören auch Attribute wie Verpackungsart und Verpackungseinheiten. Die notwendigen Daten zur Versandabwicklung vervollständigt der Lieferant auf dem WEB-Server und fügt diese einer konkreten Bestellung bei. Ein

automatischer Ausdruck von Versandpapieren löst im Anschluss die Rechnungserstellung und den Rechnungsversand aus.

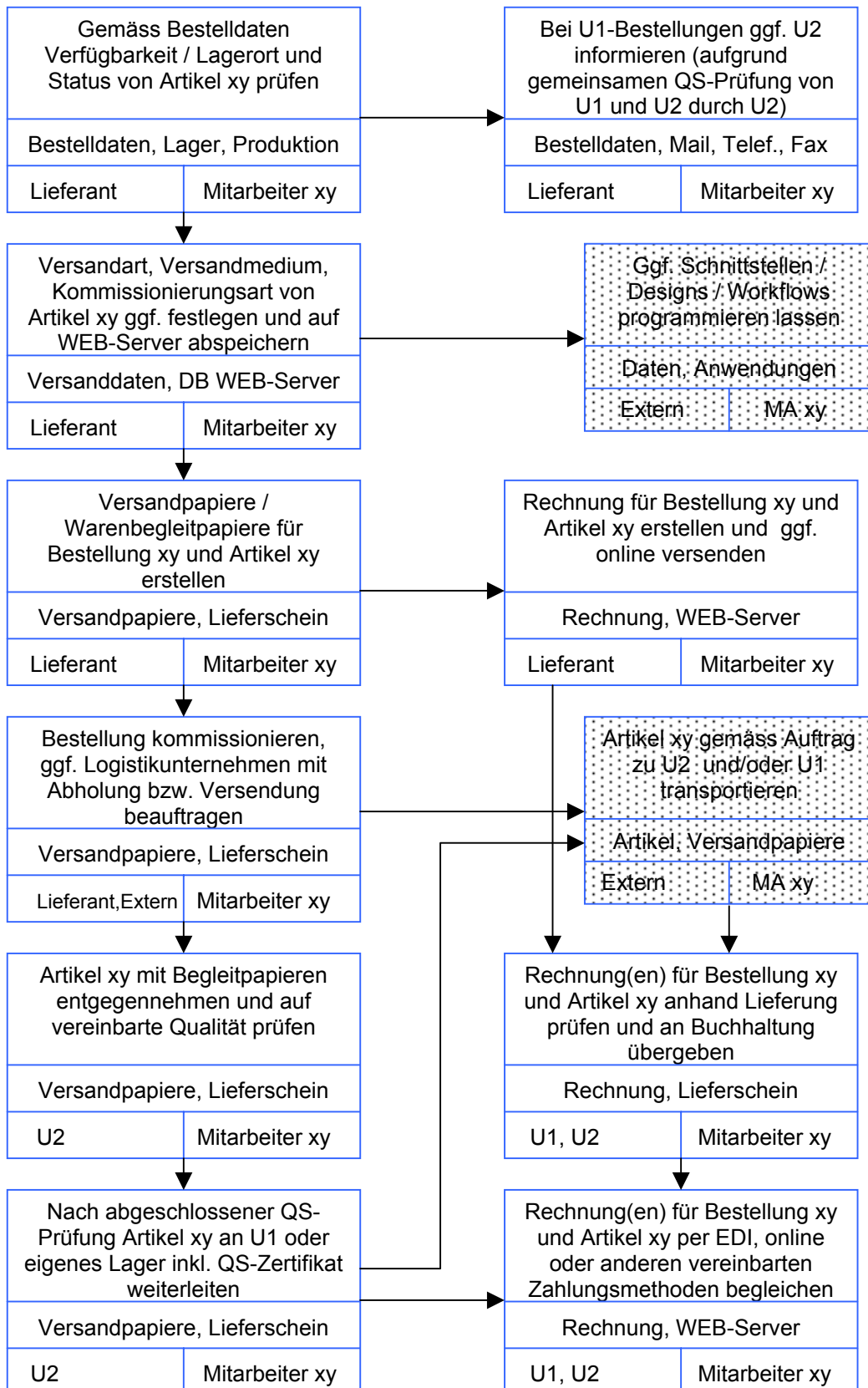
Bezahlabwicklung: Die Fakturierung bildet den Abschluss eines Geschäftsvorfalles zwischen Geschäftspartnern. Neben der Erstellung von (Sammel-) Rechnungen, die auf dem normalen Postweg oder online verschickt werden können, werden bei der Bezahlabwicklung auch Gut- und Lastschriften erstellt. Diese können dann vom Kundenkonto beim Lieferanten ab- oder zugebucht werden. Die Art und Weise, wie bezahlt wird, ist bei den einzelnen (Software-) Anbietern von Electronic Commerce-Systemen sehr unterschiedlich. In einigen E-Procurement-Lösungen besteht die Möglichkeit zwischen verschiedenen Arten der Bezahlung zu wählen. Die Bezahlssysteme reichen von "Rechnung über Nachnahme" bis hin zur "Kreditkarte". Aber auch die elektronische Bezahlung online durch eine elektronische Direktanbindung zwischen den kaufmännischen Systemen (Buchhaltungen) des Lieferanten und den Kooperationspartnern lässt sich integrieren. Dabei besteht derzeit das Problem, dass es keinen gültigen / verbindlichen internationalen Standard gibt, der sich bis jetzt durchsetzen konnte, so dass bisher meist auf die konventionellen Zahlungsmittel zurückgegriffen wird.<sup>498</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit bleiben Rechtsfragen und Fragen des Datenschutzes sowie der Internetsicherheit insbesondere bei der Bezahlabwicklung unbeantwortet. Es müsste zum Beispiel zunächst die Gültigkeit eines Vertrags zwischen Lieferant und Kunde beim E-Procurement untersucht werden. Probleme mit der Netz- und Serverperformance, weil Systeme evtl. einer starken Frequentierung unterliegen, werden hier ebenfalls von der Betrachtung

---

<sup>498</sup> vgl. zum Thema Online-Bezahlungsmöglichkeiten u.a. Wasmeier, M., Web-Währungen - Online-Bezahlungsverfahren für E-Commerce, c't 11, 1998, S. 152

ausgeschlossen und sollten in zu installierenden Testumgebungen näher untersucht werden.

**ABBILDUNG 46: LOGISTIKPROZESSE EINER VIRTUELLEN EINKAUFSS-KOOPERATION**



Quelle: Eigene Darstellung

Ziel einer prozessorientierten Betrachtung ist es, die integrationshemmende Funktionsoptimierung durch eine integrationsfördernde Flussoptimierung, d.h. eine ganzheitlich ausgerichtete Prozessgestaltung, abzulösen. Hierdurch soll letztlich einer hohen Anzahl von Schnittstellen und der damit einhergehenden künstlichen Zersplitterung des Unternehmensgeschehens entgegengewirkt werden, wobei zu betonen ist, dass es lediglich eine schnittstellenarme, aber keine schnittstellenfreie Organisation geben kann.

Das skizzierte Beispiel eines denkbaren Einkaufsprozesses virtueller Einkaufskooperationen stellt dabei einen ersten Ansatz dar. Es wurde versucht, die individuellen Kernkompetenzen der beteiligten Kooperationspartner so integrativ miteinander zu kombinieren, dass sich im Ergebnis ein schnittstellenarmer Gesamtprozess herausbildet, der Abteilungs- und Funktionsgrenzen wirtschaftlich sinnvoll überwindet / nutzt.

Die konsequente Verfolgung prozessorientierten Gedankengutes ist mit einer organisatorischen Verselbständigung von Geschäftsprozessen verbunden, d.h. eine Zunahme der Autonomie einzelner Prozessketten (letztlich auch Abteilungen) innerhalb einer Kooperation ist unabdingbar. Im Beispiel der Logistikprozesse wurden die QS-Prüfungen für Wareneingänge für die Kooperationspartner in Unternehmen U2 und dem dortigen Labor zusammengefasst. Für das Management in Unternehmen U1 könnte es dabei zu einem Zielkonflikt zwischen Ressourcennutzung und Autonomie kommen, der jedoch durch wechselseitigen Know-how- und Kulturtransfer verhindert oder zumindest minimiert werden kann. Insbesondere der Aufbau und die Nutzung von Kommunikations- und Berichtsstrukturen



innerhalb virtueller Kooperationen stellt eine wesentliche Herausforderung an die beteiligten Unternehmen / Mitarbeiter dar. So gilt es auch zur Förderung neuer gemeinsamer Workflows zwischen den Kooperationspartnern (inkl. Lieferant) und den damit verbundenen Anlaufschwierigkeiten (Handhabung etc.) einen Support / Hotline für spezifische Fragestellungen zu etablieren.

Der Support einer E-Procurement-Lösung kann dabei viel weiter gehen als der eines üblichen Geschäftes oder Versandhandels. Neben Listen mit häufig gestellten Fragen (FAQ = frequently asked questions), kann der Anbieter (z.B. Provider) Datenbanken einrichten, in denen der Kunde nach bekannten Problemen und der Behebung von Fehlern suchen kann. Ein weiterer beliebter Service ist das Tracking. Beim Tracking kann der Bearbeitungsstand / Status der Bestellung online verfolgt werden (Bestellung wird verpackt, ist ausgeliefert etc.).

Insgesamt kann man nicht nur bei virtuellen Einkaufskooperationen (die skizzierten Ergebnisse sind übertragbar) sondern auch bei anderen Kooperationsformen neben zu erreichenden Kostendegressionseffekten auch von Effizienzsteigerungen und damit Einsparungen durch Ressourcenbündelungen und einer einhergehenden Schnittstellenreduzierung ausgehen. Ein wechselseitiger Know-how-Transfer mit einer Überwindung von Ängsten durch Autonomieverluste kann schließlich zu einer kulturellen Veränderung im Sinne einer Öffnung in den beteiligten Unternehmen führen, was wiederum Fähigkeiten und die Bereitschaft zu Veränderungen weiter fördern könnte. Für jede Kooperation gilt zudem, dass sie durch Öffnung auch für neue Kooperationspartner erweiterbar ist. So kann insbesondere bei virtuellen Kooperationen relativ leicht ein neuer Partner (Lieferant und/oder Unternehmen) auf eine funktionsfähige Internetplattform mit dahinterliegenden Prozessen zugeschaltet werden, was zu weiteren Vorteilen für alle beteiligten Kooperationspartner führen kann.

## 6. KOOPERATIONSINDUZIERTE REENGINEERINGKONFLIKTE

### 6.1 ERFAHRUNGEN BEI KOOPERATIONS- UND REENGINEERING- PROJEKTEN

Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen unterliegen im Laufe der Zeit verschiedenen Umwelt- bzw. Marktveränderungen. Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass sich verändernde Umweltbedingungen auch auf Kooperationsbeziehungen auswirken (positiv / negativ), also gewisse begünstigende oder hinderliche Rahmenbedingungen für Kooperationen existieren können.

Müller und Goldberger erhielten anhand einer Studie mit mittelständischen schweizerischen Unternehmen folgende Ergebnisse bezüglich überbetrieblichen bzw. zwischenbetrieblichen Kooperationen:<sup>499</sup>

- Zentrale Voraussetzung jeder Kooperation ist eine Interessenidentität,
- Kooperationen zwischen Konkurrenten sind vergleichsweise häufig und werden als möglich und sinnvoll angesehen,
- ein gewisses Gleichgewicht in der Größe der Partner ist vorteilhaft, unter Umständen sogar kooperationsentscheidend,
- Standortnähe ist weitestgehend bedeutungslos,
- Freiwilligkeit wird als konstitutives Merkmal der Kooperation angesehen,
- Ähnlichkeit in den Organisations- und Führungsstrukturen ist i.d.R. bedeutungslos.

---

<sup>499</sup> vgl. Müller, K., Goldberger, E., Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile. Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz, Zürich 1986, S. 23 ff.

Weitere Untersuchungen von Müller und Goldberger ergaben, dass die Interessenintensität bei unterschiedlich großen Partnern verschieden stark ist. Bei Klein- und Mittelbetrieben sei das Misstrauen gegenüber Großunternehmen besonders stark ausgeprägt, insbesondere wird ein starkes Abhängigkeitsverhältnis befürchtet oder den Großunternehmen werden Übernahmeabsichten unterstellt.<sup>500</sup>

Die Auswahl der Kooperations- bzw. Netzwerkpartner stellt insbesondere für das Beispiel der virtuellen Einkaufskooperation einen entscheidenden ersten Schritt im Prozess der Vertrauensbildung dar, da Kommunikationsbeziehungen bei virtuellen Organisationen primär über EDV und nicht persönlich stattfindet.<sup>501</sup>

Die Selektion der vertrauenswürdigen Kandidaten ist damit grundsätzlich als vorgelagerte Stufe einer Netzwerkbildung zu betrachten.<sup>502</sup> Welches Vertrauensniveau in einer (kooperativen oder kooperativ-virtuellen) Organisation herrscht, hängt u.a. davon ab, welche Selektionskriterien bezüglich der Zahl und Art der beteiligten Unternehmen getroffen werden. Gelingt es beispielsweise, die Zahl der in der Kooperation verbundenen Akteure klein zu halten, dürfte die Vertrauensbildung leichter fallen, denn eine intensive und offene Kommunikation zwischen den Partnern scheint in dieser Konstellation wahrscheinlicher.<sup>503</sup>

---

<sup>500</sup> vgl. Müller, K., Goldberger, E., Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile. Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz, Zürich 1986, S. 23 ff.

<sup>501</sup> vgl. Sydow, J., Virtuelle Unternehmung - Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management, H. 7-8, 1996, S. 12

<sup>502</sup> vgl. Reiss, M., Virtuelle Unternehmung - Organisatorische und personelle Barrieren, in: Office Management, H. 5, 1996, S. 12

<sup>503</sup> vgl. Sydow, J., Virtuelle Unternehmung - Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management, H. 7-8, 1996, S. 12

Als mögliche Partner kommen vor allem solche Unternehmen in Frage, die aufgrund positiver Erfahrungen aus früheren Kooperationsbeziehungen bereits bekannt sind und/oder die eine gute Reputation in der Branche besitzen.<sup>504</sup> Neben diesen Selektionskriterien sollte jedoch auch Wert auf eine gewisse „kulturelle Anschlussfähigkeit“ gelegt werden. Gemeinsamkeiten im Werte- und Normensystem sowie z.B. eine gemeinsame Branchenkultur dürften den Aufbau einer interorganisationalen Vertrauenskultur deutlich erleichtern.

Neben diesen Aspekten sollte trotz der minimalen Institutionalisierung und dem damit einhergehenden Verzicht auf detaillierte vertragliche Regelungen speziell bei virtuellen Organisationen "Regeln" für die Zusammenarbeit im Netzwerk formuliert und implementiert werden, um so den Aufbau einer Vertrauenskultur zu fördern. Damit die Akzeptanz der "Regeln" gesteigert wird, sollten alle Partner bei der Formulierung miteinbezogen werden.<sup>505</sup>

Insbesondere bei virtuellen Kooperationen stellt die zur Zeit (noch) mangelnde Verfügbarkeit einer leistungsfähigen und kostengünstigen Informationsinfrastruktur einen limitierenden Faktor für unternehmensübergreifende Kommunikationsbeziehungen und interorganisationale Kooperationen dar. Der intensive Austausch von Bildern und technischen Daten über die Unternehmensgrenzen hinweg und damit über öffentliche Übertragungsnetze kann leicht zu Engpässen führen.

---

<sup>504</sup> vgl. dazu auch die Ergebnisse von Bohr, D., Deutsche Unternehmen im Internet: Eine empirische Untersuchung, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement virtueller Unternehmen“ Nr. 75, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996

<sup>505</sup> vgl. zum Thema "Regeln der Vertrauensbildung in interorganisationalen Netzwerken" insbesondere Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 310 f.

Neben unzureichenden Übertragungskapazitäten wirken die im internationalen Vergleich in Deutschland relativ hohen Tarife für Übertragungsleistungen beschränkend und stehen insofern oft einer intensiven Zusammenarbeit via Datennetz im Wege.<sup>506</sup>

Beim Datenaustausch zwischen Unternehmen im virtuellen Netzwerk können zudem eine Reihe von Störungen bzw. Fehlern auftreten, die möglicherweise nicht durch Sicherungskontrollen oder bei der Prüfung durch den Empfänger erkannt werden. Zugleich besteht die Gefahr, dass die Daten auf dem Übertragungsweg zwischen Sender und Empfänger bewusst manipuliert werden. In dem Geflecht engverzahnter Kommunikationsbeziehungen können sich diese Fehler, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt werden, möglicherweise fortpflanzen und sind zu einem späteren Zeitpunkt kaum mehr zu lokalisieren.

Das latente Risiko einer nachhaltigen Veränderung des sozialen Kontextes von Menschen durch den intensiven Einsatz von IuK-Technologie bei virtuellen und auch sonstigen Kooperationen lässt nicht jede technisch machbare Lösung auch wünschenswert erscheinen. Gerade die sehr kontrovers geführte Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen der Telearbeit zeigt z.B., dass jenseits der technischen Effizienz soziale Folgekosten für Unternehmen drohen können. Face-to-Face-Kontakte können nicht beliebig durch neue Formen der (Tele-) Kommunikation ersetzt werden. Es ist zu vermuten, dass vielfach informelle Kontakte entfallen und dadurch u.U. wichtige Umfeldinformationen nicht ausgetauscht werden können.<sup>507</sup>

---

<sup>506</sup> vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 303 f.

<sup>507</sup> vgl. Rieker, J., In weiter Ferne, in: Manager Magazin, 1995, S. 199 f. sowie Brütsch, D., Frigo-Mosca, F., Virtuelle Organisation in der Praxis, in: io Management, H. 9, 1996, S. 33-35

Eine Studie, die sich mit dem Managementkonzept Reengineering kritisch auseinandersetzt, wurde von Homburg und Hocke 1998 durchgeführt.<sup>508</sup> Die Studie untersucht ca. 100 deutsche Unternehmen, die vor drei bis vier Jahren mit dem Prozess begonnen und die Projekte inzwischen abgeschlossen haben. Das Ergebnis ist ernüchternd. Zwischen Erwartung und Wirklichkeit klaffen Welten. Die erhofften Ziele:

- (1) Steigerung der Produktivität (26%),
- (2) Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit (38 %),
- (3) Steigerung der Prozessqualität (31%),
- (4) Steigerung der Kundenorientierung (28%),
- (5) Erhöhung der Prozessflexibilität (33%),

wurden kaum erreicht (Prozentzahlen geben an, bei wie vielen der befragten Unternehmen bezüglich der genannten Zielsetzung nennenswerte Fortschritte erzielt wurden).

Damit darf man mehr als die Hälfte der Projekte als gescheitert beurteilen. Nachgefragt, in welchen Bereichen das Reengineering durchgeführt wurde, stellte sich heraus, dass die Produktion mit weitem Abstand (61%) vor Vertrieb (48%) und Controlling (35%) betroffen war. Gründe hierfür sehen die Autoren u.a. darin, dass viele Unternehmen nur "Organigrammkosmetik" betreiben, als sich mit der langwierigen Beeinflussung der „weichen Faktoren“ (Kultur, Kommunikation etc.) auseinanderzusetzen.

Macht schlank überhaupt erfolgreich? Dieser Fragestellung ging Andrew Pettigrew von der University of Warwick zusammen mit einem internationalen Forschungsteam in einer breit angelegten

---

<sup>508</sup> vgl. Homburg, C., Hocke, G., Change Management durch Reengineering?, ZfO Nr. 5, 1998, S. 294-299

Untersuchung nach.<sup>509</sup> Gegenstand der Untersuchung sind die Antworten aus 450 europäischen Unternehmen auf Fragen des Forschungsteams. Gesucht wurde nach der Verbreitung neuer Organisationsformen als Resultat von Reengineering-Projekten. Gefunden wurde ein weit verbreiteter Wandel in europäischen Betrieben in Bezug auf deren Strukturen, Prozesse und Grenzen.

Die wichtigsten Änderungen der Strukturen betreffen eine Reduktion der Hierarchieebenen und eine stärkere Dezentralisierung der operativen Entscheidungen. Die Veränderung der Prozesse drückt sich aus in Investitionen in die Verbesserung der vertikalen und horizontalen Kommunikation. Schlank allein, so Andrew Pettigrews, macht Unternehmen nicht erfolgreich, erst die Kombination von Wandel in den drei Bereichen Hierarchieabbau, Entscheidungsdelegation und Kommunikation macht den Unterschied zwischen High- und Low-Performers aus.

Wo immer Menschen in Unternehmen zusammenwirken, entstehen Machtungleichgewichte, es kommt zu Meinungsverschiedenheiten und zur Aktivierung einer zum Teil erheblichen Emotionalität, wobei jeder dieser Aspekte nachhaltige Auswirkungen auf die kollektive Entscheidungsfindung und deren Rationalität hat.<sup>510</sup>

Olaf Uhde, der sich detailliert mit dem Themenkomplex strukturinduzierter Kommunikationskonflikte in Organisationen auseinandergesetzt hat, konnte mathematisch nachweisen, dass sich

---

<sup>509</sup> vgl. Pettigrews, A., Change Management, Vortrag zum 23. Workshop des deutschsprachigen Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich, Februar 1999

<sup>510</sup> vgl. zum Zusammenhang zwischen Struktur (Gruppenzusammensetzung) und Prozeß (Rationalität der Entscheidungsfindung) als auch zur kausalen Verknüpfungen zwischen der kommunikativen Rationalität und der Verfahrensrationalität insbesondere Martin, A., Affekt / Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen, München / Mering 1998

Kommunikationskonflikte insgesamt durch Institutionalisierung gleichberechtigter Teams (hier Prozessteams) und übergreifender Kollegien auf allen Managementebenen reduzieren lassen.<sup>511</sup>

Matrixorganisationen stehen dagegen im Spannungsfeld von Arbeitsteilung, Koordination und Machtverteilung innerhalb einer Organisationsstruktur. "So resultiert bspw. das Konfliktpotential bei der Matrixorganisation ohne funktionale Nebenwege hauptsächlich aus einer instabilen formalen Kommunikationsstruktur, d.h. aus einer wahrscheinlichen Informationsunterversorgung der Matrix-Stellen im Zeitablauf."<sup>512</sup>

Der aus KOR-Projekten sich ergebende Organisationstypus wird tendenziell aufgrund der Delegation von Kompetenzen auf s.g. Processowner und kleinere Teams eher eine Teamorganisation mit Ausprägungen einer Matrixorganisation sein, jedoch keine Stab-Linien-Organisation. Unabhängig der Einzelausprägungen der aus dem Prozessdesign hervortretenden (sich entwickelnden) Strukturen der Ablauforganisation wird ein aktives bis hin zu einem proaktiven Konfliktmanagement auch in solchen Organisationstypen wie bei Kooperationen notwendig sein.<sup>513</sup>

Abschließend sei bemerkt, dass aus jedem konsequent durchgeführten Design von Prozessen Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation resultieren, die flankiert durch Anpassungen der Kommunikationsstruktur einen s.g. Changeprozess bewirken. Das folgende Kapitel "Change Management" durchleuchtet diesen wesentlichen Aspekt von Veränderungsprozessen genauer.

---

<sup>511</sup> vgl. Uhde, O., Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen, Wiesbaden 1996, S. 60

<sup>512</sup> vgl. Uhde, O., Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen, Wiesbaden 1996, S. 212

<sup>513</sup> vgl. zur Notwendigkeit eines strukturellen Konfliktmanagements Oechsler, W.A., Konfliktmanagement. Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes, in: Management International Review, Jg. 6, H. 6, 1974, S. 13 ff.



## 6.2 CHANGE MANAGEMENT

In den bisherigen Ausführungen zu Kooperation und Reengineering wurde der Wandel bzw. die Veränderung von Organisationen primär unter dem Aspekt der Prozessorientierung problematisiert. Die erhebliche Bedeutung des Menschen, der den wesentlichen Bestandteil und Bestimmungsfaktor von Unternehmen darstellt, lässt eine weitergehende Betrachtung von Veränderungsverhalten sinnvoll erscheinen.<sup>514</sup>

Insbesondere die vielfach postulierte aber recht pauschale Aussage, die Einbeziehung der Arbeitskräfte bei der Umsetzung von Reengineering-Maßnahmen sei ein Vorteil, ist im folgenden zu konkretisieren.

Effektives Management von Veränderungsprozessen beim KOR beinhaltet eine zielgerichtete Planung, Initiierung, Steuerung und Kontrolle von neuartigen

- Veränderungsinhalten (z.B. strategischen Veränderungszielen),
- Verfahrensschritten (Methoden der Veränderungssteuerung) und
- Verhaltensweisen (z.B. Beteiligungsgrad im Veränderungsprozess und Verhaltensstabilisierung).

---

<sup>514</sup> vgl. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 17-31

### 6.2.1 CHANGEMANAGEMENTPHASEN

Jede Art von Veränderungen bei einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation folgt einem typischen Verlauf, der in Form von Phasen dargestellt werden kann. Das klassische Phasenmodell von Lewin unterscheidet hierbei zwei Hauptkomponenten: eine Abfolge von Phasen des Wandels sowie die darin jeweils wirksamen Kräfte.<sup>515</sup>

Wandel wird hier betrachtet als ein dynamischer psychologischer Prozess. Das Modell bezieht sich sowohl auf die individualpsychologische Ebene, die Gruppenebene, als auch auf die Ebene der gesamten Organisation. Die Grundannahme ist, dass der Versuch des Wandels von Organisationen oder sozialen Systemen zunächst Widerstände hervorruft, die darauf beruhen, dass menschliches Verhalten auf einem Gleichgewicht eines psychologischen Kräftefeldes beruht. Wird das System durch Veränderungsanstöße gestört, so tendiert es dazu, das alte Gleichgewicht wiederherzustellen: es wird davon ausgegangen, dass es ein quasi-stabiles Gleichgewicht zwischen treibenden psychologischen Kräften (driving forces) für Veränderungen und widerstrebenden Kräften (restraining forces) gegen Veränderungen gibt.

Aus ihrer unmittelbaren praktischen Erfahrung kommen Lewin / Schein zu der Annahme, dass eine alleinige Steigerung der driving forces für einen Wandel häufig nur dazu führt, dass dadurch restraining forces freigesetzt werden, die bestrebt sind, das

---

<sup>515</sup> vgl. Schreyögg, G., Noss, Ch., Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft 55 Jg., Heft 2, 1995, S. 171

Gleichgewicht wiederherzustellen. Dieses Kräfteverhältnis muss verschoben werden, um Veränderung möglich zu machen.<sup>516</sup>

Nun gilt es, die jeweiligen Kräfte genauer zu identifizieren und den drei Phasen der Veränderung zuzuordnen: unfreeze, move bzw. change und stabilize bzw. refreeze. Die meisten Theorien über Veränderung folgen diesem 3-Phasen-Schema aufgrund seiner Plausibilität in mehr oder weniger abgewandelter Form.<sup>517</sup>

Phasen bei Veränderungsprozessen:<sup>518</sup>

- (1) Das Auftauen („Unfreezing“),
- (2) Die Bewegung an sich („Change“, „Move“),
- (3) Verfestigung der Veränderung („Refreezing“, „Stabilization“).

Auftauen bezeichnet die wachsende Bereitschaft zu einer Veränderung, beim Change werden neue Verhaltens- und Verfahrensweisen ausprobiert und beim Verfestigen werden als erfolgreich bewertete Verhalten und Verfahren systematisch angewendet.

---

<sup>516</sup> vgl. Töpfer, A., Mehdorn, H., Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. Aufl., Neuwied / Kriftel / Berlin 1995, S. 181 f. sowie

Schein, E.H., Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, Invited paper for a special issue of Systems Practice edited by Susan Wheelan, March 1995

<sup>517</sup> vgl. Staehle, W., Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999, S. 591

<sup>518</sup> vgl. Lewin, K., Action Research and Minority Problems, in: Journal of Social Issues, Vol. 2, 1946, S. 34-64 sowie Lewin, K., Group decision and social change, in: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., Hartley, E. L. (Hrsg.), Readings in social psychology, New York 1958, S. 197-211

Für die erste Phase des Auftauens geht Schein von drei Prozessen aus, die zu einem gewissen Mindestgrad wirksam sein müssen, damit genügend Bereitschaft und Motivation zu Veränderungen im System vorhanden sind (sei es im psychischen oder sozialen System).<sup>519</sup>

Den ersten dieser Prozesse nennt er Disconfirmation. Grundlage dieses Prozesses sind Daten oder Informationen, die die Erwartungen oder Bedürfnisse von Individuen enttäuschen. Aus dieser Enttäuschung bzw. Frustration kann die Kraft entstehen, die Schein als Survival Anxiety (bzw. Guilt) bezeichnet, nämlich die Befürchtung, dass durch das Unterlassen von Veränderungen die Bedürfnisse nicht länger befriedigt bzw. selbstgesteckte Ziele oder Ideale nicht erreicht werden. Der Übergang vom Vorliegen objektiv zu Veränderung Anlass gebenden Informationen hin zu deren subjektiver Anerkennung durch Personen / Gruppen / Organisationen wird jedoch durch Learning Anxiety (Lernangst) behindert. Dahinter verbirgt sich, dass Veränderung und Lernen immer auch bedeutet, dass man vor sich selbst und anderen zugeben muss, dass der vorherige Zustand in irgend einer Hinsicht defizitär war.<sup>520</sup> Schein geht hier davon aus, dass die meisten Personen es als problematisch, wenn nicht erniedrigend empfinden, Fehler einzugestehen. Lernangst fungiert somit als Schutzmechanismus, der verhindert, dass potentiell enttäuschende Daten / Informationen unverzerrt und realistisch wahrgenommen werden.

Das Schaffen von Psychological Safety (psychologische Sicherheit) führt schliesslich dazu, dass die potentiell frustrierende Information als solche anerkannt wird, Survival Anxiety (Überlebensangst) entsteht und daraus die Motivation zu Veränderung hervorgeht. Damit ist aber

---

<sup>519</sup> vgl. zu den drei Phasen und Veränderungsprozessen von Schein:

Schein E.H., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs 1980, S. 243 ff.

<sup>520</sup> vgl. Schein, E.H., *Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten.*, *Organisationsentwicklung* 3 / 1995, S. 4-13

noch nichts darüber ausgesagt, wie die Veränderung faktisch vonstatten gehen soll, es wurde bisher lediglich die Bereitschaft dazu geschaffen.

Nun beginnt die zweite Phase: der Change (Bewegung). Schein unterscheidet zwei für ihn grundlegende Mechanismen: Modellernen und Lernen durch Versuch und Irrtum, die zur Aufnahme neuer Informationen und schließlich zu einem Cognitive Restructuring (Denkmuster aufbrechen) und damit zu einem Change führen.

„Organisatorisches Verhalten, d.h. Verhalten in und von Organisationen und der damit verbundene Wandel geht immer einher mit der Wahrnehmung von Veränderungen – Veränderungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten – im Umfeld und in der Organisation selbst; die Wahrnehmung ist aber ein kognitiver Prozess, der auf einer Vielzahl von Reduktions-, Interpretations- und Verknüpfungsabläufen beruht.“<sup>521</sup>

Der grundlegende Mechanismus zur Aufnahme neuer Information, der zu einem Cognitive Restructuring führt, besteht in der während eines kommunikativen Prozesses stattfindenden Entdeckung, dass andere Personen ein bestimmtes Konzept in deutlich anderer Weise interpretieren als man selbst. Es eröffnet sich die Möglichkeit, etwas aus einer anderen Perspektive zu hören oder zu sehen, ohne es gleich abzulehnen. Die Richtung, in der das Lernen oder die Perspektivänderung vor sich gehen, ist damit allerdings noch nicht bestimmt. Eine kreativere und zugleich stabilere Lernform stellt der zweite Mechanismus dar: Lernen durch Versuch und Irrtum, für welche Schein den Begriff Scanning verwendet. Findet daraufhin ein Cognitive Restructuring statt, so wird die neue Handlungstheorie (new mental categories) mit dem entsprechenden neuen Verhalten

---

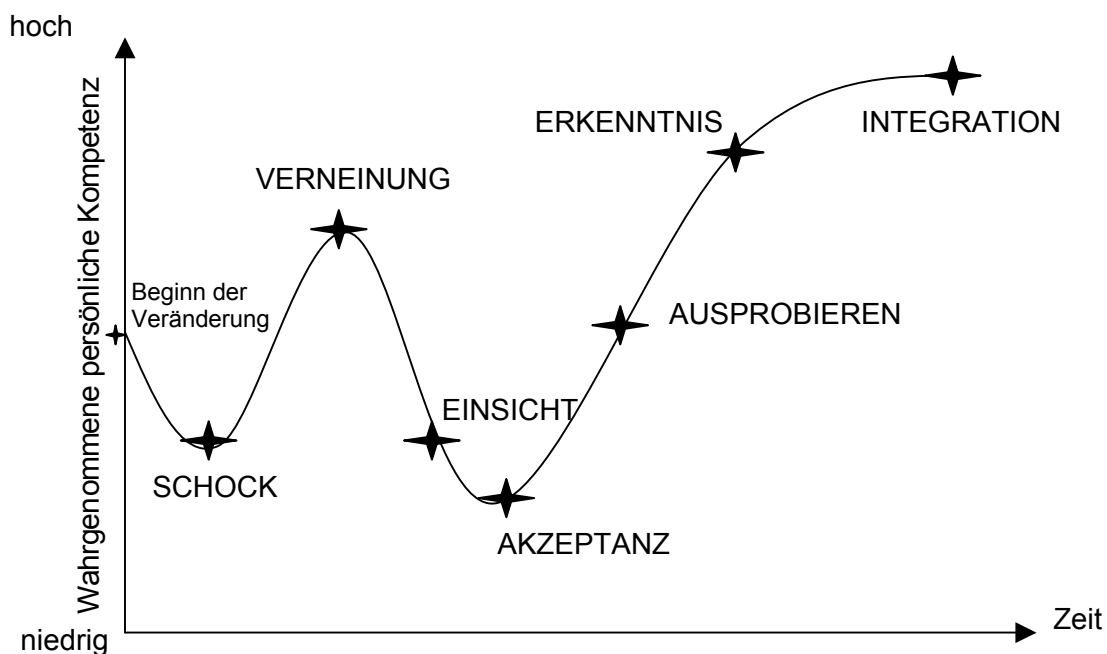
<sup>521</sup> vgl. Kahle, E., Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 12

getestet.<sup>522</sup> In dieser Periode von Versuch und Irrtum wird entweder die neue Handlungstheorie verstärkt oder ein neuer Kreislauf mit Disconfirmation und Scanning beginnt.

Als Refreezing wird die dritte Phase bezeichnet, die dafür sorgt, dass das neu gelernte Verhalten nicht in Widerspruch zu dem sonstigen Verhalten der Gesamt-Persönlichkeit einer Person / Gruppe / Organisation steht.

Das von Lewin entwickelte und u.a. durch Schein interpretierte Veränderungsmodell hat im Zeitverlauf eine Reihe von Detaillierungen erfahren, die z.T. bis zu sieben unterschiedliche Phasen im Veränderungsprozess beschreiben.<sup>523</sup> Folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses.

#### ABBILDUNG 48: PHASEN VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>522</sup> vgl. dazu auch Schein, E.H., Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M. 1995, S. 128 ff.

<sup>523</sup> vgl. dazu u.a. Spencer, S.A., Adams, J.D., Life Changes, 2. Aufl., San Luis Opispo USA 1992 sowie Reiß, M., Rosenstiel, L., Lanz, A., Change Management, Stuttgart 1997, S. 243

## 6.2.2 KULTUR - FÜHRUNGSSTIL - KOMMUNIKATION

Was soll Change Management bei KOR-Projekten nun leisten?

Der Begriff „Change Management“ suggeriert zunächst, dass es sich um Veränderungen und deren Management handelt. In der Literatur wird Change Management häufig mit Transformationsmanagement<sup>524</sup> oder Interventionsmanagement<sup>525</sup> synonym verwendet. Marginale Unterschiede, die zwischen diesen Managementkonzepten existieren, werden hier nicht herausgearbeitet, es sollen vielmehr die wesentlichen Elemente miteinander kombinatorisch verknüpft werden.

Burnes und James betrachten die Unternehmenskultur, kognitive Dissonanzen und den Führungsstil als wesentliche, beim Transformationsmanagement zu berücksichtigende Aspekte.<sup>526</sup>

Systemische Intervention bezeichnet nach Willke eine zielgerichtete Kommunikation in Organisationen mit dem Ziel, eine wirkungsvolle Beeinflussung eines autonomen Systems zu erreichen.<sup>527</sup>

---

<sup>524</sup> vgl. Kotter, J.P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, No. 73, März / April 1995

<sup>525</sup> vgl. Königswieser, R., Exner, A., Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg, Freiburg 2000, S. 17 ff. sowie

Wimmer, R., Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung, Wiesbaden 1992

<sup>526</sup> vgl. Burnes, B., James, H., Culture / Cognitive Dissonance and the Management of Change, in: International Journal of Operations & Production Management, No. 8, 1995, S. 14-33

<sup>527</sup> vgl. Willke, H., Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Baecker, D., Markowitz, J. (Hrsg.), Theorie als Passion, Frankfurt a. M. 1987, S. 357

Gemäß der Phasen von Veränderungsprozessen soll Change Management bei KOR-Projekten demnach folgendes leisten:<sup>528</sup>

- EINSICHT in die Notwendigkeit von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen bei Mitarbeitern hervorrufen,
- AKZEPTANZ für die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen bei Mitarbeitern auslösen,
- FÖRDERUNG der Suche und Erfolgsmessung von neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen im Veränderungsprozess bei Mitarbeitern bewirken und
- INTEGRATION im Sinne einer Übernahme erfolgreicher Verhaltensweisen und Verfahren in der Organisation herbeiführen.

Die wesentlichen Begriffe, die im Kontext der Veränderungen von Organisationen bei den bereits genannten Autoren vordergründig gesehen werden sind dabei:

- Kultur,
- Führungsstil,
- Kommunikation.

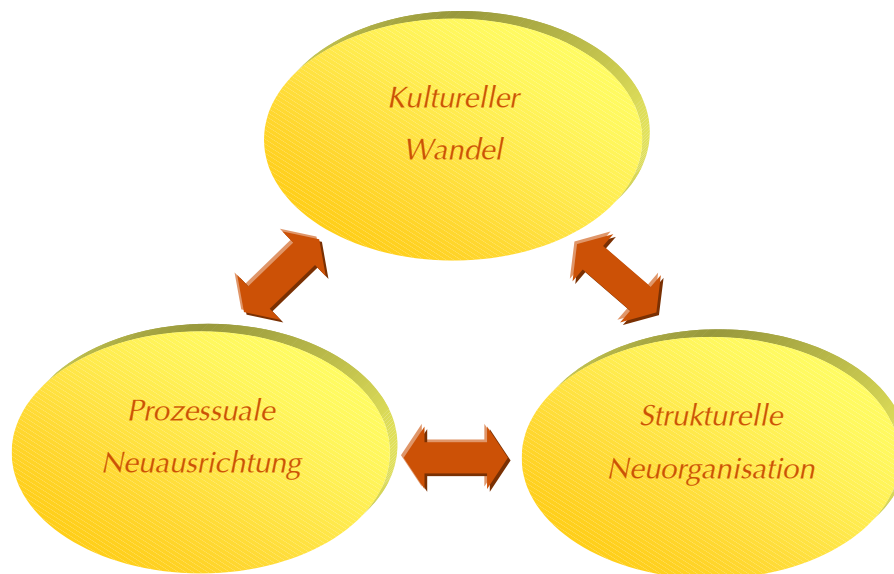
Die folgende Abbildung gibt zunächst einen Überblick, in welchen Themenfeldern Change Management eine zentrale Rolle einnimmt, die je nach Autor um verschiedene Aspekte erweitert werden.

---

<sup>528</sup> vgl. dazu Abbildung 48 auf Seite 323



### ABBILDUNG 49: CHANGE MANAGEMENT-TRILOGIE



Quelle: Eigene Darstellung

### Kultur

Jeder Veränderungsprozess bedeutet ein Abweichen von bisherigen Verhaltensweisen und von bestehenden Systemen. Aus den internen sowie externen Interaktionen der Organisation (u.a. Mitarbeiter, Kooperationspartner, Markt, Kunden) entstehen Erfahrungsmuster, die sowohl auf der materiellen wie auf der geistig-sinnhaften oder symbolischen Ebene repräsentiert sind. Nicht die "materiellen Tatsachen", sondern deren Wahrnehmung und Interpretation erzeugen Kultur. Daraus folgt, dass Kultur nicht als etwas aktiv und direkt Steuerbares begriffen werden kann, sondern vielmehr als Entwicklungsprozess, in dem normative Ordnungsmuster durch ein interaktives Zusammenspiel der Teile zu einem Ganzen zusammengefügt werden.<sup>529</sup>

---

<sup>529</sup> vgl. Schein, E.H., Organizational Culture. What it is and How to Change it, in: Evans, P., Doz, Y., Laurent, A. (Hrsg.), Human Resource Management in International Firms – Change – Globalization – Innovation, Houndmills 1989, S. 56-83

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter der kooperierenden Unternehmen einerseits erforderliche Änderungen akzeptieren und andererseits ihre Erfahrungen und ihr Know-how in den Veränderungs- bzw. Kooperationsprozess einbringen, um Änderungen also optimal und zielorientiert umzusetzen, muss das Change Management folglich kulturelle Eigenheiten der beteiligten Unternehmungen beachten.<sup>530</sup>

"Kultur entsteht, geschieht und verändert sich interaktiv, durch Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen innerhalb des Systems und gegenüber Umwelteinflüssen. Zusammengefasst ist Kultur damit eine Sichtweise für das ganze System - und in diesem Sinne ein Metakonzept zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung einer Ganzheit."<sup>531</sup>

(Organisations-) Kultur ist nach Klimecki und Probst ein im Rahmen von Lernprozessen erworbenes Wissens- und Erkenntnissystem, das der Interpretation von Erlebnissen (Erfahrungswissen) und der Genese von Handlungen (Aktionswissen) dient.

Kultur manifestiert sich zudem in verschiedenen gesellschaftlichen und organisationalen Bereichen - z.B. in Objekten (einheitliche Kleidung), Sprache (Geschichten, Legenden usw.), in Verhalten (Routinen, Bräuche) sowie in Gefühlen (Sicherheit, Gleichbehandlung usw.).<sup>532</sup> Kultur ist somit ein "implizites Phänomen", das in

---

<sup>530</sup> vgl. zum Mehr-Ebenen-Ansatz von Organisationskultur nach Schein u.a. Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 26

<sup>531</sup> vgl. Klimecki, R., Probst, G.J.B., Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990, S. 41-43

<sup>532</sup> vgl. Sathe, V., Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, in: Organizational Dynamics, 1983, S. 13-28

gemeinsamen Werten und Orientierungen zum Ausdruck kommt,<sup>533</sup> d.h. Kultur manifestiert sich sowohl unternehmensspezifisch als auch kooperationspezifisch.

"Die grundlegenden übereinstimmenden Werte und Normen von Managern oder anderen Angehörigen einer festen Gruppe bedürfen nicht der expliziten Kommunikation, sie sind für jeden selbstverständlich und bekannt; sie werden nur angesprochen, wenn ihre Anwendung und Auslegung im konkreten Zweifelsfall zu klären ist."<sup>534</sup>

Die bisherigen Ausführungen zur Unternehmenskultur müssen jedoch um die Besonderheiten bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ergänzt werden, da diese im Gegensatz zu Großunternehmen differente Sozial- und Führungsbeziehungen aufweisen.<sup>535</sup>

Wie in Kapitel 1.2 bereits ausgeführt, unterscheiden sich KMU von Großunternehmen u.a. hinsichtlich ihres Managements dadurch, dass i.d.R. das Unternehmen von einer Person (patriarchalische Führung) geleitet wird. Zudem sind die Kommunikationswege und die Entscheidungswege sehr kurz, wodurch wiederum die Erwartungen,

---

<sup>533</sup> vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

<sup>534</sup> vgl. Kahle, E., Der Beitrag des Konzepts der Cognitive Maps für das Verständnis multikausaler Entscheidungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung der New Economy, Eröffnungsvortrag für das Doktoranden- und Postdoktoranden-Seminar am 21. / 22.09.2001, Universität Lüneburg 2001, S. 25

<sup>535</sup> vgl. Kahle, E., Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in mittelständischen Unternehmen, in: Albers, S., Herrmann, H., Kahle, E., Kruschwitz, L., Perlitz, M. (Hrsg.), Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1989, S. 89 f.

Ziele und letztlich das Verhalten der Organisationsmitglieder unmittelbar beeinflusst werden.

Bei Großunternehmen, wo (Konsens-) Entscheidungen eher von Gruppen der unterschiedlichen Hierarchieebenen vorbereitet und getroffen werden, sind die Auswirkungen auf das Ziel- und Wertesystem von Organisationsmitgliedern nur indirekt zu beobachten, d.h. Verhaltensänderungen treten hier zeitversetzt und abgeschwächt auf. „Die Konzentration der mittelständischen Unternehmung auf eine Sachaufgabe..., die Führung durch eine dominante Persönlichkeit... sind wesentliche Voraussetzung der Vermittlung von Unternehmensidentität.“<sup>536</sup>

### **Führungsstil**

Führungstheorien dienen der systematischen Ableitung und Beschreibung von Zusammenhängen zwischen Führungskraft, Geführtem, organisatorischen Voraussetzungen und resultierendem Führungserfolg.<sup>537</sup>

Wie immer man den Führungserfolg auch definieren mag, er ist auch, aber keineswegs nur, vom Verhalten des Vorgesetzten abhängig. Der Führungserfolg wird im mehr oder minder großen Maße durch die Gestaltung der Bedingungen in einer Organisation, z.B. durch Werte und Normen, Technologien und Kommunikationsstrukturen etc. sichergestellt.

---

<sup>536</sup> vgl. Kahle, E., Unternehmensführung und Unternehmenskultur, in: ZfB 1988, Heft 11, S. 87-100

<sup>537</sup> vgl. Staehle, W.H., Management, 7. Aufl., München 1994, S. 814 f.

Weinert geht in seiner Bestimmung von Führung davon aus, dass:<sup>538</sup>

- Führung ein Gruppenphänomen ist (das die Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen einschließt)
- Führung intentionale und soziale Einflussnahme ist (wobei es Differenzen darüber geben kann, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt)
- Führung darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

Führungskräfte werden vielfach wie auch von Weinert als wichtigste Auslöser und Förderer kollektiver Lernprozesse angesehen. Sie werden als "lernende Avantgarde" oder "learning agents" in die Pflicht genommen<sup>539</sup> und müssen zugleich Verantwortung für die Entfaltung kollektiver Lernprozesse und die dazu notwendigen günstigen Rahmenbedingungen übernehmen.

Eine Stärkung des prozessbezogenen statt ergebnisorientierten Denkens und die sensible Berücksichtigung komplexer Wechselwirkungen in der Organisation ist dazu eine notwendige Voraussetzung. Anzustreben ist eine "reflexive Praxis", welche darauf abzielt, Diskurse über das organisationale Lernverhalten zu etablieren und somit Lernen zu einem eigenständigen Thema und zu einem Selbstwert werden zu lassen.<sup>540</sup>

---

<sup>538</sup> vgl. Weinert, A.B., Führung und soziale Steuerung, in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Göttingen 1989, S. 555

<sup>539</sup> vgl. Barr, P., Stimpert, J., Huff, A., Cognitive Change - Strategic Action - and Organizational Renewal, in: Strategic Management Journal, Nr. 13, 1992, S. 15-36

<sup>540</sup> vgl. Klimecki, R., Führung in der Lernenden Organisation, Diskussionsbeitrag am Lehrstuhl für Management der Universität Konstanz, Nr. 16, 1996, S. 9 f.

In diesen Führungsanforderungen kommen zwei generelle Trends zum Ausdruck:

- Die "Trägerfunktion" von Führungskräften. Aus Sicht kognitiver Lerntheorien liefern Führungskräfte als "lernende Elite" auf diese Weise ein Modell, an dem sich kollektive Lernprozesse ausrichten können.<sup>541</sup>
- Die "Steuerungs- und Helferfunktion". Sie bezieht sich auf die Initialisierung und Unterstützung des kollektiven Lernens. Die Führungskraft hat lernfreundliche Kontexte bereitzustellen und zu fördern sowie Lernwiderstände abzubauen.<sup>542</sup>

Dies setzt nicht nur „reife“ Führungskräfte voraus, sondern zeigt auch, dass solche Führungsleistungen nur dann zu erwarten sind, wenn Führungskräfte als "Persönlichkeiten" in hohem Maße organisational akzeptiert sind. Die Organisation lernt erst, wenn sich ihre Grundannahmen bzw. Werte (Kultur) in einer Weise verändern, dass neue (und bessere) Handlungskriterien erzeugt werden. Sie speichert Wissen über Handlungsstrategien und Handlungsfolgen.

Organisationen können Wissen unabhängig von ihren Mitgliedern in "kognitiven Landkarten" (wie Hedberg es bezeichnet) speichern. In diesen "cognitive maps" <sup>543</sup> wird jedoch nicht das gesamte individuelle

---

<sup>541</sup> vgl. Bandura, A., Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979

<sup>542</sup> vgl. Reinhardt, R., Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen, Frankfurt a.M. / Berlin / Bern / New York / Wien 1993

<sup>543</sup> vgl. zu „cognitive maps“ Kahle, E., Unternehmenskultur – Inhalt und Bedeutung für die Organisationstheorie, Diskussionsbeitrag zum Doktorandenseminar 2002, Lüneburg 2002, S. 21 f.

Wissen "eingraviert", sondern nur jene Bestandteile, die für die Organisation nützlich und akzeptabel sind.<sup>544</sup>

Die geistigen Landkarten inkl. der darin enthaltenen Wissensbestände des Individuums enthalten nicht nur Faktenwissen, sondern auch Verhaltensregeln (Normen / Werte) und Erklärungsmuster aufgrund von Erfahrungen. Die in einer Organisation verankerten cognitive maps sagen dem Organisationsmitglied (und auch neuen Organisationsmitgliedern), wie er sich verhalten soll und warum etwas so ist, wie er es wahrnimmt.

„Wahrnehmung (Beobachtung) ist erfahrungsgeleitet und keine isolierte oder abstrakte Operation des Gehirns. Primär, d.h. entwicklungspsychologisch gesehen, wird Wissen (Verstehen) über Erfahrung erworben.“<sup>545</sup>

Wird altes um neues Wissen ergänzt, beschreibt das den Vorgang, bei dem der Raum, den eine vorhandene Erwartungsstruktur nicht ausreichend abgedeckt hat (was als Störung zu tage gebracht wurde), durch eine neue aufgefüllt wird. Der Austausch von Wissen tritt in der Form auf, dass eine alte Erwartungsstruktur von einer neuen überlagert wird. Dabei wird sie als „falsch“ behandelt und verliert so ihre Relevanz für das zukünftige Verhalten, ohne allerdings im eigentlichen Sinn gestrichen zu werden. Sie bleibt lediglich (vorerst) ausgeklammert.<sup>546</sup> Das Führungsproblem besteht hierbei in einem

---

<sup>544</sup> vgl. Hedberg, B., How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, P., Starbuck, W. (Hrsg.), Handbook of Organizational Design, Vol. 1, 1981, S. 3 - 27

<sup>545</sup> vgl. Kahle, E., Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, Arbeitsbericht Nr. 01, Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS 1999, S. 7

<sup>546</sup> vgl. Thomae, M., Die Lernende Organisation – beobachtet. Zur Soziologie organisationalen Lernens, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 14, Universität Konstanz 1996, S. 13

Abwägen zwischen der organisational notwendigen Stabilisierung und der durch individuelle Lernleistungen möglichen Flexibilisierung von Wissen.

Martin stellt fest, dass jede Organisation drei Grundfunktionen erfüllen muss, damit sie bestehen kann und erfolgreich ist: Leistung, Kooperation und Lernen. „Führungs- und Organisationsstrukturen können zur Sicherung dieser Grundstrukturen einen wichtigen Beitrag leisten.“<sup>547</sup>

Ohne auf die Vielzahl existierender Führungstheorien näher eingehen zu wollen, wird hier die für KOR-Projekte besonders interessant erscheinende Theorie der transformationalen Führung kurz skizziert. Bei diesem Ansatz bemüht sich der Führende, die Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Geführten so zu beeinflussen, dass diese letztlich motiviert sind, die Ziele der Führungsperson zu verfolgen.

Wesentliche Faktoren einer transformationalen Führung sind gemäß Bass:<sup>548</sup>

- Charisma (Vermitteln einer Vision / Mission)
- Inspiration (Mitarbeiter motivieren und mitreißen)
- Geistige Anregung (Konventionelle Denkmuster ändern)
- Individuelle Einbeziehung (Individuelle Bedürfnisse achten)

Der Ansatz ist deshalb für KOR-Projekte von Bedeutung, da insbesondere die Kultur (Werte, Normen etc.) und die Wahrnehmung eines einzelnen Mitarbeiters und daher letztlich der gesamten

---

<sup>547</sup> vgl. Martin, A., Kommunikation und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg 2001, S. 2

<sup>548</sup> vgl. Bass, B., Steyrer, J., Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2053-2062



Organisation bei der Führung der Unternehmen bzw. Kooperation interaktiv berücksichtigt werden.<sup>549</sup>

„Effektive Führung benötigt nicht nur eine persönliche Beziehung zwischen Führer und Geführten, die eine der möglichen Ausprägungen des Führungsstils von charismatisch bis demokratisch haben kann, sondern sie setzt auch Problemlösungsfähigkeiten für die mit den anstehenden Aufgaben verbundenen Probleme voraus. Der Führer muss in der Lage sein, innerhalb angemessener Zeit Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen.“<sup>550</sup>

Führungskräfte und Organisationen bilden dabei eine (zwangsläufige) Lerngemeinschaft, die sich wechselseitig unterstützen oder behindern kann. Da kollektive Lernprozesse ein Phänomen sozialer Kognition sind, müssen Maßnahmen zu ihrer Gestaltung auf Ebene der Kommunikationsbeziehungen ansetzen, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.<sup>551</sup>

### **Kommunikation**

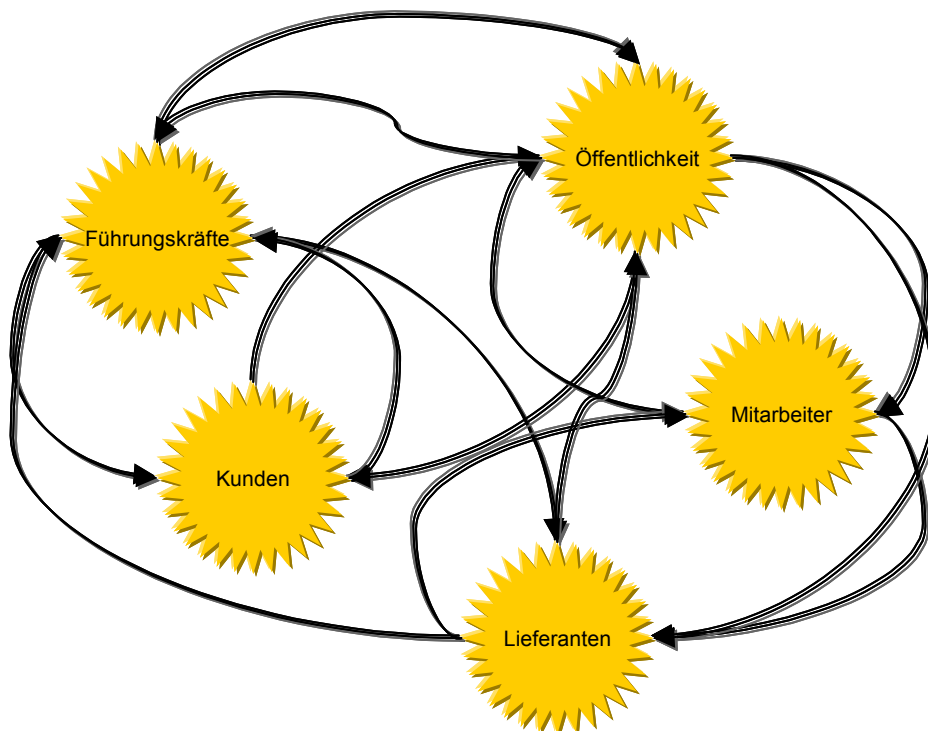
Die unternehmerische Kommunikationspolitik spielt eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Implementierung bzw. Umsetzung des Change Management, die sich für jedes (Kooperations-) Unternehmen auf die in der Abbildung dargestellten Bereiche erstreckt.

---

<sup>549</sup> vgl. zu Trainingskonzepten der transformationalen Führung u.a. Steyer, J., Theorien der Führung, in: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.), Führung, Wien 1993, S. 173 ff.

<sup>550</sup> vgl. Kahle, E., Einige Aspekte des Führungsverhaltens im internationalen Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Elitebildung, Diskussionsbeitrag zum Doktorandenseminar 2002, Lüneburg 2002, S. 5

<sup>551</sup> vgl. Klimecki, R., Laßleben, Thomae, M., Organisationales Lernen. Ein Aufsatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung, Nr. 26, Universität Konstanz 1999, S. 27

**ABBILDUNG 50: KOMMUNIKATIONSGEFLECHT**

Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter müssen frühzeitig darüber informiert werden, was die Zielsetzungen der Kooperation und der Veränderungsmaßnahmen sind, welche Konsequenzen daraus ableitbar sind und welche persönlichen Vor- bzw. Nachteile sie aus solchen Veränderungsprozessen erwarten können. Niemand leistet überproportional viel, wenn er nicht einen persönlichen Nutzen aus den Veränderungen erwarten kann. Wenn sich die Zielsetzung von Veränderungsmaßnahmen in der Unternehmenspraxis nur wie vielfach anzutreffen auf die Entlassung von Mitarbeitern verkürzt, die persönlichen Konsequenzen für die Mitarbeiter nicht abgeschätzt werden können und auch keine Vorteile mit solchen Aktivitäten für den einzelnen ersichtlich werden, dann kann langfristig ein Change Management nicht erfolgreich sein.<sup>552</sup>

<sup>552</sup> vgl. Buchner, D., Hofmann, U., Magnus, St., Prozess-Power. Durch Change Management den Unternehmenserfolg sichern, Wiesbaden 1999

Viele Change Management-Projekte scheitern daran, dass in der Kommunikationspolitik dem Aspekt „Vorteilhaftigkeit der Veränderung“ zu wenig Bedeutung beigemessen wird.<sup>553</sup>

Die marktorientierte bzw. kundenorientierte Ausrichtung der Kooperationsunternehmen und Prozesse erfordert eine entsprechende Neuausrichtung der Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe in Richtung teamorientierter Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen eines diesbezüglichen Change Management ist es notwendig, beim Start eines Reengineering- und Kooperationsprojektes die notwendigen Schritte und Stufen zur Einführung teamorientierter Prozess- und Kommunikationsstrukturen zu kennen und einzuleiten.

„Besitzen die Interaktionspartner<sup>554</sup> ähnliche Einstellungen gegenüber der Arbeit, dem Vorgesetzten, der Personalpolitik usw., dann entwickeln sie einen anderen Kommunikationsstil, als wenn sie sich in ihren Auffassungen stark unterscheiden. Für die unmittelbare Interaktion ist schließlich ganz wichtig, inwieweit sie es gestattet, die Kommunikation selbst zum Thema zu machen, also über Kommunikation zu kommunizieren.“<sup>555</sup>

---

<sup>553</sup> vgl. hierzu auch die Ausführungen von Mary, M., Change Management als Chance. Wandel ist die einzige Konstante, Zürich 1996 sowie Dalheimer, V., Krainz, E.E., Oswald, M., Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden 1998

<sup>554</sup> Im Kontext von Kooperationen sind die Interaktionspartner die kooperierenden Unternehmen.

<sup>555</sup> vgl. Martin, A., Kommunikation und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg 2001, S. 12

Tschan konnte in Studien<sup>556</sup> nachweisen, dass falsches Kommunikationsverhalten die Qualität u.a. von Entscheidungen beeinflussen kann, d.h. „...die Fehlervermeidung ist also höchst wünschenswert und die Erforschung systematischer Fehlerquellen (und ihrer Ursachen) daher von unmittelbar praktischer Bedeutung.“<sup>557</sup>

Martin stellt fest, dass nicht nur Entscheidungsprozesse hinsichtlich ihrer Rationalität betrachtet werden müssen, sondern Kommunikationsprozesse generell optimal oder suboptimal ablaufen können.

Transferiert man die Interaktionshypothese von Martin: „Ist kein Konfliktpotential gegeben, so wird ein einfaches Problem auch einfach behandelt: der Entscheidungsprozeß wird keine verschlungenen Wege gehen. Dasselbe einfache Problem wird aber noch weniger intensiv behandelt, wenn ein hohes Konfliktpotential gegeben ist.“<sup>558</sup> auf Kommunikationsprozesse, so sollte die Kommunikation bei Kooperationen mit geringem Konfliktpotential und Interessendivergenz einfach und eskalationsfrei ablaufen können, da Organisationen bestrebt sind, Konflikte, die eine Gefährdung des Gesamtsystems darstellen können, zu vermeiden.

---

<sup>556</sup> vgl. Tschan, F., Communication enhances small group performance if it conforms to task requirements: The concept of ideal communication cycles, in: Basic and applied social psychology, 17, S. 371-393

<sup>557</sup> vgl. Martin, A., Kommunikation und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg 2001, S. 29

<sup>558</sup> vgl. Martin, A., Die empirische Forschung kollektiver Entscheidungsprozesse. Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg 1996, S. 18 f.

### 6.2.3 CHANCEN UND RISIKEN BEIM CHANGEMANAGEMENT

Einen bedeutenden Faktor für Veränderungsprozesse und deren Management in Unternehmen stellt die Bereitschaft der Mitarbeiter dar. Das Management hat durch Initiierung eines KOR-Projektes i.d.R. einen ausreichend hohen "Leidensdruck" (i.S.e. Notwendigkeit) für Veränderungen bewiesen. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern meist ohne entsprechenden Leidensdruck nur schwer zu erreichen sind.<sup>559</sup> Nichts ist hemmender für Veränderungen als der jetzige Erfolg bzw. eine Fehleinschätzung desselben. Offensichtlich verhalten sich Mitarbeiter in einer positiven Gesamteinschätzung der eigenen Situation oder der des Unternehmens eher risikoavers und werden in einer Krisensituation risikofreudiger. Ohne einen spürbaren Leidensdruck fällt es dem Management schwer, Menschen bzw. Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Prozess- und Verhaltensänderungen für sie vorteilhaft sein können.

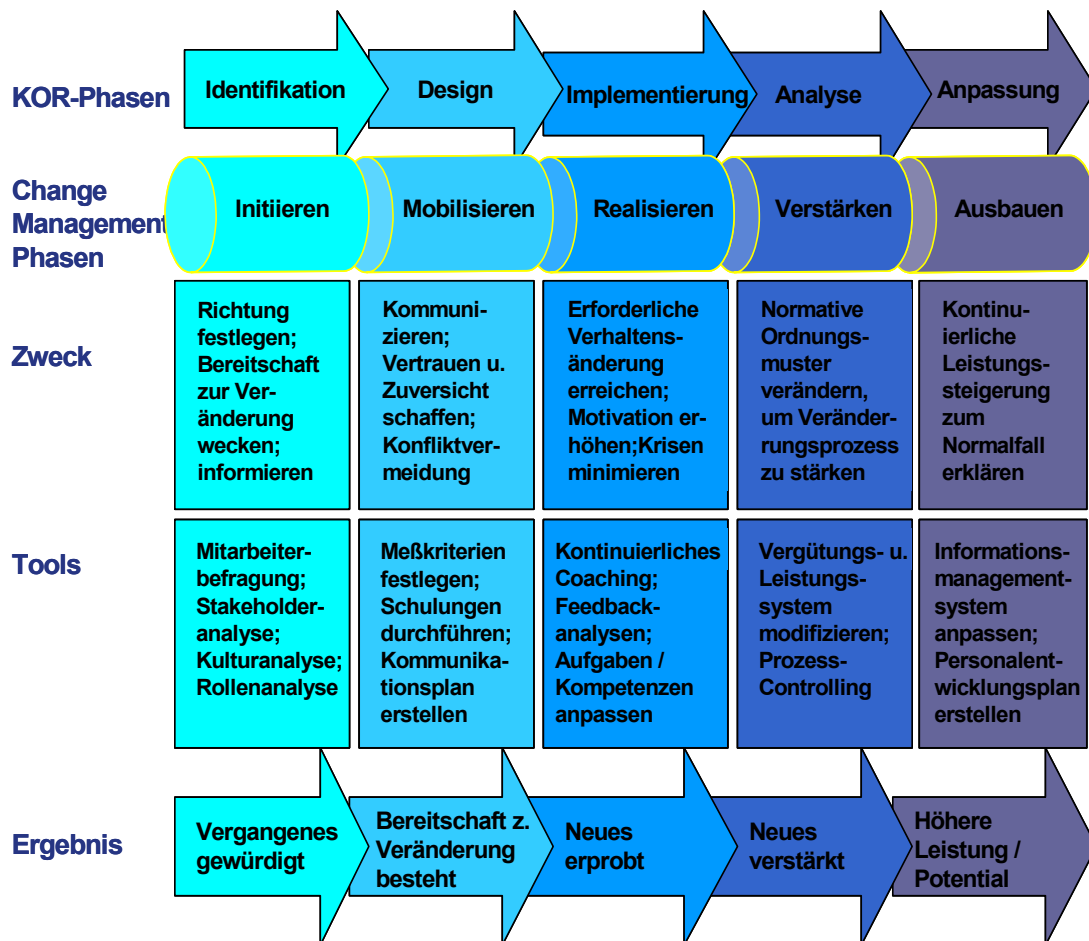
Des Weiteren umfassen Veränderungsprozesse bei Kooperationen meist mehrere funktionale Bereiche der beteiligten Unternehmen. Deshalb ist es notwendig, dass bei Veränderungsprozessen alle betroffenen Bereiche / Funktionen miteinander zusammenarbeiten und Schnittstellenprobleme vermieden werden. Trotz großer Anstrengungen in der Unternehmenspraxis ist das Schnittstellenproblem weiterhin ein zentraler Schwachpunkt in vielen Unternehmen. Nur wenn Unternehmen Veränderungen als bereichsübergreifende / unternehmensweite Prozesse verstehen, kann ein Change Management erfolgreich sein. Change Management verbindet zudem aber auch Chancen mit Risiken, denn es bindet Zeit-, Geld-,

---

<sup>559</sup> vgl. Perlitz, M., Management of Change. Warum es selten funktioniert?, Management Berater, Mai 1998, S. 8 f.

Management- und Mitarbeiter-Ressourcen und kann vor allem nicht beliebig neu gestartet werden. Die folgende Abbildung zeigt nicht nur die Einordnung von Change Management in ein KOR-Projekt, sondern gibt konkrete Gestaltungshilfen:

**ABBILDUNG 51: CHANGE MANAGEMENT PHASENMODELL**



Quelle: Eigene Darstellung

Auf die Abbildung wird hier nicht näher eingegangen. Der interessierte Leser sollte auf die in diesem Kapitel angegebene Literatur zurückgreifen, um tiefere Einblicke in spezifische Themenfelder zu erhalten.<sup>560</sup>

<sup>560</sup> Einen Gesamtüberblick über Change Management und praxisnahes Vorgehen vermittelt insbesondere: Doppler, K., Lauterberg, C., Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt am Main / New York 2000 sowie Czichos, R., Change-Management. Konzepte / Prozesse / Werkzeuge, München 1993

Aus der nachfolgenden Auflistung von möglichen Fehlern, die insbesondere vom Management als Promotor bei der Durchführung von (KOR-) Change-Projekten in der Praxis häufig anzutreffen sind, lassen sich den Veränderungsprozess bei Kooperationen fördernde Maßnahmen ableiten.

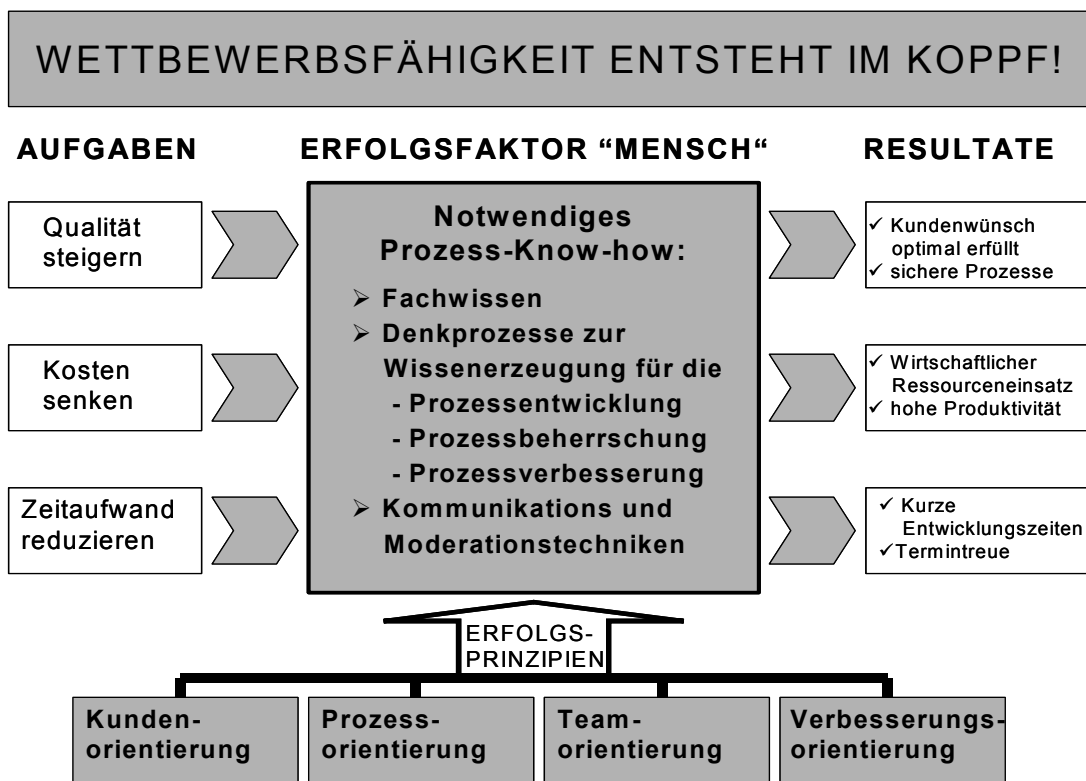
### **Management-Fehler beim Change Management (Don`ts):**

- Man übersieht die Komplexität der Veränderung und nimmt sie nicht ernst.
- Man verletzt gemeinsam geteilte „geheiligte“ Werte und Normen.
- Man beteiligt die Mitarbeiter zu wenig und gibt keine Zeit für die Aus- bzw. Fortbildung.
- Man übersieht die möglichen Widerstände und Ängste der Mitarbeiter.
- Man will zu schnell vorgehen um Ergebnisse / Erfolge zu generieren.
- Man vertritt althergebrachte Theorien bzgl. Motivation und Führung.
- Man verzichtet auf rechtzeitige und umfassende Informationsverbreitung über Projektschritte und Maßnahmen.
- Man lässt keine Krisen, Konflikte, Abweichungen vom (KOR-) Projektziel zu.
- Man ignoriert Einwände und konstruktive Vorschläge der Mitarbeiter und liefert fertige Lösungen.
- Man würdigt nicht die Vergangenheit und zeigt keine Chancen sowie auch Risiken für die Zukunft auf.
- Man formuliert unklare und unverständliche Ziele und Messkriterien.

Zur abschließenden Betrachtung des Change Management als wesentlichem Bestandteil von KOR-Projekten soll die folgende Abbildung verdeutlichen, wie wichtig jeder einzelne Mitarbeiter einer

Unternehmung für die Durchführung und den Erfolg von Veränderungsprozessen ist.

### ABBILDUNG 52: ERFOLGSFAKTOR MENSCH



Quelle: Eigene Darstellung

Die besondere Bedeutung des Menschen, der als Organisationsmitglied Träger und Mitgestalter der Unternehmenskultur ist, konnte anhand einer Studie von Krüger empirisch belegt werden.<sup>561</sup>

Es wurden Unternehmen nach Erfolgsfaktoren befragt, die erfolgreich und erfolglos am Markt agierten. Die Interpretation der Ergebnisse zeigt, dass der Mensch und die Kultur zwar nicht alleine Garant für Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung sind, aber ihre Verknüpfung mit einer guten Strategie einen wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen darstellt.

<sup>561</sup> vgl. Krüger, W., Unternehmenskultur – ein strategischer Erfolgsfaktor?, in: Krüger, W. (Hrsg.), Gießener Management Workshop 1988, Strategischer Erfolg und Unternehmenskultur, 3/88, Gießen 1988, S. 3-19



## **7. IMPLEMENTIERUNGSHINWEISE ZUR UMSETZUNG VON KOR IM UNTERNEHMEN**

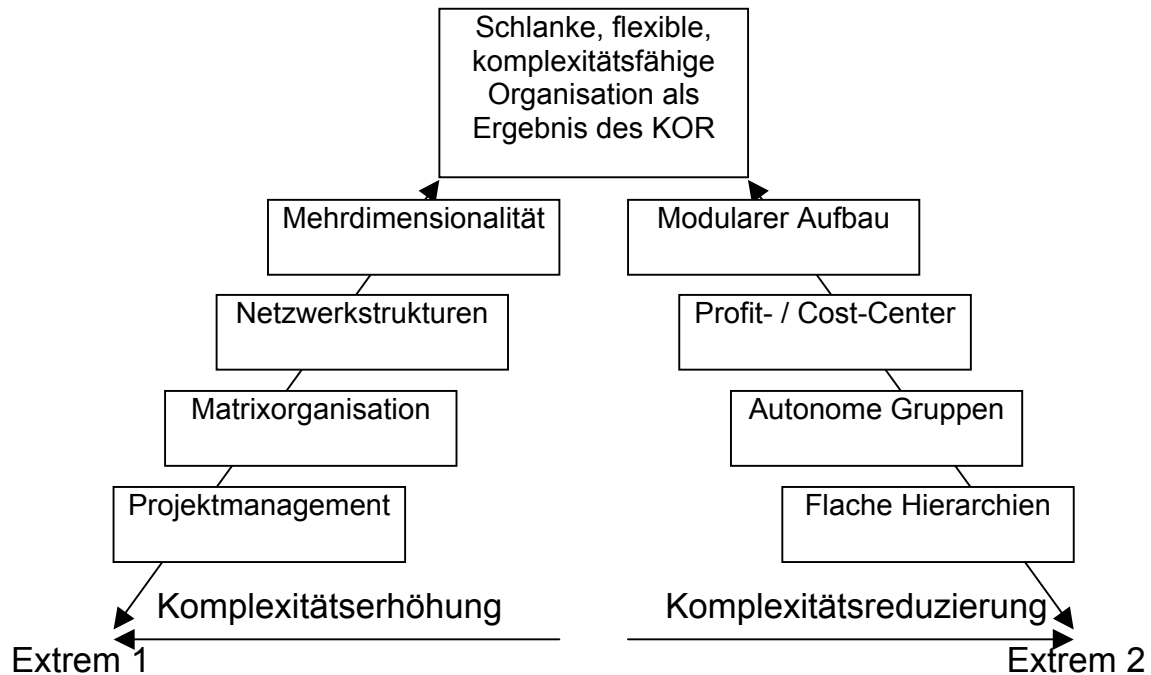
### **7.1 DIE ABLAUFORGANISATION**

Weder aus organisationspraktischer noch aus wissenschaftlicher Sicht existiert bei der Organisationsgestaltung bzw. der Wahl einer Organisationsform ein „one best way“. Grundsätzlich ergibt sich die Organisation aus den individuellen Unternehmens-Prozessen, so haben es die vorherigen Ausführungen verdeutlicht. Die Ablauforganisation strukturiert nicht den Arbeitsprozess sondern der Prozess die Organisation.

Die Organisationsstruktur wird durch die Gliederung von Aufgaben und die Zuordnung von Kompetenzen zur Aufgabenerfüllung in ihrer horizontalen, vertikalen und multidimensionalen Form bestimmt. Nach Beendigung der Phase des Prozessdesigns innerhalb eines KOR-Projektes ergeben sich aus den Prozessen Arbeitsablauffolgen, d.h. es sind die einzelnen Aktivitäten eines Arbeitsablaufes konzipiert und sollen nun von konkreten Organisationseinheiten (Projektgruppen, Fachabteilungen, Entscheidungsträgern, Personen etc.) ausgeführt werden. Die beiden in der folgenden Abbildung dargestellten Extrempositionen, bei der zum einen durch einseitige Komplexitätserhöhende Maßnahmen ein organisatorischer Wildwuchs entstehen kann (Extrem 1), und zum anderen durch übertriebene Schlankheitskuren wertvolle Potentiale des Human- oder Sachvermögens verloren gehen können (Extrem 2), sind beide höchst riskant oder zumindest aus organisationspraktischen Erwägungen

fraglich.<sup>562</sup> Aus KOR-Sicht bietet sich wie so oft im Wirtschaftsleben der Mittelweg an, d.h. eine schlanke und flexible, aus innovativ designten Prozessen resultierende, aber dennoch komplexitätsfähige, dynamische Organisationsform.

### ABBILDUNG 53: KOOPERATIONSORGANISATION



Quelle: Eigene Darstellung

Die Einführung einer "neuen" Organisation kann dabei grundsätzlich nach unterschiedlichen Methoden erfolgen, so z.B. als Paralleleinführung (beide Systeme, also altes und neues werden parallel betrieben), als Probeführung (in kleinen überschaubaren Bereichen zunächst), als Stufeneinführung (einzelne Systemteile werden modular verändert) oder als Direkteinführung.<sup>563</sup>

<sup>562</sup> vgl. Reiß, M., Orga-Tuning / Strategisches Gestalten – Vereinfachen und Anreichern von Organisationsstrukturen: Navigationsdaten für einen neuen Kurs, in: Handelsblatt v. 16.03.1992, Nr. 53, S. 22

<sup>563</sup> vgl. Steinbruch, P., Organisation, in: Olfert, K. (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Kiehl 1995, S. 348-350

Beim KOR sollte es nur die Direkteinführung geben, bei der zu einem bestimmten Stichtag vollständig vom "alten" Organisationssystem auf das "neue" gewechselt wird, da die nach einem KOR-Projekt designten Prozesse i.d.R. völlig anders sind als die ursprünglichen. Ohne in der vorliegenden Forschungsarbeit auf die Einzelaspekte von Ablauf- und Aufbauorganisation näher einzugehen,<sup>564</sup> kann die folgende Mini-Checkliste vor einer Prozess-(Organisations)Einführung noch vorhandene Mängel bzgl. der Prozesse und Aktivitäten beseitigen helfen. Diese Vorgehensweise hat sich anhand eigener Praxiserfahrungen des Autors als sehr erfolgreich herausgestellt.

*Abschließende Checkliste zur Ablauforganisation:*

- Kann noch auf Doppelarbeit oder unnötige Administration verzichtet werden, d.h. sind die Prozesse redundanzfrei?
- Können Prozesselemente vereinfacht und standardisiert werden?
- Können Prozesselemente noch weiter automatisiert werden?
- Kann die Reihenfolge der Aktivitäten weiter optimiert werden?
- Sind die Prozesselemente allen Mitarbeitern bekannt?
- Können nicht wertschöpfende Elemente noch eliminiert werden?
- Kann die Arbeitsteilung zwischen Prozesskunden und –lieferanten noch optimiert werden?
- Sind ausreichende Ressourcen zur Prozessein- und Durchführung vorhanden?

---

<sup>564</sup> Da letztlich jede Kooperation und jedes Reengineering-Projekt individuelle Prozesse und Organisationsveränderungen hervorbringt, sollte für Detailüberlegungen bzgl. Projektorganisation, Aufbau- und Ablauforganisation auf entsprechende praxisnahe Literatur zurückgegriffen werden.

Vgl. zu diesen Themenfeldern u.a. Steinbruch, P., Organisation, in: Olfert, K. (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Kiehl 1995

Elementarer Charakter beim KOR ist die Innovation und die Radikalität, daher sollte auch die Umsetzung designer Prozesse unmittelbar und zeitnah erfolgen. Sind alle in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Schritte eines KOR-Projektes eingehalten worden, besteht bei der Einführung keine Notwendigkeit zu einer vorsichtigen Umsetzung. >Die Organisation organisiert sich selbst.<

## 7.2 PROZESSUNTERSTÜTZENDE IT-SYSTEME

Häufig werden Reengineering-Projekte von der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (im weiteren IT-Systeme) begleitet oder sogar ausgelöst. Lag früher der Focus auf der Abdeckung vorhandener Funktionalitäten und ihrer Implementierung durch Anpassungen der Software, folgte also das IT-System der Organisation, so steht heute eine gezielte Neugestaltung der Geschäftsprozesse u.a. im Rahmen von bzw. durch Software-einführungen im Mittelpunkt des Interesses.

Leistungsfähige IT-Systeme / Softwareprodukte sind wesentlicher Träger von Geschäftsprozessen.<sup>565</sup> Von ihrer Qualität hängt es ab, ob der Geschäftsprozessgedanke zum Tragen und zur Umsetzung kommt. Veraltete, funktionsorientierte und inflexible IT-Systeme und Softwareprodukte stellen häufig eine unüberbrückbare Hemmschwelle für die Einführung eines Geschäftsprozessmanagements dar. Vornehmlich sind es deshalb zur Initiierung eines Reengineering-Projektes neben Dokumenten-Management-Systemen, Kommunika-

---

<sup>565</sup> vgl. dazu auch Koenigsmarck, O., Trenz, C., Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand, Frankfurt a. M. 1996, S. 33

tions-Software, Modellierungs-Software, Groupware-Produkte auch Work-Flow-Systeme, an dessen Ende als Resultat ein hochproduktives und transparentes Geschäftsprozesssystem steht.

„We should reengineer our business: use the power of modern information technology to radically redesign our business processes in order to achieve dramatic improvements in their performance.“<sup>566</sup>

Da die Geschäftsprozesse einer ständigen Weiterentwicklung unterliegen, müssen die zugrundeliegenden IT-Systeme eine flexible und modulare Struktur aufweisen, wobei bisher jedoch die Prozessausrichtung viel zu kurz kam und in einer tayloristischen Ausprägung mündete. Das Problem von Unternehmen liegt dabei häufig in der Auswahl geeigneter Software, die sich grundsätzlich unterscheiden in:

- ◆ Standardsoftware,
- ◆ Individualsoftware.

Das Problem der Wahl zwischen Standard- und Individualsoftware bezieht sich sowohl auf Reengineering-Projekte als auch auf die generell in den Kooperationsunternehmen Verwendung findenden Softwareprodukte.

Eine Auswahl von speziell auf eine Prozessmodellierung ausgerichtete Tools wurde schon in Kapitel vier skizziert, die in die gesamte Systemlandschaft einer Unternehmung eingegliedert werden müssen. Die Kriterien, die Unternehmen bei der Auswahl von Modellierungstools zugrundelegen sollten, sind u.a.:

---

<sup>566</sup> vgl. Hammer, M., Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review, 68. Jg, H. 4 1990, S. 104

- Abbildungsmöglichkeit (welche Eigenschaften / Prozesse eines Unternehmens können abgebildet werden),
- Darstellungsqualität (Verständlichkeit der Darstellung),
- Gesamtumfang (Vorhandensein von Rahmen-, Referenz-, Analyse- und Simulationsmodellen),
- Modellierungshilfen (Werkzeugumfang für die Prozessabbildung und Prozessgestaltungsaktivitäten des KOR-Teams),
- Kenngrößen (Umfang der Einbeziehung von Prozesskenngrößen, Kennzahlen),
- Anbindungsmöglichkeit (Schnittstellen zu vorhandenen / gängigen Softwareprodukten und Systemen).

Im Kontext der Prozessmodellierung müssen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) im Sinne eines „Key enablers“<sup>567</sup> über die eingesetzten Modellierungstools hinaus Möglichkeiten für eine innovative Prozessgestaltung eröffnen / bieten. Die Zahl und Größe der zu modellierenden Prozesse sowie die verschiedenen zu erfassenden Eigenschaften / Elemente erfordern Computer- und Tool-Unterstützung, da sonst der Ansatz der Prozessmodellierung nicht über Stückwerk und Momentaufnahmen herauskommen kann.<sup>568</sup>

In den Kooperationsunternehmen (Beispiel: Virtuelle Einkaufskooperation) sollen zudem durch IKT die Geschäftsprozesse (mit den zugehörigen Aktivitäten) effizient und kundenorientiert ablaufen können. Hier sind Video-Konferenzsysteme, Multimedia-PC`s,

---

<sup>567</sup> Den Begriff „Key enabler“ verwenden Kaplan, B., Murdock, L., Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 28, 1991, Nr. 2

<sup>568</sup> vgl. Krcmar, H., Schwarzer, B., Prozessorientierte Unternehmensmodellierung – Gründe – Anforderungen an Werkzeuge und Folgen für die Organisation, in: Scheer, A.-W., Prozessorientierte Unternehmensmodellierung. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, Wiesbaden 1994, S. 13-34

Elektronik-Banking bis hin zu Ortungssysteme etc. zu nennen. Weitere Effizienzgewinne lassen sich z.B. durch die Implementierung von Leitstandsystemen in der Fertigung oder von Bestellsystemen im Einkauf sowie durch einfache organisatorische Regelungen (Vermeidung einer redundanten Datenerfassung) erzielen, was auch von Hammer postuliert wird. Ein in diesem Kontext bedeutsamer Aspekt ist die dezentrale Nutzung zentraler Ressourcen, auf die über entsprechende Datenbanksysteme (z.B. ein Data Warehouse auf einem zentralen Server) eine Vielzahl räumlich verteilter Nutzer gleichzeitig zugreifen können,<sup>569</sup> womit der Zusammenhang von Informationen zu Wissen, Kommunikation und Lernprozessen in Organisationen deutlich wird.

Des weiteren bestehen erweiterte Möglichkeiten der Planung, Steuerung, Kontrolle, Koordination und Kommunikation per Rechnerunterstützung insbesondere zwischen kooperierenden Unternehmen, die neuartige Formen der Aufgabenverteilung und innovative Prozessabläufe erlauben. Besonders hervorzuheben ist, dass in Prozessorganisationen, die unter anderem das Potential der IKT sinnvoll ausnutzen, die Organisationsziele nicht in so deutlicher Konkurrenz zueinander stehen, wie dies in „konventionellen Organisationen“ der Fall ist.<sup>570</sup>

Aufgrund der Vielzahl und Komplexität heutiger DV- bzw. IT-Systeme können in der vorliegenden Forschungsarbeit keine Vergleiche oder Empfehlungen diesbezüglich getroffen werden, die es kooperierenden Unternehmungen erlaubt, aus einer vordefinierten Software- und Systemauswahl für jede spezifische Konstellation der beteiligten

---

<sup>569</sup> vgl. Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering, New York 1994, S. 87 f., S. 122 und S. 124

<sup>570</sup> vgl. Theuvsen, L., Business Reengineering, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 1, 1996, S. 77 f.

Unternehmen wählen zu können.<sup>571</sup> Lediglich zur Unterstützung der Prozessmodellierung können in diesem Kapitel wesentliche Restriktionen formuliert werden, die bei KOR-Projekten zu einer Sensibilisierung der beteiligten Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes diverser Tools beitragen sollen.

Wichtig im KOR-Kontext ist jedoch die Unterscheidung zwischen IT-Systemen / Tools zur Unterstützung von Reengineeringprojekten und IT-Systemen / Tools, mit denen später die designten Prozesse abgebildet werden sollen bzw. die diese unterstützen sollen. Bei beiden Themenfeldern müssen spezifische Anforderungskataloge an die Hard- und insbesondere Softwarelösungen erstellt werden (die Hardwareanforderungen ergeben sich i.d.R. aus den Softwareanforderungen), die mit entsprechenden Datenmodellen (Wo kommen welche Daten in welchem Format her und an welchem Prozessschritt werden sie benötigt? etc.) in Ausschreibungen an entsprechende Hersteller münden.

Grundsätzlich liegt dem KOR die Konzeption zugrunde, zuerst die Prozesse zu designen und dann erst die Software für die jeweiligen Prozesse auszuwählen, mit denen diese abgebildet werden sollen. Leider zwingen heutige Softwareproduzenten wie Microsoft oder SAP Unternehmen oftmals dazu, von diesem Grundsatz Abstand zu nehmen, da individuelle Anpassungen / Programmierungen nach einem Prozessdesign immense Kosten verursachen können. Viele der heute im Einsatz befindlichen Systeme gerade bei Grossunternehmen bieten Funktionalitäten, die KMU`s nur sehr

---

<sup>571</sup> vgl. u.a. zur Marktübersicht mit detaillierten Informationen über betriebliche Softwareprodukte, Branchensoftware, Standard- und Systemsoftware, technisch-wissenschaftliche Programme mit Herstellerinformation und Bezugsquellen: SoftGuide GmbH & Co. KG, Schachtweg 27, D-38440 Wolfsburg, <http://www.softguide.de>



eingeschränkt benötigen. Auch solche s.g. "Mittelstandslösungen" z.B. von SAP haben in der Vergangenheit einige Unternehmen aufgrund der unterschätzten Einführungskosten (diese fallen separat zu den Software- und Lizenzkosten an) in den Ruin geführt.

Aus eigenen Erfahrungen sind die Einführungskosten einer Softwarelösung ca. 2/3 höher als die fixen Soft- und Hardwarekosten (Beispiel: Bei Softwarekosten von angenommenen 500T€ betragen die Einführungskosten ca. 1,5 Mio€). An dieser Stelle sei daher die Anmerkung gestattet, nicht "blind" großen und weitverbreiteten Softwarelösungen zu vertrauen, oftmals sind es gerade kleine und weniger bekannte Softwarehäuser, die für individuelle Unternehmen auch schlanke und innovative Produkte anbieten (Beispiel: CITRIX).

## 8. DAS KOR-PROZESSINFORMATIONSSYSTEM

Unternehmens- bzw. Geschäftsprozesse müssen einer permanenten Analyse, Bewertung und Optimierung unterzogen werden. Mit dem Ende eines KOR-Projektes sind die (Kern-) Prozesse zwar zunächst optimiert bzw. neu designt, dennoch unterliegt jede Unternehmung einer permanenten Marktdynamik, die wiederum Einfluss auf die internen Prozesse und die Organisation ausübt. Die (Kern-) Prozesse werden evtl. tangiert und es verändern sich Teil- bzw. Subprozesse, die z.B. die Kostenstruktur beeinflussen.

### 8.1 PROZESSBEWERTUNG UND -ERFOLGSMESSUNG

Einzelne Problembereiche bei der Kontrolle und Erfolgsmessung von Kooperationen und Reengineering-Projekten sind:

- Vielschichtigkeit der Erfolgsdeterminanten,
- Mehrdimensionalität eines Erfolgsmesskonzeptes,
- Berücksichtigung externer Einflüsse (z.B. Konjunktur).

Zur Bewertung von Prozessen und Prozessveränderungen helfen Kennzahlenanalysen, die in einem leicht fassbaren Zahlenausdruck verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis setzen. Sie dienen zum einen als Steuerungs- bzw. Controllinginstrument in den kaufmännischen (z.B. Personalwesen), logistischen (z.B. Beschaffung, Produktion) und technischen (z.B. Produktentwicklung, Qualität) Funktionsbereichen und zum anderen als Analyseinstrument für die Optimierung der Aufbau- / Ablauforganisation

„Um die flexible Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Anforderungen der jeweiligen Märkte zu gewährleisten, ist flankierend zur grundlegenden Restrukturierung die Implementierung eines prozessorientierten Controllings unerlässlich.“<sup>572</sup>

Das Prozessinformationssystem (PIS) ist ein effektives Instrumentarium zur Analyse und Bewertung von Geschäftsprozessen, in dem verschiedenste Kennzahlen enthalten sind und einen Überblick über einen (Kern- / Sub-) Prozess oder ein ganzes Unternehmen geben.

Ein Kennzahlensystem ist der Begriff für die Kombination quantitativer Größen, die in einer systematischen, mathematischen oder empirischen Sinnbeziehung zueinander stehen.<sup>573</sup>

Ein Informationssystem<sup>574</sup> hat die Aufgabe die im Rahmen der Prozessanalyse, -konzeption, -modellierung und -realisierung entstehenden, für das Prozessmanagement relevanten Daten zu erfassen (Prozessmonitoring), zu verdichten, anschaulich zu präsentieren und Hinweise auf etwaigen Handlungsbedarf zu geben (Prozesscontrolling).

Als prozessbezogenes Executive Information System stellt es Soll- und Istdaten gegenüber. Die Solldaten sind Prozess- bzw.

---

<sup>572</sup> vgl. Nippa, M., Picot, N., Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum –, 2. Aufl., Frankfurt am Main / New York 1996, S. 291

<sup>573</sup> vgl. Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Auflage, Dortmund 1993 sowie Reichmann, T., Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: ZfbF, 28 Jg., Heft 10 und 11, 1976, S. 705-723

<sup>574</sup> vgl. zu Informationssystemen u.a. Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik. Informationssysteme im Industriebetrieb, Berlin / Heidelberg / New York 1988

Workflowmodellen zu entnehmen, die mit einem externen Modellierungswerkzeug wie z.B. ARIS oder AENEIS generiert werden. Die Quelle der Istdaten sind z.B. die vom KOR-Modell bereitgestellten Audit Trails. Ein Audit Trail ist definiert als "A historical record of the state transitions of a process instance from start to completion or termination".

Hinsichtlich der klassischen Controllingaufgabe Kosten zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen zu minimieren – Beweggrund für Unternehmenskooperationen sind vielfach Kostenreduzierungen (siehe Kapitel 2.1.2) – müssen nicht nur die Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs- oder Managementkosten der jeweiligen Unternehmung betrachtet werden, sondern insbesondere die Transaktionskosten.<sup>575</sup>

Der Transaktionskostenansatz basiert auf der Annahme, dass es nicht die Produktionskosten sind, die die Organisationsstruktur und -gestaltung beeinflussen, sondern die Kosten, die bei Transaktionen entstehen.

Die Erfüllung bestimmter Aufgaben kann in unterschiedlicher Weise erfolgen, z.B. durch das Unternehmen selbst („make“), durch den Bezug von einem anderen Unternehmen („buy“) oder für die vorliegende Forschungsarbeit durch kooperierende Unternehmen („cooperate“). In allen drei Fällen fallen Kosten durch Informations-, Verhandlungs- und Koordinationsaktivitäten an. Transaktionskosten können somit als die „Kosten des Produktionsfaktors Organisation“ bezeichnet werden.<sup>576</sup>

---

<sup>575</sup> vgl. zum Transaktionskostenansatz u.a. Williamson, O. E., Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1991

<sup>576</sup> vgl. Picot, Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, Die Betriebswirtschaft 42, 1982, S. 270

Auf Kritiken am Transaktionskostenansatz<sup>577</sup> soll hier nicht näher eingegangen werden. Bei einem Prozessinformationssystem von Kooperationen müssen jedoch Transaktionskosten – damit sind nicht nur Kosten von Vertragsverhandlungen gemeint sondern Kosten von permanenten Austauschbeziehungen der Kooperationspartner – berücksichtigt werden, da sie einen nicht unerheblichen Kostenbestandteil darstellen.<sup>578</sup>

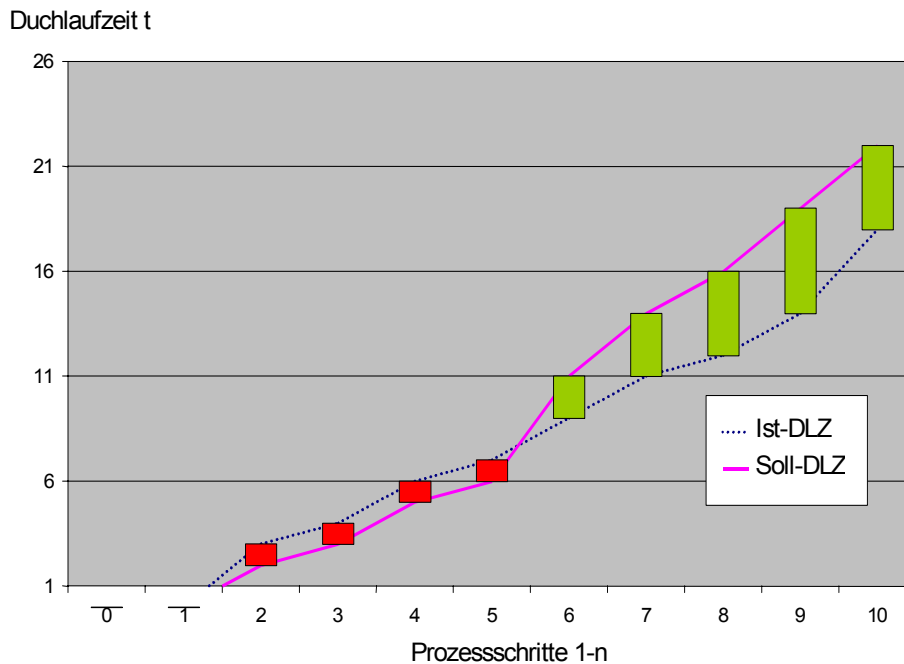
Haben sich die Kooperationsunternehmen über die zu verwendenden Kennzahlen verständigt, können diese im skizzierten Prozessinformationssystem zusammengefasst werden.

Die nachstehenden zwei Abbildungen geben einen exemplarischen Eindruck von einer potentiellen Ausgestaltung eines Prozessinformationssystems. Die erste Abbildung stellt anhand zweier Zeitzuwachskurven die Soll- und Istentwicklung entlang eines Prozesses gegenüber. Insbesondere bei Kooperationen mit veränderten Prozessschritten kann eine solche grafische Darstellung anschaulich Schwächen bzw. Verbesserungspotentiale aufzeigen.

---

<sup>577</sup> vgl. hierzu u.a. Kay, N., Markets and False Hierarchies: Some Problems in Transaction Cost Economics, EUI Working Paper No. 87/282, European University Institute, Florenz 1987

<sup>578</sup> vgl. hierzu u.a. die Studienergebnisse von Ebers, M., Gotsch, W., Institutionenökonomische Theorie der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart 1992

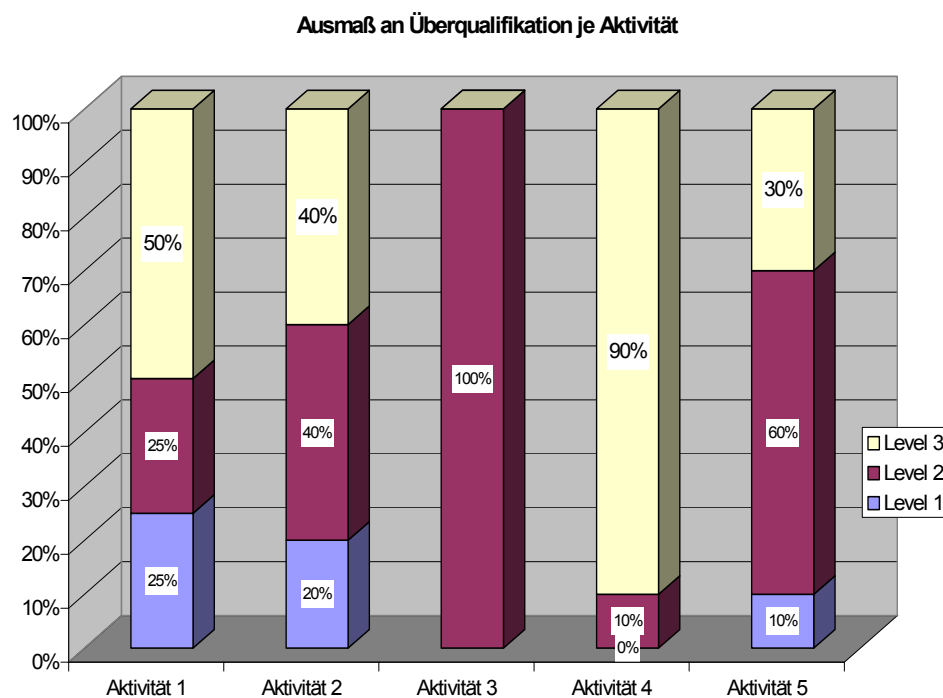
**ABBILDUNG 54: ZEITZUWACHSKURVEN****Gegenüberstellung von Soll- und Istzeitzuwachskurven**

Quelle: Eigene Darstellung

Eine stärker organisationsbezogene Auswertung wird z.B. durch die zweite Abbildung dargestellt. Je Aktivität wird abgetragen, wie oft (prozentual) die Aktivität durch Mitarbeiter wahrgenommen wurde, die eine höhere Qualifikation (ausgedrückt als Level) hatten als zur Durchführung der Funktion notwendig war.

Die Zahlen in den Säulen geben das Ausmaß an Überqualifikation als Differenz zwischen dem Level einer Person und dem der Aktivität zugeordneten Level wieder.

## ABBILDUNG 55: AUSMAß VON ÜBERQUALIFIKATION



Quelle: Eigene Darstellung

Der Einsatz der Simulation als Analyse- und Bewertungswerkzeug innerhalb eines KOR-Projektes ist mit erheblichem Aufwand verbunden, sei es bei der Datenermittlung, die wegen der Simulation weitaus detaillierter erfolgen muss, oder bei der Modellierung. Um diesem Aufwand möglichst frühzeitig den zu erwartenden Nutzen gegenüberstellen zu können, müssen zwei Dinge exakt definiert werden. Zum einen müssen die Ziele der Geschäftsprozessgestaltung bekannt sein und für die Simulationsuntersuchung genau präzisiert werden.

Die andere wichtige Festlegung ist die Abgrenzung des zu analysierenden Prozesses. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um den gesamten Umfang des im Gestaltungsprojekt untersuchten Prozesses handeln. Es ist vielmehr sinnvoll, Simulation nur für kritische Teilprozesse einzusetzen, und

zwar dort, wo aufgrund von Voruntersuchungen das größte Nutzenpotential vermutet wird.

Die Prozesskennzahlen, die eine Simulation liefern kann, hängen stark von den Funktionalitäten ab, die das zum Einsatz kommende Software-Tool aufweist. Wenn z.B. ein verfolgtes Ziel der Geschäftsprozessmodellierung "Reduzierung der Lagerbestände" lautet, die Software aber die Abbildung von Materialfluss und Beständen nicht zulässt, macht eine Simulationsuntersuchung wenig Sinn. Ziele, bei denen der Simulationseinsatz im allgemeinen sehr hilfreich ist, sind u.a. Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten, Reduzierung der Prozesskosten oder Verbesserung der Personal- und Personaleinsatzplanung. Auf diesen Gebieten bieten auch die meisten gängigen Simulations-Tools gute Unterstützung an.<sup>579</sup>

---

<sup>579</sup> vgl. zum Thema Simulation u.a. Brenner, M., Methode zur Simulation von Geschäftsprozessen, Ergebnisbericht des Projektes „Geschäftsprozessgestaltung mit integrierten Prozess- und Produktmodellen“ (GiPP), Siemens AG 1998



## 8.2 PROZESSCONTROLLING

Eine in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig übernommene Definition von Controlling stammt von Horváth. Horváth versteht unter Controlling ein "Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“<sup>580</sup>

Der erste wichtige Schritt in Richtung eines Prozesscontrolling erfolgte durch Kaplan und Cooper mit der Einführung der Prozesskostenrechnung. Diese bildet heute die Grundlage des Prozesscontrollings, da durch die Prozesskostenrechnung die Wirkung der im Unternehmen ablaufenden Wertschöpfungsprozesse auf die gesamten (nicht indirekten) Produktkosten transparent wird. Ziel der Prozesskostenrechnung ist es, Aufschluss über die Kostenentstehung und –verursachung in Leistungsprozessen zu gewinnen.<sup>581</sup>

Diese Kostentransparenz wiederum ermöglicht dem Controller eine bessere Planung, Kontrolle und Steuerung des Produkterfolges im Hinblick auf operative und strategische Planungsmethoden, die auf der Optimierung der Wertschöpfungsprozesse basieren. Beispielhaft

---

<sup>580</sup> vgl. Horváth, P., Controlling, 5. Aufl., München 1994, S. 144

<sup>581</sup> vgl. Cooper, R., Kaplan, R.S., Measure Costs Right: Make the Right Decisions, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 5, May 1988, S. 96-103 sowie Coenenberg, A.G., Fischer, T.H., Prozesskostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: DBW, 51. Jg., Nr. 1, 1991, S. 21-38 sowie Horváth, P., Mayer, R., Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvollen Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg., Nr. 4, April 1989, S. 214-219

seien hier genannt: Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Zielkostenrechnung, Parallelentwicklung (Simultaneous Engineering) usw. Alle diese Instrumente setzen ein begleitendes Prozesscontrolling voraus, wenn sie effektiv eingesetzt werden sollen. Die Ausgestaltung des Prozesscontrollings hängt u.a. von Prozessen, den individuellen Unternehmensstrukturen und den strategische Zielsetzungen der kooperierenden Unternehmen ab.

Die Einführung neuer Organisationskonzepte und kooperativer Formen der Zusammenarbeit im und mit Unternehmen erfordern dabei kollektive Lernprozesse aller beteiligten Mitarbeiter.

Ein hilfreiches Verfahren zur Unterstützung betrieblicher Veränderungsprozesse ist "mitarbeiterorientiertes Prozesscontrolling".<sup>582</sup> Dabei geht es nicht um eine reine Erfolgsermittlung geleisteter Projektarbeit, sondern um eine fortlaufende Verbesserung und Steuerung der Veränderungsprozesse. Sowohl die durchgeführten Maßnahmen als auch die zugrundeliegenden Veränderungskonzepte werden kontinuierlich auf ihre Sinnhaftigkeit und Tauglichkeit reflektiert, bewertet und gegebenenfalls modifiziert. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter gelegt.

Betriebliches Veränderungsmanagement erfordert heute eine Abkehr von der Ergebnisorientierung tradierten Projektmanagements zugunsten einer ergebnisoffenen Prozessorientierung sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an der Projektplanung und –umsetzung. So betrachtet ist das traditionelle Controlling schon immer prozessorientiert ausgerichtet gewesen, da ohne eine zielkonforme

---

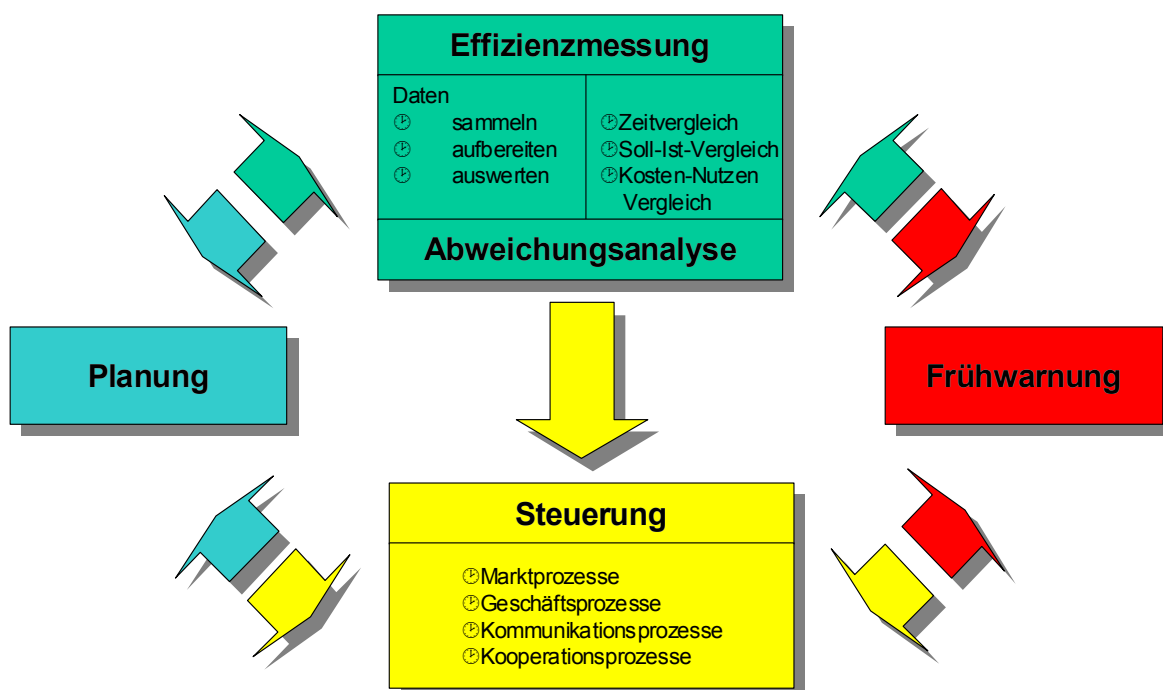
<sup>582</sup> vgl. Bothe, I., Mitarbeiterorientiertes Prozesscontrolling in der betrieblichen Projektarbeit, Institut Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen 1999

Planung, Kontrolle und Analyse von Prozessen im Unternehmen die Zielsteuerungsaufgabe des Controllers nicht möglich wäre.

Wettbewerbsvorteile (Kosten, Qualität, Produktdifferenzierung durch Kooperationen u. ä.) entstehen durch den Wertschöpfungsprozess im Unternehmen. Dieser durchläuft alle funktionalen Organisationseinheiten, deren Beiträge zur traditionellen Wertschöpfung allerdings von unterschiedlicher Bedeutung sind. Die Folge dieser strategischen Neuorientierung ist die Entwicklung neuer Planungs- und Kontrollinstrumente, die Wertschöpfungsprozesse (anstatt Funktionen) in den Mittelpunkt der Controlling-Aufgabe stellen (Wertkette).<sup>583</sup>

Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenwirken von Planung, Messung, Frühwarnung und Steuerung beim Prozesscontrolling in Unternehmen.

**ABBILDUNG 56: PROZESSCONTROLLING**



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>583</sup> vgl. dazu auch die Ausführungen von Homburg, C., Daum, D., Marktorientiertes Kostenmanagement, Frankfurt a. M. 1997

Prozessorientiertes Controlling erfordert hinsichtlich der Prozesskomplexität in Unternehmen ein leistungsfähiges Prozessinformationssystem.

Im Rahmen des systemgestaltenden Aufgabenbereichs wirkt das prozessorientierte Controlling an der Konzeptionierung und Betreuung einer Prozess-Infrastruktur mit. Die Controlling-Systemgestaltung orientiert sich an der optimalen Versorgung der Prozessowner mit den benötigten Prozessinformationen in der erforderlichen Aktualität, Vollständigkeit und Komprimiertheit. Die Anforderungen an ein derartiges Prozessinformationssystem ergeben sich aus den einzelnen Teilaktivitäten bei der Planung, Modellierung, Umsetzung und Kontrolle.

Im folgenden Kapitel werden Prozesskennzahlen als die wesentlichen Bestandteile eines Prozessinformationssystems näher erläutert und anhand der Kernprozesse in Unternehmen Beispiele für konkrete Kennzahlen gegeben.

### 8.3 PROZESSKENNZAHLEN

Eine Kennzahl ist grundsätzlich eine Kombination von Zahlen, zwischen denen Beziehungen bestehen oder in einer Weise hergestellt werden können, so dass eine neue Größe gebildet wird, die im Vergleich zu den Ausgangsgrößen einen zusätzlichen Erkenntniswert besitzt.<sup>584</sup>

Jede Kennzahl muss in konzentrierter Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Tatbestand informieren.<sup>585</sup>

Auf Basis der Kooperationsstrategie, des Branchentyps und der Geschäftsprozesse werden die relevanten Kennzahlen bzw. Kennzahlenanalysen von den Kooperationspartnern bestimmt. Diese Kennzahlen stellen die zum Überprüfen des Zielerreichungsgrades der Strategie relevanten Erfolgsfaktoren dar. Mit der Vorgabe bestimmter Kennzahlenausprägungen vor dem Hintergrund der gemeinsamen Kooperationsstrategie werden die kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele quantifiziert. Eine Bestimmung der Kennzahlen hängt damit also auch von den definierten Unternehmenszielen (Kooperationszielen) ab.<sup>586</sup>

Es stellt sich aber die Frage, welche Prozesskennzahlen (eine Kombination von Ist- und Soll-Daten) herangezogen werden können. Hierzu existieren in der Literatur eine Vielzahl von Aufzählungen.

---

<sup>584</sup> vgl. Kerth, A., Wolf, J., Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, München / Wien 1986

sowie Schott, G., Kennzahlen, Kompass des Unternehmens, Stuttgart 1988

<sup>585</sup> vgl. Maus, M., Planung und Kontrolle und Steuerung der Marketing-Logistik mit Hilfe von Kennzahlen, Diss., Universität Köln 1984

<sup>586</sup> vgl. Le-Saint, F., Performance evaluation using soft systems methodology, in: Management Accounting, April 1991, S. 34-36

Weitgehende Einigkeit herrscht jedoch dahingehend, dass sich die anzuwendenden Prozesskennzahlen auf:

- Qualität,
- Quantität,
- Zeit und
- Kosten

beziehen sollten.

„Es ist keineswegs allein der Missbrauch von Zahlen, der die Statistik allgemein in Misskredit gebracht hat, sondern vielmehr das menschliche Unvermögen, sich Zahlengrößen richtig vorzustellen; nur wenige Kenner und Erfahrene gibt es, die durch sinnvolle Größenbeziehungen auf andere geläufige Gegebenheiten unserer Vorstellungswelt wirkliche Zahlenvorstellungen haben. Unser Schicksal ist es, dass wir trotzdem heute täglich und stündlich mit Zahlen umgehen müssen, besonders aber im Wirtschaftssektor und im täglichen Betriebsgeschehen.“<sup>587</sup>

Diese Gedanken aufgreifend sollten also zur Unternehmenssteuerung nur solche Kennzahlen herangezogen werden, die das betriebliche Geschehen widerspiegeln, eindeutig und zudem jedem verständlich sind. Zahlenfriedhöfe müssen vermieden werden und nur wesentliche Basiskennzahlen bzgl. Qualität, Quantität, Zeit und Kosten sollten Verwendung finden. Diese können dann problemorientiert durch spezifische Kennzahlen erweitert und, wenn vorhanden, mit Branchenkennzahlen kombiniert / verglichen werden.

Hinsichtlich der Qualität können als Indikatoren z.B. die Anzahl der Garantiefälle, die Anzahl der Kundenbeschwerden, die Anzahl der

---

<sup>587</sup> vgl. Antoine, H., Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, 2. Auflage, Wiesbaden 1958

Fehler im Produkt oder einzelnen Produktkomponenten, die Anzahl fehlerhafter Aufträge oder die Anzahl unvollständiger Lieferungen herangezogen werden. Bei der Quantität können z.B. die Anzahl unerledigter Aufträge oder die Anzahl unerledigter Rechnungen verwendet werden. Bei Prozesskennzahlen, die sich auf die Zeit beziehen wird häufig die Durchlaufzeit genannt. Weist diese eine zu hohe Varianz auf, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass eine zu hohe Anzahl von Einzelfalllösungen gegeben ist.<sup>588</sup>

Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang, dass bei der Festlegung der Prozesskennzahlen geschäftsfeldspezifisch vorzugehen ist, d.h. bei den jeweiligen Standards ist zu berücksichtigen, welche Strategie eine Kooperation im spezifischen Geschäftsfeld verfolgt.<sup>589</sup> So werden sich die heranzuziehenden Kennzahlen hinsichtlich Zusammensetzung und Ausprägung danach unterscheiden, ob die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen beispielsweise eine Kostenführerschafts- oder eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Diese Überlegung zeigt, dass in einer Kooperation in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und in Abhängigkeit der Kooperationsstrategie divergente Prozesskennzahlen zum Einsatz gelangen werden.

In Anlehnung an die untersuchten Unternehmensprozesse seien hier exemplarisch einige Prozesskennzahlen aufgelistet, die sich sowohl auf Zeit, Qualität, Quantität und Kosten beziehen.

---

<sup>588</sup> vgl. Krallmann, H., Business Process Reengineering – Nutzen und Erfahrungspotentiale, in: Kreative Unternehmen: Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovation, Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg.), Stuttgart 1995, S. 355-369

<sup>589</sup> vgl. Scholz, R., Geschäftsprozessoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2. Aufl., Bergisch Gladbach / Köln 1995, S. 185 ff.

*Einkauf:*

- Anteil dispositions- bzw. einkaufsbedingter Produktionsstörungen
- Lieferverzögerungsquote
- Anzahl Bestellungen pro Zeitperiode
- Lieferrückweisungsquote
- Qualitätsmängelquote
- Fehllieferquote
- Anzahl der Lieferanten
- Anzahl zu disponierender Teile / Waren
- Dauer der Kreditinanspruchnahme

*Produktion:*

- Produktionsleistung zu Materialeinsatz
- Arbeitsproduktivität
- Wertschöpfung pro Mitarbeiterstunde
- Leistung pro Mitarbeiter
- Kapitaleinsatz zu Produktionsmenge
- Anzahl Fertigungsaufträge
- Anzahl Produkte
- Recycling-Anteil
- Ausschussmenge je Mitarbeiter
- Beschäftigungsgrad
- Durchlaufzeit Produkt
- Rüstzeit, Transportzeit, Liegezeit
- Produktionskosten
- Ausschusskosten
- Rüst- und Sortenwechselkosten



*Vertrieb / Marketing:*

- Anfragebearbeitungszeit
- Auftragsbearbeitungszeit
- Auftragsbestand zu Umsatz
- Vertriebsergebnis
- Außendienst-Arbeitszeitrage
- Absatz / Umsatz je Kundengruppe
- Werbeintensität
- Anlaufdauer Marketingaktivitäten
- Zufriedenheitsgrad je Kunde
- Werbeetat
- Erfolgsquote der Angebote

*Management:*

- Fluktuationsrate
- Leistungsgrad pro Mitarbeiter
- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Gehaltseffizienz
- Produktivität pro Mitarbeiter
- Abwesenheitszeitrage
- Weiterbildungskosten
- Beschäftigungsgrad
- Mitarbeiterflexibilität

Für ausführliche Berechnungsmethoden und weitergehende Kennzahlen kann der Leser auf die im Kapitel angegebene Literatur zurückgreifen.<sup>590</sup>

---

<sup>590</sup> vgl. zu Controlling und Kennzahlen insbesondere Horváth, P., Controlling, 7. Aufl., München 1998 sowie Reichmann, T., Handbuch Kosten- u. Erfolgs- Controlling, München 1995

Das konsequente Messen von Abläufen und Prozessen stellt einen wesentlichen Vorgang zur Erschließung von Optimierungspotentialen dar. „Measurements are key. If you cannot measure it, you cannot control it. If you cannot control it, you cannot manage it. If you cannot manage it, you cannot improve it.“<sup>591</sup>

Das Messen von Ergebnissen und Prozessdaten, zum Feststellen der eigenen Leistungsfähigkeit und zum Vergleich mit dem jeweils „Klassenbesten“, ist elementarer Bestandteil der KOR-Philosophie. Lernen von denjenigen, die es augenscheinlich besser machen, ist das wichtigste Ziel des Benchmarking.<sup>592</sup> Prozesszeiten, -kosten und -qualität sind dabei drei Prozessparameter, die sich nicht nur eindeutig quantifizieren lassen, sondern zudem Leistungsmerkmale für die Beschleunigung, Vereinfachung und Beherrschung von Geschäftsprozessen sind.

Prozessbenchmarking gibt sowohl dem Prozessverantwortlichen als auch allen am Prozess Beteiligten Feedback über das erreichte Leistungsniveau. Es schafft zum einen die notwendige Transparenz und steigert andererseits, über das Sichtbarmachen von Erfolgen, die Motivation für weiteres Handeln. Dabei finden Zielgrößen aus internen Vergleichsprozessen i.d.R. eine bessere Akzeptanz bei den Betroffenen, während externe Leistungskennziffern (der Vergleich mit dem Klassenbesten) hingegen stärker verdeutlichen, welche

---

<sup>591</sup> vgl. Harrington, H.J., Business Process Improvement, McGraw-Hill, New York 1991, S. 82

<sup>592</sup> vgl. zum Thema Benchmarking u.a. Meyer, J., Benchmarking, Stuttgart 1996 sowie Kleinfeld, K., Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile, in: Marktforschung & Management, 1. Quartal 1994, S. 19 ff.

Effizienzsteigerungspotentiale noch vorhanden sind, wenn man bereit ist, völlig neue Wege zu gehen. Das Messen von Prozessen und Abläufen ist der Organisationslehre sicherlich seit langem vertraut. Der Unterschied gegenüber bisherigen Vorgehensweisen könnte beim KOR-Prozessbenchmarking darin liegen, dass nicht nur einzelne Vorgänge und Verrichtungen im Mittelpunkt von Vergleichen stehen, sondern komplette Prozesse, die für ein Unternehmen als Leistungsersteller für die Kunden am Markt eine Wertschöpfung darstellen.

Hapke und Hassemer<sup>593</sup> zeigen die Möglichkeiten des Benchmarking für Beschaffungsprozesse auf, während Lewis und Naim<sup>594</sup> sogar ganze Versorgungsketten mit Hilfe von Benchmarking analysieren und beurteilen. Bei der Telekom<sup>595</sup> wird Benchmarking unterstützend zur Organisationsentwicklung eingesetzt, andere Studien legen ihren Fokus mehr auf kleinere Prozesse im Finanzbereich.

Zum konkreten Vorgehen beim Prozessbenchmarking aus Controllingsicht geben u.a. Horváth und Herter einige wesentliche Tipps, andere Autoren zeigen die generelle Vorgehensweise auf.<sup>596</sup>

---

<sup>593</sup> vgl. Hapke, W., Hassemer, K., Modeerscheinung oder Maßstab für markt-orientierte Beschaffungsprozesse? Benchmarking, in: Beschaffung aktuell Nr. 9, 1994, S. 38-47

<sup>594</sup> vgl. Lewis, J.C., Naim, M., Benchmarking of aftermarket supply chains, in: Production planning and control No. 3, 1995, S. 258-269

<sup>595</sup> vgl. Gerpott, T.J., Pospischil, R., Internationale Effizienzvergleiche der DPB-Telekom. Ergebnisse eines Benchmarking-Projektes zur Unterstützung von organisationalem Wandel in einem staatlichen Telekommunikationsunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 4, 1993, S. 366-389

<sup>596</sup> vgl. Horváth, P., Herter, R.N., Benchmarking – Vergleich mit den Besten, in: Controlling Nr. 1, 1992, S. 4 f. sowie Camp, R.C., Benchmarking, München / Wien 1994 sowie Lamla, J., Prozessbenchmarking, München 1995

Einen weitreichenden Gesamtüberblick über unterschiedliche Benchmarkingkonzeptionen liefert Joachim Lamla.<sup>597</sup> Alle Konzeptionen, so Lamla, betonen den strategisch bedeutsamen Charakter der mit Benchmarking angestrebten Veränderungen. Bezüglich der Vergleichsobjekte, also dem, was verglichen wird, konnte Lamla insbesondere bei Beratungsunternehmen interessante Differenzierungen zu anderen Konzeptionen feststellen. So wurden z.B. von PIMS (Profit Impact of Market Strategies) und McKinsey Studien mit großer Grundgesamtheit durchgeführt. Zudem basierten die Studien hauptsächlich auf Korrelationsanalysen und damit quantitativen Zusammenhängen, qualitative Aspekte wurden vernachlässigt. Die folgende Abbildung (Tabelle) zeigt in Anlehnung an Forschungsergebnisse von Lamla zum Abschluss des Kapitels die wesentlichen Merkmale von Prozessbenchmarking.

**ABBILDUNG 57: PROZESSBENCHMARKING**

Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ermittlung von monetären und nichtmonetären Größen</li> <li>- Aufdecken von Stärken / Schwächen sowie Ursachenforschung bei Prozessen</li> </ul>
Betrachtung- / Vergleichsobjekt	- interne (Gesamt-) Prozesse
Vergleichshorizont	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brachenübergreifend</li> <li>- detaillierte Analyse</li> </ul>
Instrumentarium	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennzahlen</li> <li>- statistische Verfahren (z.B. Clusteranalyse)</li> <li>- Methoden der qualitativen Analyse</li> </ul>
Vergleichsebene	- monetäre / nicht monetäre Zahlen

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>597</sup> vgl. Lamla, J., Prozessbenchmarking, München 1995, S. 31-39

## 9. RESÜMEE UND AUSBLICK

Krisen haben einen großen Vorteil. Sie helfen dem Unternehmen, sich wirksam zu verändern. Ihr Nachteil besteht darin, dass sie Manager und Mitarbeiter zu hektisch und mitunter hilflos reagierenden Teilen des Veränderungsprozesses machen, denn der entstehende Handlungsdruck lässt scheinbar kaum echten Gestaltungsspielraum übrig. In solchen Krisen rufen viele Unternehmen nach externen Beratern sog. Troubleshootern. Die unternehmerische Zukunft jedoch verlangt Gestalter. Es werden Manager benötigt, die sich in permanenten Veränderungsprozessen sicher und wohl fühlen und Mitarbeiter, die Prozesse handhaben können und die nicht warten, bis die Krise sie zum Handeln zwingt.

Der traditionelle Situationsmanager hält an Überzeugungen und seinem Verhalten fest, bis die Krise es zerschlägt, bis es nicht mehr anders geht. Der moderne Prozessmanager jedoch ist bereit, Haltungen, Überzeugungen und Entscheidungen permanent zu reflektieren und dem unkontrollierbaren Prozess anzupassen. Veränderung ist für ihn der Normalzustand. Konsequentes Prozessmanagement schafft Vorsprung durch die Fähigkeit sich zu verändern, bevor die nächste Krise kommt. Letztlich bedeutet es die Gestaltung betrieblicher und vor allem menschlicher Realität im Unternehmen durch die Metafähigkeit unserer Bewusstseins. Die Führung, die nicht weiß, wie sie sich selbst verändern muss, kann auch das Unternehmen nicht anregen sich zu verändern.

Der Faktor Zeit wird bei der Implementierung von Veränderungsprozessen zudem meist unterschätzt. Letztlich greift jeder Veränderungsprozess in Verhaltensweisen von Menschen ein. Dabei muss man zwischen kognitivem und affektivem Wissen

unterscheiden. Die reine Erkenntnis zu wissen, dass etwas richtig ist, heißt noch lange nicht, dass es zu einer Verhaltensänderung kommt. Wie viele Raucher wissen (kognitives Wissen), dass Rauchen gefährlich ist und tun es doch. Die Einsicht, das Rauchen tatsächlich aufzugeben (affektives Wissen), kann oft Jahre dauern. Auch die Bereitschaft und Verinnerlichung von Veränderungsprozessen im Unternehmen dauert oft Jahre. Wenn jedes Jahr eine neue, umfassende Veränderungsmaßnahme im Unternehmen eingeführt wird, dann steigen die Widerstände bald so stark an, dass die Implementierung von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Die schnelle Lösung wird dann sehr schnell zur Utopie.

Sollen Veränderungen gewohnte Verhaltensweisen überwinden, dann müssen die Betroffenen auch individuelle Vorteile für sich sehen. Ein zu großer Aktionismus, das heißt jedes Jahr eine neue Management-Methode einzuführen, schadet Veränderungsprozessen genauso, wie eine Vernachlässigung der individuellen und kollektiven Interessen der Mitarbeiter. Die Kommunikation von notwendigen Veränderungen an Mitarbeiter seitens des Managements ist dabei oft mangelhaft und führt zu Irritationen über die Zukunftsausrichtung / -perspektiven.

Kommunikationsprobleme führen neben einer mangelnden Fehlertoleranz zu einem Abblocken von Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen. Ohne objektiven oder simulierten Leidensdruck ist das Veränderungspotential im Unternehmen nur sehr begrenzt. Veränderungen benötigen Zeit und Belohnungssysteme. Letztlich sind Veränderungsprozesse nur interdisziplinär im Unternehmen zu erreichen. Die Einbindung aller Betroffenen in den Veränderungsprozess ist eine unabdingbare Voraussetzung für dessen Erfolg. Fehlerkultur und Einstellung zum Risiko sind weitere Erfolgsfaktoren für Kooperationsorientiertes Organisations-Reengineering. Werden Fehler bei Veränderungsprozessen nicht akzeptiert und besteht keine

Risikoneigung beim Management, dann scheitern viele Projekte bei der Implementierung.

Kehrt man zu der eingangs gestellten Frage, inwiefern die Kooperation eine strategische Handlungsoption kleiner und mittlerer Unternehmen darstellt, zurück, so konnten in der vorliegenden Forschungsarbeit eine Reihe von Aussagen getroffen werden, die zumindest eine teilweise Beantwortung erlauben. Aus der Perspektive des ressourcen-orientierten Ansatzes stellt sich die Kooperation als geeignetes Mittel dar, größenbedingte Defizite in der Ressourcenausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen zu kompensieren und dadurch strategische Handlungsspielräume zu eröffnen. Gleichmaßen wird aus dieser Perspektive aber auch erkennbar, dass es vielfältige Anforderungen an die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen gibt, wobei die Erfordernis einer gezielten Entwicklung prozessualer und organisatorischer Fähigkeiten für das Management von Kooperationen im Mittelpunkt steht.

Für jede Kooperation stellt das KOR daher eine komplexe Gestaltungsaufgabe dar. Das Optimierungsziel kann dabei nicht allein durch eine Verbesserung der Prozess- und Aufgabenstruktur erreicht werden. Zu einer durchgreifenden Leistungssteigerung müssen u.a. auch aufbauorganisatorische und führungsrelevante Aspekte eine Berücksichtigung finden.

Ein wesentlicher Schritt besteht darin, sich zunächst darüber Klarheit zu verschaffen, welche Geschäftsprozesse eine wettbewerbsstrategische Differenzierung ermöglichen. Erst nachdem diese Kernprozesse erkannt und optimiert bzw. designt worden sind, sollten die diese Kernprozesse unterstützenden Unternehmensprozesse verbessert / gestaltet werden. Die Wichtigkeit der Kernprozesse wird klar, wenn man sich vor Augen führt, dass letztlich sie zur

Kundenzufriedenheit führen und damit das Erscheinungsbild eines Unternehmens bzw. einer Kooperation formen.

Ein Unternehmen ist in dieser Betrachtung jedoch nicht nur eine Ansammlung von Funktionen, wie z.B. Beschaffung, Produktion, Marketing etc., sondern ein Netzwerk von Geschäftsvorgängen, die Ressourcen bereitstellen oder vermarktbare Produkte und Dienstleistungen erzeugen. Die Strukturorganisation muss daher so gebildet werden, dass eine möglichst schnittstellenarme Leistungserzeugung insbesondere bei kooperierenden Unternehmen in den Geschäftsprozessen und die grundlegende Stärkung der jeweiligen wettbewerbsrelevanten Kernkompetenzen möglich ist. >Was inhaltlich zusammengehört sollte organisatorisch nicht getrennt werden.< (Eigenes Zitat)

Durch die Schaffung von transparenten und stabilen Prozessen erhalten die Mitarbeiter einen Überblick über den Gesamtstellenwert ihrer Aufgabe. Die Konsequenz ist eine höhere Identifikation und ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für den gesamten Geschäftsprozess als solchen bis hin zu einem kulturellen Zusammengehörigkeitsgefühl der Kooperationspartner. Eine zielstrebige Entwicklung und Aktivierung beruflicher und sozialer Qualifikationen von Mitarbeitern kann als wesentliches Fundament für jede strategische und prozessorientierte Neugestaltung eines Unternehmens angesehen werden.

Für eine optimale Lenkung der Unternehmensprozesse bedarf es zudem konkreter und messbarer Performancekriterien, die allen Prozessbeteiligten bekannt sind und deren aktuelle Ausprägung laufend kommuniziert wird. Für eine selbststeuernde, prozessorientierte Organisation ist neben der Transparenz der Prozessstruktur die Durchschaubarkeit der Prozessleistungen



unverzichtbar. Qualität, Durchlaufzeit, Prozesskosten etc. und die daraus sich ergebende Kundenzufriedenheit sind die zentralen Schlüsselgrößen, für die, je nach Kooperation, eine Vielzahl von Indikatoren gefunden werden kann. Nur durch eine ständiges Controlling und eine Weiterentwicklung dieser Ziel- / Messgrößen kann eine wirkungsvolle und frühzeitige Prozesssteuerung sichergestellt werden.

Leistungsfähige Informationssysteme sind in nicht nur im Controlling-zusammenhang ein wesentlicher Träger von Geschäftsprozessen. Von ihrer Qualität hängt es ab, ob der Geschäftsprozessgedanke zum Tragen kommt. Veraltete, funktionsorientierte und inflexible IT-Systeme stellen häufig eine unüberbrückbare Hemmschwelle für die Einführung und den permanente Betrieb eines Geschäftsprozessmanagements dar.

Einzig die Prozessorganisation als Resultat des KOR determiniert die Technik und nicht umgekehrt. Unterstützt wird diese Funktionsorientierung durch den Trend, modulare Standardsoftware von der Stange einzusetzen. Leider kommt bei diesen Systemen der Prozessgedanke viel zu kurz, die „tayloristische“ Ausrichtung ist die Regel. Eine Standardsoftware motiviert ein Unternehmen eher zur maximalen Nutzung der vorhandenen, oft unnötigen Funktionalität als zur Gestaltung schlanker, kundenorientierter Prozesse. Das Management steht damit vor einem Dilemma: Optimale Unterstützung der Kooperationsprozesse durch komplexe und risikoreiche Individualprogrammierung oder suboptimale Nutzung von Funktionalitäten durch den Einsatz von Standardsoftware ohne direkten Nutzen für die Geschäftsprozesse. Die Lösung liegt in der Nutzung eines flexiblen Geschäftsprozessanalyse-, -gestaltungs- und -simulationswerkzeuges in Verbindung mit modernen CASE-Produkten (Computer Aided Software Engineering).

Gerade die Möglichkeit der Prozesssimulation, die solche "Werkzeuge" oft bieten, erlaubt Aussagen zu Prozesskosten, Durchlaufzeiten und Engpässen. Aus Kooperationsicht bedeutet Geschäftsprozessmanagement vor allem die Gestaltung der Zukunft. Insbesondere für KMU's bietet die KOR-Methodik die Chance, ihre Wettbewerbsposition entscheidend zu verbessern und für die Zukunft eine marktfähige Unternehmensorientierung zu erlangen.

Das Eingehen einer Kooperation, als eine der möglichen Handlungsalternativen von KMU's ist ohne eine konsequente Ausrichtung der Kooperation auf (zukünftige) Kunden- und Markt-anforderungen nur sinnvoll und erfolgreich, wenn die Erkenntnis und der Wille zur radikalen Veränderung von Prozessen, Strukturen und Verhalten der Mitarbeiter und Führungssysteme bei den Kooperationspartnern vorhanden ist. Diese Perspektive ergibt sich deshalb, weil durch ein gesamtheitlich verstandenes KOR die Voraussetzungen geschaffen werden, um in wettbewerblicher Hinsicht Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten, die es erlauben, sich von Wettbewerbern abzuheben. Letztlich ist es die Andersartigkeit einer Organisation, die das langfristige Überleben sicherstellt. Das KOR kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Ein kurzes Zitat soll den Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit bilden:

*"Die Kunst des Organisierens besteht darin, Ordnung zu schaffen, durch die Orientierung und Einheitlichkeit, Stabilität und Berechenbarkeit entsteht, ohne dass die zur Verbesserung der Wettbewerbsposition erforderlichen Spielräume verschlossen werden, in denen sich Innovationskraft und Unternehmertum entfalten können."*<sup>598</sup>

In wieweit Kooperationsorientiertes Organisations-Reengineering dazu beitragen kann, wird sich in der Praxis zeigen.

---

<sup>598</sup> vgl. Schulte, C., Effektives Kostenmanagement, Stuttgart 1992, S. 34

**LITERATURVERZEICHNIS****A**

**ADAM, D.**, Produktionsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 25f.

**ADAM, D.**, Planung und Entscheidung, 4. Aufl., Wiesbaden 1996

**ADAM, D.**, Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 3-4

**ADAMS, R., JAJJAWI, S.**, Internationalisierung von Vertriebsstrukturen bei Investitionsgütern – Das späte Erwachen der Mittelständler, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg / Lech 1993, S. 230-244

**AGGTELEKY, B.**, Projektplanung, München 1992

**ALBACH, H.**, Strategien zur Bewältigung der Wirtschaftskrise mittelständischer Unternehmungen, in: Staehle, W., Stoll, E., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, Wiesbaden 1984, S. 180-194

**ALBACH, H.**, Joint Ventures – Praxis internationaler Unternehmenskooperationen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft Nr. 1, 1991, S. 90

**ALBACH, H., ALBACH, R.**, Das Unternehmen als Institution. Rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen. Eine Einführung, Wiesbaden 1989, S. 20

**ALBACH, H., BOCK, K., WARNKE, TH.**, Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 7, Stuttgart 1985, S. 7 ff.

**ALLESCH, J., KLASMANN, G.**, PRIMA – Produktinnovationsmanagement in technologieintensiven kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 1989

**ANSOFF, H.I.**, New Corporate Strategy, New York 1987

**ANTOINE, H.**, Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, 2. Auflage, Wiesbaden 1958

**ARGYRIS, C.**, Overcoming Organizational Defenses, Boston 1990

**ARGYRIS, C., SCHÖN, D.**, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Boston 1978, S. 18 ff.

**ARNOLD, O., HÄRTLING, M.**, Virtuelle Unternehmen: Begriffsbildung und Diskussion, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 3, Bern / Leipzig / Nürnberg 1995

**ARNOLD, O., FAISST, W., HÄRTLING, M., SIEBER, P.**, Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft?, in: HMD 32, 185, 1995, S. 11

**ARNOLD, U.**, Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995, S. 2 ff.

**ARNOLD, U., EBIG, M.**, Organisation des Global Sourcing: Ansatzpunkte für einen optimalen Zentralisierungsgrad, in: Marktforschung & Management 41, 1997

**ARNOLD, U., EBIG, M.**, Einkaufskooperationen in der Industrie, Stuttgart 1997

**ASCHHOFF, G., HENNINGSEN, E.**, Das deutsche Genossenschaftswesen: Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1995

**AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFT DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES**, Bericht zu dem von den Fraktionen der SPD und FDP eingebrachten Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, in: BT - Drucksache 7/765, S. 9

**AXELROD, R.**, Die Evolution der Kooperation, München 1988

## **B**

**BACKHAUS, K., PILTZ, K.**, Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Backhaus, K., Piltz, K. (Hrsg.), Strategische Allianzen, ZfbF, Sonderheft Nr. 27, 1990

**BANDURA, A.**, Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979

**BARNATT, CH.**, Office Space / Cyberspace and Virtual Organization, in: Journal of General Management, Vol. 20, No. 4, 1995, S. 83 f.

**BARTHEL, J., BRACZYK, H., FUCHS, G.**, Vertrauen in soziotechnische Systeme, in: Kubicek, H. u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Bd. 7, Heidelberg 1999, S. 111-123

**BARR, P., STIMPERT, J., HUFF, A.,** Cognitive Change - Strategic Action - and Organizational Renewal, in: Strategic Management Journal, Nr. 13, 1992, S. 15-36

**BASS, B., STEYRER, J.,** Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2053-2062

**BATESON, G.,** Ökologie des Geistes, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1988

**BAUER, K., FRÖMMING, K., FÜHRER, C.,** Pharmazeutische Technologie, Stuttgart 1986

**BAUER, R.,** Coaching, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 200 ff.

**BEECKER, R., LUX, W.,** Revolution bei den Kadern. Neue Führungsrollen bei TQM und Time – Based Competition, in: Technische Rundschau, 87. Jg. 1995, Heft 40, S. 50-53

**BELZER, V.,** Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München 1993, S. 165 f.

**BELZER, V., NORDHAUSE-JANZ, J.,** Mittelständische Unternehmen in Nordrhein-Westfalen: Zwischen Einzelkämpfertum und Kooperation, IAT Jahresbericht 1989/90, Gelsenkirchen 1991

**BENDEL, K.,** Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung. Zur Theorie der Autopoiesis sozialer Systeme bei Niklas Luhmann, Paffenweiler 1993

**BENDEL, K.,** Funktionale Differenzierung und gesellschaftliche Rationalität. Zu Niklas Luhmanns Konzeption des Verhältnisses von Selbstreferenz und Koordination in modernen Gesellschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 22, Heft 4, 1993, S. 261-278

**BERGER, P., LUCKMANN, T.,** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt a. M. 1987

**BERTEL, J.,** Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 26-43

**BERTRAND, J.,** Book Review of „Théorie mathématique de la richesse sociale“ and of „Récherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses“, Journal des Savants, Vol. 67, 1883, S. 499-508

**BEYER, H., FEHR, U., NUTZINGER, H.G.**, Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation: Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden 1995

**BICKEL, W.**, Der gewerbliche Mittelstand heute – Definition und Einordnung, in: Zeitschrift für Organisation 50, 1998, S.181-184

**BISANI, F.**, Personalwesen, 3. Aufl., Wiesbaden 1983, S. 126

**BLEICHER, K.**, Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt / New York 1996

**BLEICHER, K.**, Der Weg zum virtuellen Unternehmen, in: Office Management, H. 1-2, 1996, S. 11

**BLEICHER, K., HERRMANN, R.**, Joint-Venture-Management. Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius, Stuttgart / Zürich 1991, S. 21 f.

**BLIESENER, M.**, Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 46, 1994

**BOHR, D.**, Deutsche Unternehmen im Internet: Eine empirische Untersuchung, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement virtueller Unternehmen“ Nr. 75, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996

**BOOS, F., JARMAI, H.**, Kernkompetenzen – gesucht und gefunden, in: Harvard Business Manager, Heft 4, 1994, S. 19-26

**BÖSENBERG, D., METZEN, H.**, Lean Management, 5. Auflage, Landsberg am Lech 1995

**BOLTON, J.E.**, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, London 1971

**BOOZ • ALLEN & HAMILTON**, Business Process Redesign: An Owner's Guide, New York 1993

**BOSTON CONSULTING GROUP** (Hrsg.), Reengineering – die Management-Perspektive, Düsseldorf 1993, S. 26

**BOTHE, I.**, Mitarbeiterorientiertes Prozesscontrolling in der betrieblichen Projektarbeit, Institut Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen 1999

**BOWER, G.H., HILGARD, E.R.**, Theorie des Lernens I, 5. Aufl., Stuttgart 1983

**BRAUN, W.**, Marktmodell und Ordnungsprinzip der Unternehmung, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-Gesamthochschule-Wuppertal, Wuppertal 1986, Nr. 105

**BRAUN, W.**, Die Ökonomik der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1988, S.1 ff.

**BRAUN, W.**, Kooperationsmanagement, in: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität-Gesamthochschule-Wuppertal, Nr. 146, Wuppertal 1990, S.1 - 30

**BRENNER, M.**, Methode zur Simulation von Geschäftsprozessen, Ergebnisbericht des Projektes „Geschäftsprozessgestaltung mit integrierten Prozess- und Produktmodellen“ (GiPP), Siemens AG 1998

**BRONDER, C.**, Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen. Ein konzeptioneller Ansatz zum Kooperationsmanagement, Hallstadt 1992, S. 131-132

**BRONNER, R.**, Komplexität, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1122

**BRUCKMANN, G.**, Megatrends – Entwicklungslinien in Gesellschaft und Wirtschaft, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 41. Jg., Heft 2, 1992, S. 82-83

**BRÜTSCH, D., FRIGO-MOSCA, F.**, Virtuelle Organisation in der Praxis, in: io Management, H. 9, 1996, S. 33-35

**BUCHHOLZ, W.**, Inhaltliche und formale Gestaltungsaspekte der Prozessorganisation, Arbeitspapiere, Krüger, W. (Hrsg.), Justus-Liebig-Universität Gießen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Gießen 1994, S. 12

**BUCHNER, D., HOFMANN, U., MAGNUS, ST.**, Prozess-Power. Durch Change Management den Unternehmenserfolg sichern, Wiesbaden 1999

**BÜCHEL, B.**, Joint Venture-Management. Aus Kooperationen lernen, Bern / Stuttgart / Wien 1997

**BÜHL, W.L.**, Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, 1987, S. 242

**BÜHNER, R.**, Economies of Speed – Beschleunigung der Abläufe im Unternehmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Bleicher, K., Gomez, P. (Hrsg.), Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern 1990, S.27 ff.

**BÜHNER, R.**, Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F., Scholz, H. (Hrsg.), Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart 1991, S. 97-123

**BÜHNER, R.**, Mit Organisation und Personal zum Erfolg, in: ZfO, 61. Jg., Heft 1, 1992, S. 54

**BÜHNER, R.**, Spartenorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2276-2277

**BÜHNER, R.**, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 6. Auflage, München / Wien 1992, S. 125

**BÜHNER, R.**, Personalmanagement, 2. Aufl., Landsberg / Lech 1997, S. 99 ff.

**BULLINGER, H.-J.**, Reengineering der IT-Struktur, in: IDG Conferences & Seminars (Hrsg.), Re-Engineering-Kongress. Perspektiven für das Unternehmen der Zukunft, Band 2, Frankfurt 1994, S. 3-19

**BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT**, Kooperationsfibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bonn 1976, S. 5, S.15, S. 24

**BUNGERT, W., HEB, H.**, Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung, in: IM Information Management, Nr.10, 1995, S. 52-63

**BURGHARDT, P., KLEIN, A.**, Unternehmenstypen im industriellen Mittelstand - Ergebnisse einer Primärerhebung, Würzburg 1992

**BURNES, B., JAMES, H.**, Culture - Cognitive Dissonance and the Management of Change, in: International Journal of Operations & Production Management, No. 8, 1995, S. 14-33

**BUSCHMEIER, U.**, Macht und Einfluss in Organisationen, Goettingen 1995

**BUSSIEK, J.**, Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Aufl., München / Wien 1996, S. 242 f.

**BUSSIEK, J.**, MM-Mittelstands-Enquête. Rüstzeug für die 80er Jahre, in: Manager Magazin 1980 Nr. 9, S. 42-52



**BUXMANN, P., KÖNIG, W.**, Zwischenbetriebliche Kooperationen auf Basis von SAP-Systemen. Perspektiven für die Logistik und das Servicemanagement, Berlin / Heidelberg 1999

**BYRNE, J., BRANDT, R., PORT, O.**, The Virtual Corporation, in: Business Week, No. 8. Februar 1993, S. 36 f.

## C

**CAMERON, D.**, Electronic Commerce - The New Business Platform for the Internet, Computer Technology Research Corporation, 1997, S. 203 - 210

**CAMP, R.C.**, Benchmarking, München und Wien 1994

**CEN, I.N.**, Produktionsstrategien auf Basis von Kernkompetenzen, Diss. St. Gallen 1995, S. 80 ff.

**CEPES, RKW (Hrsg.)**, Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG. Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten, Stuttgart 1968, S. 35 ff.

**CHARAN, R.**, How Networks Reshape Organizations – For Results, in: Harvard Business Review, 69. Jg., 1991

**CHEN, C.C., CHEN, X., MEINDL, J. R.**, How can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism - Collectivism, in: Academy of Management Review, Vol. 23 No. 2, 1998, S. 291

**CHESBROUGH, H., TEECE, D.**, When is virtual virtuous? Organizing for Innovation, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, S. 65-74

**CHILDE, S.J., MAULL, R.S., BENNETT, J.**, Frameworks for Understanding Business Process Reengineering, in: International Journal of Operations & Production Management, Nr. 12, 1994, S. 22-34

**COENENBERG, A.G., FISCHER, T.H.**, Prozesskostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: DBW, 51. Jg., Nr. 1, 1991, S. 21-38

**CONTRACTOR, F., LORANGE, P.**, Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures, in: Farok, J., Contractor, F., Lorange, P. (Hrsg.), Cooperative Strategies in International Business, Lexington / Toronto 1988, S. 3-30 sowie Abbildung 3.1

**COOPER, R., KAPLAN, R.S.**, Measure Costs Right: Make the Right Decisions, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 5, May 1988, S. 96-103

**COURNOT, A. A.**, Recherches in the Mathematical Principles in the Theory of Wealth, in: Kelly (englische Ausgabe von „Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses“), New York 1838

**CZICHOS, R.**, Change-Management, München 1990

**CZICHOS, R.**, Change-Management. Konzepte / Prozesse / Werkzeuge, München 1993

## D

**DALHEIMER, V., KRAINZ, E.E., OSWALD, M.**, Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden 1998

**DANGELMEYER, W.**, Ansätze einer ereignisorientierte Fertigungssteuerung in CIM-Landschaften, in: IM Informations Management Nr. 7, 1992

**DASCHMANN, H.-A.**, Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1994

**DAVENPORT, TH.**, Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993, S. 11-12, S. 28f.

**DAVENPORT, TH., SHORT, J.E.**, The Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management Review, Jg. 31, 1990, S. 11-27

**DAVIDOW, W., MALONE, M.**, Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt a.M. / New York 1993, S. 10 ff.

**DERNBACH, W.**, Prozess-Engineering, in: Handbuch Unternehmensführung, Corsten, H., Reiß, M. (Hrsg.), Wiesbaden 1995, S. 791-801

**DERNBACH, W.**, Geschäftsprozessoptimierung. Der neue Weg zur marktorientierten Unternehmensorganisation, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main / New York 1995

**DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V.** (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft, Stuttgart 1993, S. 88

**DIEBOLD DEUTSCHLAND GMBH** (Hrsg.), Diebold-Methodik Geschäftsprozessoptimierung (GPO) – Überblick über Konzept, Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen für den Klienten, Version 2.3, Eschborn 1993

**DIEBOLD DEUTSCHLAND GMBH** (Hrsg.), Geschäftsprozesse im Zentrum der modernen Unternehmensführung, Eschborn 1993

**DIEDERICH, H.**, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1992, S. 64

**DIKOW, U.**, Planung und Steuerung des Auftragsflusses bei nachfrageorientierter Kapazitätsplanung – Ein Anwendungsfall der Retrograden Terminierung, Münster 1993

**DILL, P., HÜGELER, G.**, Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München / Wien 1987

**DOMSCH, M. E., LADWIG, D. H.**, Der Einsatz von F&E-Kooperationen im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen - eine empirische Untersuchung, in: Bühner, R. (Hrsg.), Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart 1995, S. 203-226

**DOPPLER, K., LAUTERBERG, C.**, Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 9. Auflage, Frankfurt am Main / New York 2000

**DOZ, Y.**, Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt / Wiesbaden 1992

## **E**

**EBERS, M., GOTSCH, W.**, Institutionenökonomische Theorie der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, Stuttgart 1992

**EISELE, J.**, Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden 1995, S. 31

**ELŠIK, W.**, Prozessorganisation im Marketing, in: Marktforschung & Management, 40. Jg. 1996, S. 22-29

**ENGELMANN, T.**, Business Process Reengineering. Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell, Wiesbaden 1995, S. 158

**ENSR** - European Network for Small and Medium Sized Enterprises Research (Hrsg.), Das Europäische Beobachtungsnetz für KMU, Vierter Jahresbericht für die Generaldirektion XXII der Kommission der Europäischen Union, Luxemburg 1996

**EU-KOMMISSION**, Brüssel 09.05.2003. Die Europäische Kommission hat in Brüssel eine neue Definition von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU) angenommen. Sie hat den Zweck, Investitionen und Wachstum zu fördern, den Zugang zu Risikokapital zu erleichtern, den Verwaltungsaufwand zu senken und die Rechtssicherheit zu stärken. Die neue Definition behält die Schwellenwerte für die Zahl der Angestellten bei, die finanziellen Schwellenwerte werden wegen der Inflation und der Produktivitätssteigerung seit der ersten Definition 1996 angehoben. Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422. Die Definition wird ab dem 1. Januar 2005 in Kraft treten

**EVERSHEIM, W.**, Prozessorientierte Unternehmensorganisation. Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen, Berlin 1995

**EVERSHEIM, W., MÜLLER, S., HEUSER, TH.**, „Schlanke“ Informationsflüsse schaffen: Integration der Produktion in Unternehmen des Sondermaschinen- und Anlagenbaus, Teil 2, in: VDI-Z, Jahrgang 134, 1992, Nr. 11, S. 66 -69

## F

**FAISST, W., SPIEGEL, H.**, Unterstützung der Anbahnungsphase von virtuellen Unternehmen durch elektronische Firmenpräsentationen und Partner-Retrieval, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement virtueller Unternehmen“ Nr. 7, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996

**FANDEL, G., FRANCOIS, P., GUBITZ, K.-M.**, PPS-Systeme – Grundlagen, Methoden, Software, Marktanalyse, Berlin 1994

**FANK, M.**, Tools zur Geschäftsprozessorganisation. Entscheidungskriterien, Fallstudienorientierung, Produktvergleiche, Wiesbaden 1998, S. 171 ff.

**FANK, M., HEINEN, E.,** Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München 1997

**FANK, M., SCHILDHAUER, T., KLOTZ, M.,** Informationsmanagement, München 1998

**FIOL, C.M., LYLES, M.A.,** Organizational Learning, in: Academy of Management Review 10, 1985, S.803-813

**FIETEN, R.,** Organisation der Beschaffung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 340-353

**FISCHER, TH.M.,** Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozess- und Schnittstellen-Management, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 5, 1993, S. 312-318

**FONTANARI, M.L.,** Voraussetzungen für den Kooperationserfolg. Eine empirische Analyse, in: Schertler, W. (Hrsg.), Management von Unternehmenskooperationen, Wien 1995, S. 115-187

**FRANK, C.,** Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1994, S. 3 ff.

**FREHR, H.-U.,** Total Quality Management, München / Wien 1993

**FRESE, E.,** Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: Frese, E., Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1678 f.

**FRESE, E.,** Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung, 4. Aufl., Wiesbaden 1991, S.456-457

**FRESE, E.,** Unternehmenserfolg durch Geschäftssegmentierung, in: Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.), Unternehmenserfolg durch Geschäftssegmentierung – Schmalenbach-Tagung vom 6.Mai, Köln 1992

**FRESE, E.,** Aktuelle Organisationskonzepte und Informationstechnologie, in: Management&Computer 2, 1994

**FRETER, H.,** Marketing mittelständischer Unternehmen. Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wirtschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M, Bd. 2, Bayreuth 1981, S. 16 ff.

**FRETER, H., KEßLER, R., WANGEN, E.**, Marketing mit kleinem Budget, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Schriftenreihe des BF/M., Bd. 1, Bayreuth 1980, S. 43 ff.

**FRITSCH, M., HULL, C.**, Empirische Befunde zur Arbeitsplatzdynamik in großen und kleinen Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland - eine Zwischenbilanz, Berlin 1987

**FRITZ, W.**, Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992

## **G**

**GABELE, E., KUPSCH, P., OECHSLER, A.**, Führung mittelständischer Unternehmen, Bamberg 1987, S. 108

**GABLER WIRTSCHAFTS LEXIKON**, 13. Auflage, Wiesbaden 1993, S. 1703, S. 3766

**GARVIN, D. A.**, Das lernende Unternehmen I: Nicht schöne Worte – Taten zählen, in: Harvard Business Manager 16, 1994

**GAITANIDES, M.**, Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München 1983, S. 65

**GAITANIDES, M.**, Je mehr desto besser?, in: Technologie & Management, Nr. 2, 1995, S. 70

**GAITANIDES, M., SCHOLZ, R., VROHLINGS, A.**, Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Gaitanides, M. (Hrsg.), München / Wien 1994, S. 1-19

**GAITANIDES, M., SJURTS, I.**, Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement – Eine ressourcenorientierte Analyse, in: Unternehmensführung im Wandel, Corsten, H. (Hrsg.), Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 61-82

**GAUKEL, F.**, Einführung der Prozessorientierung in einem mittelständischen Unternehmen, in: Management Zeitschrift, Heft 5, Jg. 63, 1994, S. 34 ff.

**GEISBUSCH, H.-G.**, Kooperations-Marketing, in: Markenartikel, Heft 3, 1987, S. 109 - 115

**GELSHORN, T., MICHALLIK, S., STAEHLE, W.H.**, Die Innovationsorientierung mittelständischer Unternehmen, Stuttgart 1991

**GEMÜNDEN, G.**, Erfolgsfaktoren des Projektmanagements – ein State-of-the-Art-Report, in: Lange, D., Schelle, H. (Hrsg.), Projektmanagement-Forum 92 (Dokumentation), GPM, München 1992

**GERPOTT, T.J., POSPISCHIL, R.**, Internationale Effizienzvergleiche der DPB-Telekom. Ergebnisse eines Benchmarking-Projektes zur Unterstützung von organisationalem Wandel in einem staatlichen Telekommunikationsunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 4, 1993, S. 366-389

**GERTH, E.**, Zwischenbetriebliche Kooperation, 1971 Stuttgart

**GERTH, E.**, Zwischenbetriebliche Kooperation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Bd. 1, 1974 Stuttgart, Spalte 2257 ff. und die dort angegebene Literatur.

**GHARAJEDAGHI, J., ACKOFF, R.**, Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: Probst, G., Siegwart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern 1985, S.281-298

**GILL, CH., LIESTMANN, V., BLECK, S.**, Strategisches Management von Unternehmenskooperationen, in: Luczak, H., Schenk, M. (Hrsg.), Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisationale und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, Düsseldorf 1999; S. 257-270

**GLASER, H.**, Verfahren zur Fertigungssteuerung in alternativen PPS-Systemen – Eine kritische Analyse, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Fertigungssteuerung – Expertenwissen für die Praxis, München / Wien 1991

**GLASER, H., GEIGER, W., ROHDE, V.**, PPS – Produktionsplanung und –steuerung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungen, 2. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 275 ff.

**GODEHARDT, B., KLINGE, K.**, E-Business im Mittelstand. Organisation und Zusammenarbeit im Wandel, TA Telearbeit Gesellschaft für innovative Arbeits- / Organisations- und Geschäftsformen mbH, Köln 2001, S. 11 f.

**GOMEZ, P.**, Neue Trends in der Konzernorganisation, in: ZfO, Nr. 61, Jg. 1992, Heft 3, S. 169

**GROCHLA, E.**, Theoretische Grundlagen der Divisionalisierung, in: Grochla, E., Meller, F., Wilde, H. (Hrsg.), Divisionalisierung als organisatorisches Konzept für die Unternehmung, Heft 147 der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1972, S. 11-12

**GROCHLA, E.**, Grundlagen der Materialwirtschaft: Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb, 3. Auflage, Wiesbaden 1978

**GROCHLA, E.**, Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1796

**GROCHLA, E., LEHMANN, H.**, Systemtheorie und Organisation, in: Grochla, E., (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 2212

**GROVER, V., TENG, J., FIEDLER, K.**, Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework, International Journal of Management Science, Jg. 21, 1993, Nr. 4, S. 443-447

**GROVER, V., JEONG, S.R., KETTINGER, W.J., TENG, J.T.C.**, The Implementation of Business Process Reengineering, Journal of Management Information Systems, Vol. 12 No. 1, 1995, S. 109-144

**GRUBER, M.**, Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2000

**GRUBER, M., HARHOFF, D.**, Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, Institut für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München 2001

**GRUHLER, W.**, Wirtschaftsfaktor Mittelstand – Wesenselemente der Marktwirtschaft in West und Ost, 2. Auflage, Köln 1994

**GRUHN, V.**, Geschäftsprozess-Management als Grundlage der Software-Entwicklung, Informatik - Forschung und Entwicklung, Berlin 1996, S 94 f.

**GÜNZEL, D.**, Das betriebswirtschaftliche Größenproblem kleiner und mittlerer industrieller Unternehmen, Göttingen 1975

**GUTENBERG, E.**, Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 60



**GUTMANN, J., KABST, R. (HRSG.),** Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2000

## H

**HAAKE, K.,** Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Berlin 1987

**HABERFELLNER, R.,** Projektmanagement, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2090-2102

**HACKERT, B.,** Kooperation in Arbeitsgruppen, Diss., Berlin 1999

**HACKSTEIN, R.,** Produktionsplanung und Steuerung (PPS), 2. Auflage, Düsseldorf 1989

**HAEDRICH, G., GUSSEK, F., TOMCZAK, T.,** Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozess, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg., Nr. 2, 1990, S. 205-222

**HAGEL, J.,** Keeping CPR on track, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 30, 1993, Nr.1, S. 59-72

**HAHN, D., LABMANN, G.,** Produktionsprozesse, Grundlegung zur Produktionsprozessplanung, -steuerung und -kontrolle und Beispiele aus der Wirtschaftspraxis, Bd. 2, Heidelberg 1989

**HAHN, D., LABMANN, G.,** Produktionswirtschaft. Controlling industrieller Produktion, 3. Aufl., Heidelberg 1999

**HAIST, F., FROMM, H.,** Qualität im Unternehmen. Prinzipien – Methoden – Techniken, 2. Aufl., München 1991, S. 152 ff.

**HAMEL, G., PRAHALAD, C.K.,** Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995

**HAMMER, A., KANNEFAß, R.,** Prozessorientierte Organisationsgestaltung, in: Fortschrittliche Betriebsführung / Industrial Engineering, 43. Jg. (1994), S. 235-239

**HAMMER, M.,** Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, in: Harvard Business Review, 68. Jg, H. 4 1990, S. 104

**HAMMER, M.,** Reengineering: The Implementation Perspective, Seminarunterlage, Center for Reengineering Leadership, Boston 1993

**HAMMER, M., CHAMPY, J.**, Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, New York 1993

**HAMMER, M., CHAMPY, J.**, Business Reengineering, New York 1994, S. 18 ff .

**HAMMER, M., STANTON, ST. A.**, Die Reengineering Revolution, Frankfurt am Main / New York 1995, S. 26

**HANDELSGESETZBUCH (HGB) § 267**, Umschreibung der Größenklassen, Fassung vom 10. Dezember 2001

**HANSMANN, K.-W.**, PC-gestützte Produktionssteuerung bei Gruppen- oder Gemischtfertigung, in: Adam, D. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Produktions- und Investitionspolitik, Wiesbaden 1987

**HAPKE, W.**, Beschaffungspolitik – insbesondere Lieferantenpolitik – mittelständischer Industrieunternehmen, Dissertation, Göttingen 1989

**HAPKE, W., HASSEMER, K.**, Modeerscheinung oder Maßstab für marktorientierte Beschaffungsprozesse? Benchmarking, in: Beschaffung aktuell Nr. 9, 1994, S. 38-47

**HARDY, C., PETTINGREW, A.**, The Use of Power in Managerial Strategies for Change, in: Rosenbloom, R. (Hrsg.), Research on Technological Innovation, Management and Policy Vol. 2, JAI Press., Greenwich / London 1985, S. 11-46

**HARRIGAN, K.R.**, Managing for Joint Venture Success, Lexington Massachusetts Toronto 1986, S. 10 ff

**HARRINGTON, H.J.**, Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness, New York 1991, S. 36

**HARRINGTON, H.J.**, Business Process Improvement, McGraw-Hill, New York 1991

**HARRISON, A.**, Business Processes: Their Nature and Properties, in: Cranfield School of Management (Hrsg.), Proceedings of the Second European Academic Conference on BPR, Cranfield 1994

**HAX, H.**, Die Koordination von Entscheidungen, Köln 1965, S. 9

**HÄUSSLER, W.**, Neue Formen, gesetzliche Möglichkeiten und Finanzierungshilfen für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Kissing 1977, S. 13

**HAIMANN, T., SCOTT, W.**, Management in the Modern Organization, Boston 1970, S. 269-270

**HEDBERG, B.**, How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, P., Starbuck, W. (Hrsg.), Handbook of Organizational Design, Vol. 1, 1981, S. 3 - 27

**HENTZE, J.**, Personalwirtschaftslehre 1, 5. Aufl., Bern 1991, S. 24 ff.

**HENTZE, J., BROSE, P.**, Organisation, Moderne Industrie Verlag, Landsberg 1985, S. 20 ff.

**HERDZINA, K.**, Einführung in die Mikroökonomik, München 1989, S. 120 ff.

**HERDZINA, K., GROSSKOPF, W., BLESSIN, B., WÜRTHNER, M. (HRSG.)**, Innovationen im Mittelstand - Strategisches Management, Finanzierung, Kooperation, Stuttgart 1997

**HERGERT, M. / DEIGAN, M.**, Trends in international cooperative agreements, in: Cooperative Strategies in International Business, Contractor, F. / Lorange, P. (Hrsg.), Toronto 1988, S. 10 ff.

**HERMANN, R.**, Joint Venture-Management. Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Giessen 1988, S.4

**HESS, TH., BRECHT, L., ÖSTERLE, H.**, BPR-Projekte im deutschsprachigen Raum: Erfolg, Vorgehen und methodische Unterstützung, Arbeitsbericht IMHSG/CC PRO/17 des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen 1995

**HILL, W., FEHLBAUM, R., ULRICH, P.**, Organisationslehre, Bd. 1, 3. Auflage, Bern / Stuttgart 1981, S. 53

**HINTERHUBER, H. H.**, Wettbewerbsstrategie, Berlin / New York 1982

**HINTERHUBER, H. H.**, Wettbewerbsstrategie, Wien 1990

**HÖFNER, K.**, Leitfaden für das praktische Marketing in mittleren und kleinen Unternehmen der Investitions- und Gebrauchsgüterindustrie, RKW Schriftenreihe Marktorientierte Unternehmensführung – Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Frankfurt 1978

**HOFFMANN, F., KREDER, M.**, Situationsabgestimmte Strukturformen – Ein Erfolgspotential der Unternehmung –, ZfbF 37, 1985, S. 455-482

**HOFSTEDE, G.**, Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden 1993

**HOMBURG, C., DAUM, D.**, Marktorientiertes Kostenmanagement, Frankfurt a. M. 1997

**HOMBURG, C., DAUM, D., LEHNHÄUSER, M.**, Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1996

**HOMBURG, C., GRUNER, K., HOCKE, G.**, Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, ZMU der WHU Koblenz, Koblenz 1997, S. 8 ff.

**HORVÁTH, P.**, Controlling, 5. Aufl., München 1994, S. 144

**HORVÁTH, P.**, Controlling, 7. Aufl., München 1998

**HORVÁTH, P., HERTER, R.N.**, Benchmarking – Vergleich mit den Besten, in: Controlling Nr. 1, 1992, S. 4-11

**HORVÁTH, P., MAYER, R.**, Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvollen Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg., Nr. 4, April 1989, S. 214-219

**HÜSCH, H.-J.**, Unterstützung wettbewerbsstrategischer Erfolgsfaktoren durch konsequente prozessorientierte Strukturgestaltung, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg / Lech 1993, S. 292-302

**HUNGERBERG, H.**, Die Aufgaben der Zentrale – Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen, in: ZfO, Nr. 61, Jg. 1992, Heft 6, S. 341 ff.

## I

**IHK-KOBLENZ**, Mittelstand `81: Die Zukunft hat schon begonnen. Wie Klein- und Mittelbetriebe für die schwierigen 80er Jahre gerüstet sind. Eine empirische Untersuchung, Koblenz 1981, S. 12 ff.

**INKPEN, A., CROSSAN, M.**, Believing is Seeing - Joint Ventures and Organization Learning, Journal of Management No. 32, 1995, S. 595-618

## J

**JAEHRLING, D., POSTH, M.**, Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Instrumente organisatorischer Flexibilisierung, in: Eiff, W. (Hrsg.), Organisation – Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg / Lech 1991, S. 362

**JOHANSSON, H.J., MCHUGH, P., PENDLEBURY, A.J., WHEELER, W.A. III**, Business Process Reengineering – Break Point Strategies for Market Dominance, John Wiley & Sons, Chichester 1993

**JUVAN, R.**, Anwendung der erfolgsfaktorenbasierten Balanced Scorecard für kleine und mittlere Unternehmen, S. 10 f., Diplomarbeit, Universität Klagenfurt September 2000

## K

**KAHLE, E.**, Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, Wiesbaden 1973, S. 96

**KAHLE, E.**, Entscheidungen bei multivariablen Zielsystemen, Multiple Criteria Decision Making (MCDM), in: WiSt, Jg. 17, H. 4, 1988, S. 164-172

**KAHLE, E.**, Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen, in: Albers, S., Herrmann, H., Kahle, E., Perlitz, M. (Hrsg.), Lüneburger Mittelstandssymposium 1988, S. 85-94

**KAHLE, E.**, Mittelständische Unternehmung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1988

**KAHLE, E.**, Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in mittelständischen Unternehmen, in: Albers, S., Herrmann, H., Kahle, E., Kruschwitz, L., Perlitz, M. (Hrsg.), Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1989, S. 89 f.

**KAHLE, E.**, Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Planung 1991, Heft 2, S. 17-34

**KAHLE, E.**, Produktion. Lehrbuch zur Planung der Produktion und Materialbereitstellung, 3. Auflage, München / Wien 1991

**KAHLE, E.**, Betriebliche Entscheidungen, München 1993, S.26 ff.

**KAHLE, E.** Das Wirkungsgefüge multipersonellen Entscheidungsverhaltens in Organisationen, Arbeitsbericht 1/93 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1993

**KAHLE, E.**, Kognitionswissenschaftliche Grundlagen von Selbstorganisation, Arbeitsbericht 1/95 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1995

**KAHLE, E.**, Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht, Arbeitsbericht 2/97 der Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie an der Universität Lüneburg, Lüneburg 1997

**KAHLE, E.**, Vertrauen und Virtuelle Organisation, Kurzreferat für den Workshop der Kommission „Organisation“, 1998

**KAHLE, E.**, Unternehmensführung und Unternehmenskultur, in: ZfB 1988, Heft 11, S. 87-100

**KAHLE, E.**, Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, Arbeitsbericht Nr. 01, Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS 1999

**KAHLE, E.**, Konkurrenz oder Kooperation, in: Fritzsche, A., Kwiran, M. (Hrsg.), Wirtschaft und Sozialpolitik, München 1999, S. 46-62

**KAHLE, E.**, Kooperation und Vertrauen in Organisationen, Beitrag zu „Umbrüche - Arbeit und Bildung im wirtschaftlichen und sozialen Wandel“, Lüneburg 07.07.1999, S. 5 f.

**KAHLE, E.**, Der Beitrag des Konzepts der Cognitive Maps für das Verständnis multikausaler Entscheidungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung der New Economy, Eröffnungsvortrag für das Doktoranden- und Postdoktoranden-Seminar am 21./22.9.2001, Universität Lüneburg, S. 25

**KAHLE, E.**, Einige Aspekte des Führungsverhaltens im internationalen Vergleich unter besonderer Berücksichtigung der Elitebildung, Diskussionsbeitrag zum Doktorandenseminar 2002, Lüneburg 2002, S. 5

**KAHLE, E.**, Unternehmenskultur – Inhalt und Bedeutung für die Organisationstheorie, Diskussionsbeitrag zum Doktorandenseminar 2002, Lüneburg 2002, S. 21 f.

**KAISER, ST., KAISER, W.,** Chance Kooperation. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart 2000

**KALUZA, B., RÖSNER, J., MELLENTHIN, B.,** Just-in-Time-Instandhaltung. Entwurf eines modernen Instandhaltungsmanagement für Industrieunternehmen, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg, Nr. 200, Duisburg 1994, S. 10 f.

**KAPLAN, B., MURDOCK, L.,** Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly, Jg. 28, 1991, Nr. 2, S. 27-43

**KASPER, H.,** Neuerungen durch selbstorganisierte Prozesse, in: Wolfgang, H., Sydow, J., (Hrsg.), Managementforschung 1, Bd. 1, Berlin / New York 1991, S. 5f.

**KATZENBACH, J.R., DOUGLAS, K.S.,** Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, manager magazin Edition Überreuter, Wien 1993

**KAY, N.,** Markets and False Hierarchies: Some Problems in Transaction Cost Economics, EUI Working Paper No. 87/282, European University Institute, Florenz 1987

**KAYSER, G.,** Führung in Klein- und Mittelbetrieben, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1302

**KELLER, G., TEUFEL, T.,** SAP R/3 prozessorientiert anwenden: Iteratives Prozess-Prototyping zur Bildung von Wertschöpfungsketten, Bonn 1997, S.153-154

**KERBER, W.,** Evolutionäre Marktprozesse und Nachfragemacht, Diss., Baden-Baden 1989

**KERBER, W.,** Evolutorischer Wettbewerb. Zu den theoretischen und institutionellen Grundlagen der Wettbewerbsordnung, Habilitationsschrift, Freiburg 1994

**KERSTING, F.-J.,** Betriebsleitsysteme zur Rezeptverwaltung und Produktionsdatenverarbeitung, in: Chem.-Ing.-Tech. 63, 1991

**KERTH, A., WOLF, J.,** Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, München / Wien 1986

**KESSLER, A.**, Die Entscheidung zwischen Funktional- und Divisionalorganisation – Darstellung und Bewertung betrieblicher Gesamtstrukturen, Regensburg / Münster 1976

**KIESER, A., KUBICEK, H.**, Organisation, 2. Auflage, Berlin / New York 1983, S. 112

**KIESER, A., KUBICEK, H.**, Organisation, 3. Auflage, Berlin / New York 1992, S. 95 ff.

**KIEBLING, B.**, Kleinunternehmen und Politik in Deutschland – Eine Studie zur politischen Konstitution der Reproduktionsbedingungen und Erfolgchancen kleiner und mittlerer selbständiger Unternehmen in der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Berlin 1996, S. 25

**KILLING, J.P.**, How to make a global Joint Venture work, in: Harvard Business Review, Vol. 61, Nr. 3, May-June 1982, S. 120-127

**KIRCHNER, B.**, Fühlen und Führen: Der Manager zwischen Herz und Verstand, Wiesbaden 1996, S. 169

**KIYOSHI, S.**, Die ungenutzten Potentiale. Maßnahmen und Werkzeuge zur kontinuierlichen Verbesserung im Produktionsteam, München 1994

**KLEIN, S.**, Virtuelle Organisation, in: WiSt, Heft 6, 1994, S. 309

**KLEINFELD, K.**, Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile, in: Marktforschung & Management, 1. Quartal 1994, S. 19 ff.

**KLIMECKI, R.**, Führung in der Lernenden Organisation, Diskussionsbeitrag am Lehrstuhl für Management der Universität Konstanz, Nr. 16, 1996, S. 9 f.

**KLIMECKI, R., LABLEBEN, H.**, Exploring the Process of Organizational Learning: An Empirical Study Using Cognitive Maps and Network Analysis. Paper presented at the Second IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) Conference in Dallas, August 18, Dallas 1994

**KLIMECKI, R., LABLEBEN, H., RIEXINGER-LI, B.**, Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor: Modellbildung und Methodik, in: Bussmann, W. (Hrsg.), Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken, Zürich 1994, S. 9-37



**KLIMECKI, R., LABLEBEN, THOMAE, M.,** Organisationales Lernen. Ein Aufsatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung, Nr. 26, Universität Konstanz 1999, S. 27

**KLIMECKI, R., PROBST, G.,** Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990, S.41-65

**KLIMECKI, R., PROBST, G., EBERL, P.,** Perspektiven eines entwicklungs-orientierten Managements, Diskussionsbeitrag Nr. 1, Universität Konstanz 1991, S. 35

**KLINGER, H.,** Die lernende Organisation: Integration von Mensch – Technik – Organisation, in: Office Management 41, 1993

**KNETSCH, W.,** Die treibenden Kräfte: Der Weg zum vernetzten Unternehmen, in: Little, Arthur D. (Hrsg.): Management im vernetzten Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 29 ff.

**KÖNIGSWIESER, R., EXNER, A.,** Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg, Freiburg 2000, S. 17 ff.

**KOHLER, M.,** Untersuchung zur Optimierung und Validierung der Aluminiumstearat-Herstellung durch doppelte Umsetzung mit dem Ziel einer technologisch standardisierten Produktqualität, Diplomarbeit, Fachhochschule Aachen 1996

**KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT,** Die EG-Wirtschaft im internationalen Wettbewerb, Luxemburg 1992, S. 2

**KOPPELMANN, U.,** Beschaffungsmarketing, Berlin / Heidelberg 1993

**KORNDÖRFER, W.,** Unternehmensführungslehre. Führung. Entscheidungslogik. Soziale Komponenten, 8. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 82 ff.

**KOSIOL, E.,** Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 49 ff.

**KOSIOL, E.,** Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976, S. 20 ff.

**KOTLER, P.,** Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995

**KOTLER, P., BLIEMEL, F.**, Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Aufl., Stuttgart 1992

**KOTTER, J.P.**, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, No. 73, März / April 1995

**KRALLMANN, H.**, Business Process Reengineering – Nutzen und Erfahrungspotentiale, in: Kreative Unternehmen: Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovation, Reichwald, R., Wildemann, H. (Hrsg.), Stuttgart 1995, S. 355-369

**KRCMAR, H., SCHWARZER, B.**, Prozessorientierte Unternehmensmodellierung – Gründe – Anforderungen an Werkzeuge und Folgen für die Organisation, in: Scheer, A.-W., Prozessorientierte Unternehmensmodellierung. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, Wiesbaden 1994, S. 13-34

**KRICKL, O.C.**, Business Redesign – Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, in: Geschäftsprozessmanagement. Prozessorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, Krickl, O.C. (Hrsg.), Heidelberg 1994, S. 263

**KRÜGER, W.**, Unternehmenskultur – ein strategischer Erfolgsfaktor?, in: Krüger, W. (Hrsg.), Gießener Management Workshop 1988, Strategischer Erfolg und Unternehmenskultur, 3/88, Gießen 1988, S. 3-19

**KRÜGER, W.**, Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 15-18

**KRÜGER, W., HOMP, CH.**, Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 27

**KUHN, A.**, Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1990, S. 3

## L

**LACHMANN, R.**, Zur Notwendigkeit einer internationalen Kooperation bei der Stabilitätspolitik offener Volkswirtschaften, Köln 1991, S. 7

**LAMLA, J.**, Prozessbenchmarking, München 1995

**LEHMANN, H.**, Systemtheoretisch-Kybernetisch orientierte Organisationstheorie, in: Frese, F. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Poeschel, Stuttgart 1992, Sp. 1838-1853

**LE-SAINT, F.**, Performance evaluation using soft systems methodology, in: Management Accounting, April 1991, S. 34-36

**LEWIN, K.**, Action Research and Minority Problems, in: Journal of Social Issues, Vol. 2, 1946, S. 34-64

**LEWIN, K.**, Group decision and social change, in: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., Hartley, E. L. (Hrsg.), Readings in social psychology, New York 1958, S. 197-211

**LEWIS, J.C., NAIM, M.**, Benchmarking of aftermarket supply chains, in: Production planning and control No. 3, 1995, S. 258-269

**LIKERT, R.**, Neue Ansätze der Unternehmensführung, Führung und Organisation der Unternehmung, Institut für Betriebswirtschaft der Hochschule St. Gallen (Hrsg.), Bd. 14, Bern / Stuttgart 1972

**LINN, N.**, Die Implementierung vertikaler Kooperation, Frankfurt am Main 1989, S. 21ff.

**LITTLE, A.D.**, Management von Innovation und Wachstum, Wiesbaden 1997

**LÖWE, C.**, Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung, Bern / Stuttgart 1979, S. 17 ff.

**LOHOFF, P., LOHOFF, H.G.**, Verwaltung im Visier. Optimierung der Büro- und Dienstleistungsprozesse, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 62 1993, S. 253

**LORANGE, P., ROOS, J.**, Cooperative Ventures: The Role of Pre-Venture Design, Research Paper 87-12, Institut of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm 1987, S. 37 ff.

**LÜCKE, W.**, Unternehmenswachstum und Unternehmensgröße. Zur Notwendigkeit einer differenzierten Darstellung von Entwicklung und Zustand eines Unternehmens, in: Koch, H. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag, Wiesbaden 1982

**LUHMANN, N.**, Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. Die Betriebswirtschaft 44, 1984, S. 591-603

**LUHMANN, N.**, Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt 1988

**LUHMANN, N.**, Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart 1989

**LUHMANN, N.**, Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Frankfurt 1991

**LUCZAK, H., SCHENK, M. (HRSG.)**, Kooperationen in Theorie und Praxis. Personale, organisationale und juristische Aspekte bei Kooperationen industrieller Dienstleistungen im Mittelstand, Düsseldorf 1999; S. 32 ff.

## M

**MADAUSS, B.J.**, Handbuch Projektmanagement, Stuttgart 1990, S. 17

**MÄHLCK, H., PANSKUS, G.**, Herausforderung Lean Production, Düsseldorf 1993

**MALIK, F.**, Zwei Arten von Managementtheorien: Konstruktion und Evolution, in: Siegwart, H., Probst, G. (Hrsg.), Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern 1983, S.153-184

**MALONE, TH. W., CROWSTON, K., LEE, J., PENTLAND, B.**, Tools for inventing organizations: Towards a handbook of organizational processes, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1993

**MARCH, J.**, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science (2), 1991, S. 71-87

**MARTIN, A.**, Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg 1995, S. 6 und S. 42

**MARTIN, A.**, Die empirische Forschung kollektiver Entscheidungsprozesse. Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 4, Lüneburg 1996, S. 18 f.

**MARTIN, A.**, Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen, München / Mering 1998

**MARTIN, A.**, Kommunikation und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 2, Lüneburg 2001, S. 3

**MARTIN, A., DREES, V.**, Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt 1999

**MARTIN, A., NIENHÜSER, W.**, Personalpolitik: Die wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München / Mering, 1998

**MARY, M.**, Change Management als Chance. Wandel ist die einzige Konstante, Zürich 1996

**MAUS, M.**, Planung und Kontrolle und Steuerung der Marketing-Logistik mit Hilfe von Kennzahlen, Diss., Universität Köln 1984

**MEFFERT, H.**, Marketing-Management. Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994

**MELCHERS, C.**, Quantensprünge durch Business Reengineering, Berlin 1997, S. 28 ff.

**MENZ, W.-D.**, Profit-Center-Konzeption – Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Diss., Zürich 1973

**MERKLE, M.**, Virtuelle Organisationen - ihr Erfolgspotential: eine integrative Informationsinfrastruktur, Forschungsarbeit im Rahmen eines Doktorandenseminars, erschienen in: Institutsbericht des IFI der Universität Zürich 1996

**MERTENS, P.**, Prognoserechnung, 4. Aufl., Würzburg / Wien 1981

**MERTENS, P.**, Virtuelle Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik 36, H. 2 1994, S. 169

**MERTENS, P., FAISST, W.**, Virtuelle Unternehmen. Eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WiSt, H. 6, 1996, S. 281 f.

**METZGER, R., GRÜNDLER, H.-C.**, Zurück auf Spitzenniveau: Ein integratives Modell zur Unternehmensführung, Campus, Frankfurt / New York 1994, S.59-95

**MEYER, J.**, Benchmarking, Stuttgart 1996

**MEYER, J.-A.**, Marketing in KMU, Jahrbuch der KMU-Forschung, Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen, München 2000

**MILES, R., SNOW, C.**, Organizations: New concepts for new forms, in: Californian Management Review, 28, 3, 1986, S. 62-73

**MILLING, P.**, Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmenspolitik, Berlin 1981, S. 104

**MORASCH, K.**, Strategische Allianzen. Anreize – Gestaltung Wirkungen, Heidelberg 1994, S. 9 ff.

**MORASCH, K.**, Strategische Allianzen. Wettbewerbsbeeinflussung durch Kooperation, WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., 1994, S. 395-400

**MORASCH, K.**, Wettbewerbspolitik und Regulierung, Skript zum Wintersemester 1999 / 2000 am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Ökonomie der Informationsgesellschaft, Augsburg 1999, S. 7 ff.

**MORATH, F.**, Interorganisationale Netzwerke. Dimensions - Determinants - Dynamics, in: Klimecki, R. (Hrsg.): Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 15, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz 1996, S. 39 f.

**MORGAN, G.**, Images of Organizations, Beverly Hills 1986, S. 34 ff.

**MOWERY, D.C.**, Collaborative Ventures between U.S. and Foreign Manufacturing Firms – An Overview, in: David, C., Mowery, D.C. (Hrsg.), International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge 1988

**MÜLLER, E.W.**, Gestaltungspotentiale für die Logistik in der Beschaffung, in: Beschaffung aktuell, Jg. 1990, S. 51-53

**MÜLLER, K. / GOLDBERGER, E.**, Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile, Zürich 1986, S. 47 f.

**MÜLLER-MERBACH, H.**, Operations Research, 3. Auflage, München 1973, S. 470 ff.

**MÜLLER-MERBACH, H.**, Operative und strategische Kernprozesse: Die gesamte Unternehmung als Objekt des Reengineering. Ein Top-down-Entwurf, in: technologie & management, 43 Jg. 1994, S. 99 f.

**MÜLLER-STEWENS, G., HILLIG, A.**, Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Brodner, C. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt / Wiesbaden 1992, S. 65-101

**MÜLLER, T.**, Virtuelle Organisation. Konzept, Theoriebasis, Möglichkeiten und Grenzen, Diskussionsbeitrag aus Management Forschung und Praxis Nr. 21, Universität Konstanz 1997, S. 22

**MÜLLER, W., SENGHAAS-KNOBLOCH, E.**, Ressourcenreichtum als Voraussetzung und Folge von Lernfähigkeit am Beispiel von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen, Münster 1999

**MUGLER, J.**, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien / New York 1995, S. 17

**MURFIN, M.**, Outsourcing von Beschaffungsprozessen, in: Riekhof, H.-C., Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Stuttgart 1996, S. 187 ff.

## N

**NAGEL, K.**, Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor, Landsberg am Lech 1990

**NEUMANN, J., MORGENSTERN, O.**, Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961

**NIPPA, M.**, Bestandsaufnahme des Reengineering-Konzepts. Leitgedanken für das Management, in: Nippa, M., Picot, A., Prozessmanagement und Reengineering, Frankfurt am Main / New York 1995

**NIPPA, M., PICOT, N.**, Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum –, 2. Aufl., Frankfurt am Main / New York 1996, S. 291

**NORDSIECK, F.**, Grundprobleme der Organisationslehre, Stuttgart 1934

**NORDSIECK, F.**, Betriebsorganisation, 4. Auflage, Stuttgart 1972, S. 8

**NUTZINGER, H.G.**, Ökonomische Aspekte industrieller Arbeit, Bonn 1985, S. 113-141

## O

**OECHSLER, W.A.**, Konfliktmanagement. Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes, in: Management International Review, Jg. 6, H. 6, 1974, S. 13 ff.

**OEHL, M.G.**, Nischenpolitik. Marktbehauptungsstrategien für klein- und mittelständische Unternehmen im Investitionsgütersektor, in: Albrecht, O., Bethke, K., Looock, F. (Hrsg.), Marketing für den Mittelstand, Wiesbaden 1994, S. 61-72

**OESS, A.**, Total Quality Management, Wiesbaden 1989

**ÖSTERLE, H.**, Business Engineering, Band 1: Entwurfstechniken, Berlin 1995, S. 219-220

**OSINSKY, R.**, Warum Klein- und Mittelbetriebe Marketing abschalten, in: Absatzwirtschaft 1980 Nr. 21, S. 35-42

**OSTERLOH, M.**, Der Einfluss neuer Informationstechnologien auf den Managementprozess, in: Die Unternehmung, 46. Jg., H. 2, 1992

**OSTERLOH, M., FROST, J.**, Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden 1998, S. 34

## P

**PAMPEL, J.**, Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1996, S. 37-39

**PARSONS, T.**, Sozialstruktur und Persönlichkeit, Frankfurt 1999

**PARSONS, T., BERGMANN, J.E.**, Die Theorie des sozialen Systems. Eine kritische Analyse, Frankfurt 1967, S. 40 ff.

**PAUL, A.**, Geschäftsprozesse im Online-Shopping, Diplomarbeit, Universität Oldenburg 1999, S. 25 ff.

**PETTIGREWS, A.**, Change Management, Vortrag zum 23. Workshop des deutschsprachigen Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich, Februar 1999

**PERLITZ, M.**, Management of Change. Warum es selten funktioniert?, Management Berater Mai 1998, S. 8 f.

**PEUCKERT, R.**, Soziale Rolle, in: Schäfers, B. (Hrsg.), Grundbegriffe der Soziologie, 5. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 252

**PFEFFER, J., SALANCIK, G. R.**, The External Control of Organizations, New York 1978

**PFEIFFER, W., WEISS, E.**, Philosophie und Elemente des Lean Management, in: Corsten, H., Will, T. (Hrsg.), Lean production: schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart / Berlin / Köln 1993, S. 63



**PFOHL, H.-CHR.**, Zur Operationalisierung des Marketingbegriffs, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 25, 1973, S. 158 ff.

**PFOHL, H.-CHR., STÖLZE, W.**, Planung und Kontrolle. Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2. Aufl., München 1997, S. 168 ff.

**PICOT, A.**, Strukturwandel und Wettbewerbsdruck, in: ZfbF, 42. Jg. 1990, H. 2, S. 121

**PICOT, A., FRANCK, E.**, Prozessorganisation – Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, Freiburger Arbeitspapiere, Freiberg 1995, S. 20

**PICOT, A., REICHWALD, R.**, Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK Technologie auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: ZfB 64, 1994, S. 547 f.

**PICOT, A., REICHWALD, R., WIGAND, R.**, Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1996, S. 202

**PIEPER, R.**, Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin 1988, S. 78 f.

**PLASSMANN, M.**, Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers, Forschungsberichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 1, Münster 1974, S. 33

**PLEITNER, H.J.**, Strategisches Marketing. Fremdwort für Klein- und Mittelbetriebe?, in: Belz, C. (Hrsg.), Realisierung des Marketing, Bd. 2, St. Gallen 1986, S. 739

**PLEITNER, H.J.**, Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin / München / St. Gallen 1995, S. 22 ff.

**PLESCHKA, F., SABISCH, H., WUPPERFELD, U.**, Innovationsorientierte kleine Unternehmen. Wie Sie mit neuen Produkten neue Märkte erschließen, Wiesbaden 1994

**PLEWA, J.**, The Distributed Dilemma, in: CIO, May 1, 1994, S. 30-36

**PÖHLMANN, H.**, Kooperation, in: Glasstätter, W., Rettig, R., Müller, W., Mändle, W., Handwörterbuch der Volkswirtschaft, Wiesbaden 1978, S. 693 f.

**POLLAK, C.**, Neue Formen internationaler Unternehmenszusammenarbeit ohne Kapitalbeteiligung, München 1982, S. 26 ff.

**PORTER, M. E.**, Competitive Strategy, New York 1980, S. 4 ff.

**PORTER, M.E.**, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main / New York 1989, S.23 und 26

**PORTER, M.E.**, Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main 1992

**PORTER, M. E. / FULLER, M.**, Koalitionen und globale Strategien, in: Globaler Wettbewerb, Porter, M. E. (Hrsg.), Wiesbaden 1989, S. 375

**PRICE WATERHOUSE CHANGE INTEGRATION TEAM**, Better Change: Best Practices for Transforming your Organization, New York 1995, S. 93 ff.

**PRITCHARD, R. D., KLEINBECK, U., SCHMIDT, K. H.**, Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993

**PROBST, G.**, Selbst-Organisation, Berlin 1987, S. 112 ff.

**PROBST, G.**, Selbstorganisation und Entwicklung, in: Die Unternehmung 41, 1987, S.242-255

**PROBST, G.**, Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungsfähige Systeme, in: Bauer, L., Matis, H. (Hrsg.), Evolution - Organisation – Management, Berlin 1989

**PROBST, G.**, Organisation, Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landsberg / Lech 1992, S. 565 ff.

## **R**

**RAFFÉE, H., EISELE, J.**, Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapiere Nr. 97, Mannheim 1993, S. 14 f.

**RAFFÉE, H., EFFENBERGER, J., FRITZ, W.**, Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs. Methodische Grundlagen und Ergebnisse einer exploratorischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 93 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 24 ff.

**RAFFÉE, H., FRITZ, W.**, Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr. 85, Mannheim 1990, S. 16

**RASCHE, H.**, Kooperation - Chance und Gewinn, Wiesbaden 1970, S. 117 ff.

**REICHMANN, T.**, Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Auflage, Dortmund 1993

**REICHMANN, T.**, Handbuch Kosten- und Erfolgs- Controlling, München 1995

**REICHMANN, T., LACHNIT, L.**, Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: ZfbF, 28 Jg., Heft 10 und 11, 1976, S. 705-723

**REINHARDT, R.**, Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen, Frankfurt a.M./Berlin/Bern/New York/Wien 1993

**REIß, M.**, Orga-Tuning / Strategisches Gestalten – Vereinfachen und Anreichern von Organisationsstrukturen: Navigationsdaten für einen neuen Kurs, in: Handelsblatt v. 16.03.1992, Nr. 53, S. 22

**REIß, M.**, Grenzen der grenzenlosen Unternehmung. Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen, in: Die Unternehmung, H. 3, 1996, S. 195

**REIß, M., BECK, T.**, Kernkompetenzen in virtuellen Unternehmen: Der ideale Strategie-Struktur-Fit für wettbewerbsfähige Wertschöpfungs-systeme?, in: Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel. Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials, Kohlhammer, Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 38

**REIß, M., ROSENSTIEL, L., LANZ, A.**, Change Management, Stuttgart 1997, S. 243

**REMER, A.**, Führung als Managementinstrument, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 1. Auflage, Stuttgart 1987, Sp. 357-366

**RIEKER, J.**, In weiter Ferne, in: Manager Magazin, 1995, S. 199 f.

**ROMMEL, G., BRÜCK, F., DIEDERICHS, R., KEMPIS, R.-D., KLUGE, J.,** Einfach überlegen: Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart 1993

**ROSEMANN, M.,** Komplexitätsmanagement in Prozessmodellen, Wiesbaden 1996

**ROSENSTIEL, L., MOLT, W., RÜTTINGER, B.,** Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1995, S. 17-31

**ROSSI, A.,** Reengineering in der Krise, Bonn / Freiburg et al. 1997

**RÜHLI, E.,** Führungstechniken, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 839 f.

**RUMER, KLAUS,** Internationale Kooperation und Joint Ventures, Wiesbaden 1994, S.19, S. 26, S. 32

**RUPPRECHT-DÄULLARY, M.,** Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1994, S. 27 ff.

## **S**

**SATHE, V.,** Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, in: Organizational Dynamics, 1983, S. 13-28

**SATTELBERGER, T.,** Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

**SATTELBERGER, T.,** Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

**SCHANZ, G.,** Organisationsgestaltung, München 1982, S. 323 f.

**SCHÄFER, E.,** Die Unternehmung., Auflage 8, Opladen 1974

**SCHEER, A.-W.,** Wirtschaftsinformatik. Informationssysteme im Industriebetrieb, Berlin / Heidelberg / New York 1988

**SCHEER, A.-W.,** Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin / Heidelberg / New York 1995, S.177 ff.

**SCHEER, A.-W., PICOT, A.,** Lean – Wer nicht bereit ist, wird scheitern! Gespräch über die „schlanke“ Linie in Unternehmen zwischen Professor Scheer und Professor Picot, in: Information Management, 1993, Heft 2, S. 68-71

**SCHEIN E.H.,** Organizational Psychology, Englewood Cliffs 1980, S. 243 ff.

**SCHEIN, E.H.,** Organizational Culture. What it is and How to Change it, in: Evans, P., Doz, Y., Laurent, A. (Hrsg.), Human Resource Management in International Firms – Change – Globalization – Innovation, Houndmills 1989, S. 56-83

**SCHEIN, E.H.,** Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M. 1995, S. 128 ff.

**SCHEIN, E.H.,** Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten., Organisationsentwicklung 3 / 1995, S. 4-13

**SCHEIN, E.H.,** Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, Invited paper for a special issue of Systems Practice edited by Susan Wheelan, March 1995

**SCHERTLER, W.,** Unternehmensorganisation, 4. Aufl., München 1991, S. 23 ff.

**SCHINZER, H.,** Viel Verheißung und viel Veränderung Geschäftsprozesse im Internet - eine Vision wird wahr, is report, 6/98, München 1998

**SCHMIDT, A. / FREUND, W.,** Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr.30 NF, Stuttgart 1989, S. 52 ff.

**SCHNEIDER, D.J.G.,** Unternehmungsziele und Unternehmungskoooperation. Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Wiesbaden 1973

**SCHOLL, W.,** Grundkonzepte der Organisation, Diskussionstexte am Lehrstuhl für Organisations- und Sozialpsychologie, Berlin 2001, S. 33 f.

**SCHOLZ, C.,** Stichwort Matrix-Organisation, in: HWO, 3. Auflage, Frese, E. (Hrsg.), Stuttgart 1992, Sp. 2320

**SCHOLZ, C.**, Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept für die Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994, S. 5

**SCHOLZ, C.**, Virtuelle Unternehmen: Zehn zentrale Fragen und erste Antworten, in: Der Karriereberater, H. 4 1995, S. 52

**SCHOLZ, C.**, Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisierung, ZFO 1996, Nr. 4, S. 204-210

**SCHOLZ, R.**, Geschäftsprozessoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2. Auflage, Bergisch-Gladbach / Köln 1995, S. 90 ff.

**SCHOTT, G.**, Kennzahlen, Kompass des Unternehmens, Stuttgart 1988

**SCHREYÖGG, G.**, Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 439 ff.

**SCHREYÖGG, G.**, Unternehmensstrategie, Berlin / New York 1984

**SCHREYÖGG, G., NOSS, CH.**, Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft 55 Jg., Heft 2, 1995, S. 171

**SCHUBERT, W., KÜTING, H.**, Unternehmenszusammenschlüsse, München 1981, S. 118 f.

**SCHUHMANN, W.**, Informations-Management, Frankfurt 1991, S. 54 f.

**SCHULTE, C.**, Effektives Kostenmanagement, Stuttgart 1992, S. 34

**SCHULTE, CH.**, Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung, 2. Teil, in: ZfO, 59 Jg., Heft 6, 1990, S. 417-418

**SCHULZ, D.**, Unternehmensgröße. Wachstum und Reorganisation, Berlin 1970, S. 37

**SCHUMANN, J.**, Die Unternehmung als ökonomische Institution, in: WiSt, Nr. 4, S. 215 ff.

**SCHUMPETER, J.**, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1911, unv. Nachdruck der 1934 erschienenen vierten Auflage, Berlin 1964

**SCHWAB, A., EISELE, J.**, Die Planung internationaler strategischer Kooperationen deutscher Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Wertkettenanalyse, Arbeitspapier Nr. 90 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1992, S. 38

**SCHWAGER, M.**, Kaizen. Der sanfte Weg des Reengineering, Freiburg 1997, S. 26-31

**SCHWAGER, M., HAAR, J.J.**, Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozessorientierte Unternehmensgestaltung, Freiburg 1996, S. 149 f.

**SCHWALBE, H.**, Marketing für Klein- und Mittelbetriebe, Freiburg 1980, S. 73 f.

**SCHWARZER, B.**, Prozessorientierung als Ansatzpunkt für das Informationsmanagement in Multinationalen Unternehmen, Diss. Hohenheim, Stuttgart 1993, S. 81

**SCHWEITZER, M.**, Profit-Center, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2078-2089

**SCOTT, R.**, Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a. M. 1986, S. 92 ff.

**SEGLER, T.**, Die Evolution von Organisationen, Frankfurt a.M. 1985, S. 119

**SEIDEL, E.**, Führung, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 1995, S. 272

**SEMMELE, M.**, Die Unternehmung aus evolutionstheoretischer Sicht, Diss., St. Gallen 1984, S. 140 ff.

**SENGE, P.**, The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York 1991, S. 14

**SERVATIUS, H.-G.**, Business Reengineering zur Neugestaltung der Schlüsselprozesse, in: Praxis der Strategieentwicklung: Konzepte - Erfahrungen - Fallstudien, Riekhof, H.-C. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 175-190

**SETZER, M.**, Institutionelle Marktanpassung deutscher KMU an veränderte Rahmenbedingungen in der EU. Eine empirische Analyse, Hamburg 2001

**SIEBER, P.**, Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“ Nr. 81, Bern / Leipzig / Nürnberg 1996, S.18

**SIEBER, P., SUTER, B.**, Virtuelle Strukturen bei C&L International, in: Griese, J., Ehrenberg, D., Mertens, P. (Hrsg.): Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Nr. 79, Bern/Leipzig/Nürnberg 1996, S. 6 f.

**SOFTGUIDE GmbH & Co. KG**, Schachtweg 27, D-38440 Wolfsburg, <http://www.softguide.de>

**SMITH, A.**, An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776

**SPENCER, S.A., ADAMS, J.D.**, Life Changes, 2. Aufl., San Luis Opispo USA 1992

**SRAFFA, P.**, Über die Beziehung zwischen Kosten und produzierten Mengen, in: Schefold, B. (Hrsg.), Ökonomische Klassik im Umbruch, Frankfurt a.M. 1986, S. 137 ff.

**STAEHLE, W.H.**, Die interaktionsorientierte Erfassung der Unternehmenseffizienz, in: Dlugos, G. (Hrsg.), Probleme der Unternehmenseffizienz im Systemvergleich, Bad Honnef 1984, S. 29-40

**STAEHLE, W.H.**, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München 1991, S. 539 und 591

**STAEHLE, W.H.**, Management, 7. Aufl., München 1994, S. 73 f.

**STATISTISCHES BUNDESAMT**, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1995, S. 131

**STEINBRUCH, P.**, Organisation, in: Olfert, K. (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Kiehl 1995

**STEINLE, C.**, Stichwort „Stabsstelle“, in: HWO, 3. Auflage, Frese, E. (Hrsg.), Stuttgart 1992, Sp. 1302 f.

**STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G.**, Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

**STEYER, J.**, Theorien der Führung, in: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.), Führung, Wien 1993, S. 173 ff.



**SYDOW, J.**, Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

**SYDOW, J.**, Virtuelle Unternehmung - Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management, H. 7-8, 1996, S. 12

**SYDOW, J., WINDELER, A. (HRSG.)**, Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, 1994

## T

**THE BOSTON CONSULTING GROUP**, Reengineering. Die Managementperspektive, Boston 1993

**THEUVSEN, L.**, Business Reengineering, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 1, 1996, S. 77 f.

**THOMAE, M.**, Die Lernende Organisation – beobachtet. Zur Soziologie organisationalen Lernens, Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 14, Universität Konstanz 1996, S. 13

**THOMPSON, J. D.**, Organizations in Action, New York 1967

**THORELLI, H.**, Networks: Between markets and hierarchies, in: Strategic Management Journal, H. 7, 1986, S. 37-51

**TIEMEYER, E.**, Software zur Modellierung und Simulation organisatorischer Systeme, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 64. Jg. 1995, S. 247-254

**TIETZ, B.**, Marketing, 2. Auflage, Düsseldorf 1989

**TIMMERS, P.**, Electronic Commerce / Internet Business, Augsburg 1997

**TIMMERS, P., ET AL.**, Business models for electronic markets, Electronic Markets Vol. 8, No 2, 1998

**TINTELNOT, C.**, Benchmarking – Weg zu unternehmerischer Spitzenleistung, Stuttgart 1997

**TÖPFER, A., MEHDORN, H.**, Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen, 4. Aufl., Neuwied / Kriftel / Berlin 1995, S. 181 f.

**TRÖNDE, D.**, Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach 1987, S. 18 ff.

**TSCHAN, F.**, Communication enhances small group performance if it conforms to task requirements: The concept of ideal communication cycles, in: Basic and applied social psychology, 17, S. 371-393

**TÜRK, K.**, Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 7f.

**TÜRK, K.**, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend-Report, Stuttgart 1989, S. 27 ff.

## U

**UHDE, O.**, Strukturinduzierte Kommunikationskonflikte in Organisationen, Wiesbaden 1996

**ULRICH, H.**, Führungsphilosophie und Leitbilder, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 800

**ULRICH, H., PROBST, G.J.B.**, Anleitung zum ganzheitlichen Denken, Stuttgart 1988, S. 27

**ULRICH, H., STAERKLE, R.**, Personalplanung, Köln / Opladen 1965, S. 14

## V

**VOßBEIN, R.**, Organisation, München 1984, S. 3 ff.

## W

**WÄCHTER, H.**, Die Verwendung von Markov-Ketten in der Personalplanung, in: ZfB, 44. Jg., 1974, S. 243-254

**WAGNER, R.**, Praxis der Veränderung in Organisationen, Göttingen 1995, S. 13

**WASMEIER, M.**, Web-Währungen - Online-Bezahlungsverfahren für Ecommerce, c't 11, 1998, S. 152

**WATZLAWICK, P.**, Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, 5.Aufl., München 1988, S. 9 f.

**WEBER, H.**, Der „soziale Stoff“ der Unternehmung. Eine Einführung in organisations soziologische Grundlagen. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien des FSP „Zukunft der Arbeit“, Nr. 28, Bielefeld 1988

**WEIMER, S.**, Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben - Einige Ergebnisse empirischer Forschung und neuere Entwicklungstendenzen, in: Berger, Domeyer, Funder (Hrsg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt / New York 1990

**WEINERT, A.B.**, Führung und soziale Steuerung, in: Roth, E. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Göttingen 1989, S. 555

**WELGE, M., AL-LAHAM, A.**, Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden 1999

**WELTER, F.**, Internationalisierung im Mittelstand, Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, Heft 14, RWI Essen 2002, S. 33-34

**WHITESIDE, D.E., TREECE, J.B.**, Joint Ventures – Cooperate Odd Couples: Beware the Wrong Partner, in: Business Week, 21.07.1986, S. 99

**WIENDAHL, H.-P.**, Anwendung der belastungsorientierten Fertigungssteuerung, München 1991

**WIENDAHL, H.-P.**, Analyse und Neuordnung der Fabrik, Berlin / Heidelberg / New York 1990, S.88

**WIESENTHAL, H.**, Unsicherheit und Multiple-Self-Identität: Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns, MPIFG Discussion Paper 90/2, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 1990, S. 86 ff.

**WILD, J.**, Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg 1982, S. 37

**WILDEMANN, H.**, Produktionssynchrone Beschaffung, München 1988, S. 22-38 und S. 103-110

**WILDEMANN, H.**, Fertigungsstrategien – Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1993, S. 292-294

**WILDEMANN, H.**, Lean Management – Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt 1993

**WILDEMANN, H.**, Neuentwicklung in der Fabrik- und Unternehmensorganisation, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Lean Management – Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt am Main 1993, S. 17-34

**WILHELM, W.**, MM-Mittelstands-Enquête. Die Misere der Kleinen, in: Manager Magazin 1978 Nr. 1, S. 36-41

**WILLKE, H.**, Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundproblematik, Stuttgart / New York 1987

**WILLKE, H.**, Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Baecker, D., Markowitz, J. (Hrsg.), Theorie als Passion, Frankfurt a. M. 1987, S. 357

**WILLKE, H.**, Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Stuttgart 1993, S. 108

**WILMS, F., KAHLE, E.**, Der Helidem – Eine nichthierarchische Form der Analyse komplexer Wirkungsgefüge, Aachen 1998

**WIMMER, R.**, Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung, Wiesbaden 1992

**WOSSIDLO, P. R.**, Die Finanzierung mittelständischer Unternehmungen in Deutschland, Berlin 1985

**WURCHE, S.**, Strategische Kooperationen. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Wiesbaden 1994

## Z

**ZANGER, C.**, Probleme des Marketing von innovativen KMU, in: Sabisch, H. (Hrsg.), Schriften zur Existenzgründung, Stuttgart 1998

**ZANGER, C.**, Marktorientierung als Voraussetzung für innovative Flexibilität bei KMU, in: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (Hrsg.), Innovationsmanagement, Berlin et al. 1999, S. 171-185

**ZÄPFEL, G.**, Produktionswirtschaft – Operatives Produktionsmanagement, Berlin 1982

**ZAHN, E., FOSCHIANI, ST.**, Erfolgsstrategien für den Wandel. Stuttgarter Strategieforum 2000, Stuttgart 2000

**ZELLER, R.**, Maßgeschneidertes Reengineering. Ein pragmatischer Ansatz von Bain & Company, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main / New York 1995, S. 113

**ZINK, K.J.**, Prozessorientierung – ein Baustein umfassender Veränderungskonzepte, in: Vereinfachen und verkleinern: die neuen Strategien in der Produktion, Zülch, G. (Hrsg.), Stuttgart 1994, S. 53-83