

# Zusammenfassung - Geschäftsprozessmanagement

5. Semester Wirtschaftsinformatik

**Institution:** Hochschule Luzern  
**Studiengang:** Bachelor in Wirtschaftsinformatik  
**Datum:** 24.01.2017  
**Statuts:** Veröffentlicht

**Autor:**

Janik von Rotz

<http://janikvonrotz.ch>

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	2
1.1	Organisation.....	2
1.2	Herausforderungen der Unternehmen .....	3
1.3	Geschäftsprozessmanagement.....	4
2	Strategisches Prozessmanagement .....	6
2.1	Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse .....	7
2.2	Kernkompetenzen.....	8
2.3	Prozessidentifikation .....	8
2.4	Organisationsformen .....	10
3	Gestaltung von Geschäftsprozessen .....	12
3.1	Organisatorische Gestaltungsregeln.....	12
3.2	Rollen .....	14
4	Risikomanagement .....	15
4.1	Instrumente .....	16
4.2	Internes Kontrollsystem.....	18
5	Bewertung von Geschäftsprozessen .....	20
5.1	Prozessassessment mit Reifegradmodellen .....	20
6	Einführung von Geschäftsprozessmanagement.....	24
6.1	Change Management.....	24
6.2	Widerstände Einführung GPM.....	24
6.3	Ziele, Probleme und Vorgehen .....	25
6.4	Einführungsstrategie.....	25
6.5	Ablaufphasen eines GPM Projekts.....	26

# 1 Einführung

## 1.1 Organisation

### Gestaltungsebenen

- Management
  - Strategieebene > Positionierung Geschäftsmodell
  - Organisations-/ Prozessebene > Organisation der Leistungserstellung (Fokus des Moduls)
- System
  - Anwendungsebene > Prozessorientierte Anwendungen
  - Software- und Datenbankebene > ERP-, CRM, PDM Systeme, Datenbanken

### Merkmale einer Organisation

- Vereinfachte Kommunikation
- Sinnvolle Ordnung
- Transparente Verfahrensweisen
- Entlastung Mitarbeiter (Informationssuche)
- Schaffung Freiraum (Selbstentfaltung Mitarbeiter)

### Unternehmensziele

Formalziele -> Sachziele -> Betriebliche Tätigkeit

---> Wertschöpfung

Organisation muss in der Lage sein sich ändernden Unternehmenszielen rasch anzupassen. Es braucht flexible gestaltbare Abläufe und Informationssysteme.

### Organisationsentwicklung

Phasen mit steigendem Umsatz im Verlauf der Zeit:

- Pionierphase > Gründung
  - Merkmale: Hohe Motivation, wenig Kapital, geringe Liquidität
  - Probleme: Spontanität, Generalkompetenz
- Organisationsphase > Formalisierung
  - Merkmale: Formale Verantwortungsbereiche, Organisationsbewusstsein, Rationalisierung
  - Probleme: Anpassungsprobleme, Abnehmende Identifikation, Spannungen im Betriebsklima  
> Möglichst schnell durchwandern
- Integrationsphase > Festigung
  - Merkmale: Dynamische koordinierte Anpassungen an Unternehmensziele
  - Probleme: Erstarrung der Organisation, Fürstentümer etablieren sich, Verlust des Bezugs zu den Unternehmenszielen

## Herausforderungen beim Organisieren

Organisatorische Veränderungen verursachen Widerstand. Ursache:

- Streben nach Sicherheit
- Bequemlichkeit
- Angst
- Implikation neuer Denk- und Handlungsweisen

Aktiver Widerstand > Häufigster Grund für Scheitern von Projekten

## BWL Organisationgestaltung

Trennung Ablauf und Aufbau > Kunstgriff, in der Praxis untrennbar

Aufbau > Organisatorischen Grundelemente > Institutionalisierung > Statisch

Ablauf > Koordination der Handlungszusammenhänge > Arbeits- und Kommunikationsabläufe > Dynamisch

## 1.2 Herausforderungen der Unternehmen

Einflussfaktoren

- Marktfaktoren
- Technische Faktoren
- Makroökonomische Faktoren
- Mitarbeiterqualifikationen

Beispiele: Digitalisierung, Marktwirtschaftliche Änderungen, Gesetzliche Änderungen

Marktdruck

- Kundenanforderungen
- Innovationszyklen
- Produktlebensdauer
- Stückzahlen

Wettbewerbsdruck

- Qualität
- Zeit
- Preis-/ Leistungsverhältnis
- Flexibilität

In der Vergangenheit war der Produzent König. Nachfrage war grösser als das Angebot. Heute steht der Kunde im Vordergrund.

Herausforderungen stehen Effizienzproblemen in Prozessen und ihren Auswirkungen gegenüber.

Effektivität > do the right things

Kein überzeugendes Leitbild, unklare strategische Ziele, mangelhafte Kenntnis der Erfolgsfaktoren

Effizienz > do the things right

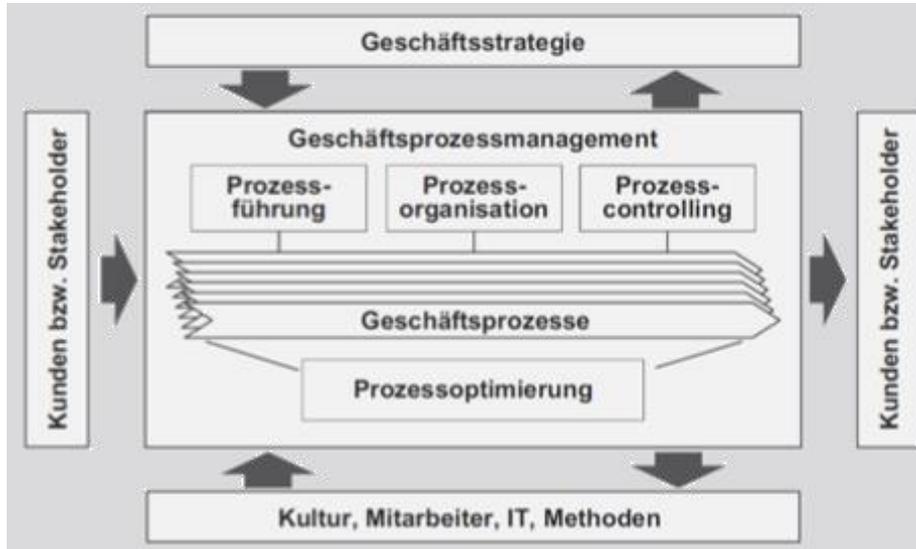
Viele Änderungen, viele Fehler, hohe Bestände, lange Durchlaufzeiten

Problemfeld der Effektivität > Falsch gestaltete Prozesse <> Nicht beherrschte Prozesse < Problemfeld der Effizienz

Das Geschäftsprozessmanagement stellt sich diesen Herausforderungen.

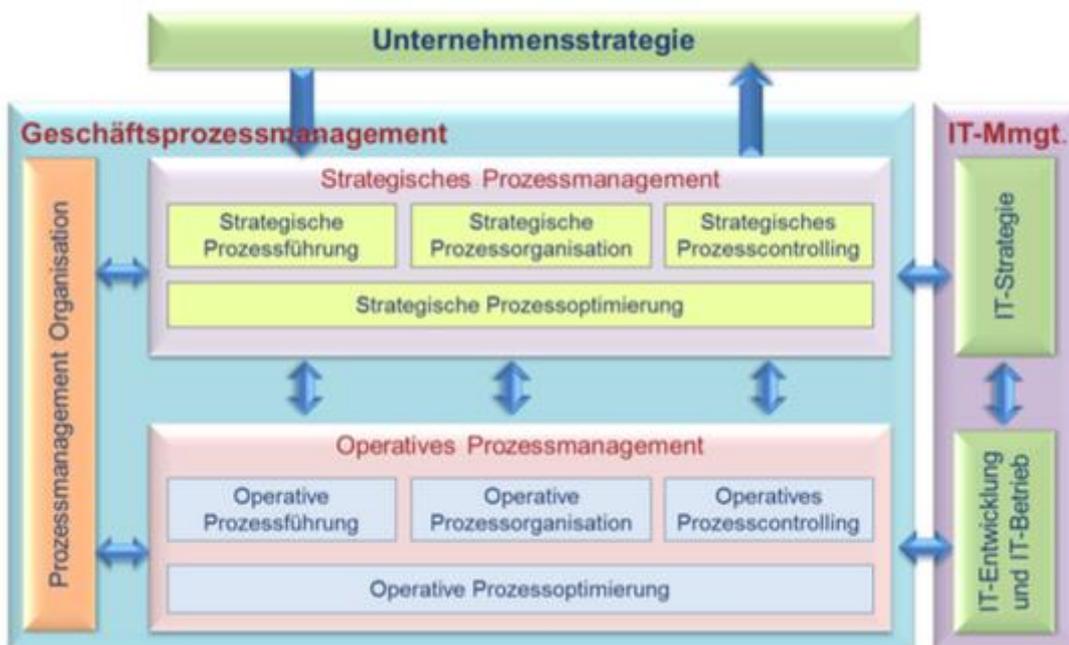
### 1.3 Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen.



Arbeitskultur wird immer wichtiger. Am Anfang stehen die Anforderungen des Kunden und am Ende die erbrachten Leistungen an den Kunden.

- Prozessführung > Ziele vereinbaren, Delegieren, Motivieren, Kommunizieren
- Prozessorganisation > Geschäftsprozesse identifizieren, modellieren, dokumentieren und gewichten. Verantwortung und Rollen delegieren.
- Prozesscontrolling > Prozessziele und -kennzahlen festlegen, Prozessablauf steuern, Zielerreichung und Performance messen.
- Prozessoptimierung > Geschäftsprozesse kontinuierlich verbessern.



### **Strategisches Prozessmanagement**

Definition relevanten Geschäftsprozesse, Erzeugt Transparenz, Anforderungen an Geschäftsprozesse anhand Unternehmensstrategie

- Strategisches Prozesscontrolling > Planung kritischer Erfolgsfaktoren, Kontrolle der Umsetzung der Ziele
- Strategische Prozessoptimierung > Langfristige Optimierung der Geschäftsprozesse
- Strategische Prozessführung > Entwicklung Prozesskultur, Aufbau und Ausbau prozessorientierter Kernkompetenzen
- Strategische Prozessorganisation > Identifizierung und Gewichtung wettbewerbsentscheidenden GP, Festlegung Aufgaben und Rollen GPM

### **Basis für das strategische GPM**

- Prozessvision > Prägnante Formulierung der Ziele des GPM
- Prozessmission > Konkretisierung der Prozessvision mit Handlungsrahmen und Weg zur Erfüllung.

Instrument > Zielfportfolio mit Netzdiagramm

Ziele des GPM bilden Basis für die strategische Massnahmenplanung.

Umsetzung der Massnahmepakete (Projekte) erfolgt im Rahmen des operativen Prozessmanagements.

### **Operative Prozessmanagement**

Einbettung der Prozesse ins operative Geschäft, Aktivitäten zur Gestaltung und Durchführung der Geschäftsprozesse, Antreiber für kontinuierliche Prozessverbesserung

### **Prozessorientierte Unternehmensführung**

- Aufgaben und Prozesse klar definiert
- Prozesse bis zur operativen Ebene detailliert strukturiert
- Standardisiert Dokumentierte Prozesse
- Verantwortlichkeiten definiert
- Eindeutige Zielgrößen definiert.

## 2 Strategisches Prozessmanagement

Prozess > besteht aus einer Folge von Aktivitäten, die aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen:

Eingabe (Input) -> Aktivitäten -> Ergebnis (Output)

Geschäftsprozess > funktions- und organisationübergreifende Folge wertschöpfender Aktivitäten:

Anforderungen von Kunden > wertschöpfende Aktivitäten > Leistungen für Kunden

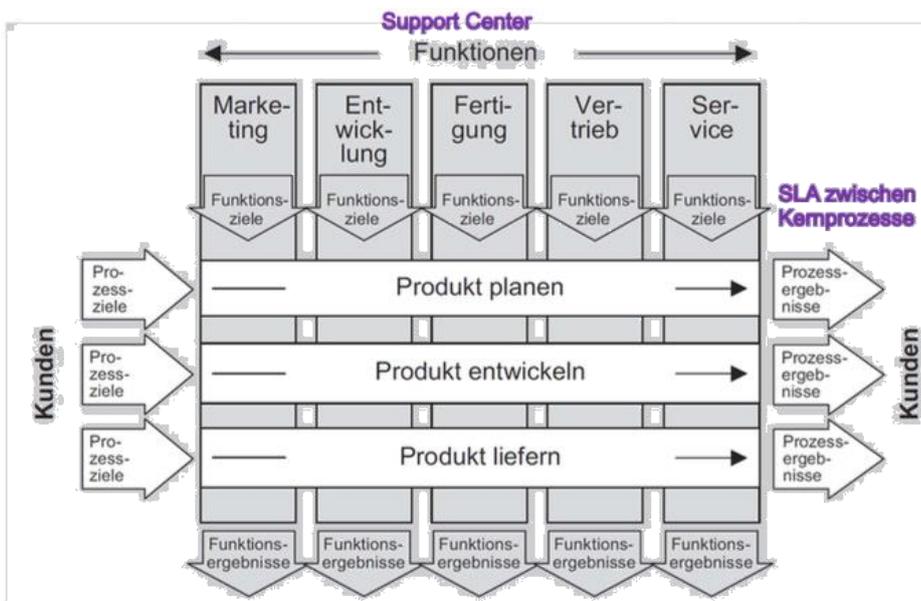
Der Kunde steht im Fokus

### Komponenten von Geschäftsprozessen



- Ziele von GP sind Bedürfnisse oder Erwartungen von Kunden zu erfüllen
- GP beginnen und enden immer bei Kunden
- Aktivitäten werden funktionsübergreifend gebündelt.

### Funktions- versus Prozessorganisation



Agile Unternehmen orientieren sich an den Geschäftsprozessen

SLA zwischen Support Center und Kernprozesse

Bei der Prozessorganisation kann man flexibler bestehende Kernprozesse ablösen und neue hinzufügen.

Eine Geschäftsprozessorganisation ist näher bei den Kundenanforderungen, da in funktionalen Organisationen sich die Mitarbeiter am Abteilungsleiter orientieren.

## 2.1 Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse

Primäre Geschäftsprozesse erzeugen Leistungen für externe Kunden, um deren Bedarf zu befriedigen.

Für einen effektiven und effizienten Ablauf benötigen primäre Geschäftsprozesse:

- Strategische Vorgaben
- Ressourcen

Diese werden von sekundären Geschäftsprozessen bereitgestellt.

Sekundäre Geschäftsprozesse müssen primäre Prozesse unterstützen, um eine maximale Wertschöpfung zu generieren.

Sekundäre Geschäftsprozesse haben keinen direkten Marktbezug und wirken indirekt.

Kunden der sekundären GP sind interne Kunden der Unternehmung.

### Strategische Geschäftseinheiten

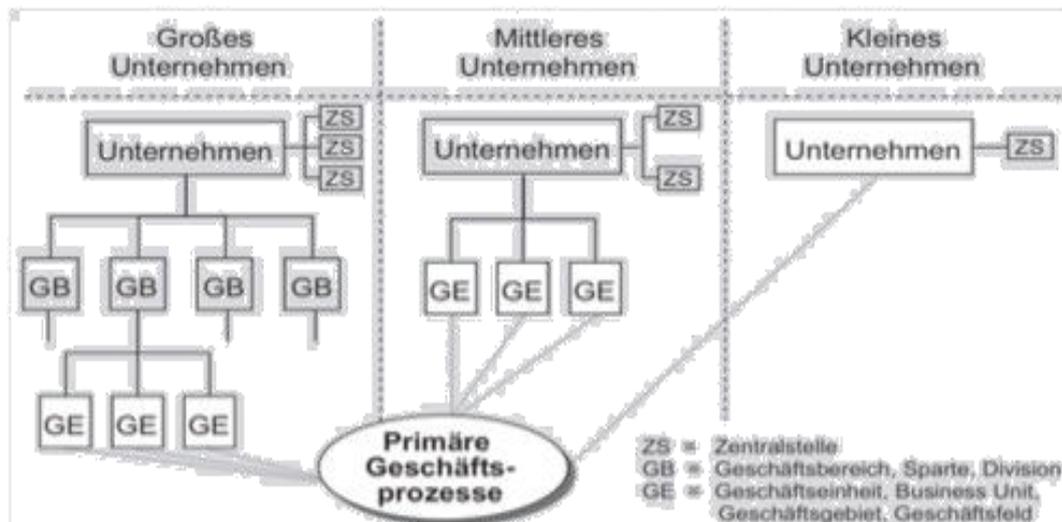
Ab einer bestimmten Grösse sind Unternehmen vielfach in Geschäftseinheiten unterteilt.

Geschäftseinheiten sind eigenständige Organisationen, die aus mehreren strategischen Geschäftsfeldern (Produkt-Markt-Kombination) bestehen.

Grosse Unternehmen fassen häufig mehrere Geschäftseinheiten in Geschäftsbereiche (Divisions, Sparten) zusammen.

Primäre GP erfordern relativ homogene strategische Ausgangsbasis > homogene Kundengruppen, Kundenleistungen und Wettbewerbsstrategien.

Diese Voraussetzungen sind auf der Ebene der Geschäftseinheiten, aber nicht auf Ebene der Geschäftsbereiche erfüllt.



Bei sekundären GP existiert keine Anbindung an die Geschäftseinheiten.

## 2.2 Kernkompetenzen

Kernkompetenzen haben folgende Merkmale:

- Stiften hohen Kundennutzen
- Basieren auf spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen
- Nicht auf dem Markt verfügbar
- Schwer imitierbar und substituierbar
- Erschliessen neue Märkte

Kernkompetenzen ermöglichen es Unternehmen agil auf dem Markt zu reagieren und auf Veränderungen einzustellen.

Kernprozesse > Geschäftsprozesse, die Kernkompetenzen repräsentieren.

Kandidaten für Kernprozesse sind primäre Geschäftsprozesse.

Wer in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben möchte muss sich Kernkompetenzen aneignen können.

## 2.3 Prozessidentifikation

Von der Strategie zur Prozessorganisation:

Unternehmensstrategie -> Prozessidentifikation -> Prozessgewichtung -> Prozessorganisation

Am Anfang des GPM steht die Identifizierung der Geschäftsprozesse. Zuordnung der Geschäftseinheiten zu den Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und Geschäftszielen.

### **Prozessidentifikation**

- Ausgangslage: Unternehmensstrategie, Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren
- Ziel: Kernprozess-Kandidaten identifizieren, Supportprozess identifizieren, Prozessabhängigkeiten aufzeigen.

Top-down Vorgehen

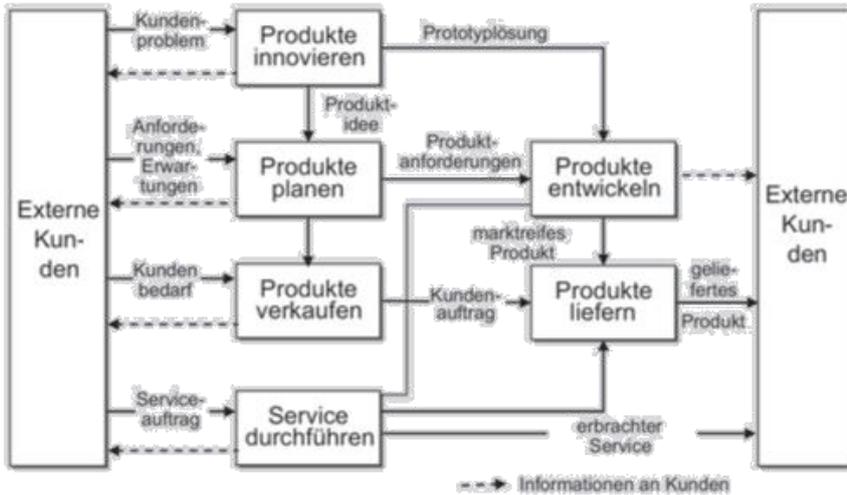
- Ausgangsbasis: Geschäftsstrategie
- Vorgehen: Identifikation von Kernprozessen und Supportprozessen
- Merkmale: Strategieorientiert, Kundenorientiert, Unabhängig von Eigeninteressen

Bottom-up Vorgehen

- Ausgangsbasis: Bestehende Aufbauorganisation
- Vorgehen: Aktivitäten der untersten Prozessebenen werden gebündelt und zu Teil- und Gesamtprozessen aggregiert. Gesichtspunkte zur Bündelung sind informations- und kostenrechnungstechnisch.
- Merkmale: Erheblicher Zeit- und Kostenaufwand (Modellierung Ist-Prozesse), Orientierung an Abteilungs- und Organisationsgrenzen, Redundanzen werden nicht aufgedeckt, Hemmung der Kreativität, Konservierung des funktionalen Denkens.

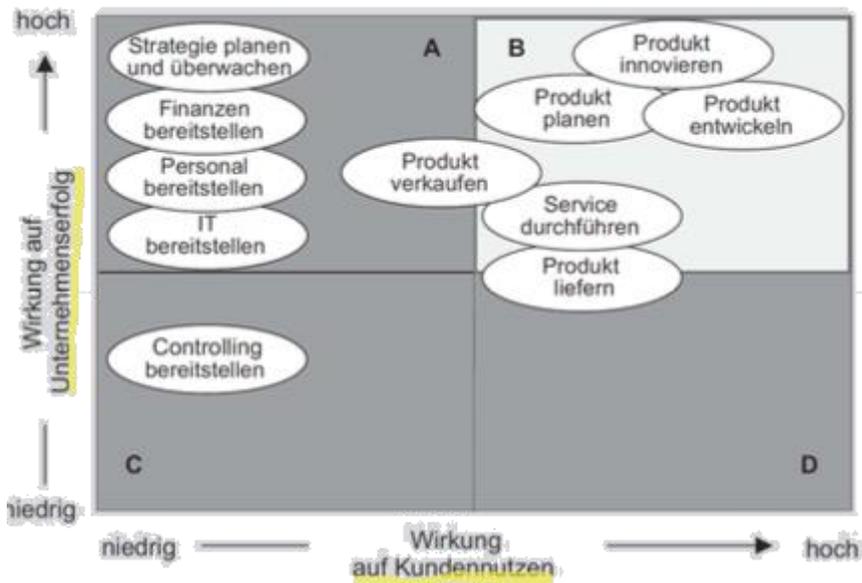
Die Prozesslandkarte ist das Resultat der Prozessidentifikation.

Hilfsmittel zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge und Nahtstellen zwischen GP.



### Prozessgewichtung

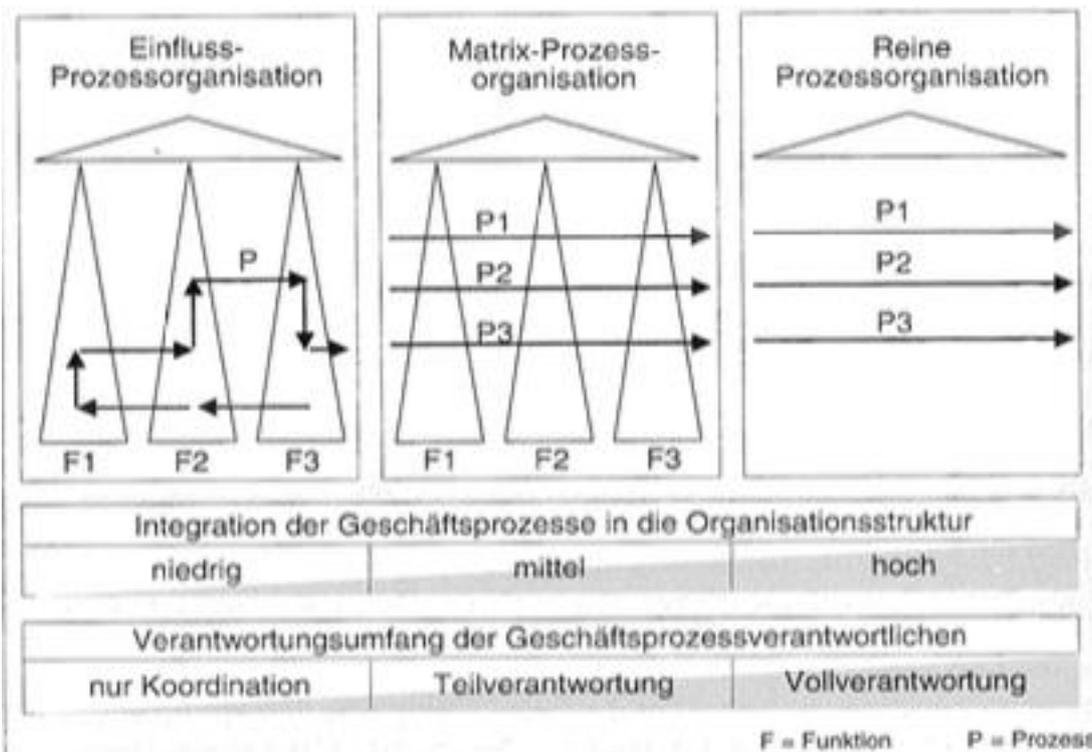
- Ausgangslage: Prozesse aus Prozesslandkarte
- Ziel: Ermittlung der strategischen Relevanz eines Prozesses
- Methoden: Nutzwertanalyse, Prozessportfolio, Prozess-Erfolgsfaktoren-Matrix



### Prozessvision und -organisation

- Ausgangslage: Gewichtete Prozesse und Prozesslandkarte
- Ziel: Unternehmensprozessmodell, Grundsätzliche Organisationsform, Rollen- und Verantwortlichkeitsstrukturen
- Methoden: BPO-Analyse, Referenzmodelle, Best Practice Governance

## 2.4 Organisationsformen



Hybride Organisationen werden mit Shared Service Center (Bündelung von Supportprozessen als interne Dienstleistung) oder Business Process Outsourcing (Verlagerung an externe Dienstleister) umgesetzt.

### Shared Services

- Voraussetzung: Hohes Transaktionsaufkommen (Innerhalb der Prozesse), Hoher Standardisierungsgrad, Hoher Wiederholungsgrad (Wievielmals findet gleiche Transaktion statt)
- Beispiele: Finanzen, IT, interne Beschaffung
- Beispiel IT als Shared Service Center (SSC): Organisatorisch selbständige Einheit (Joint Venture, Tochterunternehmen), Rechtlich selbständige Gesellschaft (Vorteil durch Transparenz der gesetzlichen Rechnungslegungsvorschriften), Vereinbarung mit SLA

Eigene Firma lohnt sich natürlich nur wenn der Dienst an Dritte angeboten wird.

- Vorteile: Skaleneffekt > Niedrigere Kosten, Personal- und Sachkosteneinsparungen, Konzentration der GE auf das Kerngeschäft
- Nachteile: Hoher Abstimmungsbedarf zwischen Schnittstellen und Prozessen, Akzeptanzprobleme bei Mitarbeiter, Standardisierung hemmt Flexibilität

### Business Process Outsourcing

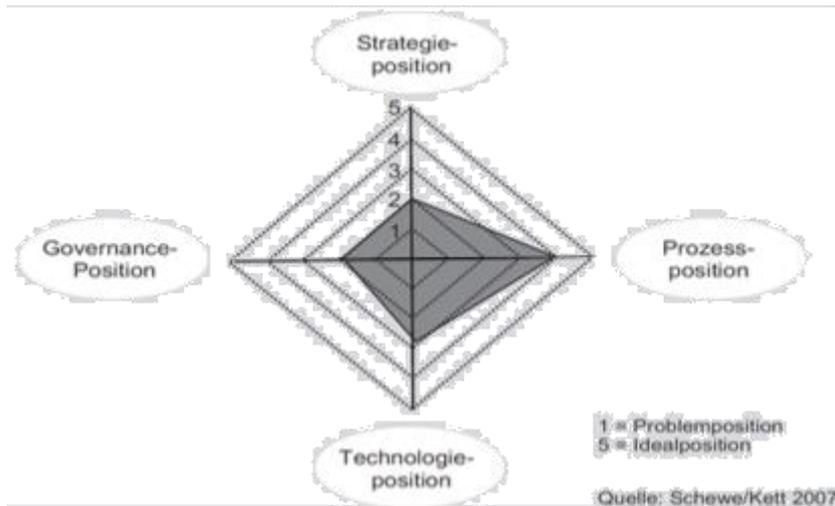
Verlagerung von Prozessaufgaben an externe Dienstleister.

Stärkere Konzentration auf Kernkompetenzen.

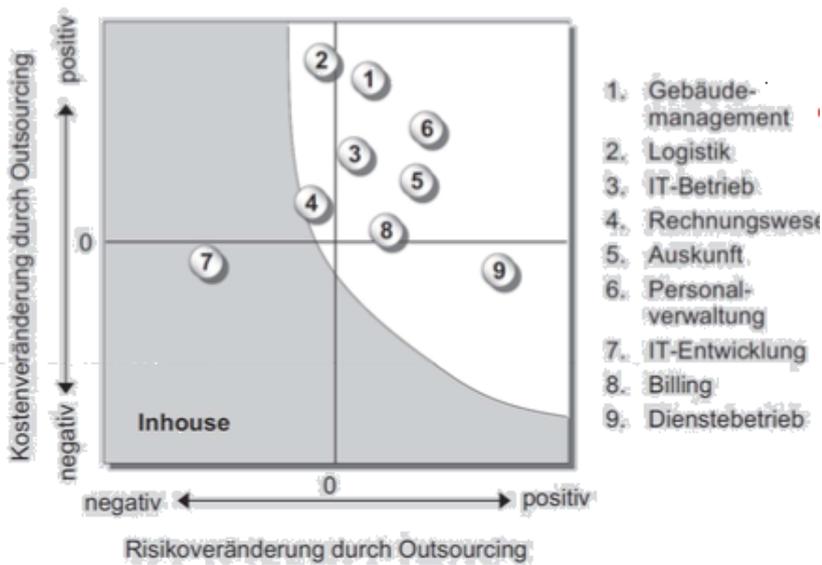
Kandidaten für BPO sind GP ohne strategische Bedeutung, im Normalfall die sekundären GP.

BPO-Entscheidungen müssen sorgfältig mit entsprechenden Methoden geplant werden.

BPO-Kontextraster:



BPO-Portfolio:



**Process Governance**

Ziel der Process Governance ist die ...

- einheitliche
- zielgerichtete
- transparente
- anforderungsgerechte

... Anwendung des GPM in allen Organisationseinheiten.

Inhalte sind: Prozessterminologie, Prozessstandards, Rollenbeschreibungen, Projektstandards, Normative Anforderungen.

### 3 Gestaltung von Geschäftsprozessen

Der Gestaltungsprozess sieht wie folgt aus:

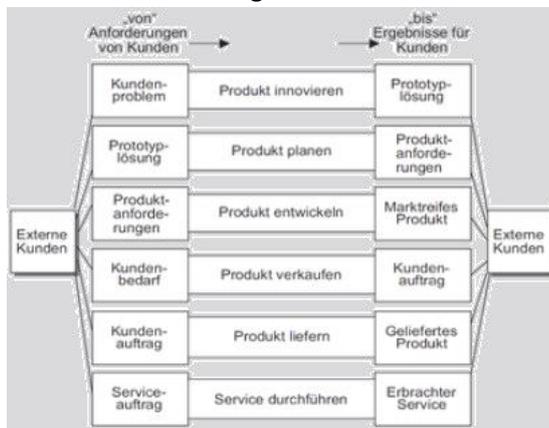
Identifikation -> Gewichtung der strategischen Relevanz -> Gestaltung und Strukturierung der GP -> Ergebnisse dokumentieren -> Rollen festlegen -> Integration der GP in die Organisationsstruktur

#### 3.1 Organisatorische Gestaltungsregeln

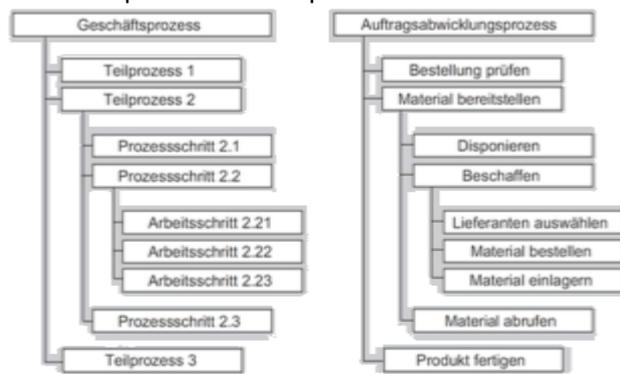
1. Kundenorientiert: Geschäftsprozesse beginnen und enden bei Kunden.
2. Aufbaustruktur: Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen.
3. Prozessobjekt: In Geschäftsprozessen werden Geschäftsfälle bzw. Prozessobjekte komplett bearbeitet.
4. Ablaufstruktur: Für jeden Geschäftsprozess ist ein zeit- und ressourcengünstiger Ablauf festzulegen.
5. Effizient: Nicht wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren.
6. SLA: Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreement) zu treffen.
7. Dokumentation: Geschäftsprozesse sind zu dokumentieren und zu gewichten.
8. Verantwortlichkeit: Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen.
9. Integration: Geschäftsprozesse sind in die Unternehmensorganisation zu integrieren.

Die Regeln genauer ausgeführt:

1. Geschäftsprozesse beginnen und enden bei Kunden.
  - a. Umfasst Anforderungen des Kunden und Prozessergebnisse an den Kunden



2. Jeder Geschäftsprozess ist ein Teilprozess, Prozesse- und Arbeitsschritte zu unterteilen.
  - a. GP hat vertikale Aufbaustruktur
  - b. Geschäftsprozesse -> Teilprozesse -> Prozessschritte -> Arbeitsschritte -> Aktivitäten

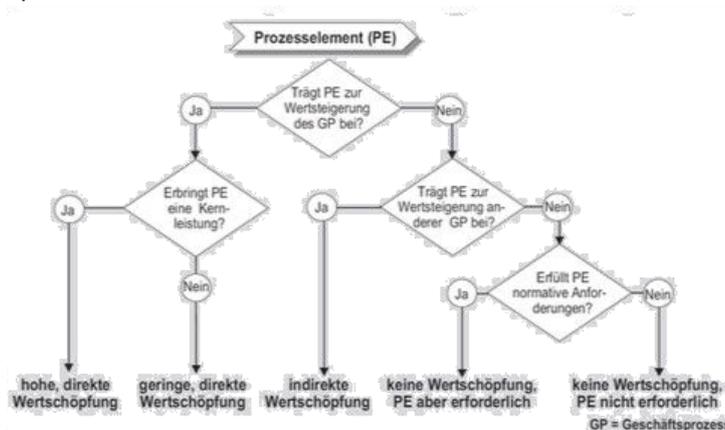


c.

3. In Geschäftsprozessen werden Geschäftsfälle bzw. Prozessobjekte komplett bearbeitet.
  - a. GP wird durch GF angestoßen
  - b. In der Wertschöpfung ändert Zustand des PO
  - c. Im GP, Teilprozess und Prozessschritt werden nur homogene PO bearbeitet
  - d. Das PO wird im GP über Dekomposition in Teilobjekte aufgespalten.
4. Für jeden Geschäftsprozess ist ein zeit- und ressourcengünstiger Ablauf festzulegen.

Gestaltungsmaßnahmen	vorher	nachher
1. Weglassen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → <del>3</del> → 4
2. Zusammenlegen	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2+3 → 4
3. Parallelisieren	1 → 2 → 3 → 4	1 → (2, 3) → 4
4. Auslagern	1 → 2 → 3 → 4	1 → 2 → 3 → 4 (mit Pfeil nach außen)
5. Ergänzen	1 → 2 → 3	1 → 2 → 3 → 4 (mit Pfeil nach innen)

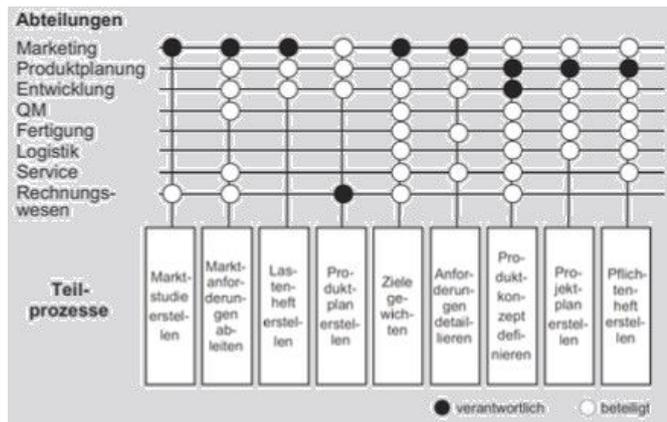
- a.
- b. Parallelisieren wird am häufigsten gemacht
5. Nicht wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren.
  - a. Spielt im GPM eine zentrale Rolle



- b.
- c. Normative Anforderungen > Gesetzliche Anforderungen
6. Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen (SLA) zu treffen.
  - a. Jeder GP benötigt Inputs > Personal, technische Ressourcen, Werkstoffe, Methoden, IT-Tools, Dienstleistungen, Informationen
7. Geschäftsprozesse sind zu dokumentieren und zu gewichten.
  - a. Wichtige Dokumente > Geschäftsprozessmodell und Prozesslandkarte

<b>Prozessname:</b> Produkt entwickeln		<b>Prozessverantwortlicher:</b>	
<b>von:</b> Produkthanforderungen	<b>bis:</b> marktreifes Produkt	Name	
<b>Objekt:</b> Entwicklungsprojekt			
<b>Prozessinputs:</b> Produkthanforderungen (z. B. Lastenheft), Projektplan, wirtschaftlicher Produktplan, Prototypen, Basislösungen		<b>Lieferanten:</b> Geschäftsprozesse: Produkt planen Produkt innovieren	
<b>Prozessergebnisse:</b> integriertes, getestetes und marktreifes Produkt mit vollständiger Dokumentation		<b>Kunden:</b> Geschäftsprozesse: Produkt liefern Produkt verkaufen Service durchführen	

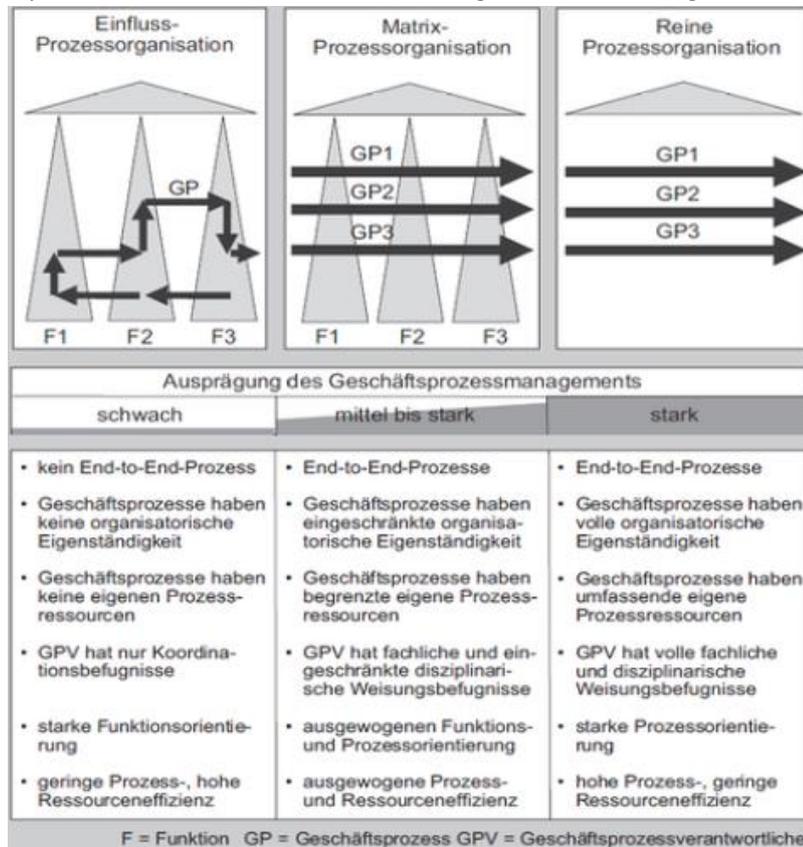
b. Prozesskarte



c. Prozess-Organisations-Diagramm >

Erkennung organisatorischer Schwachstellen.

8. Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen
  - a. Führungsaufgaben > Geschäftsprozessverantwortlicher
9. Geschäftsprozesse sind in die Unternehmensorganisation zu integrieren.



a.

### 3.2 Rollen

Aufgaben im GPM werden Rollen zugeordnet.

Rolle > personenunabhängige Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Rollen können Personen oder Gremien/Teams sein.

RACI > Responsible, Accountable, Consulted, Informed

PRO GP nur eine Rolle accountable.

## 4 Risikomanagement

Risiko ist das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit eines unerwünschten Ereignisses und Höhe des Schadens aus dem Ereignis.

Im GPM können Schäden finanzieller oder nicht finanzieller Natur sein.

Risiken entstehen vor allem aufgrund vielfältiger Anforderungen:

- Kunden zufriedenstellen
- Hohe Prozessqualität
- Kurze Prozesszeiten
- Niedrige Kosten

Risiken in GP entstehen durch:

- Unternehmensexterne Einflüsse > Veränderung Wettbewerber, technologischer Wandel, mangelhafte Qualität der Zulieferer (Samsung)
- Unternehmensinterne Einflüsse > mangelhafte Strategie, unzureichende Ressourcen, mangelnde Qualität interner Zulieferer
- Prozessinterne Einflüsse > niedrige Prozessreife, mangelhafte Planung, Zielabweichungen bei Ausführung

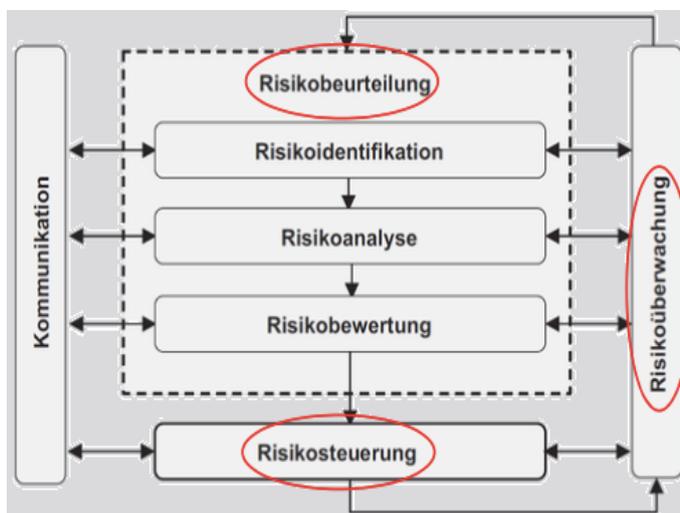
Risikomanagement umfasst alle Aufgaben zur ...

- Identifikation
- Analyse
- Bewertung
- Steuerung
- Überwachung
- Reporting

... von Risiken.

Risikomanagement in GP soll Risiko so steuern, dass Zielerreichung innerhalb eines Toleranzbereichs liegt.

ISO 31000:2009 stellt eine Verbindung zwischen Zielen, Prozessen und Ergebnisse.

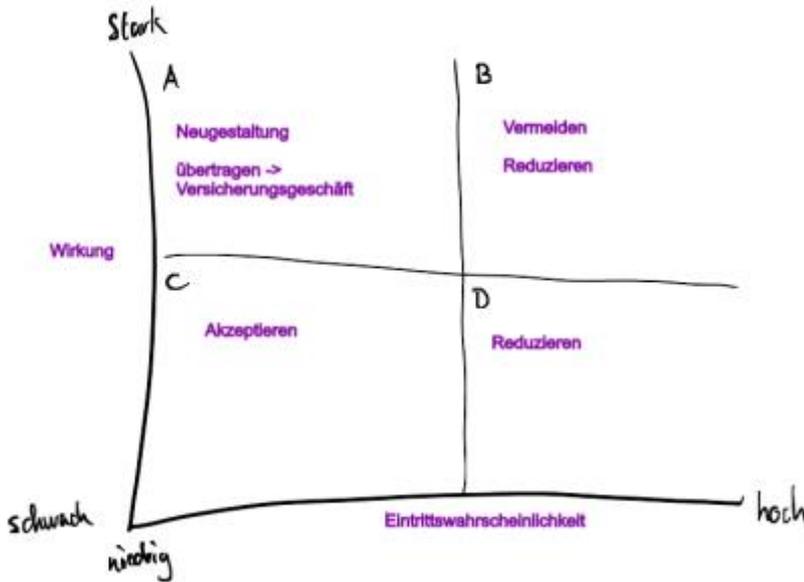


**Risikobeurteilung**

Risikoidentifikation -> Risikoanalyse: Risikoursache und Eintrittswahrscheinlichkeit feststellen -> Risikobewertung: Priorisierung und Bewertung der Risiken anhand Zielerreichung

**Risikosteuerung**

Festlegen von Massnahmen > Neugestalten, Senken der Eintrittswahrscheinlichkeit, Streuen, Überwälzen, Akzeptieren



Feld A > Outsourcen

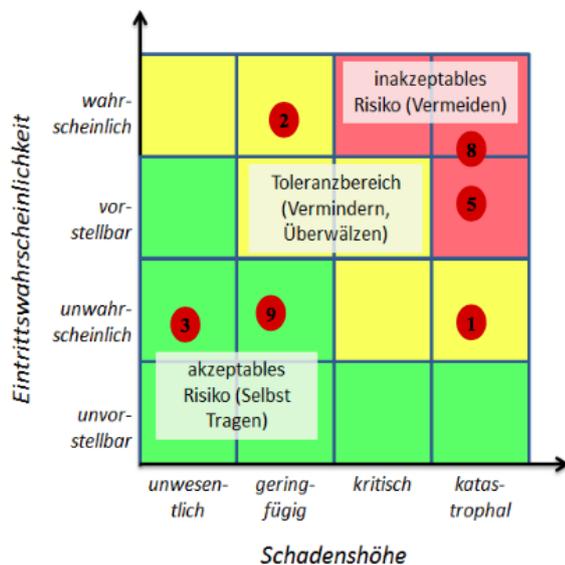
**Risikoüberwachung**

Kontrolle der Entstehung und Entwicklung von Risiken.

4.1 Instrumente

**Risikomatrix**

Festlegung von Risikomassnahmen.



### Phasen des Risikomanagements

- 1 > Positionierung des Geschäfts > SWOT-Analyse
- 2 > Konzipierung des GPM > Projektassessment
- 3 > Implementierung GPM > Prozessassessment
- 4 > Durchführung und Optimierung GPM > Prozessassessment

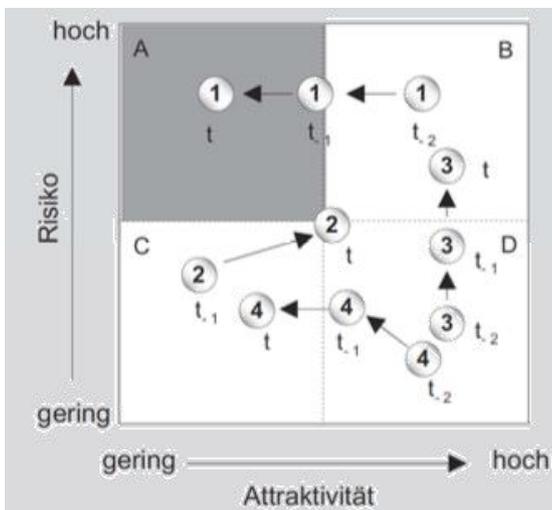
Über alle Phasen findet die Risikobeurteilung -überwachung und -steuerung statt.

### Prozessportfolio



### Dynamisches Attraktivitäts-Risiko-Portfolio

Moderne Unternehmen arbeiten nur mit dynamischen Portfolios.



- Vorteile
  - Strategieorientierte Bewertung der GP
  - Kollektive Beurteilung
  - Nachvollziehbare Darstellung
  - Hohe Informationsverdichtung
- Nachteile
  - In Einführungsphase nur qualitative Bewertung möglich.
  - Gestaltung der Bewertungskriterien erfordert viel Erfahrung

### Projektassessment

Beinhaltet die Überprüfung der Erfolgsvoraussetzungen eines GPM Projekts.

Projektmanagement Bewertungskriterien	Gewichtung (%)	Maximale Punktzahl	Bewertungsergebnis (%)	Erreichte Punktzahl	Risiko
1. Projektziele	30	150	60	90,00	hoch
2. Projektführung	20	100	50	50,00	sehr hoch
3. Projektmitarbeiter	20	100	70	70,00	hoch
4. Projektressourcen	10	50	80	40,00	mittel
5. Projektablauf, -controlling	20	100	70	70,00	hoch
Gesamtpunktzahl Projektmanagement (maximal 500 Punkte)				320,00	<b>Gesamtrisiko hoch</b>
Erfüllungsgrad Projektmanagement (Gesamtpunktzahl : 500) - 100				64 %	
Erfüllungsgrad Risiko	bis 59 % sehr hoch	von 60 bis 79 % hoch	von 80 bis 89 % mittel	von 90 bis 100 % gering	

### Prozesscontrolling

Überwachung der Zielabweichungen.

### Integrierte Risikosteuerung

Gegenüberstellung von Prozesscontrolling und Geschäftscontrolling.

Analyse Gefährdung der Geschäftsziele durch Zielabweichung in den Geschäftsprozessen.

### 4.2 Internes Kontrollsystem

Gesamtheit der internen Kontroll-Massnahmen.

Dient der effektiven und effizienten Erreichung der Unternehmensziele.

Fehler sollen verhindert oder reduziert werden.

Wirkt ebenfalls unterstützend bei:

- Erreichung von geschäftspolitischen Zielen
- Compliance
- Schutz des Geschäftsvermögens (Gläubigerschutz)
- Sicherstellung, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung
- Finanzielle Berichterstattung

Anforderungen:

- Wirksamkeit: Unternehmenskultur, Geschulte Mitarbeiter, Geregelte Verantwortungen
- Effizient: Fokus Schlüsselrisiken, Integrativer Bestandteil des RM, Einsatz interne Revisionen
- Nachvollziehbarkeit: Ziele und Ausbaugrad IKS sind dokumentiert, Risiken sind dokumentiert, Qualität wird regelmässig beurteilt

Bildet das Bindeglied zwischen Geschäftsprozessmanagement und Risikomanagement.

Es ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für GPM und RM.

Unterstützt folgende Zielsetzungen:

- Nachhaltige Steigerung Unternehmensexistenz
- Steigerung Effektivität und Effizienz der operativen Geschäftstätigkeit
- Gewährleistung Vollständigkeit und Korrektheit Finanzberichterstattung
- Umsetzung Risikomanagement-Rahmenwerken (z.B. ISO 31000)

## 5 Bewertung von Geschäftsprozessen

Unter Reifegrad versteht man im Prozess- und IT-Servicemanagements den Grad der Prozessbeherrschung bzw. Verbesserung.

### 5.1 Prozessassessment mit Reifegradmodellen

Haben die Aufgabe Reife einzelner GP oder des GPM zu bewerten > Stärken und Schwächen feststellen > Reife erhöhen

EFQM > Qualitätsfaktoren im Fokus

GPA > Fokus auf Effizienzkriterien

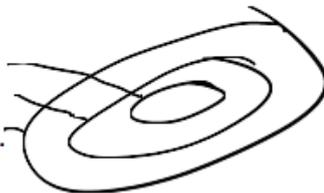
#### Regeln für die Durchführung

- Informieren: Vor dem ersten Prozessassessment ausführlich über Zweck, Umfang, Vorgehen, Verantwortlichkeiten und Rollen der Bewertung informieren.
- Experten: Das Assessmentteam aus ein bis zwei prozessinternen sowie ein bis zwei prozessexternen Prozessexperten zusammensetzen.
- Integration: Den Geschäftsprozessverantwortlichen in das Team einbinden.
- Moderation: Die Moderation einem erfahrenen prozessexternen Assessor übertragen.
- Dokumentation: Auf schriftliche Nachweise Wert legen.

Reifegradmodelle dienen als Vergleichsbasis zur Bewertung.

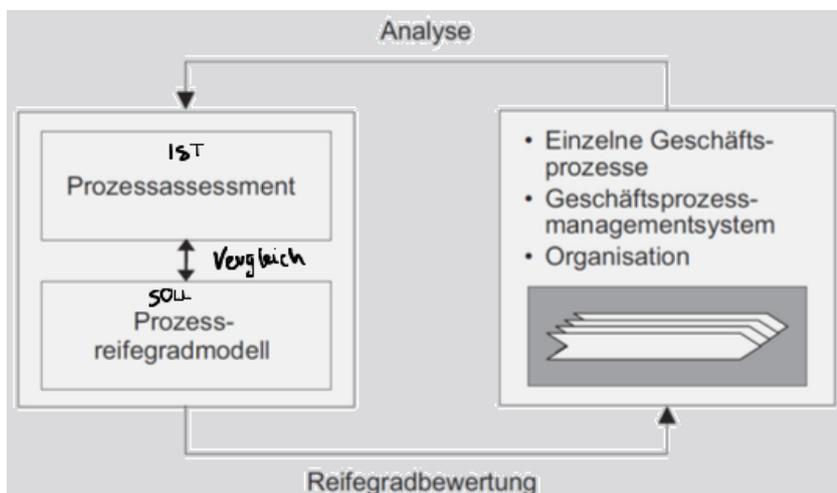
Bewertungsobjekte können

einzelne Geschäftsprozesse  
gesamte GPM-Systeme oder  
gesamte Organisationen sein.



Reifegradmodelle unterscheiden verschiedene Stufen der Reife

Hohe Reife bedeutet, dass Voraussetzungen für hohe Prozesseffektivität (Qualität) und -effizienz erfüllt sind.



Prozess zur Reifegradbewertung

Übersicht bekannter Reifegradmodellen

Kriterien Modelle	Anwendungs- bereich	Objekt	Detaillie- rungsgrad	Bewer- tungs- methode
CMMI	Entwicklung, Beschaffung, Service	Organisation	hoch	SCAMPI
SPICE / ISO 15504	Software- entwicklung	einzelne Prozesse	hoch	SCAMPI
ITIL	IT-Services	Organisation	mittel	Checklisten
BPMM (OMG)	Industrie	Prozessma- nagement- system	hoch	Checklisten
PEMM (Hammer)	generell	Organisation, einzelne Prozesse	mittel	Checklisten
ISO 9004:2009	generell	Prozessma- nagement- system	niedrig	–

**CMMI – Capability Maturity Model Integration**

Kennt verschiedene Modelle > Acquisition, Development, Services

Ziel der CMMI-Modelle ist die Prozessverbesserung

Prozessgebiete werden in vier Kategorien unterteilt > Unterstützung, Prozessmanagement, Projektmanagement, Spezielle Prozessgebiete (z.B. Entwicklung)

Maximal erreichbare Reifegrad der Prozessgebiete entspricht dem Fähigkeitsgrad.

Prozessgebiet	Reife- grad	Fähigkeitsgrad		
		1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsmanagement</li> <li>• Zulieferungsmanagement</li> <li>• Konfigurationsmanagement</li> <li>• Messung und Analyse</li> <li>• Prozess- und Produktqualitätssicherung</li> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektverfolgung und -steuerung</li> </ul>	2	Zielprofil Reifegrad 2		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsfindung</li> <li>• Fortgeschrittenes Projektmanagement</li> <li>• Risikomanagement</li> <li>• Organisationsweite Prozessentwicklung</li> <li>• Organisationsweite Prozessausrichtung</li> </ul>	3			
	3			
	3			
	3			
	3			
	3			
		Zielprofil		

Bewertung von Reifegraden wird im Rahmen von Appraisals nach dem SCAMPI-Verfahren durchgeführt.

Dazu gehört: Beurteilung Prozessreife, Erstellung Fähigkeitsprofile, Ermittlung Stärken und Schwächen

Erfüllt die Anforderungen an ISO 15504

Stufen: Initial -> Managed -> Defined -> Quantitatively Managed -> Optimized

## **SPICE – Software Process Improvement and Capability Determination**

Standard für Softwareentwicklungsprozesse.

Schwerpunkte sind die Prozessverbesserung und Bestimmung der Prozessfähigkeit von Lieferanten.

Bewertet Prozesse unabhängig voneinander.

Stufen:

- Incomplete > Keine Prozesse
- Performed > Prozesse implementiert
- Managed > Prozesse geplant und überwacht
- Established > Prozesse tabliert
- Predictable > Umfassend und konsistent eingeführt
- Optimizing > Auf Geschäftsziele abgestimmt

Die Bewertung der Prozesse erfolgt anhand neun Prozessattributen.

Die Bewertung jedes Attributes basiert auf einer vierstufigen Skala.

Spice ist in Europa weit verbreitet

### **CMMI vs. SPICE**

CMMI legt Fokus auf gesamte Organisation

SPICE legt Gewicht auf einzelne Prozesse

Detailierungsstufe ist bei CMMI grösser

SPICE ist ISO Standard, umfassender, konsistent mit ISO 12207 (Softwareentwicklung), auch für kleine Firmen geeignet.

### **ITIL**

Orientiert sich an CCMI for Services.

Reifegrad bezieht sich auf Organisationen und nicht einzelne GP.

Im Vordergrund stehen: Vision und Steuerung, Prozesse, Mitarbeiter, Technologie und Trends, Kultur

Stufen: Initial -> Repeatable -> Defined -> Managed -> Optimizing

### **BPMM – Business Process Maturity Model**

Wurde von der Object Management Group als herstellerunabhängiger Standard entwickelt.

Das BPMM-Modell

- Ist komplex
- Verlangt Einbezug externer Experten
- Unterscheidet relevante Kriterien

Stufen: Initial: Prozesse undefiniert -> Managed: Prozesse existieren auf Arbeitsebene -> Standardized: Standardisierte Prozesse -> Predictable: Prozessergebnisse quantitativ gesteuert -> Innovating: Prozesse werden proaktiv gesteuert, innoviert und kontinuierlich verbessert

**ISO 9004:2009**

Stellt ein Grundgerüst dar, das um weitere Grade ergänzt und angepasst werden kann.

Orientiert sich an keinem Prozessmodell.

Es existieren keine Best-Practice-Vergleiche, Bewertungsmethodiken oder Checklisten.

Ist Allgemeingültig.

**PEM – Process and Enterprise Maturity Model**

Bewertung einzelner Prozesse und Organisationen.

Besteht aus zwei Merkmalgruppen

- Prozesse > Fünf Determinanten
- Organisationen > Vier Determinanten

Für jeden Determinanten existieren fünf Entwicklungsstufen.

Der geringe Differenzierungsgrad macht es einfach zur Anwendung und Selbstbewertung.

Stufe	Reife	Charakteristiken
P-4	Erstklassig	• Der Prozess ist erstklassig und erstreckt sich über die Grenzen des Unternehmens hinaus
P-3	Optimale Leistung	• Der Prozess hat eine hohe Leistung und optimiert die Gesamtleistung des Unternehmens
P-2	Überdurchschnittliche Ergebnisse	• Der Prozess ist als End-to-End-Prozess definiert und implementiert, er liefert überdurchschnittliche Ergebnisse
P-1	Stabil	• Der Prozess ist zuverlässig, berechenbar und stabil
P-0	Zufällig	• Prozesse funktionieren nach dem Zufallsprinzip

**GPM**

Unterscheide zwischen Bewertung GP und GPM.

Kompatibel mit EFQM

Besteht aus zwei Teilmodellen (GP und GPM)

Jedes Teilmodell hat fünf Reifegradstufe

Stufen: Prozessdefinition -> Prozessverantwortung -> Prozesszielplanung -> Prozesssteuerung -> Prozessoptimierung

## 6 Einführung von Geschäftsprozessmanagement

Offene Kommunikation ist der Schlüssel des Changemanagements.

Fokus auf: Partizipation, Low Hanging Fruits, Passiver Widerstand erfordert besondere Planung.

### 6.1 Change Management

Die Realisierung von Veränderungsprozessen durch die Steuerung und Nutzung der darin wirksamen Kräfte.

Unterstützt Führung und Mitarbeiter, Änderungen zu

- erkennen
- akzeptieren
- aktiv Mitzugestalten
- effektiv und effizient umzusetzen
- stabilisieren

Organisation stehen immer wieder vor Herausforderungen:

- Wandlungsbedarf > Notwendige Veränderungen erkennen
- Wandlungsbereitschaft > Veränderungen erfolgreich durchzuführen
- Wandlungsfähigkeit > z.B. Einführung GPM

### 6.2 Widerstände Einführung GPM

Auslöser sind vielfach:

- Geschäftsprozesse stehen im Mittelpunkt und nicht Abteilungen
- Prozessverantwortliche sind Träger der Organisation und nicht Funktionsverantwortlicher
- Nur das, was dem Kunden nutzt, hat Wert
- Mitarbeiter steuern und verbessern GP selbst
- Operativen Steuergrößen sind Zeiten, Qualität und Kosten der GP und nicht Kostenstellenbudget

Grundsätze der Widerstände:

- Keine Veränderung ohne Widerstand
- Widerstand enthält eine verschlüsselte Botschaft
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Mit dem Widerstand gehen und nicht dagegen

Indizien für Widerstände:

- Widerspruch > Gegenargumente, Vorwürfe, Polemik
- Unruhe > Streit, Gerüchte, Cliquenbildung
- Ausweichen > Schweigen, Bagatellisieren, unwichtiges debattieren
- Lustlosigkeit > Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Krankheit

Wichtige Widerstände:

- Personenbezogen: Angst vor dem Unbekannten und vor Überforderung
- Organisationsbezogen: Bedrohung des bestehenden Machtgleichgewichtes (informelle Struktur)

### 6.3 Ziele, Probleme und Vorgehen

GPM Einführung ist problematisch, wenn Topmanagement es als Kostensenkungsinstrument einsetzen will.

Neuralgischer Punkt ist die Unterstützung des Managements.

Problemfelder im Topmanagement:

- Individuelle Veränderungsbereitschaft gleich der Organisation
- Von GPM nicht überzeugt
- Empfindet GPM nicht als deren Aufgabe
- Niedrige Wandlungsbereitschaft (Wollen) aber hohe Wandlungsfähigkeit (Können) vorhanden.

Mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften durch: Mangelnde Einsicht, Angst vor Entscheidungen, Verlust von Einfluss.

Vorgehen bei der Einführung:

- Einbezug Topmanagement in der ersten Stunde
- Partizipation der Mitarbeiter
- Adaptives Lernen

Erfolgsfaktoren:

- Strategieorientierte GPM-Ziele
- Sichtbare GPM-Überzeugung und Beteiligung der Leitung
- Quick Wins

### 6.4 Einführungsstrategie

In der Einführungsstrategie wird der Anwendungsbereich, Vorgehen und die Einführung des GPM definiert.

Die Projektkomplexität und damit verbundenen Risiken werden durch Staffelung der Geschäftsprozesse reduziert.

Varianten zur Einführung

- Pilotierung eines primären GP einer GE
  - Geringe Komplexität
  - Schnittstellenprobleme
- Parallele Implementierung aller GP einer GE
  - Hoher Nutzen für Geschäftseinheit
  - Höhere Ressourcenbindung
- Parallele Implementierung aller GP aller GE
  - Geringe Reibungsverluste
  - Sehr hoher Abbruchschaden

Differenzierung der Geschäftsprozesse ist der entscheidende Faktor bei der Auswahl der Varianten.

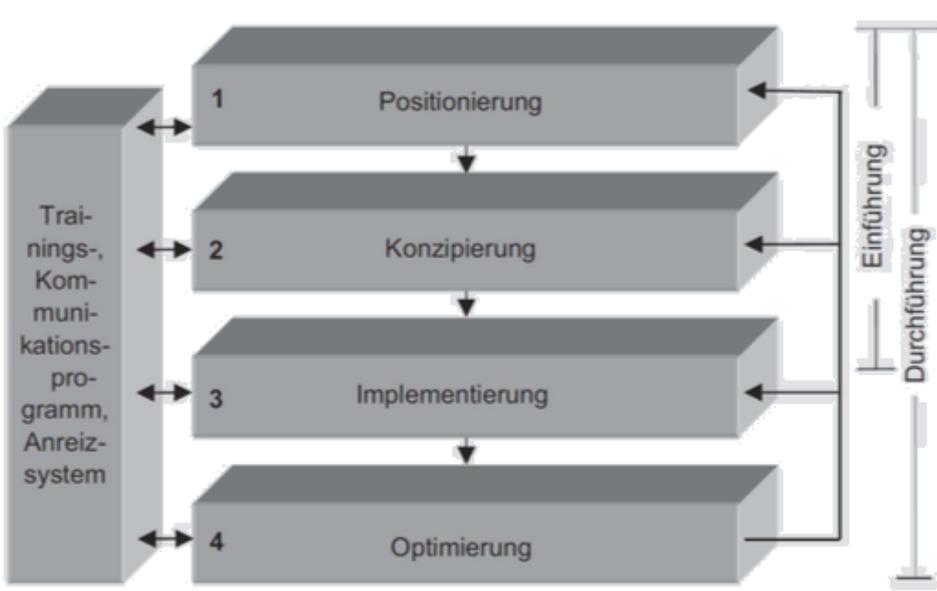
Beispiel zum Vorgehen: Festlegen Projektziele -> Analyse der Erfolgsfaktoren -> Bildung Projektteams und Beschaffung Budget -> Festlegen der Projektstruktur und Projektablauf -> Festlegung von Meilensteinen -> Kontrollieren Projektergebnisse -> Projektdokumentation

GPM-Steuerungsausschuss ist das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und GPM-Projektteam.

### 6.5 Ablaufphasen eines GPM Projekts

Vor dem Start empfiehlt sich die Erfolgchancen mit einem Assessment zu prüfen.

Typischer Ablauf eines Projekts:



Methoden zur Überwachung der Phasen:

