



1 Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden

1.1 Ausgangssituation und Motivation

Aktuelle Umfragen zeigen, dass die Kundenorientierung das wichtigste strategische Ziel von Unternehmen ist [ROGH10, S. 48]. Demnach sind Unternehmen am Markt erfolgreich, wenn sie ihren Kunden Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Die Erstellung dieser Produkte bedingt eine Vielzahl an Vorleistungen im Unternehmen.

Diese Leistungen werden in unternehmensinternen Prozessen erstellt. Um in ihnen besondere Differenzierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten zu identifizieren, publizierte PORTER 1985 das Wertkettenmodell [PORT85]. Mit dem Modell werden Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten untergliedert. Durch jede dieser Wertaktivitäten können Unternehmen besondere Kosten- bzw. Differenzierungsvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern erzielen [PORT10, S. 63].

Inzwischen ist das Wertkettenmodell ein in der Forschung bedeutendes und in der Praxis weit verbreitetes Modell für das strategische Management und für das Geschäftsprozessmanagement [MACH08, S. 309; GAIT07, S. 116-119]. Dennoch besteht bis heute eine große Lücke zwischen den Wertkettenmodellen und Geschäftsprozessmodellen der Wirtschaftsinformatik [MÜLL05, S. 375; WYSS04, S. 110]. Zurückzuführen ist die Lücke auf zwei Gründe.

Zum einen fehlt in vielen Prozessmodellen die Angabe von Zielen [NURC05, S. 628], die Aufschluss darüber geben können, durch welche Vorgaben Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen. Zum anderen sind die Aktivitäten in Wertkettenmodellen sehr allgemein formuliert [VOLC97, S. 60]. Dadurch ist unklar, welche Tätigkeiten im Unternehmen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wichtig sind.

Ungeachtet dieser fehlenden Verknüpfungen zwischen Wertketten- und Geschäftsprozessmodellen sind letztere die Basis für Verbesserungen von unternehmensinternen Abläufen [BECK05, S. 155]. Aufgrund der Lücke zwischen Wertketten- und Prozessmodellen fehlen jedoch Informationen für eine wettbewerbsorientierte bzw. strategische Bewertung von Geschäftsprozessen.



Diese fehlende Steuerungsmöglichkeit durch Prozessmodelle ist der Anlass, den Titel von MORGENSTERN „Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben“ [MORG39] auf die vorliegende Arbeit zu beziehen. Der Titel soll verdeutlichen, dass auf Basis der bisherigen Beschreibung von Geschäftsprozessen nicht beurteilt werden kann, welchen Beitrag die Prozesse zu der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen leisten.

Vor diesem Hintergrund befasst sich die Arbeit mit der Frage, wie aus Wertkettenmodellen wettbewerbskritische Tätigkeiten und Geschäftsprozessmodelle abgeleitet werden. Um diese Modelle in der Praxis umzusetzen, ist außerdem zu hinterfragen, welche organisatorischen Strukturen und Systeme notwendig sind, um diese strategischen Prozessmodelle erfolgreich zu implementieren.

1.2 Beschreibung der Forschungslücke

Die Entwicklung von Prozessen kann in die vier Phasen strategisches Prozessmanagement, Prozessentwurf, Prozessimplementierung und Prozesscontrolling unterteilt werden [ALLW05, S. 91]. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich nicht auf alle vier Phasen. Stattdessen liegt ihr Fokus auf der Integration von strategischem Prozessmanagement und Prozessentwurf.

Die Phase des strategischen Prozessmanagements beinhaltet unter anderem, Kernprozesse und Prozessziele festzulegen. Prozessziele werden anhand grober Wertschöpfungsketten und Kennzahlensysteme ermittelt. Die Modellierung von Prozessen erfolgt erst in der Phase des Prozessentwurfs. Hier findet eine Prozessanalyse und anschließend die Modellierung von Prozessen statt [ALLW05, S. 98-113].

Um allgemein aus strategischen Unternehmenszielen Aktivitäten in Prozessen zu identifizieren, entstand im Rahmen der Wirtschaftsinformatik das Forschungsfeld der zielgerichteten Geschäftsprozessmodellierung [BIDE05]. Leider liefert die zielgerichtete Geschäftsprozessmodellierung keine Methode, um strategische Wettbewerbsvorteile so weit zu spezifizieren, dass sie den einzelnen Aktivitäten in Prozessmodellen zugeordnet werden können.

Fraglich bleibt, welche Forschungsansätze bisher existieren, um aus Wettbewerbsvorteilen Geschäftsprozesse abzuleiten, und warum eine Methode zur Festlegung wettbewerbsorientierter Prozessaktivitäten noch nicht entwickelt wurde. Die Grundlage für eine solche Methode hat PORTER 1985 mit der



Entwicklung des Wertkettenmodells gelegt. Durch das von ihm entwickelte Wertkettenmodell werden die für Wettbewerbsvorteile kritischen Aktivitäten identifiziert, beschrieben und analysiert [PORT85, S. 26].

Allerdings fehlt bis heute ein Vorgehensmodell, um die zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wichtigen Wertaktivitäten zu untergliedern [GAIT07, S. 116; WELG08, S. 373]. Für die Untergliederung besonders wichtig sind die Wettbewerbsquellen. Wettbewerbsquellen sind Potenziale in Wertketten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen. Die Wettbewerbsquellen gliedert PORTER insbesondere in Differenzierungs- und Kostensenkungsquellen [PORT10, S. 77].

Da ein Vorgehensmodell zur Untergliederung bisher fehlt, werden die Aktivitäten in Wertkettenmodellen sehr allgemein beschrieben. Ein Bezug auf einzelne Aktivitäten in Geschäftsprozessmodellen ist daher ungeeignet. VOLCK erkannte diese Forschungslücke und veröffentlichte 1997 ein Buch mit einem Lösungsvorschlag. Die Verknüpfung zwischen Wertketten- und Geschäftsprozessmodellen stellte er durch die sachlogische Verdichtung von Aktivitäten in Prozessmodellen bis auf die Ebene von Wertkettenmodellen her [VOLC97, S. 60-66]. Dieses Bottom-up-Vorgehen von VOLCK, Aktivitäten in Prozessmodellen zu Wertaktivitäten zusammenzufassen, führt aber nur zu einer Aggregation. Eine Untergliederung von Wertaktivitäten bis auf die Ebene von Aktivitäten in Prozessmodellen ist durch sein Vorgehen nicht möglich. Somit bleibt die Forschungslücke bestehen.

Ein Grund für diese Forschungslücke sind die zu Grunde liegenden, unterschiedlichen Forschungsgebiete. Während Geschäftsprozessmodelle hauptsächlich in der Wirtschaftsinformatik verwendet werden [WYSS04, S. 110], findet der Einsatz von Wertkettenmodellen im strategischen Management statt [MÜLL05, S. 375]. Als Folge dieser unterschiedlichen Forschungsgebiete werden mit Wertkettenmodellen auf der strategischen Ebene und mit Prozessmodellen auf der operativen Ebene unterschiedliche Ziele verfolgt [GAIT07, S. 120]. Wertkettenmodelle werden als gedanklicher Analyserahmen und Geschäftsprozessmodelle als Organisationskonzept verwendet [OSTE06, S. 160].



1.3 Ziele und Forschungsfrage

Die Forschungsziele dieser Arbeit basieren auf der doppelten Zielsetzung von ULRICH. Demnach soll die Betriebswirtschaftslehre als „angewandte Wissenschaft“ einen Beitrag liefern, der zu theoretischem Fortschritt führt und praktische Handlungsempfehlungen gibt [ULRI84, S. 179f.]. Um diese doppelte Zielsetzung erfüllen zu können, bedarf es der Festlegung einer geeigneten Forschungsmethode.

Dem von ULRICH geforderten Praxisbezug wird die Arbeit in zweifacher Hinsicht gerecht. Einerseits wird die zu entwickelnde Methode zur Modellierung strategischer Geschäftsprozesse am Beispiel der Gebrauchtwagenauktion veranschaulicht. Andererseits führt das Aufzeigen von organisatorischen Voraussetzungen dazu, den Praktikern Handlungsempfehlungen für die Umsetzung im Unternehmen zu geben.

Die deduktive Forschungsmethode ist Grundlage der vorliegenden Arbeit. WILDE und HESS unterteilen die Methode in formal-, konzeptionell- und argumentativ-deduktive Analyse [WILD07, S. 282-284]. Dieser Arbeit liegt die konzeptionell-deduktive Forschungsmethode zu Grunde, weil der Schwerpunkt auf der Modellierung von Geschäftsprozessen liegt. Wesentlich für diese Forschungsmethode ist der Formalisierungsgrad.

So verwenden Arbeiten mit dieser Forschungsmethode eine semi-formale Sprache. Um eine Gegenüberstellung von Wertketten- und Geschäftsprozessmodellen zu ermöglichen, wird das Entity-Relationship-Modell (ERM) verwendet. Für eine Vertiefung der Modellelemente wird auf die Arbeit von CHEN verwiesen [CHEN76].

Das Modell war die Basis für die von SCHEER publizierten Erweiterungsvorschläge. Grundlage für seine Vorschläge ist die im Rahmen der Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) verwendete Datenmodellierung [SCHE97, S. 35-45]. Die ERM-Erweiterungsvorschläge werden im Folgenden als Ergänzung zu den klassischen ERM-Elementen verwendet.

Um die Forschungslücke zu schließen, bedarf es der Einbettung in ein vorhandenes Forschungsfeld. Abschnitt 1.2 wies bereits auf die zielgerichtete Geschäftsprozessmodellierung hin. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass die Identifizierung von wettbewerbskritischen Aktivitäten ähnlich der Identifizierung zielgerichteter Prozessaktivitäten ist.



Fokus dieser Arbeit ist es, im Rahmen der zielgerichteten Geschäftsprozessmodellierung eine Methode zu entwickeln, um wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse herzuleiten und in bestehende Organisationsstrukturen einer strategischen Geschäftseinheit (SGE) zu implementieren. Ein Unternehmen kann in mehrere SGEs unterteilt werden. Als SGEs werden Unternehmenseinheiten bezeichnet, die an der Erstellung von Produkten für ein bestimmtes Kundensegment beteiligt sind. PORTER bezeichnet eine SGE als „business unit“ [PORT85, S. 36].

Bei der Umsetzung strategischer Prozessmodelle darf die Integration von Geschäftsprozessen in vorhandene Aufbaustrukturen und Software-Systeme nicht gefährdet werden. Ausgeschlossen ist somit die Modellierung von strategischen Prozessen, die durch ihre Vorgaben zu einem Umprogrammieren der in Standard-Software-Systemen vordefinierten Prozessabläufe führen würde. Damit orientiert sich die Arbeit an der von THOME und HUFGARD genannten Forderung, die Prozessintegration durch bereits vorhandene Software-Systeme sicherzustellen [THOM96, S. 79].

Ausgehend von der in Abschnitt 1.2 beschriebenen Forschungslücke und den zuvor genannten Zielen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

„Wie sind die Geschäftsprozesse zu modellieren und zu gestalten, um die Wettbewerbsorientierung im Unternehmen zu verbessern?“

Zur Konkretisierung kommen folgende Unterfragen hinzu:

- Warum ist eine neue Art von strategischen Geschäftsprozessen notwendig, um Wettbewerbsvorteile und Effizienzsteigerung zu erzielen?
- Welchen Beitrag leistet die Wertketten- und zielgerichtete Geschäftsprozessmodellierung, um Prozessstrukturen wettbewerbsorientiert zu analysieren und zu beschreiben?
- Wie werden die Geschäftsprozesse wettbewerbsorientiert beschrieben und analysiert?
- Wie sind die Prozessstrukturen und Systeme zu erweitern, um die Wettbewerbsorientierung im Unternehmen zu verbessern?



1.4 Aufbau und Ergebnisse

Aus den Zielen und der Forschungsfrage in Abschnitt 1.3 ergibt sich der Aufbau dieser Arbeit. Die in den neun Kapiteln zu erzielenden Teilergebnisse werden im Folgenden beschrieben.

Das vorliegende Kapitel 1 fasst die Ausgangssituation und die Zielstellung zusammen. Außerdem werden die Adressaten und die zu erzielenden Ergebnisse genannt. Somit liefert das Kapitel den Rahmen für die Ausgestaltung der Arbeit.

In Kapitel 2 wird der Begriff strategischer Geschäftsprozess definiert und sein Beitrag zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen und zur Effizienzsteigerung kritisch betrachtet. Es zeigt sich, dass eine neue Art von Geschäftsprozessen benötigt wird. Diese wettbewerbsorientierten Geschäftsprozesse und die mit ihnen verfolgten Ziele werden vorgestellt.

Wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse ähneln denen zielgerichteter Geschäftsprozesse. Kapitel 3 befasst sich daher mit Methoden und Modellen der zielgerichteten Geschäftsprozessmodellierung. Bei der Erläuterung liegt der Fokus auf dem Vorgehen und den benötigten Informationen.

Um später wettbewerbsorientierte Prozessaktivitäten zu identifizieren, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, wird in Kapitel 4 der von PORTER skizzierte Weg zur Ermittlung von Wertaktivitäten zusammengefasst. Das Ergebnis ist eine Vorgehensbeschreibung, mit der sich Wertaktivitäten ermitteln lassen.

Das folgende Kapitel 5 fasst die Arten von Wettbewerbsquellen zusammen. Sie können sowohl in spezifischen Wertsystemen und Wertketten als auch in besonderen Wertaktivitäten liegen. Diese strukturierte Zusammenfassung ist besonders wichtig, weil Wettbewerbsquellen die Basis zur Entwicklung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse sind.

Kapitel 6 fasst die Anforderungen an die Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse zusammen. Kern des Kapitels ist die Ermittlung der Integrationsanforderungen an die Konzeption wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse. Diese ergeben sich aus der Gegenüberstellung von zielgerichteten Geschäftsprozess- und Wertkettenmodellen.

In Kapitel 7 wird die Methode zur Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse entwickelt. Mit dieser Methode soll sichergestellt werden, dass durch die Umsetzung des Modells mit jeder Tätigkeit im Prozess Wettbewerbsvorteile oder Paritäten erzielt werden. Beschrieben wird das Vorgehen



durch neue Lösungsmodelle, mit denen die Integrationsanforderungen aus Kapitel 6 erfüllt werden.

In Kapitel 8 werden ein Reifegradmodell und Kennzahlen erarbeitet, um den Reifegrad für die Gestaltung von Geschäftsprozessen aufzuzeigen. Die Basis hierfür sind die wettbewerbsorientierten Leistungen und Prozessziele aus Kapitel 7. Ziel ist es, alle Geschäftsprozesse im Unternehmen wettbewerbsorientiert zu gestalten.

Kapitel 9 fasst die bisherigen Ergebnisse zusammen und geht auf die Rollen der Adressaten dieser Arbeit ein. Dabei handelt es sich um Verantwortliche aus der Forschung und in Unternehmen. Mit den Hinweisen auf weitere Forschungsaktivitäten endet diese Arbeit.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit sind das

- Erstellen von ERMs und Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPKs), um die Unterschiede zwischen der Modellierung von Geschäftsprozessen und Wertketten herauszuarbeiten,
- Entwickeln einer Methode zur Festlegung und Modellierung von wettbewerbsorientierten Geschäftsprozessen,
- Erstellen eines Reifegradmodells und Erarbeitung von Kennzahlen zur Bewertung der Potenziale, um Geschäftsprozesse im Unternehmen wettbewerbsorientiert zu gestalten.

1.5 Adressaten und Einsatzbereiche

Basierend auf der in Abschnitt 1.3 genannten doppelten Zielsetzung von ULRICH wird diese Arbeit für folgende Einsatzbereiche von Akteuren einen theoretischen und praktischen Beitrag leisten:

- Wissenschaftler und Leiter im strategischen Management erhalten grundsätzlich eine Methode zur Implementierung der Wettbewerbsstrategie in Geschäftsprozessen des Unternehmens.
- Forscher und Analytiker, die sich mit der Analyse von Unternehmen befassen, erhalten wertvolle Informationen zur Ermittlung von Effizienzsteigerungspotenzialen durch die Gestaltung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse.



- Wissenschaftler und Controller, die sich mit der Analyse von Prozesskosten oder mit der Implementierung von Unternehmenszielen für die Organisation befassen, erhalten wichtige Informationen über wettbewerbsorientierte Prozessziele, Leistungen und Kostensenkungspotenziale.
- Forscher und Verantwortliche aus dem Bereich Geschäftsprozessmanagement allgemein finden hier Lösungsvorschläge, um die in Wertkettenmodellen aufgezeigten Wertaktivitäten und Wettbewerbsquellen mit den in Prozessmodellen beschriebenen Geschäftsabläufen zu verknüpfen.
- Wissenschaftler und Software-Entwickler, die sich mit dem Service-Engineering befassen, erhalten neue Informationen für die Gestaltung und über den Nutzen von vorhandenen Software-Services für die Unternehmen der SAS-Anwender. Auf dieser Basis können dann gezielt Veränderungsvorschläge für die Software-Entwicklung unterbreitet werden.
- Am Prozessmanagement im Allgemeinen Interessierte erhalten durch diese Arbeit ein vertieftes Wissen zu den Themen zielgerichtete Identifizierung, Modellierung, Analyse und organisatorische Gestaltung von Geschäftsprozessen.

1.6 Forschungsrahmen

Die Abschnitte 1.1 bis 1.5 lieferten die Basis, um in diesem Abschnitt den Forschungsrahmen für die folgenden Kapitel zusammenzufassen. Die Erforschung von Wettbewerbspotenzialen in Geschäftsprozessen ist auch nach mehr als 25 Jahren seit Veröffentlichung des Wertkettenmodells von PORTER in einem frühen Stadium von Wissenschaft und Praxis. Dies zeigte sich dadurch, dass bis heute ein Vorgehensmodell fehlt, um die für Wettbewerbsvorteile wichtigen Aktivitäten in Wertketten bis auf die Ebene von Geschäftsprozessmodellen zu untergliedern und dadurch zu identifizieren.

Diese Lücke zwischen Wertketten- und Prozessmodellen adressiert die vorliegende Arbeit mit der Forschungsfrage: „Wie sind die Geschäftsprozesse zu modellieren und zu gestalten, um die Wettbewerbsorientierung im Unternehmen zu verbessern?“ Die Ergebnisse aus der Beantwortung dieser Frage sind sowohl Beiträge für die Theorie als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Entwicklung einer Methode zur Festlegung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse. Im Vergleich zu all-



gemeinen strategischen Geschäftsprozessen sollen mit ihnen aber nicht nur Wettbewerbsvorteile, sondern auch die Effizienz gesteigert werden. Möglich wird dies durch die Zusammenfassung der Aktivitäten, mit denen keine Wettbewerbsvorteile, sondern Paritätsziele erreicht werden sollen.

Abbildung 1 zeigt das grundsätzliche Vorgehen in dieser Arbeit zur Entwicklung einer Methode, um Geschäftsprozesse an den Wettbewerbsvorteilen und Paritätszielen auszurichten.

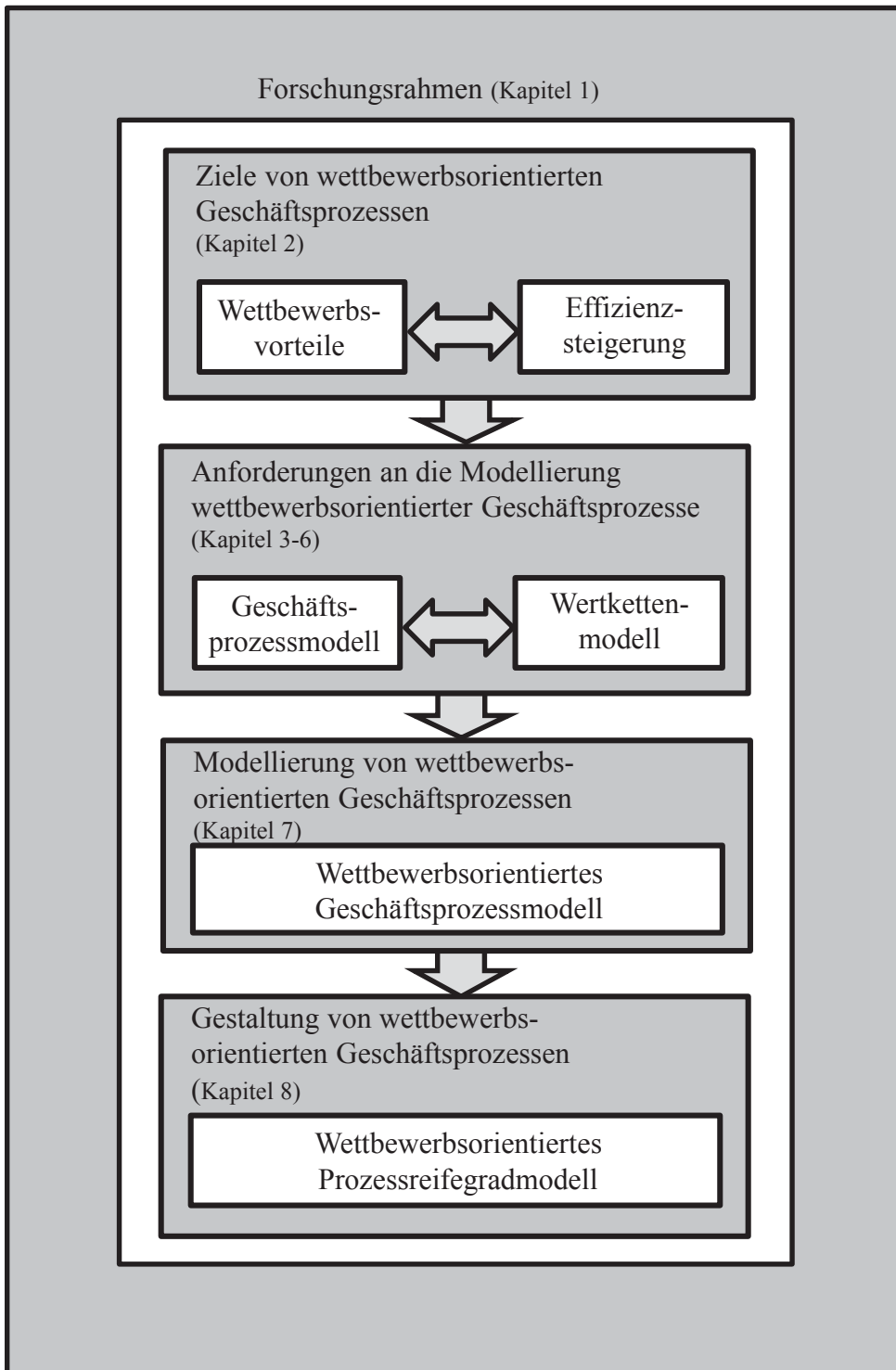


Abbildung 1: Wichtige Forschungsziele der Arbeit



Anforderungen an die Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse sind einerseits, die für Wettbewerbsvorteile und Paritäten wichtigen Leistungen und Ziele in Geschäftsprozessen zu identifizieren. Andererseits muss durch die Anwendung der Methode ein ablauffähiger Prozess beschrieben werden. Das wettbewerbsorientierte Geschäftsprozessmodell darf keine Vorgaben unterbreiten, die eine Gefahr für die Integration in bestehende Aufbaustrukturen und Software-Systeme sind.

Das Vorgehen zur Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse ergibt sich aus der Zusammenführung der zielgerichteten Geschäftsprozess- und Wertkettenmodellierung. Durch die Erstellung von ERMs werden die Prozessmodelle den Wertkettenmodellen systematisch gegenübergestellt. Das Ergebnis dieses Vergleichs sind Anforderungen an die Beschreibung von wettbewerbsorientierten Geschäftsprozessen.

Um Praktikern die Möglichkeit zu bieten, die Gestaltung dieser wettbewerbsorientierten Geschäftsprozesse durch Strukturen und Systeme zu evaluieren, werden Kennzahlen zur Verfügung gestellt. Das Rechenergebnis und die Einordnung in das Reifegradmodell visualisiert, was noch zu tun ist, um die Geschäftsprozesse im Unternehmen wettbewerbsorientiert zu gestalten. Die Arbeit endet mit der Auswertung der Forschungsergebnisse und der Beschreibung der Beiträge für Verantwortliche aus Wissenschaft und Praxis.

2 Zielsetzung für strategische Geschäftsprozesse

Um Wertketten- und Geschäftsprozessmodelle in Kapitel 7 zusammenzuführen, ist zunächst der Begriff des Geschäftsprozesses zu konkretisieren. Auf dieser Grundlage findet in Abschnitt 2.2 die Erläuterung und in Abschnitt 2.3 die Spezialisierung von strategischen Geschäftsprozessen statt. Die Spezialisierung in wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse erfolgt aufgrund der doppelten Zielsetzung in dieser Arbeit, sowohl die Wettbewerbsvorteile als auch die Prozesseffizienz zu verbessern.

2.1 Geschäftsprozesse

Nach der Definition der International Organization for Standardization (ISO) steht der Begriff Prozess für einen „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“ [ISO08]. Demnach ist bereits die Verbindung von Aktivitäten zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses ein Prozess.

Der Begriff Prozess ist damit so allgemein formuliert, dass er sich auf alle Arten von Abläufen beziehen kann. Um den Definitionsbereich auf nur für Unternehmen relevante Prozesse einzugrenzen, entstand der Begriff Geschäftsprozess. Um dem Ziel näher zu kommen, den Begriff Geschäftsprozess zu definieren, geht die vorliegende Arbeit auf die von SCHOBER aufgezeigte Diskussion ein. Demnach bezieht sich die Diskussion um den Begriff des Geschäftsprozesses im Wesentlichen auf drei Auffassungen [SCHO02, S. 16f.].

Bei der ersten Auffassung wird der Prozess allgemein organisatorisch interpretiert. Demnach ist der Geschäftsprozess ein „Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Material und Verfahren, das darauf ausgerichtet ist, eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen oder ein bestimmtes Endprodukt zu erzeugen“ [HAIS89, S. 93].

Die zweite Auffassung stammt von Vertretern im deutschsprachigen Raum, die insbesondere aus dem Bereich der Wirtschaftsinformatik kommen: „Geschäftsprozesse werden aus einer zusammengehörenden Abfolge von Unternehmensverrichtungen zum Zwecke der Leistungserstellung gebildet“ [SCHE98, S. 3].