

Beitrag 22

Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Prozessstandardisierung intraorganisationaler Prozesse

Philipp Zellner

Professur für Produktionswirtschaft und Informationstechnik

zellnerp@fh-muenster.de

Abstract: Prozessstandardisierungen stellen einen vielversprechenden Ansatz zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen dar. Im Gegensatz zur praktischen Relevanz werden Prozessstandardisierungen in der Wissenschaft aktuell jedoch nur sehr fragmentiert betrachtet. Auf Basis einer systemtheoretischen Perspektive wird ein ganzheitlicher Ansatz zur Standardisierung von Geschäftsprozessen entwickelt, um auf diese Weise Organisationen in die Lage zu versetzen, von den Vorteilen einer Prozessstandardisierung vollständig profitieren zu können und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Motivation

Die Standardisierung von Geschäftsprozessen, sowohl von intraorganisationalen als auch von interorganisationalen Prozessen, wird als ein Schlüssel für effiziente Geschäftsprozesse und somit als ein Schlüssel zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen gesehen [MJB09; WW07]. Bei Beyond Petroleum (ehem. British Petroleum) konnten durch ein Projekt zur Prozessstandardisierung im IT-Bereich Einsparungen in Höhe von 600 Mio. £ realisiert werden [Ha07]. So wird von zwei Fallstudien aus der Automobil- sowie der Pharmaindustrie berichtet, in denen durchgeführte Projekte zur Prozessstandardisierung zu einer Steigerung der Prozesseffizienz in den Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit geführt haben [Ec09]. Weltweit intensivierten Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Investitionen in Projekte zur Standardisierung von Geschäftsprozessen. Jedoch sind viele Fragestellungen im Kontext von Prozessstandardisierungen aktuell noch keiner systematischen Lösung zugeführt worden, so dass der Erfolg von Prozessstandardisierungsvorhaben in der Praxis stark variiert [ME09; SGR10; HJ09; MV04].

Stand der Forschung

Im Jahr 2006 wurde prognostiziert, dass die Standardisierung von Geschäftsprozessen im Bereich des Prozessmanagements ein wesentliches Forschungsfeld der

Zukunft darstellen wird [Ve06]. Die Prognose hat sich weitgehend bestätigt und so lässt sich beobachten, dass in den letzten Jahren verstärkt wissenschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema erschienen sind [SEL10]. Im Gegensatz zu der hohen wirtschaftlichen Relevanz werden Prozessstandardisierungen aus wissenschaftlicher Perspektive jedoch nur sehr fragmentiert betrachtet. Einige Veröffentlichungen fokussieren Definitionen, Ursachen oder Notwendigkeiten, andere analysieren die Auswirkungen von Prozessstandardisierungen oder berichten von unterschiedlich erfolgreichen Unternehmensprojekten in diesem Kontext [MEL08; Ec09; HJ09; MW08]. Hinsichtlich des differenten Bildes bezüglich erfolgreicher bzw. nicht erfolgreicher Prozessstandardisierungsvorhaben sieht die Wissenschaft die Ursachen im Wesentlichen darin, dass zum einen die Komplexität von Geschäftsprozessen und somit des Prozessstandardisierungsvorhabens nicht transparent ist, so dass unklar ist [SRH12], welche Prozesse für eine Prozessstandardisierung geeignet sind [RS11]. Zum anderen ist aktuell nicht geklärt, wie bei einem Prozessstandardisierungsvorhaben konkret vorgegangen werden soll [MSL+10; LK06]. Der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Prozessstandardisierungen lässt erkennen, dass Prozessstandardisierungen noch nicht umfassend wissenschaftlich betrachtet wurden. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes werden daher folgende Forschungsfragen abgeleitet:

- F1)** Welche Elemente eines Prozesses sind im Zuge von Prozessstandardisierungen zu betrachten?
- F2)** Auf welcher Grundlage können Prozesse für eine Prozessstandardisierung evaluiert und selektiert werden?
- F3)** Wie muss ein Vorgehensmodell zu Prozessstandardisierung gestaltet sein?

Dabei stehen intraorganisationale Unternehmensprozesse im Fokus.

Zielsetzung

Eine wesentliche Zielsetzung der Arbeit ist es, durch die systemtheoretische Perspektive die Komplexität eines Geschäftsprozesses für eine Prozessstandardisierung transparent zu machen. In der Organisationsforschung im Allgemeinen und im Prozessmanagement im Speziellen wird somit ein Erkenntnisbeitrag zu einer ganzheitlichen und allgemeingültigen Beschreibung und Gestaltung von Geschäftsprozessen geleistet. Zudem besteht die Möglichkeit, auf Basis der gewonnenen Transparenz, bezüglich der Komplexität von Geschäftsprozessen, komplexitätsreduzierende Maßnahmen im Rahmen von Prozessstandardisierungen oder anderen Optimierungsansätzen zu quantifizieren. Auf diese Weise wird ein weiterer Erkenntnisbeitrag zum

Verständnis der Positivwirkungen (Kosten, Qualität und Zeit) durch Prozessstandardisierungen geleistet. Des Weiteren verfolgt die Arbeit das Ziel, Entscheidungsprozesse im Rahmen von Prozessstandardisierungsvorhaben effektiver zu gestalten. Dadurch wird ein Beitrag zur Optimierung der Ressourcenallokation von Organisationen geleistet. Die Effektivität des Entscheidungsprozesses wird durch die erarbeiteten Charakteristika zur Beurteilung von Geschäftsprozessen im Kontext einer Prozessstandardisierung gestärkt. Durch diese Charakteristika wird sichergestellt, dass die Ressourcenallokation von Organisationen lediglich auf Prozesse fokussiert wird, die für eine Prozessstandardisierung geeignet sind. Das entwickelte Vorgehensmodell zur Prozessstandardisierung schafft letztendlich den organisationalen Rahmen zur operativen Durchführung des Standardisierungsvorhabens. Der zuvor sehr fragmentierte Wissensstand zu Prozessstandardisierungen wird durch das entwickelte Vorgehensmodell und unter Integration der zuvor genannten Erkenntnisbeiträge ergänzt, konsolidiert und zu einer umsetzbaren Vorgehensweise operationalisiert. Letztendlich stellt die Wissenschaft der Praxis hier Lösungswissen bereit, welches Organisationen in die Lage versetzt, von den Vorteilen der Prozessstandardisierung vollständig zu profitieren und somit weitere Wettbewerbsvorteile erschließen zu können.

Forschungsdesign

Als Forschungsmethodik wird ein modellbasierter Erkenntnisprozess verwendet [Ny08]. Der Ausgangspunkt des modellbasierten Erkenntnisprozesses ist eine exakte, aber angemessene Beschreibung des Gegenstandsbereiches und der Problemstellung. Weiter ist das Untersuchungsziel klar zu definieren. Ein zentraler Faktor im Rahmen des modellbasierten Erkenntnisprozesses ist die Bereitschaft, die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der Zielsetzung so gering wie möglich zu halten. Dafür spricht, dass sowohl der Modellierungsaufwand als auch der Interpretationsaufwand überproportional mit der Komplexität der Anwendung steigt. Im Zuge der modellgestützten Lösung eines Problem es, ist es erforderlich, ein geeignetes Modell auszuwählen, ggf. anzupassen oder, falls kein geeignetes Modell vorhanden ist, ein neues Modell zu entwickeln. Dabei ist hinsichtlich der Modellentwicklung bzw. -anpassung darauf zu achten, dass diese einen direkten Bezug zur Realität sowie eine große Allgemeingültigkeit aufweist, die generierten Aussagen von Klarheit und Verständlichkeit geprägt sind sowie dass die Aussagen sich auf das Wesentliche beschränken.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss das in der Regel komplexe Realgesehen stark vereinfacht werden. Vor diesem Hintergrund müssen häufig viele Nebenaspekte ausgeklammert werden. Erst durch die Reduktion und Idealisierung wird es möglich, interpretierbare Modelle zu erarbeiten. Inwiefern die getroffenen Vereinfachungen zulässig sind, ist im Verlauf der Modellanwendung zu prüfen. Durch die Auswertung von Fallstudien oder Experimenten können nach der Übertragung der speziellen Problemstellung auf das Modell anschließend Lösungsalternativen abgeleitet und bewertet werden. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass der Informationsgehalt bzw. der Nutzen eines Modells nicht mehr Erkenntnisse generieren kann, als vorher in die Bildung des Modells eingeflossen sind. Weiterhin gilt der Grundsatz, dass das Ergebnis einer Modellanwendung maximal so gut sein kann, wie die zugrundeliegenden Daten. Sowohl das Modell als auch die abgeleitete Problemlösung sind insbesondere während der Anwendung der Lösung einer fortlaufenden Modellevaluation zu unterziehen. Abschließend muss das Modell das Verhalten des realen Systems möglichst genau und fehlerfrei wiedergeben [Ny08].

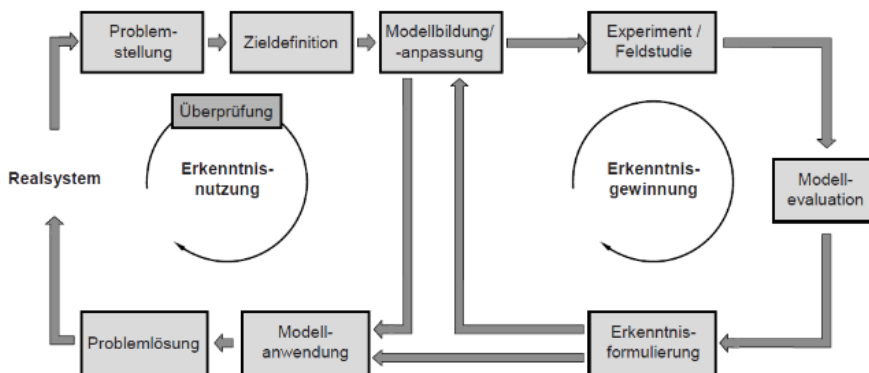


Abbildung 27.1: Modellbasierter Erkenntnisprozess nach Nyhuis

Literaturverzeichnis

- [Ec09] Eckhardt, A. There is something about process standards: An empirical analysis. In *Proceedings of the international Information Resources Management*, Dubai, United Arab Emirates, 2009.
- [Ha07] Hadfield, W. BP to save 600 million pounds in global IT process standardization. In *ComputerWeekly.com*, <http://www.computerweekly.com/feature/BP-to-save-600m-in-global-IT-process-standardisation> (Abgerufen am 04.04.2014).

- [HJ09] Hall, M J; Johnson, M E. When Should a Process Be Art Not Science? *Harvard Business Review*, 31(3):58-65, 2009.
- [LK06] Lyytinen, K; King, J L. Standard Making: A Critical Research Frontier For Information Systems Research. *Management Information Systems Quarterly*, 30(1):405-411, 2006.
- [MV04] Manrodt, K B; Vitasek, K. Global Process Standardization: A Case Study. *Journal of Business Logistics*, 25(1):1-23, 2004.
- [MEL08a] Muenstermann, B; Eckhardt, A; Laumer, S. Towards an Understanding of the Business Value of Business Process Standardization – A Case Study Approach. In *Proceedings 14th Americas Conference on Information Systems*, Toronto, 2008.
- [MW08b] Muenstermann, B; Weitzel, T. What Is Process Standardization. In *Proceedings of the international Information Resources Management*, Ontario, 2008.
- [MJB09] Muenstermann, B; Joachim, N; Beimborn, D. An empirical evaluation of the impact of process standardization on process performance and flexibility. In *Proceedings 15th Americas Conference on Information Systems*, San Francisco, 2009.
- [ME09b] Muenstermann, B; Eckhardt, A. What drives business process standardization? A case study approach. In *Proceedings of the international Information Resources Management*, Dubai, 2009.
- [MSL+10] Muenstermann, B; von Stetten, A; Laumer, S; Eckhardt, A. The performance impact of business process standardization: HR case study insights. *Business Process Management Journal*, 16(1):29-56, 2010.
- [Ny08] Nyhuis, P. Beiträge zu einer Theorie der Logistik. In Nyhuis, P (Hsg.) *Beiträge zu einer Theorie der Logistik*. Springer. Berlin, S. 1-19, 2008.
- [RS11] Rosenkranz, C; Schaefermeier, M. To Standardize Or Not To Standardize? – Understanding the effect of Business Process Complexity on Business Process Standardization. In *Proceedings of the 19th European Conference on Information Systems*, Helsinki, 2011.
- [SGR10a] Schaefermeier, M; Grgecic, D; Rosenkranz, D. Factors Influencing Business Process Standardization: A Multiple Case Study. In *Proceedings of the 43rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Koloa, 2010.
- [SEL10b] Schreiber, B; Eckhardt, A; Laumer, S. Between Cost Efficacy and Limited Innovation – A Scientometric Study of Business Process Standardization. In *Proceedings 16th Americas Conference on Information Systems*, Lima, 2010.
- [SRH12] Schaefermeier, M; Rosenkranz, C; Holten, R. Der Einfluss der Komplexität auf die Standardisierung von Geschäftsprozessen. *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2012*, 54(5):251-261, 2012.
- [Ve06] Venkatesh, V. Where To Go From Here? Thoughts on Future Directions for Research on Individual-Level Technology Adaptation with a Focus on Decision Making. *Decision Sciences*, 37(4):497-517, 2006.

[WW07] Wuellenweber, K; Weitzel, T. An empirical exploration of how process standardization reduces outsourcing risks. In *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, 2007.



Philipp Zellner M.Sc. Logistik ist seit 2011 als Doktorand am Internationalen Hochschulinstitut, einer zentralen Einrichtung der Technischen Universität Dresden, eingeschrieben. In seiner Dissertation geht es um die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Prozessstandardisierung intraorganisationaler Geschäftsprozesse. In diesem Forschungsgebiet ist er u. a. als Autor von internationalen Konferenzbeiträgen sowie von Zeitschriftenartikeln tätig.

Dieser Beitrag ist erschienen in: Thorsten Claus und Niels Seidel (Hrsg.), *Werkstatt europäischen Denkens – 20 Jahre Internationales Hochschulinstitut Zittau*, TUDpress, Dresden, 2014. Online verfügbar: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-152439>.