



TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

TUM School of Education  
Lehrstuhl für Berufspädagogik

**Entwicklung eines Geschäftsprozessmodells als Referenz  
für einen curricular intendierten beruflichen Unterricht**

Henry Schirmer

Vollständiger Abdruck der von der TUM School of Education  
der Technischen Universität München zur Erlangung des aka-  
demischen Grades eines

**Doktors der Philosophie (Dr. phil.)**

genehmigten Dissertation.

Vorsitzende: Prof. Dr. Doris Lewalter-Manhart

Prüfende/-r der Dissertation: 1. Prof. Dr. Eveline Wittmann  
2. Prof. Dr. Tade Tramm

Die Dissertation wurde am 27.09.2019 bei der Technischen  
Universität München eingereicht und durch die TUM School of  
Education am 12.02.2020 angenommen.

## Danksagung

Die Promotion schreiben zu dürfen, habe ich von Beginn an als Privileg wahrgenommen, da ich mir die Zeit nehmen durfte, tiefergehende Gedanken zu einem Forschungsdesiderat systematisch zu entwickeln, hierüber differenziert nachzudenken und diese in der schriftlichen Arbeit zusammenhängend darzulegen.

Natürlich steht hinter dieser ideellen Perspektive auf die Promotion auch ein teils mühseliger Arbeitsprozess, der viele Hürden bereithält, die es zu überwinden gilt. Alleine wäre mir dies unmöglich gewesen, weshalb es mir ein Anliegen ist, im Folgenden meinen herzlichsten Dank an die vielen Unterstützer\*innen auszusprechen, die meinen Weg zur Promotion begleitet haben.

Ein großer Dank geht selbstverständlich an meine Erstbetreuerin Frau Prof. Dr. Eveline Wittmann, die mir nicht nur die Möglichkeit gegeben hat, eine Promotion zu schreiben, sondern auch die inhaltlichen und strukturellen Weichen dafür gestellt hat, den Promotionsprozess erfolgreich abzuschließen. Dies betrifft insbesondere das kritische Hinterfragen von inhaltlichen Sichtweisen und die gegebenen Freiheiten zur Entwicklung eigener Gedanken. Ebenso gilt dieser Dank meinem Zweitbetreuer Herr Prof. Dr. Tade Tramm und meinem Mentor Claus Bauer, die mich bei der Strukturierung von Gedanken tatkräftig unterstützt und mir konstruktive Ratschläge zu relevanten inhaltlichen Perspektiven gegeben haben. An dieser Stelle möchte ich auch Frau Klara Günther meinen Dank aussprechen, die meine Dissertation mit hohem Engagement lektoriert und mich persönlich mit ihrer kritischen Haltung gegenüber diverser Sachthemen positiv beeinflusst hat.

Mindestens in gleichem Maße gilt mein herzlichster Dank den vielen Begleitern\*innen in meinem Arbeitsumfeld. Ein besonderer Unterstützer war Herr Dr. Johannes Krell, mit dem ich über viele Jahre hinweg das Bürozimmer teilen durfte. Dir, lieber Johannes, danke ich insbesondere für die vielen unkomplizierten Gespräche während des kulinarischen Essens in der Mittagspause, die mir sehr oft bei der Findung wichtiger Gedanken geholfen und meine Zuversicht über das erfolgreiche Vorankommen bestärkt haben. Gleiches gilt auch für Studierende und Kollegen\*innen in Bamberg und München, die entweder aktiv im Forschungsseminar zur Entwicklung erster Gedanken beigetragen oder sich für einen inhaltlichen Austausch stets Zeit genommen haben. Für Letzteres möchte ich mich im Besonderen auch bei meinen Kolleginnen Frau Anya

---

Prommetta und Frau Juliane Breitschopf sowie meinen Kollegen Herrn Aldin Striković und Herrn René Rempfer bedanken.

Für den erfolgreichen Promotionsprozess war für mich neben der fachlichen Unterstützung auch der starke Rückhalt meiner Familie und der fachfremde Austausch mit meinen Freunden von elementarer Bedeutung. Mein besonderer Dank gilt meiner Frau Ann-Kathrin Schirmer (geb. Schrenk), die mir durch ihr scheinbar grenzenloses Verständnis erst den nötigen Raum verschafft hat, mich außerhalb des Lehrstuhls auf die Dissertation konzentrieren zu können. Auch die Mut machenden Worte in frusterfüllten Zeiten sowie ihre Bereitschaft und Fähigkeit, sich mit meiner Gedankenwelt auseinanderzusetzen, waren mir eine substantielle Hilfe. Dieser Dank gilt in gleicher Weise meiner mittlerweile 6-jährigen Tochter Emma, die mir mit ihrer lebensfrohen und warmherzigen Art stets genügend Kraft zur Bewältigung verschiedenster Herausforderungen schenkte. Ebenso möchte ich meinem Bruder Maik Schirmer und meinem guten Freund Ata Iyi danken, die es immer wieder geschafft haben, mich mit mehr oder weniger sinnvollen Gesprächen auf völlig andere Gedanken zu bringen.

Im März 2020

---

**Für interessierte Leser\*innen**

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2 Relevanz referenzieller Organisationsstrukturen für die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte.....</b>	<b>8</b>
2.1 Relevanz eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses im beruflichen Unterricht .....	8
2.2 Organisationsstrukturen mit Referenzcharakter als Möglichkeit für die gezielte Förderung des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses...	12
2.3 Anforderungen an die Förderung eines validen Geschäftsprozessverständnisses .....	16
2.4 Forschungsdesiderat und Forschungsbeitrag .....	20
2.5 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund .....	25
2.5.1 Forschungsparadigmen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik .....	26
2.5.2 Wissenschaftstheoretische Verortung dieser Arbeit .....	32
<b>3 Vorüberlegungen zur Modellbildung.....</b>	<b>39</b>
3.1 Strukturelle Vorüberlegungen an die didaktische Modellbildung .....	39
3.1.1 Merkmale und Funktionen von Modellen .....	41
3.1.2 Grundlegende Anforderungen an die didaktische Transformation.....	44
3.2 Anforderungen zur Rekonstruktion und Konstruktion von Organisationsstrukturen .....	48

---

3.3 Inhaltliche Vorüberlegungen zu den Ausgangsmodellen .....	50
3.3.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS .....	52
3.3.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation) .....	55
3.3.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN .....	60
3.4 Möglichkeit zur Nutzung der ausgewählten Originale für Unterrichtszwecke .....	64
<b>4 Geschäftsprozessorganisation als strukturelle Voraussetzung zur umfassenden Förderung ausgewählter strategischer Ziele .....</b>	<b>68</b>
4.1 Marktvoraussetzungen und -annahmen .....	69
4.2 Strategie: Entwicklung dynamischer Kernkompetenzen zur Aufrechterhaltung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit .....	71
4.2.1 Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und langfristiger Renditen .....	72
4.2.1.1 Marktbasierter Ansatz .....	73
4.2.1.2 Ressourcenbasierter Ansatz .....	77
4.2.2 Ökonomisch-Strategischer Ansatz zur Modellbildung .....	82
4.2.3 Organisationales Wissen als zentraler Faktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in globalisierten Märkten .....	84
4.2.3.1 Rolle des Wissens im ressourcenbasierten Ansatz .....	84
4.2.3.2 Organisationale Wissensbestände als Ausgangspunkt für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten .....	88
4.2.3.3 Strategische Erfolgsfaktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen .....	95
4.2.3.4 Organisationale Lernprozesse .....	99
4.2.4 Organisationale Flexibilität als Voraussetzung zur Erzielung strategischer Renten in wettbewerbsintensiven Märkten .....	101

4.2.5 Aufbau und Förderung dynamischer Kernkompetenzen als strategische Zielperspektive für die Modellbildung .....	106
4.3 Struktur: Geschäftsprozesse als struktureller Rahmen zur weitreichenden Förderung dynamischer Kernkompetenzen .....	110
4.3.1 Von der klassischen Aufbauorganisation zur Geschäftsprozessorganisation .....	111
4.3.1.1 Klassische Aufbau- und Ablauforganisation .....	112
4.3.1.2 Geschäftsprozessorganisation .....	115
4.3.2 Geschäftsprozessorganisation als strukturelle Voraussetzung für die weitreichende Förderung dynamischer Kernkompetenzen .....	122
4.3.2.1 Prozessorientierte Primärstrukturen als strukturelle Grundlage für die Förderung der Kundenzufriedenheit .....	122
4.3.2.2 Geschäftsprozesse als Möglichkeit zur Unterstützung der Dynamisierung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen .....	128
4.3.2.3 Praktische Relevanz der Geschäftsprozessorganisation für Unternehmen in Deutschland .....	131
4.4 Kultur: Entwicklungsbedingungen zur Förderung dynamischer Kernkompetenzen .....	135
4.5 Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Anforderungen zur Modellbildung .....	140

## **5 Entwicklung einer referenziellen geschäftsprozessorientierten**

### **Organisationsstruktur .....** 144

5.1 Stellenwert von Managementprozessen in der Unternehmensorganisation aus informationsverarbeitender Perspektive .....	144
5.2 Identifizierung struktureller Kriterien als Grundlage für eine strategiegeleitete Modellbildung .....	149
5.2.1 Identifizierung struktureller Kriterien zur Festlegung von Prozessgrenzen .....	150

---

5.2.2 Strategiegeleitete Integration organisationaler Lernprozesse in die Modellstruktur .....	156
5.2.3 Möglichkeit zur Erzielung vertikaler Synergieeffekte durch das Outsourcing von Unternehmensaktivitäten .....	160
5.2.4 Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Kriterien zur Modellbildung.....	164
5.3 Strategiegeleitete Entwicklung einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur mit branchenübergreifender Relevanz .....	168
5.3.1 Managementprozesse.....	170
5.3.1.1 Kriteriengeleitete Reflexion und Modifizierung von Managementprozessen.....	170
5.3.1.2 Referenzielle Managementebene .....	175
5.3.2 Primäre Geschäftsprozesse .....	179
5.3.2.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS .....	180
5.3.2.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation).....	187
5.3.2.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN .....	190
5.3.2.4 Referenzielle primäre Geschäftsprozesse .....	195
5.3.3 Sekundäre Geschäftsprozesse .....	199
5.3.3.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS .....	202
5.3.3.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation).....	210
5.3.3.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN .....	218
5.3.3.4 Referenzielle sekundäre Geschäftsprozesse .....	224
5.4 Zusammenfassende Betrachtung des referenziellen Unternehmensmodells .	231



---

<b>6 Entwicklung von Prozessdesigns als Ausgangspunkt zur Abbildung berufsspezifischer Handlungszusammenhänge.....</b>	<b>237</b>
6.1 Ebenen zur Konkretisierung von End-to-End Prozessen.....	238
6.2 Entwicklung von Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene.....	243
6.2.1 Identifizierung abgrenzbarer Detaillierungstiefen zu den unterschiedlichen Modellierungsebenen .....	244
6.2.2 Vertikale Differenzierung von Leistungseinheiten auf Grundlage der identifizierten Detaillierungstiefen .....	249
6.2.2.1 Differenzierung von Leistungseinheiten auf der zweiten Modellierungsebene.....	250
6.2.2.2 Differenzierung von Leistungseinheiten auf der dritten Modellierungsebene.....	254
6.2.3 Horizontale Differenzierung von Prozessvarianten.....	258
6.2.4 Zusammenfassende Betrachtung der Anforderungen für die Prozessspezifikation .....	261
6.3 Modellierung des Prozessdesigns zu einem exemplarisch ausgewählten Referenzprozess .....	264
6.3.1 Auswahl eines Referenzprozesses .....	264
6.3.2 Der sekundäre Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ .....	267
6.3.2.1 Funktionen und Adressaten des betrieblichen Rechnungswesens...	268
6.3.2.2 Rechnungswesen als Grundlage zur Steuerung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen .....	272
6.3.2.3 Leistungen des externen Rechnungswesens .....	275
6.3.2.4 Leistungen des internen Rechnungswesens .....	281
6.3.2.5 Interaktionsbeziehungen zwischen Rechnungswesen und Controlling.....	291
6.3.3 Entwicklung des Prozessdesigns zur zweiten Modellierungsebene .....	296
6.3.3.1 Vertikale Differenzierung von Hauptprozessen .....	297

---

6.3.3.2 Horizontale Differenzierung von Hauptprozessen .....	300
6.3.4 Entwicklung des Prozessdesigns zur dritten Modellierungsebene .....	308
6.3.4.1 Vertikale Differenzierung von Teilprozessen.....	308
6.3.4.2 Horizontale Differenzierung von Teilprozessen.....	321
6.4 Entwicklung von Prozessdesigns zur vierten und fünften Modellierungsebene.....	333
<b>7 Ausblick .....</b>	<b>337</b>
7.1 Forschungsdesiderata.....	338
7.2 Domänen in einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur.....	341
7.2.1 Kritische Reflexion des aktuellen Domänenverständnisses .....	342
7.2.2 Geschäftsprozessorientiertes Domänenverständnis.....	345
7.3 Möglichkeiten zur Nutzung der referenziellen Geschäftsprozessstruktur für die Gestaltung eines curricular intendierten beruflichen Unterrichts .....	348
7.3.1 Curriculum – Instruktion .....	348
7.3.2 Curriculum – Assessment .....	351
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>358</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>403</b>
Eidesstattliche Erklärung .....	403

---

**Tabellenverzeichnis**

	<b>Seite</b>
<b>Tabelle 1:</b> Merkmalskategorien und Charakteristika dynamischer Fähigkeiten nach SPRAFKE (2016, 26) .....	94
<b>Tabelle 2:</b> Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Anforderungen für die Modellbildung .....	167
<b>Tabelle 3:</b> Zusammenfassende Betrachtung der Anforderungen für die Prozessspezifikation auf der zweiten und dritten Modellierungsebene .....	263

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildung 1:</b> Geschäftsprozessorganisation nach WILBERS (2014, 42) in Anlehnung an LAUDON, LAUDON und SCHODER (2006, 97) .....	22
<b>Abbildung 2:</b> Modellierungsschritte für die Entwicklung eines (fach-)didaktischen Modells.....	40
<b>Abbildung 3:</b> Zwecke und Funktionen von Modellen nach BUDDENSIEK (1979, 124) .....	43
<b>Abbildung 4:</b> Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 17).....	54
<b>Abbildung 5:</b> Primäre Geschäftsprozesse nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 150) .....	61
<b>Abbildung 6:</b> Argumentationskette des marktorientierten Ansatzes nach GAITANIDES (2012, 124) .....	77
<b>Abbildung 7:</b> Argumentationskette des ressourcenbasierten Ansatzes nach GAITANIDES (2012, 135) .....	81
<b>Abbildung 8:</b> Organisationales Wissen und Fähigkeiten nach KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 701) .....	90
<b>Abbildung 9:</b> Das Zeit-Kosten-Qualitäts-Dreieck nach OSTERLOH und FROST (2000, 17) .....	96
<b>Abbildung 10:</b> Argumentationszusammenhang des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug ausgewählter strategischer Erfolgsfaktoren .....	98
<b>Abbildung 11:</b> (Kompetenz-)Klassen der „Dynamic Capabilities“ (SPRAFKE 2016, 57).....	102
<b>Abbildung 12:</b> Strategische Zielperspektive zur Erzielung fortlaufender Renten in wettbewerbsintensiven Märkten.....	109
<b>Abbildung 13:</b> Prozessorientierung als Grundlage einer kundenorientierten Rundumbearbeitung in Anlehnung an GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 16) .....	124
<b>Abbildung 14:</b> Gesamtkonzeption einer Integrierten Informationsverarbeitung nach MERTENS (2009, 6; 2013, 19).....	145
<b>Abbildung 15:</b> Referenzielle End-to-End Prozesse der Managementebene.....	176
<b>Abbildung 16:</b> Referenzielle primäre Geschäftsprozesse.....	197

---

<b>Abbildung 17:</b> Referenzielle End-to-End Prozesse der sekundären Geschäftsprozesse .....	227
<b>Abbildung 18:</b> Referenzielle geschäftsprozessorientierte Unternehmensorganisation.....	233
<b>Abbildung 19:</b> Phasen der Prozessgestaltung nach GAITANIDES (2012, 149).....	238
<b>Abbildung 20:</b> Modellierungsebenen zur Konkretisierung von End-to-End Prozessen nach BERGSMANN (2012, 56) .....	239
<b>Abbildung 21:</b> Spezifikation von End-to-End Prozessen am Beispiel der Auftragsabwicklung nach SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 47).....	240
<b>Abbildung 22:</b> Bezugsgrößen und Leistungseinheiten zu den Modellierungsebenen .....	249
<b>Abbildung 23:</b> Vertikale Konsistenz von Prozessdesigns nach BERGSMANN (2012, 95) .....	253
<b>Abbildung 24:</b> Zusammenhang zwischen den Ergebnisgrößen des betrieblichen Rechnungswesens und den betriebswirtschaftlichen Zielgrößen (COENENBERG et al. 2016, 15) .....	274
<b>Abbildung 25:</b> Kybernetisches System des Controllings nach COENENBERG, FISCHER und GÜNTHER (2016, 37) .....	292
<b>Abbildung 26:</b> Vertikale Differenzierung von Hauptprozessen zum Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ .....	300
<b>Abbildung 27:</b> Horizontale Differenzierung der identifizierten Hauptprozesse zum Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ .....	307
<b>Abbildung 28:</b> Vertikal differenzierte Teilprozesse zu den Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses .....	313
<b>Abbildung 29:</b> Vertikal differenzierte Teilprozesse zu den Prozessvarianten beider Hauptprozesse .....	319
<b>Abbildung 30:</b> Prozessdesign der dritten Modellierungsebene für den Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ .....	332

## Zusammenfassung

Wirksame berufliche Bildungsprozesse zeichnen sich mit PELLEGRINO (2009, 4ff.; 2012, 80f.) dadurch aus, dass im beruflichen Unterricht die Inhalte vermittelt und geprüft werden, die durch das Curriculum vorgegeben sind. Entsprechend der Vorgaben des Lernfeldkonzepts sind in einem curricular intendierten beruflichen Unterricht relevante Anforderungssituationen in den strukturellen Zusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse zu stellen (KMK 2018, 31; 2011, 11; 2007, 17; VOLLMER 2009, 84f.). Der geforderten Prozessorientierung kommt gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Vernetzung betrieblicher Aktivitäten innerhalb von Wertschöpfungsketten (Industrie 4.0) eine besondere Bedeutung zu (REINHART & ZÜHLKE 2017, XXXIV; SCHUH et al. 2017, 3ff.; FRAUNHOFER IPT, 2018; HIPPMANN, KLINGNER & LEIS 2018, 13). So erhöht sich mit dem zunehmenden Grad der Vernetzung wertschöpfender Aktivitäten auch die Relevanz des Prozesswissens bzw. des Verständnisses von Lernenden über geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge, worunter auch das Wissen über die in Geschäftsprozessen sequenziell organisierten Arbeitsprozesse zu fassen ist (EBERLE 2009, 108f.).

Um Lehrkräfte bei der Gestaltung beruflicher Unterrichte zu unterstützen, in denen die angeführten curricularen Anforderungen berücksichtigt werden, kann eine referenzielle Organisationsstruktur mit branchenübergreifend relevanten Geschäftsprozessen aus kognitionspsychologischer Sicht als bedeutsam angesehen werden. Der Nutzen besteht vorwiegend darin, dass sich Lehrkräfte auf kategoriales Wissen beziehen können, um relevante (Lern-)Inhalte aus verschiedenen beruflichen Bildungsgängen gezielt zu korrespondierenden Geschäftsprozessen zuzuordnen, sodass beispielsweise eine gezielte Assimilation curricularer Inhalte in vorhandene semantische Netzwerke bzw. Schemata erfolgen kann (vgl. PIAGET 1976, 11ff.; 2003, 53ff.; AMELN 2004, 34ff.). Auf Grundlage der geschäftsprozessorientierten Unternehmensmodelle, auf die in aktuellen Publikationen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik rekuriert wird, kann dies nur bedingt realisiert werden. So beziehen sich die momentan genutzten Modelle überwiegend auf Sichtweisen aus der Wirtschaftsinformatik, die Organisationsstrukturen lediglich nachrangig als Gegebenheiten betrachten, um Informations- und Kommunikationssysteme gestalten zu können. Organisationsstrukturen sind somit kein originäres Forschungsfeld der Wirtschaftsinformatik, weshalb zentrale betriebswirtschaftlich strategische Perspektiven vernachlässigt werden (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 41).

Im Weiteren kann nur unter der Voraussetzung einer transparenten Modellbegründung im Unterricht eine kritische Reflexion und konstruktive Fortentwicklung von Lerngegenständen erfolgen sowie die Geschäftsprozessorientierung in einen betriebswirtschaftlichen Zielkontext gestellt werden. Die Voraussetzung einer transparenten Modellbegründung wird durch aktuelle Unternehmensmodelle der Wirtschaftsinformatik nur unzureichend erfüllt. Dies gilt jedoch ebenso für Unternehmensmodelle aus der Disziplin der Organisations- und Managementlehre, in der die Prozessidentifikation, -modellierung, -analyse und -bewertung originäre Forschungsfelder darstellen (GAITANIDES 2012, 148f.; BERGSMANN 2012, 2f.). Trotz der einschlägigen Perspektive dieser Disziplin auf die strukturelle Organisationsentwicklung wird in den bestehenden Unternehmensmodellen nicht hinreichend offengelegt, warum Organisationsstrukturen in bestimmter Weise modelliert werden (BERGSMANN 2012, 49f.; GAITANIDES 2012, 56).

Das mit Blick auf die curricular berufsübergreifend geforderte Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung angeführte berufsdidaktische Desiderat wird in dieser Arbeit aufgegriffen, indem unter Einbezug einschlägiger Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre eine kriteriengeleitete und somit transparente Entwicklung einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur erfolgt, die von branchenübergreifender Relevanz ist. Zudem wird an einem exemplarisch ausgewählten Geschäftsprozess verdeutlicht, wie Prozessdesigns und somit Arbeitsprozesse zu den referenziellen Geschäftsprozessen modelliert werden können, um hierauf bezogene Lerninhalte in beruflichen Unterrichten durchgängig in einem curricular intendierten Bedeutungszusammenhang zu verorten, sodass im Kontext der digitalen Vernetzung wettbewerbskritische Tätigkeitsfelder in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet werden können. Durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit wird somit ein Beitrag dazu geleistet, Lehrkräfte bedarfsgerecht dabei zu unterstützen, bei Lernenden ein curricular intendiertes Verständnis über geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge zu fördern.

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Wirksame Prozesse der Bildungsarbeit resultieren mit PELLEGRINO (2009, 4ff.; 2012, 80f.) aus einer konsistenten Abstimmung zwischen den Elementen Curriculum, Instruktion und Assessment. Der anzustrebende Zustand zwischen diesen Elementen wird folgendermaßen beschrieben:

„Ideally, an assessment should measure what students are actually being taught, and what is actually being taught should parallel the curriculum one wants students to master.” (PELLEGRINO 2012, 81)

In Bezug auf die berufliche Bildung sind Lehr-Lernprozesse (Instruktion) hiernach auf die Vermittlung curricular festgelegter Lehrinhalte bzw. -ziele auszurichten (Curriculum) und beide Komponenten wiederum der inhaltlichen Gestaltung von Assessments zu Grunde zu legen, damit von einem effektiven<sup>1</sup> bzw. wirksamen beruflichen Unterricht gesprochen werden kann. Das Element Curriculum gibt für die Gestaltung des beruflichen Unterrichts bzw. für die Elemente der Instruktion und der Assessmentkonstruktion somit die inhaltliche und strukturelle Stoßrichtung vor.

Seit 1996 werden berufliche Curricula in neu geordneten Ausbildungsberufen nach dem Lernfeldkonzept organisiert. Lernfelder „[...] sind aus Handlungsfeldern des jeweiligen Berufes entwickelt und orientieren sich an berufsbezogenen Aufgabenstellungen innerhalb zusammengehöriger Arbeits- und Geschäftsprozesse“ (KMK 2011, 10f.; 2007, 17; Kapitel 2.1). Geschäftsprozesse stellen aus originär betriebswirtschaftlicher Sicht *selbstständige organisatorische Einheiten* dar, die durchgängig auf die Befriedigung von aufgenommenen Kundenbedarfen ausgerichtet sind (End-to-End Verständnis). Innerhalb dieser Organisationseinheiten werden diverse Arbeitsprozesse zur Erfüllung bestimmter Arbeitsaufträge ausgeführt, welche somit Subeinheiten eines Geschäftsprozesses darstellen (ROHM 1998, 17f.; GAITANIDES 2012, 148f.; OSTERLOH & Frost 2000, 28ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 52; BEA & HAAS 2017, 416ff.). Die „[...] Orientierung der Struktur von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz an den Arbeits- und Geschäftsprozessen [...]“ (KMK 2007, 17) umfasst

---

<sup>1</sup> Der Effektivitätsbegriff betrifft im Allgemeinen das Verhältnis zwischen Ziel und Output. Hierbei steht die Frage im Fokus, inwieweit ein bestimmter Output einen Beitrag zur Zielerreichung liefert (HÄBERLE 2008a, 322).



die Anforderung, dass die unter den Lernfeldern zusammengefassten beruflichen Aufgabenstellungen in den Zusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse zu stellen sind (ebd. 2007, 17; KMK 2011, 30). Der geforderten Prozessorientierung kommt gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung und Vernetzung betrieblicher Aktivitäten innerhalb von Wertschöpfungsketten (Industrie 4.0) eine besondere Bedeutung zu (REINHART & ZÜHLKE 2017, XXXIV; SCHUH et al. 2017, 3ff.; FRAUNHOFER IPT, 2018; HIPPMANN, KLINGNER & LEIS 2018, 13). So erhöht sich mit dem zunehmenden Grad der Vernetzung wertschöpfender Aktivitäten auch die Relevanz des Prozesswissens bzw. des Verständnisses über Wirkungszusammenhänge von Aktivitäten innerhalb und zwischen Wertschöpfungsketten, um beispielsweise Störungen im Prozessablauf zielbezogen zu analysieren (EBERLE 2009, 108f.). Entsprechend der curricularen Ausrichtung an Arbeits- und Geschäftsprozessen wäre in einem *effektiven bzw. curricular intendierten beruflichen Unterricht* bei Lernenden somit auch der Aufbau eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses zu fördern (ZABECK 2004, 116ff.; KREMER 2003, 4; TRAMM 2003a, 12ff.; 2009, 82ff.; PÄTZOLD 2006a, 73; PELLEGRINO 2012, 81; FROMMBERGER 2013, 2f.). Dieses Verständnis umfasst ein Fachwissen über geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Handlungszusammenhänge, das von Lernenden genutzt werden kann, die zur Bewältigung beruflicher Aufgabenstellungen relevanten Handlungsfelder in ihrem interdependenten Zusammenhang zu reflektieren.

Damit das *geschäftsprozessorientierte Systemverständnis* im beruflichen Unterricht bei Lernenden gezielt erfasst und gefördert werden kann, ist es erforderlich, dass Lehrkräfte solch ein Verständnis selbst besitzen. NEUWEG (2010, 27f.) führt hierzu passend an, dass es ein tiefes Verstehen erfordert, wenn man anderen beim Verstehen helfen will. Mit dem potenziellen Einsatzfeld von Lehrkräften geht jedoch ein hoher Anspruch an das geschäftsprozessorientierte Systemverständnis einher. So kann sich dieses Feld an beruflichen Schulen auf verschiedene berufliche Bildungsgänge erstrecken, in denen Handlungsfelder unterschiedlicher Branchen<sup>2</sup> zu betrachten sind. Folglich kann es erforderlich sein, Lehrinhalte in strukturell verschiedenen Leistungserstellungsprozessen zu verorten, um das Systemverständnis der Lernenden anforderungs-

---

<sup>2</sup> Eine Branche ist ein Wirtschaftszweig, unter den Unternehmen gefasst sind, die i.d.R. weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen in strukturell vergleichbaren Leistungserstellungsprozessen herstellen oder bereitstellen (Kapitel 3.3).

gerecht zu erfassen bzw. zu fördern. Um diesen Anforderungen möglichst weitreichend gerecht werden zu können, wird es hier als erforderlich angesehen, bei Lehrkräften bereits frühzeitig ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis zu fördern, das in unterschiedlichen beruflichen Bildungsgängen zur Gestaltung curricular intendierter Unterrichte genutzt werden kann.

Um das geschäftsprozessorientierte Systemverständnis bei Lehrkräften gezielt zu fördern, kann die Entwicklung einer referenziellen Organisationsstruktur mit branchenübergreifend relevanten Arbeits- und Geschäftsprozessen als bedeutsam angesehen werden. Aus kognitionspsychologischer Sicht ergibt sich aus einer solchen Modellstruktur der Vorteil, dass curriculare (Lehr-)Inhalte aus unterschiedlichen beruflichen Bildungsgängen mit kategorialen Wissensbeständen zu korrespondierenden Arbeits- und Geschäftsprozessen verknüpft werden können, wodurch eine gezielte Assimilation curricularer Inhalte in vorhandene semantische Netzwerke bzw. Schemata erfolgen kann (vgl. PIAGET 1976, 11ff.; 2003, 53ff.; AMELN 2004, 34ff.; Kapitel 2.2). Die Möglichkeit einer gezielten Zuordnung von beruflichen Fachinhalten zu bestimmten Arbeits- und Geschäftsprozessen beruht auf den bereitgestellten Ordnungsprinzipien einer modellhaften Referenzstruktur, welche die Konstruktion und Veränderung mentaler Modelle unterstützen können (TRAMM & REBMANN 1998, 18; SEEL 2000, 256ff.). Dies erfolgt beispielsweise durch die Initiierung von Chunking-Prozessen<sup>3</sup>, in deren Rahmen auch curricular relevante Inhalte gezielt zueinander in den geschäftsprozessspezifischen Bedeutungszusammenhang gestellt werden können. Die Entwicklung eines **referenziellen Geschäftsprozessmodells** wird aufgrund der hierdurch bereitgestellten Ordnungsprinzipien somit als bedeutsam angesehen, um ein *geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis bei Lehrkräften gezielt zu fördern* und folglich die *Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte* zu unterstützen.

Im Zuge der Entwicklung eines referenziellen Geschäftsprozessmodells, welches Ausbildungszwecken dienen soll, ist es gemäß den Anforderungen zur didaktischen Modellbildung erforderlich, sämtliche Entwicklungsschritte offenzulegen und diese unter Berücksichtigung des Wissenschaftsprinzips inhaltlich auf Sichtweisen einschlägiger Fachwissenschaften zu beziehen. Die Offenlegung der Konstruktionsschritte ist bedeutsam, um die im beruflichen Unterricht verwendeten Modelle kritisch reflektieren

---

<sup>3</sup> Chunking-Prozesse beziehen sich auf eine bedeutungstragende kognitive Verknüpfung zwischen zunächst separaten Informationseinheiten (GRUBER & STAMOULI 2015, 34; Kapitel 2.2).

und konstruktiv fortentwickeln zu können sowie die Geschäftsprozessorientierung in einen betriebswirtschaftlichen Zielkontext zu stellen (BUDDENSIEK 1979, 113ff.; MÖHLENBROCK 1979, 147f.; Kapitel 3.1). Bei bestehenden Unternehmensmodellen aus der einschlägigen Bezugsdisziplin der Organisations- und Managementlehre wird die vorstehende Anforderung einer transparenten Modellbegründung bisher nicht hinreichend berücksichtigt, weshalb diese Modelle nicht einfach zur Förderung eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses bei Lehrkräften oder zur Gestaltung des beruflichen Unterrichts übernommen werden können. So wird bei den vorhandenen Unternehmensmodellen nicht offengelegt, warum die Organisationsstrukturen in bestimmter Weise modelliert wurden, sodass mit Blick auf deren Einsatz im beruflichen Unterricht beispielsweise nicht begründet werden kann, warum das Systemverständnis der Lernenden anhand der jeweiligen Modellierung gefördert wird und welchen betriebswirtschaftlichen Zielen dieses Verständnis folgt. BERGSMANN (2012, 49f.) führt an, dass bisher zwar eine große Anzahl von Unternehmensprozessmodellen entwickelt wurde, denen es jedoch an „[...] klaren Vorgehensweisen und Kriterien, wie man Prozesse eines Unternehmens identifiziert [...]“ mangelt (vgl. hierzu auch GAITANIDES 2012, 56). Die transparente bzw. kriteriengeleitete Entwicklung von Arbeits- und Geschäftsprozessen stellt in der Organisations- und Managementlehre demnach ein Desiderat dar, das mit Blick auf die curricular berufsübergreifend geforderte Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung ebenso für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik bedeutsam ist. Zur Bearbeitung dieses Desiderats soll in dieser Arbeit zunächst die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

**Forschungsfrage 1:**

Welche Geschäftsprozesse können unter Berücksichtigung fachlich einschlägiger Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre unterschieden werden, sodass hiervon ausgehend berufsübergreifend die Gestaltung eines curricular intendierten Unterrichts unterstützt werden kann?

Diese Forschungsfrage betrifft die Phase der *Prozessidentifikation*, welche die Ab- und Ausgrenzung von Geschäftsprozessen sowie die Definition von auszuführenden Tätigkeitsfeldern und Verantwortungsbereichen umfasst (GAITANIDES 2012, 149ff.). Zur Förderung eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses ist dieser (Konstruktions-)Schritt allein jedoch noch nicht hinreichend. So wäre es außerdem erfor-

derlich, die Arbeitsprozesse innerhalb der Geschäftsprozesse (geschäftsprozess-spezifische Handlungszusammenhänge) und die Beziehungen zwischen verschiedenen Geschäftsprozessen (geschäftsprozessübergreifende Handlungszusammenhänge) abzubilden. Hierdurch können wettbewerbskritische Tätigkeitsfelder im beruflichen Unterricht durchgängig geschäftsprozessorientiert in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet werden (ebd., 159). Um dies zu ermöglichen, soll anknüpfend an den identifizierten Geschäftsprozessen (FF 1) folgende Fragestellung beantwortet werden:

**Forschungsfrage 2:**

Wie kann vorgegangen werden, um Geschäftsprozesse systematisch soweit zu konkretisieren, dass diese anschließend in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage zur Ausarbeitung spezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können?

Die zweite Forschungsfrage bezieht sich auf die Identifizierung einer Möglichkeit zur systematischen und transparenten Gestaltung von *Prozessdesigns*, auf deren Grundlage Lehrkräfte Aufgaben- und Problemstellungen in unterschiedlichen beruflichen Bildungsgängen in den Zusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse stellen können. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird zunächst ein methodisches Vorgehen zur Konkretisierung von Geschäftsprozessen erläutert und anschließend aufgezeigt, wie hierauf Bezug nehmend das Prozessdesign zu einem ausgewählten Referenzprozess gestaltet werden kann. In anschließenden Forschungsarbeiten können Prozessdesigns für weitere Referenzprozesse in gleicher Weise entwickelt werden, sodass neben geschäftsprozessspezifischen auch geschäftsprozessübergreifende Handlungszusammenhänge(-n) in einer *Prozessarchitektur* abgebildet werden können. Die Konstruktionsschritte zur Spezifikation von Geschäftsprozessen betreffen die Phase der *Prozessmodellierung* und knüpfen nahtlos an die Phase der Prozessidentifikation an (GAITANIDES 2012, 149ff.).

Durch die Beantwortung der beiden Forschungsfragen wird eine inhaltliche Grundlage geschaffen, um das Verständnis von Lehrkräften über Handlungszusammenhänge innerhalb einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur gezielt zu fördern. Ausgehend von diesem Verständnis kann die Umsetzung eines curricular intendierten Unterrichts in verschiedenen beruflichen Bildungsgängen unterstützt werden, indem Lehrinhalte gezielt zu bestimmten Arbeits- und Geschäftsprozessen zugeordnet und an bestimmten Stellen spezifischer Leistungsabläufe eingeordnet werden können, um

bei Lernenden den Aufbau eines Prozesswissens im curricularen Sinne zu fördern. Der Forschungsbeitrag dieser Arbeit bezieht sich somit primär auf die Entwicklung eines Instruments, durch welches das praktische Handeln von Lehrkräften im pädagogischen Feld unterstützt werden kann (vgl. KÖNIG & ZEDLER 2002, 241f.).

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Um den Forschungsbeitrag dieser Arbeit zu verdeutlichen, werden im **zweiten Kapitel** die bereits in der Problemstellung dargelegten Argumente zur Bedeutsamkeit referenzieller Organisationsstrukturen für die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte ausführlicher erläutert. Im Weiteren wird dargelegt, welchem Forschungsparadigma der Erkenntnisgewinn dieser Arbeit folgt und welche Bedeutsamkeit den zuvor angeführten (Forschungs-)Zielen in der Erziehungswissenschaft beigemessen werden kann.

Im **dritten Kapitel** werden strukturelle und inhaltliche Voraussetzungen zur Modellbildung aufgezeigt. Modellvoraussetzungen struktureller Art beziehen sich auf die Anforderungen zur didaktischen Modellbildung, die als Mindeststandards angesehen werden können, um Modelle bzw. Referenzstrukturen im beruflichen Unterricht nutzen zu können. Die inhaltlichen Voraussetzungen zur Modellbildung beziehen sich auf die Charakterisierung der in dieser Arbeit verwendeten Ausgangsmodelle, in welchen die Sichtweisen von theoretischen und praktischen Vertretern der Organisations- und Managementlehre zur inhaltlichen Beschaffenheit referenzieller Organisationsstrukturen dargelegt werden. Diese Sichtweisen werden im dritten Kapitel kritisch reflektiert und es wird erläutert, warum unter Einbezug der strukturellen Anforderungen zur didaktischen Modellbildung eine Übernahme eines dieser Ausgangsmodelle zur Gestaltung beruflicher Unterrichte problematisch ist.

Damit Aussagen zur Gestaltung der Referenzstruktur bzw. zur Modellbildung getroffen werden können, werden im **vierten Kapitel** zunächst Marktannahmen und hiervon ausgehende strategische Erfolgsfaktoren erläutert (Zweck), deren Realisierung durch die Organisationsstruktur (Mittel) möglichst weitreichend unterstützt werden soll. Hierauf Bezug nehmend kann ebenso begründet werden, warum der Geschäftsprozessorientierung aus ökonomischer Perspektive eine bedeutsame Rolle zukommt, um die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und Renten auf struktureller Ebene zu unterstützen.

Die im vierten Kapitel formulierten Anforderungen an die Organisationsstruktur bilden zu Beginn des **fünften Kapitels** die Grundlage für die Identifizierung struktureller Kriterien, mit deren Hilfe anschließend die kritische Reflexion und Modifizierung der Ausgangsmodelle zur Entwicklung einer referenziellen Geschäftsprozessstruktur erfolgt, wodurch die erste Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden kann.

Im **sechsten Kapitel** werden zunächst abgrenzbare Modellierungsebenen und Bezugsgrößen bestimmt, durch welche die Handlungszusammenhänge eines Geschäftsprozesses zunehmend konkreter abgebildet werden können. Hierauf Bezug nehmend kann begründet werden, bis zu welcher Modellierungsebene die Prozessspezifikation in dieser Arbeit vorgenommen werden soll, um Referenzstrukturen zu entwickeln, die gemäß der zweiten Forschungsfrage in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage zur Ausarbeitung spezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können. Im Weiteren wird ein mögliches Vorgehen zur systematischen Konkretisierung der Handlungszusammenhänge bis zur gewählten Modellierungsebene erläutert. Die Anwendung dieses Vorgehens wird für einen ausgewählten Referenzprozess abschließend exemplarisch aufgezeigt. In anschließenden Forschungsarbeiten können Prozessdesigns für weitere Referenzprozesse in gleicher Weise entwickelt werden.

Im **siebten Kapitel** werden zunächst Forschungsdesiderata aufgezeigt, die ausgehend von den Erkenntnissen dieser Arbeit zu bearbeiten sind, um ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis mit berufsübergreifender Relevanz bei Lehrkräften umfassend fördern zu können. Abschließend wird Bezug nehmend auf die Forschungsergebnisse dieser Arbeit konkretisiert, wie die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte hierdurch unterstützt werden kann.

## **2 Relevanz referenzieller Organisationsstrukturen für die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte**

In diesem Kapitel wird insbesondere der Forschungsbeitrag dieser Arbeit näher erläutert. Hierfür wird in Kapitel 2.1 zunächst dargelegt, welche Anforderungen an das Fachwissen von Lehrkräften über unternehmensbedingte Handlungs- bzw. Organisationsstrukturen zu stellen sind, um eine curricular intendierte Umsetzung des Lernfeldkonzepts vorzunehmen. In Kapitel 2.2 wird anschließend erläutert, welche Bedeutung einem Modell über eine Organisationsstruktur<sup>4</sup> mit Referenzcharakter zukommt, um ein anforderungsgerechtes Systemverständnis bei Lehrkräften und Lernenden gezielt zu fördern. Welche inhaltlichen Bedingungen bei der Modellbildung zu berücksichtigen sind, sodass auf Grundlage einer referenziellen Organisationsstruktur ein inhaltlich valides Systemverständnis gefördert und somit die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte unterstützt werden kann, wird in Kapitel 2.3 dargelegt. Hierauf Bezug nehmend wird in Kapitel 2.4 aufgezeigt, dass diese inhaltlichen Bedingungen in aktuellen berufs- und wirtschaftspädagogischen Publikationen zur Geschäftsprozessorientierung nur unzureichend berücksichtigt werden, wodurch das aufgenommene Desiderat verdeutlicht wird. Nachdem die Relevanz des betrachteten Gegenstandsbereichs und das bestehende Desiderat aufgezeigt wurden, wird in Kapitel 2.5 abschließend dargelegt, welche wissenschaftstheoretische Position dem Erkenntnisgewinn dieser Arbeit zu Grunde liegt.

### **2.1 Relevanz eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses im beruflichen Unterricht**

Ein wesentliches Ziel des beruflichen Unterrichts besteht darin, die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz bei Lernenden zu fördern (KMK 2007, 10; SEEBER & NICKOLAUS 2010, 249; PÄTZOLD 2006a, 72ff.). Im Kern umfasst dies die Bereitschaft und Befähigung jedes Einzelnen,

---

<sup>4</sup> Organisationsstrukturen werden in dieser Arbeit als künstliche Gebilde verstanden, die aus dem planmäßigen Gestalten eines organisatorischen Ganzen entstehen und eine gefügeste Ordnung besitzen. Die Subsysteme einer Organisationsstruktur stehen in einem sachlogischen, zeitlichen und räumlichen Beziehungszusammenhang (vgl. Kapitel 4.3).

„[...] sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“  
(ebd.; KMK 2011, 14)

Um das beruflich kompetente Handeln von Lernenden anforderungsgerecht zu fördern bzw. zu erfassen, besteht in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik ein breiter Konsens darüber, Lerninhalte in spezifische Inhalts- und Handlungskontexte (Domänen) einzubinden, was insbesondere für die Assessmentkonstruktion<sup>5</sup> von hoher Bedeutung ist (ACHTENHAGEN 2009, 481ff.; WINTHER 2010, 79; FISCHER & SEEGER 2014, 11). Um berufliche Lehr-Lernprozesse und Assessments zu gestalten, sind somit zunächst spezifische Kontexte bzw. Domänen zu bestimmen, zu denen authentische Anforderungssituationen entwickelt werden, um Lernende bei dem Aufbau ihrer beruflichen Handlungskompetenz systematisch zu unterstützen.<sup>6</sup> Ziel ist es, Wissen zu vermitteln bzw. zu erfassen, welches der beruflichen Orientierungs- und Handlungsfähigkeit dient sowie anwendungsbezogen zur Bewältigung von Anforderungssituationen genutzt werden kann (KLOTZ 2015, 130; GULIKERS et al. 2008, 401; RAIZEN 1989, 23f.; ACHTENHAGEN & WEBER 2003, 185ff.).

Die Förderung der beruflichen Orientierungs- und Handlungsfähigkeit erfordert, dass im beruflichen Unterricht nicht nur Kompetenzen zur Bewältigung bestimmter Auf-

---

<sup>5</sup> Assessments umfassen Bündel von authentischen (beruflichen) Anforderungssituationen, die Aussagen über die Qualität von erworbenen beruflichen Kompetenzen zulassen (BAETHGE & SEEGER 2016, 19f.; KLOTZ & WINTHER 2012, 2f.).

<sup>6</sup> Welches Domänenverständnis geschäftsprozessorientierten Handlungszusammenhängen zu Grunde gelegt werden kann, ist unter Berücksichtigung bestehender Sichtweisen auf Domänengrenzen darzulegen (vgl. ACHTENHAGEN 2009, 485; ACHTENHAGEN & WINTHER 2008, 121; WINTHER 2010, 83; KLIEME & LEUTNER 2006, 879f.; WEINERT 2001b, 56ff.). Da sich das Forschungsinteresse dieser Arbeit auf die Entwicklung von curricular intendierten Handlungszusammenhängen bezieht und die Frage nach geeigneten Domänengrenzen dem Erkenntnisinteresse somit nachgelagert ist (Kapitel 1.1), wird das dieser Arbeit zu Grunde liegende Domänenverständnis erst nach der Beantwortung der beiden Forschungsfragen im Schlusskapitel erläutert. Dies resultiert auch daraus, dass erst ausgehend von den Forschungsergebnissen dieser Arbeit inhaltlich begründet werden kann, welches Domänenverständnis dazu beiträgt, das Wissen über geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge bei Lernenden im beruflichen Unterricht gezielt zu fördern bzw. zu erfassen.

Aufgrund der Anforderung, dass zu vermittelnde (Lehr-)Inhalte im beruflichen Unterricht in bestimmte Inhalts- und Handlungskontexte (Domänen) einzubinden sind, kann erst anknüpfend an dem aufgezeigten Domänenverständnis dargelegt werden, wie eine referenzielle Organisationsstruktur von Lehrkräften konkret genutzt werden kann, um das Prozesswissen von Lernenden in beruflichen Unterrichten gezielt zu fördern und zu erfassen. Ein vorab definiertes Domänenverständnis ist insbesondere für die Konstruktion von Assessments von grundlegender Bedeutung, um hierauf Bezug nehmend authentische Anforderungssituationen zu entwickeln. Folglich werden auch aktuelle Ansätze zur Assessmentkonstruktion erst im letzten Kapitel erläutert, wenn das Domänenverständnis definiert wurde.



gabenstellungen im Fokus stehen, sondern innerhalb bestimmter Inhalts- und Handlungskontexte bzw. Domänen auch zur Reflexion von Zusammenhängen angeregt wird, wodurch Lernende zu einem sachgerecht durchdachten Handeln befähigt werden können (ZABECK 2004, 116ff.; KREMER 2003, 4; TRAMM 2003a, 12ff.; 2009, 82ff.; PÄTZOLD 2006a, 73). Dies umfasst beispielsweise ein Verständnis über das Zustandekommen von Handlungs- und Entscheidungssituationen und das Wissen über den Wertschöpfungsbeitrag von Leistungen für bestimmte Kunden. Auf dieser Grundlage wäre es möglich, Störungen im Prozessablauf gezielt zu analysieren und Kundenleistungen bedarfsgerecht bereitzustellen. Damit dies erfolgen kann, wäre durch den beruflichen Unterricht ein Beitrag dazu zu leisten, bei Lernenden „(...) ein umfassendes und differenziertes ökonomisch-betriebswirtschaftliches Systemverständnis zu entwickeln“ (TRAMM 2003a, 21). Solch ein Verständnis umfasst nach TRAMM (2003a, 19ff.) ebenso die Fähigkeit, eine Handlung simultan auf mehreren Leistungsebenen reflektieren zu können, was insbesondere für das kompetente Handeln in kaufmännischen Tätigkeitsbereichen bedeutsam ist. So ist es zur anforderungsgerechten Leistungsausführung erforderlich, neben Belegströmen und Tätigkeiten zur Anbahnung, Begleitung und Auswertung von Geld- und Güterströmen (*Ebene der Belegströme*) auch Real- und Nominalgüterströme (*Sachzielebene*) und angestrebte wirtschaftliche Formalziele des Unternehmens zu betrachten (*Formalzielebene*) (ebd., 18f.; TRAMM 2003b, 4). Hierbei kommt dem Verständnis über Handlungszusammenhänge innerhalb eines Unternehmens eine bedeutsame Rolle zu, da hiervon ausgehend verschiedene berufliche Handlungen oder Lernfelder im Gesamtgefüge des Unternehmens verortet und in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet werden können, sodass beispielsweise reflektiert werden kann, welchen Beitrag einzelne betriebliche Aktivitäten leisten, um definierte Unternehmensziele zu erreichen (GAITANIDES 2012, 159; TRAMM 2009, 87f.).

Um bei Lernenden ein inhaltlich anforderungsgerechtes Systemverständnis erfassen und fördern zu können, ist es erforderlich, dass sich dieses Verständnis auf den curricular intendierten Inhalts- und Handlungskontext bezieht. So erfordert ein effektives bzw. wirksames Bildungssystem nach PELLEGRINO (2006, 2ff.; 2009, 4ff.; 2012, 80f.) eine konsistente Abstimmung zwischen den Elementen Curriculum, Instruktion und Assessment. Demnach sollten (berufliche) Lehr-Lernprozesse auf die Vermittlung der curricular festgelegten Lehrinhalte und -ziele ausgerichtet sein und beide Elemente

wiederum der Assessmentkonstruktion zu Grunde gelegt werden. Die zentrale Stellung des Curriculums für die Gestaltung (beruflicher) Unterrichte ergibt sich vor allem aus den hiermit verbundenen bildungspolitischen Zielorientierungen und Standards, die inhaltlich aus einem Konsens zwischen unterschiedlichen Positionen verschiedener Interessengruppen hervorgehen und eine gesellschaftliche sowie pädagogisch-didaktische Funktion im Zuge der Gestaltung der Schul- und Unterrichtspraxis erfüllen (WIATER 2009, 131f.; KIPER 2009, 140ff.; PAHL 2017, 527ff.). In der beruflichen Bildung werden die curricularen Inhalte in neugeordneten Ausbildungsberufen seit 1996 durch das Lernfeldkonzept organisiert. Dieses beinhaltet ein didaktisch-methodisches Grundlagenprinzip, das sich auf berufliche Handlungsfelder bezieht, die inhaltlich wie folgt zu gestalten sind (ZUMBROCK 2006, 350ff.):

„Handlungsfelder orientieren sich an berufsbezogenen Aufgaben- oder Problemstellungen innerhalb zusammengehöriger Arbeits- und Geschäftsprozesse.“  
(KMK 2018, 31)

In *effektiven bzw. curricular intendierten beruflichen Unterrichten* wäre es somit erforderlich, berufliche Anforderungssituationen in den strukturellen Zusammenhang der dazugehörigen *Arbeits- und Geschäftsprozesse* zu stellen (KMK 2018, 31; 2011, 11; 2007, 17; VOLLMER 2009, 84f.), um den Aufbau eines anforderungsgerechten Systemverständnisses bei Lernenden zu unterstützen. Solch ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis umfasst das Fachwissen über die Handlungszusammenhänge innerhalb eines Geschäftsprozesses (geschäftsprozessspezifisch) und zwischen verschiedenen Geschäftsprozessen (geschäftsprozessübergreifend). Arbeitsprozesse sind abgrenzbare (Leistungs-)Phasen innerhalb eines bestimmten Geschäftsprozesses und stellen somit immanente Subeinheiten bzw. Bestandteile eines geschäftsprozessspezifischen Handlungszusammenhangs dar, weshalb Arbeitsprozesse im Weiteren nicht mehr explizit genannt werden, aber stets Teil von Geschäftsprozessen sind (vgl. Kapitel 6).

Die Förderung des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses bei Lernenden setzt voraus, dass Lehrkräfte dieses Verständnis selbst besitzen. So ist die Qualität des Fachwissens ein zentraler Prädiktor für die Qualität des fachdidaktischen Wissens und folglich maßgeblich dafür verantwortlich, inwieweit das Systemverständnis bei Lernenden in Lehr-Lernprozessen gefördert und in Assessments erfasst werden kann (BAUMERT & KUNTER 2006, 487; MINDNICH, BERGER & FRITSCH 2013, 63; NEUWEG

2011, 456)<sup>7</sup>. Demnach kann ein hinreichendes geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis bei Lehrkräften als bedeutsame Voraussetzung angesehen werden, um Lehr-Lernprozesse und Assessments im Sinne curricularer Zielvorgaben zu gestalten und das Prozesswissen der Lernenden anforderungsgerecht zu fördern und zu erfassen. An das Systemverständnis der Lehrkräfte besteht jedoch ein hoher Anspruch, was insbesondere aus deren potenziellem Einsatzfeld resultiert. So kann sich dieses auf verschiedene berufliche Bildungsgänge erstrecken, in denen Handlungszusammenhänge von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen relevant sein können. Dies hat zur Folge, dass Lehrinhalte in strukturell verschiedenen Leistungserstellungsprozessen zu verorten sind (vgl. Kapitel 3.3), um das Prozesswissen der Lernenden für ein sachgerecht durchdachtes Handeln anforderungsgerecht fördern und erfassen zu können. Wie eine referenzielle Geschäftsprozessstruktur dazu beitragen kann, solch ein umfassendes Prozesswissen bei Lehrkräften zu fördern, wird im nachfolgenden Kapitel unter Einbezug einer kognitionspsychologischen Perspektive näher erläutert.

## **2.2 Organisationsstrukturen mit Referenzcharakter als Möglichkeit für die gezielte Förderung des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses**

Bei Lehrkräften ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis aufzubauen, wurde im vorhergehenden Kapitel als bedeutsam herausgestellt, um hiervon ausgehend curricular intendierte berufliche Unterrichte gestalten zu können. Für den gezielten Aufbau eines solchen Systemverständnisses werden in dieser Arbeit referenzielle Geschäftsprozesse identifiziert (Forschungsfrage 1) und ein Vorgehen aufgezeigt, nach welchem diese Referenzstrukturen systematisch soweit konkretisiert werden können, dass diese anschließend in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen zur Ausarbeitung berufsspezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können (Forschungsfrage 2).

Die Sinnhaftigkeit aus der Abbildung von geschäftsprozessspezifischen und -übergreifenden Handlungszusammenhängen innerhalb einer Referenzstruktur ergibt sich insbesondere durch deren Modellcharakter. So können Modelle nach TRAMM (1996, 340) als generalisierbarer Erkenntnisgegenstand dienen, auch wenn diese nicht vollständig

---

<sup>7</sup> Das Fachwissen und das fachdidaktische Wissen stellen abgrenzbare (Kern-)Dimensionen des professionellen Lehrerhandelns dar (vgl. SHULMAN 1986; 1987; BAUMERT et al. 2011, 35ff.; KUHN et al. 2014, 157ff.).

dem singulären Erfahrungsgegenstand entsprechen. Der Nutzen von Modellen bezieht sich auf die Möglichkeit,

„[...] zentrale erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Fragestellungen [...] unter Verwendung eines einheitlichen Begriffsapparates und durchgängiger Denkfiguren zu verknüpfen [...]“ (TRAMM & REBMANN 1998, 18)

Durch referenzielle Organisationsstrukturen werden durchgängige Denkfiguren bereitgestellt, mit deren Hilfe relevante Lern- und Arbeitsinhalte gezielt zu bestimmten Geschäftsprozessen zugeordnet und mit zentralen Charakteristika, Konzepten, Terminologien und Grenzen des inhaltlich betrachteten Gegenstandsbereichs verknüpft werden können. Aus kognitionspsychologischer Perspektive stützt sich dies insbesondere darauf, dass konzeptuelles bzw. kategoriales Wissen über referenzielle Geschäftsprozesse dazu beiträgt, den kognitiven Ressourcenaufwand für die Zuordnung relevanter Lern- und Arbeitsinhalte zu bestimmten Geschäftsprozessen zu reduzieren, indem eine gezielte Assimilation curricularer Fachinhalte in vorhandene semantische Netzwerke bzw. Schemata erfolgen kann (vgl. ANDERSON 2007, 182ff.; PIAGET 1976, 11ff.; PIAGET 2003, 53ff.; MINNAMEIER 2000, 20ff.; EDELMANN 1996, 227ff.; AMELN 2004, 34ff.). Anders formuliert kann plausibel davon ausgegangen werden, dass der kognitive Aufwand zur anforderungsgerechten Zuordnung von relevanten Lern- und Arbeitsinhalten zu bzw. in bestimmte(-n) geschäftsprozessorientierte(-n) Handlungsstrukturen höher ist, wenn unklar wäre, welche Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsstufen überhaupt zu unterscheiden sind.

Sofern Fachinhalte bzw. berufliche Aufgabenstellungen zu bestimmten Geschäftsprozessen zugeordnet wurden, kann anhand einer organisationalen Referenzstruktur eine bedeutungsvolle bzw. elaborierte Verknüpfung zwischen zunächst separaten Informationseinheiten nach einer curricular anforderungsgerechten Handlungsstruktur unterstützt werden (FRIEDRICH & MANDL 2006, 2ff; SLEPCEVIC-ZACH, TAFNER & KLAUSNER 2013, 212f.; FISCHER & WECKER 2009, 51). Eine organisationale Referenzstruktur ermöglicht somit die Initiierung von erwünschten „Chunking“-Prozessen (RENKL 2008, 114f.), die wie folgt definiert sind:

„[...] Prozess des Bildens bedeutungstragender Informationseinheiten im Arbeits- oder Kurzzeitgedächtnis, mit dessen Hilfe erklärt werden kann, weshalb

Menschen trotz vergleichbarer Gedächtniskapazität unterschiedlich viel erinnern können. Durch Chunking wird Information verdichtet, indem ursprünglich separate Informationseinheiten durch allgemeine Ordnungsprinzipien oder durch das Einbeziehen von Vorwissen rekodiert und zu größeren Informationseinheiten (die dann „Chunks“ genannt werden) zusammengefasst werden.“ (GRUBER & STAMOULI 2015, 34)

Geschäftsprozesse mit Referenzcharakter stellen allgemeine Ordnungsprinzipien bereit, sodass hiervon ausgehend Chunking-Prozesse zur Verknüpfung von beruflich relevanten Lern- und Arbeitsinhalten initiiert werden können (vgl. WEINERT 2001a, 24; RENKL 2009, 10; WOOLFOLK 2008, 316f.). So können curriculare Fachinhalte in bestimmte geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Handlungszusammenhänge eingeordnet und diese anschließend entlang der vorgegebenen Ordnungsstruktur bedeutungstragend mit bereits gelernten Inhalten verknüpft werden.

Ein Vorwissen von (angehenden) Lehrkräften über *referenzielle Organisationsstrukturen* kann somit als bedeutsam angesehen werden, um zum einen den kognitiven Ressourcenaufwand bei der Zuordnung von curricularen Fachinhalten zu bestimmten Geschäftsprozessen zu reduzieren und zum anderen eine curricular intendierte Verknüpfung relevanter Lern- und Arbeitsinhalte zu unterstützen. Aus kognitionspsychologischer Perspektive ermöglichen referenzielle Organisationsstrukturen folglich einen *effizienten<sup>8</sup> bzw. kognitiv ressourcensparenden Aufbau des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses*, da durch bereitgestellte Ordnungsprinzipien der für den Aufbau eines solchen Verständnisses (Output) zu investierende kognitive Ressourcenaufwand (Input) verringert werden kann. Sofern Lehrkräfte ein Systemverständnis über referenzielle Handlungszusammenhänge besitzen, können hiervon ausgehend beruflich relevante (Lehr-)Inhalte in unterschiedlichen Ausbildungsberufen gezielt bestimmten Geschäftsprozessen zugeordnet und in bestimmte Handlungszusammenhänge eingeordnet werden. Gemäß den curricularen Vorgaben des Lernfeldkonzepts können berufliche Handlungsfelder und Aufgabenstellungen somit durchgängig in den intendierten Bedeutungszusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse gestellt werden (KMK 2018, 31; 2007, 17; TRAMM 2003a, 4ff.).

---

<sup>8</sup> Der Effizienzbegriff bezieht sich auf den Ergiebigkeitsgrad der Ressourcennutzung und kann durch das Verhältnis zwischen investiertem Input und erzielttem Output ermittelt werden (HÄBERLE 2008b, 326).

Aufgrund des hohen Anspruchs an das geschäftsprozessorientierte Systemverständnis von Lehrkräften wird es hier als erforderlich angesehen, dieses bereits in der ersten Ausbildungsphase bzw. im Studium gezielt zu fördern, da das fachliche Wissen der Lehrkräfte vorwiegend in dieser Phase erworben wird (NEUWEG 2011, 456). Dies hätte den Nutzen, dass angehende Lehrkräfte in der zweiten Ausbildungsphase bzw. im Referendariat nicht mit der Frage allein gelassen werden würden, wie die gehörten Studieninhalte aus den *verschiedenen Fachdisziplinen* anforderungsgerecht im Sinne curricular-inhaltlicher Zielvorgaben aufeinander zu beziehen sind. Die Gestaltung effektiver beruflicher Unterrichte kann demnach dadurch unterstützt werden, dass Lehrkräfte bereits im Studium die Möglichkeit haben, ein Verständnis über geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge aufzubauen. Sofern die referenziellen Handlungszusammenhänge auch in Lehr-Lernprozessen dazu genutzt werden, zusammen mit den Lernenden beruflich relevante Handlungszusammenhänge zu entwickeln, kann ebenso der Aufbau eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses bei Lernenden gefördert werden. Lernende können die bereitgestellten Ordnungsprinzipien und durchgängigen Denkfiguren bei wahrgenommener Bildungsmobilität dazu nutzen, eine gezielte Zuordnung von neu zu erlernenden Fachinhalten zu bestimmten Geschäftsprozessen vorzunehmen sowie diese Lerninhalte mit bereits gelernten Fachinhalten bedeutungstragend in den geschäftsprozessorientierten Handlungszusammenhang zu stellen. Folglich kann anhand einer referenziellen Organisationsstruktur das geschäftsprozessorientierte Systemverständnis von Lernenden über unterschiedliche Bildungsstufen hinweg sukzessiv fortentwickelt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auf Grundlage einer referenziellen Organisationsstruktur ein gezielter Aufbau des Systemverständnisses über geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge bei (angehenden) Lehrkräften und Lernenden unterstützt werden kann. Dass Lehrkräfte hiervon ausgehend curricular intendierte berufliche Unterrichte gestalten können, erfordert im Weiteren jedoch ebenso, dass das geförderte Systemverständnis valide ist. Welche inhaltlichen Anforderungen hierfür an die Modellbildung zu stellen sind, wird im Folgenden Kapitel 2.3 erläutert.

### 2.3 Anforderungen an die Förderung eines validen Geschäftsprozessverständnisses

Berufliche Lehr-Lernprozesse sind von Lehrkräften unter Berücksichtigung curricularer Prinzipien zu gestalten. Auf der didaktisch-curricularen Ebene werden durch diese Prinzipien Leitlinien zur Ermittlung, Auswahl, Begründung und Strukturierung der Unterrichtsthemen und der zu vermittelnden Kompetenzen vorgegeben (CZYCHOLL 2006, 272; WILBERS 2014, 34). Insgesamt lassen sich drei curriculare Prinzipien voneinander unterscheiden (TRAMM 2003a, 7; REINISCH 2003, 10f; TRAMM 2011, 17f.; WILBERS 2014, 35ff.; ROBINSOHN 1971, 47):

Das *Persönlichkeitsprinzip* bezieht sich auf den Beitrag des Lerngegenstandes für den individuellen Bildungsprozess der Lernenden und zielt auf ein normatives Bildungsideal der Persönlichkeitsentwicklung ab, das eine Orientierung innerhalb einer Kultur ermöglichen soll.

Das *Situationsprinzip* umfasst im Sinne der Robinsohn'schen Trias<sup>9</sup> den Bezug der Lerninhalte auf situationsspezifische Verwertungszusammenhänge, sodass diese zur Bewältigung gegenwärtiger und/oder zukünftiger Anforderungssituationen genutzt werden können.

Das *Wissenschaftsprinzip* erfordert, eine kategoriale Analyse von Lerninhalten anhand korrespondierender Wissenschaften durchzuführen, um bildungsrelevante Gegenstände und die darauf bezogenen Erkenntnis- bzw. Verständnisziele zu definieren.

Die Auflösung des Fachunterrichts zu Gunsten des Lernfeldkonzepts hat zur Stärkung des Situationsprinzips geführt (WILBERS 2014, 42f.; TRAMM & REETZ 2010, 220ff.; HUISINGA 1999; REINISCH 1999), da Lerninhalte curricular in berufliche Handlungsfelder eingebunden sind und handlungsorientiert in Bezug auf die Bewältigung von beruflichen Aufgabenstellungen vermittelt werden sollen (KMK 2011, 10f.; TREDOP 2013, 1f.). In diesem Sinne wird die Geschäftsprozessorientierung als Variante des Situationsprinzips angesehen (WILBERS 2014, 42; CLEMENT 2010, 263f.). REINISCH (1999) sieht durch die weitgehende Auflösung des Fachunterrichts eine Abkehr vom Wissenschaftsprinzip, da die Gefahr besteht, dass die Vermittlung systematisch struk-

---

<sup>9</sup> vgl. WILBERS (2014, 40f.)

turierten Wissens unter Berücksichtigung disziplinspezifischer Perspektiven aufgegeben wird (vgl. auch TRAMM & REETZ 2010, 226). TRAMM (2003a, 21; 2009, 88) stellt hierzu jedoch heraus, dass die Einbindung des Wissenschaftsprinzips auch ohne den Fachunterricht hinreichend möglich ist. Hierfür sei es erforderlich, die subjektiv bedeutungsvollen, konkret-situierten, praktischen Problemstellungen der beruflichen Handlungsfelder fachwissenschaftlich einschlägig zu reflektieren, sodass die Lehrinhalte in einem systematisch-begrifflichen Raum verankert werden können (TRAMM 2003a, 10). Hiervon ausgehend können beispielsweise operative Tätigkeiten in den Gesamtzusammenhang der unternehmensbezogenen Ziel-, Gestaltungs- und Strategieperspektiven gestellt werden. Dies ist nach TRAMM (2003a, 21) jedoch nur unter Einbezug einschlägiger Sichtweisen aus der Betriebswirtschafts- und Managementlehre möglich. Wenn diese Sichtweisen nicht hinreichend einbezogen werden, würde man die „[...] Wissenschaftsorientiertheit des Curriculums preisgeben [...]“ (ebd.).

Um das angeführte Spannungsfeld zwischen dem Wissenschafts- und Situationsprinzip möglichst weitreichend bearbeiten zu können, sind die curricular relevanten Fachinhalte somit anhand einschlägiger Bezugsdisziplinen zu reflektieren. Dies ermöglicht es, dass im beruflichen Unterricht ein Zugang zu systematischem Wissen unter Berücksichtigung disziplinspezifischer Perspektiven eröffnet werden kann. Hierdurch ist auch intendiert, in beruflichen Unterrichten den Erwerb von anschlussfähigem Wissen zu ermöglichen, welches seitens der Lernenden beispielsweise im tertiären Bildungssektor verwertet werden kann (ROBINSON 1971, 47; TRAMM 1996, 153; ECKERT & TRAMM 2004, 58). Entsprechend der angeführten Forderung gilt es zur Modellbildung somit eine kategoriale Analyse korrespondierender (Fach-)Wissenschaften durchzuführen, sodass bildungsrelevante Gegenstände und die darauf bezogenen Erkenntnis- bzw. Verständnisziele definiert werden können (TRAMM 2011, 17f.). Die zu modellierenden Organisationsstrukturen sind folglich nach Maßgabe der Sichtweisen aus fachlich einschlägigen Bezugsdisziplinen zu gestalten, um die Aufrechterhaltung der Wissenschaftsorientiertheit des Curriculums zu unterstützen. Sofern dies nicht erfolgt und den Modellstrukturen vorwissenschaftlich-naive Modellierungskonzepte zu Grunde gelegt werden, kann hieraus ein „unkontrollierbarer Subjektivismus“ bei der Gestaltung beruflicher Unterrichte resultieren (TRAMM 1996, 340).



Der Modellbildung Sichtweisen fachlich einschlägiger Bezugsdisziplinen zu Grunde zu legen, ist nicht zuletzt auch aus Gründen der inhaltlichen Validität der zu entwickelnden Modellstrukturen relevant. So kann sich die Charakterisierung von Geschäftsprozessen in Theorie und Praxis je nach Fachgebiet und Blickwinkel unterscheiden (ALLWEYER 2005, 51f.). Die unkritische Übernahme einer dieser Sichtweisen wäre für die Gestaltung beruflicher Unterrichte dann problematisch, wenn die angeführten Charakteristika aus Sicht der einschlägigen Bezugswissenschaft(-en) missverständliche Assoziationen hervorrufen würden. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn die Definition von Geschäftsprozessen *ausschließlich* nach Maßgabe der Sichtweisen von Vertretern der Wirtschaftsinformatik erfolgte, für die die Modellierung von Organisationsstrukturen lediglich eine derivate Aufgabe zur Entwicklung und Implementierung von Informations- und Kommunikationssystemen darstellt (WYSSUSEK 2004, 391f.; GABRIEL et al. 2014, 9f.; HILBERT & MARTENS 2008, 1373). Die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen für die Bereiche Wirtschaft und Verwaltung wird von FINK, SCHNEIDERREIT und VOB (2005, 6) als Hauptaufgabe der Wirtschaftsinformatik angesehen, die eine Schnittstellendisziplin zwischen der Informatik und den Wirtschaftswissenschaften darstellt (vgl. auch SCHEER & HOFFMANN 2009, 31; GABRIEL et al. 2014, 9f.; SCHWARZER & KRČMAR 2014, 2ff.; HILBERT & MARTENS 2008, 1372). Die Entwicklung von Organisationsstrukturen betrifft somit kein originäres Forschungsfeld der Wirtschaftsinformatik, wird aber dennoch vorgenommen, um unter Berücksichtigung struktureller Begebenheiten anforderungsgerechte Informations- und Kommunikationssysteme gestalten zu können.

Bei den in der Wirtschaftsinformatik vertretenen Sichtweisen zur Geschäftsprozessorganisation besteht nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 41) das Problem, dass zur Modellbildung oftmals zentrale betriebswirtschaftliche Perspektiven, wie die Wertschöpfungs- und Kernkompetenzorientierung, zu Gunsten von Perspektiven der Effizienz- und Produktivitätssteigerungen vernachlässigt werden. Beispielsweise wird im Zuge der Modellbildung die Optimierung von strategischen Erfolgsfaktoren nur unzureichend betrachtet, weshalb auf struktureller Ebene grundlegende Charakteristika einer prozessorientierten Primärstruktur, wie die Aufhebung von Abteilungen als selbstständige Organisationseinheiten, häufig keine Berücksichtigung finden (ROHM 1998, 17f.; SCHREYÖGG 2016, 55; vgl. nachfolgender Abschnitt). Die Folge ist, dass die in der Wirtschaftsinformatik strukturierten Geschäftsprozesse vielfach nicht von

anderen Organisationsformen unterschieden werden können, wie einer ablauforganisierten Aufbauorganisation (Kapitel 2.4). Auch können strukturelle Probleme (z.B. organisationale Schnittstellen) durch die betrachteten Informations- und Kommunikationssysteme nur unzureichend beseitigt werden, weil hierdurch lediglich Symptome solcher Probleme bekämpft werden, beispielsweise durch die Optimierung von Abstimmungsprozessen (BECKER, MATHAS & WINKELMANN 2009, 2). Sofern demnach die Modellierung einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur ausschließlich einer wirtschaftsinformatorischen Perspektive folgt, besteht die Gefahr, dass nach Maßgabe des Wissenschaftsprinzips hierdurch kein valides Geschäftsprozessverständnis im einschlägigen Sinne gefördert werden kann (vgl. hierzu auch Kapitel 2.4).

Die Prozessidentifikation, -modellierung, -analyse und -bewertung stellen originäre Forschungsfelder der Organisations- und Managementlehre dar (GAITANIDES 2012, 148f.; BERGSMANN 2012, 2f.), welche gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ unter Einbezug strategisch betriebswirtschaftlicher Zielgrößen gestaltet werden. Die Organisations- und Managementlehre wird in dieser Arbeit somit als einschlägige Bezugsdisziplin zur Gestaltung von Geschäftsprozessen angesehen (CHANDLER 1962, 314; OSTERLOH & FROST 2000, 161; 2006, 40, 169; GRÄBLER 2010, 167f.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 41; BERGSMANN 2012, 2f.; ERDMANN & KRUPP 2018, 241; OEHLRICH 2016, 86). Geschäftsprozesse werden hier unter Berücksichtigung eines durchgängigen Kundenbezugs definiert (End-to-End Verständnis). In Abgrenzung zu anderen Organisationsformen bedeutet dies, dass Geschäftsprozesse *selbstständige organisatorische Einheiten* darstellen, die durchgängig auf die Befriedigung eigens angenommener interner und/oder externer Kundenbedarfe ausgerichtet sind (Kapitel 4.3.1.2; ROHM 1998, 17f.; OSTERLOH & Frost 2000, 28ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 52; ALLWEYER 2005, 51f.; BEA & HAAS 2017, 416ff.; SCHMELZER 2016, 382f.; HIRZEL 2008, 14ff.). Die von Vertretern dieser Disziplin bereits entwickelten Unternehmensmodelle können zur Gestaltung beruflicher Unterrichte jedoch nicht einfach übernommen werden, da es an „[...] klaren Vorgehensweisen und Kriterien, wie man Prozesse eines Unternehmens identifiziert [...]“ fehlt (BERGSMANN 2012, 50; GAITANIDES 2012, 56). Aufgrund der fehlenden Transparenz im Zuge der Modellentwicklung kann nur unzureichend begründet werden, warum das Systemverständnis in beruflichen Unterrichten anhand bestimmter Unternehmensmodelle gefördert wird und welchen betriebswirtschaftlichen Zielen dieses Verständnis folgt. Zudem können die

im beruflichen Unterricht verwendeten Unternehmensmodelle weder kritisch reflektiert, noch konstruktiv fortentwickelt werden (vgl. Kapitel 3).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Konstruktionsschritte zur Entwicklung einer referenziellen Organisationsstruktur anhand einschlägiger Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre zu begründen sind, um hierauf Bezug nehmend ein inhaltlich valides Geschäftsprozessverständnis entsprechend dem Wissenschaftsprinzip fördern zu können. Hierdurch kann das Wissenschaftsprinzip im Rahmen des Lernfeldkonzepts gestärkt und somit auch ein Beitrag zur Bearbeitung des Spannungsfelds zwischen Wissenschafts- und Situationsprinzip geleistet werden. Auf Grundlage der Sichtweisen in aktuellen berufs- und wirtschaftspädagogischen Publikationen zur Geschäftsprozessorientierung ist dies nur bedingt möglich, was zur Verdeutlichung des in dieser Arbeit aufgenommenen Desiderats im nächsten Kapitel 2.4 näher erläutert wird.

#### **2.4 Forschungsdesiderat und Forschungsbeitrag**

In aktuellen Publikationen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik wird zur Definition einer Geschäftsprozessorganisation oftmals ausschließlich auf fachwissenschaftliche Sichtweisen der Wirtschaftsinformatik zurückgegriffen. Im vorhergehenden Kapitel wurde bereits erläutert, dass in der Wirtschaftsinformatik Geschäftsprozesse lediglich strukturelle Gegebenheiten darstellen, von denen ausgehend Informations- und Kommunikationssysteme entwickelt werden, um beispielsweise die Erzielung von Effizienz- und Produktivitätsvorteilen zu unterstützen (WYSSUSEK 2004, 391f.; FINK, SCHNEIDEREIT & VOB; 2005, 6; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 41). Strategische Kernfunktionen von Geschäftsprozessen werden in der Wirtschaftsinformatik vernachlässigt, die gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ jedoch wesentliche Bezugspunkte zur Entwicklung von Organisationsstrukturen darstellen (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 41; OSTERLOH & FROST 2006, 40, 169; GRÄBLER 2010, 167f.; ERDMANN & KRUPP 2018, 241; OEHLRICH 2016, 86). Sofern zur Definition von Geschäftsprozessen *ausschließlich* Sichtweisen aus der Wirtschaftsinformatik übernommen werden, besteht somit die Gefahr, dass wesentliche strukturelle Charakteristika von Geschäftsprozessen zur Erreichung bestimmter strategischer Zielperspektiven nur

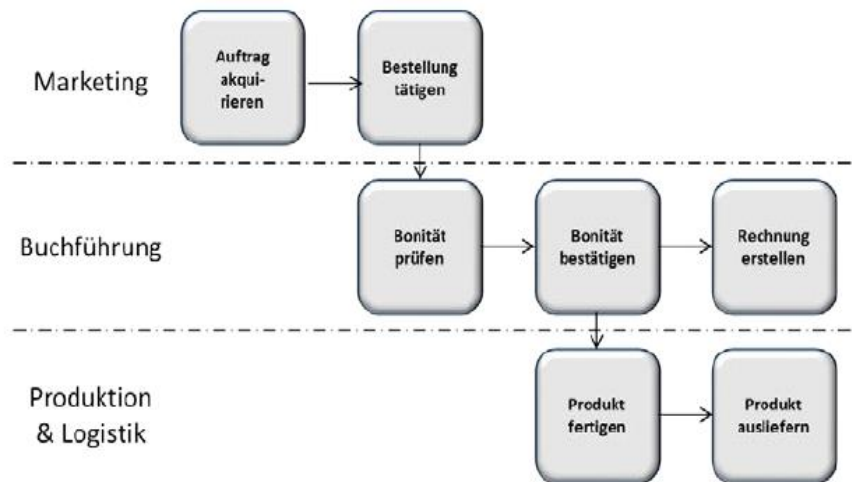
unzureichend berücksichtigt werden. Bei der unkritischen Übernahme solcher Modellstrukturen für die Gestaltung beruflicher Unterrichte kann es mit Blick auf das Wissenschaftsprinzip zum Aufbau eines inhaltlich nicht validen oder verkürzten Geschäftsprozessverständnisses kommen, was im Folgenden durch die in aktuellen berufs- und wirtschaftspädagogischen Publikationen übernommenen Sichtweisen zur Geschäftsprozessorientierung verdeutlicht werden soll.

KLOTZ (2015) definiert Geschäftsprozesse unter Einbezug der Wirtschaftsinformatiker GEHRING und GADATSCH (1999, 72) wie folgt:

„Ein Geschäftsprozess ist in der Regel nicht auf eine einzelne Abteilung begrenzt, sondern tangiert mehrere Abteilungen oder gar den gesamten Betrieb.“  
(ebd., 151)

Diese Sichtweise auf Geschäftsprozesse impliziert, dass Abteilungen als vorrangiges Strukturprinzip in einer Geschäftsprozessorganisation als selbstständige Funktionseinheiten erhalten bleiben und Geschäftsprozesse im Sinne einer Ablauf- oder Matrixorganisation über unterschiedliche Organisationseinheiten hinweg verlaufen (vgl. auch GADATSCH 2012). Bei Geschäftsprozessen, denen aus struktureller Sicht ein End-to-End Verständnis zu Grunde liegt, handelt es sich aus Sicht der Organisations- und Managementlehre jedoch um eigenständige Organisationseinheiten mit wertschöpfendem Charakter und strategischem Zielbezug. In einer solchen prozessorientierten Primärstruktur stellen Abteilungen keine selbstständigen Organisationseinheiten dar bzw. sind den Geschäftsprozessen als Verantwortungsbereiche nachgelagert (ROHM 1998, 17f.; OSTERLOH & FROST 2000, 34; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51f.; BERGMANN 2012, 5ff.; SCHMELZER 2016, 382f.; BEA & HAAS 2017, 416ff.; HIRZEL 2008, 14ff.). Das angeführte Geschäftsprozessverständnis entspricht vielmehr einer klassischen Ablauf- oder Matrixorganisation, die darauf abzielt, wertschöpfungsbezogene Tätigkeiten über unterschiedliche Abteilungen hinweg prozessorientiert zu verknüpfen. Abteilungen bleiben in diesen Organisationsformen als selbstständige Organisationseinheiten erhalten, was sich insbesondere durch eine klare Abgrenzung von Leitungs- und Verantwortungsbereichen ausdrückt (OSTERLOH & FROST 2000, 108ff.; ROHM 1998, 17f.). Eine Ablauf- bzw. Matrixorganisation kann mit Blick auf die erhöhte Anzahl von Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten und dem geringeren Grad der Prozessorientierung strukturell klar von einer Geschäftsprozessorganisation abgegrenzt werden (ebd., 17f.; Kapitel 4.3.1.2).

Ein Geschäftsprozessverständnis, das sich auf ablauforganisierte Aufbaustrukturen bezieht, findet sich jedoch nicht nur in aktuellen Forschungsarbeiten, sondern auch in Lehrbüchern, die als Grundlage für den wirtschaftlichen Unterricht dienen sollen. So übernimmt WILBERS (2014, 42) zur Verdeutlichung der Geschäftsprozessorientierung unkritisch folgende Abbildung der Wirtschaftsinformatiker LAUDON, LAUDON und SCHODER (2006, 97; Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Geschäftsprozessorganisation nach WILBERS (2014, 42) in Anlehnung an LAUDON, LAUDON und SCHODER (2006, 97)

Hierzu führt WILBERS (2014) aus:

„Prozesse übergreifen die klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionen, etwa Marketing, Buchführung oder Produktion und Logistik.“ (ebd., 42)

Die Abbildung typischer Funktionseinheiten und der dargestellte Leistungsablauf lassen ebenso auf das Verständnis schließen, es handele sich bei der Geschäftsprozessorganisation um eine ablauforganisierte Aufbauorganisation. Wie bei KLOTZ (2015) werden Geschäftsprozesse auch hier als übergeordnete Sinneinheiten angesehen, nach deren Maßgabe Abteilungen miteinander verknüpft werden. Bei der übernommenen Sichtweise aus der Wirtschaftsinformatik zur Geschäftsprozessorganisation besteht somit ebenso das Problem, dass nach dem Prozessgrad abgrenzbare *Organisationsformen eines Spektrums*<sup>10</sup> miteinander verwoben werden. Ausgehend von diesen Modellstrukturen berufliche Lehr-Lernprozesse und Assessments zu gestalten, birgt somit die

<sup>10</sup> Organisationsstrukturen lassen sich in Abhängigkeit der Dominanz von Prozessen (Prozessgrad) voneinander abgrenzen (Kapitel 4.3.1.2).

Gefahr, dass hier kein hinreichend valides Geschäftsprozessverständnis im curricularen Sinne vermittelt bzw. erfasst werden kann (Kapitel 2.3).

Geschäftsprozesse werden in aktuellen Publikationen auch unter Einbezug operativer Administrations- und Dispositionssysteme bzw. Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) definiert (GETSCH & PREIB 2003; DÖRRER 2009, 167ff.; PONGRATZ 2009, 118; HOMMEL 2017). Beispielsweise orientiert sich das Geschäftsprozessverständnis bei HOMMEL (2017, 157ff.) an dem integrierten Personalmanagementsystem „SAP ERP Human Capital Management“ (ehem. HR), welches aus verschiedenen Hauptbestandteilen besteht, denen jeweils eine bestimmte Funktion im Bereich der Personalwirtschaft zukommt (SCHEER GMBH 2019). Einer dieser Hauptbestandteile bezieht sich auf den Personalauswahlprozess bzw. -beschaffungsprozess (PB), der von HOMMEL (2017, 158) als ein eigener Geschäftsprozess angesehen wird. Entsprechend dieser Sichtweise können folglich sämtliche Hauptbestandteile des Personalwirtschaftssystems „SAP HCM“ jeweils eigene Geschäftsprozesse begründen, obwohl diese übergreifend auf das Personalmanagement eines Unternehmens bezogen sind. Nach BERGSMANN (2012, 16ff.) wird bei solch einer verengten Perspektive lediglich eine Teilprozesssicht eingenommen, durch die ein verkürztes Prozessdenken innerhalb bekannter abgrenzbarer (Abteilungs-)Bereiche und Funktionen resultiert (vgl. hierzu auch WILBERS 2009, 61ff.; HÄUBER 2009, 195ff.; SAILER 2009, 208; SCHLÖMER et al. 2017, 11f.). In den gewählten Handlungsgrenzen kann zwar eine Prozess- und Kundenorientierung berücksichtigt werden, jedoch wird man den strategischen Kernfunktionen von Geschäftsprozessen gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ aufgrund der strukturell verengten Sicht auf bestimmte Tätigkeitsfelder nicht gerecht. Dies betrifft beispielsweise die Reduzierung von Schnittstellen, die Entwicklung organisationalen Wissens oder die Erzielung von Synergieeffekten, deren Realisierung durch die kleinteilige Bündelung von Tätigkeiten in eng begrenzten Organisationseinheiten nur bedingt erfolgen kann (Kapitel 4.3.1.2). Unter Berücksichtigung einschlägiger Perspektiven aus der Organisations- und Managementlehre auf die Geschäftsprozessorganisation kann die hier vertretene Sichtweise demnach als inhaltlich verkürzt bezeichnet werden, wodurch somit auch kein hinreichend valides Geschäftsprozessverständnis erfasst oder gefördert werden kann. Vielmehr handelt es sich um bestimmte Arbeitsabläufe bzw. -prozesse, die innerhalb von Geschäftsprozessen ausgeführt werden.

Die angeführten Sichtweisen sollen exemplarisch verdeutlichen, dass in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik bisher nur eine unzureichende Auseinandersetzung mit der curricular geforderten Geschäftsprozessorientierung stattgefunden hat. Dies gilt auch für Ansätze die Geschäftsprozesse von einzelnen realen Unternehmen adaptieren, jedoch zur Validierung kaum Sichtweisen von Experten aus einschlägigen Fachdisziplinen berücksichtigen (vgl. ACHTENHAGEN & WINTHER 2009, 4; SCHLICHT 2019). Bei einer unkritischen Übernahme von Organisationsstrukturen einzelner Unternehmen besteht zudem die Gefahr eines naturalistischen Fehlschlusses im Sinne einer Sein-Sollen-Dichotomie. Im Weiteren kann aber auch eine unkritische Übernahme von Sichtweisen zur Geschäftsprozessorganisation aus der Organisations- und Managementlehre problematisch sein (vgl. KLOTZ 2015, 96ff.; WINTHER 2010, 84ff.), sofern offenbleibt, warum eine Orientierung an einem bestimmten Unternehmensmodell erfolgt und auf welche betriebswirtschaftlichen Ziele das hierdurch geförderte geschäftsprozessorientierte Systemverständnis bezogen ist (vgl. hierzu Kapitel 3.4).

Mit Blick auf die vorstehenden Ausführungen wird ein Desiderat in der transparenten Identifizierung von Geschäftsprozessen anhand einschlägiger Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre gesehen. Hierdurch soll eine inhaltliche Grundlage geschaffen werden, um im beruflichen Unterricht den Aufbau eines curricular intendierten Verständnisses über geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Handlungszusammenhänge zu unterstützen (Kapitel 2.1). Zur Bearbeitung dieses Desiderats soll in dieser Arbeit den Fragen nachgegangen werden, welche referenziellen Geschäftsprozesse unter Einbezug einschlägiger Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre voneinander unterschieden werden können und nach welchem Vorgehen eine Konkretisierung dieser Geschäftsprozesse erfolgen kann, sodass diese anschließend in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage zur Ausarbeitung spezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können. Durch die Beantwortung dieser Fragen soll das praktische Handeln von Lehrkräften im pädagogischen Feld unterstützt werden, indem zunächst bei Lehrkräften nach Maßgabe der referenziellen Modellstruktur ein berufsübergreifend relevantes geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis gefördert werden kann. Ausgehend von diesem Systemverständnis kann anschließend die Gestaltung effektiver bzw. curricular intendierter beruflicher Unterrichte unterstützt werden, da relevante Lern- und Arbeitsinhalte in verschiedenen (Ausbildungs-)Berufen gezielt in den geschäftsprozessspezifischen und

-übergreifenden Handlungszusammenhang gestellt werden können, um das sachgerecht durchdachte Handeln bei Lernenden anforderungsgerecht zu fördern (Kapitel 2.1). Welchem Forschungsparadigma für den Erkenntnisgewinn in dieser Arbeit gefolgt wird und welche Bedeutsamkeit den (Forschungs-)Zielen in der Erziehungswissenschaft beigemessen werden kann, wird im Folgenden erläutert.

## **2.5 Wissenschaftstheoretischer Hintergrund**

Die Wissenschaftstheorie kann als metatheoretische Disziplin betrachtet werden, welche sich mit theoretischen Grundlagen, Prinzipien und Verfahren zur Entwicklung und Überprüfung von Theorien auf objektsprachlicher Ebene auseinandersetzt (HEID 2006, 489). Forschung ist hiernach ein methodisch rational begründetes Handeln, das zur Entwicklung von Theorien, Konzepten oder Modellen beiträgt (SLOANE 2006, 613f.). In Abgrenzung zu Alltagserkenntnissen beruhen wissenschaftliche Erkenntnisse auf systematischen Herangehensweisen, die unter Anwendung von transparent dargelegten Regeln und Methoden wiederholt ausgeführt werden können (HELFRICH 2016, 8). Welche Regeln und Methoden zur Theorie- oder Modellbildung genutzt werden, hängt maßgeblich von dem Wissenschaftsverständnis bzw. Denkstil (Paradigma) der Forscher ab. Wissenschaftliche Paradigmen können als Satz von Vorgehensweisen verstanden werden, die bestimmen, welche Art von Fragen gestellt werden und auf welche Weise eine Überprüfung dieser Fragen erfolgt (ebd., 79).

In der Berufs- und Wirtschaftspädagogik können zumindest vier bedeutsame Forschungsparadigmen voneinander unterschieden werden. Zu diesen gehören der kulturpädagogische Begründungsansatz, der in der Tradition geisteswissenschaftlich-hermeneutischer Pädagogik steht (1), der geisteswissenschaftlich geprägte Konstruktivismus (2), die emanzipatorische Berufsbildungstheorie der kritischen Theorie (3) sowie die empirische Bildungsforschung des kritischen Rationalismus (4; KUTSCHA 2010, 379; SLOANE 2006, 616). Um Inkonsistenzen und Inkohärenzen durch einen Paradigmenpluralismus im Rahmen der Erkenntnisgewinnung zu vermeiden (BECK 2006, 582f.; HORLEBEIN 2009, 76f.), soll in Kapitel 2.5.2 eine wissenschaftstheoretische Verortung dieser Arbeit zu einem der vier Forschungsparadigmen erfolgen. Um dies gezielt vor-



nehmen zu können, werden in Kapitel 2.5.1 zunächst die unterschiedlichen Grundpositionen der in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik vertretenen Paradigmen erläutert.

### **2.5.1 Forschungsparadigmen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik**

Das *geisteswissenschaftlich-hermeneutische Paradigma*<sup>11</sup> stellt in der pädagogischen Transformation einen kulturpädagogischen Begründungsansatz dar, in welchem abgrenzbare Kulturbereiche unterschieden werden, die jeweils einen objektiven Geist besitzen (z.B. Wirtschaft und Technik). Die pädagogische Vermittlung dieser Bereiche wird als Weitergabe von Kultur bzw. Bildung verstanden, welche sich im Beruf realisieren (EULER 2010, 386; HORLEBEIN 2009, 55). Das Menschenbild orientiert sich am Entelechieprinzip der antiken Philosophie. Hiernach besitzt ein Subjekt ein von vornherein angelegtes Potenzial bzw. einen objektiven Lebensplan, der durch das Subjekt zu erschließen ist, von diesem jedoch auch verfehlt werden kann. Das angelegte Potenzial bezieht sich im Bereich der Berufsbildung insbesondere auf einen „inneren“ Beruf des Subjekts, welcher sich in der Pubertät ausbildet und dazu führt, dass das Individuum in einen objektiven Beruf eines Kulturbereichs einmündet. Durch eine entsprechende Passung zwischen innerem und objektiven Beruf wird ein gelungener Lebensgang begünstigt (BECK 2006, 580; HORLEBEIN 2009, 56). Dem Beruf kommt in diesem Verständnis somit eine zentrale Bedeutung zur Erschließung eines bestimmten Kulturbereichs zu. Dieser kann wiederum Ausgangspunkt zur Wahrnehmung weiterer Bildungsstufen sein, die zur Erschließung weiterer Kulturbereiche führen. Die berufliche Bildung erschöpft sich dabei nicht in der Vermittlung von Qualifikationszielen, sondern erfüllt ebenso die Zwecke zur Tradierung und Entwicklung von Kultur (HORLEBEIN 2009, 56).

Im geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Paradigma können nach WENIGER (1990, 29ff.) Theorien ersten, zweiten und dritten Grades voneinander unterschieden werden. Theorien ersten Grades umfassen implizite Probleme von Praktikern bzw. das noch nicht artikulierte Problembewusstsein des in der Praxis Vorfindbaren. Theorien des zweiten Grades sind in Abgrenzung hierzu durch Reflexion zugänglich und werden

---

<sup>11</sup> Der geisteswissenschaftlich-phänomenologische Ansatz soll hier nicht betrachtet werden, da diesem in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik eine nachrangige Bedeutung zukommt (HORLEBEIN 2009, 60ff.).

beispielsweise in artikulierbaren Lehrsätzen, Erfahrungssätzen, Lebensregeln und Schlagworten expliziert (vgl. BÜSCHER 2004, 8). Theorien des zweiten Grades können auch als subjektive Theorien der Praxis bezeichnet werden (HORLEBEIN 2009, 58). Theorien dritten Grades sind hingegen Theorien der Wissenschaft und somit Theorien von Theoretikern. Solche Theorien sollen zeitgemäß, wandelbar und praxisbezogen sein, um Praxis bewusster zu machen und systematischer zu erfassen (BOHL, HARANT & WACKER 2015, 64). Theorien des dritten Grades besitzen eine analytische Funktion des in der Praxis Vorfindbaren, sodass diese in der Praxis zu Rationalität und Einsicht führen sollen und die Zufälligkeit des Handelns verringert wird. Letzteres umfasst auch eine praktische Funktion solcher Theorien, die beinhaltet, dass eine verantwortungsvolle Gestaltung der Praxis erfolgen kann (HORLEBEIN 2009, 58). Zur Theorieentwicklung nehmen Forscher in mehreren gedanklichen Durchgängen eine Interpretation bestimmter Gegebenheiten vor, was auch als hermeneutischer Zirkel bezeichnet wird (ebd., 51). Ein hermeneutischer Zirkel drückt aus, dass das Einzelne (z.B. Bedeutung einzelner Wörter) nur durch das Ganze (Sinn eines Satzes bzw. Kontextes) und umgekehrt das Ganze nur durch das Einzelne verstanden werden kann (GELDSETZER 1992, 137). Interpretationen zur Erkenntnisgewinnung stellen in diesem Verständnis eine logische Subsumtion dar, bei welcher man sich der Identität des Allgemeinen und des Besonderen versichert (ebd., 137f.). Für die Entwicklung von Theorien bzw. Hypothesen muss eine Interpretation hiernach nur logisch kohärent und konsistent sein, um zu einem Erkenntnisgewinn beitragen zu können (ebd., 138; HORLEBEIN 2009, 53). Im (beruflichen) Unterricht können den Lernenden auf dieser Grundlage „objektivierte Lebensäußerungen“ vermittelt werden (SLOANE 2010, 369ff.).

Das Paradigma des *Konstruktivismus* wird auch durch Ansätze der Geisteswissenschaften geprägt, kann jedoch als eigenes Forschungsparadigma angesehen werden (HORLEBEIN 2009, 73ff.; KÖNIG & ZEDLER 2002, 227ff.). Erkenntnisinteresse ist die (Re-)Konstruktion der Welt durch den Menschen. Hiernach wird zwar nicht ausgeschlossen, dass eine reale Welt existiert, jedoch wird angenommen, dass diese vom Subjekt nicht rational erfasst und somit nicht zutreffend beschrieben werden kann (HORLEBEIN 2009, 73). Seit den 70er-Jahren haben sich zu diesem Paradigma drei

(Denk-)Richtungen etabliert, welche sich auf den methodischen, sozialen und radikalen Konstruktivismus beziehen<sup>12</sup> (KÖNIG & ZEDLER 2002, 227ff.). Der *methodische Konstruktivismus* der Erlanger Schule kann als Wissenschaftsprogramm angesehen werden, welches nach einer Objektivierung von Methoden strebt, jedoch gleichzeitig relativierende Bezüge in der Erkenntniskritik übt (REICH 2001, 364). In diesem Verständnis werden die Argumentation und die intersubjektiv nachvollziehbare Wissenschaftssprache als bedeutsame Voraussetzungen angesehen, um überhaupt deduktive Schlussfolgerungen und (Tendenz-)Aussagen abzuleiten, die fortwährend an der Realität zu prüfen sind (KORNMEIER 2007, 40). Es wird davon ausgegangen, dass Wissenschaften ihre Gegenstände und Gegenstandsbereiche in Abhängigkeit der Fragestellungen und der Mittel selbst mitkonstituieren. Im Rahmen des methodischen Konstruktivismus ist deshalb eine schrittweise, lückenlose, zirkelfreie und möglichst vollständige Rekonstruktion von wissenschaftlichen Begriffen, Terminologien und Theorien von hoher Bedeutung, die den Erkenntnissen zu Grunde liegen (WILLE 2015, 152). Der *Soziale Konstruktivismus* stellt hingegen die Bedeutung des sozialen Handelns bei der Konstruktion menschlicher Wirklichkeit in den Fokus (KÖNIG & ZIEDLER 2002, 230). Wirklichkeit entsteht hier aus Sicht des Einzelnen im Gefüge der Gesellschaft, weshalb Individuen als formbare Entitäten betrachtet werden (PÖRKSEN 2015, 10). Hierdurch resultieren zwar keine objektiven, aber intersubjektiv nachvollziehbare Erkenntnisse, welche nach der Ansicht von Sozialkonstruktivisten von den Anhängern des radikalen Konstruktivismus unterschätzt werden (REICH 2001, 366). Diese Kritik bezieht sich auf das Kernmerkmal des *radikalen Konstruktivismus*, das die Relativität der subjektiv gewonnenen Erkenntnisse betont. Danach legen Individuen der Interaktion ihre eigene subjektive Wirklichkeit zu Grunde, weshalb das Wissen der Subjekte eine in sich geschlossene Eigenart aufweist (ebd., 363; HORLEBEIN 2009, 73). Kognition dient hier der Organisation der Erfahrungswelt eines Individuums und nicht als Mittel zur Erkenntnis einer objektiven Realität. Individuen versuchen in diesem Verständnis „überlebensfähige“ Kognitionen aufzubauen (Viabilität), die zu den Zwecken und Beschreibungen passen müssen, für die sie vom Subjekt benutzt werden. Hiervon ausgehend können Widerstände und Bedrohungen bewältigt werden (KÖCK 2015, 373).

---

<sup>12</sup> Hauptthesen zur Wissenschafts- und Erkenntnistheorie des Konstruktivismus werden bei KÖNIG und ZEDLER (2002, 231ff.) näher erläutert.

Im *kritisch-theoretischen Paradigma*, das insbesondere durch Horkheimer, Adorno und Habermas geprägt wurde (Frankfurter Schule), wird Wissenschaft als Teil gesellschaftlicher Arbeit verstanden, von welchem auch Einflüsse auf die gesellschaftlichen Verhältnisse ausgeübt werden sollen (KÖNIG & ZEDLER 2002, 116; SCHWANDT 2010, 36). Das erkenntnisleitende Interesse besitzt in diesem Sinne einen normativen Charakter, da hier die Entwicklung einer künftigen Gesellschaft im Vordergrund steht, die aus einer Gemeinschaft freier Menschen besteht (HORLEBEIN 2009, 63; KÖNIG & ZEDLER 2002, 118f.). Dieser Sichtweise liegt ein egalitäres Menschenbild zu Grunde, nach welchem alle Menschen in den wesentlichen Eigenschaften (Selbstbestimmung, Kommunikation, Mündigkeit) ursprünglich gleich sind. Folglich wäre die Gesellschaft fundamentaldemokratisch und frei von irrationaler Herrschaft zu organisieren, sodass eine Gesellschaft „ohne Status und Übervorteilung“ entsteht und soziale Gerechtigkeit realisiert werden kann (ADORNO 2006, 16; HORLEBEIN 2009, 66). In diesem Selbstverständnis bezieht sich die sozialwissenschaftliche Kritik der kritischen Theorie nicht lediglich auf Theorien, Aussagen oder Methoden, sondern auch auf den untersuchten Gegenstand selbst (ADORNO 1969, 134f.). Aus dieser Perspektive resultiert das Erkenntnisproblem, dass die beobachteten Sachverhalte nur selbst betrachtet, aber nicht die hintergründigen gesellschaftlichen Verhältnisse widergespiegelt werden können. Kritik am untersuchten Gegenstand umfasst hier insbesondere Gesellschaftskritik, mit dem Ziel der Emanzipation des Menschen von gegebenen Verhältnissen (HORLEBEIN 2009, 62ff.; SCHWANDT 2010, 32ff.). Emanzipation bedeutet, dass das Selbstverständnis des Individuums durch Mündigkeit bestimmt ist und sich der Mensch somit als gesellschaftliche Kraft versteht. Da die Gesellschaft und die hier beobachteten Phänomene selbst durch Werturteile geprägt sind, sieht ADORNO (1969, 139) keine Notwendigkeit darin, dass Wissenschaften werturteilsfrei sein sollen. Im Gegenteil war es explizites Ziel der Frankfurter Schule, Theorien zu entwickeln, welche Möglichkeiten zur Veränderung des Status quo aufzeigen (SCHÄFERS 2000, 231; EULER 2010, 386f.). Der Einfluss der kritischen Theorie zeigt sich in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik insbesondere im kritisch-emanzipatorischen Paradigma, das beispielsweise durch Klafki, Blankertz und Lempert geprägt wurde (HORLEBEIN 2009, 64f.). Die pädagogische Intervention beruht dabei auf einem idealistischen und kritischen Wirklichkeitsverständnis. So wäre die Berufsbildungspraxis auf verweigertere Emanzipationsmöglichkeiten hin kritisch zu überprüfen und idealistisch auf ein Mehr an Demokratie bzw.

Mündigkeit im Sinne gesellschaftlich handlungsfähiger Subjekte zu beziehen (Gesellschaftliche Veränderungsversionen) (KUTSCHA 2010, 380; EULER 2010, 386). Bestehende gesellschaftliche Bedingungen, Interessen und Herrschaftsansprüche im Kern auch kritisch zu betrachten, ist eine zentrale Forderung kritischer Theoretiker an die geisteswissenschaftliche Pädagogik (KÖNIG & ZEDLER 2002, 127). KUTSCHA (2010, 381) würdigt den kritisch theoretischen Ansatz zwar, merkt jedoch an, dass sich dieses Paradigma in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik nicht etablieren konnte. BECK (2006, 581) führt dies insbesondere auf das egalitäre Menschenbild zurück, das mit der Berufsidee unverträglich sei. Die Unverträglichkeit führt er darauf zurück, dass hinter dem Konzept der Beruflichkeit der Gedanke der interpersonellen Differenzierung steckt, welche wiederum zu einer (irrationalen) Herrschaft von Menschen über Menschen führt. Den positiven Beitrag des kritisch theoretischen Paradigmas sieht KUTSCHA (2010, 381f.) insbesondere darin, dass hierdurch nachhaltige Impulse zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Theorieentwicklung und zur Entwicklung von Methoden für die qualitative Sozialforschung ausgingen, welche den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis fördern.

Das *kritisch-rationale Paradigma* unterscheidet sich von dem vorigen Paradigma unter anderem dadurch, dass kein idealistisches Weltbild und egalitäres Menschenbild zu Grunde gelegt wird. Individuen werden hier als vernunftbegabt und gleichzeitig als fehlbar charakterisiert, welche sich durch genetische Anlagen und Sozialisation voneinander unterscheiden (BECK 2006, 581). Das erkenntnisleitende Interesse bezieht sich darauf, das praktische Handeln zuverlässiger und erfolgreicher zu gestalten. Zentrale Vertreter dieser Denkrichtung sind Karl Popper und Hans Albrecht, deren Wirklichkeitsverständnis von einer objektiven Realität ausgeht, die der menschlichen Wahrnehmung zugänglich ist bzw. subjektabhängig wahrgenommen werden kann (EULER 2010, 386f.; HORLEBEIN 2009, 67f.; BECK 2010, 375ff.). Die wahrgenommene Realität muss jedoch nicht so sein, wie diese vom Subjekt aufgefasst wird, da Menschen aufgrund von Sinnestäuschungen oder hinsichtlich ihrer Annahmen, Überlegungen und Folgerungen schlicht irren können (Fallibilismus). Darin unterscheidet sich dieses Paradigma von einem positivistischen Verständnis, nach welchem die Realität so ist, wie sie erscheint (BECK 2010, 374). Die subjektabhängige Wahrnehmung der Realität im Zusammenhang mit der angeführten Fehlbarkeit des Menschen sind wesentliche Gründe dafür, warum alle Erkenntnisse dem Grundsatz des methodischen Zweifels zu unterziehen sind (HORLEBEIN 2009, 67). Dieser Zweifel äußert sich durch

das Prinzip, dass keine Aussage als sicher bzw. endgültig wahr akzeptiert wird und somit nicht verifiziert werden kann (POPPER 2005, 16ff.). Folglich stehen sämtliche Aussagen unter dem Vorbehalt der Nachprüfung und sind so zu formulieren, dass diese empirisch überprüfbar sind und folglich ein Scheitern in der Realität möglich sein muss (ebd., 67; EULER 2010, 387). Bevor Aussagen jedoch überhaupt erst geprüft werden können, sind nach dem deduktiven Forschungsverständnis des kritischen Rationalismus zunächst widerspruchsfreie und logische Theorien, Hypothesen, Vermutungen und Erwartungen zu erdenken und zu formulieren. Anschließend können die rationalistischen Begründungen anhand der beobachteten Sachverhalte in der Realität überprüft und gegebenenfalls widerlegt bzw. falsifiziert werden (KORNMEIER 2007, 35; HORLEBEIN 2009, 68; CHALMERS 2007, 51ff.). Werden die theoretischen Aussagen bzw. Begründungen empirisch nicht widerlegt, gelten diese als vorläufig bestätigt (KORNMEIER 2007, 41). Im Unterschied zum klassischen Rationalismus wird hier nicht der Anspruch erhoben, unbezweifelbare Wahrheiten zu finden, im Gegenteil wird – wie erläutert – die Ansicht vertreten, dass Aussagen niemals sicher bestätigt bzw. verifiziert werden können und somit keine absoluten Wahrheiten existieren (ebd., 41; BECK 2010, 374).

Das kritisch-rationale Paradigma, das in der beruflichen Bildungsforschung über die letzten 30 Jahre hinweg zunehmend in den Mittelpunkt gerückt ist, strebt nach subjektunabhängigen wahrheitsfähigen Erkenntnissen, die mithilfe überprüfbarer empirischer Aussagen Aufschluss über die Beschaffenheit der Realität geben können (KORNMEIER 2007, 45ff.; EULER 2010, 386f.). Das Merkmal der möglichst subjektunabhängigen Forschung impliziert die Ablehnung gegenüber normativen Aussagen, da diese nicht wahrheitsfähig, sondern nur konsensfähig sein können. Dies bedeutet, dass keine empirische Überprüfung von Wertungen oder Normen erfolgen kann, da diesen lediglich zugestimmt oder nicht zugestimmt werden kann (HORLEBEIN 2009, 7ff.; HELFRICH 2016, 9ff.). Werturteile, beispielsweise in Form von normativen Aussagen, sind somit nicht wahrheitsfähig, da diese von jedem Individuum für sich abgelehnt werden können (BECK 2006, 582; 2010, 375f.). Eine subjektunabhängige Forschung erfordert deshalb eine Werturteilsfreiheit, weshalb Bewertungen und Forderungen grundsätzlich abgelehnt werden (vgl. KUTSCHA 2010, 379; HORLEBEIN 2009, 68). Jedoch können für den Forschungsprozess Werturteile übernommen werden, was beispielsweise

politisch festgesetzte Bildungsziele umfasst, die in der Bildungsforschung als Bezugsgröße dienen können, um den Zielerreichungsgrad durch die Anwendung bestimmter Unterrichtsmethoden zu untersuchen (BECK 2010, 375f.; SLOANE 2006, 612f.).

### **2.5.2 Wissenschaftstheoretische Verortung dieser Arbeit**

Durch die Identifizierung von Organisationsstrukturen mit Referenzcharakter (FF1) und die Entwicklung eines methodischen Vorgehens zur Konkretisierung dieser Referenzstrukturen (FF2) kann ein Beitrag dazu geleistet werden, die inhaltlichen Anforderungen an berufliche Lehr-Lernprozesse und Assessments systematisch erfassbar zu machen und deren Gestaltung im Sinne curricularer Zielvorgaben zu unterstützen (Kapitel 2.1). Für KÖNIG und ZEDLER (2002, 241f.) stellt die Entwicklung von Instrumenten, die das praktische Handeln von Lehrkräften im pädagogischen Feld stützen, ein wesentliches (Forschungs-)Ziel der Erziehungswissenschaften dar. Für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik, die eine Teildisziplin der Erziehungswissenschaften darstellt (ZABECK 1992, If.), ist die Entwicklung solcher Instrumente somit auch von Bedeutung. So können diese als Hilfestellung dienen, um allgemein-pädagogische, pädagogisch-psychologische oder fachlich-inhaltliche Fragen des praktischen Handelns zu beantworten. Letzteres erfordert, dass das erkenntnisleitende Interesse auf die Aufbereitung und Nutzbarmachung von Erkenntnissen aus anderen (Fach-)Disziplinen gerichtet wird, sofern diese inhaltlich-curriculare Relevanz für den beruflichen Unterricht entfalten. Hierdurch kann in Zeiten kontinuierlicher Entwicklungsprozesse in Wirtschaft und Technik eine verantwortungsvolle Gestaltung beruflicher Unterrichte unterstützt werden (vgl. HORLEBEIN 2009, 58).

Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit bezieht sich auf die Identifizierung einer Geschäftsprozessstruktur, die im beruflichen Unterricht branchenübergreifend als Referenz für die Ausarbeitung berufsrelevanter Handlungszusammenhänge genutzt werden kann (Kapitel 2.1). Nach welchem Vorgehen Letzteres erfolgen kann, wird im Rahmen der zweiten Forschungsfrage erläutert werden. Der Fokus beider Forschungsfragen bezieht sich somit auf die Entwicklung eines Modells, durch das referenzielle Organisationsstrukturen abgebildet und Handlungszusammenhänge konkretisiert werden. Die zentralen Erkenntnisobjekte greifen im Kern betriebswirtschaftliche Fragestellungen auf, sodass im Rahmen dieser Arbeit Erkenntnisse aus Fachdisziplinen aufbereitet

werden, die nicht originär den Erziehungswissenschaften zuzuordnen sind. Die Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands der dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Fachdisziplinen ist ein erster bedeutsamer Schritt zur Nutzbarmachung dieser Erkenntnisse für die Gestaltung beruflicher Unterrichte und kann bereits als erster eigenständiger Forschungsbeitrag dieser Arbeit angesehen werden (KORNMEIER 2007, 10). Um die aufbereiteten Erkenntnisse zur Gestaltung beruflicher Unterrichte tatsächlich nutzen zu können, kann es im Zuge der Modellentwicklung im Weiteren jedoch erforderlich sein, wissenschaftliche Aussagen zu erarbeiten, die über den Forschungsstand der betriebswirtschaftlichen Referenzdisziplinen hinausgehen. Wissenschaftliche Aussagen können unter dem Postulat der Vorläufigkeit als Vermutungswissen verstanden werden, die keinen endgültigen, sondern einen vorläufigen Gültigkeitscharakter besitzen (RUB 2004, 76; BECK 2010, 578). Der Gültigkeitscharakter bezieht sich dabei entweder auf die (vorläufige) Wahrheit oder die Tauglichkeit (praktischer Nutzen) des Modells (HELFRICH 2016, 64f.). Während sich der Wahrheitscharakter aus der Übereinstimmung der Erkenntnisse mit der Realität ergibt, erfordert die Tauglichkeit die Zweckmäßigkeit der Erkenntnisse zur Optimierung des Handelns. Welcher Forschungsansatz dieser Arbeit zu Grunde liegt und welchen Gültigkeitscharakter die hieraus resultierenden Erkenntnisse beanspruchen können, wird im Folgenden erläutert.

Die beiden Forschungsfragen dieser Arbeit beziehen sich im Kern auf die Elaboration von originären Forschungsfeldern der Organisations- und Managementlehre (Kapitel 2.3), die eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre darstellt. In Abgrenzung zu den Naturwissenschaften ist die Betriebswirtschaftslehre durch das vom Menschen Geschaffene geprägt, was ebenso für die realen Phänomene gilt. Hierbei weist die Betriebswirtschaftslehre auch Bezüge zu den Sozial- bzw. Geisteswissenschaften auf (KORNMEIER 2007, 15ff.; BALDERJAHN & SPECHT 2011, 27f.). Die Gewinnung von Erkenntnissen wird in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere durch zwei wissenschaftstheoretische Paradigmen geprägt. So werden metatheoretische Fragestellungen, die der Entwicklung normativer Zielsetzungen, Technologien und Utopien dienen, maßgeblich durch einen analytischen Forschungsansatz gewonnen, der auf dem geisteswissenschaftlich geprägten *methodischen Konstruktivismus* beruht (KORNMEIER 2007, 39). Dem Gegenüber werden methodologische Fragestellungen zur Beschreibung und Erklärung von betriebswirtschaftlichen Sachverhalten überwiegend nach Maßgabe des Paradigmas des *kritischen Rationalismus* im Popper'schen Sinne beantwortet (ebd.). Beide Forschungsansätze haben in der wirtschaftswissenschaftlichen



Forschung durchaus ihre Berechtigung, da beide dazu genutzt werden können, zur besseren Lebensbewältigung beizutragen (KORNMEIER 2007, 22). Auch können sich die Forschungsansätze des konstruktivistischen und kritisch-rationalen Paradigmas ergänzen, weshalb sich diese gleichwertig gegenüberstehen (ebd., 43; HELFRICH 2016, 5). Beispielsweise könnten auf Grundlage konstruktivistischer Ansätze technologische Aussagen gewonnen werden, die geeignete Mittel zur Förderung normativ festgelegter Ziele aufzeigen. Die Wirksamkeit dieser Mittel kann anschließend anhand abgeleiteter explikativer Aussagen empirisch überprüft bzw. falsifiziert werden (HELFRICH 2016, 37f.; 47ff.; KORNMEIER 2007, 40; 54f.). Eine klare Trennung zwischen diesen beiden Paradigmen innerhalb einer Forschungsarbeit ist trotz möglicher inhaltlicher Anknüpfungspunkte dennoch erforderlich, um keinen Paradigmenpluralismus zu betreiben, der zu inkonsistenten und inkohärenten Aussagen führen kann (BECK 2006, 582f.).

Die Entwicklung von Modellen, die sich auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen beziehen, wird in der Organisations- und Managementlehre maßgeblich auf Grundlage sogenannter *analytischer Forschungsansätze* vorgenommen (vgl. Kapitel 3.3; BEA & GÖBEL 2010, 42). Mittels *technologischer Aussagen* soll im Rahmen dieser Ansätze dabei nicht die Realität abgebildet, sondern logische Konsequenzen zur Wirksamkeit bestimmter Mittel abgeleitet werden (ebd., 40ff.). Zur Modellentwicklung beziehen sich diese Aussagen inhaltlich auf die Wirksamkeit von Organisationsstrukturen zur Förderung ausgewählter strategischer Ziele. Aus ontologischer Perspektive eignet sich für dieses erkenntnisleitende Interesse der Ansatz des *methodischen Konstruktivismus* der Erlanger Schule, der eine kritische Beurteilung von organisations-theoretischen Ansätzen ermöglicht (SCHERER & MARTI 2014, 36ff.). Hiernach sind die zu untersuchenden Gegenstände auf Basis alltagsweltlicher Erfahrungen durch die Angabe der methodisch notwendigen Schritte und Regeln zu konstruieren, damit man in der Folge zu einer intersubjektiv nachvollziehbaren Wissenschaftssprache gelangt (HELFRICH 2016, 90; DITTMANN 2004, 227). In dieser Arbeit wird zur Erschließung der sozialen bzw. alltagsweltlichen Erfahrungen auf Publikationen zur Modellkonstruktion von einschlägigen Fachvertretern der Organisations- und Managementlehre aus Wissenschaft und Praxis zurückgegriffen (vgl. Kapitel 3.3). Hierbei wird angenommen, dass in den aufgenommenen Sichtweisen der theoretischen und praktischen Fachvertreter bereits soziale Erfahrungen in systematisch aufbereiteter Form berücksichtigt wurden, sodass diese Erfahrungen auch in dieser Arbeit die erkenntnistheoretische Basis bilden.

Bei der Aufbereitung und Nutzbarmachung der Sichtweisen einschlägiger Fachvertreter auf die Modellbildung wäre im Sinne des methodischen Konstruktivismus darauf zu achten, jeden Re- und Konstruktionsschritt nachvollziehbar darzulegen, sodass die Modellbildung vom Rezipienten nachvollzogen werden kann (DITTMANN 2004, 228; LORENZEN & SCHWEMMER 1973, 9ff.). Das Prinzip zur Gewinnung von Erkenntnissen in der hier zu Grunde liegenden wissenschaftstheoretischen Position baut auf der geisteswissenschaftlich geprägten **hermeneutischen Konstruktion und Rekonstruktion** von Bedeutungszusammenhängen auf (HELFRICH 2016, 61; 82; ALBERT 2013, 70ff.; BEA & GÖBEL 2010, 40ff.). Hierbei steht im Gegensatz zur Direktinterpretation keine historisch getreue Darstellung des Tatsächlichen oder des tatsächlich Gemeinten, sondern eine Fortentwicklung von Erkenntnissen im Fokus, die durch Interpretationen von Wirkungszusammenhängen vorgenommen wird (ALBERT 2013, 70f.; HUISINGA & LISOP 1999, 134). Während sich der *Rekonstruktionsprozess auf die (Modell-)Überprüfung* bezieht, umfasst der *Konstruktionsprozess die (Modell-)Entwicklung* (HELFRICH 2016, 61). Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind beide Prozesse im Rahmen dieser Arbeit erforderlich, da zunächst ein hermeneutisches Sinnverstehen bestehender Sichtweisen zur Entwicklung von Organisationsstrukturen erforderlich ist, um hierauf Bezug nehmend eine kritische Reflexion und kriteriengeleitete Modellentwicklung durchführen zu können. Dem Prozess des Verstehens und der kriteriengeleiteten Diskussion liegen Interpretationshypothesen zu Grunde, welche sich gemäß der erwerbswissenschaftlichen Zielperspektive auf die (ökonomische) Bedeutung sprachlicher Äußerungen und dem Sinn von Handlungen beziehen (vgl. BRÜHL 2015, 110ff.). Die Validität der Erkenntnisse ergibt sich hier durch die Aufnahme von konsensfähigen Aussagen einschlägiger Fachvertreter, denen ein kohärentes sprachliches Aussagensystem zu Grunde liegt (ebd., 36ff.; 143ff.). Sinnzusammenhänge sollen gemäß dem analytischen Forschungsansatz in technologischen Aussagen dargelegt werden, die sich aus dem Verstehen der Bedeutung des betrieblichen Handelns und den dazugehörigen Interpretationshypothesen ergeben (HELFRICH 2016, 91; BRÜHL 2015, 112; BALDERJAHN & SPECHT 2011, 26). Entsprechend den Anforderungen des zu Grunde liegenden methodischen Konstruktivismus gilt es, auf die logische Kohärenz und Konsistenz von Interpretationen zu achten, um valide wissenschaftliche Aussagen zu formulieren und zu einem Erkenntnisgewinn beitragen zu können (GELDSETZER 1992, 138; HORLEBEIN 2009, 53).

Die zur Modellbildung zu formulierenden **technologischen Aussagen** sind empirisch prüfbare Aussagen, die durch formale Regeln oder analytische Vorgehensweisen entwickelt werden können. Allgemein soll durch diese Aussagen dargelegt werden, durch welche Mittel bestimmte Zwecke wirksam erreicht werden können, sodass Möglichkeiten zur Problemlösung beschrieben und das Handeln optimiert werden kann (KORNMEIER 2007, 46; 55; HELFRICH 2016, 18f.; 47; KÖNIG & ZEDLER 2002, 51ff.) Der Zweck, welcher den *technologischen Aussagen* zur Beantwortung der *ersten Forschungsfrage* zu Grunde liegt, bezieht sich auf die Optimierung von strategisch relevanten Erfolgsfaktoren, die zur Erzielung und Aufrechterhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen (vgl. Kapitel 4.2). In der Regel werden diese Zwecke durch normative Forschungsansätze festgelegt und sollen in dieser Arbeit selbst nur berichtet und ihre Zweckmäßigkeit erläutert werden. Folglich werden hier keine normativen Aussagen zu ökonomischen Zielen formuliert, die in der Tradition des kritisch-theoretischen Ansatzes stehen würden (BECK 2010, 376; KÖNIG & ZEDLER 2002, 106f.). Die technologischen Aussagen beziehen sich entsprechend der ersten Forschungsfrage darauf, wie Organisationsstrukturen gestaltet werden können, um die Erreichung ausgewählter betriebswirtschaftlicher Erfolgsgrößen möglichst weitreichend zu unterstützen. Hierfür werden bestehende Erkenntnisse zur Gestaltung von Organisationsstrukturen aus der Organisations- und Managementlehre mittels hermeneutischer Konstruktion und Rekonstruktion dargelegt und kritisch reflektiert. Die hieraus resultierenden Aussagen können auch als *Handlungsnormen* bezeichnet werden, welche in Abgrenzung zu ethischen Normen (z.B. wirtschaftsethische Aussagen) oder Wertnormen (Stakeholder-Ansatz) innerwissenschaftlich bzw. wissenschaftlich begründbar sind. *Handlungsnormen* entsprechen Anleitungen zu zweckgerichtetem Handeln und können aus empirischen Ergebnissen oder wissenschaftlichen Theorien abgeleitet werden (HELFRICH 2016, 9ff.).

Die *zweite Forschungsfrage* bezieht sich anknüpfend an die Erkenntnisse zur ersten Forschungsfrage auf die Ausarbeitung einer Methodik zur bedarfsgerechten Konkretisierung der identifizierten Referenzstrukturen. Mit Blick auf die Anforderungen des methodischen Konstruktivismus werden hierfür Kriterien formuliert, welche es ermöglichen, dass die Konstruktionsschritte bzw. -regeln intersubjektiv nachvollziehbar sind. Die Entwicklung der Kriterien erfolgt durch eine hermeneutische Konstruktion betriebswirtschaftlicher und handlungstheoretischer Ansätze zur Konkretisierung von Leistungszusammenhängen. Auf dieser Grundlage kann ein methodisches Vorgehen

aufgezeigt werden, das eine intersubjektiv nachvollziehbare Konkretisierung einzelner Referenzprozesse ermöglicht.

Aussagen zu formulieren, die gemäß den Anforderungen des methodischen Konstruktivismus konsistent und kohärent sind, ist auch deswegen relevant, weil diese erst hierdurch empirisch überprüft werden können (ebd., 37f.; 47ff.; KORNMEIER 2007, 40; 54f.; LIEBERT 2012). Die Bedeutsamkeit der empirischen Überprüfbarkeit resultiert nicht zuletzt daraus, dass ansonsten die Gefahr eines „Modell-Platonismus“ besteht. Dieser entsteht dann, wenn sich Modelle durch Immunisierungsstrategien (z.B. unrealistische Verhaltensmaßnahmen) nicht mehr in der Realität überprüfen bzw. falsifizieren lassen (KORNMEIER 2007, 40; ALBERT 1967, 331ff.; HELFRICH 2016, 76). Erst aufgrund einer grundsätzlichen empirischen Überprüfbarkeit von Aussagen und Ausagensystemen kann somit ein relativer und vorläufiger Gültigkeitscharakter beansprucht werden (REICH 2001, 358; HELFRICH 2016, 8; 51; HORLEBEIN 2009, 6f.). Das Gültigkeitskriterium bezieht sich in dieser Arbeit entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung des gewählten analytischen Ansatzes auf die *Tauglichkeit* der zu entwickelnden Organisationsstrukturen für eine möglichst weitreichende Förderung ausgewählter betriebswirtschaftlicher Zielgrößen (HELFRICH 2016, 51; 76).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Forschungsergebnisse dieser Arbeit dazu dienen sollen, das praktische Handeln von Lehrkräften im pädagogischen Feld zu unterstützen. Dies erfolgt durch die Aufbereitung und Nutzbarmachung von Erkenntnissen korrespondierender betriebswirtschaftlicher Fachdisziplinen zu curricular intendierten Handlungsstrukturen. Der hier zu Grunde liegende Modellierungsprozess folgt einem analytischen Ansatz, von welchem ausgehend technologische Aussagen zur Beantwortung der Frage formuliert werden, wie eine geschäftsprozessorientierte Organisationsstruktur zu modellieren ist (Mittel), um die Förderung ausgewählter strategischer Erfolgsfaktoren möglichst weitreichend zu unterstützen (Zweck). Die Gewinnung der Erkenntnisse zur Modellbildung erfolgt durch eine hermeneutische Konstruktion und Rekonstruktion von ökonomischen Bedeutungszusammenhängen. Aufgrund der Anforderungen des methodischen Konstruktivismus und des hermeneutischen Verstehens sind sämtliche Re- und Konstruktionsschritte schrittweise, konsistent, kohärent, lückenlos, zirkelfrei und möglichst vollständig darzulegen. Hierdurch entsteht ein intersubjektiv nachvollziehbarer Modellierungsprozess, welcher es

zulässt, dass die Aussagen dieser Arbeit einen vorläufigen Gültigkeitscharakter beanspruchen können, deren Tauglichkeit für das zweckmäßige Handeln in weiteren Arbeiten überprüft werden kann.

### 3 Vorüberlegungen zur Modellbildung

In diesem Kapitel werden strukturelle und inhaltliche Vorüberlegungen zur Modellbildung erläutert. Die Vorüberlegungen struktureller Art betreffen die Anforderungen an die didaktische Modellbildung, die auch als Mindeststandards betrachtet werden können, um Modelle für die Gestaltung beruflicher Lehr-Lernprozesse und Assessments nutzen zu können (Kapitel 3.1). Worauf unter Berücksichtigung dieser Anforderungen im Rahmen des Modellierungsprozesses zu achten ist, wird anschließend in Kapitel 3.2 erläutert. Die inhaltlichen Vorüberlegungen werden in Kapitel 3.3 dargelegt und beziehen sich auf die Unternehmensmodelle, die der Entwicklung referenzieller Organisationsstrukturen in dieser Arbeit zugrunde liegen. Hierauf Bezug nehmend wird in Kapitel 3.4 anschließend aufgezeigt, warum es unter Berücksichtigung der Anforderungen zur didaktischen Modellbildung problematisch ist, eines dieser Unternehmensmodelle zur Gestaltung beruflicher Unterrichte unkritisch zu übernehmen.

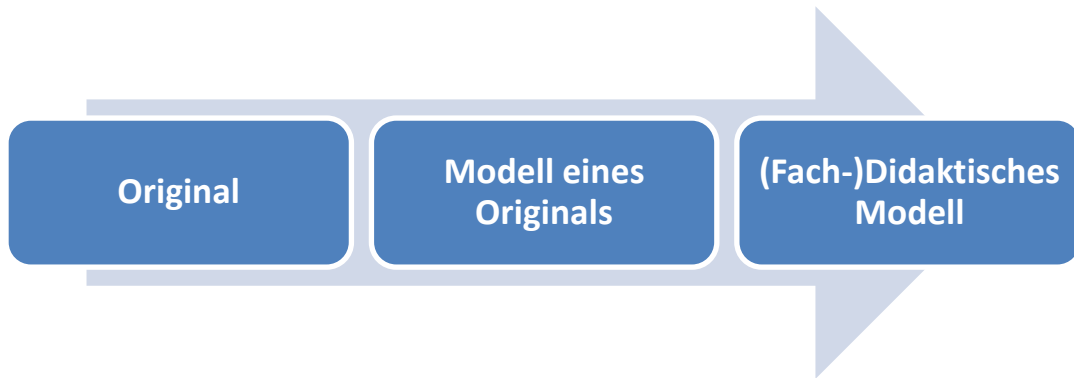
#### 3.1 Strukturelle Vorüberlegungen an die didaktische Modellbildung

Semantisch-etymologisch entspringt der Modellbegriff dem lateinischen Wort „modulus“ (Maß, Maßstab) und ist die Deminutivform von „modus“ (STACHOWIAK 1973, 129). Ein Modell, das sozio-ökonomischen Lehr-Lernprozessen zu Grunde gelegt wird, bezieht sich auf die Repräsentation eines bestimmten Originals (ebd.)<sup>13</sup>. Der Begriff „Original“ gibt wieder, dass durch Modelle nur bestimmte Aspekte einer bestimmten Wirklichkeitsauffassung verdeutlicht werden können. Ein Modell kann demnach niemals eine Wirklichkeit an sich abbilden, weshalb im Zuge der Modellkonstruktion der Terminus „Original“ anstatt „Wirklichkeit“ Verwendung findet (vgl. STACHOWIAK 1973, 131ff.; BUDDENSIEK 1979, 112). Originale, die durch Modelle abgebildet werden, geben somit eine bestimmte Wirklichkeitsauffassung über den Betrachtungsgegenstand wieder und bilden den Ausgangspunkt der Modellbildung. Das in Form eines Modells abgebildete Original kann anschließend als Grundlage für die Ausarbeitung didaktischer Modelle dienen, in welchen pädagogische Intentionen und Lernvoraussetzungen der Schüler/-innen berücksichtigt werden (vgl. TRAMM 1996, 343; ACHTENHAGEN & WINTHER 2009, 11). Die Entwicklung von

---

<sup>13</sup> In der Malerei und Plastik kann der Modellbegriff von der angeführten Bedeutung abweichend ein weibliches oder männliches Individuum sein, an welchem sich eine künstlerische Nachbildung orientiert (STACHOWIAK 1973, 129).

(fach-)didaktischen Modellen erfolgt somit in drei Prozessschritten, welche nachfolgend abgebildet sind (Abb. 2).



**Abbildung 2:** Modellierungsschritte für die Entwicklung eines (fach-)didaktischen Modells

Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit bezieht sich auf die Entwicklung eines (Unternehmens-)Modells mit Referenzcharakter, das ein Original idealtypisch abbildet. Die Modellbildung erfolgt dabei nicht nach Maßgabe eines konkreten Objekts aus der Realität, sondern beruht auf einer hermeneutischen Rekonstruktion einschlägiger Sichtweisen zur Gestaltung strategisch zweckbezogener Organisationsstrukturen (Kapitel 2.5.2). Hieran anknüpfend wird zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage aufgezeigt, wie geschäftsprozessorientierte Handlungszusammenhänge konkretisiert werden können, was einen bedeutsamen Teilschritt zur Entwicklung (fach-)didaktischer Modelle darstellt.

Bei der Modellbildung sind bestimmte strukturelle Anforderungen zu berücksichtigen, damit die hierauf Bezug nehmenden (fach-)didaktischen Modelle von hinreichender Güte sind, um in beruflichen Unterrichten genutzt werden zu können. Durch welche allgemeinen Merkmale Modelle charakterisiert sind und welche Zwecke bzw. Funktionen diese erfüllen können, wird in Kapitel 3.1.1 erläutert. Anschließend wird in Kapitel 3.1.2 dargelegt, welche Anforderungen an die Modellbildung bestehen, um hier von ausgehend (fach-)didaktische Modelle von hinreichender Güte entwickeln zu können.

### 3.1.1 Merkmale und Funktionen von Modellen

Modelle können unabhängig von ihrem Zweck durch allgemeine Merkmale charakterisiert werden (vgl. STACHOWIAK 1973, 129; BUDDENSIEK 1979, 120). Die Hauptmerkmale des Modellbegriffs werden von STACHOWIAK (1973, 131ff.) wie folgt beschrieben:

**Abbildungsmerkmal:** „Modelle sind Modelle v o n e t w a s, nämlich Abbildungen, Repräsentation natürlicher oder künstlicher Originale, die selbst wieder Modelle sein können.“

**Verkürzungsmerkmal:** „Modelle erfassen im allgemeinen n i c h t a l l e Attribute des durch sie repräsentierten Originals, sondern nur solche, die den jeweiligen Modellerschaffern und/oder Modellbenutzern relevant scheinen.“

**Pragmatisches Merkmal:** „Modelle sind ihren Originalen nicht per se eindeutig zugeordnet. Sie erfüllen ihre Ersetzungsfunktion

- a) für b e s t i m m t e – erkennende und/oder handelnde, modellbenutzende – S u b j e k t e,
- b) innerhalb b e s t i m m t e r Z e i t i n t e r v a l l e und
- c) unter Einschränkung auf b e s t i m m t e g e d a n k l i c h e o d e r t a t s ä c h l i c h e O p e r a t i o n e n.“

Wie einleitend bereits angeführt wurde, bezieht sich der Begriff des Originals auf eine bestimmte Wirklichkeitsauffassung, in der lediglich bestimmte Attribute der Wirklichkeit berücksichtigt werden. In Abhängigkeit davon, wie umfassend diese Attribute zur Modellbildung aufgegriffen werden (Verkürzungsmerkmal), ergibt sich die Erklärungskraft bzw. Reichweite des Modells. Welche Attribute für die Modellbildung relevant sind, hängt davon ab, welchen konkreten Zweck ein Modell für jemanden zu einer bestimmten Zeit erfüllen soll (STACHOWIAK 1973, 133; BUDDENSIEK 1979, 117). Durch die Antworten auf die Fragen nach dem *für wen*, *wann* und *wozu*, wird ein Modell nach STACHOWIAK (1973, 133) in dreifacher Hinsicht pragmatisch relativiert, was bedeutet, dass die Reichweite des Modells durch pragmatisch festgelegte Restriktionen begrenzt wird. Modelle können somit keinen unbeschränkten Gültigkeitsbereich für sich in Anspruch nehmen, sondern beziehen sich auf bestimmte Zwecke, Benutzer



und Zeitintervalle (Pragmatisches Merkmal). BUDDENSIEK (1979, 120ff.) weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass die Funktionen von Modellen in Abhängigkeit des jeweiligen Zwecks inhaltlich variieren können.

Nach BUDDENSIEK (1979, 123ff.) können zwei zentrale Zwecke von Modellen mit jeweils separaten Ausprägungen der damit verbundenen Funktionen unterschieden werden. Hiernach können Modelle entweder Ausbildungszwecken dienen oder der Theoriebildung, Planung bzw. Prognose zu Grunde gelegt werden. Der Nutzen dieser Unterscheidung ergibt sich nach BUDDENSIEK (1979, 123ff.) daraus, dass dadurch entschieden werden kann, welche Merkmale in einem Modell in den Fokus gerückt werden sollen. So steht bei Modellen, die eine präzise Theoriebildung, Planung oder Prognose ermöglichen sollen, die exakte Wiedergabe aller Teilaspekte des Originals im Fokus. Eine solch detailgetreue Abbildung eines Originals wird von BUDDENSIEK (1979, 125) bei Modellen für Ausbildungszwecke als nachteilig angesehen, wenn die sukzessive Erschließung des Lerngegenstands unterstützt werden soll. Die unterschiedlichen Funktionsausprägungen zu den dargelegten Zwecken werden nachfolgend zusammenfassend verdeutlicht (Abb. 3).

Zwecke Funktionen	Modelle für Ausbildungszwecke	Modelle für Zwecke der Theoriebildung, Planung oder Prognose
Heuristische Funktion	Darstellen und Veranschaulichen von wesentlichen Strukturen, Funktionen oder Verlaufsformen des Originals.	Ermitteln und Darstellen von wesentlichen Strukturen, Funktionen oder Verlaufsformen des Originals.
Strukturierungs- und Deskriptionsfunktion	Beschreibung von Strukturen, Funktionen oder Verlaufsformen, die für Modellbenutzer (Schüler) unbekannt oder schwer durchschaubar sind.	Ermittlung und Beschreibung von Strukturen, Funktionen oder Verlaufsformen, die dem Modellkonstrukteur (Forscher) zumindest teilweise unbekannt sind oder anderen vermittelt werden sollen.
Trainingsfunktion	Übung eines bestimmten Verhaltens am Modell.	entfällt
Steuerungsfunktion	Regelung von Simulationsprozessen/Steuerung von Lernprozessen.	Regulierung eines Handelns in Ernstsituationen.
Ersatzfunktion	Ersatz für ein Original, das für Ausbildungszwecke nicht verfügbar ist, bzw. dessen Verwendung für Ausbildungszwecke zu riskant oder zu aufwendig ist.	Ersatz für ein Original, das für Forschungs- oder Planungszwecke nicht verfügbar ist, bzw. dessen Verwendung für Forschungs- oder Planungszwecke zu aufwendig oder zu riskant ist.
Antizipationsfunktion/Prognosefunktion	Erprobung alternativer Strategien führt auf der Ebene des Modells zu Real-Utopien.	Erprobung alternativer Strategien führt über quantifizierte Prognosen zur Veränderung einer gesellschaftlichen Realität.
Innovationsfunktion	Mittelbare Anregungen zur Veränderung einer vorfindbaren Wirklichkeit.	Unmittelbare Anregungen zur Veränderung einer vorfindbaren Wirklichkeit oder einer Theorie.
Kontroll- und Evaluationsfunktion	Bewertung von Original, Modell und Produkten, die auf der Basis des Modells entwickelt wurden, durch Modell-Original- bzw. Modell-Produkt-Vergleiche. Bei Simulationsspielen: Bewertung der Spieleraktionen.	
Ideologiekritische Funktion	Ideologiekritik gegenüber sich selbst, seinem Original, anderen Modellen und einer vorfindbaren Realität.	

Abbildung 3: Zwecke und Funktionen von Modellen nach BUDDENSIEK (1979, 124)

Modelle für Ausbildungszwecke besitzen hiernach vorwiegend eine erkenntnisfördernde Funktion, welche sich dadurch zeigt, dass die sukzessive Erschließung eines Lerngegenstands unterstützt wird. Die Abbildung eines detailgetreuen Originals rückt hier zu Gunsten einer didaktisch sinnvollen Reduktion und Akzentuierung in den Hintergrund (ebd., 123f.). BUDDENSIEK, KAISER und KAMINSKI (1980, 96) führen hierzu

an, dass die didaktischen Möglichkeiten eines Modells zunächst auf die transparente Darlegung undurchsichtiger Strukturen (Strukturierungsfunktion) und die Verdeutlichung komplexer Zusammenhänge (Heuristische Funktion) gerichtet sein sollten. Eine zu detailgetreue Repräsentation eines Originals in einem Modell könnte die Bestrebungen zur Erfüllung dieser Funktionen erschweren. Diesbezüglich weist BUDDENSIEK (1979, 126) darauf hin, dass das Modell an sich bereits einen „Lernumweg“ darstellt, da die Lernenden zunächst das Modell verstehen müssen, bevor hierauf aufbauend ein Verständnis der im Modell dargestellten Zusammenhänge entstehen kann. Eine umfassende Repräsentation von Details in einem Modell würde die Komplexität des Modells zusätzlich erhöhen, sodass der Lernumweg hierdurch vergrößert werden würde. Demnach gilt es im Rahmen der Modellbildung möglichst alle Details zu vermeiden, welche für den Wissenserwerbsprozess von nachrangiger Relevanz sind.

Mit Blick auf die im zweiten Kapitel dargelegten Verwertungszusammenhänge bezieht sich der Zweck des in dieser Arbeit zu entwickelnden Modells vorwiegend auf Ausbildungszwecke. Nach BUDDENSIEK (1979, 118ff.) sind daher insbesondere die Merkmale der Reduktion und der Akzentuierung in den Vordergrund zu rücken, um die Transparenz des Modells zu erhöhen und die Möglichkeit einer sukzessiven Erschließung des Lerngegenstands zu begünstigen. Welche Anforderungen im Rahmen der Modellbildung zu berücksichtigen sind, damit dieses eine hinreichende Güte besitzt, um die Gestaltung beruflicher Unterrichte zu unterstützen, wird im Folgenden unter Einbezug der von STACHOWIAK (1973) angeführten Merkmalsbereiche erläutert.

### **3.1.2 Grundlegende Anforderungen an die didaktische Transformation**

Um Modelle in Lehr-Lernprozessen nutzen und komplexe Zusammenhänge verdeutlichen zu können, erarbeitete MÖHLENBROCK (1979) das Konzept der „Didaktischen Transformation“. Diese wird wie folgt definiert:

„D i d a k t i s c h e T r a n s f o r m a t i o n ist die Abbildung eines vorgegebenen, als lernrelevant ausgewiesenen Wissenschaftsinhaltes (Transformandum) in einen vereinfachten, für Schüler verständlichen Lerninhalt (Transformat) unter Berücksichtigung rezeptiver und kognitiver Momente sowie unter Einbeziehung der Lernabsichten/-ziele, die sich mit dem Lerninhalt verbinden.“ (ebd., 147)

Die rezeptiven und kognitiven Momente beziehen sich auf die Aufnahme- und Verarbeitungsfähigkeit der Lernenden, die im Rahmen der Modellverkürzung zu berücksichtigen sind. Die Lernabsichten/-ziele rücken die Frage in den Mittelpunkt, welches Original durch das in Lehr-Lernprozessen verwendete Modell abgebildet werden soll.

Zur Charakterisierung von (didaktischen) Modellen bezieht sich MÖHLENBROCK (1979, 147f.) auf die Merkmalsbereiche nach STACHOWIAK (1973) und stellt diese in den Zusammenhang einer didaktischen Transformation. Die drei Merkmalsbereiche nach STACHOWIAK (1973) werden von MÖHLENBROCK (1979, 147f.) wie folgt charakterisiert:

Abbildungsmerkmal:

„Im Sinne der didaktischen Transformation sind Lerninhalte **A b b i l d u n g e n** korrespondierender Wissenschaftsinhalte. [...] Sowohl Wissenschafts- als auch Lerninhalte sind unter je spezifisch pragmatischen Gesichtspunkten konstruierte Repräsentationen, die sich auf gleiche Realitätsausschnitte beziehen. Die Abbildungsrelation zwischen Wissenschafts- und Lerninhalt basiert auf einer Reihe von Zuordnungsvorschriften/Transformationsregeln, die einer näheren Festlegung bedürfen.“

Verkürzungsmerkmal:

„Lerninhalte als Modelle sind gegenüber ihren korrespondierenden Wissenschaftsinhalten mehr oder minder stark verkürzt/vereinfacht:

- a) Es werden nicht alle Inhaltselemente und Relationen des Modell-Originals im Modell abgebildet, sondern nur jene, die auf einer bestimmten Stufe des Lernens vom Schüler aufgenommen und kognitiv bewältigt werden können und für die jeweilige Lernabsicht bedeutsam sind.
- b) Die Abbildung originaleseitiger Inhaltselemente und Relationen erfolgt im Modell mit unterschiedlichen Graden der inhaltlichen und formal-strukturellen Angleichung.“

Didaktisch-pragmatisches Merkmal:

„Für didaktische Transformationen ist das didaktisch-pragmatische Fragetripel (f ü r w e n , w a n n , w o z u) konstitutiv: Indem Lerninhalte als Modelle im

Hinblick auf bestimmte Schüler, zu bestimmten Lernzeitpunkten und gebunden an bestimmte Lernabsichten/-ziele konstruiert und nachfolgend im Unterricht repräsentiert werden, wirken die subjektiven, zeitlichen und intentionalzweckorientierten Bezüge als transformationsleitende didaktische Steuerungsparameter.“

Gemäß dem *Abbildungsmerkmal* ist ein Modell somit anhand der Sichtweisen aus **korrespondierenden Wissenschaften** zu entwickeln, in welchen sich die Inhalte in intersubjektiven Prozessen der Erfahrungsstrukturierung und der Erfahrungsprüfung herausgebildet haben (TRAMM 1996, 340). Mit Blick auf diese Forderung ist es zur Modellbildung demnach nicht hinreichend, ein Original auszuwählen, welches sich lediglich auf vereinzelte Erfahrungsobjekte aus der Praxis bezieht. Hierbei würde es sich um ein „vorwissenschaftlich-naives Modellierungskonzept“ handeln, wodurch ein relativ unkontrollierbarer Subjektivismus bei der Konstitution des Originals entstehen kann (ebd.). Für die Modellbildung lediglich auf Perspektiven bestimmter realwirtschaftlicher Unternehmen zurückzugreifen, steht der Erarbeitung eines generalisierbaren Erkenntnisgegenstands somit entgegen. Diese Anforderung ist dabei keineswegs selbstverständlich, da beispielsweise ACHTENHAGEN und WINTHER (2009) ihrer Forschungsarbeit zur computergestützten Messung berufsfachlicher Kompetenzen eine Organisationsstruktur zu Grunde legen, die sich maßgeblich an der Struktur eines regional ansässigen Unternehmens orientiert. Der inhaltliche Schwerpunkt der Modellbildung lag hier auf der authentischen Abbildung von real existierenden Arbeits- und Geschäftsprozessen (ebd., 11). Der subjektive Charakter eines solchen vorwissenschaftlich-naiven Modellierungskonzeptes resultiert beispielsweise durch die gewählte strategische Zielperspektive eines einzelnen Marktakteurs, nach deren Maßgabe sich die vorfindbare Organisationsstruktur entwickelt hat.

Neben der Anforderung, die Modellbildung an den Erkenntnissen korrespondierender Bezugsdisziplinen zu orientieren, was auch den Forderungen des Wissenschaftsprinzips entspricht (Kapitel 2.3), werden im Rahmen des *Abbildungsmerkmals* zudem **Transformationsregeln** für die Modellbildung gefordert. Zur Ableitung solcher Regeln ist es nach BUDDENSIEK (1979, 113) zunächst erforderlich, zu klären, warum welche Wirklichkeitsauffassung im Modell vertreten wird und welche äußerlichen, inhaltlichen und formalen Aspekte im Modell berücksichtigt werden sollen (vgl. auch

TRAMM 1996, 340ff.). Um diese Fragen klären zu können, ist im Rahmen des *didaktisch-pragmatischen Merkmals* zunächst das Fragetripel nach dem **für wen, wann** und **wozu** zu beantworten. Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde, kann hierdurch auch die Relativität eines Modells in Bezug auf bestimmte Modellbenutzer, den Lernzeitpunkt und die Lernziele verdeutlicht werden. Durch die Offenlegung der Transformationsregeln und der hiermit verbundenen Fragestellungen kann eine transparente Modellbildung erfolgen, sodass die äußerlichen, inhaltlichen und formalen Aspekte des entwickelten Modells kritisch reflektiert werden können (MÖHLENBROCK 1979, 148). Die Relevanz dieser kritischen Reflexion ergibt sich insbesondere daraus, dass die im Unterricht verwendeten Modelle selbst aus bestimmten Originalen abgeleitet sind, die auf Wahrnehmungen und Erkenntnissen des Modellkonstruktors beruhen und somit ein Resultat von Selektionsprozessen sind. Eine transparente Modellbildung kann somit als Voraussetzung angesehen werden, um diese Selektionsprozesse, beispielsweise anhand aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse, kritisch zu reflektieren und Modelle konstruktiv fortentwickeln zu können.

Das *Verkürzungsmerkmal* bezieht sich auf die Forderung, Informationen in Modellen auszusparen, damit das lernerseitige Verständnis über komplexe Zusammenhänge im Unterricht gezielt gefördert werden kann. Die Reduktion von Informationen kann anhand der strukturellen und materiellen Angleichung beschrieben werden (STACHOWIAK 1973, 143; STACHOWIAK 1980, 28ff.) Beide Formen sind miteinander verbunden, da Form und Inhalt eines Modells zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Die strukturelle Angleichung bezieht sich auf die syntaktische Repräsentation des Originals in einem Modell und umfasst somit den Grad der Übereinstimmung zwischen den dargestellten Elementen des Modells gegenüber dem Original. Die materielle Angleichung bezieht sich hingegen auf den Grad der semantischen „Neu-Kodierung“ der Original-Attribute im Rahmen der Modellbildung (ebd. 1973; 152). Durch die materielle Angleichung wird somit der Grad der Übereinstimmung zwischen den Elementen des Originals und denen des Modells hinsichtlich der inhaltlichen Bedeutung der einzelnen Modellelemente herausgestellt. Die strukturelle und materielle Angleichung werden auch als „**Adäquationsmaße**“ bezeichnet (STACHOWIAK 1980, 31), von denen ausgehend der Komplexitätsgrad eines Modells bestimmt werden kann. Um zu bestimmen, inwieweit eine Angleichung zwischen Original und Modell erfolgt ist, werden zu den Formen der strukturellen und materiellen Angleichung jeweils präterierte und abundante Merkmale unterschieden. Präterierte Merkmale beziehen sich auf Merkmale des

Originals, die nicht in das Modell übernommen wurden, im Original jedoch vorhanden sind. Abundante Merkmale beziehen sich in Abgrenzung hierzu auf Eigenschaften des Modells, welche zwar im Modell, nicht aber im Original repräsentiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass gemäß den Anforderungen an die didaktische Modellbildung die Entwicklung geschäftsprozessorientierter Referenzstrukturen an inhaltlich einschlägigen Bezugsdisziplinen zu orientieren ist und die Konstruktionsschritte zur Modellbildung transparent darzulegen sind, was auch die Offenlegung der Adäquationsmaße umfasst. Hiervon ausgehend kann ein Modell entwickelt werden, das eine anforderungsgerechte Grundlage für die Entwicklung (fach-)didaktischer Modelle darstellt (Kapitel 3.1), die in beruflichen Unterrichten kritisch reflektiert und konstruktiv fortentwickelt werden können. Wie das Modellierungskonzept dieser Arbeit unter Berücksichtigung der formulierten Anforderungen konkret ausgestaltet werden soll, wird nachfolgend erläutert.

### **3.2 Anforderungen zur Rekonstruktion und Konstruktion von Organisationsstrukturen**

Wissenschaftliche Modelle sind vereinfachte Abbildungen bestimmter Gegenstandsbereiche, die in visueller oder mathematischer Form repräsentiert werden können und in der Regel ein System von Beziehungen verdeutlichen (HELFRICH 2016, 67). Modelle sollen, wie auch Theorien, Wissen über einen Gegenstandsbereich in eine überschaubare Ordnung bringen. Zur Entwicklung eines Modells, das für Ausbildungszwecke genutzt werden soll, ist es unter Berücksichtigung der Anforderungen an die didaktische Transformation erforderlich, dass zur Modellbildung *einschlägige Sichtweisen zu dem relevanten Gegenstandsbereich* aufgenommen werden und das Modell anhand eines *transparenten Vorgehens* entwickelt wird. Ersteres erfordert, korrespondierend zu dem bereits erläuterten Wissenschaftsprinzip (Kapitel 2.3), dass der Modellierungsprozess in dieser Arbeit anhand der Sichtweisen von Vertretern der Organisations- und Managementlehre zur Geschäftsprozessorganisation gestaltet wird. Der Modellbildung liegen somit Sichtweisen einer bestimmten Fachdisziplin zu Grunde, weshalb es sich nach TRAMM (1996, 340f.) hier um ein wissenschaftsorientiert-monogenes Modellierungskonzept handelt, das einem vorwissenschaftlich-naivem Modellierungskonzept hinsichtlich der Generalisierbarkeit überlegen ist (Kapitel 3.1.2). In der

Organisations- und Managementlehre werden durch Modelle Tatbestände beschrieben, erklärt oder vorhergesagt, sie können jedoch ebenso zur Gestaltung von Handlungsmaßnahmen genutzt werden (HELFRICH 2016, 68). Hierbei lassen sich zwei Modellarten voneinander unterscheiden. Während sich inhaltliche Modelle auf beschreibende, erklärende und technologische Aussagen über die innere Beschaffenheit eines betrachteten Originals beziehen, umfassen formale Modelle in der Regel mathematische Zugänge, die natürliche Systeme durch formale und quantifizierbare Beziehungen beschreiben (ebd., 68f.). Mit Blick auf diese beiden Modellarten handelt es sich in dieser Arbeit um ein inhaltliches Modell zur Abbildung referenzieller Organisationsstrukturen, das eine technologische Zielsetzung verfolgt (Kapitel 2.5.2).

Ausgehend von den für eine Organisationsstruktur konstituierenden Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre könnten auch weitere Sichtweisen aus anderen Fachwissenschaften in die Modellbildung einbezogen werden, was einem wissenschaftsorientiert-polygenen Modellierungskonzept entspräche. Die Aufnahme von Sichtweisen verschiedener Fachwissenschaften kann für eine ganzheitlich-systematische Betrachtung von Lerngegenständen als didaktisch wertvoll erachtet werden. So wäre es hierdurch beispielsweise möglich, Zielkonflikte zwischen Ökonomie und Ökologie aufzuzeigen. Solch ein polygenes Modellierungskonzept soll dieser Arbeit jedoch nicht zu Grunde gelegt werden, da zuvorderst ein Grundmodell zu entwickeln ist, welches entsprechend dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ an ökonomisch-strategischen Zielstellungen orientiert ist. Hierauf aufbauend ist es jedoch möglich, die referenzielle Organisationsstruktur durch Sichtweisen anderer Fachwissenschaften zu ergänzen, wie beispielsweise durch eine informationsverarbeitende Perspektive der Wirtschaftsinformatik, wodurch eine sukzessive Fortentwicklung des Modells erfolgen würde.

Für ein *transparentes Vorgehen bei der Modellkonstruktion* sind im Rahmen des wissenschaftlich-monogenen Modellierungskonzepts *Transformationsregeln* zu erarbeiten, welche es ermöglichen, ausgewählte Originale anhand intentionaler und funktionaler Festlegungen kritisch zu reflektieren und referenzielle Organisationsstrukturen zu konstruieren. Die Identifizierung von Transformationsregeln ist für die Modellentwicklung alleine jedoch noch nicht hinreichend, da außerdem zu klären ist, auf welche Originale diese Regeln bezogen werden sollen. Die Bestimmung von Originalen ist



somit eine notwendige inhaltliche Vorüberlegung für die Modellbildung. Im Zuge einer transparenten Modellkonstruktion wäre hierzu auch darzulegen, warum welche Originale der Modellbildung zu Grunde gelegt werden und weshalb diese Referenzstrukturen nicht direkt für Unterrichtszwecke genutzt werden können. Ausgehend von diesen Vorüberlegungen kann im Rahmen eines rekonstruktiven Verfahrens eine kritische Reflexion der ausgewählten Originale anhand von identifizierten Transformationsregeln erfolgen, sodass referenzielle Modellstrukturen konstruiert werden können. Die *inhaltliche und strukturelle Angleichung* der Originale im Rahmen des Konstruktionsprozesses erfordert eine schrittweise, konsistente, kohärente, lückenlose, zirkelfreie und möglichst vollständige Begründung (Kapitel 2.5.2). Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Frage, warum präterierte Merkmale aus den Originalen verworfen und abundante Merkmale im Rahmen der zu modellierenden Referenzstrukturen aufgenommen werden.

Gemäß den vorstehenden Erläuterungen sind neben den angeführten strukturellen Anforderungen an die Modellbildung auch inhaltliche Vorüberlegungen erforderlich. Diese beziehen sich auf die Klärung der Fragen, warum welche Originale der Modellbildung zu Grunde gelegt werden und wie diese charakterisiert sind, was in Kapitel 3.3 erläutert werden soll. Hieran anknüpfend kann in Kapitel 3.4 unter Berücksichtigung der Anforderungen an die didaktische Modellbildung dargelegt werden, warum die Übernahme eines dieser Originale für Zwecke der Bildungsarbeit problematisch wäre.

### **3.3 Inhaltliche Vorüberlegungen zu den Ausgangsmodellen**

Damit eine Rekonstruktion bestehender Sichtweisen für die Entwicklung referenzieller Organisationsstrukturen in dieser Arbeit erfolgen kann, werden in den folgenden (Teil-)Kapiteln zunächst die Originale erläutert, die der Modellbildung zu Grunde liegen sollen. Diese Originale beziehen sich auf referenzielle Unternehmensmodelle aus der Organisations- und Managementlehre und werden im Weiteren als Ausgangsmodelle bezeichnet. Um gemäß der gewählten epistemologischen Perspektive dieser Arbeit ein möglichst breites Erfahrungsspektrum zur Geschäftsprozessorganisation aufzugreifen (vgl. Kapitel 2.5.2), beziehen sich die der Modellbildung zu Grunde liegenden Originale bzw. Ausgangsmodelle auf einschlägige Sichtweisen sowohl von Theoretikern als auch von Praktikern. Hierbei wird unterstellt, dass aufgrund des breiten

Erfahrungsspektrums alle relevanten Tätigkeitsfelder von Unternehmen umfassend in den Ausgangsmodellen berücksichtigt wurden, weshalb kein Mehrwert in der Aufnahme weiterer Originale zur Modellbildung gesehen wird. Warum welche Originale für die Modellbildung ausgewählt wurden, wird nachfolgend erläutert.

Das erste Unternehmensmodell greift die Sichtweisen von Michael GAITANIDES, Rainer SCHOLZ und Alwin VROHLINGS aus dem Jahr 1994 auf. Obwohl dieses Modell mittlerweile über 25 Jahre alt ist, prägt das *kundenorientierte Unternehmensmodell* bis heute idealtypische Vorstellungen zur Prozessorganisation im deutschsprachigen Raum und dient GAITANIDES aktuell noch als situatives Referenzmodell (2012, 152). Dieses Unternehmensmodell wird auch in diversen Publikationen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik aufgegriffen, um Geschäftsprozesse mit Referenzcharakter zu verdeutlichen (vgl. ENGELHARDT & BUDDE 2003; TRAMM 2009). Aufgrund dieser Relevanz liegt das kundenorientierte Unternehmensmodell in dieser Arbeit als Original der Modellbildung zu Grunde.

Ein in der Betriebswirtschaftslehre ebenso relevantes Unternehmensmodell ist das *St. Galler Managementmodell* der dritten Generation, welches von RÜEGG-STÜRM erarbeitet wurde. Seine Sichtweisen bauen auf Vorarbeiten von Hans ULRICH und Walter KRIEG (1973) sowie Knut BLEICHER (1991) auf und beziehen sich auf einen systemisch-konstruktivistischen Ansatz zur Modellbildung (RÜEGG-STÜRM 2003, 16). Dieser Ansatz zeichnet sich im Kern insbesondere durch das Verständnis aus, dass es sich bei einem Unternehmen um ein komplexes, offenes, dynamisches aber auch ziel- und zweckorientiertes System handelt, welches durch strukturierende Einflussmomente und ordnende Kräfte lebensfähig wird (ebd., 16ff.). Aufgrund des systemorientierten Ansatzes, in welchem verschiedenste Einflussgrößen auf das unternehmerische Handeln berücksichtigt werden, wird dieses Unternehmensmodell auch in berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschungsarbeiten häufig als Grundlage für die Festlegung des betrieblichen Handlungsrahmens genutzt (vgl. TRAMM 1996, 343ff.; MÜLLER & FISCHER 2013, 5ff.). Das St. Galler Managementmodell der dritten Generation wird hier deshalb als zweites Original zur Entwicklung referenzieller Modellstrukturen dienen.

Damit soziale bzw. alltagsweltliche Erfahrungen im Rahmen der Modellbildung Berücksichtigung finden (Kapitel 2.5.2), werden in dieser Arbeit auch praktische Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre von Herrmann J. SCHMELZER

und Wolfgang SESSELMANN aufgegriffen. Die gewählten Vertreter der Organisations- und Managementlehre sind als Unternehmensberater tätig und verantworteten ehemals das Prozessmanagement bei der Siemens AG. Ihr Standardwerk zum Geschäftsprozessmanagement wurde im Jahr 2013 bereits in der achten Auflage veröffentlicht, was auf eine hohe Resonanz dieser praxisnahen Sichtweisen schließen lässt (vgl. BERGSMANN 2012, 5). Die praktischen Sichtweisen der beiden Autoren werden demnach als hinreichend relevant und einschlägig angesehen, um der Modellbildung als drittes Original dienen zu können. Die Autoren verwenden für das Unternehmensmodell keinen Arbeitstitel, was einen zielgerichteten Verweis auf dieses Modell im Rahmen der argumentativen Auseinandersetzung erschwert. Entsprechend der modellimmanenten Kernaussage auf die Befriedigung von Bedarfsträgern (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 148ff.), wird dieses Modell im Folgenden deshalb als „Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell“ bezeichnet.

Die Bezeichnungen für die in den Ausgangsmodellen aufgenommenen Geschäftsprozesse wurden von den Autoren weitestgehend abstrakt formuliert, sodass diese in unterschiedlichen Branchen als Referenzbausteine zur Ausarbeitung unternehmensspezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können (vgl. BERGSMANN 2012, 56). Eine Branche kann als Wirtschaftszweig verstanden werden, unter den sämtliche Unternehmen gefasst sind, die i.d.R. substituierbare Produkte oder Dienstleistungen in strukturell vergleichbaren Leistungserstellungsprozessen herstellen oder bereitstellen (bspw. Automobilbranche, Elektronik, Pharmaindustrie), um ähnliche Kundenbedarfe zu befriedigen (vgl. ENGELHARD 2018; STRAUB 2012, 31).<sup>14</sup>

### **3.3.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS**

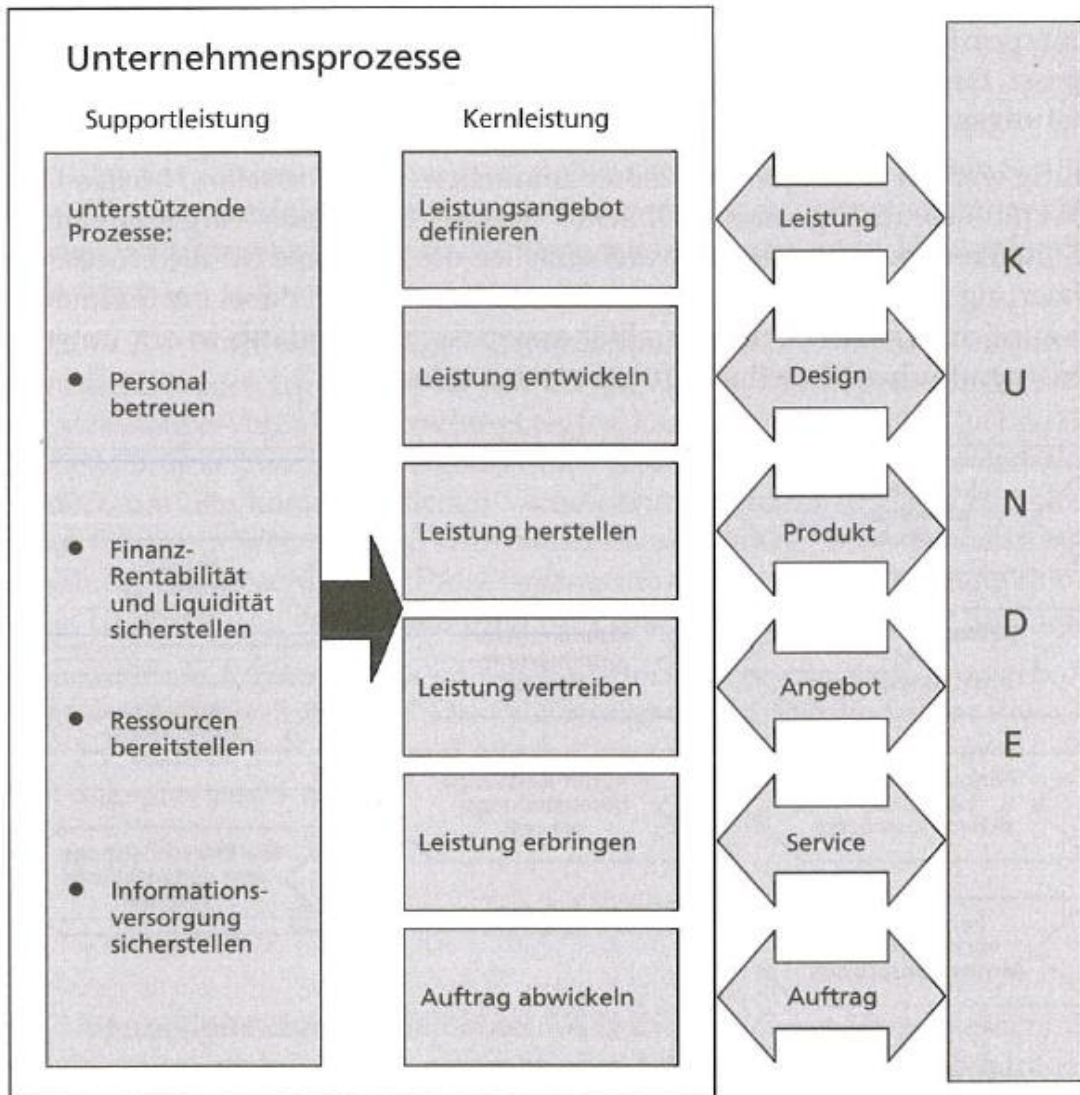
Das von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) entwickelte Modell kann von Unternehmen als referenzielles Bezugssystem zur induktiven Generierung von unternehmensspezifischen Geschäftsprozessen genutzt werden (ebd., 152f.; GRÄBLER 2010,

---

<sup>14</sup> Die Klassifizierung von Wirtschaftszweigen erfolgt in der Europäischen Union nach der Verordnung (EG) Nr. 1893/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Dezember 2006. Insgesamt werden 21 Wirtschaftszweige voneinander unterschieden (z.B. Handel, Verarbeitendes Gewerbe, Erziehung und Unterricht) (EUROSTAT 2018).

195f.; GAITANIDES 2012, 152). Das kundenorientierte Unternehmensmodell dient somit einem schrittweisen Aufbau von unternehmensspezifischen Organisationsstrukturen (GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 17f.; GAITANIDES 2012, 151f.). Ausgangspunkt der Prozessgestaltung sind die spezifischen Kundenleistungen eines Unternehmens, weshalb dem Prozessverstehen zur Befriedigung von Kundenbedarfen eine wichtige Bedeutung im Modellierungsprozess zukommt. Prozessverstehen umfasst insbesondere die Fähigkeit, den Fokus auf Ziele und Probleme des Prozesskunden zu legen (GAITANIDES 2012, 153).

Im kundenorientierten Unternehmensmodell wird zwischen Prozessen zur Erstellung von Kern- und von Supportleistungen unterschieden. Prozesse, in denen Kernleistungen erstellt werden, dienen der direkten Befriedigung von Bedarfen externer Kunden. Das Prozessergebnis besteht in einer wettbewerbskritischen Leistung, die aus einer spezifischen Bündelung von Unternehmensressourcen resultiert und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht (ebd., 153). Prozesse, in denen Supportleistungen bereitgestellt werden, unterstützen die Erstellung von Kernleistungen, weshalb durch diese Prozesse vorwiegend Bedarfe interner Kunden befriedigt werden. Warum welche Tätigkeitsfelder in bestimmter Weise in der nachfolgend angeführten Organisationsstruktur abgebildet werden (Abb. 4), wird von den Autoren nicht näher ausgeführt.



**Abbildung 4:** Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 17)

Die angeführten Kern- und Supportleistungen werden wie folgt definiert (GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 17f.):

Kernleistungen:

- **Leistungsangebot definieren (LEISTUNG):** Identifikation von Leistungen, welche Kundenbedarfe erfüllen.
- **Leistung entwickeln (DESIGN):** Spezifizierung von Leistungen bzw. Produkten, die Kundenwünsche befriedigen können. Dies umfasst auch die Entwicklung von kundenorientierten Speziallösungen, welche im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprozessen designt und mithilfe von Prototyplösungen entwickelt werden.

- **Leistung herstellen** (PRODUKT): Produktion der Leistung in der vom Kunden gewünschten Qualität.
- **Leistung vertreiben** (ANGEBOT): Nutzen für den Kunden darstellen und kundenspezifische Angebote erstellen.
- **Leistung erbringen** (SERVICE): Erbringung von kundenbezogenen Nebenleistungen, wie beispielsweise die Erfüllung von Garantieleistungen oder Schulungen.
- **Auftrag abwickeln** (AUFTRAG): Leistungsbereitstellung nach Kundenwünschen.

#### Supportleistungen:

- **Personal betreuen:** Bereitstellung und Betreuung von Mitarbeitern. Hierzu zählt beispielsweise die Personalbeschaffung oder die Karriereplanung.
- **Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen:** Finanzielle Steuerung des Unternehmens. Hierzu zählen insbesondere die (Tätigkeits-)Bereiche des betrieblichen Rechnungswesens.
- **Ressourcen bereitstellen:** Bereitstellung materieller Ressourcen und anlagenbezogener Infrastruktur.
- **Informationsversorgung sicherstellen:** Angebot und Pflege von Hardwarestrukturen, Informationssystemen usw.

Die Bezeichnungen der Unternehmensprozesse orientieren sich durchgängig an der jeweiligen Funktion der auszuführenden Tätigkeiten, durch die ein bestimmter Kundennutzen gestiftet wird (vgl. AHLRICHS & KNUPPERTZ 2010, 49).

### **3.3.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation)**

RÜEGG-STÜRM (2003) versteht unter einem Unternehmen ein komplexes System, das „[...] eine geordnete Ganzheit von Elementen [...]“ umfasst, die „[...] in vielfältiger

Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen dynamischen Beziehung stehen [...]“ (ebd., 17). Das System Unternehmen kann durch die sechs folgend angeführten Basiskategorien charakterisiert werden (ebd., 21ff.):

Umweltsphären: Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit, welche die Gesellschaft, Natur, Technik und Wirtschaft umfassen. Diese werden als analytische Strukturierungshilfen angesehen, die eine Identifikation erfolgskritischer Trends ermöglicht (ebd., 24ff.).

Anspruchsgruppen: Sämtliche Individuen, Organisationen und Institutionen, die durch das unternehmerische Handeln betroffen sind. Hierbei werden die Anspruchsgruppen Konkurrenzunternehmen, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit, Mitarbeitende, Kunden und Kapitalgeber voneinander unterschieden (ebd., 28ff.).

Interaktionsthemen: Umfasst die Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und diversen Anspruchsgruppen. Diese können sich sowohl auf objektbezogene Elemente (Ressourcen) als auch auf personen- und kulturgebundene Elemente (z.B. Anliegen, Interessen etc.) beziehen (ebd., 32ff.).

Ordnungsmomente: Strukturierende Elemente, die das Alltagsgeschehen auf bestimmte Wirkungen und Ergebnisse ausrichten. Hierfür werden die Elemente bzw. Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur voneinander unterschieden. Die Strategie gibt für das unternehmerische Handeln eine bestimmte Stoßrichtung vor, der mithilfe einer bestimmten Koordination von unternehmensbedingten Handlungen (Struktur) und einem gemeinsamen Sinnhorizont der Unternehmensakteure (Kultur) effektiv und effizient nachgegangen werden soll (ebd., 36ff.).

Entwicklungsmodi: Muster der unternehmensbedingten Fortentwicklung, die sich inhaltlich auf die Sach- oder Beziehungsebene ausrichten können. Die Sachebene umfasst Veränderungen entlang der unternehmensbedingten Wertschöpfungskette. Die Beziehungsebene umfasst hingegen Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensakteuren. Die Veränderungen können in beiden Fällen entweder kleinere Anpassungen (Optimierung) oder grundlegende Veränderungen von Denk- und Deutungsmustern, Verhaltensmustern oder organisationalen Routinen sein (Erneuerung) (ebd., 80ff.).

Prozesse: Wertschöpfungsaktivitäten, inklusive der Führungsarbeit, werden in Prozessen erbracht, in der die unternehmensbedingten Aufgabenfelder in einer bestimmten zeit- und sachlichen Logik betrachtet werden (ebd., 64ff.).

Die Basiskategorie der Ordnungsmomente umfasst die strukturierenden Elemente der Strategie, Struktur und Kultur. Diese Elemente stellen abgrenzbare (Struktur-)Dimensionen zur Gestaltung einer effektiven Unternehmensorganisation dar, in der die Erreichung von festgelegten strategischen Zielen konsequent durch die Organisationsstruktur und die kulturellen Rahmenbedingungen unterstützt wird. Die Entwicklung eines Unternehmensmodells betrifft das Ordnungsmoment der Struktur, dem in einem komplexen und dynamischen System eine handlungsleitende und somit eine besondere Relevanz zukommt (ebd., 20). Zur Ausgestaltung dieses Ordnungsmoments ist zunächst eine strategische Zielperspektive für das Strukturelement der *Strategie* zu formulieren, sodass Unternehmensaktivitäten so ausgerichtet werden können, dass Marktleistungen erstellt werden, die einen bestimmten Nutzen für Kunden stiften und folglich die Erzielung (nachhaltiger) Wettbewerbsvorteile ermöglicht wird (RÜEGG-STÜRM 2003, 37). Diese „richtigen“ Unternehmensaktivitäten müssen in geeigneter Weise koordiniert bzw. ausgeführt werden, damit die Erreichung der strategischen Ziele auch hinreichend unterstützt werden kann. Diese Koordination ist Gegenstand des Ordnungsmoments der *Struktur*, durch die Routinen geschaffen werden, die im Zeitverlauf relativ stabil und konstant sind und somit eine ordnende Funktion besitzen. Auf dieser Grundlage können zielgerichtete Handlungen ausgeführt werden, die eine Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens zulassen. Um dieses Handeln auf der Individualebene zu unterstützen, wäre in den jeweiligen Organisationseinheiten im Weiteren ein strategiegerechter Sinnhorizont aufzubauen, durch welchen die Erreichung der angestrebten Ziele unterstützt wird. Dieser gemeinsame Sinnhorizont wird durch das Ordnungsmoment der *Kultur* abgebildet (ebd., 37). Der Sinnhorizont muss für das individuelle Handeln klare Orientierungspunkte geben, damit die Abwicklung der laufenden Geschäftstätigkeit auf Individualebene strategiegeleitet erfolgen kann. Solch einem Handeln kommt insbesondere zur Bewältigung komplexer oder nicht eindeutiger Aufgaben eine besondere Relevanz zu (ebd., 38).

Das Ordnungsmoment der Struktur besteht im St. Galler Managementmodell aus drei Prozesskategorien bzw. -ebenen (RÜEGG-STÜRM 2003, 68). Neben Kern- und Support-



prozessen wird zusätzlich eine Geschäftsprozesskategorie für das Management berücksichtigt, in welcher die drei nachfolgend angeführten Prozesse voneinander unterschieden werden (ebd., 70ff.):

- **Operative Führungsprozesse:** Hierunter werden Tätigkeiten zur Bewältigung der tagtäglich anfallenden Geschäftsvorgänge gefasst, die sich insbesondere auf die Mitarbeiterführung, die finanzielle Führung und das Qualitätsmanagement beziehen. Die finanzielle Führung umfasst die Bewertung und Aufbereitung finanzwirtschaftlicher Vorgänge des Unternehmens sowie das Reporting und die Rechnungslegung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen.
- **Strategische Entwicklungsprozesse:** Die strategische Entwicklung bezieht sich auf die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens, was insbesondere das Ziel einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit umfasst. Hierunter fallen beispielsweise Aufgaben zum Aufbau strategischer Kooperationen.
- **Normative Orientierungsprozesse:** Hier wird die normative Ausgestaltung des unternehmerischen Handelns festgelegt und implementiert. Inhaltlich erfolgt dies nach ausgewählten ethischen Grundsätzen, wobei auch Erwartungen und die Responsivität der gesellschaftlichen Werteorientierung berücksichtigt werden. Eine typische Aufgabe des normativen Managements ist beispielsweise das Verfassen von Verhaltensprinzipien im Umgang mit verschiedenen Interessensträgern.

Die zweite Prozesskategorie bezieht sich auf unternehmensbedingte Tätigkeitsfelder, die direkt auf die Befriedigung von Marktbedarfen bzw. externen Kundenbedarfen ausgerichtet sind (RÜEGG-STÜRM 2003, 73f.). Diese Tätigkeitsfelder werden in drei Geschäftsprozessen organisiert:

- **Kundenprozesse:** Kundenprozesse setzen sich im Wesentlichen aus Tätigkeiten zur Kundenakquise, Kundenbindung und Markenführung zusammen. Diese Prozesse richten sich also auf die intendierte Kaufentscheidung der Endabnehmer aus. Hierunter fallen auch die Aufgaben der Marktforschung und -bearbeitung sowie der Aufbau und die Vertiefung von Kommunikationsbeziehungen.

- **Leistungserstellungsprozesse:** Dieser Geschäftsprozess beinhaltet alle Aktivitäten, welche zur Herstellung und Qualitätssicherung des Endprodukts erforderlich sind. Beispielsweise umfasst dies die Teilprozesse Beschaffung, Logistik und Produktion.
- **Prozesse zur Leistungsinnovation:** Hierunter fallen alle Tätigkeiten zur Innovation neuer Produkte, weshalb hier insbesondere Forschungs- und Entwicklungsaufgaben wahrzunehmen sind.

In der dritten Kategorie werden von RÜEGG-STÜRM (2003, 75f.) sieben Supportprozesse unterschieden, welche die reibungslose Abwicklung aller marktbezogenen Aktivitäten unterstützen:

- **Prozesse der Personalarbeit:** Diese Prozesse beziehen sich neben der Honorierung von Mitarbeitern/-innen auch auf die Personalgewinnung, -entwicklung und -beurteilung.
- **Prozesse der Bildungsarbeit:** Die Bildungsarbeit erfordert Prozesse, die auf die qualifizierte Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten bezogen sind.
- **Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung:** Hier werden sämtliche Aktivitäten zur Bereitstellung und regelmäßigen Wartung aller Arten von Infrastrukturanlagen ausgeführt.
- **Prozesse der Informationsbewältigung:** Unter diesen Prozessen werden sämtliche Tätigkeiten zur informationstechnologischen Aufbereitung von jedweden Unternehmensdaten gefasst. Dies betrifft auch die Bereitstellung von Führungskenngrößen für die Prozessführung.
- **Prozesse der Kommunikation:** Die Prozesse der Kommunikation sind auf die Entwicklung und Pflege der Beziehungen zu internen und externen Interessensträgern und Anspruchsgruppen bezogen. Aufgabenfelder könnten sich hier beispielsweise auf die Öffentlichkeitsarbeit oder die Kommunikation von Krisenereignissen beziehen.
- **Prozesse der Risikobewältigung:** Die hier auszuführenden Tätigkeiten beziehen sich auf die Handhabung marktbezogener, finanzieller, technischer und

kommunikativer Risiken, welche im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehen.

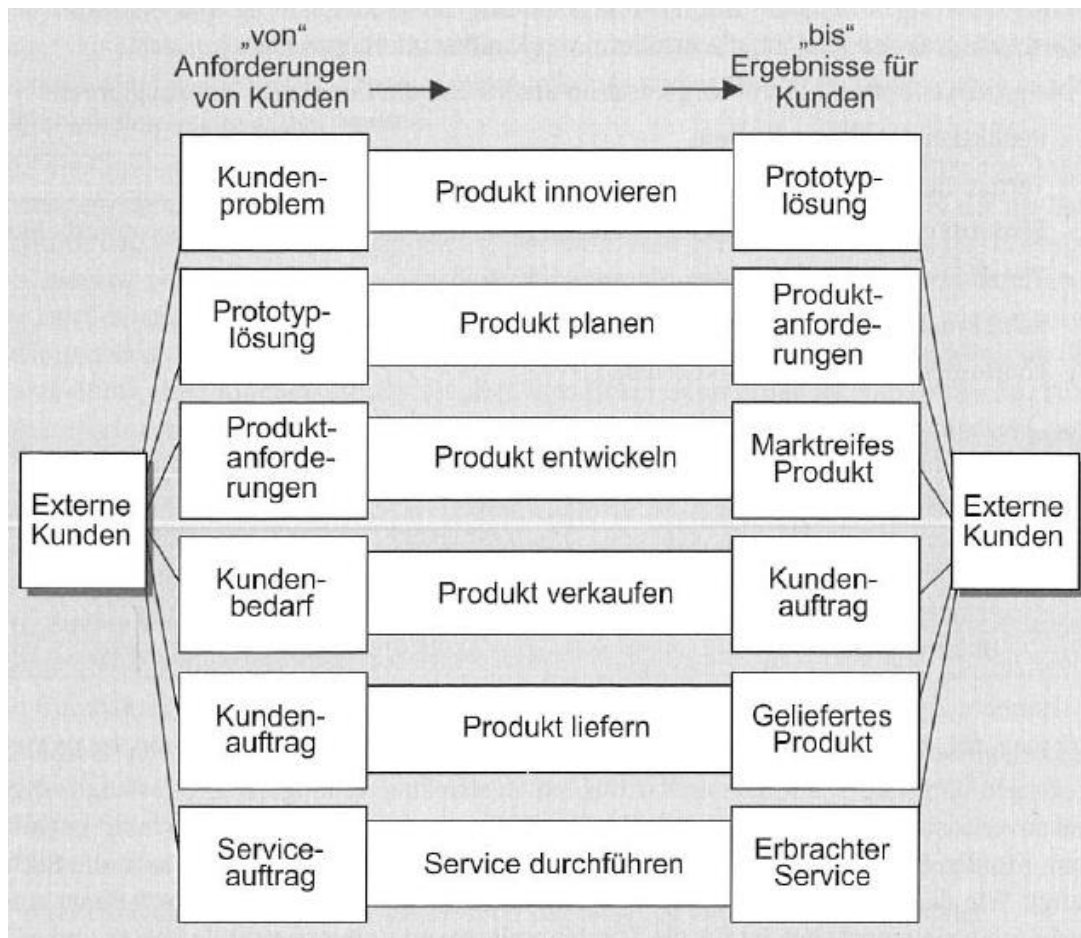
- **Prozesse des Rechts:** Die Prozesse des Rechts umfassen die rechtliche Begleitung der Geschäftstätigkeit, was sich auch auf steuerrechtliche Fragestellungen beziehen kann.

Zusammenfassend kann zum St. Galler Managementmodell der dritten Generation festgehalten werden, dass RÜEGG-STÜRM (2003) ausgehend von einem systemorientierten Ansatz eine umfassende strategische Zielperspektive formuliert, deren Erreichung mithilfe der prozessorientierten Organisationsstruktur unterstützt werden soll. Wie beim kundenorientierten Unternehmensmodell bleibt jedoch offen, wie dies erfolgen kann bzw. welcher Zusammenhang zwischen den Ordnungsmomenten der Strategie und der Struktur des St. Galler Managementmodells besteht. Es kann beispielsweise nicht nachvollzogen werden, warum durch drei marktbezogene Geschäftsprozesse oder sieben Unterstützungsprozesse die strategischen Ziele am weitreichendsten gefördert werden können. Die intransparente Modellbildung führt zu Irritationen, da RÜEGG-STÜRM (2003, 23) selbst formuliert, dass der Explikation von Zusammenhängen zwischen den Ordnungsmomenten für eine kohärente Unternehmensorganisation eine hohe Bedeutung zukommt. So kann nur hierdurch das Alltagsgeschehen vollumfänglich auf die Erreichung intendierter Wirkungen und Handlungsergebnisse ausgerichtet werden. Dennoch werden diese Zusammenhänge weder im St. Galler Managementmodell der dritten Generation, noch in den Vorläufern der ersten oder zweiten Generation offengelegt.

### **3.3.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN**

Für ein erfolgreiches Agieren von Unternehmen in dynamischen, unsicheren und komplexen Märkten präferieren SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 1f.) eine geschäftsprozessorganisierte Unternehmensstruktur. In dieser sehen die Autoren insbesondere den Vorteil, dass Handlungen gezielt auf die Befriedigung von Kundenbedarfen ausgerichtet werden können. SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 65) unterscheiden in ihrem Unternehmensmodell zwischen primären und sekundären Geschäftsprozessen.

Primäre Geschäftsprozesse dienen der direkten Befriedigung von externen Kundenbedarfen und basieren auf den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen. Letztere werden als Kombination von bestimmten Ressourcen und Leistungen definiert, die einen herausragenden Kundennutzen stiften und folglich die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile ermöglichen (ebd., 66; ROHM 1998, 145). Insgesamt werden von SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 66) sechs primäre Geschäftsprozesse unterschieden, die nachfolgend abgebildet sind (Abb. 5).



**Abbildung 5:** Primäre Geschäftsprozesse nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 150)

- **Produkt innovieren:** Hierunter werden alle Tätigkeiten zur Entwicklung von Prototypen gefasst, welche zur Lösung spezifischer Kundenprobleme beitragen und deshalb in enger Abstimmung mit den Kunden erarbeitet werden.
- **Produkt planen:** Bezug nehmend auf den Geschäftsprozess „Produkt innovieren“ werden hier die Anforderungen an neue oder verbesserte Produkte festgelegt. Dies umfasst auch die Entscheidung, welche Produkte entwickelt werden.

Zu Prozessende werden die Kunden darüber informiert, ob und wann welche Produkte am Markt angeboten werden.

- **Produkt entwickeln:** Aufbauend auf den Ergebnissen des Geschäftsprozesses „Produkt planen“ werden in diesem Geschäftsprozess die Produkte entwickelt, die am Markt angeboten werden. Der Geschäftsprozess endet mit marktreifen und lieferfähigen Produkten.
- **Produkt verkaufen:** Unter diesem Geschäftsprozess werden sämtliche Tätigkeiten zur Ermittlung des Kundenbedarfs, der Kundenakquise, der Auftragsbearbeitung, der Kundenbetreuung und der Akquirierung von Folgeaufträgen gefasst. Das Prozessergebnis ist der Kundenauftrag.
- **Produkt liefern:** Anknüpfend an die akquirierten Kundenaufträge im Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“ werden hierunter sämtliche Tätigkeiten zur Erfüllung dieser Aufträge gefasst. Der Prozess endet mit der Lieferung, Installation, Einweisung oder Abnahme des Produktes bzw. mit der bezahlten Rechnung.
- **Service durchführen:** Dieser Geschäftsprozess bezieht sich auf die Kundenbetreuung nach dem Produktverkauf. Die Betreuungsleistung kann beispielsweise die Wartung gelieferter Produkte, die Behebung von Produktfehlern und -mängeln oder die Aufnahme von Änderungs- und Produktwünschen betreffen. Der Prozess endet mit der Lösung des Kundenproblems.

SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 66) berücksichtigen in ihrem Unternehmensmodell neben den primären Geschäftsprozessen auch sekundäre Geschäftsprozesse bzw. Supportprozesse. Letztere weisen keinen direkten Marktbezug auf und wirken sich somit nur indirekt auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Sekundäre Geschäftsprozesse stellen unternehmensinternen Kunden Leistungen bereit, durch die eine reibungslose Abwicklung der Leistungserbringung in den primären Geschäftsprozessen unterstützt wird. Insgesamt werden sieben sekundäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden, die nachfolgend angeführt sind (ebd., 66f.):

- **Strategieplanung und -überwachung:** In diesem Geschäftsprozess findet die Planung, Anpassung und Kontrolle von Geschäftsfeldern, Erfolgspotenzialen,

Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenszielen statt.

- **Personal bereitstellen:** Dieser Bereitstellungsprozess umfasst sämtliche Aufgaben zur Planung, Beschaffung, Qualifizierung und Betreuung des Personals.
- **Finanzen bereitstellen:** Die Aufgaben dieses Geschäftsprozesses beziehen sich auf die Planung, Beschaffung, Bereitstellung und Kontrolle von sämtlichen finanziellen Mitteln des Unternehmens.
- **Technische Ressourcen bereitstellen:** Hier findet die Planung, Beschaffung, Bereitstellung, Instandhaltung und Kontrolle sämtlicher technischer Ressourcen (z.B. Gebäude, Anlagen, Material, Werkzeuge) statt, die für das unternehmerische Handeln relevant sind.
- **IT bereitstellen:** In diesem sekundären Geschäftsprozess werden sämtliche Tätigkeiten zur Planung, Beschaffung, Bereitstellung, Anpassung und Kontrolle der IT-Tools und IT-Ressourcen ausgeführt.
- **Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagement-Dienste bereitstellen:** Hierunter werden alle Aufgaben der Planung, Beschaffung, Einführung und des Trainierens von Methoden zur Durchführung des Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagements gefasst, was auch eine beratende und unterstützende Funktion umfasst.
- **Controllingdienste bereitstellen:** In diesem Bereitstellungsprozess werden alle Tätigkeiten zur Planung, Beschaffung, Einführung und des Trainierens von Controllingdiensten und Tools ausgeführt, inklusive einer beratenden und unterstützenden Funktion.

Unter den sekundären Geschäftsprozessen werden von SCHMELZER und SESSELMANN (2013) in Abgrenzung zum St. Galler Managementmodell auch Managementtätigkeiten gefasst, wie beispielsweise die Tätigkeiten des sekundären Geschäftsprozesses zur „Strategieplanung und -überwachung“. Die Entscheidung gegen die Berücksichtigung einer separaten Managementebene wird dadurch begründet, dass eine klare Abgrenzung zwischen den Tätigkeiten des Managements und denen, die keinen

direkten Marktbezug aufweisen, nicht hinreichend möglich ist (ebd., 65). Die Entscheidungen zur Ausgestaltung der Organisationsstruktur werden von SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 6) aus strategischer Sicht nicht weiter begründet, obwohl die Autoren eine direkte Ableitung der Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie fordern (ebd., 7f.).

### **3.4 Möglichkeit zur Nutzung der ausgewählten Originale für Unterrichtszwecke**

Eine Organisation steht nach der griechischen Wortherkunft (*órganon* = Werkzeug, Gerät) in einem teleologischen Zusammenhang zu bestimmten Zwecken, sodass durch die Strukturen selbst ein übergeordnetes Ziel verfolgt wird (STACHOWIAK 1992, 240). Dieses Ziel wird von Vertretern der Organisations- und Managementlehre weitestgehend übereinstimmend auf die *Unternehmensstrategie* bezogen, aus welcher gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ eine strategiegerechte *Organisationsstruktur* abzuleiten ist (Kapitel 4.3.2). Innerhalb der identifizierten Organisationseinheiten wird die Erreichung der strategischen Ziele auf Individualebene durch das Ordnungsmoment der *Kultur bzw. der kulturellen Sinnstiftung* unterstützt, das sich zwischen den einzelnen Organisationseinheiten auch unterscheiden kann (vgl. RÜEGG-STÜRM 2003, 56ff.). Die Gestaltung einer Unternehmensorganisation kann somit entlang der drei Ordnungsmomente der Strategie, Struktur und Kultur erfolgen, die konsequent aufeinander zu beziehen sind (ebd., 36ff.).

Der Prozess der Modellbildung wird unter Berücksichtigung der drei Ordnungsmomente am ausführlichsten von RÜEGG-STÜRM (2003) für die Entwicklung des St. Galler Managementmodells dargelegt. Dies betrifft insbesondere die Erläuterung der strategischen Ziele, deren Erreichung durch die Geschäftsprozessorganisation möglichst weitreichend unterstützt werden soll. Welcher Zusammenhang zwischen der strukturellen Ausgestaltung des St. Galler Managementmodells und der strategischen Ebene besteht, wird wie bei den anderen Unternehmensmodellen jedoch auch hier nicht transparent erläutert. Folglich bleibt beispielsweise offen, warum aus strategischer Perspektive Unterstützungsleistungen in sieben sekundäre Geschäftsprozesse gefasst werden. Die Modellentwicklung ist aufgrund fehlender Transformationsregeln bzw. struktureller Kriterien somit in allen hier betrachteten Ausgangsmodellen intransparent. BERGMANN (2012, 50) stellt heraus, dass dies keinen Einzelfall darstellt. So werden klare

Vorgehensweisen und Kriterien zur Prozessidentifikation von zahlreichen Vertretern des Prozessmanagements gar nicht oder nur sehr oberflächlich dargelegt (z.B. deduktiver Top-down-Ansatz oder induktiver Bottom-up-Ansatz; vgl. ebd., 50; GAITANIDES 2012, 150ff.). Das Problem einer intransparenten Modellbildung ist somit nicht nur auf die hier betrachteten Unternehmensmodelle begrenzt. Es fehlen klare strukturelle Kriterien, nach deren Maßgabe eine referenzielle Organisationsstruktur intersubjektiv nachvollziehbar entwickelt werden kann (vgl. BERGSMANN 2012, 50ff.).

Aus *wissenschaftstheoretischer Sicht* besteht aufgrund des intransparenten Vorgehens bei der Modellbildung die Gefahr eines „Modell-Platonismus“. Dieser entsteht bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur dadurch, dass unklar bleibt, welche strategischen Ziele auf welche Weise durch die spezifische Ausgestaltung der Organisationsstruktur unterstützt werden sollen (vgl. HELFRICH 2016, 64f.). Aufgrund solcher Immunisierungsstrategien, die eine klare Interpretierbarkeit der Vorgehensweise bei der Modellbildung verwehren, können auch keine begründeten Hypothesen zur Wirksamkeit der Unternehmensmodelle in Bezug auf deren Unterstützung zur Erreichung festgelegter strategischer Ziele formuliert werden (HELFRICH 2016, 76; ALBERT 1967, 331ff.). Um die Güte der Modelle zu erhöhen, sind demnach präzisere und transparentere (technologische) Aussagen zur Modellentwicklung erforderlich, welche die strategische Wirksamkeit der Organisationsstruktur intersubjektiv nachvollziehbar darlegen (ebd., 63).

Unabhängig davon, ob die Unternehmensmodelle für Ausbildungszwecke oder für Zwecke der Theoriebildung genutzt werden, kann der beschriebene Forschungsstand auch aus Sicht der Erziehungswissenschaften als unbefriedigend angesehen werden. So können die intransparent entwickelten Ausgangsmodelle aufgrund der *Anforderungen an die didaktische Modellbildung* nicht einfach für die Gestaltung beruflicher Lehr-Lernprozesse und Assessments übernommen werden. Dies resultiert insbesondere aus der fehlenden Möglichkeit, die Ausgangsmodelle hinsichtlich der intentionalen und funktionalen Festlegungen kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls konstruktiv fortzuentwickeln. Dazu ist es erforderlich, dass nachvollzogen werden kann, welche strategischen Ziele der Modellbildung zu Grunde liegen und wie die Erreichung dieser Ziele durch die Organisationsstruktur unterstützt werden soll. Die Klärung dieser Fragen stellt die Voraussetzung dafür dar, überhaupt begründen zu können,



warum ein bestimmtes Unternehmensmodell zur Gestaltung des beruflichen Unterrichts herangezogen wird und auf welche strategischen Ziele das zu fördernde Systemverständnis der Lernenden bezogen wird. Um diese grundlegenden Fragen zu beantworten, ist die Explikation von *Transformationsregeln* zwischen der strategischen und strukturellen Ebene erforderlich. Hierdurch kann intersubjektiv nachvollziehbar dargelegt werden, durch welche Organisationsstruktur die Erreichung ausgewählter strategischer Ziele am weitreichendsten unterstützt werden kann. Auf dieser Grundlage könnte das strategiegeleitete Systemverständnis von Lernenden gezielt gefördert werden, was auch die Fähigkeit umfassen würde, das am Modell erlernte Verständnis über ökonomische Bedeutungszusammenhänge zwischen der strategischen und strukturellen Ebene auf das eigene betriebliche Handlungsfeld zu übertragen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass keines der betrachteten Ausgangsmodelle aus wissenschaftstheoretischer Sicht oder unter Berücksichtigung der Anforderungen an die didaktische Modellbildung eine hinreichende Güte besitzt, um für Ausbildungszwecke oder für Zwecke der Theoriebildung genutzt werden zu können. Auch wenn die Ausgangsmodelle zwar nicht direkt zur Gestaltung beruflicher Unterrichte übernommen werden können, so ist dennoch ihre Nutzung als Grundlage zur Modellbildung möglich. So werden hierdurch zum einen betriebliche Tätigkeitsfelder benannt, die in der Organisations- und Managementtheorie als relevant zur Abwicklung der Geschäftstätigkeit angesehen werden. Zum anderen stellen die bereitgestellten Prozessstrukturen im Rahmen eines *wissenschaftlich-monogenen Modellierungskonzepts* passende Bezugsobjekte dar, um anhand von Transformationsregeln bzw. Kriterien eine transparente strukturelle und inhaltliche Angleichung vorzunehmen, um referenzielle Geschäftsprozesse zu konstruieren. Um Transformationsregeln bzw. strukturelle Kriterien für die Modellbildung bestimmen zu können, wird im vierten Kapitel gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ geklärt, welche strategischen Erfolgsfaktoren als branchenübergreifend relevant angesehen werden können, um (nachhaltige) Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Hiervon ausgehend kann festgelegt werden, wie eine Organisationsstruktur gestaltet werden kann, um die ausgewählten strategischen Erfolgsfaktoren weitreichend fördern zu können.

Aufgrund der explizierten intentionalen und funktionalen Festlegungen im Zuge der Modellbildung kann die hieraus abgeleitete Organisationsstruktur als referenzielle

Grundlage zur Verdeutlichung von unternehmensbedingten Handlungszusammenhängen in beruflichen Unterrichten genutzt werden. Die im Modell aufgenommenen Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre können auch um weitere fachwissenschaftliche Perspektiven erweitert werden, sodass im Rahmen eines wissenschaftsorientiert-polygenen Modellierungskonzepts bedarfsgerechte (fach-)didaktische Modelle entstehen.

#### **4 Geschäftsprozessorganisation als strukturelle Voraussetzung zur umfassenden Förderung ausgewählter strategischer Ziele**

Im vierten Kapitel wird erläutert, wie die Ziele und Merkmale der Ordnungsmomente *Strategie*, *Struktur* und *Kultur* im Rahmen dieser Arbeit ausgestaltet werden sollen. Gemäß dem zu Grunde liegenden Forschungsparadigma und den Anforderungen zur didaktischen Modellbildung wird hierbei jeder Schritt zur Ausgestaltung der Ordnungsmomente offengelegt. Nach welchem Vorgehen dies erfolgt, wird im Folgenden kurz dargelegt.

In Kapitel 4.1 werden zunächst zentrale Marktbedingungen erläutert, auf welche die strategische Zielperspektive dieser Arbeit bezogen wird. Die Offenlegung dieser Wirklichkeitsauffassung ist bedeutsam, damit die Reichweite des Modells bestimmt werden kann (Kapitel 3.1). Hiervon ausgehend können in Kapitel 4.2 strategische Ziele festgelegt werden, welche gemäß der ersten Forschungsfrage die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen branchenübergreifend unterstützen sollen. Gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ werden anschließend in Kapitel 4.3 unterschiedliche Formen von Organisationsstrukturen charakterisiert und geklärt, welche dieser Organisationsformen die Erreichung der ausgewählten strategischen Ziele am weitreichendsten unterstützen kann und welche (Struktur-)Merkmale hierfür relevant sind. Hiervon ausgehend können im fünften Kapitel Transformationsregeln zur Modellbildung identifiziert werden, die eine kritische Reflexion der Ausgangsmodelle und eine transparente Konstruktion referenzieller Organisationsstrukturen mit branchenübergreifender Relevanz zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage ermöglichen.

In der Basiskategorie der Ordnungsmomente sind ausgehend von der Strategie und der Struktur die kulturellen Elemente zu bestimmen, durch welche die Erreichung der strategischen Ziele auch auf Individualebene unterstützt werden kann (Kapitel 3.4). Mit Blick auf die Relevanz des Ordnungsmoments der *Kultur* zur Ausarbeitung authentischer Lernsituationen werden in Kapitel 4.4 Eckpunkte zu strategierelevanten kulturellen Entwicklungsbedingungen aufgezeigt. Diese sind zwar mit Blick auf die Forschungsfragen dieser Arbeit von nachrangiger Relevanz, jedoch kann hierdurch die Nutzbarmachung der Modellstrukturen in beruflichen Unterrichten unterstützt werden. In Kapitel 4.5 werden die ausgewählten strategischen Ziele und die hierauf bezugnehmenden Anforderungen an die zu entwickelnde Organisationsstruktur zusammenfassend erläutert.

#### 4.1 Marktvoraussetzungen und -annahmen

Die Entwicklung referenzieller Organisationsstrukturen erfolgt anhand strategischer Zielperspektiven („Structure follows Strategy“), denen bestimmte Marktvoraussetzungen in Form einer geltenden Wirtschaftsordnung und Marktannahmen über die Wettbewerbsintensität zu Grunde liegen. RÜEGG-STÜRM und GRAND (2014, 42) stellen zur Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Umweltbedingungen heraus, dass sich diese gegenseitig konstituieren. Deshalb werden in diesem Kapitel zunächst die Marktvoraussetzungen und -annahmen dargelegt, von denen ausgehend strategische Ziele bestimmt werden können, welche die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile unterstützen (vgl. GAITANIDES 2012, 152ff.). Um die Modellstrukturen in möglichst vielen Bereichen der beruflichen Bildung nutzen zu können, sind Marktprämissen auszuwählen, die für möglichst viele Unternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland relevant sind.

Eine grundlegende Marktbedingung stellt das Wirtschaftssystem bzw. die Wirtschaftsordnung dar, in der sämtliche Handlungen aller Marktakteure vollzogen werden (BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG 2016). In Deutschland agieren die Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Ordnungssystem mit einer liberalen Wirtschaftsordnung, die den Wirtschaftssubjekten Vertragsfreiheit und Privateigentum garantiert (WALTER 2011, 305f.; SWOBODA & WEIBER 2013, 2ff.; SCHULTE 2004, 455). Das Ordnungssystem wird aus ökonomischer Perspektive, im Unterschied zur Zentralverwaltungswirtschaft, verstanden als

„Wirtschaftsordnung mit dezentraler Planung und Lenkung der wirtschaftlichen Prozesse, die über Märkte mittels des Preismechanismus koordiniert werden.“ (PIECKENBROCK 2009, 274).

Der Preismechanismus bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage in Bezug auf eine spezifische Marktleistung, woraus sich ein bestimmter (Markt-)Preis ergibt (ebd.; KREIKEBAUM, GILBERT & BEHNAM 2018, 35). Aus den Kenntnissen und Annahmen über die Ausprägung des Angebots und der Nachfrage resultiert die Wettbewerbsintensität. Welcher Intensitätsgrad der strategischen Zielperspektive dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden soll, wird nachfolgend erläutert.

Der Wirtschaftsstandort Deutschland unterliegt seit Jahrzehnten starken Einflüssen aus Globalisierungsprozessen, was sich beispielsweise daran zeigt, dass sich der Wert

der Im- und Exporte seit Anfang der 90er Jahre bis zum Jahr 2017 fast verdreifacht hat (STATISTISCHES BUNDESAMT 2018; EUROPÄISCHER RAT 2000; SIMON & KRÜTTEN 2008, 177). Globalisierung kann aus ökonomischer Perspektive als „Form der Strategie einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung [...]“ verstanden werden, die sich inhaltlich auf eine „Tendenz zur Intensivierung weltweiter Verflechtungen in ökonomischen, politischen, kulturellen und informationstechnischen Bereichen“ (SUCHANEK et al. 2018) bezieht. Diese verstärkte Internationalisierung nimmt für die Unternehmen der deutschen Wirtschaft einen besonderen Stellenwert ein, da Deutschland mit den erreichten Handelswerten im Jahr 2017 der weltweit drittgrößte Importeur und Exporteur ist (WORLD TRADE ORGANIZATION 2018, 124). Durch Globalisierungsprozesse wird insbesondere das Marktangebot und somit auch die Wettbewerbsintensität erhöht, sodass Unternehmen in zunehmend komplexeren und dynamischeren Märkten agieren (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 1ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 17; DAFT 2010, 7; GREMME & WOHLGEMUTH 2017, 33; KREIKEBAUM, GILBERT & BEHNAM 2018, 35). In Deutschland entsteht für international tätige Unternehmen durch die voranschreitende Globalisierung somit eine verschärfte Wettbewerbssituation, da diese mit globalen Anbietern um Wettbewerbsanteile konkurrieren müssen. Diese sogenannten „Global Player“ sind Unternehmen,

„[...] die ihre Güter und Leistungen auf dem Weltmarkt anbieten und sich dem globalen Leistungswettbewerb stellen. Sie müssen ihre Produkte und Leistungen sowie ihre Kompetenzen und Strategien an den Erfordernissen des globalen Wettbewerbs ausrichten und permanent verbessern.“ (KOCH 2014, 81ff.)

Neben diesen sogenannten „Global Playern“, die im direkten internationalen Leistungswettbewerb stehen, gilt die hohe Wettbewerbsintensität dabei ebenso für all jene kleinen und mittelständischen Unternehmen, die mit „Global Playern“ im Leistungsaustausch oder in Konkurrenz stehen. Der Leistungsaustausch betrifft insbesondere Zulieferunternehmen der „Global Player“, welche oftmals von der Auftragslage international agierender Unternehmen abhängig sind und weltweit mit anderen potenziellen Zulieferern um Wettbewerbsanteile bzw. Zuliefereraufträge konkurrieren. Somit kann es auch bei regional agierenden (Zulieferer-)Unternehmen, die selbst keine internationale Geschäftstätigkeit ausüben, dazu kommen, dass diese mit anderen Unternehmen im Ausland in Konkurrenz treten (müssen). Von Globalisierungsprozessen können im Weiteren ebenso Klein- und Kleinstunternehmen betroffen sein, sofern „Global

Player“ ihre Leistung auch regional anbieten. Hierdurch wird das Marktangebot bei bestehender Nachfrage erhöht, sodass Klein- und Kleinstunternehmen von einer erhöhten Wettbewerbsintensität betroffen sein können.

Aufgrund der beschriebenen Wettbewerbssituation kann festgehalten werden, dass die Unternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland in einer (sozialen) Marktwirtschaft agieren, welche in zunehmenden Maße durch Globalisierungsprozesse geprägt wird und folglich durch eine relativ hohe Wettbewerbsintensität charakterisiert werden kann. Diese Rahmenbedingungen können aufgrund der weitreichenden Relevanz von Globalisierungsprozessen für eine relativ große Anzahl der für die berufliche Bildung relevanten (Ausbildungs-)Unternehmen als bedeutsam angesehen werden. Deshalb soll die strategische Zielperspektive dieser Arbeit auf eine *marktwirtschaftliche Grundordnung* bezogen werden, in der eine relativ hohe *Wettbewerbsintensität* herrscht. Die hierauf bezogenen strategischen Ziele und abgeleiteten Organisationsstrukturen können somit nicht unkritisch für Unternehmen übernommen werden, die in Märkten mit vergleichsweise geringer Wettbewerbsintensität agieren. Durch die formulierten Markt Voraussetzungen und -annahmen wird somit auch der Geltungsbereich der zu entwickelnden Modellstrukturen begrenzt. Sofern ein anderer Grad der Wettbewerbsintensität angenommen wird, sind die strategischen Ziele und die hieraus abgeleiteten Organisationsstrukturen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren. Diese Möglichkeit hebt nochmals die Bedeutung einer transparenten Modellbildung hervor, welche eine kritische Reflexion und eine konstruktive Fortentwicklung von (Unterrichts-)Modellen erst ermöglicht (vgl. Kapitel 3.2).

Ausgehend von den festgelegten Markt Voraussetzungen und -annahmen können im nachfolgenden Kapitel strategische Ziele identifiziert werden, welche die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in wettbewerbsintensiven Märkten branchenübergreifend unterstützen können.

#### **4.2 Strategie: Entwicklung dynamischer Kernkompetenzen zur Aufrechterhaltung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit**

Das Ordnungsmoment der Strategie ist der Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns, was bedeutet, dass nach Maßgabe der hier formulierten Ziele auch die in-

haltliche Gestaltung der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur erfolgt (RÜEGG-STÜRM 2003, 36ff.). Deshalb werden hinsichtlich der ersten Forschungsfrage zur Modellbildung in diesem Kapitel strategische Ziele identifiziert, welche die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile branchenübergreifend unterstützen können. „Strategisch“ sind dabei all jene Entscheidungen des Managements, welche die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens festlegen. Hierdurch werden eine Marktposition und die Ausgestaltung der Ressourcenbasis mit dem Ziel festgelegt, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern (HUNGENBERG 2014, 6; MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 19; HAMMER 1998, 50ff.).

Zur Formulierung einer strategischen Zielperspektive werden in Kapitel 4.2.1 zunächst zwei Ansätze des strategischen Managements dargelegt, in welchen abgrenzbare Positionen zur Beantwortung der Frage eingenommen werden, welche Faktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zuvorderst zu betrachten sind. Welcher dieser Ansätze der strategischen Zielperspektive dieser Arbeit unter Berücksichtigung bestehender (Markt-)Trends zu Grunde gelegt wird, soll in Kapitel 4.2.2 erläutert werden. Hierauf Bezug nehmend wird in Kapitel 4.2.3 herausgestellt, welche Faktoren in dem gewählten Ansatz besonders bedeutsam sind, um die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen branchenübergreifend unterstützen zu können. Welche Voraussetzungen aus strategischer Sicht erforderlich sind, um Wettbewerbsvorteile auch langfristig aufrechterhalten zu können, wird in Kapitel 4.2.4 erläutert. Abschließend kann in Kapitel 4.2.5 zusammenfassend aufgezeigt werden, welche strategische Zielperspektive der Modellbildung in dieser Arbeit zu Grunde liegt.

#### **4.2.1 Ansätze des strategischen Managements zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und langfristiger Renditen**

Unternehmensverantwortliche können tagtäglich mit verschiedensten Situationen konfrontiert werden, in denen sie Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssen. Zur Bewältigung dieser Herausforderung brauchen Unternehmensverantwortliche entsprechende Zielvorgaben, an denen die Handlungsentscheidungen ausgerichtet werden können. Hierzu werden in einem Unternehmen kurzfristige Zielperspektiven für das

operative Geschäft formuliert, welche konsistente Teilschritte zu übergeordneten strategischen bzw. langfristigen<sup>15</sup> Unternehmenszielen darstellen (RÜEGG-STÜRM 2003, 39f.; ALKAHAF AJI 2003, 15). Ein wesentlicher Zweck strategischer Ziele ist es demnach, Handlungs- und Orientierungssicherheit zu schaffen und eine Einschätzung über effektives und effizientes Handeln zu ermöglichen. Bevor langfristige Unternehmensziele festgelegt werden können, ist seitens des Managements jedoch zunächst nachfolgende Fragestellung zu beantworten:

„Wie ist es trotz Wettbewerb möglich, einen dauerhaften, überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg zu erzielen, obwohl doch die Konkurrenz nicht schläft?“ (OSTERLOH & FROST 2000, 166; vgl. auch GRÄBLER 2010, 176)

Wettbewerb meint hier die Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Marktteilnehmern auf der Angebotsseite, die gegenüber potenziellen Kunden Vorteile erringen wollen (GRÄBLER 2010, 176; HUTZSCHENREUTER 2015, 19f.; BARNEY 1991, 102; WOLL 2008, 816). Zur Beantwortung der angeführten Fragestellung werden in der Organisations- und Managementtheorie insbesondere zwei zentrale Ansätze voneinander unterschieden, die in einem komplementären Verhältnis stehen (HUNGENBERG 2014, 63; CAMP-HAUSEN 2007, 30f.). Das zentrale Ziel beider Ansätze besteht in der Erzielung strategischer Renten bzw. langfristiger Renditen, welche aus der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen resultieren (ROHM 1998, 453; OSTERLOH & FROST 2000, 166; GAITANIDES 2012, 111; GRÄBLER 2010, 176; WANG 2014, 34). Zur Erreichung dieses Ziels werden durch die beiden Ansätze jedoch unterschiedliche Herangehensweise bzw. Faktoren in den Fokus gerückt, die im Folgenden erläutert werden.

#### **4.2.1.1 Marktbasierter Ansatz**

Der marktbasiertere Ansatz beruht auf der Annahme eines unvollkommenen Marktes, weshalb der Fokus zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf den Markt selbst gerichtet wird. Die Wettbewerbsposition eines Unternehmens wird demnach maßgeblich durch (unternehmens-)externe Faktoren bestimmt (ROHM 1998, 126; OSTERLOH & FROST 2000, 168). Interne Ressourcen von verschiedenen Unternehmen gelten dabei

---

<sup>15</sup> Sichtweisen bezüglich der Frage, ab wann von einem strategischen bzw. langfristigen Zeitraum gesprochen werden kann, variieren zwischen unterschiedlichen Autoren, weshalb dieser Zeitraum an dieser Stelle nicht abschließend bestimmt werden kann. RÜEGG-STÜRM (2003, 40) führt beispielsweise an, dass sich ein langfristiger Zeitraum auf drei, fünf oder auch zehn Jahre erstrecken kann.



als weitestgehend homogen, die bei Bedarf grundsätzlich auch durch Entgelt erworben werden können (Homogenitätsannahme) (ROHM 1998, 125f.; GRÄBLER 2010, 177; BARNEY 1991, 100).

Um die Attraktivität von Märkten beurteilen zu können, ist im marktbasierten Ansatz i.d.R. zunächst eine Branchenstrukturanalyse vorgesehen, bei welcher vorwiegend externe (Markt-)Faktoren betrachtet werden (OSTERLOH & FROST 2000, 168). Der Fokus liegt hier auf den nachfolgend angeführten Trieb- bzw. Wettbewerbskräften, die hinsichtlich der potenziell zu erschließenden Märkte zu beurteilen sind (GAITANIDES 2012, 116):

- Gefahr durch neue Konkurrenten auf dem Markt,
- Substitutionsgefahr durch ein Gut bzw. eine Leistung konkurrierender Marktteilnehmer,
- Verhandlungsstärke der Kunden,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Rivalität unter den Wettbewerbern.

Die sich hieraus ergebenden Chancen und Risiken werden in einem nächsten Schritt mit den unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen abgeglichen (SWOT-Analysen), sodass ein Unternehmen die Rentabilität bestimmter Märkte gezielt einschätzen kann (OSTERLOH & FROST 2000, 169; SANDER 2011, 289ff.; BECKER 2013b, 13ff.). Die Betrachtung von internen Stärken und Schwächen erfolgt i.d.R. somit erst nachrangig unter der bereits angeführten Homogenitätsannahme (ROHM 1998, 125f.; GRÄBLER 2010, 177), weshalb die internen Ressourcen eher zur Strategieimplementierung und nicht zur Strategieentwicklung dienen (ROHM 1998, 132). Aufgrund dieser Priorisierung externer Marktfaktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wird bei einem marktbasierten Ansatz auch von einer „outside-in Perspektive“ gesprochen (GAITANIDES 2012, 128).

Um die unternehmensinternen Potenziale in Bezug auf die identifizierten Marktgegebenheiten analysieren zu können, erarbeitete PORTER (1986) das Konzept der Wertkette. Wertketten bestehen aus ausdifferenzierten Funktionen, welche einen Analyse-rahmen für unternehmensbedingte Aktivitäten geben (GAITANIDES 2012, 120; SWOBODA & WEIBER 2013, 8f.; OEHLRICH 2016, 82f.). Dieses Konzept wird im stra-

tegischen Management als bedeutsame Grundlage angesehen, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen zu identifizieren und hieraus folglich eine marktbezogene Wettbewerbsstrategie abzuleiten, durch welche Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen (GAITANIDES 2012, 117ff.; GRÄBLER 2010, 170). Nach PORTER (1986, 122f.) lassen sich in einem marktorientierten Ansatz vier Wettbewerbsstrategien voneinander unterscheiden, welche nachfolgend beschrieben werden (OSTERLOH & FROST 2000, 170f.; GAITANIDES 2012, 122f.; EHRMANN 2013, 243ff.):

1. **Kostenführerschaft:** Diese Strategie zielt auf eine unternehmensübergreifende Kostenminimierung ab, sodass die Kundennachfrage aufgrund geringerer Verkaufspreise gesteigert und der Wettbewerbsanteil erhöht wird. Gefördert werden kann dies beispielsweise durch Degressionseffekte<sup>16</sup>, Routineverfahren, Zugang zu günstigen Rohstoffen sowie die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen. Durch Kostenvorteile können abschreckende Eintritts- und Mobilitätsbarrieren geschaffen werden, welche auch durch zunehmende Skalenerträge entstehen.
2. **Differenzierung:** Bei dieser Strategie steht die Entwicklung einzigartiger Produkte oder Dienstleistungen im Fokus, welche bestehende Kundenpräferenzen aufgreifen oder diese selbst schaffen können. Die Einzigartigkeit kann auf Leistungen verschiedener Unternehmensbereiche bezogen werden, wie beispielsweise auf Leistungen des Vertriebs, des Kundendienstes oder der Funktionalitäten des Produkts. Der Wert dieser Einzigartigkeit ist davon abhängig, inwieweit die bereitgestellte Leistung von Konkurrenten imitiert werden kann.
3. **Nischenstrategie:** Der Wettbewerbsvorteil wird im Rahmen dieser Strategie dadurch erzielt, dass sich das Unternehmen auf bestimmte Kundengruppen oder geografisch abgrenzbare Märkte konzentriert. In Abhängigkeit der gewählten Nische wird entweder ein Kostenvorteil oder ein hoher Differenzierungsgrad angestrebt.
4. **Diversifikation:** Zur Risikominimierung wird im Rahmen dieser Strategie das Leistungsangebot ausgeweitet, was sich beispielsweise auf das Sortiment

---

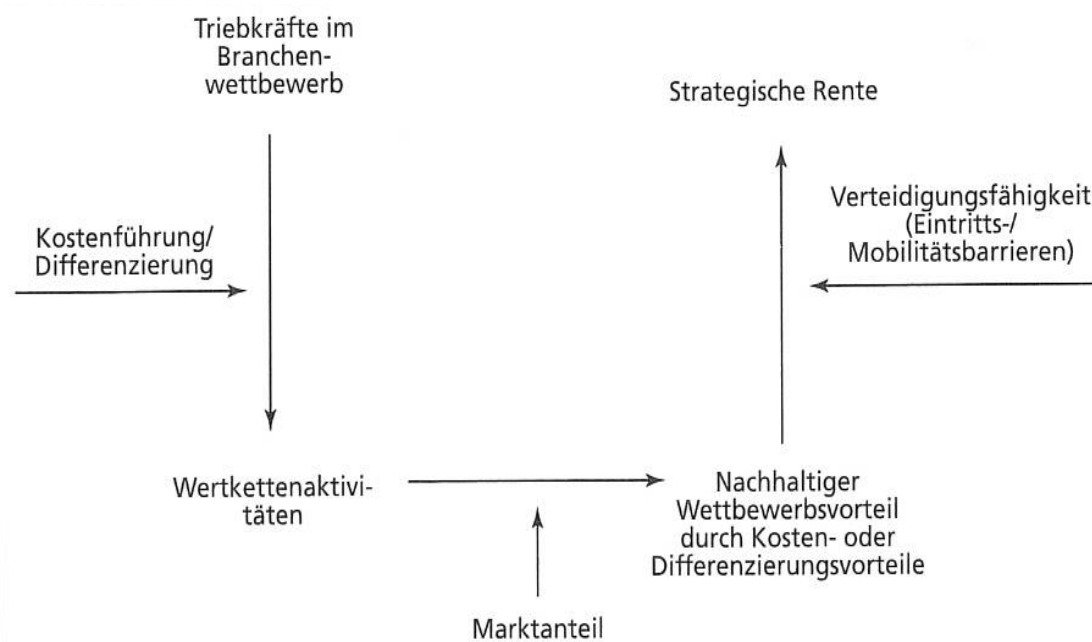
<sup>16</sup> Degressionseffekte entstehen durch eine steigende Beschäftigung/Ausbringungsmenge und zeigen sich in einer Minderung von fixen Kosten pro Ausbringungsmenge (Gesetz der Massenproduktion) (SCHNECK 2011, 360).

selbst oder auf die Märkte beziehen kann, auf denen das Sortiment angeboten wird.

Es wird dann diejenige Wettbewerbsstrategie ausgewählt, durch welche die internen Stärken eines Unternehmens am Markt ausgespielt werden können und folglich die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen unterstützt wird (GAITANIDES 2012, 123). Wie bereits angeführt wurde, werden interne Ressourcen in diesem Prozess als gegeben bzw. bekannt vorausgesetzt, sodass diese seitens des Managements in einem rationalen Abwägungsprozess bestimmt und falls erforderlich zwischen Unternehmen transferiert werden können. Dieser nachrangige Stellenwert der internen Ressourcen drückt sich auch dadurch aus, dass Unterschiede in der Wettbewerbsposition zwischen Unternehmen in einem marktorientierten Ansatz auf gegebene Ausgangsbedingungen zurückgeführt werden. Die Herkunft und Dauerhaftigkeit dieser internen Bedingungen wird hierbei nicht betrachtet (OSTERLOH & FROST 2000, 170).

Die Wettbewerbsstrategien der marktbezogenen Perspektive können nur bedingt miteinander kombiniert werden, da sich diese teilweise diametral gegenüberstehen. So werden beispielsweise die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung als unvereinbar angesehen (ROHM 1998, 130; GAITANIDES 2012, 126). Die Unvereinbarkeit wird hier darin gesehen, dass eine Qualitätssteigerung beispielsweise Investitionen in das Design und Markenimage erfordert, was bei einer antizipierten Kostenführerschaft nur unzureichend möglich ist (ROHM 1998, 130).

GAITANIDES (2012, 124) bildet die erläuterten Komponenten des marktbasierten Ansatzes zusammenhängend wie folgt ab (Abb.6).



**Abbildung 6:** Argumentationskette des marktorientierten Ansatzes nach GAITANIDES (2012, 124)

In der vorstehenden Abbildung wird zusammenfassend aufgezeigt, dass in einem marktbasierten Ansatz zunächst mithilfe von Branchenstrukturanalysen (Markt-)Chancen und (Markt-)Risiken identifiziert werden, die mit in SWOT-Analysen festgestellten internen Stärken und Schwächen der Wertkettenaktivitäten abgeglichen werden, was die Wahl einer marktgerechten Wettbewerbsstrategie ermöglicht. Durch diese können Marktanteile gewonnen und strategiebedingte Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Wie nachhaltig die Wettbewerbsvorteile sind, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit ein Unternehmen (Markt-)Eintritts- und Mobilitätsbarrieren aufbauen kann. Dies erfordert, dass sämtliche Wertaktivitäten konsequent auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen mit einer verteidigungsfähigen Position bezogen werden (GAITANIDES 2012, 123f.; ROHM 1998, 125).

#### 4.2.1.2 Ressourcenbasierter Ansatz

Der ressourcenbasierte Ansatz geht auf zentrale Vorarbeiten von Edith PENROSE (1959), Birger WERNERFELT (1984), Coimbatore K. PRAHALAD und Gary HAMEL (1990) sowie Jay B. BARNEY (1991, 1997) zurück. In Abgrenzung zum marktorientierten Ansatz werden hier interne Ressourcen zur Erzielung nachhaltiger Wettbe-

werbsvorteile in den Vordergrund gerückt (GRANT 1996, 110; WANG 2014, 35; MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 342). Hierbei wird die Homogenitätsannahme aufgegeben und stattdessen angenommen, dass unterschiedliche Wettbewerbspositionen in einem unvollkommenen Markt aus der Heterogenität der zu Verfügung stehenden internen Ressourcen bzw. den Ressourceneigenschaften resultieren (GAITANIDES 2012, 128; ROHM 1998, 133f.; WELGE, AL-LAHAM & EULERICH 2017, 84ff.). Diese wettbewerbskritischen internen Ressourcen werden auch Kernkompetenzen genannt. Durch diese können einzigartige Ressourcenbündel geschaffen werden, die einen spezifischen Zusatznutzen für Kunden stiften. Aufgrund von qualitativ heterogenen Inputgütern kann der gestiftete Zusatznutzen nicht von anderen Unternehmen in gleicher Weise erzeugt werden, weshalb interne Ressourcen statt externer Faktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Fokus stehen. Dieser Perspektivwechsel wird des Öfteren auch mit der Verschiebung von einer „outside-in“ zu einer „inside-out“ Perspektive paraphrasiert (GAITANIDES 2012, 128; GRÄBLER 2010, 175f.).

Es können vier strategisch relevante Arten von Ressourcen voneinander unterschieden werden, die nachfolgend angeführt sind (GAITANIDES 2012, 129; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 102; OSTERLOH & FROST 2000, 172; WELGE & AL-LAHAM 2012, 88; GRANT & NIPPA 2006, 184ff.; STEINMANN & SCHREYÖGG 2005, 207):

- **Physikalische Ressourcen:** Hierunter sind insbesondere verwendete Technologien, der Ressourcenzugang, die betriebliche Ausstattung und die Standortwahl zu fassen.
- **Humane Ressourcen:** Diese beziehen sich auf die Eigenschaften der Mitarbeiter, welche insbesondere durch Ausbildung, Erfahrung, Motivation und durch soziale Beziehungen geprägt werden.
- **Organisatorische Ressourcen:** Hierunter fallen insbesondere die Erfolgspotenziale, deren Ursache in der Organisation selbst liegen. Dies betrifft beispielsweise die Innovationsfähigkeit, die Kundennähe, die Flexibilität sowie die Organisationsstruktur.
- **Finanzielle Ressourcen:** Neben dem Geldvermögen eines Unternehmens umfasst dieser Ressourcenpool ebenso alle Vermögensgegenstände, die an Dritte veräußert werden können. Dies betrifft alle monetär bewertbaren materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände einer Organisation.

Der Wert der Ressourcen resultiert aus deren Einzigartigkeit, die sich durch fünf Merkmale ergibt (GAITANIDES 2012, 128; ROHM 1998, 135f.; OSTERLOH & FROST 2000, 172; BARNEY 1991, 105; GRANT 1991, 124; BECKER 2013a, 66; STEINMANN & SCHREYÖGG 2005, 214f.):

- **Werthaltigkeit:** Bereitschaft der Kunden, ein Entgelt für den aus der Ressource erzeugten Zusatznutzen zu bezahlen.
- **Begrenzte Verfügbarkeit:** Es besteht ein Nachfrageüberhang nach diesen wertvollen Ressourcen, wodurch diese knapp und nicht unbegrenzt handelbar sind.
- **Nicht bzw. schwere Imitierbarkeit:** Die Ressourcen sind nicht bzw. schwer durch Güter oder Leistungen anderer Unternehmen zu imitieren.
- **Nicht bzw. schwere Substituierbarkeit:** Es existiert keine ähnliche Ressource, welche die werthaltige Ressource ersetzen könnte.
- **Transferierbarkeit:** Es ist möglich, die Ressourcen immer wieder zur Erschließung innovativer Produkte oder neuer Märkte einzusetzen.

Ressourcen sind umso wertvoller, je unternehmensspezifischer diese sind und je größer der hierdurch gestiftete Zusatznutzen für den Kunden ist. Der Grad der Unternehmensspezifität ergibt sich durch die Beschaffenheit der Ressourcen. Von besonderem Wert für Unternehmen sind aufgrund der Heterogenitätsannahme nicht-transaktionsfähige und intangible Ressourcen (GAITANIDES 2012, 131; OSTERLOH & FROST 2000, 172; CARPENTER & SANDERS 2009, 76ff.). Intangible Ressourcen sind immaterielle Vermögensgegenstände, wie beispielsweise die Unternehmenskultur oder das implizite Wissen der Mitarbeiter/-innen (ROHM 1998, 136f.; SCHMEISSER et al. 2014, 80). Diese gelten dann als besonders wertvoll, wenn diese nicht bzw. nur unter großen Mühen zwischen Unternehmen transferiert werden können. Konkurrenten ist der Zugang zu diesen wettbewerbskritischen Ressourcen somit nicht ohne Weiteres möglich, weshalb diese nur schwer von anderen Unternehmen imitiert oder substituiert werden können (ROHM 1998, 137; CARPENTER & SANDERS 2009, 76ff.). Sofern durch diese Ressourcen ein Kundennutzen gestiftet werden kann, bilden diese internen Ressourcen im ressourcenbasierten Ansatz den Ausgangspunkt für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Die Fähigkeit, aus den internen Ressourcen einzigartige Ressourcenbündel zu konstruieren, wird auch als Kernkompetenz eines Unternehmens bezeichnet, die durch folgende Merkmale charakterisiert ist (ROHM 1998, 138ff.; OSTERLOH & FROST

2000, 174ff.; GAITANIDES 2012, 132; JUNG, HEINZEN & QUARG 2016, 329f.; WOLF 2003, 419ff.):

- Wissensbasiertheit,
- beschränkte Handelbarkeit,
- Unternehmensspezifität,
- nicht bzw. schwere Imitier- und Substituierbarkeit,
- Stiften eines Zusatznutzens für Endkunden,
- Erschließbarkeit neuer Märkte.

**Kernkompetenzen** können als organisationale Fähigkeiten verstanden werden, die es ermöglichen, Ressourcen in einzigartiger Weise zu bündeln, um einen spezifischen Zusatznutzen zu stiften (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 103; AMIT & SCHOEMAKER 1993, 35; PICOT, REICHWALD & WIGAND 2008, 237f.; BEA 2009a, 184f.). Diese Fähigkeit einer Organisation kann wiederum selbst als unternehmensinterne Ressource angesehen werden (HUTTERER 2013, 188).

Der Kompetenzbegriff bezieht sich auf die Existenz organisationaler Routinen, in welchen Aktivitätsmuster und Verknüpfungsprozesse wiederholt ausgeführt werden können (AVERDUNG 2014, 23). GAITANIDES (2012, 132) stellt hierzu heraus, dass sich innerhalb dieser Routinen, „[...] das Wissen von Mitarbeitern hinsichtlich der Ressourcentransformation und -kombination im Zeitablauf akkumuliert und weiterentwickelt“. Kompetenzen werden hier als Potenziale verstanden, die durch die in Organisationsstrukturen

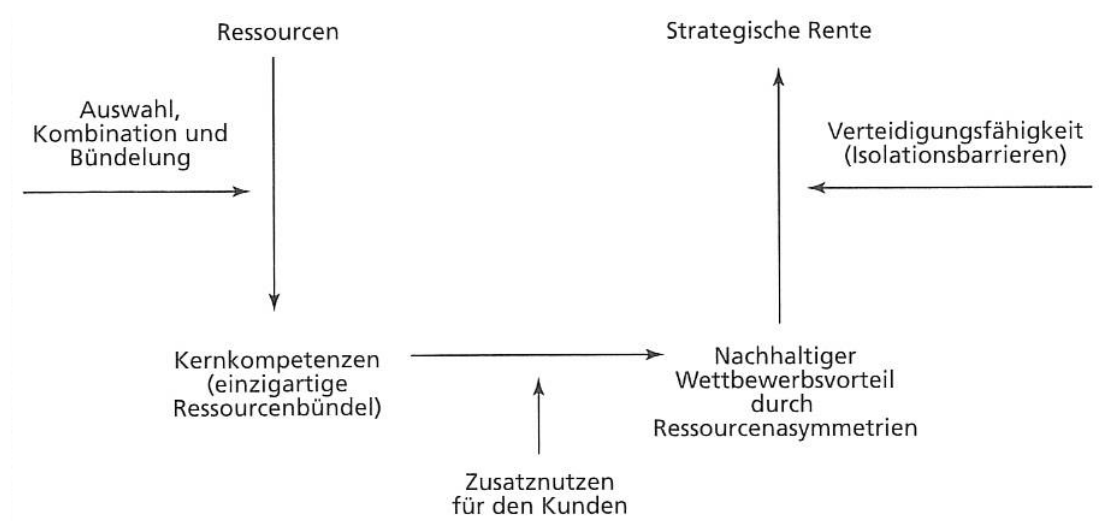
„[...] gebündelten Ressourcen erzeugt werden und die selbst wiederum einzigartige Prozessleistungen bzw. -ergebnisse zu erzeugen fähig sind.“ (GAITANIDES 2012, 136)

Kompetenzen und hieraus entstehende Kernkompetenzen sind durch Isolationsbarrieren zu schützen (ebd., 133f.; ROHM 1998, 143). Isolationsbarrieren können durch die nachfolgend angeführten Faktoren aufgebaut werden (GAITANIDES 2012, 133f.; ROHM 1998, 143; GRÄBLER 2010, 177f.):

- Spezielle Bündelung von Ressourcen (Spezifitätsbarriere),
- Erfahrungen im Produktionsprozess, die durch einen hohen Anteil an impliziten Wissen geprägt sind (Erkenntnisbarriere),

- Kausale Mehrdeutigkeit zwischen Ressourcen und Unternehmenserfolg (Komplexitätsbarriere),
- Interorganisationale Netzwerkbeziehungen,
- Ein zeitlich bedingter Know-How Vorsprung (Vorsprungsbarriere).

GAITANIDES (2012, 135) stellt den Argumentationszusammenhang des ressourcenbasierten Ansatzes zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bzw. strategischer Renten zusammenfassend wie folgt dar (Abb. 7):



**Abbildung 7:** Argumentationskette des ressourcenbasierten Ansatzes nach GAITANIDES (2012, 135)

Im ressourcenbasierten Ansatz bilden also interne Ressourcen den Ausgangspunkt für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. So werden anhand interner Ressourcen unternehmensspezifische Kernkompetenzen entwickelt, auf deren Grundlage Ressourcen zu einzigartigen Bündeln kombiniert werden, die einen Zusatznutzen für Kunden stiften. Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beruht hier maßgeblich auf Ressourcenasymmetrien zwischen Wettbewerbern. Diese Wettbewerbsvorteile können durch die Schaffung von Isolationsbarrieren verteidigt und folglich nachhaltig aufrechterhalten werden, sodass strategische Renten erzielt werden können. Unterschiedliche Wettbewerbspositionen werden innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes somit auf eine heterogene Ressourcenausstattung von Unternehmen zurückgeführt. Wie eingangs bereits angeführt wurde, wird der nach außen gerichtete Blick auf externe Marktfaktoren im Sinne des marktbasierenden Ansatzes jedoch keineswegs ausgeschlossen, sondern ist der Betrachtung interner Ressourcen lediglich nachgelagert, weshalb diese Ansätze auch komplementär aufeinander bezogen werden können (vgl. hierzu ROHM 1998,



151; HUNGENBERG 2014, 63). CAMPHAUSEN (2007, 30f.) führt beispielsweise an, dass durch marktorientierte Ansätze externe Bedingungen zur Identifizierung von Marktchancen und -risiken und durch ressourcenbasierte Ansätze interne Bedingungen zur Identifizierung interner Stärken und Schwächen analysiert werden können.

Nachdem nun wesentliche Charakteristika der zwei grundlegenden Ansätze zur Strategieausrichtung erläutert wurden, soll nachfolgend dargelegt werden, welcher dieser Ansätze der strategischen Zielperspektive dieser Arbeit zu Grunde gelegt wird.

#### **4.2.2 Ökonomisch-Strategischer Ansatz zur Modellbildung**

Fortbestehen und Wettbewerbserfolg liegen maßgeblich in den Händen der Unternehmensverantwortlichen, welche die Wettbewerbsstrategien auswählen, um strategische Renten zu erzielen (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 18; OSTERLOH & FROST 2000, 167; NAG, HAMBRICK & CHEN 2007, 942). Bei der Entscheidung über eine geeignete Wettbewerbsstrategie sind Bedingungen der Unternehmensumwelt zu berücksichtigen, die zunehmend durch Globalisierungsprozesse geprägt werden (vgl. Kapitel 4.1). Konkret zeigt sich dieser Einfluss beispielsweise durch einen verstärkten und deregulierten Wettbewerb sowie kürzere Produktlebenszyklen (OSTERLOH & FROST 2000, 17; DAFT 2010, 7; GREMME & WOHLGEMUTH 2017, 33; KREIKEBAUM, GILBERT & BEHNAM 2018, 35). Die Marktbedingungen werden somit zunehmend dynamischer und komplexer, sodass das unternehmerische Handeln in der Regel auch auf erweiterte Kundenbeziehungen auszurichten ist und heterogenere Kundenanforderungen zu befriedigen sind, wenn (langfristige) Wettbewerbsvorteile in wettbewerbsintensiven Märkten erzielt werden sollen (ebd., 17; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 1ff.).

Aufgrund der angeführten Marktbedingungen werden rein marktbasierende Wettbewerbsstrategien als zunehmend unzureichend angesehen, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und aufrechterhalten zu können (TEECE 2007, 1320; JOHANNESSEN 2009, 160; OSTERLOH & FROST 2000, 171f.; ROHM 1998, 133). Denn die Differenzierung von Wettbewerbern erfolgt im marktbasierten Ansatz aufgrund der Homogenitätsannahme und der Unvereinbarkeit der Wettbewerbsstrategien lediglich in Bezug auf einzelne Erfolgsfaktoren, die möglichst weitreichend zu optimieren sind, wie beispielsweise Kostenreduzierungen im Rahmen der Kostenführerschaft (Kapitel 4.2.1.1). Durch die Optimierung einzelner Erfolgsfaktoren langfristige Renten zu erzielen,

greift bei einem wachsenden Marktangebot bzw. einer verschärften Wettbewerbssituation jedoch zu kurz, da es zunehmend schwieriger wird, eine Marktposition gegenüber einer größeren Zahl von Wettbewerbern zu verteidigen und auch heterogener werdende Kundenbedarfe zu befriedigen (WEIDNER UND FREITAG 1998, 237; OSTERLOH & FROST 2000, 17f.; BARNEY 1991, 100; WANG 2014, 35).

Im klassischen ressourcenbasierten Ansatz wird ausgehend von der Annahme unvollkommener Märkte die Vorstellung einer homogenen Ressourcenausstattung zwischen Unternehmen aufgegeben, was bedeutet, dass Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen auch auf eine heterogene Ressourcenausstattung zurückgeführt werden können (WELGE & AL-LAHAM 2012, 87ff.; GAITANIDES 2012, 128; GRANT & NIPPA 2006, 184ff.; BECKER 2013a, 64ff.). Bezug nehmend auf diese Heterogenitätsannahme ergeben sich für die Ausarbeitung der strategischen Zielperspektive weitreichende Potenziale, die es ermöglichen, mehrere strategisch relevante Erfolgsfaktoren parallel zu fördern.<sup>17</sup> Die Möglichkeit zur Nutzung der Potenziale beruht auf dem Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen, durch welche auch in wettbewerbsintensiven Märkten eine Abgrenzung von anderen Wettbewerbern langfristig erfolgen kann (Kapitel 4.2.1.2). Der ressourcenbasierte Ansatz ist unter Berücksichtigung der Annahme einer hohen Wettbewerbsintensität somit erklärungskräftiger und unter technologischer Perspektive erfolgsversprechender als der marktbasierter Ansatz, um die Erzielung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen zu begründen. Demnach wird die Erarbeitung der strategischen Zielperspektive in dieser Arbeit auf Grundlage des **ressourcenbasierten Ansatzes** vorgenommen.

Trotz der Potenziale des ressourcenbasierten Ansatzes gibt es eine Reihe konzeptueller Schwachpunkte, welche sich beispielsweise auf die mangelnde terminologische Präzision und die Operationalisierungsprobleme des Ressourcenbegriffs sowie des Zustandekommens der hierauf basierenden Wettbewerbsvorteile beziehen (WELGE & AL-LAHAM 2012, 96ff.). Aufgrund dieser Schwachpunkte erfolgte eine Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung des ressourcenbasierten Ansatzes, bei der das organisationale Wissen als zentrales Parameter in den Fokus gerückt wurde (ebd., 98). Zur Ent-

---

<sup>17</sup> Im ressourcenbasierten Ansatz können verschiedene Arten von Renten unterschieden werden (vgl. hierzu WELGE & AL-LAHAM 2012, 89f.).

wicklung einer konkreten strategischen Zielperspektive wird die Rolle des organisationalen Wissens zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im folgenden Kapitel deshalb näher erläutert.

### **4.2.3 Organisationales Wissen als zentraler Faktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in globalisierten Märkten**

In diesem Kapitel wird die strategische Zielperspektive dieser Arbeit konkretisiert. Hierfür wird in Kapitel 4.2.3.1 zunächst die Relevanz des organisationalen Wissens für den Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen erläutert. Durch welche Bedingungen die Entwicklung von strategisch relevanten Wissensbeständen begünstigt werden kann, sodass dynamische Fähigkeiten entwickelt werden, wird anschließend in Kapitel 4.2.3.2 aufgezeigt. Anschließend wird in Kapitel 4.2.3.3 erläutert, welche konkreten Erfolgsfaktoren durch dieses Wissen optimiert werden können, um in wettbewerbsintensiven Märkten möglichst branchenübergreifend strategische Renten zu erzielen. Abschließend wird in Kapitel 4.2.3.4 erläutert, welche organisationalen Lernmodi zur Entwicklung von strategisch relevanten Wissensbeständen unterschieden werden können. Ziel ist es, in diesem Kapitel grundlegende Charakteristika wertvoller bzw. förderungswürdiger (Unternehmens-)Ressourcen herauszustellen, um im Weiteren strukturelle Entwicklungsbedingungen bestimmen zu können, die im Zuge der Modellbildung berücksichtigt werden sollen.

#### **4.2.3.1 Rolle des Wissens im ressourcenbasierten Ansatz**

Die Frage, aus welchen Unternehmensressourcen sich organisationale Kernkompetenzen konkret zusammensetzen, kann aufgrund einer mangelnden theoretischen und empirischen Befundlage bisher noch nicht abschließend beantwortet werden (GAITANIDES 2012, 135; MOSAKOWSKI & MCKELVEY 1997, 67). Das organisationale Wissen dient hierfür bisher als erklärungskräftigste Größe, da davon ausgegangen wird, dass hierdurch der Aufbau von Kernkompetenzen entscheidend gefördert werden kann (HUTTERER 2013, 189). Dieser Zusammenhang wird nachfolgend näher erläutert.

Die ressourcenbasierte Denkrichtung wurde maßgeblich durch den Kernkompetenzansatz nach PRAHALAD und HAMEL (1990, 82ff.) geprägt (GAITANIDES 2012, 131ff.;

WOLF 2003, 419). Kernkompetenzen zeichnen sich in diesem ursprünglichen Verständnis dadurch aus, dass sich ein Unternehmen hierdurch einen Zugang zu unterschiedlichen Märkten erschließen kann, diese für Kunden wertvoll sind und nur schwer imitiert bzw. substituiert werden können. Der Aufbau solcher Kernkompetenzen beruht nach den Autoren auf einem kollektiven Lernprozess der Organisation, in welchem interne Ressourcen in bestimmter Weise miteinander kombiniert werden (PRAHALAD & HAMEL 1990, 82; MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 202ff.; KALMRING 2004, 22f.). Die Entstehung von Kernkompetenzen resultiert hiernach insbesondere aus anwendungsbezogenen Lernprozessen, durch welche die materiellen und immateriellen Ressourcen eines Unternehmens in bestimmter Weise miteinander gebündelt werden (SCHREINER 1998, 25f.). Die Forderung einer Replizierbarkeit dieser Kernkompetenzen für unterschiedliche Märkte macht es erforderlich, dass Kernkompetenzen auf struktureller Ebene routiniert eingebracht werden können, sodass diese nicht zufällig, sondern auf Grundlage eines relativ stabilen Konstrukts entstehen. HUTTERER (2013, 187) weist in diesem Zusammenhang jedoch auf die Gefahr hin, dass die historischen und pfadabhängigen Kernkompetenzen eines Unternehmens auch zu einer organisationalen Trägheit („Organizational Inertia“) führen können, wenn aufgrund von getätigten Investitionen oder etablierten Wertesystemen sich ändernde konstitutive Bedingungen nicht erkannt und bestehende Prozesse und Strukturen somit nicht angepasst werden. Bestehende Kernkompetenzen können in diesem Fall zwar fortlaufend repliziert, jedoch neue Marktentwicklungen nur unzureichend aufgegriffen werden.

Im Kernkompetenzansatz besitzen Unternehmensressourcen einen statischen Charakter, da die ökonomischen Renten bereits bis zur Phase der Akquisition einer Ressource geschaffen werden und die Ressource an sich eine Rente generiert (HUTTERER 2013, 188). Diese statische Sichtweise wird im erweiterten „Capability Based View“ (CBV) dynamisiert. So wird hier betont, dass strategische Renten nicht durch die immaterielle oder materielle Ressource selbst, sondern durch den koordinierten Einsatz von Unternehmensressourcen erzielt werden und die Rentengenerierung somit erst nach Erhalt bestimmter Ressourcen erfolgt (ebd.; GRANT 1991, 119; AMIT & SCHOEMAKER 1993, 35). Die flexible Koordinationsfähigkeit eines Unternehmens wird seither als bedeutendes Merkmal organisationaler Kernkompetenzen angesehen. Trotz der erweiterten Erklärungskraft des CBV blieb jedoch weiterhin offen, ob eine Trennlinie zwischen Ressourcen und Fähigkeit besteht, wie der Fähigkeitsbegriff zu operationalisieren ist

und wie vorab erkannt werden kann, welche Ressourcen und Fähigkeiten förderungswürdig sind (MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 346f.). Diese Fragen werden durch den wissensorientierten Ansatz „Knowledge Based View“ (KBV) aufgegriffen, in welchem die Ressource **Wissen als Schlüsselparameter** zur dynamischen Koordinationsfähigkeit und somit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen angesehen wird (WANG 2014, 37; CEPEDA & VERA 2007, 427; WELGE, AL-LAHAM & EULERICH 2017, 94ff.; WELGE & AL-LAHAM 2012, 98, 108ff.; MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 346f.). Hiernach resultieren die Kernkompetenzen von Unternehmen durch die Spezifität der organisationalen Wissensentwicklung (NONAKA, KROGH & VOELPEL 2006, 1193), weshalb die Ressource Wissen nach SOOSAY und HYLAND (2008, 21) der Grundbaustein der organisationalen Fähigkeiten (capabilities) ist (vgl. auch GAITANIDES 2009, 14ff.). SPENDER (1996, 46) schlägt vor, ein Unternehmen als eine wissensgenerierende Organisation zu betrachten, die aus Verbindungen zwischen unabhängigen wissensschaffenden Einheiten besteht. In diesem Verständnis wird der Faktor Wissen als entscheidende strategische Ressource für den Aufbau und die Fortentwicklung von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen angesehen (HUTTERER 2013, 189; ZACK 1999, 125; NICKERSON & ZENGER 2004, 617f.; JOHNSON et al. 2018, 152ff.).

Verstärkt wird die Relevanz des Wissens durch den intensiver werdenden Wettbewerb im Rahmen voranschreitender Globalisierungsprozesse (OECD 1996, 9ff.; GRANT 2011, 117). So wächst der Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern stetig an, die einen zielgerichteten Einsatz von Wissen zur Erzielung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen (OECD 1996, 3ff.; LEYDESDORFF 2006, 16). Die Entwicklung einer marktbasierter Wirtschaft hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft, welche auf der Produktion, Distribution und dem Gebrauch von Wissen und Informationen basiert (OECD 1996, 7), spiegelt sich in steigenden Investitionen in wissensintensive Hightech-Branchen wider (LEYDESDORFF 2006, 17). Für Firmen besteht daher eine zunehmende Notwendigkeit, sich hin zu lernenden Organisationen zu entwickeln, welche Wissen effektiv fördern und einsetzen können (EASTERBY-SMITH & LYLES 2011, 3). Auch im Hinblick auf die deutsche Wirtschaft wird dies zunehmend als erforderlich angesehen (BULLINGER et al. 1998; HEISIG 2007; KOHL, ORTH & STEINHÖFEL 2016).

Wissen im organisationalen Kontext kann als bewusste und sinnzusammenhängende Verarbeitung, Kombination und Interpretation von Informationen<sup>18</sup> verstanden werden, welches mit dem Ziel verbunden ist, zur Aufgaben- und Problemlösung beizutragen (WELGE & AL-LAHAM 2012, 98f.; VAHS 2015, 431; STRAUB 1996, 24ff.). Es kann zwischen individuellem, kollektivem und organisationalem Wissen<sup>19</sup> unterschieden werden. Während das individuelle Wissen an einzelne Personen gebunden ist, wird das kollektive Wissen von mehreren Organisationsmitgliedern geteilt und betrifft Gruppenlernprozesse. Darüber hinaus erstreckt sich das organisationale Wissen auf alle Mitglieder einer Organisation und kann als kollektive Erfahrung betrachtet werden, die durch Systeme, Routinen und den Austausch innerhalb einer Organisation geprägt wird (ebd., 99; JOHNSON et al. 2018, 151; AL-LAHAM 2008, 578; SCHERTLER-ROCK 2008, 1380). Zur weiteren Kategorisierung des Wissens können das implizite und explizite Wissen voneinander unterschieden werden (WOOLFOLK 2008, 320ff.; EDELMANN & WITTMANN 2012, 111). Explizite Wissensbestände einer Organisation sind nur in geringem Maße kontextgebunden und gut zu dokumentieren, sodass diese relativ leicht zu imitieren sind und zwischen Unternehmen transferiert werden können. Zum Aufbau unternehmensspezifischer Kernkompetenzen ist deshalb das implizite Wissen von besonderer Bedeutung, welches sich dadurch auszeichnet, dass dieses kaum erfasst und artikuliert werden kann. Implizites Wissen erfordert langfristige und erfahrungsgebundene Lernprozesse, weshalb dieses von anderen Unternehmen nur schwer imitiert werden kann und folglich das höchste Wertschöpfungspotenzial aller betrieblichen Ressourcen aufweist (WELGE & AL-LAHAM 2012, 99f.; SCHERTLER-ROCK 2008, 1380; JOHNSON et al. 2018, 151; THOMMEN et al. 2017, 552f.).

Im strategischen Management existieren unterschiedliche wissensbasierte Forschungsansätze<sup>20</sup>, die bei näherer Betrachtung jedoch keine konkurrierenden, sondern komplementäre Ansätze darstellen (WELGE & AL-LAHAM 2012, 99ff.). So bezieht sich

---

<sup>18</sup> Informationen stehen in Abgrenzung zu Daten in einem bedeutungstragenden Kontext und werden zielgerichtet genutzt, beispielsweise zur Analyse des Kaufverhaltens bestimmter Kundengruppen (= Pragmatische Ebene). Daten sind aus syntaktischen Regeln zusammengesetzte Zeichen, die zum Zwecke der (maschinellen) Verarbeitung miteinander verknüpft werden, aber noch keinen Verwendungshinweis beinhalten (z.B. Umsatzlisten) (NORTH 2016, 36ff.; ABTS & MÜLDER 2017, 10ff.; SCHWARZER & KRUMHOLTZ 2014, 6f.; HEINRICH, HEINZL & RIEDL 2011, 151ff.).

<sup>19</sup> Wissen bezieht sich hier auf eine zweckorientierte Verknüpfung von Informationen, die durch eine subjektive Klassifizierung und Interpretation erfolgt (z. B. Warum kaufen Kunden ein bestimmtes Produkt) (NORTH 2016, 36ff.; ABTS & MÜLDER 2017, 12; SCHWARZER & KRUMHOLTZ 2014, 8).

<sup>20</sup> vgl. hierzu WELGE und AL-LAHAM (2012, 100ff.) sowie WELGE, AL-LAHAM und EULERICH (2017, 96ff.).

der konzeptuelle Bezugsrahmen der verschiedenen Strömungen des „Knowledge Based View“ auf den Wissensbestand eines Unternehmens und die hiermit verbundenen Veränderungsprozesse, die aus Generations- und Integrationsprozessen resultieren (ebd., 105f.). Durch die Interaktion dieser Komponenten ergibt sich der unternehmensspezifische Charakter bzw. die Einzigartigkeit des Wissens, das auf individueller und kollektiver Ebene entsteht. Auf diesen Ebenen bildet sich auch das **organisationale Wissen** heraus, das sich auf das geteilte Wirklichkeitsverständnis der Unternehmensakteure bezieht und aus der Kollektivierung des individuellen Wissens und Könnens resultiert (BEA & GÖBEL 2019, 394; WELGE & AL-LAHAM 2012, 105f.; GEIBLER 1995, 29ff.; THOMMEN et al. 2017, 554).

Konzepte zur Förderung der Entstehung einzigartiger organisationaler Wissensbestände beziehen sich im Wesentlichen auf die unternehmensspezifischen Pfadabhängigkeiten und die kausale Ambiguität des organisationalen Wissens. Pfadabhängigkeiten beschreiben die strukturell geprägten Wege innerhalb des Unternehmens, in deren historischen Grenzen die Wissensentwicklung entscheidend beeinflusst wird (ebd., 107f.; SCHÄCKE 2006, 29ff.). Die kausale Ambiguität betrifft die Intransparenz und Vieldeutigkeit zwischen dem Wissenstand, den fortlaufenden Generations- und Integrationsprozessen sowie den hieraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen (WELGE & AL-LAHAM 2012, 107f.; VAHS 2015, 136f.). Die kausale Ambiguität ist eine wesentliche Einflussgröße auf den Grad der Imitierbarkeit des organisationalen Wissens, weshalb hierauf Bezug nehmend auch die Stärke der geschaffenen Isolationsbarrieren bestimmt werden kann. Ein Ansatz zur Charakterisierung von Pfadabhängigkeiten, in denen die Entwicklung strategisch relevanter Wissensbestände mit kausaler Ambiguität erfolgt, wird im folgenden Kapitel erläutert.

#### **4.2.3.2 Organisationale Wissensbestände als Ausgangspunkt für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten**

Um strategisch relevante Wissensbestände zu identifizieren, wurde von KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998) ein zweidimensionales Wissensmodell entwickelt. Die Dimensionen des Wissensmodells beziehen sich zum einen auf den Grad der **Wissensvernetzung** und zum anderen auf die **Beeinflussbarkeit des Wissens durch das Management** (ebd., 700). Hierdurch soll es möglich werden, wettbewerbsrelevantes Wis-

sen zu identifizieren und dessen Entwicklung begünstigen zu können. Auf der Dimension der Wissensvernetzung wird ein Spannungsfeld zwischen „*Element*“ und „*Linkage*“ abgetragen, das auf den Grad der Wissensvernetzung zwischen einzelnen Wissensträgern schließen lässt. Der Pol „*Element*“ umfasst das Wissen einzelner Individuen, welches in Richtung des Pols „*Linkage*“ zunehmend zwischen einzelnen Wissensträgern verbunden bzw. kombiniert wird (KUSUNOKI, NONAKA & NAGATA 1998, 702). Das Wissen gilt aus strategischer Sicht dabei als umso relevanter, je stärker die Wissensbestände der Wissensträger im Sinne der Ausprägung „*Linkage*“ miteinander verknüpft werden, da es anderen Marktteilnehmern hierdurch erschwert wird, das Wissen zu imitieren. Die zweite Dimension umfasst die Möglichkeiten des Managements, Einfluss auf das vorhandene Wissen im Unternehmen auszuüben. Hierzu werden die beiden Pole „*Embedded*“ und „*Designable*“ unterschieden. Während die Wissensbestände am Pol „*Embedded*“ vom Management nur sehr schwer beeinflusst werden können, ist dies am Pol „*Designable*“ nahezu vollständig möglich. Aus strategischer Sicht wird insbesondere das vom Management schwer beeinflussbare Wissen als bedeutsam angesehen („*Embedded*“), da dieses äußerst unternehmensspezifisch ist und von Konkurrenzunternehmen somit nur schwer imitiert werden kann (ebd.).

Welche Formen organisationaler Wissensbestände unter Einbezug der angeführten Ausprägungen zu den Dimensionen des Wissensmodells unterschieden werden können, wird im Folgenden abgebildet (Abb. 8):



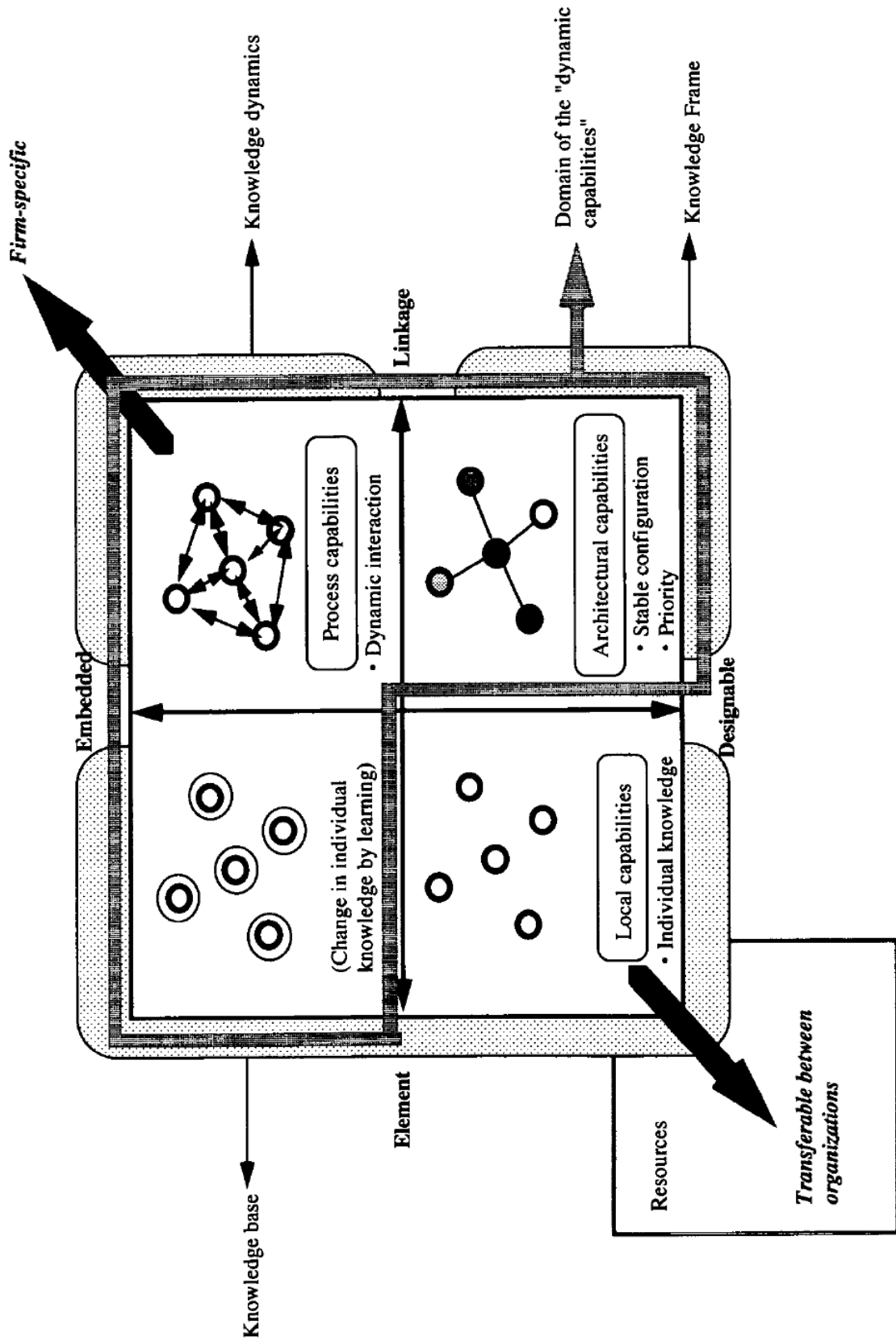


Abbildung 8: Organisationales Wissen und Fähigkeiten nach KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 701)

Der dritte Quadrant „*Local capabilities*“ bezieht sich nach KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 700) auf individuelle Wissensbestände der Unternehmensakteure, welche untereinander unverbunden sind und vom Management relativ gut beeinflusst werden können. Beispielsweise kann die Beeinflussung dadurch erfolgen, dass Akteure mit bestimmten Expertisen gezielt angeworben und die „*Local capabilities*“ somit gesteigert werden. Die relativ hohe Flexibilität hat jedoch zur Folge, dass dieses Wissen zwischen Unternehmen relativ leicht transferiert werden kann, weshalb hierdurch die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile nur bedingt unterstützt wird. Die „*Local capabilities*“ bilden zusammen mit dem im zweiten Quadranten erfassten „*Change in individual knowledge by learning*“ die „*Knowledge Base*“ eines Unternehmens. Der zweite Quadrant umfasst nach KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 700ff.) die Fortentwicklung der individuellen Wissensbestände durch Lernprozesse, was seitens des Managements durch Angebote und Anreizsysteme beeinflusst werden kann. Auf die tatsächliche Nutzung dieser Angebote und Anreizsysteme sowie auf die Verknüpfung der individuellen Wissensbestände kann durch das Management jedoch nur in begrenztem Ausmaß eingewirkt werden.

Innerhalb des vierten Quadranten „*Knowledge Frame*“ werden die Unternehmensakteure nach Maßgabe bestimmter Organisationsstrukturen in spezifischer Weise gebündelt, sodass diverse Wissensnetzwerke entstehen. Diese Strukturierung wird entscheidend durch das Management beeinflusst, welches somit in relativ hohem Maße auf die unternehmensinternen Interaktionen einwirken kann. Der gewählten Organisationsstruktur kommt zur Förderung der Entwicklung des organisationalen Wissens eine zentrale Bedeutung zu. So wird durch die Organisationsstruktur festgelegt, in welchen strukturellen Grenzen Austauschbeziehungen seitens der Unternehmensakteure routiniert wahrgenommen werden können bzw. durch welchen strukturellen Rahmen der Wissensaustausch begrenzt wird (*Knowledge Frame*). Organisationsstrukturen determinieren folglich die Möglichkeit, organisationale Fähigkeiten entfalten zu können. Deshalb bezeichnen KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 700) diesen Quadranten auch als „*Architectural capabilities*“. Um die aus der Struktur entwickelten organisationalen Fähigkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen reproduzieren zu können, gilt es für Unternehmen eine relativ beständige Organisationsstruktur festzulegen.

Innerhalb des „*Knowledge Frame*“ werden Unternehmensakteure im Rahmen eines statischen Gebildes miteinander verbunden. Hierauf aufbauend beinhaltet der erste

Quadrant „*Knowledge dynamics*“ die unkontrollierbaren bzw. dynamischen Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen, welche von den Unternehmensakteuren bzw. Expertengruppen innerhalb der Organisationseinheiten wahrgenommen werden können. Hieraus kann ein relativ hoher Grad an informellen Wissensnetzwerken entstehen, in denen vorhandene Fähigkeiten in dynamisierten Austauschbeziehungen spontan emergieren können (KUSUNOKI, NONAKA & NAGATA 1998, 702; STRAUB 1996, 28f.). Solche Fähigkeiten, die auch als „Process capabilities“ bezeichnet werden, können durch das Management kaum beeinflusst werden und gelten deshalb als hochgradig unternehmensspezifisch. Aus diesem Grund wird das in diesem Quadranten erzeugte Wissen bzw. die hieraus erwachsenden Fähigkeiten als strategisch am bedeutendsten für den Unternehmenserfolg angesehen.

Im angeführten Framework wird herausgestellt, dass intangible und schwer transaktionsfähige Wissensbestände bzw. Ressourcen von besonderer Bedeutung sind (vgl. auch GAITANIDES 2012, 131). KUSUNOKI, NONAKA und NAGATA (1998, 702) führen an, dass hierdurch erhöhte Isolationsbarrieren zur Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen geschaffen werden können. Solch wertvolle Wissensbestände entwickeln sich in unterschiedlicher Ausprägung in den fett umrandeten Quadranten, die als Quelle der dynamischen Fähigkeiten einer Organisation betrachtet werden („**dynamic capabilities**“). Dynamic Capabilities können auch als organisationale Wandlungsfähigkeit bezeichnet werden, von welcher ausgehend der Ressourcenbestand eines Unternehmens verändert werden kann (MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 12f.; BEA & GÖBEL 2019, 375f.; vgl. Kapitel 4.2.4). Die *Werthaltigkeit* dieser Fähigkeit, die selbst als spezielle interne Ressource angesehen werden kann (MAKADOK 2001, 387ff.; SCHREINER 1998, 50f.), resultiert insbesondere aus der einzigartigen Kombination von Wissensbeständen in unternehmensspezifischen Netzwerken. Die hieraus resultierende Wissensbasis ist in hohem Maße intangibel und kaum transaktionsfähig, sodass andere Marktteilnehmer diese Ressourcen nur schwer imitieren oder substituieren können (vgl. Kapitel 4.2.1.2). Der Wert dieser Wissensbestände ist umso höher, je größer der implizite Anteil des wettbewerbskritischen Wissens ist und je komplexer die Interdependenzen des Wissens und der Lernprozesse sind (WELGE & AL-LAHAM 2012, 105ff.).

„Dynamic capabilities“ bzw. dynamische Fähigkeiten gehen entsprechend dem konzeptuellen Bezugsrahmen des „Knowledge Based View“ aus den Generations- und

Integrationskompetenzen eines Unternehmens hervor (Kapitel 4.2.3.1; SCHWEIGER 2012, 80; WELGE & AL-LAHAM 2012, 105f.). Generationskompetenzen umfassen Suchkompetenzen (Umweltbeobachtungen zulassen und Innovation erkennen), Aufnahmekompetenzen (Externes Wissen akquirieren, aufnehmen und transformieren) und Reflexionskompetenzen (Fähigkeit zur Beobachtung der eigenen Organisation). Integrations- bzw. Umsetzungskompetenzen beinhalten die Innovationskompetenz (Fähigkeit neue Produkte oder Dienstleistungen hervorzubringen) und Veränderungskompetenz (Fähigkeit organisationale Kompetenzen bzw. Routinen zu verändern). SPRAFKE (2016, 26) charakterisiert die „Dynamic capabilities“ bzw. dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens zusammenfassend durch grundlegende Merkmalskategorien, die im Folgenden angeführt sind<sup>21</sup> (Tab. 1).

---

<sup>21</sup> Im Rahmen der zusammenfassenden Darstellung werden bereits Charakteristika zur Entstehung und Entwicklung angeführt, die in Kapitel 4.2.4 aufgrund der strategischen Relevanz nochmal separat betrachtet werden (insb. Sensing, Seizing, Transforming).

Merkmals-kategorie	Charakteristika
<b>Definitiver Ursprung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategorisierung als „ability“ oder „capacity“</li> <li>• Wiederholbare Muster</li> <li>• Spezifische organisationale und strategische sowie identifizierbare Prozesse</li> <li>• Erlernte, stabile Muster kollektiver Aktivitäten (vergleichbare Routinen)</li> </ul>
<b>Organisationale Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration, Aufbau, Rekonfiguration interner und externer (Kern-)Kompetenzen</li> <li>• Aufbau, Erweiterung und Schutz der einzigartigen Ressourcenbasis</li> <li>• Veränderung und Modifikation der Ressourcenbasis zur Schaffung neuer Ressourcenkonfigurationen</li> <li>• <i>Higher-level capabilities</i>, die gewöhnliche Fähigkeiten verändern</li> <li>• Modifikation von Routinen, die dem operationalen Geschäft dienen</li> </ul>
<b>Kontext</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich schnell verändernde Umwelten</li> <li>• Weit entwickelte Märkte mit internationalem Wettbewerb und systematischen technischen Veränderungen und/oder bei institutionellen Schocks</li> <li>• Auch in moderat dynamischen Märkten, d.h. mit wiederkehrenden, aber vorhersehbaren Veränderungen</li> <li>• Nicht zwingend sich verändernde Märkte, aber dort besonders vorteilhaft</li> </ul>
<b>Entstehung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden eher im Unternehmen geschaffen denn zugekauft</li> <li>• Entstehung ist eingebettet in organisationale Prozesse, die von Positionen und Pfaden abhängen</li> <li>• Geknüpft an Erfahrungen und Fehler; durch Variation und Selektion</li> <li>• Koevolution von Lernmechanismen, die an Reflexion geknüpft sind</li> <li>• Improvisation, Imitation, Fehler-Irrtum, insbesondere für unerfahrene Unternehmen</li> <li>• Durch Sensing, Seizing, Transforming</li> </ul>
<b>Heterogenität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogene Verteilung von dynamischen Fähigkeiten zwischen Unternehmen aufgrund spezifischer Pfade, Positionen und Vermögenswerte</li> <li>• Dynamische Fähigkeiten sind idiosynkratisch</li> <li>• Dynamische Fähigkeiten sind als Best Practices anzusehen (damit als Kommunalitäten), wobei sich im Detail idiosynkratische Elemente zeigen</li> </ul>
<b>Output/Wirkung auf Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Einfluss auf Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile im Sinne von Erfolg/Misserfolg, Überleben</li> <li>• Notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für Erfolg, d.h. indirekter Einfluss über Ressourcenkonfigurationen, die durch DCs geschaffen werden</li> <li>• Dynamische Fähigkeiten können ebenso zu Misserfolg führen, wenn getroffenen Entscheidungen falsche Annahmen zugrunde liegen bzw. durch Opportunitätskosten</li> </ul>

**Tabelle 1:** Merkmalskategorien und Charakteristika dynamischer Fähigkeiten nach SPRAFKE (2016, 26)

Die Entstehung dynamischer Fähigkeiten kann strukturell dadurch begünstigt werden, dass sich die Wissensträger in den differenzierten Organisationseinheiten möglichst umfassend vernetzen und sich folglich dynamische Austauschbeziehungen entwickeln

können (KUSUNOKI, NONAKA & NAGATA 1998, 700ff.; CORSTEN et al. 2016, 36). Zur Unterstützung der Entwicklung der „Knowledge Dynamics“ wäre es somit erforderlich, den „Knowledge Frame“ möglichst offen bzw. nicht zu engmaschig zu gestalten, sodass möglichst viele leistungsbezogene Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen von den Unternehmensakteuren wahrgenommen werden können. Durch diese dynamischen Austauschprozesse kann die Entwicklung der organisationalen Kombinationsfähigkeit und somit der Aufbau von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen unterstützt werden, die zwischen Unternehmen kaum transferiert oder von Konkurrenzunternehmen imitiert bzw. substituiert werden können.

Die ausgehend von den organisationalen Wissensbeständen entwickelten dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens können zur Optimierung diverser (Erfolgs-)Faktoren beitragen. Zur Entwicklung einer strategischen Zielperspektive werden im folgenden Kapitel konkrete Erfolgsfaktoren bestimmt, deren Optimierung bzw. Förderung durch die zu modellierenden Referenzstrukturen unterstützt werden soll.

#### **4.2.3.3 Strategische Erfolgsfaktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen**

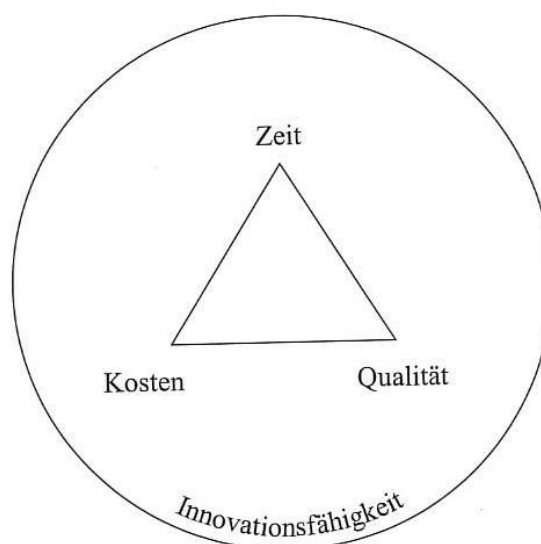
Die Einzigartigkeit von Ressourcenbündeln resultiert aus der Optimierung unterschiedlicher strategisch bedeutsamer Erfolgsfaktoren (EHRMANN 2013, 133ff.), die durch die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen routiniert gefördert werden können, um fortlaufende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Klassisch beziehen sich diese strategisch bedeutsamen Erfolgsfaktoren auf die drei Zielgrößen der marktbaasierten Wettbewerbsstrategien, die im Folgenden angeführt sind (OSTERLOH & FROST 2000, 17; ZOLLONDZ 2016, 920f.; ROHM 1998, 57; GAITANIDES 2012, 210ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 21ff; vgl. auch Kapitel 4.3.2.1):

- hohe Qualität der angebotenen Leistung(-en) (**Qualität**),
- Kostenreduzierung (**Kosten**),
- Zeitminimierung bei der Leistungsdurchführung (**Zeit**).

Diese Faktoren werden auch in zahlreichen Managementkonzepten (z.B. Total Quality Management, Time based Competition, QTK-Kreis, Gemeinkostenwertanalyse etc.) berücksichtigt und hier als branchenübergreifend relevant angesehen. Die drei Erfolgsfaktoren sollen deshalb als zu optimierende Größen in die strategische Zielperspektive

für die Modellbildung aufgenommen werden. Dem branchenübergreifenden Geltungsbereich dieser Erfolgsfaktoren kommt zur Modellbildung eine besondere Bedeutung zu, da es gemäß der ersten Forschungsfrage möglich sein soll, die zu entwickelnde referenzielle Organisationsstruktur in verschiedenen Branchen zur Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte zu nutzen. Dies erfordert gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“, dass dem strukturellen Modell strategische Ziele zu Grunde liegen, die einen entsprechenden Geltungsbereich aufweisen.

Um in wettbewerbsintensiven Märkten die Erzielung von strategischen Renten zu unterstützen, wäre es erforderlich, die klassischen Erfolgsfaktoren möglichst umfassend zu fördern, um hierdurch die Entstehung einzigartiger Ressourcenbündel zu begünstigen, die für Kunden fortlaufend einen Zusatznutzen stiften (Kapitel 4.2.2). Hierbei nimmt die **Innovationsfähigkeit** eines Unternehmens einen zentralen Stellenwert ein. Die Innovationsfähigkeit umfasst das Vermögen eines Unternehmens zur Neuerung und Optimierung von Produkten/Dienstleistungen, Verfahren und Strukturen (RÜEGG-STÜRM 2003, 80ff.; ROHM 1998, 58; HEIDELOFF & RADEL 1998, 134; BAREGHEH et al. 2009, 1324ff.; KOVACIC & RUS 2016, 1172; VRIES 1998, 76)<sup>22</sup>. Der Zusammenhang zwischen den traditionellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und der Innovationsfähigkeit wird von OSTERLOH und FROST (2000, 17) wie folgt abgebildet (Abb. 9).



**Abbildung 9:** Das Zeit-Kosten-Qualitäts-Dreieck nach OSTERLOH und FROST (2000, 17)

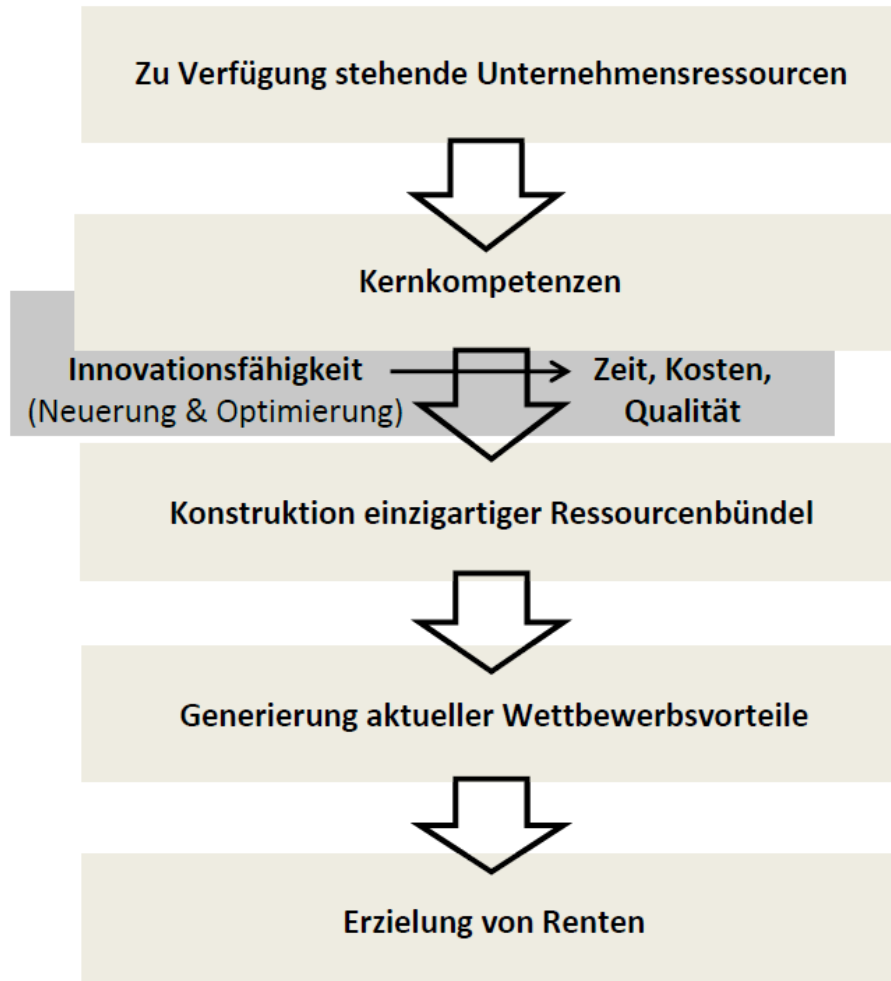
<sup>22</sup> Die Innovationsfähigkeit kann sich auf unterschiedliche Dimensionen beziehen (z.B. Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovation) und auf diesen Dimensionen in unterschiedlicher Intensität ausgeprägt sein (vgl. hierzu HAUSCHILDT et al. 2016, 6ff.).

Der Kreis bildet den umfassenden Einfluss der Innovationsfähigkeit auf die klassischen Erfolgsfaktoren ab (ebd.; ROHM 1998, 58). So ist es ausgehend von den Varianten der Innovationsfähigkeit zur Neuerung bzw. Optimierung auch parallel möglich, Kosten zu minimieren, Durchlaufzeiten zu reduzieren und die Produkt- bzw. Prozessqualität zu steigern. Die Innovationsfähigkeit soll folglich als vierter Erfolgsfaktor in die strategische Zielperspektive für die Modellbildung aufgenommen werden, da plausibel davon ausgegangen werden kann, dass durch die Ergebnisse der Innovationsfähigkeit die Wettbewerbsposition in jeder Branche gestärkt wird (vgl. SOOSAY & HYLAND 2008, 22; ROHM 1998, 58; OSTERLOH & FROST 2000, 17ff.). Unternehmensspezifische Kernkompetenzen resultieren jedoch nicht nur aus den Produkten der Innovationsfähigkeit, sondern können sich ebenso auf die organisationale Kompetenz zur fortlaufenden Förderung des Erfolgsfaktors der Innovationsfähigkeit selbst beziehen. So gilt es zunächst, die Innovationsfähigkeit auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, um die hieraus entstehenden Lernergebnisse fortlaufend zur Konstruktion einzigartiger Ressourcenbündel nutzen zu können.

Bezug nehmend auf die bisher gemachten Erläuterungen kann eine erste strategische Zielperspektive für diese Arbeit formuliert werden, die nachfolgend zusammenfassend erläutert wird. Ausgehend von der internen Ressource des organisationalen Wissens können unternehmensspezifische Kernkompetenzen entwickelt werden, durch welche die umfassende Förderung von branchenübergreifend relevanten Erfolgsfaktoren unterstützt wird und folglich einzigartige Ressourcenbündel entstehen (ROHM 1998, 138ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 174ff.; GAITANIDES 2009, 14f.; GAITANIDES 2012, 132). Hierbei nehmen der wissensbasierte Aufbau und die Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit eine besondere Bedeutung ein, da neben anderen Zielgrößen hierdurch auch sämtliche traditionellen Erfolgsfaktoren gefördert werden können. Die dadurch geschaffenen Ressourcenbündel sind umso wertvoller, je unternehmensspezifischer die Wissensbestände sind, die dem Konstruktionsprozess zu Grunde liegen. In Kapitel 4.2.3.2 wurde erläutert, dass die Entwicklung solcher Wissensbestände in einem relativ offenen „Knowledge Frame“ begünstigt werden kann (Kapitel 4.2.3.2). Durch die konstruierten Ressourcenbündel kann ein fortlaufender Kundennutzen gestiftet werden, sodass Wettbewerbsvorteile generiert und aufgrund der wissensbasierten Isolationsbarrieren Renten in wettbewerbsintensiven Märkten erzielt werden können.



Der beschriebene Zusammenhang wird im Folgenden unter Berücksichtigung des Argumentationszusammenhangs des ressourcenbasierten Ansatzes zusammenfassend abgebildet (Abb. 10).



**Abbildung 10:** Argumentationszusammenhang des ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug ausgewählter strategischer Erfolgsfaktoren

Im dargelegten Argumentationszusammenhang beziehen sich die Kernkompetenzen eines Unternehmens somit auf die Fähigkeit zur routinierten Förderung ausgewählter strategischer Zielgrößen. Diese Fähigkeit beruht auf dem organisationalen Wissen, dessen Entwicklung folglich auf allen Unternehmensebenen zu unterstützen ist. Um diese Anforderung bei der Modellbildung zu berücksichtigen, werden im folgenden Kapitel Lernprozesse erläutert, die im Zuge der organisationalen Wissensentwicklung voneinander unterschieden werden können.

#### 4.2.3.4 Organisationale Lernprozesse

Organisationales Lernen kann als Prozess zur Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis verstanden werden, durch welche die Problemlösungs- und Handlungskompetenz eines Unternehmens gesteigert werden kann (PROBST & BÜCHEL 1994, 17; AL-LAHAM 2003, 56ff.; GEIBLER 1995, 29ff.; PAWLOWSKY & NEUBAUER 2001, 260ff.; VAHS 2015, 429ff.). Es lassen sich zwei Arten organisationaler Lernprozesse voneinander unterscheiden, die unter dem Begriff der *Ambidextrie* zusammengefasst und von MARCH (1991) wie folgt charakterisiert werden:

„Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.“ (ebd., 71)

*Exploitation* und *Exploration* bilden somit die grundlegenden Dimensionen des organisationalen Lernens ab (GUPTA 2007, 694). In Anlehnung an die voranstehende Charakterisierung dieser Lernprozesse beziehen sich Exploitationsprozesse auf die Optimierung bereits bestehender Leistungen, Verfahren und Strukturen (SOOSAY & HYLAND 2008, 24; BERGER, BERNHARD-MEHLICH & OERTEL 2014, 147f.). Explorationsprozesse sind in Abgrenzung hierzu auf die Schaffung neuer Leistungen, Verfahren und Strukturen bezogen. Zur klaren Abgrenzung von Optimierungs- und Neuerungsprozessen stellt RÜEGG-STÜRM (2003, 85) hinsichtlich des Lernergebnisses heraus, dass, solange die Unternehmensakteure das eigene Arbeitsumfeld leicht wiedererkennen können, es sich um Exploitations- bzw. Optimierungsprozesse handelt. Sind durch die Veränderungsmaßnahmen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen hingegen andere Denk- und Verhaltensmuster erforderlich, liegt eine Bruchstelle vor, welche auf Explorations- bzw. Neuerungsprozesse hinweist.

In Exploitationsprozessen bezieht sich der Lernmodus bzw. Lerntyp auf das sogenannte „Single-loop-Lernen“, welches auf Soll-Ist-Analysen ausgerichtet ist. In Explorationsprozesse wird hingegen das „Double-loop-Lernen“ ausgeführt, welches über das Single-loop-Lernen hinaus eine kritische Reflexion der bestehenden Soll-Zustände erfordert (Soll-Soll-Vergleich) (OSTERLOH & FROST 2000, 196; ROST 2014, 31f.; ARGYRIS & SCHÖN 1999, 35ff.; PAWLOWSKY & NEUBAUER 2001, 273; PÄTZOLD 2006b, 388). Die Überprüfung der Soll-Zustände bezieht sich insbesondere auf die

kritische Reflexion bestehender Ziele, Normen und Werte, welche gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven beurteilt werden können (z.B. Produktion, Einkauf und Marketing).

Neben dem Single-loop- und Double-loop-Lernen kann außerdem ein Metalernprozess wahrgenommen werden, welcher als „Deutero-Lernen“ bezeichnet wird. Dieser bezieht sich auf das Lernen über das Lernen (OSTERLOH & FROST 2000, 197; ROST 2014, 29ff.; ARGYRIS & SCHÖN 1978, 26; PÄTZOLD 2006b, 388), was umfasst, dass Organisationsmitglieder gezielt einschätzen können, wann beispielsweise Single-loop-Lernprozesse angebracht bzw. erforderlich sind. Die Wahrnehmung von Lernprozessen auf dieser Metaebene erfordert eine entsprechende Unternehmenskultur (z.B. offene Lernkultur), deren Voraussetzungen in Kapitel 4.4 näher dargelegt werden.

Ergebnisse aus organisationalen Lernprozessen können sich auf unterschiedliche inhaltliche Zielebenen beziehen. RÜEGG-STÜRM (2003, 85f.) führt hierzu die nachstehenden Kategorien an, die der Unternehmensentwicklung zu Grunde liegen und durch Exploitations- und Explorationsprozesse beeinflusst werden können:

1. Unternehmenszweck
2. Anspruchsgruppen/Interaktionsformen
3. Formen der Führung und Zusammenarbeit
4. Prozessmuster einzelner Prozesse
5. Prozessarchitektur

Nach RÜEGG-STÜRM (2003, 85) prägen diese fünf Kategorien auch das kollektive Selbstverständnis eines Unternehmens, das auf kultureller Ebene für die Unternehmensakteure identitätsstiftend ist. Die geteilte Identität wird insbesondere durch normative und strategische Entwicklungsprozesse geprägt und ist bei Veränderungen in den angeführten Kategorien wandelbar. Ein verändertes kollektives Selbstverständnis auszubilden, kann zur Realisierung der Produkte aus organisationalen Lernprozessen erforderlich sein, um die reibungslose Implementierung modifizierter bzw. neuer organisationaler Routinen auf kultureller Ebene zu unterstützen. Damit die Ergebnisse aus den organisationalen Lernprozessen für Unternehmen im Sinne der strategischen Zielperspektive wirksam werden können, wäre somit eine grundlegende Veränderungsfähigkeit auf allen Ebenen einer Organisation erforderlich (RÜEGG-STÜRM 2003,

85; O'REILLY III & TUSHMAN 2008, 185ff.; STÖCKMANN 2010, 67; BERGER, BERNHARD-MEHLICH & OERTEL 2014, 147f.). Was hierunter zu verstehen ist und wie hierdurch die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unterstützt werden kann, wird im nächsten Kapitel erläutert.

#### **4.2.4 Organisationale Flexibilität als Voraussetzung zur Erzielung strategischer Renten in wettbewerbsintensiven Märkten**

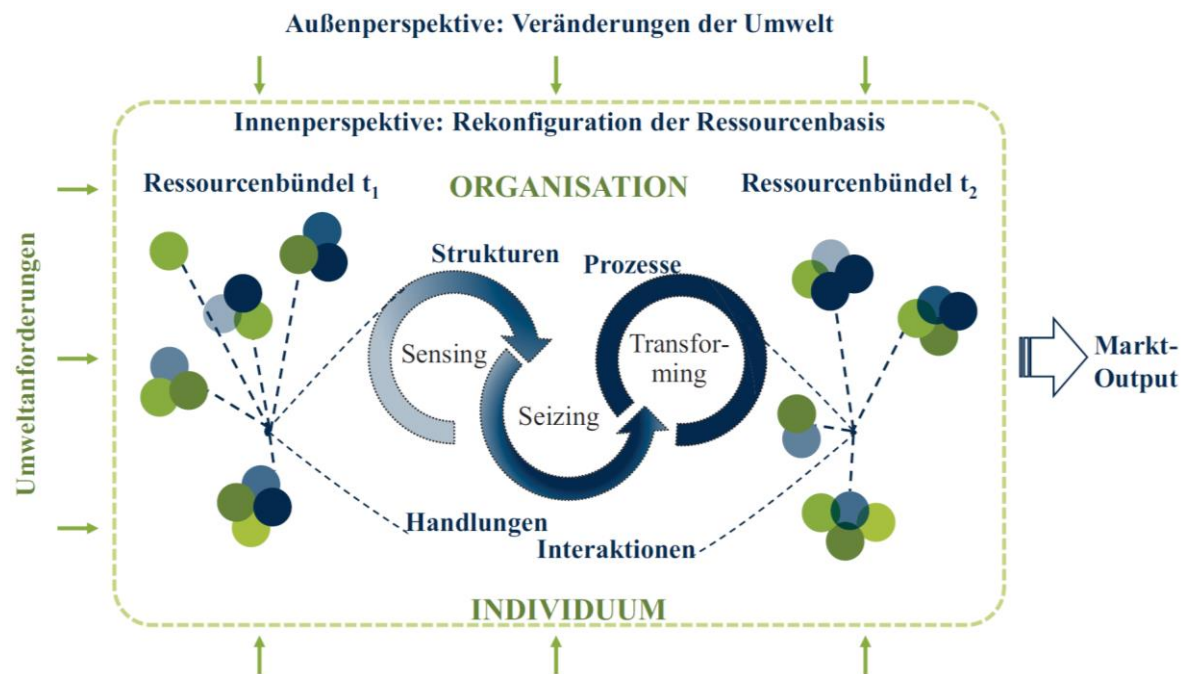
Marktinnovationen zu erkennen oder innovative Ideen zu haben, ist zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in wettbewerbsintensiven Märkten zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung. So muss ein Unternehmen auch in der Lage sein, auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene entsprechende Maßnahmen zur Rekonfiguration bestehender Verfahren und Strukturen umzusetzen, um in dynamischen Märkten agil agieren und erkannte Chancen tatsächlich realisieren zu können (SPRAFKE 2016, 54ff.; ROHM 1998, 58; ECKERT 2017, 148f.). WELGE und AL-LAHAM (2012, 107) fassen dies unter der Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens zusammen, was das Vermögen umfasst, strategisch relevantes Wissen wahrzunehmen, zu beurteilen und anzuwenden bzw. zielbezogen zu nutzen. Die Fähigkeit zur Dynamisierung bzw. Fortentwicklung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen wird in dieser Arbeit unter dem Erfolgsfaktor der *organisationalen Flexibilität* gefasst (ROHM 1998, 58).

Ein international bedeutsamer Ansatz zur Konkretisierung der organisationalen Flexibilität wurde in den 90er-Jahren von David J. TEECE, Gary PISANO und Amy SHUEN entwickelt und unter dem Konzept der „Dynamic Capabilities“ publiziert (TEECE, PISANO & SHUEN 1997; TEECE 2011, 514). In diesem Konzept werden abgrenzbare Schritte bestimmt, die zur Entstehung und Entwicklung der dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens erforderlich bzw. zu durchlaufen sind (Kapitel 4.2.3.2; Abb. 8). „Dynamic Capabilities“ werden hierbei wie folgt definiert:

„[...] the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.” (TEECE, PISANO & SHUEN 1997, 516)

„Dynamic Capabilities“ betreffen somit die organisationale Fähigkeit zur Integration, zum Aufbau und zur (Re-)Konfiguration interner und externer Kompetenzen, sodass

auch in dynamischen Märkten nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Organisationen von bestehenden Pfadabhängigkeiten geprägt werden, welche sich durch organisationale Routinen manifestieren. Um auf wandelnde Marktbedarfe reagieren zu können, werden dynamische organisationale Fähigkeiten als Voraussetzung angesehen, um diese Routinen zielbezogen rekonfigurieren und hierdurch Wettbewerbsvorteile aufrechterhalten zu können (ebd., 518ff.; CEPEDA & VERA 2007, 427; PRIETO & EASTERBY-SMITH 2006, 503). Die „Dynamic Capabilities“ bilden somit die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens ab und sind den operativen Kompetenzen übergeordnet (TEECE 2007, 1344; vgl. Tab. 1). Diese übergeordnete Stellung wird dadurch begründet, dass vorhandene wettbewerbskritische Ressourcen und Fähigkeiten durch die „Dynamic Capabilities“ verändert werden können (ZOTT 2003, 120; PRIETO & EASTERBY-SMITH 2006, 503). Um diesen Metaprozess zu verdeutlichen, erstellte TEECE (2007, 1342) das „Analytical Dynamic Capabilities Framework“, in welchem er die einzelnen Analyseeinheiten der „Dynamic Capabilities“ erläutert. Diese Analyseeinheiten beziehen sich nach TEECE (ebd., 1319ff.) auf drei (Kompetenz-)Klassen, die im Folgenden abgebildet sind und anschließend erläutert werden (Abb. 11).



**Abbildung 11:** (Kompetenz-)Klassen der „Dynamic Capabilities“ (SPRAFKE 2016, 57)

Das „Sensing“ umfasst die **Wahrnehmungskompetenz** des Unternehmens und beinhaltet die Fähigkeit, wettbewerbskritische Möglichkeiten, Innovationen und Bedrohungen bzw. Chancen und Risiken wahrzunehmen und zu selektieren (TEECE 2007, 1322; ENDRES 2018, 3f.). Eine bedeutsame Bedingung für die Entwicklung der Wahrnehmungskompetenz sind die vorhandenen kognitiven und kreativen Fähigkeiten der Unternehmensakteure, welche den erforderlichen Input liefern, um die Wahrnehmung wettbewerbskritischer Chancen und Risiken auf Ebene des Managements zu unterstützen. Demnach gilt es, die kognitiven und kreativen Fähigkeiten auf allen Unternehmensebenen systematisch zu fördern (TEECE 2007, 1322). Dies kann durch die Implementierung routinierter Lern- und Interpretationsprozesse erfolgen, in denen interne und externe Informationen erzeugt und gesammelt, hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt und anschließend zeitnah an verantwortliche Instanzen weitergeleitet werden (ebd., 1322f.). Für diesen Prozess betont TEECE (ebd., 1322f.) den Stellenwert der Aufnahme wissenschaftlicher Erkenntnisse, wechselnder Kundenanforderungen und möglicher Marktinnovationen. Diese ermöglichen es, latente Marktanforderungen in der Zukunft zu identifizieren und folglich zukünftig relevante Anforderungen und Pfade zu antizipieren. Primäre Aufgabe des Top-Managements ist es, strategisch relevante Informationen zu filtern, zu verknüpfen und Handlungsimplicationen abzuleiten. Um das Management hierbei zu unterstützen betont TEECE (ebd., 1323f.) den Wert einer *dezentralen Unternehmensorganisation mit ausgeprägten lokalen Autonomierechten*. Die Relevanz dieser strukturellen Unternehmensorganisation wird dadurch begründet, dass erweiterte Handlungskompetenzen von Organisationseinheiten bzw. Akteuren eine zeitnahe Weitergabe relevanter Informationen begünstigen, da der Informationsfluss durch die Vermeidung ausgeprägter Hierarchien in geringerem Maße behindert wird (ebd., 1323).

Die zweite Kompetenzklasse des „Seizing“ betrifft die **Durchsetzungsregulation** und umfasst nach TEECE (2007, 1326f.) zum einen den Prozess der Entscheidungsfindung, welcher auf Grundlage der vorher generierten Informationen vollzogen wird, und zum anderen die Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen, was auch die damit einhergehenden Investitionen umfasst. Nach TEECE (2007, 1327) entstehen unternehmensrelevante Werte dann, wenn die wahrgenommenen Chancen durch entsprechende Produkte, Services oder Prozesse realisiert werden können. Der optimale Zeitpunkt für die Durchsetzung einer Entscheidungsalternative ist von der Einschätzung des Managements über eine zukünftig dominante Marktveränderung abhängig. Bis sich diese

Dominanz herauskristallisiert, muss die zu treffende Investitionsentscheidung offen sein (ebd., 1326). Neben der Investitionsentscheidung ist es auch erforderlich, dass zu der favorisierten Alternative ein Geschäftsmodell vorliegt, welches Aufschluss über den potenziellen Erfolg der antizipierten Möglichkeit gibt. Nach TEECE (2007, 1329ff.) beinhaltet ein Geschäftsmodell Informationen über Technologien zur Schaffung einer bestimmten Leistung, Merkmale der zu erbringenden Leistung, die Kosten- und Erlösstruktur für die zu erstellende Leistung, potenzielle Marktsegmente und Zielgruppen sowie Informationen über die Art und Weise, wie der Mehrwert für den Endabnehmer geschaffen werden soll. Hiernach kann ein Geschäftsmodell als konkreter Plan verstanden werden, der Aufschluss über die organisationale und finanzielle Struktur einer geplanten Investitionsentscheidung gibt. Das Verlassen altbewährter Pfade wird hierbei als einer der größten Probleme bei der Durchsetzung neu erkannter Potenziale angesehen. Das Problem resultiert maßgeblich aus unternehmensinternen Widerständen, welche mit dem Verlassen von retrospektiv erfolgreichen Pfaden einhergehen können (SCHÄCKE 2006, 31f.). TEECE (2007, 1327) spricht in diesem Zusammenhang von einem „program persistence bias“, welcher eine gewisse Neigung von Individuen zum altbekannten beschreibt (vgl. auch „Organizational Inertia“ in Kapitel 4.2.3.1). Hiermit steigen die Anforderungen an das Management, da die Unternehmensverantwortlichen die als erforderlich angesehenen Veränderungen im Unternehmen durchsetzen und auch den passenden Zeitpunkt einer neuen Investition festlegen müssen (TEECE 2007, 1326).

Das „Managing“ bzw. „Transforming“ betrifft die **Rekonfigurationskompetenz** und umfasst die Fähigkeit des Unternehmens, vergangene erfolgreiche Pfadabhängigkeiten zu Gunsten neuer Pfade tatsächlich zu verlassen. In Abgrenzung zur Durchsetzungsregulation bezieht sich diese Fähigkeit somit auf die tatsächliche Rekombination von Routinen, um innovative Geschäftsmodelle zu integrieren. Die Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit des Managements, Veränderungsprozesse als routinierte Vorgänge zu implementieren und somit gezielte Anpassungen in den Pfadabhängigkeiten des Unternehmens vorzunehmen. Um den Dynamisierungsprozess von Pfadabhängigkeiten zu unterstützen, empfiehlt TEECE (2007, 1335f.) auf struktureller Ebene eine *Dezentralisierung von Hierarchien und Kompetenzen*, was zu einer relativ hohen Eigenverantwortlichkeit der unternehmensbezogenen Subsysteme führt. Der Vorteil aus diesen relativ autonomen Subsystemen ergibt sich aus der Möglichkeit, zeitnah auf strategische Entscheidungen oder Marktveränderungen reagieren zu können (ebd.,

1336). Neben den erweiterten Handlungskompetenzen der Prozessverantwortlichen kann dies ebenso durch die *Reduzierung struktureller Schnittstellen* unterstützt werden, da hierdurch die Abstimmungsbedarfe für die tatsächliche Rekombination von Pfadabhängigkeiten gemindert und Synergieeffekte erzielt werden können (ebd., 1337; CORSTEN et al. 2016, 36). Dem Management kommt dabei die Aufgabe zu, eine optimale Verteilung der Ressourcen sicherzustellen und eingefahrene Routinen bei Bedarf aufzubrechen. Dies wird auch als „Asset-Orchestration“ bezeichnet und beinhaltet die bestmögliche Konfiguration einzelner Vermögenswerte, welche sich auf Ressourcen, Fähigkeiten und Strukturen beziehen können (TEECE 2007, 1336). Die strukturelle Ebene ist zur Förderung der Rekonfigurationskompetenz also bedeutsam, damit der Abstimmungsbedarf bei einer Veränderung von Pfadabhängigkeiten möglichst geringgehalten wird und eine zielgerichtete Konfiguration unternehmensspezifischer Assets (Ressourcen, Strukturen, Fähigkeiten) erfolgen kann.

Die drei angeführten Kompetenzklassen bilden also die „Dynamic Capabilities“ einer Organisation, welche

„[...] dazu dienen, die Ressourcen und die operationale Kompetenzausstattung einer Unternehmung regelmäßig den wechselhaften Umweltbedingungen und Erfordernissen des Marktes anzupassen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.“ (AVERDUNG 2014, 123)

„Dynamic Capabilities“ im angeführten Sinne bilden somit das Fundament dafür, Wettbewerbsvorteile in wettbewerbsintensiven Märkten aufrechterhalten zu können (TEECE 2007, 1341). Die Relevanz der organisationalen Flexibilität ist nicht auf Unternehmen bestimmter Branchen beschränkt, sondern ergibt sich aufgrund der Marktvoraussetzungen. Dieser Erfolgsfaktor ist somit von branchenübergreifender Relevanz und dafür ausschlaggebend, inwieweit das organisationale Wissen zur fortlaufenden Schaffung einzigartiger Ressourcenbündel tatsächlich genutzt werden kann.

In welcher Beziehung die organisationale Flexibilität zu den bereits ausgewählten Erfolgsfaktoren steht, wird nachfolgend erläutert. Durch diese zusammenfassende Betrachtung der in dieser Arbeit relevanten Erfolgsfaktoren kann die strategische Zielperspektive abschließend festgelegt werden.



#### **4.2.5 Aufbau und Förderung dynamischer Kernkompetenzen als strategische Zielperspektive für die Modellbildung**

Die strategische Zielperspektive für die Modellbildung wird in dieser Arbeit auf Basis eines ressourcenbasierten Ansatzes formuliert, nach welchem interne Ressourcen der Ausgangspunkt für die Erzielung von Renten in wettbewerbsintensiven Märkten sind. Durch interne Ressourcen werden unternehmensspezifische Kernkompetenzen aufgebaut, durch die einzigartige Ressourcenbündel konstruiert werden können, die einen Zusatznutzen für Kunden stiften. Dieser Zusammenhang soll unter Berücksichtigung ausgewählter strategischer Erfolgsfaktoren im Folgenden konkretisiert werden.

In dieser Arbeit beziehen sich die strategisch wertvollen Ressourcen auf organisationale Wissensbestände, welche den Aufbau von Kernkompetenzen ermöglichen, mit denen die Erfolgsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität und Innovationsfähigkeit möglichst umfassend optimiert werden können. In der Folge entstehen einzigartige Ressourcenbündel, durch welche in unterschiedlichen Branchen ein fortlaufender Zusatznutzen für Kunden gestiftet werden kann und trotz hoher Wettbewerbsintensität aktuelle Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Die Relevanz des organisationalen Wissens für den Aufbau entsprechender Kernkompetenzen ergibt sich insbesondere durch deren Stellenwert für die Förderung der Innovationsfähigkeit, durch die ebenso die traditionellen Erfolgsfaktoren (Zeit, Kosten, Qualität) gefördert werden können (Kapitel 4.2.3.3). Inwieweit aus den Lernprozessen der Exploitation und Exploration, die der Innovationsfähigkeit zu Grunde liegen, Wissensbestände entstehen, die wegen ihrer Unternehmensspezifität strategisch bedeutsam sind, kann durch die Organisationsstruktur begünstigt werden, indem Unternehmensakteure in einem relativ offenen „Knowledge Frame“ die Möglichkeit besitzen, weitreichende Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen wahrzunehmen. Hierdurch wird die Entstehung dynamischer Austauschprozesse begünstigt, die ursächlich für die Generierung von Wissensbeständen mit hoher Unternehmensspezifität verantwortlich sind. Solche Wissensbestände können nicht bzw. nur schwer zwischen Unternehmen transferiert werden, weshalb diese auch als Isolationsbarrieren zur Verteidigung der Wettbewerbsposition fungieren (Kapitel 4.2.3.2).

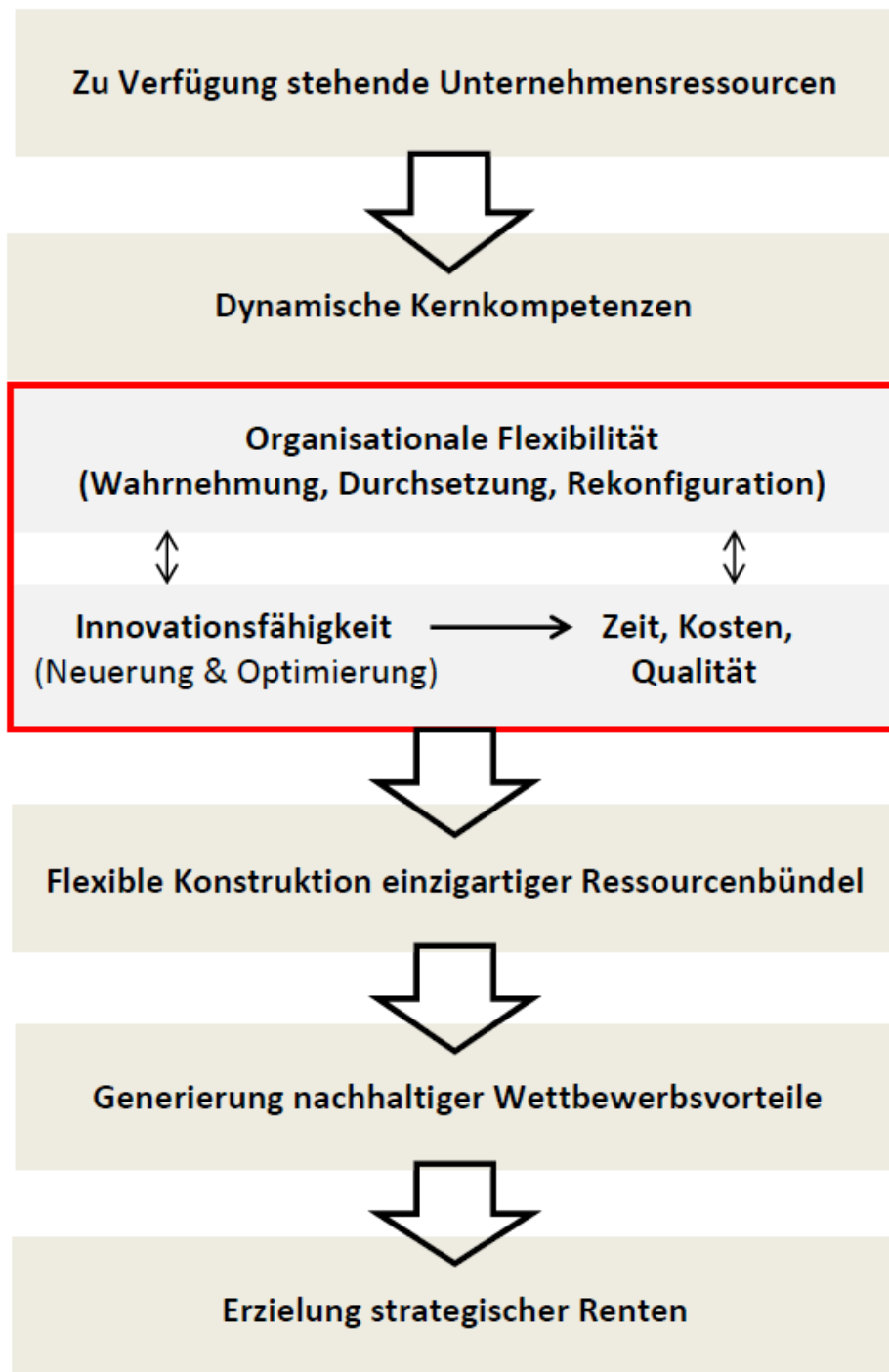
Zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist es in wettbewerbsintensiven Märkten zudem erforderlich, dass das Unternehmen für wettbewerbskritische Informationen sensibel ist und auf interne oder externe Veränderungen flexibel reagieren

kann. Wie in Kapitel 4.2.4 erläutert wurde, betrifft dies die Fähigkeit der Dynamisierung von Kernkompetenzen, welche in dieser Arbeit durch den Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität abgebildet wird. Dieser Erfolgsfaktor ist bedeutsam, um die Ergebnisse aus Exploitations- und Explorationsprozessen auch umzusetzen, sodass bestehende Pfadabhängigkeiten tatsächlich rekombiniert und neue Geschäftsmodelle integriert werden. Der Erfolg der Umsetzung hängt von der Wahrnehmungskompetenz, der Kompetenz bezüglich der Durchsetzungsregulation und der Rekonfigurationskompetenz eines Unternehmens ab. So müssen wettbewerbskritische Informationen oder Ergebnisse aus Exploitations- und Explorationsprozessen zunächst von Unternehmensakteuren wahrgenommen und beurteilt werden, damit im Rahmen der Durchsetzungsregulation gegebenenfalls Entscheidungen über erforderliche Rekonfigurationen getroffen und Investitionsentscheidungen durchgesetzt werden können. Inwieweit die getroffenen und durchgesetzten Entscheidungen tatsächlich umgesetzt werden, hängt von der Rekonfigurationskompetenz des Unternehmens ab. Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, bestehende Routinen tatsächlich zu rekombinieren bzw. bestehende Pfadabhängigkeiten neu auszurichten. Aus diesen drei Kompetenzbereichen resultiert die organisationale Flexibilität eines Unternehmens, durch die eine fortlaufende Konstruktion einzigartiger Ressourcenbündel ermöglicht wird. Die Entwicklung der organisationalen Flexibilität kann auf struktureller Ebene durch die Implementierung einer dezentralen Unternehmensorganisation mit ausgeprägten lokalen Autonomierechten unterstützt werden. Beispielsweise kann hierdurch der reibungslose Informationsfluss aufgrund flacherer Hierarchien begünstigt und folglich die Wahrnehmungskompetenz der Organisation gestärkt werden. Ebenso vermindert sich hierdurch der Abstimmungsbedarf zwischen Führungsverantwortlichen, um im Rahmen der Rekonfigurationskompetenz die Rekombination von Routinen tatsächlich umzusetzen (Kapitel 4.2.4).

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich die **strategische Zielperspektive** zur Modellbildung in dieser Arbeit auf den Aufbau und die Entwicklung von dynamischen Kernkompetenzen bezieht, durch welche *fünf branchenübergreifend relevante Erfolgsfaktoren* fortlaufend möglichst umfassend gefördert werden. Neben den traditionellen Erfolgsfaktoren (Kosten, Zeit und Qualität) betrifft dies die Innovationsfähigkeit und organisationale Flexibilität, die sich auf Grundlage der internen Ressource des organisationalen Wissens entwickeln und selbst maßgeblichen Anteil an dem Aufbau und der

Entwicklung der dynamischen Kernkompetenzen besitzen. Die Werthaltigkeit dieser Kernkompetenzen erhöht sich mit zunehmendem Grad der Spezifität des organisationalen Wissens, da hierdurch Isolationsbarrieren zur Verteidigung der Wettbewerbsposition aufgebaut werden können. Aus struktureller Sicht kann die Entstehung solcher Wissensbestände in möglichst offenen Organisationsstrukturen unterstützt werden, in denen sich dynamische Austauschbeziehungen zwischen Unternehmensakteuren entwickeln können. Hieraus entstehen besonders wertvolle Wissensbestände („Knowledge Dynamics“), welche die Entwicklung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen begünstigen. Die hierdurch fortlaufend konstruierten Ressourcenbündel zeichnen sich durch ihre Innovationskraft und/oder der umfassend optimierten traditionellen Erfolgsfaktoren aus. Durch diese Leistungen kann die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Erzielung strategischer Renten in wettbewerbsintensiven Märkten branchenübergreifend unterstützt werden.

Die beschriebenen strategischen Zusammenhänge für die Erzielung von Renten in wettbewerbsintensiven Märkten wurden teilweise bereits in Kapitel 4.2.3.3 erläutert und zusammenhängend abgebildet (Abb. 10). Hieran anknüpfend wird die strategische Zielperspektive im Folgenden nun um den Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität ergänzt (Abb. 12).



**Abbildung 12:** Strategische Zielperspektive zur Erzielung fortlaufender Renten in wettbewerbsintensiven Märkten

Bezug nehmend auf diese strategische Zielperspektive wird in Kapitel 4.3 der Frage nachgegangen, auf was bei der Ausgestaltung einer Organisationsstruktur zu achten wäre, um die angeführten Erfolgsfaktoren bzw. die Entwicklung der dynamischen Kernkompetenzen möglichst umfassend zu fördern. Konkret erfordert dies die Identifizierung struktureller Bedingungen, um *Durchlaufzeiten zu reduzieren*, *Kosten zu minimieren*, *die Produkt- bzw. Prozessqualität zu steigern* sowie die Entwicklung der

*Innovationsfähigkeit* und der *organisationalen Flexibilität* zu unterstützen. Hierzu wurden in diesem Kapitel bereits erste Anknüpfungspunkte formuliert, die in Kapitel 4.3 aufgegriffen und näher erläutert werden.

#### **4.3 Struktur: Geschäftsprozesse als struktureller Rahmen zur weitreichenden Förderung dynamischer Kernkompetenzen**

Eine Organisation<sup>23</sup> kann auf struktureller Ebene als komplexes und offenes System mit bestimmten Abläufen angesehen werden, dass durch spezifische Beziehungen mit der Unternehmensumwelt verbunden ist und in einem teleologischen Zusammenhang zu bestimmten Zwecken steht (ROHM 1998, 14; STACHOWIAK 1992, 240; MÜLLER-STEWENS & LECHNER 2016, 22ff.; SCHERTLER 1995, 20f.). Das strukturelle System eines Unternehmens besteht aus separierbaren Elementen, die als Subsysteme untereinander interagieren. Diese Elemente bzw. Subsysteme können in unterschiedlicher Form organisiert und miteinander verbunden werden, wobei nach ROHM (1998, 12) darauf zu achten ist, dass die Subsysteme in einem sachlogischen, zeitlichen und räumlichen Beziehungszusammenhang stehen, der eine effiziente Abwicklung von unternehmensbedingten Aufgaben ermöglicht und unterstützt.

Mit dem Kriterium der Effizienz greift ROHM (1998) die bedeutsame Frage nach der Wahl geeigneter Organisationsstrukturen auf, die der Erreichung bestimmter Zwecke dienen. Bis Anfang der 90er-Jahre wurden in Theorie und Praxis hierfür klassische Organisationsstrukturen präferiert, die sich auf die Aufbau- und die Ablauforganisation beziehen. Seither wird insbesondere ein zunehmender Grad der Prozessorientierung in den Fokus gerückt, was eine noch effizientere Leistungserbringung möglich machen soll (ebd., 12f.). Inwiefern sich dieser Wandel in der praktischen Umsetzung tatsächlich vollzogen hat, hängt nach ROHM (1998, 16) im Wesentlichen von zwei Faktoren ab. Dies sind zum einen das prozessorientierte Leitbild der Unternehmensverantwortlichen und zum anderen die organisatorische Wandlungsbereitschaft. Letzteres kann insbesondere durch den Widerstand auf Seiten der aktuellen Macht- bzw. Positionsinhaber behindert werden (ebd., 16), die den Wert der klassischen Aufbau- und Ablauforganisation für einen effizienten Umgang mit Unternehmensressourcen

---

<sup>23</sup> Probleme zur Bestimmung des Organisationsbegriffs siehe bei FRESE, GRAUMANN und THEUVSEN (2012, 20ff.).

betonen, da hierdurch ein erhöhter Spezialisierungsgrad erreicht werden kann (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 210). Dem entgegen steht das Argument der Prozesseffizienz, welches von den Vertretern einer reinen Prozessorganisation angeführt wird. Dieses Argument stützt sich auf eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette, was beispielsweise durch eine Schnittstellenminimierung zwischen den Subsystemen eines Unternehmens erreicht werden soll und eine gesteigerte Zufriedenheit der Kunden mit den Endprodukten begünstigt (ebd., 210f.; AHLRICHS & KNUPPERTZ 2010, 68ff.).

Welcher der beiden Positionen in dieser Arbeit zur Modellbildung gefolgt werden soll, wird gemäß den Anforderungen einer transparenten Modellbildung nachfolgend in den Kapiteln 4.3.1 und 4.3.2 erläutert. Hierzu erfolgt in Kapitel 4.3.1 zunächst eine Charakterisierung von Organisationsformen, die sich nach ihrem Grad der Prozessorientierung voneinander abgrenzen lassen. Anhand der hier herausgestellten Merkmale kann in Kapitel 4.3.2 erläutert werden, welche Organisationsform die Erreichung der dargelegten strategischen Zielperspektive am weitreichendsten unterstützen kann. Die herausgestellten Anforderungen an die Organisationsstruktur werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Grundlage dienen, um strukturelle Kriterien für die Modellbildung zu identifizieren.

#### **4.3.1 Von der klassischen Aufbauorganisation zur Geschäftsprozessorganisation**

Organisationsstrukturen sind künstliche Gebilde, die aus dem planmäßigen Gestalten eines organisatorischen Ganzen entstehen und eine gefügehafte Ordnung besitzen (WEIDNER & FREITAG 1998, 21; FRESE, GRAUMANN & THEUVSEN 2012, 22f.). Die (planmäßige) Gestaltung eines Systems kann anhand von explizit formulierten Regeln durch autorisierte Personen erfolgen, aber auch von selbst entstehen (BEA & GÖBEL 2010, 7; BOKRANZ & KASTEN 2000, 35). Welche Möglichkeiten zur strukturellen Ausgestaltung einer Unternehmensorganisation klassischer Weise voneinander unterschieden werden, wird nachfolgend erläutert.

#### 4.3.1.1 Klassische Aufbau- und Ablauforganisation

Die Organisation eines Unternehmens wird klassisch durch ein System von dauerhaften Regelungen geprägt, welche bestimmte Aufgaben und die optimale Aufgabenerfüllung vorgeben. Die Aufgaben, auf die sich ein Unternehmen inhaltlich ausrichtet, lassen wiederum einen Schluss auf das Gefügesystem bzw. die unterschiedlichen Organisationseinheiten eines Unternehmens zu (WEIDNER & FREITAG 1998, 21; KOSIOL 1976, 19). Die Ausführung einer strategisch anforderungsgerechten Aufgabenerfüllung erfordert es, dass durch das Regelsystem geklärt wird, wann und wo die Aufgabenerfüllung idealerweise stattfinden soll. Demnach kann ein wesentlicher Zweck des Regelsystems in der Festsetzung einer idealen Ablauforganisation gesehen werden, die entlang determinierter Organisationseinheiten (Aufbauorganisation) umgesetzt wird. Folglich wird durch das Regelsystem zum einen die inhaltliche Ausrichtung der Organisationseinheiten und zum anderen der arbeitsprozessbezogene Ablauf festgelegt. Eine Trennung zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation ist somit nur theoretisch möglich, da durch beide Formen derselbe Organisationsgegenstand betrachtet wird (ebd., 32; LAUX & LIERMANN 2005, 18; GAITANIDES 2012, 18).

Die *Aufbauorganisation* umfasst die Gliederung von aufgabenteiligen Einheiten und deren Koordination, was sich insbesondere auf die Schaffung einer Instanzenordnung sowie eine adäquate Stabs- und Stellengliederung bezieht (KOSIOL 1976, 32; WEIDNER & FREITAG 1998, 233; KRÜGER 1994, 95ff.; SCHARF, SCHUBERT & HEHN 2012, 43ff.). Hierfür ist eine Aufgabenanalyse durchzuführen, die sich auf fünf Betrachtungsebenen des organisatorischen Aufbaus beziehen kann (KOSIOL 1976, 78f., 171ff.; SCHREYÖGG 2016, 26f.; GAITANIDES 2012, 23f.):

- **Verteilungszusammenhang:** Zuordnung von Aufgaben zu abgrenzbaren (Abteilungs-)Stellen. Die Zuordnung findet auf Grundlage einer Zerlegung von Aufgaben in kleinste Einheiten statt, welche anschließend durch Mensch oder Maschine in einem Vorgang bearbeitet werden können.
- **Leitungszusammenhang:** Nachdem die Aufgaben zugeordnet und als Stellen organisiert wurden, findet die hierarchische Strukturierung der Stellen statt. Ziel ist es, eine Einheitlichkeit und Geschlossenheit der unternehmensbedingten Willensbildung durch die Stellenorganisation zu gewährleisten. Dies ge-

schieht maßgeblich durch eine Teilung der Leitungsstufen, an welche gleichzeitig Leitungsaufgaben zu delegieren sind. Die abschließende Anordnung der Leitungsstellen (Instanzen) wird als Liniensystem bezeichnet.

- **Stabszusammenhang:** Nachdem Leitungsaufgaben festgelegt wurden, werden anfallende Unterstützungsaufgaben, wie beispielsweise vorbereitende und abwickelnde Aufgaben, als Assistenzeinheiten organisiert. Diese Stäbe sind bestimmten Instanzen zugeordnet.
- **Arbeitszusammenhang:** Festlegung der erforderlichen Informations- und Kooperationsprozesse, die für einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse zwischen den Stellen erforderlich sind.
- **Kollegienzusammenhang:** Bildung von Kollegien durch geknüpfte Arbeitsbeziehungen zwischen den Aufgabenträgern.

Gemäß den zuvor angeführten Zusammenhängen erfolgt in der Aufbauorganisation eine relativ strikte Differenzierung von Zuständigkeiten und Aufgaben in bestimmte Abteilungs- und Leitungsstellen, wodurch ein hoher Spezialisierungsgrad innerhalb der Organisationseinheiten angestrebt wird. Die Vernetzung zwischen den abgegrenzten Aufgaben- und Verantwortungsteilen ist der zentrale Betrachtungsgegenstand der *Ablauforganisation*, durch welche eine effiziente Schnittstellenkoordination erfolgen soll. Die Ablauforganisation bezieht sich auf eine raumzeitliche Strukturierung von Arbeitsabläufen, was insbesondere die Rhythmisierung und Terminierung von Arbeitsvorgängen betrifft (KOSIOL 1976, 32; KRÜGER 1994, 111ff.; BÜHNER 1999, 11). WEIDNER UND FREITAG (1998, 233) fassen unter der Ablauforganisation insbesondere den Prozess der Aufgabenerfüllung, welcher unter Berücksichtigung sachlich-logischer, personaler und raumzeitlicher Aspekte durchzuführen ist. Ziel ist es, optimale Ablaufregeln zu implementieren, durch welche die traditionellen Erfolgsfaktoren gefördert werden können. Dies betrifft beispielsweise die Reduktion von Durchlaufzeiten oder eine optimale Kapazitätsauslastung (ebd., 234; SCHULTE-ZURHAUSEN 2010, 47).

GAITANIDES (2012, 24) beschreibt den Unterschied zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation als „[...] Schritt von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse bzw. von der Auf-



gaben- zur Arbeitssynthese [...]“. Ersteres umfasst die Identifizierung von erforderlichen Verrichtungen und Arbeitsschritten, sodass eine bestimmte Anzahl an Erfüllungsvorgängen festgelegt werden kann (KOSIOL 1976, 189; GAITANIDES 2012, 24; PICOT et al. 2012, 306ff.). In der Aufgabensynthese erfolgt die Bündelung der identifizierten Teilaufgaben, die an bestimmte Personen/Stellen übertragen werden (Arbeitsverteilung), die Arbeitsvereinigung und die Raumgestaltung (KOSIOL 1976, 190; LANDAU & ROHMERT 1987, 88; BÜHNER 1999, 11f.). Die Arbeitsverteilung erfordert die Zuordnung von Aufgaben zu bestimmten Leistungsträgern (Arbeitssubjekte). Hierbei werden einem Leistungsträger so viele Aufgaben zugeteilt, bis dieser voll beschäftigt ist. Die Vollbeschäftigung wird in Abhängigkeit von der Arbeitszeit, dem Aufgabenumfang und der Aufgabenkomplexität bestimmt (Personale Synthese). Im Rahmen der Arbeitsvereinigung werden die Arbeitstätigkeiten sinnvoll aneinandergereiht, sodass eine Arbeitsgangfolge entsteht (KOSIOL 1976, 190). Die Sinnhaftigkeit der Aneinanderreihung von Arbeitsgängen ergibt sich insbesondere durch die logische Anordnung von Tätigkeiten hinsichtlich des Arbeitsablaufs sowie den Takt und die Rhythmenabstimmung in Bezug auf die Möglichkeit der Minimierung der Lagerungszeiten (Temporale Synthese) (GAITANIDES 2012, 24). Bei zweckadäquater Reihung kann diese Arbeitsgangfolge beliebig erweitert werden. Der zur Synthese abschließende Schritt umfasst die Raumgestaltung, bei welcher die geplanten Durchlaufgeschwindigkeiten organisatorisch umzusetzen sind. Die Umsetzung betrifft die räumliche Anordnung und die Ausstattung von Arbeitsplätzen, woraus sich auch die Transportwege zwischen den Arbeitseinheiten ergeben (Lokale Synthese) (GAITANIDES 2012, 24).

GAITANIDES (2012, 24) merkt kritisch an, dass die Ablauforganisation oftmals erst nachrangig zur Aufbauorganisation betrachtet wird. Maßgeblich führt er dies darauf zurück, dass die wirtschaftliche Relevanz des zu planenden Ablaufs immer erst nach der Aufbauplanung durchgeführt werden kann. Nach SCHULTE-ZURHAUSEN (2010, 47) besteht hierbei die Gefahr, dass verkürzte Sichtweisen auf Arbeitsgangfolgen resultieren, da stellenübergreifende Arbeitsprozesse in Teilen nur unzureichend berücksichtigt werden. Die hier als defizitär betrachtete Prozesssicht wird im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation in den Vordergrund gerückt, welche somit grundsätzlich von einer Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden ist (ROHM 1998, 16ff.). Worin diese Unterschiede konkret bestehen, wird nachfolgend erläutert.

#### 4.3.1.2 Geschäftsprozessorganisation

Prozesse bestehen aus wiederholbaren Abfolgen handlungsbasierter Verrichtungen an materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen, die durch bestimmte Ereignisse ausgelöst (Anfangspunkt), im Rahmen eines definierten Inputs bearbeitet und durch einen definierten Output abgeschlossen werden (Endzustand) (ISO 9000:2005; MERTENS 2009, 24; ROHM 1998, 9; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51; FREUND & GÖTZER 2008, 7). Unternehmensstrukturen können in unterschiedlichen Prozessgraden organisiert sein, was im Folgenden exemplarisch anhand von drei Organisationsformen aufgezeigt wird (ROHM 1998, 16f.; SCHMELZER 2016, 382f.).

Die klassische Aufbauorganisation mit nachrangiger Betrachtung der dazugehörigen Ablauforganisation steht nach ROHM (1998, 9ff.) aufgrund der dominanten Funktionseinheiten auf der ersten Stufe, die den geringsten Grad der Prozessorganisation abbildet. Kehrt sich das Verhältnis in dem Maße um, dass Prozesse über die selbstständigen Organisationseinheiten hinweg verlaufen und somit eine funktionsübergreifende Sicht dominiert, handelt es sich um eine Matrixorganisation. Die Matrixorganisation ist ein zweidimensionales Organisationsmodell, das i.d.R. nach Funktionen und Objekten (Produkte, Märkte, Kunden etc.) gegliedert ist (BEA & GÖBEL 2019, 356ff.; VAHS 2012, 177f.; STAEHLE 1999, 709ff.; WOLL 2008, 523; PICOT et al. 2012, 321f.). Die Bildung von Organisationseinheiten erfolgt hier somit unter Anwendung von zwei Gliederungsprinzipien<sup>24</sup>, weshalb für eine reibungslose Abwicklung der Geschäftstätigkeit in jeder dieser Einheiten in der Regel auch zwei Führungsverantwortliche zuständig sind (z.B. Produkt- und Funktionsmanager) (BEA & GÖBEL 2019, 356ff.; JONES & BOUNCKEN 2008, 388f.; STEINMANN & SCHREYÖGG 2005, 467f.). In dieser Organisationsform wird die Erstellung von Unternehmensleistungen somit zwar durchgängig prozessorientiert betrachtet, da sogenannte cross-funktionale Teams gebildet werden, jedoch erfolgt dies konsequent unter Einbezug funktionaler Verantwortlichkeiten, wodurch der Grad der Prozessorientierung gemindert wird. Die Matrixorganisation wird aufgrund des erhöhten Grads der Prozessorientierung folglich auf der zweiten Stufe des Kontinuums erfasst und kann als Prozessorganisation im weitesten Sinne verstanden werden (ROHM 1998, 18; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 52; KRÜGER 1994, 111ff.; SCHMELZER 2016, 386).

---

<sup>24</sup> Sofern mehr als zwei Dimensionen unterschieden werden (z.B. Region), spricht man von einer Tensororganisation (VAHS 2012, 177; BEA & GÖBEL 2019, 358).

Die dritte und höchste Stufe der Prozessorganisation wird durch eine *prozessorientierte Primärstruktur* erreicht, in welcher Prozesse als selbstständige Einheiten organisiert werden (ROHM 1998, 18). Prozesse dominieren hier somit die Organisationsstruktur, was mit dem Leitsatz „*Structure follows Process*“ ausgedrückt wird (OSTERLOH & FROST 2006, 31ff.; LIEBERT 2012, 13). Die Bedeutung der Aufbauorganisation geht hierbei keineswegs verloren, diese wird den Prozessstrukturen lediglich nachgelagert, wodurch ein effektives Unternehmenshandeln unterstützt werden soll. Effektivität meint hier „die richtigen Dinge tun“, was bei einer Aufbau- oder Matrixorganisation zu Gunsten der Perspektive „die Dinge richtig tun“ (Effizienz) vernachlässigt wird (ROHM 1998, 18; BERGSMANN 2012, 5ff.). Inhaltlich beziehen sich „die richtigen Dinge“ auf strategische Ziele, deren Erreichung durch die prozessorientierte Primärstruktur unterstützt werden soll. Hierbei nehmen Prozessverantwortliche eine bedeutsame Rolle ein, da diese über ganze Wertschöpfungsketten hinweg eine strategiegerechte Leistungserstellung unterstützen sollen und hierfür entsprechende Leitungsbefugnisse besitzen (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 56f.). Die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des mittleren Managements gehen deshalb von Abteilungsleitern auf Prozessverantwortliche über, sodass bei einer Geschäftsprozessorganisation in Abgrenzung zu einer Matrixorganisation die Abteilungsleiter den Prozessverantwortlichen unterstehen oder gar vollständig redundant werden können (ebd., 219). Abteilungen und Abteilungsleiter können in einer prozessorientierten Primärstruktur somit zwar weiterhin relevant sein, jedoch werden diese im Sinne des Leitsatzes „*Structure follows Process*“ den Verantwortlichen der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse hierarchisch untergeordnet, wodurch strukturelle Schnittstellen und folglich auch der innerbetriebliche Koordinationsbedarf verringert werden soll.

Um den Prozessgrad und weitere Merkmale der Geschäftsprozessorganisation festlegen zu können, werden im Folgenden zunächst drei Ideen angeführt, welche dieser kundenorientierten Organisationsstruktur zu Grunde liegen (OSTERLOH & FROST 2000, 27ff.):

- Die **Prozessausrichtung** umfasst die Implementierung durchgängiger Prozesse, welche zu Prozessbeginn Kundenbedarfe aufnehmen und diese zu Prozessende befriedigen. Hierdurch sollen vorwiegend innerbetriebliche Schnittstellen reduziert werden. In Gegenüberstellung zur Aufbauorganisation wird

hier ein Perspektivwechsel vorgenommen, der auch als „90-Grad-Shift“ bezeichnet wird.

- Die **Triage-Idee** bezeichnet die Möglichkeiten zur inneren Differenzierung der Geschäftsprozesse. Dies kann anhand einer funktionalen<sup>25</sup>, komplexitätsbezogenen<sup>26</sup> oder kundenspezifischen Differenzierung<sup>27</sup> erfolgen. Hierdurch können insbesondere funktionale Spezialisierungsvorteile erzielt werden.
- Die Idee der **informationellen Vernetzung** beinhaltet eine Dezentralisierung des innerbetrieblichen Informationsangebots. Ziel ist, dass es jedem Akteur des Unternehmens grundsätzlich ermöglicht wird, auf alle für ihn relevanten Informationen zuzugreifen. Hierdurch soll die Entwicklung von Automatisierungsprozessen und organisationalen Lernprozessen unterstützt werden.

Die Idee der **Prozessausrichtung** ist den anderen beiden Ideen vorgelagert und bezieht sich inhaltlich auf die Forderung einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben. Hiermit geht die Anforderung einher, dass Geschäftsprozesse in einem **End-to-End Verständnis** zu Beginn Kundenbedarfe aufnehmen und mit deren Befriedigung enden (ebd., 185; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 53; BERGSMANN 2012, 28f.; VAHS 2012, 256). Der Geschäftsprozessorganisation liegt also eine prozessorientierte Primärstruktur zu Grunde, in der spezifische Wertschöpfungszusammenhänge jeweils in eigenständige Organisationseinheiten gefasst werden (ROHM 1998, 11ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 27ff.; BERGSMANN 2012; 24ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51ff.). Geschäftsprozesse sind somit in einem relativ hohen Grad prozessorientiert und greifen weiter als einfache Prozesse in anderen Organisationsformen, da nicht nur einzelne Aufgabenfelder innerhalb von Funktionsbereichen oder zwischen Funktionen

<sup>25</sup> Bei der funktionalen Segmentierung werden die mit einem Geschäftsprozess verbundenen Tätigkeiten in abgrenzbaren Teilprozessen organisiert (vgl. Kapitel 6.2). In einem Industriebetrieb ist dies beispielsweise bei einer Differenzierung zwischen Produktions- und Vertriebsprozessen der Fall. Hierdurch entstehen zusätzliche Schnittstellen, sodass der Grad der Prozessorganisation verringert wird (OSTERLOH & FROST 2000, 50).

<sup>26</sup> Die komplexitätsbezogene Segmentierung eines Geschäftsprozesses umfasst die Differenzierung von Prozessen auf horizontaler Ebene nach dem Investitionsaufwand. Durch jeden dieser Prozesse werden jeweils unterscheidbare aber gleichartige Kundenbedarfe aufgegriffen und befriedigt (vgl. Kapitel 6.2). Der Investitionsaufwand kann sich beispielsweise auf einen unterscheidbaren Schwierigkeitsgrad von inhaltlich gleichartigen Aufträgen beziehen, sodass hiernach ein Geschäftsprozess nach Routinefällen, mittelschweren und komplexen Fällen differenziert werden kann (OSTERLOH & FROST 2000, 51).

<sup>27</sup> Die kundenbezogene Segmentierung eines Geschäftsprozesses erfolgt auf der horizontalen Ebene nach unterschiedlichen Kundengruppen. Beispielsweise ist hier eine Differenzierung in die Prozessvarianten Privat- und Geschäftskunden möglich (OSTERLOH & FROST 2000, 62f.).

verknüpft werden. Prozesse beziehen sich in Abgrenzung zu Geschäftsprozessen in der Regel auf einen relativ geringen Ausschnitt der betrieblichen Aufgaben innerhalb eines Wertschöpfungszusammenhangs und lassen die Reichweite, Struktur und die Empfänger der Ergebnisse weitestgehend offen (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51).

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann festgehalten werden, dass eine prozessorientierte Verknüpfung von Abteilungen zur ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben im Sinne eines End-to-End Prozesses nicht hinreichend ist. So kann beispielsweise die Leistungserstellung in bestimmten Wertschöpfungsstufen eines Geschäftsprozesses Tätigkeiten aus mehreren Abteilungen erfordern (vgl. z.B. STAUD 2006, 10; BERGSMANN 2012, 11ff.). Die Definition von Geschäftsprozessen anhand bestimmter Abteilungen und Bereiche vorzunehmen, führt nach BERGSMANN (2012, 12ff.) zu einem verkürzten Geschäftsprozessverständnis, welches in Wissenschaft und Praxis jedoch immer noch weit verbreitet ist.<sup>28</sup> Hieraus resultiert das Problem, dass Geschäftsprozesse strukturell durch Funktionseinheiten geprägt werden, sodass die Prozessausrichtung und -optimierung lediglich bereichsbezogen und nicht kundenbezogen erfolgen kann. Ein hierauf aufbauendes Prozessmanagement erschöpft sich relativ schnell in der Optimierung von Prozessschnittstellen oder bereichsinternen Verbesserungen (ebd., 13f.). Wesentliche Ziele der Geschäftsprozessorganisation, wie beispielsweise eine organisationsübergreifende Orientierung an Kundenbedarfen oder die Realisierung von Synergieeffekten, können in der Folge nur unzureichend gefördert werden. Für Unternehmen besitzt solch ein verkürztes Geschäftsprozessverständnis meist einen pragmatischen Zweck, um die Akzeptanz für Wandlungsprozesse zu steigern indem Zuständigkeiten und Berichtslinien weitestgehend erhalten bleiben (STAUD 2006, 13).

Einer Geschäftsprozessorganisation liegt ein End-to-End Verständnis zu Grunde, nach welchem die Organisationseinheiten eines Unternehmens im Sinne einer prozessorientierten Primärstruktur auszugestaltet sind. Einzelne Geschäftsprozesse stellen hier nach selbstständige Organisationseinheiten dar, die durchgängig auf die Befriedigung eigens aufgegriffener Kundenbedarfe bezogen sind und eine leistungsimmanente Bezeichnung tragen (ROHM 1998, 11ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 27ff.; BERGSMANN

---

<sup>28</sup> In Kapitel 2.4 wurde erläutert, dass solch ein verkürztes Geschäftsprozessverständnis auch in aktuellen Publikationen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik zu finden ist.

2012, 24ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51ff.; BEA & HAAS 2017, 416ff.; HIRZEL 2008, 14ff.; AHLRICHS & KNUPPERTZ 2010, 57). Innerhalb dieser selbstständigen Organisationseinheiten sind sämtliche Aktivitäten des Unternehmens zu fassen, die in einer Wertschöpfungskette zur Befriedigung bestimmter Kundenbedarfe beitragen bzw. zur Abwicklung eines kundenbezogenen Geschäftsfalls erforderlich sind (BERGSMANN 2012, 28). Entsprechend den Anforderungen der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben erfordert dies, dass unter einer Wertschöpfungskette nicht nur die strategisch relevanten, sondern auch alle administrativen Teilprozesse zu fassen sind. Beispielsweise könnte dies Leistungen der Debitorenbuchhaltung betreffen, durch die eine Überprüfung und Dokumentation des Zahlungseingangs erfolgt, sodass Kundenrückfragen zur Zahlungsabwicklung beantwortet werden können (ebd., 27ff.). In Abhängigkeit vom gestifteten Zusatznutzen können vergleichbare administrative Leistungen auch an unterschiedlichen Teilschritten desselben Geschäftsprozesses zur Abwicklung von Kundenaufträgen erforderlich sein (ebd., 37). Dies betrifft beispielsweise die Bonitätsprüfung eines Kunden, welche zu Beginn eines Verkaufsprozesses und vor der Auftragsabnahme durchgeführt werden kann (BERGSMANN 2012, 27ff.). Administrative Unterstützungsleistungen sind somit originärer Bestandteil kundenbezogener End-to-End Prozesse, sofern diese zur Abwicklung eines kundenbezogenen Geschäftsfalls erforderlich sind.

Die angeführten Merkmale werden von BERGSMANN (2012) bei der Definition von Geschäftsprozessen umfassend berücksichtigt. Geschäftsprozesse werden in dieser Arbeit deshalb in Anlehnung an dieses Verständnis (ebd., 29f.) wie folgt definiert:

Geschäftsprozesse sind selbstständige Organisationseinheiten, in denen sämtliche handlungsbasierten Verrichtungen bzw. Tätigkeiten in bestimmten Wertschöpfungsstufen routiniert ausgeführt werden, die zur Befriedigung der aufgenommenen Kundenbedarfe erforderlich sind.

Entsprechend dieser Definition wird in einem Geschäftsprozess mindestens ein End-to-End Prozess ausgeführt, in dem zu Beginn bestimmte Kundenbedarfe aufgegriffen und für deren Befriedigung in einer zeitlich definierten Abfolge bestimmte Leistungen in Routinen erstellt werden, sodass die eigens aufgenommenen Kundenbedarfe am Ende des Geschäftsprozesses befriedigt werden können. BERGSMANN (2012, 64) führt an, dass je erstellter Leistung bzw. erstelltem Produkt ein eigenständiger End-to-End

Prozess zu modellieren ist, sofern hierdurch unterschiedliche Kundenbedarfe adressiert werden. Ob diese End-to-End Prozesse jeweils eigene Geschäftsprozesse begründen können, wird bei BERGSMANN (2012) jedoch nicht näher ausgeführt. Entsprechend dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ wäre strategiegeleitet zu entscheiden, inwieweit End-to-End Prozesse unter einem Geschäftsprozess bzw. einer Organisationseinheit auszuführen sind. Von leistungsbezogenen Geschäftsprozessen abzugrenzen sind Managementtätigkeiten, die in der Regel nicht auf die Befriedigung einzelner Kundenbedarfe bezogen sind. Hier rücken organisationsübergreifende Interessen in den Vordergrund, die unter Einbezug der Bedarfe aller Stakeholder eines Unternehmens zu befriedigen sind (Kapitel 5.1).

In Geschäftsprozessen werden Leistung erstellt, die einen Zusatznutzen für externe oder interne Kunden stiften (vgl. SCHMELZER und SESSELMANN 2013, 59). Externe Kunden sind Endabnehmer, welche die Unternehmensleistung in der Regel monetär entgelten (BERGSMANN 2012, 22). Die hier erbrachte Leistung ist zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit somit von zentralem Stellenwert. Die direkt auf die Befriedigung dieser Kundengruppe ausgerichteten Geschäftsprozesse werden als **primäre Geschäftsprozesse** bezeichnet. Primäre Geschäftsprozesse erbringen Kernleistungen des Unternehmens, die einen unmittelbaren Nutzen für externe Kunden stiften (vgl. GALTANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 16ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 59f.; HIRZEL 2013, 61f.).

Auch wenn in primären Geschäftsprozessen Kernleistungen eines Unternehmens erbracht werden, können nicht alle primären Geschäftsprozesse als Kernprozesse bezeichnet werden. Kernprozesse erfordern, dass diese auf Kernkompetenzen des Unternehmens beruhen, von denen ein Wettbewerbsvorteil ausgeht (RÜEGG-STÜRM 2003, 74; ROHM 1998, 197f.). Nach ROHM (1998, 197) besitzen Kernprozesse eine hohe Erfolgsrelevanz und sind somit für die Erzielung von Renditen entscheidend. OSTERLOH und FROST (2000, 34) führen vier Merkmale von Kernprozessen an (ebd., 34; vgl. STAEHLE 1999, 752f.; JUNG, HEINZEN & QUARG 2016, 329f.):

- *Stiftung eines wahrnehmbaren Kundennutzens*: Die Prozesse müssen für Kunden einen wahrnehmbaren Nutzen stiften, für den diese zu zahlen bereit sind;
- *Unternehmensspezifität*: Die Prozesse müssen hinsichtlich einer unternehmensspezifischen Nutzung von Ressourcen einmalig sein;

- *Nicht-Imitierbarkeit*: Die Eigenheiten der Prozesse dürfen nicht leicht zu imitieren sein;
- *Nicht-Substituierbarkeit*: Die Prozesse dürfen nicht durch andere Problemlösungen ersetzbar sein.

Sind Tätigkeiten nicht direkt auf die Befriedigung externer Kundenbedarfe bezogen, werden diese in Bereitstellungsprozessen organisiert, welche auch als Supportprozesse oder **sekundäre Geschäftsprozesse** bezeichnet werden. In sekundären Geschäftsprozessen werden Tätigkeiten subsumiert, die

- hinsichtlich ihrer Verrichtung Ähnlichkeiten aufweisen und somit vergleichbares Fachwissen erfordern (1),
- in verschiedenen primären Geschäftsprozessen zur Wertschöpfung genutzt werden können (2),
- an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zum Einsatz kommen können (3), und
- interne Leistungen bereitstellen, die nicht direkt mit den Produkten oder (Markt-)Leistungen des Unternehmens verbunden sind (4) (BERGSMANN 2012, 37f., 79f.; GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 16ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 35; AHRLICHS & KNUPPERTZ 2010, 56f.).

Durch die Bündelung solcher Tätigkeiten in Bereitstellungsprozessen sollen insbesondere Spezialisierungsvorteile und Synergieeffekte erzielt werden, um eine effiziente Leistungserstellung zu unterstützen. Wie zu Beginn dieses Teilkapitels bereits angeführt wurde, sind gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ einzelne Unterstützungsaktivitäten strukturell jedoch in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass der Leistungoutput von Geschäftsprozessen nicht nur auf die Befriedigung von Kundenbedarfen, sondern auch auf die Befriedigung von Bedarfen weiterer Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder bezogen sein kann (BURLTON 2001, 83ff.). Stakeholder sind jegliche Anspruchsgruppen, die am Geschäftsverlauf des Unternehmens interessiert sind und Einfluss auf die Ziele, Ergebnisse und Rahmenbedingungen von Geschäftsprozessen ausüben können (SCHMELZER



& SESSELMANN 2013, 62). Korrespondierend zu den Kundengruppen können externe und interne Stakeholder voneinander unterschieden werden. Externe Stakeholder umfassen all jene Akteure, die nicht unmittelbar in die Organisation eines Unternehmens involviert sind, jedoch am Erfolg in irgendeiner Weise beteiligt werden (z.B. Kapitalgeber, Gläubiger usw.). Interne Stakeholder sind in Abgrenzung hierzu direkt in das unmittelbare Umfeld eines Unternehmens eingebunden (z.B. Management, Prozessmitarbeiter) (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 62; JONES & BOUNCKEN 2008, 85ff.).

#### **4.3.2 Geschäftsprozessorganisation als strukturelle Voraussetzung für die weitreichende Förderung dynamischer Kernkompetenzen**

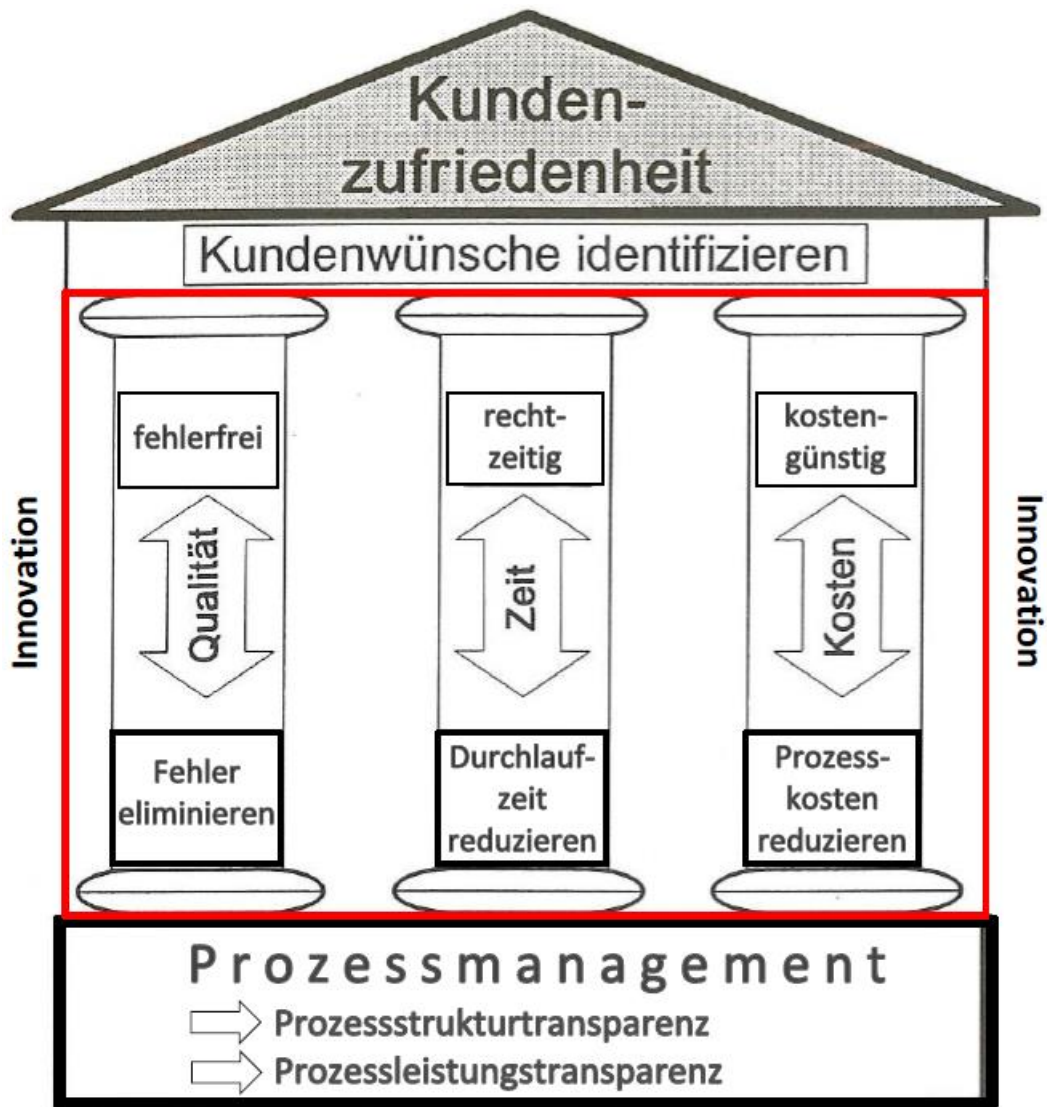
In diesem Kapitel wird erläutert, durch welche der angeführten Organisationsformen die Erreichung der ausgewählten strategischen Ziele am weitreichendsten unterstützt werden kann. Gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ werden hierfür die Zusammenhänge zwischen den strategischen Erfolgsfaktoren und den nach dem Prozessgrad abgegrenzten Organisationsformen betrachtet. In Kapitel 4.3.2.1 wird zunächst erläutert, durch welche Organisationsform eine umfassende Förderung der traditionellen Erfolgsfaktoren und der Innovationsfähigkeit erfolgen kann. Anschließend kann in Kapitel 4.3.2.2 unter Einbezug der Klassen des „Dynamic Capabilities“-Konzepts dargelegt werden, welche Organisationsstruktur den Aufbau und die Entwicklung der organisationalen Flexibilität und somit die Dynamisierung von Kernkompetenzen unterstützen kann. Abschließend wird in Kapitel 4.3.2.3 aufgezeigt, welche praktische Bedeutung der favorisierten Organisationsstruktur zukommt.

##### **4.3.2.1 Prozessorientierte Primärstrukturen als strukturelle Grundlage für die Förderung der Kundenzufriedenheit**

Die strukturelle Organisationsentwicklung ist gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ nach den strategischen Zielen eines Unternehmens zu gestalten, sodass deren Erreichung auf struktureller Ebene unterstützt wird (CHANDLER 1962, 314; OSTERLOH & FROST 2000, 161; OSTERLOH & FROST 2006, 40; GRÄBLER 2010, 167f.; ERDMANN & KRUPP 2018, 241). Ausgehend von dieser Forderung wird die klassische Aufbau- und Ablauforganisation in der Organisations- und Managementlehre als zweckadäquates strukturelles Pendant für marktbasierende Wettbewerbsstrategien angesehen. Aus

strategischer Sicht gilt es hier, bestimmte (traditionelle) Erfolgsfaktoren möglichst weitreichend zu fördern, um Wettbewerbsvorteile bzw. strategische Renten auf unvollkommenen Märkten zu erzielen (GAITANIDES 2012, 126; ROHM 1998, 126ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 168). Strukturell wird dies durch die funktionalen Einheiten unterstützt, in denen beispielsweise Spezialisierungsvorteile erzielt werden können, sodass Kostenvorteile entstehen.

In marktbasierter Wettbewerbsstrategien steht die Betrachtung einzelner Erfolgsfaktoren im Fokus, was auch aus der Unvereinbarkeit der Wettbewerbsstrategien resultiert (GAITANIDES 2012, 126; ROHM 1998, 130). Unter Einbezug der Annahme einer in globalisierten Märkten erhöhten Wettbewerbsintensität wurde in Kapitel 4.2.2 herausgestellt, dass die Optimierung einzelner Erfolgsfaktoren bei steigendem Angebot kritisch zu betrachten ist, wenn Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen. Dementsprechend wurde der strategischen Zielperspektive dieser Arbeit ein ressourcenbasierter Ansatz zu Grunde gelegt, in welchem die Annahme einer homogenen Ressourcenausstattung bzw. der hohen Mobilität interner Ressourcen zu Gunsten der Heterogenität und der Spezifität von internen Ressourcen aufgegeben wurde. Die Heterogenität interner Ressourcen manifestiert sich im Aufbau und in der Entwicklung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen, von denen ausgehend Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. In Kapitel 4.2.5 wurde hierzu zusammenfassend erläutert, dass durch Kernkompetenzen einzigartige Ressourcenbündel geschaffen werden, welche sich durch ihre Innovationskraft und/oder die umfassend optimierten traditionellen Erfolgsfaktoren auszeichnen (SCHERM & PIETSCH 2007, 193). Auf struktureller Ebene kann dies durch eine prozessorientierte Organisationsstruktur unterstützt werden, da es hierdurch möglich wird, die Unternehmensorganisation kundenorientiert bzw. konsequent auf die Förderung der strategisch relevanten Erfolgsfaktoren auszurichten (Abb. 13):



**Abbildung 13:** Prozessorientierung als Grundlage einer kundenorientierten Rundumbearbeitung in Anlehnung an GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 16)

Die Implementierung transparenter Prozessstrukturen und -leistungen sind wesentliche Gegenstandsbereiche des Prozessmanagements. Diese stellen das Fundament dar, um strategisch bedeutsame Erfolgsfaktoren umfassend zu optimieren, durch die in der Folge die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann (ebd., 15; RUMP 1999, 21; OSTERLOH & FROST 2000, 18ff.; STAUD 2006, 17f.; SCHMEISSER et al. 2014, 201ff.).

Welche Effekte von einer kundenorientierten Organisationsstruktur mit einem erhöhten Prozessgrad (End-to-End Prozesse) hinsichtlich der Förderung der strategisch relevanten Erfolgsfaktoren ausgehen können, wird nachfolgend zusammenfassend unter Einbezug aktueller Sichtweisen aus der Organisations- und Managementlehre aufgezeigt (vgl. CORSTEN et al. 2016, 36; GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 14f.;

IMAI 1992, 15ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 161ff.; GAITANIDES 2012, 210ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 21ff.; TEECE 2007, 1337; WEIDNER & FREITAG 1998, 237; BEA & GÖBEL 2019, 395):

- **Qualität:** End-to-End Prozesse ermöglichen es, den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess nahtlos zu analysieren und zu bewerten, sodass eine präzise Zuordnung von Verantwortlichkeiten und eine gezielte Identifikation von Fehlern am Produkt oder im Prozessablauf erfolgen kann. Demnach können insbesondere die Produkt- und die Prozessqualität gezielt gefördert werden.
- **Zeit:** Die ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben führt zu einer Verringerung des Koordinationsaufwands innerhalb spezifischer Wertschöpfungsketten, da Schnittstellen zwischen organisational getrennten Einheiten abgebaut werden können. Durch die Reduzierung von Schnittstellen können Transfer- und Liegezeiten minimiert und Doppelarbeiten vermieden werden (Horizontale Synergieeffekte). End-to-End Prozesse können somit insbesondere zur Verringerung von Durchlaufzeiten beitragen.
- **Kosten:** Die Reduzierung von Schnittstellen durch End-to-End Prozesse kann ebenso zu einer Reduktion von Prozesskosten beitragen, da neben der Verringerung des Koordinationsaufwands auch redundante Unternehmensaktivitäten gezielt identifiziert und abgebaut werden können. Im Weiteren können durch die Prozesskostenrechnung Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Kostenträger verrechnet werden, was eine kosteneffiziente Planung, Steuerung und Kontrolle unterstützt.
- **Innovation:** Durch den offenen „Knowledge Frame“ einer organisationsübergreifenden Prozessstruktur kann die Entwicklung dynamischer Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen strukturell unterstützt werden. Aus diesen Austauschbeziehungen wird die Entwicklung unternehmensspezifischer Wissensbestände („Knowledge Dynamics“) begünstigt, durch die (bestehende) Produkte/Dienstleistungen, Verfahren und Strukturen optimiert und erneuert werden können (Kapitel 4.2.3).

Bei einem verringerten Prozessgrad, wie beispielsweise bei einer Matrixorganisation oder einer ablauforganisierten Aufbauorganisation, dominieren Funktionen in stärkerem Maße die Organisationsstruktur (Kapitel 4.3.1). Folglich kann die Optimierung der kundenbezogenen Prozesse verstärkt nur bereichsbezogen erfolgen, wodurch eine umfassende Förderung aller Erfolgsfaktoren, beispielsweise aufgrund einer erhöhten Anzahl von Schnittstellen, nur bedingt möglich ist. Zudem erschöpft sich ein hierauf aufbauendes Prozessmanagement relativ schnell in der Optimierung von Prozessschnittstellen oder bereichsinternen Verbesserungen (BERGSMANN 2012, 13f.).

Die angeführten Zusammenhänge zwischen der strategischen und der strukturellen Ebene wurden bisher oftmals nur vereinzelt in qualitativen Beiträgen und singulären Fallstudien betrachtet (LIEBERT 2012, 25). Es mangelt somit insbesondere an quantitativen Studien, in welchen die angeführten Zusammenhänge umfassend untersucht werden. Dieses Desiderat wurde durch LIEBERT (2012, 64ff.) aufgegriffen, der ausgehend von einem hybriden<sup>29</sup> Prozessverständnis im Jahr 2010 anhand eines standardisierten Fragebogens bei 83 Unternehmen in Deutschland eine quantitative Studie zur Wirkung der Prozessorganisation auf die organisationale Effizienz untersuchte. In dieser Befragung wurden Unternehmen aus den DAX-30-, MDAX- und SDAX-Indizes sowie die 50 größten deutschen Unternehmen aus der Automobilhersteller- und -zuliefererbranche aufgenommen.<sup>30</sup> Die zentralen Erkenntnisse zu den Vorteilen der Prozessorganisation werden im Folgenden zusammengefasst (LIEBERT 2012, 91ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 219):

<sup>29</sup> Ein hybrides Prozessverständnis beruht auf den Vorstellungen des Business Process Reengineering (BPR), nach denen Organisationsstrukturen sukzessiv zu einer Geschäftsprozessorganisation fortentwickelt werden, was unter Zuhilfenahme von Informationstechnologien erfolgt (LIEBERT 2012, 16; KRAMPF 2016, 37; SCHEWE 2018).

<sup>30</sup> vgl. hierzu LIEBERT (2012, 64ff.):

**Unternehmensgröße nach Mitarbeitern:** 17 Unternehmen mehr als 50.000 Mitarbeiter/-innen, 16 Unternehmen 20.000-50.000 Mitarbeiter/-innen, 33 Unternehmen 5.000-19.999 Mitarbeiter/-innen, 12 Unternehmen 1.000-4.999 Mitarbeiter/-innen und 5 Unternehmen weniger als 1.000 Mitarbeiter/-innen.

**Branchen:** 25 Unternehmen Automobilzulieferer, 15 Unternehmen Maschinenbau, 7 Unternehmen Automobilhersteller, 6 Unternehmen Chemie/Pharma, jeweils 4 Unternehmen Transport/Logistik und Elektro, jeweils 3 Unternehmen IT/Telekommunikation und Textil, jeweils 2 Unternehmen Energie, Handel, Medien, Stahl und Bau, ein Unternehmen Gas- u. Anlagenbau sowie fünf Unternehmen aus sonstigen Branchen der Industrie.

**Befragte Personen:** Verantwortliche der Unternehmensorganisation. Hierzu zählen insbesondere Leiter von (Konzern-)Organisationsabteilungen, Verantwortliche von zentralen Prozessmanagement- und Qualitätssicherungseinheiten, CIO's und Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. Vorstandsmitglieder.

- hohe Organisationseffektivität durch die vollständige Ausrichtung des Unternehmens an Kundenbedarfen und den Geschäftszielen,
- hohe Organisationseffizienz<sup>31</sup>, welche durch den Abbau von Hierarchiestufen und Schnittstellen entsteht,
- hohe Steuerungseffizienz durch Budget- und Ressourcenhoheit der Prozessverantwortlichen,
- hohe Struktur- und Performancetransparenz, mit deren Hilfe die Exploitation begünstigt wird,
- hohe Anpassungsflexibilität,
- hohe Motivation und Anreizintensität für die Unternehmensakteure.

Das Konstrukt der Organisationseffizienz umfasst die Dimensionen der Prozesseffizienz (z.B. Vermeidung von Doppelarbeiten und Schnittstellen), Ressourceneffizienz (z.B. Ressourceneinsatz, Kostenführerschaft), Anpassungseffizienz (z.B. Flexibilität bei Marktveränderungen), Delegationseffizienz (z.B. Abstimmungs- und Koordinationsaufwand), Motivationseffizienz (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Krankenstand) sowie der Markteffizienz (z.B. Liefertermintreue, Produktqualität) (LIEBERT 2012, 52).

Zur Realisierung der angeführten Vorteile kommt den Prozessverantwortlichen und ggf. den Teilprozessverantwortlichen eine hohe Bedeutung zu, da diese die Verantwortung für die reibungslose Abwicklung der Geschäftstätigkeit tragen. Sie sind dafür zuständig, dass die aus den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele eingehalten und Abweichungen entsprechend korrigiert werden (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 219). Hierdurch wird ein effektives (Unternehmens-)Handeln ermöglicht, was jedoch neben den Steuerungstätigkeiten der Prozessverantwortlichen auch ein adäquates Handeln des Managements auf übergeordneter Ebene erfordert. SCHMELZER UND SESSELMANN (2013, 6) stellen hierzu heraus, dass ein qualitativ hochwertiges Management durch ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling unterstützt werden kann, indem die Aufgaben, Teilsysteme, Methoden, Tools und die IT-Unterstützung aufeinander abgestimmt und untereinander koordiniert werden. Ziel ist es, die

---

<sup>31</sup> Im Rahmen einer einfachen linearen Regressionsanalyse konnte durch LIEBERT (2012, 104f.) auf einem hochsignifikanten Niveau ( $p < 0,001$ ) gezeigt werden, dass von dem Grad der Prozessorientierung ein positiver Einfluss ( $\beta = 0,415$ ) auf die organisationale Effizienz ausgeht.

Unternehmensprozesse zweckgerichtet zu steuern und zu optimieren, sodass die Bedarfe aller Stakeholder befriedigt und hierdurch die operativen und strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können.<sup>32</sup> Aus struktureller Sicht kann der Aufbau eines solchen Managements dadurch unterstützt werden, dass die Prozessstrukturen eindeutig definiert sind (Prozessstrukturtransparenz) und die Prozessleistungen transparent bewertet werden können (Prozessleistungstransparenz) (GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 16; GAITANIDES 2012, 149ff.). Hierauf aufbauend können die Geschäftsprozesse durch das Prozessmanagement konsequent an den Kundenbedarfen orientiert werden, was die Optimierung der Effektivität und der Effizienz des Handelns im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation ermöglicht (ebd., 8). Die Steuerung des Handelns auf Individualebene erfordert jedoch auch, dass entsprechende Elemente auf unternehmenskultureller Ebene implementiert werden, was beispielsweise eine prozessorientierte Ausgestaltung des Anreizsystems, der Performancemessung oder der Budgetierung umfasst (LIEBERT 2012, 39; Kapitel 4.4).

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann begründet davon ausgegangen werden, dass die in dieser Arbeit ausgewählten Erfolgsfaktoren in einer hochgradig prozessorientierten Organisationsstruktur umfassender gefördert werden können als durch Organisationsformen, in denen funktionale Abteilungen eine dominantere Rolle einnehmen. Durch ganzheitlich strukturierte Geschäftsprozesse wird folglich die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in wettbewerbsintensiven Märkten unterstützt (Kapitel 4.2.3). Inwieweit durch die Geschäftsprozessorganisation auch der Aufbau und die Entwicklung des Erfolgsfaktors der organisationalen Flexibilität unterstützt werden kann, wird nachfolgend erläutert.

#### **4.3.2.2 Geschäftsprozesse als Möglichkeit zur Unterstützung der Dynamisierung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen**

Der organisationalen Flexibilität kommt in wettbewerbsintensiven Märkten eine bedeutsame Rolle dafür zu, langfristige Wettbewerbsvorteile und strategische Renditen erzielen zu können (Kapitel 4.2.4). Der Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität

---

<sup>32</sup> Der Stakeholder-Ansatz beruht auf außerwissenschaftlichen Wertennormen, die nicht wahrheitsfähig sind (HELFRICH 2016, 11; KORNMEIER 2007, 45ff.).

wird in dieser Arbeit durch die Analyseeinheiten des „Dynamic Capabilities“-Konzepts abgebildet. Hiernach gilt es, die Wahrnehmungskompetenz, die Kompetenz zur Durchsetzungsregulation und die Rekonfigurationskompetenz einer Organisation zu stärken, um die Ergebnisse aus Exploitations- und Explorationsprozessen auch tatsächlich realisieren zu können (Kapitel 4.2.4).

Zur Förderung der organisationalen Flexibilität betonen OSTERLOH und FROST (2000, 163) den hohen Wert der strukturellen Unternehmensorganisation, welche maßgeblichen Anteil daran habe, ob und inwieweit eine Sensibilität für relevante externe und interne Reize besteht. Diese Sensibilität wird von TEECE (2007, 1323f.; vgl. auch ENDRES 2018, 3f.) unter der **Wahrnehmungskompetenz** eines Unternehmens gefasst. Er stellt heraus, dass in einer Unternehmensorganisation mit ausgeprägten lokalen Autonomierechten das Management bei der Aufnahme externer und interner Reize in relativ hohem Maße unterstützt werden könne. Diese Unterstützung entsteht nach TEECE (2007, 1323f.) insbesondere durch erweiterte Handlungskompetenzen der Prozessverantwortlichen, wodurch eine zeitnahe Weitergabe relevanter Informationen begünstigt wird. Der reibungslose Informationsfluss kann zudem durch den Abbau von Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten und weniger stark ausgeprägte Hierarchien unterstützt werden (ebd., 1323), da hierdurch die Anzahl von Kommunikationshürden vermindert wird. Bezug nehmend auf diese Merkmale kann der Geschäftsprozessorganisation zur Förderung der Wahrnehmungskompetenz ein höherer Wert beigemessen werden als Organisationsformen mit einem geringeren Grad der Prozessorientierung, da Schnittstellen entlang ganzer Wertschöpfungsketten abgebaut werden und Prozessverantwortliche organisationsübergreifende Handlungskompetenzen besitzen. In der Folge kann die Entwicklung von ganzheitlich strukturierten organisationalen Lernprozessen unterstützt werden, die über ganze Wertschöpfungsketten hinweg verlaufen und durchgängig auf Kundenbedarfe bezogen sind. Durch diese unternehmensübergreifenden Routinen wird die Entstehung einer fortlaufend breiten Informationsbasis begünstigt, die dem Management als Ressourcenpool zur Wahrnehmung wettbewerbskritischer Reize zu Verfügung steht (TEECE 2007, 1322).

Die Reduzierung von Schnittstellen und der Abbau von Hierarchiestufen kann auch zur Stärkung der Kompetenzklasse zur **Durchsetzungsregulation** beitragen (ebd., 1327f.). So müssen neue Geschäftsmodelle mit einer geringeren Anzahl von Verant-



wortungsträgern abgestimmt werden, wodurch beispielsweise der Kommunikationsaufwand für die Durchsetzung von Entscheidungen reduziert werden kann. Nach TEECE (2007, 1333) resultiert dies auch aus den erweiterten Handlungskompetenzen der Prozessverantwortlichen, welche die Verantwortung für ganze Wertschöpfungsketten tragen. Daher wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Durchsetzung von Entscheidungen in einer funktional geprägten Aufbau- oder Matrixorganisation im Vergleich zu einer Geschäftsprozessorganisation aufgrund einer erhöhten Anzahl von Verantwortungsbereichen mit einem höheren Ressourcenaufwand verbunden ist. Daher werden ganzheitlich strukturierte Geschäftsprozesse in Gegenüberstellung zu anderen Organisationsformen als vorteilhafter angesehen, um die Entwicklung der Kompetenzklasse der Durchsetzungsregulation zu unterstützen.

Die **Rekonfigurationskompetenz** erfordert, dass vergangene erfolgreiche Pfadabhängigkeiten zu Gunsten neuer Pfade tatsächlich verlassen werden können, um erkannte Chancen zu realisieren. Dies betrifft somit die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungsprozesse routiniert durchzuführen, sodass bestehende Pfadabhängigkeiten zur Realisierung innovativer Geschäftsmodelle fortlaufend gezielt angepasst werden können (Kapitel 4.2.4). Sofern sich Organisationsstrukturen durch einen relativ geringen Grad der Prozessorientierung auszeichnen, wären Änderungen bzw. Rekonfigurationen von Abläufen mit verschiedenen Verantwortlichen von Organisationseinheiten entlang einer Wertschöpfungskette abzustimmen. So können durch die strukturelle Umstellung einzelner oder mehrerer Routinen verschiedene Organisationseinheiten einer Wertschöpfungskette betroffen sein, sodass im Zuge der Rekombination von Pfadabhängigkeiten ein relativ hoher Koordinations- und Abstimmungsaufwand entsteht, woraus Zeit- und Kostennachteile resultieren. Bei einer prozessorientierten Primärstruktur können erforderliche Rekonfigurationen von Pfadabhängigkeiten unter der durchgängigen Berücksichtigung bestimmter Kundenbedarfe innerhalb einer Organisationseinheit durchgeführt werden, sodass auch aufgrund der erweiterten Eigenverantwortlichkeit der unternehmensbezogenen Subsysteme zeitnah auf strategische Entscheidungen oder Marktveränderungen reagiert werden kann (TEECE 2007, 1336). Neben den erweiterten Handlungskompetenzen der Prozessverantwortlichen kommt hier die Reduzierung struktureller Schnittstellen zum Tragen, durch welche die Abstimmungsbedarfe zur tatsächlichen Rekombination von Pfadabhängigkeiten gemindert und Synergieeffekte erzielt werden können (ebd., 1337; CORSTEN et al. 2016, 36).

Die Entwicklung der Rekonfigurationskompetenz kann durch die Geschäftsprozessorganisation somit relativ weitreichend unterstützt werden, was ebenso eine effiziente Konfiguration unternehmensspezifischer Assets (Ressourcen, Strukturen, Fähigkeiten) umfasst (Kapitel 4.2.4).

Die angeführten Einflüsse einer Geschäftsprozessorganisation auf den Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität konnten von LIEBERT (2012) auch empirisch beobachtet werden. Hierzu wurde in Kapitel 4.3.2.1 bereits dargelegt, dass durch einen erhöhten Grad der Prozessorientierung die Anpassungsflexibilität eines Unternehmens gefördert werden kann (SCHMELZER und SESSELMANN 2013, 219; LIEBERT 2012, 64ff.). Bei LIEBERT (2012, 53f.) zeigt sich dies insbesondere durch die Dimensionen der Anpassungseffizienz (z.B. Flexibilität bei Marktveränderungen) und der Markteffizienz (z.B. Flexibilität bei Änderungen von Kundenanforderungen), die durch eine verstärkte Prozessorientierung mit einer organisationsübergreifenden Prozessverantwortung optimiert werden können (ebd., 109ff.). Aufgrund dieser Ergebnisse und den nach TEECE (2007) angeführten Vorteilen einer ganzheitlich strukturierten Prozessstruktur wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass durch die Geschäftsprozessorganisation der Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität und somit die Dynamisierung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen weitreichender gefördert werden kann als bei Organisationsformen mit einem geringeren Grad der Prozessorientierung.

#### **4.3.2.3 Praktische Relevanz der Geschäftsprozessorganisation für Unternehmen in Deutschland**

Trotz der aufgezeigten Vorteile ganzheitlich strukturierter Geschäftsprozesse für die Förderung strategisch relevanter Erfolgsfaktoren wird diese Organisationsform in der Praxis momentan nicht mit der erforderlichen Konsequenz umgesetzt (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 219). Dies kann beispielsweise darauf zurückgeführt werden, dass die durchzuführenden Maßnahmen für die Rekonfiguration der bestehenden Organisationsstrukturen eine weitgehende Umstrukturierung der mittleren Managementebene erfordern würde, was an dieser Stelle auf Skepsis und entsprechenden Widerstand stößt (ROHM 1998, 16; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 219; LIEBERT 2012, 90). In der Konsequenz weisen SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 220) darauf hin, dass in der Praxis zwar verstärkt auf Unternehmensprozesse gesetzt wird, diese jedoch an bestehenden Organisationsstrukturen ausgerichtet werden, da nach AHLRICHS und

KNUPPERTZ (2010, 42) Unternehmen kaum dazu bereit sind, sich wirklich prozessorientiert auszurichten. Um zu verdeutlichen, inwieweit die Prozessorientierung in deutschen Unternehmen tatsächlich umgesetzt wird und welche Relevanz hier dem Prozessdenken zukommt, sollen im Folgenden die Ergebnisse zweier Studien von LIEBERT (2012) und FINK (2003) dargelegt werden, in denen diese Fragen in quantitativen Analysen untersucht wurden.

In der bereits in Kapitel 4.3.2.1 dargelegten Studie von LIEBERT (2012, 64ff.) weisen im Jahr 2010 über 70% der betrachteten Unternehmen (n=58) auf der Vorstands- und Geschäftsleitungsebene sowie der ersten Berichtsebene eine funktional geprägte Struktur auf. Hochgradig prozessorientierte Strukturen konnten nur bei 19% der Unternehmen (n=16) beobachtet werden (ebd., 75). Ebenso ist die Funktionsorientierung bei den Weisungsbefugnissen das zentrale Organisationsprinzip. So besitzen 36,1% der Unternehmen (n=30) ein rein funktional geprägtes Weisungsgefüge. Bei 51,2 % der Unternehmen (n=43) erfolgt dies nach der Struktur einer Matrixorganisation, wobei bei 43,9% der Unternehmen (n=37) eine funktional disziplinarische Führung und lediglich bei 7,3% der Unternehmen (n=6) eine prozessuale disziplinarische Führung dominiert (keine Angabe bei 10 Unternehmen (12,7%); ebd., 75f.). Obgleich die Prozessorientierung in der Unternehmenspraxis nach diesen Ergebnissen noch nicht mehrheitlich umgesetzt wurde, meldeten 73,5% der Teilnehmer (n=61) zurück, dass die Verbesserung von Prozessen eine große bis sehr große Bedeutung bei aufbauorganisatorischen Änderungen und Reorganisationen besitzt (ebd., 76). Darüber hinaus gaben 84,4% der Unternehmen (n=70) an,

„[...] dass einer stärkeren Institutionalisierung von Prozessen in Strukturen, Ablauf und Kultur zur Bewältigung künftiger strategischer Herausforderungen eine große bis sehr große Bedeutung zukommen wird.“ (LIEBERT 2012, 86)

Auch aufgrund der erkannten Relevanz der Prozessorientierung werden in über 67,5% der Unternehmen (n=56) bereits Prozessverantwortliche eingesetzt, was jedoch angesichts der primär funktional organisierten Weisungsbefugnisse (inkl. Matrixorganisation) vermehrt zu Zielkonflikten führt. So wurden in der Befragung unklare Entscheidungskompetenzen bei funktionalen Zielkonflikten als eines der Haupthindernisse für die Umsetzung der Prozessorientierung genannt (ebd., 89f.). Hier sieht LIEBERT (2012, 90f.) insbesondere das Top-Management in der Pflicht, entsprechende „Leitplanken“ für die Umsetzung der Prozessorientierung zu setzen, da die größten Barrieren nur

durch die Unternehmensleitung in einem top-down-Verfahren beseitigt werden können. Hier könnten beispielsweise Maßnahmen ergriffen werden, welche sich darauf beziehen, Prozessverantwortliche mit weitreichenderen Kompetenzen und Befugnissen auszustatten sowie prozessorientierte Anreizsysteme und prozessuale Kennzahlensysteme zu implementieren (ebd., 98). Hierauf Bezug nehmend hält LIEBERT (2012, 152) fest, dass aktuell insbesondere Probleme bei der konsequenten Umsetzung der Prozessorganisation bestehen, welche sich auf die Ebenen der Struktur und Kultur beziehen.

Die von LIEBERT (2012) angeführten Tendenzen einer zunehmenden Bedeutung der Prozessorganisation wurden bereits von FINK (2003, 40ff.) berichtet. In ihrer Studie wurden 50 Unternehmen<sup>33</sup> in Deutschland hinsichtlich der Bedeutsamkeit der Prozessorganisation befragt. In einer Teilstichprobe gaben zwölf von 30 Unternehmen an, die Prozessorientierung zukünftig zu mehr als 50% in die bestehende Organisationsstruktur implementieren zu wollen. 18 Unternehmen planten dies sogar zu einem Anteil von mindestens 75%. Dabei sind sich die Befragten durchaus über die Vorteile der Prozessorientierung bewusst. So sollen hierdurch insbesondere eine Effizienzsteigerung, die Reduzierung des Koordinationsaufwands sowie die maßgerechte Erfüllung von Kundenanforderungen erreicht werden (ebd., 41). Für alle 50 Unternehmen waren die Markt-/Kunden- und Prozessorientierung die zukünftig relevantesten Fragen, um die organisatorische Fortentwicklung voranzutreiben. Im Vergleich zu anderen organisationsrelevanten Möglichkeiten, wie beispielsweise der des Outsourcings, hatte die Prozessorientierung bei den Befragten eine vielfach höhere Relevanz (ebd., 44).

Aufgrund der von FINK (2003) angeführten Trends zur wahrgenommenen Relevanz der Prozessorientierung kann es als erstaunlich angesehen werden, dass beispielsweise

<sup>33</sup> vgl. hierzu FINK (2003, 40ff.):

**Unternehmensgröße nach Mitarbeitern:** 10 Unternehmen hatten mehr als 5.000 Mitarbeiter/-innen; 36 Unternehmen hatten weniger als 2000 Mitarbeiter/-innen; keine Angabe zu 4 Unternehmen.

**Unternehmensgröße nach Umsatz:** 23% der Unternehmen hatten einen Umsatz von >1 Mrd. €; 30% der Unternehmen hatten einen Umsatz zwischen 1 Mrd. und 250 Mio. €; 47% der Unternehmen hatten einen geringeren Umsatz als 250 Mio. €.

**Branchen:** 19 Unternehmen Chemie/Pharma; 6 Unternehmen Energiebereich; 5 Unternehmen Elektro/Elektrotechnik; 4 Unternehmen Handel/Banken/Versicherungen; 3 Unternehmen Automobilbranche; 6 Unternehmen sonstiger Dienstleistungsbereich; Je ein Unternehmen aus den Bereichen Eisen/Stahl & Bau/Steine/Erde.

**Marktposition:** 51% der Unternehmen bezeichneten sich als Marktführer; 31% als marktmitbestimmend; 18% als nicht marktbestimmend.

**Befragte Personen:** Leiter Controlling (58%); Prozess-/Qualitätsmanager (14%); Vorstände und Geschäftsführer (12%); Leiter Organisation (6%); Assistenten der Geschäftsführung (6%); sonstige Personen (4%).

hinsichtlich der Organisation von Weisungsbefugnissen auch knapp zehn Jahre später immer noch die Funktionsorientierung dominiert (LIEBERT 2012, 75f.; vgl. auch AHLRICHS & KNUPPERTZ 2006, 22ff.; 2010, 42; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 220f.). So stellt LIEBERT (2012, 90) zwar heraus, dass eine verstärkte Prozessorientierung bei Unternehmensverantwortlichen eine hohe Relevanz besitzt, jedoch scheint die tatsächliche Umsetzung der Geschäftsprozessorganisation in der Praxis oftmals zu scheitern. Dies kann, wie eingangs angeführt wurde, beispielsweise auf unternehmensinterne Hürden bzw. Widerstände des mittleren Managements zurückgeführt werden. Die praktische Organisationsentwicklung folgt demnach immer noch primär dem Leitsatz „Process follows Structure“, nach welchem die vorhandenen Aufbaustrukturen weiterhin die Prozessabläufe dominieren, anstatt dass die Strukturen an den Prozessen („Structure follows Process“) ausgerichtet werden (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 220; BERGSMANN 2012, 17f.). Auf Basis rein theoretischer Überlegungen kann durch das Primat prozessororganisierter Abteilungen jedoch keine Geschäftsprozessorganisation begründet werden. Sofern dies erfolgt, ist diese Sichtweise nach BERGSMANN (2012, 117) fachlich „falsch“, da solch eine nachrangige Prozessbetrachtung wesentlichen Charakteristika ganzheitlich strukturierter Geschäftsprozesse widerspricht.

Unter Einbezug der vorstehenden Ausführungen kann festgehalten werden, dass der Geschäftsprozessorientierung trotz bestehender Umsetzungsdefizite bei Verantwortlichen deutscher Unternehmen ein hoher Stellenwert bei der zukünftigen Organisationsentwicklung eingeräumt wird. Häufig wird das Prozessmanagement aber lediglich aus Rationalisierungsgründen eingeführt, um Kosten durch Schnittstellenminimierung zu reduzieren (KRAMPF 2016, 16f.). Hierbei überlappen sich meist die funktionale Organisation und die Geschäftsprozessorganisation. Dies steigert die Komplexität der Abläufe und führt zu negativen Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz des Handelns, da beispielsweise Zuständigkeiten unklar sind und folglich die Unzufriedenheit von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen wächst (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 180). Die curriculare Forderung der Geschäftsprozessorientierung bezieht sich demnach zwar nicht auf die in der Praxis üblicherweise vorfindbaren Organisationsstrukturen, jedoch kann die Geschäftsprozessorientierung unter Einbezug der vorhergehenden Erläuterungen als strukturelle Zielperspektive von Vertretern des theoretischen und praktischen Organisationsmanagements angesehen werden. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung betrieblicher Aktivitäten innerhalb von Wertschöpfungsketten (Industrie 4.0) kann im Weiteren zudem von einer wachsenden Relevanz

dieser Zielperspektive ausgegangen werden (REINHART & ZÜHLKE 2017, XXXIV; SCHUH et al. 2017, 3ff.; FRAUNHOFER IPT, 2018; HIPPMANN, KLINGNER & LEIS 2018, 13). Durch die konsequente Berücksichtigung der Geschäftsprozessorientierung bei der Gestaltung beruflicher Unterrichte kann entsprechend den Forderungen des Situationsprinzips somit ein Beitrag dazu geleistet werden, Lernende auch für zukünftig relevante Anforderungssituationen zu qualifizieren.

LIEBERT (2012, 115ff.) führt an, dass zur Steigerung der Organisationseffizienz nicht nur das Ordnungsmoment der Struktur, sondern ebenso das Ordnungsmoment der Kultur eine bedeutende Rolle einnimmt. Dies wird begründet durch die handlungsleitende Wirkung einer kulturellen Sinnstiftung auf Individualebene. Was hierunter zu verstehen ist und wie die Unternehmenskultur ausgestaltet werden kann, um die Förderung der strategischen Erfolgsfaktoren zu unterstützen, wird nachfolgend in Kapitel 4.4 erläutert.

#### **4.4 Kultur: Entwicklungsbedingungen zur Förderung dynamischer Kernkompetenzen**

Die Unternehmenskultur<sup>34</sup> stellt neben der Strategie und der Struktur das dritte und letzte Ordnungsmoment einer kohärent abgestimmten Organisationsentwicklung dar (Kapitel 3.4). Die kulturelle Sinnstiftung bezieht sich auf die Individualebene einer Organisation, deren Handlungsrahmen maßgeblich durch die Ausgestaltung der strukturellen Ebene geprägt wird und inhaltlich stringent auf die Erreichung der strategischen Ziele zu beziehen ist (RÜEGG-STÜRM 2003, 36ff.; EHRMANN 2013, 121ff.). Eine konsequente Verfolgung der strategischen Ziele ist somit auch auf kultureller Ebene

---

<sup>34</sup> Die Betrachtung der kulturellen Ebene ist mit Blick auf die Forschungsfragen dieser Arbeit zwar von nachrangiger Relevanz, jedoch ist das Ordnungsmoment der Kultur bedeutsam, um ausgehend von den zu entwickelnden Modellstrukturen auf der Individualebene authentische Lernsituationen zu gestalten. Das Merkmal der Authentizität erfordert eine Ähnlichkeit zwischen den Lernsituationen und der (zukünftigen) Berufspraxis, sodass durch das in beruflichen Lehr-Lernprozessen vermittelte Wissen seitens der Lernenden berufsspezifische Anforderungssituationen bewältigt werden können (GULIKERS, BASTIAENS & KRISCHNER 2004, 75; KLOTZ 2015, 130; GULIKERS et al. 2008, 401; RAIZEN 1989, 23f.; ACHTENHAGEN & WEBER 2003, 185ff.). Die kulturelle Ebene kann zur Ausarbeitung eines solchen situativen Kontextes als wesentliches Gestaltungselement angesehen werden, um auch auf Individualebene die Erreichung angestrebter strategischer Erfolgsfaktoren fördern zu können (LIEBERT 2012, 115ff.). Trotz der Nachrangigkeit des kulturellen Ordnungsmoments in Bezug auf das Forschungsziel dieser Arbeit werden in diesem Kapitel (4.4) deshalb Entwicklungsbedingungen erläutert, durch welche die Nutzbarmachung der zu entwickelnden Modellstrukturen in beruflichen Unterrichten unterstützt werden kann. In Kapitel 2.5.2 wurde dies als ein bedeutsames (Forschungs-)Ziel erziehungswissenschaftlicher Forschungsarbeiten herausgestellt.

erforderlich, um die mit der Prozessorientierung intendierten Zwecke, wie beispielsweise die Förderung der organisationalen Effizienz, durch das Handeln der Unternehmensakteure möglichst weitreichend unterstützen zu können. Welche Kulturelemente in einer Geschäftsprozessorganisation hierfür bedeutsam sind, wird nachfolgend erläutert.

Nach RÜEGG-STÜRM (2003, 37) ist entsprechend der strategischen Zielperspektive eines Unternehmens auf Individualebene ein Sinnhorizont zu implementieren, nach welchem die Unternehmensakteure ihr Handeln ausrichten können. Dieser gemeinsame Sinnhorizont wird durch das Ordnungsmoment der *Kultur* bestimmt (ebd., 37; ROSNER 2011, 68). ROST (2014, 32) formuliert hierzu, dass die Unternehmenskultur auf grundlegenden gemeinsamen Überzeugungen von Individuen basiert, welche ihre Wahrnehmung sowie die Art des Handlungsvollzugs und der Problemlösung prägen. Diese Vergewisserungs- und Mehrdeutigkeitsreduktionsfunktion ist insbesondere mit Blick auf die Bewältigung komplexer bzw. nicht eindeutiger Aufgaben von hoher Relevanz (ebd., 38). Um diese Funktionen erfüllen zu können, sind die nachfolgend angeführten Elemente einer Unternehmenskultur unternehmensspezifisch nach Maßgabe der strategischen Ziele zu entwickeln (RÜEGG-STÜRM 2003, 55; ROSNER 2011, 68ff.):

- Normen und Werte,
- Einstellungen und Haltungen,
- Unternehmenshistorie (inkl. deren Bewertung durch die Unternehmensakteure),
- Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster,
- Sprachregelungen,
- kollektive Erwartungen,
- Hintergrundüberzeugungen.

Damit die Umsetzung der strategischen Intentionen auf Individualebene unterstützt wird, wären nach RÜEGG-STÜRM (2003, 54f.) unter Berücksichtigung der konfligierenden Interessen unterschiedlicher Stakeholder grundlegende Rahmenbedingungen zur Entwicklung der Unternehmenskultur in Form von expliziten Regeln zu formulieren. Hierdurch kann die Entstehung eines gemeinsamen Sinnhorizonts und ein zielgerichtetes Handeln der Unternehmensakteure begünstigt werden. Die Regeln können

den Akteuren implizit oder explizit zu Verfügung stehen, sodass Anweisungen verstanden und im Unternehmenskontext eingeordnet werden können. Für die Umsetzung dieser Regeln kommt den alltäglichen Beziehungs- und Kommunikationsprozessen der Unternehmensakteure eine hohe Bedeutung zu, da hierdurch der sinnstiftende Charakter der Organisationseinheiten eines Unternehmens geprägt wird (RÜEGG-STÜRM 2003, 57f.; ROSNER 2011, 68ff.). Die diskursive Konstruktion der Wirklichkeit ist zur Ausbildung einer kollektiven Identität von besonderer Relevanz (BRISCOE & HALL 1999, 37ff.).

Den Akteuren in den einzelnen Organisationseinheiten eines Unternehmens können somit unterschiedliche Interpretationsmuster zur Sinnkonstruktion zu Grunde liegen, da sich hier eigenständige Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen entwickeln können, wodurch spezifische (Sub-)Kulturen ausprägt werden. In Kapitel 4.2.3.2 wurde dieser kommunikative Rahmen auf struktureller Ebene als „Knowledge Frame“ bezeichnet, in welchem sich spezifische Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen herausbilden können (KUSUNOKI, NONAKA & NAGATA 1998). RÜEGG-STÜRM (2003, 59) bezeichnet die hieraus entwickelten prozessualen Eigenheiten als „lokale Theorie“, welche den sinnstiftenden Charakter prägen. Solch eine lokale Theorie kann die Handlungsfähigkeit der Unternehmensakteure fördern, da hierdurch das Alltagsgeschehen einheitlich interpretiert werden kann. Das kollektive Verständnis der Subkulturen besitzt auch eine hohe Bedeutung für die Veränderungsresistenz des Unternehmens, da durch lokale Theorien ein maßgeblicher Einfluss auf die Bereitschaft zur Rekonfiguration von Routinen ausgeübt wird. Lokalen Theorien kommt zur Dynamisierung von Kernkompetenzen im Rahmen der organisationalen Flexibilität somit eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Kapitel 4.2.4).

Nach RÜEGG-STÜRM (2003, 56f.) sind in unterschiedlichen Organisationseinheiten verschiedene Subkulturen und eigenständige Sinnhorizonte erforderlich, um intendierte (Prozess-)Ziele effektiv und effizient erreichen zu können. So wäre in Prozessen zur fortlaufenden Erstellung von Marktleistungen eine Subkultur zielführend, die eine disziplinierte und termingerechte Abwicklung von Aufträgen in den Fokus rückt. In Prozessen, in denen Innovationen entstehen sollen, wäre hingegen eine Subkultur zu fördern, in der die Entwicklung der Kreativität durch erweiterte Freiräume unterstützt wird (ebd.; FROWEIN 2008, 208ff.). Mit Blick auf die in dieser Arbeit relevanten Er-



folgsfaktoren ist eine verstärkt lernförderliche Kultur erforderlich, durch die Subkulturen entstehen, welche die Entwicklung von Exploitations- und Explorationsprozessen zur Förderung der Innovationsfähigkeit unterstützen (Kapitel 4.2.3.3). Die Entwicklung von Exploitations- und Explorationsprozessen kann durch spezifische „lokale Theorien“ gefördert werden, welche die Wahrnehmung bestimmter Lernschleifen begünstigen (RÜEGG-STÜRM 2003, 56ff.). Gemäß den Erläuterungen in Kapitel 4.2.3.4 sind für Lernergebnisse der Exploitation Single-loop Lernprozesse und für Lernergebnisse der Exploration Double-loop Lernprozesse erforderlich.

Um die Entwicklung einer lernförderlichen Unternehmenskultur zu unterstützen, sind nach SCHREYÖGG und KLIESCH (2003, 74f.) bei der Formulierung der sinnstiftenden Regeln die folgenden Merkmale zu berücksichtigen:

- Offenheit für interne und externe Reize,
- Fokus auf Kooperation und Vertrauen,
- Wahrnehmung der Umwelt als bewältigbare Größe,
- revidierte Wahrheitsfindungsprozeduren,
- Entwicklungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Kreativität und Aktivität von Individuen als Merkmale des impliziten Menschenbildes.

Die Entwicklung spezifischer Lernmodi kann insbesondere durch den angewandten Führungsstil beeinflusst werden. So begünstigt ein transaktionaler Führungsstil die Entwicklung von Exploitationsprozessen und ein transformationaler Führungsstil die Entwicklung von Explorationsprozessen (ROST 2014, 39ff.). Der **transaktionale Führungsstil** basiert auf einer Führung mit belohnenden und bestrafenden Elementen (NEUBERGER 2002, 197f.). Beispielsweise werden hier Meilensteine festgelegt, deren Erreichen monetär honoriert wird. Ein Eingreifen der Führungskräfte in den Arbeitsprozess ist erst in Ausnahmesituationen vorgesehen („Management by Exception“), wodurch das selbstbestimmte Handeln in bestimmten Grenzen gefördert werden kann. Ein Eingreifen würde beispielsweise erst bei einer offensichtlichen Verfehlung von antizipierten Zielen erfolgen (KORNDÖRFER 1995, 204). Leistungsabläufe werden hier durch Regeln, Standards und Ziele reglementiert. Die Entwicklung von Exploitationsprozessen wird somit durch externe Anreize unterstützt, was beispielsweise ein entsprechendes Belohnungssystem umfasst (ROST 2014, 39; RÜEGG-STÜRM 2003, 57).

Zur Entwicklung von Explorationsprozessen ist die Kreativität der Unternehmensakteure zu fördern, was ein unterstützendes Verhalten der Führungsverantwortlichen erfordert. Solch eine Unterstützung zeichnet den **transformationalen Führungsstil** aus, der durch vier (Einfluss-)Faktoren charakterisiert ist (vgl. hierzu ROST 2014, 40). Der erste Faktor bezieht sich auf einen *idealisierenden Einfluss* der Führungskraft, welcher somit eine Vorbildfunktion einnimmt. Das vorgegebene Ideal kann zum einen als Orientierungspunkt dienen und zum anderen dazu beitragen, ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern/-innen aufzubauen. Der zweite Einflussfaktor bezieht sich auf eine *inspirierende Motivation* der Führungskraft und zeigt sich durch den erkennbaren Einsatz, Unternehmensziele verpflichtend erfüllen zu wollen und ehrgeizige Ziele zu formulieren. Im Unterschied zum transaktionalen Führungsstil besitzen die Mittel der Belohnung und der Bestrafung hier keinen hohen Stellenwert. Vielmehr gilt es, die Unternehmensakteure durch die visionären Zielsetzungen der Führungsperson zu inspirieren, sodass diese sich selbst auch hohe Ziele stecken und die Erreichung dieser Ziele in Eigenregie verfolgen. Unterstützt wird dies durch den dritten Einflussfaktor der *intellektuellen Stimulation*, welcher sich auf das Hinterfragen von bereits bekannten Verfahren und Vorgehensweisen sowie auf das Finden neuer Lösungsmöglichkeiten bezieht und somit originär auf die Förderung von Explorationsprozessen ausgerichtet ist. Der vierte und letzte Einflussfaktor bezieht sich auf die *individualisierte Fürsorge* der Führungskraft und erfordert, dass sich die Führungskraft um die Bedarfe ihrer Mitarbeiter/-innen kümmert. Dies betrifft insbesondere die Aufgabe, die individuellen Zielsetzungen der Mitarbeiter/-innen aktiv zu unterstützen. Zusammenfassend betrachtet zielt der transformationale Führungsstil somit auf das Lernen und die Persönlichkeitsentwicklung der Unternehmensakteure sowie auf die Schaffung einer sozialen und leistungsfördernden Unternehmenskultur ab, wodurch die Entwicklung von Explorationsprozessen begünstigt wird (ROST 2014, 245). Um den Aufbau einer entwicklungsorientierten, sozialen und leistungsfördernden Unternehmenskultur zu unterstützen, kann der transaktionale Führungsstil auch durch Elemente des transformationalen Führungsstils ergänzt werden, da hiervon keine schädliche Wirkung für die Entwicklung von Exploitationsprozessen ausgeht (ROST 2014, 277).

#### **4.5 Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Anforderungen zur Modellbildung**

Ausgehend von der Marktannahme, dass branchenübergreifend eine Vielzahl von Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten agiert, wird der Modellentwicklung in dieser Arbeit ein ressourcenbasierter Ansatz zu Grunde gelegt (Kapitel 4.2.2). Im Rahmen dieses strategischen Ansatzes gilt es, strukturell die Entwicklung unternehmensspezifischer Wissensbestände („Knowledge Dynamics“) zu unterstützen, durch die entsprechende Kernkompetenzen aufgebaut werden können (Kapitel 4.2.3). Die Kernkompetenzen beziehen sich in dieser Arbeit auf die Fähigkeit eines Unternehmens, ausgewählte Erfolgsfaktoren mit branchenübergreifender Relevanz möglichst umfassend zu fördern, sodass einzigartige Ressourcenbündel konstruiert und Wettbewerbsvorteile in wettbewerbsintensiven Märkten erzielt werden können (Kapitel 4.2.5). Die in dieser Arbeit relevanten Erfolgsfaktoren beziehen sich auf eine **Kostenreduktion**, die Erzielung von **Zeitvorteilen**, die Realisierung von prozess- und leistungsbezogenen **Qualitätssteigerungen** sowie auf die Förderung der Entwicklung der **Innovationsfähigkeit** und der **organisationalen Flexibilität**. Die Ressourcenbündel selbst zeichnen sich durch ihre Innovationskraft und/oder umfassend optimierte traditionelle Erfolgsfaktoren aus, wodurch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann. Der Erfolgsfaktor der organisationalen Flexibilität umfasst die Fähigkeit des Unternehmens zur Dynamisierung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen, sodass Wettbewerbsvorteile fortlaufend aufrechterhalten und strategische Renten erzielt werden können (Kapitel 4.2.4).

In Kapitel 4.3.2 wurde erläutert, dass die Erfolgsfaktoren durch ganzheitlich strukturierte **End-to-End Prozesse** im Sinne einer **prozessorientierten Primärstruktur** umfassend gefördert werden können. Hinsichtlich der traditionellen Erfolgsfaktoren wurde dies maßgeblich durch die Minimierung von Schnittstellen im Prozessablauf und den durchgängigen Kundenbezug der Organisationseinheiten begründet. Hierdurch können Verantwortlichkeiten präzise bestimmt und Fehler im Prozessablauf oder am Produkt gezielt behoben werden, wodurch die **Steigerung der Produkt- und Prozessqualität** unterstützt wird. Auch können durch den Wegfall von Schnittstellen horizontale Synergieeffekte generiert werden, welche zur Reduzierung von **Prozessdurchlaufzeiten** und **Kosten** beitragen können. So wird durch die Aufhebung von Abteilungsgrenzen bzw. durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten an Prozessver-

antwortliche der Koordinationsaufwand zwischen den Wertschöpfungsstufen verringert und Doppelarbeiten vermieden, wodurch Transfer- und Liegezeiten minimiert und Prozesskosten reduziert werden können (Kapitel 4.3.2.1).

Ein erhöhter Grad der Prozessorganisation kann jedoch auch zum Wegfall von Spezialisierungsvorteilen führen, sodass in der Folge Effizienzverluste entstehen. Maßgeblich liegt dies an der Nicht- bzw. nachrangigen Betrachtung von funktionsbezogenen Abteilungen, in denen Arbeitsabläufe hoch routiniert ausgeführt werden können, woraus Zeit- und Kostenvorteile resultieren. Um Spezialisierungs- und daraus resultierende Effizienzvorteile auch in einer Geschäftsprozessorganisation weitreichend erzielen zu können, kann im Sinne der Triage-Idee eine horizontale Differenzierung der Geschäftsprozesse durchgeführt werden (Kapitel 4.3.1.2). Hierbei werden die Leistungseinheiten eines Geschäftsprozesses auf horizontaler Ebene in unterschiedliche Prozessvarianten differenziert (Kapitel 6.2.3), wodurch die Entwicklung spezifischer Routinen begünstigt und eine effiziente Leistungserstellung gefördert werden kann (RÜEGG-STÜRM 2003, 47f., 61). Je mehr Spezialisierungsvorteile hierdurch generiert werden, desto stärker können Durchlaufzeiten zur Leistungserstellung verkürzt und Prozesskosten reduziert werden (vgl. GAITANIDES 2012, 217; WOJDA & WALDNER 2000, 52).

Mit Blick auf den Erfolgsfaktor der *Innovationsfähigkeit* kann durch die Geschäftsprozessorganisation auf struktureller Ebene die Entstehung unternehmensspezifischer Wissensbestände weitreichend unterstützt werden. Dies resultiert im Vergleich zur Aufbau- oder Matrixorganisation dadurch, dass der „Knowledge Frame“ von Geschäftsprozessen relativ breiter ist, wodurch die Entstehung *dynamischer Austauschbeziehungen* begünstigt wird („Knowledge Dynamics“). Der strategische Wert der unternehmensspezifischen Wissensbestände resultiert auch daraus, dass hierdurch Isolationsbarrieren aufgebaut werden, welche die Verteidigung der Marktposition in wettbewerbsintensiven Märkten ermöglichen (Kapitel 4.2.3.2). Die in einem End-to-End Verständnis organisierten Geschäftsprozesse sind durchgängig auf Kundenbedarfe bezogen, sodass die dynamischen Austauschbeziehungen inhaltlich entlang ganzer Wertschöpfungsketten auf die bedarfsgerechte Exploitation und Exploration (bestehender) Produkte/Dienstleistungen, Verfahren und Strukturen bezogen werden können.

Durch ganzheitlich strukturierte Geschäftsprozesse kann auch ein Beitrag zur Dynamisierung der unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und somit zur Förderung

der *organisationalen Flexibilität* geleistet werden, um Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten (Kapitel 4.3.2.2). Dieser positive Einfluss resultiert insbesondere daraus, dass Unternehmensakteure in Geschäftsprozessen durchgängig auf Kunden ausgerichtete organisationale Lernprozesse wahrnehmen können und Prozessverantwortliche über ganze Wertschöpfungsketten hinweg erweiterte Handlungskompetenzen besitzen. Letzteres ist zur Stärkung der Wahrnehmungskompetenz von hoher Bedeutung, da aufgrund von weniger stark ausgeprägten Hierarchien und dem Abbau von strukturellen Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten eines Unternehmens eine zeitnahe Weitergabe von relevanten Informationen an das Management erfolgen kann, welchem hierdurch fortlaufend eine breite Informationsbasis zur Wahrnehmung wettbewerbskritischer Reize zu Verfügung steht (TEECE 2007, 1322f.). Aufgrund der reduzierten Anzahl von Schnittstellen bzw. Kommunikationshürden entsteht im Weiteren auch ein verminderter Abstimmungsbedarf zur Durchsetzung von Entscheidungen und zur tatsächlichen Rekombination von Pfadabhängigkeiten. Folglich kann durch ganzheitlich strukturierte Geschäftsprozesse ebenso die Entwicklung der Kompetenzklassen der *Durchsetzungsregulation* und *Rekonfiguration* unterstützt werden, was auch eine zielgerichtete Konfiguration unternehmensspezifischer Assets (Ressourcen, Strukturen, Fähigkeiten) umfasst (vgl. Kapitel 4.2.4; 4.3.2.2).

Bezug nehmend auf die erläuterten strukturellen Anforderungen zur umfassenden Förderung der ausgewählten Erfolgsfaktoren werden im fünften Kapitel zunächst entsprechende Kriterien identifiziert, welche eine transparente kritische Reflexion der Prozessbreite und -länge der in den Ausgangsmodellen aufgenommenen Organisationseinheiten ermöglichen. Hiervon ausgehend kann eine strategiegeleitete Modifizierung der Ausgangsmodelle erfolgen. Durch die modifizierten Geschäftsprozesse der einzelnen Ausgangsmodelle wird sukzessive eine referenzielle Modellstruktur entwickelt, durch welche die erste Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden kann. Bei der Festlegung der strukturellen Kriterien ist zu berücksichtigen, dass die erläuterten Merkmale zur Förderung der einzelnen Erfolgsfaktoren teilweise in einer konfliktbehafteten Beziehung stehen. So ist zum einen in möglichst eng gefassten Organisationseinheiten die Entwicklung spezifischer Routinen zu fördern, durch welche die Entstehung von Spezialisierungsvorteilen und folglich von Zeit- und Kostenvorteilen begünstigt wird. Zum anderen ist eine möglichst weitreichende Integration von Tätigkeitsfeldern in einen Geschäftsprozess erforderlich, um die Entstehung von unternehmensspezifischen Wissensnetzwerken („Knowledge Dynamics“) zu fördern. Das

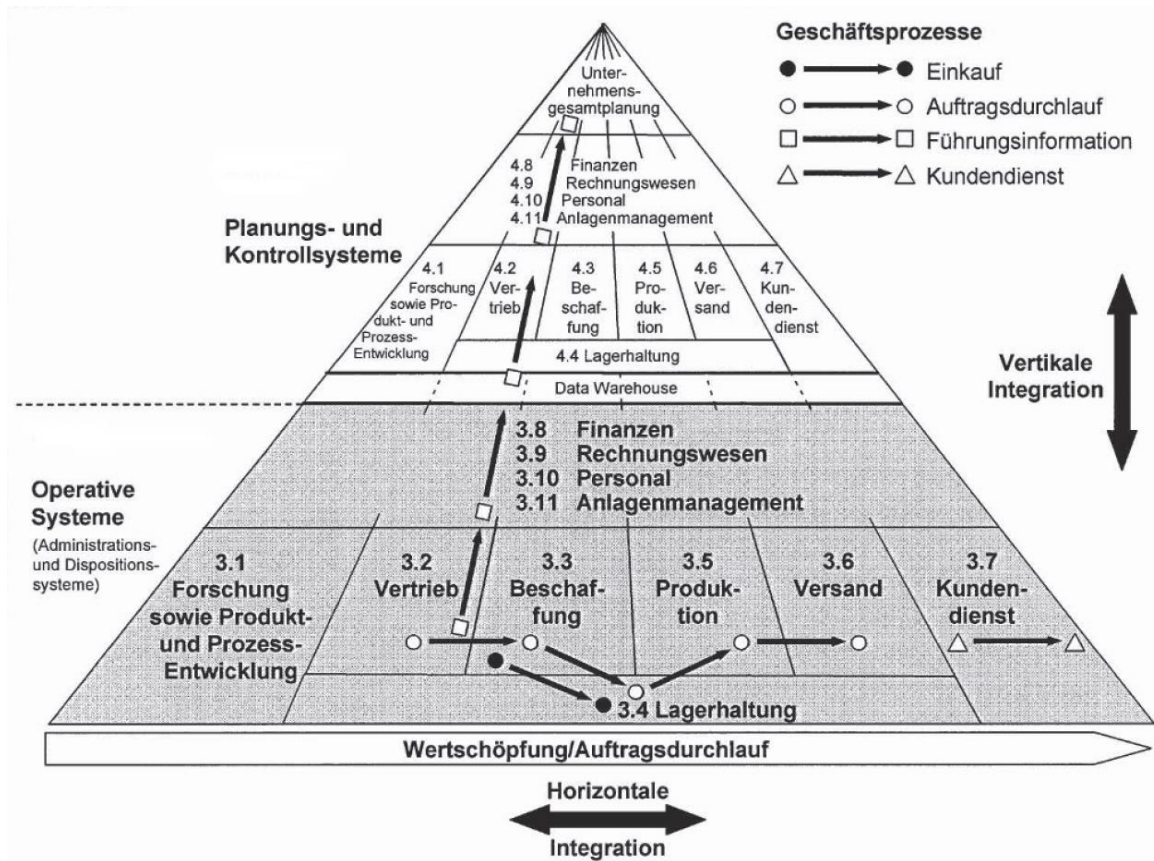
Spannungsfeld zwischen einer effizienten Abwicklung der Leistungserstellung und der Förderung der Entwicklung unternehmensspezifischer Wissensbestände ist im Rahmen der strukturellen Kriterien zur Modellbildung möglichst weitreichend zu bearbeiten, sodass gemäß der strategischen Zielperspektive dieser Arbeit eine möglichst umfassende Förderung aller Erfolgsfaktoren erfolgen kann.

## **5 Entwicklung einer referenziellen geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur**

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wird im fünften Kapitel eine referenzielle Organisationsstruktur entwickelt. Um für die Reflexion und Modifizierung der Ausgangsmodelle passende strukturelle Kriterien zu entwickeln, wird in Kapitel 5.1 zunächst die strategische Bedeutsamkeit einer eigenständigen Managementebene für die Erzielung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen dargelegt. Die Erforderlichkeit zur Betrachtung dieser Relevanz resultiert daraus, dass diese Ebene in den Ausgangsmodellen lediglich in das St. Galler Managementmodell aufgenommen wurde und daher zu begründen ist, ob (und warum) Managementprozesse auch in dieser Arbeit für die Modellbildung berücksichtigt werden sollen. In Kapitel 5.2 können hieran anknüpfend strukturelle Kriterien für die Modellierung von referenziellen Organisationseinheiten für alle relevanten Unternehmensebenen identifiziert werden. Zur Entwicklung einer strategiegerechten Prozessstruktur sind die Kriterien an den im vierten Kapitel formulierten Anforderungen zu orientieren. Bezug nehmend auf die strukturellen Kriterien erfolgt in Kapitel 5.3 die kritische Reflexion und Modifizierung der Ausgangsmodelle, sodass in der Folge ein referenzielles Unternehmensmodell entwickelt werden kann. Die identifizierten Organisationseinheiten werden abschließend in Kapitel 5.4 zusammenfassend erläutert.

### **5.1 Stellenwert von Managementprozessen in der Unternehmensorganisation aus informationsverarbeitender Perspektive**

Die umfassende Förderung der strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens kann durch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten unterstützt werden. Zur zielgerichteten Ausführung dieser Aktivitäten sind aggregierte Unternehmensinformationen erforderlich, die durch Integrierte Informationssysteme bereitgestellt werden. Die wesentlichen Zusammenhänge eines solchen Informationssystems werden nachfolgend aus der Innensicht einer Organisation abgebildet (MERTENS 2009, 5f.; 2013, 13ff.; Abb. 14):



**Abbildung 14:** Gesamtkonzeption einer Integrierten Informationsverarbeitung nach MERTENS (2009, 6; 2013, 19)

Der Integrationsbegriff bezieht sich nach MERTENS (2009, 1; 2013, 13) auf die Verknüpfung von Menschen, Aufgaben und Technik, welche innerhalb eines Unternehmens als Einheit agieren. Die Bildung solch integrativer Verknüpfungen kann mithilfe von Anwendungssystemen (AS) unterstützt werden. Ein Anwendungssystem im angeführten Sinne besteht aus mindestens vier Teilsystemen, welche den Entscheidungsträgern des Unternehmens als zentrale Informationsquelle dienen (vgl. MERTENS 2009, 13ff.; 2013, 27ff.; BIETHAHN, MUCKSCH & RUF 2004, 127ff.; LEIMEISTER 2015, 158ff.; GABRIEL et al. 2014, 85ff.; LANNINGER 2009, 93ff.; STAHLKNECHT & HASENKAMP 1999, 344ff.):

1. **Administrationssysteme:** Diese Systeme zielen auf eine Rationalisierung der unternehmensbezogenen Massendatenverarbeitung ab. Hierdurch können die Unternehmensakteure aufgrund einer elektronischen Auslagerung von Routineaufgaben (z.B. Auftragserfassung) bei der Bewältigung der Leistungsausführung unterstützt werden.



2. **Dispositionssysteme:** Durch Dispositionssysteme erfolgt die Datenaufbereitung. Hierbei werden die Daten soweit komprimiert, dass Menschen bei zu treffenden Entscheidungen unterstützt oder Entscheidungen gar vollständig automatisiert getroffen werden können. Letzteres erfordert, dass die automatisch getroffene Entscheidung zumindest gleichwertig oder besser ist als die des Menschen. Dies ist insbesondere bei hochgradig strukturierten Entscheidungen möglich, wie beispielsweise bei der Wahl des günstigsten Lieferanten.
3. **Planungssysteme:** Ein Planungssystem kann als erweitertes Dispositionssystem verstanden werden. Während das Dispositionssystem eher zur Lösung von gut strukturierten Problemen genutzt wird, können Planungssysteme für weniger gut bzw. schlecht strukturierte Problemlösungen eingesetzt werden. Diese beziehen sich auf Entscheidungsprobleme, welche in größeren Zeitabständen eher unregelmäßig auftreten und daher üblicherweise nur in einer Mensch-Maschine-Beziehung gelöst werden können. Planungssysteme greifen hierbei auf hochgradig verdichtete Informationen zurück, welche innerhalb der Administrations- und Dispositionssysteme entsprechend aufbereitet wurden.
4. **Kontrollsysteme:** Als adäquate Ergänzung zum Planungssystem findet im Kontrollsystem die meist wertmäßige Kontrolle von einzuhaltenden Plänen bzw. Planvorgaben statt. Hierbei werden die festgelegten Pläne überwacht und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen zur Erreichung von Soll-Werten initiiert.

Administrations- und Dispositionssysteme werden von MERTENS (2009, 1) als Operationssysteme bzw. operative Systeme bezeichnet, sind jedoch auch als Enterprise-Resource-Planning System (ERP-System) bekannt. Diese bilden die Basisabläufe des operativen Unternehmensgeschehens ab (BIETHAHN, MUCKSCH & RUF 2004, 128f.; STAHLKNECHT & HASENKAMP 1999, 349). In der aufgezeigten Gesamtkonzeption der Integrierten Informationsverarbeitung sind diese Systeme grau hinterlegt und dienen dem Ziel, sämtliche Unternehmensbereiche einer bestimmten Wertschöpfungskette auf horizontaler Ebene aus informationsverarbeitender Perspektive miteinander zu verknüpfen (MERTENS 2009, 5f.; GABRIEL et al. 2014, 103ff.). Hierdurch kann ein möglichst reibungsloser bzw. automatisierter (Leistungs-)Ablauf innerhalb einer Wertschöpfungskette unterstützt werden (horizontale Integration von Informationsströmen). Auf vertikaler Ebene gilt es in Erweiterung hierzu, die in den operativen

Systemen erfassten Daten und Informationen weiter zu komprimieren und eine möglichst reibungslose Datenversorgung zwischen den Operationssystemen und den Planungs- und Kontrollsystemen (PuK-Systeme) sicherzustellen. Hierzu werden die Daten und Informationen aus den Unternehmensprozessen an die PuK-Systeme übermittelt oder zwischen den operativen und den PuK-Systemen in einem Datenlager gespeichert (vertikale Integration von Informationsströmen) (MERTENS 2009, 5; FISCHER et al. 2012, 11f.). Das Datenlager wird auch als „Data Warehouse“ bezeichnet (vgl. Abb. 14).

MERTENS (2009) unterscheidet zwischen operativen und strategischen Informationsversorgungssystemen, um eine anforderungsgerechte Ausführung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten in einem Unternehmen zu unterstützen. Operative Systeme bezwecken eine zielgerichtete Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, weshalb die hiermit verbundenen Teilsysteme insbesondere von Prozessverantwortlichen der mittleren Managementebene für eine effektive und effiziente Planung, Kontrolle und Steuerung der Tätigkeiten in primären und sekundären Geschäftsprozessen genutzt werden. Hierbei werden relativ kurze Analysezeiträume in den Blick genommen. In strategischen Systemen werden zur Entscheidungsunterstützung Informationen hochgradig aggregiert, sodass auf deren Grundlage auch unternehmensübergreifende Realisationskonsequenzen von zu treffenden Entscheidungen betrachtet werden können. Die Verknüpfung der Systeme erfolgt durch die vertikale Integration von Informationsströmen, die sich dadurch auszeichnet, dass auf unterschiedlichen Organisationsebenen differierende Daten- und Informationsmengen bzw. Informationen mit unterschiedlichem Aggregationsgrad verarbeitet werden. Bei den operativen Systemen sind die zu verarbeitenden Daten- und Informationsmengen relativ hoch, da hier die gesamten (Einzel-)Daten und Informationen aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verarbeitet werden. Den Administrationssystemen kommt hierbei die Aufgabe zu, die umfangreichen Datenmengen aus den Unternehmensprozessen zu erfassen und zu rationalisieren. Anschließend können diese Daten durch Dispositionssysteme weiter komprimiert werden, sodass die dispositive Entscheidungsfindung der Prozessverantwortlichen unterstützt wird oder die Entscheidung automatisiert getroffen werden kann (MERTENS 2009, 12ff.). Dispositionssysteme dienen aufgrund der bereitgestellten Informationen primär der Entscheidungsunterstützung für strukturierte Probleme in bestimmten Unternehmensbereichen. Hierdurch soll das zielgerichtete Handeln der bereichsspezifischen Verantwortlichen der mittleren Managementebene

unterstützt werden, welche in regelmäßigen Abständen Massen- und Routineprobleme bewältigen müssen, wie beispielsweise eine periodengerechte Produktionsablaufplanung (MERTENS 2009, 14; STAHLKNECHT & HASENKAMP 1999, 349; FISCHER et al. 2012, 11f.). Strategische Informationsversorgungssysteme bzw. PuK-Systeme, in welchen die Informationen weiter aggregiert werden, können darüber hinaus auch die strategiegerechte Entscheidungsfindung bei unstrukturierten und unregelmäßig auftretenden Problemen unterstützen (z.B. Risikobewältigung, Investitionsplanung, Produktprogramm) (MERTENS 2009, 14; LEIMEISTER 2015, 158ff.; STAHLKNECHT & HASENKAMP 1999, 350; FISCHER et al. 2012, 11f.). Die Konsequenzen solcher Entscheidungen sind oftmals von unternehmensübergreifender Relevanz, was bei der Entscheidungsfindung zu beachten ist. Dies erfordert, dass nicht nur Zielstellungen spezifischer Organisationseinheiten, sondern auch die des ganzen Unternehmens in den Blick genommen werden.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann festgehalten werden, dass durch die Informationen aus den angeführten Teilsystemen Verantwortliche auf unterschiedlichen Führungsebenen bei der Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit unterstützt werden können. Einer der operativen Geschäftstätigkeit übergeordneten Managementebene kommt die Bedeutung zu, strategiegerechte Lösungen für unstrukturierte und unregelmäßige Probleme zu entwickeln und hierbei auch gegensätzliche Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu berücksichtigen. Zur Bewältigung dieser Anforderungen werden hoch aggregierte Daten aus Planungs- und Kontrollsystemen genutzt, welche es ermöglichen, unternehmensübergreifende Interessen und Entscheidungskonsequenzen für unterschiedliche Stakeholder im Zuge der Erbringung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten umfassend berücksichtigen zu können. Durch die Ausführung dieser Tätigkeiten auf einer den primären und sekundären Geschäftsprozessen übergeordneten Managementebene kann vermieden werden, dass organisationsübergreifende Handlungskonsequenzen aufgrund bereichsspezifischer Perspektiven nicht hinreichend antizipiert oder einzelne Interessen aufgrund bereichsspezifischer Egoismen in den Vordergrund gerückt werden (RÜEGGSTÜRM 2003, 59). Eine der operativen Geschäftstätigkeit übergeordnete Managementebene ist somit bedeutsam, um die Interessen aller Stakeholder zur Entscheidungsfindung und -durchsetzung zu berücksichtigen und das hierauf ausgerichtete Handeln in den primären und sekundären Geschäftsprozessen zielgerichtet zu unterstützen. In das zu entwickelnde Unternehmensmodell wird deshalb eine eigene Managementebene

aufgenommen, die der operativen Geschäftstätigkeit übergeordnet ist. Die Identifizierung der Organisationseinheit(-en) für die Managementebene soll in dieser Arbeit anhand der Kriterien erfolgen, die auch für die Identifizierung der primären und sekundären Geschäftsprozesse genutzt werden. Hierdurch kann die Entwicklung einer Organisationsstruktur unterstützt werden, die durchgängig einer bestimmten strategischen Zielperspektive folgt.

## **5.2 Identifizierung struktureller Kriterien als Grundlage für eine strategiegeleitete Modellbildung**

Unter Berücksichtigung der im vierten Kapitel herausgestellten Anforderungen an eine prozessorientierte Primärstruktur werden in diesem Kapitel strukturelle Kriterien formuliert, die eine transparente und strategiegeleitete Reflexion und Modifikation der Ausgangsmodelle ermöglichen. In Kapitel 5.2.1 werden hierfür zunächst Kriterien bestimmt, nach deren Maßgabe die Prozesslänge und -breite der Managementprozesse sowie der primären und sekundären Geschäftsprozesse strategiegeleitet festgelegt werden können. Da diese strukturellen Kriterien für alle Unternehmensebenen in gleicher Weise relevant sind, werden Managementprozesse im Zuge der Kriterienentwicklung nur explizit angeführt, wenn sich aufgrund der spezifischen Charakteristika dieser den primären und sekundären Geschäftsprozessen übergeordneten Ebene Besonderheiten für die Modellbildung ergeben. Anschließend werden in Kapitel 5.2.2 Anforderungen formuliert, welche eine strategiegeleitete Entscheidung bezüglich der Frage ermöglichen, wie Exploitations- und Explorationsprozesse strukturell organisiert werden sollen. Die Organisation von Lernprozessen kann auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen variieren, weshalb die strukturelle Gestaltung für jede Ebene separat zu begründen ist. In Kapitel 5.2.3 wird im Weiteren erläutert, inwieweit eine Auslagerung von Tätigkeitsfeldern bzw. Geschäftsprozessen im Rahmen der Modellbildung vorgenommen werden kann (Outsourcing), um vertikale Synergieeffekte zu erzielen. Abschließend werden die strukturellen Kriterien zur Modellbildung in Kapitel 5.2.4 zusammenfassend erläutert.

### 5.2.1 Identifizierung struktureller Kriterien zur Festlegung von Prozessgrenzen

Zur umfassenden Förderung der strategischen Erfolgsfaktoren wurde in Kapitel 4.5 herausgestellt, dass prozessorientierte Primärstrukturen einerseits möglichst offen zu gestalten sind, damit der Aufbau von dynamischen Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen zwischen möglichst vielen Unternehmensakteuren unterstützt wird. Andererseits ist mit Blick auf die Kundenzufriedenheit gleichzeitig zu gewährleisten, dass die unternehmensspezifischen Leistungen in organisationalen Routinen effizient reproduziert werden können, was strukturell möglichst eng gefasste Geschäftsprozesse erfordert. Hierdurch können Durchlaufzeiten zur Leistungserstellung verkürzt und (Prozess-)Kosten reduziert werden (vgl. GAITANIDES 2012, 217). Unter Berücksichtigung des angeführten Spannungsfelds kann die Forderung nach offenen Prozessstrukturen somit nicht dazu führen, dass sämtliche Tätigkeitsfelder eines Unternehmens unter eine Organisationseinheit subsumiert werden. Hierdurch wäre eine umfassende Förderung aller Erfolgsfaktoren nur bedingt möglich, da beispielsweise Spezialisierungsvorteile ungenutzt blieben. Im Folgenden werden deshalb die Fragen beantwortet, wie weitreichend die Prozesslänge (1) und die Prozessbreite (2) der Organisationseinheiten des Unternehmensmodells inhaltlich auszugestalten sind, um die strategischen Erfolgsfaktoren möglichst umfassend zu fördern. Während sich die Prozesslänge auf die zu integrierenden Tätigkeiten entlang einer Wertschöpfungskette bezieht, umfasst die Prozessbreite das quantitative Leistungsangebot, was innerhalb einer Organisationseinheit zur Befriedigung von definierten Kundenbedarfen zu erstellen ist.

- (1) Gemäß der Definition des Geschäftsprozessbegriffs sind in Bezug auf die Prozesslänge all jene Unternehmensaktivitäten in einen Geschäftsprozess aufzunehmen, die zur Modellierung eines End-to-End Prozesses erforderlich sind (Kapitel 4.3.1.2). Das erste strukturelle Kriterium bezieht sich demnach auf die **ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben**, wonach sämtliche Tätigkeiten in einen Geschäftsprozess zu integrieren sind, durch die spezifische Kundenbedarfe aufgegriffen und abschließend befriedigt werden können. Auf Ebene der primären Geschäftsprozesse ist dieser durchgängige Kundenbezug auf die Gruppe der externen Kunden, auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse auf die Gruppe der internen Kunden und auf der Managementebene auf sämtliche Stakeholder zu richten. Durch eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben können Schnittstellen zwischen Tätigkeitsfeldern entlang ganzer Wertschöpfungsketten reduziert

werden, was beispielsweise aus der Übertragung von Zuständigkeiten an Prozessverantwortliche resultiert. In der Folge können horizontale Synergieeffekte erzielt und somit insbesondere die traditionellen Erfolgsfaktoren gefördert werden (Kapitel 4.3.2.1).

BERGSMANN (2012, 64) führt an, dass je erstellter Leistung bzw. erstelltem Produkt ein eigenständiger End-to-End Prozess zu modellieren ist, sofern hierdurch unterschiedliche Kundenbedarfe adressiert werden (Kapitel 4.3.1.2). Ob durch Leistungen bzw. Produkte abgrenzbare Kundenbedarfe befriedigt werden können, wird entsprechend der gewählten ressourcenorientierten Perspektive anhand der Spezifität des für die *Leistungs- bzw. Produkterstellung* erforderlichen *Fachwissens* entschieden. Bezieht sich dieses im Vergleich zu anderen Unternehmensleistungen auf einen inhaltlich abgrenzbaren Gegenstandsbereich, wird davon ausgegangen, dass durch die dazugehörigen Tätigkeitsfelder ein spezifischer Kundenbedarf befriedigt und somit ein eigenständiger End-to-End Prozess begründet werden kann. Die inhaltliche Abgrenzbarkeit von Gegenstandsbereichen wird auch unter Einbezug der strategisch relevanten *Ressourcenpools* bestimmt (Kapitel 4.2.1.2). Hierbei wird angenommen, dass für die Aufbereitung und Bereitstellung dieser Ressourcenpools jeweils abgrenzbares Fachwissen erforderlich ist, um spezifische Kundenbedarfe nach humanen, physikalischen, finanziellen oder organisatorischen Ressourcen anforderungsgerecht befriedigen zu können. Anhand der Ressourcenpools kann die erforderliche Anzahl von End-to-End Prozessen jedoch nicht abschließend bestimmt werden. So können auch mehrere End-to-End Prozesse auf einen Ressourcenpool bezogen sein, wenn für die Aufbereitung und Bereitstellung der einzelnen Ressourcen eines Pools Wissen über fachlich abgrenzbare Gegenstandsbereiche erforderlich wäre.

- (2) Neben der Festlegung der Prozesslänge und der Möglichkeit zur Abgrenzung von End-to-End Prozessen gilt es im Weiteren zu klären, wie umfassend das Leistungsangebot in einem Geschäftsprozess zu gestalten ist, um hiermit auch die Entwicklung von organisationalen Lernprozessen fördern zu können. Hier steht somit die Prozessbreite im Fokus, deren Festlegung die Klärung der Frage erfordert, welche End-to-End Prozesse in einen Geschäftsprozess zu integrieren sind. Die Beantwortung dieser Frage wird in der einschlägigen Literatur bisher kaum aufgegriffen, obwohl hierdurch die Offenheit der Prozessstrukturen und somit die Möglichkeit

für den Aufbau dynamischer Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen festgelegt wird. Hierzu wurde in Kapitel 4.2.3 herausgestellt, dass durch die weitreichende Integration von Tätigkeitsfeldern bzw. Unternehmensakteuren in eine Organisationseinheit ein relativ offener „Knowledge Frame“ entsteht, der die Entwicklung unternehmensspezifischer Wissensnetzwerke begünstigt, da die Prozessakteure die Möglichkeit zur Wahrnehmung dynamischer Austauschbeziehungen („Knowledge Dynamics“) besitzen. Diese Netzwerke begünstigen die Entwicklung von Exploitations- und Explorationsprozessen sowie die Möglichkeit zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen (Kapitel 4.2.5). Mit Blick auf die hohe strategische Bedeutung der Prozessbreite werden nachfolgend Merkmale identifiziert, nach denen begründet entschieden werden kann, ob End-to-End Prozesse im selben Geschäftsprozess auszuführen sind, um die Entwicklung leistungsspezifischer Exploitations- und Explorationsprozesse zu unterstützen. Anders als beim Kriterium der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben kann hierbei nicht auf definitorische Bestandteile des Geschäftsprozessbegriffs oder andere bereits bestehende Kriterien aus den Fachwissenschaften zurückgegriffen werden.

Dynamische Austauschbeziehungen, die zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von unternehmensspezifischen Kernkompetenzen beitragen, beruhen auf Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmensakteuren einer Organisationseinheit. Ziel ist es, dass sich aus diesen Austauschbeziehungen leistungsspezifische Exploitations- und Explorationsprozesse entwickeln, auf deren Grundlage die Optimierung und Neuerung bestehender Produkte, Verfahren und Strukturen erfolgen kann (Kapitel 4.2.3). Zur Unterstützung der Entstehung solcher Lernergebnisse können alle End-to-End Prozesse unter einem Geschäftsprozess organisiert werden, deren Ausführung an unterschiedlichen Stellen der *leistungsspezifischen Wertschöpfungsketten Fachwissen zu inhaltlich vergleichbaren Gegenstandsbereichen* erfordert. In Abgrenzung zum Merkmal für die Trennung von End-to-End Prozessen (1), bezieht sich die vorstehende Bedingung nicht lediglich auf die zentrale Prozessleistung eines End-to-End Prozesses, sondern auf das erforderliche Fachwissen über den gesamten Leistungserstellungsprozess bzw. End-to-End Prozess hinweg. So kann es sein, dass Tätigkeitsfelder aufgrund des erforderlichen Fachwissens zur Erstellung prozessspezifischer Kernleistungen

zwar in eigenständigen End-to-End Prozessen zu organisieren sind, die Befriedigung der Kundenbedarfe an wesentlichen Stellen der damit verbundenen Wertschöpfungsketten jedoch auch Fachwissen zu inhaltlich vergleichbaren Gegenstandsbereichen erfordert (z.B. Einkauf bestimmter Ressourcen, Leistungsbereitstellung an Endkunden). Durch die strukturelle Integration solcher End-to-End Prozesse in eine Organisationseinheit können Schnittstellen und somit auch interne Kommunikationshürden zwischen Unternehmensakteuren abgebaut werden, die potenziell leistungsspezifische Austauschbeziehungen aufnehmen können. Folglich kann in solch einem erweiterten „Knowledge Frame“ die Entwicklung leistungsbezogener Austauschbeziehungen („Knowledge Dynamics“) auf struktureller Ebene begünstigt werden. Aufgrund der hohen Unternehmensspezifität solcher Wissensnetzwerke können zudem Isolationsbarrieren geschaffen werden, welche die Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen (Kapitel 4.2.3).

Der Argumentation dieser Arbeit folgend sind zur Unterstützung der Entwicklung leistungsspezifischer Exploitations- und Explorationsprozesse somit alle End-to-End Prozesse, deren Ausführung in wesentlichen Teilen der Leistungsabwicklung Fachwissen zu vergleichbaren Gegenstandsbereichen erfordert, unter einen Geschäftsprozess zu organisieren. Dieses Merkmal wird unter dem Kriterium der **strukturellen Prägung** gefasst, durch das die Prozessbreite von Organisationseinheiten im Zuge der Modellbildung festgelegt wird. Hiernach sind beispielsweise sämtliche End-to-End Prozesse in einem primären Geschäftsprozess auszuführen, in denen aufgrund einer Produktdifferenzierung Automobile unterschiedlicher Karosseriebauarten her- und bereitgestellt werden. In jedem dieser End-to-End Prozesse wird zwar auf Grundlage spezifischen Fachwissens ein differenzierbares Leistungsangebot für bestimmte Kunden erstellt, sodass eigenständige End-to-End Prozesse begründet werden können, jedoch ist in jedem End-to-End Prozess zur Leistungserstellung auch Fachwissen über vergleichbare physikalische Ressourcen oder der Art der Leistungsbereitstellung erforderlich (z.B. Produktionsanlagen, Mechanik etc.).

Sind End-to-End Prozesse aufgrund einer vergleichbaren strukturellen Prägung unter einer Organisationseinheit auszuführen, erfolgt im Sinne der Triage-Idee eine Differenzierung dieser End-to-End Prozesse auf horizontaler Ebene (= horizontale Differenzierung) (GAITANIDES 2012, 161; OSTERLOH & FROST 2000, 50ff.). Die



Zuständigkeit für alle End-to-End Prozesse innerhalb eines Geschäftsprozesses geht auf einen oder wenige Prozessverantwortliche(-n) über. Hierdurch kann die Entwicklung spezifischer Routinen und die Realisierung von Synergie- oder Breiteneffekten („economies of scope“) begünstigt werden, um Durchlaufzeiten und Prozesskosten zu verringern (OSTERLOH & FROST 2000, 187; GAITANIDES 2012, 173f.). Wenn die Verantwortlichen mit erweiterten Handlungskompetenzen ausgestattet werden, können diese zudem relativ flexibel auf Marktveränderungen reagieren. So kann durch den Abbau von Hierarchiestufen über ganze Wertschöpfungsketten hinweg der Koordinationsaufwand für erforderliche Rekonfigurationen von Pfadabhängigkeiten vermindert und folglich die organisationale Handlungsfähigkeit gefördert werden (Kapitel 4.3.2.2). Durch die Aufrechterhaltung von spezifischen Leistungsabläufen zur Erstellung kundengerechter Prozessleistungen und der relativ weitreichenden Integration von End-to-End Prozessen in eine Organisationseinheit bei gleichzeitiger Übertragung von Zuständigkeiten an eine geringe Zahl von Prozessverantwortlichen, kann das eingangs angeführte Spannungsfeld zwischen einer möglichst offenen Prozessstruktur und der Möglichkeit zur Entwicklung spezifischer Routinen weitreichend bearbeitet werden.

Der Zuständigkeitsbereich für Prozessverantwortliche von primären Geschäftsprozessen kann relativ umfangreich sein. So könnte diesen auch die Verantwortung für Tätigkeitsfelder übertragen werden, die a priori nicht dem eigenen Geschäftsprozess zugeordnet sind. Dies ergibt sich aus der Forderung, dass in einem End-to-End Prozess auf Ebene der primären Geschäftsprozesse neben direkten Marktaktivitäten auch alle (administrativen) Tätigkeiten zu verantworten sind, die zur Abwicklung eines kundenbezogenen Geschäftsfalls erforderlich sind (Kapitel 4.3.1.2). Die Übertragung von Zuständigkeiten findet dabei insbesondere „zu Lasten“ der Verantwortungsträger für sekundäre Geschäftsprozesse statt. So sind in einer prozessorientierten Primärstruktur, die vollständig auf den Kunden ausgerichtet ist, einzelne Unterstützungsaktivitäten strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.). Entsprechend dem Leitsatz „Structure follows Process“ wird die Organisationsstruktur nach diesem Verständnis vollständig auf den Wertschöpfungszweck des unternehmerischen Handelns ausgerichtet. Hierdurch kann der Koordinationsbedarf zwi-

schen den Organisationseinheiten reduziert und eine effiziente Leistungserstellung unterstützt werden (Kapitel 4.3). Da lediglich Zuständigkeiten für einzelne Unterstützungstätigkeiten auf Verantwortliche der primären Geschäftsprozesse übertragen werden, bleiben die sekundären Geschäftsprozesse jedoch als eigenständige Organisationseinheiten erhalten. In diesen werden sämtliche Tätigkeiten gebündelt, ...

... deren Ausführung spezifisches Fachwissen erfordert (I), das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen (II) und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zur Wertschöpfung genutzt werden kann (III) und nicht direkter Bestandteil der marktbezogenen Leistung ist (IV) (Kapitel 4.3.1.2).

Inwieweit diese *Merkmale von Unterstützungsaktivitäten* auf die aufgenommenen Tätigkeitsfelder der Ausgangsmodelle zutreffen, ist im Zuge der Modellbildung für jeden der primären und sekundären Geschäftsprozesse separat zu prüfen. Erfüllt ein Geschäftsprozess diese Merkmale, sind die hiermit verbundenen Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren, um auf struktureller Ebene die Erzielung von Spezialisierungsvorteilen und somit die Optimierung der traditionellen Erfolgsfaktoren zu unterstützen. Nicht erforderlich ist diese Prüfung für die Tätigkeiten des Managements, die sich auf die operative und strategische Entscheidungsfindung und -durchsetzung beziehen. Auf dieser Ebene sollen die Interessen möglichst aller Stakeholder eines Unternehmens kurz- und langfristig befriedigt werden. Um dies zu ermöglichen wurde in Kapitel 5.1 erläutert, dass Managementtätigkeiten strukturell von Geschäftsprozessen abzugrenzen sind, da das Führungshandeln über die Bewältigung der operativen Geschäftstätigkeit hinausgeht. Die Prüfung der Merkmale von Unterstützungsaktivitäten ist im Zuge der Modellbildung somit nicht für alle Unternehmensebenen in gleicher Weise relevant, weshalb diese strukturelle Anforderung an die Prozessstruktur nicht als eigenes Kriterium berücksichtigt wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in dieser Arbeit zwei strukturelle Kriterien voneinander unterschieden werden sollen, durch welche Prozesslänge und -breite der Organisationseinheiten auf allen Unternehmensebenen strategiegeleitet bestimmt werden können. Hinsichtlich der Prozesslänge (1) werden gemäß den Anforderungen einer **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** alle Tätigkeiten in einem Geschäftsprozess gefasst, die erforderlich sind, um zu Prozessbeginn

Kundenbedarfe aufzugreifen, die entsprechenden Leistungen zu erstellen und die aufgenommenen Bedarfe zu Prozessende zu befriedigen. Durch eine nahtlose Verknüpfung der auszuführenden Tätigkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg können beispielsweise Schnittstellen reduziert und somit insbesondere die traditionellen Erfolgsfaktoren gefördert werden. Ob differenzierbare Kundenbedarfe bestehen und jeweils durch eigenständige End-to-End Prozesse zu befriedigen sind, wird unter Einbezug der Spezifität des Fachwissens entschieden, das zur Erstellung der bereitzustellenden Produkte/Leistungen erforderlich ist. Die Prozessbreite (2) wird anhand des Kriteriums der **strukturellen Prägung** von Tätigkeitsfeldern festgelegt. Hiernach sind strukturell alle End-to-End Prozesse unter einer Organisationseinheit zu fassen, deren Ausführung in wesentlichen Teilen der Leistungsabwicklung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erfordert. Hierdurch wird der „Knowledge Frame“ erweitert, sodass auf struktureller Ebene die Entwicklung von leistungsbezogenen Exploitations- und Explorationsprozessen begünstigt werden kann.

Neben den beiden Kriterien zur Festlegung der Prozesslänge und -breite sind die primären und sekundären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle auch daraufhin zu prüfen, ob die hierunter gefassten Tätigkeiten *Unterstützungsaktivitäten* darstellen. Falls die entsprechenden Merkmale zutreffen, sind solche Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren, um die Erzielung von Spezialisierungsvorteilen und somit die Optimierung der traditionellen Erfolgsfaktoren strukturell unterstützen zu können.

### **5.2.2 Strategiegeleitete Integration organisationaler Lernprozesse in die Modellstruktur**

Organisationale Lernprozesse sind zur Erlangung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit in wettbewerbsintensiven Märkten von hoher Bedeutung. So können hierdurch bestehende Leistungen, Verfahren und Strukturen optimiert (Exploitation) und neu geschaffen werden (Exploration). Wie in Kapitel 4.2.5 zusammenfassend erläutert wurde, tragen Exploitations- und Explorationsprozesse maßgeblich zur Entwicklung unternehmensspezifischer Kernkompetenzen bei, die eine umfassende Förderung der strategisch relevanten Erfolgsfaktoren zur Konstruktion einzigartiger Ressourcenbün-

del ermöglichen. Aufgrund dieser strategischen Relevanz von organisationalen Lernprozessen wird nachfolgend erläutert, wie diese in der zu entwickelnden Modellstruktur berücksichtigt werden.

Insgesamt können zwei Möglichkeiten zur Integration von Exploitations- und Explorationsprozessen in eine Organisationsstruktur unterschieden werden. Die erste Möglichkeit bezieht sich auf die räumliche und prozessuale Trennung von Exploitations- und Explorationsprozessen, was als **strukturelle Ambidextrie** bezeichnet wird. Hier werden Exploitations- und Explorationsprozesse von verschiedenen Unternehmensakteuren in unterschiedlichen Geschäftsprozessen ausgeführt (ROST 2014, 18f.). Demgegenüber liegt eine **kontextuelle Ambidextrie** vor, wenn organisationale Lernprozesse in einem Geschäftsprozess von den gleichen Unternehmensakteuren parallel zur Leistungsdurchführung ausgeführt werden (ebd., 18f.). Hierfür könnte beispielsweise die Arbeitszeit der Unternehmensakteure entsprechend aufgeteilt werden (z.B. 75% Leistungserstellung und Exploitation, 25% Exploration; ebd., 17ff.). Die Variante der kontextuellen Ambidextrie erfordert somit keine strukturellen Änderungen am Unternehmensmodell, weshalb durch diese Variante kein eigenes viertes strukturelles Kriterium für die Modellbildung begründet werden kann.

Aus strategischer Sicht ist bei der Entscheidung für eine der angeführten Varianten zu berücksichtigen, dass die strukturelle Ambidextrie relativ kostenintensiv ist, da Explorationsprozesse in selbständigen Organisationseinheiten mit eigenem Personal- und Verwaltungsbedarf ausgeführt werden. Der Nutzen dieser Variante besteht in der Erzielung von Zeit- und Kostenvorteilen im Rahmen der fortlaufenden Leistungserstellung, da Unternehmensakteure hier nicht parallel relativ aufwendige Double-loop Lernschleifen ausführen müssen. Der relativ hohe Aufwand des Double-loop Lernens in Explorationsprozessen entsteht durch erforderliche Soll-Soll Analysen, die hinsichtlich bestehender Ziele, Normen und Werte auszuführen sind (Kapitel 4.2.3.4; OSTERLOH & FROST 2000, 196; ROST 2014, 31f.). In der Variante der kontextuellen Ambidextrie ist zwar keine zusätzliche Organisationseinheit für die Wahrnehmung von Explorationsprozessen zu berücksichtigen, jedoch können aufgrund der parallelen Wahrnehmung von Double-loop Lernschleifen im Rahmen des fortlaufenden Leistungserstellungsprozesses Effizienzverluste entstehen, die zu zeit- und kostenaufwendigeren Abläufen führen.

Unter Einbezug der beschriebenen Zusammenhänge wird die Umsetzung der kontextuellen Ambidextrie in primären Geschäftsprozessen aus strategischer Sicht als eher wenig zielführend angesehen. Diese Überlegung resultiert maßgeblich aus der Anforderung, dass Kernleistungen bzw. die hieraus entstehenden einzigartigen Ressourcenbündel des Unternehmens in routinierten Geschäftsprozessen möglichst zeitnah und kostengünstig am Markt zu Verfügung zu stellen sind, damit die Kundenzufriedenheit gefördert wird und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (Kapitel 4.3.2.1). Solch eine effiziente Leistungserstellung kann durch die kontextuelle Ambidextrie aufgrund der wahrzunehmenden Double-loop Lernprozesse nur bedingt unterstützt werden, da aufgrund stetiger Soll-Soll Analysen erhöhte Durchlaufzeiten und Prozesskosten entstehen. Im Weiteren besteht nach ROST (2014, 258) bei der Wahl der kontextuellen Ambidextrie für marktbezogene Leistungserstellungsprozesse die Gefahr, dass Explorationsprozesse trotz zeitlicher Freiräume nur unzureichend wahrgenommen werden. So stellte ROST (2014, 258) in qualitativen und quantitativen Analysen bei einem größeren<sup>35</sup> Automobilzulieferer fest, dass bei Unternehmensakteuren, die parallel Exploitations- und Explorationsprozesse wahrnehmen sollten, die Lernergebnisse trotz zeitlicher Freiräume kaum auf die Erneuerung von Leistungen, Verfahren und Strukturen bezogen waren. Es dominierten hier Vorschläge zur Exploitation, aus denen Maßnahmen zur Erzielung von Effizienzvorteilen gewonnen werden konnten (ebd., 270). Neben den traditionellen Erfolgsfaktoren kann durch die Variante der kontextuellen Ambidextrie in primären Geschäftsprozessen somit auch die Innovationskraft eines Unternehmens beeinträchtigt werden. Primäre Geschäftsprozesse zur fortlaufenden Befriedigung externer Kundenbedarfe eignen sich aus strategischer Sicht somit nur bedingt für die Variante der kontextuellen Ambidextrie.

Um die Förderung der Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Effizienzverlusten auf dieser Ebene zu unterstützen, ist zur Wahrnehmung von Explorationsprozessen trotz hoher Kosten folglich ein eigener Geschäftsprozess zu implementieren. Dies kann auch damit begründet werden, dass dem Double-loop Lernen auf Ebene der primären Geschäftsprozesse eine besondere Bedeutung zukommt, da hierdurch ein maßgeblicher Beitrag zur Erstellung des aktuellen und künftigen Marktangebots geleistet wird (Kapitel 4.2.3). Demnach werden zur Modellbildung alle **pri-**

---

<sup>35</sup> 3.500 Mitarbeiter, Umsatz: ca. 700 Millionen Euro/Jahr (ROST 2014, 140).

**mären Geschäftsprozesse** in der Variante der **strukturellen Ambidextrie** organisiert. Dies erfordert, dass die primären Geschäftsprozesse zur fortlaufenden Erstellung des Marktangebots strukturell jeweils um einen separaten Explorationsprozess ergänzt werden. Hierdurch kann im Geschäftsprozess zur fortlaufenden Leistungserstellung das Marktangebot effizient in spezifischen Routinen reproduziert und externen Kunden relativ zeit- und kostengünstig zur Verfügung gestellt werden. Dies wird dadurch unterstützt, dass die Prozessbeteiligten keine aufwendigen Double-loop Schleifen wahrnehmen müssen, da diese in dem dazugehörigen Geschäftsprozess zur Exploration ausgeführt werden, um die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen zur Schaffung neuer Leistungen, Verfahren und Strukturen stetig fortzuentwickeln. Die Organisation von primären Geschäftsprozessen in der Variante der strukturellen Ambidextrie stellt neben der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben und der strukturellen Prägung das dritte strukturelle Kriterium zur Modellbildung dar.

Im Gegensatz zu primären Geschäftsprozessen, in welchen die Erstellung von unternehmensspezifischen Kernleistungen im Fokus steht, gehört die Exploration von Leistungen, Verfahren und Strukturen auf Ebene des Managements zum originären Tätigkeitsfeld des Führungshandelns. So sind zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Neuerungsprozesse für Leistungen, Verfahren und Strukturen zu initiieren und zu gestalten, weshalb Explorationsprozesse nicht in einer separaten Organisationseinheit mit eigenen Managementverantwortlichen auszuführen sind. Im Rahmen der Modellbildung wird die **Ebene des Managements** deshalb in der Variante der **kontextuellen Ambidextrie** organisiert.

Auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse besitzt die Wahrnehmung von Explorationsprozessen nur eine untergeordnete Rolle. So haben Unterstützungstätigkeiten den Zweck, die reibungslose Abwicklung der Leistungserstellung auf Ebene der primären Geschäftsprozesse zu unterstützen. Hierbei ist die effiziente Bereitstellung von Unterstützungsaktivitäten bedeutsam, welche fortlaufend durch Exploitationsprozesse verbessert werden können. Explorationsprozesse zur Neuerung von Leistungen, Verfahren und Strukturen treten für dieses Ziel in den Hintergrund. Aufgrund dieser nachrangigen Relevanz von Explorationsprozessen auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse und den relativ hohen Kosten im Falle der Einrichtung von separaten Organisationseinheiten zur Ausführung von Double-loop Schleifen, werden **sekundäre Geschäftsprozesse** im Zuge der Modellbildung auch in der Variante der **kontextuellen**

**Ambidextrie** organisiert. Dementsprechend sind die organisationalen Lernprozesse der Exploitation und Exploration von den Akteuren in sekundären Geschäftsprozessen parallel zur Leistungsdurchführung wahrzunehmen.

Für die Ebenen des Managements und der sekundären Geschäftsprozesse, die nach der Variante der kontextuellen Ambidextrie organisiert werden, nimmt das Deutero-Lernen eine wichtige Funktion ein. Das Deutero-Lernen umfasst die Fähigkeit der Unternehmensakteure, selbst abwägen zu können, wann Single-Loop-Schleifen und wann Double-loop-Schleifen zu verfolgen sind (Kapitel 4.2.3.4). Um diese Anforderungen bewältigen zu können, sind angemessene zeitliche Freiräume zu gewähren, wenn Soll-Soll Analysen durchgeführt werden sollen. Ab welchem zeitlichen Umfang von angemessenen Freiheitsgraden gesprochen werden kann, wäre unternehmensspezifisch unter Einbezug der erwarteten Prozessleistung festzulegen.

### **5.2.3 Möglichkeit zur Erzielung vertikaler Synergieeffekte durch das Outsourcing von Unternehmensaktivitäten**

Neben der Erzielung von horizontalen Synergieeffekten durch die Integration von Tätigkeitsfeldern in eine Organisationseinheit können Unternehmen durch die Auslagerung von Unternehmensaktivitäten an externe Anbieter ebenso vertikale Synergieeffekte erzielen (OSTERLOH & FROST 2000, 187f.). Vertikale Synergieeffekte entstehen dabei durch eine optimale Fertigungstiefe, welche sich dadurch zeigt, dass durch die Auslagerung Kostenvorteile und zusätzliche Spezialisierungsvorteile erzielt werden können (RÜEGG-STÜRM 2003, 46). Letzteres ergibt sich aus der Möglichkeit des Unternehmens, sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können und im Weiteren auch die Kernkompetenzen anderer Marktteilnehmer bei der Ausführung der ausgelagerten Tätigkeiten zu nutzen. Beides kann zur Förderung der traditionellen Erfolgsfaktoren beitragen, da hierdurch beispielsweise Qualitätsvorteile im Leistungserstellungsprozess generiert werden können. Ein exemplarisches Beispiel zur Erzielung vertikaler Synergieeffekte durch das Outsourcing stellt nach OSTERLOH und FROST (2000, 188) das Unternehmen „Nike“ dar. Hier wurden große Teile der eigentlichen Schuhproduktion ausgelagert, um die Entwicklung von spezifischen Routinen für produktionsvor- und -nachgelagerte Bereiche zu unterstützen. Die Übertragung von ganzen Tätigkeitsbündeln birgt jedoch die Gefahr, dass es zu einem „Hollowing out“-Effekt kommt, was bedeutet, dass Kernkompetenzen des outsourcenden Unternehmens

ausgehöhlt werden, in dem diese beim externen Leistungsanbieter aufgebaut und von diesem am Markt verwertet werden (OSTERLOH & FROST 2006, 228). Inwieweit die Möglichkeit des Outsourcings auch für die Entwicklung einer referenziellen Modellstruktur genutzt werden kann, sodass einzelne Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle für die Modellbildung unberücksichtigt bleiben würden, soll nachfolgend unter Einbezug der Transaktionskostentheorie erläutert werden.

Die Transaktionskostentheorie stellt Beurteilungskategorien zu Verfügung, durch welche eine Überprüfung der ökonomischen Sinnhaftigkeit des Outsourcings ermöglicht wird (ROHM 1998, 300f.; KIESER & WALGENBACH 2010, 48f.; GAITANIDES 2012, 276). Eine Transaktion umfasst in diesem Verständnis die Übertragung an Verfügungsrechten über Güter und Dienstleistungen (NIENHÜSER, JANS & KÖCKERITZ 2012, 2). Hierdurch können für das outsourcende Unternehmen auch Kosten resultieren, die entweder im Vorfeld der Übertragung (Ex-ante Transaktionskosten) oder im Nachhinein (Ex-post Transaktionskosten) entstehen. Ex-ante Transaktionskosten umfassen Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten. Ex-post Transaktionskosten bestehen aus Kontroll- und Anpassungskosten. Eine Auslagerung von Unternehmensaktivitäten ist aus strategischer Sicht grundsätzlich nur dann zu befürworten, wenn die transaktionsspezifischen Kosten geringer als die zu investierenden Kosten sind, die bei einer Eigenfertigung entstehen würden. Die Höhe der Transaktionskosten kann anhand der fünf nachfolgend angeführten Einflussfaktoren bestimmt werden, deren jeweilige Ausprägung als Beurteilungsmaßstab für die ökonomische Sinnhaftigkeit einer Auslagerung von Unternehmensaktivitäten dient (GAITANIDES 2012, 276; NIENHÜSER, JANS & KÖCKERITZ 2012, 2).

Die **Faktorspezifität** (1), welche von allen Einflussfaktoren die höchste Priorität besitzt, hängt davon ab, inwieweit durch die auszulagernden Unternehmensaktivitäten ein spezifischer Verwendungszweck zur Befriedigung bestimmter interner oder externer Kundenbedarfe erbracht wird (ROHM 1998, 302; GAITANIDES 2012, 267f.). Eine hohe Faktorspezifität liegt dann vor, wenn das Unternehmen für die Realisierung eines spezifischen Verwendungszwecks bereits hohe Investitionen getätigt hat, beispielsweise durch den Kauf bestimmter Fertigungsanlagen oder einer speziellen Software. Im Falle einer hohen Faktorspezifität würden durch eine Auslagerung erhöhte Transaktionskosten entstehen, da die Erbringung der spezifischen Leistung bei dem gewählten Drittanbieter in der Regel mit relativ hohen Anbahnungs- und Anpassungskosten



verbunden ist. Aufgrund der erhöhten Transaktionskosten wird eine Auslagerung von Unternehmensaktivitäten bei hoher Faktorspezifität als ökonomisch nachteilig betrachtet und wäre somit nicht durchzuführen (ROHM 1998, 302; GAITANIDES 2012, 267f.).

Die zweite Einflussgröße auf die Transaktionskosten ist der **Standardisierungsgrad** (2) der auszulagernden Unternehmensaktivitäten. Die Relevanz dieses Einflussfaktors ergibt sich aus ökonomischer Sicht durch die hiermit verbundenen Transaktionskosten, die bei der Auslagerung oder (Re-)Integration entstehen können. GAITANIDES (2012, 268ff.) führt hierzu an, dass ein hoher Standardisierungsgrad für auszulagernde Tätigkeiten vorteilhaft dafür ist, die Kosten des Schnittstellenmanagements für die Auslagerung und gegebenenfalls für die (Re-)Integration dieser Tätigkeiten möglichst gering zu halten. Bei unternehmensspezifischen und somit relativ unstandardisierten Tätigkeiten besteht die Gefahr, dass die Kosten des Schnittstellenmanagements die Kostenvorteile durch das Outsourcing schnell übersteigen (ebd.). Weitere Kostenvorteile können dadurch erzielt werden, dass Unternehmen, die auf die Ausführung standardisierter Tätigkeiten spezialisiert sind, diese auch effizienter ausführen und größere Skaleneffekte generieren können (ROHM 1998, 302; GAITANIDES 2012, 267ff.).

Das dritte Kriterium bezieht sich auf die **Strategie- bzw. Erfolgsrelevanz** (3) der jeweiligen Unternehmensaktivitäten. Demnach ist zu prüfen, ob Unternehmensaktivitäten zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens gehören und somit zur Konstruktion einzigartiger Ressourcenbündel beitragen (ROHM 1998, 303; GAITANIDES 2012, 271). ROHM (1998, 196f.) unterscheidet hier zwischen „kritischen“ und „unkritischen“ Tätigkeiten bzw. Geschäftsprozessen. Das Attribut „kritisch“ zielt auf die Bedeutung des Geschäftsprozesses für den Unternehmenserfolg ab. Stehen Tätigkeiten im Zusammenhang mit unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und tragen somit wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei, sind mit der Auslagerung große strategische Gefahren verbunden. Eine Auslagerung wäre folglich nur für sogenannte „unkritische“ Geschäftsprozesse durchzuführen, die von untergeordneter strategischer Relevanz sind. Hierdurch ist es dem Unternehmen möglich, sich verstärkt auf „kritische“ Geschäftsprozesse zu konzentrieren, da frei gewordene Ressourcen in strategierelevante Unternehmensaktivitäten investiert werden können (ROHM 1998, 303).

Die vierte und fünfte Einflussgröße auf die Transaktionskosten beziehen sich auf die **Unsicherheiten** (4) und **Prozessinterdependenzen** (5), die mit den auszulagernden Unternehmensaktivitäten verbunden sind. Unsicherheiten betreffen nach GAITANIDES (2012, 273ff.) Unternehmensaktivitäten, bei welchen gewisse Vorbehalte gegen eine Auslagerung bestehen. Dies könnte beispielsweise bei Geschäftsprozessen der Fall sein, in denen sensible Informationen verarbeitet werden und deren Auslagerung somit auch Vertrauen erfordert (ebd., 276; KIESER & WALGENBACH 2010, 50). Der Einflussfaktor der Prozessinterdependenzen bezieht sich auf den Integrationsgrad der auszulagernden Tätigkeitsfelder bzw. Geschäftsprozesse. Der Integrationsgrad ergibt sich durch die Schnittstellen des auszulagernden Geschäftsprozesses zu anderen Unternehmensbereichen, was inhaltlich neben den Leistungsbeziehungen beispielsweise ebenso die kommunikativen Austauschbeziehungen betreffen kann. Je interdependenter diese Verbindungen sind, desto stärker können die Transaktionskosten bei einer Auslagerung dieser Tätigkeiten bzw. Geschäftsprozesse ansteigen (GAITANIDES 2012, 273; KIESER & WALGENBACH 2010, 50).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Outsourcing zur Erzielung vertikaler Synergieeffekte aus ökonomischer Sicht dann erfolgen kann, wenn nachfolgende Bedingungen erfüllt sind:

- geringe (Faktor-)Spezifität eines Geschäftsprozesses,
- standardisierter Geschäftsprozess,
- geringe Strategierelevanz des Geschäftsprozesses,
- geringe Unsicherheiten bezüglich des auszulagernden Geschäftsprozesses (insb. Sensibilität der Informationen),
- geringe Prozessinterdependenzen.

Mit Blick auf die angeführten Bedingungen bleibt festzuhalten, dass im Zuge der Entwicklung abstrakter Referenzprozesse keine plausible Antwort auf die Frage gegeben werden kann, ob eine Auslagerung von konkreten Unternehmensaktivitäten ökonomisch zielführend ist. So werden die Leistungen in referenziellen Geschäftsprozessen lediglich abstrakt formuliert (vgl. Kapitel 3.3), sodass hiervon ausgehend eine strategiegeleitete unternehmensspezifische Ausgestaltung der Organisationsstruktur erfolgen kann. Erst durch die Festlegung der unternehmensspezifischen Tätigkeitsfelder

können die Ausprägungen der Einflussfaktoren abschließend bestimmt (z.B. Faktorspezifität, Unsicherheit) und folglich die ökonomische Sinnhaftigkeit einer Auslagerung von Unternehmensaktivitäten beurteilt werden. Im Rahmen der Modellbildung kann somit keine Auslagerung der in den Ausgangsmodellen aufgenommenen Geschäftsprozesse erfolgen.

#### **5.2.4 Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Kriterien zur Modellbildung**

Unter Berücksichtigung der Ausführungen in den vorhergehenden Kapiteln bleibt festzuhalten, dass die kritische Reflexion und Modifikation der Ausgangsmodelle anhand von drei strukturellen Kriterien erfolgen soll. Diese Kriterien werden nachfolgend zusammenfassend erläutert.

Zur Festlegung der Prozesslänge wurde das Kriterium der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** bestimmt, welches erfordert, dass in einen End-to-End Prozess sämtliche Tätigkeiten zu integrieren sind, durch die spezifische Kundenbedarfe aufgegriffen, die entsprechenden Leistungen erstellt und die aufgenommenen Bedarfe bei Prozessende befriedigt werden. Auf Ebene der primären Geschäftsprozesse ist dieser durchgängige Kundenbezug auf externe Kunden, auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse auf interne Kunden und auf Ebene des Managements auf alle Stakeholder zu richten. Ob und inwieweit die verschiedenen Bedarfe der unterschiedlichen Interessengruppen voneinander abgrenzbar sind, sodass zu diesen jeweils eigenständige End-to-End Prozesse auszuführen sind, wird in dieser Arbeit anhand der *Spezifität des Fachwissens* entschieden, das zur *Erstellung von bereitzustellenden Prozessleistungen* erforderlich ist (Kapitel 5.2.1). Die Spezifität bzw. die Abgrenzbarkeit der Fachwissensbestände wird entsprechend des gewählten ressourcenbasierten Ansatzes unter Einbezug der vier strategisch relevanten *Ressourcenpools* eines Unternehmens festgelegt. Durch eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben kann strukturell eine nahtlose Verknüpfung von Tätigkeiten entlang ganzer Wertschöpfungskette erfolgen, sodass die Anzahl von Schnittstellen zur Leistungserstellung reduziert wird und aus strategischer Sicht folglich eine effizientere Leistungserstellung zur Förderung der traditionellen Erfolgsfaktoren unterstützt werden kann.

Die Prozessbreite wird anhand des Kriteriums der **strukturellen Prägung** festgelegt. Hiernach sind alle End-to-End Prozesse unter einen Geschäftsprozess zu organisieren, in denen über die *gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu wesentlichen Teilen der Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche* erforderlich ist. Durch den erweiterten „Knowledge Frame“ kann die Entstehung und Fortentwicklung dynamischer Austauschbeziehungen zwischen Unternehmensakteuren begünstigt werden, die zur Leistungsausführung in Teilen auf vergleichbares Fachwissen zurückgreifen und somit potenziell leistungsbezogene Exploitations- und Explorationsprozesse initiieren können. Die hieraus resultierenden Lernergebnisse tragen maßgeblich zur Optimierung und Neuerung von Produkten, Verfahren und Strukturen bei. Um in offenen Prozessstrukturen gleichwohl die Entwicklung spezifischer Routinen zu unterstützen, bleiben die differenzierten End-to-End Prozesse in einer Organisationseinheit erhalten, sodass bestimmte Leistungen in spezifischen Routinen effizient reproduziert werden können (= horizontale Differenzierung). Die schnittstellenfreie Leistungsabwicklung der End-to-End Prozesse innerhalb eines Geschäftsprozesses kann dadurch unterstützt werden, dass die Zuständigkeit für die End-to-End Prozesse an eine geringe Zahl von Prozessverantwortlichen übergeht. Dies trägt dazu bei, das Spannungsfeld zwischen einer möglichst offenen Prozessstruktur und der Möglichkeit zur Entwicklung spezifischer Routinen zu bearbeiten.

Organisationale Lernprozesse nehmen zur umfassenden Förderung aller Erfolgsfaktoren eine strategisch bedeutsame Rolle ein, da diese maßgeblich zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beitragen (Kapitel 4.2.3). Um die Entwicklung solcher Lernprozesse in einer offenen Prozessstruktur zu fördern, ohne die Kundenzufriedenheit durch hohe Effizienzverluste im Rahmen der Leistungsbereitstellung zu beeinträchtigen, bezieht sich das dritte Kriterium zur Modellbildung auf die *strukturelle Trennung von Exploitations- und Explorationsprozessen auf Ebene der primären Geschäftsprozesse*. Explorationsprozesse werden in dieser Variante der **strukturellen Ambidextrie** in eigenständigen Geschäftsprozessen bzw. Organisationseinheiten ausgeführt. Hierdurch kann in primären Geschäftsprozessen eine fortlaufend effiziente Leistungserbringung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit unterstützt werden. In Managementprozessen und sekundären Geschäftsprozessen werden Exploitations- und Explorationsprozesse hingegen nach der Variante der kontextuellen Ambidextrie organisiert, was bedeutet, dass beide Lernprozesse von denselben Unternehmensakteuren parallel zur Leistungserstellung wahrzunehmen sind.

Im Folgenden werden die strukturellen Anforderungen für die Modellbildung zusammenfassend beschrieben und aufgezeigt, welche Relevanz diesen Anforderungen für die einzelnen Unternehmensebenen zukommt (Tab. 2):

Strukturelle Anforderungen	Definition	Managementprozesse Alle Stakeholder	Primäre Geschäftsprozesse Externe Kunden	Sekundäre Geschäftsprozesse Interne Kunden
<b>Ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben</b> (Prozesslänge)	Integration sämtlicher Tätigkeiten in einen End-to-End Prozess, durch die spezifische Kundenbedarfe aufgegriffen und befriedigt werden ----- Ist für die Erstellung unterschiedlicher Produkte bzw. Leistungen die Anwendung von jeweils spezifischem Fachwissen erforderlich, um abgrenzbare interne oder externe Kundenbedarfe befriedigen zu können, sind die mit jedem/-r Produkt bzw. Leistung verbundenen Tätigkeiten in eigenständigen End-to-End Prozessen zu organisieren	+	+	+
<b>Strukturelle Prägung</b> (Prozessbreite)	Integration aller End-to-End Prozesse in einen Geschäftsprozess, bei denen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu wesentlichen Teilen der Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist (= horizontale Differenzierung von End-to-End Prozessen innerhalb eines Geschäftsprozesses)	+	+	+
<b>Strukturelle Ambidextrie</b>	Strukturelle Trennung von Exploitations- und Explorationsprozessen in jeweils eigenen Geschäftsprozessen/Organisationseinheiten	-	+	-
Kontextuelle Ambidextrie	Exploitations- und Explorationsprozesse werden in einer Organisationseinheit parallel zur Leistungserstellung ausgeführt	+	-	+

 Anforderung zu berücksichtigen    
 Anforderung nicht zu berücksichtigen

**Tabelle 2:** Zusammenfassende Betrachtung der strukturellen Anforderungen für die Modellbildung

Aus der Variante der kontextuellen Ambidextrie ergeben sich keine strukturellen Änderungen für das Unternehmensmodell. Die kontextuelle Ambidextrie kann somit kein viertes Kriterium für die Modellbildung begründen (Kapitel 5.2.2), weshalb diese Variante des organisationalen Lernens in der vorstehenden Tabelle durch den Strichtyp und Schriftschnitt von den anderen drei strukturellen Kriterien abgegrenzt wurde.

Neben den strukturellen Anforderungen sind die Tätigkeitsfelder der Ausgangsmodelle im Rahmen der Modellbildung auch daraufhin zu prüfen, auf welcher Unternehmensebene diese zu organisieren sind. In Kapitel 5.1 wurde erläutert, dass auf Ebene des Managements das operative und strategische Führungshandeln ausgeführt wird, was die Wahrnehmung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten umfasst, sodass eine strategiegeleitete Abwicklung der operativen Geschäftstätigkeit unterstützt werden kann. Auf Ebene der operativen Geschäftstätigkeit werden primäre und sekundäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden. In primären Geschäftsprozessen sind sämtliche Tätigkeiten zu organisieren, die direkt auf die Befriedigung der Bedarfe von externen Kunden abzielen und für diese somit einen unmittelbaren Nutzen stiften. Von solchen marktbezogenen Aktivitäten sind Unterstützungsaktivitäten abzugrenzen, die in eigenständigen sekundären Geschäftsprozessen zu organisieren sind, wenn deren Ausführung spezifisches Fachwissen erfordert (I), das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen (II) und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses für die Wertschöpfung genutzt werden kann (III) und nicht direkter Bestandteil der marktbezogenen Leistung ist (IV). Durch die Bündelung dieser Tätigkeiten in sekundären Geschäftsprozessen kann die Erzielung von Spezialisierungsvorteilen und Synergieeffekten unterstützt werden (Kapitel 4.3.1.2). Die Prüfung der vier Merkmale ist für alle Tätigkeitsfelder der operativen Geschäftstätigkeit vorzunehmen und somit für alle primären und sekundären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle erforderlich.

### **5.3 Strategiegeleitete Entwicklung einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur mit branchenübergreifender Relevanz**

In diesem Kapitel werden die Ausgangsmodelle (Kapitel 3.3) anhand der identifizierten strukturellen Kriterien kritisch reflektiert und modifiziert, sodass in der Folge idealtypische bzw. referenzielle Geschäftsprozesse entwickelt werden können. Der Referenzcharakter ergibt sich aus der Möglichkeit, die Geschäftsprozesse in verschiedenen

Branchen zur Ausarbeitung unternehmensspezifischer Organisationsstrukturen nutzen zu können. So werden der Modellbildung strukturelle Kriterien zu Grunde gelegt, welche die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen branchenübergreifend unterstützen können (Kapitel 4.5).

Die idealtypischen Geschäftsprozesse sollen aus Organisationssicht<sup>36</sup> in einem geschäftsprozessorientierten Organigramm dargestellt werden (vgl. hierzu SCHEER 1998, 23ff.; 2001, 52ff.; RUMP 1999, 55f; STAUD 2006, 27; SCHERTLER 1995, 28; BEA 2009b, 269). Bei dieser Darstellungsform werden die Organisationseinheiten des Unternehmens sowie deren Beziehung zueinander durch Pfeile abgebildet. Die Wirkungsrichtungen der Pfeile sind in der abzubildenden Modellstruktur durchgängig auf die primären Leistungsempfänger bzw. Kunden gerichtet, die durch die Leistung des betrachteten Geschäftsprozesses maßgeblich befriedigt werden. Der gewählte Fokus des Beziehungsgeflechts auf die primären Leistungsempfänger resultiert aus dem zentralen Stellenwert der (internen und externen) Kunden im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation (Kapitel 4.3.1.2).

Die Modellierung der referenziellen Geschäftsprozesse wird in den drei nachfolgenden Kapiteln vorgenommen. Jedes Kapitel umfasst die kritische Reflexion und strategiegeleitete Modifikation von Geschäftsprozessen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen. Entsprechend der in den Ausgangsmodellen angeführten Unternehmensebenen werden zur Modellbildung Managementprozesse sowie die Ebenen der primären und sekundären Geschäftsprozesse voneinander unterschieden. Gemäß dieser Struktur wird in Kapitel 5.3.1 zunächst die Entwicklung referenzieller Managementprozesse erfolgen. Anschließend werden in Kapitel 5.3.2 referenzielle primäre Geschäftsprozesse entwickelt, durch deren Leistungen maßgeblich externe Kundenbedarfe befriedigt werden. Die für eine reibungslose Leistungsabwicklung erforderlichen Unterstützungsaktivitäten werden in sekundären Geschäftsprozessen organisiert, die in Kapitel 5.3.3 kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert werden.

---

<sup>36</sup> Neben der Organisationssicht werden im ARIS-Konzept (Architektur integrierter Informationssysteme) noch vier weitere Sichten unterschieden (SCHEER 1998, 10ff; 2001, 21ff.), welche aufgrund ihrer nachrangigen Relevanz für die Modellbildung nicht näher erläutert werden.



### 5.3.1 Managementprozesse

In Kapitel 5.1 wurde erläutert, dass im Rahmen der Modellbildung eine eigenständige Managementebene berücksichtigt werden soll. Deshalb werden in Kapitel 5.3.1.1 die im St. Galler Managementmodell aufgenommenen Managementprozesse kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert. Diesem Modellierungsprozess liegen die dargelegten Kriterien der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** und **strukturellen Prägung** zu Grunde, die eine strategiegeleitete Entwicklung einer referenziellen Organisationsstruktur ermöglichen. Da die Wahrnehmung von Explorationsprozessen zum originären Tätigkeitsfeld des Managements gehört (Kapitel 5.2.2), werden organisationale Lernprozesse auf dieser Ebene in kontextueller Ambidextrie organisiert. Die entwickelten Referenzprozesse für die Managementebene werden in Kapitel 5.3.1.2 zusammenfassend dargelegt.

#### 5.3.1.1 Kriteriengeleitete Reflexion und Modifizierung von Managementprozessen

In diesem Kapitel erfolgt die kriteriengeleitete Reflexion und Modifizierung der Managementprozesse des St. Galler Managementmodells nach RÜEGG-STÜRM (2003), welches das einzige Ausgangsmodell ist, in dem Managementprozesse berücksichtigt wurden. Im St. Galler Managementmodell werden insgesamt drei Managementprozesse voneinander differenziert, deren Aufgaben nachfolgend erläutert werden (ebd., 70ff.):

**Operative Führungsprozesse:** Hierunter werden Tätigkeiten zur Bewältigung der tagtäglich anfallenden Geschäftsvorgänge gefasst, die sich insbesondere auf die Mitarbeiterführung, die finanzielle Führung und das Qualitätsmanagement beziehen. Die finanzielle Führung umfasst die Bewertung und Aufbereitung finanzwirtschaftlicher Vorgänge des Unternehmens sowie das Reporting und die Rechnungslegung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen.

**Strategische Entwicklungsprozesse:** Die strategische Entwicklung bezieht sich auf die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens, was insbesondere das Ziel einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit umfasst. Hierunter fallen beispielsweise Aufgaben zum Aufbau strategischer Kooperationen.

**Normative Orientierungsprozesse:** Hier wird die normative Ausgestaltung des unternehmerischen Handelns festgelegt und implementiert. Inhaltlich erfolgt dies nach ausgewählten ethischen Grundsätzen, wobei auch Erwartungen und die Responsivität der gesellschaftlichen Werteorientierung berücksichtigt werden. Eine typische Aufgabe des normativen Managements ist beispielsweise das Verfassen von Verhaltensprinzipien im Umgang mit verschiedenen Interessensträgern.

Im „Operativen Führungsprozess“ werden zu Prozessbeginn spezifische Bedarfe von internen und externen Anspruchsgruppen aufgegriffen, die sich auf die strategiegeleitete und reibungslose Abwicklung der laufenden Geschäftstätigkeit beziehen. Dies kann beispielsweise den Bedarf an der Bereitstellung von Informationen betreffen, welche die Erreichung antizipierter Ziele im Rahmen der laufenden Leistungserstellung unterstützen oder die Bewältigung von unstrukturierten Problemen ermöglichen. Zu Prozessende wird der Bedarf der jeweiligen Anspruchsgruppen befriedigt, indem beispielsweise den Prozessverantwortlichen ausgewählte (Prozess-)Kennwerte aus den Planungs- und Kontrollsystemen bereitgestellt werden. Demnach werden durch die Tätigkeiten des operativen Managements zu Prozessbeginn spezifische Kundenbedarfe nach der strategiegeleiteten Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit aufgegriffen, erforderliche Leistungen ausgeführt und aufgenommene Kundenbedarfe zu Prozessende befriedigt. Im operativen Managementprozess kann somit eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben erfolgen. Dies gilt ebenso für den „Strategischen Entwicklungsprozess“, welcher zu Prozessbeginn Bedarfe verschiedener Stakeholder zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit aufnimmt und diese zu Prozessende bestmöglich befriedigt. Die zu erbringenden Leistungen beziehen sich hier beispielsweise auf die Ausführung der Kompetenzklassen des „Dynamic Capabilities“ Konzepts nach TEECE (2007), aus denen auch die organisationale Flexibilität eines Unternehmens resultiert. Hierzu wurde in Kapitel 4.2.4 herausgestellt, dass das strategische Management zu Prozessbeginn wettbewerbskritische Reize wahrnehmen und bewerten muss, um erforderliche Änderungen anschließend intern durchzusetzen und bestehende Strukturen, Leistungen und Verfahren abschließend zu rekonfigurieren.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann festgehalten werden, dass durch die Tätigkeitsfelder des operativen und strategischen Managements bestimmte Bedarfe von Stakeholdern aufgegriffen und die erforderlichen Leistungen für

die Befriedigung dieser Bedarfe erstellt werden, weshalb diese Tätigkeitsfelder grundsätzlich in ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozessen organisiert werden können. Wie viele End-to-End Prozesse durch die Tätigkeitsfelder begründet werden können, hängt von dem Fachwissen ab, das für die Erstellung der Kernleistungen bzw. Befriedigung der aufgenommenen Bedarfe erforderlich ist (Kapitel 5.2.1). Hierzu führt RÜEGG-STÜRM (2003, 70f.) an, dass sich das operative und strategische Führungshandeln auf abgrenzbare Dimensionen und Entscheidungsfelder des Managements beziehen, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten im St. Galler Managementmodell entlang zeitlicher Zielperspektiven getrennt werden. Leistungen im strategischen Managementprozess zielen dabei maßgeblich auf die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und die Leistungen des operativen Managementprozesses auf die Erreichung strategischer Zielvorgaben im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ab (Kapitel 4.2). Der Sichtweise folgend, dass sich das Führungshandeln auf abgrenzbare Dimensionen und Entscheidungsfelder des Managements bezieht und für die Erstellung der hiermit jeweils verbundenen Leistungen somit auch spezifisches Fachwissen erforderlich ist, werden für die Modellbildung auf Ebene des Managements zwei eigenständige End-to-End Prozesse für das operative und strategische Führungshandeln berücksichtigt.

Das Führungshandeln ist nach RÜEGG-STÜRM (2003, 71) jedoch nicht nur auf die Wahrnehmung ökonomischer Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben beschränkt, sondern erfordert darüber hinaus auch die Berücksichtigung normativ-ethischer Grundsätze. Zur Festlegung, Reflexion und Sicherstellung dieser Grundsätze wird im St. Galler Managementmodell ein separater „Normativer Managementprozess“ berücksichtigt. In diesem werden zu Prozessbeginn alle Interaktionsthemen von etwaigen Anspruchsgruppen eines Unternehmens aufgenommen, sodass anschließend normativ-ethische Grundsätze abgeleitet werden können, nach denen das ökonomische (Führungs-)Handeln des Unternehmens auszurichten ist. Interaktionsthemen beziehen auf alles, worum sich ein Unternehmen aktiv bemühen muss. Dies sind einerseits alle „[...] personen- und kulturgebundene Elemente wie Anliegen, Interessen, Normen und Werte und andererseits objektgebundene Elemente, d.h. Ressourcen“ (RÜEGG-STÜRM 2003, 33). Im Umgang mit diesen Interaktionsthemen erfordert ein anforderungsgerechtes Führungshandeln ein kritisch-reflektiertes Abwägen und ein respektvolles Würdigen von kulturellen Normen und Werten, sodass beispielsweise auch bei konfli-

gierenden Interessen unterschiedlicher Stakeholder zielgerichtete Handlungen möglich sind. Im Rahmen der Geschäftstätigkeit ein normativ-ethisches Handeln im Sinne der festgelegten Grundsätze sicherzustellen und den Bedarf der Anspruchsgruppen des Unternehmens nach der Einhaltung der normativ-ethischen Grundsätze zu befriedigen, wäre zu Prozessende durch den normativen Managementprozess zu leisten.

Der normative Führungsprozess bezieht sich in Gegenüberstellung zu den ökonomisch geprägten Managementprozessen auf eine formal abgrenzbare Zieldimension des normativ-ethischen Führungshandelns, das jedoch auch zur vollständigen Leistungserbringung in den beiden anderen Managementprozessen erforderlich ist. Folglich steht die normativ-ethische Zielperspektive in einem integrativen Verhältnis zu den ökonomischen Sachverhalten eines Unternehmens. Dies zeigt sich daran, dass operative und strategische Entscheidungen erst abschließend getroffen und umgesetzt werden können, wenn die Einhaltung der normativ-ethischen Grundsätze durch das normative Management legitimiert wurde. Diese Legitimation ist insbesondere für Entscheidungen zur Lösung unstrukturierter Probleme mit organisationsübergreifenden Konsequenzen oder für den Ausgleich von konfligierenden Interessen unterschiedlicher Stakeholder von hoher Bedeutung. Aufgrund dieses integrativen Verhältnisses zwischen der normativ-ethischen und der ökonomischen Zieldimension ist eine strukturelle Trennung zwischen dem ökonomischen und dem normativ-ethischen Führungshandeln aus strategischer Sicht nicht zielführend. Hierdurch werden zur Bearbeitung desselben Sachverhalts zusätzliche Schnittstellen bzw. Kommunikationshürden zwischen den Akteuren des Managements geschaffen, wodurch ein erhöhter Kommunikationsbedarf entsteht, der im Rahmen der Leistungsausführung zu Effizienzverlusten und/oder Flexibilitätsnachteilen führen kann (Kapitel 4.3.2.1). Um ein effizientes Führungshandeln zu fördern werden demnach alle Aufgaben des normativen Managements in Abhängigkeit ihrer Dauer und Werthaltigkeit in den operativen bzw. strategischen Managementprozess integriert. Durch diese (horizontale) Integration können Schnittstellen abgebaut und horizontale Synergieeffekte realisiert werden, wodurch aus strategischer Sicht Effizienz- und Flexibilitätsvorteile entstehen (Kapitel 4.3.2.1). Da die Verantwortlichen des operativen und strategischen Führungshandelns in der Folge auch für die Formulierung, Implementierung und Einhaltung der normativ-ethischen Grundsätze zuständig sind, kann hierdurch ebenso einer Entkopplung zwischen der normativen und ökonomischen Zieldimension entgegengewirkt werden. Für die Modellbil-

dung werden somit in Abgrenzung zum St. Galler Managementmodell nicht drei, sondern lediglich zwei End-to-End Prozesse auf Ebene des Managements berücksichtigt. Bisher offen geblieben ist die Frage, ob die beiden referenziellen End-to-End Prozesse zum operativen und strategischen Führungshandeln unter einer Organisationseinheit auszuführen sind, was im Folgenden anhand des Kriteriums der strukturellen Prägung beantwortet werden soll.

Das geteilte Ziel beider End-to-End Prozesse ist es, durch das Führungshandeln Wettbewerbsvorteile zu erzielen und aufrechtzuerhalten, sodass ökonomische Renten generiert werden können. Zur Erreichung dieses Ziels wäre Fachwissen über den Aufbau und die Aufrechterhaltung von organisatorischen Ressourcen erforderlich, die sich auf sämtliche Erfolgsprofile beziehen, deren Ursache in der Organisation selbst liegen (z.B. Innovationsfähigkeit und Flexibilität; Kapitel 4.2.1.2). Der Unterschied zwischen den Führungsprozessen besteht in den betrachteten Zeiträumen, in denen dieses Ziel erreicht werden soll. Im strategischen Management werden strategische Ziele formuliert, die sich auf langfristige Zeiträume<sup>37</sup> beziehen. Im operativen Management werden diese übergeordneten Ziele in mittel- und kurzfristige Ziele übertragen und Prozessverantwortliche der primären und sekundären Geschäftsprozesse im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bei der Erreichung dieser Ziele unterstützt. Die zeitlichen Zielperspektiven und die damit verbundenen Bezugsgrößen können somit zwar voneinander abgegrenzt werden, jedoch sind die Zielsysteme beider End-to-End Prozesse konsekutiv miteinander verbunden. So ist für das operative Führungshandeln ein Verständnis über Informationsgrundlagen und -ergebnisse der strategischen Führungsebene erforderlich, um diese für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit zielgerichtet konkretisieren und verfolgen zu können. Umgekehrt gilt dies ebenso für das strategische Führungshandeln, welches ein Verständnis über die Wirkungen von strategischen Entscheidungen auf den Markterfolg und somit auch über die Zahlenwerke des operativen Managements erfordert.

In beiden End-to-End Prozessen ist zur anforderungsgerechten Aufgabenerfüllung demnach ein Fachwissen bzw. Verständnis über die verfolgten Ziele des jeweils ande-

---

<sup>37</sup> In Kapitel 4.2.1 wurde bereits angeführt, dass die Dauer der Langfristigkeit zwischen unterschiedlichen Autoren variiert, weshalb dieser Zeitraum hier nicht abschließend bestimmt werden kann. RÜEGG-STÜRM (2003, 40) führt beispielsweise an, dass sich ein langfristiger Zeitraum auf drei, fünf oder auch zehn Jahre erstrecken kann.

ren Prozesses erforderlich, da die zu Grunde liegenden Zielsysteme konsekutiv aufeinander bezogen sind. Dieses konsekutive Verhältnis bildet sich auch in den bereitgestellten Rechnungen der Planungs- und Kontrollsysteme ab, auf welche die Akteure des operativen und strategischen Managements gleichermaßen zugreifen können, um das effektive und effiziente Führungshandeln zum Aufbau antizipierter organisatorischer Ressourcen zu unterstützen (Kapitel 5.1). In operativen und strategischen Führungsprozessen werden somit zwar abgrenzbare zeitliche Perspektiven eingenommen, jedoch ist in beiden End-to-End Prozessen zur zielgerichteten Leistungsausführung in wesentlichen Teilen auch Fachwissen zu vergleichbaren (ökonomischen) Gegenstandsbereichen erforderlich. Entsprechend dem Kriterium der strukturellen Prägung sind diese beiden End-to-End Prozesse folglich unter einem Managementprozess bzw. einer Organisationseinheit zu fassen (Kapitel 5.2.1). Hierdurch kann die Entwicklung dynamischer Austauschbeziehungen zwischen Managementakteuren begünstigt werden, um beispielsweise innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und hinsichtlich der hiermit verbundenen Wirkungen auf die operative Ebene zu überprüfen. Um in diesen relativ offenen Prozessstrukturen die Entwicklung spezifischer Routinen zu begünstigen, bleiben die End-to-End Prozesse zum operativen und strategischen Führungshandeln im Rahmen der Modellbildung auf horizontaler Ebene jedoch erhalten (Kapitel 5.2.1).

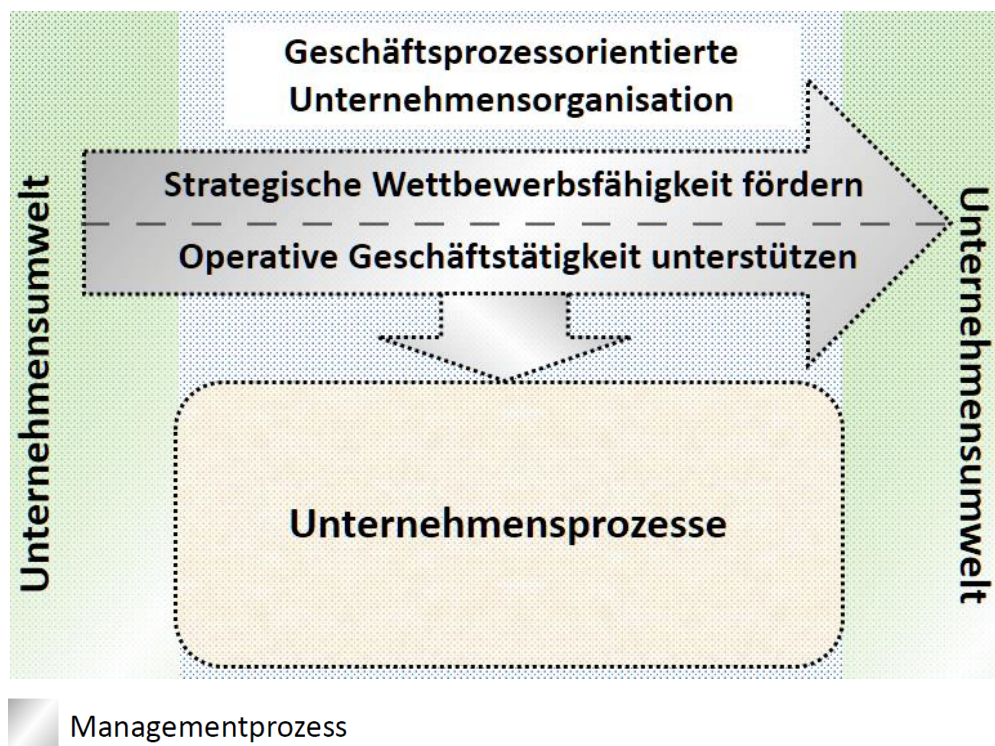
Im Zuge der kritischen Reflexion und Modifizierung der Managementprozesse des St. Galler Managementmodells konnten nach den Kriterien der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben und der strukturellen Prägung insgesamt zwei End-to-End Prozesse zum operativen und strategischen Management identifiziert werden, die in einer Organisationseinheit auszuführen sind.

### **5.3.1.2 Referenzielle Managementebene**

Auf Ebene des Managements konnte strategiegeleitet insgesamt eine referenzielle Organisationseinheit identifiziert werden, in der zwei End-to-End Prozesse ausgeführt werden, die sich auf das operative und das strategische Führungshandeln beziehen. Zur Bearbeitung des Spannungsfelds zwischen möglichst offenen Prozessstrukturen und der Implementierung spezifischer Routinen werden die beiden End-to-End Prozesse

auf horizontaler Ebene differenziert. Im operativen und strategischen Managementprozess werden unternehmensrelevante Sachverhalte dabei nicht nur hinsichtlich ökonomischer Ziele, sondern auch in Bezug auf die Einhaltung normativ-ethischer Grundsätze beurteilt.

Der Rahmenprozess des Managements wird nachfolgend aus Organisationssicht abgebildet (Abb. 15). Die Wirkungsrichtungen der Pfeile sind auf die zentralen Bedarfsträger der internen und externen Stakeholder bezogen, deren Bedarfe durch die erbrachten Leistungen befriedigt werden (Kapitel 5.3).



**Abbildung 15:** Referenzielle End-to-End Prozesse der Managementebene

Bei der Prozessbezeichnung wurde nach AHLRICHS und KNUPPERTZ (2010, 57f.) darauf geachtet, dass die horizontal differenzierten Führungsprozesse eine leistungsmanente Bezeichnung tragen. Auf welche Prozessaktivitäten die gewählten Bezeichnungen zurückgehen, wird nachfolgend dargelegt (Kapitel 5.3.1.1; RÜEGG-STÜRM 2003, 70ff.; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 18; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 39ff.):

#### **Managementprozess:**

**Strategische Wettbewerbsfähigkeit fördern:** Erfüllung sämtlicher Unternehmensaufgaben, die zur strategischen Gestaltung, Organisation und Steuerung der

Geschäftstätigkeit erforderlich sind. Dies umfasst insbesondere die kontinuierliche Strategieentwicklung und -durchsetzung sowie die Rekonfiguration von bestehenden Leistungen, Verfahren und Strukturen. Zentrales Ziel ist die langfristige Sicherung des Fortbestehens und Werthaltigkeit des Unternehmens. Im Zuge der strategischen Entscheidungsprozesse sind sämtliche Realisationskonsequenzen in Bezug auf die Erreichung ökonomischer und normativ-ethischer Ziele zu berücksichtigen.

**Operative Geschäftstätigkeit unterstützen:** Ausführung sämtlicher Unternehmensaktivitäten, welche die Realisierung der strategischen Zielvorgaben ermöglichen. Hierfür werden insbesondere die Prozessverantwortlichen der primären und sekundären Geschäftsprozesse bei der strategiegeleiteten Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Sinne der festgelegten ökonomischen und normativ-ethischen Ziele unterstützt.

Zur Lösung unternehmens- oder bereichsspezifischer Probleme sind konfligierende Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu berücksichtigen. Neben spezifischen Interessen einzelner Prozessverantwortlicher sind auf der Ebene des Managements somit auch die Interessen aller weiteren Stakeholder in den Blick zu nehmen, deren Beachtung insbesondere bei der Bewältigung von Krisenereignissen sowie zur Lösung unstrukturierter und unregelmäßiger Probleme bedeutsam ist (Kapitel 5.1).

Zur Förderung des langfristigen Fortbestehens und der Werthaltigkeit des Unternehmens stehen im Führungsprozess zur Förderung der strategischen Wettbewerbsfähigkeit Tätigkeiten zur Identifizierung von Kernprozessen und -kompetenzen, die Formulierung und Berücksichtigung von stakeholdergerechten normativ-ethischen Grundsätzen, die Festlegung von Aktionsfeldern (Produkte/Leistungen) in bestimmten Märkten und Branchen, die Entwicklung einer Vision und eines Leitbilds, das frühzeitige Erkennen von sich ändernden Rahmenbedingungen sowie die Definition von Unternehmens- und Geschäftsstrategien im Fokus (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 18). Durch die hier festgelegten strategischen Ziele wird auch die Zielperspektive für das operative (Führungs-)Handeln bestimmt, das auf eine strategiegerechte Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bezogen ist. Zur Übersetzung von strategischen Zielvorgaben in operative Planungs- und Steuerungsgrößen können bestimmte Instrumente, wie beispielsweise eine Balanced Scorecard (BSC), genutzt werden (ebd., 18f.; KAPLAN & NORTON 1996; STEINLE 2005, 349ff.). Solche Instrumente dienen als Bindeglied zwischen dem strategischen und operativen Management, in denen



zur Ergebnisbeurteilung neben rein finanz- und ergebnisorientierten Größen auch nichtmonetäre Ergebnisse (Kunden, Lernprozesse) berücksichtigt werden können.

Im End-to-End Prozess zum operativen Führungshandeln steht die Aufgabe im Fokus, die Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in primären und sekundären Geschäftsprozessen nach Maßgabe strategischer Zielsetzungen zu unterstützen. Dies umfasst zum Beispiel die Bereitstellung von Management-Diensten, auf deren Grundlage die Erreichung antizipierter Kennwerte fortlaufend überprüft werden kann (SCHMELZER und SESSELMANN 2013, 65ff.).

Ein bedeutsames Tätigkeitsfeld des operativen Managements betrifft die finanzielle Führung (Unternehmensfinanzierung, Investitionsplanung etc.) des Unternehmens (Kapitel 5.3.1.1). Zur Bewältigung damit verbundener Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben können Führungsverantwortliche des operativen Managements auf Rechnungen des Controllings<sup>38</sup> zurückgreifen, durch welche der strategiegeleitete Aufbau bestimmter organisationaler Ressourcen unterstützt werden kann (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 34ff.). Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen auf das Controlling (vgl. KÜPPER et al. 2013, 16f.) wird diesem im Kern eine Entscheidungsunterstützungs- und Rationalitätssicherungsfunktion zugeschrieben (WEBER & SCHÄFFER 2016, 45ff.; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 43ff.; KÜPPER et al. 2013; 16f.). Der rationale Zweck des Controllings bezieht sich auf die operative und strategische Erfolgsmaximierung, was eine effiziente Mittelverwendung, die „[...] `richtige´ Verbindung von Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen [...], sowie eine zielgerichtete Verknüpfung aller Führungssysteme erfordert (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 42f.). Da es bisher an einer allgemeingültigen Organisationstheorie zum Controlling fehlt (ebd., 56), wird dieser Gegenstandsbereich im Rahmen der Modellbildung strukturell im operativen Führungsprozess verankert (vgl. STEINLE 2005, 368ff.). So beziehen sich die Aufgaben des Controllings über die quantitative Perspektive des betrieblichen Rechnungswesens hinaus ebenso auf die prospektive Steuerung der Geschäftstätigkeit, weshalb hier auch unternehmerische Aufgaben wahrzunehmen sind. Controller agieren somit nicht nur als Rechnungslegungsspezialisten, sondern ebenso als Kaufleute (SAILER 2012, 296ff.). Folg-

---

<sup>38</sup> Detaillierte Ausführungen zum Gegenstandsbereich des Controllings werden in Kapitel 6.3.2.5 vorgenommen.

lich wird das Aufgabenfeld des Controllings in dieser Arbeit als originärer Gegenstandsbereich des operativen Führungshandelns angesehen (ebd., 299; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 44; Kapitel 6.3.2.5). Aus strategischer Sicht können durch diese strukturelle Integration Schnittstellen bzw. Kommunikationshürden zwischen den Führungsverantwortlichen des operativen Managements und den Akteuren des Controllings abgebaut werden, wodurch Zeit- und Kostenvorteile im Zuge der Leistungserbringung entstehen. Zudem kann durch die Verankerung des Controllings auf einer übergeordneten Führungsebene der Gefahr begegnet werden, dass bei operativen Entscheidungen organisationsübergreifende Handlungskonsequenzen nur unzureichend beachtet werden bzw. bereichsspezifische Egoismen ein strategiegeleitetes Handeln behindern (Kapitel 5.1). Die strukturelle Verankerung von Controllingtätigkeiten im operativen Managementprozess schließt jedoch nicht aus, dass Controllingaufgaben an Verantwortliche von primären oder sekundären Geschäftsprozessen delegiert werden (Kapitel 6.3.2.5).

### **5.3.2 Primäre Geschäftsprozesse**

In diesem Kapitel werden die primären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert, sodass neben der Managementebene auch referenzielle primäre Geschäftsprozesse im Unternehmensmodell abgebildet werden können. Die der Modellbildung zu Grunde liegenden Kriterien beziehen sich auf die **ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben**, die **strukturelle Prägung** sowie die **strukturelle Ambidextrie**. Zur strategiegeleiteten Modellbildung ist im Weiteren zu prüfen, inwieweit die primären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle *Unterstützungsaktivitäten* umfassen, die auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind (Kapitel 5.2.1)

Die kriteriengeleitete Reflexion und Modifizierung der Ausgangsmodelle findet in chronologischer Reihenfolge statt, sodass zunächst die primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells nach GAITANIDES, VROHLINGS und SCHOLZ (1994), dann die des St. Galler Managementmodells nach RÜEGG-STÜRM (2003) und abschließend die primären Geschäftsprozesse des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013) betrachtet werden (Kapitel 3.3). Die Entwicklung der Referenzstruktur erfolgt dabei schrittweise über die

angeführten Ausgangsmodele hinweg, sodass die in Kapitel 5.3.2.1 modifizierten primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells als vorläufige Referenzstruktur dienen. Anschließend wird in Kapitel 5.3.2.2 geprüft, ob diese vorläufige Referenzstruktur unter Einbezug der modifizierten primären Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells strukturell zu verändern bzw. zu erweitern ist. In gleicher Weise erfolgt diese Fortentwicklung der identifizierten Referenzstruktur in Kapitel 5.3.2.3 anhand der primären Geschäftsprozesse des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells, wodurch die Referenzstruktur auf Ebene der primären Geschäftsprozesse abschließend bestimmt werden kann. Die referenziellen primären Geschäftsprozesse werden in Kapitel 5.3.2.4 zusammenfassend erläutert und in das Unternehmensmodell integriert.

### **5.3.2.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS**

Das Kriterium der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** erfordert es zu prüfen, ob die primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells zu Prozessbeginn externe Kundenanforderungen aufgreifen, eine hierauf Bezug nehmende Leistung erbringen und die aufgenommenen Kundenbedarfe abschließend zu Prozessende befriedigen (Kapitel 5.2.1). Die Überprüfung dieses Kriteriums wird für die nachfolgend angeführten primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells vorgenommen (Kapitel 3.3.1):

**Leistungsangebot definieren (LEISTUNG):** Identifikation von Leistungen, welche Kundenbedarfe erfüllen.

**Leistung entwickeln (DESIGN):** Spezifizierung von Leistungen bzw. Produkten, die Kundenwünsche befriedigen können. Dies umfasst auch die Entwicklung von kundenorientierten Speziallösungen, welche im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprozessen designt und mithilfe von Prototyplösungen entwickelt werden.

**Leistung herstellen (PRODUKT):** Produktion der Leistung in der vom Kunden gewünschten Qualität.

**Leistung vertreiben (ANGEBOT):** Nutzen für den Kunden darstellen und kundenspezifische Angebote erstellen.

**Leistung erbringen** (SERVICE): Erbringung von kundenbezogenen Nebenleistungen, wie beispielsweise die Erfüllung von Garantieleistungen oder Schulungen.

**Auftrag abwickeln** (AUFTRAG): Leistungsbereitstellung nach Kundenwünschen.

Bedarfsanalysen im Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) stellen lediglich den Ausgangspunkt dar, um Kundenbedarfe befriedigen zu können. So wird die Erstellung der Kernleistung zur Befriedigung der identifizierten Kundenbedarfe nicht in diesem Geschäftsprozess, sondern im Geschäftsprozess „Leistung herstellen“ (PRODUKT) durchgeführt. Demnach sind die ausgeführten Tätigkeiten im Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) nicht hinreichend, um die identifizierten externen Kundenbedarfe befriedigen zu können und einen End-to-End Prozess zu begründen. Dies gilt ebenso für das Tätigkeitsfeld zur Erstellung der eigentlichen Kernleistung im Geschäftsprozess „Leistung herstellen“ (PRODUKT), da gemäß einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben hier auch vor- und nachgelagerte Tätigkeiten der gesamten Wertschöpfungskette auszuführen sind (Kapitel 4.3.1.2). Solche Tätigkeiten werden von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) separat in den Geschäftsprozessen „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT) und „Auftrag abwickeln“ (AUFTRAG) gefasst, in denen eine marktgerechte Kundenkommunikation zur Akquise von Kundenaufträgen (ANGEBOT) bzw. die tatsächliche Leistungsbereitstellung (AUFTRAG) erfolgt. In den vier angeführten Geschäftsprozessen werden somit Tätigkeiten zur Identifizierung, Herstellung, Bereitstellung und Vermarktung von Unternehmensleistungen ausgeführt, die alleine jedoch keinen End-to-End Prozess begründen können.

Im Geschäftsprozess „Leistung entwickeln“ (DESIGN) werden vorwiegend Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zur Exploitation und Exploration des Marktangebots ausgeführt. Durch diese Tätigkeiten werden bestimmte Bedarfe von Kunden aufgegriffen, welche sich auf die Optimierung von bestehenden Leistungen oder der Neuerung des Marktangebots beziehen. Dies könnte beispielsweise die Entwicklung einer Speziallösung bzw. eines Prototyps betreffen, welche dem Kunden zur Befriedigung spezifischer Bedarfe zu Verfügung gestellt wird und mit diesem weiter fortentwickelt werden kann. In diesem Geschäftsprozess sind demnach relativ spezifische Kundenbedarfe aufzugreifen, Speziallösungen zu entwickeln und die hieraus entstehenden Prototyp-Lösungen Kunden fachgerecht bereitzustellen. Aufgrund der relativ hohen Spezifität des zur Leistungserbringung erforderlichen Fachwissens über die gesamte

Wertschöpfungskette hinweg kann davon ausgegangen werden, dass die von den Autoren unter dem Geschäftsprozess „Leistung entwickeln“ (DESIGN) gefassten Tätigkeiten ganzheitlich strukturiert werden können. Dies kann hier jedoch nicht abschließend beurteilt werden, da die Charakteristika dieses primären Geschäftsprozesses von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) nur rudimentär erläutert werden (Kapitel 3.3.1).

Der Geschäftsprozess „Leistung erbringen“ (SERVICE) ist hinsichtlich der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben differenziert zu beurteilen. So können durch Serviceprozesse Bedarfe aufgegriffen und selbst befriedigt werden (z.B. (Produkt-)Schulungen), sodass ein eigenständiger End-to-End Prozess begründet werden kann. Dies kann jedoch nicht für alle Serviceleistungen gleichermaßen angenommen werden, wie beispielsweise bei produktspezifischen Nachbesserungen. Hier kann es zur Befriedigung der Kundenbedarfe erforderlich sein, Leistungen anderer Geschäftsprozesse in Anspruch zu nehmen, welche sich bei technischen Nachbesserungen auf Leistungen des Geschäftsprozesses beziehen, in dem das Produkt ursprünglich gefertigt wurde (PRODUKT). Es kann branchenübergreifend demnach nicht davon ausgegangen werden, dass die im SERVICE aufgenommenen Kundenbedarfe durch die hier erbrachten Leistungen auch vollständig befriedigt werden können, weshalb der Geschäftsprozess „Leistung erbringen“ keinen eigenständigen End-to-End Prozess begründen kann.

Nach der kritischen Reflexion der primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells anhand des Kriteriums der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben bleibt festzuhalten, dass die von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) entwickelte Organisationsstruktur für die Modellbildung nicht übernommen werden kann. So wurde zu den fünf nachfolgend angeführten primären Geschäftsprozessen dargelegt, dass diese keinen End-to-End Prozess begründen können:

- **Leistungsangebot definieren** (LEISTUNG),
- **Leistung herstellen** (PRODUKT),
- **Leistung vertreiben** (ANGEBOT),
- **Leistung erbringen** (SERVICE),

- **Auftrag abwickeln** (AUFTRAG).

Zusammenhängend betrachtet beziehen sich die Tätigkeiten aus den vorstehenden Geschäftsprozessen auf die Identifizierung, Vermarktung, Erbringung und Bereitstellung eines kundengerechten Marktangebots sowie auf die fortlaufende Betreuung der externen Kunden zur Aufrechterhaltung des gestifteten Zusatznutzens. Durch die angeführten Tätigkeitsfelder werden demnach verschiedene Leistungen erbracht, die an unterschiedlichen Stellen einer Wertschöpfungskette zur Bearbeitung eines kundenspezifischen Geschäftsfalls erforderlich sind. Um dies zu verdeutlichen, wird nachfolgend ein exemplarischer Zusammenhang zwischen den einzelnen Tätigkeitsfeldern entlang einer spezifischen Wertschöpfungskette dargelegt.

Im Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) werden zunächst Kundenbedarfe identifiziert und ein kundengerechtes Marktangebot bestimmt, das einen potenziellen Zusatznutzen für externe Kunden stiftet. Im Geschäftsprozess „Leistung herstellen“ (PRODUKT) wird dieses Marktangebot erstellt und der Zusatznutzen für Kunden im Rahmen des Geschäftsprozesses „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT) dargestellt. Anschließend kann Kunden durch den Geschäftsprozess „Auftrag abwickeln“ (AUFTRAG) die Leistung bedarfsgerecht zu Verfügung gestellt werden, wodurch der aufgenommene Kundenbedarf vorerst befriedigt werden kann. Um den leistungsspezifischen Zusatznutzen für die externen Kunden aufrechterhalten und erweitern zu können, werden abschließend im Prozess „Leistung erbringen“ (SERVICE) unter Rückgriff auf die Tätigkeitsfelder der gesamten Wertschöpfungskette kundenspezifische Serviceleistungen ausgeführt. Die von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) angeführten primären Geschäftsprozesse sind gemäß den Anforderungen einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben strukturell somit in einem End-to-End Prozess zu organisieren, um den Aufbau dynamischer Kernkompetenzen unterstützen zu können (Kapitel 5.2.1). Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen den Tätigkeitsfeldern bilden den Prozessablauf eines Leistungserstellungsprozesses jedoch lediglich exemplarisch ab, da diese Tätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Branchen auch in anderer Reihenfolge ausgeführt werden können oder gar vollständig redundant sind. Die strategiegeleitete Beurteilung der Erforderlichkeit zur Aufnahme oder Sequenzierung der einzelnen Prozessschritte geht jedoch über das Erkenntnisinteresse der ersten Forschungsfrage hinaus, weshalb diese Fragen im Weiteren nicht näher betrachtet werden.

Nach dem Kriterium der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben kann durch die fünf betrachteten primären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells somit ein End-to-End Prozess begründet werden, der die routinierte Erstellung und fortlaufende Bereitstellung eines bestimmten Markangebots umfasst. Das Tätigkeitsfeld „Leistung entwickeln“ (DESIGN) intendiert darüber hinaus die Exploitation und Exploration von Marktleistungen. Letzteres erfordert aufwendige Double-loop Lernprozesse, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten gemäß dem Kriterium der **strukturellen Ambidextrie** in einem eigenständigen End-to-End Prozess zu organisieren sind, der in einer separaten Organisationseinheit ausgeführt wird (Kapitel 5.2.2). Folglich sind insgesamt zwei referenzielle End-to-End Prozesse zu unterscheiden, die jeweils auch in eigenständigen Organisationseinheiten bzw. primären Geschäftsprozessen ausgeführt werden. Die in der Organisationseinheit zur Exploration wahrzunehmenden Aufgaben beziehen sich insbesondere auf die Fortentwicklung des Leistungsangebots und die Lösung produktbezogener Kundenprobleme. Die von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) in den Geschäftsprozess „Leistung entwickeln“ (DESIGN) aufgenommenen Tätigkeiten zur Exploitation, die sich auf die Verbesserung bestehender Leistungen, Verfahren und Strukturen beziehen, sind gemäß dem Kriterium der strukturellen Ambidextrie im primären Geschäftsprozess zur fortlaufenden Leistungserstellung wahrzunehmen (Kapitel 4.2.3.4).

Die beiden referenziellen End-to-End Prozesse sind aufgrund des Kriteriums der strukturellen Ambidextrie in separaten Geschäftsprozessen zu organisieren, um die strategischen Erfolgsfaktoren umfassend fördern zu können. Eine kritische Reflexion der beiden End-to-End Prozesse bzw. Geschäftsprozesse anhand des Kriteriums der **strukturellen Prägung** ist somit nicht erforderlich. So intendiert dieses Kriterium die horizontale Integration der End-to-End Prozesse in eine Organisationseinheit, was dann bedeutsam ist, wenn auf der Ebene der primären Geschäftsprozesse mehrere Marktleistungen angeboten werden (Kapitel 5.2.1). Da in den Ausgangsmodellen auf Ebene der primären Geschäftsprozesse lediglich eine abstrakte (Markt-)Leistung erbracht wird (Kapitel 3.3), ist das Kriterium zur strukturellen Prägung hier nicht relevant.

Für eine strategiegeleitete Modellbildung ist abschließend zu prüfen, ob einzelne Tätigkeitsfelder des End-to-End Prozesses zur fortlaufenden Leistungserstellung auf

Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind.<sup>39</sup> Gemäß der in Kapitel 5.2.1 angeführten Merkmale, wäre dies dann vorzunehmen, wenn zur Ausführung von Tätigkeiten spezifisches Fachwissen (1) erforderlich ist, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen (2) und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zur Wertschöpfung beitragen kann (3) und nicht direkter Bestandteil der marktbezogenen Leistung ist (4) (vgl. auch Kapitel 4.3.1.2). Diese Voraussetzungen treffen auf das Tätigkeitsfeld zur Leistungsherstellung (PRODUKT) nicht zu, da hier die Kernleistung eines Unternehmens erstellt wird. Ebenso gilt dies für das Tätigkeitsfeld zur Erbringung von Serviceleistungen (SERVICE), da hier zu Ende der Wertschöpfungskette auch produktspezifische Leistungen angeboten werden können.

Für das Tätigkeitsfeld zur Auftragsabwicklung (AUFTRAG) ist das Zutreffen dieser Voraussetzungen bzw. Merkmale differenzierter zu beurteilen. So können die Tätigkeiten zur Leistungsbereitstellung nicht in jeder Branche trennscharf von der zu erstellenden Markt- bzw. Kernleistung abgegrenzt werden. Bei Unternehmen im produzierenden Gewerbe ist dies mit Blick auf die Tätigkeitsfelder zur Produktion und zum Vertrieb relativ klar möglich, sodass hier eine Organisation der Tätigkeiten zur Leistungsbereitstellung auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse erforderlich wäre, sofern die angeführten Voraussetzungen zutreffen. In diesem Fall können durch die Übertragung der Tätigkeiten zur Leistungsbereitstellung auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse Spezialisierungsvorteile erzielt werden (Kapitel 4.3.1.2; 4.3.2). Die Möglichkeit der klaren Abgrenzung zwischen den Tätigkeiten zur Leistungserstellung und -bereitstellung ist im Dienstleistungssektor jedoch nur bedingt möglich (z. B. Handel, Gesundheits- und Sozialwesen, Gastgewerbe etc.). Hier können die Tätigkeiten zur Leistungsbereitstellung auch originärer Bestandteil der Kernleistung sein (z.B. Patientenversorgung, Bewirtung etc.), die für bestimmte primäre Geschäftsprozesse an bestimmten Stellen der spezifischen Wertschöpfungskette zu erbringen sind. Mit Blick auf die Anforderung einer branchenübergreifenden Relevanz der zu entwickelnden Referenzstruktur werden Tätigkeiten zur Leistungsbereitstellung im Rahmen der Modellbildung folglich nicht auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse, sondern auf Ebene der primären Geschäftsprozesse berücksichtigt.

---

<sup>39</sup> Diese Prüfung ist für den End-to-End Prozess zur Exploration nicht erforderlich, da die hiermit verbundenen Tätigkeiten entsprechend dem Kriterium der strukturellen Ambidextrie originär auf Ebene der primären Geschäftsprozesse auszuführen sind (Kapitel 5.2.2).



Die Tätigkeitsfelder „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) und „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT) können im Gegensatz zur Auftragsabwicklung branchenübergreifend in der Regel klar von den Tätigkeiten zur Erstellung von Kernleistungen abgegrenzt werden. Die hier auszuführenden Tätigkeiten beziehen sich im Kern auf die Kundenkommunikationen, durch die beispielsweise Kundenbedarfe identifiziert oder Unternehmensleistungen vermarktet werden. Beide Tätigkeitsfelder erfordern somit spezifisches Fachwissen zur Ausführung einer kundengerechten Kommunikation über Marktleistungen, das zur Wertschöpfung für unterschiedliche Leistungsschritte eines primären Geschäftsprozesses und/oder für verschiedene primäre Geschäftsprozesse ausgeführt werden kann. Ein Beitrag zu den Kernleistungen eines Unternehmens wird hierdurch in der Regel nicht erbracht, sofern hierdurch kein originärer Zusatznutzen für Kunden gestiftet wird. Dies ist nur bei Unternehmen der Fall, bei welchen die Tätigkeiten zur Kundenkommunikationen eine marktbezogene Hauptleistung sind. Branchenübergreifend kann dies jedoch nicht angenommen werden, weshalb im Rahmen dieser Arbeit die Tätigkeitsfelder „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) und „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT) strukturell von dem primären Referenzprozess zur fortlaufenden Leistungserstellung getrennt und auf Ebene der *sekundären Geschäftsprozesse* organisiert werden (vgl. Kapitel 5.3.3.1). In Kapitel 4.3.1.2 wurde erläutert, dass hierdurch Spezialisierungsvorteile und horizontale Synergieeffekte erzielt werden können, welche zur Förderung der traditionellen Erfolgsfaktoren beitragen.

Zusammenfassend kann aufgrund der vorstehenden Ausführungen festgehalten werden, dass unter Berücksichtigung der im kundenorientierten Unternehmensmodell angeführten Tätigkeitsfelder insgesamt *zwei referenzielle primäre Geschäftsprozesse* zur Modellbildung zu berücksichtigen sind, um die in dieser Arbeit relevanten Erfolgsfaktoren umfassend fördern zu können. Der *erste Referenzprozess* auf Ebene der primären Geschäftsprozesse bezieht sich auf die fortlaufende *Leistungserstellung eines abstrakten Marktangebots*. Unter diesem referenziellen primären Geschäftsprozess sind drei Tätigkeitsfelder des kundenorientierten Unternehmensmodells zu fassen, die sich auf die Leistungsherstellung (PRODUKT), die Auftragsabwicklung (AUFTRAG) und die Erbringung von Serviceleistungen (SERVICE) beziehen. Gemäß dem Kriterium der strukturellen Ambidextrie ist auf Ebene der primären Geschäftsprozesse zudem ein *zweiter Referenzprozess* auszuführen, welcher sich auf die *Exploration von Unternehmensleistungen* bezieht und die hierzu korrespondierenden Tätigkeiten des Prozesses

zur Leistungsentwicklung (DESIGN) umfasst. Die Prozesse „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) und „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT) sind zur Erzielung von Spezialisierungsvorteilen und horizontalen Synergieeffekten strukturell auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren. Gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ wären einzelne Unterstützungsaktivitäten, wie beispielsweise die Aufnahme von Kundenaufträgen, strukturell jedoch in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (Kapitel 5.2.1). Unterstützungsaktivitäten können somit originärer Bestandteil eines ganzheitlich strukturierten primären Geschäftsprozesses sein (Kapitel 4.3.1.2).

### **5.3.2.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation)**

RÜEGG-STÜRM (2003, 73f.) führt im St. Galler Managementmodell drei primäre Geschäftsprozesse an, welche nachfolgend angeführt sind (Kapitel 3.3.2):

**Kundenprozesse:** Kundenprozesse setzen sich im Wesentlichen aus Tätigkeiten zur Kundenakquise, Kundenbindung und Markenführung zusammen. Diese Prozesse richten sich also auf die intendierte Kaufentscheidung der Endabnehmer aus. Hierunter fallen auch die Aufgaben der Marktforschung und -bearbeitung sowie der Aufbau und die Vertiefung von Kommunikationsbeziehungen.

**Leistungserstellungsprozesse:** Dieser Geschäftsprozess beinhaltet alle Aktivitäten, welche zur Herstellung und Qualitätssicherung des Endprodukts erforderlich sind. Beispielsweise umfasst dies die Teilprozesse Beschaffung, Logistik und Produktion.

**Prozesse zur Leistungsinnovation:** Hierunter fallen alle Tätigkeiten zur Innovation neuer Produkte, weshalb hier insbesondere Forschungs- und Entwicklungsaufgaben wahrzunehmen sind.

Im Folgenden wird zunächst geprüft, inwieweit eine **ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben** bei diesen Geschäftsprozessen vorgenommen werden kann. Der primäre Geschäftsprozess „Kundenprozesse“ bezieht sich im Kern auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen. Hierfür sind kundenspezifische Kom-

munikationsprozesse wahrzunehmen, zu denen bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde, dass allein durch diese Tätigkeiten kein ganzheitlich strukturierter End-to-End Prozess begründet werden kann. Dies würde erfordern, dass hier auch Tätigkeiten zur Erstellung der angebotenen und vermarkteten Kernleistung ausführt werden, was nur dann der Fall ist, wenn die mit den „Kundenprozessen“ verbundenen Leistungen gleichzeitig die unternehmensspezifischen Kernleistungen sind. Dies wird in dieser Arbeit nicht angenommen, sodass die Tätigkeiten aus Kundenprozessen kein direkter Bestandteil der Marktleistung sind, durch die der originäre Kundennutzen gestiftet wird. Unter Berücksichtigung dieser Annahme wurde auch bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert, dass die Wahrnehmung von kundenbezogenen Kommunikationsprozessen spezifisches Fachwissen erfordert, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen bestimmter primärer Geschäftsprozesse zur Wertschöpfung beitragen kann. Folglich sind diese Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren, um Spezialisierungsvorteile und horizontale Synergieeffekte zu erzielen (Kapitel 5.3.2.1).

Der Leistungserstellungsprozess des St. Galler Managementmodells umfasst sämtliche Tätigkeiten zur Erstellung der Hauptleistung eines Unternehmens, durch die der kundenbezogene Zusatznutzen gestiftet wird. Die von RÜEGG-STÜRM (2003) hierunter gefassten Tätigkeiten beziehen sich insbesondere auf die Beschaffung, Produktion, Qualitätssicherung und Logistik. Da keine weiteren primären Geschäftsprozesse im St. Galler Managementmodell zur Erstellung des Marktangebots berücksichtigt werden, wird angenommen, dass RÜEGG-STÜRM (2003) unter dem „Leistungserstellungsprozess“ sämtliche Tätigkeiten fasst, die zur Befriedigung der externen Kundenbedarfe erforderlich sind. Folglich kann durch diesen Geschäftsprozess ein ganzheitlich strukturierter End-to-End Prozess begründet werden, in welchem fortlaufend ein bestimmtes Marktangebot erstellt wird und deshalb auch auf Ebene der primären Geschäftsprozesse zu organisieren ist.

Der dritte primäre Geschäftsprozess des St. Galler Managementmodells bezieht sich auf „Prozesse zur Leistungsinnovation“, was die Ausführung von Tätigkeiten zur Exploration von Unternehmensleistungen erfordert. Aufgrund der rudimentären Erläuterungen von RÜEGG-STÜRM (2003) zu den konkreten Leistungen dieses Geschäftsprozesses wird in Anlehnung an den Explorationsprozess im kundenorientierten Unter-

nehmensmodell davon ausgegangen, dass in dieser Organisationseinheit sämtliche Tätigkeiten zur Erstellung spezifischer Produktlösungen bzw. zur Neuerung von Kernleistungen ausgeführt werden. Dies umfasst auch die anforderungsgerechte Bereitstellung von Produktinnovationen und Kundenlösungen, um die spezifischen Kundenbedarfe befriedigen zu können. Der primäre Geschäftsprozess zur Leistungsinnovation ist somit als eigenständiger End-to-End Prozess zu organisieren, in welchem eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben erfolgen kann. Von RÜEGG-STÜRM (2003) wird demnach auch ein eigenständiger End-to-End Prozess zur Wahrnehmung von Explorationsprozessen berücksichtigt, der gemäß dem Kriterium der **strukturellen Ambidextrie** in einer separaten Organisationseinheit auszuführen ist. Aus strategischer Sicht ist dies bedeutsam, um eine effiziente Erstellung der Marktleistung bei gleichzeitiger Förderung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen (Kapitel 5.2.2).

Durch die Tätigkeitsfelder des St. Galler Managementmodells können insgesamt zwei referenzielle End-to-End Prozesse begründet werden, die in separaten Organisationseinheiten auszuführen sind. Diese entsprechen den identifizierten Referenzprozessen zum kundenorientierten Unternehmensmodell, die sich ebenso auf die fortlaufende Erstellung einer abstrakten (Markt-)Leistung und auf die Ausführung von Explorationsprozessen beziehen. Wie im vorhergehenden Kapitel bereits erläutert wurde, entfällt somit auch die Prüfung des Kriteriums der **strukturellen Prägung**, da dies erfordern würde, dass auf Ebene der primären Geschäftsprozesse mehrere End-to-End Prozesse zur Erstellung verschiedener Marktleistungen ausgeführt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Arbeitsaufgaben in zwei der drei primären Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells ganzheitlich strukturiert werden können. Dies gilt nicht für die Tätigkeiten zur Kundenkommunikation des Geschäftsprozesses „Kundenprozesse“, die zudem als Unterstützungsaktivitäten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind, um die Erzielung von Zeit- und Kostenvorteilen zu unterstützen. Im Weiteren werden für die Modellbildung auf Ebene der primären Geschäftsprozesse somit nur die Tätigkeitsfelder berücksichtigt, die sich auf die routinierte Erstellung des Marktangebots und auf die Entwicklung von Leistungsinnovationen beziehen. Beide Tätigkeitsfelder wurden als eigenständige End-to-End Prozesse in Kapitel 5.3.2.1 bereits in der referenziellen

Modellstruktur berücksichtigt, die aufgrund der im St. Galler Managementmodell angeführten primären Geschäftsprozesse deshalb nicht zu modifizieren ist.

### **5.3.2.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN**

Das dritte und letzte Ausgangsmodell, das im Rahmen dieser Arbeit zur Entwicklung referenzieller primärer Geschäftsprozesse betrachtet wird, ist das bedarfsbezogene Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 60). Hier werden sechs primäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden, welche nachfolgend angeführt sind (Kapitel 3.3.3):

**Produkt innovieren:** Hierunter werden alle Tätigkeiten zur Entwicklung von Prototypen gefasst, welche zur Lösung spezifischer Kundenprobleme beitragen und deshalb in enger Abstimmung mit den Kunden erarbeitet werden.

**Produkt planen:** Bezug nehmend auf den Geschäftsprozess „Produkt innovieren“ werden hier die Anforderungen an neue oder verbesserte Produkte festgelegt. Dies umfasst auch die Entscheidung, welche Produkte entwickelt werden. Zu Prozessende werden die Kunden darüber informiert, ob und wann welche Produkte am Markt angeboten werden.

**Produkt entwickeln:** Aufbauend auf den Ergebnissen des Geschäftsprozesses „Produkt planen“ werden in diesem Geschäftsprozess die Produkte entwickelt, die am Markt angeboten werden. Der Geschäftsprozess endet mit marktreifen und lieferfähigen Produkten.

**Produkt verkaufen:** Unter diesem Geschäftsprozess werden sämtliche Tätigkeiten zur Ermittlung des Kundenbedarfs, der Kundenakquise, der Auftragsbearbeitung, der Kundenbetreuung und der Akquirierung von Folgeaufträgen gefasst. Das Prozessergebnis ist der Kundenauftrag.

**Produkt liefern:** Anknüpfend an die akquirierten Kundenaufträge im Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“ werden hierunter sämtliche Tätigkeiten zur Erfüllung dieser Aufträge gefasst. Der Prozess endet mit der Lieferung, Installation, Einweisung oder Abnahme des Produktes bzw. mit der bezahlten Rechnung.

**Service durchführen:** Dieser Geschäftsprozess bezieht sich auf die Kundenbetreuung nach dem Produktverkauf. Die Betreuungsleistung kann beispielsweise die Wartung gelieferter Produkte, die Behebung von Produktfehlern und -mängeln oder die Aufnahme von Änderungs- und Produktwünschen betreffen. Der Prozess endet mit der Lösung des Kundenproblems.

In Bezug auf das Kriterium einer **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** kann zu den angeführten Geschäftsprozessen „Produkt innovieren“, „Produkt planen“ und „Produkt entwickeln“ festgestellt werden, dass sich diese durchgängig auf die Entwicklung innovativer Leistungen bzw. Prototyp-Lösungen beziehen, die zu marktreifen Produkten fortentwickelt werden sollen. Der Explorationsprozess wird im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell demnach in drei Geschäftsprozesse differenziert, was nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 151) mit der Bereitschaft der Kunden begründet wird, bereits für die Leistungen der einzelnen Prozessschritte ein Entgelt zu bezahlen. Hieraus folgt jedoch eine erhöhte Anzahl von Schnittstellen, welche die Entwicklung der Explorationsprozesse durch die Schaffung von Kommunikationshürden strukturell beeinträchtigen (Kapitel 4.3.2). So weist keiner der drei angeführten primären Geschäftsprozesse einen durchgängigen Kundenbezug auf, was im Folgenden erläutert werden soll.

Im Geschäftsprozess „Produkt innovieren“ werden zu Prozessbeginn zwar externe Kundenbedarfe nach bestimmten Produktlösungen aufgegriffen, jedoch werden diese Bedarfe zu Prozessende nicht befriedigt. Das Prozessergebnis besteht hier in einer Prototyplösung, welche im Geschäftsprozess „Produkt planen“ als Ausgangspunkt dafür dient, Anforderungen und das Angebot an neuen und verbesserten Produkten festzulegen. Die Prozessergebnisse des Geschäftsprozesses „Produkt innovieren“ dienen demnach vorwiegend internen Bedarfsträgern als Voraussetzung zur Leistungsausführung, weshalb folglich kein eigenständiger End-to-End Prozess begründet werden kann. Wie erläutert wurde, greift der Geschäftsprozess „Produkt planen“ anschließend zu Prozessbeginn die Prozessergebnisse des Geschäftsprozesses „Produkt innovieren“ auf. Zu Prozessbeginn werden somit unternehmensinterne Vorleistungen zu bereits identifizierten Kundenbedarfen übernommen, sodass der Geschäftsprozess „Produkt planen“ zu Prozessbeginn keinen direkten Kundenbezug aufweist. Im Geschäftsprozess „Produkt planen“ werden Rahmenbedingungen der Produktentwicklung festge-

legt, welche Vorleistungen darstellen, um im nachfolgenden Geschäftsprozess der Produktentwicklung („Produkt entwickeln“) marktreife und lieferfähige Produkte entwickeln zu können. Der Geschäftsprozess „Produkt planen“ beinhaltet somit ebenso keinen durchgängigen Bezug zu externen Kunden und kann somit keinen ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozess begründen. Die angeführten Prozessergebnisse des Geschäftsprozesses zur Produktplanung stellen für den Geschäftsprozess „Produkt entwickeln“ zu Prozessbeginn den Ausgangspunkt zur Entwicklung markt- und lieferfähiger Produkte dar (SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 150). Zu Prozessbeginn bezieht sich dieser Geschäftsprozess somit auch auf unternehmensinterne Vorleistungen und weist keinen direkten Kundenbezug auf. Dieser ist jedoch zu Prozessende vorhanden, da durch den Geschäftsprozess „Produkt entwickeln“ erforderliche Speziallösungen oder getestete marktfähige Produkte zur Befriedigung der zuvor aufgenommenen Kundenbedarfe bereitgestellt werden. Da dieser direkte Kundenbezug nur zu Prozessende vorhanden ist, kann der Geschäftsprozess „Produkt entwickeln“ keinen eigenständigen End-to-End Prozess begründen.

Die ersten drei Geschäftsprozesse zur Produktinnovation, -planung und -entwicklung können entsprechend dem Kriterium der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben jeweils somit keinen eigenständigen End-to-End Prozess begründen. Allerdings beziehen sich die Tätigkeitsfelder maßgeblich auf Explorationsprozesse, durch welche externe Kundenbedarfe nach Produktinnovationen bzw. Produktlösungen aufgegriffen und befriedigt werden. Folglich werden die Geschäftsprozesse „Produkt innovieren“, „Produkt planen“ und „Produkt entwickeln“ im Rahmen dieser Arbeit als Prozessschritte eines Explorationsprozesses angesehen, die entsprechend den Anforderungen einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben in einem End-to-End Prozess zu organisieren sind. Aus strategischer Sicht können hierdurch Schnittstellen bzw. Kommunikationshürden abgebaut und die Entwicklung leistungsspezifischer Explorationsprozesse unterstützt werden (Kapitel 5.2.1).

Der vierte von SCHMELZER und SESSELMANN (2013) angeführte primäre Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“ umfasst im Kern Tätigkeiten der Kundenkommunikation, um zu befriedigende Kundenbedarfe zu identifizieren, Kunden zu akquirieren, Kunden fortlaufend zu betreuen und Kundenaufträge zu initiieren. Eine wesentliche Leistung besteht in der Aufnahme akquirierter Kundenaufträge und deren Weiterleitung an den Geschäftsprozess „Produkt liefern“. Zu den auszuführenden Tätigkeiten

der Kundenkommunikation wurde bereits in den vorhergehenden Kapiteln erläutert, dass hierdurch kein ganzheitlich strukturierter End-to-End Prozess begründet werden kann. Zudem sind diese Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren, sofern die Tätigkeiten der Kundenkommunikation nicht die marktbezogene Hauptleistung eines Unternehmens darstellen.

Der Geschäftsprozess „Produkt liefern“ umfasst Tätigkeiten der Leistungserstellung und -bereitstellung sowie der Zahlungsabwicklung. Zu Prozessbeginn werden entsprechend den akquirierten Kundenaufträgen bestimmte Bedarfe externer Kunden aufgegriffen, zu deren Befriedigung bestimmte Leistungen erstellt und zu Prozessende bereitgestellt werden. Durch die im Geschäftsprozess „Produkt liefern“ ausgeführten Tätigkeiten kann demnach ein ganzheitlich strukturierter End-to-End Prozess begründet werden. Die Tätigkeiten zur Zahlungsabwicklung, wie beispielsweise die Überwachung von Zahlungseingängen, sind jedoch nicht auf Ebene der primären Geschäftsprozesse zu organisieren, sondern diesen, wie die Tätigkeiten zur Kundenkommunikation, administrativ unterzuordnen. So können Tätigkeiten zur Zahlungsabwicklung für verschiedene primäre Geschäftsprozesse und/oder für unterschiedliche Prozessschritte eines Geschäftsprozesses ausgeführt werden. Demnach handelt es sich hier um Unterstützungsaktivitäten, die auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind, um Effizienzvorteile im Rahmen der Leistungserstellung erzielen zu können (Kapitel 5.2.1).

Der sechste und letzte Geschäftsprozess „Service durchführen“ erfordert die Ausführung von Tätigkeiten der Kundenbetreuung nach dem Produktverkauf, wodurch der gestiftete Kundennutzen aufrechterhalten bzw. erweitert werden soll. Hierzu wurde in Kapitel 5.3.2.1 bereits erläutert, dass solch ein Serviceprozess unter Berücksichtigung des Kriteriums einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben differenziert zu bewerten ist. So können in diesem Geschäftsprozess Tätigkeiten ausgeführt werden durch die Kundenbedarfe aufgegriffen, erforderliche Leistungen erbracht und aufgenommene Kundenbedarfe befriedigt werden (z.B. (Produkt-)Schulungen), sodass ein eigenständiger End-to-End Prozess begründet werden kann. Dies gilt jedoch nicht für alle Serviceleistungen, wie beispielsweise produktspezifische Nachbesserungen, die durch den Service allein gegebenenfalls nicht erbracht werden können. Hier wäre es zur Befriedigung der Kundenbedarfe erforderlich, auf Leistungen anderer primärer



Geschäftsprozesse zurückzugreifen (Kapitel 5.3.2.1). Es kann zur Modellbildung somit nicht davon ausgegangen werden, dass der Serviceprozess einen durchgängigen Kundenbezug aufweist, weshalb Tätigkeiten zur Erbringung von Serviceleistungen keinen eigenständigen End-to-End Prozess begründen können. Zur ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben sind diese Tätigkeiten in den primären Geschäftsprozess zu integrieren, für den die Serviceleistungen erbracht werden.

Es kann festgehalten werden, dass die im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell angeführten primären Geschäftsprozesse „Produkt innovieren“, „Produkt planen“ und „Produkt entwickeln“ in einem End-to-End Prozess zu integrieren sind, um eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben vornehmen zu können. Inhaltlich beziehen sich die Arbeitsaufgaben auf die Entwicklung innovativer Leistungen bzw. Prototyp-Lösungen, die zu marktreifen Produkten fortentwickelt werden sollen, um den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen. Tätigkeiten zur routinierten Erstellung von Marktleistungen werden im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell im primären Geschäftsprozess „Produkt liefern“ erbracht. Diesem Geschäftsprozess sind für eine ganzheitliche Strukturierung der Arbeitsaufgaben die Tätigkeiten des Geschäftsprozesses „Produkt verkaufen“ administrativ unterzuordnen, sofern hierdurch ein Beitrag zur Bearbeitung eines kundenbezogenen Geschäftsfalls geleistet wird. Auch ist dieser Leistungserstellungsprozess um die Tätigkeiten des Geschäftsprozesses „Service durchführen“ zu erweitern, sodass in diesem End-to-End Prozess alle leistungsspezifischen Tätigkeiten zur Stiftung und Aufrechterhaltung eines bestimmten Kundennutzens ausgeführt werden. Folglich können insgesamt zwei referenzielle End-to-End Prozesse unterschieden werden, die sich auf die fortlaufende Erstellung einer Marktleistung und auf die Ausführung von Tätigkeiten zur Exploration beziehen. Diese End-to-End Prozesse sind entsprechend dem Kriterium der **strukturellen Ambidextrie** in separaten Organisationseinheiten auszuführen. Wie zu den beiden anderen Ausgangsmodellen bereits erläutert wurde, entfällt somit auch hier die Prüfung des Kriteriums zur **strukturellen Prägung**, da durch die aufgenommenen End-to-End Prozesse lediglich eine abstrakte Marktleistung bereitgestellt wird. Der Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“ sowie die Tätigkeiten der Zahlungsabwicklung betreffen Unterstützungsaktivitäten und sind somit auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren.

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Erläuterungen ist die bereits identifizierte Referenzstruktur durch die modifizierten primären Geschäftsprozesse des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells folglich nicht zu verändern bzw. zu erweitern. So ergeben sich nach der kriteriengeleiteten Reflexion und Modifikation der primären Geschäftsprozesse auch zwei idealtypische End-to-End Prozesse, die sich auf die Erstellung des Marktangebots und die Exploration von Leistungen, Verfahren und Strukturen beziehen. Die von SCHMELZER und SESSELMANN (2013, 151) aufgenommenen Geschäftsprozesse und Tätigkeitsfelder erweitern bzw. strukturieren jedoch die Aufgaben, die innerhalb der referenziellen End-to-End Prozesse wahrzunehmen sind. Dies bezieht sich im Geschäftsprozess zur fortlaufenden Leistungserstellung beispielsweise auf die administrative Aufnahme von Tätigkeiten zur Abwicklung von Zahlungsströmen. Außerdem kann durch die im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell differenzierten Geschäftsprozesse zur Produktinnovation, -planung und -entwicklung eine Konkretisierung und Strukturierung des referenziellen Explorationsprozesses erfolgen.

Nachdem alle primären Geschäftsprozesse der drei Ausgangsmodelle kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert wurden, können insgesamt zwei referenzielle primäre Geschäftsprozesse mit jeweils einem End-to-End Prozess unterschieden werden. Diese sollen im nächsten Kapitel zusammenfassend erläutert und in die referenzielle Modellstruktur integriert werden.

#### **5.3.2.4 Referenzielle primäre Geschäftsprozesse**

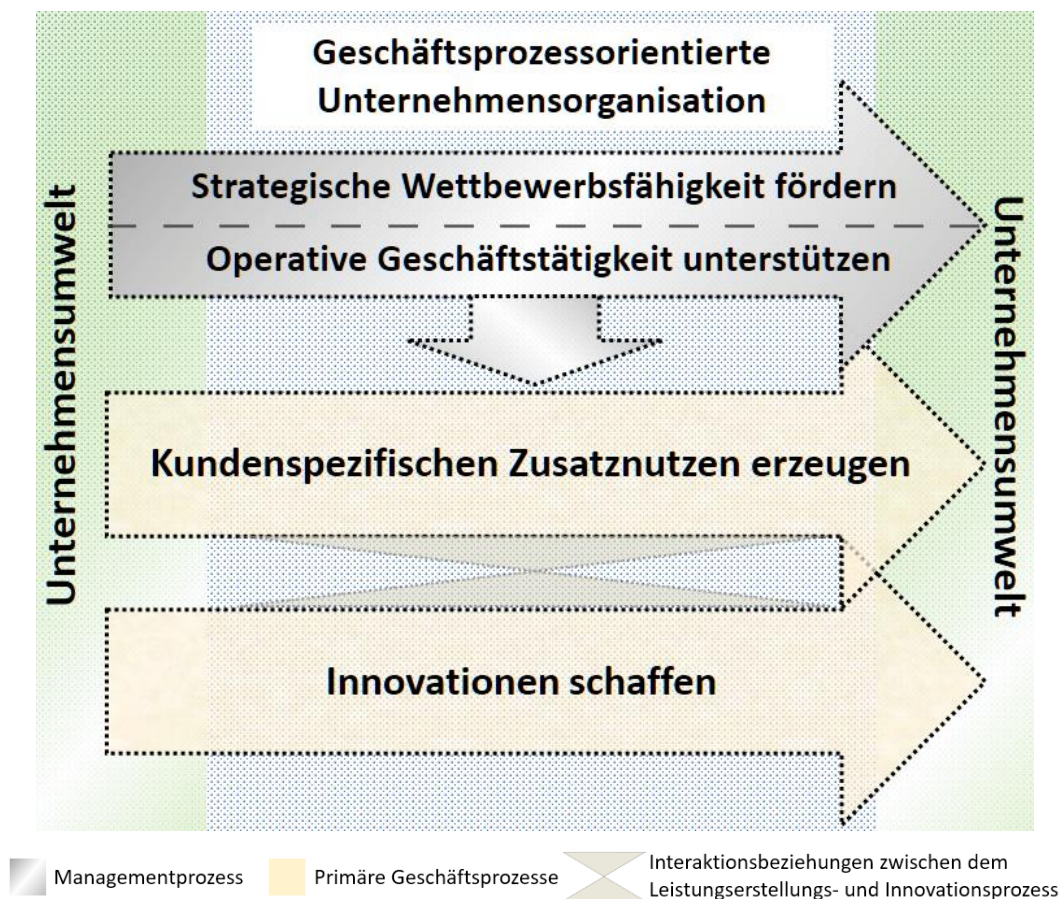
In den drei Ausgangsmodellen wurden auf Ebene der primären Geschäftsprozesse in weiten Teilen vergleichbare Tätigkeiten unterschieden. Diese beziehen sich auf die Erstellung und Bereitstellung von Marktangeboten sowie auf die Ausführung von Double-loop Lernschleifen in Explorationsprozessen. Strukturelle Unterschiede zwischen den Ausgangsmodellen bestehen dabei insbesondere hinsichtlich der Antwort auf die Frage, in welchen bzw. in wie vielen primären Geschäftsprozessen die aufgenommenen Tätigkeitsfelder zu organisieren sind. Für eine strategiegeleitete Beantwortung dieser Frage wurden die in den Ausgangsmodellen differenzierten primären Geschäftsprozesse anhand der Kriterien der **ganzheitlichen Strukturierung von Ar-**

**beitsaufgaben**, der **strukturellen Prägung** und der **strukturellen Ambidextrie** reflektiert und modifiziert. Hiernach sind auf Ebene der primären Geschäftsprozesse *zwei referenzielle End-to-End Prozesse in jeweils separaten Organisationseinheiten bzw. Geschäftsprozessen* auszuführen. Einer dieser Geschäftsprozesse bezieht sich auf die routinierte Erstellung einer abstrakten (Markt-)Leistung, durch die ein Zusatznutzen für externe Kunden gestiftet werden kann. Der andere End-to-End Prozess bzw. primäre Geschäftsprozess umfasst die Ausführung von Tätigkeiten für die Exploration von Leistungen, Verfahren und Strukturen, die es ermöglichen sollen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Die Erforderlichkeit zur Trennung der beiden End-to-End Prozesse resultiert aus den Anforderungen des Kriteriums der strukturellen Ambidextrie, wonach Explorationsprozesse auf Ebene der primären Geschäftsprozesse in eigenen Organisationseinheiten auszuführen sind, um Effizienzverluste im Zuge der fortlaufenden Leistungserstellung zu vermeiden (Kapitel 5.2.2)

In jedem der drei Ausgangsmodelle wurde aufgrund des referenziellen Charakters nur eine Organisationseinheit für die Erstellung einer abstrakten Unternehmensleistung berücksichtigt, weshalb das Kriterium der strukturellen Prägung auf Ebene der primären Geschäftsprozesse keine Anwendung gefunden hat (Kapitel 5.3.2.1). Sofern ein Unternehmen mehrere Marktleistungen anbietet, wäre gemäß den Anforderungen einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben zunächst zu prüfen, inwieweit die dazugehörigen Leistungserstellungsprozesse abgrenzbare End-to-End Prozesse begründen können. BERGSMANN (2012, 64) führt hierzu an, dass je erstellter Leistung bzw. erstelltem Produkt ein eigenständiger End-to-End Prozess zu modellieren ist, sofern hierdurch unterschiedliche Kundenbedarfe adressiert werden. Sofern zur Erstellung unterschiedlicher Marktleistungen mehrere eigenständige End-to-End Prozesse auszuführen sind, kann nach dem Kriterium der strukturellen Prägung geprüft werden, ob diese End-to-End Prozesse in einer oder in separaten Geschäftsprozessen zu organisieren sind (Kapitel 5.2.1). End-to-End Prozesse wären beispielsweise dann in jeweils eigenständigen primären Geschäftsprozessen zu organisieren, wenn ein Industriebetrieb neben der Güterproduktion auch ein eigenes Kreditinstitut zur Finanzierung des Güterkaufs unterhält (z.B. Volkswagen AG). Im Gegensatz hierzu wären End-to-End Prozesse nach dem Kriterium der strukturellen Prägung unter einem primären Geschäftsprozess auszuführen, wenn für die Leistungserstellung in weiten Teilen Fachwissen zu inhaltlich vergleichbaren Gegenstandsbereichen erforderlich ist. Dies trifft

beispielsweise zu, wenn ein Unternehmen Automobile unterschiedlicher Karosseriebauarten herstellt, um Bedarfe verschiedener Kunden zu befriedigen (Kapitel 5.2.1). Die identifizierte Referenzstruktur kann somit um weitere End-to-End Prozesse oder primäre Geschäftsprozesse erweitert werden. Zu diesen Geschäftsprozessen gilt es zu prüfen, ob für das erweiterte Leistungsangebot auch zusätzliche Explorationsprozesse zu organisieren sind.

Den beiden referenziellen primären Geschäftsprozessen ist jeweils eine leistungsimmanente Prozessbezeichnung zu geben, welche auf die erbrachte Leistung und die hierdurch befriedigten Kundenbedarfe schließen lässt (AHLRICHS & KNUPPERTZ 2010, 57f.). Hiernach wird der primäre Geschäftsprozess zur routinierten Leistungserstellung als „Kundenspezifischen Zusatznutzen erzeugen“ und der Geschäftsprozess zur Exploration als „Innovationen schaffen“ bezeichnet. Beide Referenzprozesse werden nachfolgend in der idealtypischen Modellstruktur abgebildet (Abb. 16):



**Abbildung 16:** Referenzielle primäre Geschäftsprozesse

**Kundenspezifischen Zusatznutzen erzeugen:** Beinhaltet alle Tätigkeiten zur fortlaufenden Stiftung eines Zusatznutzens für externe Kunden durch die Erstellung eines bestimmten Marktangebots, das sich aus dem originären Unternehmenszweck ableitet. Die bereitzustellenden Marktleistungen befriedigen eigens aufgenommene Kundenbedarfe zu Prozessende. Durch zusätzliche Serviceleistungen kann der gestiftete Zusatznutzen aufrechterhalten bzw. erweitert werden.

**Innovationen schaffen:** Ausgehend von antizipierten oder tatsächlich bestehenden Kundenbedarfen und -problemen werden hier Forschungs- und Entwicklungsaufgaben wahrgenommen, welche das primäre Leistungsangebot des Unternehmens erweitern oder wandeln können. Zu Prozessende werden innovative Lösungen zu marktreifen Produkten fortentwickelt, mit denen antizipierte oder tatsächlich bestehende Kundenbedarfe und -probleme befriedigt bzw. gelöst werden.

Zur ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben sind einzelne Unterstützungsaktivitäten strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.). Beispielsweise trifft dies auf die Tätigkeiten der Kundenkommunikation zu, durch welche Kundenbedarfe identifiziert und Kundenaufträge aufgenommen werden. Die administrative strukturelle Zuordnung von Unterstützungsaktivitäten auf die Ebene der primären Geschäftsprozesse folgt dem Leitsatz „Structure follows Process“, nach welchem die leistungsspezifischen Wertschöpfungsketten eines Unternehmens die Gestaltung der Organisationsstruktur dominieren (Kapitel 4.3.1.2).

Beide primären Geschäftsprozesse werden durch Bedarfe aus der Unternehmensumwelt initiiert und befriedigen diese Bedarfe zu Prozessende. Die Sphären der Unternehmensumwelt können dabei als „[...] analytische Strukturierungshilfen zur Identifikation erfolgskritischer Trends“ dienen (RÜEGG-STÜRM 2003, 27). Inhaltlich lassen sich nach RÜEGG-STÜRM (2003, 25) vier Umweltsphären voneinander unterscheiden. Diese beziehen sich auf die Gesellschaft, die Natur, die Technologie sowie die Wirtschaft. Der gesellschaftliche Diskurs prägt dabei alle anderen Sphären, da hierdurch bestimmt wird, wie die Natur wahrgenommen wird (Ressourcenreichtum), wie technologische Entwicklungen verlaufen (ökonomische Dynamik) und in welcher Form die wirtschaftliche Wertschöpfung (Beschaffungs- und Absatzmärkte) stattfinden soll

(ebd., 25). Die vier Sphären stehen in einer wechselseitigen Beziehung zu einer Organisation, da diese die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens prägen, ein Unternehmen diese Sphären aber auch beeinflussen kann. Zur Komplexitätsreduktion werden diese Zusammenhänge in der abgebildeten Modellstruktur (Abb. 16) auf die primären Kundenbeziehungen der Organisationseinheiten beschränkt, die Teil der Unternehmensumwelt sind. Der gewählte Fokus resultiert aus dem immanenten Kundenbezug der Geschäftsprozessorientierung, welcher erfordert, dass Kundenbedarfe durch Geschäftsprozesse aufzugreifen und zu befriedigen sind (Kapitel 4.3.1.2). Demnach sind die Wirkungsrichtungen der dargestellten primären Geschäftsprozesse auf die Gruppe der externen Kunden gerichtet, für welche die Leistungen der primären Geschäftsprozesse maßgeblich erbracht werden. Die Akteure beider primären Geschäftsprozesse können jedoch auch untereinander Austauschbeziehungen aufnehmen, welche sich beispielsweise auf die Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen zur Fertigung von Prototyplösungen beziehen können. Diese Beziehungen können aufgrund des heterogenen Leistungsangebots von Unternehmen unterschiedlicher Branchen nicht in der referenziellen Modellstruktur abgebildet werden. Dies würde eine branchenspezifische Konkretisierung und Strukturierung bestimmter Leistungserstellungsprozesse erfordern. Die Austauschbeziehungen zwischen den primären Geschäftsprozessen werden deshalb durch reziprok gerichtete Pfeile abgebildet, welche unspezifisch über die gesamten Wertschöpfungsketten der beiden primären Geschäftsprozesse hinweg verlaufen (Abb. 16).

Neben idealtypischen Managementprozessen und primären Geschäftsprozessen sind zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage im Weiteren auch referenzielle sekundäre Geschäftsprozesse zu identifizieren, welche eine reibungslose Abwicklung der Geschäftstätigkeit unterstützen.

### **5.3.3 Sekundäre Geschäftsprozesse**

In Abgrenzung zu den primären Geschäftsprozessen beziehen sich die sekundären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle auf konkrete Tätigkeiten und Leistungen, welche branchenübergreifend für die reibungslose Abwicklung der Geschäftstätigkeit in vergleichbarer Weise erforderlich sind. Ob die in den Ausgangsmodellen aufgenom-

menen Unterstützungsaktivitäten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind, ist unter Einbezug der in Kapitel 4.3.1.2 erläuterten Charakteristika zu prüfen. Hierzu wurde herausgestellt, dass Unterstützungsaktivitäten eines sekundären Geschäftsprozesses

- hinsichtlich ihrer Verrichtung Ähnlichkeiten aufweisen und somit vergleichbares Fachwissen erfordern (1),
- in verschiedenen primären Geschäftsprozessen zur Wertschöpfung genutzt werden können (2),
- an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zum Einsatz kommen können (3) und
- interne Leistungen bereitstellen, die nicht direkt mit den Produkten bzw. (Markt-)Leistungen verbunden sind (4) (BERGSMANN 2012, 37f., 79f.; GAITANIDES, SCHOLZ & VROHLINGS 1994, 16ff.; OSTERLOH & FROST 2000, 35; AHR-LICHS & KNUPPERTZ 2010, 56f.).

Durch die Bündelung solcher Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse kann die Erzielung von Zeit- und Kostenvorteilen aufgrund der Möglichkeit zur effizienteren Leistungserstellung und -bereitstellung unterstützt werden (Kapitel 4.3.1.2). Leistungsempfänger sind maßgeblich interne Kunden aus den primären Geschäftsprozessen, die zur Leistungsausführung auf die Prozessergebnisse der Bereitstellungsprozesse zurückgreifen. Darüber hinaus können durch Unterstützungsaktivitäten jedoch auch Bedarfe interner Kunden auf der Managementebene oder Bedarfe externer Stakeholder befriedigt werden. Dies erfolgt beispielsweise durch die Bereitstellung passender Humanressourcen zur anforderungsgerechten Ausführung von Führungstätigkeiten oder die fortlaufende Bereitstellung von Steuermeldungen an das Finanzamt (insb. Umsatzsteuer). Welche Unterstützungsaktivitäten in welchen Organisationseinheiten in die Modellstruktur aufzunehmen sind, wird in diesem Kapitel unter Berücksichtigung der strukturellen Kriterien erläutert (Kapitel 5.2).

Um referenzielle sekundäre Geschäftsprozesse zu identifizieren, werden die entsprechenden Tätigkeitsfelder der Ausgangsmodelle kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert, was, wie auf Ebene der primären Geschäftsprozesse, in chronologischer Reihenfolge erfolgt. Folglich werden in Kapitel 5.3.3.1 zunächst die sekundären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells nach GAITANIDES,

SCHOLZ und VROHLINGS (1994) modifiziert, die gleichzeitig als vorläufige Referenzstruktur dienen. Anschließend wird in den Kapiteln 5.3.3.2 und 5.3.3.3 geprüft, ob diese Referenzstruktur aufgrund der modifizierten sekundären Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells nach RÜEGG-STÜRM (2003) und des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells nach SCHMELZER und SESSELMANN (2013) zu verändern bzw. zu erweitern ist. In Kapitel 5.3.3.4 werden die identifizierten referenziellen sekundären Geschäftsprozesse zusammenfassend erläutert und in das geschäftsprozessorientierte Unternehmensmodell integriert.

Auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse werden in den Ausgangsmodellen konkrete Tätigkeiten und Leistungen angeführt, weshalb es im Unterschied zu den primären Geschäftsprozessen möglich ist, das für die Leistungsausführung erforderliche Fachwissen hinsichtlich der inhaltlichen Vergleichbarkeit zu beurteilen. Somit können die in den Ausgangsmodellen aufgenommenen sekundären Geschäftsprozesse nicht nur hinsichtlich des Kriteriums der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben**, sondern auch bezüglich der **strukturellen Prägung** beurteilt werden (Kapitel 5.2.1). Das Kriterium der strukturellen Ambidextrie wird im Modellierungsprozess hingegen nicht betrachtet, da zur umfassenden Förderung der strategischen Erfolgsfaktoren auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse keine eigenständigen Explorationsprozesse zu organisieren sind. Hierzu wurde in Kapitel 5.2.2 erläutert, dass Double-loop Lernprozesse auf dieser Ebene in kontextueller Ambidextrie auszuführen sind, was erfordert, dass Exploitations- und Explorationsprozesse parallel zur Leistungsausführung wahrgenommen werden.

Um Redundanzen in der Argumentation zur Modellbildung zu vermeiden, werden die sekundären Geschäftsprozesse der Ausgangsmodelle vor der kriteriengeleiteten Reflexion und Modifizierung anhand ausgewählter Merkmale charakterisiert. Dies ist dadurch begründet, dass die Prüfung der

- Abgrenzbarkeit von ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozessen,
- strukturellen Prägung und
- Merkmale von Unterstützungsaktivitäten

in Teilen die Betrachtung gleicher oder vergleichbarer Charakteristika erfordert. Hierzu wurde in Kapitel 5.2.1 erläutert, dass die Prüfung der Abgrenzbarkeit ganzheit-



lich strukturierter End-to-End Prozesse anhand der Spezifität des Fachwissens vorgenommen wird, das zur Erstellung von bereitzustellenden Prozessleistungen benötigt wird. Das Fachwissen und die hierdurch befriedigten Kundenbedarfe sind auch relevante Charakteristika zur Prüfung der anderen beiden Anforderungen bzw. Kriterien. So ist in Bezug auf das Kriterium der strukturellen Prägung zu beurteilen, inwieweit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg für die Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist. Die Betrachtung dieser Merkmale ist ebenso für die Charakterisierung von Unterstützungsaktivitäten relevant, da hier zu prüfen ist, ob durch die Tätigkeiten ein Beitrag zur Leistungsabwicklung in unterschiedlichen primären Geschäftsprozessen und/oder an verschiedenen Stellen eines primären Geschäftsprozesses geleistet werden kann. Das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen und die hierdurch befriedigten Kundenbedarfe sind zur Modellbildung auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse somit von zentraler Bedeutung. Die Abgrenzbarkeit bzw. Vergleichbarkeit des Fachwissens wird gemäß dem gewählten strategischen Ansatz unter Zuhilfenahme der in Kapitel 4.2.1.2 angeführten Ressourcenpools bestimmt (Kapitel 5.2.1).

#### **5.3.3.1 Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS**

Im kundenorientierten Unternehmensmodell werden vier sekundäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden (Kapitel 3.3.1), welche nachfolgend angeführt sind:

**Personal betreuen:** Bereitstellung und Betreuung von Mitarbeitern. Hierzu zählt beispielsweise die Personalbeschaffung oder die Karriereplanung.

**Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen:** Finanzielle Steuerung des Unternehmens. Hierzu zählen insbesondere die (Tätigkeits-)Bereiche des betrieblichen Rechnungswesens.

**Ressourcen bereitstellen:** Bereitstellung materieller Ressourcen und anlagenbezogener Infrastruktur.

**Informationsversorgung sicherstellen:** Angebot und Pflege von Hardwarestrukturen, Informationssystemen usw.

Die anforderungsgerechte Leistungsausführung im sekundären Geschäftsprozess „Personal betreuen“ erfordert Fachwissen über den Pool der *humanen Ressourcen*, sodass folglich eine gezielte Akquise von Personal sowie eine anforderungsgerechte Fortbildung und Betreuung bzw. Karriereplanung der Mitarbeiter/-innen in sämtlichen Unternehmensbereichen erfolgen kann. Hierdurch können Bedarfe interner Kunden nach der anforderungsgerechten Bereitstellung von spezifischen Humanressourcen aufgegriffen und befriedigt werden. Die Ausführung der Tätigkeiten im Bereitstellungsprozess „Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen“ erfordert hingegen Fachwissen, welches sich auf die Generierung, Pflege und Verwertung von *finanziellen Ressourcen* bezieht. Hierdurch werden vorwiegend interne Kunden befriedigt, deren Bedarfe sich auf die Steuerung der finanziellen Ressourcen zur Aufrechterhaltung der Liquidität sowie auf die bedarfsgerechte Bereitstellung von finanziellen Ressourcen und die hiermit verbundenen Informationen beziehen. Im sekundären Geschäftsprozess „Ressourcen bereitstellen“ werden im Unterschied hierzu Bedarfe interner Kunden nach der anforderungsgerechten Bereitstellung von bestimmten *physikalischen Ressourcen* befriedigt. Entsprechend den bereitgestellten Ressourcen ist zur Leistungsausführung Fachwissen über die Infrastrukturanlagen und materiellen Ressourcen eines Unternehmens erforderlich, die zur Erstellung der unternehmensspezifischen Marktleistungen bedeutsam sind. Im Geschäftsprozess „Informationsversorgung sicherstellen“ werden Informationstechnologien zu Verfügung gestellt und betreut. Diese sind auch Teil des *physikalischen Ressourcenpools* (Kapitel 4.2.1.2) und erforderlich, um interne Bedarfe nach informeller Vernetzung zu befriedigen. In Abgrenzung zum sekundären Geschäftsprozess „Ressourcen bereitstellen“ beruht die anforderungsgerechte Leistungsausführung hier auf Fachwissen über Technologien bzw. digitale Ressourcen, sodass beispielsweise unternehmensadäquate Hard- und Softwaresysteme ausgewählt, implementiert und gepflegt werden können.

In Bezug auf die Merkmale von Unterstützungsaktivitäten kann zu den sekundären Geschäftsprozessen festgehalten werden, dass diese zur Leistungsausführung jeweils auf spezifisches Fachwissen über humane, finanzielle oder physikalische Ressourcenpools zurückgreifen, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen innerhalb eines primären Geschäftsprozesses zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle eingesetzt werden kann. Drei der vier Merkmale von Unterstützungsaktivitäten können demnach durchgängig als erfüllt angesehen werden (vgl. Kapitel 4.3.1.2; 5.3.3). Hinsichtlich des vierten Merkmals und somit der

Frage, ob die erbrachten Leistungen originäre Bestandteile der Marktleistung sind, ist das Tätigkeitsfeld zur Bereitstellung materieller Ressourcen im Geschäftsprozess „Ressourcen bereitstellen“ differenziert zu beurteilen. So können die hier bereitgestellten Inputgüter bei Unternehmen im produzierenden Gewerbe direkt in die Marktleistung eingehen und somit ein integrativer Bestandteil dieses Marktangebots sein (insb. Inputgüter aus unternehmensspezifischen Lieferketten). Dies gilt ebenso in bestimmten Branchen des Dienstleistungssektors, in denen Tätigkeiten zur Erbringung eines Ressourceninputs im Sinne einer Vorleistung teilweise nur unzureichend von den Tätigkeiten zur Erstellung der eigentlichen Marktleistung abgegrenzt werden können. Beispielsweise betrifft dies erforderliche Vorarbeiten zur Erarbeitung von Investitions- oder Behandlungsalternativen, um eine Beratungsleistung in der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder eine Versorgungsleistung im Gesundheits- und Sozialwesen anforderungsgerecht erbringen zu können. Hier tragen die Vorleistungen somit wesentlich zur Befriedigung der Kundenbedarfe bei und sind somit originärer Teil der Marktleistung. Es kann branchenübergreifend somit nicht davon ausgegangen werden, dass die Tätigkeiten zur Bereitstellung von materiellen oder gegebenenfalls auch immateriellen Ressourcen klar von den Tätigkeiten zur Erstellung der eigentlichen Marktleistung abgegrenzt werden können. Das Tätigkeitsfeld zur Bereitstellung von materiellen Ressourcen im Geschäftsprozess „Ressourcen bereitstellen“ ist strukturell demnach nicht auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse, sondern auf Ebene der primären Geschäftsprozesse im betreffenden Leistungserstellungsprozess zu organisieren. Die kriteriengeleitete Reflexion des sekundären Geschäftsprozesses „Ressourcen bereitstellen“ wird nachfolgend somit lediglich in Bezug auf die Tätigkeiten der anforderungsgerechten Bereitstellung von Infrastrukturanlagen erfolgen.

Mit Blick auf das Kriterium der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** kann zu den beiden Geschäftsprozessen „Personal bereitstellen“ und „Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen“ festgehalten werden, dass durch diese jeweils spezifische interne Kundenbedarfe nach der Aufbereitung bzw. Bereitstellung abgrenzbarer Ressourcenpools aufgenommen und die zur Bedarfsbefriedigung erforderlichen Leistungen erbracht werden. Aufgrund der Möglichkeit einer klaren Abgrenzung des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens anhand spezifischer Ressourcenpools, die in keinem anderen Geschäftsprozess zur Leistungserbringung relevant sind, können die hiermit verbundenen Tätigkeiten jeweils in einem ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozess organisiert werden.

Die Tätigkeiten zur Bereitstellung der physikalischen Ressourcen werden von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) auf zwei Geschäftsprozesse verteilt. Zur Erstellung der Kernleistung im Geschäftsprozess „Ressourcen bereitstellen“ ist Fachwissen zu analogen bzw. mechanischen Ressourcen erforderlich, um Infrastrukturanlagen anforderungsgerecht bereitzustellen. Im Geschäftsprozess „Informationsversorgung sicherstellen“ bezieht sich dieses Fachwissen auf Informationstechnologien. Obgleich sich beide Geschäftsprozesse auf die Bereitstellung physikalischer Ressourcen beziehen, ist zur Erbringung der Kernleistung jeweils spezifisches Fachwissen über die Anlagenwirtschaft oder die Informationstechnologien eines Unternehmens erforderlich. Basierend auf den Sichtweisen von GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) wird demnach angenommen, dass die mit den beiden Geschäftsprozessen verbundenen Tätigkeiten in jeweils eigenständigen End-to-End Prozessen organisiert werden können (Kapitel 5.2.1).

In den vier sekundären Geschäftsprozessen des kundenorientierten Unternehmensmodells werden somit jeweils spezifische Bedarfe von internen Kunden nach der Bereitstellung bestimmter Ressourcenpools bzw. Ressourcen aufgegriffen sowie die hierfür erforderlichen Tätigkeiten zur Leistungserstellung und -bereitstellung erbracht. Entsprechend den Anforderungen einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben können auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse somit vier ganzheitlich strukturierte End-to-End Prozesse voneinander unterschieden werden. Ob diese auch in jeweils eigenen Geschäftsprozessen zu organisieren sind, wird nachfolgend unter Einbezug des Kriteriums der strukturellen Prägung erläutert.

Nach dem Kriterium der **strukturellen Prägung** sind End-to-End Prozesse in einem Geschäftsprozess auszuführen, wenn über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu wesentlichen Teilen der Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist. Die Vergleichbarkeit des Fachwissens wird gemäß dem gewählten strategischen Ansatz dieser Arbeit unter Einbezug des fachinhaltlichen Rahmens der Ressourcenpools eines Unternehmens bestimmt (Kapitel 5.2.1). Hiervon ausgehend kann zu den bereits charakterisierten Tätigkeitsfeldern festgehalten werden, dass die End-to-End Prozesse zur Bereitstellung der humanen und finanziellen Ressourcen in separaten sekundären Geschäftsprozessen zu organisieren sind, da zur Leistungsausführung durchgängig auf spezifisches Fachwissen zu abgrenzbaren Ressourcenpools zurückgegriffen wird. Dies trifft jedoch nicht auf die End-to-End Prozesse

zur Bereitstellung von Infrastrukturanlagen („Ressourcen bereitstellen“) und Informationstechnologien („Informationsversorgung sicherstellen“) zu. Wie bereits angeführt wurde, erfordert die Erstellung der Kernleistung in beiden Geschäftsprozessen spezifisches Fachwissen über bestimmte physikalische Ressourcen. Es kann jedoch plausibel davon ausgegangen werden, dass die bereitgestellten Ressourcen beider Geschäftsprozesse im Zuge voranschreitender Digitalisierungsprozesse verstärkt aufeinander abgestimmt oder gar integriert sind. Der digitale Integrationsgrad ergibt sich durch die Beantwortung der Frage, inwieweit für eine anforderungsgerechte Bereitstellung von Infrastrukturanlagen auch Fachwissen über digitale Ressourcen erforderlich ist. In dieser Arbeit wird dem digitalen Integrationsgrad aufgrund voranschreitender Digitalisierungsprozesse branchenübergreifend zunehmende Relevanz beigemessen, sodass davon ausgegangen wird, dass in beiden End-to-End Prozessen in wesentlichen Teilen der Leistungsausführung zunehmend vergleichbare Fachwissensbestände zur Leistungsausführung erforderlich sind. Entsprechend dem Kriterium der strukturellen Prägung sollen die beiden End-to-End Prozesse zur Bereitstellung der physikalischen Ressourcen somit unter einem sekundären Geschäftsprozess organisiert werden.

Durch die horizontale Integration der beiden End-to-End Prozesse in eine gemeinsame Organisationseinheit werden Kommunikationshürden zwischen Unternehmensakteuren abgebaut, die zur anforderungsgerechten Leistungsausführung zunehmend miteinander interagieren. Wie in Kapitel 5.2.1 erläutert wurde, ergibt sich durch diesen erweiterten „Knowledge Frame“ der Vorteil, dass die Entwicklung leistungsspezifischer Exploitations- und Explorationsprozesse auf struktureller Ebene begünstigt werden kann. Inwieweit solche Lernprozesse und auch die traditionellen Erfolgsfaktoren durch die Zusammenfassung der beiden End-to-End Prozesse in eine Organisationseinheit gefördert werden können, hängt maßgeblich von der Ausprägung des digitalen Integrationsgrads ab. So kann bei einem ansteigenden Integrationsgrad auch von einem erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren der beiden End-to-End Prozesse ausgegangen werden. Sofern eine horizontale Integration dieser End-to-End Prozesse unter einer Organisationseinheit erfolgt, wären erforderliche Austauschbeziehungen aufgrund einer geringeren Anzahl von Schnittstellen mit geringerem Zeit- und Kostenaufwand verbunden (Kapitel 5.2.1). Folglich kann begründet davon ausgegangen werden, dass durch die Zusammenfassung der beiden End-to-End Prozesse in eine gemeinsame Organisationseinheit die Förderung von leistungsbezogenen Lernprozessen und die Erzielung von Effizienzvorteilen strukturell umso weitreichender

unterstützt werden kann, je höher der digitale Integrationsgrad eines Unternehmens ausgeprägt ist.

Nach der kriteriengeleiteten Reflexion der sekundären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells sind in die idealtypische Modellstruktur insgesamt drei referenzielle Organisationseinheiten aufzunehmen, in denen vier End-to-End Prozesse ausgeführt werden. Die identifizierten Geschäftsprozesse und die hierdurch erbrachten Leistungen werden nachfolgend angeführt:

**Personal betreuen:** Bereitstellung und Betreuung der humanen Ressourcen.

**Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen:** Erfassen, steuern und bereitstellen der finanziellen Ressourcen.

**Infrastruktur und Informationstechnologien bereitstellen:** Bereitstellung und Instandhaltung bzw. Betreuung der physikalischen Ressourcen.

Da die ersten beiden Bereitstellungsprozesse nicht modifiziert wurden, entsprechen die gewählten Prozessbezeichnungen denen der korrespondierenden Bereitstellungsprozesse aus dem kundenorientierten Unternehmensmodell. Die jeweiligen Aufgaben sind im Unterschied hierzu jedoch direkt auf die hiermit verbundenen Ressourcenpools bezogen. Die Prozessbezeichnung zum dritten sekundären Geschäftsprozess umfasst die Leistungen, welche durch die hierunter gefassten End-to-End Prozesse bereitgestellt werden. Die gewählten Bezeichnungen und angeführten Tätigkeitsfelder sind vorläufig und werden erst in Kapitel 5.3.3.4 abschließend festgelegt.

Bisher erfolgte lediglich die Betrachtung der Tätigkeitsfelder des kundenorientierten Unternehmensmodells, die auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse berücksichtigt wurden. GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) führen jedoch auf Ebene der primären Geschäftsprozesse auch Tätigkeitsfelder an, die entsprechend den Merkmalen von Unterstützungsaktivitäten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind. Wie in Kapitel 5.3.2.1 erläutert wurde, betrifft dies sämtliche Tätigkeiten zur Identifikation von bedarfsgerechten Marktleistungen („Leistungsangebot definieren“) sowie die Darstellung des kundenspezifischen Zusatznutzens und die kundenbezogene Angebotserstellung („Leistung vertreiben“). Hierzu wurde herausgestellt, dass die Erbringung dieser Leistungen im Kern spezifisches Fachwissen zur

Kommunikation mit Kunden über potenzielle oder bestehende Marktleistungen erfordert, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle eingesetzt werden kann sowie in der Regel kein originärer Bestandteil der erbrachten Marktleistung eines Unternehmens ist.

Zum Kriterium der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** wurde in Kapitel 5.3.2.1 bereits herausgestellt, dass die beiden angeführten Tätigkeitsfelder auf Ebene der primären Geschäftsprozesse jeweils keinen End-to-End Prozess begründen können, da in diesen kein durchgängiger Bezug zur Gruppe der externen Kunden vorhanden ist. Im Unterschied zu primären Geschäftsprozessen ist das Kriterium der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse jedoch auf die Bedarfsbefriedigung interner Kunden zu beziehen, weshalb dieses Kriterium zu beiden Tätigkeitsfeldern nachfolgend erneut geprüft wird.

Durch den Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) werden Bedarfe interner Kunden nach der Identifizierung von externen Kundenbedarfen und potenziellen Marktleistungen aufgegriffen sowie die hierzu erforderlichen Leistungen erstellt und den internen Bedarfsträgern bereitgestellt (Kapitel 5.3.2.1). Die in dem Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) erbrachten Tätigkeiten können in Bezug auf die Bedarfe der internen Kunden somit ganzheitlich strukturiert werden, sodass diese Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse einen End-to-End Prozess begründen können. Dies gilt ebenso für die Tätigkeiten im Geschäftsprozess „Leistung vertreiben“ (ANGEBOT). Zu Prozessbeginn werden hier interne Kundenbedarfe nach der Vermarktung, Absatzförderung und Angebotserstellung von bzw. zu bestehenden Marktleistungen aufgegriffen. Zur Befriedigung dieser Bedarfe werden sämtliche Tätigkeiten zur kundengerechten Darstellung der bestehenden Marktangebote und zur Erstellung kundenspezifischer Angebote ausgeführt (Kapitel 5.3.2.1).

GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994) grenzen die End-to-End Prozesse der LEISTUNG und des ANGEBOTS strukturell voneinander ab, was darauf zurückgeführt wird, dass sich der zentrale Betrachtungsgegenstand im End-to-End Prozess der LEISTUNG auf die Erstellung potenzieller statt bestehender Unternehmensleistungen bezieht. Potenzielle Marktleistungen gehen über das bestehende Marktangebot hinaus,

weshalb im Geschäftsprozess „Leistungsangebot definieren“ (LEISTUNG) für die Erstellung der zentralen Prozessleistung Fachwissen erforderlich ist, das von dem erforderlichen Fachwissen im Geschäftsprozess des ANGEBOTS abgegrenzt werden kann. Dieser Sichtweise wird im Rahmen der Modellbildung gefolgt, weshalb die beiden Geschäftsprozesse aufgrund der Spezifität des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens in jeweils eigenständigen End-to-End Prozesse organisiert werden. Mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette bleibt jedoch festzuhalten, dass für die Leistungserbringung in beiden End-to-End Prozessen zu wesentlichen Teilen Kommunikationsbeziehungen wahrzunehmen sind, die sich inhaltlich auf ähnliche Bedarfe gleicher oder vergleichbarer Kundengruppen beziehen (Kapitel 5.3.2.1). In beiden End-to-End Prozessen ist für die Leistungserbringung in wesentlichen Teilen somit auch Fachwissen zu einem ähnlichen bzw. vergleichbaren Gegenstandsbereich erforderlich, der die externe Kundenkommunikation über Marktleistungen bzw. Bedarfe betrifft (z.B. Kommunikationsstrategien, Identifizierung von Kundengruppen etc.). Entsprechend dem Kriterium der **strukturellen Prägung** werden die End-to-End Prozesse zur LEISTUNG und zum ANGEBOT folglich unter einen gemeinsamen sekundären Geschäftsprozess gefasst, wodurch die Entstehung leistungsbezogener Exploitations- und Explorationsprozesse begünstigt werden kann (Kapitel 5.2.1).

Die referenzielle Modellstruktur ist auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse somit um eine Organisationseinheit zu erweitern, in der zwei End-to-End Prozesse ausgeführt werden, die eine stakeholdergerechte Kommunikation über Kunden- und Unternehmensinformationen intendieren. Im ersten End-to-End Prozess werden Tätigkeiten zur Identifizierung von potenziellen Marktangeboten erbracht. Hiervon getrennt ist der End-to-End Prozess zur Vermarktung, Absatzförderung und Angebotserstellung von bzw. zu bestehenden Marktleistungen. Der vierte sekundäre Geschäftsprozess wird unter Berücksichtigung der angeführten Leistungen wie folgt definiert:

**Kundenkommunikation durchführen:** Erbringung sämtlicher Tätigkeiten zur Identifizierung potenzieller Marktleistungen bzw. externer Kundenbedarfe sowie zur Vermarktung, Absatzförderung und Angebotserstellung von bzw. zu bestehenden Marktangeboten.

Es können auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse somit insgesamt vier referenzielle Organisationseinheiten unterschieden werden, in denen sechs End-to-End Prozesse auszuführen sind. Durch vier der sechs End-to-End Prozesse werden humane,



finanzielle und physikalische Ressourcen bereitgestellt. Die beiden End-to-End Prozesse im Geschäftsprozess „Kundenkommunikation durchführen“ bauen in Abgrenzung hierzu auf die Potenziale der Humanressourcen auf. So beruht die Fähigkeit zur anforderungsgerechten Leistungserbringung in beiden End-to-End Prozessen auf spezifischem Fachwissen bestimmter Humanressourcen. Im Unterschied zum Geschäftsprozess „Personal bereitstellen“ ist zur Leistungserbringung somit kein Fachwissen über die humanen Ressourcen selbst, sondern über einen abgrenzbaren Gegenstandsbereich der leistungsbezogenen Kundenkommunikation erforderlich. Entsprechend dem Kriterium der strukturellen Prägung sind diese Tätigkeitsfelder aufgrund der Möglichkeit zur durchgängigen Abgrenzung des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens somit in separaten Organisationseinheiten auszuführen.

### **5.3.3.2 St. Galler Managementmodell nach RÜEGG-STÜRM (3. Generation)**

Im St. Galler Managementmodell werden insgesamt sieben sekundäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden. Diese werden nachfolgend angeführt und umfassen nach RÜEGG-STÜRM (2003,75f.) alle Unterstützungsaktivitäten, die zur Leistungserbringung in den primären Geschäftsprozessen erforderlich sind:

**Prozesse der Personalarbeit:** Diese Prozesse beziehen sich neben der Honorierung von Mitarbeitern/-innen auch auf die Personalgewinnung, -entwicklung und -beurteilung.

**Prozesse der Bildungsarbeit:** Die Bildungsarbeit erfordert Prozesse, die auf die qualifizierte Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten bezogen sind.

**Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung:** Hier werden sämtliche Aktivitäten zur Bereitstellung und regelmäßigen Wartung aller Arten von Infrastrukturanlagen ausgeführt.

**Prozesse der Informationsbewältigung:** Unter diesen Prozessen werden sämtliche Tätigkeiten zur informationstechnologischen Aufbereitung von jedweden Unternehmensdaten gefasst. Dies betrifft auch die Bereitstellung von Führungskenngrößen für die Prozessführung.

**Prozesse der Kommunikation:** Die Prozesse der Kommunikation sind auf die Entwicklung und Pflege der Beziehungen zu internen und externen Interessenträgern und Anspruchsgruppen bezogen. Aufgabenfelder könnten sich hier beispielsweise auf die Öffentlichkeitsarbeit oder die Kommunikation von Krisenereignissen beziehen.

**Prozesse der Risikobewältigung:** Die hier auszuführenden Tätigkeiten beziehen sich auf die Handhabung marktbezogener, finanzieller, technischer und kommunikativer Risiken, welche im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehen.

**Prozesse des Rechts:** Die Prozesse des Rechts umfassen die rechtliche Begleitung der Geschäftstätigkeit, was sich auch auf steuerrechtliche Fragestellungen beziehen kann.

Im Bereitstellungsprozess „Prozesse der Personalarbeit“ ist zur Erstellung der Prozessleistung Fachwissen über den Aufbau und die Entwicklung der *humanen Ressourcen* erforderlich. Hierdurch werden interne Kundenbedarfe nach der Bereitstellung qualifizierter Mitarbeiter/-innen befriedigt. Die fortlaufende Qualifizierung der Unternehmensakteure erfolgt im Bereitstellungsprozess „Prozesse der Bildungsarbeit“, welcher sich demnach auch auf die Entwicklung der *humanen Ressourcen* bezieht. In Abgrenzung hierzu erfordert die Ausführung des Bereitstellungsprozesses „Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung“ Fachwissen, das eine anforderungsgerechte Bereitstellung *physikalischer Ressourcen* ermöglicht. Hierdurch kann in allen Geschäftsprozessen des Unternehmens der Bedarf interner Kunden nach der Bereitstellung erforderlicher Hilfsmittel und Arbeitsgrundlagen befriedigt werden. Im sekundären Geschäftsprozess „Prozesse der Informationsbewältigung“ findet hingegen die Aufbereitung und Bereitstellung der *finanziellen Ressourcen* statt. Durch das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen werden Bedarfe interner Kunden nach Informationen über ökonomische Entwicklungsverläufe eines Unternehmens befriedigt, die auf retro- und prospektive Zeiträume bezogen sein können. Verantwortliche aus primären Geschäftsprozessen und Managementprozessen können hiervon ausgehend Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben wahrnehmen. Die Ausführung des Bereitstellungsprozesses „Prozesse der Kommunikation“ erfordert hingegen *Humanressourcen mit spezifischem Fachwissen* über eine anforderungsgerechte Kommunikation zu allen Stakeholdern des Unternehmens, sodass die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit pros-

pektiv gefördert werden kann. Externe Stakeholder können beispielsweise Lieferanten, Investoren oder auch externe Kunden sein. Das Interesse dieser Stakeholder kann sich zum Beispiel auf eine erhöhte Planungssicherheit beziehen, die aus einem gedeckten Bedarf an bereitgestellten (Unternehmens-)Informationen resultiert. Die Bedarfe interner Kunden bestehen etwa in der strategiegeleiteten Außendarstellung eines Unternehmens, was durch eine entsprechende Kommunikation erreicht werden soll. Im Bereitstellungsprozess „Prozesse der Risikobewältigung“ ist zur Leistungsausführung Fachwissen zur Bewältigung unstrukturierter und unregelmäßig auftretender Probleme erforderlich, die in Krisensituationen entstehen. Hierdurch können die Bedarfe interner Kunden nach der Aufrechterhaltung bzw. Erreichung angestrebter *organisatorischer Ressourcen* befriedigt werden. In Abgrenzung hierzu werden alle Tätigkeiten, die sich inhaltlich auf die Rechtskonformität des Unternehmenshandelns beziehen, im Bereitstellungsprozess „Prozesse des Rechts“ ausgeführt. Die anforderungsgerechte Leistungsausführung erfordert hier *Humanressourcen mit spezifischem Fachwissen* über sämtliche Rechtsgrundlagen, welche die Geschäftstätigkeit tangieren. Hierdurch kann insbesondere der Bedarf interner Kunden nach der Schaffung von Rechtssicherheit im Rahmen der Leistungsabwicklung befriedigt werden, wodurch ein zielgerichtetes Handeln auf allen Unternehmensebenen unterstützt werden kann.

Aufgrund der herausgestellten Charakteristika kann begründet davon ausgegangen werden, dass die Ausführung der Tätigkeiten in jedem der angeführten sekundären Geschäftsprozesse Fachwissen erfordert, das dem Grunde nach in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle genutzt werden kann. Sofern die Tätigkeiten nicht direkt auf die Erstellung von Kernleistungen abzielen, sind diese auch kein originärer Bestandteil der Marktleistungen eines Unternehmens. Die angeführten Tätigkeitsfelder des St. Galler Managementmodells können mit Blick auf die Merkmale von Unterstützungsaktivitäten somit auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse organisiert werden. Unter Einbezug aller für die Modellbildung relevanten Unternehmensebenen ist jedoch festzuhalten, dass die Handhabung von Risiken im sekundären Geschäftsprozess „Prozesse der Risikobewältigung“ maßgeblich auf die Aufrechterhaltung von organisatorischen Ressourcen und somit auf Kernaufgaben des operativen Managementprozesses bezogen ist (Kapitel 5.3.1.2). So zielen die hiermit verbundenen Tätigkeiten insbesondere auf die strategiegeleitete Unterstüt-

zung der Prozessverantwortlichen bei der Bewältigung von unstrukturierten und unregelmäßig auftretenden Problemen ab. Die Organisation dieser Tätigkeiten auf Ebene des Managements statt auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse ist deshalb bedeutsam, da auf einer der Geschäftstätigkeit übergeordneten Ebene organisationsübergreifende Handlungskonsequenzen umfassend in den Blick genommen und folglich stakeholdergerechte Entscheidungen getroffen werden können, ohne bereichsspezifische Interessen und Egoismen in den Vordergrund zu rücken (Kapitel 5.1). Demnach können der Aufbau und die Aufrechterhaltung angestrebter organisatorischer Ressourcen auf der Managementebene weitreichender unterstützt werden. Die Prozesse der Risikobewältigung werden für die Identifizierung referenzieller sekundärer Geschäftsprozesse im Folgenden somit nicht mehr betrachtet.

Gemäß dem Kriterium der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** ist es zur Begründung eines End-to-End Prozesses erforderlich, dass zu Prozessbeginn bestimmte Kundenbedarfe aufgegriffen und im Folgenden alle Tätigkeiten erbracht werden, welche am Prozessende zur Befriedigung der aufgenommenen Kundenbedarfe führen. Die sekundären Geschäftsprozesse „Prozesse zur Personalarbeit“ und „Prozesse der Bildungsarbeit“ können diese Anforderungen nicht erfüllen. So wird im Bereitstellungsprozess „Prozesse zur Personalarbeit“ das Tätigkeitsfeld zur Personalentwicklung berücksichtigt, was eine fortlaufende Bereitstellung von Unternehmensakteuren erfordert, welche die ihnen zugeteilten Arbeitsaufgaben anforderungsgerecht bewältigen können. Die fortlaufende Qualifizierung der Unternehmensakteure erfolgt jedoch im Bereitstellungsprozess „Prozesse der Bildungsarbeit“. Um eine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben vornehmen zu können, sind diese Tätigkeitsfelder somit in einem End-to-End Prozess zu organisieren. In diesem End-to-End Prozess werden sämtliche Kundenbedarfe zur Bereitstellung qualifizierter Humanressourcen aufgegriffen sowie die erforderlichen Leistungen erbracht, um die aufgenommenen Bedarfe am Prozessende zu befriedigen.

Die verbliebenen vier sekundären Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells beziehen sich auf die Ausführung von Tätigkeiten der Infrastrukturbewirtschaftung, Informationsbewältigung, Kundenkommunikation und Rechtsbegleitung. Die Tätigkeitsfelder der ersten drei Geschäftsprozesse wurden bereits im Rahmen des kundenorientierten Unternehmensmodells betrachtet und hierzu herausgestellt, dass in je-

dem dieser Geschäftsprozesse zur Erstellung der zentralen Prozessleistung spezifisches Fachwissen zu abgrenzbaren Gegenstandsbereichen erforderlich ist. Folglich können die Tätigkeiten der Infrastrukturbewirtschaftung, Informationsbewältigung und Kundenkommunikation jeweils in ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozessen organisiert werden (Kapitel 5.3.3.1). Der Geschäftsprozess zur Erbringung von Tätigkeiten der Rechtsbegleitung wurde hingegen noch nicht betrachtet, da dieses Tätigkeitsfeld im kundenorientierten Unternehmensmodell nicht berücksichtigt wurde. Das zur Erstellung der zentralen Prozessleistung erforderliche Fachwissen bezieht sich hier auf alle rechtlichen Vorgaben bzw. Normen, die für die Geschäftstätigkeit relevant sein können. Dieses rechtliche Wissen wird zur Leistungsausführung lediglich in diesem Geschäftsprozess benötigt und bezieht sich auf einen Gegenstandsbereich, der von denen der anderen sekundären Geschäftsprozesse inhaltlich klar abgegrenzt werden kann. Alle vier sekundären Geschäftsprozesse greifen zur Erstellung der jeweiligen Prozessleistung somit durchgängig auf Fachwissen über spezifische Ressourcenpools bzw. Gegenstandsbereiche zurück, um hierdurch jeweils abgrenzbare Kundenbedarfe befriedigen zu können (Kapitel 5.2.1). Das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen ist in den vier Geschäftsprozessen exklusiv vorhanden, sodass begründet davon ausgegangen werden kann, dass hier jeweils auch sämtliche Tätigkeiten zur Aufnahme der spezifischen Kundenbedarfe sowie zur Leistungserbringung und -bereitstellung erbracht werden, weshalb die vier sekundären Geschäftsprozesse jeweils eigenständige und ganzheitlich strukturierte End-to-End Prozesse begründen können.

Nach der Reflexion der sekundären Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells anhand des Kriteriums der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben können also insgesamt fünf eigenständige End-to-End Prozesse unterschieden werden. Ob die identifizierten End-to-End Prozesse in jeweils separaten Organisationseinheiten bzw. Geschäftsprozessen auszuführen sind, soll nachfolgend anhand des Kriteriums der **strukturellen Prägung** beurteilt werden. Hierbei gilt es zu prüfen, ob in End-to-End Prozessen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu wesentlichen Teilen der Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist. Hierzu wurde bereits herausgestellt, dass für die Leistungsausführung in den End-to-End Prozessen...

... der *Personalarbeit* Fachwissen über humane Ressourcen,

... der *Informationsbewältigung* Fachwissen über finanzielle Ressourcen,

... der *Infrastrukturbewirtschaftung* Fachwissen über physikalische Ressourcen sowie

... der *Kommunikation* und des *Rechts* jeweils spezifisches Fachwissen von Humanressourcen über abgrenzbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist.

Die ersten drei End-to-End Prozesse erfordern die Ausführung von Tätigkeiten zur Bereitstellung abgrenzbarer Ressourcenpools, weshalb das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen zwischen diesen Tätigkeitsfeldern keine hinreichenden Ähnlichkeiten aufweist bzw. durchgängig voneinander abgegrenzt werden kann. Folglich sind diese End-to-End Prozesse nach dem Kriterium der strukturellen Prägung jeweils unter einem eigenen sekundären Geschäftsprozess zu organisieren, in welchem die Zuständigkeiten für die Bereitstellung der jeweiligen Ressourcenpools gebündelt sind. In den beiden anderen End-to-End Prozessen zur Kundenkommunikation und Rechtsbegleitung ist zur Leistungsausführung darüber hinaus spezifisches Fachwissen zu inhaltlich abgrenzbaren Themenfeldern erforderlich, das jeweils von bestimmten Humanressourcen bzw. Mitarbeitern/-innen des Unternehmens bereitgestellt wird. Zum Gegenstandsbereich der Kundenkommunikation wurde in Kapitel 5.3.3.1 erläutert, dass zur Leistungsausführung hier spezifisches Fachwissen von Mitarbeitern/-innen benötigt wird, das sich inhaltlich auf die externe Kundenkommunikation über Marktleistungen bzw. Bedarfe bezieht (z.B. Kommunikationsstrategien, Identifizierung von Kundengruppen etc.). Dies gilt in vergleichbarer Weise für die Tätigkeiten der Rechtsbegleitung, deren Ausführung auch spezifisches Fachwissen bestimmter Unternehmensakteure erfordert, das inhaltlich allerdings auf den Gegenstandsbereich relevanter Rechtsregeln und -normen bezogen ist. Aufgrund des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens sind die beiden End-to-End Prozesse zur Kundenkommunikation und Rechtsbegleitung gemäß dem Kriterium der strukturellen Prägung somit jeweils in separaten sekundären Geschäftsprozessen zu organisieren.

Nach der kriteriengeleiteten Reflexion der im St. Galler Managementmodell aufgenommenen Unterstützungsaktivitäten können insgesamt fünf End-to-End Prozesse unterschieden werden, die gemäß ihrer strukturellen Prägung jeweils in eigenen sekundären Geschäftsprozessen zu organisieren sind. Die modifizierten Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells stimmen inhaltlich in weiten Teilen mit der bereits im vorhergehenden Kapitel identifizierten Modellstruktur überein, in der jedoch lediglich vier referenzielle sekundäre Geschäftsprozesse berücksichtigt wurden. Drei dieser

sekundären Geschäftsprozesse sind auch auf die Bereitstellung humaner, finanzieller und physikalischer Ressourcen bezogen. Der vierte sekundäre Geschäftsprozess der vorläufigen Modellstruktur umfasst Tätigkeiten zur externen Kundenkommunikation, durch die potenzielle Kundenbedarfe identifiziert und bestehende Marktangebote veräußert werden sollen (Kapitel 5.3.3.1). Aufgrund des erweiterten Bezugs der im St. Galler Managementmodell angeführten „Prozesse der Kommunikation“ auf alle Stakeholder werden die zu befriedigenden Bedarfsträger in dem Referenzprozess zur Kundenkommunikation entsprechend ausgeweitet. Demnach sind durch diesen Geschäftsprozess alle Stakeholder eines Unternehmens mit bedarfsgerechten Information zu versorgen. RÜEGG-STÜRM (2003, 73ff.) charakterisiert das Tätigkeitsfeld der Stakeholder-Kommunikation jedoch nur rudimentär, sodass die genauen Bedarfe der Stakeholder und die hiermit verbundenen Tätigkeiten nicht abschließend bestimmt werden können. Im referenziellen Geschäftsprozess zur Ausführung der Unternehmenskommunikation werden folglich zwar die Tätigkeiten zur Aufnahme von Kommunikationsbeziehungen zu allen Stakeholdern integriert, jedoch erfolgt keine Erweiterung der Prozessstruktur um zusätzliche End-to-End Prozesse, die sich auf die Befriedigung der erweiterten Bedarfe beziehen. Hierfür wäre eine Konkretisierung der Bedarfe aller Stakeholder eines Unternehmens erforderlich, sodass geprüft werden kann, ob die auszuführenden Tätigkeiten in eigenständigen End-to-End Prozessen zu organisieren sind.

Die vier sekundären Geschäftsprozesse des vorläufigen Referenzmodells und die modifizierten Geschäftsprozesse des St. Galler Managementmodells sind somit nahezu identisch. Lediglich der fünfte modifizierte Geschäftsprozess des St. Galler Managementmodells zur Rechtsbegleitung wird bisher noch nicht berücksichtigt. Die vorläufige Referenzstruktur ist demnach um eine Organisationseinheit zu ergänzen, sodass insgesamt fünf sekundäre Geschäftsprozesse unterschieden werden können, in denen sieben End-to-End Prozesse ausgeführt werden. Die sekundären Geschäftsprozesse werden nachfolgend zusammenfassend charakterisiert:

**Personal betreuen/Prozesse zur Personal- und Bildungsarbeit:** Bereitstellung und Betreuung der humanen Ressourcen. Diese Tätigkeiten umfassen neben der Honorierung von Mitarbeitern/-innen auch die Personalgewinnung, -entwicklung und -beurteilung.

**Finanzrentabilität und -liquidität sicherstellen/Informationsbewältigung:** Erfassen, steuern und bereitstellen finanzieller Ressourcen, was auch die informationstechnologische Aufbereitung von jedweden Unternehmensdaten und die Bereitstellung von Führungskenngrößen an die Prozessführung umfasst.

**Infrastruktur und Informationstechnologien bereitstellen:** Bereitstellung und Instandhaltung der physikalischen Ressourcen.

**Stakeholder-Kommunikation durchführen:** Aufnahme und Pflege der Beziehungen zu allen internen und externen Stakeholdern durch Kommunikation. Hierzu zählt insbesondere die Identifizierung potenzieller Marktleistungen bzw. externer Kundenbedarfe sowie die Vermarktung, Absatzförderung und Angebotserstellung von bzw. zu bestehenden Marktangeboten. Im Weiteren kann dies beispielsweise auch die Ausführung von Tätigkeiten zur Öffentlichkeitsarbeit oder die Kommunikation von Krisenereignissen betreffen.

**Prozesse des Rechts:** Rechtliche Begleitung der Geschäftstätigkeit, was sich auch auf steuerrechtliche Fragestellungen bezieht.

Auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse sind auch Tätigkeiten zur Kundenakquise, Kundenbindung, Markenführung, Marktforschung und -bearbeitung auszuführen. Diese Tätigkeitsfelder werden im St. Galler Managementmodell unter dem primären Geschäftsprozess „Kundenprozesse“ gefasst, sind entsprechend ihrer Merkmale jedoch auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren (Kapitel 5.3.2.2). Zur Erstellung der angeführten Prozessleistungen ist Fachwissen über eine kundengerechte Kommunikation erforderlich, die sich inhaltlich auf potenzielle oder bestehende Marktleistungen bezieht. Dieses Fachwissen ist auch zur Leistungserbringung im referenziellen sekundären Geschäftsprozess „Stakeholder-Kommunikation durchführen“ erforderlich. Gemäß der Anforderung einer ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben sind die im Geschäftsprozess „Kundenprozesse“ angeführten Tätigkeiten somit in die jeweils relevanten End-to-End Prozesse der bereits aufgenommenen Organisationseinheit zur Stakeholder-Kommunikation zu integrieren. Folglich ergeben sich durch die im Geschäftsprozess „Kundenprozesse“ angeführten Tätigkeiten und Leistungen keine Modifikationen für die bereits identifizierte Modellstruktur.



### 5.3.3.3 Bedarfsbezogenes Unternehmensmodell nach SCHMELZER und SESSELMANN

SCHMELZER und SESSELMANN (2013) berücksichtigen im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell sieben sekundäre Geschäftsprozesse, die nachfolgend angeführt werden (ebd., 66):

**Strategieplanung und -überwachung:** In diesem Geschäftsprozess findet die Planung, Anpassung und Kontrolle von Geschäftsfeldern, Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenszielen statt.

**Personal bereitstellen:** Dieser Bereitstellungsprozess umfasst sämtliche Aufgaben zur Planung, Beschaffung, Qualifizierung und Betreuung des Personals.

**Finanzen bereitstellen:** Die Aufgaben dieses Geschäftsprozesses beziehen sich auf die Planung, Beschaffung, Bereitstellung und Kontrolle von sämtlichen finanziellen Mitteln des Unternehmens.

**Technische Ressourcen bereitstellen:** Hier findet die Planung, Beschaffung, Bereitstellung, Instandhaltung und Kontrolle sämtlicher technischer Ressourcen (z.B. Gebäude, Anlagen, Material, Werkzeuge) statt, die für das unternehmerische Handeln relevant sind.

**IT bereitstellen:** In diesem sekundären Geschäftsprozess werden sämtliche Tätigkeiten zur Planung, Beschaffung, Bereitstellung, Anpassung und Kontrolle der IT-Tools und IT-Ressourcen ausgeführt.

**Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagement-Dienste bereitstellen:** Hierunter werden alle Aufgaben der Planung, Beschaffung, Einführung und des Trainierens von Methoden zur Durchführung des Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagements gefasst, was auch eine beratende und unterstützende Funktion umfasst.

**Controllingdienste bereitstellen:** In diesem Bereitstellungsprozess werden alle Tätigkeiten zur Planung, Beschaffung, Einführung und des Trainierens von Controllingdiensten und Tools ausgeführt, inklusive einer beratenden und unterstützenden Funktion.

Im Bereitstellungsprozess „Strategieplanung und -überwachung“ werden Bedarfe aller Stakeholder nach dem Aufbau und der Aufrechterhaltung antizipierter *organisatorischer Ressourcen* aufgenommen. Die Leistungsausführung für die Befriedigung dieser Bedarfe erfordert Fachwissen, das eine strategiegeleitete Planung, Anpassung und Kontrolle von Geschäftsfeldern, Erfolgspotenzialen, Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenszielen ermöglicht. Im sekundären Geschäftsprozess „Personal bereitstellen“ ist zur Leistungsausführung hingegen Fachwissen zur Planung, Beschaffung, Qualifizierung, Bereitstellung und Betreuung der *humanen Ressourcen* erforderlich. Hierdurch wird der Bedarf interner Kunden nach der fortlaufenden Bereitstellung qualifizierter Unternehmensakteure bzw. spezifischer Humanressourcen befriedigt. In Abgrenzung hierzu werden im Bereitstellungsprozess „Finanzmittel bereitstellen“ *finanzielle Ressourcen* anforderungsgerecht aufbereitet und bereitgestellt. Durch das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen kann fortlaufend eine bedarfsgerechte Finanzierung und Liquidität des Unternehmens sichergestellt werden, wodurch Bedarfe sowohl interner als auch externer Stakeholder nach der ökonomischen Handlungsfähigkeit des Unternehmens befriedigt werden können. Der sekundäre Geschäftsprozess „Technische Ressourcen bereitstellen“ erfordert zur Leistungsausführung hingegen den Einsatz von Fachwissen zur kundengerechten Bereitstellung des Anlagevermögens, das zur Abwicklung der Geschäftstätigkeit erforderlich ist. Hierdurch können die Bedarfe von sämtlichen internen Kunden befriedigt werden, welche zur Leistungsausführung auf *physikalische Ressourcen* technischer Art zugreifen (müssen). Der sekundäre Geschäftsprozess „Informationstechnologien bereitstellen“ bezieht sich zur Leistungsausführung ebenso auf den *physikalischen Ressourcenpool*, stellt anstatt technischer bzw. analoger Ressourcen jedoch Informationstechnologien bereit. Dies erfordert die Ausführung von Tätigkeiten der Planung, Beschaffung, Anpassung und Kontrolle von Informationstechnologien bzw. digitalen Ressourcen. Befriedigt werden hierdurch all jene internen Kunden, die zur Leistungsausführung auf Technologien zur informationellen Vernetzung angewiesen sind. Der sekundäre Geschäftsprozess „Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagement-Dienste bereitstellen“ bezieht sich in Abgrenzung hierzu auf die Unterstützung einer reibungslosen Leistungsausführung in allen Organisationseinheiten durch die Bereitstellung ausgewählter Management-Dienste. Folglich ist hier Fachwissen über die Anwendung und Pflege von Management-Diensten sowie über die Erreichung

antizipierter Ziele durch den Einsatz dieser Systeme erforderlich, sodass eine strategiegerechte Leistungsabwicklung im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit zur Erreichung angestrebter *organisatorischer Ressourcen* unterstützt werden kann. Hierdurch werden insbesondere interne Kundenbedarfe nach einem zielgerichteten Handeln im Sinne strategischer Zielvorgaben befriedigt. Tätigkeiten zur Unterstützung einer strategiegeleiteten Leistungserbringung werden auch im sekundären Geschäftsprozess „Controllingdienste bereitstellen“ ausgeführt. Im Unterschied zum vorhergehenden Geschäftsprozess sind die Prozessleistungen hier vorwiegend auf die Erreichung ökonomischer Zielgrößen bezogen, die den Aufbau und die Aufrechterhaltung antizipierter *organisatorischer Ressourcen* ermöglichen. Hierfür werden Controlling-Dienste genutzt, die eine zielgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung der Geschäftstätigkeit in allen Organisationseinheiten unterstützen. Wie im vorhergehenden Geschäftsprozess bezieht sich das zur Leistungsausführung erforderliche Fachwissen jedoch nicht nur auf geeignete Unterstützungssysteme, sondern auch auf entsprechendes Wissen über antizipierte organisatorische Ressourcen und Vorgehensweisen, durch welche die Erreichung der festgelegten Ziele auf operativer Ebene möglichst weitreichend unterstützt werden kann, was ebenso eine fortlaufende Betreuung und Beratung der internen Bedarfsträger erfordert.

Aufgrund der vorstehenden Charakteristika kann davon ausgegangen werden, dass die Leistungserbringung in jedem der angeführten sekundären Geschäftsprozesse auf Fachwissen beruht, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen innerhalb eines primären Geschäftsprozesses zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle genutzt werden kann. Außerdem sind die angeführten Prozessleistungen in der Regel kein Bestandteil der originären Marktleistung eines Unternehmens, welche sonst auf Ebene der primären Geschäftsprozesse zu organisieren wären (Kapitel 5.2.1). Die angeführten Tätigkeitsfelder können entsprechend der Merkmale von Unterstützungsaktivitäten demnach auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse organisiert werden, um die Erzielung von Spezialisierungsvorteilen und folglich auch Zeit- und Kostenvorteilen zu unterstützen. Wie die „Prozesse der Risikobewältigung“ im St. Galler Managementmodell werden jedoch auch im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell Tätigkeiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse berücksichtigt, die auf das operative und strategische Führungshandeln bezogen sind. Konkret umfasst dies die Tätigkeiten der drei Geschäftsprozesse

der Strategieplanung und -überwachung (1), Bereitstellung von Qualitäts-, Geschäftsprozess- und Prozessmanagement-Diensten bzw. Management-Diensten (2) sowie Controlling-Diensten (3). So werden im Geschäftsprozess der Strategieplanung und -überwachung die Bedarfe aller Stakeholder nach der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erzielung von strategischen Renten aufgenommen und möglichst weitreichend befriedigt. Damit die Erreichung ausgewählter strategischer Ziele unterstützt wird, werden im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell durch die Geschäftsprozesse für die Bereitstellung von Management- und Controlling-Diensten Leistungen erbracht, durch die interne Kundenbedarfe nach der Versorgung mit Informationen für eine strategiegeleitete Beurteilung der Leistungsabwicklung befriedigt werden können und folglich ein entsprechendes Handeln auf den Unternehmensebenen der operativen Geschäftstätigkeit erfolgen kann.

Die Strategieplanung und -überwachung sowie die Tätigkeiten der Bereitstellung von Management- und Controlling-Diensten erfordert somit Fachwissen, das dem Aufbau und der Aufrechterhaltung angestrebter organisatorischer Ressourcen dient. Die hiermit verbundenen Prozessleistungen wurden in der referenziellen Modellstruktur bereits auf Ebene des Managements berücksichtigt. So zielen die Tätigkeiten im angeführten Bereitstellungsprozess „Strategieplanung und -überwachung“ überwiegend auf Leistungen ab, welche bereits durch den strategischen Managementprozess erbracht werden (Kapitel 5.3.1.2). Ebenso beziehen sich die Tätigkeitsfelder der beiden sekundären Geschäftsprozesse zur Bereitstellung bestimmter Management- und Controlling-Dienste auf Leistungen des operativen Managements, durch das sämtliche Tätigkeiten auszuführen sind, welche die Prozessverantwortlichen bei der strategiegeleiteten Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit unterstützen können (Kapitel 5.3.1.2). Die Tätigkeitsfelder der drei sekundären Geschäftsprozesse sind für eine ganzheitliche Strukturierung der Führungsaufgaben somit auf Ebene des Managements in den jeweils korrespondierenden operativen oder strategischen Managementprozess zu integrieren. Dass die Integration dieser Tätigkeiten auf Ebene des Managements und nicht auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse erfolgt, resultiert aus der Möglichkeit, den Aufbau und die Aufrechterhaltung angestrebter organisatorischer Ressourcen auf einer den Geschäftsprozessen zur fortlaufenden Leistungsabwicklung übergeordneten Managementebene weitreichender unterstützen zu können. So können hier organisationsübergreifende Handlungskonsequenzen strategiegeleitet in den Blick genommen und folglich stakeholdergerechte Entscheidungen getroffen werden,

bei denen bereichsspezifische Interessen und Egoismen in den Hintergrund rücken (Kapitel 5.1). Aufgrund der Integration der drei sekundären Geschäftsprozesse auf Ebene des Managements werden die Tätigkeitsfelder der Strategieplanung und -überwachung sowie der Bereitstellung von Management- und Controlling-Diensten im Weiteren nicht mehr betrachtet. In welchen End-to-End Prozessen und Organisationseinheiten die verbliebenen Unterstützungsaktivitäten des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells zu organisieren sind, um die Erreichung der strategischen Erfolgsfaktoren möglichst weitreichend unterstützen zu können, wird nachfolgend anhand der Kriterien zur ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben und der strukturellen Prägung erläutert.

Die **ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben** erfordert wiederum, dass in jedem End-to-End Prozess sämtliche Tätigkeiten ausgeführt werden, die zur Aufnahme und Befriedigung bestimmter Kundenbedarfe erforderlich sind. Hierauf Bezug nehmend kann zu den Geschäftsprozessen zur Bereitstellung des Personals und der Finanzen festgehalten werden, dass in beiden Geschäftsprozessen jeweils sämtliche Tätigkeiten ausgeführt werden, um den entsprechenden Bedarfsträgern entweder humane oder finanzielle Ressourcen bereitzustellen. Beide Tätigkeitsfelder zur Aufbereitung und Bereitstellung der humanen und finanziellen Ressourcen können jeweils somit ganzheitlich strukturiert werden und einen eigenständigen End-to-End Prozess begründen. Letzteres resultiert daraus, dass zur Leistungsausführung in beiden Geschäftsprozessen spezifisches bzw. abgrenzbares Fachwissen zu bestimmten Ressourcenpools erforderlich ist, wodurch bestimmte Kundenbedarfe aufgenommen und befriedigt werden können.

Für die Bereitstellung der physikalischen Ressourcen werden im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell zwei Organisationseinheiten berücksichtigt, die sich wie im kundenorientierten Unternehmensmodell auf die Bereitstellung von Infrastrukturanlagen bzw. technischen Ressourcen und Informationstechnologien beziehen. Hierzu wurde in Kapitel 5.3.3.1 bereits erläutert, dass zur anforderungsgerechten Bereitstellung von Infrastrukturanlagen bzw. technischen Ressourcen (Gebäude, Werkzeuge) und Informationstechnologien jeweils spezifisches Fachwissen erforderlich ist. Da sämtliche Tätigkeiten der Bereitstellung der jeweiligen physikalischen Ressourcen nur in den beiden Geschäftsprozessen ausgeführt werden, können die Tätigkeiten zur Bereitstellung von technischen Ressourcen und Informationstechnologien jeweils in

einem eigenständigen End-to-End Prozess organisiert werden, in denen eine ganzheitliche Strukturierung der Arbeitsaufgaben erfolgen kann.

Nach der Betrachtung der im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell aufgenommenen sekundären Geschäftsprozesse anhand des Kriteriums der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben können insgesamt vier End-to-End Prozesse voneinander unterschieden werden. Ob die End-to-End Prozesse der Bereitstellung des Personals, der Finanzen sowie der technischen Ressourcen und der Informationstechnologien für die umfassende Förderung der strategischen Erfolgsfaktoren in jeweils separaten Organisationseinheiten auszuführen sind, wird wiederum anhand des Kriteriums der **strukturellen Prägung** bestimmt. Hiernach sind die End-to-End Prozesse daraufhin zu prüfen, ob über die gesamten Wertschöpfungsketten hinweg zu wesentlichen Teilen der Leistungsausführung Fachwissen über vergleichbare Gegenstandsbereiche erforderlich ist (Kapitel 5.2.1). Für die beiden End-to-End Prozesse der Bereitstellung der humanen und finanziellen Ressourcen wurde bereits dargelegt, dass die Leistungsausführung durchgängig spezifisches Fachwissen über abgrenzbare Gegenstandsbereiche bzw. Ressourcenpools erfordert, das durch keinen anderen End-to-End Prozess bereitgestellt wird. Entsprechend dem Kriterium der strukturellen Prägung sind diese End-to-End Prozesse folglich in eigenständigen Geschäftsprozessen zu organisieren. In den beiden End-to-End Prozessen zur Bereitstellung von Infrastrukturanlagen bzw. technischen Ressourcen und Informationstechnologien ist zur Leistungsausführung Fachwissen über den physikalischen Ressourcenpool eines Unternehmens erforderlich. In Kapitel 5.3.3.1 wurde zu diesen Tätigkeitsfeldern aufgrund der korrespondierenden sekundären Geschäftsprozesse des kundenorientierten Unternehmensmodells bereits herausgestellt, dass eine anforderungsgerechte Bereitstellung von Infrastrukturanlagen im Zuge voranschreitender Digitalisierungsprozesse auch zunehmend Fachwissen über digitale Ressourcen erfordert (Digitaler Integrationsgrad). Die beiden End-to-End Prozesse sind entsprechend dem Kriterium der strukturellen Prägung somit unter einer Organisationseinheit auszuführen. Aus strategischer Sicht können hierdurch der Aufbau und die Entwicklung leistungsspezifischer Exploitations- und Explorationsprozesse strukturell unterstützt werden (Kapitel 5.3.3.1). Aufgrund der Spezifität des Fachwissens, das in den beiden Tätigkeitsfeldern für die Erstellung der jeweils zentralen Prozessleistung erforderlich ist, bleiben die zwei End-to-End Prozesse jedoch erhalten, wodurch zusätzliche Zeit- und Kostenvorteile erzielt werden können (Kapitel 5.2.1).

Nach der kriteriengeleiteten Reflexion und Modifizierung der Bereitstellungsprozesse des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells sind insgesamt drei sekundäre Geschäftsprozesse zu unterscheiden, in denen vier End-to-End Prozesse ausgeführt werden. Die auszuführenden Tätigkeiten beziehen sich auf die Aufbereitung und Bereitstellung humaner, finanzieller und physikalischer Ressourcen und wurden bereits in der referenziellen Modellstruktur vollumfänglich berücksichtigt. Folglich ergeben sich durch die angeführten modifizierten sekundären Geschäftsprozesse des bedarfsbezogenen Unternehmensmodells keine Änderungen für die bereits identifizierten referenziellen Organisationseinheiten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse. Dies gilt auch unter Berücksichtigung der Tätigkeiten, die von SCHMELZER und SESSELMANN (2013) auf Ebene der primären Geschäftsprozesse organisiert wurden, jedoch aufgrund ihrer Merkmale auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse zu organisieren sind. Im bedarfsbezogenen Unternehmensmodell betrifft dies den primären Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“, in welchem Tätigkeiten der Kundenkommunikation ausgeführt werden, um potenzielle Kundenbedarfe zu identifizieren, die Kundenakquise und eine fortlaufende Kundenbetreuung durchzuführen sowie Kundenaufträge zu initiieren (Kapitel 5.3.2.3). Die angeführten Tätigkeiten werden bereits in den referenziellen End-to-End Prozessen des Geschäftsprozesses der Stakeholder-Kommunikation berücksichtigt, weshalb die unter dem primären Geschäftsprozess „Produkt verkaufen“ gefassten Tätigkeiten entsprechend dem Kriterium der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben hier zu integrieren sind.

Nachdem die sekundären Geschäftsprozesse aller Ausgangsmodelle kriteriengeleitet reflektiert und modifiziert wurden, wird die referenzielle Modellstruktur dieser Ebene im nächsten Kapitel zusammenfassend erläutert.

#### **5.3.3.4 Referenzielle sekundäre Geschäftsprozesse**

In den betrachteten Ausgangsmodellen wurden auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse überwiegend Tätigkeiten aufgenommen, deren Ausführung spezifisches Fachwissen erfordert, das in verschiedenen primären Geschäftsprozessen und/oder an unterschiedlichen Stellen eines primären Geschäftsprozesses zur Bearbeitung von kundenbezogenen Geschäftsfällen beitragen kann, ohne jedoch selbst direkter Bestandteil der Marktleistung zu sein. Fast alle der in den Ausgangsmodellen angeführten

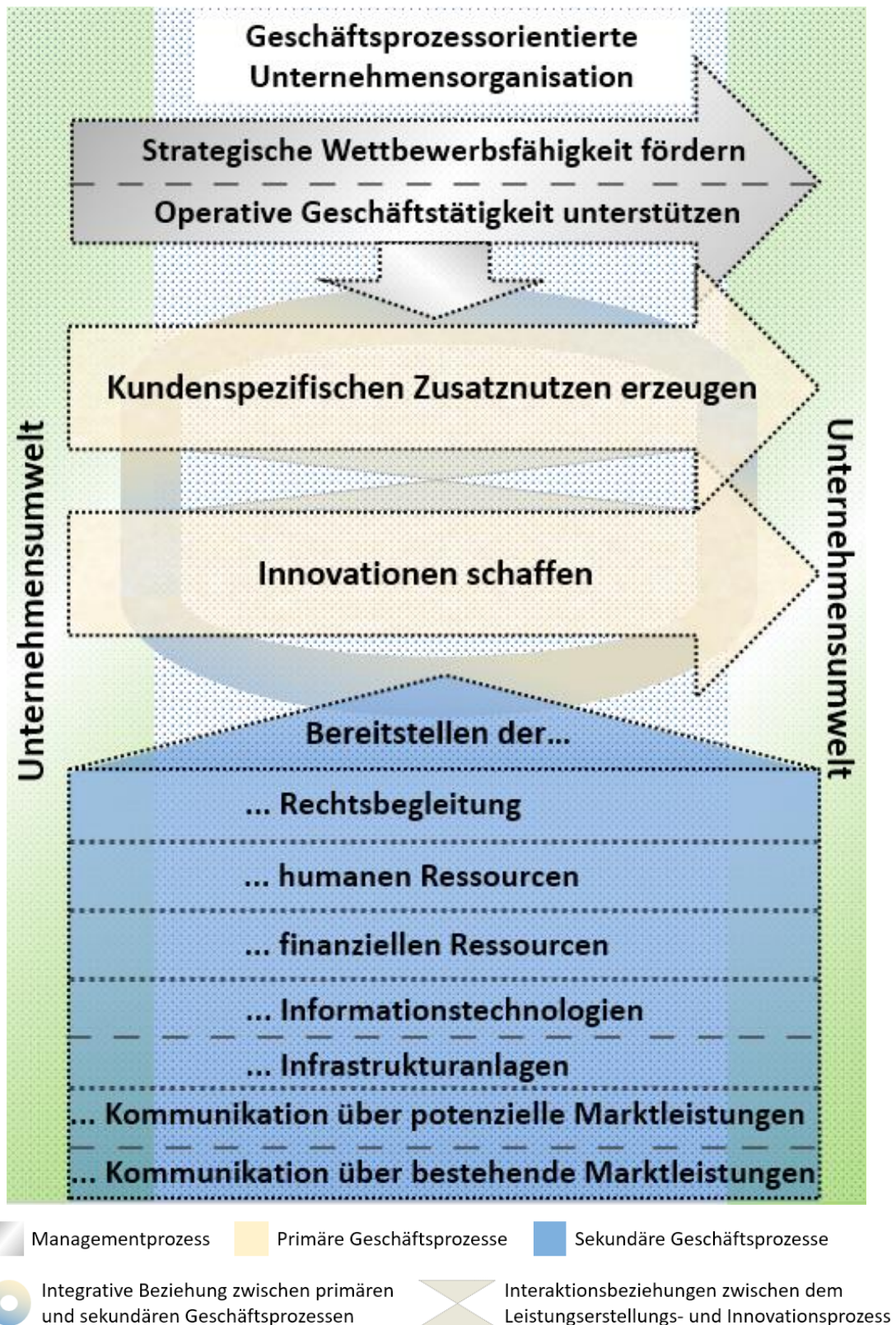
Tätigkeiten können somit als Unterstützungsaktivitäten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse organisiert und ausgeführt werden. Lediglich für die Tätigkeiten der Bereitstellung materieller Ressourcen wurde in Kapitel 5.3.3.1 erläutert, dass diese keine Unterstützungsaktivitäten darstellen. So kann branchenübergreifend nicht davon ausgegangen werden, dass die bereitgestellten materiellen Ressourcen kein originärer Bestandteil der Marktleistung sind bzw. die Tätigkeiten zur Bereitstellung solcher Ressourcen von denen zur Erstellung der eigentlichen Marktleistung abgegrenzt werden können. Das Tätigkeitsfeld der Bereitstellung von materiellen Ressourcen ist demnach nicht auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse, sondern auf Ebene der primären Geschäftsprozesse im betreffenden Leistungserstellungsprozess zu organisieren. Im Weiteren wurden Tätigkeitsfelder, die dem Aufbau und der Aufrechterhaltung angestrebter organisatorischer Ressourcen dienen, auf Ebene des Managements in den jeweils korrespondierenden End-to-End Prozess der strategischen oder operativen Führung übertragen (Kapitel 5.3.3.2 und 5.3.3.3). Hierzu wurde in den Kapiteln 5.1.1 und 5.3.1 erläutert, dass der Aufbau und die Aufrechterhaltung angestrebter organisatorischer Ressourcen auf einer den Geschäftsprozessen zur fortlaufenden Leistungsabwicklung übergeordneten Managementebene weitreichender unterstützt werden können.

Zur Modellbildung wurden die verbliebenen Unterstützungsaktivitäten der drei Ausgangsmodelle anhand der Kriterien der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** und der **strukturellen Prägung** reflektiert. Hierdurch konnten auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse *fünf referenzielle Organisationseinheiten* unterschieden werden, die sich auf die Bereitstellung humaner, finanzieller und physikalischer Ressourcen sowie von Humanressourcen mit je spezifischem Fachwissen über eine stakeholdergerechte (Unternehmens-)Kommunikation und Rechtsbegleitung beziehen. Unter den Geschäftsprozessen der Bereitstellung der physikalischen Ressourcen und der Stakeholder-Kommunikation werden jeweils zwei End-to-End Prozesse ausgeführt, weshalb in den fünf sekundären Geschäftsprozessen insgesamt *sieben End-to-End Prozesse* zu unterscheiden sind. Im referenziellen Geschäftsprozess der Bereitstellung der physikalischen Ressourcen betrifft dies die End-to-End Prozesse zur Befriedigung spezifischer Bedarfe nach Infrastrukturanlagen und Informationstechnologien. Im Geschäftsprozess der Stakeholder-Kommunikation beziehen sich die beiden End-to-End Prozesse auf die Ausführung einer stakeholdergerechten Kommuni-



kation über potenzielle und bestehende Marktleistungen bzw. alle Kunden- und Unternehmensinformationen (Kapitel 5.3.3.1). Durch die Organisation der End-to-End Prozesse unter einem Geschäftsprozess können strukturelle Schnittstellen bzw. Kommunikationshürden zwischen Unternehmensakteuren abgebaut werden, die potenziell leistungsbezogene Austauschbeziehungen aufnehmen und folglich Exploitations- und Explorationsprozesse initiieren können. Da für die Erstellung der zentralen Prozessleistungen jeweils spezifisches Fachwissen erforderlich ist, bleiben die End-to-End Prozesse in den Organisationseinheiten jedoch erhalten, sodass die spezifischen Leistungen in bestimmten Routinen effizient reproduziert und folglich Zeit- und Kostenvorteile erzielt werden können. Durch die Organisation von End-to-End Prozessen mit vergleichbarer struktureller Prägung unter einem Geschäftsprozess soll das Spannungsfeld zwischen einer möglichst offenen Prozessstruktur und der Möglichkeit der Entwicklung spezifischer Routinen bearbeitet werden (Kapitel 5.2.1).

Den fünf referenzellen sekundären Geschäftsprozessen ist wie den anderen Organisationseinheiten des Unternehmensmodells jeweils eine leistungsimmanente Prozessbezeichnung zu geben (AHLRICHS & KNUPPERTZ 2010, 57f.). Entsprechend der erbrachten Leistungen werden die Prozessbezeichnungen der Organisationseinheiten auf die bereitgestellten humanen, finanziellen und physikalischen Ressourcenpools sowie auf das spezifische Fachwissen für die Rechtsbegleitung und der Kommunikation über Kunden- und Unternehmensinformationen bezogen. Die referenziellen sekundären Geschäftsprozesse bzw. die hierunter auszuführenden End-to-End Prozesse werden nachfolgend in die Modellstruktur aus Abbildung 16 integriert (Abb.17).



**Abbildung 17:** Referenzielle End-to-End Prozesse der sekundären Geschäftsprozesse

Für eine detaillierte Betrachtung der Tätigkeitsfelder der sekundären Geschäftsprozesse werden die in den Organisationseinheiten „Bereitstellen der physikalischen Ressourcen“ und „Bereitstellen der Kunden- und Unternehmensinformationen durch

Kommunikation“ auszuführenden End-to-End Prozesse einzeln abgebildet. Im Folgenden werden die identifizierten Organisationseinheiten bzw. sekundären Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der hierunter gefassten End-to-End Prozesse definiert:

**Bereitstellen der Rechtsbegleitung:** Erbringung sämtlicher Tätigkeiten zur rechtlichen Begleitung der Geschäftstätigkeit, wodurch interne Kundenbedarfe nach einem zielgerichteten Handeln in rechtlich sicheren Grenzen befriedigt werden.

**Bereitstellen der humanen Ressourcen:** Ausführung sämtlicher Tätigkeiten, durch welche interne Kundenbedarfe nach der fortlaufenden Bereitstellung qualifizierter Humanressourcen befriedigt werden. Dies erfordert insbesondere die Ausführung von Tätigkeiten zur Personalplanung, -beschaffung, -beurteilung, -entwicklung und -freistellung.

**Bereitstellen der finanziellen Ressourcen:** Erfassen, steuern und bereitstellen der finanziellen Ressourcen. Neben der Planung bzw. Deckung des Kapitalbedarfs und der Abwicklung des Zahlungsverkehrs umfasst dies auch die Ausführung sämtlicher Tätigkeiten zur Erstellung der Unternehmensrechnungen. Hierdurch können Kundenbedarfe aufgegriffen und befriedigt werden, die sich auf die fortlaufende Bereitstellung von finanziellen Ressourcen und damit verbundenen Informationen beziehen.

**Bereitstellen der physikalischen Ressourcen:**

**Bereitstellen der Informationstechnologien:** Aufnahme und Befriedigung interner Kundenbedarfe nach der Bereitstellung von Informationstechnologien. Dies erfordert insbesondere eine anforderungsgerechte Planung, Beschaffung, Instandhaltung und Entsorgung dieser Ressourcen.

**Bereitstellen der Infrastrukturanlagen:** Aufnahme und Befriedigung interner Kundenbedarfe nach der Bereitstellung von Infrastrukturanlagen. Dies erfordert insbesondere eine anforderungsgerechte Planung, Beschaffung, Instandhaltung und Entsorgung dieser Ressourcen.

**Bereitstellen der Kunden- und Unternehmensinformationen durch Kommunikation:**

**Bereitstellen der Kommunikation über potenzielle Marktleistungen:** Aufnahme und Pflege der Austauschbeziehungen zu allen internen und externen Stakeholdern durch eine strategiegeleitete Kommunikation über potenzielle Marktleistungen und prospektive Krisenereignisse.

**Bereitstellen der Kommunikation über bestehende Marktleistungen:** Aufnahme und Pflege der Austauschbeziehungen zu allen internen und externen Stakeholdern durch eine strategiegeleitete Kommunikation über bestehende Marktleistungen und aktuelle Krisenereignisse.

Die sekundären Geschäftsprozesse und die hierunter auszuführenden End-to-End Prozesse können bedarfsbezogen erweitert bzw. ergänzt werden. So beschränkt sich die inhaltliche Reichweite der Modellstruktur auf die Tätigkeitsfelder, die in den Ausgangsmodellen in separaten Geschäftsprozessen organisiert wurden. Durch die identifizierten End-to-End Prozesse auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse kann folglich nicht der Anspruch erhoben werden, dass hier sämtliche Unterstützungsaktivitäten eines Unternehmens abschließend berücksichtigt wurden. Ob weitere Tätigkeitsfelder in separaten Geschäftsprozessen bzw. End-to-End Prozessen zu organisieren sind, kann jedoch anhand der identifizierten strukturellen Kriterien geprüft werden. Die Erweiterung der Modellstruktur wäre unter Berücksichtigung dieser Kriterien möglich, wenn Arbeitsaufgaben zu relevanten Tätigkeitsfeldern ganzheitlich strukturiert und von den bestehenden Geschäftsprozessen bzw. End-to-End Prozessen anhand des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens abgegrenzt werden können.

Die bedeutsamste Kundengruppe der sekundären Geschäftsprozesse sind interne Kunden aus primären Geschäftsprozessen, deren Bedarf nach der Unterstützung einer reibungslosen Leistungserstellung von Marktangeboten befriedigt werden soll (Kapitel 4.3.1.2). Hierfür kann es notwendig sein, dass Akteure der sekundären Geschäftsprozesse vielfältige Beziehungen zur Unternehmensumwelt wahrnehmen, um beispielsweise externe Kundenbedarfe zu identifizieren oder Personalakquise zu betreiben. Außerdem können durch die Leistungen der sekundären Geschäftsprozesse Bedarfe von externen Stakeholdern auch direkt aufgegriffen und befriedigt werden. Dies erfolgt

zum Beispiel durch die Übermittlung bzw. Bereitstellung von Besteuerungsgrundlagen an das Finanzamt (z.B. Umsatzsteuervoranmeldung), wodurch bestimmte Bedarfe des Staates nach Informationen direkt befriedigt werden können.

Um die vielfältigen Beziehungen der Bereitstellungsprozesse in der obigen Modellstruktur umfassend abzubilden, wurden die sekundären Geschäftsprozesse als Block dargestellt, der zur Prozessbeginn und -ende Überlappungen mit der Unternehmensumwelt aufweist. Gemäß der vorstehenden Erläuterung soll hierdurch verdeutlicht werden, dass sekundäre Geschäftsprozesse zur Leistungsausführung auch (Austausch-)Beziehungen zur Unternehmensumwelt aufnehmen können bzw. müssen. Dies ist jedoch nicht der primäre Zweck von Unterstützungsleistungen, da diese vorwiegend eine reibungslose Abwicklung der Geschäftstätigkeit unterstützen sollen und somit der Befriedigung interner Kundenbedarfe dienen. Folglich wurde die Wirkungsrichtung der sekundären Geschäftsprozesse auf die Bedarfsträger der primären Geschäftsprozesse bezogen, was durch einen Pfeil abgebildet wird, der dem Block der sekundären Geschäftsprozesse übergeordnet ist. Die einzelnen sekundären Geschäftsprozesse sind zur reibungslosen Abwicklung der Geschäftstätigkeit in gleicher Weise relevant, weshalb der Anordnung der einzelnen Unterstützungsleistungen innerhalb des Blocks keine Bedeutung zukommt.

Um die Reichweite und Relevanz der Unterstützungsaktivitäten für alle anderen Organisationseinheiten eines Unternehmens zu verdeutlichen, wurde im Unternehmensmodell ein Ring um die primären Geschäftsprozesse gelegt, welcher auch die Ebene des Managements tangiert. Hierdurch soll graphisch veranschaulicht werden, dass Unterstützungsaktivitäten für verschiedene Organisationseinheiten ausgeführt werden und/oder an unterschiedlichen Stellen eines Geschäftsprozesses zur Leistungsabwicklung beitragen können. Sofern einzelne Unterstützungsaktivitäten einen direkten Beitrag zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können, wären diese gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen (Kapitel 5.2.1). Aufgrund dieses integrativen Charakters von sekundären und primären Geschäftsprozessen entsprechen die Farbfüllungen des Ringes denen dieser beiden Unternehmensebenen, die in gleichen Anteilen berücksichtigt wurden und ineinander übergehen.

Nachdem nun auch die referenziellen sekundären Geschäftsprozesse bestimmt wurden, kann die erste Forschungsfrage dieser Arbeit im nachfolgenden Kapitel abschließend beantwortet werden kann.

#### **5.4 Zusammenfassende Betrachtung des referenziellen Unternehmensmodells**

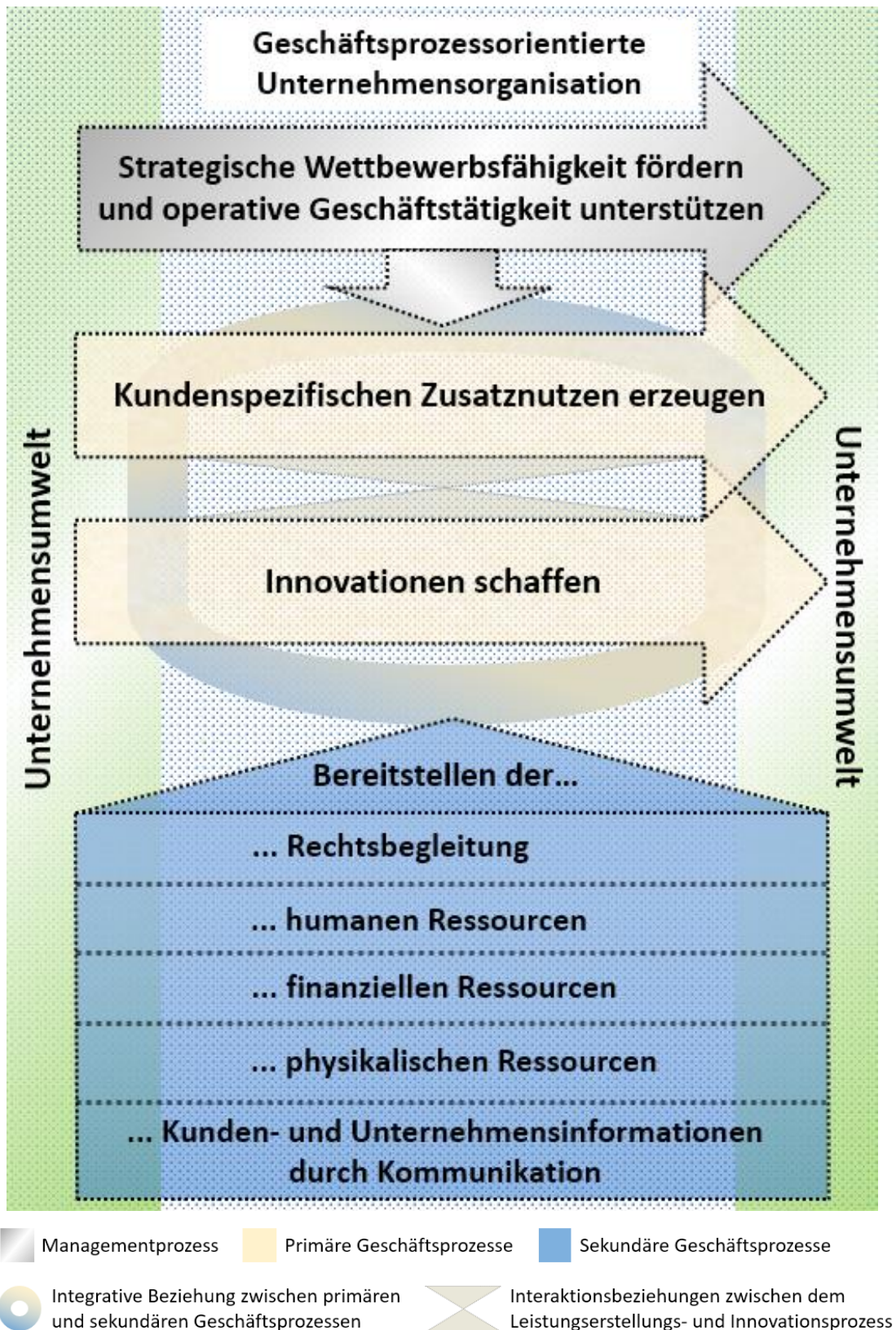
Im fünften Kapitel wurden die Geschäftsprozesse der drei ausgewählten Ausgangsmodelle anhand struktureller Kriterien reflektiert und modifiziert. Ziel war es, im Rahmen einer transparenten Modellbildung eine Organisationsstruktur zu identifizieren, durch welche gemäß dem Leitsatz „Structure follows Strategy“ die Förderung bestimmter strategischer Erfolgsfaktoren möglichst weitreichend unterstützt werden kann. Die ausgewählten strategischen Ziele sind von branchenübergreifender Relevanz, was bedeutet, dass hierdurch Wettbewerbsvorteile und strategische Renten in unterschiedlichen Branchen erzielt werden können (Kapitel 4). Dieser Geltungsbereich ist bedeutsam, um die geschäftsprozessorientierte Modellstruktur gemäß der ersten Forschungsfrage branchenübergreifend zur Gestaltung beruflicher Unterrichte nutzen zu können.

Zur Prozessidentifikation wurden Kriterien bestimmt, durch welche die Prozesslänge und -breite der referenziellen Organisationseinheiten strategiegeleitet festgelegt werden konnten. Die Prozesslänge wird anhand des Kriteriums der **ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben** festgelegt, welches erfordert, dass sämtliche Tätigkeiten in einen End-to-End Prozess aufzunehmen sind, durch welche spezifische Kundenbedarfe aufgegriffen und abschließend befriedigt werden können. Durch die umfassende Integration der Tätigkeitsfelder einer Wertschöpfungskette in einen End-to-End Prozess können strukturelle Schnittstellen weitreichend abgebaut und folglich die Erzielung von Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorteilen unterstützt werden. Das zweite Kriterium der **strukturellen Prägung** ermöglicht die Festlegung der Prozessbreite. Hiernach sind alle End-to-End Prozesse in einer Organisationseinheit auszuführen, die über den gesamten Leistungserstellungsprozess hinweg in wesentlichen Teilen auf Fachwissen zu inhaltlich vergleichbaren Gegenstandsbereichen zurückgreifen. Durch die Ausführung von End-to-End Prozessen mit vergleichbarer struktureller Prägung in einem erweiterten „Knowledge Frame“ kann der Aufbau und die Entwicklung dynamischer Austauschbeziehungen zwischen Prozessakteuren unterstützt werden, die leistungsspezifische Exploitations- und Explorationsprozesse initiieren können. Um das

Spannungsfeld zwischen einer möglichst offenen Prozessstruktur und der Möglichkeit der Entwicklung spezifischer Routinen zu bearbeiten, bleiben die unter einem Geschäftsprozess gefassten End-to-End Prozesse als eigenständige Leistungsabläufe erhalten, sodass trotz des relativ breiten „Knowledge Frames“ die Entstehung von Routinen strukturell unterstützt wird, die es ermöglichen, Prozessleistungen effizient zu reproduzieren (Kapitel 5.2.1).

Neben den Kriterien für die Festlegung der Prozessbreite und -länge wurde im Rahmen der Modellbildung zudem das Kriterium der **strukturellen Ambidextrie** berücksichtigt, nach welchem primäre Geschäftsprozesse für die fortlaufende Erstellung des Marktangebots strukturell um einen separaten Explorationsprozess zu ergänzen sind. Dieses Kriterium ist erforderlich, da in primären Geschäftsprozessen das bereitzustellende Marktangebot zur Steigerung der Kundenzufriedenheit möglichst effizient zu reproduzieren ist, ohne jedoch die Entwicklung organisationaler Lernprozesse zu vernachlässigen. Managementprozesse und sekundäre Geschäftsprozesse werden in Abgrenzung hierzu in der Variante der kontextuellen Ambidextrie ausgeführt. Durch diese Variante ergeben sich keine strukturellen Modifikationen der Organisationseinheiten, da Exploitations- und Explorationsprozesse hier parallel zur fortlaufenden Leistungserstellung wahrgenommen werden können.

Nach der kriteriengeleiteten Reflexion der in den drei Ausgangsmodellen aufgenommenen Tätigkeitsfelder konnten auf Ebene des Managements und auf den Ebenen der primären und sekundären Geschäftsprozesse insgesamt *acht Organisationseinheiten* identifiziert werden, in denen *elf End-to-End Prozesse* auszuführen sind. Die Diskrepanz zwischen der Anzahl der Organisationseinheiten und den End-to-End Prozessen resultiert daraus, dass aufgrund des Kriteriums der strukturellen Prägung im Managementprozess sowie in den sekundären Geschäftsprozessen zur Bereitstellung von physikalischen Ressourcen und der Stakeholder-Kommunikation jeweils zwei End-to-End Prozesse auszuführen sind. Die referenziellen Geschäftsprozesse stellen das erste Forschungsergebnis dieser Arbeit dar, durch das die erste Forschungsfrage beantwortet werden kann. Das idealtypische Unternehmensmodell wird nachfolgend im Ganzen abgebildet (Abb. 18):



**Abbildung 18:** Referenzielle geschäftsprozessorientierte Unternehmensorganisation

### Managementprozess:

**Strategische Wettbewerbsfähigkeit fördern und operative Geschäftstätigkeit unterstützen:** Erfüllung sämtlicher Aufgaben, die für die strategische Gestaltung,



Organisation und Steuerung der Unternehmensaktivitäten sowie für die Realisierung der strategischen Zielvorgaben auf Ebene der operativen Geschäftstätigkeit erforderlich sind. Hierfür werden zwei End-to-End Prozesse ausgeführt, die sich zum einen auf die kontinuierliche Strategieentwicklung und -durchsetzung sowie auf die Rekonfiguration von bestehenden Leistungen, Verfahren und Strukturen und zum anderen auf die Unterstützung der Verantwortlichen der primären und sekundären Geschäftsprozesse bei der strategiegeleiteten Abwicklung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit beziehen. Im Zuge der operativen und strategischen Entscheidungsprozesse sind sämtliche Realisationskonsequenzen in Bezug auf die Erreichung ökonomischer und normativ-ethischer Ziele zu berücksichtigen.

#### **Primäre Geschäftsprozesse:**

**Kundenspezifischen Zusatznutzen erzeugen:** Beinhaltet alle Tätigkeiten zur fortlaufenden Stiftung eines Zusatznutzens für externe Kunden durch die Erstellung eines bestimmten Marktangebots, das sich aus dem originären Unternehmenszweck ableitet. Die bereitzustellenden Marktleistungen befriedigen eigens aufgenommene Kundenbedarfe zu Prozessende. Durch zusätzliche Serviceleistungen kann der gestiftete Zusatznutzen aufrechterhalten bzw. erweitert werden.

**Innovationen schaffen:** Ausgehend von antizipierten oder tatsächlich bestehenden Kundenbedarfen und -problemen werden hier Forschungs- und Entwicklungsaufgaben wahrgenommen, welche das primäre Leistungsangebot des Unternehmens erweitern oder wandeln können. Zu Prozessende werden innovative Lösungen zu marktreifen Produkten fortentwickelt, mit denen antizipierte oder tatsächlich bestehende Kundenbedarfe und -probleme befriedigt bzw. gelöst werden.

#### **Sekundäre Geschäftsprozesse:**

**Bereitstellen der Rechtsbegleitung:** Erbringung sämtlicher Tätigkeiten zur rechtlichen Begleitung der Geschäftstätigkeit, wodurch interne Kundenbedarfe nach einem zielgerichteten Handeln in rechtlich sicheren Grenzen befriedigt werden.

**Bereitstellen der humanen Ressourcen:** Ausführung sämtlicher Tätigkeiten, durch welche interne Kundenbedarfe nach der fortlaufenden Bereitstellung qualifi-

zierter Humanressourcen befriedigt werden. Dies erfordert insbesondere die Ausführung von Tätigkeiten zur Personalplanung, -beschaffung, -beurteilung, -entwicklung und -freistellung.

**Bereitstellen der finanziellen Ressourcen:** Erfassen, steuern und bereitstellen der finanziellen Ressourcen. Neben der Planung bzw. Deckung des Kapitalbedarfs und der Abwicklung des Zahlungsverkehrs umfasst dies auch die Ausführung sämtlicher Tätigkeiten zur Erstellung der Unternehmensrechnungen. Hierdurch können Kundenbedarfe aufgegriffen und befriedigt werden, die sich auf die fortlaufende Bereitstellung von finanziellen Ressourcen und damit verbundenen Informationen beziehen.

**Bereitstellen der physikalischen Ressourcen:** Aufnahme und Befriedigung interner Kundenbedarfe nach der anforderungsgerechten Bereitstellung physikalischer Ressourcen. Hierfür werden zwei End-to-End Prozesse ausgeführt, die sich auf die Planung, Beschaffung, Instandhaltung und Entsorgung zum einen von Infrastrukturanlagen und zum anderen von Informationstechnologien beziehen.

**Bereitstellen der Kunden- und Unternehmensinformationen durch Kommunikation:** Aufnahme und Pflege der Austauschbeziehungen zu allen internen und externen Stakeholdern durch Kommunikation. Hierfür sind zwei End-to-End Prozesse auszuführen, durch die interne Kundenbedarfe nach einer strategiegeleiteten Kommunikation sowohl über potenzielle als auch über bestehende Marktleistungen befriedigt werden. Dies kann ebenso die Kommunikation von Krisenereignissen erfordern.

Wie bereits zu den einzelnen Unternehmensebenen erläutert wurde, können die vorstehenden Organisationseinheiten und die dazugehörigen End-to-End Prozesse auch ergänzt bzw. erweitert werden. Auf Ebene der primären Geschäftsprozesse kann dies dann erfolgen, wenn die Erstellung verschiedener Marktangebote bzw. Kernleistungen auf jeweils spezifischem Fachwissen beruht und die zur Leistungserstellung erforderlichen Tätigkeiten zur Befriedigung abgrenzbarer Kundenbedarfe ganzheitlich strukturiert werden können (Kapitel 5.3.2.4). Ebenso wäre diese Erweiterung auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse möglich, sofern durch weitere Tätigkeitsfelder ganzheitlich strukturierte Arbeitsaufgaben begründet und diese von den bestehenden Ge-

schäftsprozessen bzw. End-to-End Prozessen anhand des zur Leistungsausführung erforderlichen Fachwissens abgegrenzt werden können (Kapitel 5.3.3.4). Ob die zusätzlich differenzierten End-to-End Prozesse auch eigenständige Organisationseinheiten begründen können, wäre unter Einbezug des Kriteriums der strukturellen Prägung zu prüfen (Kapitel 5.2.1).

Die Möglichkeit einer Erweiterung der Modellstruktur ist deshalb erforderlich, weil durch die referenziellen Geschäftsprozesse nicht der Anspruch erhoben werden kann, dass sämtliche Tätigkeitsfelder eines Unternehmens hierdurch abschließend berücksichtigt wurden. So ist die inhaltliche Reichweite der referenziellen Modellstruktur auf die in den drei Ausgangsmodellen aufgenommenen Geschäftsprozesse und die hierunter gefassten Tätigkeitsfelder beschränkt. Die identifizierte Modellstruktur kann demnach lediglich als Ausgangspunkt für die Gestaltung einer unternehmensspezifischen Organisationsstruktur dienen.

Das übergeordnete Forschungsziel dieser Arbeit bezieht sich auf die Entwicklung einer referenziellen Modellstruktur, durch welche ein effektives Geschäftsprozessverständnis bei (angehenden) Lehrkräften und Lernenden gezielt gefördert werden kann (Kapitel 1.1). Zur Erreichung dieses Forschungsziels ist es über die Prozessidentifikation hinaus erforderlich, eine Prozessspezifikation für die identifizierten Referenzprozesse vorzunehmen. Dies umfasst insbesondere die Abbildung von Handlungszusammenhängen innerhalb und zwischen den Referenzprozessen, sodass eine geschäftsspezifische und -übergreifende Verknüpfung von curricular relevanten Lerninhalten erfolgen kann und wettbewerbskritische Tätigkeitsfelder in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet werden können (GAITANIDES 2012, 159; Kapitel 1.1). Wie eine Konkretisierung der referenziellen Geschäftsprozesse inhaltlich gestaltet werden kann, sodass diese in möglichst vielen beruflichen (Aus-)Bildungsgängen zur Ausarbeitung spezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden können, wird zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage im nächsten Kapitel aufgezeigt.

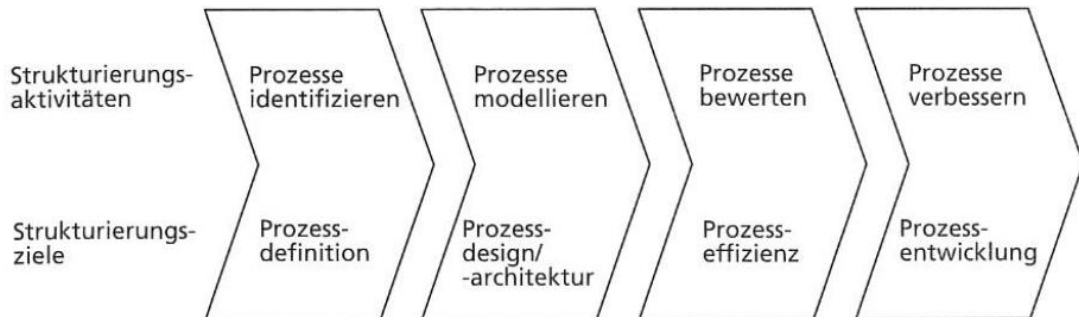
## **6 Entwicklung von Prozessdesigns als Ausgangspunkt zur Abbildung berufsspezifischer Handlungszusammenhänge**

Der Aufbau eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses bei Lehrkräften kann durch ein Unternehmensmodell mit referenziellen Organisationseinheiten unterstützt werden, da kategoriales Wissen hierüber genutzt werden kann, curriculare Fachinhalte aus unterschiedlichen beruflichen Bildungsgängen gezielt mit den korrespondierenden Geschäftsprozessen zu verknüpfen (Kapitel 2). Welche Tätigkeitsfelder in welchen Geschäftsprozessen organisiert werden können, wurde im Rahmen der ersten Forschungsfrage aufgegriffen und im fünften Kapitel kriteriengeleitet unter Einbezug einer ausgewählten strategischen Perspektive beantwortet. Auf Basis dieser Ergebnisse können curriculare Fachinhalte bzw. berufliche Anforderungssituationen jedoch lediglich bestimmten Geschäftsprozessen zugeordnet, aber nicht gezielt an bestimmten Stellen eines geschäftsprozessspezifischen Handlungszusammenhangs eingeordnet werden. Hierfür ist es im Weiteren erforderlich, die identifizierten End-to-End Prozesse zu spezifizieren, was Gegenstand der zweiten Forschungsfrage ist und deshalb im sechsten Kapitel vorgenommen wird.

Auf welchen (Modellierungs-)Ebenen eine Prozessspezifikation erfolgen kann, wird in Kapitel 6.1 erläutert. Hierauf Bezug nehmend wird begründet, bis zu welcher Modellierungsebene die Prozessspezifikation in dieser Arbeit vorgenommen wird, um eine geschäftsprozessorientierte Referenzstruktur zu entwickeln, die entsprechend der zweiten Forschungsfrage von Lehrkräften anschließend in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage zur Ausarbeitung spezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden kann. Nach welchen Kriterien die Konkretisierung eines End-to-End Prozesses bis zur gewählten Modellierungsebene erfolgen kann, wird in Kapitel 6.2 erläutert. Hieran anknüpfend wird in Kapitel 6.3 anhand eines ausgewählten End-to-End Prozesses exemplarisch aufgezeigt, wie Prozessdesigns nach Maßgabe der identifizierten Kriterien entwickelt werden können. In anschließenden Forschungsarbeiten kann die Konkretisierung weiterer Geschäftsprozesse in vergleichbarer Weise erfolgen. Abschließend wird in Kapitel 6.4 dargelegt, nach welchem Vorgehen das entwickelte Prozessdesign spezifiziert werden kann, sodass eine bedarfsgerechte Nutzung im beruflichen Unterricht möglich ist.

## 6.1 Ebenen zur Konkretisierung von End-to-End Prozessen

Die Prozessspezifikation wird bei GAITANIDES (2012, 149) durch vier Phasen strukturiert, die nachfolgend abgebildet werden (Abb. 19).



**Abbildung 19:** Phasen der Prozessgestaltung nach GAITANIDES (2012, 149)

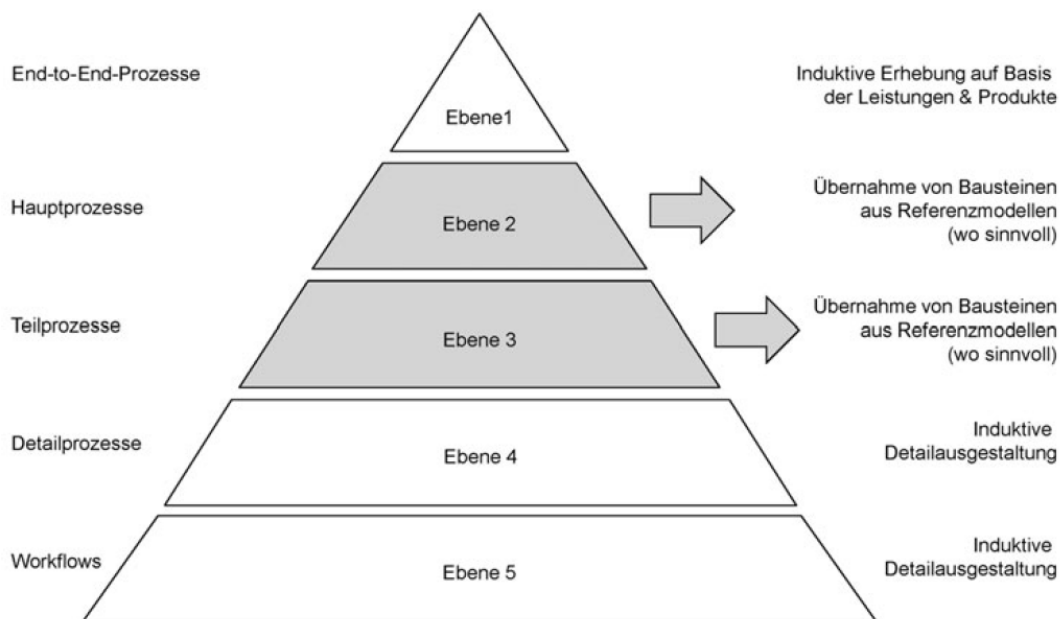
Die rekursiv aufeinander zu beziehenden Strukturierungsaktivitäten beginnen mit der Phase der *Prozessidentifikation*, welche die Ab- und Ausgrenzung von Tätigkeitsfeldern in Geschäftsprozessen, deren Definition sowie die Festlegung von Verantwortungsbereichen umfasst. Die *Prozessmodellierung* zielt auf eine konkretisierte Darstellung der identifizierten Geschäftsprozesse ab, sodass am Ende dieses Prozessschrittes die geschäftsprozessspezifischen und -übergreifenden Handlungszusammenhänge einer Organisation in einer Prozessarchitektur abgebildet werden können. Für die Entwicklung einer Prozessarchitektur wird in einem ersten Schritt zu jedem Geschäftsprozess das Prozessdesign modelliert, was die Strukturierung der geschäftsprozessspezifischen Handlungszusammenhänge umfasst (GAITANIDES 2012, 149ff.; SCHERM & PIETSCH 2007, 193ff.). Hiervon ausgehend können in einem zweiten Schritt die Handlungszusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Geschäftsprozessen bzw. die geschäftsprozessübergreifenden Handlungszusammenhänge bestimmt werden. Durch die Bearbeitung beider Schritte entsteht in der Folge die Prozessarchitektur, auf deren Grundlage sämtliche wettbewerbskritischen Tätigkeitsfelder in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet und in Beziehung zu den erstellten Kundenleistungen gestellt werden können (GAITANIDES 2012, 159; Kapitel 1.1). Ausgehend von der modellierten Prozessarchitektur kann die dritte Phase der *Prozessbewertung* folgen, in der mithilfe von Kennzahlen und Leistungsvereinbarungen die Prozesseffizienz sowie die strategische Funktionalität der geschäftsprozessspezifischen Handlungsabläufe beur-

teilt werden. Abschließend findet in der vierten Phase die kontinuierliche *Prozessverbesserung* statt, was beispielsweise die Identifizierung und Umsetzung von Maßnahmen zur möglichst schnittstellenfreien Leistungsabwicklung umfasst.

Zur Phase der *Prozessidentifikation* wurden im fünften Kapitel bereits referenzielle Geschäftsprozesse bestimmt und definiert, welche die Förderung ausgewählter strategischer Erfolgsfaktoren mit branchenübergreifender Relevanz unterstützen können. Um im sechsten Kapitel die zweite Forschungsfrage zu beantworten, wird hieran anknüpfend zur Phase der *Prozessmodellierung* ein mögliches Vorgehen zur Gestaltung von Prozessdesigns erläutert und ein ausgewählter Referenzprozess exemplarisch konkretisiert. Wie zuvor erläutert wurde, stellt die Entwicklung von Prozessdesigns zu sämtlichen Organisationseinheiten die Voraussetzung für die Identifizierung einer Prozessarchitektur dar, in der nicht nur geschäftsprozessspezifische, sondern auch geschäftsprozessübergreifende Handlungszusammenhänge abgebildet werden können (GAITANIDES 2012, 149ff.; SCHERM & PIETSCH 2007, 193ff.).

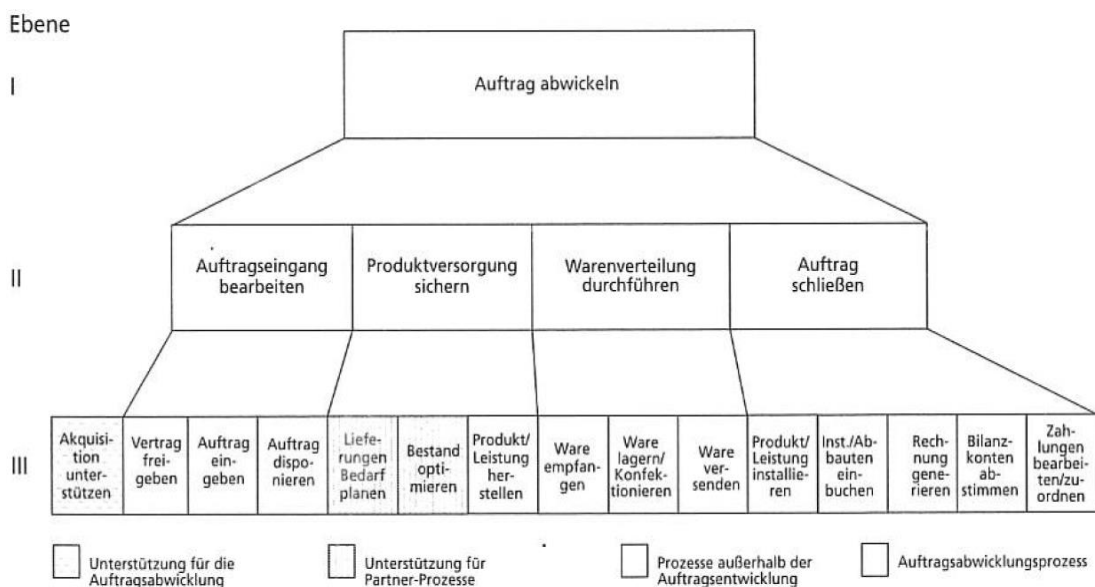
Die Konkretisierung von Prozessdesigns für einen bestimmten End-to-End Prozess kann nach BERGSMANN (2012, 56) auf vier weiteren Modellierungsebenen erfolgen, deren Detaillierungstiefen zunehmend konkreter werden (Abb. 20):

#### End-to-End-Verständnis von Geschäftsprozessen



**Abbildung 20:** Modellierungsebenen zur Konkretisierung von End-to-End Prozessen nach BERGSMANN (2012, 56)

Die Identifizierung von End-to-End Prozessen erfolgt bei BERGSMANN (2012, 48ff.) auf der ersten Ebene und ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung geschäftsprozessspezifischer Handlungszusammenhänge. End-to-End Prozesse der *primären Geschäftsprozesse* sind nach BERGSMANN (2012, 55; 65; 97f.) mithilfe eines induktiven Vorgehens zu bestimmen, da erst ausgehend von spezifischen Marktleistungen und -produkten eines Unternehmens die Art und Anzahl der End-to-End Prozesse festgelegt werden können. Im Unternehmensmodell wurde hierzu ein referenzieller primärer Geschäftsprozess berücksichtigt, welcher die Erstellung einer abstrakten Marktleistung umfasst, durch die ein festzulegender Kundennutzen gestiftet werden kann (Kapitel 5.3.2.4). Dieser Referenzprozess ist somit zunächst nach Maßgabe unternehmensspezifischer Marktleistungen zu konkretisieren, um hiervon ausgehend Prozessdesigns für primäre Geschäftsprozesse gestalten zu können. Sobald bestimmt wurde, welche End-to-End Prozesse zu unterscheiden sind, können hierzu jeweils Haupt-, Teil- und Detailprozesse sowie Workflows identifiziert werden. Der Unterschied zwischen diesen Leistungseinheiten besteht in der Detaillierungstiefe, was bedeutet, dass die Teilleistungen eines End-to-End Prozesses auf den Modellierungsebenen zunehmend detaillierter bzw. konkreter strukturiert werden (BERGSMANN 2012, 87). Was hierunter zu verstehen ist bzw. in welchem Verhältnis die Detaillierungstiefen der unterschiedlichen Modellierungsebenen zueinanderstehen, wird durch die nachfolgende Abbildung exemplarisch für die ersten drei Ebenen verdeutlicht (Abb. 21):



**Abbildung 21:** Spezifikation von End-to-End Prozessen am Beispiel der Auftragsabwicklung nach SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 47)

Vorstehend wird aufgezeigt, in welchen Grenzen bzw. Detaillierungstiefen Haupt- und Teilprozesse gefasst werden können (2. und 3. Ebene). Allerdings erfolgt die Modellierung dieser Leistungseinheiten ausgehend von der Auftragsabwicklung, die von SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 45ff.) auf der ersten Modellierungsebene gefasst wird, da nach Auffassung der Autoren durch dieses Marktangebot ein eigenständiger End-to-End Prozess begründet werden kann. Dieses Verständnis orientiert sich an dem korrespondierenden primären Geschäftsprozess des kundenorientierten Unternehmensmodells nach GAITANIDES, SCHOLZ und VROHLINGS (1994, 17), zu welchem jedoch bereits in Kapitel 5.3.2.1 herausgestellt wurde, dass allein durch die Auftragsabwicklung keine ganzheitliche Strukturierung von Arbeitsaufgaben erfolgen kann. Demnach ist die Auftragsabwicklung nicht auf der ersten Modellierungsebene zu fassen, was an dieser Stelle jedoch nicht weiter problematisiert werden soll (vgl. hierzu Kapitel 5.3.2.1).

Haupt- und Teilprozesse zeichnen sich durch relativ abstrakte Detaillierungstiefen aus, weshalb diese nach BERGSMANN (2012, 56) von verschiedenen Unternehmen als referenzielle Bausteine genutzt werden können, um auf der vierten und fünften Modellierungsebene bedarfsgerechte Handlungszusammenhänge bzw. Prozessdesigns zu entwickeln (vgl. Abb. 20). Zu *primären Geschäftsprozessen* identifizierte *Haupt- und Teilprozesse* sind von *branchenspezifischer Relevanz*, da die strukturellen Leistungserstellungsprozesse bis zu diesen Detaillierungstiefen zwischen Unternehmen derselben Branche weitestgehend vergleichbar sind (z.B. Handel: Einzelhandel, Groß- und Außenhandel, Automobilhandel etc.). Hierzu wurde in Kapitel 3.3 erläutert, dass eine Branche in dieser Arbeit als Wirtschaftszweig verstanden wird, unter den sämtliche Unternehmen gefasst sind, die i.d.R. substituierbare Produkte oder Dienstleistungen in strukturell vergleichbaren Leistungserstellungsprozessen herstellen, um ähnliche Kundenbedarfe zu befriedigen. Die strukturelle Vergleichbarkeit der marktbezogenen Leistungserstellungsprozesse ist hiernach ein konstituierendes Merkmal der Organisationsstrukturen von Unternehmen derselben Branche, weshalb begründet davon ausgegangen werden kann, dass einmal entwickelte branchenspezifische Haupt- und Teilprozesse von diesen Unternehmen in gleicher Weise als Grundlage dafür genutzt werden können, strukturelle Handlungszusammenhänge auf konkreteren Modellierungsebenen bedarfsgerecht zu entwickeln.



Im Unterschied zu primären Geschäftsprozessen umfassen die *sekundären Geschäftsprozesse* der im fünften Kapitel entwickelten Organisationsstruktur konkrete Tätigkeitsfelder, die sich auf die Bereitstellung bestimmter Ressourcenpools oder Humanressourcen mit spezifischem Fachwissen beziehen (Kapitel 5.3.3). Die referenziellen sekundären Geschäftsprozesse können im Gegensatz zu primären Geschäftsprozessen somit direkt auf die erste Modellierungsebene übertragen werden, sodass hiervon ausgehend eine weitere Konkretisierung der Prozessdesigns erfolgen kann. Im Weiteren weisen die identifizierten Unterstützungsleistungen der sekundären Geschäftsprozesse einen relativ hohen Standardisierungsgrad auf, was bedeutet, dass die Art und die strukturelle Organisation dieser Tätigkeiten bei Unternehmen aus verschiedenen Branchen weitestgehend vergleichbar sind. Identifizierte **Haupt- und Teilprozesse** zu **sekundären Geschäftsprozessen** sind hiernach von **branchenübergreifender Relevanz** und können somit von sämtlichen Unternehmen aller Branchen dazu genutzt werden, auf der vierten und fünften Modellierungsebene unternehmensspezifische Prozessdesigns bedarfsgerecht zu entwickeln.

Es kann festgehalten werden, dass identifizierte Haupt- und Teilprozesse zu primären Geschäftsprozessen branchenspezifische Relevanz besitzen. Für die berufliche Bildung bedeutet dies, dass einmal entwickelte Haupt- und Teilprozesse zu primären Geschäftsprozessen in sämtlichen Bildungsgängen für die Gestaltung des Unterrichts genutzt werden, in denen marktbezogene Leistungserstellungsprozesse der gleichen Branche zu betrachten sind. Ein direkter Bezug zu einer bestimmten Branche besteht dann, wenn in Bildungsgängen für die Vermittlung von Lerninhalten berufliche Anforderungssituationen zu entwickeln sind, die sich inhaltlich originär auf die Erstellung branchenspezifischer Marktangebote beziehen (z.B. Berufsausbildungen im Gastgewerbe<sup>40</sup> oder Handel<sup>41</sup>). Auf Ebene der sekundären Geschäftsprozesse gilt diese Beschränkung aufgrund des relativ hohen Standardisierungsgrads von Unterstützungsaktivitäten nicht, weshalb einmal entwickelte Haupt- und Teilprozesse zu sekundären Geschäftsprozessen in sämtlichen Bildungsgängen dazu genutzt werden können, curriculare Lerninhalte, die Unterstützungsleistungen betreffen, in diesen zu verorten.

---

<sup>40</sup> Restaurantfachmann/-frau; Fachmann/-frau für Systemgastronomie etc.

<sup>41</sup> Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel; Automobilkaufmann/-frau etc.

Mit Blick auf den Geltungsbereich der Prozessdesigns von primären und sekundären Geschäftsprozessen wird das **Vorgehen zur Konkretisierung von End-to-End Prozessen** im sechsten Kapitel bis einschließlich der **dritten Modellierungsebene** aufgezeigt. Prozessdesigns dieser Modellierungsebene können entsprechend der **zweiten Forschungsfrage** in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage zur Ausarbeitung curricular anforderungsgerechter Handlungszusammenhänge genutzt werden. Eine weitere Konkretisierung von Prozessdesigns auf der vierten und fünften Modellierungsebene wäre nach BERGSMANN (2012, 56) induktiv unter Einbezug unternehmensspezifischer Tätigkeitsfelder vorzunehmen (Abb. 20).

Trotz der in der Literatur bestehenden Beispiele für Prozessdesigns der zweiten und dritten Modellierungsebene kann in dieser Arbeit nicht einfach auf Kriterien für die Identifizierung von abgrenzbaren Haupt- und Teilprozessen aus der Organisations- und Managementlehre zurückgegriffen werden. So waren diese bisher kaum Betrachtungsgegenstand in entsprechenden Forschungsarbeiten, obwohl die Möglichkeit einer klaren Abgrenzung von Haupt- und Teilprozessen von vielen Vertretern des Prozessmanagements als bedeutsam angesehen wird (BERGSMANN 2012, 86). Um die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, werden unter Berücksichtigung bestehender Sichtweisen zur Prozessspezifikation im folgenden Kapitel deshalb zunächst Kriterien identifiziert, nach deren Maßgabe abgrenzbare Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene entwickelt werden können.

## **6.2 Entwicklung von Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene**

Um das Prozessdesign für einen End-to-End Prozess auf der zweiten und dritten Modellierungsebene entwickeln zu können, ist zu jeder dieser Ebenen eine *vertikale* und eine *horizontale Prozessanalyse* durchzuführen (GAITANIDES 2012, 149). Durch die vertikale Prozessanalyse werden abgrenzbare Leistungseinheiten auf bestimmten Modellierungsebenen identifiziert (vgl. Abb. 21). Aufgrund der Anforderung, dass die Detaillierungstiefen auf den verschiedenen Modellierungsebenen eines End-to-End Prozesses zunehmend konkreter werden, sind zu jeder dieser Ebenen eigene Kriterien für die Identifizierung abgrenzbarer Leistungseinheiten zu bestimmen. Die horizontale

Prozessanalyse umfasst die Prüfung, ob zu den differenzierten Leistungseinheiten eines End-to-End Prozesses unterschiedliche Prozessvarianten bestehen. Diese Prüfung erfolgt unabhängig von der Detaillierungstiefe der einzelnen Modellierungsebenen, weshalb die Kriterien zur horizontalen Differenzierung im Unterschied zu denen der vertikalen Prozessanalyse auf die Leistungseinheiten aller Modellierungsebenen in gleicher Weise bezogen werden können (OSTERLOH & FROST 2000, 50ff.; GAITANIDES 2012, 173).

Durch die Abgrenzung von Leistungseinheiten und Prozessvarianten werden im Unterschied zur Phase der Prozessidentifikation nicht automatisch strukturelle Schnittstellen geschaffen, da in den differenzierten Einheiten und Varianten die gleichen Unternehmensakteure tätig sein können und Verantwortlichkeiten nicht geteilt werden müssen. Folglich ergeben sich durch die vertikale und horizontale Prozessanalyse keine unmittelbaren Effekte für die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens (z.B. durch den Verlust von Synergieeffekten oder den Aufbau von Kommunikationshürden), weshalb das Ordnungsmoment der Strategie für die Entwicklung der Prozessdesigns nicht mehr im Fokus steht.

Damit eine konsistente Prozessarchitektur entwickelt werden kann, werden in Kapitel 6.2.1 zunächst abgrenzbare Detaillierungstiefen bzw. Bezugsgrößen für die unterschiedlichen Modellierungsebenen bestimmt. Auf dieser Grundlage können in Kapitel 6.2.2 Kriterien für eine gezielte vertikale Prozessanalyse identifiziert werden. Dies erfolgt in Kapitel 6.2.3 ebenso für die horizontale Prozessanalyse, sodass eine transparente Entwicklung von Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene erfolgen kann.

### **6.2.1 Identifizierung abgrenzbarer Detaillierungstiefen zu den unterschiedlichen Modellierungsebenen**

Die Detaillierungstiefe bezieht sich auf den Abstraktionsgrad der Tätigkeiten, die auf den verschiedenen Modellierungsebenen in entsprechend umfangreichen Leistungseinheiten organisiert werden (vgl. Abb. 21). Eine konsistente Prozessarchitektur entsteht dann, wenn der für eine Modellierungsebene festgelegte Abstraktionsgrad zwischen unterschiedlichen End-to-End Prozessen vergleichbar ist. So kann erst hierdurch

eine gezielte Verknüpfung von Leistungseinheiten unterschiedlicher End-to-End Prozesse erfolgen. Die Anforderung einer vergleichbaren Detaillierungstiefe wird momentan oftmals nur unzureichend berücksichtigt. Hierzu führt BERGSMANN (2012, 95) beispielsweise an, dass in manchen Prozessmodellen die Tätigkeit „Bestellung anlegen“ in Geschäftsprozess A als Teilprozess auf der dritten Modellierungsebene und in Geschäftsprozess B als Detailprozess auf der vierten Modellierungsebene zu finden ist. Um solche Inkonsistenzen bei der Prozessspezifikation zu vermeiden bzw. die Entwicklung von konsistenten Prozessdesigns zu unterstützen, werden zu den unterschiedlichen Modellierungsebenen im Folgenden fixe Bezugsgrößen mit einem festgelegten Abstraktionsgrad bestimmt.

Als Anforderung an die Detaillierungstiefen der unterschiedlichen Modellierungsebenen wurde in Kapitel 6.1 bisher lediglich herausgestellt, dass diese absteigend auf unteren Modellierungsebenen zunehmend konkreter werden, wodurch in der Regel auch die Anzahl der Leistungseinheiten steigt. Auf weitere konsensfähige Anforderungen kann an dieser Stelle nicht zurückgegriffen werden, da die wenigen bestehenden Ansichten hierzu oftmals nicht konsistent oder äußerst heterogen sind (ISO 9000:2005; ISO 9004:2009; BERGSMANN 2012, 95; SCHMELZER & SESSELMANN 2013, 51). Somit kann keine dieser Ansichten zur Modellbildung einfach unkritisch übernommen werden. Stattdessen soll zur Festlegung einheitlicher Detaillierungstiefen an die Gemeinsamkeit gängiger Bezugsgrößen angeknüpft werden, die auf unteren bzw. konkreteren Modellierungsebenen darin besteht, dass diese die Ausführung von Verrichtungen an Arbeitsobjekten umfassen, die in bestimmten Abfolgen ausgeführt werden. Die Betrachtung arbeitsbezogener Verrichtungen auf Individual- und Systemebene ist ein originäres Forschungsfeld der Arbeitspsychologie (ULICH 2011, 65; BAMBERG, MOHR & BUSCH 2012, 16). Verrichtungen an Arbeitsobjekten werden hier aus handlungstheoretischer Perspektive nach ihrem Umfang voneinander differenziert und systematisiert, wodurch abgrenzbare Bezugsgrößen resultieren (HACKER & SACHSE 2014, 44ff.), die im Folgenden als Ausgangspunkt für die Bestimmung spezifischer Detaillierungstiefen dienen.

Nach HACKER und SACHSE (2014, 20) stellen Tätigkeiten an Arbeitsgegenständen den leistungsbezogenen Kern von Arbeitsprozessen dar. Der durch eine Tätigkeit zu er-

bringende Output wird durch den Ausführenden selbst, einen Kunden oder Vorgesetzten als Auftrag<sup>42</sup> erteilt und als Aufgabe vom Ausführenden redefiniert<sup>43</sup> (ebd., 24). Tätigkeiten sind in Abgrenzung zu einzelnen Handlungen zusammenhängende Handlungsgefüge, deren Ziel komplex und nicht immer in seinen verschiedenen Aspekten bewusst ist (VOLPERT 1987, 6). Eine Tätigkeit stellt in diesem Verständnis eine übergeordnete Leistungseinheit dar, die nach HACKER und SACHSE (2014, 44ff.) in vier Ebenen aufgegliedert werden kann. Auf der obersten Ebene befindet sich die Arbeitstätigkeit selbst, die sich bei einem Stadtgartenamt beispielsweise auf das Ersetzen von Straßenbäumen beziehen kann (*Ebene 1*) (ebd., 147). Zur Bewältigung dieses Auftrags sind diverse Handlungen erforderlich (*Ebene 2*). Der Handlungsbegriff wird von HACKER und SACHSE (2014) wie folgt definiert:

„Handlungen bilden die kleinste psychologische Einheit der willensmäßig gesteuerten Tätigkeiten. Die Abgrenzung dieser Handlungen erfolgt durch das bewusste Ziel, das die mit einer Vornahme verbundene Vorwegnahme des Ergebnisses der Handlung darstellt. Nur kraft ihres Ziels sind Handlungen selbstständige, abgrenzbare Grundbestandteile oder Einheiten der Tätigkeit.“ (ebd., 44)

Demnach stellt eine Handlung die kleinste eigenständige Einheit dar, in der Ziele bewusst formuliert und angestrebt werden können (ebd.; OESTERREICH & VOLPERT 1987, 45ff.). Beispielsweise sind zur Erledigung des oben genannten Auftrags Handlungen zum „Fällen und Roden der alten Bäume“, „Festlegen und Bereitstellen der neuen Baumart“ sowie das „Pflanzen neuer Bäume“ auszuführen. Auf *dritter Ebene* setzt sich eine Handlung aus verschiedenen Operationen zusammen, die somit auch als Teilhandlungen bezeichnet werden können. Hier werden Ziele nicht bewusst angestrebt, weshalb Operationen lediglich unselbstständige Bestandteile darstellen. Reguliert werden diese durch Produktionsregeln, die überwiegend durch WENN-DANN-Funktionen beschrieben werden können (HACKER & SACHSE 2014, 45). Zur angeführten Handlung des „Fällens und Rodens“ sind beispielsweise Teilhandlungen zum „Aufgraben“ und „Ballen ausheben“ auszuführen. Operationen können auf der *vierten Ebene* in Bewegungen zerlegt werden. Bewegungen sind gänzlich unselbstständige

<sup>42</sup> Ein Auftrag kann als Anweisung zur Erfüllung einer Aufgabe bzw. Erstellung einer Leistung verstanden werden (BOKRANZ & KASTEN 2000, 30f.).

<sup>43</sup> Die Redefinition von objektiven Aufträgen ergibt sich durch das Ausmaß des Begreifens einer dem Auftrag zu Grunde liegenden Forderung sowie deren Bewertung (HACKER & SACHSE 2014, 35).

Bestandteile einer Tätigkeit und beinhalten keine eigene Zielbildung. In Bezug auf das obige Beispiel würde die Operation „Ballen ausheben“ die Bewegungen „Kette befestigen“, „Kran einweisen“ und „Kran bedienen“ erfordern (ebd., 147). Die *fünfte und letzte Ebene* einer Tätigkeit bezieht sich auf Aktionen bestimmter Muskeln zur Ausführung von Handlungen. Diese finden in Abhängigkeit der Tätigkeit in nahezu unbegrenzter Anzahl statt und stellen gänzlich unselbstständige Einheiten dar (ebd., 44ff.).

Unter Einbezug der vorstehenden Ausführungen kann festgehalten werden, dass Handlungen die kleinsten eigenständigen Einheiten darstellen, in denen jeweils zielbezogene Verrichtungen bewusst ausgeführt werden können. Somit kann hier letztendlich eine bewusste Trennung von Bezugsgrößen anhand von bestimmten Zielstellungen vorgenommen werden. Aufgrund des Erfordernisses Prozessdesigns zielgerichtet entwickeln zu können, werden auf der untersten bzw. **fünften Modellierungsebene** deshalb **Handlungen** als Bezugsgröße zur Bestimmung von Workflows dienen. Im Sinne der nach HACKER und SACHSE (2014, 44ff.) aufgezeigten Ordnung wird durch eine bestimmte Anzahl von Handlungen auf der nächst übergeordneten Ebene eine bestimmte Arbeitstätigkeit erbracht, durch welche ein konkreter Arbeitsauftrag erfüllt werden kann (ebd., 35). Detailprozessen der **vierten Modellierungsebene** sollen deshalb **Arbeitstätigkeiten** als Bezugsgröße zu Grunde gelegt werden. HACKER und SACHSE (2014, 38f.) charakterisieren Arbeitstätigkeiten anhand von vier Merkmalen, welche nachfolgend angeführt sind. Demnach beziehen sich Arbeitstätigkeiten auf

- (1) arbeitsteilig gegen Lohn oder Gehalt erzeugte Ergebnisse,
- (2) die von anderen verwertet und bewertet werden,
- (3) die zielgerichtet und willentlich unter Berücksichtigung objektiver Gesetzmäßigkeiten des Arbeitsgegenstandes, der Organisationsformen der Arbeitsprozesse und der nutzbaren Verfahren und Mittel zu erbringen sind sowie
- (4) auf die Qualifikationen, den psychologischen Zustand und die Bedarfe des Individuums zurückwirken.

Aus handlungstheoretischer Perspektive wird den Arbeitstätigkeiten keine weitere Kategorie übergeordnet, weshalb zur Festlegung von Bezugsgrößen für die dritte Modellierungsebene lediglich an der vierten Modellierungsebene angeknüpft werden kann. Entsprechend der Anforderung, dass Modellierungsebenen einen steigenden Abstraktionsgrad aufweisen, sollen die verschiedenen Arbeitstätigkeiten der vierten Modellie-

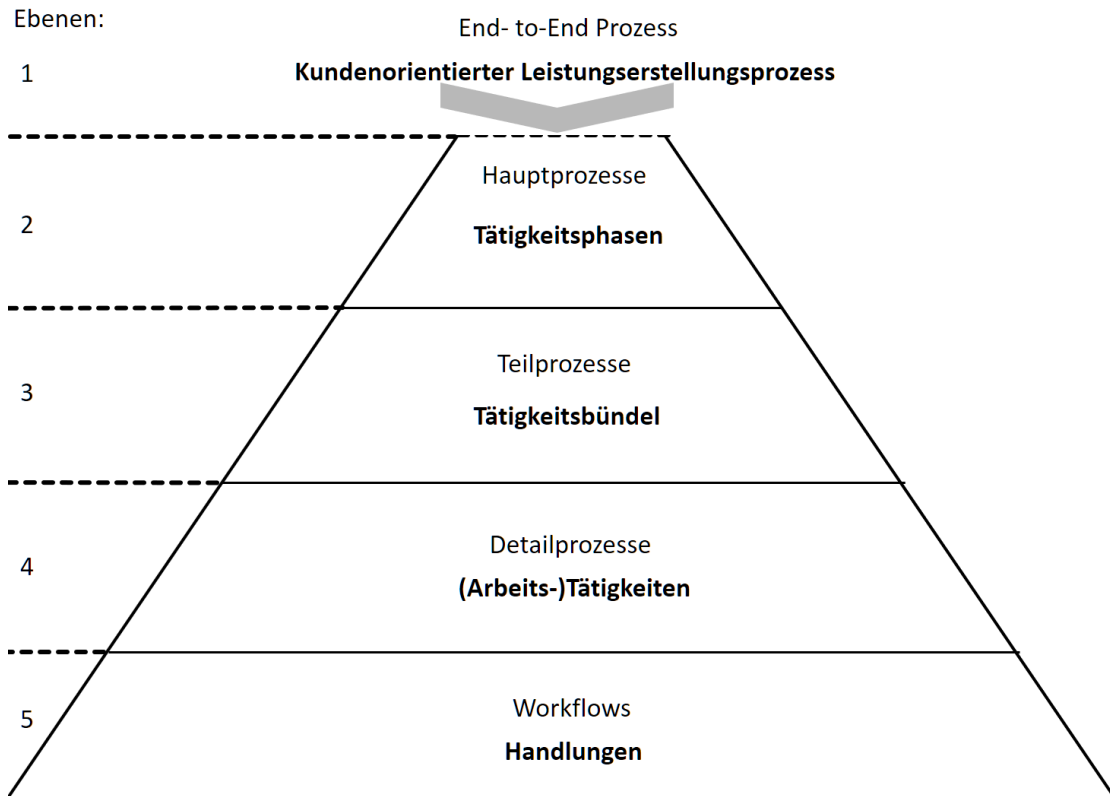
rungsebene auf der **dritten Modellierungsebene** zu **Tätigkeitsbündeln** zusammengefasst werden. Diese sind in Teilprozessen organisiert und auf die Erfüllung inhaltlich vergleichbarer Arbeitsaufträge bezogen (Kapitel 6.2.2.2).

Durch die Bezugsgrößen der zweiten Modellierungsebene ist zum einen die erste Modellierungsebene weiter zu konkretisieren, sodass der Wertschöpfungszusammenhang des betrachteten End-to-End Prozesses auf untergeordneter Ebene verdeutlicht wird. Zum anderen sind die Bezugsgrößen abstrakter als auf der dritten Modellierungsebene zu gestalten, da es potenziell möglich sein muss, hierunter mehrere Tätigkeitsbündel zu fassen. Aufgrund dieser Anforderungen sollen auf der **zweiten Modellierungsebene Tätigkeitsphasen** als Bezugsgrößen dienen, durch welche die definitorischen Abschnitte eines ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozesses abgebildet werden. In Kapitel 5.2.1 wurde hierzu bereits erläutert, dass in End-to-End Prozessen zumindest die Tätigkeiten aufzunehmen sind, durch welche

1. spezifische Kundenbedarfe aufgegriffen,
2. die erforderlichen Leistungen zur Bedarfsbefriedigung erstellt und
3. die Kundenbedarfe zu Prozessende abschließend befriedigt werden können.

Diese Abschnitte eines ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozesses können auf der zweiten Modellierungsebene jeweils eigenständige Tätigkeitsphasen begründen, die in Hauptprozessen organisiert werden.

Die auf den unterschiedlichen Modellierungsebenen differenzierten Bezugsgrößen und die hierauf aufbauenden Leistungseinheiten werden nachfolgend zusammenfassend abgebildet (Abb. 22).



**Abbildung 22:** Bezugsgrößen und Leistungseinheiten zu den Modellierungsebenen

Zur Entwicklung einer konsistenten Prozessarchitektur können feststehende Bezugsgrößen jedoch lediglich als Ausgangspunkt dienen, da auch die Grenzen der einzelnen Leistungseinheiten auf den unterschiedlichen Modellierungsebenen organisationsübergreifend in vergleichbarer Weise festzulegen sind (BERGSMANN 2012, 82). Um dies zu ermöglichen, werden im Folgenden Kriterien zur vertikalen und horizontalen Prozessanalyse identifiziert, sodass Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene für unterschiedliche End-to-End Prozesse nach einem einheitlichen Vorgehen entwickelt werden können.

### 6.2.2 Vertikale Differenzierung von Leistungseinheiten auf Grundlage der identifizierten Detaillierungstiefen

Der vertikalen Prozessanalyse liegen die im vorhergehenden Kapitel festgelegten Bezugsgrößen zu Grunde, die für die Identifizierung von Haupt- und Teilprozessen in bestimmter Weise voneinander abzugrenzen sind. Für die Entwicklung einer konsistenten Prozessarchitektur ist es erforderlich, die Grenzen der Leistungseinheiten über unterschiedliche End-to-End Prozesse hinweg möglichst in vergleichbarer Weise zu



gestalten, weshalb für die vertikale Prozessanalyse klare Kriterien zu definieren sind. Hiervon ausgehend kann zu unterschiedlichen End-to-End Prozessen einheitlich begründet werden, ob Tätigkeitsphasen oder -bündel in eigenständigen Haupt- oder Teilprozessen organisiert werden (BERGSMANN 2012, 83). Die Möglichkeit zur kriteriengeleiteten Abgrenzung von Leistungseinheiten innerhalb eines Geschäftsprozesses wird in der Organisations- und Managementlehre zwar als bedeutsam angesehen, dennoch gibt es hierfür kaum klare Vorgaben, die Aufschluss darüber geben, an welchen Stellen Prozessschritte zu schneiden sind (BERGSMANN 2012, 86; GAITANIDES 2012, 56). Deshalb werden für die Entwicklung von Prozessdesigns im Weiteren Kriterien identifiziert, die eine vergleichbare vertikale Differenzierung von Haupt- und Teilprozessen über unterschiedliche End-to-End Prozesse hinweg ermöglichen. Da sich die inhaltlichen Bezugsgrößen der Leistungseinheiten auf der zweiten und dritten Modellierungsebene unterscheiden, werden die Kriterien zur vertikalen Differenzierung von Tätigkeitsphasen und -bündeln in den Kapiteln 6.2.2.1 und 6.2.2.2 separat identifiziert.

#### **6.2.2.1 Differenzierung von Leistungseinheiten auf der zweiten Modellierungsebene**

Die Bezugsgrößen der zweiten Modellierungsebene sind Tätigkeitsphasen, die in Kapitel 6.2.1 als unterschiedliche Abschnitte eines ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozesses definiert wurden. Hauptprozesse werden in dieser Arbeit somit als basale Kategorien eines kundenorientierten Wertschöpfungs- bzw. Leistungserstellungsprozesses angesehen, unter denen jeweils potenziell mehrere Tätigkeitsbündel der dritten Modellierungsebene gefasst werden können. Wertschöpfungszusammenhänge verschiedener End-to-End Prozesse können aus einer unterschiedlichen Anzahl von Hauptprozessen bestehen. Zu jedem End-to-End Prozess sind jedoch mindestens zwei Hauptprozesse zu unterscheiden, um eine Konkretisierung des betrachteten End-to-End Prozesses auf der zweiten Modellierungsebene vorzunehmen (Kapitel 6.2.1). Die Anzahl der Hauptprozesse kann unter Berücksichtigung des Wertschöpfungszusammenhangs bedarfsgerecht erweitert werden, wobei jedoch darauf zu achten ist, dass der wesentliche Zweck von Modellen zur Komplexitätsreduktion nicht konterkariert wird (BERGSMANN 2012, 90; Kapitel 3.1).

Grundlegender Bestandteil jedes Geschäftsprozesses sind Tätigkeiten, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Erstellung der Kundenleistung stehen, durch welche der übergeordnete Wertschöpfungsprozess eines End-to-End Prozesses gestiftet wird. Um diesen Zweck in Abgrenzung zu vor- und/oder nachgelagerten Tätigkeitsphasen zu verdeutlichen, soll auf der zweiten Modellierungsebene ein eigener Hauptprozess zur Erstellung der geschäftsprozessspezifischen Kernleistung berücksichtigt werden. Diese Basisphase ist Bestandteil jedes Referenzprozesses und soll im Folgenden als Hauptprozess zur **Leistungserstellung** bezeichnet werden. Vor- und/oder nachgelagerte Tätigkeitsphasen tragen zwar nicht unmittelbar zur Erstellung der geschäftsprozessspezifischen Kernleistung bei, jedoch sind diese erforderlich, um kundenbezogene Geschäftsfälle gezielt bearbeiten und aufgenommene Kundenbedarfe umfassend befriedigen zu können. Gemäß den Anforderungen der ganzheitlichen Strukturierung von Arbeitsaufgaben sind solche Tätigkeiten somit auch Bestandteil eines End-to-End Prozesses und sollen auf der zweiten Modellierungsebene jeweils durch eigene Hauptprozesse berücksichtigt werden. Betriebliche Aktivitäten, die der Leistungserstellung vorgelagert sind, werden im Hauptprozess zur **Leistungsanbahnung** erfasst. Hierunter sind sämtliche Tätigkeitsbündel zu fassen, die es ermöglichen, dass in der Phase der Leistungserstellung eine anforderungsgerechte und zielbezogene Ausführung der (Kern-)Tätigkeiten erfolgen kann. Solche kundenbezogenen Vorleistungen sind im primären Leistungserstellungsprozess eines Industrieunternehmens beispielsweise Tätigkeiten zur Identifikation von Kundenbedarfen oder zur Bereitstellung erforderlicher Eingangsressourcen. Hiervon ausgehend kann im Hauptprozess zur Leistungserstellung die Kernleistung zur Stiftung des originären Zusatznutzens für interne oder externe Kunden bedarfsgerecht erstellt werden. Nachdem die Kernleistung eines Geschäftsprozesses erstellt wurde, können weitere Tätigkeiten erforderlich sein, die sich beispielsweise auf die anforderungsgerechte Bereitstellung der Kernleistung oder auf Serviceprozesse zur Aufrechterhaltung des gestifteten Kundennutzens beziehen. Solche Tätigkeiten, die der Leistungserstellung nachgelagert sind, sollen im Hauptprozess zur **Leistungsabwicklung** organisiert werden. Die hierunter gefassten Tätigkeitsbündel sind wie Vorleistungen nicht unmittelbar auf die Erstellung der Kernleistung bezogen, tragen jedoch wesentlich zur umfassenden Befriedigung der Kundenbedarfe bei. Folglich werden in diesem nachgelagerten Hauptprozess alle Tätigkeiten gefasst, die ausgehend von der erstellten Kernleistung eines End-to-End Prozesses zur Befrie-

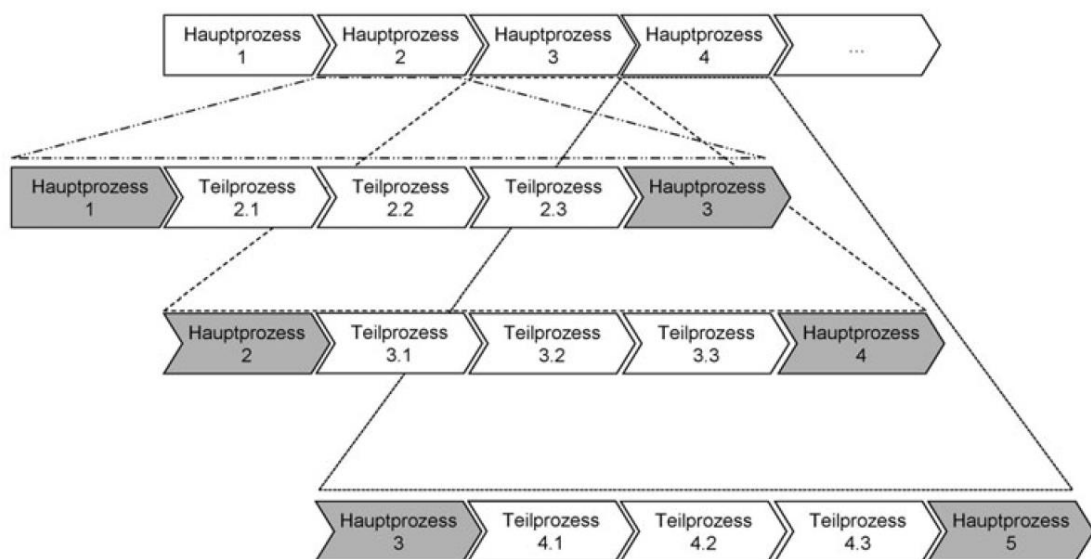
digung der aufgenommenen Kundenbedarfe und/oder zur Aufrechterhaltung des gestifteten Kundennutzens erforderlich sind (z.B. Identifizierung geeigneter Absatzwege).

Ob der Hauptprozess zur Leistungserstellung durch vor- und nachgelagerte Phasen oder nur durch eine der beiden Phasen flankiert wird, hängt von deren Abgrenzbarkeit ab. Das bedeutet, dass die Tätigkeiten zur Leistungsanbahnung und -abwicklung kein integrativer Bestandteil der Phase zur Leistungserstellung sein dürfen, wenn sie einen eigenen Hauptprozess begründen sollen. Zur Phase der Leistungsabwicklung wäre keine Abgrenzung möglich, wenn die Bereitstellung der Leistung originärer Bestandteil der Kernleistung ist. Dies könnte beispielsweise bei einem Versanddienstleister der Fall sein, bei welchem die Leistungsabwicklung durch die Zustellung der Sendung erfolgt, was jedoch gleichzeitig die Kernleistung darstellt und somit Bestandteil des Hauptprozesses der Leistungserstellung ist. In diesem Fall wäre keine klare Abgrenzung der beiden Hauptprozesse der Leistungserstellung und -abwicklung möglich. Diese Überschneidung kann in gleicher Weise auf den Hauptprozess der Leistungsanbahnung zutreffen. Hierzu wurde in Kapitel 5.3.3.1 bereits das Beispiel angeführt, dass Vorarbeiten zur Erarbeitung von Investitionsalternativen bereits originärer Teil der Marktleistung sein können, um eine Beratungsleistung in der Finanz- und Versicherungswirtschaft anforderungsgerecht erbringen zu können. Folglich sind diese vorbereitenden Tätigkeiten unmittelbar mit der Erstellung der Kernleistung verknüpft und könnten somit keine eigene Phase zur Leistungsanbahnung begründen.

Für die Zuordnung von Tätigkeitsbündeln zu bestimmten Hauptprozessen ist durchgängig die Perspektive des jeweils betrachteten End-to-End Prozesses einzunehmen, da dieselben Bündel in unterschiedlichen End-to-End Prozessen verschiedenen Hauptprozessen zugeordnet werden können. Dies betrifft Unterstützungsaktivitäten, die originär in sekundären Geschäftsprozessen organisiert werden, um Synergieeffekte und Spezialisierungsvorteile im Rahmen der Leistungserstellung erzielen zu können (Kapitel 4.3.1.2). Sofern einzelne Unterstützungsaktivitäten einen direkten Beitrag zur Bearbeitung eines kundenbezogenen Geschäftsfalls leisten können, sind diese gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen und hier folglich einer bestimmten Tätigkeitsphase zuzuordnen (Kapitel 5.1.2). Diese Tätigkeitsphase muss dabei nicht derjenigen entsprechen, zu der die Unterstützungsaktivität auf Ebene

der sekundären Geschäftsprozesse ursprünglich zugeordnet wurde. Beispielsweise ist dies bei Tätigkeiten für die Identifizierung bestimmter Kundenbedarfe der Fall, welche grundsätzlich im sekundären Geschäftsprozess „Bereitstellen der Kunden- und Unternehmensinformationen durch Kommunikation“ organisiert werden und hier dem Hauptprozess der Leistungserstellung zugeordnet sind, da Kernleistungen des betrachteten End-to-End Prozesses erbracht werden (Kapitel 5.3.3.4). Auf Ebene der primären Geschäftsprozesse wären diese Tätigkeiten jedoch gegebenenfalls dem Hauptprozess der Leistungsanbahnung zuzuordnen, wenn eine erforderliche Vorleistung für die Bearbeitung konkreter Geschäftsfälle erbracht wird, von der ausgehend ein bedarfsgerechtes Marktangebot erstellt werden kann. Aufgrund dieser perspektivisch wechselnden Zuordnung von Tätigkeiten zu bestimmten Hauptprozessen, wird es hier als erforderlich angesehen, dass das Vorgehen zur Zuordnung konsequent aus Sicht des betrachteten End-to-End Prozesses erfolgt.

Um ausgehend von den Hauptprozessen vertikal konsistente Prozessdesigns zu entwickeln, ist im Rahmen der Konkretisierung eines End-to-End Prozesses im Weiteren darauf zu achten, dass der Schnitt zwischen den Leistungseinheiten auf den unterschiedlichen Modellierungsebenen an der gleichen Stelle erfolgt (BERGSMANN 2012, 93). Wird demnach ein Prozess auf der zweiten Modellierungsebene an einer bestimmten Stelle geschnitten, so ist dieser Schnitt bei den darunterliegenden Modellierungsebenen genau an der gleichen Stelle vorzunehmen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden graphisch verdeutlicht (Abb. 23).



**Abbildung 23:** Vertikale Konsistenz von Prozessdesigns nach BERGSMANN (2012, 95)

Die Schnittstellen zwischen den Leistungseinheiten der dritten Modellierungsebene sind demnach unter Berücksichtigung der Grenzen der übergeordneten Hauptprozesse festzulegen. Ausgehend von solch einer vertikal konsistenten Prozessstruktur können redundante Überschneidungen von Tätigkeitsfeldern sowie Verantwortlichkeitslücken vermieden werden, um Zuständigkeiten klar bestimmen zu können.

#### **6.2.2.2 Differenzierung von Leistungseinheiten auf der dritten Modellierungsebene**

Teilprozesse der dritten Modellierungsebene sind sequenziell entlang einer Wertschöpfungskette eines bestimmten End-to-End Prozesses angeordnet (Kapitel 6.2.1). Der Begriff der Wertschöpfungskette beruht auf dem Konzept der Wertkette nach PORTER (1986) und umfasst im ursprünglichen Sinne ausdifferenzierte Funktionen, die als (Wertschöpfungs-)Aktivitäten eines Unternehmens zusammenhängend betrachtet werden (GAITANIDES 2012, 120; Kapitel 4.2.1.1). Bei PORTER (1986) wird eine Wertkette lediglich als gedanklicher Analyserahmen verstanden, um vorwiegend die potenziellen Synergien zwischen den Abteilungen bzw. Funktionen einer Organisation identifizieren und nutzen zu können (OSTERLOH & FROST 2006, 160). Es handelt sich demnach um kein Konzept zur Organisation von Unternehmensbereichen, da allein durch den gedanklichen Analyserahmen keine Ausrichtung der Unternehmensstrukturen auf einen bestimmten Wertschöpfungszweck erfolgt. In prozessorientierten Primärstrukturen werden in Abgrenzung hierzu sämtliche Tätigkeiten einer Wertschöpfungskette in einer Organisationseinheit gefasst und auf bestimmte Kundenbedarfe ausgerichtet. Der Analyserahmen der Wertkette kann innerhalb dieser Prozessstrukturen als konzeptuelles Gestaltungsinstrument genutzt werden, um die verschiedenen Teilprozesse der dritten Modellierungsebene in den geschäftsprozessspezifischen Wertschöpfungszusammenhang zu stellen und somit auf struktureller Ebene zu manifestieren. Die *Teilprozesse der dritten Modellierungsebene* werden in dieser Arbeit hiernach als *Wertschöpfungsstufen* eines End-to-End Prozesses verstanden.

BERGSMANN (2012, 87) stellt zu den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen eines Geschäftsprozesses das geteilte Merkmal heraus, dass diese zur Leistungsausführung jeweils auf vorhergehende Teilleistungen angewiesen sind und theoretisch auch dazu bereit wären, für die empfangene Leistung ein Entgelt zu zahlen. Hierzu wird ein Bei-

spiel für die Leistungseinheit „Produkt fertigen“ angeführt, welche zur Leistungsausführung auf Daten zum Produkt und zur Menge angewiesen ist. Diese Daten werden durch die vorhergehende Leistungseinheit „Auftrag erfassen“ bereitgestellt. Leistungen zwischen den Teilprozessen eines Geschäftsprozesses können unentgeltlich ausgetauscht oder von geschäftsprozessexternen Anbietern entgeltlich erworben werden. Geschäftsprozessexterne, aber unternehmensinterne Anbieter werden als interne Serviceeinheiten (Shared Service Center) bezeichnet und stellen die in Vereinbarungen festgelegten Leistungen (Service Level Agreement) gegen Entgelt zu Verfügung. Neben dieser Möglichkeit können geschäftsprozessexterne Anbieter jedoch auch Drittanbieter sein, die mit der Erbringung einer entsprechenden Leistung im Rahmen des Outsourcings beauftragt werden und diese gegen Entgelt zu Verfügung stellen. Um zu entscheiden, durch welche dieser Varianten die Erreichung der strategischen Ziele am weitreichendsten unterstützt werden kann, sind zu den Teilprozessen bzw. Wertschöpfungsstufen der dritten Modellierungsebene klar definierte Leistungen in **Arbeitsaufträgen** festzulegen, in welchen konkrete Aufgabenstellungen der Detailprozesse soweit gebündelt werden, dass ein Benchmarking<sup>44</sup> zu diesen Stufen bzw. Teilprozessen möglich wird (BERGSMANN 2012, 87f.; HIRZEL 2008, 15).

Die Abgrenzung der Arbeitsaufträge zwischen den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen eines Geschäftsprozesses soll in dieser Arbeit anhand der leistungsbezogenen Merkmale von Tätigkeitsbündeln erfolgen, welche die Bezugsgrößen der Teilprozesse auf der dritten Modellierungsebene sind. In Teilprozessen werden Tätigkeiten der vierten Modellierungsebene gebündelt, die zielgerichtet unter Berücksichtigung objektiver Gesetzmäßigkeiten des Arbeitsgegenstandes und der Organisationsform des Arbeitsprozesses inklusive der genutzten Verfahren und Mittel, auszuführen sind, um bedarfsgerechte Leistungen zur Befriedigung bestimmter Kundenbedarfe erstellen zu können (Kapitel 6.2.1).<sup>45</sup> Sofern diese Charakteristika zwischen andersgerteten Tätigkeiten vergleichbar sind, sollen diese als Bündel in einem eigenständigen

---

<sup>44</sup> Benchmarking ist ein systematischer und zielgerichteter Prozess, um bestimmte Bezugsobjekte eines Unternehmens (z.B. Produkte, Verfahren und Strukturen), mit denen branchengleicher oder branchenfremder Unternehmen zu vergleichen. Ziel ist es, die besten erprobten Praktiken in die eigene Organisation einzugliedern und hierdurch die Wettbewerbssituation zu verbessern (CAMP 1994, 13ff.; WEHRLIN 2012, 7ff.; SCHRÖDER 2016, 77).

<sup>45</sup> Die Merkmale zur Vergütung und zu den Wirkungen von Arbeitstätigkeiten auf das ausführende Subjekt werden hier nicht berücksichtigt, da diese in keinem direkten Zusammenhang zu den Charakteristika der zu erstellenden Leistung stehen und zur Beschreibung des Wertschöpfungszusammenhangs somit keine hinreichende Relevanz besitzen.

Teilprozess organisiert werden. Anders formuliert, sind Tätigkeitsbündel in unterschiedlichen Teilprozessen bzw. Wertschöpfungsstufen zu fassen,

- wenn *abgrenzbare Arbeitsgegenstände bzw. -objekte* bearbeitet werden,
- durch die in definierten Arbeitsaufträgen ein *differenzierbares Leistungsangebot* für bestimmte Bedarfsträger erbracht wird.

Aufgrund der in den einzelnen Wertschöpfungsstufen erbrachten Leistungen kann am Ende des betrachteten End-to-End Prozesses ein übergeordneter Kundennutzen gestiftet werden. Hierfür werden durch die einzelnen Teilprozesse bestimmte Leistungen bereitgestellt, durch welche die Bedarfe interner Kunden aus der jeweils nachgeordneten Wertschöpfungsstufe befriedigt werden. Neben der Befriedigung von geschäftsprozessinternen Kunden kann durch die Leistungen der Teilprozesse, die innerhalb von Wertschöpfungsketten organisiert sind, auch bereits ein Zusatznutzen für externe Bedarfsträger gestiftet werden. Dies ist beispielsweise beim sekundären Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ dann der Fall, wenn unterjährig bereits Umsatzsteuervoranmeldungen an das Finanzamt übermittelt werden, obwohl die damit verbundenen Rechnungen auch als Leistungsinput von Bedarfsträgern nachfolgender Teilprozesse zur Leistungserstellung benötigt werden (z.B. Erstellung des Jahresabschlusses).

In primären Geschäftsprozessen können die Tätigkeitsbündel der Wertschöpfungsstufen Arbeitstätigkeiten umfassen, die ursprünglich in sekundären Geschäftsprozessen organisiert wurden. Hierzu wurde in Kapitel 5.3.2.4 zusammenfassend erläutert, dass einzelne Unterstützungsaktivitäten strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen sind, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.). Beispielsweise trifft dies auf die Tätigkeiten der Kundenkommunikation zu, durch welche Kundenbedarfe identifiziert werden (Kapitel 5.3.3.4). Dieses Organisationsprinzip folgt dem Leitsatz „Structure follows Process“, nach welchem die marktbezogenen Wertschöpfungsketten eines Unternehmens die Gestaltung der Organisationsstruktur dominieren (Kapitel 4.3.1.2).

Eine Trennung von Leistungseinheiten im Rahmen der vertikalen Prozessanalyse kann nach BERGSMANN (2012, 89) auch bei einer Veränderung der Aggregation bzw. bei Zählerwechseln der Verrichtungsobjekte erfolgen. Hierzu wird das Beispiel angeführt,

dass es in einem Unternehmen der Fall sein kann, dass die Auftragsannahme einzeln durchgeführt wird, die zu erstellenden Kundenleistungen jedoch nur einmal in der Woche geplant, gebündelt und nach bestimmten Losen gefertigt werden und die Bereitstellung des Produkts an den Kunden wieder einzeln erfolgt. In diesem Beispiel wechselt der Aggregationsgrad des Verrichtungsobjekts, da die Auftragsannahme für jeden Geschäftsfall einzeln, bei der Planung einmal für alle Geschäftsfälle, in der Fertigung für mehrere Geschäftsfälle in einem Los und die Bereitstellung der Leistung am Ende wieder je Geschäftsfall erfolgt. Bei jedem dieser Wechsel empfiehlt BERGSMANN (2012, 89) eine Trennung der Leistungseinheiten, da zum einen die Definition der Ergebnisse aus den Leistungseinheiten erleichtert wird und zum anderen eine gezielte Prozessanalyse möglich wäre. Letzteres bezieht der Autor insbesondere auf die Prozesskostenrechnung, der zur Steuerung der Geschäftstätigkeit eine bedeutsame Rolle zukommt und die erfordert, dass Durchlaufzähler innerhalb von Leistungseinheiten konstant bleiben. Die in der Prozesskostenrechnung betrachteten Leistungseinheiten beziehen sich auf konkrete Arbeitstätigkeiten, die in der Regel als Teilprozesse bezeichnet und zu bestimmten Kostenstellen zusammengefasst werden (HABERSTOCK 2008, 104f.; COENENBERG et al. 2016, 119; ZUREK 2017, 406ff.). Trotz der Verwendung des Begriffs Teilprozesse sind in der Prozesskostenrechnung somit Tätigkeiten statt Tätigkeitsbündel die Grundlage für die Prüfung des Kriteriums der Aggregation von Verrichtungsobjekten, welche die Bezugsgrößen der vierten Modellierungsebene sind. Detailprozesse der vierten Modellierungsebene werden im Folgenden jedoch nicht betrachtet, weshalb Zählerwechsel zur Abgrenzung von Haupt- und Teilprozessen nicht weiter berücksichtigt werden.

Zuständigkeiten für Teilprozesse können in prozessorientierten Primärstrukturen anhand der Schnittstellen im Prozessablauf festgelegt werden. Da die Teilprozesse jeweils einzelne Bestandteile einer gemeinsamen Organisationseinheit sind, können die Verantwortungsbereiche im Unterschied zu anderen Organisationsformen flexibel angepasst werden, um beispielsweise erhöhte Liegezeiten oder den Aufbau von Kommunikationshürden zu vermeiden (Kapitel 4.3.2.1). Die bedarfsgerechte Anpassung erfolgt beispielsweise durch Maßnahmen des „Empowerments“ (SPRAFKE 2016, 94ff.; VAHS 2012, 592f.). Das Empowerment umfasst zum einen die horizontale Komprimierung von Leistungseinheiten, in deren Rahmen durch das „Job enlargement“ der Tätigkeitsspielraum der Prozess-Teams erweitert und dem „Dafür-bin-ich-nicht-zuständig“-Effekt entgegengewirkt wird. Zum anderen können im Zuge der vertikalen



Komprimierung die Entscheidungsspielräume von Prozess-Teams erweitert werden. Durch dieses sogenannte „Job Enrichment“ soll der „Das-darf-ich-nicht-entscheiden“-Effekt begrenzt werden (OSTERLOH & FROST 2006, 116; PICOT et al. 2012, 441). Das Empowerment umfasst demnach eine Ausweitung von Tätigkeits- und Entscheidungsräumen für Mitarbeiter/-innen, die in Prozessteams die Verantwortung für einzelne oder mehrere Leistungseinheiten eines End-to-End Prozesses übernehmen. Die Process Owner bzw. Prozessverantwortlichen bleiben den Prozessteams jedoch weiterhin übergeordnet, was bedeutet, dass diese die Verantwortung für die reibungslose und strategiegerechte Abwicklung aller Leistungseinheiten eines End-to-End Prozesses tragen. Wie einleitend in Kapitel 6.2 bereits angeführt wurde, ist dies ein wesentlicher Grund dafür, warum – anders als bei der Phase der Prozessidentifikation – durch die Teilung von Leistungseinheiten innerhalb eines End-to-End Prozesses keine strukturellen Schnittstellen entstehen müssen, mit denen unmittelbare Effekte auf die strategischen Ziele eines Unternehmens verbunden sind.

### **6.2.3 Horizontale Differenzierung von Prozessvarianten**

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurde in Kapitel 5.2.1 bereits erläutert, dass Tätigkeitsfelder in unterschiedlichen End-to-End Prozessen auszuführen sind, wenn für die Erstellung einer Unternehmensleistung, durch die abgrenzbare Kundenbedarfe befriedigt werden, spezifisches Fachwissen erforderlich ist. Zentrales Merkmal für diese Abgrenzung war somit die Spezifität des Fachwissens. Um auf detaillierteren Modellierungsebenen eine horizontale Differenzierung von Tätigkeitsfeldern zu begründen, können auch weitere Merkmale herangezogen werden. Dies ergibt sich insbesondere daraus, dass hier keine separaten End-to-End Prozesse mit ganzheitlich strukturierten Arbeitsaufgaben zu begründen sind, sondern lediglich Prozessvarianten zu einzelnen Leistungseinheiten eines End-to-End Prozesses identifiziert werden.

Eine horizontale Differenzierung bzw. Segmentierung kann zu *jeder Leistungseinheit* auf *jeder Modellierungsebene* eines End-to-End Prozesses einzeln erfolgen. Demnach ist es möglich, lediglich bestimmte Haupt- oder Teilprozesse eines Geschäftsprozesses in unterschiedliche Varianten zu differenzieren. BERGSMANN (2012, 91) führt hierzu das Beispiel eines Buchhandels an, bei welchem lediglich die Leistungseinheit des

Vertriebs auf horizontaler Ebene in „Direktverkauf“ und „Internetplattformen“ differenziert werden kann. Um Art und Umfang der horizontalen Differenzierung bestimmen zu können, ist demnach zunächst eine vertikale Prozessanalyse für die zweite und dritte Modellierungsebene durchzuführen, um Tätigkeitsphasen und -bündel zu identifizieren, auf welche die horizontale Prozessanalyse bezogen werden kann. Welche inhaltlichen Voraussetzungen an die horizontale Differenzierung von Leistungseinheiten bestehen, wird im Folgenden unter Einbezug der Triage-Idee erläutert.

Leistungseinheiten können nach der Triage-Idee auf horizontaler Ebene nach **Funktionen, Komplexität, Kundengruppen** und **Leistungsangebot** differenziert werden (OSTERLOH & FROST 2000, 50ff.; GAITANIDES 2012, 173). Die Möglichkeit einer *funktionalen Segmentierung* von Geschäftsprozessen soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher betrachtet werden. Hierzu wurde in Kapitel 4.3.1.2 bereits herausgestellt, dass prozessorientierte Primärstrukturen nach der Typologie von ROHM (1998, 16f.) nicht durch Funktionen geprägt werden. So würde es sich bei einer nach Funktionen ausgerichteten Prozessorganisation um eine Art Matrixorganisation handeln, welche eine eigene Organisationsform mit verringertem Prozessgrad darstellt. Diese Variante soll im Folgenden somit nicht als potenzielle Möglichkeit zur horizontalen Differenzierung von Leistungseinheiten in Betracht gezogen werden.

Eine *komplexitätsbezogene Differenzierung* erfordert, dass in Haupt- und/oder Teilprozessen vergleichbare Leistungen erstellt werden (1) und die hiermit verbundenen Tätigkeiten zudem hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können (2). Die Komplexität bezieht sich hier auf die Anzahl der Variablen, die für eine anforderungsgerechte Leistungserstellung zu verarbeiten sind. Die horizontale Segmentierung findet demnach in Abhängigkeit von der Routinisierbarkeit der auszuführenden Tätigkeiten statt (OSTERLOH & FROST 2000, 51). Beispielsweise können Tätigkeitsfelder eines Kreditinstituts oder Versicherungsunternehmens komplexitätsbezogen in unterschiedliche Prozessvarianten differenziert werden, wenn die zu bearbeitenden Sachverhalte der Risikoprüfung in Routinefälle, mittelschwere Fälle und komplexe Fälle differenziert werden können (ebd.).

Die *kundenbezogene Differenzierung* von Tätigkeitsfeldern einer Leistungseinheit kann vorgenommen werden, wenn Leistungen für unterschiedliche Kundengruppen erbracht werden, die zu befriedigenden Bedarfe der unterschiedlichen Kundengruppen

bei hohem Abstraktionsgrad jedoch identisch sind (GAITANIDES 2012, 173). Eine kundenbezogene Differenzierung von Prozessvarianten könnte bei einem Kreditinstitut beispielsweise dann erfolgen, wenn Kredite an Privat- und Geschäftskunden vergeben werden (OSTERLOH & FROST 2000, 62f.). Der Vorteil dieser Differenzierungsvariante ist der stabile Kundenbezug nach dem „One-face-to-customer-Prinzip“. Dieses Prinzip beinhaltet, dass Kunden bei sämtlichen Anliegen einen bestimmten Ansprechpartner kontaktieren können, wodurch die Kundenbindung gestärkt werden soll. Der Nachteil dieser Variante besteht insbesondere im Verlust von Synergieeffekten, da in den Prozessvarianten die Gefahr besteht, dass Doppelarbeiten verrichtet werden.

Die *leistungsbezogene Differenzierung* eines Geschäftsprozesses umfasst die Abgrenzung von Tätigkeiten in unterschiedliche Leistungs- bzw. Produktvarianten. Haupt- und Teilprozesse können leistungsbezogen in unterschiedliche Prozessvarianten differenziert werden, wenn Leistungen nach anders gearteten Ablauffolgen oder unter Zuhilfenahme differenzierbarer Arbeitsgrundlagen (z.B. Infrastruktur, Ressourcen) erbracht werden (BERGSMANN 2012, 91; GAITANIDES 2012, 175). Unterscheidbare Ablauffolgen und Arbeitsgrundlagen werden in dieser Arbeit dann angenommen, wenn zur Leistungserstellung abgrenzbare *Eingangsgrößen* betrachtet oder unterscheidbare *Ausgangsgrößen* erstellt werden. Eingangsgrößen können beispielsweise genutzte Infrastrukturanlagen oder bestimmte materielle bzw. immaterielle Ressourcen sein, deren Verarbeitung bestimmtes Fachwissen erfordert. Ausgangsgrößen sind erbrachte Leistungen, die auf bestimmte Zwecke bezogen sind und/oder spezifische Eigenschaften aufweisen, deren anforderungsgerechter Umgang spezifisches Fachwissen erfordert. Eine horizontale Differenzierung nach Ausgangsgrößen wäre beispielsweise bei abgrenzbaren Vertriebswegen möglich. Hierzu wurde zu Beginn dieses Kapitels bereits das Beispiel zu den Prozessvarianten „Direktverkauf“ und „Internetplattformen“ angeführt. In diesem Beispiel werden zwar vergleichbare Eingangsgrößen in Form der bereitzustellenden Kernleistung betrachtet, jedoch kann für die Leistungserbringung jeweils spezifisches Fachwissen zu unterscheidbaren Vertriebswegen mit bestimmten Merkmalen erforderlich sein, um die Kundenbedarfe anforderungsgerecht befriedigen zu können.

Aus strategischer Sicht können durch die horizontale Differenzierung von Haupt- und Teilprozessen Spezialisierungseffekte erzielt und somit insbesondere die traditionellen

Erfolgsfaktoren gefördert werden. Falls eine Teilung von Verantwortlichkeiten erfolgt, ist wie bei der Trennung von End-to-End Prozessen darauf zu achten, dass der Aufbau von Schnittstellen und Kommunikationshürden zwischen den Akteuren unterschiedlicher Prozessvarianten vermieden wird, sodass eine effiziente Leistungserbringung und die Entwicklung unternehmensspezifischer Wissensnetzwerke („Knowledge Dynamics“) strukturell gefördert werden können (Kapitel 4.2.3; 5.2).

#### **6.2.4 Zusammenfassende Betrachtung der Anforderungen für die Prozessspezifikation**

Die Prozessspezifikation erfordert, dass für jede Modellierungsebene eines End-to-End Prozesses eine vertikale und horizontale Prozessanalyse durchgeführt wird. Die beiden Analyseschritte sind in sequenzieller Reihenfolge vorzunehmen, da im Rahmen der vertikalen Prozessanalyse für jede Modellierungsebene zunächst abgrenzbare Leistungseinheiten festzulegen sind, um anschließend im Zuge der horizontalen Prozessanalyse prüfen zu können, ob in den einzelnen Einheiten unterschiedliche Prozessvarianten voneinander differenziert werden können. Durch die vertikale Prozessanalyse wird der Leistungsablauf eines End-to-End Prozesses auf den unterschiedlichen Modellierungsebenen zunehmend konkreter abgebildet. Hierfür liegen den Leistungseinheiten der einzelnen Modellierungsebenen Bezugsgrößen mit einer abgrenzbaren Detaillierungstiefe zu Grunde, weshalb die Leistungseinheiten auf den verschiedenen Ebenen hinsichtlich ihres Umfangs variieren (Kapitel 6.2.1). Aufgrund des variierenden Umfangs wurden für jede Modellierungsebene eigene Kriterien für die Festlegung der Grenzen der Leistungseinheiten identifiziert. Die Kriterien sind bedeutsam, um über unterschiedliche End-to-End Prozesse hinweg auf denselben Modellierungsebenen vergleichbar umfangreiche Leistungseinheiten zu modellieren und somit die Entwicklung einer konsistenten Prozessarchitektur zu unterstützen. Die horizontale Prozessanalyse kann auf jeder Modellierungsebene hingegen anhand der gleichen Anforderungen bzw. Kriterien vorgenommen werden, da Prozessvarianten innerhalb einer Leistungseinheit unabhängig von den differierenden Bezugsgrößen identifiziert werden können. Der variierende Abstraktionsgrad auf den einzelnen Modellierungsebenen hat lediglich die Auswirkung, dass es mit abnehmender Detaillierungstiefe erforderlich ist, eine umfassendere Anzahl von Unternehmensaktivitäten bei der Prüfung einer horizontalen Differenzierung zu berücksichtigen.

Nachfolgend werden die Anforderungen für die vertikale und horizontale Prozessanalyse zusammenfassend abgebildet (Tab. 3). Hierauf Bezug nehmend wird im nächsten Kapitel für einen ausgewählten Geschäftsprozess exemplarisch aufgezeigt, wie Prozessdesigns für die zweite und dritte Modellierungsebene entwickelt werden können.

Analyseschritte	Anforderungen für die Prozessspezifikation
<p><b>I. Vertikale Prozessanalyse</b> Identifizierung von Leistungseinheiten innerhalb bestimmter Modellierungsebenen</p>	<p><u>2. Modellierungsebene:</u> Trennung der Hauptprozesse Leistungsanbahnung, -erstellung und -abwicklung, sofern in einem End-to-End Prozess Tätigkeiten auszuführen sind, die diesen Hauptprozessen entsprechend der hierzu definierten Charakteristika jeweils zugeordnet werden können*</p> <p><u>3. Modellierungsebene:</u> Trennung von Teilprozessen, wenn sich die auszuführenden Tätigkeiten innerhalb eines End-to-End Prozesses auf die Bearbeitung abgrenzbarer Arbeitsgegenstände bzw. -objekte beziehen, um differenzierbare Leistungen für bestimmte Bedarfsträger erbringen zu können, die in Arbeitsaufträgen definiert wurden</p>
<p><b>II. Horizontale Prozessanalyse</b> Identifizierung von Prozessvarianten zu einzelnen Leistungseinheiten</p>	<p><u>Komplexitätsbezogene Differenzierung einer Leistungseinheit:</u> Erfordert, dass vergleichbare Leistungen erstellt werden und die hiermit verbundenen Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können (z.B. Routiniert handhabbare, mittelschwere oder hochkomplexe Fälle der Risikoprüfung bei Banken)</p> <p><u>Kundenbezogene Differenzierung einer Leistungseinheit:</u> Erfordert, dass Leistungen für unterschiedliche Kundengruppen erbracht werden, deren Bedarfe auf einem hohen Abstraktionsniveau jedoch identisch sind (z.B. Kreditvergabe an Privat- und Geschäftskunden)</p> <p><u>Leistungsbezogene Differenzierung einer Leistungseinheit:</u> Erfordert, dass die Tätigkeiten auf die Bearbeitung abgrenzbarer Eingangsgrößen (z.B. Infrastrukturanlagen, materielle/immaterielle Ressourcen) oder auf die Erstellung unterschiedbarer Ausgangsgrößen bezogen sind (z.B. Vertrieb über Internetplattformen und Direktverkauf)</p>

\* Falls Tätigkeiten eines End-to-End Prozesses den drei angeführten Hauptprozessen nicht zugeordnet werden können, sind diese bedarfsgerecht um weitere Hauptprozesse zu ergänzen.

**Tabelle 3:** Zusammenfassende Betrachtung der Anforderungen für die Prozessspezifikation auf der zweiten und dritten Modellierungsebene

### **6.3 Modellierung des Prozessdesigns zu einem exemplarisch ausgewählten Referenzprozess**

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie nach Maßgabe der zuvor formulierten Anforderungen das Prozessdesign zu einem exemplarisch ausgewählten End-to-End Prozess gestaltet werden kann. Bezugnehmend auf dieses Prozessdesign ist es möglich, geschäftsprozessspezifische Handlungszusammenhänge für berufliche Unterrichte bedarfsgerecht zu entwickeln, sodass folglich der Aufbau des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses bei angehenden Lehrkräften und Lernenden gezielt unterstützt werden kann (Kapitel 2.2). Das Prozessdesign umfasst die Konkretisierung des Wertschöpfungszusammenhangs eines End-to-End Prozesses, was in dieser Arbeit bis zur dritten Modellierungsebene vorgenommen werden soll, um die zweite Forschungsfrage beantworten zu können. Nach Maßgabe des aufgezeigten Vorgehens können weitere Prozessdesigns zu anderen Referenzprozessen in gleicher Weise modelliert werden, sodass anschließend eine Verknüpfung der Austauschbeziehungen zwischen unterschiedlichen Geschäftsprozessen erfolgen kann und folglich eine Prozessarchitektur entsteht (Kapitel 6.1).

In Kapitel 6.3.1 wird zunächst dargelegt, für welchen End-to-End Prozess das Prozessdesign exemplarisch modelliert werden soll. Anschließend wird in Kapitel 6.3.2 der inhaltliche Gegenstandsbereich des ausgewählten Geschäftsprozesses näher erläutert. Auf dieser Grundlage kann in den Kapiteln 6.3.3 und 6.3.4 eine gezielte Prozessanalyse zur zweiten und dritten Modellierungsebene vorgenommen werden.

#### **6.3.1 Auswahl eines Referenzprozesses**

In Kapitel 6.1 wurde erläutert, dass Prozessdesigns zu primären Geschäftsprozessen branchenspezifisch zu entwickeln sind, da die strukturellen Leistungserstellungsprozesse für die Schaffung bestimmter Marktangebote lediglich bei Unternehmen derselben Branche vergleichbar sind. Im referenziellen Unternehmensmodell wurde deshalb nur ein primärer Geschäftsprozess zur Erstellung einer abstrakten Marktleistung berücksichtigt, der auf allen Modellierungsebenen branchen- bzw. unternehmensspezifisch zu konkretisieren wäre (Kapitel 5.3.2.4). Demgegenüber sind Unterstützungsaktivitäten der sekundären Geschäftsprozesse von branchenübergreifender Relevanz,

weshalb auf der ersten Modellierungsebene bereits konkrete Leistungen in abgrenzbaren End-to-End Prozessen organisiert werden konnten (Kapitel 5.3.3). Da die Prüfung der Kriterien für die vertikale und horizontale Prozessanalyse die Betrachtung konkreter Gegenstandsbereiche erfordert, kann das Prozessdesign im Folgenden somit nur für einen der *sekundären Geschäftsprozesse* modelliert werden. Hierzu identifizierte Haupt- und Teilprozesse der zweiten und dritten Modellierungsebene können branchenübergreifend als referenzielle Bausteine genutzt werden, um unternehmensspezifische Detailprozesse und Workflows auf der vierten und fünften Modellierungsebene zu entwickeln (BERGSMANN 2012, 56; Kapitel 6.1).

Unterstützungsaktivitäten besitzen auch eine wichtige Bedeutung dafür, auf Ebene der primären Geschäftsprozesse die Leistungseinheiten der zweiten und dritten Modellierungsebene abschließend bestimmen zu können. Somit kann es auch hiernach als sinnvoll angesehen werden, zunächst die Prozessdesigns für alle sekundären Geschäftsprozesse zu modellieren. So wurde hierzu in Kapitel 4.3.1.2 bereits angeführt, dass einzelne Unterstützungsaktivitäten gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen wären, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.). Demnach kann ein vollständiger End-to-End Prozess auf Ebene der primären Geschäftsprozesse erst dann begründet werden, wenn eine Übertragung von Unterstützungsaktivitäten erfolgt ist (ebd., 28). Hierbei können die Leistungseinheiten der zweiten und dritten Modellierungsebene partiell oder vollständig aus Arbeitstätigkeiten bestehen, die ursprünglich in Bereitstellungsprozessen organisiert wurden (Kapitel 5.3.2.4). Letzteres betrifft beispielsweise Tätigkeiten für die Vermarktung des Leistungsangebots, durch die potenziell ein eigenständiger Teilprozess innerhalb eines primären Geschäftsprozesses begründet werden kann. Partieller Bestandteil eines Teilprozesses könnten Tätigkeiten zur Verbuchung von Verkäufen sein (vgl. BERGSMANN 2012, 67).

In Kapitel 5.3.3.4 wurden insgesamt fünf sekundäre Geschäftsprozesse voneinander unterschieden. Diese beziehen sich auf die Bereitstellung humaner, physikalischer und finanzieller Ressourcenpools sowie spezifischer Humanressourcen zur rechtlichen Begleitung der Geschäftstätigkeit und zur bedarfsgerechten Kommunikation mit allen Stakeholdern. In den fünf Bereitstellungsprozessen wird für die Leistungsausführung



auf jeweils abgrenzbare Ressourcenpools bzw. Fachwissensbestände zurückgegriffen, die im Rahmen dieser Arbeit alle als branchenübergreifend relevant angesehen wurden, um eine reibungslose Leistungsabwicklung zu ermöglichen (Kapitel 5.3.3.4). Somit ist jeder der angeführten sekundären Geschäftsprozesse für Unternehmen bedeutsam und könnte folglich exemplarisch als Gegenstandsbereich zur Ausarbeitung eines Prozessdesigns ausgewählt werden.

Aufgrund der originär ökonomischen Perspektive dieser Arbeit soll das Prozessdesign exemplarisch für den sekundären Geschäftsprozess „**Bereitstellen der finanziellen Ressourcen**“ modelliert werden. Dem zu diesem Geschäftsprozess zugeordneten Tätigkeitsfeld des betrieblichen Rechnungswesens (Kapitel 5.3.3.4) kommt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine zentrale Bedeutung zu, was durch die folgenden Aussagen verdeutlicht werden soll:

„[...] Grundpfeiler betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns.“ (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2009, V)

„[...] Sprache der Wirtschaft [...]“ (COENENBERG, HALLER & SCHULTZE 2014, 3)

Ein Verständnis über ökonomische Zusammenhänge bei Lernenden in beruflichen Lehr-Lernprozessen und Assessments aufbauen bzw. erfassen zu können, kommt mit Blick auf die zunehmend wirtschaftlich geprägten Lebenssituationen in modernen Gesellschaften eine wachsende Bedeutung zu. So kann es Lernenden auf Grundlage dieses Verständnisses ermöglicht werden, dynamische und tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft beurteilen und mitgestalten zu können (RETZMANN et al. 2010, 11ff.; ACKERMANN, RUOSS & FLURY 2018, 1ff.). Das Wissen über Leistungen und Gestaltungsparameter des betrieblichen Rechnungswesens ist für solch ein ökonomisches Verständnis von hoher Bedeutung und wird etwa von TRAMM (2003b, 5) als „[...] Schlüssel zum wirtschaftlichen Denken [...]“ bezeichnet. Dieser zugeschriebene Stellenwert resultiert daraus, dass durch das Rechnungswesen sämtliche ökonomisch relevanten Sachverhalte eines Unternehmens aufbereitet werden, sodass vergangene, gegenwärtige und zukünftige Tatbestände oder Vorgänge des Unternehmens sowie zurückliegende, aktuelle und prospektive Beziehungen der Organisation zur (Unternehmens-)Umwelt systematisch abgebildet und interpretiert werden können

(COENENBERG et al. 2016, 3). Folglich ist das Rechnungswesen ein wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Informationssystems (PREIB 2000, 7; 2005, 61). PREIB und TRAMM (1996) führen hierzu an, dass es erst durch ein Verständnis über Verfahren und Begriffe des Rechnungswesens möglich wird,

„[...] die beobachtbaren Vorgänge im Unternehmen in ihrem ökonomischen Sinngehalt zu interpretieren und sie letztlich auf die Zielebene wirtschaftlichen Handelns zu beziehen.“ (ebd., 229)

Für ein zielgerichtetes ökonomisches Handeln ist ein hinreichendes Verständnis über das betriebliche Rechnungswesen somit von hoher Bedeutung (TRAMM & PREIB 1996, 1ff.; PREIB 1999, 2; TRAMM 2005, 99ff.; PREIB 2012, 1), weshalb dieser Gegenstandsbereich curricular mit unterschiedlichen Anteilen auch in relativ vielen beruflichen Bildungsgängen als Lerninhalt berücksichtigt wird. Diese Relevanz mag ebenso eine der möglichen Ursachen dafür sein, warum das betriebliche Rechnungswesen seit Anfang der 90er Jahre zunehmend in den Fokus wirtschaftspädagogischer Forschungsarbeiten gerückt ist (SEIFRIED 2002, 104ff.; 2004, 6; 2006, 578; REINISCH & STRUVE 2002, 105ff.; BOULEY 2017; PREIB 1999; REINISCH 1991). Durch welche konkreten Leistungen des Rechnungswesens diese Relevanz begründet wird, soll im folgenden Kapitel erläutert werden. Im Zuge dieser Erläuterungen stehen insbesondere die Merkmale im Fokus, die für eine gezielte vertikale und horizontale Prozessanalyse auf der zweiten und dritten Modellierungsebene bedeutsam sind.

### **6.3.2 Der sekundäre Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“**

In Kapitel 5.3.3.4 wurde erläutert, dass der Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ Tätigkeiten der Aufzeichnung und Auswertung aller relevanten Sachverhalte des Unternehmensgeschehens, deren Aufbereitung in anforderungsgerechten Rechnungen sowie Tätigkeiten der Planung und Bereitstellung des Kapitalbedarfs und der Abwicklung des Zahlungsverkehrs umfasst. Diese Aufgaben betreffen zentrale Gegenstandsbereiche des betrieblichen Rechnungswesens, dessen Merkmale in den folgenden Unterkapiteln erläutert werden, sodass eine vertikale und horizontale Differenzierung von Leistungseinheiten auf der zweiten und dritten Modellierungsebene gezielt erfolgen kann.

Um eine gezielte Prozessanalyse nach den in Kapitel 6.2 identifizierten Kriterien vornehmen zu können, werden in Kapitel 6.3.2.1 zunächst grundlegende Funktionen und Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens im Zusammenhang mit den damit adressierten Bedarfsträgern dargelegt. Anschließend werden in Kapitel 6.3.2.2 die Ergebnisgrößen zu den identifizierten Teilsystemen und die hiermit verbundenen betriebswirtschaftlichen Zielgrößen erläutert. Auf dieser Grundlage können in den Kapiteln 6.3.2.3 und 6.3.2.4 die Leistungen der Teilsysteme des Rechnungswesens abgrenzbar bestimmt werden. Wie sich diese Leistungen von verbundenen Tätigkeitsfeldern unterscheiden, insbesondere denen des Managements bzw. Controllings zur Unternehmenssteuerung, wird abschließend in Kapitel 6.3.2.5 erläutert.

### **6.3.2.1 Funktionen und Adressaten des betrieblichen Rechnungswesens**

Das betriebliche Rechnungswesen kann als (Informations-)System für die vorwiegend mengen- und wertmäßige Ermittlung, Aufbereitung und Darstellung von unternehmensbezogenen Sachverhalten verstanden werden (BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 652). Unternehmensbezogene Sachverhalte werden traditionell durch ökonomisch fassbare Daten in Unternehmensrechnungen abgebildet, die sich auf einen bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum beziehen (COENENBERG et al. 2016, 4)<sup>46</sup>. Durch die umfassende Aufbereitung ökonomisch relevanter Sachverhalte können vergangene, gegenwärtige und zukünftige Tatbestände oder Vorgänge des Unternehmens sowie zurückliegende, aktuelle und prospektive Beziehungen der Organisation zur (Unternehmens-)Umwelt systematisch festgehalten werden (ebd., 3).

Die relevanten Sachverhalte beziehen sich auf die Real- und Nominalgüterströme eines Unternehmens sowie auf die internen Erfolgs- und Bestandsveränderungen (z.B. Abschreibungen, Reparaturen etc.) (STEGGER 2006, 9). Bei **Realgüterströmen** handelt es sich um materielle oder immaterielle Sachgüter, die als Vorprodukte von außen bezogen und in fertige Produkte oder Dienstleistungen umgewandelt werden (z.B. Waren, Arbeitsleistung etc.). Diesen Realgüterströmen stehen Zahlungsströme gegenüber, die den Transfer von **Nominalgütern** betreffen COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER

---

<sup>46</sup> Neben ökonomischen Zielen können durch das betriebliche Rechnungswesen auch soziale und ökologische Zieldimensionen ermittelt, aufbereitet und dargestellt werden (z.B. durch Balanced Scorecards, Umweltbilanzen oder Nachhaltigkeitsberichte) (COENENBERG et al. 2016, 4; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 655).

2016, 4). Nominalgüter beziehen sich entweder direkt auf (Bar-)Geld oder sind von geldähnlichem Charakter. Der Transfer dieser Güter wird durch Abläufe im Realgüterbereich bzw. durch Realgütertransaktionen ausgelöst (z.B. Beschaffung von Gütern; Absatz von Produkten), können aber auch rein finanzieller Art sein (z.B. Transaktionen auf dem Kapitalmarkt) (BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 569). Dies ist ein Grund dafür, dass im Rahmen des Geschäftsprozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ die fortlaufende Zahlungsabwicklung im Realgüterverkehr und die reine Kapitalbeschaffung als eigenständige Aufgabenbereiche berücksichtigt wurden.

Die erste Ermittlung und Aufbereitung der unternehmensbedingten Sachverhalte erfolgt durch die Rechnungen der Buchführung, welche Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind,<sup>47</sup> und/oder Unternehmen, welche die Wertgrenzen nach § 141 AO<sup>48</sup> überschreiten, verpflichtend erstellen müssen (HORSCHITZ et al. 2018, 2ff.). Im Rahmen der Buchführung werden alle finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens in systematischer, sachlicher und chronologischer Ordnung erfasst (COENENBERG et al. 2016, 4; STEGER 2006, 9; WÖHE & KUBMAUL

---

<sup>47</sup> Von der Buchführungspflicht nach dem Handelsgesetzbuch ausgenommen sind trotz Kaufmannseigenschaften kleingewerbetreibende Einzelkaufleute i.S.d. § 241a HGB, die „[...] an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren nicht mehr als jeweils 600 000 Euro Umsatzerlöse und jeweils 60 000 Euro Jahresüberschuss aufweisen [...]“ (Stand 2018).

Nach dem Handelsgesetzbuch auch nicht zur Buchführung verpflichtet sind Gewerbetreibende, die nach Art und Umfang keinen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb führen. Solche Gewerbetreibende können sich jedoch freiwillig ins Handelsregister eintragen lassen (Kannkaufmann), was eine Buchführungspflicht nach sich zieht. Die Vorschriften des Handelsgesetzbuches gelten grundsätzlich nicht für Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft, die sich jedoch auch in der Form des Kannkaufmanns ins Handelsregister eintragen lassen können, wenn nach Art und Umfang ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb besteht (WÖHE & KUBMAUL 2015, 21f.; COENENBERG et al. 2016, 47ff.).

<sup>48</sup> Der Kreis der Buchführungspflichtigen erweitert sich auf die Unternehmen, die nach § 141(1) AO bestimmte Wertgrenzen überschreiten. „Gewerbliche Unternehmer sowie Land- und Forstwirte, die nach den Feststellungen der Finanzbehörde für den einzelnen Betrieb

1. Umsätze einschließlich der steuerfreien Umsätze, ausgenommen die Umsätze nach § 4 Nr. 8 bis 10 des Umsatzsteuergesetzes, von mehr als 600 000 Euro im Kalenderjahr oder
2. (weggefallen)
3. selbstbewirtschaftete land- und forstwirtschaftliche Flächen mit einem Wirtschaftswert (§ 46 des Bewertungsgesetzes) von mehr als 25 000 Euro oder
4. einen Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 60 000 Euro im Wirtschaftsjahr oder
5. einen Gewinn aus Land- und Forstwirtschaft von mehr als 60 000 Euro im Kalenderjahr gehabt haben,

sind auch dann verpflichtet, für diesen Betrieb Bücher zu führen und auf Grund jährlicher Bestandsaufnahmen Abschlüsse zu machen, wenn sich eine Buchführungspflicht nicht aus § 140 ergibt.“ (Stand 2018).

2015, 22; BIEG & KUBMAUL 2009, 1). Geschieht dies für alle finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens wird die **Dokumentationsfunktion** erfüllt, welche als grundlegende Funktion des betrieblichen Rechnungswesens angesehen werden kann. Dies ergibt sich insbesondere daraus, dass die Erfassung der wirtschaftlichen Sachverhalte der Ausgangspunkt dafür ist, alle weiteren Leistungen erbringen und somit auch alle weiteren Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens erfüllen zu können. Die weiteren Zwecke des Rechnungswesens können in vier (Haupt-)Funktionen zusammengefasst werden, welche im Folgenden angeführt sind (COENENBERG et al. 2016, 5; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654; BIEG & KUBMAUL 2009, 50ff.; STEGER 2006, 6ff.):

**Informationsfunktion:** Bereitstellen von komprimierten Informationen zu allen finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalten eines Unternehmens, sodass sämtliche Stakeholder bedarfsgerecht über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage informiert werden.

**Zahlungsbemessungsfunktion:** Bereitstellen von Informationen, die eine Bemessung von fälligen Zahlungen und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs eines Unternehmens ermöglichen (z.B. Gewinnausschüttungen, Erfolgsbeteiligungen, Steuern etc.).

**Planungsfunktion:** Bereitstellen von Informationen, durch die ökonomische Ziel- bzw. Sollgrößen bestimmt und Entscheidungen über rational wirtschaftliches Handeln im Sinne der Unternehmensziele getroffen werden können.

**Kontrollfunktion:** Bereitstellen von Informationen, durch die der Zielerreichungsgrad des wirtschaftlichen Handelns überprüft werden kann, sodass künftige Entscheidungen unter Berücksichtigung der gesteckten Unternehmensziele getroffen und wirtschaftliche Vorgänge gezielt gesteuert werden können.

Die Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion sind eng mit der Dokumentationsfunktion verbunden. So werden die Informationen zu ökonomisch relevanten Sachverhalten nach der ersten buchhalterischen Erfassung in den Rechnungen, die der Erfüllung der Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion dienen, zwar weiter komprimiert, jedoch könnten allein durch den ersten Schritt bereits Bedarfsträger mit Informationen über die Geschäftstätigkeit versorgt sowie fällige Zahlungen bemessen

werden (COENENBERG et al. 2016, 5). Rechnungen für die Erfüllung der Planungs- und Kontrollfunktion werden vorwiegend unternehmensintern für ein effektives Controlling genutzt. Die Schnittstelle zwischen diesen beiden Gegenstandsbereichen wird in Kapitel 6.3.2.5 näher betrachtet.

Der Gegenstandsbereich des betrieblichen Rechnungswesens kann in zwei Teilsysteme gegliedert werden, in denen wirtschaftliche Sachverhalte entweder zum unternehmerischen oder betrieblichen Bereich erfasst und aufbereitet werden. Während sich der **unternehmerische Bereich** auf sämtliche Sachverhalte bezieht, die das rechtlich selbstständige betriebswirtschaftliche Gesamtsystem eines Unternehmens betreffen, rekurriert sich der **betriebliche Bereich** lediglich auf die mit den primären Leistungserstellungsprozessen verbundenen Sachverhalte (COENENBERG et al. 2016, 7; STEGER 2006, 5; WÖHE & KUBMAUL 2015, 7f.). Bei letzterem liegt der Fokus auf den wirtschaftlichen Sachverhalten eines Unternehmens, die sich auf die Erstellung des unternehmensspezifischen Leistungsangebots beziehen, das am Markt gegen Entgelt veräußert werden kann (COENENBERG et al. 2016, 3).

Das Teilsystem zum unternehmerischen Bereich greift vorwiegend Bedarfe externer Interessenten auf, welche beispielsweise Kapitalgeber, Gläubiger, Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden sein können. Aufgrund der Ausrichtung auf externe Bedarfsträger, wird dieses Teilsystem auch als **externes Rechnungswesen** bezeichnet (COENENBERG et al. 2016, 6ff.; STEGER 2006, 5; KÜTING et al. 2011, 33f.). Im externen Rechnungswesen steht insbesondere die Erfüllung der Dokumentations-, Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion im Fokus. Hierfür werden Leistungen bereitgestellt, welche die Bedarfe von externen Stakeholdern nach Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens befriedigen (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 22; BIEG & KUBMAUL 2009, 53ff.). Das auf den betrieblichen Bereich bezogene Teilsystem befriedigt hingegen vorwiegend den Informationsbedarf interner Bedarfsträger, welche beispielsweise das Management, Prozessverantwortliche, Arbeitnehmervertreter oder der Aufsichtsrat sind. Da hier die Interessen interner Bedarfsträger im Fokus stehen, wird dieses Teilsystem auch als **internes Rechnungswesen** bezeichnet (COENENBERG et al. 2016, 7; STEGER 2006, 5; OSTERMANN 2010, 27f.; RÜTH 2012, 3ff.). In Abgrenzung zum externen Rechnungswesen werden in diesem Teilsystem Leistungen bereitgestellt, welche die Bedarfe von internen Stakeholdern nach fundierten Entscheidungsgrundlagen und Zielgrößen zur Verhaltenssteuerung

befriedigen. Folglich wird durch das interne Rechnungswesen vorwiegend die Planungs- und Kontrollfunktion des betrieblichen Rechnungswesens erfüllt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 22ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das betriebliche Rechnungswesen in zwei unterschiedliche Teilsysteme gegliedert werden kann, durch die jeweils abgrenzbare Funktionen erfüllt und spezifische Bedarfe unterschiedlicher Stakeholder befriedigt werden. Das externe und interne Rechnungswesen sind durch die geteilte ökonomische Perspektive auf das Unternehmensgeschehen inhaltlich jedoch miteinander verbunden, was sich auch daran zeigt, dass für die Leistungserstellung teilweise auf dasselbe Zahlenmaterial zurückgegriffen wird (COENENBERG et al. 2016, 7). Auf welche betriebswirtschaftlichen Zielgrößen die Rechnungen des betrieblichen Rechnungswesens bezogen sind und welche Leistungen in den jeweiligen Teilsystemen zur Steuerung dieser Zielgrößen erbracht werden, wird zur Unterstützung einer gezielten Prozessanalyse in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

### **6.3.2.2 Rechnungswesen als Grundlage zur Steuerung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen**

Durch die Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens sollen verschiedene Interessensgruppen über die ökonomische Lage des Unternehmens informiert werden. Hierfür werden insbesondere drei Zielgrößen bzw. ökonomische Stellgrößen voneinander unterschieden. Die erste betriebswirtschaftliche Zielgröße umfasst die fortlaufende *Liquidität* eines Unternehmens. Zu dieser Zielgröße werden seitens des betrieblichen Rechnungswesens Informationsgrundlagen bereitgestellt, welche eine finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens ermöglichen (COENENBERG et al. 2016, 10; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 8). Dies umfasst insbesondere die Aufgabe, Informationen über die fortlaufende Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens bereitzustellen, sodass hiervon ausgehend die Aufrechterhaltung der Liquidität unter Berücksichtigung der Rentabilitätsziele unterstützt werden kann (COENENBERG et al. 2016, 16; KÜTING et al. 2011, 13). Die Betrachtung dieser finanzwirtschaftlichen Perspektive auf die Geschäftstätigkeit ist allein jedoch nicht hinreichend, um den Unternehmenserfolg strategiegeleitet fördern zu können. Dies ergibt sich maßgeblich daraus, dass im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Steuerung Ein- und Auszahlungen bzw. Ein- und Ausgaben im Fokus stehen, welche den wirtschaftlichen Vorgängen

eines Unternehmens oftmals nachgelagert sind und somit nur bedingt zur Steuerung der operativen Geschäftstätigkeit beitragen können (COENENBERG et al. 2016, 10f.; STEGER 2006, 12). Deshalb ist neben der finanzwirtschaftlichen auch eine operative Steuerung des Unternehmens erforderlich, die hinsichtlich der Zielgröße des *Erfolgs* vorgenommen wird. Hierfür werden durch das betriebliche Rechnungswesen Leistungen erbracht, welche sich auf die periodengerechte Abbildung der Sachverhalte zur Leistungsentstehung (Output) und zum erforderlichen Ressourceneinsatzes (Input) beziehen (COENENBERG et al. 2016, 10f.). Der Periodenerfolg dient kurz- und mittelfristigen Zwecken und kann als Vorsteuergröße für den Liquiditätsfluss herangezogen werden (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 8).

Liquiditäts- und Erfolgsmessungen stellen vorwiegend auf retrospektive Informationen ab, weshalb eine strategische Unternehmenssteuerung hierdurch nur bedingt erfolgen kann. Deshalb werden im Rahmen des Rechnungswesens auch Informationen bereitgestellt, die eine prospektiv gerichtete Unternehmenssteuerung ermöglichen. Hierfür sind Informationen erforderlich, auf deren Grundlage Maßnahmen eingeleitet werden können, welche die Erwirtschaftung von Erfolgen in der Zukunft unterstützen. Solche Informationen, die auf eine langfristige Perspektive ausgerichtet sind, betreffen die Zielgröße des *Erfolgspotenzials*. Das Erfolgspotenzial eines Unternehmens lässt sich aus Sicht von COENENBERG et al. (2016, 11) im Sinne dieser Arbeit

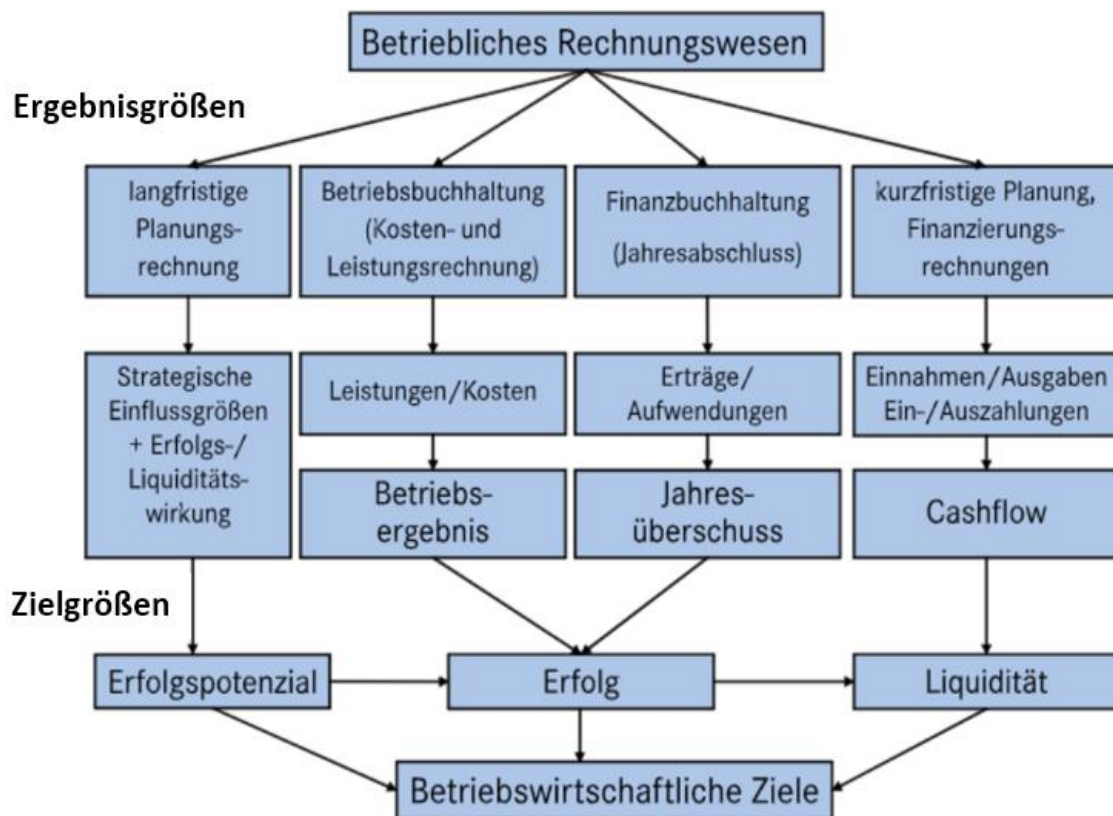
„[...] als ein Bündel nachhaltig wirksamer Wettbewerbsvorteile beschreiben, die im Kontext umweltlicher Chancen und Risiken sowie unternehmerischer Stärken und Schwächen rechtzeitig aufgebaut und verteidigt werden müssen, um in nachfolgenden Perioden Erfolge erzielen zu können.“

Das ökonomische Erfolgspotenzial ist ein wesentlicher Faktor für die Berechnung des Unternehmenswerts, welcher sich somit auch aus dem Barwert für zukünftige Erfolge oder den Free Cashflows zusammensetzt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 8). Das ökonomische Potenzial wird auch durch die ökologische und soziale Nachhaltigkeit des Wirtschaftens beeinflusst. Die beiden Dimensionen lassen sich momentan jedoch nur bedingt in ökonomischen Werten ausdrücken, weshalb diese in der klassischen Unternehmensbewertung bisher eine untergeordnete Rolle spielen (ebd., 9). Wie der Erfolg weist auch das Erfolgspotenzial Interdependenzen zu den anderen Zielgrößen auf, da es als Vorsteuergröße für den Erfolg eines Unternehmens dient und indirekt Auskunft über die zukünftige Liquiditätslage gibt. Die Liquidität übt wiederum selbst



einen Einfluss auf das Erfolgspotenzial aus, da diese Zielgröße eine bedeutsame Voraussetzung dafür ist, dass neue Erfolgspotenziale durch Investitionen aufgebaut werden können (COENENBERG et al. 2016, 11).

Für die finanzwirtschaftliche, operative und strategische Steuerung eines Unternehmens werden durch das betriebliche Rechnungswesen unterschiedliche Leistungen in Form von bestimmten *Ergebnisgrößen* erbracht und bereitgestellt. Die Zusammenhänge zwischen den Ergebnisgrößen des betrieblichen Rechnungswesens und den betriebswirtschaftlichen Zielgrößen werden im Folgenden abgebildet (Abb. 24):



**Abbildung 24:** Zusammenhang zwischen den Ergebnisgrößen des betrieblichen Rechnungswesens und den betriebswirtschaftlichen Zielgrößen (COENENBERG et al. 2016, 15)

Während die betriebswirtschaftlichen Zielgrößen der Liquidität und des Erfolgs auf traditionelle Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens Bezug nehmen, handelt es sich bei der Zielgröße des Erfolgspotenzials um ein relativ neues Feld des Rechnungswesens. Deshalb werden in der angeführten Abbildung zu dieser Zielgröße vorwiegend traditionelle Leistungen bzw. Ergebnisgrößen des Rechnungswesens angeführt, die bedarfsgerecht um prospektive Perspektiven erweitert werden. So kann bei-

spielsweise anknüpfend an die Leistungen des internen Rechnungswesens eine strategische Planungsrechnung erstellt werden, welche prospektiv auf angestrebte Erfolgs- oder Liquiditätsziele gerichtet ist (COENENBERG et al. 2016, 11ff.; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 30ff.). Zur strategischen Steuerung des Erfolgspotenzials werden durch das betriebliche Rechnungswesen in der Regel somit keine grundsätzlich neuen Leistungsprodukte erstellt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016 30ff.), sondern lediglich vorhandene Ergebnisgrößen fortgeschrieben und um nicht-monetäre Informationen erweitert (bspw. Umfeld- und Unternehmensanalysen; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 10).

Bezug nehmend auf die angeführten Zielgrößen können im Folgenden die einzelnen Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens erläutert und die hierdurch befriedigten Bedarfe verdeutlicht werden. Dies erfolgt getrennt für die beiden Teilsysteme des externen und internen Rechnungswesens, da durch diese Teilsysteme jeweils spezifische Perspektiven auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens eingenommen werden (Kapitel 6.3.2.1).

### 6.3.2.3 Leistungen des externen Rechnungswesens

Sämtliche finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte die zur Veränderung des Vermögens oder der Schulden eines Unternehmens führen, werden im externen Rechnungswesen unter Berücksichtigung von steuer- und handelsrechtlichen Vorgaben sowie den nicht kodifizierten Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) im Rahmen der *Geschäfts- bzw. Finanzbuchführung*<sup>49</sup> erfasst (COENENBERG et al. 2016, 61; SCHLIENKAMP 2007, 35ff.)<sup>50</sup>. Die unterjährige Erfassung und Aufbereitung der ökonomisch relevanten Sachverhalte eines Unternehmens durch die Buchführung kann dazu führen, dass neben den *Dokumentationspflichten* bereits die *Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion* in Teilen erfüllt werden. So können Bedarfsträger innerhalb einer Abrechnungsperiode fortlaufend anhand von *Zwischenrechnungen* über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens informiert und fällige Zahlungen bemessen werden (z.B. Umsatzsteuervoranmeldung).

<sup>49</sup> Wesentliche Leistungen der beiden Teilsysteme des betrieblichen Rechnungswesens werden im Folgenden durch den gewählten Schriftschnitt (Fett und Kursiv) hervorgehoben.

<sup>50</sup> Internationale Rechnungslegungsvorschriften (z.B. IFRS, US-GAAP etc.) werden in dieser Arbeit nicht betrachtet.

Am Ende einer Rechnungsperiode wird zu einem bestimmten Stichtag eine Bestandsaufnahme zur Erfassung der gesamten Vermögens- und Schuldenbestände durchgeführt (Inventur) und im Rahmen eines Inventars aufgezeichnet (SCHANZ 2015, 296ff.; NEITZ & HUNDT 2014, 29ff.). Dies dient vorwiegend der Überprüfung der unterjährig erfassten Bestände in der Geschäftsbuchhaltung, sodass die Buchbestände an die tatsächlich vorhandenen Werte angeglichen werden können (COENENBERG et al. 2016, 61). Zur gezielten Befriedigung des heterogenen Informationsbedarfs der Adressaten des externen Rechnungswesens werden die einzelnen Vermögens- und Schuldenwerte aus der Geschäftsbuchführung bzw. dem Inventar in einem **Jahresabschluss** zusammenfassend abgebildet. Hierfür kann es erforderlich sein, dass die in der Finanzbuchhaltung dokumentierten Real- und Nominalgüterströme nach bestimmten Vorgaben ergänzt oder korrigiert werden (HUFNAGEL & HOLDT 2009, 1f.). Durch den Jahresabschluss können verschiedene Stakeholder entsprechend ihres Bedarfs periodengerecht über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens informiert werden (BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 654; BIEG & KUBMAUL 2009, 1; COENENBERG et al. 2016, 64). Bei dieser Leistung bzw. Ergebnisgröße handelt es sich um ein gesetzlich normiertes Instrument, welches den Anspruch besitzt, eine zufriedenstellende Abwägung der widerstreitenden Informationsbedarfe zu gewährleisten (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 19; BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 654f.). Um den Informationsbedarf der externen Adressaten umfassend befriedigen zu können, werden im Rahmen des Jahresabschlusses eine periodenübergreifende Bilanz sowie eine periodenspezifische Gewinn- und Verlustrechnung<sup>51</sup> bereitgestellt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 19; WÖHE & KUBMAUL 2015, 4).

Auf Basis der Informationen aus dem Jahresabschluss können die betriebswirtschaftlichen Zielgrößen der *Liquidität* und des (periodisierten) *Erfolgs* dargelegt und beurteilt werden. Um eine möglichst transparente und zwischen Unternehmen vergleichbare Berichterstattung zu gewährleisten, sind zur Jahresabschlusserstellung externe Vorgaben zu berücksichtigen. Aufgrund dieser Vorgaben können beispielsweise einheitlich berechnete Bemessungsgrundlagen zur Festlegung von Steuerschulden be-

---

<sup>51</sup> Wenn bestimmte Umsatz- und Gewinn Grenzen nicht überschritten werden oder eine freiberufliche Tätigkeit ausgeübt wird, kann die Jahresabschlusserstellung auch durch die Aufstellung einer Einnahmeüberschussrechnung ersetzt werden. In einer solchen Rechnung bestehen vereinfachte Anforderungen für den Ausweis von Vermögens- und Schuldenwerten (vgl. hierzu § 4(3) EStG).

stimmt oder Vermögens-, Finanz- und Ertragslagen zwischen verschiedenen Unternehmen verglichen werden (COENENBERG et al. 2016, 8; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654). Der periodisierte Jahresabschluss erfüllt vorwiegend die *Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion* des betrieblichen Rechnungswesens (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 19; BIEG & KUBMAUL 2009, 24f.). Bei Kapital- oder Personengesellschaften, denen keine natürliche Person als persönlich haftende(-r) Gesellschafter(-in) vorsteht (Ausnahme: Kleinstkapitalgesellschaften), bei Genossenschaften (§ 336 HGB), bei Personengesellschaften mit begrenzter Haftung (GmbH & Co. KG) oder Unternehmen, die der Publizitätspflicht unterliegen und nicht unter der Rechtsform eines Einzelhandelskaufmanns oder einer Personengesellschaft betrieben werden, ist der Jahresabschluss um einen Anhang zu ergänzen<sup>52</sup> (COENENBERG et al. 2016, 465; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 19; BIEG & KUBMAUL 2009, 2ff.; WÖHE & KUBMAUL 2015, 28f.). Im Anhang werden weitere Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens aufbereitet, was insbesondere ergänzende Zahlenwerke und Erläuterungen zu den einzelnen Posten des Jahresabschlusses umfasst.

Die Rechengrößen für die Kalkulation des unternehmensbezogenen Erfolgs sind Erträge und Aufwendungen, durch die der Wertezuwachs bzw. -verzehr eines Unternehmens abgebildet wird. Aufwendungen und Erträge werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, welche eine zeitraumbezogene Erfolgsrechnung darstellt und die zentrale Informationsgrundlage für die Zielgröße des *Erfolgs* eines Unternehmens ist (COENENBERG et al. 2016, 12; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 20; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654; STEGER 2006, 14ff.; WÖHE & KUBMAUL 2015, 16ff.). Ein verbuchter Wertezuwachs bzw. -verzehr verändert stets die Vermögens- und Kapitalstruktur eines Unternehmens, welche in der Bilanz abgebildet wird. Der in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Erfolg bildet die Ertragslage eines Unternehmens ab und wird als Gewinn bzw. Verlust unter der Bilanzposition des Eigenkapitals ausgewiesen (= Reinvermögen) (EISELE & KNOBLAUCH 2011, 791; BIEG

---

<sup>52</sup> Bei mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften (vgl. § 267 HGB) sowie bei Unternehmen, die die Rechtsform „GmbH & Co. KG“ wählen, ist zusätzlich die Abgabe eines Lageberichts erforderlich (§ 289 HGB). Der Lagebericht umfasst Erläuterungen über zukünftige Erfolgsaussichten des Unternehmens und bezieht sich somit auf die Zielgröße des *Erfolgspotenzials* (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 19; WÖHE & KUBMAUL 2015, 57f.).

& KUBMAUL 2009, 56). Die Ertragslage kann auch durch den Vergleich des Reinvermögens zwischen zwei Bilanzen bzw. Bilanzjahren festgestellt werden (COENENBERG et al. 2016, 21).

Rechnungen zur Finanzlage eines Unternehmens sollen Aufschluss über die Zielgröße der *Liquidität* geben, was auch die Bereitstellung von Informationen zu den Finanzierungsströmen eines Unternehmens erfordert (BIEG & KUBMAUL 2009, 55f.). Da die Bilanz jedoch lediglich bestandsorientierte Deckungsanalysen vorsieht, können nur Aussagen zur Finanzstruktur eines Unternehmens bzw. zur strukturellen Liquidität und nicht zur dynamischen Liquidität getroffen werden. Um auf die dynamische Liquidität eines Unternehmens schließen zu können, ist es im Rahmen des Jahresabschlusses erforderlich, Kapitalflussrechnungen (Cash-Flow) zu erstellen (COENENBERG et al. 2016, 457; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654f.). Kapitalflussrechnungen sind Finanzierungs- und Investitionsrechnungen, die Außenstehenden zu Verfügung gestellt werden. Diese Rechnungen sind originäre Leistungen des internen Rechnungswesens und sollen deshalb erst in Kapitel 6.3.2.4 näher erläutert werden.

Zur Erfüllung der *Informationsfunktion* werden seitens des externen Rechnungswesens auch hochgradig komprimierte Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens bereitgestellt, sodass ökonomisch relevante Zusammenhänge betrachtet und gezielt interpretiert werden können (COENENBERG et al. 2016, 565). Die Auswertung von erkenntniszielorientierten Unternehmensinformationen findet maßgeblich über Kennzahlen und Kennzahlensysteme statt, die im Zuge einer Bilanzanalyse ermittelt werden (KÜTING & WEBER 2012, 1). Ziel einer *Jahresabschluss- bzw. Bilanzanalyse* ist die Abbildung der Liquiditäts- und Erfolgslage eines Unternehmens durch Verhältniszahlen bzw. Kennzahlen, die gezielte Zeit-, Unternehmens- und Branchenvergleiche ermöglichen (COENENBERG et al. 2016, 565f.; BIEG & KUBMAUL 2009, 305ff.). Korrespondierend zu den drei betriebswirtschaftlichen Zielgrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotenzial kann sich die Bilanzanalyse auf **finanzwirtschaftliche, erfolgswirtschaftliche** und **strategische Auswertungen** beziehen.

Die **finanzwirtschaftlichen Analysen** dienen vorwiegend der Erfassung und Beurteilung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens (BIEG & KUBMAUL 2009, 307). Zur Erstellung dieser Analysen wird maßgeblich auf diejenigen Bilanzwerte Bezug genommen, die sich auf die Kapitalverwendung der Aktivseite (Investitionsanalyse), die

Kapitelaufbringung der Passivseite (Finanzierungsanalyse) sowie auf den Zusammenhang zwischen der Kapitelverwendung und -aufbringung (Liquiditätsanalyse) beziehen (COENENBERG et al. 2016, 570). Im Rahmen der *Investitionsanalyse* werden Art und Zusammensetzung des Vermögens und die Dauer der Vermögensbindung untersucht. Hinsichtlich der finanziellen Stabilität eines Unternehmens steht hier die Frage im Fokus, in welcher Geschwindigkeit das Vermögen des Unternehmens im Umsatzprozess liquidiert werden kann (z.B. Anlage- und Umlaufintensität, Investitionsquote etc.). Die *Finanzierungsanalyse* untersucht hingegen die Art der Finanzierung des Unternehmens auf der Passivseite der Bilanz und die mit der Finanzierung verbundenen Risiken. Hierbei steht insbesondere die Kapitalstruktur im Fokus, welche sich auf das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital bezieht (z.B. Eigen- und Fremdkapitalquote, Statischer Verschuldungsgrad etc.). Die relative Betrachtung zwischen den Faktoren der Kapitalverwendung (Investition) und der Kapitalherkunft (Finanzierung) im Rahmen der *Liquiditätsanalyse* dient vorwiegend der Beurteilung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Die Liquiditätsanalyse kann in statischen oder dynamischen Verfahren durchgeführt werden. Bei der statischen Liquiditätsanalyse werden Einnahmen und Ausgaben in ihre Höhe und zeitlichen Fristigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet und als Bestandsgrößen berücksichtigt (z.B. Liquiditätsgrade I, II, III; Deckungsgrad A, B etc.). In Abgrenzung hierzu werden der dynamischen Liquiditätsanalyse zeitraumbezogene Stromgrößen zu Grunde gelegt, sodass zur Einschätzung der Liquiditätslage auch der laufende Finanzmittelfluss berücksichtigt werden kann (insb. Operativer Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit) (COENENBERG, HALLER & SCHULTZE 2016, 1067ff.; BIEG & KUBMAUL 2009, 329ff.; DENK et al. 2010, 1ff.)

***Erfolgswirtschaftliche Analysen*** beziehen sich in Abgrenzung zu finanzwirtschaftlichen Analysen auf die komprimierte Aufbereitung und Darstellung von erfassten Werten aus der Gewinn- und Verlustrechnung, sodass die Ertragskraft eines Unternehmens beurteilt werden kann (BIEG & KUBMAUL 2009, 307). Hierzu werden insbesondere Rentabilitäts-, Ergebnisquellen- und Aufwandsstrukturanalysen durchgeführt (COENENBERG et al. 2016, 581f.). Bei *Rentabilitätsanalysen* steht die Ermittlung der Verzinsung des eingesetzten Kapitals im Vordergrund, was sich auf das Vermögen oder auf den Umsatz eines Unternehmens beziehen kann (z.B. Eigenkapital-, Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität). Die Rentabilitätsrechnung ist retrospektiv, da den Berechnungen vergangenheitsbezogene Werte zu Grunde liegen. Zur Beurteilung der zukünftigen Ertragskraft werden in *Ergebnisquellenanalysen* deshalb Faktoren identifiziert,

die nachhaltig sind bzw. regelmäßig auftreten und folglich auch Auskunft über die zukünftige Ertragskraft geben können (z.B. ordentliches vs. außerordentliches Ergebnis der Geschäftstätigkeit). Darüber hinaus sollen mit der *Aufwandsstrukturanalyse* Produktivitätsbeziehungen betrachtet und analysiert werden (z.B. Personal-, Material-, Herstellungsintensität, etc.), wodurch die künftige Aufwandsstruktur eines Unternehmens gezielter eingeschätzt werden kann (z.B. Einfluss von Tariferhöhungen, Identifikation von Trends etc.) (COENENBERG et al. 2016, 585ff.; BIEG & KUBMAUL 2009, 340ff.).

Über die bisher vorwiegend operativen Analysen der Jahresabschlusswerte hinaus kann eine *strategische Bilanzanalyse* durchgeführt werden. Hier werden Faktoren erfasst, die einen Einfluss auf den zukünftigen Erfolg und die zukünftige Liquidität eines Unternehmens haben können und somit die Zielgröße des *Erfolgspotenzials* betreffen (COENENBERG, HALLER & SCHULTZE 2016, 1197). Für die strategische Bilanzanalyse können zusätzliche Informationen aus dem Unternehmensumfeld genutzt werden, die sich auch auf nicht ökonomische Stromgrößen beziehen. Hierdurch ist es möglich, umfangreichere Aussagen zu künftigen Ergebnissen bzw. Zahlungsströmen und somit zur Wertentwicklung eines Unternehmens abzuleiten. Aufgrund der Bezugnahme der strategischen Bilanzanalyse auf den Unternehmenswert, kann diese als wertorientierte Bilanzanalyse bezeichnet werden. Der Wert eines Unternehmens wird maßgeblich durch den Barwert von zukünftigen Ausschüttungen an die Eigentümer bestimmt, weshalb Analysen zur künftigen Profitabilität bzw. über Zukunftserfolge erforderlich sind. Typische Berechnungsverfahren für solche Analysen sind der Discounted-Cashflow-Ansatz, der Ertragswertansatz oder der Residualgewinn-Ansatz (vgl. hierzu COENENBERG, HALLER, SCHULTZE 2016, 1198f.). Durch die strategische Bilanzanalyse kann zudem ein Beitrag dazu geleistet werden, die eigene Wettbewerbsposition zukünftig zu stärken. Hierfür werden quantitative und qualitative Rechnungen bereitgestellt, die es ermöglichen, Risiken und Chancen im Wettbewerb sowie unternehmensbezogene Stärken und Schwächen in Verbindung mit der Entwicklung des Unternehmenswerts zu analysieren. Dies erfolgt im Rahmen der strategischen Bilanzanalyse beispielsweise durch ressourcen-, marktwert- und zukunftserfolgswertorientierte Analysen. Die *ressourcenorientierte Analyse* umfasst die Substanzbewertung aller materiellen und immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens hinsichtlich ihres Wertpotenzials (z.B. Residualwertmethode). *Marktwertorientierte Analysen* beziehen sich in Abgren-

zung hierzu auf die Ermittlung des Marktwerts, welcher durch Kapitalmarktbewertungen für das betrachtete Unternehmen, für Vergleichsunternehmen und/oder für Unternehmen der gleichen Branche errechnet wird (z.B. Aktienrentabilität, Analyse der strategischen Positionierungs- und Wachstumserwartungen). Aus diesen Kapitalmarktdaten können implizit auch Investorenerwartungen abgeleitet werden (ebd., 1200). Des Weiteren kann die strategische Bilanzanalyse *zukunftsleistungswertorientierte Analysen* umfassen. In diesen werden zur Ermittlung des Zukunftswerts unternehmens- und umfeldbezogene Treibergrößen betrachtet, die Einfluss auf künftige Erfolge ausüben können (z.B. SWOT-Analysen). Für diese Analysen des Geschäftsportfolios können zudem retrospektive Ergebnisse aus finanz- und erfolgswirtschaftlichen Analysen einbezogen werden (z.B. kennzahlengestützte Portfolioanalysen) (ebd., 1215ff.).

#### **6.3.2.4 Leistungen des internen Rechnungswesens**

Das interne Rechnungswesen hat wie das externe Rechnungswesen eine Informationsfunktion. Im Unterschied zum externen Rechnungswesen werden durch die hier erstellten Leistungen jedoch vorwiegend Bedarfe interner Interessenträger nach Informationen zur zielgerichteten Steuerung der primären Geschäftsprozesse befriedigt, weshalb das interne Rechnungswesen maßgeblich zur Erfüllung der *Planungs- und Kontrollfunktion* beiträgt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 22; STEGER 2006, 64f.; Kapitel 6.3.2.1). Die Rechnungen können nach freiem Ermessen des Unternehmens gestaltet werden<sup>53</sup>, sodass für diese Zahlenwerke in der Regel keine steuer- oder handelsrechtlichen Vorgaben zu beachten sind (BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654). Aufgrund dieser Gestaltungsfreiheit können bedarfsgerechte Informationen zur unternehmensspezifischen Planung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit bereitgestellt werden. Die Leistungen des internen Rechnungswesens können vereinzelt auch zur Erfüllung externer Dokumentationspflichten genutzt werden, weshalb diesem Teilsystem ebenso eine Dokumentationsfunktion zukommen kann (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 24). Beispielsweise ist die Höhe der im internen Rechnungswesen ermittelten Kosten für die Herstellung bestimmter Leistungen nach handels-

---

<sup>53</sup> Korrespondierend zu den nicht kodifizierten „Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung“ bestehen ebenso „Grundsätze ordnungsmäßiger Kosten- und Leistungsrechnung“, die bei der Erstellung von Rechnungen des internen Rechnungswesens berücksichtigt werden können (STEGER 2006, 75f.).



und steuerrechtlichen Vorschriften die Referenzgröße für die Aktivierung von Eigenleistungen und Bestandsveränderungen (§ 255 (2) HGB, R6.3 EStR) sowie für die Ermittlung von Konzernverrechnungspreisen (COENENBERG et al. 2016, 24f.; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 6; STEGER 2006, 69f.).

Die Rechengrößen des internen Rechnungswesens beziehen sich auf Kosten und Leistungen, die im Rahmen der Betriebsbuchhaltung durch die **Abgrenzungsrechnung** ermittelt werden (COENENBERG et al. 2016, 11; STEGER 2006, 46ff.; WÖHE & KUBMAUL 2015, 7f.). Kosten und Leistungen können als bewertete(-r) sachzielbezogene(-r) Güterverbrauch bzw. -erstellung definiert werden (COENENBERG et al. 2016, 25; BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 654). Diese Rechengrößen beziehen sich auf all jene wirtschaftlichen Vorgänge, die direkt mit den primären Geschäftsprozessen zur Erstellung der unternehmensspezifischen Marktleistungen in Verbindung stehen (innerbetriebliche Faktorkombinationsprozesse). Zur Abbildung der Zielgröße des *Erfolgs* werden im Rahmen des internen Rechnungswesens **Kosten- und Leistungsrechnungen** (= **Kostenrechnungen**) erstellt (COENENBERG et al. 2016, 11). Im Unterschied zum externen Rechnungswesen bezieht sich die Kosten- und Leistungsrechnung entsprechend dem aufgezeigten Fokus lediglich auf die Erfassung des betrieblichen Wertezuwachses und -verzehr. Demnach werden in diesen Rechnungen keine betriebs- und periodenfremden sowie außerordentlichen Aufwendungen und Erträge berücksichtigt (Neutrale Aufwendungen und Erträge) (STEGER 2006, 17ff.; SCHULTZ 2017, 6ff.). Es können darüber hinaus jedoch zusätzliche betriebsbedingte Kosten erfasst werden, die in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht (Zusatzkosten) oder in anderer Höhe (Anderskosten) erfolgswirksam geworden sind (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 25ff.; EBERT 2012, 34ff.).

Kosten und Leistungen werden in der Betriebsbuchhaltung in der Regel auf gesonderten Konten erfasst, deren Werte durch eine dem externen Rechnungswesen nachgelagerte Abgrenzungsrechnung ermittelt werden (STEGER 2006, 47ff.). Die nachgelagerte Betrachtung von Kosten und Leistungen resultiert daraus, dass deren Höhe anhand der Aufwendungen und Erträge aus der Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln ist. Somit bilden die Werte der Gewinn- und Verlustrechnung die Grundlage, um Grundkosten (aufwandsgleiche Kosten), Zusatzkosten (aufwandslose Kosten), Anderskosten (aufwandsungleiche Kosten) und betriebsbedingte Leistungen zu identifizieren. In der durchzuführenden Kostenrechnung gilt das Verursachungsprinzip, welches besagt,

dass den Kostenträgern (Produkte, Aufträge) und -stellen (z.B. Leistungseinheiten) eines Unternehmens nur die Kosten zugeordnet werden sollen, die tatsächlich hier entstanden sind (COENENBERG et al. 2016, 25). Dies ist zur Steuerung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens von hoher Bedeutung, da nur auf dieser Grundlage gezielte Maßnahmen seitens von Führungsverantwortlichen ergriffen werden können, um die Erreichung bestimmter Zielgrößen zu unterstützen (vgl. hierzu auch Kapitel 6.3.2.5). Zur verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten werden im Rahmen der **Kostenartenrechnung** zunächst alle Kosten und deren Höhe identifiziert, die einem Kostenträger direkt zugeordnet werden können (= Einzelkosten, z.B. Materialkosten, Fertigungslöhne etc.) (STEGER 2006, 73; SCHWEITZER et al. 2016, 370f.). Die Kosten, die in diesen Rechnungen nicht direkt zugeordnet werden können, sogenannte Gemeinkosten (z.B. Mietkosten, Abschreibungen, Energiekosten etc.), werden in der anschließenden **Kostenstellenrechnung** anhand eines spezifischen Verteilungsschlüssels auf die verschiedenen Kostenstellen (= Ort der Kostenentstehung) des Leistungserstellungsprozesses umgelegt (ebd., 74; EBERT 2012, 56ff.; ZUREK 2017, 378). Neben dieser traditionellen Verteilung von Gemeinkosten auf Kostenstellen anhand von Zuschlagssätzen kann alternativ auch eine Prozesskostenrechnung durchgeführt werden. In prozessorientierten Primärstrukturen kann hierdurch eine zielgenauere Verteilung von Gemeinkosten auf bestimmte Kostenträger vorgenommen werden (FRIEDL 2004, 416ff.; ZUREK 2017, 406ff.).

Anknüpfend an die Ergebnisse der vorstehenden Rechnungen werden die hier ermittelten Kosten abschließend im Rahmen der **Kostenträgerrechnung** verursachungsgerecht spezifischen Kostenträgern zusammenfassend zugeordnet, sodass beispielsweise die Kosten und Preise für spezifische Produkte bzw. Aufträge bestimmt werden können (COENENBERG et al. 2016, 26; STEGER 2006, 74f.). Sofern in diesen Rechnungen die Entgelte berücksichtigt werden, die am Markt für die erstellten Leistungen erzielt wurden, kann die Kostenträgerrechnung auch als Erfolgsrechnung für bestimmte Produkte oder Perioden dienen. Unter Einbezug aller betrieblichen Leistungen wird in diesen Rechnungen das gesamte Betriebsergebnis ermittelt, welches den betrieblichen Erfolg aus der originären Geschäftstätigkeit abbildet. Kostenträgerrechnungen können anhand verschiedener Kalkulationsverfahren erstellt werden (Divisions-, Äquivalenzziffern-, Zuschlags-, Bezugsgrößenkalkulation und Kalkulation von Kuppelprodukten), welche in Abhängigkeit vom Produktionstyp auszuwählen und durchzuführen

sind (ZUREK 2017, 365ff.). Produktionstypen unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl von Endprodukten, der Verbundenheit der Produktionsprozesse, dem Homogenitätsgrad des Produktionsprogramms und der Anzahl der bestehenden Produktionsstufen (FRIEDL 2004, 187f.). Wenn eine prozessbezogene Kostenstellenrechnung durchgeführt wird, kann alternativ zu den angeführten Kalkulationsverfahren auch die Kostenträgerrechnung als Prozesskostenrechnung erstellt werden (FRIEDL 2004, 375ff.).

Den angeführten Kostenrechnungen kann eine unterschiedliche Kostenbasis zu Grunde liegen, welche nach dem *Zeitbezug* variiert und sich auf Ist-, Normal- oder Plankosten beziehen kann. Ist-Kostenrechnungen sind vergangenheitsbezogen und berücksichtigen zur Kalkulation die tatsächlich angefallenen Kosten einer Periode (z.B. Aufnahme von Kosten durch Verarbeitungsfehler). Um Preis- bzw. Kostenschwankungen auszugleichen beziehen sich Normalkostenrechnungen auf Durchschnittskosten aus mehreren vergangenen Perioden, die dort als Istkosten entstanden sind (z.B. Kosten der letzten fünf Jahren). Kalkulationen auf Plankostenbasis berücksichtigen auch zukünftige Kostenpositionen, welche beispielsweise aufgrund von Tarifabschlüssen oder üblichen Preissteigerungen absehbar sind (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 72f.). Neben dem Zeitbezug lassen sich Kostenrechnungen auch nach dem *Sachumfang* unterscheiden. Hiernach können Kostenrechnungen auf Voll- oder Teilkostenbasis erstellt werden. In der Vollkostenrechnung werden alle Kosten einer Rechnungsperiode in Form von Einzel- und Gemeinkosten auf die Kostenträger eines Unternehmens umgelegt (BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 841; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 73f.). Diese Rechnungen dienen vorwiegend langfristigen Steuerungszwecken, obwohl die Gemeinkosten nicht präzise zu bestimmten Kostenträgern zurechenbar sind. In Teilkostenrechnungen werden hingegen nur Teile der betriebsbedingten Kosten (insb. beschäftigungsvariable Kosten, Einzelkosten) auf die Kostenträger umgelegt (ebd., 764)<sup>54</sup> <sup>55</sup>. Rechnungen auf Teilkostenbasis dienen kurzfristigen Steuerungszwecken, um beispielsweise den Erfolg bzw. den Erfolgsbeitrag eines Produkts anhand des Deckungsbeitrags beurteilen zu können (STEGER 2006, 63f.; BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 244ff., 490f.; ZUREK 2017, 387ff.). Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen können grundsätzlich auch nach

---

<sup>54</sup> Fixe Kosten werden in der Regel zwar nicht auf bestimmte Kostenträger umgelegt, deren Berücksichtigung kann zur Erstellung von Kostenrechnungen auf Teilkostenbasis aber dennoch erforderlich sein (z.B. Betriebsergebnis, Break-Even-Analyse etc.).

<sup>55</sup> Beispiele zur simultanen Berücksichtigung von Einzel-/Gemeinkosten und variable Kosten/Fixkosten finden sich bei HORNGREN, FOSTER und DATAR (2001, 35).

den beiden Kostenrechnungssystemen differenziert werden, da hier die Werte zu ermitteln sind, die für die Erstellung von Kostenträgerrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis benötigt werden. Den Kalkulationen der Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen liegen für beide Kostenrechnungssysteme jedoch vergleichbare Abrechnungstechniken zu Grunde, was bedeutet, dass der Prozess für die Erstellung dieser Rechnungen weitestgehend identisch ist. Wesentliche Unterschiede in der Abrechnungstechnik ergeben sich erst bei Rechnungen, die geschäftsprozessexternen Kunden für kurz- oder langfristige Planungs- und Kontrollzwecke direkt bereitgestellt werden (EISELE & KNOBLAUCH 2011, 899f.).

Durch Rechnungen zu **Kostenanalysen** werden maßgeblich Bedarfe interner Kunden nach Grundlagen für eine zielkongruente Steuerung der Geschäftstätigkeit befriedigt, die anders als bei periodenbezogenen Kostenrechnungen nicht nur bestimmte Perioden betrachten, sondern auch auf mehrere zukünftige Perioden bezogen sein können (z.B. Life Cycle Costing) (COENENBERG et al. 2016, 23; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, V). Kostenanalysen bestehen aus Planungs- und Kontrollrechnungen, durch welche die gleichlautenden *Planungs- und Kontrollfunktionen* des internen Rechnungswesens erfüllt werden können. In *Planungsrechnungen* findet eine mengen- und wertmäßige Schätzung der betrieblichen Entwicklung statt, sodass unter Berücksichtigung der Unternehmensziele Konsequenzen von Handlungsalternativen bewertet werden können (WÖHE & KUBMAUL 2015, 9). Dies kann auch die Ermittlung zukünftiger Kosten bzw. Plankosten betreffen, die wiederum in die zuvor angeführten Kostenrechnungen eingehen können. Planungsbezogene Kostenanalysen, durch die maßgeblich geschäftsprozessexterne Bedarfsträger befriedigt werden, sind beispielsweise Break-Even Analysen, Kalkulationen zu Opportunitäts- und Transaktionskosten, Berechnungen zu Preisunter- und Preisobergrenzen oder Grenzkosten (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, V). Anhand dieser Planungs- und Zielgrößen können Handlungsalternativen zur Produktion, zum Produktprogramm und zu Preisen unter Berücksichtigung der finanziellen Ziele des Unternehmens beurteilt und folglich ökonomisch zielbezogene Entscheidungen getroffen werden (z.B. erwartete Preise, Absatzmengen, Maschinenlaufzeiten etc.) (ebd., 23). Inhaltlich beziehen sich diese Entscheidungen typischerweise auf die Wahl geeigneter Beschaffungs- und Vertriebswege, Preisober- und Preisuntergrenzen sowie auf offene Fragen zur Eigen- oder Fremdfertigung („make-or-buy“) (COENENBERG et al. 2016, 24; COENENBERG, FISCHER & GÜN-

THER 2016, 6). Zur prospektiven bzw. strategieorientierten Entscheidungsfindung können Kostenanalysen auch auf zukünftige Zeiträume und somit auf die Zielgröße des *Erfolgspotenzials* bezogen werden. Hierunter zu fassende Leistungen sind beispielsweise Kostenschätzungen, das Target Costing oder das Life Cycle Costing (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 32).

Neben der Entscheidungsunterstützung dienen Planungsrechnungen auch zur Verhaltenssteuerung, da ausgehend von diesen Rechnungen Vereinbarungen mit Führungsverantwortlichen auf der zweiten und dritten Ebene<sup>56</sup> über Kosten-, Erlös- und Ergebnisziele getroffen werden können. Ob die geplanten Zielvorstellungen durch das wirtschaftliche Handeln der Akteure anforderungsgerecht umgesetzt werden, kann mithilfe von *Kontrollrechnungen* überprüft werden. Hier werden tatsächlich realisierte Sachverhalte (Ist-Abläufe und Zustände) mit Plangrößen abgeglichen (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 23; WÖHE & KUBMAUL 2015, 9). Solche kontrollbezogenen Kostenanalysen sind beispielsweise Ergebnisabweichungsanalysen oder Earned-Value-Analysen, anhand derer das betriebliche Handeln unter Berücksichtigung von Plangrößen kritisch reflektiert und gesteuert (Feedback) werden kann. Ebenso können durch Kontrollrechnungen zukünftige Planungsprozesse unterstützt werden, da beispielsweise Störfaktoren gezielter eingeschätzt werden können (Feedforward) (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 6). Kontrollrechnungen können demnach auch einer prospektiven Entscheidungsfindung dienen und somit auf die Zielgröße des *Erfolgspotenzials* bezogen sein. Vorwiegend werden diese Rechnungen jedoch zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit des betriebsbedingten Handelns genutzt und sind deshalb originär auf die Zielgröße des *Erfolgs* gerichtet. Zur gezielten Einschätzung des Erfolgs bzw. zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit werden in kontrollbezogenen Kostenanalysen kosten- und ergebnisorientierte Systeme der Leistungsmessung voneinander unterschieden. Durch diese Systeme werden beispielsweise Kennzahlen bereitgestellt, die eine Einschätzung über die Erreichung zentraler betriebswirtschaftlicher Zielgrößen ermöglichen (z.B. Du-Pont-Schema zur Rentabilität) (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 818). Die hier ermittelten Informationen können in Planungs- und Budgetierungssysteme eingehen, sodass dezentrale Entscheidungsträger ihr Handeln bzw. ihre Entscheidungen auf die Erreichung der Unternehmensziele ausrichten

---

<sup>56</sup> Erste Ebene = Topmanagement; Zweite Ebene = Middle-Management (z.B. Prozessverantwortliche); Dritte Ebene = Lower-Management (z.B. Leiter von Prozess-Teams).

können, wodurch eine kongruente Zielverfolgung unterstützt wird. Budgetierungssysteme können ebenso als Anreiz- und Kontrollsystem zur Leistungsevaluierung dienen, da die von den (dezentralen) Entscheidungsträgern erbrachten Leistungen (Ist-Größen) mit geplanten Zielwerten bzw. Soll-Größen verglichen werden können (ebd., 911; COENENBERG et al. 2016, 23).

Neben Kostenträgerrechnungen können auch die hierauf Bezug nehmenden oder aufbauenden Kostenanalysen nach unterschiedlichen Kostenrechnungssystemen erstellt werden, was anhand der Plankostenrechnung<sup>57</sup> exemplarisch verdeutlicht werden soll (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 255; HORNGREN, FOSTER & DATAR 2001, 284ff.). Bei der *starr* Plankostenrechnung wird zur (Plan-)Kostenkalkulation nicht zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterschieden sowie lediglich der Plan-Beschäftigungsgrad und nicht die Ist-Beschäftigung berücksichtigt. Um wesentliche Kosteneinflussfaktoren für eine gezielte Entscheidungsunterstützung aufnehmen zu können, ist eine *flexible Plankostenrechnung* zu erstellen, in der variable und fixe Kosten getrennt werden. Hierdurch sind Kostenanalysen bzw. -kontrollen zu verschiedenen Beschäftigungsgraden möglich (Soll-Kosten). Aufgrund der getrennten Betrachtung von variablen und fixen Kosten können Plankostenrechnungen somit auch auf Voll- und Teilkostenbasis erstellt werden und sollen neben der Erfüllung der Planungsfunktion (Vorkalkulation) zudem eine Kostenkontrolle ermöglichen (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 258ff.; OSSADNIK 2003, 105ff.).

Neben Kostenrechnungen und -analysen werden zudem **Finanzierungs- und Investitionsrechnungen** dem Teilsystem des internen Rechnungswesens zugeordnet. Durch diese Rechnungen werden Informationen bereitgestellt, die Aufschluss über die fortlaufende Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und über die Wirtschaftlichkeit von Investitionen geben. Hierdurch soll die Aufrechterhaltung der *Liquidität* bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Rentabilitätsziele unterstützt werden (COENENBERG et al. 2016, 10ff.). Dass diese Ziele erreicht werden, ist für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens äußerst bedeutsam, da bei Versäumnissen existenzbedrohende Konsequenzen drohen (insb. Insolvenz). Finanzierungsrechnungen bestehen aus „*Finanzrechnungen*“ und „*Finanzierungsrechnungen im engeren Sinne*“ und stellen monetäre

---

<sup>57</sup> Plankostenrechnungen sind auf zukünftige Zeiträume ausgerichtete Kostenrechnungen, auf deren Grundlage auch Kostenanalysen wie beispielsweise Abweichungsanalysen und Soll-Ist-Vergleiche möglich sind (vgl. COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 255).

Periodenrechnungen dar (z.B. Jahres- oder Monatsrechnung), durch die Zahlungsströme und Finanzmittelbestände eines Unternehmens erfasst und gesteuert werden können (ebd., 16).

In *Finanzrechnungen* wird die Liquidität eines Unternehmens berichtet sowie der laufende Kapitalbedarf unter Berücksichtigung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten ermittelt (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 12f.; COENENBERG et al. 2016, 16f.). Die Finanzrechnung ist nicht mit den in Kapitel 6.3.2.2 angeführten Finanzierungsanalysen zu verwechseln, da letztere auf Rechengrößen aus der Bilanz basieren und somit bestandsorientiert sind. Bestandsorientierte, bilanzielle Deckungsrechnungen (z.B. Deckungsgrad A/B) geben nur unzureichend über die aktuelle Liquiditätslage Aufschluss, da hier keine fortlaufenden Liquiditätsbestände abgebildet werden. Strukturelle bestandsorientierte Liquiditätsgrößen, wie beispielsweise die Eigenkapitalquote oder der Verschuldungsgrad, dienen der Steuerung der mittel- und langfristigen Liquidität (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 13). Um jedoch auch in der operativen Geschäftstätigkeit fortlaufend die Liquidität des Unternehmens zu sichern (z.B. täglich, wöchentlich oder monatlich), werden der Finanzrechnung keine stichtagsbezogenen Bestandsgrößen, sondern Stromgrößen in Form von *Ein- und Auszahlungen* zu Grunde gelegt. Diese umfassen (Geld-)Zahlungen (Bargeld, Buchgeld etc.) oder die rechtlich entstandene Schuld an solchen „flüssigen Mitteln“ (COENENBERG et al. 2016, 12; BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 654; EISELE & KNOBLAUCH 2011, 791f.). Die Barzahlung von Waren oder die Bezahlung einer Rechnung via Überweisung werden beispielsweise als klassische (Geld-)Zahlungen angesehen (WÖHE 1997, 9ff.; WÖHE & KUßMAUL 2015, 15). Neben der direkten Ermittlung des Liquiditätsflusses durch die unmittelbare Gegenüberstellung von Ein- und Auszahlungen kann dieser auch indirekt durch die Um- bzw. Rückrechnung von periodisierten erfolgswirksamen Größen in unperiodisierte liquiditätswirksame Zahlungsgrößen ermittelt werden (z. B. Berechnung des einfachen Cash-Flows) (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 14).

*Finanzierungsrechnungen im engeren Sinne* berücksichtigen in Abgrenzung zur Finanzrechnung auch sämtliche liquiditätsnahen Mittel in Form von *Einnahmen und Ausgaben*. Dies kann zur gezielten Unternehmenssteuerung bedeutsam sein, da zur Beurteilung von liquiditätsbezogenen Über- bzw. Unterdeckungen neben Ein- und

Auszahlungen beispielsweise ebenso Kreditgeschäfte relevant sind (insb. Forderungen/Verbindlichkeiten). Einnahmen und Ausgaben enthalten über die flüssigen Mittel hinaus alle rechtlich entstandenen Ansprüche auf Zahlungsmittel (Kreditgeschäfte), die durch die Erfüllung eines Kaufvertrags entweder beim Käufer als Ausgabe oder beim Verkäufer als Einnahme entstehen (COENENBERG et al. 2016, 13; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 16f.; BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 654; EISELE & KNOBLAUCH 2011, 791ff.; WÖHE & KUßMAUL 2015, 15f.). Demnach kann eine Einnahme auch ein Forderungszugang oder Schuldenabgang und eine Ausgabe ein Forderungsabgang oder Schuldenzugang sein (STEGER 2006, 13). Bei Einnahmen und Ausgaben handelt es sich somit um Zu- oder Abnahmen des Netto-Geldvermögens (= Liquide Mittel + kurzfristige Forderungen – kurzfristige Verbindlichkeiten). Die Rechengrößen Ein- bzw. Auszahlungen sowie Einnahmen und Ausgaben können jedoch nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden, da diese gleichzeitig entstehen können. Beispielsweise ist dies bei der Barzahlung von Büromaterial der Fall, da hier ein rechtlicher Anspruch auf Zahlungsmittel (Ausgabe) entsteht und zugleich ein tatsächlicher Abfluss von Zahlungsmitteln (Auszahlung) erfolgt (EISELE & KNOBLAUCH 2011, 792f.; WÖHE 1997, 9ff.).

In Abgrenzung zu Finanzierungsrechnungen können mit *Investitionsrechnungen* (erwartete) Konsequenzen von geplanten oder bestehenden Investitionen hinsichtlich quantifizierbarer Interessen bzw. der Wirtschaftlichkeit beurteilt werden (KRUSCHWITZ 2014, 1). Hierfür werden alle Ein- und Auszahlungen einer Investition unter Berücksichtigung fortlaufender Zinssätze über die gesamte Nutzungsdauer berechnet, sodass ein- und ausgehende Zahlungsströme geplant und prognostiziert werden können. Anschließend werden die Zahlungsreihen, in denen entweder Überschüsse oder Fehlbeträge entstehen, anhand von bestimmten Zielgrößen beurteilt (COENENBERG et al. 2016, 18). Die Investitionsrechnung ist von der Investitionsanalyse abzugrenzen, da sich letztere wie die Finanzierungsanalyse auf kumulierte Bestandswerte aus dem Jahresabschluss bezieht (Kapitel 6.3.2.3).

Wenn Finanzierungs- und Investitionsrechnungen Außenstehenden zu Verfügung gestellt werden und somit der Rechenschaftslegung dienen, werden diese auch als *Kapitalflussrechnungen* bezeichnet. Eine Kapitalflussrechnung beinhaltet retrospektive Zahlungsstrom-Salden (Cashflows), die über Herkunft und Verwendung liquiditätswirksamer Mittel in einer bestimmten Periode Auskunft geben (COENENBERG et al.



2016, 457; FREIDANK & VELTE 2013, 828ff.). Diese Informationen können bzw. müssen mit dem Jahresabschluss veröffentlicht werden und geben externen Interessensträgern Aufschluss über die Finanzlage des Unternehmens.<sup>58</sup> Durch die Kapitalflussrechnung werden insbesondere Informationen zur dynamischen Liquidität des Unternehmens bereitgestellt (KÜTING & WEBER 2012, 175). Zur differenzierten Darstellung der Finanzierungskraft bzw. Finanzierungsbedarfe des Unternehmens kann sich die Kapitalflussrechnung auf die laufende Geschäftstätigkeit (Operativer Cashflow) oder auf den Investitions- und Finanzierungsbereich (Cashflow aus der Investitions- bzw. Finanzierungstätigkeit) beziehen (COENENBERG et al. 2016, 577; KÜTING & WEBER 2012, 178ff.). Die hier erfassten Mittelzu- bzw. -abflüsse stehen untereinander in einem interdependenten Zusammenhang, da zu Beginn der Geschäftstätigkeit in der Regel zunächst eine Kapitalaufnahme erforderlich ist, die zu einer Liquidität im Finanzierungsbereich führt. In der Folge kann eine Investition getätigt werden, die zukünftig wiederum zu Kapitalrückflüssen im operativen Geschäft führt und an Stakeholder ausgeschüttet werden kann. Aufgrund dieses Kreislaufs kann die Kapitalflussrechnung im Rahmen der Bilanzanalyse als Instrument dienen, um einschätzen zu können, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, Zahlungsüberschüsse zu erwirtschaften oder Zahlungsverpflichtungen nachzukommen (ebd., 457). Damit die Finanzlage zwischen Unternehmen verglichen werden kann, sind Vorgaben (insb. DRS 21<sup>59</sup>) und Grundsätze zur Erstellung von Kapitalflussrechnungen zu beachten (z.B. Grundsatz der Vollständigkeit und Klarheit) (COENENBERG et al. 2016, 458). Wie die Rechengrößen der Kosten und Leistungen können auch Zahlungsströme entweder parallel zur Buchhaltung (Direkte Methode) oder auf Basis der Werte aus dem Jahresabschluss (Indirekte/Derivate Methode) ermittelt werden (ebd., 459; FREIDANK & VELTE 2013, 828).

Intern dienen Finanzierungs- und Investitionsrechnungen insbesondere *Planungs-* und *Kontrollzwecken*, sodass Handlungsalternativen unter Berücksichtigung von Rentabilitätskennzahlen und finanziellen Zielen des Unternehmens ökonomisch bewertbar ge-

---

<sup>58</sup> Nach § 264 HGB kann die Kapitalflussrechnung wesentlicher Bestandteil des Jahresabschlusses sein. Dies ist beispielsweise bei einem Konzernabschluss eines Mutterunternehmens oder bei kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften i.S. des § 264d HGB der Fall.

<sup>59</sup> Deutscher Rechnungslegungs Standard aus der 21. Öffentlichen Sitzung des DRSC im Jahr 2014 mit Geltung für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2014 beginnen (DEUTSCHES RECHNUNGSLEGUNGS STANDARDS COMMITTEE E. V. 2014).

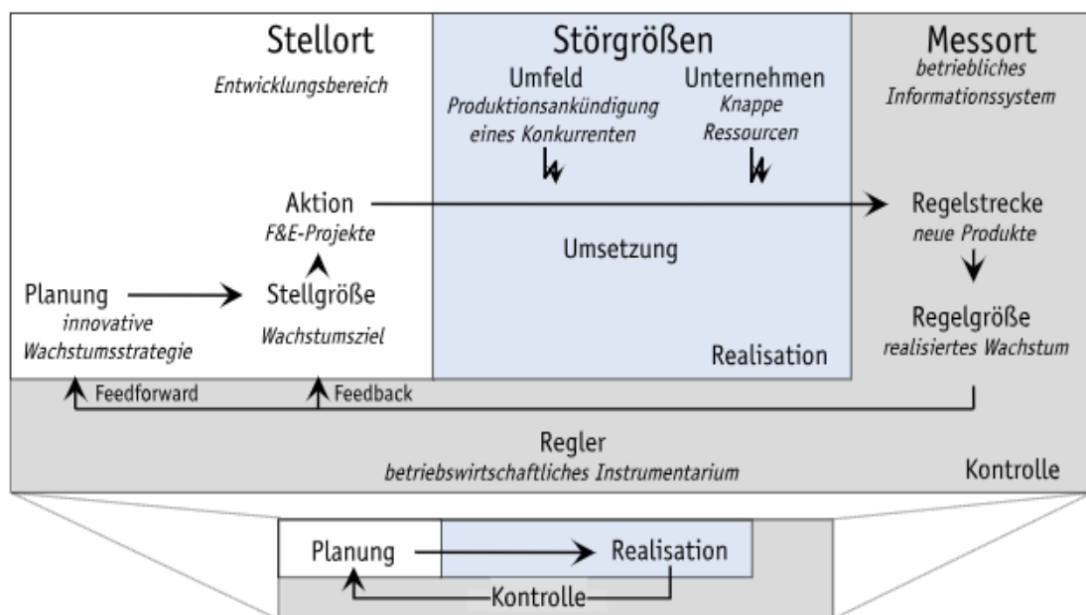
macht werden können (z.B. Investition in Infrastrukturanlagen) (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 12ff.; KÜTING & WEBER 2012, 176). Durch welche Finanzierungsform die fortlaufende Liquidität eines Unternehmens aufrechterhalten werden soll bzw. ob hier eine Innen- oder Außenfinanzierung mit Eigen- oder Fremdkapital erfolgen soll, wäre auf Ebene des Managements zu entscheiden. Hierzu wurde bereits in Kapitel 5.3.1.2 erläutert, dass Tätigkeiten der finanziellen Führung durch das Management wahrzunehmen sind, da hierfür beispielsweise auch strategische (Finanzierungs-)Ziele des Unternehmens zu berücksichtigen sind. Nachdem eine solche Entscheidung getroffen wurde, können die Akteure des Geschäftsprozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ das erforderliche Kapital in gewünschter Weise aufnehmen und diese finanziellen Ressourcen anschließend internen und/oder externen Adressaten bedarfsgerecht zu Verfügung stellen. Finanzierungs- und Investitionsrechnungen bilden gemeinsam mit der Abwicklung der Zahlungsströme des Unternehmens das sogenannte *Cash-Flow Management*, welches neben dem internen und externen Rechnungswesen auch als dritte Säule des Rechnungswesens angesehen werden kann (KÜTING et al. 2011, 13).

Die in diesem Kapitel angeführten Leistungen des internen Rechnungswesens stellen den Ausgangspunkt für die ökonomische Steuerung der Geschäftstätigkeit durch das Controlling dar. Unternehmensakteure mit Verantwortung für das Controlling sind somit wesentliche interne Adressaten der Leistungen des internen Rechnungswesens. Zusammenhänge zwischen diesen beiden Tätigkeitsfeldern bestehen zudem hinsichtlich der zu erfüllenden Funktionen, wofür auch vergleichbare Wertströme eines Unternehmens betrachtet werden. Aufgrund dieser relativ engen Beziehungen wird die Schnittstelle zwischen dem Rechnungswesen und dem Controlling im Folgenden näher erläutert.

### **6.3.2.5 Interaktionsbeziehungen zwischen Rechnungswesen und Controlling**

In Kapitel 5.3.1.2 wurde bereits herausgestellt, dass unterschiedliche Sichtweisen auf den Gegenstandsbereich des Controllings bestehen und dieser inhaltlich somit nicht einheitlich definiert werden kann. Im Kern besitzt das Controlling jedoch eine Entscheidungsunterstützungs- und Rationalitätssicherungsfunktion (WEBER & SCHÄFFER 2016, 45ff.; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 43ff.; KÜPPER et al. 2013; 16f.).

Im etymologischen Ursprung bedeutet Controlling „steuern“ bzw. „lenken“ und verfolgt innerhalb eines Unternehmens den Zweck, die Geschäftstätigkeit auf die Erreichung festgelegter Formal-, Sach- und Sozialziele auszurichten (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 34ff.). Die bereits angeführten Formalziele Liquidität, Erfolg und Erfolgspotenzial sind für eine Organisation und somit für das Controlling von besonderer Bedeutung, da hierdurch die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann und der Unternehmenswert maßgeblich mitbestimmt wird (ebd., 37). Zur Verdeutlichung des Aufgabenbereichs des Controllings kann der Controllingprozess als kybernetisches System dargestellt werden. Dieses System umfasst einen steuernden Regelkreis, welcher ähnlich wie bei einem Thermostat Vorsteuer- bzw. Planungsgrößen als Grundlage verwendet, um tatsächliche Gegebenheiten hiermit abzugleichen bzw. zu kontrollieren und bei Bedarf zielorientiert nachzusteuern. Bei einem Thermostat würde solch ein Regelkreis dafür Sorge tragen, dass trotz schwankender Außentemperaturen eine konstante Raumtemperatur herrscht. Wie solch ein kybernetisches System in Bezug auf das Controlling verstanden werden kann, wird nachfolgend abgebildet (Abb. 25).



**Abbildung 25:** Kybernetisches System des Controllings nach COENENBERG, FISCHER und GÜNTHER (2016, 37)

Der abgebildete Kreislauf wird in drei Phasen gegliedert, welche sich auf die Planung (weiß), Realisation (blau) und Kontrolle (grau) beziehen. In der Phase der *Planung*

werden Richtwerte festgelegt, die bestimmte Unternehmensziele beschreiben. Die Unternehmensziele werden in diesem System als Stellgrößen bezeichnet, die es durch Maßnahmen (= Aktionen) in bestimmten Unternehmensbereichen (= Stellort) zu erreichen gilt. Analog zu den beiden End-to-End Prozessen des modellierten Managementprozesses lässt sich die Planung in eine operative und strategische Planung unterscheiden, was an dieser Stelle jedoch nicht näher betrachtet werden soll (vgl. hierzu COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 38). Nach der Planung folgt die Phase der *Realisation*, in welcher die geplanten Aktionen umgesetzt werden. Auf diese Realisationsprozesse können Störgrößen einwirken, die aus dem Unternehmensumfeld (z.B. neue Konkurrenten, Verschiebung von Marktpreisen) oder aus dem Unternehmen selbst (z.B. beschränkte Kapazitäten, Ausfall Mitarbeiter/-innen) kommen. Um die Phase der Realisation beurteilen zu können, erfolgt in der dritten und letzten Phase der *Kontrolle* eine Überprüfung der zu regelnden Größen unter Berücksichtigung der vorangegangenen Planungen. Die Kontrollwerte beziehen sich jeweils auf bestimmte Regelstrecken, wie beispielsweise die Umsatzerlöse zu neuen Produkten, aus denen Regelgrößen (z.B. Umsatzwachstum) abgeleitet werden, zu denen bestimmte Stellgrößen geplant wurden. Die Regelgröße stellt somit die Beurteilungsgrundlage für den Regler bzw. den Controller dar, um unter Berücksichtigung der geplanten Stellgrößen entscheiden zu können, ob unter Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Instrumentarien gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten sind (Steuerung), welche die Erreichung der angestrebten Ziele unterstützen können (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 38). Die Beurteilung der Regelgrößen kann anhand von Plan-, Ist- und Sollvergleichen sowie durch Ursachenanalysen erfolgen, die dem Controller eine Rückmeldung über die Realisationsphase erlauben (Feedback). Die gewonnenen Informationen können jedoch auch zukünftigen Planungsvorhaben zu Grunde gelegt werden (Feedforward).

Zwischen dem Controlling und dem betrieblichen Rechnungswesen existiert eine Vielzahl von Schnittstellen, da das Rechnungswesen wesentliche Informationen bereitstellt, von denen ausgehend die Leistungserbringung in den drei angeführten Phasen des Controllings erst möglich wird. Hierfür greift das Controlling auf Informationen aus beiden Teilsystemen des betrieblichen Rechnungswesens zurück. Beispielsweise sind zur Steuerung der Ressourcenbindung auch Jahresabschlusswerte und somit Leistungen des externen Rechnungswesens erforderlich. Hingegen sind beispielsweise zur Steuerung marktbezogener Leistungserstellungsprozesse Informationen aus Kostenanalysen erforderlich, die durch das interne Rechnungswesen bereitgestellt werden.

Hierauf Bezug nehmend kann das Entscheidungsverhalten der Prozessverantwortlichen direkt oder indirekt gesteuert werden (COENENBERG et al. 2016, 23f.). Die Aufgaben des Controllings beziehen sich über die quantitative Perspektive des betrieblichen Rechnungswesens hinaus jedoch ebenso auf die prospektive Steuerung der Geschäftstätigkeit in profitable Geschäftsfelder, weshalb Controller nicht nur als Rechnungslegungsspezialisten, sondern ebenso als Kaufleute agieren (SAILER 2012, 296ff.).

Unter Berücksichtigung der vorstehenden Ausführungen kann der wesentliche Zweck des Controllings auf die zielorientierte Planung, Kontrolle und Steuerung der Geschäftstätigkeit bezogen werden. Hierfür können verschiedene Informationen aus diversen Unternehmensbereichen als Grundlage herangezogen werden, um Stellgrößen zu bestimmen, Regelgrößen zu beurteilen und Maßnahmen einzuleiten, welche die Zielerreichung unterstützen (COENENBERG et al. 2016, 9; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, V; WEBER & SCHÄFFER 2016, 37ff.; JUNG 2011, 10ff.). Das betriebliche Rechnungswesen dient dem Controlling dabei als wesentliches Informationsversorgungssystem (SCHWEITZER et al. 2016, 735f.). Durch das Rechnungswesen werden somit in der Regel keine direkten Steuerungstätigkeiten ausgeführt, sondern lediglich Bedarfsträger des Controllings bzw. Führungsverantwortliche mit Informationen versorgt, die ein gezieltes (Führungs-)Handeln anhand bewerteter Planungs- und Kontrollgrößen ermöglichen. Um Prozessverantwortliche und Verantwortliche des Managements mit relevanten Informationen zu versorgen, werden zunehmend integrierte Informationssysteme genutzt (vgl. Kapitel 5.1; MERTENS 2009, 5f.; GEHRIG 2009, 127ff.). Der Informationsbedarf bezieht sich bei Prozessverantwortlichen der primären Geschäftsprozesse auf aggregierte Informationen über vergangenheitsbezogene Prozessaktivitäten, welche eine Planung, Kontrolle und Steuerung der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Sinne der operativen Zielvorgaben ermöglichen. In Kapitel 5.1 wurde hierzu angeführt, dass solche Informationen für die Ebene des mittleren Managements durch *Administrations- und Dispositionssysteme* bereitgestellt werden. In Administrations- und Dispositionssystemen werden die anfallenden Datenmengen der Unternehmensprozesse abgebildet, rationalisiert und Prozessverantwortlichen zur Entscheidungsfindung zu Verfügung gestellt (vgl. MERTENS 2009, 12ff.). Hierdurch können die Prozessverantwortlichen bei der fortlaufenden Planung, Kontrolle und Steuerung sowie bei der Erarbeitung von Lösungen zu regelmäßig auftretenden und struk-

turierten Massen- und Routineproblemen unterstützt werden (z.B. Erstellung einer periodengerechten Produktionsablaufplanung). Sofern aus Entscheidungen organisationsübergreifende Konsequenzen resultieren können oder unstrukturierte und unregelmäßige Probleme zu bewältigen sind, wären hierfür aggregierte Informationen erforderlich, die durch *Planungs- und Kontrollsysteme* insbesondere Verantwortlichen des operativen Managements bereitgestellt werden (Kapitel 5.1).

Wie eingangs bereits angeführt wurde, besitzt das Controlling neben der (rechnungswesenbasierten) Entscheidungsunterstützungsfunktion auch eine Rationalitätssicherungsfunktion (WEBER & SCHÄFFER 2016, 45ff.; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 43; KÜPPER et al. 2013, 16f.). Der hier zu Grunde liegende rationale Zweck bezieht sich auf die operative und strategische Erfolgsmaximierung. Neben der Erforderlichkeit einer effizienten Mittelverwendung wäre für eine Erfolgsmaximierung dabei ebenso eine „[...] `richtige` Verbindung von Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen [...]“, sowie eine zielgerichtete Verknüpfung aller Führungssysteme bedeutsam (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 42). Aufgrund dieser Anforderungen und den zur Leistungsausführung erforderlichen Weisungsrechten wurde das Controlling in Kapitel 5.3.1.2 als Subsystem der Führungsebene angesehen und strukturell im operativen Führungsprozess organisiert (SAILER 2012, 299). Hierdurch können auf der Managementebene sämtliche Führungssysteme eines Unternehmens (z.B. Personalentwicklungssystem, Anreizsysteme, Gestaltung sozialer Netzwerke im Unternehmen) zweck- bzw. zielgerichtet koordiniert und gesteuert werden (HORVÁTH, GLEICH & SEITER 2015, 43ff.; HORVÁTH 2011, 77ff.). In Abhängigkeit der Größe, Komplexität und Art des Unternehmens können die Aufgaben des Controllings in Teilen auch auf Verantwortliche anderer organisatorischer Einheiten übertragen werden (z.B. Prozessverantwortliche der primären Leistungserstellungsprozesse). Diese Dezentralisierung des Controllings darf jedoch nicht zu einer Behinderung des zielgerichteten Aufbaus der organisatorischen Ressourcen führen, indem beispielsweise neue Zuständigkeitsfragen entstehen oder bereichsspezifische Interessen in den Vordergrund gerückt werden. Letzteres ist beispielsweise der Fall, wenn sich bei der Beurteilung von ökonomischen Sachverhalten bereichsspezifische Egoismen durchsetzen und organisationsübergreifende Realisationskonsequenzen nur unzureichend berücksichtigt werden (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 57).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Controlling in dieser Arbeit als originäres Subsystem der Führungsebene bzw. des Managements angesehen wird, um die zielorientierte Abwicklung der Geschäftstätigkeit zu unterstützen. So beziehen sich die Aufgaben des Controllings nicht einseitig auf quantitative Fragen der Unternehmensentwicklung, sondern umfassen ebenso die Steuerung der Geschäftstätigkeit in profitable Geschäftsfelder, sodass die Weiterentwicklung des Unternehmens vorangetrieben wird (SAILER 2012, 296ff.). Zur Leistungsausführung können neben den Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen auch andere quantitative und qualitative Rechenwerke (z.B. Prozessdurchlaufzeiten, qualitative Marktanalysen, Produktqualität etc.) genutzt werden (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 43). Das Controlling kann durch Führungsverantwortliche der ersten, zweiten oder dritten Ebene (Selbstcontrolling) und/oder durch einen Spezialisten (Fremdcontrolling) wahrgenommen werden. Bei der Ausführung des Controllings durch die Führungsverantwortlichen der zweiten oder dritten Führungsebene, sind in Abhängigkeit der Ziele und des Umfangs der wahrzunehmenden Controllingaufgaben entsprechende Befugnisse festzulegen, welche die ausführenden Akteure besitzen sollen. Beispielsweise könnten diese Befugnisse lediglich auf Antragskompetenzen (Recht auf Antrag, dass über einen bestimmten Sachverhalt entschieden wird) beschränkt werden oder umfangreichere Anordnungs- und Weisungskompetenzen (Recht auf Entscheidung und Umsetzung) umfassen (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 56ff.).

### **6.3.3 Entwicklung des Prozessdesigns zur zweiten Modellierungsebene**

Bezug nehmend auf die angeführten Charakteristika des Geschäftsprozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ wird in diesem Kapitel das Prozessdesign für die zweite Modellierungsebene entwickelt, was eine vertikale und horizontale Prozessanalyse erfordert. Letztere ist, wie in Kapitel 6.2.3 erläutert wurde, zu jeder Leistungseinheit auf jeder Modellierungsebene eines End-to-End Prozesses einzeln vorzunehmen, weshalb in Kapitel 6.3.3.1 zunächst eine vertikale Prozessanalyse zur Identifizierung von Hauptprozessen erfolgt. Hieran anknüpfend kann in Kapitel 6.3.3.2 geprüft werden, ob die vertikal differenzierten Hauptprozesse auf horizontaler Ebene jeweils in unterschiedliche Prozessvarianten zu organisieren sind. Sofern zu allen Hauptprozessen eines End-to-End Prozesses durchgängige Prozessvarianten differenziert werden,

die miteinander verbunden sind und somit parallele Leistungsabläufe darstellen, können diese jeweils eigenständige End-to-End Prozesse begründen. Aus strategischer Sicht wären diese aufgrund ihrer strukturellen Prägung jedoch nicht in separaten Geschäftsprozessen, sondern in einer Organisationseinheit auszuführen (Kapitel 5.2.1; 6.2.3).

### **6.3.3.1 Vertikale Differenzierung von Hauptprozessen**

In Kapitel 6.2.2.1 wurde erläutert, dass ein End-to-End Prozess auf der zweiten Modellierungsebene durch Hauptprozesse konkretisiert werden kann. Insgesamt wurden drei grundlegende Hauptprozesse unterschieden, welche die Tätigkeitsphasen eines ganzheitlich strukturierten End-to-End Prozesses abbilden, bei Bedarf jedoch auch vermindert oder erweitert werden können. Um den Prozessablauf eines End-to-End Prozesses auf der zweiten Modellierungsebene weiter spezifizieren zu können, sind zu einem End-to-End Prozess jedoch mindestens zwei Hauptprozesse voneinander abzugrenzen. Konstitutiv für jeden End-to-End Prozess ist ein Hauptprozess, in welchen Tätigkeiten für die Erstellung der geschäftsprozessspezifischen Kernleistung gefasst werden. Dieser kann um weitere Hauptprozesse ergänzt werden, sofern über die Erstellung der Prozessleistung hinaus Tätigkeiten auszuführen wären, die entsprechend der in Kapitel 6.2.2.1 formulierten Anforderungen vor- und/oder nachgelagerten Tätigkeitsphasen zugeordnet werden können.

Um für die Vielzahl der Tätigkeiten und Leistungen des End-to-End Prozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ entscheiden zu können, welche Hauptprozesse auf der zweiten Modellierungsebene zu unterscheiden sind, sollen die Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens als abstrakte Hilfskategorien fungieren. Funktionen stellen nach Zwecken abgrenzbare Kategorien dar, zu denen sämtliche Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens zugeordnet werden können (Kapitel 6.2.2.1). Folglich kann anhand von Funktionen stellvertretend für zahlreiche (Einzel-)Leistungen des Rechnungswesens die Frage beantwortet werden, ob hierdurch ein originärer Nutzen für geschäftsprozess- oder unternehmensexterne Kunden gestiftet wird (Kapitel 6.3.2.1). Trifft dies zu, können diese Funktionen und die damit verbundenen Leistungen dem Hauptprozess der Leistungserstellung zugeordnet werden (Kapitel 6.2.2.1). Sofern Funktionen keinen direkten Beitrag zur Befriedigung externer



Kundenbedarfe leisten bzw. die hiermit verbundenen Tätigkeiten nicht direkt auf die Erstellung der geschäftsprozessspezifischen Kernleistung bezogen sind, betreffen diese vor- oder nachgelagerte Tätigkeitsphasen, die in den Hauptprozessen der Leistungsanbahnung oder -abwicklung zu organisieren sind.

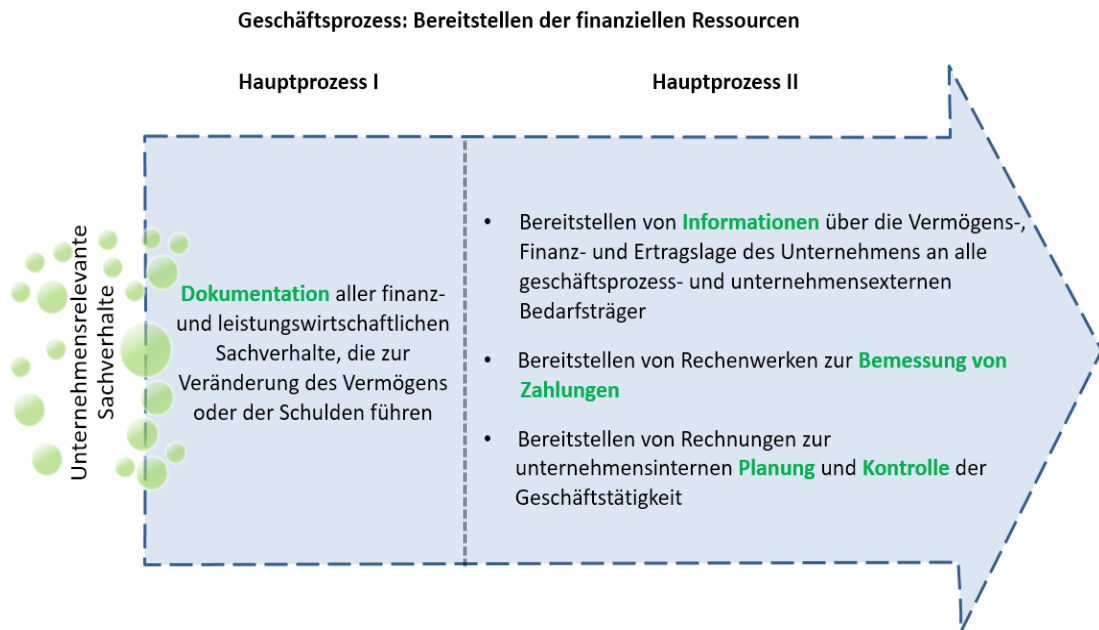
Zum Gegenstandsbereich des betrieblichen Rechnungswesens wurden in Kapitel 6.3.2.1 insgesamt fünf Funktionen angeführt, von denen vier Funktionen direkt zur Befriedigung geschäftsprozess- oder unternehmensexterner Bedarfe beitragen. Dies betrifft die *Informations-, Zahlungsbemessungs-, Planungs- und Kontrollfunktion*. Die mit der Erfüllung dieser Funktionen verbundenen Rechnungen (Kapitel 6.3.2.3; 6.3.2.4) sind demnach die Kernleistungen des betrachteten Geschäftsprozesses, durch die der originäre Zusatznutzen für bestimmte Kunden gestiftet wird. Unter dem Hauptprozess zur **Leistungserstellung** sollen demnach alle Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens gefasst werden, welche sich auf die

- Abbildung und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens,
- Ermittlung von Erfolgsgrößen zur Zahlungsbemessung,
- Bereitstellung von Informationen zur Unterstützung des zielgerichteten wirtschaftlichen Handelns beziehen.

Nicht berücksichtigt sind hier Leistungen zur Erfüllung der *Dokumentationsfunktion*, zu denen in Kapitel 6.3.2.1 erläutert wurde, dass diese den Ausgangspunkt darstellen, um die angeführten Kernleistungen erbringen zu können. Die Leistungen zur Erfüllung der Dokumentationsfunktion besitzen demnach einen vorgelagerten Charakter, weshalb diese im Hauptprozess zur **Leistungsanbahnung** zu organisieren sind. In dieser Tätigkeitsphase werden keine Leistungen erbracht, die zur Erfüllung anderer Funktionen beitragen bzw. externe Kundenbedarfe befriedigen. Hierzu wurde in Kapitel 6.3.2.1 angeführt, dass die Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion in Teilen bereits durch die Erbringung laufender Dokumentationspflichten erfüllt werden können (Zwischenrechnungen; Kapitel 6.3.2.3). Solche Rechnungen sind dem zweiten Hauptprozess zuzuordnen, da unter dem ersten Hauptprozess zur Leistungsanbahnung lediglich Leistungen zu fassen sind, die nicht zur direkten Befriedigung geschäftsprozess- und/oder unternehmensexterner Bedarfe beitragen (Kapitel 6.2.2.1).

Nach Maßgabe der fünf Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens können auf der zweiten Modellierungsebene somit zwei Hauptprozesse zur Leistungsanbahnung und -erstellung voneinander abgegrenzt werden. Mit Blick auf die in Kapitel 6.2.2.1 angeführten Tätigkeitsphasen eines End-to-End Prozesses, ist demnach kein eigenständiger Hauptprozess zur **Leistungsabwicklung** zu berücksichtigen. So sind die Phasen der Leistungserstellung und -abwicklung im betrieblichen Rechnungswesen aufgrund voranschreitender Digitalisierungsprozesse zunehmend integrativ miteinander verknüpft. Hierzu wurde bereits in Kapitel 6.3.2.5 erläutert, dass die Aufgabenbereiche des betrieblichen Rechnungswesens verstärkt unter Zuhilfenahme integrierter Informationssysteme ausgeführt werden (insb. ERP-Systeme), in welchen die Rechnungen erstellt und internen Bedarfsträgern automatisiert zugänglich gemacht werden (BUSSE VON COLBE, CRASSETT & PELLENS 2011, 656ff.). Dieser Trend zur automatisierten Bereitstellung von ökonomischen Unternehmenswerten findet ebenso in Bezug auf die Befriedigung unternehmensexterner Kundenbedarfe statt (WÖHE & KUBMAUL 2015, 46). So sind Unternehmen in Deutschland seit 2005 beispielsweise dazu verpflichtet, die Umsatzsteuer-Voranmeldung und die Lohnsteuer-Anmeldung über das Programm ELSTER (Elektronische Steuererklärung) zu übermitteln (§ 18(1) S.1, § 18(3) S.3 UStG; § 4a(1) S.2 EStG). Spätestens für die Wirtschaftsjahre, die nach dem 31.12.2011 beginnen, gilt dies auch für die Übermittlung des Jahresabschlusses (inkl. Bilanz und GuV nach § 5b(1) S.1 EStG; EÜR nach § 60(4) S.1 EStDV) (vgl. FINANZAMT BADEN-WÜRTTEMBERG 2018). Die Erstellung von Kernleistungen und deren Bereitstellung an geschäftsprozess- und unternehmensexterne Bedarfsträger stehen somit in einem zunehmend integrativen Verhältnis, weshalb auf der zweiten Modellierungsebene zum Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ kein Hauptprozess zur Leistungsabwicklung berücksichtigt wird.

Der Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ besteht unter Berücksichtigung der vorstehenden Erläuterungen auf der zweiten Modellierungsebene somit aus zwei Hauptprozessen zur Leistungsanbahnung und -erstellung. Die Charakterisierung des geschäftsprozessspezifischen Wertschöpfungszusammenhangs erfolgt auf der zweiten Modellierungsebene durch die Funktionen, die den beiden Tätigkeitsphasen zugeordnet sind (Abb. 26).



**Abbildung 26:** Vertikale Differenzierung von Hauptprozessen zum Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“

Um das Prozessdesign der zweiten Modellierungsebene abschließend bestimmen zu können, wird zu den vertikal differenzierten Hauptprozessen im folgenden Kapitel eine horizontale Prozessanalyse durchgeführt.

### 6.3.3.2 Horizontale Differenzierung von Hauptprozessen

Ob eine komplexitäts-, kunden- oder leistungsbezogene Differenzierung der Hauptprozesse auf horizontaler Ebene erfolgen kann, ist gemäß den Ausführungen in Kapitel 6.2.3 unter Einbezug der diversen Tätigkeitsbündel zu entscheiden, die in dem betrachteten Hauptprozess auszuführen sind. Deshalb wird die Möglichkeit einer horizontalen Differenzierung im Folgenden für jeden Hauptprozess einzeln geprüft.

#### a) Horizontale Differenzierung des ersten Hauptprozesses der Leistungsanbahnung

Unter den ersten Hauptprozess der **Leistungsanbahnung** werden sämtliche Tätigkeitsbündel zur fortlaufenden Erfassung und Aufbereitung der ökonomisch relevanten Sachverhalte eines Unternehmens gefasst (Kapitel 6.3.2.3; 6.3.2.4). Die Erfassung und Aufbereitung erfolgt in Rechnungen der Buchführung, durch welche die finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens in eine systematische,

sachliche und chronologische Ordnung gebracht werden und folglich die Dokumentationsfunktion erfüllt wird (COENENBERG et al. 2016, 4; STEGER 2006, 9; WÖHE & KUBMAUL 2015, 3f.).

Eine komplexitätsbezogene Differenzierung erfordert, dass in der Buchhaltung vergleichbare Leistungen erbracht werden und die damit verbundenen Tätigkeitsbündel zudem bezüglich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können. Hinsichtlich der Anforderung der Vergleichbarkeit kann festgehalten werden, dass sich die bereitzustellenden Leistungen bzw. Rechnungen auf jeweils abgrenzbare Bereiche der Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung beziehen, um betriebs- und unternehmensbedingte Sachverhalte zu dokumentieren (Kapitel 6.3.2.1). In Kapitel 6.3.2.3 wurde erläutert, dass in der Geschäftsbuchhaltung sämtliche finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens erfasst werden, die zur Veränderung von Vermögens- oder Schuldenwerten führen. Hiervon wurde in Kapitel 6.3.2.4 die Betriebsbuchhaltung abgegrenzt, in der lediglich Sachverhalte zu betrieblichen Leistungserstellungsprozessen eines Unternehmens erfasst werden, sodass Rechnungen für die Befriedigung interner Kundenbedarfe erstellt werden können. Im Hauptprozess der Leistungsanbahnung werden somit keine vergleichbaren Leistungen erstellt, weshalb für die Phase der Leistungsanbahnung keine *komplexitätsbezogene Differenzierung* vorgenommen werden kann. Aufgrund des unterscheidbaren Leistungsangebots entfällt die Prüfung, ob die auszuführenden Tätigkeitsbündel hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können.

Die kundenbezogene Differenzierung einer Leistungseinheit erfordert, dass Leistungen für unterscheidbare Kundengruppen erbracht werden, deren Bedarfe jedoch vergleichbar sind. Mit Blick auf den ersten Hauptprozess kann festgehalten werden, dass durch die Leistungen der Geschäftsbuchhaltung die Grundlage für geschäftsprozessinterne Bedarfsträger geschaffen wird, um im Weiteren externe Dokumentationspflichten zu erfüllen und somit vorwiegend externe Kundenbedarfe zu befriedigen. Die Rechnungen der Betriebsbuchhaltung dienen ebenfalls geschäftsprozessinternen Bedarfsträgern als Ausgangspunkt, um geschäftsprozessexternen Interessensträgern Informationen über die originäre Geschäftstätigkeit bereitzustellen. In diesem Hauptprozess werden somit durchgängig Leistungen für geschäftsprozessinterne Kunden erbracht, deren Bedarfe bzw. Verwertungszwecke auf abgrenzbare Bereiche des Unternehmensgeschehens bezogen sind und somit grundsätzlich voneinander unterschieden

werden können (Kapitel 6.2.3). Folglich können die Tätigkeiten im Hauptprozess der Leistungsanbahnung nicht *kundenbezogen differenziert* werden.

Die dritte und letzte Möglichkeit der leistungsbezogenen Differenzierung erfordert, dass den Tätigkeitsbündeln eines Hauptprozesses abgrenzbare Eingangs- oder Ausgangsgrößen zu Grunde liegen (Kapitel 6.2.3). Zur Beurteilung der Vergleichbarkeit von Eingangsgrößen ist zunächst festzuhalten, dass die Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung entweder in einem Einkreis- oder Zweikreissystem ausgeführt werden. Das Einkreissystem basiert auf einem Gemeinschaftskontenrahmen (GKR), welcher in den 30er-Jahren von Eugen Schmalenbach entwickelt wurde. Die Erfassung sämtlicher ökonomischer Vorgänge findet hier nach dem Prozessgliederungsprinzip statt, welches eine Ordnung nach dem innerbetrieblichen Güterkreislauf vorsieht und keine Abgrenzung zwischen den angeführten Teilsystemen des betrieblichen Rechnungswesens vornimmt (STEGER 2006, 45ff.; KUBMAUL 2008, 240). Hieraus ergibt sich das Problem, dass Rechnungen der Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung i.d.R. auch nur gemeinsam abgeschlossen und Bedarfsträgern bereitgestellt werden können. Aufgrund dieser mangelnden Flexibilität im Zuge des Rechnungsabschlusses, kann eine zeitnahe Versorgung von internen Bedarfsträgern mit relevanten Informationen beeinträchtigt werden (STEGER 2006, 47; JOOS-SACHSE 2004, 16f.). Um u.a. diesem Nachteil zu begegnen, kann die Buchhaltung alternativ auch anhand des Zweikreissystems durchgeführt werden (STEGER 2006, 47; WÖHE & KUBMAUL 2015, 48). Das Zweikreissystem wurde im Jahr 1971 vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) unter Einbezug des Abschluss- und Prozessgliederungsprinzips entwickelt und 1986 nach den Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Gesetzes modifiziert (STEGER 2006, 47). Aufgrund des Abschlussgliederungsprinzips werden die zu erfassenden Sachverhalte nach den Kontenklassen eines Kontenrahmens geordnet, welcher nach dem Gliederungschema der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung aufgebaut ist (vgl. Arten von Kontenrahmen bei MÖLLER & HÜFNER 2004, 100). Das Prozessgliederungsprinzip bezieht sich darüber hinaus auf die Ordnung der Sachverhalte nach den betrieblichen Leistungsprozessen (STEGER 2006, 46ff.; WÖHE & KUBMAUL 2015, 7f.; KUBMAUL 2008, 241f.). Durch die kombinierten Gliederungsprinzipien ist es im Zweikreissystem möglich, die Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung voneinander abzugrenzen, sodass Rechnungen zu beiden Teilsystemen des betrieblichen Rechnungswesens unabhängig voneinander erstellt und Bedarfsträgern zeitnah zu Verfügung gestellt werden können (Ei-

SELE & KNOBLAUCH 2011, 735f.). Um unter der Annahme von zunehmend wettbewerbsintensiven Märkten eine zeitnahe Informationsversorgung von Bedarfsträgern zur zielgerichteten Steuerung des Unternehmens zu unterstützen, wird dem Gegenstandsbereich des betrieblichen Rechnungswesens in dieser Arbeit das Zweikreissystem zu Grunde gelegt (vgl. hierzu auch DÜRR & GÖX 2011, 271; JOOS-SACHSE 2004, 16f.; STEGER 2006, 47; WÖHE & KUBMAUL 2015, 48).

Den beiden Rechenkreisen des Zweikreissystems liegen unterscheidbare Rechen- und somit Eingangsgrößen zu Grunde, die sich in der Geschäftsbuchhaltung auf pagatorische Rechengrößen (insb. Aufwendungen und Erträge) und in der Betriebsbuchhaltung auf kalkulatorische Kosten und Leistungen beziehen (Kapitel 6.3.2.1; 6.3.2.4). Im Weiteren werden auf dieser Grundlage nach Zwecken abgrenzbare Ausgangsgrößen erstellt, da Bezug nehmend auf pagatorische Rechengrößen Leistungen zur Dokumentation aller ökonomischen Sachverhalte eines Unternehmens erstellt werden, was bei Leistungen auf Grundlage von kalkulatorischen Rechengrößen lediglich in Bezug auf Sachverhalte zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen erfolgt. Aufgrund der unterscheidbaren Eingangs- und Ausgangsgrößen kann demnach eine *leistungsbezogene Differenzierung* des Hauptprozesses zur Leistungsanbahnung vorgenommen werden. Der erste Hauptprozess kann jedoch nicht durchgängig in zwei Prozessvarianten zur Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung differenziert werden. Hierzu wurde in Kapitel 6.3.2.4 bereits erläutert, dass die in kalkulatorischen Rechengrößen erfassten betrieblich bedingten Sachverhalte erst ausgehend von den in pagatorischen Rechengrößen dokumentierten unternehmensbedingten Tatbestände ermittelt werden.

#### b) Horizontale Differenzierung des zweiten Hauptprozesses der Leistungserstellung

Im zweiten Hauptprozess der **Leistungserstellung** werden sämtliche Leistungen erbracht, die für die Erfüllung der Informations-, Zahlungsbemessungs-, Planungs- und Kontrollfunktion erforderlich sind (Kapitel 6.3.3.1). Um diese Funktionen erfüllen zu können, sind jeweils zweckspezifische und somit abgrenzbare Leistungen bereitzustellen. Demnach kann an dieser Stelle bereits festgehalten werden, dass im zweiten Hauptprozess ein unterscheidbares Leistungsangebot erbracht wird und folglich keine *komplexitätsbezogene Differenzierung* erfolgen kann. Es entfällt hier somit auch die Prüfung, ob die auszuführenden Tätigkeitsbündel hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können.

Die nach Zwecken abgrenzbaren Leistungen des zweiten Hauptprozesses befriedigen spezifische Bedarfe unterschiedlicher Kundengruppen. In Kapitel 6.3.2.1 wurde hierzu angeführt, dass durch die Leistungen für die Erfüllung der *Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion* vorwiegend Bedarfe *externer Kunden* befriedigt werden. Betrachtungsgegenstand ist hier das rechtlich selbstständige betriebswirtschaftliche Gesamtsystem eines Unternehmens, für das insbesondere die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abgebildet wird. Hingegen werden durch die Leistungen für die Erfüllung der *Planungs- und Kontrollfunktion* vorwiegend Bedarfe *interner Kunden* befriedigt. Im Unterschied zum externen Rechnungswesen steht hier nicht das betriebswirtschaftliche Gesamtsystem eines Unternehmens, sondern die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse im Fokus, zu deren Steuerung Rechnungen bereitgestellt werden, welche die Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung unter Berücksichtigung ökonomischer Zielvorgaben unterstützen können (Kapitel 6.3.2.4). Im zweiten Hauptprozess werden demnach abgrenzbare Leistungen für unterschiedliche Kundengruppen erstellt, deren Bedarfe sich auf den unternehmerischen oder betrieblichen Bereich beziehen. Folglich kann nach den in Kapitel 6.2.3 erläuterten Voraussetzungen keine **kundenbezogene Differenzierung** des zweiten Hauptprozesses vorgenommen werden.

Wie vorstehend erläutert wurde, sind die im zweiten Hauptprozess zu erstellenden Leistungen bzw. Rechnungen auf die Befriedigung spezifischer Bedarfe unterschiedlicher Kunden bezogen. Entsprechend der in Kapitel 6.2.3 formulierten Anforderungen werden in dieser Tätigkeitsphase somit abgrenzbare Ausgangsgrößen erstellt, weshalb eine leistungsbezogene Differenzierung dieses Hauptprozesses begründet werden kann. Die leistungsbezogene Abgrenzung von Prozessvarianten kann jedoch nicht anhand der einzelnen Funktionen selbst erfolgen, da durch bestimmte Leistungen mehrere Funktionen parallel erfüllt werden können. Beispielsweise betrifft dies die Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion, die in Teilen zugleich durch die Offenlegung der Bilanzwerte erfüllt werden können. Dies gilt ebenso in Bezug auf die Planungs- und Kontrollfunktion, die beide beispielsweise durch die Bereitstellung einer flexiblen Plankostenrechnung erfüllt werden können, da neben einer Kostenplanung hierdurch auch eine effiziente Kostenkontrolle möglich ist (Kapitel 6.3.2.4). Die **leistungsbezogene Differenzierung** des zweiten Hauptprozesses soll deshalb hinsichtlich der zu befriedigenden Bedarfe der unterscheidbaren Kundengruppen erfolgen, die sich

auf Rechnungen für den unternehmerischen und betrieblichen Bereich beziehen. Folglich wird eine Prozessvariante berücksichtigt, in der Rechnungen zu erstellen sind, durch welche die Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion erfüllt und somit externe Kundenbedarfe befriedigt werden. In der zweiten Prozessvariante sind Rechnungen für die Erfüllung der Planungs- und Kontrollfunktion zu erstellen, wodurch interne Kundenbedarfe befriedigt werden.

Die *Eingangsgrößen* der zuvor angeführten Prozessvarianten knüpfen nahtlos an die der horizontal differenzierten Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses an. Hierzu wurde oben bereits angeführt, dass in den Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses pagatorische und kalkulatorische Rechengrößen betrachtet werden. Pagatorische Rechengrößen bilden im zweiten Hauptprozess die Grundlage zur Erstellung von Rechnungen für die Erfüllung der Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion. Kalkulatorische Rechengrößen liegen Planungs- und Kontrollrechnungen zu Grunde. Die leistungsbezogene Differenzierung des zweiten Hauptprozesses in die angeführten Prozessvarianten kann somit auch anhand der jeweils betrachteten Eingangsgrößen begründet werden. Zwischen den Prozessvarianten bestehen zwar theoretisch formale Beziehungen, jedoch ist eine einheitliche Betrachtung und Ausführung dieser Leistungsabläufe aus technisch-administrativen Gründen inhaltlich nicht zielführend, da pagatorische Rechengrößen des externen Rechnungswesens (Aufwendungen und Erträge) nur bedingt für interne Kalkulations- und Steuerungszwecke verwendbar sind (Zweckdivergenz) (BUSSE VON COLBE, CRASSELT & PELLENS 2011, 468).

In der zweiten Tätigkeitsphase bzw. im zweiten Hauptprozess des Geschäftsprozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ sind über die Rechnungen zur Erfüllung der Informations-, Zahlungsbemessungs-, Planungs- und Kontrollfunktion hinaus ebenso Tätigkeitsbündel zur *Abwicklung der Nominalgüterströme* auszuführen, da hierdurch geschäftsprozessexterne Kundenbedarfe direkt befriedigt werden können (Kapitel 6.3.2.1). So werden durch diese Tätigkeitsbündel beispielsweise laufende Zahlungsverpflichtungen bzw. -ansprüche gegenüber externen Kunden erfüllt sowie interne Kapitalbedarfe gedeckt. Ermittelt und geprüft werden Nominalgüterströme im Zuge der Geschäftsbuchhaltung (z.B. anhand von Eingangsrechnungen), was somit im ersten Hauptprozess erfolgt. Hier werden Nominalgüterströme in Rechnungen gemeinsam mit Realgüterströmen betrachtet (z.B. Einkauf von Sachgütern), weshalb im



ersten Hauptprozess auch keine leistungsbezogene Differenzierung aufgrund abgrenzbarer Eingangsgrößen begründet werden konnte. Im zweiten Hauptprozess sind die mit der Zahlungsabwicklung verbundenen Tätigkeitsbündel jedoch ausschließlich auf Nominalgüterströme bezogen, weshalb hier durchgängig Eingangsgrößen betrachtet werden, die von denen zur Erstellung der unternehmens- und betriebsbedingten Rechnungen abgegrenzt werden können. Aufgrund der Betrachtung abgrenzbarer Eingangsgrößen können die Tätigkeitsbündel zur Abwicklung von Zahlungsströmen in einer eigenen Prozessvariante gefasst werden, die *leistungsbezogen* von den anderen beiden Prozessvarianten zu *differenzieren* ist. Ausgehend von der pagatorischen Buchhaltung wird im zweiten Hauptprozess folglich eine dritte Prozessvariante für die Abwicklung von Nominalgüterströmen berücksichtigt. In dieser Prozessvariante werden keinerlei Tätigkeitsbündel zur Erstellung von Rechnungen mit Informationen über diese Güter selbst gefasst (insb. Finanzierungs- und Investitionsrechnungen), sondern ausschließlich die tatsächliche Abwicklung von Nominalgüterströmen vorgenommen. Aufgrund der überwiegend exekutiven Funktion der hiermit verbundenen Tätigkeitsbündel, die auf einen relativ kleinen Gegenstandsbereich bezogen sind, wird diese Prozessvariante auf der dritten Modellierungsebene nicht weiter spezifiziert. Die Abwicklung der Zahlungsströme erfolgt auf Grundlage der festgestellten Bedarfe an Nominalgütern, die sich nicht nur durch die erfassten Sachverhalte aus der Geschäftsbuchhaltung, sondern auch direkt aus den Rechnungen ergeben können, welche in den beiden anderen Prozessvarianten des zweiten Hauptprozesses erstellt werden. Beispielsweise betrifft dies erstellte Umsatzsteuervoranmeldungen, aus denen sich Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Finanzamt ergeben können (unternehmensbedingte Rechnung). In der Prozessvariante zur Erstellung von betriebsbedingten Rechnungen ergibt sich dies beispielsweise aufgrund erstellter Kapitalbedarfsplanungen, aus denen Zahlungsforderungen interner Bedarfsträger resultieren können.

Das in diesem Kapitel abschließend entwickelte Prozessdesign für die zweite Modellierungsebene wird im Folgenden zusammenfassend abgebildet (Abb. 27). Um den dargelegten Zusammenhang zwischen den identifizierten Prozessvarianten der beiden Hauptprozesse zu verdeutlichen, werden die Rechnungen zum unternehmerischen Bereich rot, zum betrieblichen Bereich blau und die Tätigkeitsbündel zur Abwicklung der Nominalgüterströme grau abgebildet.



werden können, die sich direkt aus den Rechnungen der beiden anderen Prozessvarianten des zweiten Hauptprozesses ergeben (z.B. Zahlungen aufgrund ermittelter Steuerschulden, Kapitalbedarfe interner Kunden etc.).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Prozessdesign der zweiten Modellierungsebene aus zwei Hauptprozessen besteht, die auf horizontaler Ebene jeweils leistungsbezogen differenziert wurden. Die Prozessvarianten erstrecken sich jedoch nicht auf den gesamten End-to-End Prozess, weshalb die identifizierten Leistungsabläufe nicht in eigenständigen End-to-End Prozessen organisiert werden können. In Kapitel 6.3.3 wurde einleitend herausgestellt, dass hierfür eine durchgängige Trennung aller Hauptprozesse in abgrenzbare Prozessvarianten erforderlich wäre. Diese Voraussetzung wird durch den betrachteten End-to-End Prozess nicht erfüllt, weshalb lediglich abgrenzbare Prozessvarianten auf der zweiten Modellierungsebene, jedoch keine eigenständigen End-to-End Prozesse auf der ersten Modellierungsebene begründet werden können.

### **6.3.4 Entwicklung des Prozessdesigns zur dritten Modellierungsebene**

Anknüpfend an das Prozessdesign der zweiten Modellierungsebene soll für den Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ in diesem Kapitel ein inhaltlich konsistentes Prozessdesign für die dritte Modellierungsebene entwickelt werden. Auch auf dieser Ebene ist die Möglichkeit einer horizontalen Differenzierung für jede Leistungseinheit einzeln zu prüfen, weshalb in Kapitel 6.3.4.1 zunächst eine vertikale Prozessanalyse zur Bestimmung von Teilprozessen durchgeführt wird. Anschließend wird in Kapitel 6.3.4.2 geprüft, ob die identifizierten Teilprozesse auf horizontaler Ebene in abgrenzbare Prozessvarianten differenziert werden können.

#### **6.3.4.1 Vertikale Differenzierung von Teilprozessen**

Eine vertikale Differenzierung von Tätigkeitsbündeln in eigenständige Teilprozesse kann vorgenommen werden, wenn *abgrenzbare Arbeitsgegenstände bzw. -objekte* bearbeitet werden, um *differenzierbare Leistungen* für bestimmte Bedarfsträger erbringen zu können, die in Arbeitsaufträgen definiert wurden (Kapitel 6.2.2.2). Arbeitsgegenstände bzw. -objekte sind im betrieblichen Rechnungswesen die zu verarbeitenden

Informationen, die sich nach Art und Umfang unterscheiden können. So werden im betrieblichen Rechnungswesen beispielsweise abgrenzbare Rechengrößen betrachtet oder Informationen mit unterschiedlichem Aggregationsgrad verarbeitet. Ein differenzierbares Leistungsangebot wird dann angenommen, wenn durch die Leistungen des betrieblichen Rechnungswesens abgrenzbare Bedarfe von Kundengruppen befriedigt werden können.

Zur Identifizierung inhaltlich konsistenter Teilprozesse ist es erforderlich, dass der Schnitt zwischen den Leistungseinheiten auf der zweiten und dritten Modellierungsebene an der gleichen Stelle erfolgt (BERGSMANN 2012, 93). Wird demnach ein End-to-End Prozess auf der zweiten Modellierungsebene an einer bestimmten Stelle geschnitten, so ist dieser Schnitt bei den darunterliegenden Modellierungsebenen genau an der gleichen Stelle vorzunehmen (Kapitel 6.2.2.1). Auf der zweiten Modellierungsebene wurde ein Hauptprozess zur *Leistungsanbahnung* angeführt, welcher auf horizontaler Ebene aus zwei Prozessvarianten zur Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung besteht (Kapitel 6.3.3.2). In beiden Prozessvarianten werden die ökonomisch relevanten Sachverhalte eines Unternehmens in eine systematische, sachliche und chronologische Ordnung gebracht. In der Geschäftsbuchhaltung erfolgt dies für alle finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte, die sich auf das rechtlich selbstständige betriebswirtschaftliche Gesamtsystem eines Unternehmens beziehen. In der Betriebsbuchhaltung erfolgt dies in Abgrenzung hierzu lediglich für Sachverhalte zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen (WÖHE & KUBMAUL 2015, 1ff.; COENENBERG et al. 2016, 4; STEGER 2006, 9). Durch die Ergebnisgrößen der Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung werden geschäftsprozessinterne Kunden des zweiten Hauptprozesses zur *Leistungserstellung* befriedigt. In diesem Hauptprozess wurden auch zwei Prozessvarianten zur Erstellung unternehmens- und betriebsbedingter Rechnungen unterschieden, durch die entweder Bedarfe unternehmensexterner Kunden nach der Abbildung und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage oder Bedarfe von geschäftsprozessexternen Kunden nach Informationen zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung befriedigt werden (Kapitel 6.3.2.3; 6.3.2.4). Um inhaltlich konsistente Teilprozesse bzw. Tätigkeitsbündel zu identifizieren, werden die mit den vorstehenden Hauptprozessen und Prozessvarianten verbundenen Rechnungen nachfolgend separat betrachtet.

a) Vertikale Differenzierung von Teilprozessen zu den Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses

➤ Unternehmensbedingte Prozessvariante: Geschäftsbuchführung

Zur systematischen, sachlichen und chronologischen Erfassung aller finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens werden in der **Geschäftsbuchführung** drei verschiedene Arten von Büchern geführt, durch welche die unternehmensbedingten Geschäftsfälle dokumentiert werden (WÖHE & KUBMAUL 2015, 47f.; §§ 238, 239 HGB). Im *Grundbuch* werden alle ökonomisch relevanten Vorgänge und Beziehungen eines Unternehmens in zeitlicher Reihenfolge durch Buchungen erfasst, durch welche das Datum des Geschäftsvorfalles, Konto und Gegenkonto sowie der Rechnungsbetrag dokumentiert werden. Im *Hauptbuch* werden die gebuchten Sachverhalte nach sachlichen Kriterien geordnet, indem alle Geschäftsvorfälle auf entsprechenden Sachkonten zusammenfassend abgebildet werden (WÖHE & KUBMAUL 2015, 77). Zur detaillierten Beschreibung der Geschäftsvorfälle können bzw. müssen neben dem Grund- und Hauptbuch in der Geschäftsbuchhaltung auch *Nebenbücher* geführt werden. Beispielsweise sind dies Waren- oder Kontokorrentbücher, in denen entweder Wareneingänge und -ausgänge oder Stände zu Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber einzelnen Geschäftspartnern festgehalten werden (ebd., 48). In der Geschäftsbuchführung werden somit unterschiedliche Leistungen zur Befriedigung von vergleichbaren Kundenbedarfen nach Informationen zur unternehmensbedingten Geschäftstätigkeit erbracht. Die hierfür zu betrachtenden Arbeitsobjekte beziehen sich auf die einzelnen finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens, die durch pagatorische Rechengrößen erfasst werden (Kapitel 6.3.3.2). Den Rechnungen der Geschäftsbuchhaltung liegen somit vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde, durch die vergleichbare Kundenbedarfe nach der Dokumentation von unternehmensbedingten Sachverhalten befriedigt werden. Folglich stellen die mit der **Geschäftsbuchführung** verbundenen Tätigkeiten keine abgrenzbaren Bündel dar und werden demnach *in einem Teilprozess* organisiert.

➤ Betriebsbedingte Prozessvariante: Betriebsbuchführung

In der Prozessvariante der **Betriebsbuchführung** werden sämtliche ökonomisch relevanten Sachverhalte dokumentiert und aufbereitet, die im Zusammenhang mit den be-

trieblichen Leistungserstellungsprozessen stehen. Die Dokumentation dieser Sachverhalte erfolgt ausgehend von den Rechnungen der Geschäftsbuchhaltung, auf deren Grundlage betrieblich bedingte Wertströme identifiziert werden (STEGGER 2006, 49f.). Dies geschieht in der Regel durch die Aufstellung von *Abgrenzungsrechnungen*, deren Erstellung somit die Voraussetzung ist, um Kostenrechnungen zu kalkulieren (EILENBERGER, TOEBE & SCHERER 2014, 191). In einer Abgrenzungsrechnung werden unternehmens- und betriebsbezogene Abgrenzungen bzw. kostenrechnerische Korrekturen zu den erfassten Werten des ersten Rechnungskreises (Geschäftsbuchhaltung) vorgenommen, sodass Kosten und Leistungen zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen ermittelt und auf eigenen Konten erfasst werden können. Wie in der Geschäftsbuchhaltung beziehen sich die Arbeitsobjekte für die Erstellung von Abgrenzungsrechnungen somit auf unternehmensbedingte Wertströme, von denen ausgehend betriebsbedingte Kosten und Leistungen identifiziert werden. Durch dieses Leistungsangebot kann in der Prozessvariante der Betriebsbuchhaltung die Aufstellung von Kostenrechnungen erfolgen, worunter Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnungen sowie produkt- und periodenbezogene Rechnungen zum betrieblichen Erfolg gefasst werden (Kapitel 6.3.2.4). Arbeitsobjekte sind in den vorstehenden Kostenrechnungen durchgängig betriebsbedingte Kosten und Leistungen, durch welche die ökonomischen Sachverhalte zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen abgebildet werden. Die Dokumentation der betriebsbedingten Wertströme erfolgt durch *Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen*, durch die betriebsbedingte Kosten und Leistungen direkt oder indirekt bestimmten Kostenträgern zugeordnet werden. Hiervon abzugrenzen sind die in Kapitel 6.3.2.4 angeführten Kostenträgerrechnungen sowie produkt- und periodenbezogene Rechnungen. Durch diese werden Bedarfe geschäftsprozessexterner Kunden nach Rechnungen zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung befriedigt. Diese Rechnungen tragen demnach bereits zur Erfüllung der Planungs- und Kontrollfunktion bei und sind deshalb dem zweiten Hauptprozess zuzuordnen (Kapitel 6.3.3.2). Zur vertikalen Prozessanalyse des ersten Hauptprozesses werden diese Kostenrechnungen im Folgenden daher nicht berücksichtigt.

Unter Einbezug der vorstehenden Erläuterungen kann festgehalten werden, dass sich die im ersten Hauptprozess zu erstellenden Abgrenzungs-, Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen hinsichtlich der jeweils betrachteten Arbeitsobjekte unterscheiden. So beziehen sich diese bei Abgrenzungsrechnungen auf unternehmensbedingte Wert-

ströme, die in pagatorischen Rechengrößen dokumentiert sind. Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen liegen hingegen betrieblich veranlasste Kosten und Leistungen zu Grunde, die in kalkulatorischen Rechengrößen abgebildet werden. Zudem wird in Abgrenzungsrechnungen ein von den betriebsbedingten Kostenrechnungen differenzierbares Leistungsangebot bereitgestellt, da diese als Vorstufe zur Erstellung von Kostenrechnungen keinen direkten Bezug auf bestimmte Kostenträger bzw. Kundenbedarfe des zweiten Hauptprozesses nehmen und somit unterscheidbare Bedarfe befriedigen. Folglich werden Abgrenzungsrechnungen auch nicht dem Tätigkeitsbündel der Betriebsbuchhaltung zugeordnet. Diese Trennung kann jedoch nicht in gleicher Weise zur Geschäftsbuchhaltung vorgenommen werden. Zwar wird für die Erstellung von Abgrenzungsrechnungen eine betriebsbedingte Perspektive auf die Geschäftstätigkeit eingenommen und somit ein von der Geschäftsbuchhaltung differenzierbares Leistungsangebot erstellt, jedoch werden durchgängig pagatorische Rechengrößen zu unternehmensbedingten Sachverhalten und folglich gleiche Arbeitsobjekte betrachtet. Deshalb sind die mit der Erstellung der **Abgrenzungsrechnung** verbundenen Tätigkeiten nicht in einem eigenständigen Teilprozess, sondern **im Teilprozess der Geschäftsbuchführung** zu organisieren.

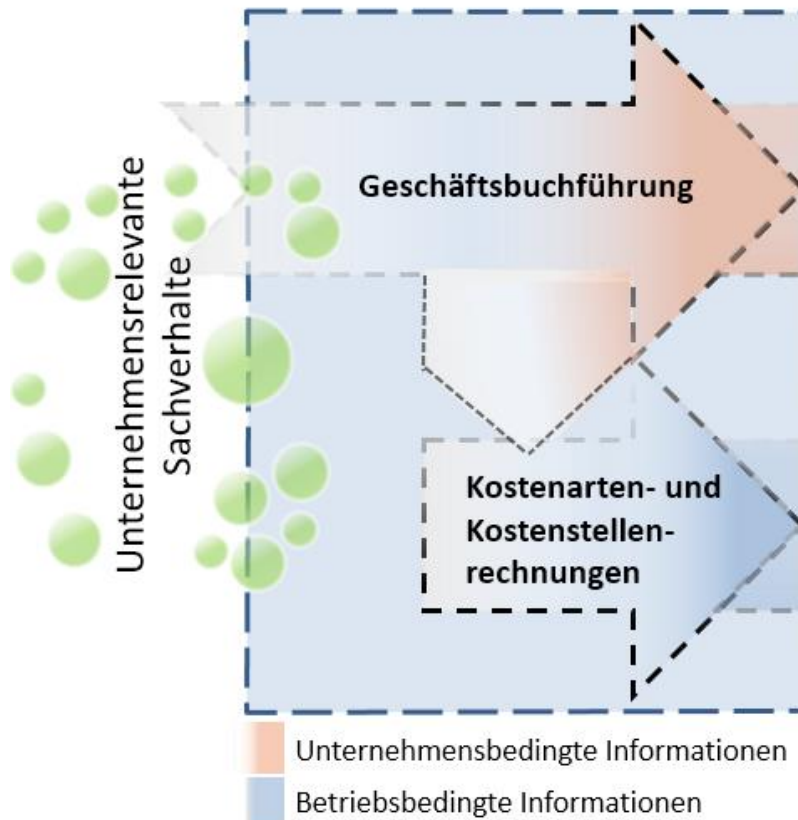
Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen beziehen sich im Unterschied zu Abgrenzungsrechnungen beide durchgängig auf Kosten und Leistungen zu betrieblichen Leistungserstellungsprozessen, die in kalkulatorischen Rechengrößen erfasst werden. Im Weiteren erfolgt in beiden Rechnungen entweder eine direkte oder indirekte Zuordnung von Kosten auf bestimmte Kostenträger, damit geschäftsprozessinterne Bedarfsträger im zweiten Hauptprozess Kostenrechnungen für geschäftsprozessexterne Kunden erstellen können. Das durch Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen bereitgestellte Leistungsangebot kann hinsichtlich der hierdurch befriedigten Kundenbedarfe somit nicht differenziert werden. Es kann festgehalten werden, dass **Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen** vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde liegen und hierdurch kein differenzierbares Leistungsangebot bereitgestellt wird, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten auf der dritten Modellierungsebene **in einem Teilprozess** zu organisieren sind.

Die identifizierten Teilprozesse zu den Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses werden im Folgenden zusammenfassend abgebildet (Abb. 28).

## Geschäftsprozess: Bereitstellen der finanziellen Ressourcen

### Hauptprozess I

#### Dokumentation



**Abbildung 28:** Vertikal differenzierte Teilprozesse zu den Prozessvarianten des ersten Hauptprozesses

Ausgehend von den in der Geschäftsbuchführung erfassten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalten eines Unternehmens, werden im Übergang zur zweiten Prozessvariante Abgrenzungsrechnungen erstellt. Auf Grundlage der hier identifizierten betriebsbedingten Wertströme eines Unternehmens können Kosten und Leistungen im Rahmen der Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen bestimmten Kostenträgern direkt oder indirekt zugeordnet werden.

#### b) Vertikale Differenzierung von Teilprozessen zu den Prozessvarianten des zweiten Hauptprozesses

- Unternehmensbedingte Prozessvariante: Leistungen zur Abbildung und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage



Im zweiten Hauptprozess der Leistungserstellung werden wie im ersten Hauptprozess zwei Prozessvarianten voneinander unterschieden, die auf die Erstellung von Rechnungen zum unternehmerischen und betrieblichen Bereich bezogen sind (Kapitel 6.3.2.1; 6.3.3.2). In der Prozessvariante zum unternehmerischen Bereich werden **Rechnungen zur Abbildung und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** erstellt, die der Erfüllung der Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion dienen und vorwiegend Bedarfe unternehmensexterner Kunden befriedigen. Die Rechnungserstellung erfolgt ausgehend von den in der Geschäftsbuchhaltung systematisch erfassten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalten des rechtlich selbstständigen betriebswirtschaftlichen Gesamtsystems eines Unternehmens, welche die Arbeitsobjekte zur Erstellung von *Zwischen- und Abschlussrechnungen* sind. In diesen Rechnungen erfolgt eine Komprimierung der gebuchten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte für bestimmte Zeiträume bzw. zu bestimmten Zeitpunkten, sodass die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage periodengerecht abgebildet werden kann (Kapitel 6.3.2.3). Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens werden in Zwischen- und Abschlussrechnungen überwiegend gemeinsam betrachtet (insb. Jahresabschluss), sodass zu diesen Zielgrößen kein durchgängig differenzierbares Leistungsangebot besteht. Aufgrund der Betrachtung vergleichbarer Arbeitsobjekte und dem bereitgestellten Leistungsangebot sind die Tätigkeiten zur Erstellung von *Zwischen- und Abschlussrechnungen in einem Teilprozess* zu organisieren.

Neben Zwischen- und Abschlussrechnungen sind in dieser Prozessvariante auch *Zwischen- und Abschlussanalysen* zu erstellen (Kapitel 6.3.2.3; 6.3.3.2). In diesen Rechnungen werden die bereits komprimierten Zwischen- und Abschlusswerte weiter verdichtet, ausgewertet und evaluiert, sodass Aussagen dazu getroffen werden können, „[...] inwieweit das Unternehmen in der Lage war (retrospektiv) bzw. in der Lage sein wird (prospektiv), die gesetzten ökonomischen Ziele zu erreichen [...]“ (COENENBERG, HALLER & SCHULTZE 2016, 1021). Die Kennwerte werden in finanzwirtschaftlichen, erfolgswirtschaftlichen und strategischen Auswertungen ermittelt und beziehen sich auf die Abbildung bestimmter betriebswirtschaftlicher Zielgrößen (Liquidität, Erfolg, Erfolgspotenzial), um gezielt bestimmte Kundenbedarfe zu befriedigen (Kapitel 6.3.2.2; 6.3.2.3). Für diese Zwecke können sich die Arbeitsobjekte in Zwischen- und Abschlussanalysen auch auf Informationen beziehen, die sich nicht direkt aus Zwischen- und Abschlussrechnungen ergeben. Beispielsweise betrifft dies Informati-

onen über Kennwerte anderer Unternehmen der gleichen Branche (insb. Benchmarking) oder umfeldbezogene, nicht ökonomische Treibergrößen zur Erstellung zukunftserfolgswertorientierter Analysen (z.B. SWOT-Analysen) (Kapitel 6.3.2.3). Zur Erstellung von **Zwischen- und Abschlussanalysen** sind somit vergleichbare Arbeitsobjekte zu betrachten, wodurch ähnliche Kundenbedarfe nach hochgradig komprimierten Unternehmensinformationen befriedigt werden. Folglich sind die hiermit verbundenen Tätigkeiten, trotz des nach Zielgrößen abgrenzbaren Leistungsangebots, **in einem Teilprozess** zu organisieren. Ob dieser Teilprozess von dem Tätigkeitsbündel zur Erstellung der Zwischen- und Abschlussrechnungen abgegrenzt werden kann, wird im Folgenden erläutert.

Unter Einbezug der vorstehenden Erläuterungen kann bereits festgehalten werden, dass sich die Arbeitsobjekte in den Rechnungen zur Abbildung und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage hinsichtlich des Aggregationsgrads sowie der relevanten inhaltlichen Dimensionen unterscheiden. So beziehen sich die inhaltlichen Dimensionen der Zwischen- und Abschlussanalysen nicht lediglich auf die finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens (z.B. Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Kennwerte, Benchmarking etc.). Auch wird durch beide Rechnungen ein differenzierbares Leistungsangebot erstellt, da bereits durch Zwischen- und Abschlussrechnungen Rechenschaftspflichten erfüllt und somit spezifische unternehmensexterne Kundenbedarfe befriedigt werden können (z.B. Bemessung von Steuerschulden). Zwischen- und Abschlussanalysen beziehen sich darüber hinaus auf die Abbildung der unternehmensbedingten Sachverhalte in Form von komprimierten Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen, um die Geschäftstätigkeit hinsichtlich bestimmter betriebswirtschaftlicher Zielgrößen (Liquidität, Erfolg, Erfolgspotenzial) analysieren zu können (Kapitel 6.3.2.2; COENENBERG et al. 2016, 565). **Zwischen- und Abschlussrechnungen** und den hieran anknüpfenden **Analysen** liegen somit jeweils abgrenzbare Arbeitsobjekte zu Grunde, wodurch ein differenzierbares Leistungsangebot zur Befriedigung spezifischer Kundenbedarfe bereitgestellt wird. Unter Berücksichtigung der Anforderungen zur vertikalen Differenzierung sind die jeweiligen Rechnungen demnach in **zwei eigenständigen Teilprozessen** zu organisieren. Die beiden Teilprozesse sind auf der dritten Modellierungsebene als sequenziell ablaufende Wertschöpfungsstufen anzuordnen, da durch Zwischen- und Abschlussrechnungen notwendige Informationen zur Erstellung von Zwischen- und Abschlussanalysen be-

reitgestellt werden (Kapitel 6.3.2.3). Durch Zwischen- und Abschlussrechnungen werden somit nicht nur Bedarfe unternehmensexterner Kunden, sondern auch Bedarfe geschäftsprozessinterner Kunden befriedigt.

- Betriebsbedingte Prozessvariante: Leistungen zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung

Die zweite Prozessvariante des Hauptprozesses zur Leistungserstellung umfasst die Aufbereitung von Wertströmen zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen eines Unternehmens. Hierdurch werden vorwiegend Bedarfe interner Kunden nach **Rechnungen zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung** befriedigt und folglich die Planungs- und Kontrollfunktion erfüllt (Kapitel 6.3.3.2). Wie in Kapitel 6.3.2.4 erläutert wurde, erfolgt dies im Einzelnen durch Kostenträgerrechnungen und Kostenanalysen sowie Finanzierungs- und Investitionsrechnungen. Betrachtungsgegenstand von *Kostenträgerrechnungen* und hiermit verbundenen produkt- und periodenbezogenen Rechnungen sind die in der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung zu bestimmten Kostenträgern zugeordneten betriebsbedingten Wertströme eines Unternehmens, die in kalkulatorischen Rechengrößen abgebildet werden. Kostenträgerrechnungen liegen somit vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde. Das Leistungsangebot der Kostenträgerrechnungen bezieht sich auf eine komprimierte Darstellung der betrieblich bedingten Kosten zu bestimmten Produkten bzw. Aufträgen, sodass beispielsweise Herstell- und Herstellungskosten<sup>60</sup> oder Absatzpreise bestimmt werden können. Unter Einbezug der betriebsbedingten Leistungen können auch Erfolgsrechnungen erstellt werden (Stückerfolgs- oder Periodenerfolgsrechnungen). Kostenträgerrechnungen tragen bereits direkt zur Befriedigung von Bedarfen geschäftsprozessexterner Kunden bei, da hierauf Bezug nehmend eine Planung und Kontrolle der Geschäftstätigkeit erfolgen kann. Die Rechnungen sind jedoch nicht durchgängig auf die Erfüllung bestimmter Funktionen gerichtet, sodass das Leistungsangebot hiernach nicht differenziert werden kann (Kapitel 6.3.2.4). ***Kostenträgerrechnungen*** liegen so-

---

<sup>60</sup> Herstellkosten werden in Kalkulationen der Betriebsbuchhaltung ermittelt und umfassen die Material- und Fertigungskosten eines Produkts bzw. einer Leistung. Herstellungskosten können in Abgrenzung hierzu auch weitere Kosten (z.B. Verwaltungskosten) umfassen und unterschiedliche Wertansätze beinhalten (vgl. § 255 HGB). Herstellungskosten dienen vorwiegend als Grundlage für den bilanziellen Ansatz von Vermögensgegenständen und sind somit primär der Finanzbuchhaltung zuzuordnen.

mit vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde und stellen kein differenzierbares Leistungsangebot für bestimmte Bedarfsträger bereit, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten in *einem Teilprozess* zu organisieren sind.

Neben Kostenträgerrechnungen sind in der betriebsbedingten Prozessvariante des zweiten Hauptprozesses auch Rechnungen zu *Kostenanalysen* zu erstellen. Durch Kostenanalysen werden die in den Kostenträgerrechnungen erfassten betriebsbedingten Wertströme für eine zielkongruente Entscheidungsfindung und -unterstützung sowie Verhaltenssteuerung bedarfsgerecht nutzbar gemacht. Dies erfolgt anhand von Planungs- und Kontrollrechnungen, die jeweils direkt zu den gleichlautenden Funktionen der betriebsbedingten Prozessvariante zugeordnet werden können (Kapitel 6.3.2.4). Zur Erstellung dieses Leistungsangebots werden Arbeitsobjekte betrachtet, die sich gleichermaßen auf die erfassten Werte der vorhergehenden Kostenrechnungen oder weiteren inhaltlichen Dimensionen beziehen können. Letzteres betrifft beispielsweise Prognoseinformationen aus Umfeldanalysen über mögliche Auslastungsgrade oder Maschinenlaufzeiten (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 23). *Kostenanalysen* umfassen somit zwar Rechnungen, die nach Planungs- und Kontrollzwecken voneinander abgegrenzt werden können, jedoch liegen diesen vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten *in einem Teilprozess* auszuführen sind.

Kostenrechnungen stellen eine wesentliche Grundlage zur Erstellung von Planungs- und Kontrollrechnungen dar, obgleich Werte aus Kostenanalysen auch in Kostenrechnungen einfließen können (z.B. Plankosten) (Kapitel 6.3.2.4). Wie zuvor angeführt wurde, können sich Kostenanalysen in Abgrenzung zu Kostenträgerrechnungen jedoch auch auf Informationen zu anderen nicht ökonomischen inhaltlichen Dimensionen beziehen, weshalb diesen Rechnungen abgrenzbare Arbeitsobjekte zu Grunde liegen können. Korrespondierend zu Zwischen- und Abschlussrechnungen werden durch einzelne Kostenträgerrechnungen bereits Bedarfe geschäftsprozessexterner Kunden befriedigt, welche periodenbezogen beispielsweise Erfolgsrechnungen oder Preiskalkulationen betreffen (Kapitel 6.3.2.4). Darüber hinaus beziehen sich die Bedarfe der geschäftsprozessexternen Kunden jedoch ebenso auf Informationen, die eine zielkongruente Steuerung der Geschäftstätigkeit auf allen Unternehmensebenen über mehrere zukünftige Perioden hinweg unterstützen. Hierfür sind die Informationen zu bestimmten Perioden aus Kostenträgerrechnungen nicht hinreichend, weshalb im Rahmen von

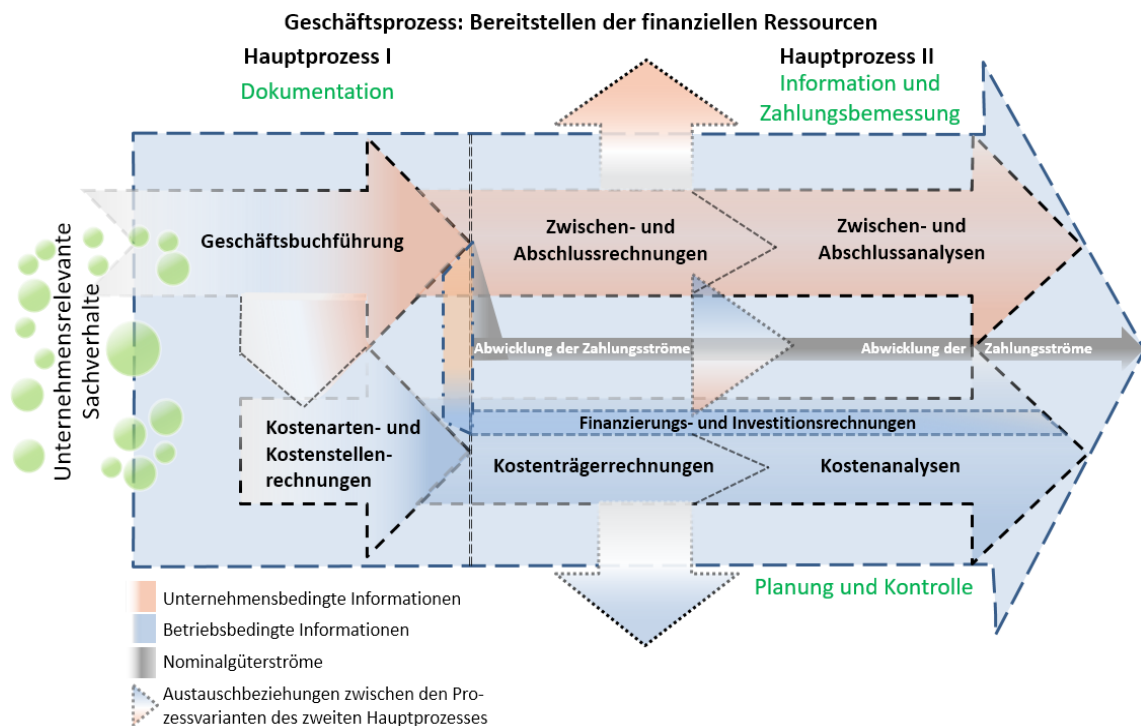
Kostenanalysen nach Zwecken abgrenzbare Rechnungen bereitgestellt werden, die (prospektiv) eine gezielte Planung und Kontrolle der betrieblichen Geschäftstätigkeit ermöglichen (Kapitel 6.3.2.4). In **Kostenträgerrechnungen** und Rechnungen zu **Kostenanalysen** werden demnach abgrenzbare Arbeitsobjekte betrachtet und jeweils ein differenzierbares Leistungsangebot bereitgestellt, durch das spezifische Bedarfe von Kunden befriedigt werden können. Folglich sind die mit diesen Rechnungen verbundenen Tätigkeiten in **zwei eigenständigen Teilprozessen** zu organisieren.

In der Prozessvariante zum betrieblichen Bereich sind neben Kostenträgerrechnungen und -analysen im Weiteren auch **Finanzierungs- und Investitionsrechnungen** zu erstellen (Kapitel 6.3.2.4). Betrachtungsgegenstand dieser Rechnungen sind die Nominalgüterströme eines Unternehmens, die in der Geschäftsbuchhaltung im ersten Hauptprozess ermittelt wurden. Finanzierungs- und Investitionsrechnungen liegen somit vergleichbare Arbeitsobjekte zu Grunde, die sich auf bestimmte pagatorische Rechengrößen zu Nominalgüterströmen beziehen. Hiervon ausgehend werden Rechnungen erstellt, in welchen durchgängig Informationen zu den liquiden und liquiditätsnahen Mitteln eines Unternehmens – inklusive der geplanten oder getätigten Investitionen – aufbereitet werden, um Aufschluss über die fortlaufende Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und über die Wirtschaftlichkeit von Investitionen zu geben, wodurch vorwiegend interne Bedarfsträger befriedigt werden. Zwar können Finanzierungs- und Investitionsrechnungen in Form von Kapitalflussrechnungen auch unternehmensexternen Kunden bereitgestellt werden, jedoch dienen diese originär der Aufrechterhaltung der Liquidität bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Rentabilitätszielen (Kapitel 6.3.2.4). **Finanzierungs- und Investitionsrechnungen** beziehen sich somit auf vergleichbare pagatorische Rechengrößen bzw. Arbeitsobjekte und stellen internen Kunden ein ähnliches Leistungsangebot zu den Nominalgüterströmen eines Unternehmens (inkl. Investitionen) bereit, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten in **einem Teilprozess** zu organisieren sind.

Finanzierungs- und Investitionsrechnungen werden zwar ausgehend von den pagatorischen Rechengrößen der unternehmensbedingten Prozessvariante des ersten Hauptprozesses erstellt, erfüllen jedoch vorwiegend Planungs- und Kontrollzwecke zur Befriedigung interner Kundenbedarfe. Diese Rechnungen sind somit der betriebsbedingten Prozessvariante des zweiten Hauptprozesses zuzuordnen (Kapitel 6.3.3.2). Aufgrund der betrachteten Nominalgüterströme liegen diesen Rechnungen Arbeitsobjekte

zu Grunde, die von denen der Kostenträgerrechnungen und -analysen abzugrenzen sind. So werden in Finanzierungs- und Investitionsrechnungen nicht Kosten und Leistungen, sondern Einnahmen und Ausgaben sowie Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens betrachtet. Des Weiteren bezieht sich das bereitgestellte Leistungsangebot in Abgrenzung zu Kostenträgerrechnungen und -analysen durchgängig auf die finanzwirtschaftliche Steuerung der Geschäftstätigkeit, weshalb durch Finanzierungs- und Investitionsrechnungen auch abgrenzbare Kundenbedarfe befriedigt werden können. Aufgrund der betrachteten Arbeitsobjekte und des erstellten Leistungsangebots sind die mit der Erstellung von **Finanzierungs- und Investitionsrechnungen** verbundenen Tätigkeiten in einem **eigenständigen Teilprozess** zu organisieren, der von den zuvor identifizierten Teilprozessen der betriebsbedingten Prozessvariante abzugrenzen ist.

Die identifizierten Teilprozesse zu den beiden Prozessvarianten des ersten und zweiten Hauptprozesses werden im Folgenden zusammenfassend abgebildet (Abb. 29).



**Abbildung 29:** Vertikal differenzierte Teilprozesse zu den Prozessvarianten beider Hauptprozesse

Die zu den beiden Prozessvarianten differenzierten Teilprozesse bauen entsprechend den Anforderungen an **Wertschöpfungsstufen** jeweils aufeinander auf, um sämtliche Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens erfüllen und folglich alle Kundenbedarfe befriedigen zu können. So ist die *Geschäftsbuchführung* der Ausgangspunkt zur

Erstellung von *Zwischen- und Abschlussrechnungen*. Durch die Zwischen- und Abschlussrechnungen werden wiederum erforderliche Vorleistungen erbracht, welche die Erstellung von *Zwischen- und Abschlussanalysen* ermöglichen. Durch Zwischen- und Abschlussrechnungen können jedoch nicht nur Bedarfe der geschäftsprozessinternen Kunden des nachfolgenden Teilprozesses, sondern auch Bedarfe geschäftsprozess- und unternehmensexterner Kunden befriedigt werden (z.B. Veröffentlichung des Jahresabschlusses, Übermittlung von Steuererklärungen etc.). Folglich wird bei diesem Teilprozess ein ausgehender Pfeil abgebildet, durch welchen verdeutlicht werden soll, dass das bereitgestellte Leistungsangebot bereits ein Beitrag zur Erfüllung der Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion leisten kann.

Ausgehend von der Geschäftsbuchhaltung werden mithilfe von Abgrenzungsrechnungen Wertströme zu betrieblich bedingten Leistungserstellungsprozessen identifiziert. Diese werden im Rahmen der *Kostenarten- und Kostenstellenrechnung* bestimmten Kostenträgern zugeordnet. Hiervon ausgehend können *Kostenträgerrechnungen* erstellt werden, in welchen betrieblich bedingte Kosten zu spezifischen Produkten bzw. Aufträgen für bestimmte Perioden zusammenfassend berechnet werden, um beispielsweise betriebliche Erfolgsrechnungen erstellen zu können. Diese Rechnungen können als Vorleistungen in *Kostenanalysen* eingehen, in denen betriebsbedingte Wertströme für eine zielkongruente Steuerung der Geschäftstätigkeit aufbereitet werden. Hierdurch können die Planungs- und Kontrollfunktion des Rechnungswesens zu mehreren (zukünftigen) Perioden erfüllt und Bedarfe geschäftsprozessexterner Kunden befriedigt werden. Dies erfolgt für vergangene bzw. aktuelle Perioden jedoch bereits durch Kostenträgerrechnungen (z.B. Stückerfolgs- oder Periodenerfolgsrechnung für das operative Management/Controlling), weshalb zum Teilprozess der Kostenträgerrechnungen auch ein ausgehender Pfeil abgebildet wird. Der dritte Teilprozess der betriebsbedingten Prozessvariante des zweiten Hauptprozesses bezieht sich auf die Erstellung von *Finanzierungs- und Investitionsrechnungen*. Dieser knüpft an den erfassten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalten der Geschäftsbuchhaltung an, um hiervon ausgehend Rechnungen zu den Nominalgüterströmen eines Unternehmens zu erstellen. Hierdurch werden vorwiegend interne Kundenbedarfe nach Informationen befriedigt, die eine finanzwirtschaftliche Steuerung der Geschäftstätigkeit ermöglichen.

Die identifizierten Teilprozesse der dritten Modellierungsebene stellen jeweils eigenständige Wertschöpfungsstufen einer Wertkette dar und bilden somit den Wertschöpfungszusammenhang des Geschäftsprozesses „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ ab. Ob und welche Teilprozesse auf horizontaler Ebene in unterschiedliche Prozessvarianten differenziert werden können, wird im folgenden Kapitel erläutert.

#### **6.3.4.2 Horizontale Differenzierung von Teilprozessen**

Die Möglichkeit einer horizontalen Differenzierung ist für jeden Teilprozess der dritten Modellierungsebene einzeln zu prüfen. Ob eine komplexitäts-, kunden- oder leistungsbezogene Differenzierung der Teilprozesse vorgenommen werden kann, wird nachfolgend zunächst für die Tätigkeitsbündel des unternehmerischen und anschließend für die Tätigkeitsbündel des betrieblichen Bereichs geprüft.

##### a) Horizontale Differenzierung von Teilprozessen der unternehmensbedingten Prozessvariante

###### ➤ Teilprozess: Geschäftsbuchführung

Im Teilprozess der **Geschäftsbuchführung** werden Rechnungen erstellt, durch die alle finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens erfasst werden. In Kapitel 6.3.4.1 wurde bereits erläutert, dass hierfür verschiedene Rechnungen erstellt werden, mithilfe derer alle ökonomisch relevanten Sachverhalte eines Unternehmens systematisch, sachlich und chronologisch geordnet sowie alle betriebsbedingten Kosten und Leistungen identifiziert werden. Aufgrund der unterscheidbaren Leistungen bzw. Rechnungsbücher kann bereits festgehalten werden, dass keine **komplexitätsbezogene Differenzierung** dieses Teilprozesses auf horizontaler Ebene erfolgen kann, weshalb auch die Prüfung entfällt, ob die auszuführenden Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können.

Die geschäftsprozessinternen Bedarfsträger des Leistungsangebots der Geschäftsbuchführung nutzen die erfassten Sachverhalte entweder als Grundlage zur Erstellung unternehmensbedingter oder betriebsbedingter Rechnungen. Unternehmensbedingte Rechnungen sind beispielsweise der Jahresabschluss oder steuerliche Erklärungen. Bei den betriebsbedingten Rechnungen handelt es sich insbesondere um Kostenarten- und



Kostenstellenrechnungen, durch die betrieblich bedingte Kosten bestimmten Produkten bzw. Aufträgen zugerechnet werden. Im Teilprozess der Geschäftsbuchführung werden demnach Leistungen für geschäftsprozessspezifische Kunden unterschiedlicher Prozessvarianten erbracht, deren Bedarfe aufgrund abgrenzbarer Perspektiven zur unternehmens- oder betriebsbedingten Geschäftstätigkeit nicht identisch sind. Folglich kann zu dem Tätigkeitsbündel der Geschäftsbuchhaltung keine *kundenbezogene Differenzierung* vorgenommen werden.

Den zu erstellenden Rechnungen der Geschäftsbuchhaltung liegen vergleichbare Eingangsgrößen zu Grunde, welche sich auf sämtliche finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens beziehen, die durch pagatorische Rechengrößen erfasst werden (Kapitel 6.3.2.4). Um hiervon ausgehend die spezifischen Bedarfe der geschäftsprozessinternen Kunden zu befriedigen, werden in diesem Teilprozess Leistungen erstellt, die sich auf unterschiedliche Rechengrößen beziehen. So werden den Bedarfsträgern der unternehmensbedingten Prozessvariante Rechnungen in pagatorischen Rechengrößen (Aufwendungen und Erträge) und den Bedarfsträgern der betriebsbedingten Prozessvariante Rechnungen in kalkulatorischen Rechengrößen (Kosten und Leistungen) bereitgestellt (Kapitel 6.3.2.3; 6.3.2.4). Letztere sind den Rechnungen zur Dokumentation der finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens nachgelagert, da kalkulatorische Rechengrößen auf Grundlage gebuchter Aufwendungen und Erträge ermittelt werden (Kapitel 6.3.3.2). Durch den Teilprozess der Geschäftsbuchhaltung werden somit nach Rechnungsgrößen abgrenzbare Ausgangsgrößen bereitgestellt, die jedoch nicht parallel in anders gearteten Ablauffolgen, sondern sequenziell erstellt werden (Kapitel 6.2.3). Folglich kann auch keine *leistungsbezogene Differenzierung* des Teilprozesses der Geschäftsbuchhaltung begründet werden.

➤ Teilprozess: Zwischen- und Abschlussrechnungen

Im Teilprozess zur Erstellung von **Zwischen- und Abschlussrechnungen** werden die gebuchten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte für bestimmte Zeiträume oder -punkte aufbereitet, sodass die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens periodengerecht abgebildet werden kann (Kapitel 6.3.4.1). Durch die einzelnen Rechnungen dieses Teilprozesses werden bestimmte Zwecke erfüllt, welche sich beispielsweise auf die Bemessung von Steuerzahlungen (z.B. Umsatz-, Gewerbe-

oder Körperschaftsteuer) oder das Informieren von Gläubigern zur Erfolgsentwicklung des Unternehmens beziehen können (Kapitel 6.3.2.3). Hierbei variieren die zur Leistungserstellung zu verarbeitenden Daten in Abhängigkeit der finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalte eines Unternehmens. Dies betrifft beispielsweise erforderliche Hinzurechnungen und Kürzungen im Rahmen der Gewerbesteuererklärung, deren Umfang durch die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflusst wird (z.B. Mieten, Pachten, Forderungsverkäufen etc.; vgl. §§ 8 u. 9 Gew-StG). In diesem Teilprozess werden demnach unterscheidbare Rechnungen erstellt, deren Komplexität zudem in Abhängigkeit der Geschäftstätigkeit variiert. Die Tätigkeiten zur Erstellung von Zwischen- und Abschlussrechnungen können somit nicht *komplexitätsbezogen differenziert* werden.

Durch die Rechnungen dieses Teilprozesses können Bedarfe geschäftsprozessinterner sowie geschäftsprozess- und unternehmensexterner Kunden befriedigt werden. Hierfür werden jedoch nicht durchgängig Rechnungen für bestimmte Kundengruppen bereitgestellt, was bedeutet, dass durch einzelne Zwischen- und Abschlussrechnungen auch Bedarfe mehrere Kunden gleichermaßen befriedigt werden können. Beispielsweise betrifft dies Erfolgsrechnungen zur laufenden Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, durch welche die Bedarfe von geschäftsprozessinternen Kunden zur Erstellung von Bilanzanalysen und ebenso Bedarfe von unternehmensexternen Kunden zur Bemessung von Steuerzahlungen befriedigt werden können (Kapitel 6.3.4.1). Somit werden durch die Rechnungen dieses Teilprozesses zwar Bedarfe unterschiedlicher Kundengruppen befriedigt, diese werden jedoch nicht durchgängig für bestimmte Kundengruppen erstellt, weshalb zu den Tätigkeiten dieses Teilprozesses keine *kundenbezogene Differenzierung* erfolgen kann.

Zwischen- und Abschlussrechnungen werden ausgehend von den dokumentierten finanz- und leistungswirtschaftlichen Sachverhalten eines Unternehmens erstellt, die in der Geschäftsbuchhaltung durch pagatorische Rechengrößen erfasst wurden. Somit liegen diesem Teilprozess vergleichbare Eingangsgrößen zu Grunde, die in unterschiedlichen Rechnungen aufbereitet werden, um die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens abzubilden (Kapitel 6.3.2.4). Da die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Zwischen- und Abschlussrechnungen in der Regel gemeinsam abgebildet wird (z.B. Bilanzen), kann das Leistungsangebot dieses Teilprozesses

nicht durchgängig bestimmten Zielgrößen zugeordnet und somit nicht nach Ausgangsgrößen differenziert werden. Dies gilt auch in Bezug auf die Funktionen, die durch Zwischen- und Abschlussrechnungen erfüllt werden (Kapitel 6.3.4.1). Hierzu wurde bereits in Kapitel 6.3.3.2 erläutert, dass die Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion durch dieselben Rechnungen gleichermaßen erfüllt werden können, was beispielsweise durch die Bereitstellung des Jahresabschlusses und den hierauf aufbauenden steuerlichen Erklärungen erfolgt. Aufgrund der Vergleichbarkeit der in diesem Teilprozess betrachteten Eingangsgrößen und der fehlenden Möglichkeit zur Abgrenzung verschiedener Ausgangsgrößen, kann folglich keine *leistungsbezogene Differenzierung* der Tätigkeiten zur Erstellung von Zwischen- und Abschlussrechnungen vorgenommen werden.

➤ Teilprozess: Zwischen- und Abschlussanalysen

Der dritte Teilprozess der Prozessvariante des unternehmerischen Bereichs bezieht sich auf die Erstellung von **Zwischen- und Abschlussanalysen**, durch welche die Liquiditäts- und Erfolgslage eines Unternehmens anhand von Verhältniszahlen bzw. Kennzahlen verdeutlicht wird, um beispielsweise Zeit-, Unternehmens- und Branchenvergleiche zu ermöglichen. In Kapitel 6.3.2.3 wurde erläutert, dass die unter diesen Teilprozess gefassten Rechnungen in finanz- und erfolgswirtschaftliche sowie strategische Analysen unterschieden und den ökonomischen Zielebenen der Liquidität, des Erfolgs und des Erfolgspotenzials direkt zugeordnet werden können. Demnach werden in diesen Analysen spezifische inhaltliche Perspektiven auf die Geschäftstätigkeit eingenommen und keine vergleichbaren Leistungen bzw. Rechnungen erstellt, zu denen eine *komplexitätsbezogene Differenzierung* erfolgen kann. Die Prüfung, ob die auszuführenden Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können, ist hier somit nicht erforderlich (Kapitel 6.2.3).

Bedarfsträger der erstellten Leistungen können geschäftsprozess- und unternehmensexterne Kunden sein, deren Bedarfe jedoch nicht ausschließlich auf Rechnungen bestimmter Zielebenen bezogen werden können (z.B. Management, Investoren, Gläubiger etc.). Beispielsweise richten sich die Bedarfe eines Kreditinstituts oder anderer Kapitalgeber für die Prüfung der Solvenz eines Unternehmens nicht ausschließlich auf finanzwirtschaftliche Analysen zur Abbildung der Liquiditätslage. Hierzu wurde in Kapitel 6.3.2.2 bereits erläutert, dass die Zielgröße des Erfolgs eine bedeutsame Vor-

steuergröße für künftige Liquiditätsflüsse darstellt, weshalb auch erfolgswirtschaftliche Analysen für die Einschätzung der Liquiditätslage bedeutsam sind. Rechnungen für die retro- und prospektive Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens können demnach nicht durchgängig nach den Bedarfen bestimmter Kundengruppen voneinander abgegrenzt werden. Folglich kann der betrachtete Teilprozess auf horizontaler Ebene auch nicht *kundenbezogen differenziert* werden.

Zwischen- und Abschlussanalysen beziehen sich inhaltlich auf die ökonomischen Zielgrößen der Liquidität, des Erfolgs und des Erfolgspotenzials, die durchgängig zweckbezogen voneinander abgegrenzt werden können (Kapitel 6.3.2.3). Finanz- und erfolgswirtschaftliche sowie strategische Analysen stellen somit unterscheidbare Ausgangsgrößen dar, sodass auf horizontaler Ebene eine *leistungsbezogene Differenzierung* dieses Teilprozesses begründet werden kann. Hiernach ist der betrachtete Teilprozess in drei Prozessvarianten zu differenzieren, in welchen Rechnungen zu **finanz- und erfolgswirtschaftlichen sowie strategischen Analysen** erstellt werden. Diesen Prozessvarianten liegen maßgeblich Eingangsgrößen aus den unternehmensbedingten Rechnungen der vorhergehenden Teilprozesse zu Grunde. Darüber hinaus können für die Rechnungserstellung jedoch auch Informationen zu weiteren inhaltlichen Zieldimensionen berücksichtigt werden (Kapitel 6.3.2.3).

b) Horizontale Differenzierung von Teilprozessen der betriebsbedingten Prozessvariante

➤ Teilprozess: Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen

Der Prozessvariante zum betrieblichen Bereich wurden insgesamt vier Teilprozesse zugeordnet. Ausgehend von den in der Abgrenzungsrechnung ermittelten Wertströmen zu den betrieblichen Leistungserstellungsprozessen werden im ersten Teilprozess **Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen** erstellt, durch die eine direkte und indirekte Zurechnung von Kosten und Leistungen zu bestimmten Kostenträgern erfolgt (insb. Produkte, Aufträge) (Kapitel 6.3.2.4). Bei den beiden Rechnungen handelt es sich um ein relativ spezifisches Leistungsangebot, das in sequenzieller Reihenfolge zu erstellen ist. So sind in der Kostenartenrechnung zunächst alle Einzel- und Gemeinkosten zu identifizieren, um letztere anschließend im Rahmen der Kostenstellenrechnung indirekt über den Ort ihrer Entstehung bestimmten Kostenträgern zuzurechnen.

Die spezifischen Rechnungen bauen demnach aufeinander auf und können grundsätzlich voneinander unterschieden werden, weshalb zu diesem Teilprozess keine **komplexitätsbezogene Differenzierung** erfolgen kann. Auch hier entfällt somit die Prüfung, ob die auszuführenden Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können (Kapitel 6.2.3).

Durch die in diesem Teilprozess erstellten Leistungen werden ausschließlich Bedarfe von geschäftsprozessinternen Kunden der betriebsbedingten Prozessvariante befriedigt. Es werden somit keine Rechnungen für unterschiedliche Kundengruppen bereitgestellt, weshalb zu diesem Teilprozess auch keine **kundenbezogene Differenzierung** vorgenommen werden kann.

Betrachtungsgegenstand von Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen sind die betriebsbedingten Wertströme eines Unternehmens, die in der Abgrenzungsrechnung ermittelt und durch kalkulatorische Rechengrößen abgebildet werden. Den Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen liegen somit vergleichbare Eingangsgrößen zu Grunde. Ausgehend von diesen Eingangsgrößen intendieren beide Rechnungen eine sachgerechte Zurechnung von Kosten und Leistungen zu bestimmten Kostenträgern, weshalb in diesem Teilprozess keine abgrenzbaren Ausgangsgrößen erstellt werden (Kapitel 6.3.4.1). Aufgrund der betrachteten Eingangsgrößen und der bereitgestellten Ausgangsgrößen kann zu diesem Teilprozess somit keine **leistungsbezogene Differenzierung** begründet werden.

➤ Teilprozess: Kostenträgerrechnungen

Im zweiten Hauptprozess der betriebsbedingten Prozessvariante sind im ersten Teilprozess **Kostenträgerrechnungen** zu erstellen. Hierunter werden diverse Rechnungen gefasst, die auf verschiedene Faktoren der betrieblichen Geschäftstätigkeit bezogen sein können (z.B. Kostenträgerstück-/zeitrechnungen, betriebliche Ergebnisrechnungen etc.) (Kapitel 6.3.2.4). Im Weiteren können diese Rechnungen in Abhängigkeit des betrieblichen Leistungsangebots hinsichtlich der hier zu verarbeitenden Anzahl von Informationen variieren. So ist beispielsweise der Produktionstyp entscheidend (z.B. Massen- und Sortenproduktion), nach welchem Kalkulationsverfahren Kostenträgerrechnungen erstellt werden (z.B. Divisions- oder Äquivalenzziffernkalkulation) (Kapitel 6.3.2.4). Im Teilprozess der Erstellung von Kostenträgerrechnungen wird

demnach kein hinreichend vergleichbares Leistungsangebot erbracht, um die hiermit verbundenen Tätigkeiten *komplexitätsbezogen differenzieren* zu können.

Durch die erstellten Rechnungen dieses Teilprozesses werden vorwiegend geschäftsprozesseexterne Bedarfe unternehmensinterner Kunden nach Informationen befriedigt, die eine gezielte Planung und Kontrolle der betrieblichen Geschäftstätigkeit ermöglichen. Hierbei zielen Kostenträgerrechnungen jedoch nicht durchgängig auf die Befriedigung spezifischer Bedarfe bestimmter Kundengruppen ab. So können diese Rechnungen von Verantwortlichen des Managements oder Prozessverantwortlichen der primären Geschäftsprozesse in gleicher Weise zur Steuerung der Geschäftstätigkeit genutzt werden. Folglich kann zu dem Tätigkeitsbündel der Erstellung von Kostenträgerrechnungen auch keine *kundenbezogene Differenzierung* auf horizontaler Ebene vorgenommen werden.

Kostenträgerrechnungen werden ausgehend von den in der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung ermittelten und bestimmten Kostenträgern zugerechneten betriebsbedingten Wertströmen erstellt. Für die Erstellung von Kostenträgerrechnungen kann es erforderlich sein, die nach ihrem Zeitbezug abgrenzbaren Kostenvarianten Ist-, Normal- und Plankosten in gleicher Weise zu betrachten (Kapitel 6.3.2.4). Die zeitbezogenen (Kosten-)Varianten stellen im Zuge der Rechnungserstellung demnach keine abgrenzbaren Eingangsgrößen dar, weshalb hiernach auch keine leistungsbezogene Differenzierung dieses Teilprozesses begründet werden kann. In Abhängigkeit davon, ob Kostenträgerrechnungen kurz- oder langfristigen Steuerungszwecken dienen, werden entweder alle oder nur Teile der betriebsbedingten Kosten zur Rechnungserstellung übernommen. Während bei Kostenträgerrechnungen für langfristige Steuerungszwecke sämtliche betriebsbedingte Kosten auf die Kostenträger umgelegt werden (Vollkostenbasis; z.B. Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnungen), erfolgt dies bei kurzfristigen Steuerungszwecken nur für die variablen Anteile dieser Kosten. Letztere betreffen Rechnungen auf Teilkostenbasis (z.B. Grenzplankosten- oder relative Deckungsbeitragsrechnungen), in welchen lediglich die beschäftigungsabhängigen Kosten oder Einzelkosten berücksichtigt werden (COENENBERG et al. 2016, 26f.; Kapitel 6.3.2.4). Das Leistungsangebot dieses Teilprozesses bezieht sich demnach auf abgrenzbare Kostenrechnungssysteme, zu denen die einzelnen Kostenträgerrechnungen durchgängig zugeordnet werden können. In diesem Teilprozess werden demnach Ausgangsgrößen erstellt, welche nach dem Sachumfang zweckbezogen voneinander

abgegrenzt werden können, sodass eine *leistungsbezogene Differenzierung* erfolgen kann. Folglich sind zwei Prozessvarianten zu unterscheiden, welche sich auf die Erstellung von **Kostenträgerrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis** beziehen. Zwar können grundsätzlich auch Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen nach Kostenrechnungssystemen unterschieden werden, jedoch liegen diesen vergleichbare Abrechnungstechniken zu Grunde, was bedeutet, dass der Prozess für die Erstellung dieser Rechnungen weitestgehend identisch ist (Kapitel 6.3.2.4). Bei Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen soll deshalb auf eine leistungsbezogene Differenzierung nach Kostenrechnungssystemen verzichtet werden.

➤ Teilprozess: Kostenanalysen

Die Informationen aus den Kostenträgerrechnungen werden im Teilprozess zur Erstellung von **Kostenanalysen** tiefgehender analysiert und für eine zielkongruente Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung nutzbar gemacht, was in Abgrenzung zu Kostenträgerrechnungen auch für mehrere zukünftige Perioden erfolgen kann. Dies wird anhand von Planungs- und Kontrollrechnungen vorgenommen, wie beispielsweise Break-Even Analysen, Ergebnisabweichungsanalysen sowie Rechnungen zu Preisgrenzen (Kapitel 6.3.2.4). Kostenanalysen umfassen demnach diverse Rechnungen zu betriebsbedingten Faktoren der Geschäftstätigkeit, weshalb keine *komplexitätsbezogene Differenzierung* dieses Teilprozesses erfolgen kann. Im Weiteren kann somit auch darauf verzichtet werden zu prüfen, ob die auszuführenden Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Komplexität voneinander abgegrenzt werden können (Kapitel 6.2.3).

Planungs- und Kontrollrechnungen können unterschiedlichen internen Kunden in gleicher Weise zur zielkongruenten Steuerung der Geschäftstätigkeit dienen. Das erstellte Leistungsangebot dient wie Kostenträgerrechnungen somit nicht ausschließlich der Bedarfsbefriedigung bestimmter Kundengruppen. So kann es beispielsweise sein, dass Verantwortliche des Managements oder Prozessverantwortliche der primären Geschäftsprozesse für die prospektive Steuerung der Geschäftstätigkeit Break-Even Analysen nutzen (Planungsrechnungen), für die retrospektive Analyse der Leistungserstellungsprozesse jedoch auf Abweichungsanalysen zurückgreifen (Kontrollrechnungen). Im Teilprozess der Kostenanalysen werden somit keine spezifischen Leistungen für die Befriedigung der Bedarfe bestimmter interner Kunden erbracht, weshalb folglich zu diesem Teilprozess auch keine *kundenbezogene Differenzierung* erfolgen kann.

Kostenanalysen werden maßgeblich auf Grundlage der in den vorhergehenden Teilprozessen identifizierten betriebsbedingten Wertströme erstellt, können sich darüber hinaus jedoch ebenso auf Informationen zu weiteren inhaltlichen Dimensionen beziehen. Dies betrifft beispielsweise Prognoseinformationen über mögliche Auslastungsgrade oder Maschinenlaufzeiten, welche für die Erstellung von Planungs- und Kontrollrechnungen in gleicher Weise relevant sein können (Kapitel 6.3.4.1). Kostenanalysen beruhen demnach auf der Betrachtung vergleichbarer Eingangsgrößen. Hiervon ausgehend wird durch Planungs- und Kontrollrechnungen ein Leistungsangebot bereitgestellt, das sich maßgeblich auf die Erfüllung der gleichlautenden Funktionen bezieht, weshalb diese Rechnungen grundsätzlich zweckbezogen voneinander abgegrenzt werden können (Kapitel 6.3.2.4). Planungs- und Kontrollrechnungen sind jedoch zwei Seiten der gleichen Medaille, da Kontrollrechnungen ebenso einer prospektiven Entscheidungsfindung dienen (Feedforward in Planungs- und Budgetierungssystemen; Kapitel 6.3.2.4; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 6) und Planungsrechnungen ebenso als Grundlage zur Kontrolle der betrieblichen Geschäftstätigkeit genutzt werden können (z.B. flexible Plankostenrechnungen; COENENBERG et al. 2016, 23; COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 258ff.). Planungs- und Kontrollrechnungen sind inhaltlich somit in hohem Maße miteinander verbunden und können jeweils direkt oder indirekt auf die Erfüllung von Planungs- und Kontrollzwecken bezogen sein. Kostenanalysen werden hier deshalb nicht nach Funktionen in abgrenzbare Ausgangsgrößen unterschieden. Wie Kostenträgerrechnungen können Planungs- und Kontrollrechnungen jedoch auch auf kurz- oder langfristige (Steuerungs-)Zwecke bezogen sein und somit auf Voll- oder Teilkostenbasis erstellt werden (z.B. Berechnung von Preisgrenzen, Budgetierungsrechnungen, starre und flexible Plankostenrechnungen, Abweichungsanalysen). Planungs- und Kontrollrechnungen lassen sich demnach durchgängig hinsichtlich des betrachteten Sachumfangs voneinander abgrenzen und stellen somit unterscheidbare Ausgangsgrößen dar, nach denen eine *leistungsbezogene Differenzierung* dieses Teilprozesses erfolgen kann. Im Teilprozess der Erstellung von Kostenanalysen sind deshalb zwei Prozessvarianten voneinander zu unterscheiden, die sich auf die Erstellung von **Planungs- und Kontrollrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis** beziehen.



➤ Teilprozess: Finanzierungs- und Investitionsrechnungen

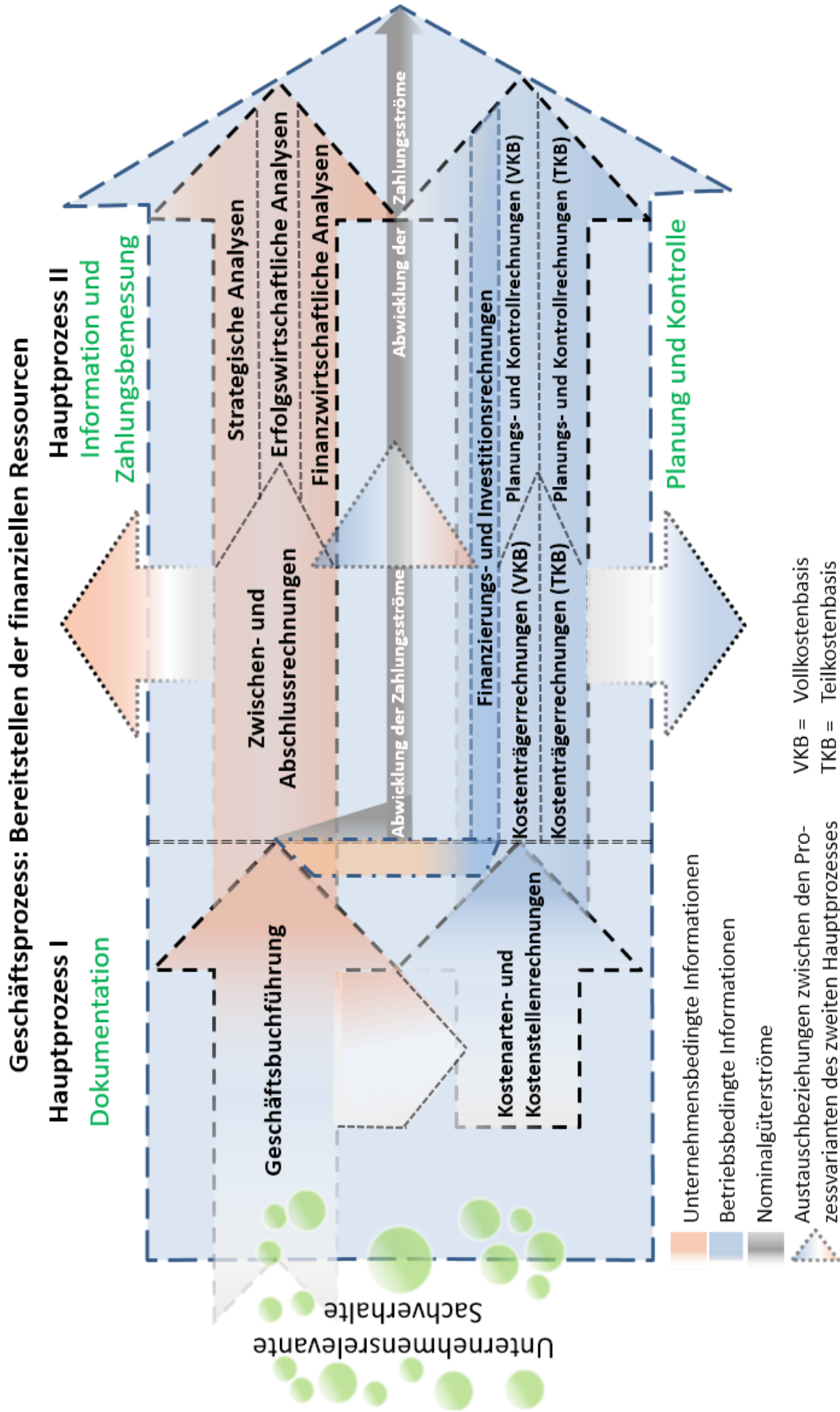
Im zweiten Hauptprozess der betriebsbedingten Prozessvariante werden in einem dritten Teilprozess **Finanzierungs- und Investitionsrechnungen** erstellt, auf deren Grundlage die Nominalgüterströme eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Rentabilitätsziele geplant und kontrolliert werden. Das Leistungsangebot dieses Teilprozesses bezieht sich auf Finanzrechnungen zur fortlaufenden Erfassung der liquiden Mittel, Finanzierungsrechnungen im engeren Sinne zur Erfassung sämtlicher liquiditätsnaher Mittel und Investitionsrechnungen zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit von geplanten oder bestehenden Investitionen (Kapitel 6.3.2.4). In diesem Teilprozess werden somit verschiedene Rechnungen erstellt, deren Komplexität zudem unternehmensbedingt variieren kann. So ist die Anzahl der zu verarbeitenden Variablen beispielsweise bei Kapitalbedarfsplanungen oder Investitionsrechnungen von der Anlagenintensität, Finanzstruktur oder dem betrieblichen Leistungsangebot des Unternehmens abhängig (COENENBERG, FISCHER & GÜNTHER 2016, 16f.; COENENBERG et al. 2016, 18f.). Der betrachtete Teilprozess zur Erstellung von Finanzierungs- und Investitionsrechnungen kann demnach nicht *komplexitätsbezogen differenziert* werden.

Durch die Bereitstellung von Informationen zu den Nominalgüterströmen eines Unternehmens oder zur Wirtschaftlichkeit von Investitionen werden vorwiegend Bedarfe unternehmensinterner Kunden befriedigt. In Kapitel 6.3.2.4 wurde erläutert, dass diese Leistungen als Kapitalflussrechnungen jedoch ebenso Außenstehenden zu Verfügung gestellt werden können (Operativer Cashflow; Cashflow aus der Investitions- bzw. Finanzierungstätigkeit). Diese Informationen geben unternehmensexternen Kunden die Möglichkeit einschätzen zu können, ob Unternehmen in der Lage sind, Zahlungsüberschüsse zu erwirtschaften oder Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Durch die Leistungen dieses Teilprozesses werden somit zwar Bedarfe unterschiedlicher Kundengruppen befriedigt, diese Bedarfe können sich jedoch in gleicher Weise auf Finanzierungs- und Investitionsrechnungen beziehen. In diesem Teilprozess erfolgt die Rechnungserstellung folglich nicht ausschließlich für bestimmte Kundengruppen, weshalb die hiermit verbundenen Tätigkeiten auch nicht *kundenbezogen differenziert* werden können.

Finanzierungs- und Investitionsrechnungen liegen die im Teilprozess zur Geschäftsbuchhaltung identifizierten Nominalgüterströme zu Grunde, die sich auf Ein- und Aus-

zahlungen sowie auf Einnahmen und Ausgaben beziehen (Kapitel 6.3.4.1). Diese Formen des Zustroms (Einzahlungen/Einnahmen) oder Abstroms (Auszahlungen/Ausgaben) können nicht klar voneinander abgegrenzt werden, da beispielsweise eine Ausgabe gleichzeitig eine Auszahlung sein kann (Kapitel 6.3.2.4). Die Rechnungen dieses Teilprozesses beziehen sich somit auf vergleichbare Eingangsgrößen. Hiervon ausgehend werden in Finanzierungs- und Investitionsrechnungen durchgängig Nominalgüterströme aufbereitet, um die Liquidität eines Unternehmens abzubilden, was auch die Betrachtung der Rentabilität bzw. der Rückflüsse aus den Investitionstätigkeiten erfordert (Kapitel 6.3.2.4). Die in diesem Teilprozess erbrachten Leistungen sind somit auf die Aufbereitung von Informationen zur finanzwirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens bezogen, sodass durch diese Rechnungen keine abgrenzbaren Ausgangsgrößen bereitgestellt werden. Aufgrund der Betrachtung vergleichbarer Eingangsgrößen und der fehlenden Möglichkeit zur klaren Abgrenzung unterscheidbarer Ausgangsgrößen können die Tätigkeiten zur Erstellung von Finanzierungs- und Investitionsrechnungen auf horizontaler Ebene nicht *leistungsbezogen differenziert* werden.

Unter Einbezug der vorstehenden Ergebnisse zur horizontalen Prozessanalyse kann das Prozessdesign der dritten Modellierungsebene abschließend bestimmt werden. Entsprechend den bisherigen Erläuterungen wird das Prozessdesign für den Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ nachfolgend zusammenfassend abgebildet (Abb. 30).



**Abbildung 30:** Prozessdesign der dritten Modellierungsebene für den Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“

In der Prozessvariante zur Erstellung der unternehmensbedingten Rechnungen wurde lediglich der letzte Teilprozess auf horizontaler Ebene leistungsbezogen differenziert, da im Rahmen von Zwischen- und Abschlussanalysen Ausgangsgrößen erstellt werden, welche sich zweckbezogen nach bestimmten ökonomischen Zielebenen abgrenzen lassen. Eine leistungsbezogene Differenzierung nach Ausgangsgrößen konnte ebenso für die Teilprozesse zur Erstellung von Kostenträgerrechnungen und -analysen vorgenommen werden, da diese Leistungsangebote in Abhängigkeit von kurz- oder langfristigen Steuerungszwecken jeweils auf Voll- oder Teilkostenbasis (VKB/TKB) erstellt werden.

Nach welchem Vorgehen das entwickelte Prozessdesign auf der vierten und fünften Modellierungsebene konkretisiert werden kann, sodass eine bedarfsgerechte Nutzung im beruflichen Unterricht möglich ist, wird zum Abschluss des sechsten Kapitels im Folgenden erläutert.

#### **6.4 Entwicklung von Prozessdesigns zur vierten und fünften Modellierungsebene**

Damit berufsspezifische Lerninhalte in Geschäftsprozessen gezielt verortet und miteinander verknüpft werden können, wäre es erforderlich, das Prozessdesign der dritten Modellierungsebene zu konkretisieren. Hierzu wurde in Kapitel 6.2.1 erläutert, dass diese Konkretisierung auf der vierten und fünften Modellierungsebene durch Detailprozesse und Workflows erfolgt. Detailprozessen der vierten Modellierungsebene liegen Arbeitstätigkeiten zu Grunde, durch welche bestimmte Arbeitsaufträge erfüllt werden (HACKER & SACHSE 2014, 35). Solch ein Arbeitsauftrag kann sich bei einem Stadtgartenamt beispielsweise auf das Ersetzen von Straßenbäumen beziehen (ebd., 147). Arbeitstätigkeiten zur Ausführung von Aufträgen bestehen aus mehreren Handlungen, die auf der fünften Modellierungsebene in Workflows organisiert werden. Handlungen stellen die kleinste eigenständige Einheit der bewussten Ausführung von Verrichtungen dar. In Bezug auf den zuvor angeführten Auftrag können sich die hiermit verbundenen Workflows beispielsweise auf das „Fällen und Roden der alten Bäume“, „Festlegen und Bereitstellen der neuen Baumart“ sowie das „Pflanzen neuer Bäume“ beziehen (Kapitel 6.2.1).

Um das im vorhergehenden Kapitel entwickelte Prozessdesign auf der vierten und fünften Modellierungsebene bedarfsgerecht für den beruflichen Unterricht zu konkretisieren, wären zumindest drei Arbeitsschritte auszuführen, die im Folgenden prägnant erläutert werden:

1. Bis einschließlich der dritten Modellierungsebene können Prozessdesigns zu sekundären Geschäftsprozessen deduktiv entwickelt und in beruflichen Bildungsgängen verschiedener Branchen zur Ausarbeitung geschäftsprozessspezifischer Handlungszusammenhänge genutzt werden, weshalb zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage das Prozessdesign lediglich bis zu dieser Ebene modelliert wurde (Kapitel 6.1). Detailprozesse und Workflows sind in Abgrenzung zu Teilprozessen nach einem induktiven Vorgehen zu identifizieren, was erfordert, dass die Ausgestaltung der geschäftsprozessspezifischen Handlungszusammenhänge auf der vierten und fünften Modellierungsebene unternehmensspezifisch erfolgt (Kapitel 6.1). Die induktive Ausgestaltung der Prozessdesigns auf der vierten und fünften Modellierungsebene kann mit Blick auf deren Nutzung für die Gestaltung beruflicher Unterrichte alternativ auch anhand der curricular festgelegten Handlungsfelder bzw. Lerninhalte vorgenommen werden. Hierfür ist in einem *ersten Arbeitsschritt* eine *curriculare Analyse der Lern- bzw. Handlungsfelder eines Ausbildungsberufs* erforderlich. Im Rahmen dieser Analyse sind relevante Inhalte anhand leistungsspezifischer Charakteristika des betrachteten Geschäftsprozesses zu selektieren. Für die Konkretisierung des in Kapitel 6.3 exemplarisch modellierten Prozessdesigns wären demnach zunächst sämtliche curriculare Inhalte eines Ausbildungsberufs zu identifizieren, die sich auf die Tätigkeitsbündel der aufgenommenen Teilprozesse beziehen.
2. Nachdem alle für einen Geschäftsprozess relevanten curricularen Inhalte identifiziert worden sind, können diese in einem *zweiten Arbeitsschritt* bestimmten Teilprozessen zugeordnet und auf der vierten Modellierungsebene entsprechend den Merkmalen von Arbeitstätigkeiten in *Detailprozessen organisiert* werden (Kapitel 6.2.1). Für den Teilprozess zur Erstellung von Kostenträgerrechnungen könnten dies beispielsweise Arbeitstätigkeiten zur Erstellung von Deckungsbeitrags- oder Kostenträgerstückrechnungen sein, da durch diese

Leistungen jeweils konkrete Arbeitsaufträge erfüllt und spezifische Kundenbedarfe befriedigt werden können. Analog zur dritten Modellierungsebene können Arbeitstätigkeiten eines Teilprozesses in einem Wertschöpfungszusammenhang angeordnet werden, sofern Detailprozesse aufeinander aufbauen, um bestimmte Leistungen zu erbringen. Alternativ können abgrenzbare Arbeitstätigkeiten in sekundären Geschäftsprozessen nach dem leistungsspezifischen Wertschöpfungszusammenhang der primären Geschäftsprozesse organisiert werden. Nach KÜTING et al. (2011, 13f.) kann dies für das Rechnungswesen in Anlehnung an die Grundstruktur integrierter Enterprise-Resource-Planning-Software erfolgen, deren Module auf betriebliche Leistungsabläufe bezogen sind. Hiernach könnten beispielsweise die mit dem Teilprozess der Geschäftsbuchhaltung verbundenen Arbeitstätigkeiten nach den Bereichen der Beschaffung, Lagerung und Auftragsabwicklung angeordnet werden (KÜTING et al. 2011, 134ff.). Sofern Detailprozesse in keinen Wertschöpfungszusammenhang gestellt werden können, sind Arbeitstätigkeiten im Prozessdesign parallel statt sequenziell zu organisieren (GAITANIDES 2012, 161).

3. Ausgehend von den identifizierten und organisierten Detailprozessen der vierten Modellierungsebene können in einem *dritten Arbeitsschritt* hiermit verbundene Handlungen bzw. *Workflows der fünften Modellierungsebene* bestimmt werden, die zur Erfüllung von Arbeitsaufträgen erforderlich sind. Workflows bilden die geschäftsprozessspezifischen Handlungsabfolgen bzw. -prozesse auf unterster Ebene am detailliertesten ab (Kapitel 6.2.1). Diese können beispielsweise durch (erweiterte) Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) abgebildet werden, in welchen der geschäftsprozessspezifische Handlungszusammenhang durch verschiedene Elemente und Operatoren verdeutlicht wird (vgl. SIEBENBROCK 2016, 91f.; TRÄGER 2018, 180ff.; ROSENKRANZ 2002, 29ff.; GEISER 2008, 143f.). Die Elemente umfassen im Wesentlichen *Ereignisse*, die bestimmte *Funktionen* auslösen und wiederum hieraus resultieren können sowie die zur Aufgabenbewältigung notwendigen *Informationsobjekte* und die für den Prozess verantwortlichen *Organisationseinheiten*. Funktionen bilden die eigentlichen Handlungen ab, durch die abgrenzbare Teilleistungen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben erbracht werden. Mithilfe von Operatoren (UND/ODER Verbindungen) werden die verschiedenen Elemente verknüpft,

sodass Prozessverläufe aufgespalten oder zusammengeführt werden (SCHEER 2001, 124ff.; STAUD 2006, 60ff.; TRÄGER 2018, 164).

Vorstehend wurde für den in Kapitel 6.3 exemplarisch konkretisierten Geschäftsprozess erläutert, nach welchem Vorgehen die deduktiv bestimmten Teilprozesse auf der vierten und fünften Modellierungsebene für den beruflichen Unterricht spezifiziert werden können. Welche Desiderata zu bearbeiten wären, um den Aufbau und die Erfassung des geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses im beruflichen Unterricht auch in Bezug auf alle anderen Geschäftsprozesse des Unternehmensmodells zu unterstützen, wird abschließend im siebten Kapitel erläutert.

## 7 Ausblick

In dieser Dissertation wurden zwei Forschungsergebnisse erarbeitet. Das erste Ergebnis bezieht sich auf die kriteriengeleitete Identifizierung einer referenziellen geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur, die branchenübergreifende Relevanz besitzt. Der referenzielle Charakter dieser Organisationsstruktur resultiert aus dem Geltungsbereich der strategischen Zielgrößen, die der Modellbildung zu Grunde gelegt wurden. Einschränkend wirkt hier jedoch die gewählte Marktbedingung einer hohen Wettbewerbsintensität, von der ausgehend die strategische Zielperspektive entwickelt wurde (Kapitel 4.1). Hiernach beschränkt sich die Relevanz der referenziellen Geschäftsprozesse auf Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven Märkten agieren.

Um das praktisch wirksame Handeln von Lehrkräften bei der Gestaltung beruflicher Unterrichte zu unterstützen, stellt die identifizierte Organisationsstruktur jedoch lediglich den Ausgangspunkt dar. So können curriculare Fachinhalte auf dieser Grundlage lediglich bestimmten Geschäftsprozessen *zugeordnet*, jedoch nicht gezielt an bestimmten Stellen eines geschäftsprozessspezifischen Handlungszusammenhangs *eingegliedert* werden. Hierfür wäre es im Weiteren erforderlich, die identifizierten End-to-End Prozesse zu spezifizieren, sodass curricular relevante Lerninhalte gezielt in einem Leistungsablauf verortet werden können. Um dies zu ermöglichen, umfasst das zweite Forschungsergebnis dieser Arbeit die Beantwortung der Frage, nach welchem Vorgehen Prozessdesigns zu den identifizierten Geschäftsprozessen entwickelt werden können, was zu dem Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ exemplarisch aufgezeigt wurde (vgl. Abb. 30).

Beide Forschungsergebnisse sind grundlegende Voraussetzungen für die Entwicklung eines Unternehmensmodells, das dazu genutzt werden kann, den Aufbau eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses mit berufsübergreifender Relevanz bei Lehrkräften zu unterstützen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind für diesen Zweck jedoch nicht hinreichend. Welche Desiderata bzw. weiterführende Fragen für die Entwicklung eines solchen Unternehmensmodells zu bearbeiten wären, wird in Kapitel 7.1 erläutert. In Kapitel 7.3 kann hieran anknüpfend für die Elemente der Curriculum-Instruktion-Assessment-Triade nach PELLEGRINO (2006, 2ff.; 2012, 80f.; Kapitel 2.1) verdeutlicht werden, welche Relevanz die Ergebnisse dieser Arbeit und die zu bearbeitenden Desiderata für die Gestaltung curricular intendierter beruflicher Unterrichte besitzen. Um die Verwertungszusammenhänge zu den einzelnen Elementen der



Triade darlegen zu können, wird zuvor in Kapitel 7.2 erläutert, in welche Domänengrenzen die verschiedenen Handlungszusammenhänge der referenziellen Organisationsstruktur gefasst werden können, um ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis im beruflichen Unterricht bei Lernenden gezielt zu fördern bzw. zu erfassen. Hierzu wurde in Kapitel 2.1 erläutert, dass ein wesentliches Ziel des beruflichen Unterrichts darin besteht, Lernende zu kompetenten Handlungen für die Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen zu befähigen (KMK 2007, 10; 2011, 14). Mit Blick auf diese Zielstellung gibt es in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik einen breiten Konsens darüber, dass Lerninhalte in spezifische Inhalts- und Handlungskontexte (Domänen) einzubinden sind, was insbesondere für die Assessmentkonstruktion von hoher Bedeutung ist (ACHTENHAGEN 2009, 481ff.; WINTHER 2010, 79; FISCHER & SEEBER 2014, 11). Zunächst gilt es daher das Domänenverständnis zu bestimmen, das dem geschäftsprozessorientierten Unternehmensmodell zu Grunde gelegt werden soll, um die Verwertungszusammenhänge zu den Elementen der Instruktion und der Assessmentkonstruktion aufzeigen zu können.

### **7.1 Forschungsdesiderata**

Um den Aufbau eines geschäftsprozessorientierten Systemverständnisses mit berufsübergreifender Relevanz bei Lehrkräften zu unterstützen, sind sämtliche Prozessdesigns der zweiten und dritten Modellierungsebene zu allen Geschäftsprozessen des Referenzmodells zu konkretisieren und miteinander in einer Prozessarchitektur zu verknüpfen (Kapitel 6.1; 6.4). Nach welchem Vorgehen die Prozessspezifikation erfolgen kann, wurde in Kapitel 6.2 dieser Arbeit erläutert und in Kapitel 6.3 zum Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ exemplarisch aufgezeigt. Dieses Vorgehen kann für die Ausarbeitung von Prozessdesigns zu weiteren Geschäftsprozessen in vergleichbarer Weise angewandt werden. Die zu bearbeitenden Desiderata für die Entwicklung einer Prozessarchitektur, in der neben geschäftsprozessspezifischen auch geschäftsprozessübergreifende Handlungszusammenhänge(-n) abgebildet sind (Kapitel 6.1), werden im Weiteren für die End-to-End Prozesse der operativen Geschäftstätigkeit und somit für die primären und sekundären Geschäftsprozesse erläutert. Die separate Betrachtung dieser Geschäftsprozesse ist bedeutsam, da sich deren inhaltlicher Geltungsbereich hinsichtlich der Reichweite unterscheidet. Tätigkeiten

des Managements werden im Folgenden nicht betrachtet, da auf dieser Ebene vorwiegend Führungsaufgaben wahrgenommen werden, die der operativen Geschäftstätigkeit übergeordnet sind (Kapitel 5.1).

In Kapitel 6.1 wurde zu *primären Geschäftsprozessen* bereits angeführt, dass hierzu entwickelte Prozessdesigns der dritten Modellierungsebene von allen Unternehmen einer Branche als Referenzbausteine für eine spezifische Ausgestaltung der Organisationsstruktur genutzt werden können. Die Möglichkeit der branchenspezifischen Übertragbarkeit von Teilprozessen resultiert daraus, dass die Marktangebote und die dazugehörigen Leistungserstellungsprozesse, entsprechend der Definition des Branchenbegriffs, bei Unternehmen derselben Branche auf dem Abstraktionsniveau der dritten Modellierungsebene weitestgehend vergleichbar sind (Kapitel 3.3; BERGSMANN 2012, 56). Folglich können identifizierte Teilprozesse zu primären Geschäftsprozessen in allen beruflichen Bildungsgängen für die Gestaltung beruflicher Unterrichte genutzt werden, in denen marktbezogene Handlungszusammenhänge der gleichen Branche betrachtet werden (z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel, Automobilkaufmann/-frau, Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel).

Um das Prozessdesign eines primären Geschäftsprozesses für die zweite und dritte Modellierungsebene abschließend bestimmen zu können, sind in entsprechenden Forschungsarbeiten auch Leistungszusammenhänge zu sekundären Geschäftsprozessen zu betrachten. So wurde in Kapitel 6.3.1 erläutert, dass gemäß dem Leitsatz „Structure follows Process“ einzelne Unterstützungsaktivitäten strukturell in den Zuständigkeitsbereich der Verantwortlichen für die primären Geschäftsprozesse zu übertragen sind, sofern diese Tätigkeiten einen direkten Beitrag für die Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten können (BERGSMANN 2012, 28ff.). Demnach kann auf Ebene der primären Geschäftsprozesse erst durch die Übertragung von Unterstützungsaktivitäten ein vollständiger End-to-End Prozess begründet werden (BERGSMANN 2012, 28). Hierbei können die Leistungseinheiten der zweiten und dritten Modellierungsebene partiell oder vollständig aus Arbeitstätigkeiten bestehen, die zwar die Merkmale von Unterstützungsaktivitäten aufweisen, jedoch einen direkten Beitrag zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten und strukturell folglich in dem betreffenden primären Geschäftsprozess zu organisieren sind (Kapitel 5.3.2.4). Beispielsweise kann durch ein Tätigkeitsbündel, das sich auf die Vermarktung bestimmter Leistungsange-

bote bezieht, potenziell ein eigenständiger Teilprozess auf Ebene der primären Geschäftsprozesse begründet werden. Partieller Bestandteil eines Teilprozesses können Tätigkeiten zur Verbuchung von (Produkt-)Verkäufen sein (BERGSMANN 2012, 67).

Tätigkeitsbündel, welche die Merkmale von Unterstützungsaktivitäten aufweisen (vgl. Kapitel 4.3.1.2) und einen indirekten Beitrag zur Bearbeitung kundenbezogener Geschäftsfälle leisten, werden in sekundären Geschäftsprozessen organisiert. Anders als bei primären Geschäftsprozessen können einmal entwickelte Haupt- und Teilprozesse zu **sekundären Geschäftsprozessen** branchenübergreifend in jedem beruflichen Bildungsgang für die Gestaltung des Unterrichts genutzt werden. Dies ergibt sich aus dem relativ hohen Standardisierungsgrad von Unterstützungstätigkeiten, was bedeutet, dass diese in verschiedenen Branchen bedeutsam sind und die strukturelle Organisation solcher Tätigkeiten bis einschließlich der dritten Modellierungsebene bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen weitestgehend vergleichbar ist (Kapitel 6.1). Identifizierte Haupt- und Teilprozesse für sekundäre Geschäftsprozesse können somit branchenübergreifend in sämtlichen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage dienen, um auf der vierten und fünften Modellierungsebene bedarfsgerechte Handlungszusammenhänge zu entwickeln. Im Weiteren kann Bezug nehmend auf die Prozessdesigns der sekundären Geschäftsprozesse dargelegt werden, durch welche Leistungseinheiten bestimmte Unterstützungsaktivitäten für primäre Geschäftsprozesse bereitgestellt werden. Durch diese Verknüpfung entsteht eine Prozessarchitektur im Rahmen derer gezielt Zusammenhänge zwischen primären und sekundären Geschäftsprozessen aufgezeigt werden können, sodass auch das geschäftsprozessübergreifende Systemverständnis gefördert und erfasst werden kann. Dies ist dafür bedeutsam, alle Handlungsfelder, die zur Bewältigung marktbezogener Anforderungssituationen relevant sind, in ihrem interdependenten Zusammenhang zu betrachten.

Für die Entwicklung einer Prozessarchitektur, auf deren Grundlage ein berufsübergreifend relevantes geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis bei Lehrkräften gefördert und folglich die Gestaltung curricular intendierter Unterrichte in möglichst vielen beruflichen Bildungsgängen unterstützt werden kann (Kapitel 2.1), ist es somit in einem ersten Schritt erforderlich, Prozessdesigns zu den

- **primären Geschäftsprozessen** für die zweite und dritte Modellierungsebene zu entwickeln, die von *branchenspezifischer* Relevanz sind und somit Geltung

in allen beruflichen Bildungsgängen besitzen, die der Branche direkt zugeordnet werden können, für welche die Prozessspezifikation vorgenommen wurde.

- *sekundären Geschäftsprozessen* für die zweite und dritte Modellierungsebene zu entwickeln, die von *branchenübergreifender* Relevanz sind und somit Geltung in sämtlichen beruflichen Bildungsgängen besitzen.

Sofern diese Forschungsdesiderata bearbeitet wurden, kann in einem zweiten Schritt eine geschäftsprozessübergreifende Verknüpfung aller unternehmensrelevanten Handlungszusammenhänge der operativen Geschäftstätigkeit erfolgen und eine Prozessarchitektur abgebildet werden (Kapitel 6.1). Ein strukturelles Grundgerüst, bestehend aus den Prozessdesigns der zweiten und dritten Modellierungsebene, wäre aufgrund des einschränkenden Geltungsbereichs der primären Geschäftsprozesse von branchenspezifischer Relevanz.

Die Organisation von geschäftsprozessorientierten Handlungszusammenhängen auf der vierten und fünften Modellierungsebene kann für ausgewählte (Ausbildungs-)Berufe unter Einbezug curricular relevanter Inhalte vorgenommen werden, wodurch die bedarfsgerechte Entwicklung von Prozessdesigns unterstützt werden kann (Kapitel 6.4). Die hieraus entstehenden Unternehmensmodelle können von Lehrkräften dazu genutzt werden, das für den jeweiligen Beruf relevante Verständnis über geschäftsprozessorientierte Zusammenhänge zwischen wettbewerbskritischen Tätigkeitsfeldern zielgerichtet zu fördern bzw. zu erfassen (Kapitel 2.1 & 2.2).

## **7.2 Domänen in einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur**

Unter einer Domäne wird ein bestimmter Inhalts- und Handlungskontext verstanden, welcher zu vermittelnden Lerninhalten oder zu erfassenden berufsspezifischen Kompetenzen zu Grunde gelegt wird (FISCHER & SEEBER 2014, 11). Zur Festlegung von Domänen stellen KLIEME, MAAG-MERKI und HARTIG (2007, 8) das Erfordernis heraus, dass der Inhalts- und Handlungskontext bzw. die Domäne nicht zu eng gefasst, aber möglichst konkret und durch hinreichend ähnliche reale Situationen charakterisiert sein sollte. Lerninhalte auf reale bzw. authentische Sachverhalte bestimmter Domänen zu beziehen, nimmt insbesondere im beruflichen Unterricht einen hohen Stellenwert ein, da hier das Ziel verfolgt wird, Lernende zu befähigen, sich in berufsspezifischen

Anforderungssituationen sachgerecht durchdacht zu verhalten (Kapitel 2.1). Hierfür soll in beruflichen Unterrichten Wissen erworben werden, welches der beruflichen Orientierungs- und Handlungsfähigkeit dient und anwendungsbezogen zur Bewältigung von Anforderungssituationen genutzt werden kann und somit nicht träge ist (KLOTZ 2015, 130; GULIKERS et al. 2008, 401; RAIZEN 1989, 23f.; ACHTENHAGEN & WEBER 2003, 185ff.). Welches Domänenverständnis unter Berücksichtigung dieser Erfordernisse in der beruflichen Bildung aktuell besteht, wird im Folgenden erläutert und dabei aufgezeigt, welche Probleme hiermit einhergehen können (Kapitel 7.2.1). Anschließend wird hieran anknüpfend in Kapitel 7.2.2 dargelegt, welches Domänenverständnis dazu beitragen kann, das geschäftsprozessorientierte Systemverständnis bei Lernenden im beruflichen Unterricht gezielt zu fördern bzw. zu erfassen.

### 7.2.1 Kritische Reflexion des aktuellen Domänenverständnisses

Domänenmodelle werden in der beruflichen Bildung vorwiegend für die Konstruktion von Assessments genutzt, durch die berufliche Kompetenzen von Lernenden erfasst werden sollen. Das in der einschlägigen Literatur vorzufindende Domänenverständnis bezieht sich demgemäß auf den berufsspezifischen Inhalts- und Handlungskontext.<sup>61</sup> Zur Bestimmung der Grenzen eines *berufsspezifischen Domänenmodells* werden dabei folgende Überlegungen angestellt (ACHTENHAGEN 2009, 485; ACHTENHAGEN & WINTHER 2008, 121; WINTHER 2010, 83):

1. Eine Domäne ist mehr als ein bestimmter Handlungstyp oder ein Verhalten in begrenzten Situationen (z.B. Buchen des Wareneinkaufs).
2. Eine Domäne beinhaltet mehr als einen begrenzten Ausschnitt aus einer Rahmenrichtlinie oder einem Ausbildungsplan (z.B. Sortieren von Beschaffungsvorgängen mit Hilfe der ABC-Analyse).

---

<sup>61</sup> In Abgrenzung hierzu kann sich das Domänenverständnis nach KLIEME, MAAG-MERKI und HARTIG (2007, 7) auch vollständig auf fachspezifische Inhalte beziehen (vgl. auch KLIEME & LEUTNER 2006, 879f.; WEINERT 2001b, 56ff.). Die Grenzen eines solchen Domänenmodells orientieren sich an denen bestimmter Bezugswissenschaften (z.B. mathematische Modelle). Für die berufliche Bildung greift dieses Verständnis mit Blick auf das didaktisch-methodische Grundlagenprinzip des Lernfeldkonzepts jedoch zu kurz. So sind Lerninhalte im beruflichen Unterricht anhand berufsbezogener Aufgaben- oder Problemstellungen zu vermitteln, was erfordern kann, dass Inhalte aus verschiedenen Bezugswissenschaften miteinander zu verknüpfen sind (Kapitel 2.1). Folglich wird das auf bestimmte Fachdisziplinen bezogene Domänenverständnis im Weiteren nicht betrachtet.

3. Eine Domäne ist kleiner gleich dem Handlungs- und Wissensspektrum eines Ausbildungsberufs.
4. Die Domäne ist kleiner gleich dem Ziel- und Inhaltsbereich eines Unterrichtsfachs an kaufmännischen Schulen.

Unter Berücksichtigung der angeführten Grenzen umfasst ein berufsspezifisches Domänenmodell den inhaltlichen Gegenstandsbereich zwischen den Polen „Verhalten in eng begrenzten Situationen“ und „dem Handlungs- und Wissensspektrum eines Ausbildungsberufs“ (SEIFRIED & ZIEGLER 2009, 85). Zur Abbildung des berufsspezifischen Inhalts- und Handlungskontextes können in der beruflichen Bildung lebensreale Aufgaben bzw. Anforderungssituationen genutzt werden, von denen ausgehend auf die berufliche Handlungs- und Orientierungsfähigkeit von Lernenden in einem Berufsfeld geschlossen wird (ACHTENHAGEN 2009, 485; SLOANE 2005, 491; 2008, 501). Als bedeutsames Merkmal für die Wahl und Gestaltung von Anforderungssituationen wird hierbei die Authentizität herausgestellt, da der Wert der vorhandenen Kompetenzen nur durch eine relevante Vermittlungsleistung aufgeschlüsselt werden kann (ACHTENHAGEN 2009, 486). Hierdurch können nach WINTHER (2010, 257) auch motivationale und volitionale Voraussetzungen geschaffen werden, welche es ermöglichen, dass ein möglichst umfassender Einsatz verfügbarer kognitiver Ressourcen erfolgt.

Das vorstehende Domänenverständnis kann aufgrund der primären Betrachtung einzelner Anforderungssituationen dazu führen, dass curricular vorgegebene Kernziele in entsprechenden Assessments nur unzureichend berücksichtigt werden. In Kapitel 2.1 wurde hierzu erläutert, dass an berufliche Unterrichte nicht nur der Anspruch besteht, zu praktischem Können anzuleiten, um bestimmte Anforderungssituationen zu bewältigen, sondern auch zur Reflexion übergeordneter Handlungszusammenhänge anzuregen (ZABECK 2004, 116ff.; KREMER 2003, 4; TRAMM 2003a, 12ff.; 2009, 82ff.; PÄTZOLD 2006a, 73). Aus curricularer Perspektive ist diese Reflexionsfähigkeit inhaltlich an Arbeits- und Geschäftsprozessen zu orientieren, was bedeutet, dass berufliche Anforderungssituationen in diesem Zusammenhang zu reflektieren sind (KMK 2018, 31; 2011, 11; 2007, 17). In aktuellen Forschungsarbeiten, denen ein berufsspezifisches

Domänenverständnis zu Grunde liegt, werden diese Vorgaben teilweise nur unzureichend berücksichtigt. Beispielsweise wird im Verbundprojekt DomPL-IK<sup>62</sup> zwar darauf hingewiesen, dass die betrachtete Domäne und die hierunter gefassten Anforderungssituationen eine ergebniszielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsprozessen auf operativer Ebene vorbereiten und unterstützen sollen, jedoch werden die ausgewählten Problemszenarien<sup>63</sup> nur rudimentär in ihrem geschäftsspezifischen (Handlungs-)Zusammenhang betrachtet (vgl. SEIFRIED et al. 2016, 119ff.). Die Ergebnisse eines solchen Assessments können somit zwar Auskunft über Kompetenzen von Lernenden zu einzelnen Subprozessen eines Unternehmens geben, jedoch kein kontextübergreifendes Systemverständnis abbilden. Letzteres betrifft insbesondere das Wissen darüber, welchen Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsstufen die Problemszenarien zugeordnet sind und wie sich diese im Gesamtgefüge der Handlungszusammenhänge eines Unternehmens aufeinander beziehen.

Des Weiteren kann ein berufsspezifisches Domänenverständnis zu redundanten Doppelarbeiten im Zuge der Modellbildung führen, da die Entwicklung der Domänenmodelle in der Regel für jeden (Ausbildungs-)Beruf einzeln erfolgt. Curriculare Inhalte können in unterschiedlichen Berufen jedoch in gleicher Weise relevant sein, wenn vergleichbare Leistungen für die Bewältigung bestimmter Anforderungssituationen zu erbringen sind. Beispielsweise betrifft dies Lernfelder der (Ausbildungs-)Berufe Industriekaufmann/-frau, Kaufmann/-frau im Einzelhandel und Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen, in denen gleiche Arbeitsprodukte des Rechnungswesens und des Marketings zu erstellen sind (KMK 2002, 12; 2004, 15ff.; 2013, 19). Trotz der Betrachtung vergleichbarer Gegenstandsbereiche kann ein berufsspezifisches Domänenmodell jedoch nicht einfach zwischen diesen Ausbildungsberufen transferiert werden. So kann aufgrund der Anforderung der Entwicklung authentischer Anforderungssituationen davon ausgegangen werden, dass der Inhalts- und Handlungskontext für einen bestimmten (Ausbildungs-)Beruf auf berufsspezifische Verwendungszwecke bezogen wird. Folglich wäre es erforderlich, für jeden Ausbildungsberuf ein eigenes Domänenmodell zu entwickeln, losgelöst davon, ob für die Erstellung bestimmter

---

<sup>62</sup> **Domänenspezifische Problemlösekompetenz bei Industriekaufleuten.** Verbundprojekt der Universitäten Bamberg, Bremen, Frankfurt am Main, Mannheim und dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) (Förderkennzeichen 01DB1119 bis 01DB1123).

<sup>63</sup> Abweichungsanalyse, Lieferantenauswahl (Nutzwertanalyse) und Entscheidungsvorbereitung (Make-or-Buy Entscheidung).

Leistungen im Kern gegebenenfalls kognitive Prozesse, Strategien und Wissensbestände verlangt werden, die gleichsam in anderen (Ausbildungs-)Berufen zu erbringen sind.

Nachdem in diesem Kapitel das in der einschlägigen Literatur vorfindbare Domänenverständnis erläutert und kritisch reflektiert wurde, kann im Folgenden hierauf Bezug nehmend aufgezeigt werden, wie ein geschäftsprozessorientiertes Domänenverständnis dazu beitragen kann, den angeführten Problematiken eines berufsspezifischen Domänenverständnisses entgegenzuwirken.

### **7.2.2 Geschäftsprozessorientiertes Domänenverständnis**

Die Ausführung beruflich kompetenter Handlungen erfordert ein Verständnis der Lernenden über bestimmte Handlungszusammenhänge innerhalb eines Unternehmens, um das Zustandekommen von Handlungs- und Entscheidungssituationen sowie den Wertschöpfungsbeitrag von Leistungen für bestimmte Kunden reflektieren zu können (KMK 2018, 25; Kapitel 2.1). Um das Verständnis über unternehmensbedingte Handlungszusammenhänge im beruflichen Unterricht curricular anforderungsgerecht fördern bzw. erfassen zu können, ist der Inhalts- und Handlungskontext strukturell auf Arbeits- und Geschäftsprozesse zu beziehen (ebd., 31). Da Arbeitsprozesse lediglich Subeinheiten von Geschäftsprozessen sind, können letztere als der übergeordnete curricular intendierte Inhalts- und Handlungsrahmen angesehen werden, auf den Bezug nehmend die berufliche Orientierungs- und Handlungsfähigkeit der Lernenden im beruflichen Unterricht zu fördern und zu erfassen ist. Dieser Sichtweise folgend können Domänenstrukturen an den Prozessdesigns der Geschäftsprozesse orientiert werden, wodurch *geschäftsprozessorientierte Domänenmodelle* entstehen. In Gegenüberstellung zu einem berufsspezifischen Domänenverständnis kann durch diese originär curricular intendierte Perspektive auf den Inhalts- und Handlungskontext vermieden werden, dass berufliche Anforderungssituationen nur unzureichend mit den dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozessen verknüpft werden (Kapitel 7.2.1). So sind relevante Lerninhalte bzw. die mit einer Anforderungssituation verbundenen Tätigkeiten in einem geschäftsprozessorientierten Domänenmodell durchgängig bestimmten Leistungseinheiten zugeordnet, die in einem Wertschöpfungsprozess festgelegte Zwecke für die Befriedigung spezifischer Kundenbedarfe erfüllen (Kapitel 6.1). Hier-



auf bezugnehmend können berufsrelevante Arbeitsergebnisse beispielsweise dahingehend reflektiert werden, an welchen Stellen Störungen bei der Leistungserstellung auftreten können oder welche übergeordneten Kundenbedarfe hierdurch befriedigt werden.

Die Grenzen eines geschäftsprozessorientierten Domänenmodells sind dabei nicht auf einzelne Geschäftsprozesse oder End-to-End Prozesse beschränkt, was insbesondere zur Betrachtung von Handlungszusammenhängen zwischen primären und sekundären Geschäftsprozessen bedeutsam ist. So können Unterstützungsaktivitäten aus sekundären Geschäftsprozessen einen indirekten Beitrag zur Erstellung von Markangeboten leisten und somit für die Bewältigung marktbezogener Anforderungssituationen relevant sein (Kapitel 5.3.3). Damit alle Tätigkeiten, die der Bewältigung bestimmter Anforderungssituationen dienen, in ihrem interdependenten Zusammenhang betrachtet werden können, kann es somit erforderlich sein, in ein geschäftsprozessorientiertes Domänenmodell neben primären Geschäftsprozessen auch sekundäre Geschäftsprozesse aufzunehmen. Auf dieser Grundlage können Leistungseinheiten verschiedener End-to-End Prozesse gezielt miteinander verknüpft und folglich ebenso das geschäftsprozessübergreifende Systemverständnis der Lernenden gefördert bzw. erfasst werden.

Ein geschäftsprozessorientiertes Domänenmodell, dem Prozessdesigns der zweiten oder dritten Modellierungsebene zu Grunde liegen, kann in verschiedenen beruflichen Bildungsgängen als Grundlage für die Gestaltung von Lehr-Lernprozessen und Assessments genutzt werden. Hierzu wurde im Kapitel 7.1 bereits angeführt, dass Haupt- und Teilprozesse zu primären und sekundären Geschäftsprozessen Geltung in mehreren beruflichen Bildungsgängen besitzen. Ausschlaggebend hierfür ist das Abstraktionsniveau von Haupt- und Teilprozessen (Kapitel 6.1), weshalb beispielsweise die im Zuge einer Domänenmodellierung identifizierten Teilprozesse für den marktbezogenen Leistungserstellungsprozess eines Einzelhandelsunternehmens nicht nur für den (Ausbildungs-)Beruf Kaufmann/-frau im Einzelhandel, sondern auch für alle anderen (Ausbildungs-)Berufe des Handels relevant sind (z.B. Automobilkaufmann/-frau; Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel). Der auf einzelne Branchen begrenzte Geltungsbereich beruht darauf, dass marktbezogene Leistungserstellungsprozesse strukturell lediglich für Unternehmen der gleichen Branche vergleichbar sind (Kapi-

tel 6.1). Haupt- und Teilprozesse zu sekundären Geschäftsprozessen sind darüber hinaus von branchenübergreifender Relevanz und besitzen somit Geltung in sämtlichen beruflichen Bildungsgängen (Kapitel 7.1). Einmal entwickelte Haupt- und Teilprozesse zu primären und sekundären Geschäftsprozessen können somit in unterschiedlichen Berufen gleichermaßen als Ausgangspunkt dienen, um bedarfsgerechte Domänenmodelle auf konkreteren Modellierungsebenen zu entwickeln, in denen berufsspezifische Anforderungssituationen abgebildet werden können. Im Unterschied zu einem berufsspezifischen Domänenverständnis können durch einen geschäftsprozessorientierten Inhalts- und Handlungskontext folglich Doppelarbeiten bei der Domänenmodellierung vermieden werden.

Die Entwicklung eines geschäftsprozessorientierten Domänenmodells ist unter Einbezug einschlägiger Sichtweisen zu den betrachteten Geschäftsprozessen vorzunehmen, damit das Erklärungspotenzial fachwissenschaftlicher Inhalte im Rahmen von geschäftsprozessspezifischen Handlungsabläufen reflektiert werden kann (FISCHER 2014, 34). In der Folge wäre es auf Grundlage von geschäftsprozessorientierten Domänenmodellen möglich „[...] aus dem pragmatischen Kontext heraus einen Weg zu den wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen und Aussagesystemen [...]“ (TRAMM 2003a, 21) aufzuzeigen, wodurch auch ein Beitrag zur Bearbeitung des Spannungsfelds zwischen Wissenschafts- und Situationsprinzip geleistet werden kann (Kapitel 2.3).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ein geschäftsprozessorientiertes Domänenmodell bedeutsam dafür ist, berufliche Anforderungssituationen bzw. hiermit verbundene Tätigkeiten durchgängig in einem curricular intendierten strukturellen Inhalts- und Handlungsrahmen abzubilden. Gegenüber einem berufsspezifischen Domänenverständnis können zudem Doppelarbeiten im Rahmen der Domänenmodellierung vermieden werden, da ein einmal entwickeltes Domänenmodell mit dazugehörigen Prozessdesigns zur zweiten bzw. dritten Modellierungsebene Geltung für mehrere (Ausbildungs-)Berufe besitzt.

### **7.3 Möglichkeiten zur Nutzung der referenziellen Geschäftsprozessstruktur für die Gestaltung eines curricular intendierten beruflichen Unterrichts**

Die Gestaltung effektiver bzw. curricular intendierter beruflicher Unterrichte erfordert in Anlehnung an PELLEGRINO (2009, 4ff.; 2012, 80f.) eine konsistente Abstimmung zwischen den Elementen Curriculum, Instruktion und Assessment. Hierzu wurde in Kapitel 2.1 erläutert, dass dies die Anforderung umfasst, berufliche Lehr-Lernprozesse (Instruktion) auf die Vermittlung der curricular festgelegten Lehrinhalte/-ziele auszurichten (Curriculum) und beide Elemente wiederum der Assessmentkonstruktion zu Grunde zu legen. Wie durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit eine konsistente Abstimmung zwischen den angeführten Elementen unterstützt werden kann, wird ausgehend von den curricularen Zielen im Folgenden für die Elemente der Instruktion (Kapitel 7.3.1) und der Assessmentkonstruktion (Kapitel 7.3.2) erläutert.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es auf Grundlage der Forschungsergebnisse dieser Arbeit möglich ist, auch curriculare Inhalte und somit das Element „Curriculum“ kritisch zu reflektieren. Beispielsweise kann ausgehend von modellierten Prozessdesigns zu primären oder sekundären Geschäftsprozessen überprüft werden, inwieweit durch die in das Curriculum aufgenommenen Lernfelder die Abbildung vollständiger Wertschöpfungszusammenhänge möglich ist. Auch könnte die Sequenzierung der Lernfelder dahingehend beurteilt werden, inwieweit hierdurch der Aufbau eines Verständnisses über geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Handlungszusammenhänge bei Lernenden unterstützt werden kann.

#### **7.3.1 Curriculum – Instruktion**

Berufliche Lehr-Lernprozesse zielen aus curricularer Sicht darauf ab, Lernende in die Lage zu versetzen, ...

... „[...] sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“  
(KMK 2011, 14)

Die zu entwickelnde berufliche Handlungskompetenz geht über die Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung konkreter Anforderungssituationen hinaus, da für ein sachgerecht durchdachtes Handeln auch ein Verständnis über das Zustandekommen von Handlungs- und Entscheidungssituationen erforderlich ist (Kapitel 2.1). In beruflichen Lehr-Lernprozessen sind berufsbezogene Aufgaben- oder Problemstellungen

gemäß der KMK-Handreichungen deshalb in den Zusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse zu stellen, sodass unternehmensbezogene Ziel-, Gestaltungs- und Strategieperspektiven anhand übergeordneter Wertschöpfungszusammenhänge reflektiert werden können (KMK 2018, 31; 2011, 30f.; TRAMM 2003a, 4, 21; 2009, 79ff.; GAITANIDES 2012, 159).

Berufliche Lehr-Lernprozesse unter Berücksichtigung der vorstehenden Anforderungen zu gestalten, erfordert ein umfangreiches und qualitativ hochwertiges Fachwissen von Lehrkräften über berufsspezifische Handlungszusammenhänge innerhalb einer geschäftsprozessorientierten Organisationsstruktur. So übt die Qualität des Fachwissens maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des fachdidaktischen Wissens aus, das dafür ausschlaggebend ist, inwieweit curricular anforderungsgerechte berufliche Lehr-Lernprozesse gestaltet werden können (SCHELLEN 2009, 39; NEUWEG 2010, 27f.; BAUMERT & KUNTER 2006, 487ff.; MINDNICH, BERGER & FRITSCH 2013, 63). Der hohe Anspruch an das Fachwissen einer Lehrkraft resultiert auch daraus, dass sich das potenzielle Einsatzfeld auf verschiedene berufliche Bildungsgänge erstrecken kann, in denen Handlungszusammenhänge von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu betrachten sind. Folglich kann es erforderlich sein, Lernsituationen bzw. berufliche Problemstellungen in strukturell verschiedenen Leistungserstellungsprozessen zu verorten, um das geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Systemverständnis bei Lernenden im beruflichen Unterricht anforderungsgerecht fördern zu können. Mit Blick auf diesen hohen Anspruch an das Fachwissen von Lehrkräften wurde es in Kapitel 2.2 als erforderlich angesehen, ein möglichst berufsübergreifend relevantes geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis bei Lehrkräften bereits in der ersten Ausbildungsphase gezielt zu fördern, da das fachliche Wissen der Lehrkräfte vorwiegend im Studium erworben wird (NEUWEG 2011, 456).

Das Lehrkräfte anforderungsgerechte Lehr-Lernprozesse in verschiedenen beruflichen Bildungsgängen gestalten können, wird durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit unterstützt. So wurde aus originär ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Perspektive aufgezeigt, welche Geschäftsprozesse im Gesamtgefüge der auszuführenden Tätigkeiten eines Unternehmens branchenübergreifend unterschieden werden können und nach welchem Vorgehen eine Konkretisierung dieser End-to-End Prozesse bis zur dritten Modellierungsebene erfolgen kann. Sofern Lehrkräfte ein Verständnis über diese referenziellen Geschäftsprozesse und den dazugehörigen Handlungszusammenhängen

auf der dritten Modellierungsebene besitzen, kann aus kognitionspsychologischer Sicht über unterschiedliche berufliche Bildungsgänge hinweg eine ressourcensparende Elaboration von (curricularen) Fachinhalten in vorhandene semantische Netzwerke bzw. Schemata vorgenommen werden (Kapitel 2.2). Bezug nehmend auf eine referenzielle Organisationsstruktur können somit in *verschiedenen beruflichen Bildungsgängen* Lerninhalte bzw. Anforderungssituationen gezielt zu bestimmten Geschäftsprozessen zugeordnet und an bestimmten Stellen eines Wertschöpfungszusammenhangs eingeordnet werden (Kapitel 6.1). Dies gilt für alle beruflichen Bildungsgänge, in denen Marktangebote einer bestimmten Branche betrachtet werden. Der einschränkende Charakter ergibt sich daraus, dass eine Prozessarchitektur der dritten Modellierungsebene aufgrund des Geltungsbereichs der primären Geschäftsprozesse lediglich von branchenspezifischer Relevanz ist (Kapitel 7.1).

Prozessdesigns der dritten Modellierungsebene können auch direkt zur Gestaltung beruflicher Lehr-Lernprozesse genutzt werden, um hieran anknüpfend gemeinsam mit den Lernenden berufsspezifische Handlungszusammenhänge auf konkreteren Modellierungsebenen zu entwickeln. Hierdurch wird den *Lernenden* ebenso die Gelegenheit gegeben, ein geschäftsprozessorientiertes Systemverständnis über referenzielle Handlungszusammenhänge aufzubauen, das für alle Unternehmen einer bestimmten Branche relevant ist. Dieses Wissen kann von Lernenden in zukünftigen Lernsituationen dazu genutzt werden, auf Grundlage durchgängiger Denkfiguren neue Lerninhalte mit bestimmten Geschäftsprozessen und Leistungseinheiten gezielt zu verknüpfen (Kapitel 2.2; LISOP & HUISINGA 1999, 167f.). Dies kann insbesondere bei wahrgenommener Bildungsmobilität dafür bedeutsam sein, neu zu erlernende Fachinhalte mit bereits bekannten Lerninhalten zu gleichen oder anderen Geschäftsprozessen zu verknüpfen (Kapitel 2.2). Das Wissen über referenzielle Modellstrukturen stellt in künftigen Lernprozessen somit anschlussfähiges Vorwissen dar, das als einflussreicher Faktor für den beruflichen Lernerfolg gilt. So stellt SEIFRIED (2008, 245) heraus, dass „[...] das Vorwissen eine zentrale Größe für die Vorhersage der Leistungsentwicklung darstellt.“ (vgl. auch SCHRADER 2009, 427f.).

Im Modellierungsprozess zur Erarbeitung der Forschungsergebnisse wurden durchgängig Sichtweisen von Vertretern einschlägiger Bezugsdisziplinen aufgegriffen, so dass ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit der Aufbau eines *einschlägigen Geschäftsprozessverständnisses* bei Lehrkräften unterstützt werden kann. Hierdurch

kann einem „unkontrollierbaren Subjektivismus“ bei der Ausarbeitung von Handlungszusammenhängen in beruflichen Lehr-Lernprozessen entgegengewirkt werden (TRAMM 1996, 340), sodass beispielsweise keine Gleichsetzung einer ablauforgansierten Aufbaustruktur und einer an Geschäftsprozessen ausgerichteten Organisationsstruktur erfolgt (Kapitel 2.4).

Aufgrund der durchgängigen Berücksichtigung von Sichtweisen aus fachlich einschlägigen Bezugsdisziplinen zur Erarbeitung der referenziellen Prozessstruktur wird auch ein Beitrag dazu geleistet, das Wissenschaftsprinzip bei der Gestaltung beruflicher Unterrichte zu stärken. Hierzu wurde in Kapitel 2.3 erläutert, dass bei der Einführung des Lernfeldkonzepts die Gefahr postuliert wurde, dass durch die Auflösung des Fachprinzips eine Abkehr vom Wissenschaftsprinzip zu Gunsten des Situationsprinzips erfolgt (z.B. HUISINGA 1999, 49ff.; REINISCH 1999, 411ff.). TRAMM (2003a, 21) merkt hierzu an, dass diesen Befürchtungen entgegengewirkt werden kann, wenn berufliche Lerninhalte bzw. Anforderungssituationen unter Berücksichtigung einschlägiger Sichtweisen aus der Betriebswirtschafts- und Managementlehre in den Gesamtzusammenhang der unternehmensbezogenen Ziel-, Gestaltungs- und Strategieperspektiven gestellt werden. Durch die Aufnahme einschlägiger ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Zielperspektiven zur Modellbildung wurde diese Forderung in dieser Arbeit berücksichtigt, sodass durch die Nutzung der Modellstrukturen bei der Gestaltung beruflicher Lehr-Lernprozesse das Wissenschaftsprinzip gestärkt und folglich ein *Beitrag zur Bearbeitung des Spannungsfelds zwischen Situations- und Wissenschaftsprinzip* geleistet wird (Kapitel 2.3).

### **7.3.2 Curriculum – Assessment**

Assessments sind diagnostische Designs, durch welche es ermöglicht werden soll, bestimmte Leistungen von Lernenden zu beobachten und hiervon ausgehend auf ihre Kompetenzen zu schließen, die sich inhaltlich auf einen abgrenzbaren Anforderungsbereich (Domäne) beziehen (PELLEGRINO, CHUDOWSKY & GLASER 2001, 42f.). KLOTZ (2015, 68) betrachtet das Assessment in diesem Sinne auch als Konzeption einer komplexen Beweiskette, die sich auf eine valide Konstruktoperationalisierung, die eigentliche Testung und die Interpretation der Testergebnisse erstreckt. Entlang dieser drei Komponenten (Kognition, Beobachtung, Interpretation) wird von KLOTZ (2015, 71ff.)

unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen<sup>64</sup> ein Logic-Assessment-Modell entwickelt, welches fünf Konstruktionsschritte zur Gestaltung von Assessments vorsieht. Um den Beitrag der in dieser Arbeit entwickelten Forschungsergebnisse für die Assessmentkonstruktion gezielt herausstellen zu können, werden diese fünf Konstruktionsschritte im Folgenden zunächst erläutert.<sup>65</sup>

- (1) Der erste Schritt zur Erstellung eines Assessments umfasst die *Itemkonstruktion* und bezieht sich auf die Ausarbeitung des kognitiven Zielkonstrukts (KLOTZ 2015, 85). In Anlehnung an die Konstruktionsschritte des „Evidence-centered Design“ (ECD) nach MISLEVY und RICONSCENTE (2005) werden hierunter die Domänenanalyse und -modellierung sowie die Modellspezifikation gefasst. Im ersten Teilschritt der Domänenanalyse werden Informationen über inhaltliche Spezifika, kognitive Strukturen und Verarbeitungsprozesse zu einem ausgewählten Gegenstandsbereich gesammelt, Konzepte und Terminologien geordnet sowie Domänengrenzen bestimmt (MISLEVY & HAERTEL 2006, 8f.; KLOTZ 2015, 95; WINTHER 2010, 93). Anschließend erfolgt die Domänenmodellierung und Modellspezifikation, durch welche eine grundlegende inhaltliche Beschreibung der Domäne erfolgt und Regeln zur Übertragung dieser Inhalte auf Lern- und Arbeitsanforderungen bestimmt werden (KLOTZ 2015, 98; WINTHER 2010, 94f.). Zur Übertragung sind nach WINTHER (2010, 87ff.) die Kategorien Zielsetzung/Leistungsspektrum (Lern- und Handlungsziele), kognitive Struktur (Wissensart und -repräsentation) und Arbeitstechniken/Methoden (z.B. Arbeitsweisen und -methoden) zu berücksichtigen, welche auf spezifische Wissensrepräsentationen, Wissenserwerbsprozesse sowie auf die äußere Struktur bestimmter (Aus-)Bildungsgänge zu beziehen sind. Hieran anknüpfend können direkte Implikationen zur Ausgestaltung der Testitems, des

---

<sup>64</sup> Die Festlegung der Konstruktionsschritte erfolgte im Logic-Assessment-Modell ausgehend von den Schlüsselementen „Cognition“, „Observation“ und „Interpretation“ der Assessment Triangle nach PELLEGRINO, CHUDOWSKY und GLASER (2001, 44ff.), die nach dem Konstruktionsprozess des „Evidence-centered Assessment Design“ (ECD) von MISLEVY und RICONSCENTE (2005) in eine logische Beziehung gesetzt wurden. Die methodische Vorgehensweise zur Verknüpfung der theoretischen Modelle und den empirischen Befunden orientiert sich im Logic-Modell an den Konzeptionen und Empfehlungen der „Four Building Blocks“ nach WILSON (2005) (KLOTZ 2015, 79).

<sup>65</sup> In Kapitel 2.1 wurde angeführt, dass der konkrete Verwertungszusammenhang bezüglich der entwickelten Geschäftsprozessstruktur für die Elemente der Curriculum-Instruktion-Assessment Triade erst nach der Festlegung von Domänengrenzen im Schlusskapitel gezielt verdeutlicht werden kann, weshalb auch aktuelle Ansätze für die Assessmentkonstruktion bzw. die fünf relevanten Konstruktionsschritte erst an dieser Stelle der Arbeit erläutert werden.

Testformats und zur Gestaltung der Lösungs- und Fehlerräume abgeleitet werden (KLOTZ 2015, 170), welche es ermöglichen,

„[...] die kognitiven Prozesse, Strategien und Wissensbestände, die der Bewältigung der Anforderungssituation zu Grunde liegen, zu explizieren.“  
(WINTHER 2010, 99)

Zur Erstellung des Domänenmodells werden die identifizierten Domäneninhalte und die Bedingungen für die Übertragung dieser Inhalte auf Lern- und Arbeitsanforderungen aufeinander bezogen. Dies erfolgt unter Berücksichtigung des theoretischen Zielkonstrukts bzw. des entwickelten Kompetenzstrukturmodells (Cognition) und des Zwecks des Assessments (KLOTZ 2015, 98). Hiervon ausgehend können durch das „Construct Mapping“ domänenspezifische Kompetenzniveaustufen identifiziert werden. Abschließend kann unter Berücksichtigung des Merkmals der Authentizität die finale Modellierung der Items erfolgen (ebd., 98ff.). Für die anforderungsgerechte Erfassung beruflicher Kompetenzen kommt dem Merkmal der Authentizität eine besondere Bedeutung zu, da die Fähigkeit zur Anwendung von Wissen in berufsspezifischen Handlungssituationen ein bedeutsames curriculares Ziel der beruflichen Bildung ist (KLOTZ 2015, 130; GULIKERS et al. 2008, 401; RAIZEN 1989, 23f.; ACHTENHAGEN & WEBER 2003, 185ff.; KLOTZ & WINTHER 2012, 2f.).

- (2) Anknüpfend an den Ergebnissen der Itemkonstruktion kann die **Testkonstruktion** erfolgen. Hier wird eine kriteriengeleitete Aufgabenauswahl vorgenommen, die unter Einbezug der curricularen Ziele strukturell miteinander verknüpft werden (KLOTZ 2015, 145ff.). Für eine umfassende Beweissammlung können die Ergebnisse der bisher angeführten Konstruktionsschritte zusätzlich validiert werden (MISLEVY & RICONSCENTE 2005, 2). Beispielsweise könnten die Items und der Test hinsichtlich ihrer Authentizität von Experten beurteilt werden.
- (3) Nach der Durchführung des Tests (Observation), ist im Rahmen des dritten Konstruktionsschritts „**Scoring**“ ein Codierschema auszuarbeiten, in dem Scoringwerte zu den in der Aufgabenentwicklung identifizierten Lösungs- und Fehlerräumen ermittelt und den Antworten der Probanden zugeordnet werden (KLOTZ 2015, 170f.).



- (4) Anschließend erfolgt im vierten Konstruktionsschritt die *Auswertung der Datenbasis anhand psychometrischer Messverfahren*, die auf geeignete Messmodelle bezogen sind. Hier wird auf Grundlage ausgewählter Verfahren der Item-Response-Theorie bzw. der klassischen Testtheorie der Zusammenhang (Korrelation und Kausalität) zwischen dem zu erfassenden Konstrukt und den manifesten Antworten bzw. Antwortwahrscheinlichkeiten mathematisch abgebildet (ebd., 84ff.). Hierdurch können beispielsweise die Validität und Reliabilität der Messverfahren und des Konstrukts empirisch überprüft werden.
- (5) Aufbauend auf den Ergebnissen der vier vorhergehenden Konstruktionsschritte können im fünften und letzten Schritt *Rückschlüsse auf das Zielkonstrukt* gezogen werden. Konkret erfolgt dies auf Grundlage des Antwortverhaltens und der ausgewählten Messverfahren, die auf die Ausprägung des latenten Konstrukts schließen lassen (Interpretation) (ebd., 187). Für eine vollumfänglich evidenzbasierte Gestaltung des Assessments wird auf Stichproben- und Personenebene auch überprüft (ebd., 84), inwieweit die erhobenen Daten auf das zu Grunde liegende Messmodell passen (Modellfit), inwieweit die Antworten der Probanden zu einem Item den erwarteten Werten des Messmodells entsprechen (Itemfit) und inwieweit das Testverhalten von Probanden mit den erwarteten Werten des Messmodells übereinstimmt (Personenfit) (WINTHER 2010, 145).

Mit Blick auf die berufliche Bildung stellt KLOTZ (2015, 150f.) das Desiderat heraus, dass theoretische Ausarbeitungen und Umsetzungsvorschläge für eine geschäftsprozessorientierte Assessmentkonstruktion weitestgehend vakant sind. Die Bedeutsamkeit dieses Desiderats ergibt sich insbesondere daraus, dass eine valide Test- und Itemkonstruktion im Sinne der Curriculum-Instruktion-Assessment-Triade nach PELLEGRINO (2006, 2ff.; 2012, 80f.) erfordert, dass die Items des Assessments konsistent auf die curricularen Ziele und die in beruflichen Lehr-Lernprozessen vermittelten Lerninhalte bezogen werden (KLOTZ 2015, 68f.). Dieses Desiderat wird durch die Forschungsergebnisse dieser Arbeit aufgegriffen, da die curriculare Forderung der Geschäftsprozessorientierung immanenter Bestandteil der entwickelten Referenzstruktur ist (KMK 2011, 30; KLOTZ 2015, 69f.) und auf Grundlage geschäftsprozessorientierter Domänenmodelle berufsspezifische Anforderungssituationen gezielt zu abgrenzbaren Wertschöpfungsstufen zugeordnet und in einem zeitlich-logischen Wertschöpfungs-

zusammenhang verortet werden können (Kapitel 7.2.2). Durch die entwickelte Organisationsstruktur wird folglich eine valide Item- und Testkonstruktion unterstützt. Zu welchen Schritten der Assessmentkonstruktion dies konkret erfolgen kann, wird im Folgenden erläutert.

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit können insbesondere für die Ausarbeitung des theoretischen Zielkonstrukts und somit zur Item- und Testkonstruktion genutzt werden. In der Phase der *Itemkonstruktion* können die referenziellen Geschäftsprozesse des Unternehmensmodells eine gezielte Domänenanalyse unterstützen, da hierauf Bezug nehmend zentrale Charakteristika, Konzepte, Terminologien und Grenzen des inhaltlich relevanten Gegenstandsbereichs bestimmt werden können. Der relevante Gegenstandsbereich betrifft den inhaltlichen Handlungsrahmen, der den zu bewältigenden Anforderungssituationen eines Assessments unter Berücksichtigung der curricularen Zielstellungen zu Grunde liegen soll. Dieser kann sich auf einen oder mehrere Geschäftsprozess(-e) beziehen, die in dieser Arbeit charakterisiert und voneinander abgegrenzt wurden (Kapitel 5.4). Ausgehend von den Ergebnissen der Domänenanalyse können zu den relevanten Geschäftsprozessen im Weiteren Prozessdesigns erstellt werden, deren Detaillierungstiefen anhand der inhaltlichen Zielstellungen des Assessments zu bestimmen sind. Durch die anschließende Verknüpfung der Prozessdesigns kann ein *geschäftsprozessorientiertes Domänenmodell* entwickelt werden, in welchem auch geschäftsprozessübergreifende Handlungszusammenhänge abgebildet werden können (Kapitel 7.2.2).

Das Vorgehen zur Konkretisierung von Prozessdesigns wurde im sechsten Kapitel für die zweite und dritte Modellierungsebene erläutert und exemplarisch für den sekundären Geschäftsprozess „Bereitstellen der finanziellen Ressourcen“ aufgezeigt. Zur Ausarbeitung des Prozessdesigns wurde zuvor eine Domänenanalyse durchgeführt (Kapitel 6.3.2), die ausgehend von den im fünften Kapitel angeführten Charakteristika zu dem betrachteten Geschäftsprozess gezielt erfolgen konnte. Wie zum Element der Instruktion bereits herausgestellt wurde (Kapitel 7.3.1), sind Haupt- und Teilprozesse zu primären Geschäftsprozessen für verschiedene berufliche Bildungsgänge relevant, sofern hier Handlungszusammenhänge der gleichen Branche betrachtet werden (z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel, Automobilkaufmann/-frau, Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel). Folglich kann ein einmal entwickeltes Domänenmodell, bestehend aus Prozessdesigns der zweiten und dritten Modellierungsebene, für all diese

Berufe als Grundlage zur Ausarbeitung bedarfsgerechter Handlungszusammenhänge auf konkreteren Modellierungsebenen genutzt werden. Bei sekundären Geschäftsprozessen ist dieser Transfer von Prozessdesigns der zweiten und dritten Modellierungsebene für sämtliche berufliche Bildungsgänge möglich (vgl. Kapitel 7.1). Anhand der Tätigkeitsbündel der dritten Modellierungsebene kann bereits eine gezielte Lehrplan- und Lehrbuchanalyse durchgeführt werden. Anschließend können die selektierten Inhalte zielgerichtet zu den Teilprozessen bestimmter Geschäftsprozesse zugeordnet und miteinander verknüpft werden, um berufsrelevante Aufgaben- und Problemstellungen geschäftsprozessorientiert abzubilden.

Neben der Möglichkeit, auf Grundlage eines geschäftsprozessorientierten Domänenmodells berufliche Anforderungssituationen durchgängig in einem curricular intendierten Inhalts- und Handlungskontext zu betrachten, kann hierdurch auch ein Beitrag zur Bestimmung der Komplexität von Items bzw. eines Tests geleistet werden. Die Festlegung der inhaltlichen Komplexität ist ein wesentlicher Bestandteil des „Construct Mappings“, im Rahmen dessen beispielsweise unterschiedliche Kompetenzniveaustufen unter Einbezug kognitiver Taxonomien bestimmt werden (WINTHER 2010, 104ff.; ROTHE 2011; BLOOM et al. 1956; ANDERSON et al. 2001; MARZANO & KENDALL 2007). Durch die in Prozessdesigns differenzierten Leistungseinheiten kann transparent festgelegt werden, wie umfangreich der Inhalts- und Handlungskontext sein soll, der dem Assessment zu Grunde gelegt wird. Es kann plausibel davon ausgegangen werden, dass die Komplexität eines Items bzw. eines Tests steigt, je mehr Leistungseinheiten und -beziehungen für die Bewältigung von Anforderungssituationen relevant sind (vgl. WINTHER 2010, 104ff.).

In der zweiten Phase der *Testkonstruktion* erfolgt die Auswahl und Zusammenführung der für das Assessment relevanten Items anhand einer sinnstiftenden Struktur. Für die Gestaltung anforderungsgerechter Assessments wäre diese Struktur an den curricularen Vorgaben zu orientieren (KLOTZ 2015, 145; PELLEGRINO 2012, 80f.), die sich für den beruflichen Unterricht inhaltlich auf kundenorientierte Wertschöpfungszusammenhänge bzw. Geschäftsprozesse beziehen (KLOTZ 2015, 70; KMK 2018, 31; 2011, 31). Um kundenorientierte Wertschöpfungszusammenhänge vollständig in einem Assessment berücksichtigen zu können, ist bei der Auswahl und Gestaltung von Items bzw. beruflichen Anforderungssituationen darauf zu achten, dass sich die zur Lösung

erforderlichen Inhalte auf alle Leistungseinheiten eines End-to-End Prozesses beziehen. Welche Items in einen Test aufzunehmen sind bzw. wie Items gestaltet werden können, um kundenorientierte Wertschöpfungszusammenhänge im Rahmen eines Assessments vollständig abzubilden, kann unter Zuhilfenahme der modellierten Prozessdesigns gezielt bestimmt werden.

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit können somit als Grundlage dafür genutzt werden, berufliche Anforderungssituationen in Assessments durchgängig in den Zusammenhang der dazugehörigen Arbeits- und Geschäftsprozesse zu stellen. Hierdurch kann ein curricular intendiertes Verständnis über geschäftsprozessspezifische und -übergreifende Handlungszusammenhänge bei Lernenden in Assessments gezielt erfasst und in beruflichen Lehr-Lernprozessen anschließend bedarfsgerecht gefördert werden.

## Literaturverzeichnis

ABTS, Dietmar & MÜLDER, Wilhelm (2017): Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung. 9., erweiterte und aktualisierte Auflage. (Springer Vieweg) Wiesbaden.

ACHTENHAGEN, Frank (2009): Wirtschaftspädagogische Forschung zur beruflichen Kompetenzentwicklung. In: VAN BUER, Jürgen & WAGNER, Cornelia (Hrsg.): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. 2., durchgesehene Auflage. (Lang) Frankfurt am Main u.a., 481–494.

ACHTENHAGEN, Frank & WEBER, Susanne (2003): „Authentizität“ in der Gestaltung beruflicher Lernumgebungen. In: BREDOW, Antje; DOBISCHAT, Rolf & ROTTMANN, Joachim (Hrsg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik von A–Z. Grundlagen, Kernfragen und Perspektiven. Festschrift für Günter Kutscha. (Schneider Verlag Hohengehren) Baltmannsweiler, 185–199.

ACHTENHAGEN, Frank & WINTHER, Esther (2008): Wirtschaftspädagogische Forschung zur beruflichen Kompetenzentwicklung. In: JUDE, Nina; HARTIG, Johannes & KLIEME, Eckhard (Hrsg.): Kompetenzerfassung in pädagogischen Handlungsfeldern – Theorien, Konzepte und Methoden. (BMBF) Bonn & Berlin, 117–140.

ACHTENHAGEN, Frank & WINTHER, Esther (2009): Konstruktvalidität von Simulationsaufgaben: Computergestützte Messung berufsfachlicher Kompetenz – am Beispiel der Ausbildung von Industriekaufleuten. Bericht an das Bundesministerium für Bildung und Forschung (K350600). Professur für Wirtschaftspädagogik der Georg-August-Universität Göttingen.

ACKERMANN, Nicole; RUOSS, Thomas & FLURY, Carmen (2018): Warum fördern sie ökonomische Bildung? Aktivitäten, Argumente und Handlungslegitimationen von Akteuren am Beispiel der Schweiz. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe35/ackermann\\_etal\\_bwpat35.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe35/ackermann_etal_bwpat35.pdf), Stand: 29.01.2019.

ADORNO, Theodor W. (1969): Zur Logik der Sozialwissenschaften. In: ADORNO, Theodor W.; ALBERT, Hans; DAHRENDORF, Ralf; HABERMAS, Jürgen; PILOT, Harald & POPPER, Karl R. (Hrsg.): Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. (Luchterhand) Neuwied am Rhein & Berlin, 125–143.

ADORNO, Theodor W. (2006): Theorie der Halbbildung. (Suhrkamp) Frankfurt am Main.

AHLRICHS, Frank & KNUPPERTZ, Thilo (2006): Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

AHLRICHS, Frank & KNUPPERTZ, Thilo (2010): Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

ALBERT, Gert (2013): Erklärendes Verstehen bei Max Weber – Zu einer soziologischen Konzeption „Erklärender Hermeneutik“. In: CATALDI MADONNA, Luigi (Hg.): Naturalistische Hermeneutik. Ein neues Paradigma des Verstehens und Interpretierens. (Königshausen & Neumann) Würzburg, 69–92.

ALBERT, Hans (1967): Modell-Platonismus: Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In: ALBERT, Hans (Hg.): Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive. (Luchterhand) Neuwied am Rhein & Berlin, 331–367.

ALKAHAFI, Abbass F. (2003): Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment. (Haworth Press) New York.

AL-LAHAM, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. (Vahlen) München.

AL-LAHAM, Andreas (2008): Organisationales Lernen. In: CORSTEN, Hans & GÖSSINGER, Ralf (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 5., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München, 578–580.

ALLWEYER, Thomas (2005): Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer. (W3L-Verlag) Herdecke & Bochum.

AMELN, Falko v. (2004): Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. (A. Francke) Tübingen & Basel.

AMIT, Raphael & SCHOEMAKER, Paul J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, 14(1), 33–46.

ANDERSON, John R. (2007): Kognitive Psychologie. 6. Auflage. (Spektrum) Heidelberg.

ANDERSON, Lorin W.; KRATHWOHL, David R.; AIRASIAN, Peter W.; CRUIKSHANK, Kathleen A.; MAYER, Richard E.; PINTRICH, Paul R.; RATHS, James & WITTRICK, Merlin C. (2001): A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. (Longman) New York u.a.

AO (2018): Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), die zuletzt durch Artikel 15 des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2639) geändert worden ist.

ARGYRIS, Chris & SCHÖN, Donald A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. (Addison-Wesley) Reading.

ARGYRIS, Chris & SCHÖN, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. (Klett-Cotta) Stuttgart.

AVERDUNG, Axel (2014): Erfolgreiches Management von Marketingagenturen im Wandel. Differenzierende Kompetenzen als strategischer Wettbewerbsvorteil. (Gabler) Wiesbaden.

BAETHGE, Martin & SEEBER, Susan (2016): Die gemeinsame theoretische und methodische Basis der ASCOT-Projekte. In: BECK, Klaus; LANDENBERGER, Margarete & OSER, Fritz (Hrsg.): Technologiebasierte Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Ergebnisse aus der BMBF-Förderinitiative ASCOT. (Bertelsmann) Bielefeld, 15–31.

BALDERJAHN, Ingo & SPECHT, Günter (2011): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

BAMBERG, Eva; MOHR, Gisela & BUSCH, Christine (2012): Arbeitspsychologie. (Hogrefe) Göttingen u.a.

- BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer & SAMBROOK, Sally (2009): Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. In: *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- BARNEY, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BARNEY, Jay B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (Addison-Wesley) Reading, Mass u.a.
- BAUMERT, Jürgen & KUNTER, Mareike (2006): Stichwort: Professionelle Kompetenz von Lehrkräften. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(4), 469–520.
- BAUMERT, Jürgen & KUNTER, Mareike (2011): Das Kompetenzmodell von COACTIV. In: KUNTER, Mareike; BAUMERT, Jürgen; BLUM, Werner; KLUSMANN, Uta; KRAUSS, Stefan & NEUBRAND, Michael (Hrsg.): *Professionelle Kompetenz von Lehrkräften: Ergebnisse des Forschungsprogramms COACTIV*. (Waxmann) Münster u. a., 29–54.
- BEA, Franz X. (2009a): Kernkompetenz. In: BEA, Franz X.; HELM, Roland & SCHWEITZER, Marcell (Hrsg.): *BWL-Lexikon*. (Lucius & Lucius) Stuttgart, 184–185.
- BEA, Franz X. (2009b): Organigramm. In: BEA, Franz X.; HELM, Roland & SCHWEITZER, Marcell (Hrsg.): *BWL-Lexikon*. (Lucius & Lucius) Stuttgart, 269.
- BEA, Franz X. & GÖBEL, Elisabeth (2010): *Organisation. Theorie und Gestaltung*. 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. (Lucius & Lucius) Stuttgart.
- BEA, Franz X. & GÖBEL, Elisabeth (2019): *Organisation. Theorie und Gestaltung*. 5., vollständig überarbeitete Auflage. (UVK) München.
- BEA, Franz X. & HAAS, Jürgen (2017): *Strategisches Management*. XL-Ausgabe. 9., überarbeitete Auflage. (UKV) München.
- BECK, Klaus (2006): Theorieansätze. In: ARNOLD, Rolf & LIPSMEIER, Antonius (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung*. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 577–585.
- BECK, Klaus (2010): Berufsbildungsforschung im Paradigma des Kritischen Rationalismus. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM,



Tade (Hrsg.): Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 373–378.

BECKER, Fred (2013a): Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung in die Managementlehre. 2., neu bearbeitete Auflage. (Schmidt) Berlin.

BECKER, Jochen (2013b): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Vahlen) München.

BECKER, Jörg; MATHAS, Christoph & WINKELMANN, Axel (2009): Geschäftsprozessmanagement. (Springer) Berlin & Heidelberg.

BERGER, Ulrike; BERNHARD-MEHLICH, Isolde & OERTEL, Simon (2014): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: KIESER, Alfred & EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. (Kohlhammer) Stuttgart, 118–163.

BERGSMANN, Stefan (2012): End-to-End Geschäftsprozessmanagement. Organisationselement – Integrationsinstrument – Managementansatz. In: <https://home.zhaw.ch/haev/Bergsmann.pdf>, Stand: 22.08.2017.

BIEG, Hartmut & KUßMAUL, Heinz (2009): Externes Rechnungswesen. 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Oldenbourg) München.

BIETHAHN, Jörg; MUCKSCH, Harry & RUF, Walter (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement. Band I: Grundlagen. 6., vollständige überarbeitete und neu gefasste Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

BLEICHER, Knut (1991): Das Konzept Integriertes Management. (Campus Verlag) Frankfurt am Main & New York.

BLOOM, Benjamin S.; ENGELHART, Max D.; FURST, Edward J.; HILL, Walker H. & KRATHWOHL, David R. (1956): Taxonomy of Educational Objectives – The Classification of Educational Goals – Handbook I: Cognitive Domain. (David McKay) New York.

BOHL, Thorsten; HARANT, Martin & WACKER, Albrecht (2015): Schulpädagogik und Schultheorie. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn.

BOKRANZ, Rainer & KASTEN, Lars (2000): Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte. 2. Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

BOULEY, Franziska (2017): Kompetenzerwerb im Rechnungswesenunterricht. Eine Untersuchung in einer bilanzmethodischen und wirtschaftsinstrumentellen Lehr-Lern-Umgebung. Dissertation. (Springer) Wiesbaden.

BRISCOE, Jon P. & HALL, Douglas T. (1999): Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. In: *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–51.

BRÜHL, Rolf (2015): *Wie Wissenschaft Wissen schafft*. (UKV) Konstanz & München.

BUDDENSIEK, Wilfried (1979): *Pädagogische Simulationsspiele im sozio-ökonomischen Unterricht der Sekundarstufe I. Theoretische Grundlegung und Konsequenzen für die unterrichtliche Realisation*. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn.

BUDDENSIEK, Wilfried; KAISER, Franz-Josef & KAMINSKI, Hans (1980): Grundprobleme des Modelldenkens im sozioökonomischen Unterricht. In: STACHOWIAK, Herbert (Hg.): *Modelle und Modelldenken im Unterricht. Anwendungen der Allgemeinen Modelltheorie auf die Unterrichtspraxis*. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 92–122.

BÜHNER, Rolf (1999): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. 9., bearbeitete und ergänzte Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

BULLINGER, Hans-Jörg; WARSCHAT, Joachim; PRIETO, Juan & WÖRNER, Kai (1998): *Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland*. In: *Information Management*, 13(1), 7–23.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016): *Wirtschaftsordnung*. In: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21180/wirtschaftsordnung>, Stand: 24.08.2018.

BURLTON, Roger T. (2001): *Business Process Management: Profiting From Process*. (Sams) Indianapolis.

BÜSCHER, Christiane (2004): Schulpraktikum – ein Beitrag zur Professionalisierung in der Lehrerbildung? In: <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/5179/3/1.pdf>, Stand: 07.07.2018.

BUSSE VON COLBE, Walther; CRASSEL, Nils & PELLENS, Bernhard (2011): Lexikon des Rechnungswesens. Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München.

CAMP, Robert C. (1994): Benchmarking. (Hanser) München & Wien.

CAMPHAUSEN, Bernd (2007): Strategisches Management. Planung – Entscheidung – Controlling. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München.

CARPENTER, Mason A. & SANDERS, William G. (2009): Strategic Management. A Dynamic Perspective. 2<sup>nd</sup> Edition. (Pearson) New Jersey u.a.

CEPEDA, Gabriel & VERA, Dusya (2007): Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective. In: Journal of Business Research, 60(5), 426–437.

CHALMERS, Alan F. (2007): Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie. 6., verbesserte Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg.

CHANDLER, Alfred D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. (M.I.T. Press) Cambridge.

CLEMENT, Ute (2010): Curricula für die berufliche Bildung – Fächersystematik oder Situationsorientierung? In: ARNOLD, Rolf & LIPSMEIER, Antonius (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 260–268.

COENENBERG, Adolf G., FISCHER, Thomas M. & GÜNTHER, Thomas (2009): Kostenrechnung und Kostenanalyse. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

COENENBERG, Adolf G.; FISCHER, Thomas M. & GÜNTHER, Thomas (2016): Kostenrechnung und Kostenanalyse. 9., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

COENENBERG, Adolf G.; HALLER, Axel; MATTNER, Gerhard & SCHULTZE, Wolfgang (2016): Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung. 6., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

COENENBERG, Adolf G.; HALLER, Axel & SCHULTZE, Wolfgang (2014): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS. 23., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

COENENBERG, Adolf G.; HALLER, Axel & SCHULTZE, Wolfgang (2016): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS. 24., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

CORSTEN, Hans; GÖSSINGER, Ralf; MÜLLER-SEITZ, Gordon & SCHNEIDER, Herfried (2016): Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Vahlen) München.

CZYCHOLL, Reinhard (2006): Handlungsorientierung. In: KAISER, Franz-Josef & PÄTZOLD, Günter (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 271–274.

DAFT, Richard L. (2010). Organisation Theory and Design. 10. Auflage. (South Western, Cengage Learning) Mason.

DENK, Christoph; FELDBAUER-DURSTMÜLLER, Birgit; MITTER, Christine & WOLFGRUBER, Horst (2010): Externe Unternehmensrechnung. Handbuch für Studium und Bilanzierungspraxis. 4., vollständig überarbeitete Auflage. (Linde) Wien.

DEUTSCHES RECHNUNGSLEGUNGS STANDARDS COMMITTEE E.V. (2014): Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 21 (DRS 21). DRS 21 near final Standard – Kapitalflussrechnung. In: [https://www.drsc.de/app/uploads/2017/02/140219\\_DRS\\_21\\_near-final.pdf](https://www.drsc.de/app/uploads/2017/02/140219_DRS_21_near-final.pdf), Stand: 29.04.2018.

DITTMANN, Karsten (2004): Tradition und Verfahren. Philosophische Untersuchungen zum Zusammenhang von kultureller Überlieferung und kommunikativer Moralität. (Books on Demand) Norderstedt.

DÖRRER, Elke (2009): Prozessorientierung und ERP-Einsatz in der kaufmännischen Berufsfachschule. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 167–178.

DÜRR, Oliver M. & GÖX, Robert F. (2011): Strategic Incentives for Keeping One Set of Books in International Transfer Pricing. In: *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 269-298.

EASTERBY-SMITH, Mark & LYLES, Marjorie A. (2011): The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. In: EASTERBY-SMITH, Mark & LYLES, Marjorie A. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. (John Wiley & Sons) Chichester, 1–22.

EBERLE, Franz (2009): Informations- und Kommunikationstechnologien didaktisch betrachtet – Ein programmatischer Beitrag aus Schweizer Sicht. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): *Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4.* (Shaker Verlag) Aachen, 102–110.

EBERT, Günter (2012): *Kosten- und Leistungsrechnung. Mit einem ausführlichen Fallbeispiel.* 11., aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

ECKERT, Manfred & TRAMM, Tade (2004): Stand und Perspektiven der Berufsbildungsforschung aus Sicht der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In: <https://www.ew.uni-hamburg.de/ueber-die-fakultaet/personen/tramm/files/standundperspektiven.pdf>, Stand: 31.01.2019.

ECKERT, Roland (2017): Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? In: ROEHL, Heiko & ASSELMAYER, Herbert (Hrsg.): *Organisation klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management.* (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, 148–153.

EDELMANN, Walter (1996): *Lernpsychologie.* 5., vollständig überarbeitete Auflage. (Beltz) Weinheim.

EDELMANN, Walter & WITTMANN, Susanne (2012): Lernpsychologie: Mit Online-Materialien. 7., vollständig überarbeitete Auflage. (Beltz) Weinheim & Basel.

EHRMANN, Harald (2013): Unternehmensplanung. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (NWB) Herne.

EILENBERGER, Guido; TOEBE, Marc & SCHERER, Frank (2014): Betriebliches Rechnungswesen. Einführung in Grundlagen, Jahresabschluss, Kosten- und Leistungsrechnung, Konzernrechnungslegung. 8., erweiterte und aktualisierte Auflage. (De Gruyter Oldenbourg) München.

EISELE, Wolfgang & KNOBLAUCH, Alois Paul (2011): Technik des betrieblichen Rechnungswesens. Buchführung und Bilanzierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Sonderbilanzen. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. (Vahlen) München.

ENDRES, Herbert (2018): Adaptability Through Dynamic Capabilities. How Management Can Recognize Opportunities and Threats. (Gabler) Wiesbaden.

ENGELHARD, Johann (2018): Branche. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/branche-27701/version-251345>, Stand: 12.06.2018.

ENGELHARDT, Peter & BUDDE, Roland (2003): Ein kundenorientiertes Unternehmensmodell zur inhaltlichen Strukturierung von nach Geschäftsprozessen ausgerichteten Lernfeldern im Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-kauffrau. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe4/engelhardt\\_budde\\_bwpat4.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe4/engelhardt_budde_bwpat4.pdf), Stand: 26.01.2019.

ERDMANN, Georg & KRUPP, Michael (2018): Betriebswirtschaftslehre. (Pearson) Hallbergmoos.

ESTDV (2017): Einkommensteuer-Durchführungsverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 10. Mai 2000 (BGBl. I S.717), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 18. Juli 2017 (BGBl. I S. 2730) geändert worden ist.

ESTG (2018): Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862), das zuletzt durch Artikel 6 Absatz 2 des Gesetzes vom 19. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2672) geändert worden ist.

ESTR (2012): Einkommensteuer-Richtlinien 2012 vom 16. Dezember 2005 (BStBl I Sondernummer 1/2005), geändert durch Einkommensteuer-Änderungsrichtlinien

2008 (EStÄR 2008) vom 18. Dezember 2008 (BStBl I S. 1017) und Einkommensteuer-Änderungsrichtlinien 2012 (EStÄR 2012) v. 25. März 2013 (BStBl I S. 276).

EULER, Dieter (2010): Paradigmata im Vergleich. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 386–389.

EUROPÄISCHER RAT (2000): EUROPÄISCHER RAT 23. und 24. März 2000 LISSABON. In: [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_de.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm), Stand: 01.02.2019.

EUROSTAT (2018): METADATA. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Rev. 2 (2008). In: [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST\\_NOM\\_DTL&StrNom=NACE\\_REV2&StrLanguageCode=DE&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&IntCurrentPage=1](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=DE&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&IntCurrentPage=1), Stand: 20.01.2018.

FINANZAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2018): Wann bin ich verpflichtet, ELSTER zu nutzen? In: [https://download.elster.de/download/dokumente/Uebersicht\\_gestzl\\_Verpflicht.pdf](https://download.elster.de/download/dokumente/Uebersicht_gestzl_Verpflicht.pdf), Stand: 12.05.2018.

FINK, Andreas; SCHNEIDEREIT, Gabriele & VOß, Stefan (2005): Grundlagen der Wirtschaftsinformatik. 2., überarbeitete Auflage. (Physica) Heidelberg.

FISCHER, Andreas (2014): Kaufmännische Bildung – ökonomische Bildung: Impulse für ein modernes Verständnis kaufmännischer Bildung. In: KREMER, Hugo H.; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Kaufmännische Bildung? Sondierungen zu einer vernachlässigten Sinndimension. Band 10. (epubli) Berlin, 29–48.

FISCHER, Andreas & SEEBER, Susan (2014): Moderne kaufmännische Bildung – curriculare Zugänge und empirisch belastbare Kompetenzbestimmung. In: [http://www.bwpat.de/profil3/fischer\\_seeber\\_profil3.pdf](http://www.bwpat.de/profil3/fischer_seeber_profil3.pdf), Stand: 31.01.2019.

FINK, Carmen A. (2003): Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden.

FISCHER, Frank & WECKER, Christof (2009): Wissen: Erwerb und Anwendung. In: ARNOLD, Karl-Heinz; SANDFUCHS, Uwe & WIECHMANN, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Unterricht. 2., aktualisierte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 50–53.

FISCHER, Joachim; DANGELMAIER, Wilhelm; NASTANSKY, Ludwig & SUHL, Leena (2012): Bausteine der Wirtschaftsinformatik. Grundlagen und Anwendungen. 5., völlig neu bearbeitete Auflage. (Schmidt) Berlin.

FRAUNHOFER IPT (2018): Industrie 4.0 – Vernetzte, adaptive Produktion. Vernetzung und Adaptivität in der Produktion bilden eine wichtige Grundlage für die Industrie 4.0. In: <https://www.ipt.fraunhofer.de/de/trendthemen/industrie40.html>, Stand: 08.06.2018.

FREIDANK, Carl-Christian & VELTE, Patrick (2013): Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik. Eine handels-, steuerrechtliche und internationale Einführung für Einzelunternehmen sowie Personen- und Kapitalgesellschaften mit 347 Abbildungen, erläuternden Beispielen und 6 Übungsklausuren mit Lösungen. 2., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München.

FRESE, Erich; GRAUMANN, Matthias & THEUVSEN, Ludwig (2012): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

FREUND, Jakob & GÖTZER, Klaus (2008): Vom Geschäftsprozess zum Workflow. Ein Ladenfaden für die Praxis. (Hanser) München.

FRIEDL, Birgit (2004): Kostenrechnung. Grundlagen, Teilrechnungen und Systeme der Kostenrechnung. (Oldenbourg) München & Wien.

FRIEDRICH, Helmut F. & MANDL, Heinz (2006): Lernstrategien: Zur Strukturierung des Forschungsfeldes. In: MANDL, Heinz & FRIEDRICH, Helmut F. (Hrsg.): Handbuch Lernstrategien. (Hogrefe) Göttingen u.a., 1–23.

FROMMBERGER, Dietmar (2013): Lernergebnisorientierung und Lernergebniseinheiten in der beruflichen Bildung. Eine theoretische und komparative Einordnung aktueller curricularer Gestaltungsansätze. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe24/frommberger\\_bwpat24.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe24/frommberger_bwpat24.pdf), Stand: 20.12.2018.

FROWEIN, Clemens (2008): Einführung von Prozessmanagement bei der Produktinnovation. In: HIRZEL, Matthias; KÜHN, Frank & GAIDA, Ingo (Hrsg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden, 201–213.



GABRIEL, Roland; WEBER, Peter; SCHROER, Nadja & LUX, Thomas (2014): Basiswissen Wirtschaftsinformatik. 2. Auflage. (W3L-Verlag) Herdecke & Witten.

GADATSCH, Andreas (2012): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker. 7. Auflage. (Springer) Wiesbaden.

GAITANIDES, Michael (2009): Geschäftsprozess und Prozessmanagement. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 11–29.

GAITANIDES, Michael (2012): Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen. 3., vollständig überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

GAITANIDES, Michael; SCHOLZ, Rainer & VROHLINGS, Alwin (1994): Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: GAITANIDES, Michael; SCHOLZ, Rainer; VROHLINGS, Alwin & RASTER, Max (Hrsg.): Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. (Hanser) München & Wien, 1–19.

GEHRIG, Christoph (2009): Anwendungssystemgestütztes strategisches Controlling. Konzeption und empirische Erkenntnisse. (Lang) Frankfurt am Main u.a.

GEHRING, Hermann & GADATSCH, Andreas (1999): Ein Rahmenkonzept für die Prozessmodellierung. In: Information Management und Consulting, 14(4), 69–74.

GEISER, Ulrich (2008): Modellierung von Prozessen. In: HIRZEL, Matthias; KÜHN, Frank & GAIDA, Ingo (Hrsg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden, 141–152.

GEIBLER, Harald (1995): Grundlagen des Organisationslernens. 2., durchgesehene Auflage. (Deutscher Studien Verlag) Weinheim.

GELDSETZER, Lutz (1992): Hermeneutik. In: SEIFFERT, Helmut & RADNITZKY, Gerard (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. Unveränderter Nachdruck des 1989 im Verlag Ehrenwirth erschienen Werkes. (dtv) München, 127–139.

GETSCH, Ulrich & PREIß, Peter (2003): Geschäftsprozessorientierter Einsatz integrierter Informationssysteme als Herausforderung für die didaktische Reduktion lernfeldstrukturierter Lehrpläne. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe4/getsch\\_preiss\\_bwpat4.shtml](http://www.bwpat.de/ausgabe4/getsch_preiss_bwpat4.shtml), Stand: 02.03.2019.

GEWSTG (2018): Gewerbesteuerengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Oktober 2002 (BGBl. I S. 4167), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2338) geändert worden ist.

GRANT, Kenneth (2011): Knowledge Management: An Enduring but Confusing Fashion. In: *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 117–131.

GRANT, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, 33(3), 114–135.

GRANT, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

GRANT, Robert M. & NIPPA, Michael (2006): *Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. 5., aktualisierte Auflage. (Pearson) München u.a.

GRÄBLER, Markus J. (2010): *Marktorientierte Unternehmensgestaltung. Ein Organisationsmodell auf Basis des Integrativ-Prozessualen Marketingansatzes. Strategisches Marketingmanagement. Band 17.* (Lang) Frankfurt am Main u.a.

GREMME, Klara-Maria & WOHLGEMUTH, Veit (2017): Dynamic capabilities: a systematic literature review of theory and practice. In: *European Journal of Management Issues*, 25(1), 30–35.

GRUBER, Hans & STAMOULI, Eleni (2015): Intelligenz und Vorwissen. In: WILD, Elke & MÖLLER, Jens (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg, 25–44.

GULIKERS, Judith T.M.; BASTIAENS, Theo J. & KIRSCHNER, Paul A. (2004): A Five-Dimensional Framework for Authentic Assessment. In: *Educational Technology Research and Development*, 52(3), 67–86.

GULIKERS, Judith T.M.; BASTIAENS, Theo J.; KIRSCHNER, Paul A. & KESTER, Liesbeth (2008): Authenticity is in the Eye of the Beholder: Student and Teacher Perceptions of Assessment Authenticity. In: *Journal of Vocational Education and Training*, 60(4), 401–412.

GUPTA, Anil K.; TESLUK, Paul E. & TAYLOR, M. Susan (2007): Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis. In: *Organization Science*, 18(6), 885–897.

HÄBERLE, Siegfried G. (2008a): Effektivität. In: HÄBERLE, Siegfried G. (Hg.): *Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunkthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. Band N-Z.* (Oldenbourg) München & Wien, 322.

HÄBERLE, Siegfried G. (2008b): Effizienz. In: HÄBERLE, Siegfried G. (Hg.): *Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunkthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. Band N-Z.* (Oldenbourg) München & Wien, 326.

HABERSTOCK, Lothar (2008): *Kostenrechnung I. Einführung mit Fragen, Aufgaben, einer Fallstudie mit Lösungen.* 13., neu bearbeitete Auflage. (Erich Schmidt Verlag) Berlin.

HACKER, Winfried & SACHSE, Pierre (2014): *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Tätigkeiten.* 3., vollständig überarbeitete Auflage. (Hogrefe) Göttingen u.a.

HAMMER, Richard M. (1998): *Strategische Planung und Frühaufklärung.* 3., unwesentlich veränderte Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

HÄUBER, Gerd (2009): *Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht Supportstrukturen für berufliche Schulen: ERP-Unterstützung beruflicher Schulen in Baden-Württemberg.* In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): *Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4.* (Shaker Verlag) Aachen, 195–204.

HAUSCHILDT, Jürgen; SALOMO, Sören; SCHULTZ, Carsten & KOCK, Alexander (2016): Innovationsmanagement. 6., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

HEID, Helmut (2006): Wissenschaftstheorie. In: KAISER, Franz-Josef & PÄTZOLD, Günter (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 489–491.

HEIDELOFF, Frank & RADEL, Tobias (1998): Innovation in Organisationen. Ein Eindruck vom Stand der Forschung. In: HEIDELOFF, Frank & RADEL, Tobias (Hrsg.): Organisation von Innovation. Strukturen, Prozesse, Interventionen. (Rainer Hampp) München, 7–40.

HEINRICH, Lutz J.; HEINZL, Armin & RIEDL, René (2011): Wirtschaftsinformatik. Einführung und Grundlegung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg.

HEISIG, Peter (2007): Professionelles Wissensmanagement in Deutschland. Erfahrungen, Stand und Perspektiven des Wissensmanagements. In: GRONAU, Norbert (Hg.): 4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement: Erfahrungen und Visionen. (GITO) Potsdam & Berlin, 3–19.

HELFRICH, Hede (2016): Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler. (Gabler) Wiesbaden.

HGB (2018): Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (BGBl. I S. 1102) geändert worden ist.

HILBERT, Andreas & MARTENS, Tobias (2008): Grundlagen der Wirtschaftsinformatik. In: HÄBERLE, Siegfried G. (Hg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. Band N-Z. (Oldenbourg) München, 1372–1375.

HIPPMANN, Sophie; KLINGNER, Raoul & LEIS, Miriam (2018): Digitalisierung – Anwendungsfelder und Forschungsziele. In: NEUGEBAUER, Reimund (Hg.): Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft. (Springer) Berlin & Heidelberg, 9–18.

HIRZEL, Matthias (2008): Erfolgsfaktor Prozessmanagement. In: HIRZEL, Matthias; KÜHN, Frank & GAIDA, Ingo (Hrsg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden, 11–22.

HIRZEL, Matthias (2013): Methoden/Systematik. Prozess-Architektur. Die Prozesse im Kontext ausrichten. In: HIRZEL, Matthias; GEISER, Ulrich & GAIDA, Ingo (Hrsg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden, 13–66.

HOMMEL, Mandy (2017): Geschäftsprozess- und funktionsorientiertes Lernen am Beispiel von SAP ERP HCM. In: WILBERS, Karl (Hg.): Industrie 4.0. Herausforderungen für die kaufmännische Bildung. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Band 19. (Epubli) Berlin, 155–185.

HORLEBEIN, Manfred (2009): Wissenschaftstheorie. Grundlagen und Paradigmen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Schneider Verlag Hohengehren) Baltmannsweiler.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George & DATAR, Srikant M. (2001): Kostenrechnung. Entscheidungsorientierte Perspektive. 9. Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

HORSCHITZ, Harald; GROß, Walter; FANCK, Bernfried; GUSCHL, Harald; KIRSCHBAUM, Jürgen & SCHUSTEK, Heribert (2018): Bilanzsteuerrecht und Buchführung. Finanz und Steuern. Band 1. 15., vollständig überarbeitete Auflage (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

HORVVÁTH, Péter (2011): Controlling. 12., vollständig überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

HORVVÁTH, Péter; GLEICH, Ronald & SEITER, Mischa (2015): Controlling. 13., komplett überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

HUFNAGEL, Wolfgang & HOLDT, Wolfram (2009): Einführung in die Buchführung und Bilanzierung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. (NWB) Herne.

HUISINGA, Richard (1999): Das Lernfeldkonzept der KMK – ein bildungspolitischer Reformvorschlag? In: HUISINGA, Richard; LISOP, Ingrid & SPEIER, Hans-Dieter (Hrsg.): Lernfeldorientierung: Konstruktion und Unterrichtspraxis. (GAFB) Frankfurt am Main, 49–83.

HUISINGA, Richard & LISOP, Ingrid (1999): Wirtschaftspädagogik. Ein interdisziplinär orientiertes Lehrbuch. Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (Vahlen) München.

HUNGENBERG, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 8., aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

HUTTERER, Peter (2013): Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien. Interdependenzen in Theorie und Praxis. (Gabler) Wiesbaden.

HUTZSCHENREUTER, Thomas (2015): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 6., überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

IMAI, Masaaki (1992): Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 3. und 4., durchgesehene Auflage. (Langen Müller/Herbig) München.

INTERNATIONALE ORGANISATION FÜR NORMUNG (ISO) 9000-Normreihe (2005): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005). In: <https://www.iso.org/news/2005/10/Ref975.html>, Stand: 04.11.2018.

INTERNATIONALE ORGANISATION FÜR NORMUNG (ISO) 9004-Normreihe (2009): Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz. In: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014), Stand: 15.06.2015.

JOHANNESSEN, John-Arild (2009): A Systemic Approach to Innovation: The Interactive Innovation Model. In: *Kybernetes*, 38(1/2), 158–176.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLLES, Kevan; ANGWIN, Duncan & REGNÉR, Patrick (2018): Strategisches Management. Eine Einführung. 11., aktualisierte Auflage. (Pearson) Hallbergmoos.

JONES, Gareth R. & BOUNCKEN, Ricarda B. (2008): *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. 5., aktualisierte Auflage. (Pearson) München u.a.

JOOS-SACHSE, Thomas (2004): *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Instrumente – Neue Ansätze*. 3., überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

JUNG, Hans (2011): *Controlling*. 3., überarbeitete Auflage. (Oldenbourg) München.

JUNG, Rüdiger H.; HEINZEN, Mareike & QUARG, Sabine (2016): *Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung*. 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. (Schmidt) Berlin.

KALMRING, Dirk (2004): *Performance Measurement von wissensintensiven Geschäftsprozessen. Ein Beitrag zum Controlling im Wissensmanagement*. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden.

KAPLAN, Robert S. & NORTON David P. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. (Harvard Business School Press) Boston, Mass.

KIESER, Alfred & WALGENBACH, Peter (2010): *Organisation*. 6., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

KIPER, Hanna (2009): *Lehrziele/Lernziele*. In: ARNOLD, Karl-Heinz; SANDFUCHS, Uwe & WIECHMANN, Jürgen (Hrsg.). *Handbuch Unterricht*. 2., aktualisierte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 140–143.

KLIEME, Eckhard & LEUTNER, Detlev (2006): *Kompetenzmodelle zur Erfassung individueller Lernergebnisse und zur Bilanzierung von Bildungsprozessen. Beschreibung eines neu eingerichteten Schwerpunktprogramms der DFG*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(6), 876–903.

KLIEME, Eckhard; MAAG-MERKI, Katharina & HARTIG, Johannes (2007): *Kompetenzbegriff und Bedeutung von Kompetenzen im Bildungswesen*. In: <http://docplayer.org/docview/31/15241122/#file=/storage/31/15241122/15241122.pdf>, Stand 01.09.2019..

KLOTZ, Viola K. (2015): *Diagnostik beruflicher Kompetenzentwicklung. Eine wirtschaftsdidaktische Modellierung für die kaufmännische Domäne*. (Gabler) Wiesbaden.

KLOTZ, Viola K. & WINTHER, Esther (2012): Kompetenzmessung in der kaufmännischen Berufsausbildung: Zwischen Prozessorientierung und Fachbezug. Eine Analyse der aktuellen Prüfungspraxis. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe22/klotz\\_wintther\\_bwpat22.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe22/klotz_wintther_bwpat22.pdf), Stand: 03.06.2016.

KOCH, Eckart (2014): Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen; Risiken; Antworten. (Gabler) Wiesbaden.

KÖCK, Karl W. (2015): Von der Wahrheit zur Viabilität. In: PÖRKSEN, Bernhard (Hg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. 2., erweiterte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 367–386.

KOHL, Holger, ORTH, Roland & STEINHÖFEL, Erik (2016): Studie Wissensstandort Deutschland. In: KOHL, Holger; MERTINS, Kai & SEIDEL, Holger (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand. (Springer) Berlin & Heidelberg, 19–29.

KÖNIG, Eckard & ZEDLER, Peter (2002): Theorien der Erziehungswissenschaft. Einführung in Grundlagen, Methoden und praktische Konsequenzen. 2., überarbeitete Auflage. (Beltz) Weinheim & Basel.

KORNDÖRFER, Wolfgang (1995): Unternehmensführungslehre. Einführung Entscheidungslogik Soziale Komponenten. 8. Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

KORNMEIER, Martin (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. (Physica) Heidelberg.

KOSIOL, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2., durchgesehene Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

KOVACIC, Helena & RUS, Andrej (2016): Innovations in Organisations: An Integrative Framework. In: *Teorija in Praksa*, 53(5), 1172–1190.

KRAMPF, Peter (2016): Strategisches Prozessmanagement. Instrumente und Philosophien für mehr Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit. (Vahlen) München.

KREIKEBAUM, Hartmut; GILBERT, Dirk U. & BEHNAM, Michael (2018): Strategisches Management- 8. Auflage. (Kohlhammer) Stuttgart.

KREMER, Hugo-Hans (2003): Handlungs- und Fachsystematik im Lernfeldkonzept. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe4/kremer\\_bwpat4.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe4/kremer_bwpat4.pdf), Stand: 18.10.2015.



KRÜGER, Wilfried (1994): Organisation der Unternehmung. 3., verbesserte Auflage. (Kohlhammer) Stuttgart u.a.

KRUSCHWITZ, Lutz (2014): Investitionsrechnung. 14., aktualisierte Auflage. (De Gruyter Oldenbourg) München.

KUHN, Christiane; HAPP, Roland; ZLATKIN-TROITSCHANSKAIA, Olga; BECK, Klaus; FÖRSTER, Manuel & PREUBE, Daja (2014): Kompetenzentwicklung angehender Lehrkräfte im kaufmännisch-verwaltenden Bereich. Erfassung und Zusammenhänge von Fachwissen und fachdidaktischem Wissen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 17(1), 149–167.

KULTUSMINISTERKONFERENZ (KMK) (2002): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/Industriekauffrau. (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 14.06.2002). In: [http://cms.springertransportmedia.de/fm/3576/Rahmenlehrplan\\_Industriekaufmann.pdf](http://cms.springertransportmedia.de/fm/3576/Rahmenlehrplan_Industriekaufmann.pdf), Stand: 28.12.2016.

KULTUSMINISTERKONFERENZ (KMK) (2004): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel -Verkäufer/Verkäuferin. (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 17.06.2004 i.d.F. vom 16.09.2016). In: <https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/KfmEinzelhandelVerkaeuer04-06-17idF16-09-16-E.pdf>, Stand: 01.02.2019

KULTURMINISTERKONFERENZ (KMK) (2007): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte (Ausbildungs-)Berufe. In: [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf), Stand: 09.01.2019.

KULTUSMINISTERKONFERENZ (KMK) (2011): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte (Ausbildungs-)Berufe. In: [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf), Stand: 27.10.2016.

KULTUSMINISTERKONFERENZ (KMK) (2013): Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Versicherungen und Finanzen und Kauffrau für Versicherungen und Finanzen. In: [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf), Stand: 02.06.2018.

KULTURMINISTERKONFERENZ (KMK) (2018): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. In: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2011/2011\\_09\\_23-GEP-Handreichung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2011/2011_09_23-GEP-Handreichung.pdf), Stand: 10.05.2019.

KÜPPER, Hans-Ulrich; FRIEDL, Gunther; HOFMANN, Christian; HOFMANN, Yvette & PEDELL, Burkhard (2013): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

KUBMAUL, Heinz (2008): Externes Rechnungswesen. In: CORSTEN, Hans & REIB, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen, Internes Rechnungswesen, Externes Rechnungswesen, Beschaffung, Produktion und Logistik, Marketing, Investition und Finanzierung. 4., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München, 221–345.

KUSUNOKI, Ken; NONAKA, Ikujiro & NAGATA, Akiya (1998): Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. In: *Organization Science*, 9(6), 699–718.

KÜTING, Karlheinz; HAGEMANN-SNABE, Jim; RÖSINGER, Andrea & WIRTH, Johannes (2011): Geschäftsprozessbasiertes Rechnungswesen. Unternehmenstransparenz für den Mittelstand mit SAP Business ByDesign®. 2., erweiterte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

KÜTING, Karlheinz & WEBER, Claus-Peter (2012): Die Bilanzanalyse. Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IFRS. 10., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

KUTSCHA, Günter (2010): Ansatz und Einfluss der Kritischen Theorie in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH,

Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 379–383.

LANDAU, Kurt & ROHMERT, Walter (1987): Aufgabenbezogene Analyse von Arbeitstätigkeiten. In: KLEINBECK, Uwe & RUTENFRANZ, Joseph (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. (Hogrefe) Göttingen u.a., 74–129.

LANNINGER, Volker (2009): Prozessmodell zur Auswahl betrieblicher Standardanwendungssoftware für KMU. Reihe: Wirtschaftsinformatik. Band 64. (EUL) Lohmar & Köln.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. & SCHODER, Detlef (2006): Wirtschaftsinformatik. Eine Einführung. (Pearson) München u.a.

LAUX, Helmut & LIERMANN, Felix (2005): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. (Springer) Berlin u.a.

LEIMEISTER, Jan M. (2015): Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 12., vollständig neu überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg.

LEYDESDORFF, Loet (2006): The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated. (Universal Publishers) Boca Raton.

LIEBERT, Thomas (2012): Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation. Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen. (Gabler) Wiesbaden.

LISOP, Ingrid & HUISINGA, Richard (1999). Exemplarik – eine Forderung der KMK-Handreichungen. In: LISOP, Ingrid; HUISINGA, Richard & SPEIER, Hans-Dieter (Hrsg.): Lernfeldorientierung. Konstruktion und Unterrichtspraxis. (GAFB) Frankfurt am Main, 163–216.

LORENZEN, Paul & SCHWEMMER, Oswald (1973): Konstruktive Logik, Ethik und Wissenschaftstheorie. (Bibliographisches Institut) Mannheim u.a.

MAKADOK, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. In: Strategic Management Journal, 22(5), 387–401.

MARCH, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science*, 2(1), 71–87.

MARZANO, Robert J. & KENDALL, John S. (2007): *The New Taxonomy of Educational Objectives*. Second Edition. (Corwin Press), Thousand Oaks.

MERTENS, Peter (2009): *Integrierte Informationsverarbeitung 1 – Operative Systeme in der Industrie*. 17., überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

MERTENS, Peter (2013): *Integrierte Informationsverarbeitung 1 – Operative Systeme in der Industrie*. 18., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

MINDNICH, Anja; BERGER, Stefanie & FRITSCH, Sabine (2013): Modellierung des fachlichen und fachdidaktischen Wissens von Lehrkräften im Rechnungswesen – Überlegungen zur Konstruktion eines Testinstruments. In: FABHAUER, Uwe; FÜRSTENAU, Bärbel & WUTTKE, Eveline (Hrsg.): *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung*. Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE). (Budrich) Opladen u.a., 61–72.

MINNAMEIER, Gerhard (2000): *Strukturgenese moralischen Denkens. Eine Rekonstruktion der Piagetschen Entwicklungslogik und ihre moraltheoretischen Folgen*. Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie, Band 21. (Waxmann) Münster u.a.

MISLEVY, Robert J. & HAERTEL, Geneva D. (2006): Implications of Evidence-Centered Design for Educational Testing. In: *Educational Measurement: Issues and Practice*, 25(4), 6–20.

MISLEVY, Robert J. & RICONSCENTE, Michelle M. (2005). Evidence-Centered Assessment Design: Layers, Structures, and Terminology. In: [https://padi.sri.com/downloads/TR9\\_ECD.pdf](https://padi.sri.com/downloads/TR9_ECD.pdf), Stand: 03.02.2019.

MÖHLENBROCK, Rolf (1979): *Modellbildung und didaktische Transformation. Grundzüge und exemplarische Anwendung eines modelltheoretisch orientierten Transformationskonzeptes*. Dissertationsschrift. (Universität Hamburg) Hamburg.

MÖLLER, Hans P. & HÜFNER, Bernd (2004): *Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Die Grundlagen von Buchführung und Finanzberichten*. (Pearson) München u.a.

MOSAKOWSKI, Elaine & MCKELVEY, Bill (1997): Predicting Rent Generation in Competence-based Competition. In: HEENE, Aimé & SANCHEZ, Ron (Hrsg.): Competence-based Strategic Management, (John Wiley & Sons) Chichester, 65–85.

MÜLLER, Joyce & FISCHER, Andreas (2013): Entwicklung eines Domänenmodells für ein nachhaltiges Wirtschaften kaufmännischer Auszubildender: Erste Einblicke. In: [http://www.bwpat.de/ht2013/ws10/mueller\\_fischer\\_ws10-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws10/mueller_fischer_ws10-ht2013.pdf), Stand: 12.04.2017.

MÜLLER-STEWENS, Günther & LECHNER, Christoph (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General Management Navigator. 3., aktualisierte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

MÜLLER-STEWENS, Günther & LECHNER, Christoph (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der Strategic Management Navigator. 5., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

NAG, Rajiv; HAMBRICK, Donald. C. & CHEN, Ming-Jer (2007): What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. In: Strategic Management Journal, 28(9), 935–955.

NEITZ, Bernd & HUNDT, Irina (2014): Grundlagen des Rechnungswesens nach HGB und IFRS. Lehr- und Übungsbuch. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Wissenschaft & Praxis) Sternenfels.

NEUBERGER, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. (Lucius & Lucius) Stuttgart.

NEUWEG, Georg H. (2010): Grundlagen und Dimensionen der Lehrerkompetenz. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 26–30.

NEUWEG, Georg H. (2011): Das Wissen der Wissensvermittler – Problemstellungen, Befunde und Perspektiven der Forschung zum Lehrerwissen. In: TERHART, Ewald; BENNEWITZ, Hedda & ROTHLAND, Martin (Hrsg.): Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf. (Waxmann) Münster u.a., 451–477.

NICKERSON, Jack A. & ZENGER, Todd R. (2004): A Knowledge-Based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective. In: *Organization Science*, 15(6), 617–632.

NIENHÜSER, Werner; JANS, Manuel & KÖCKERITZ, Martin (2012): Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie – am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen. In: <https://www.uni-due.de/apo/GrundbegriffeTAKT.pdf>, Stand: 29.08.2017.

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg v. & VOELPEL, Sven (2006): Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. In: *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208.

NORTH, Klaus (2016): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten*. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

O'REILLY III, Charles A. & Tushman Michael L. (2008): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. In: *Research on Organizational Behavior*, 28(1), 185–206.

OECD (1996). *The Knowledge-based Economy. General Distribution*. In: <https://www.oecd.org/sti/sci-tech/1913021.pdf>, Stand: 24.08.2018.

OEHLRICH, Marcus (2016): *Organisation. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen*. (Vahlen) München.

OESTERREICH, Rainer & VOLPERT, Walter (1987): Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In: KLEINBECK, Uwe & RUTENFRANZ, Joseph (Hrsg.): *Arbeitspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*. (Hogrefe) Göttingen u.a., 43–73.

OSSADNIK, Wolfgang (2003): *Controlling*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

OSTERLOH, Margit & FROST, Jetta (2000): *Prozeßmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. 3., aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

OSTERLOH, Margit & FROST, Jetta (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5., überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

OSTERMANN, Rainer (2010): Basiswissen internes Rechnungswesen. Eine Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung. 2. Auflage. (W3L-Verlag) Herdecke & Witten.

PAHL, Jörg-Peter (2017): Berufe, Berufswissenschaft und Berufsbildungswissenschaft. (Bertelsmann) Bielefeld.

PÄTZOLD, Günter (2006a): Berufliche Handlungskompetenz. In: KAISER, Franz-Josef & PÄTZOLD, Günter (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 72–74.

PÄTZOLD, Günter (2006b): Organisationales Lernen. In: KAISER, Franz-Josef & PÄTZOLD, Günter (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 386–388.

PAWLOWSKY, Peter & NEUBAUER, Katja (2001): Organisationales Lernen. In: WEIK, Elke & LANG, Rainhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. (Gabler) Wiesbaden, 253–284.

PELLEGRINO, James W. (2006): Rethinking and Redesigning Curriculum, Instruction and Assessment: What Contemporary Research and Theory Suggests. A Paper Commissioned by the National Center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce. In: <http://www.me.umn.edu/~cliao//Pellegrino-Rethinking-and-Redesigning.pdf>, Stand: 31.01.2019.

PELLEGRINO, James W. (2009): The Design of an Assessment System for the Race to the Top: A Learning Sciences Perspective on Issues of Growth and Measurement. In: <https://www.ets.org/Media/Research/pdf/PellegrinoPresenterSession1.pdf>, Stand: 15.06.2018.

PELLEGRINO, James W. (2012): The Design of an Assessment System Focused on Student Achievement: A Learning Sciences Perspective on Issues of Competence, Growth and Measurement. In: BERNHOLT, Sascha; NEUMANN, Knut & NENTWIG, Peter

(Hrsg.): Making it tangible – Learning outcomes in science education. (Waxmann) Münster u.a., 79–107.

PELLEGRINO, James W.; CHUDOWSKY, Naomi & GLASER, Robert (2001): Knowing what Students Know – The Science and Design of Educational Assessment. (National Academy Press) Washington, DC.

PENROSE, Edith T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. (Wiley) New York.

PIAGET, Jean (1976): Die Äquilibration der kognitiven Strukturen. (Klett) Stuttgart.

PIAGET, Jean (2003): Meine Theorie der geistigen Entwicklung. (Beltz) Weinheim u.a.

PICKENBROCK, Dirk (2009): Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaftslehre. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

PICOT, Arnold; DIETL, Helmut; FRANCK, Egon; FIEDLER, Marina & ROYER, Susanne (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 6., völlig überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

PICOT, Arnold; REICHWALD, Ralf & WIGAND, Rolf (2008): Information, Organization and Management. (Springer) Berlin & Heidelberg.

PONGRATZ, Horst (2009): Integration von ERP-Systemen an beruflichen Schulen als ein umfassendes Projekt der Schulentwicklung. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 111–147.

POPPER, Karl (2005): Logik der Forschung. 11., durchgesehene und ergänzte Auflage. (Mohr Siebeck) Tübingen.

PÖRKSEN, Bernhard (2015): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. In: PÖRKSEN, Bernhard (Hg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. 2., erweiterte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 3–20.

PORTER, Michael E. (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. (Campus Verlag) Frankfurt.



PRAHALAD, Coimbatore K. & HAMEL, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

PREIß, Peter (1999): Didaktik des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens. (Oldenbourg), München & Wien.

PREIß, Peter (2000): Der Rechnungswesenunterricht als Beitrag zum Verständnis ökonomischer Zusammenhänge und wirtschaftlicher Entscheidungen. In: BUNDESVERBAND DER LEHRER AN WIRTSCHAFTSSCHULEN E.V. (Hg.): Funktionswandel des Rechnungswesens: Von der Dokumentation zur Steuerung. Sonderschriftenreihe des VLW, Heft 44. (Heckner) Wolfenbüttel, 7–29.

PREIß, Peter (2005): Förderung kaufmännischer Kompetenzen mit Hilfe des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens – aus fachlich-curricularer Perspektive. In: SEMBILL, Detlef & SEIFRIED, Jürgen (Hrsg.): Rechnungswesenunterricht am Scheideweg: Lehren, Lernen und Prüfen. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden, 53–98.

PREIß, Peter (2012): Kaufmännische Steuerung und Kontrolle als Kernqualifikation. In: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Redetext\\_WS1\\_Preiss\\_final.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Redetext_WS1_Preiss_final.pdf), Stand: 02.02.2019.

PREIß, Peter & TRAMM, Tade (1996): Die Göttinger Unterrichtskonzeption des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesens. In: PREIß, Peter & TRAMM, Tade (Hrsg.): Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung. (Gabler) Wiesbaden, 222–323.

PRIETO, Isabel M. & EASTERBY-SMITH, Mark (2006): Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. In: European Journal of Information Systems, 15(5), 500–510.

PROBST, Gilbert J. B. & BÜCHEL, Bettina S.T. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. (Gabler) Wiesbaden.

RAIZEN, Senta A. (1989): Reforming Education for Work: A Cognitive Science Perspective. In: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED314642.pdf>, Stand: 23.06.2018.

REICH, Kersten (2001): Konstruktivistische Ansätze in den Sozial- und Kulturwissenschaften. In: HUG, Theo (Hg.): *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen?* Band 4. (Schneider Verlag Hohengehren) Baltmannsweiler, 356–376.

REINHART, Gunther & ZÜHLKE, Detlef (2017): Von CIM zu Industrie 4.0. In: GUNTHER, Reinhart (Hg.): *Handbuch Industrie 4.0. Geschäftsmodelle, Prozesse, Technik.* (Hanser) München, XXXI–XL.

REINISCH, Holger (1991): *Ökonomisches Kalkül und kaufmännisches Selbstbild. Die Formung des kaufmännischen Arbeitsvermögens im vorindustriellen Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Buchhaltungsunterrichts – zugleich eine Studie zu dessen Geschichte und Didaktik von den Anfängen bis zum Ende des 18. Jahrhunderts als Beitrag zur berufspädagogisch-historischen Curriculumforschung.* Habilitationsschrift, Universität Oldenburg.

REINISCH, Holger (1999): „Lernfeldstrukturierte“ Lehrpläne. Didaktische Mode oder begründetes Modernisierungskonzept zur Konstruktion der Rahmenlehrpläne für den berufsbezogenen Unterricht an der Berufsschule? In: *Wirtschaft & Erziehung*, 51(12), 411–420.

REINISCH, Holger (2003): Zu einigen curriculumtheoretischen Implikationen des Lernfeldansatzes. Überlegungen anlässlich der Beiträge von Clement, Kremer, Sloane, und Tramm in *bwp@* Ausgabe 4. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe4/reinisch\\_bwpat4.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe4/reinisch_bwpat4.pdf), Stand: 25.09.2017.

REINISCH, Holger & STRUVE, Klaus (2002): Was können wir aus der Geschichte beruflicher Arbeit und berufsbezogener Didaktik lernen? Zur Bedeutung einer historischen Analyse/Synthese der gegenständlichen Dimension ökonomischer und gewerblich-technischer Bildung. In: ECKERT, Manfred; HORLEBEIN, Manfred; LISOP, Ingrid; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): *Bilanzierungen, Schulentwicklung, Lehrerbildung und Wissenschaftsgeschichte im Feld der Wirtschafts- und Berufspädagogik.* (GAFB) Frankfurt am Main, 99–150.

RENKL, Alexander (2008): Lernen und Lehren im Erwachsenenalter. In: RENKL, Alexander (Hg.): *Lehrbuch Pädagogische Psychologie.* (Huber) Bern, 109–153.

RENKL, Alexander (2009): Wissenserwerb. In: WILD, Elke & MÖLLER, Jens (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie.* (Springer) Berlin & Heidelberg, 3–26.

RETZMANN, Thomas; SEEGER, Günther; REMMELE, Bernd & JONGEBLOED, Hans-Carl (2010): Ökonomische Bildung an allgemeinbildenden Schulen. In: [https://www.wida.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-WIDA/Publikationen/Retzmann\\_ua2010\\_Gutachten.pdf](https://www.wida.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-WIDA/Publikationen/Retzmann_ua2010_Gutachten.pdf), Stand: 08.05.2016.

ROBINSON, Saul B. (1971): Bildungsreform als Revision des Curriculum und Ein Strukturkonzept für Curriculumentwicklung. 3., durchgesehene und erweiterte Auflage. (Luchterhand) Neuwied am Rhein & Berlin.

ROHM, Christian (1998): Prozeßmanagement als Fokus im Unternehmungswandel. Ein ganzheitlicher Ansatz zur strategieorientierten Identifikation, Analyse und Gestaltung von Unternehmensprozessen. (Ferber'sche Univ.-Buchh.) Gießen.

ROSENKRANZ, Friedrich (2002): Geschäftsprozesse. Modell- und computergestützte Planung. (Springer) Berlin & Heidelberg.

ROSNER, Matthias (2011): Theorien zur Gestaltung der modernen Organisation. Eine interdisziplinäre Perspektive. Philosophische Grundlagen der Wissenschaften und ihrer Anwendungen. Band 2. (Lang) Frankfurt am Main u.a.

ROST, Martin (2014): Kompetenzmanagement und Dynamic Capabilities. Eine empirische Fallstudie bei einem Unternehmen aus der Automobilzulieferindustrie. Schriften des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen. Band 4. (EUL) Lohmar & Köln.

ROTHER, Frank (2011): Struktur kognitiver Prozesse. Band 8. (LIT) Wien & Berlin.

RÜEGG-STÜRM (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 5. Nachdruck der 2. durchgesehenen und korrigierten Auflage. (Haupt) Bern u.a.

RÜEGG-STÜRM, Johannes & GRAND, Simon (2014): Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation – Einführung. (Haupt) Bern.

RUMP, Frank J. (1999): Geschäftsprozeßmanagement auf der Basis ereignisgesteuerter Prozeßketten. (Teubner) Stuttgart & Leipzig.

RUB, Hans G. (2004): Wissenschaftstheorie, Erkenntnistheorie und die Suche nach Wahrheit – Eine Einführung. (Kohlhammer) Stuttgart.

RÜTH, Dieter (2012): Kostenrechnung. Band I. 3., überarbeitete Auflage. (Oldenbourg) München.

SAILER, Edgar (2009): Einsatz von ERP-Software im Unterricht Erfahrungen in Bayern mit Mesonic WINLine und Microsoft Dynamics NAV. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 205–209.

SAILER, Ulrich (2012): Management. Komplexität verstehen: Systemisches Denken, Business Modeling, Handlungsfelder nachhaltigen Erfolgs. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

SANDER, Matthias (2011): Marketing-Management. Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung. 2., komplett überarbeitete Auflage. (UVK) Konstanz & München.

SCHÄCKE, Mirco (2006): Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten. (Duncker & Humblot) Berlin.

SCHÄFERS, Bernhard (2000): Grundbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. (Springer VS) Wiesbaden.

SCHANZ, Sebastian (2015): Betriebliches Rechnungswesen. Buchführung und Abschluss. 2. Auflage. (Buchmanufaktur) Bayreuth.

SCHARF, Andreas; SCHUBERT, Bernd & HEHN, Patrick (2012): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

SCHEER, August-Wilhelm (1998): Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse. 2., durchgesehene Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg.

SCHEER, August-Wilhelm (2001): ARIS –Modellierungsmethoden Metamodelle Anwendungen. 4. Auflage. (Springer) Berlin u.a.

SCHEER GMBH (2019): ERP-Lösungen von SAP: Mit einem digitalen Kern sind Unternehmen agiler, schneller und erfolgreicher. In: <https://www.scheer-group.com/sap-erp-system/>, Stand: 15.09.2019.

SCHEER, August-Wilhelm & HOFFMANN, Michael (2009): Die Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS) in der kaufmännischen Ausbildung. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 30–43.

SCHELTEN, Andreas (2009): Lehrerpersönlichkeit – ein schwer fassbarer Begriff. In: Die berufsbildende Schule, 61(2), 39–40.

SCHERER, Andreas G. & MARTI, Emilio (2014): Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In: KIESER, Alfred & EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. (Kohlhammer) Stuttgart, 15–42.

SCHERM, Ewald & PIETSCH, Gotthard (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. (Oldenbourg) München.

SCHERTLER, Walter (1995): Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung. 6., durchgesehene Auflage. (Oldenbourg) München & Wien.

SCHERTLER-ROCK, Manfred (2008): Wissensmanagement (Knowledge Management). In: HÄBERLE, Siegfried G. (Hg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1.300 Internetadressen. Band N-Z. (Oldenbourg) München, 1380–1382.

SCHEWE, Gerhard (2018): Business Process Reengineering. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-process-reengineering-31774>, Stand: 30.06.2018.

SCHLICHT, Juliana (2019): Kommunikation und Kooperation in Geschäftsprozessen. Modellierung aus pädagogischer, ökonomischer und informationstechnischer Perspektive. Habilitationsschrift. (wbv) Bielefeld.

SCHLIENKAMP, Christoph (2007): Bilanzen leicht verständlich. (FinanzBuch) München.

SCHLÖMER, Tobias; BECKER, Clarissa; JAHNKE, Heike; KIEPE, Karina; WICKE, Carolin & REBMANN, Karin (2017): Geschäftsmodell- und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften: Ein partizipativer Modellansatz des betrieblichen Ausbildens. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer\\_etal\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/schloemer_etal_bwpat32.pdf), Stand: 24.11.2018.

SCHMEISSER, Wilhelm; REISS, Michael; ROLF, Arno & POPP, Rebecca (2014): Organisation. (UVK) Konstanz & München.

SCHMELZER, Herrmann J. (2016): Geschäftsprozessmanagement. In: ZOLLONDZ, Hans-Dieter; KETTING, Michael & PFUNDTNER, Raimund (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. (De Gruyter Oldenbourg) Berlin & Boston, 382–393.

SCHMELZER, Herrmann J. & SESSELMANN, Wolfgang (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Hanser) München.

SCHNECK, Ottmar (2011): Lexikon der Betriebswirtschaft. 3500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. (dtv) München.

SCHOLZ, Rainer & VROHLINGS, Alwin (1994): Prozeß-Struktur-Transparenz. In: GAITANIDES, Michael; SCHOLZ, Rainer; VROHLINGS, Alwin & RASTER, Max (Hrsg.): Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. (Hanser) München & Wien, 37–56.

SCHRADER, Friedrich-Wilhelm (2009): Kognitive Voraussetzungen. In: ARNOLD, Karl-Heinz; SANDFUCHS, Uwe & WIECHMANN, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Unterricht. 2., aktualisierte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 425–429.

SCHREINER, Georg (1998): Organisatorische Fähigkeiten. Konzeptualisierungsvorschläge vor dem Hintergrund einer evolutionären Organisationstheorie. (Kirsch) Herrsching.

SCHREYÖGG, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. 2., aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

SCHREYÖGG, Georg & KLIESCH, Martina (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz (Quem-Materialien Nr. 48). In: <http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien48.pdf>, Stand: 31.01.2019.

SCHRÖDER, Hendrik (2016): Benchmarking. In: ZOLLONDZ, Hans-Dieter; KETTING, Michael & PFUNDTNER, Raimund (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. (De Gruyter Oldenbourg) Berlin & Boston, 77–80.

SCHUH, Günther; SALMEN, Michael; JUSSEN, Philipp; RIESENER, Michael; ZELLER, Violetta; HENSEN, Tobias; BEGOVIC, Advan; BIRKMEIER, Martin; HOCKEN, Christian; JORDAN, Felix; KANTELBERG, Jan; KELZENBERG, Christoph; KOLZ, Dominik; MAASEM, Christian; SIEGERS, Jan; STARK, Maximilian & TÖNNES, Christian (2017): Geschäftsmodell-Innovation. In: GUNTHER, Reinhart (Hg.): Handbuch Industrie 4.0. Geschäftsmodelle, Prozesse, Technik. (Hanser) München, 3–30.

SCHULTE, Axel (2004): Marktwirtschaft. In: LÜCK, Wolfgang (Hg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 6., völlig neu bearbeitete Auflage. (Oldenbourg) München & Wien, 455.

SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred (2010): Organisation. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Vahlen) München.

SCHULTZ, Volker (2017): Basiswissen Rechnungswesen. Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling. 8., überarbeitete Auflage. (dtv) München.

SCHWANDT, Michael (2010): Kritische Theorie – Eine Einführung. 2., durchgesehene Auflage. (Schmetterling) Stuttgart.

SCHWARZER, Bettina & KRUMHOLTZ, Helmut (2014): Wirtschaftsinformatik. Grundlagen betrieblicher Informationssysteme. 5., überarbeitete Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

SCHWEIGER, Christina (2012): Junge Technologieunternehmen. Systemische Personal- und Organisationsentwicklung. (Gabler) Wiesbaden.

SCHWEITZER, Marcell; KÜPPER, Hans-Ulrich; FRIEDL, Gunther; HOFMANN, Christian & PEDELL, Burkhard (2016): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Vahlen) München.

SEEBER, Susan & NICKOLAUS, Reinhold (2010): Kompetenz, Kompetenzmodelle und Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 247–257.

SEEL, Norbert M. (2000): Psychologie des Lernens. Lehrbuch für Pädagogen und Psychologen. Mit 55 Abbildungen, 17 Tabellen und zahlreichen Übungsaufgaben. (Reinhardt) München & Basel.

SEIFRIED, Jürgen (2002): Selbstorganisiertes Lernen im Rechnungswesen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 98(1), 104–121.

SEIFRIED, Jürgen (2004): Fachdidaktische Variationen in einer selbstorganisationsoffenen Lernumgebung: eine empirische Untersuchung im Rechnungswesenunterricht. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden.

SEIFRIED, Jürgen (2006): Sichtweisen auf die methodische Gestaltung von Unterricht. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 102(4), 578–596.

SEIFRIED, Jürgen (2008): Wirksamkeit von Lernarrangements in der kaufmännischen Erstausbildung – Zur Bedeutung von Vorwissen und Bildungsabschlüssen. In: SCHLEMMER, Elisabeth & GERSTBERGER, Herbert (Hrsg.): Ausbildungsfähigkeit im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Praxis. (Springer VS) Wiesbaden, 233–248.

SEIFRIED, Jürgen; RAUSCH, Andreas; KÖGLER, Kristina; BRANDT, Steffen; EIGENMANN, Rebecca; SCHLEY, Thomas; SIEGFRIED, Christin; EGLOFFSTEIN, Marc; KÜSTER, Jan; WUTTKE, Eveline; SEMBILL, Detlef; MARTENS, Thomas & WOLF, Karsten D. (2016): Problemlösekompetenz angehender Industriekaufleute – Konzeption des Messinstruments und ausgewählte empirische Befunde (DomPL-IK). In: BECK, Klaus; LANDENBERGER, Margarete & OSER, Fritz (Hrsg.): Technologiebasierte Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Ergebnisse aus der BMBF-Förderinitiative ASCOT. (Bertelsmann) Bielefeld, 119–138.



- SEIFRIED, Jürgen & ZIEGLER, Birgit (2009): Domänenbezogene Professionalität. In: ZLATKIN-TROITSCHANSKAIA, Olga; BECK, Klaus; SEMBILL, Detlef; NICKOLAUS, Reinhold & MULDER, Regina (Hrsg.): Lehrprofessionalität. Bedingungen, Genese, Wirkungen und ihre Messung. (Beltz) Weinheim & Basel, 83–92.
- SHULMAN, Lee (1986): Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching. In: *Educational Researcher*, 15(2), 4–14.
- SHULMAN, Lee (1987): Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. In: *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–23.
- SIEBENBROCK, Heinz (2016): Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. 6. Auflage. (niederle media) Altenberge.
- SIMON, Hermann & KRÜTTEN, Jörg M. (2008): Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen. In: BAMBERGER, Ingolf (Hg.): Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. (Gabler) Wiesbaden, 175–195.
- SLEPCEVIC-ZACH, Peter; TAFNER, Georg & KLAUSNER, Elisabeth (2013): Lernen verstehen: Lerntheoretische Grundlagen. In: STOCK, Michaela; SLEPCEVIC-ZACH, Peter & TAFNER, Georg (Hrsg.): *Wirtschaftspädagogik. Ein Lehrbuch.* (UPG) Graz, 201–256.
- SLOANE, Peter F.E. (2005): Standards von Bildung – Bildung von Standards. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 101(4), 484–496.
- SLOANE, Peter F.E. (2006): Berufsbildungsforschung. In: ARNOLD, Rolf & LIPSMEIER, Antonius (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung.* 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 610–627.
- SLOANE, Peter F.E. (2008): Vermessene Bildung – Überlegungen zur Entwicklung des Deutschen Qualifikationsrahmens. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 104(4), 481–502.
- SLOANE, Peter F.E. (2010): Berufsbildungsforschung im geisteswissenschaftlichen Paradigma. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): *Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik.* (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 367–373.

SOOSAY, Claudine & HYLAND, Paul (2008): Exploration and exploitation: The interplay between knowledge and continuous innovation. In: *International Journal of Technology Management*, 42(1/2), 20–35.

SPENDER, John-Christopher (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.

SPRAFKE, Nicole (2016): *Kompetente Mitarbeiter und wandlungsfähige Organisationen. Zum Zusammenhang von Dynamic Capabilities, individueller Kompetenz und Empowerment.* (Gabler) Wiesbaden.

STACHOWIAK, Herbert (1973): *Allgemeine Modelltheorie.* (Springer) Wien & New York.

STACHOWIAK, Herbert (1980): Zur Einleitung: Der Weg zum Systematischen Neopragmatismus und das Konzept der Allgemeinen Modelltheorie. In: STACHOWIAK, Herbert (Hg.): *Modelle und Modelldenken im Unterricht. Anwendungen der Allgemeinen Modelltheorie auf die Unterrichtspraxis.* (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 9–49.

STACHOWIAK, Herbert (1992): Organisation. In: SEIFFERT, Helmut & RADNITZKY, Gerard (Hrsg.): *Handlexikon zur Wissenschaftstheorie.* Unveränderter Nachdruck des 1989 im Verlag Ehrenwirth erschienen Werkes. (dtv) München, 240–242.

STAEHLE, Wolfgang H. (1999): *Management.* 8., überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

STAHLKNECHT, Peter & HASENKAMP, Ulrich (1999): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik.* 9., vollständig überarbeitete Auflage. (Springer) Berlin & Heidelberg.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2018): Außenhandel. In: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Aussenhandel/lrahl01.html>, Stand: 30. 08.2018.

STAUD, Josef L. (2006): *Geschäftsprozessanalyse – Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für betriebswirtschaftliche Standardsoftware.* 3. Auflage. (Springer) Berlin u.a.

STEGER, Johann (2006): Kosten- und Leistungsrechnung. Einführung in das betriebliche Rechnungswesen, Grundlagen der Vollkosten-, Teilkosten-, Plankosten- und Prozesskostenrechnung. 4., überarbeitete Auflage. (Oldenbourg) München.

STEINLE, Claus (2005): Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. (Gabler) Wiesbaden.

STEINMANN, Horst & SCHREYÖGG, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

STÖCKMANN, Christoph (2010): Exploration und Exploitation in adoleszenten Unternehmen. (Gabler) Wiesbaden.

STRAUB, Thomas (2012): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. (Pearson) München u.a.

STRAUB, Ralf E. (1996): Determinanten und Dynamik des Organizational Learning. (Gabler) Wiesbaden.

SUCHANEK, Andreas; LIN-HI, Nick; FEESS, Eberhard & ENGELHARD, Johann (2018): Globalisierung. In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/globalisierung-35657/version-259135>, Stand: 02.07.2018.

SWOBODA, Bernhard & WEIBER, Rolf (2013): Grundzüge betrieblicher Leistungsprozesse. Marketing, Innovation, Produktion, Logistik und Beschaffung. (Vahlen) München.

TEECE, David J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

TEECE, David J. (2011): Achieving Integration of the Business School Curriculum Using the Dynamic Capabilities Framework. In: *Journal of Management Development*, 30(5), 499–518.

TEECE, David J.; PISANO, Gary & SHUEN, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

THOMMEN, Jean-Paul; ACHLEITNER, Ann-Kristin; GILBERT, Dirk U.; HACHMEISTER, Dirk & KAISER, Gernot (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Mit 346 Abbildungen. 8., vollständig überarbeitete Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

TRÄGER, Thomas (2018): Organisation. Grundlagen der Organisationslehre mit Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen. (Vahlen) München.

TRAMM, Tade (1996): Lernprozesse in der Übungsfirma. Rekonstruktion und Weiterentwicklung schulischer Übungsfirmenarbeit als Anwendungsfall einer evaluativ-konstruktiven und handlungsorientierten Curriculumstrategie. In: <https://www.ew.uni-hamburg.de/ueber-die-fakultaet/personen/tramm/files/lernprozesseinderuebungsfirma.pdf>, Stand: 15.06.2018.

TRAMM, Tade (2003a): Prozess, System und Systematik als Schlüsselkategorien lernfeldorientierter Curriculumentwicklung. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe4/tramm\\_bwpat4.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe4/tramm_bwpat4.pdf), Stand: 09.01.2019.

TRAMM, Tade (2003b): Wirtschaftsinstrumentelles Rechnungswesen und die Modellierungsmethode – eine fachdidaktische Einführung –. In: <http://db.nibis.de/db/sem-forum5/forum/upload/home/ol-bbs-sem/ol-bbs-sem-so-w-00-900.pdf>, Stand: 09.01.2019.

TRAMM, Tade (2005): Wirtschaftsinstrumentelles Rechnungswesen konkret. In: SEMBILL, Detlef & SEIFRIED Jürgen (Hrsg.): Rechnungswesenunterricht am Scheideweg. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden, 99–122.

TRAMM, Tade (2009): Von der Geschäftsprozess- zur Lernprozessperspektive. Das Zusammenspiel von Prozessorientierung, systemischer Perspektive und prozessübergreifender Kompetenzentwicklung im lernfeldstrukturierten Berufsschulunterricht. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 77–101.

TRAMM, Tade (2011): Ist das Glas nun halbvoll oder halbleer? Ein Beitrag zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskussion des Lernfeldkonzepts als (späte) Antwort

auf eine Fundamentalkritik von Holger Reinisch. In: [http://www.bwpat.de/content/uploads/media/tramm\\_bwpat20\\_01.pdf](http://www.bwpat.de/content/uploads/media/tramm_bwpat20_01.pdf), Stand: 30.01.2019.

TRAMM, Tade & PREIB, Peter (1996): Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. In: PREIB, Peter & TRAMM, Tade (Hrsg.): Rechnungswesenunterricht und ökonomisches Denken. Didaktische Innovationen für die kaufmännische Ausbildung. (Gabler) Wiesbaden, 1–21.

TRAMM, Tade & REBMANN, Karin (1998): Die Integration virtueller Unternehmen in ökonomische Curricula am Beispiel des Planspiels SIMBA als Ansatz zur Überwindung des Theorie-Praxis-Dualismus in der kaufmännischen Bildung. In: WITTMANN, Eveline & VAN BUER, Jürgen (Hrsg.): Schlüsselqualifikation zwischen bildungspolitischem Anspruch, wissenschaftlicher Grundlegung und wissenschaftsadäquater Umsetzung. Studien zur Wirtschafts- und Erwachsenenpädagogik aus der Humboldt-Universität zu Berlin. Band 18. Berlin, 85–128.

TRAMM, Tade & REETZ, Lothar (2010): Berufliche Curriculumentwicklung zwischen Persönlichkeits-, Situations- und Wissenschaftsbezug. In: NICKOLAUS, Reinhold; PÄTZOLD, Günter; REINISCH, Holger & TRAMM, Tade (Hrsg.): Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 220–226.

TREDOP, Dietmar (2013): Kompetenzraster und Kompetenzmatrix: Überlegungen zur Realisierung eines individualisierten und lernfeldorientierten Unterrichts. In: [http://www.bwpat.de/ausgabe24/tredop\\_bwpat24.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe24/tredop_bwpat24.pdf), Stand: 03.02.2019.

ULICH, Eberhard (2011): Arbeitspsychologie. 7., neu überarbeitete und erweiterte Auflage. (vdf-Hochschulverlag; Schäffer-Poeschel) Zürich; Stuttgart.

ULRICH, Hans & KRIEG, Walter (1973): Das St. Galler Management-Modell. 2. Auflage. (Haupt) Bern.

USTG (2018): Umsatzsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Februar 2005 (BGBl. I S. 386), das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2338) geändert worden ist.

VAHS, Dietmar (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

VAHS, Dietmar (2015): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

VOLLMER, Thomas (2009): *Berufsbildendes Schulwesen*. In: ARNOLD, Karl-Heinz; SANDFUCHS, Uwe & WIECHMANN, Jürgen (Hrsg.): *Handbuch Unterricht*. 2., aktualisierte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 80–87.

VOLPERT, Walter (1987): *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. In: KLEINBECK, Uwe & RUTENFRANZ, Joseph (Hrsg.): *Arbeitspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*. (Hogrefe) Göttingen u.a., 1–42.

VRIES, Michael de (1998): *Die Paradoxie der Innovation*. In: HEIDELOFF, Frank & RADEL, Tobias (Hrsg.): *Organisation von Innovation. Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (Rainer Hampp) München, 75–88.

WALTER, Rolf (2011): *Wirtschaftsgeschichte. Vom Merkantilismus bis zur Gegenwart*. 5., aktualisierte Auflage. (Böhlau) Köln u.a.

WANG, Hui-Ling (2014): *Theories for Competitive Advantage*. In: HASAN, Helen (Hg.): *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. (THEORI) Wollongong, 33–43.

WEBER, Jürgen & SCHÄFFER, Utz (2016): *Einführung in das Controlling*. 15., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart.

WEHLIN, Ulrich (2012): *Benchmarking. Leistungssteigerung und Stärkung der strategischen Wettbewerbsposition durch Best Practices: Vergleichen mit Marktumfeld – Lernen – Gestaltung der Organisations- und Lernkultur – Verbessern – Prozessoptimierung – Innovation*. (AVM) München.

WEIDNER, Walter & FREITAG, Gerhard (1998): *Organisation in der Unternehmung. Aufbau und Ablauforganisation – Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit*. 6., überarbeitete Auflage. (Hanser) München & Wien.

WEINERT, Franz E. (2001a): *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit*. In: WEINERT, Franz E. (Hg.): *Leistungsmessung in Schulen*. 2., unveränderte Auflage. (Beltz) Weinheim & Basel, 17–31.

WEINERT, Franz E. (2001b): Concept of Competence: A Conceptual Clarification. In: RYCHEN, Dominique S. & SALGANIK, Laura H. (Hrsg.): Defining and Selecting Key Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations. (Hogrefe & Huber) Seattle u.a., 45–66.

WELGE, Martin K. & AL-LAHAM, Andreas (2012): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 6., aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

WELGE, Martin K.; AL-LAHAM, Andreas & EULERICH, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (Gabler) Wiesbaden.

WENIGER, Erich (1990): Ausgewählte Schriften zur geisteswissenschaftlichen Pädagogik. Ausgewählt und mit einer editorischen Notiz versehen von Bruno Schonig. 2. Auflage. (Beltz) Weinheim & Basel.

WERNERFELT, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.

WIATER, Werner (2009): Lehrplan, Curriculum, Bildungsstandards. In: ARNOLD, Karl-Heinz; SANDFUCHS, Uwe & WIECHMANN, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Unterricht. 2., aktualisierte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 127–133.

WILBERS, Karl (2009): Integrierte Unternehmenssoftware (ERP-Systeme) im kaufmännischen Unterricht. In: PONGRATZ, Horst; TRAMM, Tade & WILBERS, Karl (Hrsg.): Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht. Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Band 4. (Shaker Verlag) Aachen, 61–76.

WILBERS, Karl (2014): Wirtschaftsunterricht gestalten. Lehrbuch. 2., überarbeitete Auflage. In: [https://www.pedocs.de/volltexte/2013/8420/pdf/Wilbers\\_2014\\_Wirtschaftsunterricht\\_Lehrbuch\\_Aufl\\_2.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2013/8420/pdf/Wilbers_2014_Wirtschaftsunterricht_Lehrbuch_Aufl_2.pdf), Stand: 30.01.2019.

WILLE, Matthias (2015): Die Disziplinierung des Denkens. In: PÖRKSEN, Bernhard (Hg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. 2., erweiterte Auflage. (Springer VS) Wiesbaden, 149–164.

WILSON, Mark (2005): Constructing Measures: An Item Response Modeling Approach. (Lawrence Erlbaum Associates) Mahwah, NJ.

WINTHER, Esther (2010): Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. (Bertelsmann) Bielefeld.

WÖHE, Günter (1997): Bilanzierung und Bilanzpolitik. Betriebswirtschaftlich, Handelsrechtlich, Steuerrechtlich. Mit einer Einführung in die verrechnungstechnischen Grundlagen. 9., völlig überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

WÖHE, Günter & KUBMAUL, Heinz (2015): Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik. 9., völlig überarbeitete Auflage. (Vahlen) München.

WOJDA, Franz & WALDNER, Birgit (2000): Neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisation. In: WOJDA, Franz (Hg.): Innovative Organisationsformen. Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation. (Schäffer-Poeschel) Stuttgart, 13–58.

WOLF, Joachim (2003): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik. (Gabler) Wiesbaden.

WOLL, Artur (2008): Wirtschaftslexikon. 10., vollständig neubearbeitete Auflage. (Oldenbourg) München.

WOOLFOLK, Anita (2008): Pädagogische Psychologie. 10. Auflage – bearbeitet und übersetzt von Prof. Dr. Ute Schönplflug. (Pearson) München u.a.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2018): Statistical tables. Leading exporters and importers in world merchandise trade, 2017. In: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statist\\_e/wts2018\\_e/wts2018chapter08\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statist_e/wts2018_e/wts2018chapter08_e.pdf), Stand: 30.08.2018.

WYSSUSEK, Boris (2004): Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung – Eine soziopragmatisch-konstruktivistische Perspektive –. In: FRANK, Ulrich (Hg.): Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik. Theoriebildung und -bewertung, Ontologie, Wissensmanagement. (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden, 391–416.

ZABECK, Jürgen (1992): Die Berufs- und Wirtschaftspädagogik als erziehungswissenschaftliche Teildisziplin. (Schneider Verlag Hohengehren) Baltmannsweiler.

ZABECK, Jürgen (2004): Berufserziehung im Zeichen der Globalisierung und des Shareholder Value. (Eusl) Paderborn.



ZACK, Michael H. (1999): Developing a Knowledge Strategy. In: California Management Review, 41(3), 125–145.

ZOLLONDZ, Hans-Dieter (2016): Qualitätskreise im Qualitätsmanagement. In: ZOLLONDZ, Hans-Dieter; KETTING, Michael & PFUNDTNER, Raimund (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. (De Gruyter Oldenbourg) Berlin & Boston, 920–921.

ZOTT, Christoph (2003): Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. In: Strategic Management Journal, 24(2), 97–125.

ZUMBROCK, Helmut (2006): Lernfelder. In: KAISER, Franz-Josef & PÄTZOLD, Günter (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. (Klinkhardt) Bad Heilbrunn, 350–352.

ZUREK, Rudolf A. (2017): Grundlagen der Unternehmensrechnung. (Frankfurt School) Frankfurt am Main.

## Anhang

### Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die bei der promotionsführenden Einrichtung  
TUM School of Education

---

der TUM zur Promotionsprüfung vorgelegte Arbeit mit dem Titel:  
Entwicklung eines Geschäftsprozessmodells als Referenz für einen curricular intendierten beruflichen  
Unterricht

---

in TUM School of Education, Lehrstuhl für Berufspädagogik  
Fakultät, Institut, Lehrstuhl, Klinik, Krankenhaus, Abteilung

unter der Anleitung und Betreuung durch: Prof. Dr. Eveline Wittmann ohne sonstige Hilfe erstellt und bei  
der Abfassung nur die gemäß § 6 Ab. 6 und 7 Satz 2 angebotenen Hilfsmittel benutzt habe.

- Ich habe keine Organisation eingeschaltet, die gegen Entgelt Betreuerinnen und Betreuer für die  
Anfertigung von Dissertationen sucht, oder die mir obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungs-  
leistungen für mich ganz oder teilweise erledigt.
- Ich habe die Dissertation in dieser oder ähnlicher Form in keinem anderen Prüfungsverfahren als  
Prüfungsleistung vorgelegt.
- Die vollständige Dissertation wurde in \_\_\_\_\_  
veröffentlicht. Die promotionsführende Einrichtung

---

hat der Veröffentlichung zugestimmt.

- Ich habe den angestrebten Doktorgrad noch nicht erworben und bin nicht in einem früheren Promo-  
tionsverfahren für den angestrebten Doktorgrad endgültig gescheitert.
- Ich habe bereits am \_\_\_\_\_ bei der Fakultät für \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ der Hochschule \_\_\_\_\_  
unter Vorlage einer Dissertation mit dem Thema \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ die Zulassung zur Promotion beantragt mit dem Ergebnis: \_\_\_\_\_

---

Die öffentlich zugängliche Promotionsordnung der TUM ist mir bekannt, insbesondere habe ich die Be-  
deutung von § 28 (Nichtigkeit der Promotion) und § 29 (Entzug des Doktorgrades) zur Kenntnis genom-  
men. Ich bin mir der Konsequenzen einer falschen Eidesstattlichen Erklärung bewusst.

Mit der Aufnahme meiner personenbezogenen Daten in die Alumni-Datei bei der TUM bin ich

- einverstanden,  nicht einverstanden.

München

---

Ort, Datum, Unterschrift