

Prozessorganisation

Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen

von
Prof. Dr. Michael Gaitanides

3. Auflage

Prozessorganisation – Gaitanides

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4217 5

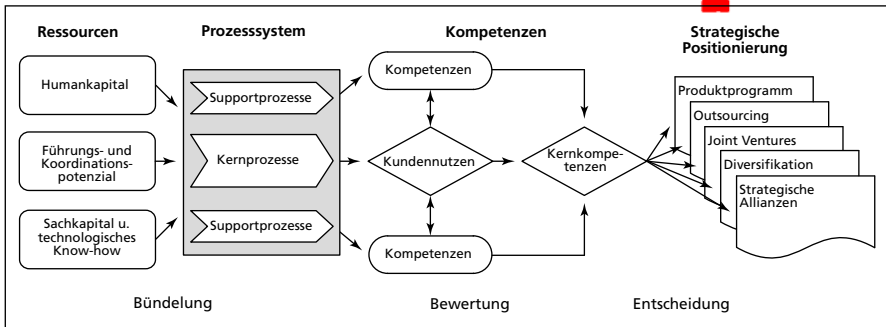


Abb. 5.9: Ressourcenorientiertes Prozessmanagement als Grundlage für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen

management die Katalysatorfunktion bei der Umwandlung von Potentialen in unternehmensspezifische Kompetenzen, die darin bestehen, ein Leistungs-bündel preisgünstiger, schneller oder qualitativ differenzierter zu erbringen.

Supportprozesse unterscheiden sich von Kernprozessen dadurch, dass sie keine unmittelbar strategische Aufgabe erfüllen und keinen direkten Beitrag zum Kundennutzen liefern (vgl. *Osterloh/Frost* 2006, S.34 ff.). Sie haben für Kernprozesse unterstützende Funktion. In der Regel handelt es sich um Serviceprozesse, wie Controlling- oder Strategieprozesse. Ob ein Prozess allerdings ein Kern- oder Supportprozess ist, lässt sich nicht generalisieren. Allein seine unternehmensspezifische strategische Funktion und Bedeutung verleiht einem Geschäftsprozess die Eigenschaft eines Kernprozesses.

Supportprozesse sind prinzipiell Kandidaten für ein Outsourcing. Allerdings können Änderungen in der Umwelt eines Unternehmens, die vorhandene Ressourcen ihrer Wettbewerbsfähigkeit berauben, oder Veränderungen in den Ressourcenpotentialen selbst dazu führen, dass etablierte Geschäftsmodelle geändert und Supportprozesse zu Kernprozessen aufgewertet werden (vgl. *Dittrich/Braun* 2004, S. 95 ff.).

Die Identifikation von Supportprozessen und ihre Abspaltung von Kernprozessen verfolgt mehrere Zwecke (vgl. *Osterloh/Frost* 2006, S. 35 f.):

- Die Kernprozesse werden durch Ausgliederung der Supportprozesse **übersichtlicher**. Der Kernprozess wird schlanker und die Komplexität der Wertschöpfungskette verringert. Den Prozessteams wird die kundenorientierte **Rundumbearbeitung** erleichtert. Auch die Supportprozesse werden überschaubarer und einfacher zu bewerten.
- Durch Separierung können Supportprozesse einem **Benchmark** unterzogen werden. Die Prozessleistungen können mit vergleichbaren Marktleistungen verglichen werden, wenn die Leistungsverflechtungen zwischen Kern- und Supportprozessen aufgelöst werden.
- Supportprozesse können als **Profit- oder Service-Center** geführt werden. Dadurch wird eine verbesserte Kosten- und Leistungstransparenz erreicht und über „Service Levels“ gesteuert.

Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Prozessmanagement

Nur wenn es gelingt, wettbewerbskritische Prozessleistungen zu profilieren, die einen Ausweis einzigartiger Kompetenz darstellen, lassen sich dauerhafte strategiebedingte Renten erzielen.

Zu diesem Zweck muss sich das Prozessmanagement gemäß den Annahmen der Ressourcen-Perspektive auf jene Geschäftsprozesse konzentrieren, deren Leistungen bei den Wettbewerbern heterogen ausgeprägt sind und aus Kundensicht einen Zusatznutzen stiften. Zudem dürfen diese Unterschiede aufgrund von Faktormarktinsuffizienzen (kurzfristig) nicht ausgleichbar sein.

Zur Sicherstellung der **Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen** muss das Prozessmanagement folgendes leisten:

(1) Effizienzgebot des Prozesssystems

Damit der Geschäftsprozess bzw. das Prozessergebnis wertstiftende Funktionen für die Adressaten besitzen, müssen diese mit anderen Geschäftsprozessen zeitlich und inhaltlich synchronisiert werden. So fällt der Nachweis einer Effizienz- bzw. Effektivitätsverbesserung nicht schwer, wenn der zu reorganisierende Prozess einen Engpass beseitigt. Umgekehrt sind Beschleunigungen einzelner Prozesse, z. B. des Produktbereitstellungsprozesses, nicht erfolgswirksam, wenn andere Prozesse wie der Auftragsabwicklungsprozess nicht entsprechend zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Beispielsweise muss der Produktkreationsprozess eines Unternehmens der Consumer-Electronic-Industrie im Kontext der begleitenden Prozesse wie „Leistungsbereitstellung“ oder „Markterschließung“ so entwickelt werden, dass dem Kunden Neuprodukte nicht erst im Februar, sondern bereits zum Weihnachtsgeschäft offeriert werden. Ebenso sind qualitative Kategorien als komplementäre Prozesseigenschaften zu entwickeln. Eine singuläre am Kundennutzen orientierte Identifikation der Geschäftsprozesse liegt daher nahe.

(2) Unternehmensspezifität des Prozessmodells

Um die Unternehmensspezifität des zu reorganisierenden Geschäftsprozesses sicherzustellen, müssen in den Geschäftsprozess Wissen und Fähigkeiten eingebracht werden, die seinen Eigenschaften Seltenheit verleihen. Standardisierte Lösungen für das Redesign der Prozessorganisation sind daher eher ungeeignet, Wettbewerbsvorteile zu begründen. Nicht nur die Spezifität der Ressourcenausstattung, sondern auch die des Prozessdesigns und der Prozessperformance müssen der Forderung nach einem unternehmensspezifischen Prozessentwurf genügen. Dies ist in der Regel nur dann der Fall, wenn die erfolgskritischen Kernprozesse konkurrierender Unternehmen heterogen aufgrund der Knappheit der benötigten Ressourcen sind. Knappe Ressourcen bewirken, dass auch die Prozessleistung bezüglich ihrer Eigenschaften einmalig ist. Spezifität eines Geschäftsprozesses entsteht durch die Bündelung und Einbettung unternehmensspezifischer Ressourcen bzw. physische, personelle und organisatorische Potentiale in einem Leistungsprozess (vgl. Barney 1991, S. 106). Unternehmensspezifische Prozesse werden vor allem dann entstehen, wenn sie intangible Ressourcen zu ihrem Vollzug benötigen, der auf subtilen, eingeschlifften Routinen (vgl. Grant 1991) beruht. Vertrautheit mit der Beherrschung von Geschäftsprozessen erschwert die Transferierbarkeit von Ressourcen(-bündeln)

und schränkt ihre Einsetzbarkeit für andere Verwendungszwecke ein. Da sie dort nicht in der Lage sind, vergleichbaren Nutzen zu stiften, entstehen bei einem Transfer neben Transaktions- auch Opportunitätskosten. Knappe intangible Ressourcen gedeihen nur in dem Biotop einer Aufgabenumwelt, die dazu motiviert, organisatorische Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen.

Unternehmensspezifische Geschäftsprozesse können zusammenfassend zweierlei Wurzeln haben:

- Spezifische Ressourcen werden in einem nicht-spezifischen Prozess (Referenzmodell) gebündelt und so kombiniert, dass Wettbewerbspotentiale aus der Einzigartigkeit der Ressourcen unmittelbar resultieren. Z. B. kann vorhandenes Expertenwissen in Prozesse der Leistungserstellung einfließen und vermarktet werden.
- Nicht-spezifische Ressourcen werden in einer innovativen Prozessstruktur einer einzigartigen Verwendung zugeführt. Die Unternehmensspezifität resultiert hierbei nicht aus der Ressource, sondern aus dem Prozessmanagement. Die Bündelung und Integration von Ressourcen in der Prozessorganisation bewirkt hier die Einzigartigkeit von Prozess und Prozessergebnis.

In beiden Fällen werden jedoch erst durch das Prozesskonzept latente Potentiale einer Verwendung zugeführt und in Produkt- und Leistungseigenschaften sich manifestierende Wettbewerbsvorteile transformiert.

(3) Nicht-Imitierbarkeit

Zur Nicht-Imitierbarkeit des zu reorganisierenden Geschäftsprozesses und damit zur Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen tragen die unternehmensspezifisch entwickelten Eigenschaften der Ressourcen, ihr spezieller Einsatz in einem bestimmten prozessualen Kontext sowie ihr spezifisches Verhalten bei dem Vollzug von Prozessen bei. Die Möglichkeit der Imitation von Geschäftsprozessen durch Konkurrenten kann bei der Reorganisation durch eine Reihe von Maßnahmen von vornherein erschwert werden.

Ressourcenbasierter Prozessentwurf als Imitationsbarriere

Eine unternehmensindividuelle Prozessmodellierung, welche die unternehmensspezifischen Ressourcenpotentiale zur Entfaltung bringen soll und dementsprechend entworfen oder weiterentwickelt wurde, ist per se kaum oder nur sehr schwer imitierbar. Unternehmen, die Teamfähigkeit, interpersonelle Koordinationsfähigkeit sowie Erfahrungen mit Selbstorganisation und -kontrolle gesammelt haben, können andere Prozessstrukturvarianten realisieren als Unternehmen mit einer bürokratischen Tradition. Ein spezifischer Prozessentwurf kann daher nur aus den spezifischen Eigenschaften der verfügbaren Ressourcen sowie der Kultur des betreffenden Unternehmens entstehen und weiterentwickelt werden. Veränderungen bzw. Wandel dürfen nicht zu einer ingenieurtechnischen Problemstellung degenerieren, sondern müssen einen pfadabhängigen Prozessentwurf bzw. die historische Entwicklung des Unternehmens in sich aufnehmen. Unternehmensspezifische Eigenheiten sind daher schon im Prozessentwurf zu erfassen und herauszubilden, um strukturelle Nachahmsbarrieren zu errichten.

Prozessorientierte Ressourcenallokation als Imitationsbarriere

Die Bündelung von Ressourcen in Geschäftsprozessen kann auf mehrfache Weise Imitationsrisiken begrenzen:

- **Interdependenz der Ressourcen:** Ressourcen entfalten ihre Werthaltigkeit oft erst dadurch, dass sie im Rahmen eines prozessualen Verwendungszwecks durch andere Ressourcen ergänzt werden. Das Prozessmodell des Unternehmens erhält dann einen unternehmensspezifischen Charakter, wenn die Ressourcenallokation in den betreffenden Kernprozessen unternehmensspezifische Interdependenzen aufweist. Komplexe Formen interdependenter Zusammenarbeit verlangen ebenso komplexe Interaktionsbeziehungen, die oft nur in einem dafür geeigneten sozialen Umfeld entstehen können. *Barney* (1991, S. 110) weist darauf hin, dass häufig viele Unternehmen vergleichbare Technologien (tangible Ressourcen) besitzen, jedoch nur wenige es verstehen, diese mit Hilfe einzigartiger Ressourcenbündelung in erfolgswirksame Strategien umzusetzen. Die Nicht-Imitierbarkeit resultiert gerade aus der Einmaligkeit der integrativen Verknüpfung von tangiblen und intangiblen Ressourcen in der Prozessarchitektur. Organisatorische Kompetenzen wie Qualitätssicherung, crossfunktionale Integration, Innovationskraft oder Kundenbindung sind jedoch nicht nur auf interdependente Aktivitäten einzelner Wertschöpfungsprozesse, sondern auch auf die Integration diverser Wertschöpfungsprozesse untereinander zurückzuführen.
- **Multifunktionalität der Ressourcen:** Eine weitere Imitationshürde entsteht durch die Fähigkeit einzelner Ressourcen, unterschiedlichen Verwendungszwecken zu dienen. Spezialisierte Ressourcen, insbesondere tangible Ressourcen, sind für einen einzelnen spezifischen Prozess bzw. eine definierte Sequenz eines Prozesses ausgelegt. Multifunktionales akkumuliertes Wissen ermöglicht multiprozessualen Ressourceneinsatz. Multiprozessual einsetzbare Ressourcen entfalten auch in unterschiedlichen Kontexten ihre Fähigkeiten. Vielseitige Verwendbarkeit bildet die Grundlage für Synergie- bzw. Scopeeffekte. Innerbetrieblicher Wissenstransfer und hohe Ressourcenauslastung durch flexiblen Ressourceneinsatz sind besondere Wettbewerbsvorteile, die kaum durch alternative Ressourcenkonstellationen substituierbar sind. „Cross-Utilisation and Cross-Training“ (*Pfeffer* 1995, S. 62) sind Quellen für Wettbewerbsvorteile. Je weniger spezialisiert bzw. je komplexer knappe Ressourcen im Prozessmodell des Unternehmens eingesetzt werden, umso unvollständiger und schwieriger gestalten sich Imitationsversuche.
- **Interdependenz der Prozesse:** Eine nicht minder erfolgreiche Imitationsbarriere bildet das Ausmaß der Vernetzung eines Prozesses im Prozessmodell des Unternehmens. Die Parallelisierung von einzelnen Vorgängen, Teilprozessen oder Geschäftsprozessen immunisiert gegen Imitation, weil das, was imitiert werden soll, nicht in einen vorausbestimmbaren Endzustand konvergiert, sondern einer laufenden Erfahrungsakkumulation unterliegt. Die Beherrschung von horizontalen Interdependenzen kann nur unternehmensspezifisch befriedigend gelöst werden. Das Beispiel des „Simultaneous Engineering“ mittels Workflow-Systemen wurde bereits angeführt. Die vertikale Interdependenz von Geschäftsprozessen erhöht jedoch nicht nur

den Abstimmungsbedarf der Prozesse untereinander, auch die Anzahl der Schnittstellen mit Geschäftsprozessen der Kunden nimmt mit der Vernetzung zu. Systemlieferanten in der Automobilindustrie beispielsweise integrieren ihre diversen Geschäftsprozesse (von der Entwicklung, Fertigung, Logistik bis hin zu Controlling und Ordersystemen) mit den Prozessen des OEM (Original Equipment Manufacturer), wobei die Integration der Geschäftsprozesse auf allen Detaillierungsebenen stattfinden kann. Ebenso führt die horizontale Integration von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette, sofern sich diese der Parallelisierung entziehen, zum Abbau bzw. zur Auflösung von Schnittstellen.

Prozessinterdependenz hat daher eine zweifache Wirkung hinsichtlich der internen Komplexität des Unternehmens. Einerseits werden Geschäftsprozesse in ihrer Struktur vereinfacht und hinsichtlich ihrer Leistung transparent gemacht (intraprozesuale Komplexitätsreduktion). Andererseits wird jedoch gleichzeitig die Komplexität durch die Netzwerkstruktur interdependenter Prozesse erhöht (interprozesuale Komplexitätssteigerung). Die Forderung nach Simultanität und Parallelität unterschiedlicher Kern- bzw. Supportprozesse verbreitert das Prozessmodell des Unternehmens und erhöht damit den interprozesualen Abstimmungsbedarf.

- **Kausale Ambiguität von Prozess und Prozessergebnis als Imitationsbarriere:** Prozesse als Bindeglieder zwischen Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt, und den Kompetenzprofilen, die das Unternehmen von anderen unterscheidet, sind vorrangige Imitationsobjekte. Dabei ist jedoch der Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und erzeugtem Zusatznutzen eines Geschäftsprozesses beim Kunden für Außenstehende oftmals nicht rekonstruierbar, da die Teilprozesse nicht in eindeutiger Weise kausal verknüpft, sondern interdependent sind. Zwischen Ressourceneinsatz und Prozessleistung bestehen infolgedessen dann nur diffuse Kausalzusammenhänge („Causal Ambiguity“ vgl. Barney 1991, S.108), die einerseits die Folge des Einsatzes intangibler Ressourcen – insbesondere des Verhaltensrepertoires der Akteure im Prozessvollzug – andererseits jedoch die Folge von Geschäftsprozessdefinitionen sind, die auf „Verstehen“, nicht aber auf „Analysieren“ von Arbeitszusammenhängen gerichtet sind. Dadurch wird auf die Fixierung sequentieller Routinen verzichtet und auf Vielfalt assoziativen Handelns angesichts sich ändernder Umwelteinflüsse gesetzt. Prozessvollzüge erscheinen dann kausal mehrdeutig und die Erklärungen für Erfolg und Misserfolg entsprechend vielfältig. Auch Kompetenz ausstrahlende Prozessleistungen sind mitunter aufgrund verschiedener Prozessvarianten nicht eindeutig qualifizierbar. Die Wege zum Ziel sind in solchen Fällen nicht definitiv gegeben, sondern Veränderungen durch Erfahrung und Lernen unterworfen.

Kernprozesse, die die Innovationskraft eines Unternehmens sicherstellen sollen, sind daher in ihren Entwurfs- und Strukturmustern eher offen und unbestimmt gehalten, um so ablauforganisatorische Handlungskomplexität zu erzeugen. Wenn deren Beherrschung und die Verbesserung von Prozessroutinen auf wissensbasierten Lernprozessen beruhen und dieses akkumulierte Wissen auf mehrere Prozessbeteiligte verteilt ist, erscheint die Gefahr von Imitationen eher

gering. So hat gerade die Einführung der Gruppenfertigung gezeigt, dass einfache Imitationsversuche erfolgreicher Beispiele nicht erfolgversprechend sind; vielmehr muss in jedem Einzelfall eine betriebsspezifische Struktur gefunden werden, die nur längerfristig nach intensiven Lernprozessen Wettbewerbsvorteile verspricht.

(4) Nicht-Substituierbarkeit

Vorteilsgenerierende Prozesse unterliegen der Gefahr der Substitution. Als Substitute erfolgreicher Geschäftsprozesse können innovative Informationstechnologien, alternative Ressourcenkombinationen oder neuartige Konfigurationen des Prozessmodells von Wettbewerbern ebenso wirken wie das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Nicht zuletzt kann die leihweise Beschaffung von Ressourcen ein alternativer Weg zur Realisierung von Wettbewerbspositionen sein. Im Zuge von Allianzen, Joint Ventures oder Lizenzübernahmen kann die Leistungsfähigkeit von Wettbewerbern eingeholt oder gar übertroffen werden. Erweist sich zudem die einen Geschäftsprozess substituierende Ersatzleistung als leicht beschaffbar, was auch Technologieführern drohen kann, dann werden Wettbewerbsvorteile relativ schnell obsolet.

Komplexe Ressourcenbündel innerhalb eines integrierten Prozessleistungssystems entziehen sich der einfachen Substituierbarkeit einer Prozessleistung und sind weniger problemlos als die Leistung einzelner Ressourcen bzw. Prozesse zu ersetzen. Ist der Geschäftsprozess mit mehreren Schnittstellen in die Prozessarchitektur des Unternehmens eingebunden und mit Kundenprozessen verknüpft, dann erschwert der Entwicklungsaufwand den Erfolg einer Substitutionsstrategie beträchtlich. Ebenso ist die Gefahr gering, dass Wettbewerber Vorteile durch Outsourcing nicht wettbewerbsfähiger Geschäftsprozesse an spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erhalten. Zudem ist im Einzelfall zu überprüfen, ob die Substitutionsstrategien tatsächlich zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und nicht zu Kompetenzverlusten führen. Substitutionsstrategien müssen entweder den Kundennutzen vergrößern oder die Kosten im Vergleich zu Wettbewerbern verringern.

Die aufgeführten vier Merkmale **Nutzenstiftung**, **Unternehmensspezifität**, **Nicht-Imitierbarkeit** und **Nicht-Substituierbarkeit** zeichnen Prozesse aus, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen können. Aus ihnen lassen sich eindeutige Schlussfolgerungen bezüglich des Wandlungsbedarfs von Prozess und Prozessergebnis ableiten. Stiften die Kernkompetenzen generierenden Geschäftsprozesse keinen besonderen Kundennutzen, sind sie standardisiert und Prozessleistungen gegebenenfalls extern problemlos beschaffbar, leicht imitierbar oder einfach zu substituieren, dann bedarf es einer „tiefgreifenden“ Veränderung einzelner Kernprozesse oder gar der gesamten **Prozessarchitektur**, um die noch verbliebenen Überlebenschancen des Unternehmens wahrzunehmen.

Wettbewerbsvorteile können nur unter extremen Umständen, großem Aufwand und äußerstem Druck mit ungewöhnlichen Mitteln („Quantensprünge“) neu geschaffen werden. Sind dagegen **einzelne** Ressourcen, Prozesse oder Kompetenzen bedroht, kann Wandel im Sinne einer „kontinuierlichen“ Verbesserung initiiert werden. Wandel hat hier die Funktion, die Nachhaltigkeit und Verteidigungsfähigkeit von Wettbewerbsvorteilen sicherzustellen. Sind die wett-

bewerbsrelevanten Kompetenzen im Wettbewerbsumfeld erst einmal obsolet geworden, dann sind tiefgreifende Veränderungen im Geschäftsprozessmodell notwendig, um ein vorteilsstiftendes Kompetenzprofil zu restaurieren.

In diesem Sinne besteht die Unternehmensstrategie darin, eine unternehmensspezifische Prozessarchitektur zu entwerfen, umzusetzen und zu implementieren, für die Ressourcen des Unternehmens zu entwickeln und zur Entfaltung zu bringen sind. Zur Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen bedarf es allerdings erst einer routinierten Beherrschung der Prozesse und ihrer Vernetzung, um ihre Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

5.3 Fazit: Strategisches Prozessmanagement im Kontext von MBV und RBV

Prozessmanagement erfüllt angesichts des gewählten strategischen Paradigmas MBV oder RBV unterschiedliche Funktionen:

1. Im MBV hat das Prozessmanagement die Funktion der „**Exploitation**“ (vgl. *Benner/Tushman* 2003, S. 238 ff.). Es liefert alle Voraussetzungen für die effiziente Umsetzung insbesondere von Differenzierungs- und Schwerpunktstrategien. Da bei diesen strategischen Optionen die potentiellen Skalenerträge einer funktionalen Organisation entfallen, können Effizienzhebel bei engerer innerorganisatorischer Verknüpfung, Schnittstellenbeseitigung, Qualitätsverbesserungen, Prozesskosten- und Durchlaufzeitsenkungen ansetzen. Prozessmanagement erlaubt es, trotz strategischer und organisatorischer Differenzierung die Vorteile stabilisierter und rationalisierter organisatorischer Routinen zu nutzen.
2. Im RBV hat das Prozessmanagement die Funktion der „**Exploration**“. Prozessmanagement hat die strategische Aufgabe, Potentiale zu erkennen und zu heben und sie in Wettbewerbsvorteile zu transformieren. Dabei handelt es sich um die Umsetzung vorhandener entwicklungs-, produktions- oder produktspezifischer Fähigkeiten in neue Anwendungen. Prozessmanagement initiiert Innovation, wenn etablierte Kompetenzen innovativen Anwendungen zugeführt und neue Kunden bzw. Märkte erschlossen werden. Andererseits kann Prozessmanagement auch radikale Innovationen dadurch herbeiführen, dass die verfügbaren Ressourcen neu gebündelt und integriert werden. Durch Lernen und Rekonfiguration entstehen neues Wissen und neue Fähigkeiten. Die „**Dynamic Capabilities**“ zeichnen sich dadurch aus, dass neu formierte und neu einzuübende Routinen entwickelt, eingeübt und evaluiert werden. Solch radikaler Wandel verändert nicht nur die technologischen Entwicklungspfade (Trajektorien), sondern vor allem auch die damit verbundenen organisatorischen Kompetenzen (vgl. *Benner/Tushman* 2003, S. 243 f.).

Was Prozessmanagement leistet bzw. leisten kann, ist letztlich eine Frage, die nur aus dem strategischen Kontext heraus zu beantworten ist. Während Prozessmanagement im MBV die Aufgabe hat, die Aktivitäten der Wertkette ent-

sprechend der strategischen Marktpositionierung so zu strukturieren, dass einzigartige Güter und Leistungen entstehen können, besteht im RBV die Aufgabe des Prozessmanagements darin, die Fähigkeitspotentiale der verfügbaren Ressourcen zu bündeln, zu entwickeln und auszuschöpfen, um sie hinsichtlich des Kundennutzens einer einzigartigen Verwendung zuzuführen.

Die unterschiedlichen Perspektiven beider Ansätze sollen an einem Beispiel verdeutlicht werden: 1999 fusionierten Karstadt und Quelle zur KarstadtQuelle AG. Dieser Merger war aus Sicht des MBV konsequent. Produkte und relevante Märkte ergänzten sich hinsichtlich der Stärken und Schwächen beider Unternehmen. In der primären Aktivität Eingangslogistik und den sekundären Aktivitäten, z. B. Beschaffung und Produktion, wurden Synergiepotentiale geschaffen. Der gemeinsame größere Marktanteil ließ Stückkostensenkungen erwarten. Aus der Sicht des RBV stellt sich die Lage anders dar. Die Geschäftsprozesse im Versandgeschäft und im stationären Warenhaus unterschieden sich wesentlich. Andere Lager- und Lieferzyklen, Vertriebswege, Bestell- und Zahlungsmodalitäten, die vor allem von den Erscheinungsterminen der Kataloge bestimmt wurden, stellten spezifische Anforderungen an die Kompetenzausprägungen des Versandgeschäfts. Der Zusatznutzen des Mergers war in den jeweiligen Kundensegmenten äußerst gering, da die jeweils zu erbringenden Prozessleistungen im stationären Handel und im Versandhandel nicht vergleichbar waren und daher auch keine Integration der Geschäftsprozesse vollzogen werden konnte.

Ein typisches Beispiel für den RBV liefert der Internetbuchhändler Amazon. Hier wurden Erweiterungen im Programmangebot im Wege von Unternehmenskooperationen vorgenommen. Neben Büchern und Tonträgern wurden auch Fotokameras, Spielwaren oder Computerzubehör angeboten, um Potentiale des Cross-Selling zu nutzen. In die Kernprozesse des Online-Versandgeschäfts, der eigentlichen Domäne des Unternehmens, wurde jedoch nicht eingegriffen. Vielmehr wurden durch Sortimentserweiterungen neue Anwendungsfelder für die exzellenten Potentiale der vorhandenen Geschäftsprozesse im Online-Shop-System gesucht.