

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

---

Clemente Minonne

# **Business-Analyse**

**Konzepte, Methoden und Instrumente zur Optimierung  
der Business-Architektur**

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Dr. oec. et Dipl. Ing. Clemente Minonne ist der Präsident und ein Principal Business Architekt der iProcess AG, einer unabhängigen Organisationsberatung mit Sitz in Luzern, welche sich auf die Optimierung der Geschäftsarchitektur (Business Architecture) für Organisationen der Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen spezialisiert hat. Er ist für die Führungsprozesse des Unternehmens verantwortlich und ein Experte in den Disziplinen Geschäftsprozessmanagement und Wissensmanagement. Daneben ist er als Dozent am Institut für Organisation und Personal der Universität in Bern und weiteren Hochschulen tätig. Clemente Minonne ist Präsident der Gesellschaft für Unternehmensorganisation (GFUO) und Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Prozessmanagement (Schweiz).



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Print** ISBN 978-3-7910-3308-2 Bestell-Nr. 20378-0001  
**epdf** ISBN 978-3-7992-6743-4 Bestell-Nr. 20378-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)  
Satz: Johanna Boy, Brennbach  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch liegt nun in seiner 1. Auflage vor und soll primär als »methodischer Leitfaden« zur Business-Analyse verstanden werden. Es war mir von Beginn an ein großes Anliegen, lediglich praxiserprobte Methoden und Instrumente darzustellen. Es ist jedoch auch ein Beitrag für Expertinnen und Experten aus der akademischen Landschaft, da damit einige bestehende Wissenslücken geschlossen werden können. Und natürlich steht dieses Buch auch Studierenden und Autodidakten zur Verfügung. Während meiner zahlreichen Vorlesungen an Universitäten und Fachhochschulen sowie bei Seminaren für Unternehmen in den letzten 15 Jahren wurde ich oftmals gefragt, ob, nebst den Manuskripten, noch ein Buch zur Verfügung stünde, welches das notwendige Wissen zusammenträgt.

Im Vergleich zu anderen Werken in diesem Themenbereich habe ich dieses Buch bewusst aus der *methodischen* Perspektive konzipiert und aufbereitet, da in der Praxis oftmals ein ausgeprägter »technologischer« Ansatz der Problemlösung oder der Innovation zu beobachten ist. Dabei berichten viele Akteure im Nachgang, dass die Komplexität der Ausgangslage zu hoch war, um den betroffenen Geschäftsfall idealtypisch in strukturierter Art und Weise zu durchleuchten und eben technologieneutral auszugestalten.

Ich bin heute der Überzeugung, dass ein *Geschäftsfall* nur dann richtig verstanden wurde, wenn dieser auch mindestens als *Geschäftsprozess* beschrieben werden konnte. Solange dies den involvierten Akteuren nicht gelingt, wissen sie nach meinen Beobachtungen noch nicht genau, was der betroffene Geschäftsfall tut.

Geschäftsfälle zu analysieren ist nach meiner Erfahrung nicht ein Akt des *Erfindens*, sondern ein Akt des *Findens*. Wie oft habe ich in der Praxis beobachtet, wie die inhaltliche Ausgestaltung von Geschäftsfällen und insbesondere von Geschäftsprozessen, auf einem deduktiven (top-down) Ansatz und reinem Erfahrungswissen der beteiligten Wissensträger basierte. Nur selten wagen sie es, die eigene Komfortzone zu verlassen, zum Forschenden zu mutieren, um die Wahrheit eben bottom-up zu erkunden. In diesem Zusammenhang hat mich folgende Frage über die Jahre begleitet: *Wie kann zu dem Profil einer Führungskraft die Rolle eines Forschenden ergänzt werden?*

Die Angst vor dem Unberechenbaren zwingt Praktiker heutzutage oft, ihre eigene Herausforderung durch andernorts erfundene Wahrheit zu meistern. Dieses Buch gilt nun auch als Aufruf zu mehr Mut. Mut zur Auseinandersetzung mit der herrschenden Komplexität – Mut zur strukturierten Analyse (Zerlegung) – Mut zur Reduktion dieser herrschenden Komplexität – Mut, zum notwendigen Detail zu gelangen, um übergreifende Entscheide zu fällen. Detailwissen über eigene Geschäftsfälle ist nicht ein Widerspruch und nicht notgedrungen ein Zusatzaufwand, sondern Mittel zum Zweck, um die heutige, wenn nicht die gewünschte zukünftige Realität abzubilden. Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, die Angst vor dem Unberechenbaren zu überwinden, um neue Wege beschreiten zu können.

Die Erstellung dieses Buchs wurde von verschiedenen Personen in unermüdlicher Weise unterstützt. Mein besonderer Dank geht an Andri Koch, Vera Bender, Ebubekir Kaya, Josua Kunz und Salvatore Marino für deren Recherchen, inhaltliche Beiträge und die Aufbereitung des übergreifenden Fallbeispiels.

Ich bedanke mich auch bei einigen unserer Auftraggeber, die zu diesem Buch durch Rückmeldungen und Empfehlungen beigetragen haben.

Luzern, im Januar 2016

*Clemente Minonne*, Dr. oec. et Dipl. Ing., MBA

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	VII
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XIII
Tabellenverzeichnis . . . . .	XVII
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XIX

<b>Einleitung</b> . . . . .	1
Einführung ins Fallbeispiel: die »Baumanagement AG« . . . . .	9

<b>1 Geschäftsstrategie setzen</b> . . . . .	15
1.1 Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	15
1.2 Einführung . . . . .	15
1.3 Eine empirische Betrachtung . . . . .	17
1.4 Marktorientierte versus ressourcenbasierte Organisationsstrategie . . . . .	18
1.5 Von der Organisationsstrategie zur Ablauforganisation . . . . .	19
1.5.1 Positionieren der Organisation in ihrer Umwelt . . . . .	19
1.5.2 Formulieren von strategischen Zielen . . . . .	20
1.5.3 Erstellen der Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	24
1.6 Prozessperspektive in der Strategieumsetzung . . . . .	27
1.7 Konkretisieren der Ablauforganisation . . . . .	30
1.7.1 Herleiten der Wertschöpfungskette . . . . .	31
1.7.2 Definieren der Prozesslandschaft (Prozesslandkarte) . . . . .	32
1.8 Wechselwirkung zwischen Organisationsstrategie und Geschäftsprozessen . . . . .	34
1.9 Geschäftsstrategie setzen im Fallbeispiel »Baumanagement AG« . . . . .	36
1.10 Fazit . . . . .	40
1.11 Wiederholungsfragen zu Kapitel 1 . . . . .	41
1.12 Lösungshinweise zu den Wiederholungsaufgaben . . . . .	42
1.13 Literatur in diesem Kapitel . . . . .	44
<b>2 Geschäftsfall definieren</b> . . . . .	47
2.1 Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	47
2.2 Einführung . . . . .	47
2.3 Eine empirische Betrachtung . . . . .	48
2.4 Geschäftsprozessmanagement als treibende Teildisziplin der Business-Analyse . . . . .	49
2.4.1 Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements . . . . .	50
2.4.2 Zyklusbasierter Ansatz des Geschäftsprozessmanagements . . . . .	53
2.5 Nutzenbereiche des Geschäftsfalls . . . . .	55
2.5.1 Prozessleistungsbewertung (PLB) . . . . .	55
2.5.2 Prozesskostenrechnung (PKR) . . . . .	56
2.5.3 Prozesswissensumgang (PWU) . . . . .	57
2.5.4 Prozessressourcenplanung (PRP) . . . . .	62

2.5.5	Prozess(fluss)automatisierung (PFA) . . . . .	63
2.5.6	Prozesslogikgestaltung (PLG) . . . . .	64
2.6	Geschäftsfall definieren im Fallbeispiel »Baumanagement AG« . . . . .	65
2.7	Fazit . . . . .	67
2.8	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2 . . . . .	70
2.9	Lösungshinweise zu den Wiederholungsaufgaben . . . . .	70
2.10	Literatur in diesem Kapitel . . . . .	73
<b>3</b>	<b>Geschäftsprozesse erheben</b> . . . . .	<b>75</b>
3.1	Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	75
3.2	Einführung . . . . .	76
3.3	Eine empirische Betrachtung . . . . .	77
3.4	Prozesserhebung als Teil der Business-Analyse . . . . .	79
3.5	Methoden der Prozesserhebung . . . . .	81
3.5.1	Techniken der Informationserhebung . . . . .	81
3.5.1.1	Befragen. . . . .	82
3.5.1.2	Beobachten . . . . .	83
3.5.1.3	Sichten. . . . .	83
3.5.1.4	Strukturiertheit der Informationserhebung . . . . .	84
3.5.2	Verbreitete Methoden der Prozesserhebung. . . . .	86
3.5.3	Vergleich von Prozesserhebungsmethoden . . . . .	88
3.6	Strukturierte Prozesserhebung nach <i>®iProcessSPEM</i> . . . . .	91
3.6.1	Phase 1: Definieren des Prozesskontexts . . . . .	92
3.6.2	Phase 2: Zerlegen des Geschäftsprozesses. . . . .	96
3.6.3	Phase 3: Verbal schriftliches Beschreiben von Elementarprozessen. . . . .	101
3.6.3.1	Übersicht von Beschreibungsformen . . . . .	101
3.6.3.2	Beschreibungsform nach der <i>®iProcessSPEM</i> - Methode. . . . .	103
3.6.4	Phase 4: Grafisches Darstellen der Elementarprozesse . . . . .	105
3.6.4.1	Standardisierte Notationen . . . . .	106
3.6.4.2	Merkmale und empirische Erkenntnisse. . . . .	108
3.6.4.3	Beispiel Prozessflussdiagramm mit BPMN Notation . . . . .	111
3.7	Geschäftsprozesse erheben im Fallbeispiel »Baumanagement AG«. . . . .	113
3.8	Fazit . . . . .	119
3.9	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3 . . . . .	120
3.10	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen . . . . .	121
3.11	Literatur in diesem Kapitel . . . . .	123
<b>4</b>	<b>Geschäftsanforderungen ableiten</b> . . . . .	<b>125</b>
4.1	Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	125
4.2	Einführung . . . . .	126
4.3	Eine empirische Betrachtung . . . . .	126
4.4	Anforderungserhebung als Teildisziplin der Business-Analyse. . . . .	127
4.5	Methoden der Anforderungserhebung . . . . .	132

---

4.5.1	Lineare Vorgehensweise im Kontext der Anforderungserhebung . . .	133
4.5.2	Agile und iterative Vorgehensweise im Kontext der Anforderungserhebung. . . . .	136
4.6	Strukturierte Anforderungserhebung nach <i>iProcessSAEM</i> . . . . .	139
4.6.1	Phase 1: Definieren von Anforderungen . . . . .	140
4.6.2	Phase 2: Gewichten von Anforderungen . . . . .	144
4.6.3	Phase 3: Beschreiben von Anforderungen . . . . .	147
4.7	Geschäftsanforderungen ableiten im Fallbeispiel »Baumanagement AG«. .	151
4.8	Fazit . . . . .	152
4.9	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4 . . . . .	154
4.10	Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen . . . . .	154
4.11	Literatur in diesem Kapitel . . . . .	155
<b>5</b>	<b>Geschäftsarchitektur optimieren</b> . . . . .	<b>157</b>
5.1	Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	157
5.2	Einführung . . . . .	158
5.3	Eine empirische Betrachtung . . . . .	158
5.4	Geschäftsarchitektur (Business Architecture). . . . .	159
5.4.1	Organisationsprozessmodell . . . . .	161
5.4.2	Organisationsstrukturmodell . . . . .	163
5.4.3	Primär- und Sekundärorganisation . . . . .	164
5.4.3.1	Primärorganisation . . . . .	164
5.4.3.2	Architektonische Elemente . . . . .	168
5.4.3.3	Sekundärorganisation . . . . .	170
5.4.3.4	Darstellung eines Organigramms . . . . .	170
5.4.4	Die Kluft zwischen Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	172
5.5	Optimieren der Geschäftsarchitektur . . . . .	174
5.5.1	Abstimmen der Aufbauorganisation an die Ablauforganisation . . . . .	174
5.5.2	Erneuern versus Verbessern der Geschäftsarchitektur . . . . .	177
5.5.3	Verbreitete Ansätze der Optimierung der Geschäftsarchitektur . .	179
5.5.3.1	Total Quality Management (TQM) . . . . .	179
5.5.3.2	Six Sigma . . . . .	181
5.5.3.3	Lean Management . . . . .	181
5.5.4	Optimieren der Geschäftsprozesse . . . . .	182
5.5.4.1	Prozessabgrenzung . . . . .	182
5.5.4.2	Prozesslogikgestaltung . . . . .	183
5.5.4.3	Prozentattributoptimierung . . . . .	183
5.5.5	Technologische Ansätze der Optimierung von Geschäftsprozessen . . . . .	184
5.5.5.1	Architekturmodell für die Konzeption von Informations- und Wissensmanagementsystemen . . . . .	184
5.5.5.2	Informations- und Wissensquellen. . . . .	186
5.5.5.3	Infrastruktur(integrations)dienste . . . . .	186
5.5.5.4	Informationsstrukturierungsdienste . . . . .	186



5.5.5.5	Informations- und Wissensdienste . . . . .	190
5.5.6	Erfolgsfaktoren bei der Optimierung der Geschäftsarchitektur . . . . .	200
5.6	Geschäftsarchitektur optimieren im Fallbeispiel »Baumanagement AG« . . . . .	205
5.7	Fazit . . . . .	208
5.8	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5 . . . . .	209
5.9	Lösungshinweise zu Wiederholungsfragen . . . . .	210
5.10	Literatur in diesem Kapitel . . . . .	214
<b>6</b>	<b>Geschäftsfallerfolg bewerten</b> . . . . .	<b>217</b>
6.1	Lernziele zu diesem Kapitel . . . . .	217
6.2	Einführung . . . . .	218
6.3	Eine empirische Betrachtung . . . . .	220
6.4	Zweck der Leistungsbewertung. . . . .	221
6.5	Ebenen der Leistungsbewertung . . . . .	226
6.5.1	Organisationsebene . . . . .	227
6.5.2	Prozessebene . . . . .	229
6.5.3	Aktivitätsebene . . . . .	230
6.6	Maßeinheiten der Leistungsbewertung . . . . .	231
6.7	Nutzen der Leistungsbewertung . . . . .	233
6.8	Periodizität der Leistungsbewertung . . . . .	238
6.9	Reifegradmodelle zur Leistungsbewertung. . . . .	242
6.9.1	Sinn und Zweck von Reifegradmodellen . . . . .	242
6.9.2	Verbreitete Reifegradmodelle . . . . .	244
6.9.3	iPM <sup>3</sup> – iProcess Management Maturity Model . . . . .	245
6.9.3.1	Berechnung des Reifegrades nach iPM <sup>3</sup> . . . . .	249
6.9.3.2	Anwendung von iPM <sup>3</sup> . . . . .	249
6.10	Status quo des GPM-Reifegrads. . . . .	250
6.10.1	Datenerhebung . . . . .	251
6.10.2	Reifegrad des GPM . . . . .	255
6.10.3	Reifegrad des GPM nach Branche . . . . .	261
6.10.4	Reifegrad des GPM nach Organisationsgröße. . . . .	266
6.10.5	Diskussion der Studienerkenntnisse . . . . .	271
6.11	Geschäftserfolg bewerten im Fallbeispiel »Baumanagement AG«. . . . .	273
6.12	Fazit . . . . .	275
6.13	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6 . . . . .	276
6.14	Lösungshinweise zu Wiederholungsfragen . . . . .	276
6.15	Literatur in diesem Kapitel . . . . .	280
	Nachwort und Ausblick . . . . .	283
	Literaturverzeichnis . . . . .	285
	Stichwortverzeichnis . . . . .	291
	Autor . . . . .	295
	Mitwirkende . . . . .	296
	Das Seminar zum Buch . . . . .	299

---

# Einleitung

»Ein methodisches Fundament mit festgelegten Standards und Richtlinien ist für die Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements entscheidend und erleichtert die Kommunikation mit vor- und nachgelagerten Prozessen sowie auch mit externen Stellen.«

*Marc Schaffroth, Projektleiter Architekturen und Standards, Leiter eCH-Fachgruppe Geschäftsprozesse, Informatiksteuerungsorgan Bund ISB, Eidgenössisches Finanzdepartement EFD*

## Zielgruppe dieses Werks

Einer der ersten Aufträge, die der Autor vom Verlag erhalten hat, war es, sich eine klare Zielgruppe zu überlegen, welche mit diesem Werk angesprochen werden soll. Die Antwort auf diese Frage fiel dem Autor schwerer, als er ursprünglich dachte. Eigentlich müsste die Antwort ja »Business-Analysten« heißen. Die unten folgende Diskussion lässt jedoch erahnen, dass dieses Berufsbild weltweit ganz unterschiedlich interpretiert wird. Nach reiflicher Überlegung hat sich der Autor folgende Zielgruppe überlegt:

Führungskräfte und Fachexperten, die den Anspruch haben, die Geschäftsarchitektur ihrer Organisation<sup>1</sup> bestmöglich zu optimieren oder die Qualität, Innovationsfähigkeit, Produktivität und daraus abgeleitet die Wirtschaftlichkeit oder die Wettbewerbsfähigkeit in ihrem eigenen Geschäftsbereich zu steigern.

## Business-Analyse als Disziplin

Laut der Definition der deutschen Übersetzung des BABOK (Business Analysis Book of Knowledge) stellt die Business-Analyse die Summe der Aufgaben und Methoden dar, die eingesetzt werden, um zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu vermitteln. Dies mit dem Ziel, die Strukturen, Grundsätze und Abläufe einer Organisation zu verstehen und zielführende Lösungen zu empfehlen. Des Weiteren wird darin erläutert, dass die Business-Analyse Kenntnisse voraussetzt, wie Organisationen funktionieren, wie sie ihre Ziele erreichen und welche Fähigkeiten sie benötigen, um Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.<sup>2</sup>

Was jedoch vielerorts zu Kopfzerbrechen führt, ist die Tatsache, dass kaum jemand in der Organisation über so viel Domänen- und Erfahrungswissen verfügen kann, um die notwendige Analysearbeit fundiert und effizient wahrnehmen zu können. Demzufolge kann gesagt werden, dass es sich hierbei um eine Disziplin handelt, bei welcher die Fähigkeit der »Komplexitätsreduktion« von großer Bedeutung ist.

Vergleichbar ist die Business-Analyse mit verschiedenen bekannteren Disziplinen, wie Marketing Management, Human Resources Management, Financial Management oder IT Services Management. Bei all diesen betriebswirtschaftlichen Disziplinen sind die Aufgabestellungen so breit gefächert, dass es kaum jemanden in der Organisation gibt, der zu allen denkbaren Problemstellungen in diesen Bereichen mit wenig Mühe

---

1 In diesem Werk ist der Begriff »Organisation« als Synonym von »Unternehmen« zu verstehen.

2 BABOK (2012)

eine Lösung erarbeiten könnte. Es sind nachweislich verschiedene Personen der Organisation, die sich mit spezifischen Themen, wie z. B. im Financial Management mit dem Financial Controlling, auseinandersetzen. Aus dieser Betrachtung ist es heutzutage wichtig, die Business-Analyse nicht nur als Berufsbild oder Aktivität innerhalb bestimmter organisationaler Vorhaben oder Projekte zu verstehen, sondern eben als »betriebswirtschaftliche Querschnittsdisziplin«, welche verschiedene Facetten aufweist.

### **Business-Analyst als Berufsbild**

Per Definition sollte ein Business-Analyst in der Lage sein, eben ein Business zu analysieren. Wenn jemand darauf spezialisiert ist, ein Business oder eben ein Geschäft zu analysieren, so stellt sich für viele von uns schon mal die Frage, was denn genau mit »Geschäft« gemeint sein könnte. Wie in vielen Situationen, hilft uns hier der Duden ein wenig weiter. Darin wird erklärt, dass ein Geschäft u. a. »eine auf Gewinn abzielende (kaufmännische) Unternehmung oder (kaufmännische) Transaktion oder ein Handel« sein kann. Dass es sich in unserem Kontext um etwas anderes handeln muss, spüren wir bei der Interpretation dieser Definition auf Anhieb. Eine weitere Definition des Dudens für den Begriff »Geschäft« ist eine zu erledigende »Angelegenheit« oder »Aufgabe«. Dies scheint eher auf die Interpretation von »Business-Analyse« zu passen. Mit zu erledigender »Angelegenheit«, resp. »Aufgabe« könnte heutzutage bestimmt der Begriff »Business Case« oder eben »Geschäftsfall« gemeint sein. Damit könnten sich auch Vertreterinnen und Vertreter von öffentlichen Verwaltungen zufriedengeben, da dieser Begriff nicht zwingend eine Profitorientierung als geschäftliche Zielrichtung impliziert. Aus dieser differenzierteren Betrachtung könnte abgeleitet werden, dass Business-Analysten eben Business Cases (Geschäftsfälle) analysieren und durchaus auch »Business-Case-Analysten« genannt werden könnten.

Die Bezeichnung Business-Analyst ist nun seit über einem Jahrzehnt weltweit sehr verbreitet und hat insofern Daseinsberechtigung, als mittlerweile akzeptiert ist, dass Business-Analysten eben nicht nur einen bestimmten Geschäftsfall (Business Case) »analysieren«, sondern aufgrund ihrer Analysearbeit auch entsprechende »Anforderungen an einen Sollzustand oder Sollsystem eruieren«, um darauf beruhend denkbare »Lösungskonzepte auszuarbeiten«. Ihre ursprüngliche Analysefunktion hat sich mit den Jahren somit in eine Analyse- und Konzeptionsfunktion ausgeweitet.

### **Business-Analyse als Tätigkeit**

Nimmt man bei der Betrachtung der »Business-Analyse« bewusst eine tätigkeitsorientierte Sichtweise ein, so wird schnell klar, dass ein Business-Analyst bestimmte Methoden beherrschen sollte, um einen gegebenen Business Case effektiv und auch effizient analysieren zu können und darauf aufbauend Anforderungen an einen gewünschten Sollzustand oder Sollsystem des betroffenen Geschäftsfalls ableiten zu können. In der Praxis werden dabei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Im Wesentlichen unterscheiden sich diese Ansätze in ihrem Strukturierungsgrad. Ansätze, wie die zielstrebige Beschreibung von (Business) Use Cases, gerade, wenn es darum geht, einen Geschäftsfall detaillierter zu betrachten, um die Anforderungen an ein neues Software-Werkzeug möglichst realitätsnah und passgenau zu bestimmen, werden vielerorts angewendet. Oftmals wird darauf verzichtet und in einem interaktiven Modus lediglich eine kategorisierte Liste

von Anforderungen erarbeitet. Der sogenannte Requirements Engineer (Anforderungsingenieur) nimmt hierbei eine wichtige Rolle ein. Sofern dieser nicht gleich selbst für die Business-Analyse zuständig ist, unterstützt er den Business-Analysten in der weiteren Konkretisierung der eruierten Anforderungen an das gewünschte Sollsysteem, was vielfach tieferes technisches Know-how über eine bestimmte Software-Umgebung voraussetzt, welches von einem Business-Analysten nicht zwingend vorausgesetzt werden kann. An dieser Verbindungsstelle macht sich oftmals in Diskussionen zu den verschiedenen Berufsbildern auch ein gewisser Interpretationsspielraum bemerkbar.

Generell betrachtet unterscheidet sich die Rolle des Requirements Engineers insbesondere im tieferen Verständnis der technischen Umsetzbarkeit einer angestrebten Software-Lösung. Aber nun zurück zu den eigentlichen Aktivitäten eines Business-Analysten. Eine Alternative zur interaktiv gestalteten Beschreibung von (Business) Use Cases, ist die Erhebung des betroffenen »Geschäftsprozesses« in einem strukturierteren und stringenteren Sinne. Vielerorts wird jedoch darauf verzichtet, dies mit der Begründung, dass der Aufwand zu hoch sei, um zum Ziel zu gelangen.

Aus einer rein methodischen Sicht betrachtet, lässt sich die Business-Analyse im Wesentlichen in zwei Phasen aufteilen, welche idealtypisch betrachtet, sequenziell ausgeübt werden, auch wenn wir aus Praxiserfahrung wissen, dass ein Feedback-Loop berücksichtigt werden muss. Die erste Phase könnte als »Geschäftsprozess erheben« und die zweite Aktivität als »Anforderungen erheben« bezeichnet werden.

Was trivial tönt, zeigt sich in der Praxis tatsächlich als schwieriges Unterfangen. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungen. Zum einen ist es in Organisationen öfters so, dass die betroffenen Geschäftsprozesse nicht im notwendigen Detaillierungsgrad erhoben werden<sup>3</sup> und sich die zu eruiierenden Anforderungen somit nur schwer daraus ableiten lassen. Aufgrund mangelnder methodischer Kenntnisse ist diesbezüglich oft auch von produzierter »Schrankware« die Rede. Zum anderen scheinen Projekte, welche beispielsweise nur auf Szenarien von (Business) Use Cases basieren, auf den ersten Blick sehr schnell vorwärtszukommen; oftmals wird erst Monate später erkannt, dass bestimmte prozessbezogene Bedingungen nur ungenügend oder eben »oberflächlich« erfüllt werden.

Organisationen, die den Mut und die Geduld aufgebracht haben, Business-Analyse als Mittel zum Zweck anzuwenden, um organisationale Veränderungsprozesse vorwärtszutreiben, berichten heute vom Phänomen des »vorgelagerten Change Managements« im betroffenen Geschäftsfall. Dieses ist insbesondere dann intensiv spürbar, wenn sich Organisationen bereits während der eigentlichen Erhebung (z. B. zwecks Harmonisierung) eines betroffenen Geschäftsprozesses die Zeit nehmen, um den eigentlichen mentalen Change auf der personalen Ebene Mensch gleich durchzumachen. In anderen Worten: Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.

### **Business-Analyse als Anti-Aktionismus**

Viele Organisationen haben frühzeitig erkannt, dass sich Investitionen zwecks des Kompetenzaufbaus im Bereich der Business-Analyse insbesondere als Heilmittel ge-

---

3 Minonne, Koch & Ginsburg (2015)

gen den sogenannten »organisationalen Aktionismus« auszahlen können. Durch die geschäftsfallorientierte Anwendung von zielgerichtetem Methodenwissen lassen sich in diesem Zusammenhang viele Unklarheiten beseitigen. Zum Beispiel wird vielerorts während der Durchführung einer Business-Analyse beobachtet, dass seitens verschiedener interner Fachbereiche teilweise ganz unterschiedliche Anforderungen an ein künftiges Sollsystem herrschen können. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie man mit einer solchen Situation umgehen soll. Wie schafft man es, den sogenannten »größten gemeinsamen Nenner« möglichst effektiv und effizient zu eruieren? Eine Einsicht der Business-Analyse-Gemeinde ist das notwendige »Methodenwissen«, das heutzutage bei Weitem noch nicht in Organisationen Einzug gehalten hat. Hingegen haben schon einige Bildungsinstitutionen in den letzten Jahren darauf reagiert und maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsprogramme entwickelt, welche bereits von zahlreichen Praktikern erfolgreich absolviert wurden.

### **Business-Analyse zwecks Optimierung der *Business-Architektur***

Wie aus oben stehenden Erläuterungen leicht erkannt werden kann, ist es heute – nach wie vor – noch so, dass die Business-Analyse ganz unterschiedlich definiert wird. Generell betrachtet stellt der Autor eine bestimmte Interpretation der Praxis-Gemeinde fest, dass die Business-Analyse (im Sinne der Analyse eines bestimmten Geschäftsfalls) im Wesentlichen dazu dient, die betroffene Business-Architektur (im Sinne der Geschäftsarchitektur: Ablauf- und Aufbauorganisation) zu optimieren. Verschiedene Szenarien der Anwendung werden im Verlauf der nachfolgenden Kapitel vorgestellt und erläutert.

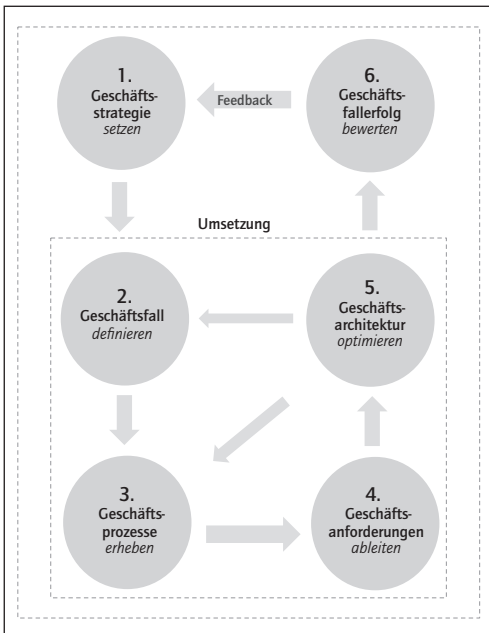
Als Ausgangslage wird durch den Autor folgende Definition der Business-Analyse vorgeschlagen:

#### **Business-Analyse:**

Die Business-Analyse ermöglicht der Organisation – in Abstimmung mit den aus den strategischen Zielen abgeleiteten und geschäftsfallorientierten Umsetzungsmaßnahmen – die Erhebung, Darstellung, Realisierung, Bewertung und Optimierung der betroffenen Geschäftsprozesse und deren Anforderungen an ein bestimmtes Sollsystem. Sie bildet zudem die Ausgangslage, um die Business-Architektur im Sinne der Abstimmung zwischen der Ablauf- und der Aufbauorganisation zu optimieren. Dadurch kann die Produktivität, Qualität, Innovationsfähigkeit und daraus abgeleitet die Wirtschaftlichkeit oder die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

### **Business-Analyse Rahmenmodell**

Auf dieser Definition beruhend ist das folgende Rahmenmodell als managementzyklusbasierter Ansatz der Business-Analyse entstanden, welcher gleichzeitig auch die Struktur dieses Buches vorgibt.



**Abbildung 0-1:** Rahmenmodell zur Business-Analyse als Buchstruktur

Das gewählte Rahmenmodell basiert auf einem klassischen Managementansatz. Es unterscheidet einen äußeren und einen inneren Kreislauf. Der äußere Kreislauf weist auf die *strategische Zielsetzung* (1. Kapitel), die eigentliche *Umsetzung* (2.– 5. Kapitel) sowie die *Bewertung* (6. Kapitel) der entsprechend umgesetzten Maßnahmen hin. Der innere Kreislauf hingegen beschreibt die verschiedenen disziplinarischen Aspekte der Umsetzungsphase, wie das konkrete *Definieren des betroffenen Geschäftsfall* (2. Kapitel), das *Erheben der daran beteiligten Geschäftsprozesse* (3. Kapitel), das *Ableiten der Geschäftsanforderungen* (4. Kapitel) aus den Gegebenheiten der beteiligten Geschäftsprozesse sowie das *Optimieren der Geschäftsarchitektur* (5. Kapitel).

### Lernziele zu Kapitel 1 »Geschäftsstrategie setzen«

Im 1. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen die Positionierung der Organisation in ihrer Umwelt.
- Sie kennen den Strategy-Map-Ansatz und wissen über die Wichtigkeit des Formulierens von strategischen Zielen Bescheid.
- Sie können den Ansatz der Erstellung einer Balanced Scorecard nachvollziehen.
- Sie kennen die Rolle der Prozessperspektive während der Strategieumsetzung.
- Sie verstehen die Herleitung von der Organisationsstrategie zur wertschöpfungsketteorientierten Sicht der Organisation.
- Sie sind mit dem Begriff Prozesslandschaft (Prozesslandkarte) vertraut und kennen die Kategorien und Beispiele einer Prozesslandschaft.

- Sie sind sich der Wechselwirkung zwischen der Organisationsstrategie und den Geschäftsprozessen bewusst und verstehen das darin enthaltene Ursache/Wirkungs-Prinzip.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### **Lernziele zu Kapitel 2 »Geschäftsfall definieren«**

Im 2. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie kennen die Hintergründe, weshalb das Geschäftsprozessmanagement als treibende Teildisziplin der Business-Analyse bezeichnet werden kann.
- Sie kennen die neusten Entwicklungen und Trends des Geschäftsprozessmanagements.
- Sie sind mit dem zyklusbasierten Ansatz des Geschäftsprozessmanagements vertraut.
- Sie sind sich der folgenden Nutzenbereiche eines Geschäftsfalls bewusst, welche durch die Business-Analyse optimiert werden können:
  - Prozessleistungsbewertung (PLB)
  - Prozesskostenrechnung (PKR)
  - Prozesswissensumgang (PWU)
  - Prozessflussautomatisierung (PFA)
  - Prozesslogikgestaltung (PLG)
  - Prozessressourcenplanung (PRP)
- Sie verstehen, weshalb sich die Business-Analyse in die zwei grundlegenden Phasen »Prozesserhebung« und »Anforderungserhebung« aufteilt (*©iProcessSBAM* Methode).
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### **Lernziele zu Kapitel 3 »Geschäftsprozesse erheben«**

Im 3. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie erfahren, welche Rolle die Prozesserhebung im Kontext der Business-Analyse einnimmt.
- Sie lernen verschiedene Techniken der Informationsbeschaffung und ihre Anwendungsbereiche kennen.
- Sie kennen die Unterschiede verschiedener verbreiteter Methoden der Prozesserhebung.
- Sie kennen das Vorgehen und die angewandten Schritte der »strukturierten Prozesserhebung« nach der *©iProcessSPEM* Methode.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### **Lernziele zu Kapitel 4 »Geschäftsanforderungen ableiten«**

Im 4. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen die Begriffe des Anforderungsmanagements und können diese im Kontext der Business-Analyse entsprechend einordnen.

- Sie können eine Anforderung spezifizieren.
- Sie kennen Modelle und Methoden zur Anforderungserhebung.
- Sie verstehen den Unterschied zwischen linearen und iterativen Vorgehensweisen.
- Sie kennen die Unterschiede der drei Phasen einer strukturierten Anforderungserhebung.
- Sie können eine strukturierte Anforderungserhebung durchführen und kennen die dafür notwendigen Techniken.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### **Lernziele zu Kapitel 5 »Geschäftsarchitektur optimieren«**

Im 5. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse zur Optimierung der Geschäftsarchitektur.
- Sie verstehen die Geschäftsarchitektur und deren Bestandteile sowie die Bedeutung im Zusammenhang mit der Business-Analyse.
- Sie kennen das Organisationsstrukturmodell und das Organisationsprozessmodell.
- Sie verstehen die Kluft zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation und wie diese behoben werden kann.
- Sie kennen die Möglichkeiten zur Optimierung der Geschäftsarchitektur.
- Sie verstehen den Unterschied zwischen Erneuerung und Verbesserung der Geschäftsarchitektur.
- Sie können das 3 Phasen Modell des Change Managements erklären.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### **Lernziele zu Kapitel 6 »Geschäftserfolg bewerten«**

Im 6. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen den Zweck der Leistungsbewertung.
- Sie kennen die verschiedenen Ebenen der Leistungsbewertung und können die Bewertung auf dieser Ebene begründen.
- Sie kennen die Maßeinheiten der Leistungsbewertung.
- Sie verstehen die unterschiedliche Anwendung einer laufenden und einer periodischen Leistungsbewertung.
- Sie kennen verschiedene Arten der Leistungsbewertung.
- Sie verstehen den Sinn und Zweck von Reifegradmodellen im Geschäftsprozessmanagement.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

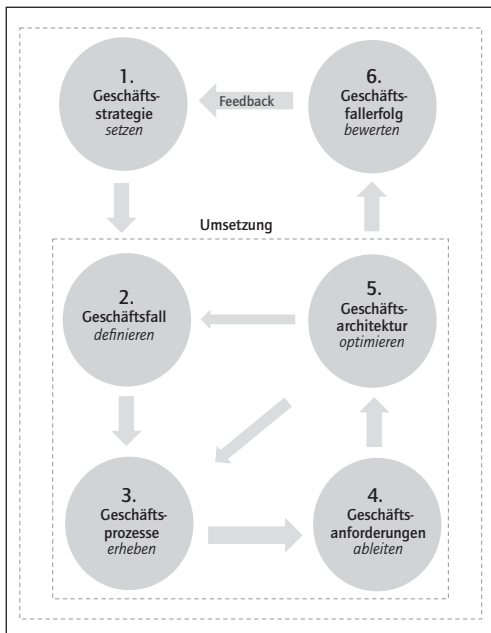




## Einführung ins Fallbeispiel: die »Baumanagement AG«



Um die Inhalte der einzelnen Kapitel dieses Buches zu veranschaulichen, werden sie im jeweils letzten Unterkapitel anhand eines konkreten Beispiels verdeutlicht. Dazu wird das Fallbeispiel einer fiktiven Unternehmung, der Baumanagement AG, verwendet. Die Baumanagement AG wird an dieser Stelle deshalb als Organisation vorgestellt. Ebenso dient als Grundlage das hier dargestellte Rahmenmodell, welches in den folgenden Kapiteln dazu dienen wird, um jeweils zu verorten, welcher Aspekt gerade beleuchtet wird.

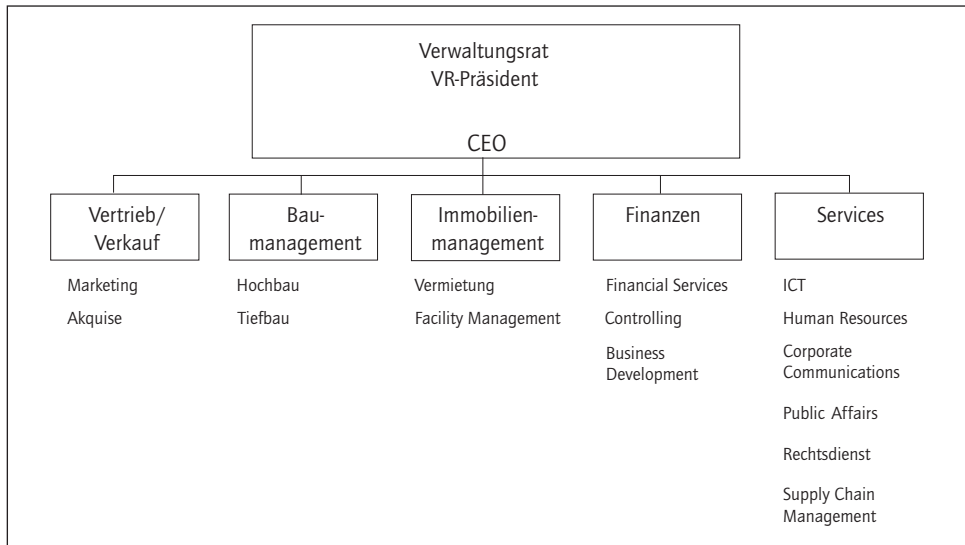


**Abbildung 0-2:** Rahmenmodell zur Business-Analyse

Die Baumanagement AG ist ein Dienstleistungsunternehmen in der Bauindustrie, das auf eine gut 60-jährige Geschichte zurückblicken kann. Ansässig ist sie in der Umgebung der Stadt Luzern, im Herzen der Schweiz, wo sie mittlerweile die Rolle eines Wirtschaftsmotors übernommen hat. Die Unternehmung ist in zwei großen Geschäftsfeldern tätig. Einerseits betätigt sie sich in der Bauplanung sowie in der Realisierung von Bauprojekten. Andererseits weist die Baumanagement AG ein umfassendes Immobilienportfolio auf und stellt die Bewirtschaftung und Verwaltung dieser Immobilien sicher. Zur Bewerkstelligung dieser vielfältigen Aufgaben beschäftigt die Baumanagement AG schweizweit insgesamt 1.600 Mitarbeitende.

Die Aufbauorganisation der Baumanagement AG umfasst neben den beiden genannten Geschäftseinheiten noch die Bereiche »Vertrieb/Verkauf«, »Finanzen« sowie verschiedene Stabsstellen, welche in der Abteilung »Services« zusammengefasst sind und

das Kerngeschäft unterstützen. Auf der Website der Baumanagement AG wird dies wie folgt dargestellt:



**Abbildung 0-3:** Organigramm der Baumanagement AG (suboptimal)

Die Mitarbeitenden der Abteilung »Vertrieb/Verkauf« stellen die Vermarktung des umfassenden Produktangebots der Baumanagement AG sicher und kümmern sich um die Akquise verschiedener Bauprojekte, welche dann vom Bereich »Baumanagement« weiterbearbeitet werden.

Die Aufgabe des Geschäftsbereichs »Baumanagement« ist es, in den Bereichen Hoch- und Tiefbau Bauprojekte zu planen und im Anschluss zu realisieren. Dies geschieht schweizweit und in sehr unterschiedlich großen Projekten. Diese reichen von der Umsetzung kleiner privater Bauvorhaben bis zu Großbaustellen, etwa einer neuen Zentralschweizer Shopping-Mall.

Das »Immobilienmanagement« wiederum entwickelt und bewirtschaftet Immobilien, welche sie teilweise selbst besitzt, und übernimmt diese Aufgaben für die Immobilien ihrer Kunden. Das Immobilienportfolio umfasst dabei zum Beispiel Bürozentren, Parkhäuser, Shopping-Malls und Logistikgebäude. Ebenso sind Häuserblocks darunter, in welchen Wohnungen an Privatpersonen vermietet werden.

Der Bereich »Finanzen« stellt die Finanzierung und Liquidität der Baumanagement AG sicher und sorgt für die transparente Darstellung der finanziellen Ergebnisse sowie für die Ressourcenbeschaffung bzw. deren Verwendung durch die einzelnen Bereiche der Baumanagement AG. Auch die Geschäftsfeldentwicklung ist in diesem Bereich angesiedelt.

Die verschiedenen Stabstellen, welche unter »Services« subsumiert sind, stellen unterstützende Dienstleistungen zur Verfügung. Die Informatik stellt die Informatikinfrastruktur sicher und sorgt für deren Ausbau und Wartung. Im Bereich »Human Resources«

werden Aufgaben rund um das Personal der Baumanagement AG wahrgenommen. Die Abteilungen »Corporate Communications« und »Public Relations« kümmern sich um einen einheitlichen Markenauftritt sowie um die interne und externe Kommunikation. Der »Rechtsdienst« ist für die Governance und Compliance zuständig. Eine wichtige Aufgabe für die Baumanagement AG nimmt schließlich das »Supply Chain Management« wahr: Hier wird die Beschaffung der benötigten Waren, Maschinen und Dienstleistung Dritter sichergestellt.

Die Kunden und Partner der »Baumanagement AG« sind entsprechend der gemischt-wirtschaftlichen Ausrichtung sehr vielfältig. Zum einen sind dies eine Vielzahl verschiedener Unternehmen, welche auf die Leistungen der Baumanagement AG zurückgreifen oder mit ihr kooperieren. Zum anderen nehmen aber auch Privatpersonen die Dienstleistungen der Baumanagement AG in Anspruch. Weitere wichtige Anspruchsgruppen sind zudem die Stadt Luzern und der Kanton Luzern, in welchem die Baumanagement AG angesiedelt ist.

Im Hinblick auf die Strategie der Baumanagement AG sind aus ihrer Sicht die drei Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Umwelt und Gesellschaft zentral. Auf der Basis dieser Werte sollen die Wettbewerbsfähigkeit und Glaubwürdigkeit des Unternehmens erhalten und kontinuierlich gesteigert werden. Ziel der Baumanagement AG ist es, sich als Unternehmen mittels kontinuierlicher Weiterentwicklung, konsequenter Kunden- und Qualitätsorientierung sowie der Entwicklung neuer Projekte laufend an die Marktbedürfnisse anzupassen. Gerade die Werterhaltung und ständige Optimierung der bewirtschafteten Immobilien sollen dabei zukünftig einen noch zentraleren Stellenwert einnehmen.

Um ihre Ziele zu erreichen, sind für die Baumanagement AG dabei nicht nur ihre langjährige Erfahrung und das eigene Know-how wesentlich. Auch die Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit den oben angesprochenen Unternehmen sind dafür ausschlaggebend. Um langfristig an der Spitze bleiben zu können, bindet die Baumanagement AG diese Stakeholder aktiv mit ein.

Grundsätzlich ist die Baumanagement AG gut aufgestellt. Die Geschäftseinheit des Planens und Realisierens von Bauprojekten trägt dabei einen großen Anteil zum Geschäftserfolg der Baumanagement AG bei. Dahingegen sieht die Geschäftsleitung der Baumanagement AG im Bereich der Bewirtschaftung und Vermietung von Immobilien noch Entwicklungspotenzial.

Generell ist zu beachten, dass die Baumanagement AG sich in einem aggressiven, dynamischen und durchaus komplexen Umfeld bewegt. Denn die Bauwirtschaft als solches befindet sich in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten. Zwar ist das Planen, Bauen und Instandhalten verschiedenster Arten von Immobilien nach wie vor wichtig, aber die Bauwirtschaft ist nicht mehr der zentrale Motor der Volkswirtschaft eines Landes. Immer wieder kam es in der jüngeren Vergangenheit dieser Branche zu Insolvenzen, teils auch von sehr bekannten Unternehmungen. Daher werden einerseits immer wieder Rufe nach (staatlicher) Nachfragestimulation laut. Andererseits besteht die Notwendigkeit, dass Unternehmungen der Baubranche ihre Strategien, Prozesse und Strukturen überarbeiten und anpassen, um sich für künftige Herausforderungen zu wappnen.<sup>4</sup>

---

4 Girmscheid (2010)

Aus diesen Gründen ist ihre ständige Entwicklung auch das zentrale Instrument für die Baumanagement AG, um sich auch zukünftig Marktanteile sichern und diese ausbauen zu können. Um daran arbeiten zu können, wurde kürzlich eine interne Situationsanalyse durchgeführt. Diese hat ergeben, dass sich die Baumanagement AG aktuell besonders mit folgenden Herausforderungen konfrontiert sieht:

- Das Beantragen von Baubewilligungen ist für die Baumanagement AG (und ganz besonders für ihre Geschäftseinheit »Baumanagement«) eine zentrale Aufgabe. In der Abwicklung von Bauvorhaben wird dieser Schritt insofern als kritisch erachtet, als dass hier einerseits sehr schnell erhebliche zeitliche Verzögerungen entstehen können und andererseits verschiedene externe Akteure eingebunden sind. Die Mitarbeitenden dieses Bereichs weisen immer wieder auf die Notwendigkeit optimierender Maßnahmen bezüglich der entsprechenden Abläufe hin.
- Bauführer sind eine zentrale personale Ressource der Baumanagement AG. Jedoch bestehen regelmäßig Unsicherheiten bezüglich der Einsatzplanung der Bauführer auf den einzelnen Baustellen. Durch diese nicht optimale Planung verschwendet die Baumanagement AG wertvolle Ressourcen.
- Im Bereich »Immobilienmanagement« sind Mitarbeitende der Baumanagement AG jeweils vor Ort als Hauswart im Einsatz. Das Rapportieren von Befunden oder erledigten Arbeiten gestaltet sich seit Jahren schwierig. Beispielsweise werden die Rapportberichte in Papierform ausgefüllt und finden dann den postalischen Weg zur Auswertungsstelle ins »Controlling« der Baumanagement AG. Einige Hauswarte scannen diese zuhause und stellen sie dann per E-Mail zu. Die betroffenen Mitarbeitenden klagen, dass dieser Zustand alles andere als optimal sei und fordern einen effizienteren Prozess.
- Die Baumanagement AG beabsichtigt aktuell mittels Automatisierung ihres Einkaufsprozesses »Beschaffung abwickeln« dessen Prozesskosten zu senken. Aus diesem Grund wird aktuell nach einer geeigneten Informatiklösung gesucht, wobei verschiedene Anbieterunternehmen evaluiert werden.
- Der Werkhof der Baumanagement AG ist zugleich Lager und Logistikzentrum der Baumanagement AG. Dort werden beispielsweise die Maschinen, die die Baumanagement AG besitzt (oder ausleiht), gelagert und entsprechend des jeweiligen Bedarfs an die einzelnen Baustellen freigegeben. Jedoch kommt es hier regelmäßig zu Engpässen, sodass alle Beteiligten eine verlässlichere Ressourcenplanung fordern.
- In einer kürzlich stattgefundenen strategischen Maßnahme der Unternehmensleitung wurde – durch Unterstützung eines externen Strategieberaters – sowohl eine Strategy Map erstellt, als auch eine erste Version einer Balanced Scorecard (BSC) erarbeitet. Die Unternehmensleitung fühlte sich anschließend jedoch nicht imstande, aus der BSC die Verbindung zu Optimierungsmaßnahmen im organisatorischen Bereich (Ablauf/Aufbau) herzuleiten. Es wird vermutet, dass dies aufgrund fehlender Fachkenntnisse so ist.

*Im Folgenden dienen diese kurze Beschreibung sowie die genannten Probleme oder Entwicklungspotenziale der Baumanagement AG zur Veranschaulichung und Verdeutlichung der in diesem Buch vorgestellten und diskutierten Themen. Im weiteren Verlauf soll die bestehende Geschäftsarchitektur (Business Architecture) der Baumanagement AG optimiert werden, indem die Inhalte der einzelnen Kapitel jeweils im entsprechenden Fallbeispiel-Kapitel auf die Baumanagement AG angewendet werden.*



# 1 Geschäftsstrategie setzen

Geschäftsprozessmanagement ist Chefsache! Professionell und konsequent um- und durchgesetztes Geschäftsprozessmanagement mit Unterstützung von benutzerfreundlichen IT-Lösungen und transparenter Ressourcensteuerung verbessert Durchlaufzeiten, die Effizienz, das Business Continuity Management und das Wissensmanagement in der Organisation. Es gehört zu jeder innovativen Unternehmensführung und -entwicklung. Oft wird das Potenzial noch nicht optimal ausgeschöpft.  
*Hans-Rudolf Wenger, Leiter Interne Dienste Bundeskanzlei*

## 1.1 Lernziele zu diesem Kapitel

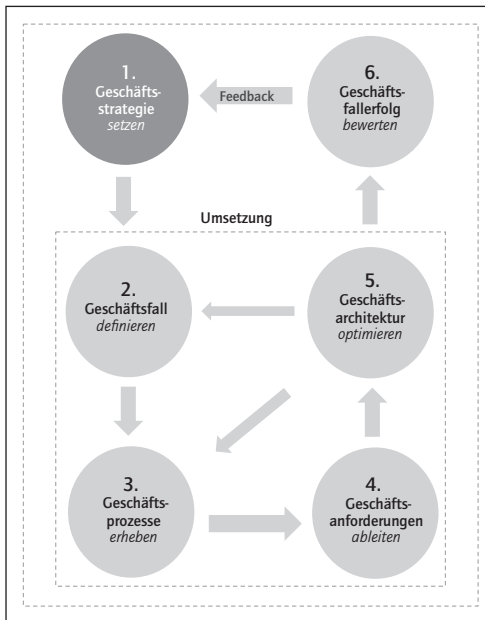
Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen die Positionierung der Organisation in ihrer Umwelt.
- Sie kennen den Strategy-Map-Ansatz und wissen über die Wichtigkeit des Formulierens von strategischen Zielen Bescheid.
- Sie können den Ansatz der Erstellung einer Balanced Scorecard nachvollziehen.
- Sie kennen die Rolle der Prozessperspektive während der Strategieumsetzung.
- Sie verstehen die Herleitung von der Organisationsstrategie zur wertschöpfungsketteorientierten Sicht der Organisation.
- Sie sind mit dem Begriff Prozesslandschaft (Prozesslandkarte) vertraut und kennen die Kategorien und Beispiele einer Prozesslandschaft.
- Sie sind sich der Wechselwirkung zwischen der Organisationsstrategie und den Geschäftsprozessen bewusst und verstehen das darin enthaltene Ursache/Wirkungs-Prinzip.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

## 1.2 Einführung

Womit soll in einem Buch über Business-Analyse begonnen werden? Ein inhaltliches Kapitel, das sich dem Thema »Geschäftsstrategie setzen« widmet, eignet sich gut, um Business-Analyse in einen ganzheitlichen Kontext zu setzen. Dabei wird ersichtlich, dass Business-Analyse als Disziplin nicht nur in einen operativen Kontext, sondern auch in einen strategischen Kontext eingebettet werden muss.





**Abbildung 1-1:** Rahmenmodell, 1. Kapitel  
»Geschäftsstrategie setzen«

Wie in vielen empirischen Studien zu unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, werden oftmals folgende zwei – auch wenn teilweise nur implizite – Äußerungen derjenigen Verantwortlichen in der Organisation gemacht, die insbesondere mit der Umsetzung der Organisationsstrategie beschäftigt sind<sup>5</sup>:

- Fehlende strategische Vorgaben
- Mangelnde Unterstützung seitens der Unternehmensführung

Vierorts wird die Wechselwirkung zwischen der Organisationsstrategie und dem Geschäftsprozessmanagement als gegeben angenommen. Es scheint allerdings, als ob u. a. eine große Kluft zwischen der Organisationsstrategie und dem Geschäftsprozessmanagement herrscht. Interessant wäre es, sich an dieser Stelle die Frage zu stellen, welche Faktoren eine Kluft zwischen der Organisationsstrategie und dem Geschäftsprozessmanagement beeinflussen. Der Autor dieses Buches hat dieses Ursache/Wirkungssystem in den letzten Jahren in der Praxis beobachtet und selbst erforscht und konnte dadurch bestimmte Schlüsse ziehen. Beispielsweise scheint die Absenz einer zentralen Stelle für das Geschäftsprozessmanagement, eine generelle mangelnde Wandlungsfähigkeit und ein mangelndes Bewusstsein für das Geschäftsprozessmanagement sowie eine ungeeignete Organisationsstrategie oder eine unklare Strategieformulierung diese Kluft größtenteils zu erklären.<sup>6</sup>

5 Minonne et al. (2011)

6 Guirguis & Güttinger (2014)

Geht man davon aus, dass das Geschäftsprozessmanagement in einer Art »Wechselwirkung« zur Organisationsstrategie steht, so kann Geschäftsprozessmanagement als »ureigenste operative Managementdisziplin überhaupt« bezeichnet werden. Im Folgenden wird Ihnen aufgezeigt, wie sich diese Wechselwirkung erklären lässt.

### 1.3 Eine empirische Betrachtung

Eine aktuelle empirische Untersuchung im deutschsprachigen Europa<sup>7</sup> zum Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements weist in Bezug auf den Faktor »Prozessmanagement-Strategie« ein durchaus unausgewogenes Bild auf. Der darin enthaltende Subfaktor »Prozesslandkarte« (Prozesslandschaft) ist beispielsweise mit einem Reifegrad<sup>8</sup> von 76% über sämtliche Branchen und Organisationsgrößen hinweg betrachtet sehr stark ausgeprägt. Dies bedeutet, dass drei Viertel der Befragten Expertinnen und Experten berichten, dass eine Prozesslandkarte (Prozesslandschaft) bereits existiert.

Der Reifegrad weiterer Subfaktoren wie »Strategische Vorgaben« und »Richtlinien« beträgt 60% respektive 61%. Dies bedeutet, dass knapp zwei Drittel der Befragten berichten, dass strategische Vorgaben sowie Richtlinien für eine Operationalisierung des Geschäftsprozessmanagements existieren. Die Reifegradstufe 3 des Subfaktors »Strategische Vorgaben« lässt erkennen, dass die Initiativen im GPM nicht optimal mit der strategischen Ausrichtung der Organisation abgestimmt sind.

Einen eher geringen Reifegrad weisen die Subfaktoren »Methodologie« (49%) und »Ableitungsansatz« (42%) auf. Dies bedeutet, dass die Aufbauorganisation die treibende Kraft darstellt und somit eine Anpassung der Ablauforganisation (Prozesse) an die Aufbauorganisation (Struktur: Organigramm) stattfindet. Obwohl der Subfaktor »Methodologie« von den Befragten insgesamt als eher tief bewertet wird, stellte sich bei dieser Untersuchung dennoch heraus, dass über alle befragten Organisationen der Zusammenhang zwischen einem hohen Reifegrad im Subfaktor »Methodologie« einhergeht mit einem hohen Gesamtreifegrad. In anderen Worten bedeutet dies, dass Organisationen, die einen höheren Reifegrad bei der »Methodologie« angeben, ebenfalls einen hohen Gesamtreifegrad aufweisen. Ein gutes methodisches Fundament kann somit als Erfolgsfaktor des Geschäftsprozessmanagements bezeichnet werden. Dies bestätigt die Wahrnehmung der Autoren der erwähnten Reifegradstudie in verschiedenen Praxisprojekten.

Nimmt man eine branchenbezogene Sicht ein, so geht daraus hervor, dass der Subfaktor »Prozesslandkarte« (Prozesslandschaft) im Vergleich zu den anderen Subfaktoren bei allen Branchen deutlich dominierend ist. Die Prozesslandkarte (Prozesslandschaft) wird daher vielerorts als wichtiges Mittel zur Abbildung der architektonischen Übersicht anerkannt. Auffallend ist jedoch, dass die eruierte führende Branche »Immobilien/Handel« einen »Ableitungsansatz« von 52% aufweist und somit eher einer prozess-

7 Minonne, Koch & Ginsburg (2015)

8 Die folgenden Angaben beziehen sich jeweils auf den Einführungsgrad.

orientierten Aufbauorganisation folgt. In den übrigen Branchen scheint die Ablauforganisation der Aufbauorganisation zu folgen, was zwar idealtypisch betrachtet nicht wünschenswert ist, jedoch in der Praxis vielfach nicht umgangen werden kann.

Nimmt man eine auf die Organisationsgröße bezogene Sicht ein, so erreichen beispielsweise Organisationen mit 1.000 bis 9.999 Mitarbeitenden im Hauptfaktor »Prozessmanagement-Strategie« einen Reifegrad von 25%. Ebenfalls tief bewertet sind die kleinen und mittelgroßen Organisationen mit 27%. Organisationen mit 250 bis 999 Mitarbeitenden und solche mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden erreichen einen Grad von 34%, respektive 33%. Die Ausprägungsstärke der Subfaktoren zeigt sich bei allen Größenkategorien in der gleichen Rangfolge. Ausnahme bilden die kleinen und mittelgroßen Organisationen, bei welchen der Subfaktor »Strategische Vorgaben« stärker ausgeprägt ist als die »Richtlinien« und die »Methodologie«, welche mit 36% am geringsten ausgeprägt ist. In allen Kategorien folgt die Ablauforganisation der Aufbauorganisation.

## 1.4 Marktorientierte versus ressourcenbasierte Organisationsstrategie

Die Kernfrage für gewinnorientierte und damit insbesondere für marktabhängige Wirtschaftsunternehmen lautet: Warum sind einige Unternehmen erfolgreicher als wir? Auf die Frage nach der richtigen Strategie bieten sich zwei Ansätze an: der »marktorientierte« Ansatz und der »ressourcenorientierte« Ansatz.

Der »marktorientierte« Ansatz<sup>9</sup> konzentriert sich vor allem auf die Branche, resp. den Markt, in dem eine Organisation tätig ist. Diese sogenannte »Outside-in«-Perspektive (von außen nach innen) geht davon aus, dass die Erfolgsfaktoren aus den Anforderungen des Marktes abgeleitet werden, das heißt, dass die Organisation erfolgreich ist, welche die Bedürfnisse des Marktes besser kennt und befriedigen kann.

Die Verschärfung der Wettbewerbssituation und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft haben dazu geführt, dass eine rein marktorientierte Strategie heute nicht mehr ausreicht, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Der Fokus richtet sich in der Folge auf die internen Voraussetzungen für eine Marktführerschaft: auf die eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und insbesondere die Kernkompetenzen der Organisation.

Der »ressourcenorientierte« Ansatz<sup>10</sup> geht deshalb davon aus, dass unter solchen Marktbedingungen diejenige Organisation erfolgreich ist, welche rechtzeitig für den Aufbau wichtiger Kompetenzen gesorgt hat und über einzigartige Ressourcen verfügt, was der sogenannten »Inside-out«-Perspektive entspricht (von innen nach außen).

---

9 Der marktbasierende Ansatz (market-based view) basiert vor allem auf den Arbeiten von Porter (1980).

10 Der ressourcenorientierte Ansatz (resourced-based view) basiert vor allem auf den Arbeiten von Barney (1991)

**Marktorientierte versus ressourcenbasierte Organisationsstrategie:**

Die marktorientierte Organisationsstrategie geht davon aus, dass die Branchenstruktur (neue Konkurrenten, neue Produkte und Dienstleistungen) und das richtige Verhalten der Organisation letztlich ihre Wettbewerbsvorteile bestimmen (Outside-in). Im Markt bestehende Chancen (Opportunitäten) werden wahrgenommen.

Die ressourcenbasierte Organisationsstrategie hingegen geht davon aus, dass die Wettbewerbsvorteile mit einmaligen Ressourcen und dem Aufbau von Kernkompetenzen erreicht werden (Inside-out). Am Markt werden bewusst neue Chancen (Opportunitäten) geschaffen.

Die entscheidende Ressource ist heute nicht mehr Boden, körperliche Arbeit und Realkapital, sondern das Wissen und insbesondere die Kernkompetenzen einer Organisation. Diese Ressource ist bekanntlich aber schwer greifbar, weil sie implizit in den Köpfen der Mitarbeitenden steckt. »Humankapital« ist deshalb nicht so einfach handhabbar wie die herkömmlichen Ressourcen (Land, Arbeit, Kapital), sondern muss von der Organisation in internen Innovations- und Lernprozessen selbst entwickelt werden oder aber eingekauft werden (die bekannte Frage des »Make« oder »Buy«). Somit beantwortet der ressourcenbasierte Ansatz als Ergänzung zum marktorientierten Ansatz die Frage, welche Voraussetzungen innerhalb einer Organisation gegeben sein müssen, damit sie sich auf dem Markt erfolgreich positionieren kann. Zusammengefasst lässt sich erklären, dass beide Ansätze einander bedingen und ergänzen. Dieser Zusammenhang zwischen Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Kontext des Erlangens von Wettbewerbsvorteilen ist sowohl für privatwirtschaftliche Organisationen als auch für Organisationen der öffentlichen Verwaltung sowie für Non-Profit-Organisationen relevant.

## 1.5 Von der Organisationsstrategie zur Ablauforganisation

### 1.5.1 Positionieren der Organisation in ihrer Umwelt

Die Organisation ist ein »offenes System«, welches mit seiner Umwelt in Wechselwirkung steht. Um ihren Auftrag erfüllen zu können, fließen Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen und Informationen zwischen der Organisation und bestimmten sogenannten Entitäten. Externe Umweltfaktoren, wie die Gesellschaft, die Natur, die Technologie, die Wirtschaft sowie die Politik und das in diesem Kontext stehende Gesetz beeinflussen diese Wechselwirkung.

Zudem kommt in der Praxis die Herausforderung hinzu, dass die Organisation durch Ansprüche verschiedener Anspruchsgruppen oftmals auch fremdgesteuert ist. Beispielsweise können Kapitalgeber, die eigenen Kunden, Lieferanten sowie der Staat bestimmte Ansprüche an die Organisation stellen, auf diese die Organisation auf bestimmte Art und Weise reagieren sollte.

Zentral an unten stehender Abbildung ist die Vereinbarung, dass die Organisation als sogenanntes »prozessuales Gebilde« akzeptiert wird. Wählt man ein solches Organisa-

tionsmodell, so hat auch dies seine Konsequenzen. Als Alternative zur »prozessualen« Sichtweise kann eine Organisation auch als lebender »Organismus« betrachtet werden.

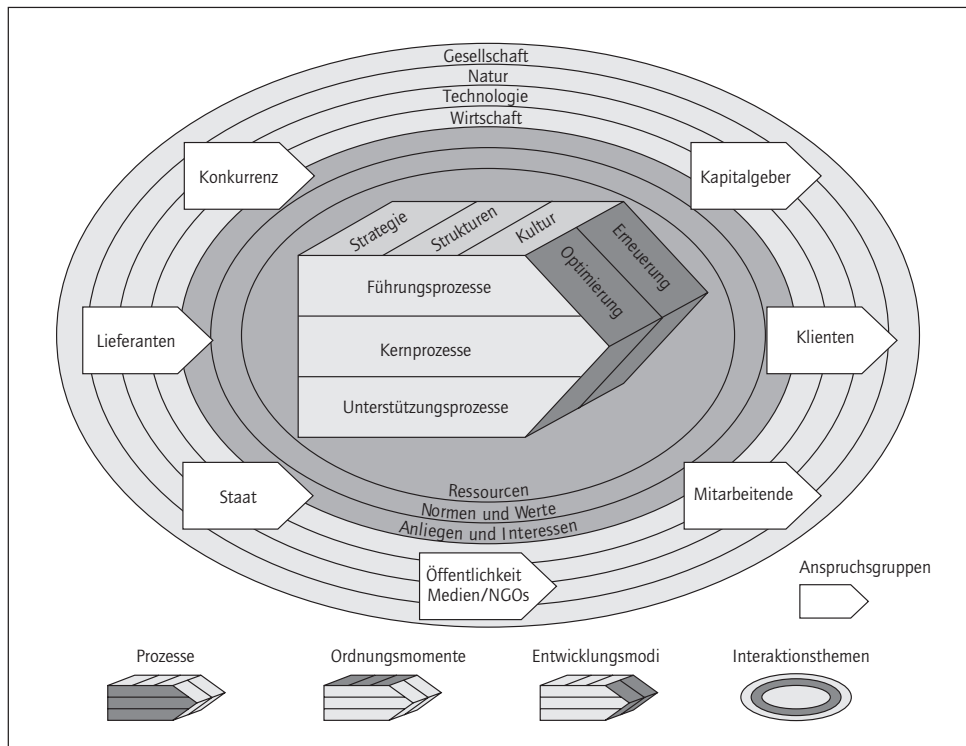


Abbildung 1-2: Positionierung der Organisation in ihrer Umwelt<sup>11</sup>

## 1.5.2 Formulieren von strategischen Zielen

Wie oben (in Kapitel 1.2) erwähnt, wird seitens derjenigen betroffenen Mitarbeitenden einer Organisation, die für die eigentliche Umsetzung der Organisationsstrategie, also in anderen Worten für die Strategieumsetzungsphase, verantwortlich sind, oft moniert, dass strategische Vorgaben seitens des Führungsteams fehlen.

An dieser Stelle hilft die weltweit bewährte Methode der »Strategy Map« weiter, deren grundlegender Ansatz auf den vier Perspektiven »Lernen und Entwicklung«, »(interne) Prozesse«, »Kunden« und »Finanzen« basiert. Diese vier Perspektiven wurden nicht per Zufall gewählt, sondern basieren auf zahlreichen Studien, welche die sinnvollsten Faktoren (Perspektiven) zwecks strukturierter und stringenter Umsetzung einer Organisationsstrategie zu eruieren versuchten.

<sup>11</sup> nach Rüeegg-Stürm (2003)

## 2 Geschäftsfall definieren

Die Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements ist auch für KMU eine lohnende Investition in die Zukunft. Die dadurch möglichen Ratio-Potenziale können entscheidende Vorteile in einem harten Wettbewerbsumfeld bringen. Voraussetzung für einen Erfolg sind in jedem Fall klar definierte Business Cases.«

*Prof. Dr. Rainer Telesko, Professor of Business Information System,  
Wirtschaftsinformatik, FHNW*

### 2.1 Lernziele zu diesem Kapitel

Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie kennen die Hintergründe, weshalb das Geschäftsprozessmanagement als treibende Teildisziplin der Business-Analyse bezeichnet werden kann.
- Sie kennen die neusten Entwicklungen und Trends des Geschäftsprozessmanagements.
- Sie sind mit dem zyklusbasierten Ansatz des Geschäftsprozessmanagements vertraut.
- Sie sind sich der folgenden Nutzenbereiche eines Geschäftsfalls bewusst, welche durch die Business-Analyse optimiert werden können:
  - Prozessleistungsbewertung (PLB)
  - Prozesskostenrechnung (PKR)
  - Prozesswissensumgang (PWU)
  - Prozessressourcenplanung (PRP)
  - Prozess(fluss)automatisierung (PFA)
  - Prozesslogikgestaltung (PLG)
- Sie verstehen, weshalb sich die Business-Analyse in die zwei grundlegenden Phasen »Prozesserhebung« und »Anforderungserhebung« aufteilt (*©iProcessSBAM* Methode).
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

### 2.2 Einführung

Nachdem im 1. Kapitel die Business-Analyse aus der strategischen Perspektive beleuchtet wurde, soll nun in diesem 2. Kapitel die Wichtigkeit des konkreten Definierens eines zu analysierenden »Geschäftsfalles (engl. Business Case)« oder – sofern bekannt – eines »Geschäftsprozesses (engl. Business Process)« hervorgehoben werden. Dabei liegt der Fokus bei der Diskussion verschiedener in der Praxis anzutreffender »Nutzenbereiche«.

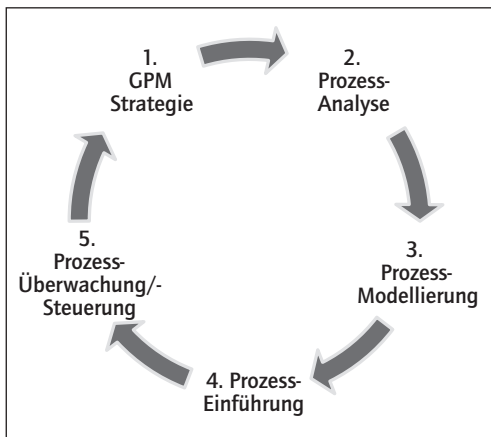
Die Zukunft scheint allerdings im ganzheitlichen GPM zu liegen. Die Unternehmen und BPMS-Hersteller müssen »ihren Fokus nicht mehr auf die Verbesserung einzelner Prozesse legen, sondern auf ein umfassendes ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement, das von der obersten Unternehmensebene unterstützt wird.«<sup>40</sup>

### Wohin wird sich die Managementdisziplin Geschäftsprozessmanagement entwickeln?

Im Kapitel 6 (Geschäftsfallerfolg bewerten) wird diese Frage aufgenommen und über aktuellste Erkenntnisse zum Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements im deutschsprachigen Europa berichtet.

## 2.4.2 Zyklusbasierter Ansatz des Geschäftsprozessmanagements

In der Praxis haben sich für das Geschäftsprozessmanagement verschiedene Ansätze etabliert, um das Geschäftsprozessmanagement inhaltlich zu beschreiben. Eine praxiserprobte Möglichkeit stellt der folgende »zyklusbasierte« Ansatz dar.



**Abbildung 2-2:** Zyklusbasierter Ansatz des Geschäftsprozessmanagements (GPM) nach der ©iProcess iPM<sup>3</sup> Methode<sup>40</sup>

Die fünf Phasen (Hauptfaktoren) des Geschäftsprozessmanagements folgen in diesem Ansatz einem zyklusbasierten Modell (auch Phasenmodell genannt). Dieses Phasenmodell ist sowohl auf einzelne Prozesse als auch auf das Geschäftsprozessmanagement als Disziplin anwendbar. Im Kontext des Geschäftsprozessmanagements bedeutet dies insbesondere das Einnehmen einer ganzheitlichen Perspektive auf zugrunde liegende Rahmenbedingungen, Standards und Abläufe.

40 European Association of Business Process Management EABPM (2014)

41 ©iProcess Management Maturity Model (iPM<sup>3</sup>) von iProcessResearch der iProcess AG

### **1. Geschäftsprozessmanagement-Strategie**

Die erste Phase »Geschäftsprozessmanagement-Strategie« stellt sicher, dass das Geschäftsprozessmanagement ins betriebliche Umfeld passt und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation übereinstimmt. Insbesondere werden die Rahmenbedingungen zwischen dem Geschäftsprozessmanagement und der Organisationsstrategie betrachtet (z. B. Vorhandensein einer adäquaten Methodik). Im 1. Kapitel (Geschäftsstrategie setzen) dieses Werks wird detaillierter auf diese strategischen Aspekte des Geschäftsprozessmanagements eingegangen.

### **2. Prozess-Analyse**

Die zweite Phase »Prozess-Analyse« dient der eigentlichen Erhebung eines Geschäftsprozesses und somit der Vorbereitung der Modellierung, d. h. der Sicherstellung, dass Prozesse vollständig erfasst und definiert werden und keine Prozessinformationen verloren gehen. Besonderes Merkmal wird dabei auf die Informations-, Leistungs- und Materialflüsse gelegt. Im Kapitel 3.5 (Methoden der Prozessenerhebung) dieses Werks wird detaillierter auf die Aspekte der Prozessanalyse im Sinne der Prozessenerhebung eingegangen.

### **3. Prozess-Modellierung**

Ziel der dritten Phase »Prozess-Modellierung« ist eine grafische Darstellung der Prozesse, wodurch Komplexität reduziert und die Prozesse und deren Umfeld besser verstanden werden können. Die saubere und nachvollziehbare Modellierung erlaubt bei entsprechenden Systemen die direkte, schnittstellenfreie Weiterverarbeitung. Im Kapitel 3.6.4 dieses Werks wird detaillierter auf die Aspekte der Darstellung von Geschäftsprozessen eingegangen.

### **4. Prozess-Einführung**

Die vierte Phase »Prozess-Einführung« behandelt im engeren Sinne die Einführung von Geschäftsprozessen, welche für deren Erfolg entscheidend ist. Der modellierte und genehmigte Prozess wird ins operative Geschäft überführt, d. h. Dokumentation, Bestimmen der operationellen Eigenschaften und Zusammenspiel mit weiteren Prozessen und Systemen. Im weiteren Sinne gehört die »Prozess-Ausführung« ebenfalls zu diesem Hauptfaktor. Im 5. Kapitel (Geschäftsarchitektur optimieren) dieses Werks wird detaillierter auf die Aspekte der Einführung von Geschäftsprozessen eingegangen.

### **5. Prozess-Überwachung/-Steuerung (Kontrolle)**

Die fünfte Phase »Prozess-Überwachung/-Steuerung« (Kontrolle) ist im Kontext des operativen Geschäftsprozessmanagements als Gesamtheit aller Tätigkeiten des Tagesgeschäfts zur Adjustierung einzelner Prozessaktivitäten zu verstehen. Im 6. Kapitel (Geschäftsfallerfolg bewerten) dieses Werks wird detaillierter auf die Aspekte der Überwachung und Steuerung von Geschäftsprozessen eingegangen.



## 2.5 Nutzenbereiche des Geschäftsfalls

Die bis anhin geführte Diskussion hat den Zweck verfolgt, die Rolle und das Konzept des Geschäftsprozessmanagements während der Umsetzungsphase der Organisationsstrategie zu erklären. Dank der im 1. Kapitel erläuterten Ansätze der Strategy Map und der Balanced Scorecard haben Organisationen die Möglichkeit, konkrete Maßnahmen mit »prozessualen« Bezug zu definieren, welche für die Anpassung oder Optimierung der bestehenden Ablauforganisation bestimmt sind.

Erfahrungen des Autors belegen, dass vielerorts in der Praxis der Wunsch herrscht, diesen Maßnahmen einen übergeordneten Rahmen zu geben, welcher sich dafür eignet, geplante Initiativen in den prozessualen Kontext zu stellen. Hierbei können sich Verantwortliche die simple Frage stellen, wofür im Rahmen einer Business-Analyse ein bestimmter Geschäftsfall oder ein konkreter Geschäftsprozess analysiert werden soll. Unten stehende »Nutzenbereiche« lassen sich bei dieser Fragestellung im Wesentlichen unterscheiden. Sinn und Zweck der Definition eines Geschäftsfalls ist es, zu begründen, weshalb eine Analyse des Geschäftsfalls notwendig oder gewünscht ist.

Wir definieren einen Geschäftsfall z. B. im Sinne:

- Prozessleistungsbewertung (PLB)
- Prozesskostenrechnung (PKR)
- Prozesswissensumgang (PWU)
- Prozessressourcenplanung (PRP)
- Prozess(fluss)automatisierung (PFA)
- Prozesslogikgestaltung (PLG)
- ...

An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass die obenstehende Liste selbstverständlich nicht abschließend sein kann. Ein weiteres Thema wäre beispielsweise der Nutzenbereich »Prozessrisikominimierung (PRM)«.

### 2.5.1 Prozessleistungsbewertung (PLB)

Wie im 1. Kapitel eingeführt, befasst sich der Nutzenbereich »Prozessleistungsbewertung (PLB)« mit dem Ziel, die Leistung eines bestimmten Geschäftsprozesses zu bewerten. Bei der eigentlichen Prozessleistungsbewertung steht entweder die Leistung eines spezifischen Prozesses im Vordergrund oder aber die Leistung des Geschäftsprozessmanagements als Disziplin in einer Organisation. Im ersten Fall müssen konkrete Prozessleistungsindikatoren (PLI) oder Aktivitätsleistungsindikatoren (ALI) definiert werden, welche im Sinne einer Überwachung und Steuerung gemessen werden (Kontrolle). Beim zweiten Fall handelt es sich um eine Frage der Effektivität und Effizienz des Geschäftsprozessmanagements als Managementdisziplin, resp. als Führungsinstrument. Dabei werden nicht einzelne Prozesse, sondern die Disziplin Geschäftsprozessmanagement per se analysiert und evaluiert. Im Kapitel 6.5.1 wird ein Instrument für diesen Zweck vorgestellt.

In der Praxis haben sich für die Prozessleistungsbewertung verschiedene Ansätze etabliert. Die Wahl des richtigen Ansatzes hängt generell davon ab, welche Art von »Leistung« oder eben »Prozessleistung« bewertet werden soll. Im Folgenden sind einige Beispiele von Prozessleistung aufgeführt.

**Beispiele von Prozessleistung, die bewertet werden könnte:**

- Prozesszeit (Durchlaufzeit, Bearbeitungszeit, Warte- oder Liegezeit)
- Prozesskosten (oftmals für die Berechnung der Rentabilität einer geplanten Investition benötigt)
- Prozessqualität (z. B. Einhaltung von qualitativen Ansprüchen an ein Produkt oder einer Dienstleistung)
- Prozessrisiko (operatives Prozessausfallrisiko, Risiko des Verstoßes gegen das Gesetz, Regulatoren oder interner Richtlinien (Compliance, etc.))

Unabhängig davon, um welche Art von Leistungsbewertung es sich handelt, müssen entweder qualitative oder quantitative »Prozessleistungsindikatoren (PLI)« definiert und gemessen oder eben bewertet werden. Der Begriff »Prozessleistungsindikator (PLI)« ist in der Praxis kaum anzutreffen. Der Autor hat diesen Begriff ganz bewusst in der Literatur und in zahlreichen Projekten etabliert und auch in der im Juni 2014 neu erschienenen deutschen Version 3.0 des BPM CBOK (Common Body of Knowledge)<sup>42</sup>, in welchem er das 6. Kapitel zum Thema »Prozessleistungsbewertung« geschrieben hat, offiziell thematisiert. Ein wesentlicher Motivationspunkt war es, den Unterschied zwischen dem weitverbreiteten Begriff »Key Performance Indicator (KPI)« und eben den »Prozessleistungsindikator (engl. Process Performance Indicator (PPI))« aufzuzeigen.

Eine detaillierte Diskussion dieses Zusammenhangs wird in Kapitel 6 (Geschäftserfolg bewerten) geführt.

## 2.5.2 Prozesskostenrechnung (PKR)

Der Nutzenbereich »Prozesskostenrechnung« (oftmals auch Prozesskostenkalkulation genannt) dürfte für die Praxis-Gemeinde von besonderem Interesse sein. Außer in der herstellenden Industrie beobachtet der Autor allerdings diesbezüglich eine gewisse Zurückhaltung. Dabei könnte gerade dieser Aspekt den Weg für weitere Initiativen im Bereich der Business-Analyse, resp. der Optimierung der Business-Architektur ebnen. In vielen Organisationen ist ein informatikgestützter Betrieb mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Mit den Jahren ändern sich inhaltliche Aspekte bestimmter Geschäftsprozesse und damit oftmals auch die »Anforderungen« – sogenannte »Requirements« – an ein solches Informatik-System. Als anschauliches Beispiel soll das gewünschte Szenario der Automatisierung eines Beschaffungsprozesses gewählt werden.

Ein weiterer Aspekt der Prozesskostenrechnung ist der verursachergerechten Verteilung von Gemeinkosten gewidmet. In vielen Organisationen werden Gemeinkosten über einen oftmals zitierten »Verteilschlüssel« den betroffenen Kostenstellen zugewiesen. Und oftmals ist es so, dass selbst die verantwortlichen aus dem Finanz-Controlling

---

<sup>42</sup> European Association of Business Process Management EABPM (2014)

zugeben müssen, dass dies zwar der effizientere Weg sei, jedoch teilweise nicht verursachergerecht verteilt würde. Auch in dieser Betrachtung scheint sich die Praxis-Gemeinde schwer zu tun. Es wird berichtet, dass man den Aufwand der Prozesskostenrechnung meiden möchte, weil dies eben als sehr aufwendig eingeschätzt wird.

Die Kosten eines Geschäftsprozesses können somit aus mindestens zwei Gründen evaluiert werden. Einerseits im Zuge einer generellen Prozessleistungsbewertung (ohne spezielle weiterführende Absicht) zwecks Bestimmung der aktuell herrschenden Prozesskosten, andererseits im Sinne einer einmaligen Analyse des Geschäftsprozesses zwecks Prozessoptimierung oder der Evaluation des Potenzials.

Der Ursprung der Prozesskostenrechnung (PKR) reicht bis Mitte der 1980er-Jahre zurück, als Miller und Vollmann<sup>43</sup> den Grundstein durch das »Activity Based Costing (ABC)« in ihrem weit zitierten Artikel »The hidden factory« legten. Grundsätzlich bestand die Idee aus der Auffassung, dass Gemeinkosten einzelnen Transaktionen zugeordnet werden können, da die Blöcke der Fixkosten immer größer wurden. Im deutschen Sprachraum wurde daraufhin der Begriff »Prozesskostenrechnung« eingeführt.<sup>44</sup>

Die Prozesskostenrechnung ist weit mehr als nur eine Kostenrechnung zur Erfassung und Verrechnung der Kosten. Gemeinhin wird sie als Instrument zur Erkennung und Gestaltung der Kosten verursachenden Faktoren eingesetzt.<sup>45</sup> Der fundamentale Unterschied zur klassischen Kostenrechnung besteht darin, dass nicht Produkte, Dienstleistungen oder Organisationseinheiten als kostentreibend betrachtet werden, sondern die Geschäftsprozesse, respektive deren Aktivitäten für die Erstellung als treibende Kraft der Kosten in den Fokus kamen. Somit rückte in den letzten Jahrzehnten die »verursachergerechte« Kalkulation ins Zentrum der Diskussion.

Eine weiterführende Diskussion der Prozesskostenrechnung findet im Kapitel 6.7 statt.

### 2.5.3 Prozesswissensumgang (PWU)

Der Nutzenbereich »Prozesswissensumgang (PWU)« befasst sich mit der Optimierung der Wissensnutzung oder Wissenserzeugung in Geschäftsprozessen.

Wie oft erleben wir in der Praxis, dass Wissensmanagement-Initiativen definiert, gestartet und durchgeführt werden, welche keinen direkten Bezug auf einen oder mehrere Geschäftsprozesse haben. Dabei wäre gerade die Kenntnis über die Prozesslogik und die herrschenden Wissens- und Informationsflüsse eines Geschäftsprozesses von großem Mehrwert. Der Nutzenbereich »Prozesswissensumgang (PWU)« möchte bewusst auf die Wichtigkeit der Erhebung und Beschreibung von Geschäftsprozessen sensibilisieren, um konkrete Anforderungen an die Optimierung des Umgangs mit organisationalem Wissen (implizite Dimension) und Information (explizite Dimension) zu beschreiben. Im Folgenden werden praxiserprobte methodische Ansätze beschrieben, um die Optimierung des Umgangs mit Wissen und Information einerseits in einen konkre-

43 Miller & Vollmann (1985)

44 Horváth & Mayer (2011)

45 Remer (2005)

### 3 Geschäftsprozesse erheben

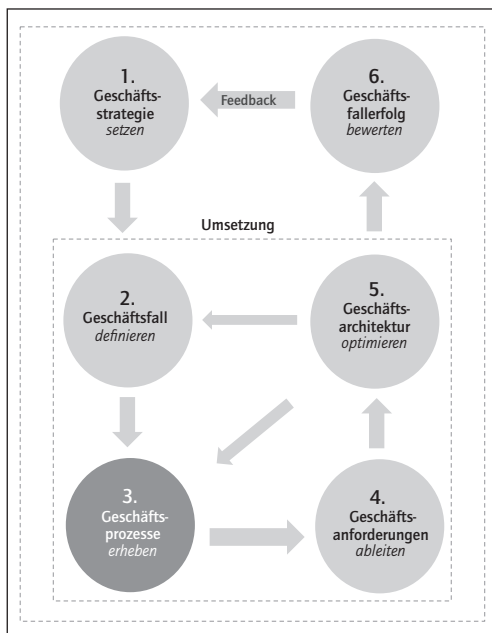
»Eine stetige Optimierung unserer Prozesse steigert nicht nur unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern erhöht auch die Dienstleistungsqualität gegenüber unseren Kunden – wodurch diese ebenfalls zufriedener sind.«

*Dr. Jan Halvorsrød, CIO KPMG, KPMG AG*

#### 3.1 Lernziele zu diesem Kapitel

Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie erfahren, welche Rolle die Prozesserhebung im Kontext der Business-Analyse einnimmt.
- Sie lernen verschiedene Techniken der Informationsbeschaffung und ihre Anwendungsbereiche kennen.
- Sie kennen die Unterschiede verschiedener verbreiteter Methoden der Prozesserhebung.
- Sie kennen das Vorgehen und die angewandten Schritte der »strukturierten Prozesserhebung« nach der ©iProcessSPeM-Methode.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.

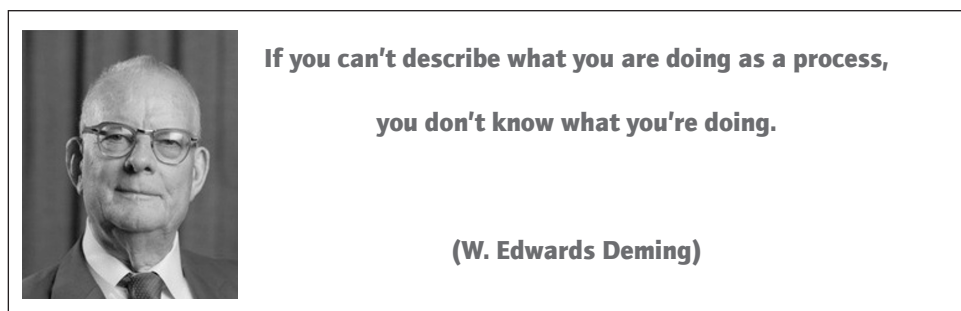


**Abbildung 3-1:** Rahmenmodell, 3. Kapitel  
»Geschäftsprozesse erheben«

## 3.2 Einführung

Nachdem im 2. Kapitel die Business-Analyse in den Kontext des »Definierens von Geschäftsfällen« gesetzt wurde, soll nun in diesem 3. Kapitel die »Erhebung von Geschäftsprozessen« hervorgehoben werden.

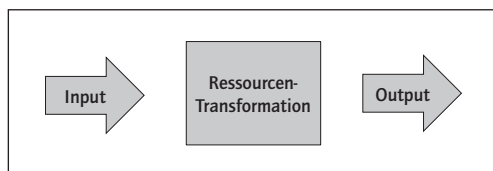
Dabei liegt der Fokus bei der kritischen Auseinandersetzung der methodischen Herangehensweise. Hierbei soll der Grundsatz gelten, dass die involvierten Akteure noch nicht genau wissen, was sie tun, so lange Sachverhalte oder eben Geschäftsfälle nicht als Prozess beschrieben werden können.



**Abbildung 3-2:** Zitat von William Edwards Deming

An dieser Stelle folgt eine wichtige Anmerkung bezüglich der Nomenklatur. Dieses Kapitel hätte auch gut »Geschäftsprozesse analysieren« genannt werden können. Aufgrund dessen, dass in der Praxis beim Begriff »Prozessanalyse« oftmals präzisiert werden muss, ob damit die anfängliche Analyse eines Geschäftsprozesses vor seiner Optimierung oder eben erst nach seiner Optimierung zwecks Leistungsbewertung verstanden wird, hat den Autor dieses Werks mit den Jahren bewogen, an der Stelle, wo die anfängliche Analyse gemeint ist, vermehrt den Begriff »Prozesserhebung« zu nutzen, denn dadurch wird für alle Beteiligten klar, dass damit diese grundlegende erste Phase gemeint ist.

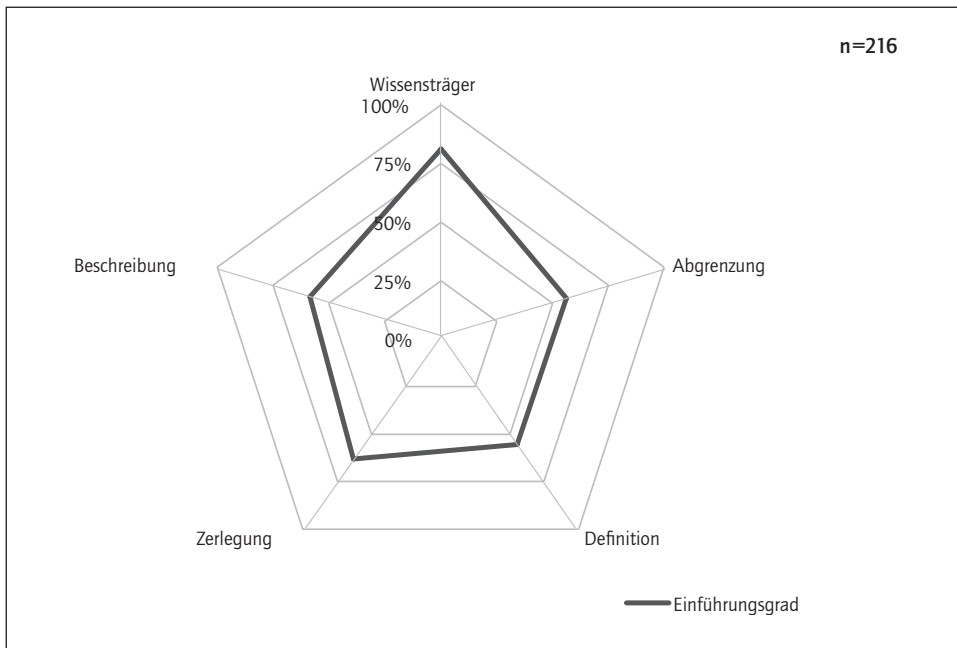
Zudem muss für die weiteren Ausführungen in diesem Werk folgende Interpretationsvereinbarung getroffen werden: In einem Geschäftsprozess werden bestimmte Ressourcen transformiert. Um zum Beispiel gegenüber der Konkurrenz bestimmte Wettbewerbsvorteile zu erlangen, muss eine Organisation in bestimmten Geschäftsprozessen die darin stattfindende Ressourcen-Transformation entweder zu geringeren Kosten oder in einer Weise durchführen, die aus Sicht der Kunden vorteilhaft ist (also zu einem wahrnehmbaren Nutzen führt) und damit einen Preisaufschlag rechtfertigt. Auch diese Sichtweise ist für die folgenden Ausführungen von Wichtigkeit.



**Abbildung 3-3:** Der Prozess als Ort der Ressourcen-Transformation

### 3.3 Eine empirische Betrachtung

Ein weiterer Blick in die Erkenntnisse der aktuellen Studie zum Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements<sup>56</sup> zeigt auf (vgl. Abbildung 3-4), dass im Hauptfaktor »Prozess-Analyse«<sup>57</sup> vor allem das Einbeziehen relevanter »Wissensträger« mit einem Reifegrad von 81% hoch ist. Der Subfaktor (Prozess-) »Zerlegung« weist einen Reifegrad von 63% auf, gefolgt vom Subfaktor »Beschreibung« mit einer Ausprägung von 59%. Die Subfaktoren »Abgrenzung« und »Definition« verfügen mit jeweils 56% über den tiefsten Reifegrad der »Prozess-Analyse«.



**Abbildung 3-4:** Reifegrad zu »Prozess-Analyse«<sup>58</sup>

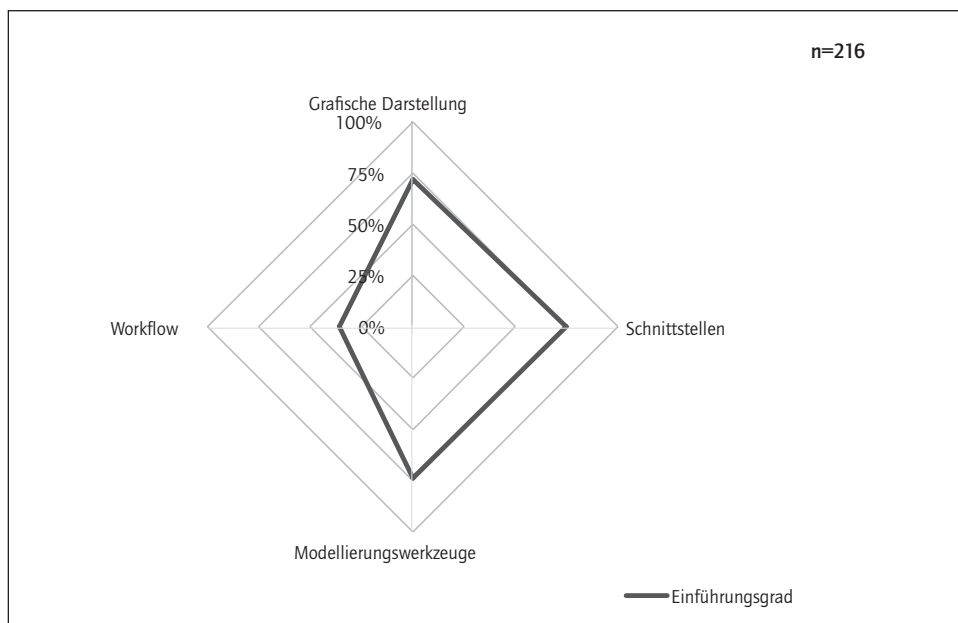
Wie in Abbildung 3-5 ersichtlich, verfügen die Subfaktoren »Schnittstellen«, »Modellierungswerkzeug« und »Grafische Darstellung« mit 75%, 74% und 72% über einen hohen Reifegrad. Hingegen wird der Subfaktor »Workflow« mit 36% sehr tief eingestuft. Im Hauptfaktor »Prozess-Einführung« sticht der Subfaktor »Verantwortung« mit einem

<sup>56</sup> Minonne et. al. (2015)

<sup>57</sup> Wie Sie an dieser Stelle erkennen können, haben wir im Rahmen der Studie (aus praktischen Gründen) den Begriff »Prozess-Analyse« anstelle von »Prozesserhebung« gewählt.

<sup>58</sup> Abgrenzung: Trennung des zu analysierenden Prozesses von seiner Umwelt  
 Definition: Darstellen von Informations-, Leistungs- und Materialflüssen  
 Beschreibung: Beschreibung der Elementarprozesse

Reifegrad von 83 % stark hervor. Die Reifegrade der Subfaktoren »Wissenstransfer«, »Implementierung« und »Zusammenarbeit« erreichen Reifegrade von 56 %, 51 % und 49 %.



**Abbildung 3-5:** Reifegrad zu »Prozess-Modellierung«<sup>59</sup>

Es war zu erwarten, dass die meisten Organisationen sich in erster Linie mit der »Prozess-Analyse« und der »Prozess-Modellierung« beschäftigen, auch wenn diese selten auf die Organisationsstrategie abgestimmt sind und sich vielmehr auf operative Aspekte konzentrieren. Aus Praxissicht erstaunt (im positiven Sinne), dass in der Phase der »Prozess-Analyse« bei der eigentlichen Erhebung eines Geschäftsprozesses die wichtigsten Wissensträger oft involviert werden.

Entgegen der vielerorts gemachten Praxiserfahrungen des Autors werden Erhebungen nicht im »stillen Kämmerlein« durch Prozess-Modellierer erstellt und den Vertretenden der Fachabteilungen lediglich zum Review zugestellt. Hier zeigen sich klare Differenzen zwischen der Wahrnehmung in der Praxis und der mittels dieser Untersuchung geschaffenen Empirie.

Der Subfaktor »Wissensträger« dominiert in allen Branchen. Der Subfaktor »Abgrenzung« erreicht mit Ausnahme bei den Branchen aus den Finanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen) den tiefsten Reifegrad.

<sup>59</sup> Schnittstellen: Darstellung von Interaktionen zwischen Prozessen oder Prozessen und z. B. IT-Systemen

Der hohe Reifegrad des Hauptfaktors »Prozess-Modellierung« wird in allen Branchen durch den tiefen Reifegrad im Subfaktor Workflow gedämpft. Daher stellt sich die Frage, ob die Automatisierung mittels Workflow kein Bedürfnis ist, oder ob der Nutzen einer solchen Software-Lösung zu gering eingestuft wird.

Der Subfaktor »Modellierungswerkzeug« erreicht in fast allen Branchen einen sehr hohen Reifegrad. Die Ausnahme bilden Organisationen aus der Branche »Dienstleistung«, bei welchen der Reifegrad 45% beträgt und somit in der Ausprägung an dritter Stelle folgt.

Im Hauptfaktor »Prozess-Analyse« sind in allen Größenkategorien die dominierenden Subfaktoren die »Wissensträger« und die »Definition«. Das heißt, sowohl im Großkonzern als auch im mittelständischen Unternehmen, bei welchem der Inhaber häufig noch selbst operativ tätig ist, werden die wichtigsten Schlüssel-Wissensträger in der Analyse identifiziert und einbezogen. Interessanterweise bewerten die Befragten aus Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden den Subfaktor »Zerlegung« im Verhältnis am niedrigsten. Die Zerlegung der Prozesse bis auf Elementarprozesse wird demnach in Großkonzernen weniger praktiziert.

Der Subfaktor »Workflow« des Hauptfaktors »Prozess-Modellierung« ist durch die Befragten bei allen Organisationsgrößen mit Abstand am tiefsten bewertet worden. Bei den KMU ist der Subfaktor »Modellierungswerkzeug« ebenfalls tief bewertet worden. Dies ist wenig erstaunlich, so ist die Anschaffung eines Modellierungswerkzeugs auf den ersten Blick mit hohen Kosten verbunden. Dieses Bild dürfte sich bereits schon in den kommenden Jahren drastisch verändern, da Anschaffungskosten für moderne Modellierungswerkzeuge in den letzten 3 Jahren massiv gesunken sind (höherer Wettbewerb).

### 3.4 Prozesserhebung als Teil der Business-Analyse

Die »Prozesserhebung« stellt die fundamentale erste Phase der Business-Analyse dar und sollte der möglichst passgenauen Beschreibung der im betroffenen Geschäftsfall (Business Case) im Kontext stehenden Geschäftsprozesse dienen. Im Rahmen der Business-Analyse wird eine möglichst realitätsnahe Beschreibung von Geschäftsprozessen benötigt, um daraus Anforderungen an ein gewünschtes Soll-System ableiten zu können. Das heißt, im Grundsatz setzt sich die Business-Analyse aus der Prozesserhebung und aus der Anforderungserhebung zusammen.

In der Literatur zur Prozesserhebung werden die Techniken der Informationserhebung (etwa ein Interview) und die Methoden der Prozesserhebung (beispielsweise die ©iProcessSPeM-Methodik) oft synonym verwendet. Eine differenziertere Betrachtung zeigt jedoch auf, dass einzelne Prozesserhebungsmethoden zwar verschiedenen Techniken der Informationserhebung zugeordnet werden können, es sich jedoch bei den Techniken der Informationserhebung nicht direkt um Prozesserhebungsmethoden handelt und deshalb auch eine Differenzierung der selbigen notwendig ist.

In Tabelle 3-1 werden für diesen Zweck die im Kapitel 3.5.2 erwähnten Methoden der Prozesserhebung mit den Techniken der Informationserhebung aus Kapitel 3.5.1



zusammengeführt, sodass die Anwendbarkeit der Letzteren besser eingeordnet werden kann.

	Befragen			Beobachten	Sichten
	Interview	Workshop	Fragebogen		
Process Laddering (Prozessfragetechnik)	x		x		
Prozessfragespiel (Prozess als Objekt)	x				
Process Teachback (iterativ erklärend entwickeln)	x	x			
Prozessprotokolle (laut denken) (Prozess als Objekt)	x	x		x	
Prozessrollenspiele (Prozess als Objekt)		x		x	
Prozesssimulation (Prozess als Objekt)				x	
Prozessbeschriebe (Prozess als Objekt)					x
Process Analytics (Informationssysteme)					x
Wertstromanalyse (Lean Management)	x	x	x	x	x
©iProcessSPEM	x	x	x	x	x

**Tabelle 3-1:** Zuordnung der Prozesserhebungsmethoden auf die Techniken der Informationserhebung

In den folgenden Abschnitten werden die oben genannten Methoden und Techniken kurz umrissen. Diese können in der Praxis selbstverständlich auch kombiniert werden.<sup>60</sup>

Die von Balzert et al.<sup>61</sup> durchgeführte Literaturanalyse zur Methodik der Prozesserhebung hat gezeigt, dass zwar Methoden zur Prozesserhebung in der wissenschaftlichen Literatur genannt und z. T. auch untersucht werden, eine Prüfung auf deren Operationalisierbarkeit aber nicht oder nicht hinreichend durchgeführt wurde. Dieses Manko soll zuerst mit der Beschreibung der einzelnen Methoden und später anhand des eigens entwickelten Konzeptes der Wirksamkeitsindikatoren behoben werden.

60 Hoffman, Shadbolt, Burton & Klein (1995)

61 Balzert, Fettke & Loos (2010, 2011)

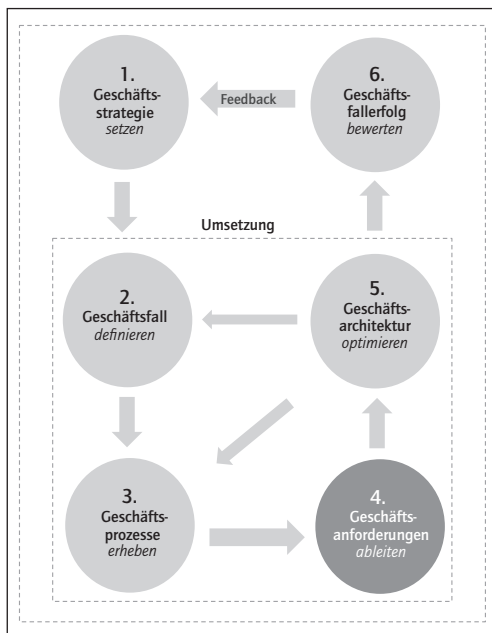
## 4 Geschäftsanforderungen ableiten

»In unseren zahlreichen Projekten ist immer wieder zu erkennen, wie wichtig es ist, eine solide Anforderungsanalyse auf der Basis von sauber erhobenen Geschäftsprozessen durchzuführen. Das tiefere Verständnis über die Anforderungen, welche aus den Prozessmodellen herausgelesen werden können, ermöglicht uns oftmals zielorientierter IT-Lösungen zu entwickeln, welche sich bestmöglich mit den Bedürfnissen unserer Kunden decken.«  
*Urs Wüthrich, Leiter Integration, Post CH AG, Informationstechnologie (IT)*

### 4.1 Lernziele zu diesem Kapitel

Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen die Begriffe des Anforderungsmanagements und können diese im Kontext der Business-Analyse entsprechend einordnen.
- Sie können eine Anforderung spezifizieren.
- Sie kennen Modelle und Methoden zur Anforderungserhebung.
- Sie verstehen den Unterschied zwischen linearen und iterativen Vorgehensweisen.
- Sie kennen die Unterschiede der drei Phasen einer strukturierten Anforderungserhebung.
- Sie können eine strukturierte Anforderungserhebung durchführen und kennen die dafür notwendigen Techniken.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.



**Abbildung 4-1:** Rahmenmodell, 2. Kapitel  
 »Geschäftsanforderungen ableiten«

auszuführenden Tätigkeiten der beteiligten Stakeholder und deren zeitliche Reihenfolge in den Projektphasen zu definieren.<sup>134</sup>

Eine andere Art von Vorgehensmodellen sind »iterative« Modelle, wie zum Beispiel das »eXtreme Programming«. Die Modelle dieser Art ermitteln die erforderlichen Anforderungen erst zum Zeitpunkt, wo sie quasi bereits in das System aufgenommen/ abgebildet werden. Praxisvertreter konstatieren oft, dass die Kundenwünsche (Anforderungen) betreffend der zukünftigen Funktionalitäten des Soll-Systems zu einem frühen Stadium nur schwer zu erkennen sind und die Anforderungen anpassungs- bzw. verbesserungsbedürftig sein könnten, weil sie sich im Laufe der Zeit ändern (können). Die Anforderungserhebung hat hierbei beispielsweise im Gegensatz zum klassischen Wasserfallmodell einen kontinuierlichen und phasenübergreifenden Prozesscharakter.<sup>135</sup>

#### 4.5.1 Lineare Vorgehensweise im Kontext der Anforderungserhebung

##### »Wasserfallmodell« im Kontext der Anforderungserhebung

Das Wasserfallmodell ist ein lineares und nicht iteratives Vorgehensmodell, das ein strukturiertes, schrittweises Vorgehen der Anforderungserhebung unterstützt. Dabei wird das Projekt in mehrere Phasen unterteilt, die in strukturierter Weise aufeinander aufbauen. Die einzelnen Schritte werden dann in der vorher festgelegten Reihenfolge abgewickelt. Mit anderen Worten werden die Lösungen erst dann erarbeitet und getestet, nachdem alle Anforderungen vollständig ermittelt worden sind.<sup>136</sup>

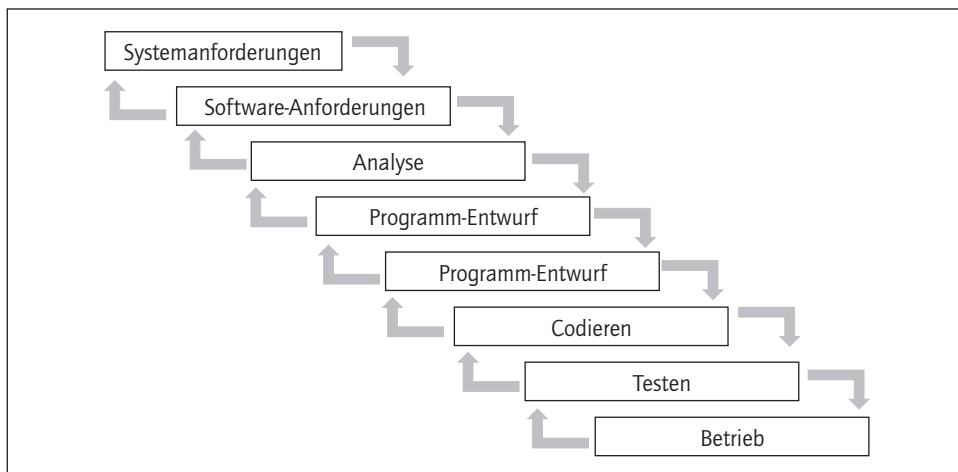


Abbildung 4-4: Wasserfallmodell<sup>137</sup>

134 in Anlehnung an Scholz (2005)

135 Pohl & Rupp (2015)

136 Pohl & Rupp (2015)

137 vgl. Hruschka (2014)

Für Informatik-Projekte sind die typischen Phasen des Wasserfallmodells beispielsweise Analyse, Konzeption, Realisierung, Einführung (und allenfalls Support). Typisch für dieses strukturierte Verfahren ist die konsequente Durchführung der im Voraus eingeplanten Phasen. Wenn eine Phase abgeschlossen ist, soll dieser Schritt nicht mehr rückgängig gemacht und beurteilt werden. In der Praxis scheint der größte Vorteil des Wasserfallmodells in der Planungssicherheit zu liegen. Auch umfangreiche und komplizierte Projekte können durch die geordnete Struktur präziser geplant, verfeinert und stabiler umgesetzt werden.

In der Praxis ist das Wasserfallmodell vor allem in Projekten, welche konstante Anforderungen aufweisen und kaum kurzfristige Korrekturschleifen benötigen, vorteilhaft. Von Betroffenen aus der Praxisgemeinde wird teilweise berichtet, dass das stark strukturierte Vorgehen des Wasserfallmodells in Projekten mit vorhersehbaren Anforderungsänderungen nicht optimal anzuwenden sei, da flexible Anpassungen an den ursprünglich definierten Anforderungen und letztlich an den umzusetzenden Funktionalitäten des gewünschten Soll-Systems oftmals kaum erlaubt sind. Aus dieser mangelnden Flexibilität erklärt sich in der Praxis beim Einsatz des klassischen Wasserfallmodells ein gewisser Risikofaktor, da der geplante Ablauf aus der Konzeptionsphase in der Regel stur eingehalten werden muss, zeigen sich gewisse Defizite oftmals erst gehäuft gegen Ende der Realisierungsphase eines Projektes. Diese Defizite zu einem späten Zeitpunkt zu korrigieren, könnte unter Umständen höhere Kosten verursachen, als diese bei einer frühzeitigen Überarbeitung angefallen wären.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass, auch wenn ein Projekt ordnungsgemäß abgewickelt werden kann, folgende zwei Anmerkungen gemacht werden müssen: Zum einen sind das Ergebnis und damit verbunden auch die finalen Realisierungskosten eines Soll-Systems erst zu einem vergleichsweise späten Zeitpunkt, nämlich nach Abschluss des gesamten Projekts, sichtbar. Darüber hinaus ist der Konzeptionsaufwand relativ hoch, da einzelne, teils sehr detaillierte Schritte lange Zeit im Voraus geplant werden müssen.<sup>138</sup>

### **»Use-Case-Diagramme« im Kontext der Anforderungserhebung**

Die Anwendung von »Use-Case-Diagrammen« (dt. Anwendungsfall-Diagramm) ist weltweit sehr weit verbreitet. Dies wird von verschiedenen Autoren bestätigt:

*»The most popular tools that are used in modern requirements analysis is use cases.«<sup>139</sup>*

Bei Use-Case-Diagrammen handelt es sich im Wesentlichen um eine grafische Darstellung (mittels UML – Unified Modeling Language) von (Inter-)Aktionen in Szenario-Form, die ausgeführt werden, um ein gewünschtes Ergebnis oder Ereignis zu erreichen. Ein Use-Case-Diagramm besteht somit aus einer grafischen Darstellung des Soll-Systems, der involvierten Akteure (Rollen, Systeme, andere Use Cases, etc.) außerhalb des Systems, und der Beziehungen zwischen diesen Akteuren und dem Soll-System untereinander. Unter einem Szenario wird insbesondere »eine erzählende Beschreibung dessen,

---

138 Grechening (2010)

139 Pandey et. al. (2011, S. 164)

was Menschen tun und erfahren wenn sie versuchen, Computersysteme und Anwendungen zu benutzen«<sup>140</sup> verstanden.

Ein Use-Case-Diagramm zeigt das externe Systemverhalten aus der Sicht der Benutzer, indem es die Benutzer, die Use Cases und deren Beziehungen im entsprechenden Kontext darstellt. Ein Benutzer kann dabei eine Rolle, eine Person, aber auch ein anderes System sein. Use Cases bilden dabei die Reaktion des Systems auf Ereignisse ihrer Umwelt ab. Sie dienen der Beantwortung der Fragen, was das geplante System im entsprechenden funktionalen Kontext leisten soll und fassen dabei einen Teil des Systemdienstes zusammen.

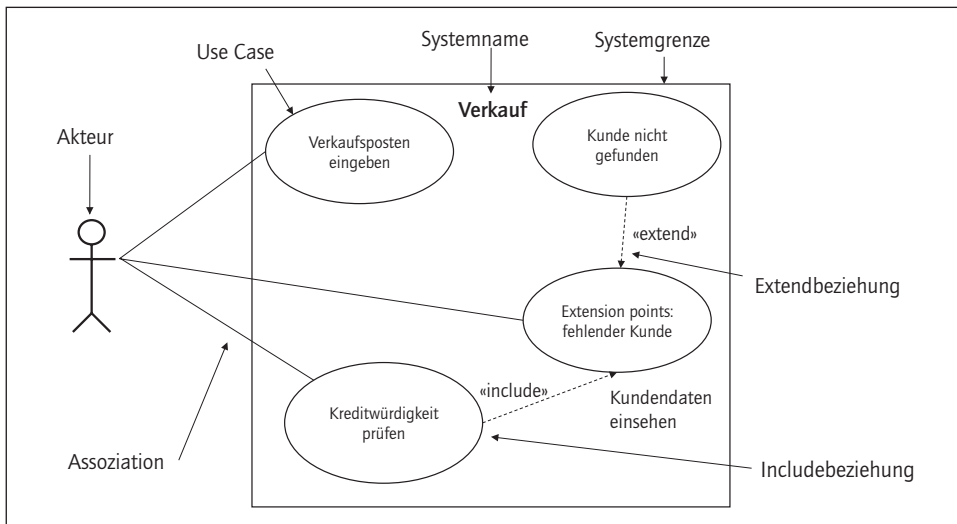


Abbildung 4-5: Use Case Diagramm

### »V-Modell« im Kontext der Anforderungserhebung

Das V-Modell<sup>141</sup> stellt eine Weiterentwicklung des Wasserfallmodells dar. In Deutschland ist es für die Organisationen, die im Auftrag der Bundesregierung im Informatik-Bereich Projekte abwickeln, mittlerweile zum Standard geworden. In der Praxis wird das V-Modell oft als Vorgehensmodell im Bereich der Softwareentwicklung eingesetzt, bei dem sich einzelne Phasen bestimmten Aspekten widmen (Systemanforderungsanalyse, Systemarchitektur, Systementwurf, etc.). Wie beim Wasserfallmodell bilden die Phasenergebnisse die Grundlage der nächstfolgenden Phase. Im Unterschied zum Wasserfallmodell beinhaltet das V-Modell jedoch zeitlich folgende Testphasen, die in Abbildung 4-6 von unten nach rechts oben führen. Die Testphasen werden im V-Modell entsprechend den Spezifikationen definiert. Die daraus entstehende »V-Form« der Dar-

140 Carroll (1995)

141 Boehm (1981), Höhn & Höppner (2008)

stellung verleiht dem Modell auch den Namen »V-Modell«. Die spezifizierenden Phasen bilden die Grundlage der jeweiligen Teststufen, mit der Gegenüberstellung der beiden Äste soll möglichst hohe Testabdeckung erreicht werden. In der Literatur kommen die Anzahl der einzelnen Phasen und deren Bezeichnungen nicht einheitlich vor, was im Detail zu unterschiedlichen Darstellungen führen kann. Allerdings werden die Entwicklungs- und Testphasen immer im Verhältnis 1:1 gegenübergestellt, sodass die V-Form erhalten bleibt.<sup>142</sup>

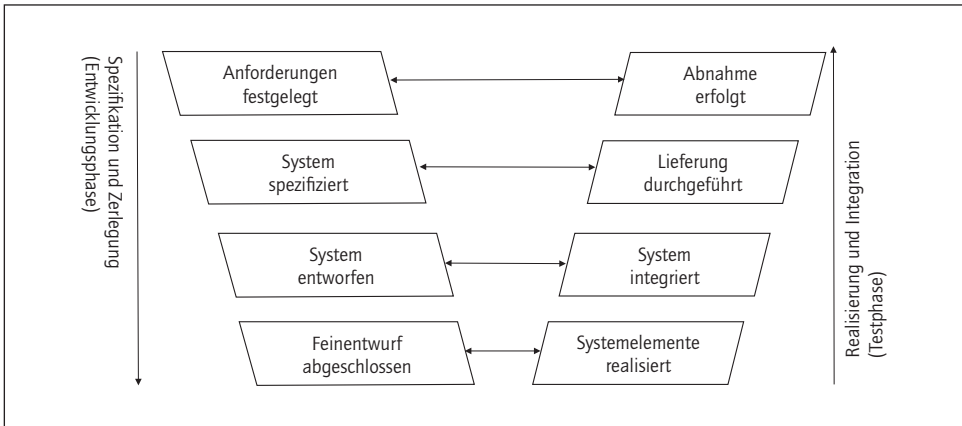


Abbildung 4-6: V-Modell

## 4.5.2 Agile und iterative Vorgehensweise im Kontext der Anforderungserhebung

Im vorherigen Kapitel wurden die klassischen »linearen« Vorgehensweisen mit zwei Beispiel-Methoden Wasserfallmodell und V-Modell erläutert. Demgegenüber stehen sogenannte »agile«<sup>143</sup> Modelle und Methoden des Requirements Engineerings, die vor allem in der Softwareentwicklung eingesetzt werden. Diese beruhen auf Einfachheit, Leichtigkeit und Anpassungsfähigkeit der erarbeitenden Lösung. Typische in der Praxis anzutreffende Methoden des agilen Requirements Engineerings sind zum Beispiel »Scrum« und »eXtreme Programming«, welche auf den nächsten Seiten ausführlich erläutert werden. Des Weiteren existieren in der Praxis noch die »Crystal Modeling« und »Agile Modeling« Methoden, die ebenfalls zur Klasse der »agilen Vorgehensweise« gehören.

Der Begriff »agil« stammt aus dem Englischen und ist mit »beweglich«, »leichtfüßig« und »geschäftig« zu übersetzen.<sup>144</sup> Ausgangspunkt der Problemstellung sind oftmals

142 Vivencio & Vivencio (2013)

143 »beweglich«, »leichtfüßig« und »geschäftig«: Fonden (2008)

144 Fonden (2008)

schnell ändernde Anforderungen und Umgebungen. Die Auftraggebenden wünschen sich deshalb flexible Lösungen für das schnelllebige und dynamische Umfeld.

### »Scrum« im Kontext der Anforderungserhebung

Scrum ist gemäß seinem Gründer auf der Metaebene eine Grundüberzeugung, eine Philosophie und auf der Prozessebene eine Arbeitsweise mit klar definierten Rollen, einem sehr einfachen Prozessmodell mit einem klaren und einfachen Regelwerk. Scrum ist ein Managementframework für das Erstellen von Produkten, der weit über die Produktentwicklungsteams hinaus die Struktur und die Arbeitsweise einer ganzen Organisation beeinflusst. Gloger schildert auch, dass Scrum die Architektur der Produkte beeinflusst, dafür sorgt, dass sich Teams entwickeln und dabei hilft, ein neues Managementverständnis zu etablieren.<sup>145</sup>

Aus Abbildung 4-7 ist zu entnehmen, wie Scrum bestehend aus sechs Rollen, sechs Meetings und acht Artefakten operationalisiert werden kann. Die Methode beginnt mit einem Auftrag des Kunden, der vielleicht eine kreative Produktidee hat. Die Idee wird mit dem Produktbesitzer besprochen und diskutiert bis eine Prozessvision zustande kommt, welche zugleich auch die grundlegende Idee für das Produkt enthält. Danach werden in Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern die Produktfunktionalitäten, Product Backlog Items oder auch sogenannte »User Stories« erstellt. Dies wird so weitergeführt und von einem »Scrum-Master« verwaltet. »Product Owner«, »ScrumMaster« und das »Entwicklungsteam« bilden zusammen das Scrum-Team.<sup>146</sup>

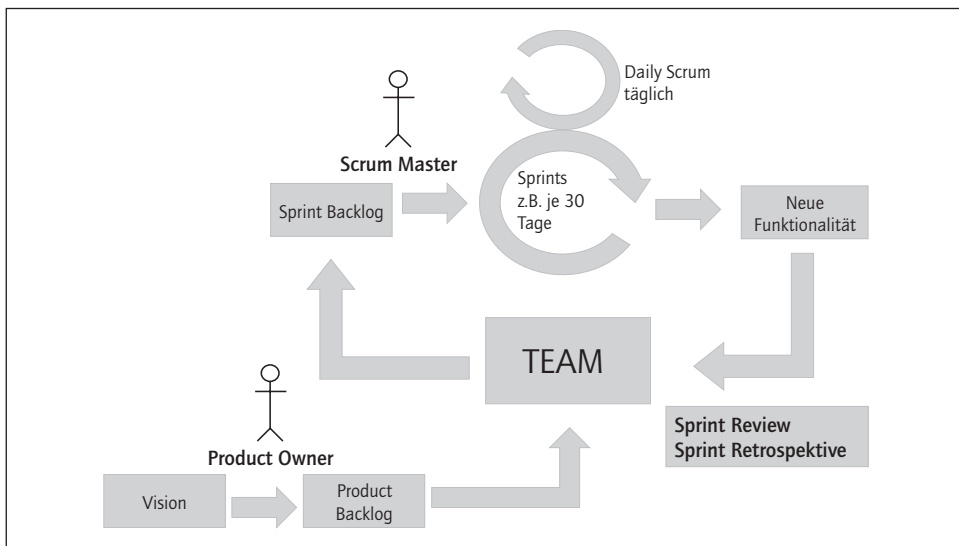


Abbildung 4-7: Scrum Vorgehensweise<sup>147</sup>

145 Gloger (2013, S. 6)

146 Gloger (2013)

147 Hanser (2010)

**»eXtreme Programming« im Kontext der Anforderungserhebung**

Ein weiteres Modell, welches in der Praxis im Kontext der Anforderungserhebung steht, ist »eXtreme Programming« (XP). Dieses kommt auch in der Softwareentwicklung zum Einsatz. Der Entwickler dieses Modells definiert es wie folgt:

A style of software development focusing on excellent application of programming techniques, clear communication, and teamwork which allows us to accomplish things we previously could not even imagine.<sup>148</sup>

Mit anderen Worten ist XP eine leichte, effiziente, risikoarme, flexible, kalkulierbare, exakte und vergnügliche Art und Weise der Softwareentwicklung. XP ist eine kompakte Methode zur Entwicklung von Software in kleinen bis mittelgroßen Teams, deren Arbeit sich ändernden Anforderungen unterliegt. Gemäß Beck<sup>149</sup> unterscheidet sich XP von den im vorherigen Kapitel beschriebenen Modellen wie folgt:

- frühzeitige, konkrete, fortwährende Feedbacks durch kurze Zyklen
- ein inkrementeller Planungsansatz, bei dem schnell ein allgemeiner Plan entwickelt wird, der über die Lebensdauer des Projekts hinweg weiter entwickelt wird
- die Fähigkeit, die Implementierung von Leistungsmerkmalen flexibel zu planen und dabei die sich ändernden geschäftlichen Anforderungen zu berücksichtigen
- das Vertrauen darauf, dass mündliche Kommunikation, Tests und der Quellcode die Struktur und den Zweck des Systems zum Ausdruck bringen

In der Praxis ist eXtreme Programming vor allem für Projekte gedacht, die sich mit mindestens zwei Requirements Engineers umsetzen lassen. Dabei wird versucht, auf Risiken einzugehen, die im Verlaufe des Projekts zu Problemen führen können. Den Stakeholdern und den Kunden wird mit Richtlinien des eXtreme Programmings klar gemacht, welche Faktoren fix oder variabel sind. eXtreme Programming ist im Wesentlichen ein Rahmenwerk bestehend aus den Hauptteilen Werte, Prinzipien und Techniken.

Eine weitere wichtige Charaktereigenschaft des eXtreme Programmings ist, dass es auf Werten wie Einfachheit, Kommunikation, Feedback und Mut beruht. Die Lösungen sollen einfach zu realisieren sein, in der Annahme, dass sie dann auch kostengünstiger sind. Mit intensiver Kommunikation zwischen dem Auftraggebenden und Auftragnehmenden sollen Missverständnisse vermieden werden. Mittels kurzer Feedbacks wird versucht, dem Kunden die Entwicklung und Fortschritte zu zeigen und den Kundenwünschen zu entsprechen. Damit soll auch eine hohe Qualität erzielt werden. Sollten die Anforderungen nicht der gewünschten Qualität entsprechen, ist man in der Regel in der Lage schnell einzugreifen und eine Fehlentwicklung zu verhindern. Ein weiterer Wert des eXtreme Programmings ist »Mut«, was darauf hindeutet, dass die beteiligten Projektmitglieder offen kommunizieren und nach den beschriebenen Werten handeln sollen.<sup>150</sup>

---

148 Beck (2000)

149 Beck (2000)

150 Beck (2000)



### »Storyboards« im Kontext der Anforderungserhebung

Storyboards wurden vor ca. einem Jahrhundert in Hollywood erfunden und werden heutzutage nicht mehr nur in der Film- und Werbeindustrie eingesetzt, sondern häufig auch in der agilen Softwareentwicklung. Typischerweise stellt ein Storyboard bestehend aus Bildern und Panels bildlich eine Szene dar, womit eine Situation abgebildet und beschrieben werden kann.<sup>151</sup> Anders formuliert ist ein Storyboard die Visualisierung einer Geschichte bzw. Story mithilfe von Bildern. Auch Farbe oder Bewegungen der Objekte gehören dabei zu der Visualisierung.<sup>152</sup>

In der agilen Softwareentwicklung werden Szenarien in Textform eingesetzt, die im Vergleich zu den gewöhnlichen Storyboards andere Eigenschaften haben. Es handelt sich dabei um einen iterativen Entwicklungsprozess. Im Gegensatz zu den anderen Modellen, die in den vorherigen Kapiteln erläutert wurden, wird in einem Storyboard nicht vom Standpunkt des Entwicklers, sondern des Nutzers bzw. Auftraggebers erzählt. Es wird mit einem einfachen Text auf einem Kärtchen (text-on-a-card) begonnen, welcher in einfacher Sprache verfasst wird und keine Fachbegriffe enthält. Somit kann die Situation (Story) von allen Parteien leicht verstanden werden. Deshalb gilt die User Story – in diesem Kontext die Anforderung – als eine gemeinsame Sprache zwischen dem Kunden bzw. Auftraggeber und dem Stakeholder bzw. Auftragnehmer. Nachdem die Anforderungen seitens des Auftraggebers auf einer Karte geschrieben worden sind, wird der Aufwand eingeschätzt, der für die Implementation von einzelnen Anforderungen benötigt wird. Danach wird jeder Anforderung vom Kunden eine Priorität zugewiesen und entschieden, welche Anforderungen implementiert werden sollen. Schlussendlich werden in der Umsetzungsphase die ausgewählten Anforderungen implementiert und validiert. Allerdings müssen die Anforderungen folgende Voraussetzungen erfüllen: Abgeschlossenheit, Abschätzbarkeit, Prüfbarkeit und Priorisierbarkeit. User Stories enthalten im Vergleich zu den Use Cases Antworten zu den Fragen »Was« und »Warum«. Während Use Cases Antworten auf die »Wie«-Fragen liefern. Jedoch haben auch Storyboards ihre bekannten Schwachstellen. Storyboards sind zum Beispiel nicht in der Lage »kontinuierliches Verhalten« zu beschreiben, sondern eher eine Abfolge von Interaktionen mit abgeschlossener Phase. Auch bei Projekten, die langfristig geplant sind, fehlt es hier in der Praxis noch an Erfahrung.<sup>153</sup>

## 4.6 Strukturierte Anforderungserhebung nach ©iProcessSAEM

Die »Strukturierte Anforderungserhebungs-Methode« (©iProcessSAEM) dient der passgenauen Erhebung der Anforderungen, die mit dem betroffenen Geschäftsprozess im

---

151 Widiker & Weber (2007)

152 Keller et al. (2011)

153 Widiker & Weber (2007)

## 5 Geschäftsarchitektur optimieren

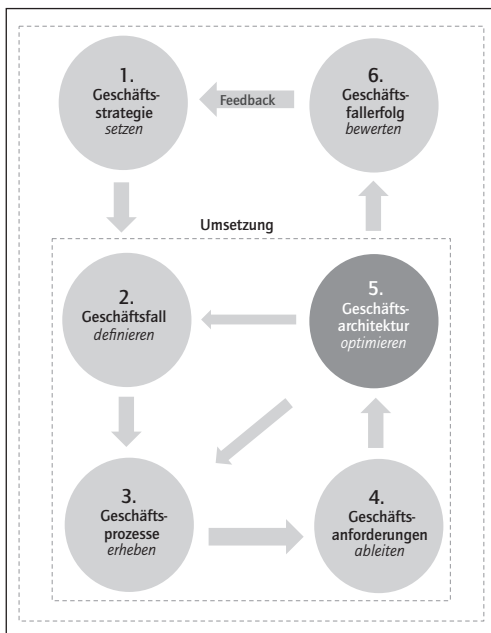
### 5.1 Lernziele zu diesem Kapitel

»Die Reichweite eines strukturierten, konsequent eingeführten Geschäftsprozessmanagements wird oft unterschätzt. Meine Erfahrung zeigt, dass Investitionen in die Optimierung der Geschäftsarchitektur nicht nur finanzielle Vorteile bringen, sondern langfristig auch einen positiven Einfluss auf die Organisationskultur haben.«

*Joachim Liebscher, Associate Director und Prozessarchitekt REM, SIX Group AG*

Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse zur Optimierung der Geschäftsarchitektur.
- Sie verstehen die Geschäftsarchitektur und deren Bestandteile sowie die Bedeutung im Zusammenhang mit der Business-Analyse.
- Sie kennen das Organisationsstrukturmodell und das Organisationsprozessmodell.
- Sie verstehen die Kluft zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation und wie diese behoben werden kann.
- Sie kennen die Möglichkeiten zur Optimierung der Geschäftsarchitektur.
- Sie verstehen den Unterschied zwischen Erneuerung und Verbesserung der Geschäftsarchitektur.
- Sie können das 3-Phasen-Modell des Change Managements erklären.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.



**Abbildung 5-1:** Rahmenmodell, 5. Kapitel  
»Geschäftsarchitektur optimieren«

Dies bedeutet, dass die Aufbauorganisation die treibende Kraft bei der Geschäftsarchitektur darstellt und somit eine Anpassung der Ablauforganisation (Prozesse) an die Aufbauorganisation (Struktur: Organigramm) stattfindet.

## 5.4 Geschäftsarchitektur (Business Architecture)

Der Begriff Geschäftsarchitektur (engl. Business Architecture) ist mehrdeutig und wird in der Praxis von den verschiedenen Fachbereichen einer Organisationen erfahrungsgemäß unterschiedlich definiert, respektive interpretiert. Die Geschäftsarchitektur wird als Teil einer übergreifenden Unternehmensarchitektur (engl. Enterprise Architecture) betrachtet. Gemäß BPM CBOK bezeichnet diese »*mehrdimensionale Beschreibung der Komponenten, die das Unternehmen ausmachen, ihren Eigenschaften und ihren Beziehungen untereinander*«. <sup>162</sup>

Als beispielhafte Komponenten einer übergreifenden »Unternehmensarchitektur« (engl. Enterprise Architecture) gelten

- Geschäftsziele
- Geschäftsprozesse
- Produkte und Dienstleistungen
- Organisationseinheiten
- Personen
- Funktionen
- Stellen
- Projekte
- IT-Technologien
- IT-Services
- IT-Dienstleistungen
- Applikationen und Anwendungen

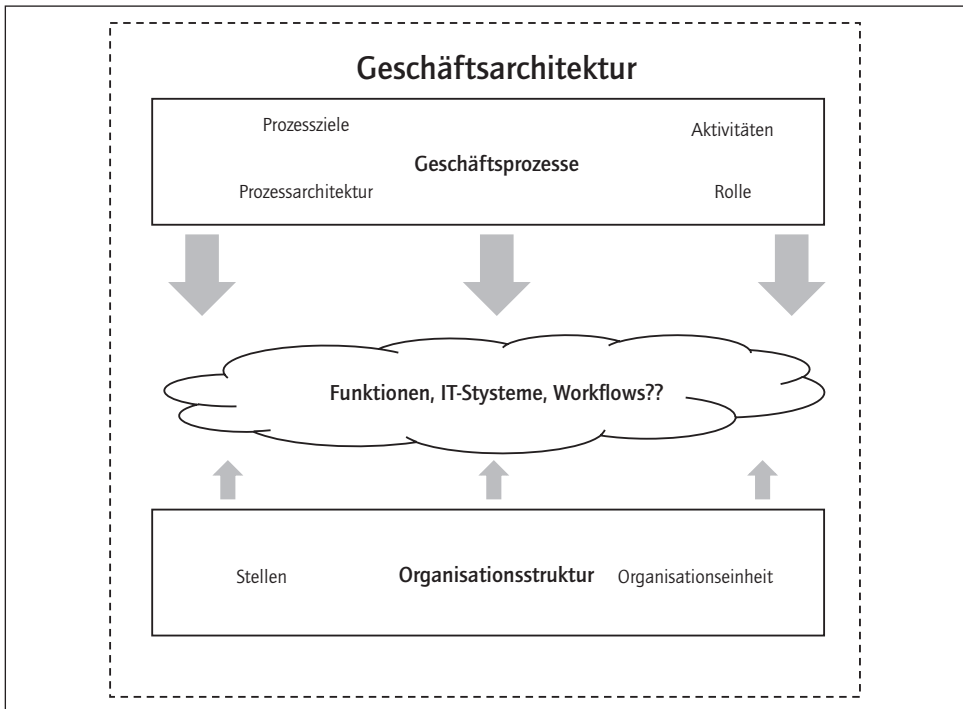
Die Unternehmensarchitektur vereint sehr unterschiedliche Fokuse, als Konsequenz konzentrieren sich die in der Praxis anzutreffenden Architekturtypen auf bestimmte Teilaspekte, wie beispielsweise eben die »Geschäftsarchitektur« oder im Bereich der Informatik auf die »IT-Architektur«. In diesem Sinne liegt der Fokus der Geschäftsarchitektur auf den Geschäftszielen, der Ablauforganisation (den Geschäftsprozessen) und der Aufbauorganisation (Struktur der Organisationseinheiten).

### Ablauforganisation

Unter der Ablauforganisation (auch »Organisationsprozessmodell« oder »Unternehmensprozessmodell« genannt) wird die Landschaft der Geschäftsprozesse verstanden, welche aus der Sicht »was« in der Organisation unternommen wird, um den erhofften Wert zu schöpfen, betrachtet wird. Auf der höchsten Abstraktionsebene entsteht in der Praxis eine sogenannte »Prozesslandkarte« (auch Prozesslandschaft genannt), welche sich in einer weiteren Vertiefung mit der inhaltlichen, räumlichen und zeitlichen Folge der Geschäftsprozesse beschäftigt.

<sup>162</sup> European Association of Business Process Management EABPM (2014)

Auf der anderen Seite werden in der Aufbaustruktur der Organisation einerseits die Organisationseinheiten des Geschäfts als »strukturelle oder logische Einheiten der Organisation«, wie z. B. organisatorische Bereiche und Werke der Organisation, oder aber logische Nutzergruppen, wie z. B. Außendienst und Innendienst verstanden<sup>163</sup>, andererseits werden in der Aufbauorganisation primär Fragen beantwortet, wie Aufgaben geteilt und koordiniert werden<sup>164</sup>, dazu sind die Mitarbeitenden den sogenannten »Stellen« als kleinste Elemente von Organisationseinheiten zuzuordnen sowie die zur Aufgabenerfüllung benötigten Rollen festzulegen.<sup>165</sup>



**Abbildung 5-2:** Wechselwirkung von Organisationsstruktur und Prozesslandschaft

»Struktur folgt den Prozessen, diese folgen der Organisationsstrategie« diesen Grundsatz gilt es auch bei der Optimierung der Geschäftsarchitektur einzuhalten. Die Reihenfolge verdeutlicht die logische Architekturhierarchie zwischen Strategie, Ablauf- und Aufbauorganisation. In diesem Sinne bauen auch die folgenden Inhalte dieses Kapitels aufeinander auf. Beginnend mit der Umsetzung der prozessualen Maßnahmen, werden

<sup>163</sup> vgl. Hanschke & Lorenz (2012)

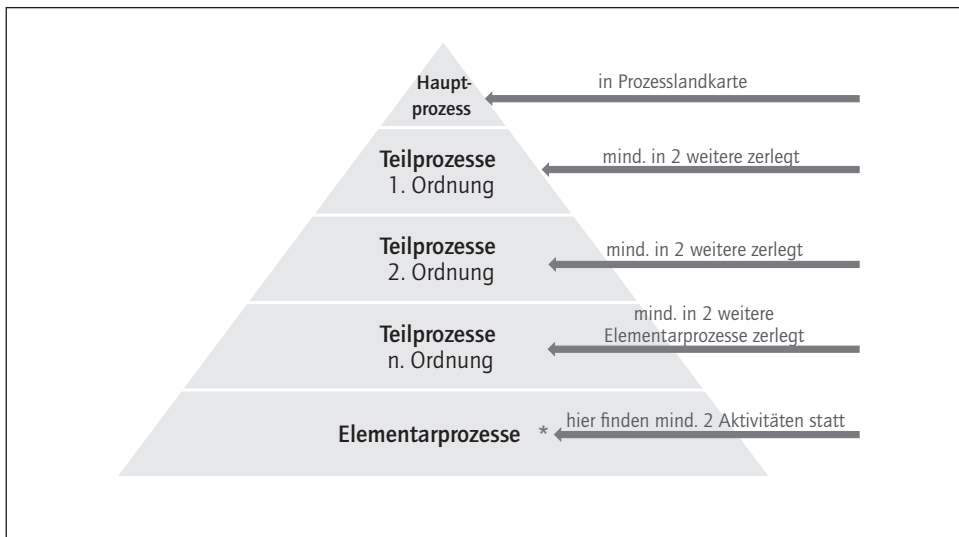
<sup>164</sup> Kosiol (1968), Krüger (1994))

<sup>165</sup> vgl. Österle et al. (2007)

die Auswirkungen auf die Organisationsstruktur betrachtet und schlussendlich werden verbindende Elemente zwischen diesen beiden Architekturen behandelt.

### 5.4.1 Organisationsprozessmodell

Das Organisationsprozessmodell zeigt die Ab- oder Reihenfolge der Tätigkeiten in der Organisation. Der Begriff ist aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre abgeleitet<sup>166</sup> und wird meistens im gleichen Zuge mit dem Organisationsstrukturmodell (Aufbauorganisation) genannt. Das Organisationsprozessmodell wird auf der übergreifenden Organisationsebene in einer Prozesslandkarte mittels der Kategorisierung von Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen dargestellt. Die einzelnen Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse tragen in der Prozesslandkarte den Begriff des »Hauptprozesses« (z. B. Human Resources Management (HRM) bei den Unterstützungsprozessen). Dieser Hauptprozess wird dann in einem weiteren Schritt in sogenannte 2-n »Teilprozesse« zerlegt. Sofern diese Teilprozesse eine gewisse Komplexität aufweisen, werden diese wiederum in 2-n Teilprozesse zerlegt. Dies wird je Teilprozess so lange wiederholt, bis es aufgrund der reduzierten Komplexität nicht mehr angebracht wäre, einen Teilprozess nochmals weiter zu zerlegen. Im Moment, wo dies der Fall ist, liegt der nicht mehr unterteilte Teilprozess »elementar« vor und wird aus dieser Betrachtung heraus auch als »Elementarprozess« bezeichnet. Ein Elementarprozess hat noch alle Merkmale eines Prozesses. In einem Elementarprozess finden 2-n »Aktivitäten« statt.

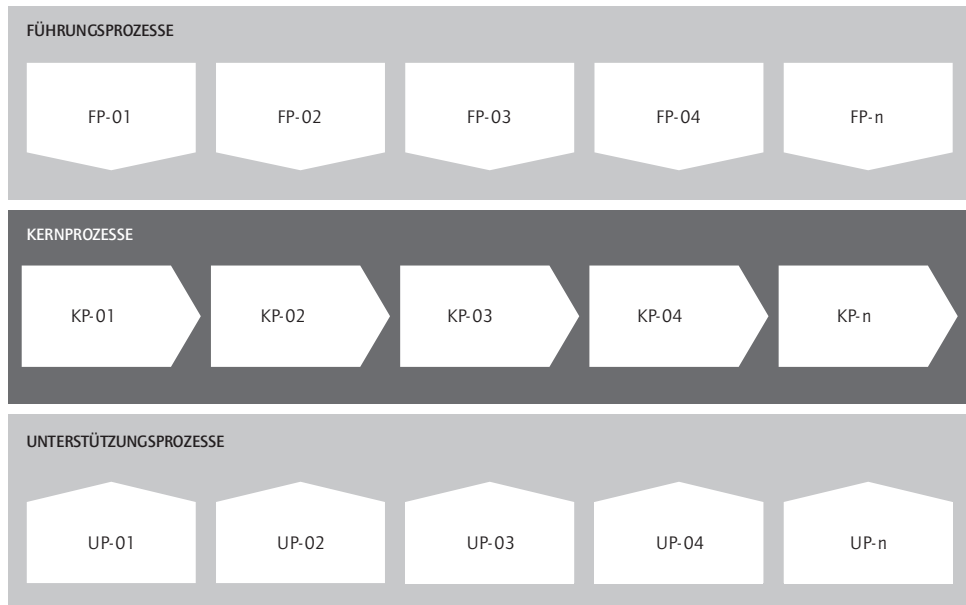


**Abbildung 5-3:** Hierarchische Prozessstruktur mittels Teilprozessen und Elementarprozessen

166 vgl. Vahs (2012)

## Prozesslandkarte

Die Organisationsprozessstruktur wird auf der höchsten Abstraktionsebene mittels einer sogenannten »Prozesslandkarte« dargestellt. Die Prozesslandkarte ist in Kernprozesse sowie in Unterstützungs- und Führungsprozesse unterteilt. Wobei gemäß Definition die Führungsprozesse ebenfalls Unterstützungsprozesse sind; aufgrund ihres strategischen oder normativen Charakters spricht man in der Praxis jedoch von Führungsprozessen und definiert die Unterstützungsprozesse im Sinne ihres »operativen« Charakters.



**Abbildung 5-4:** Beispiel einer Prozesslandkarte<sup>167</sup>

Wie bereits im 3. Kapitel »Geschäftsprozesse erheben« genauer erläutert, sind Aktivitäten, welche nur in Elementarprozessen stattfinden, das kleinste Element, welches aus einer Zerlegung (Analyse) entspringt. Diese werden von bestimmten »Rollen« ausgeführt. Rollen können durch *Menschen* oder *technische Systeme* wahrgenommen werden.

Es herrscht eine Beziehung zwischen Rollen, welche im Organisationsprozessmodell (genau gesagt, in Elementarprozessen) bestimmte Aktivitäten ausüben und Stellen, welche in einem Organisationsstrukturmodell (Organigramm) in bestimmten Organisationseinheiten untergebracht sind.

### Beziehung zwischen Rollen und Stellen

Über Rollen wird definiert »wer« oder »was« im *virtuellen* Sinne des entsprechenden Prozessmodells eine oder mehrere Aktivitäten ausführt. Personen oder technische Systeme können eine oder mehrere Rollen in

<sup>167</sup> nach Prozessmanagement.me

einem oder mehreren Elementarprozessen innehaben, zudem kann eine Rolle von mehreren Personen oder technischen Systemen wahrgenommen werden.

Gerade in kleineren Organisationen mit nur wenigen Mitarbeitenden liegt es in der Natur der Sache, dass eine Person oftmals mehrere Rollen wahrnehmen muss. In sehr großen Organisationen mit mehreren Tausend Mitarbeitenden ist hingegen das Gegenteil zu beobachten, da oftmals eine Person z. B. nur gerade die Rolle des »Kreditprüfenden« oder des »operativen Einkäufers« wahrnimmt. Dies ist in der Praxis nicht nur aufgrund des zu bearbeitenden Transaktionsvolumens, sondern auch aufgrund der steigenden Komplexität der behandelten Geschäftsfälle vonnöten.

## 5.4.2 Organisationsstrukturmodell

Das Organisationsstrukturmodell (oder einfach die Organisationsstruktur), welches auch Aufbauorganisation oder Unternehmensstrukturmodell genannt wird, stellt im Wesentlichen die hierarchische Beziehung von Stellen in einer Organisation dar.

### Organisationsstrukturmodell (Unternehmensstrukturmodell)

Das Organisationsstrukturmodell gliedert die Organisation in eine Landschaft von Organisationseinheiten und darin enthaltene Stellen und ordnet ihnen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) zu. Auf der höchsten Abstraktionsebene entsteht in der Praxis ein sogenanntes »Organigramm« (auch Aufbaustruktur genannt).

Eine Organisationsstruktur sollte in einer Art Symbiose mit der Prozesslandkarte (siehe Abbildung 5-2) stehen. Der Autor stellt in der Praxis einen gewissen Anspruch, dass der Informationsgehalt einer Prozesslandkarte möglichst vollständig in ein Organigramm übernommen wird (Struktur folgt den Prozessen).

Die Organisationsstruktur wird auf Organisationsebene in Form eines Organigramms dargestellt. Das Organigramm stellt die hierarchische Gliederung von Stellen, Abteilungen und Divisionen dar. Wie bereits eingeführt, ist die kleinste Einheit der Organisationsstruktur durch Stellen charakterisiert.

Oftmals ist in der Literatur zu lesen, dass »Aufgaben« im Unterschied zu den »Aktivitäten« eine Verantwortung aufweisen. Auch wird argumentiert, dass die Aufgabe im Gegensatz zu einer Aktivität ein »komplexeres« Konstrukt ist und folgende Attribute aufweist:

<b>Verrichtung</b>	Was ist zu tun?
<b>Objekt</b>	Woran ist etwas zu tun?
<b>Aufgabenträger</b>	Wer muss etwas tun?
<b>Sachmittel</b>	Womit ist etwas zu tun?
<b>Zeit</b>	Wann ist etwas zu tun?
<b>Raum</b>	Wo ist etwas zu tun?

**Tabelle 5-1:** Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe<sup>168</sup>

Die Erfahrung des Autors, welche aus zahlreichen Praxisprojekten gewonnen werden konnte, lässt diesbezüglich allerdings keinen wesentlichen Unterschied feststellen, denn auch eine Aktivität, welche in einem Elementarprozess wahrgenommen wird, weist verschiedene Bestimmungsmerkmale auf. Was zu tun ist, wird mit dem bestimmenden »Nomen + Verb« der Aktivität expliziert, welches Objekt im Kontext steht, liegt in Prozessbeschreibungen in der Natur der Sache. Wer etwas zu tun hat, kann mit der »Rolle«, welche die Aktivität ausübt, gleichgesetzt werden. Und letztlich werden auch Sachmittel, zeitliche Merkmale und Ansprüche sowie der Raum, wo bestimmte Aktivitäten durchgeführt werden sollen, eingesetzt. Selbst dann, wenn es in bestimmten Fällen nicht reichen sollte, einer Aktivität alle notwendigen Attribute zuzuordnen, kann an der Stelle der Aktivität der sämtliche im Kontext stehenden Aktivitäten umfassende »Elementarprozess« für diesen Zweck genutzt werden. Aus dieser Diskussion kann demnach argumentiert werden, dass die Unterscheidung von »Aufgabe« und »Aktivität« in der Praxis keinen praktischen Mehrwert schafft und stattdessen nur von »Aktivität« die Rede sein sollte.

### 5.4.3 Primär- und Sekundärorganisation

Die Organisationsstruktur ist grundlegend durch zwei Dimensionen definiert. Die »Primärorganisation« beschreibt die *dauerhafte* Verbindung von Stellen in einer hierarchischen Gliederung. Diese wird durch die flexiblere und Hierarchie übergreifende »Sekundärorganisation« ergänzt.

#### 5.4.3.1 Primärorganisation

Die Primärorganisation ist das (tendenziell) dauerhafte Grundgerüst einer Organisation und sorgt vor allem für die Sicherstellung des Kerngeschäfts und die Erhaltung der entsprechenden Kernkompetenz. Die Bewältigung von Routineaufgaben gehört zu ihren primären Aufgaben und wird insbesondere durch Linien- und Stabsstellen gebildet. Die Unterscheidung der verschiedenen Formen der Primärorganisation findet auf der zweiten Hierarchieebene statt und wird hauptsächlich durch die Aufgabenspezialisierung gekennzeichnet.<sup>169</sup>

##### Linienstellen

Linienstellen (engl. Reporting Line) umfassen Ausführungsstellen und Instanzen. Diese Stellen befassen sich unmittelbar mit der Erfüllung der Hauptaufgaben einer Organisation z. B. Produktion und Vertrieb in einem Industrieunternehmen. Sie haben Weisungs- und Entscheidungsrechte gegenüber untergeordneten Stellen. Im Organigramm werden sie oft in Rechtecken dargestellt.

---

169 Scherm & Pietsch (2007)



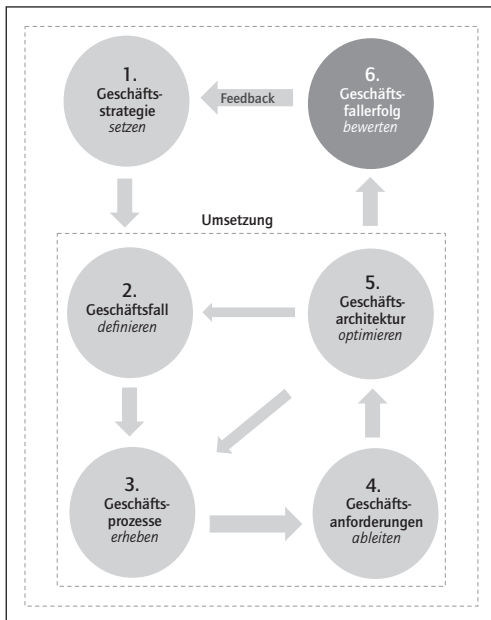
## 6 Geschäftsfallerfolg bewerten

»Selbst bei einem noch niedrigen Reifegrad des Prozessmanagements kann nach meiner Erfahrung mit gezielten kundenorientierten und pragmatischen Prozessoptimierungs-Initiativen das Mehrfache der dafür eingesetzten Ressourcen herausgeholt werden.«  
*Dr. Heiko Behrendt, Business Process Engineer, Unternehmensentwicklung, SUVA*

### 6.1 Lernziele zu diesem Kapitel

Für dieses Kapitel wurden folgende Lernziele definiert:

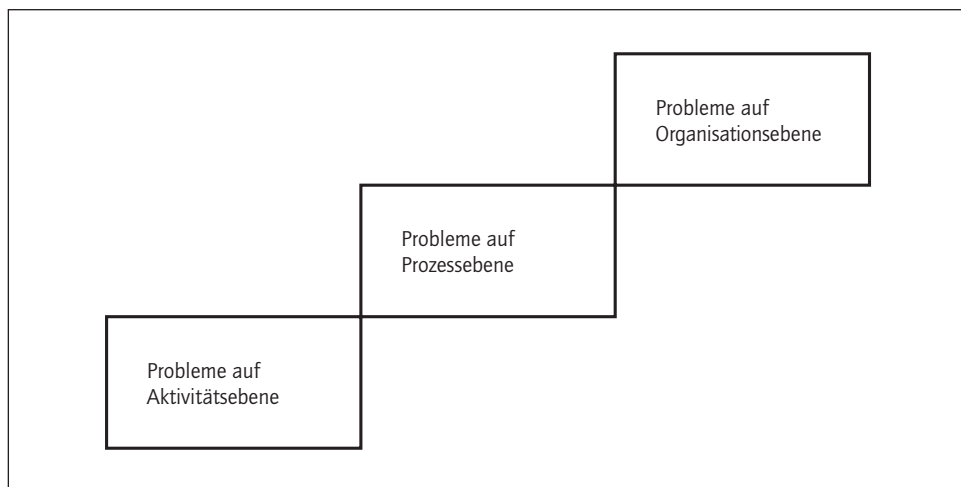
- Sie erfahren aktuelle themenspezifische empirische Erkenntnisse.
- Sie verstehen den Zweck der Leistungsbewertung.
- Sie kennen die verschiedenen Ebenen der Leistungsbewertung und können die Bewertung auf dieser Ebene begründen.
- Sie kennen die Maßeinheiten der Leistungsbewertung.
- Sie verstehen die unterschiedliche Anwendung einer laufenden und einer periodischen Leistungsbewertung.
- Sie kennen verschiedene Arten der Leistungsbewertung.
- Sie verstehen den Sinn und Zweck von Reifegradmodellen im Geschäftsprozessmanagement.
- Sie reflektieren das erfahrene Wissen anhand des Fallbeispiels zur Baumanagement AG.



**Abbildung 6-1:** Rahmenmodell, 6. Kapitel  
 »Geschäftsfallerfolg bewerten«

## 6.5 Ebenen der Leistungsbewertung

Dieses Kapitel behandelt hauptsächlich die »Bewertung des Geschäftserfolgs«. In diesem prozessualen Kontext können die damit verbundenen Probleme auf drei hierarchischen Ebenen betrachtet werden:



**Abbildung 6-5:** Hierarchische Gliederung von Problemen<sup>232</sup>

Die Umsetzung strategischer Ziele bedingt eine Problemlösung auf Organisationsebene. Auf dieser Ebene ist selten eine vollständige Lösung möglich. Aus diesem Grund wird das Problem in seine Faktoren unterteilt und auf die darunterliegende Prozessebene projiziert. Dabei sind oftmals mehrere Geschäftsprozesse tangiert. Vielfach kann die Problemlösung auf dieser Ebene in die Wege geleitet werden. Bestimmte Fälle bedingen jedoch eine Betrachtung der darunterliegenden Aktivitätsebene zur Problemlösung. Das heißt, die Bewertung und Kontrolle einer einzelnen Aktivität kann einen Einfluss auf das Erreichen der Organisationsstrategie haben und somit auf die Befriedigung der Anspruchsgruppen.

Es gibt verschiedene Anknüpfungspunkte, um den Leistungserfolg zu bewerten. Dabei wird meistens dem Credo »you get what you measure« gefolgt. Das heißt, grundsätzlich soll dort bewertet werden, wo ein Problem besteht, welches gelöst werden soll. In diesem Sinne und basierend auf der oben erläuterten Logik der Hierarchie von Problemen kann auf drei Ebenen bewertet werden:

- Ebene der Organisation
- Ebene der Prozesse
- Ebene der Aktivitäten

<sup>232</sup> in Anlehnung an Rummler & Brache (1995)

## 6.5.1 Organisationsebene

Auf der Ebene Organisation werden Leistungsindikatoren als Key Performance Indicators (KPI) (dt. Schlüsselleistungsindikatoren) bezeichnet. Der Autor dieses Werks macht in der Praxis die Erfahrung, dass dieser Begriff oft willkürlich und undifferenziert verwendet wird. In diesem Kontext können folgende vier wesentliche Arten von Leistungskennzahlen unterschieden werden:<sup>233</sup>

- Key Result Indicators (KRI): Zeigen die vergangene Leistung eines kritischen Erfolgsfaktors an, z. B. Kundenzufriedenheit
- Result Indicators (RI): Zeigen die vergangene Leistung an
- Performance Indicators (PI): Zeigen, was gemacht werden muss
- Key Performance Indicators (KPI): Zeigen, was gemacht werden muss, um die Leistung zu steigern

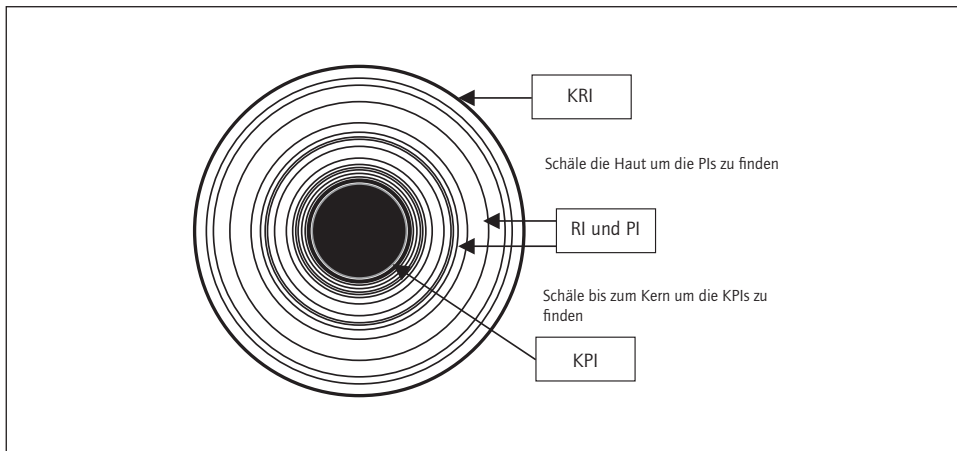


Abbildung 6-6: Vier Arten von Leistungskennzahlen<sup>234</sup>

Der Zusammenhang der verschiedenen Leistungsindikatoren kann am besten mit der Metapher einer Zwiebel erklärt werden. Die äußerste Schale repräsentiert die Key Result Indicators (KRI), diese geben einen Gesamtüberblick der Organisation an. Wird die Zwiebel weiter geschält, kommen die Result Indicators (RI) und Performance Indicators (PI) hervor, welche die Key Result Indicators (KRI) ergänzen. Im Kern der Zwiebel sind die Key Performance Indicators (KPI) zu finden.

### Key Result Indicators (KRI)/Schlüsselergbnisindikatoren (SEI)

Die KRI geben ein Bild von der generellen Marschrichtung der Organisation. Man fasst sich hierbei im Wesentlichen mit der übergreifenden Frage, ob sich die Organi-

233 Parmenter (2010)

234 Parmenter (2010)

sation in die richtige Richtung bewegt. Diese Indikatoren decken üblicherweise einen längeren Zeitraum als die Key Performance Indicators (KPI) ab und werden auf einer vierteljährlichen (in gewissen Branchen auch monatlichen) Basis erhoben. Praxisbeispiele von KRI wären »Kundenzufriedenheit« oder auch die »Lieferfrist«.

### **Result Indicators (RI)/Ergebnisindikatoren (EI)**

Die Result Indicators (RI) weisen auf, was in der Vergangenheit erreicht wurde. Sie fassen vor allem Tätigkeiten zusammen, dazu gehören finanzielle Leistungsbewertungen. Die Result Indicators liegen zwischen den KRI und den KPI. Praxisbeispiele für RI sind der »Umsatz (von gestern)«, »Bettenauslastung (der letzten Wochen)« oder der erwirtschaftete »Reingewinn nach Produktlinie« (in den vergangenen Monaten).

### **Performance Indicators (PI)/Leistungsindikatoren (LI)**

Die Performance Indicators (PI) gehören nicht zu den kritischen Kennzahlen für das Geschäft. Die PI unterstützen die Organisation in ihrer Ausrichtung zur Strategie und sind meistens nur indirekt finanzieller Natur. Praxisbeispiele für PI sind »prozentuales Umsatzwachstum mit den 10%-besten Kunden«, »Anzahl Beschwerden von Kunden«, »Anzahl verspätete Lieferungen zu Schlüsselkunden«.

### **Key Performance Indicators (KPI)/Schlüsselleistungsindikatoren (SLI)**

Die Key Performance Indicators (KPI) fokussieren sich auf jene Aspekte der Organisation, welche als kritisch für den Geschäftserfolg bezeichnet werden können. Beispielsweise wäre für eine Airline die »Flugverspätung« ein klassischer KPI, da diese bekannterweise verschiedene Kosten nach sich zieht. Gleiches gilt für Verspätungen bei einer Bahngesellschaft auf bestimmten Strecken, da diese zwar nicht zwingend finanzielle, jedoch andersartige operative Auswirkungen auf das gesamte Netz haben kann (z. B. Ressourcenengpässe). Kritische KPI sollten fortlaufend überwacht werden. Werden sie in einer höheren Kadenz überwacht, können sie nicht kritisch für den (operativen) Erfolg sein und sind somit auch kaum als KPI, sondern eher als KRI zu bezeichnen. Daher stehen KPI in der Praxis in vielen Organisationen auch unter Beobachtung des CEO oder Amtsdirektors. Dabei können KPI einem Team oder einer Person zugeordnet werden und sind naturgemäß entweder ein qualitatives Maß zur Messung der »Effektivität« oder ein quantitatives Maß zur Bewertung von »Effizienz«. In der Praxis entstehen oftmals Missinterpretationen in der Unterscheidung dieser beiden Begriffe und nicht selten werden diese Begriffe fälschlicherweise auch als Synonyme verwendet. Auch das oftmals zitierte »die richtigen Dinge tun (engl. doing the right things) für die »Effektivität« (engl. effectiveness) und »die Dinge richtig tun (engl. doing the things right) für die »Effizienz« hilft dem gesunden Menschenverstand streng genommen auch nicht wirklich weiter, um diese Begriffe klar voneinander zu unterscheiden.

#### **Effektivität versus Effizienz**

- *Effektivität* bedeutet die grundsätzliche »qualitative Wirksamkeit« einer Tätigkeit im Hinblick auf die Erreichung eines angestrebten Zieles und beschreibt den »qualitativen« Erreichungsgrad im Sinne der Wirksamkeit der Qualität der Zielerreichung. Aus der näheren Betrachtung eines betroffenen Geschäftsfalls, resp. eines Geschäftsprozesses kann daraus abgeleitet werden, dass die »Effektivität« eine »qualitative« Aussage über dessen »Wirksamkeit«, in anderen Worten dessen Qualität oder auch Innovationsgrad macht.

- *Effizienz* bedeutet die grundsätzliche »quantitative« Wirtschaftlichkeit einer Tätigkeit im Hinblick auf die Erreichung eines angestrebten Zieles und beschreibt den »quantitativen« Erreichungsgrad im Sinne des Kosten/Nutzen-Verhältnisses (ökonomisches Prinzip) der Zielerreichung. Aus der näheren Betrachtung eines betroffenen Geschäftsfalls, resp. eines Geschäftsprozesses kann daraus abgeleitet werden, dass die »Effizienz« eine »quantitative« Aussage über dessen »Wirtschaftlichkeit«, in anderen Worten dessen Produktivität macht.

Rein logisch betrachtet »folgt die Effizienz der Effektivität« (efficiency follows effectiveness), wodurch in der Praxis die Effektivität in den Fokus des Betrachters rücken sollte. In einem ersten Schritt muss daher geprüft werden, ob die richtige (qualitative) Wirksamkeit erreicht wird (Effektivität), bevor in einem zweiten Schritt die (quantitative) Wirtschaftlichkeit überprüft (Effizienz) wird. Es ist in der Praxis bekannt, dass die Verbesserung eines Sachverhaltes in einem Geschäftsfall die Effektivität die eigentliche Ursache, während die Effizienz die daraus folgende Wirkung darstellt. In anderen Worten lässt sich für viele Geschäftsfälle in der Praxis im Hinblick auf die Analyse des herrschenden Ursache/Wirkungs-Systems der Schluss ziehen, dass eine Optimierung der »Effektivität« (Qualität) eines Geschäftsprozesses als Wirkung automatisch zu einer (oftmals nicht bewusst erwarteten) Erhöhung der »Effizienz« (Produktivität) führt.

## 6.5.2 Prozessebene

Auf der Ebene der Prozesse ist die Leistungsbewertung weniger populär als auf der Organisationsebene. Sowohl in der Praxis als auch in vielen Quellen der theoretischen Literatur ist in diesem Zusammenhang oft von Key Performance Indicators (KPI) die Rede. Wie erläutert, ist die Verwendung der KPI in diesem Kontext jedoch eher ein »Hindernis«, um nicht »inkorrekt« zu sagen, und benötigt aus der Sicht des Autors eine differenziertere Betrachtungsweise. Entgegen den KPI muss sich diese Leistungsbewertung auf den Geschäftsprozess konzentrieren und den Erfolg des Geschäftsprozesses in den Vordergrund stellen. Die entsprechende Leistungsbewertung wird daher nicht mittels der weit zitierten »Schlüsselleistungsindikatoren« (engl. Key Performance Indicators), sondern mittels konkreter Prozessleistungsindikatoren (engl. Process Performance Indicators) bezeichnet. Diese beziehen sich ganz explizit auf die zu bewertende Leistung eines »Geschäftsprozesses«. Der Autor nutzt in der Praxis jede mögliche Gelegenheit, um Rückmeldungen seitens der Verantwortlichen von Geschäftsfällen oder Geschäftsprozessen zu erhalten und im empirischen qualitativen Sinne auszuwerten. Die Erfahrung zeigt, dass die Praxisgemeinde diese Unterscheidung sehr begrüßt, respektive sogar gerne auch als ersehntes Argument nutzt, um die interne Diskussion der Ableitung von Prozessleistungsindikatoren (PLI) aus vorgegebenen Key Performance Indicators (KPI) in strukturierter Weise führen zu können. Die bejahenden Rückmeldungen aus der Praxis waren für den Autor dieses Werks auch Grund genug, um diese »essenzielle« Unterscheidung im 6. Kapitel der aktuellen 3. deutschen Auflage des BPM (Business Process Management) CBOK (Common Body of Knowledge) als verantwortlicher Co-Autor explizit zu erläutern.<sup>235</sup>

<sup>235</sup> European Association of Business Process Management EABPM (2014), Kapitel 6, Co-Autor Minonne

### Prozessleistungsindikatoren (PLI)/Process Performance Indicators (PPI)

Die Prozessleistungsindikatoren (PLI) bezeichnen eine Bewertung der Leistung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse. Der Fokus liegt dabei wiederum auf der Effektivität sowie der Effizienz, um damit die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen erfüllen zu können.

Ein Beispiel eines Prozessleistungsindikators wäre die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung oder die Durchlaufzeit eines Geschäftsprozesses.

Ein Prozessleistungsindikator muss bestimmte Eigenschaften erfüllen, um seinem Zweck zu dienen:

Eigenschaft	Beschreibung
Strategische Ausrichtung	PLI orientieren sich an den KPI
Verantwortlichkeit	PLI liegt in der Verantwortung einer prozessbezogenen Rolle
Häufigkeit	PLI werden je nach Bedarf laufend oder periodisch erhoben
Signifikanter Einfluss	PLI haben einen signifikanten Einfluss auf den Prozesserfolg
Verständlichkeit	Involvierte Rollen verstehen den Einfluss ihres Handelns auf PLI
Positiver Einfluss	PLI sollten aufeinander abgestimmt sein und einen gegenseitigen positiven Einfluss ausüben

**Tabelle 6-2:** Eigenschaften von Prozessleistungsindikatoren

Grundsätzlich sind diese Eigenschaften nicht abschließend zur Charakterisierung von Prozessleistungsindikatoren, dennoch haben sich diese in der Praxis sowie in der Literatur<sup>236</sup> als hilfreich herausgestellt.

### 6.5.3 Aktivitätsebene

Wie im Kapitel 6.4 beschrieben, ist das Thema Leistungsbewertung auch auf der Aktivitätsebene von Relevanz. Dies bedingt eine Definition von adäquaten und aktivitätsbezogenen Leistungsindikatoren. Der vorausgegangenen Logik folgend, schlägt der Autor vor, hierfür den Begriff »Aktivitätsleistungsindikatoren (ALI)« zu verwenden. Diese folgen strikt den oben erläuterten Prozessleistungsindikatoren (PLI) und Key Performance Indicators (KPI) und schließen somit die Gruppe der Leistungsindikatoren für jede in der Betriebswirtschaft betroffene Problemebene ab.

Die Leistungsbewertung hat nicht nur zum Ziel, die richtigen Leistungsindikatoren zu spezifizieren und messen, sondern muss per se auch effektiv und effizient sein. Aus einer prozessualen Betrachtung handelt es sich bei der Aktivitätsebene um den höchsten Detaillierungsgrad. Daher ist jeweils zu prüfen, ob in einem bestimmten prozessualen Kontext ALI definiert sein müssen oder nicht. Klassische Bereiche, wo ALI sinnvoll

<sup>236</sup> European Association of Business Process Management EABPM (2014), Schmelzer & Sesselmann (2013), Parmenter (2010)

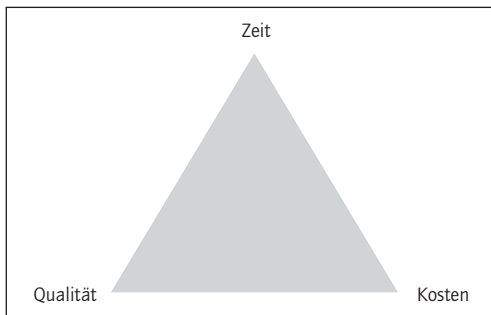
und zielführend sein können, sind Akkordarbeiten und Aktivitäten in einem Produktionsprozess mit Zielen, welche auf einzelne Aktivitäten zurückgeführt werden sollten, wie beispielsweise die visuelle Qualitätskontrolle an einem Förderband. ALI können nicht nur in Produktionsbetrieben sinnvoll sein, sondern auch im Dienstleistungsbereich, wie beispielsweise in einem Call-Center, dort sind es die Qualität oder auch die Menge der beschafften Informationen während dem Telefongespräch mit dem Kunden.

Wie aus der oben geführten Diskussion leicht zu entnehmen ist, hängt die Definition von ALI der Konsequenz halber von den Prozessleistungsindikatoren (PLI) und Key Performance Indikatoren (KPI) der darüber liegenden Ebenen ab. Es kann somit sachlogisch argumentiert werden, dass jeder ALI letztlich dem Erreichen eines strategischen Zieles und somit zur Umsetzung der Organisationsstrategie dient.

## 6.6 Maßeinheiten der Leistungsbewertung

Wie die obigen Ausführungen darstellen, erfolgt die Leistungsbewertung auf verschiedenen Ebenen (Organisation, Prozesse, Aktivitäten). In der Praxis ist es dabei wichtig, dass die Leistungsbewertung auf der Basis von Maßeinheiten erfolgt, um Rückschlüsse Ebenen übergreifend zu ermöglichen. Solche standardisierten Maßeinheiten gelten letztlich der Operationalisierung bestimmter Ziele auf der Organisations-, Prozess- oder Aktivitätsebene mittels Leistungsindikatoren.

In der Praxis haben sich die drei Maßeinheiten »Zeit«, »Kosten« und »Qualität« etabliert. So baut beispielsweise ein professionelles Projektmanagement heutzutage auf diesen drei Maßeinheiten auf.



**Abbildung 6-7:** Maßeinheiten von Leistungsindikatoren

Auf der Basis der Maßeinheit »Zeit« oder »Kosten« fällt es einem relativ leicht, adäquate Leistungsindikatoren zu definieren. Dies ist deshalb so, weil es sich sowohl bei »Zeit« als auch bei »Kosten« um normierte Maßeinheiten handelt. Normiert insofern, als eine Sekunde oder eine Minute für die Menschheit eine bestimmte Wahrnehmung darstellt. Ähnlich ist es mit »Kosten«, da Währungen international mittels Wechselkursen quasi normiert sind.