

2009

WERTORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT: STATE-OF-THE- ART UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF

Jan vom Brocke

Christian Sonnenberg

Alexander Simons

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2009>

Recommended Citation

Brocke, Jan vom; Sonnenberg, Christian; and Simons, Alexander, "WERTORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT: STATE-OF-THE-ART UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF" (2009). *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009*. 28.
<http://aisel.aisnet.org/wi2009/28>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

WERTORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT: STATE-OF-THE-ART UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF

Jan vom Brocke, Christian Sonnenberg, Alexander Simons¹

Kurzfassung

Prozessmanagement zielt auf die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Unternehmensprozessen. Eine explizit am Wert ausgerichtete Konzeption zum Prozessmanagement ist bis heute jedoch noch nicht entwickelt worden. Bisherige Methoden beschränken sich überwiegend auf die fachliche oder technische Gestaltung von Prozessen – Entscheidungen werden zumeist durch qualitative Kriterien oder Plausibilitätsüberlegungen begründet. Die wertmäßigen Konsequenzen der Entscheidungen werden jedoch nicht systematisch erfasst. Mit diesem Beitrag begründen wir die Notwendigkeit eines „wertorientierten Prozessmanagements“. Auf Basis der Koalitionstheorie werden spezifische Anforderungen an eine Wertorientierung im Prozessmanagement identifiziert. Sie werden verwendet, um bisherige Konzeptionen zum Prozessmanagement zu untersuchen und den Forschungsbedarf für ein wertorientiertes Prozessmanagement aufzuzeigen.

1. Einleitung

Der hohe Stellenwert der „Wertorientierung“ ist heute wohl unbestritten [7, 25]. Strittig ist allerdings noch immer die Messung – sowie bereits die Bedeutung – von unternehmerischem „Wert“: Verschiedene Konzepte, wie der Shareholder- oder Stakeholder-Ansatz, und zahlreiche Messgrößen, wie der Economic Value Added (EVA), der Discounted Cash Flow (DCF) oder der Total Return to Shareholders (TRS), wurden in den vergangenen Jahren in unterschiedlichsten Disziplinen teils kontrovers diskutiert [9, 21]. Im Prozessmanagement hingegen wird der Wert von Gestaltungsalternativen bislang jedoch noch unzureichend thematisiert [28]. Dies ist erstaunlich, da der Begriff „Geschäftsprozess“ nach HAMMER/CHAMPY einerseits eine explizite Ausrichtung am Kundenwert vorsieht [18]. Andererseits stellt der Begriff „Management“ per definitionem auf den Wertbeitrag unternehmerischer Entscheidungen ab [1]. Bisherige Methoden im Prozessmanagement begründen Gestaltungsentscheidungen aber mit eher qualitativen oder rein sachlichen Erwägungen, ohne die mit einer spezifischen Gestaltungsalternative einhergehenden, wertmäßigen Konsequenzen zu explizieren [29]. Bei einer Vielzahl an Gestaltungsalternativen ist es daher kaum möglich, ihre Vorteilhaftigkeit intersubjektiv nachvollziehbar zu beurteilen [23, 27]. Ein Beispiel sind Prozessgestaltungen bei Serviceorientierten Architekturen (SOA). Technisch ist es hier möglich, je Funktion eines Prozesses alternative Services zu beziehen. Jedoch ist es fraglich, welche Konfiguration eines Serviceportfolios in einer spezifischen Anwendungssituation vorteilhaft ist

¹ Martin Hilti Chair of Business Process Management, University of Liechtenstein

[27]. Notwendig erscheint also eine Erweiterung des Prozessmanagements um Methoden, die eine am Wert ausgerichtete Entscheidungsunterstützung ermöglichen. In Vorarbeiten sind bereits methodische Anpassungen zur monetären Bewertung vorgeschlagen worden [17]. Damit wird jedoch nur einem Teilgebiet einer umfassenderen Konzeption zu einem „wertorientierten Prozessmanagement“ Rechnung getragen. In diesem Beitrag wird eine solche Konzeption begründet.

Eine Analyse des State-of-the-Art im Prozessmanagement in Bezug auf die Wertorientierung bildet die Grundlage zur Explikation des zukünftigen Forschungsbedarfs für die Konzeption eines wertorientierten Prozessmanagements. Zur systematischen Untersuchung bestehender Ansätze wird die Koalitionstheorie [11] genutzt. Arbeiten zur Koalitionstheorie zeigen, dass der einem Objekt beigemessene Wert für unterschiedliche Stakeholder durchaus variieren kann. Während Kunden beispielsweise Liefertreue und Beratungsqualität als wertstiftend empfinden, sind für Mitarbeiter eher Arbeitsbedingungen, Prestige oder Leistungsentgelte entscheidend. Die Gestaltung und Bewertung von Geschäftsprozessen hat sich also an verschiedenen Interessengruppen zu orientieren. Neben der Abstimmung unterschiedlicher Zielsysteme ist ein wertorientiertes Prozessmanagement aber auch multiperiodisch auszugestalten, um die langfristigen wertmäßigen Konsequenzen von Entscheidungen abbilden zu können. Schließlich sind eigenständige Messgrößen bereit zu stellen, die den Wertbeitrag einzelner Entscheidungen im Prozessmanagement dokumentieren.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: In Abschnitt 2 wird das zugrunde gelegte Forschungsdesign, das Review, skizziert. Anschließend werden wesentliche Aussagen der Koalitionstheorie zusammengefasst, um auf dieser Grundlage Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement zu identifizieren (Abschnitt 3). Diese werden in Abschnitt 4 zur Evaluation bestehender Arbeiten zum Prozessmanagement im Hinblick auf ihre Wertorientierung verwendet. Ziel ist es, Integrations- und Erweiterungsbedarfe bestehender Prozessmanagementkonzeptionen für ein umfassendes wertorientiertes Prozessmanagement aufzuzeigen. Der hierzu erforderliche Forschungsbedarf wird in Abschnitt 5 beschrieben. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse (Abschnitt 6).

2. Forschungsdesign

Grundlage der vorliegenden Untersuchung bilden Methoden der Reviewforschung, die zur Erstellung eines State-of-the-Art-Beitrags verwendet werden können [13]. In Anlehnung an FETTKE wird unter einem Review eine prozessorientierte Forschungsmethode verstanden, die sich in Problemformulierung, Literaturrecherche und -auswertung, Analyse und Interpretation sowie Präsentation unterteilt [8]. Zu positionieren ist ein Review hinsichtlich Ziel und Zielgruppe, Fokus, Perspektive, Struktur, Typ, Literatúrauswahl und -umfang sowie dem Grad, zu dem der zukünftige Forschungsbedarf expliziert wird (vgl. Abbildung 1).

Ziel (1) des vorliegenden Reviews ist einerseits die Darstellung der zentralen Inhalte bestehender Ansätze im Geschäftsprozessmanagement und andererseits ihre kritische Analyse in Bezug auf ihre Wertorientierung. Der Fokus (2) des Reviews liegt auf den in der Literatur zum Geschäftsprozessmanagement dargestellten Forschungsergebnissen. Zugrunde gelegte Forschungsmethoden oder Erfahrungen der Autoren finden dagegen keinen Eingang in die Untersuchung. Die Analyse dieser Ergebnisse erfolgt auf Grundlage der Stakeholder-Theorie, die zur Identifikation von Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement herangezogen wird. Auf Basis der identifizierten Anforderungen wird schließlich der zukünftige Forschungsbedarf (3) expliziert. Da die zugrunde gelegten Arbeiten in Bezug auf eine bestimmte Position – die Wertorientierung – analysiert werden, ist die Perspektive (4) des Reviews nicht neutral. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt thematisch (5) und natürlich-sprachlich (6). Zielgruppe (7) des Reviews sind sowohl

Praktiker als auch Forscher der Wirtschaftsinformatik, insbesondere des Geschäftsprozessmanagements. Kritisch ist die Explikation der berücksichtigten Literatur (8). In diesem Beitrag werden ausgewählte deutschsprachige Schlüsselarbeiten zum Geschäftsprozessmanagement dargestellt und analysiert.

Charakteristik			Kategorie			
1	Ziel	Definition	nicht expliziert		expliziert	
		Inhalt	Integration	Kritik		zentrale Inhalte
2	Fokus		Forschungsergebnis	Forschungsmethode	Theorie	Erfahrung
3	zukünftige Forschung		nicht expliziert		expliziert	
4	Perspektive		neutral		Position	
5	Struktur		historisch	thematisch		methodisch
6	Typ		natürlich-sprachlich		mathematisch-statistisch	
7	Zielgruppe		Allgemeine Öffentlichkeit	Praktiker	Forscher im Allgemeinen	spezialisierte Forscher
8	Literatur	Auswahl	nicht expliziert		expliziert	
		Umfang	Schlüsselarbeiten	repräsentativ	selektiv	vollständig

Abbildung 1: Klassifikation des Reviews nach Fettke [14]

Mit dem Review soll untersucht werden, inwiefern bisherige Arbeiten im Prozessmanagement eine Wertorientierung vorsehen. Als Analyse Kriterien sollen Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement dienen, die im Folgenden entwickelt werden.

3. Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement

Als eine Grundlage für ein wertorientiertes Prozessmanagement kann die Koalitionstheorie der Organisationsgestaltung dienen (zum Prozess der Theorieauswahl vgl. insbesondere [16]). Unter dem Begriff der Koalitionstheorie werden Arbeiten der neuen Institutionenökonomie zusammenfasst, die das Phänomen der Bildung und des Erhalts von Koalitionen als freiwillige Zusammenschlüsse von Akteuren erklären sollen. Die Arbeiten basieren auf der von BARNARD (1938) und später von SIMON (1949) geprägten Anreiz-Beitrags-Theorie [6, 26]. Eine dezidierte Koalitionstheorie wird von CYERT/MARCH (1963) beschrieben [11]. Im Folgenden werden Grundzüge dieser Theorie dargestellt, soweit sie für eine systematische Entwicklung von Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement dienlich sind.

Koalitionen kommen zustande, da Akteure mit ihrer Beteiligung einen spezifischen Anreiz verfolgen (z. B. Problemlösung, Prestige, Leistungsentgelt) und gleichzeitig bereit sind, der Koalition hierzu einen Beitrag zu leisten, der wiederum für den Erhalt der Koalition nachgefragt wird (z. B. Konstruktionsleistung, Finanzleistung). Durch die Typisierung von Anreiz-Beitrags-Relationen werden sog. Anspruchsgruppen (Stakeholder) identifiziert. Zur Menge potenzieller Stakeholder im Sinne der Koalitionstheorie gehören nur diejenigen Anspruchsgruppen, die innerhalb und außerhalb der Organisation zur Leistungserstellung beitragen [14]. Exemplarische Stakeholder im unternehmerischen Kontext sind Kapitalgeber, Eigentümer, Manager, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. Unter der Annahme rationalen Verhaltens nehmen Stakeholder nur dann bzw. nur so lange an der Koalition teil, wie sie die für einen selbst gesetzten Planungshorizont erwarteten Anreize (aus der Koalition) höher einschätzen als die von ihnen geleisteten Beiträge. Die geleisteten Beiträge sämtlicher Koalitionsteilnehmer dienen der Erreichung der übergeordneten Ziele der Organisation. Für den Erhalt der Koalition ist langfristig ein sog. Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zu gewährleisten.

Dieses Gleichgewicht ist gegeben, solange die von allen Koalitionspartnern erhaltenen Beiträge ausreichen, um die notwendigen Anreize zur Bindung der Partner setzen zu können.

Die Koalitionstheorie kann genutzt werden, um Anforderungen an eine wertorientierte Prozessmanagementkonzeption zu identifizieren. Ersichtlich ist zunächst, dass der einem Bewertungsobjekt beigemessene Wert für unterschiedliche Stakeholder durchaus variiert. Während etwa Kunden Liefertreue oder Produktqualität als wertsteigernd einstufen, sind für Mitarbeiter beispielsweise Arbeitsbedingungen oder eindeutige Aufgabenzuordnungen entscheidend. Aus Sicht der Kapitalgeber zählt schließlich der finanzwirtschaftliche Wert, der durch die Rentabilität des eingesetzten Kapitals ausgedrückt wird. Die erste Anforderung (A1) an ein wertorientiertes Prozessmanagement lautet also: Stakeholderorientierung.

Die Koalitionstheorie bringt aber auch zum Ausdruck, dass für den Erhalt der Koalition das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für jeden einzelnen Stakeholder zu gewährleisten ist. Nach CYERT/MARCH sind die Zielsetzungen der verschiedenen Stakeholder jedoch häufig konfliktär, so dass ein Gleichgewicht regelmäßig nicht erzielt wird [11]. Als eine zweite Anforderung (A2) an ein wertorientiertes Prozessmanagement sind somit mehrdimensionale Zielsysteme zu nennen, die untereinander auszubalancieren sind. Die Mehrdimensionalität des Zielsystems bedeutet jedoch nicht, dass sämtliche Dimensionen etwa gleichberechtigt nebeneinander stünden. Vielmehr sind sowohl Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Dimensionen als auch Gewichtungsfaktoren zu berücksichtigen (vgl. auch [23]). Die Ausgestaltung der Beziehungen (ebenso wie die Identifikation relevanter Dimensionen) ist dabei unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Kontextsituation vorzunehmen.

Trotz der letztendlichen Individualität relevanter Zielsysteme für eine wertorientierte Prozessgestaltung können Grundstrukturen diskutiert werden, die eine mögliche Orientierung bei der weiteren Adaption bieten. Abbildung 2 liefert ein Beispiel für ein solches Zielsystem, das einige typische Elemente enthält. Die in Arbeiten zum Prozessmanagement häufig angeführten Kriterien *Kosten*, *Qualität* und *Zeit* [3] können also als Zieldimensionen gelten, die in direktem Zusammenhang mit der operativen Prozessausführung stehen. Zusätzlich zu den operativen Ergebnissen sind aber auch Potenziale der zukünftigen Prozessausführung zu analysieren, z. B. aus Sicht der Kapitalgeber (*Finanzen*) und Mitarbeiter (*Wissen*, *Kultur*).

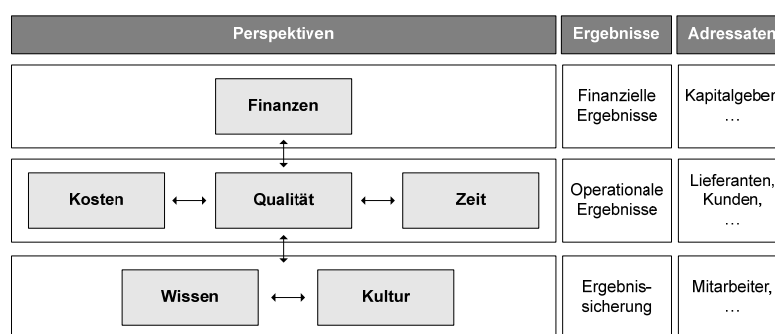


Abbildung 2: Beispielhaftes Zielsystem

Die Koalitionstheorie zeigt jedoch auch, dass der Zeit- bzw. Planungshorizont unterschiedlicher Stakeholder ebenfalls variieren kann. Eine dritte Anforderung (A3) ist daher die Mehrperiodigkeit des Bewertungssystems. Gegenüber den operativen Ergebnissen der Prozessausführung ist also eine auch zeitlich weiterreichende (bzw. totale) Betrachtung anzustellen [28].

Für ein wertorientiertes Prozessmanagement ist auch die Wahl des Bewertungsobjekts entscheidend. Hier sind zunächst Geschäftsprozesse, Aktivitäten, Ressourcenbeanspruchung (Input) und Prozessleistung (Output) zu berücksichtigen (Anforderung A4). Aber auch strategische und organisatorische Maßnahmen auf Ebene des Geschäftsprozessmanagements (z. B. zum Aufbau von Sozialkapital und Know-How sowie zur Etablierung einer Prozessgovernance und -kultur) sowie Infrastrukturen (z. B. Software und Hardware) sind hier entscheidend (Anforderung A5).

Zusammengefasst ergeben sich somit die folgenden Grundanforderungen:

- A1: Stakeholderorientierung,
- A2: Mehrdimensionalität des Zielsystems,
- A3: Mehrperiodigkeit des Bewertungssystems,
- A4: Prozessbezogenheit der Bewertungsobjekte und
- A5: Einbeziehung von Maßnahmen der Prozessgestaltung.

Die beschriebenen Anforderungen stehen keinesfalls isoliert nebeneinander, sondern sind integriert zu berücksichtigen, um das Prozessmanagement um eine wertorientierte Perspektive zu ergänzen. Im folgenden Abschnitt werden bestehende Ansätze im Geschäftsprozessmanagement hinsichtlich dieser Anforderungen evaluiert.

4. Wertorientierung im Geschäftsprozessmanagement

In der Literatur finden sich Arbeiten zum Management und Controlling von Prozessen, die im Hinblick auf ihren Beitrag zu einem wertorientierten Prozessmanagement zu untersuchen sind. Unter „Prozessmanagement“ wird hier ein Arbeitsgebiet verstanden, das die Planung, Durchsetzung und Kontrolle von Unternehmensprozessen zum Gegenstand hat [2, 3, 5]. Im „Prozesscontrolling“ werden Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Prozessen entwickelt [3, 20]. Der Stand auf dem Gebiet des wertorientierten Prozessmanagements soll im Folgenden anhand ausgewählter Schlüsselarbeiten veranschaulicht werden (vgl. Abbildung 3).

Quelle	Fokus	A1	A2	A3	A4	A5
Aichele (1997)	Kennzahlenbasierte Prozessanalyse		✓		✓	
Allweyer (2005)	Einführung in das Prozessmanagement		~		✓	~
Becker et al. (2005)	Vorgehensmodell für das Prozessmanagement	✓	~	~	✓	~
Horváth & Partners (2005)	Controllingorientierter Beitrag zum Geschäftsprozessmanagement	~	✓		✓	~
Richter-von Hagen & Stucky (2004)	Formale Prozessanalysen	~	~		✓	
zur Mühlen (2004)	Workflowbasiertes Prozesscontrolling	~	~		✓	

Abbildung 3: Wertorientierung ausgewählter Konzepte im Geschäftsprozessmanagement

Ein Beispiel für eine „kennzahlenbasierte Prozessanalyse“ gibt AICHELE [1]. Entwickelt wird ein Kennzahlensystem zur Geschäftsprozessoptimierung produzierender Unternehmen (A4). Auf Basis des Y-CIM-Modells werden in mehreren Modulen Kennzahlen gebildet, zu denen z. B. Finanzbuchhaltung, Personalwirtschaft, Marketing, Produktionsplanung und -steuerung, Produktentwicklung sowie Qualitätsplanung zählen (A2). Auch ein Vorgehensmodell und Beispiele zur Anwendung der Kennzahlen werden gegeben. Der Ansatz adressiert die Analyse kurzfristiger Effekte. Konzepte für eine zeitlich totale Betrachtung werden nicht vorgestellt (A3). Darüber hinaus bleibt

unklar, ob neben dem (operativen) Management weitere Anspruchsgruppen in der kennzahlenbasierten Prozessanalyse berücksichtigt werden (A1).

ALLWEYER stellt eine „Einführung in das Prozessmanagement“ vor [2]. Die dargestellten Methoden zum Prozesscontrolling dienen der Messung von Prozesskennzahlen für die Überwachung des Prozessbetriebs (A4). Zur Unterstützung des Entwurfs werden Prozessanalysen und -simulationen thematisiert, in denen neben qualitativen Aspekten auch Durchlaufzeiten und Prozesskosten untersucht werden (A2). Strategische und organisatorische Maßnahmen zur Umsetzung des Prozessmanagements werden diskutiert – umfassende Gestaltungsempfehlungen werden jedoch nicht gegeben (A5).

BECKER ET AL. liefern ein Beispiel für ein „Vorgehensmodell zum Prozessmanagement“ [3]. Ein dediziertes Prozesscontrolling ist in der Phase des kontinuierlichen Prozessmanagements vorgesehen. Hierbei werden modellbasierte Rechnungen für Zeitvorgaben sowie Ansätze der Prozesskosten- und -leistungsrechnung vorgestellt (A4). Auch werden Ansätze zum Management der Prozessperformance diskutiert. Anhaltspunkte zur Prozessgestaltung werden zur Analyse von Ist- und Sollmodellen gegeben. Neben qualitativen Ansätzen wird auch auf die Möglichkeit von Prozesssimulationen zur Analyse von Zeiten und Kapazitäten hingewiesen (A2). Die langfristigen Auswirkungen von Prozessgestaltungsmaßnahmen werden jedoch nicht hinreichend erfasst (A3). Ebenso ist keine systematische Maßnahmenbewertung der Prozessgestaltung vorgesehen. Bewertungskonzepte für strategische und organisatorische Maßnahmen werden nur knapp vorgestellt (A5).

Mit einem „Controllingorientierten Beitrag zum Prozessmanagement“ stellen HORVÁTH& PARTNERS eine Vorgehensweise zur Prozessanalyse vor, bei der Kapazitäten, Kosten, Schwachstellen und Durchlaufzeiten in Kostenstellen gemessen werden [20] (A2). Ebenfalls thematisiert werden ein Regelkreis für das Prozessbenchmarking, der Aufbau und die Weiterentwicklung der Prozesskostenrechnung sowie IT-Lösungen für die Messung der Prozessperformance und die Kalkulation von Prozesskosten (A4 & A5). Methoden für mehrperiodige Wertbetrachtungen werden nicht vorgestellt (A3).

Ein Beispiel für „formale Prozessanalysen“ liefern RICHTER-VON HAGEN/STUCKY [24]. Zur Prozessgestaltung werden als Designkriterien Kosten, Zeit, Flexibilität und Qualität genannt (A2). Einflussfaktoren auf die Kosten sowie Regeln ihrer entscheidungslogischen Verdichtung werden nicht dargestellt. Thematisiert wird außerdem die Prozessanalyse zur Validierung, Verifikation und Leistungsbewertung von Prozessen auf Basis von Warteschlangenmodellen und Simulationen (A4). Die Stakeholderorientierung (A1) ist gering.

Mit dem „Workflow-basierten Prozesscontrolling“ entwickelt ZUR MÜHLEN einen Ansatz, in dem die von Workflowmanagementsystemen protokollierten Nutzungsdaten der Prozessausführung für das Controlling von Prozessen genutzt werden [30] (A4). Der Ansatz basiert auf einem Referenzmetamodell für die bei der Prozessausführung erzeugten und verarbeiteten Daten. Eine Bewertung der Prozessausführungen wird hierbei im Rahmen eines multidimensionalen Zielsystems vorgenommen (A2). Weitergehende ökonomische Bewertungen der betrachteten Prozesse werden jedoch nicht adressiert.

Die Auswertung der Quellen zeigt, dass Arbeiten zum Prozesscontrolling überwiegend für die Steuerung von Prozessen entwickelt werden [19], während ein Prozesscontrolling zum Zeitpunkt der Prozessgestaltung in den meisten Arbeiten gänzlich unberücksichtigt bleibt. Vielmehr wird von existierenden Prozessen ausgegangen, die nach Prinzipien eines Regelkreismodells zu überwachen und zu modifizieren sind [4]. Die Anforderungen an ein wertorientiertes Prozessmanagement wer-

den nur teilweise und insgesamt unzureichend unterstützt. Die Beiträge erfüllen jeweils höchstens zwei der Anforderungen hinreichend. Am ausgeprägtesten erscheint die Wertorientierung im Vorgehensmodell von BECKER ET AL., in dem sämtliche Anforderungen zumindest teilweise berücksichtigt werden. Im Folgenden wird diskutiert, welche zukünftigen Herausforderungen sich stellen.

5. Explikation zukünftigen Forschungsbedarfs

Der zukünftige Forschungsbedarf soll exemplarisch am Vorgehensmodell von BECKER ET AL. veranschaulicht werden [3]. Das Vorgehensmodell unterscheidet die Phasen *Projektmanagement*, *Modellierung vorbereiten*, *Strategie und Ordnungsrahmen entwickeln*, *Ist- bzw. Sollmodellierung und -analyse*, *prozessorientierte Aufbauorganisation*, *Neuorganisation* und *kontinuierliches Prozessmanagement*. Genauer zu untersuchen ist nun, inwieweit die einzelnen Phasen den Anforderungen (A1) bis (A5) genügen. Auf dieser Grundlage wird dann der Erweiterungs- und Forschungsbedarf für die einzelnen Phasen skizziert. Eine Übersicht gibt Abbildung 4.

Phase	Inhalt	Erweiterungs- und Forschungsbedarf
Modellierung vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> • Modellierungsgegenstand • Modellierungsperspektiven • Modellierungsmethoden • Modellierungswerkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierung von (insbesondere personellen und zeitlichen) Aufwendungen zur Modellierungsvorbereitung (A2 & A5) • Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven (A1)
Strategie und Ordnungsrahmen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Ordnungsrahmen • Prozessidentifikation • Zielfestlegung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung von prozessbezogenen Maßnahmen, Unternehmensbereichen und übergeordneten Zielwerten (A2 & A5) • Prüfung (und ggf. Ausdifferenzierung) des Bewertungszielsystems (A1 & A2) • Verfahren zur Abbildung mehrdimensionaler Zielsysteme auf Prozesse (A2) • mehrperiodige Wirtschaftlichkeitsrechnungen (A3)
Istmodellierung und Istanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Erfassung von Prozessstrukturen • Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren zur Bewertung von Ist-Prozessen im Hinblick auf unterschiedliche Anspruchsgruppen und Zielinhalte (A1 & A2) • Verfahren zur Bewertung von Ist-Prozessen in mehreren Zieldimensionen und bei verschiedenen Fristigkeiten (A2 & A3)
Sollmodellierung und Sollanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung von Prozessoptimierungspotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren zur Bewertung von Soll-Prozessen im Hinblick auf unterschiedliche Anspruchsgruppen und Zielinhalte (A1 & A2) • Verfahren zur Bewertung von Soll-Prozessen in mehreren Zieldimensionen und bei verschiedenen Fristigkeiten (A2 & A3)
Prozessorientierte Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Modellierung einer prozessorientierten Aufbauorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierung von Aufwendungen für organisatorische Maßnahmen (A5) • Methodische Unterstützung des Aufbaus einer Prozess-Governance (A5)
Neuorganisation/Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung der neuen Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierung von Aufwendungen für Reorganisations-Maßnahmen (A5) • Methoden zur Schaffung einer nachhaltigen Prozesskultur (A5)
Kontinuierliches Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Steuerung und Kontrolle der neuen Prozesse • Performance Measurement 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation und Überwachung spezifischer Werttreiber (A2 & A4) • Methoden zur Steuerung und Überwachung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts (A1, A2, A3, A4 & A5)

Abbildung 4: Explikation zukünftigen Forschungsbedarfs

Bereits in der *Modellierungsvorbereitung* ist eine Vielzahl an Entscheidungen zu fällen, die hinsichtlich ihrer wertmäßigen Konsequenzen in einer spezifischen Unternehmenssituation abzuschätzen sind. Hierzu zählen die Definition von Modellierungsgegenstand, -perspektiven und -methoden sowie die Auswahl von Modellierungswerkzeugen. Zu planen sind auch Aufwendungen für die Durchführung von Akzeptanztests, zum Aufbau von Methodenkompetenzen, zur Definition und

Anpassung organisationsinterner Modellierungsstandards oder zur Auswahl, Beschaffung und Anpassung von Modellierungswerkzeugen (A5). Dabei wird bereits die Notwendigkeit zur Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Perspektiven und Zielsysteme ersichtlich (A1 & A2). Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Bewertung des für diese Phase anzusetzenden, personellen und zeitlichen Aufwands (A2). Erfahrungen mit Modellierungsprojekten in der Praxis zeigen, dass relativ viel Zeit auf die Auswahl eines Modellierungstools verwendet wird, während der Einfluss dieser Auswahlentscheidung auf den durch Reorganisationsmaßnahmen zu erzielenden Wert kaum nachzuweisen ist. Methodisch besteht hier die Herausforderung, Entscheidungsträger zu groben Abschätzungen zu befähigen, deren Werte im weiteren Verlauf der Prozessgestaltung rollierend fortgeschrieben und detailliert werden können.

In der Phase *Entwicklung von Strategie und Ordnungsrahmen* werden Prozessreorganisationsmaßnahmen in einen übergeordneten organisatorischen Zusammenhang gebracht. Ausgehend von strategischen Überlegungen und daraus abgeleiteten Effizienzzielen für strategische Organisationsbereiche werden in dieser Phase grobe Prozessstrukturen und -ziele definiert. Hier stehen Fragen eines sog. Alignments im Mittelpunkt, die durch eine entsprechende wertmäßige Betrachtung zu ergänzen sind. Insbesondere die Wirkung der auf einzelne Prozessbereiche fokussierten Maßnahmen auf andere Unternehmensbereiche und übergeordnete Zielwerte ist wesentlich (A5). Eine besondere Herausforderung ist die Flexibilität der zu entwickelnden Methodensysteme, da in Abhängigkeit der strategischen Vorgaben auch eine Prüfung (und ggf. Ausdifferenzierung) des Zielsystems der Bewertung vorzunehmen ist (A1 & A2). Insgesamt kann ein wertorientiertes Prozessmanagement hier wichtige Entscheidungsunterstützung bei der Auswahl der im Weiteren zu untersuchenden Prozessbereiche liefern. Diese Entscheidungen sind wesentlich, da hier Rahmenbedingungen festgelegt werden, die maßgeblich über die Wirtschaftlichkeit der späteren Phasen entscheiden. Zu entwickeln sind etwa multikriterielle Verfahren, um Prozessbereiche aus unterschiedlichen Zieldimensionen im Hinblick auf langfristige Reorganisationskonsequenzen zu bewerten (A2 & A3).

Im Rahmen der *Istmodellierung und -analyse* werden die aktuellen Prozessstrukturen detailliert erfasst und Schwachstellen sowie Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Der Fokus liegt auf der strukturellen Dokumentation des Istzustands. In Ergänzung zu qualitativen Beurteilungen sind Verfahren zu entwickeln, die helfen, Prozesse im Ist-Zustand im Hinblick auf unterschiedliche Anspruchsgruppen und Zielinhalte zu bewerten (A1 & A2). Ein Beispiel liefern Arbeiten zur monetären Bewertung von Prozessen [29], die nach den hier beschriebenen Anforderungen um Wertansätze in weiteren Zieldimensionen und -fristigkeiten zu ergänzen sind (A2 & A3). Das gleiche Instrumentarium ist für die Phase der *Sollanalyse* zu verwenden. Hier können entsprechend die Mehrwerte alternativer Sollmodelle sichtbar gemacht werden, um eine Auswahlentscheidung alternativer Reorganisationsmaßnahmen zu beurteilen. Eine wesentliche Herausforderung bei der Gestaltung dieser Methoden liegt in der Einfachheit der Bewertung. Grundsätzlich besteht ein „trade-off“ zwischen der Fundiertheit und der Einfachheit von Methoden für die Bewertung von Prozessalternativen. In gewisser Weise „mustergültige“ Lösungen erfordern in der Praxis die Planung einer Vielzahl an Daten. Hier ist berechtigterweise die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Planung selbst zu stellen. Eine bloße Vereinfachung der Methoden, etwa durch eine einperiodige und somit statische Betrachtung, läuft aber Gefahr, den Entscheidungstatbestand unzureichend zu erfassen und durchaus auch zu Fehlentscheidungen zu führen. Die Herausforderung besteht also darin, zwar Vereinfachungen vorzunehmen, dies jedoch unter Berücksichtigung der methodischen Fundiertheit.

Auch in den Folgephasen der *prozessorganisierten Aufbauorganisation*, der *Prozesseinführung (Implementierung)* und dem *kontinuierlichen Prozessmanagement* sind eine Vielzahl an Entscheidungen zu treffen, für die ein wertorientierter Ansatz Entscheidungsunterstützung liefern kann.

Hier wird deutlich, dass in den einzelnen Phasen zum Teil gleiche, zum Teil aber auch spezifische Methoden benötigt werden. Eine wichtige übergeordnete Herausforderung wird daher in der Methodenintegration bestehen.

6. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Beitrag wurde argumentiert, dass die wertmäßigen Entscheidungskonsequenzen der Prozessgestaltung mit den bisherigen Methoden im Geschäftsprozessmanagement nur unzureichend beurteilt werden können. Der Beitrag ist daher als ein Plädoyer für eine zunehmende Wertorientierung im Prozessmanagement zu verstehen. Auf Grundlage der Koalitionstheorie wurden genauere Anforderungen an ein wertorientiertes Geschäftsprozessmanagement abgeleitet. Im Rahmen einer State-of-the-Art-Analyse bestehender Arbeiten im Geschäftsprozessmanagement wurde aufgezeigt, dass diese Anforderungen nur ansatzweise und insbesondere nicht umfassend erfüllt werden. Auf dieser Grundlage konnten Anhaltspunkte zukünftiger Forschungsarbeiten auf dem Gebiet eines wertorientierten Prozessmanagements aufgezeigt werden.

Dieser Beitrag soll dazu aufrufen, ein solches Forschungsgebiet zu begründen. Sicher ist, dass weitere Arbeiten notwendig sind, die auch eine Ausweitung der hier durchgeführten Literaturanalyse beinhalten. Ebenso ist zu untersuchen, welche zusätzlichen Theorien einen Erkenntnisbeitrag liefern können. Im Hinblick auf die Methodengestaltung kommt gerade der Integration von Arbeiten auf den Gebieten Wirtschaftsinformatik und Controlling eine besondere Bedeutung zu. Erkenntnisgewinne sind auch aus der praktischen Erprobung bereits vorliegender und noch zu entwickelnder Methoden zu erwarten.

Literatur

- [1] AICHELE, C., Kennzahlenbasierte Geschäftsprozessanalyse, Berlin et al. 1997.
- [2] ALLWEYER, T., Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung und Controlling, Bochum 2005.
- [3] BECKER, J.; KUGELER, M.; ROSEMAN, M. (Hrsg.), Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Berlin et al. 2005.
- [4] BECKER, J.; SCHÜTTE, R., Handelsinformationssysteme. Domänenorientierte Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004.
- [5] BECKER, R.; SCHMIDT, H., Teamorientierte Geschäftsprozessoptimierung, in: Horváth&Partners (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, Stuttgart 2005, S. 107–122.
- [6] BERNARD, C. H., The Functions of the Executive, Cambridge 1938.
- [7] BIFFL, S., AURUM, A., BOEHM, B., Value-Based Software Engineering, Springer, Berlin 2005.
- [8] COOPER, H. M., Synthesizing Research – A Guide for Literature Reviews, 3. Aufl., Thousand Oaks et al. 1998.
- [9] COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J., Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2002.
- [10] CORSTEN, H. (Hrsg.), Grundlagen und Elemente des Prozessmanagement, in: Schriften zum Produktionsmanagement, Bd. 4 (Kaiserslautern 1996).
- [11] CYERT, M. R.; MARCH, J. G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey et al. 1963.

- [12] DAVENPORT, T. H., *Process Innovation. Reengineering Work Through Information Technology*, Boston 1993.
- [13] FETTKE, P., *State-of-the-Art des State-of-the-Art – Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik*, in: *Wirtschaftsinformatik*, 48(4), 2006, S. 257–266.
- [14] FREEMAN, R. E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston 1984.
- [15] GIAGLIS, G. M.; PAUL, R. J., *It's Time to Engineer Re-engineering. Investigating the Potential of Simulation Modelling for Business Process Redesign*, in: B. Scholz-Reiter; E. Stickel (Hrsg.), *Business Process Modelling*, Berlin et al. 1996, S. 313–332.
- [16] GREGOR, S., *The Nature of Theory in Information Systems*, in: *Management Information Systems Quarterly (MISQ)*, 30(3), 2006, S. 611–642.
- [17] GROB, H. L.; VOM BROCKE, J., *Controlling des Designs von Logistikprozessen*, in: H. Baumgarten; J. Becker; H. P. Wiendahl; J. Zentes (Hrsg.), *Logistik Management*, Springer Expertensystem, Berlin 2004, S. 1–26.
- [18] HAMMER, M.; CHAMPY, J., *Reengineering the Cooperation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper, New York 1993.
- [19] HESS, T.; BRECHT, L., *State of the Art des Business Process Redesign. Darstellung und Vergleich bestehender Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden 1996.
- [20] HORVATH&PATNERS, *Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken*, Stuttgart 2005.
- [21] JOHNSON, T. H.; KAPLAN, R. S., *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Massachusetts 1987.
- [22] JONES, M. T.; ELLIOTT, R.; BALL, D. Z.; HEIN, G. F., *Using Simulation as a Tool for Business Process Innovation*, in: *Proceedings of the Winter Simulation Conference*, Piscataway, New Jersey 1993.
- [23] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance*, in: *Harvard Business Review*, 70(1), 1992, S. 71–79.
- [24] RICHTER-VON HAGEN, C.; STUCKY, W., *Business- Process und Workflow Management. Prozessverbesserung durch Prozess Management*, Stuttgart et al. 2004.
- [25] SALFELD, R.; COENENBERG, A. G., *Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung*, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007.
- [26] SIMON, H. A., *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York 1949.
- [27] VOM BROCKE, J., *Service Portfolio Measurement. Evaluating Financial Performance of Service-Oriented Business Processes*, in: *International Journal of Web Services Research (IJWSR)*, 4(2), 2007, S. 1–32.
- [28] VOM BROCKE, J.; BUDDENDICK, C., *Alignment Controlling – Der Beitrag einer wertorientierten Prozessgestaltung*, in: *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, München 2008.
- [29] VOM BROCKE, J.; MENDLING, J.; RECKER, J., *Value-Oriented Process Modelling. Towards a Financial Perspective on Business Process Redesign*. Paper presented at the 14th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2008), Toronto, CA.
- [30] ZUR MÜHLEN, M., *Workflow-based Process Controlling. Foundation, Design, and Application of Workflow Driven Process Information Systems*, Berlin 2004.