

4

Aufbau der Basisdokumentation und des Prozessmanagement-Reportings

Für den Auf- und Ausbau des Strategischen Prozessmanagements benötigen Sie eine Basisdokumentation (siehe Abschnitt 2.2.2) und ein Reporting (siehe Abschnitt 4.3), um den aktuellen Zustand und den Fortschritt in der Weiterentwicklung Ihrer Prozesslandschaft sichtbar zu machen.

Die Basisdokumentation schafft einerseits ein gemeinsames Begriffs- und Ordnungssystem und andererseits greifbare Ergebnisse. Sie stellt Transparenz über Geschäftsprozesse, ihre Abhängigkeiten und die Verantwortlichkeiten im Unternehmen her und umfasst die Ergebnistypen Geschäftsmodell, Operational Model, fachliches Referenzmodell, Prozesslandkarte, erweiterte Prozesslandkarte, Swimlane-Diagramm und IAIO-Diagramm (siehe Abbildung 4.1 und Kapitel 3). Mit diesen Visualisierungen können Sie bereits viele Fragestellungen Ihrer Stakeholder beantworten (siehe Abschnitt 2.7.2).

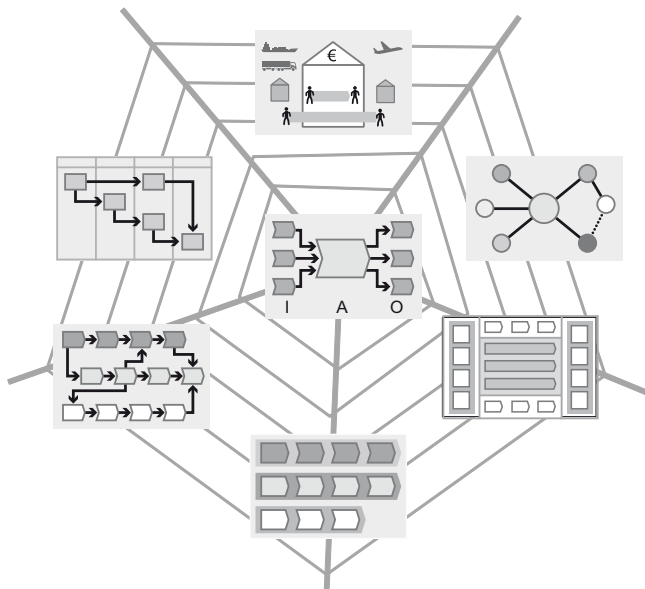


ABBILDUNG 4.1
Die Basisdokumentation
und ihre Vernetzung

Abbildung 4.1 zeigt die starke Vernetzung der verschiedenen Ergebnistypen untereinander. Die einzelnen Elemente wie Geschäftspartner, Geschäftsprozesse, Produkte und Vertriebsstrukturen findet man in den Ergebnistypen in immer neuen Kombinationen und aus verschiedenen Blickwinkeln. Das IAO-Diagramm steht als Werkzeug für die Geschäftsprozessdefinition im Zentrum. Es unterstützt Sie bei der konsolidierten Erfassung der für das Strategische Prozessmanagement benötigten Informationen (siehe Abschnitt 3.9).

Nach dem Aufbau dieser Ergebnistypen haben Sie die erste Hürde im Strategischen Prozessmanagement schon erfolgreich gemeistert und dabei

- Transparenz über die wesentlichen Geschäftsprozesse, Verantwortlichkeiten und die Einbettung Ihres Unternehmens in seine Umwelt erzeugt;
- Dokumentationspflichten vereinfacht;
- Risiken reduziert;
- das Business-IT-Alignment unterstützt (einheitlicher Sprachgebrauch und Aufbau eines fachlichen Bezugsrahmens für die IT).

Darauf aufbauend, können Sie Ihr Geschäftsprozessmanagement-Reporting aufsetzen sowie das Strategische Prozessmanagement schrittweise ausbauen und Umfang sowie Komplexität der Dokumentation schrittweise steigern.

In den beiden folgenden Abschnitten zeigen wir Ihnen, wie Sie die Ergebnistypen der Basisdokumentation top-down und bottom-up aufbauen. Sie erfahren, wie Sie oft schon vorhandene Detailunterlagen sinnvoll nutzen, um Transparenz mit möglichst wenig zusätzlichem Aufwand zu schaffen.

Am Ende des Kapitels zeigen wir Ihnen noch, wie Sie Ihre Datenbasis in den Griff bekommen. Die Basisdokumentation und die dazugehörige Datenbasis sind Voraussetzung für die nächsten Ausbaustufen und die Erreichung der fortgeschrittenen Ziele des Strategischen Prozessmanagements. Kapitel 5 gibt dann einen Einblick in die Vorgehensweise zur Erreichung der fortgeschrittenen Zielsetzungen.



In Kapitel 4 finden Sie die Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist beim Aufbau der Basisdokumentation zu beachten?
- Wie erstelle ich meine Basisdokumentation, wenn ich „auf der grünen Wiese“ beginne (Top-down-Ansatz)?
- Wie komme ich von meiner Detaildokumentation zu einer Basisdokumentation für das Strategische Prozessmanagement (Bottom-up-Ansatz)?
- Was muss ich bei der Verankerung und der Pflege meiner Basisdokumentation beachten?
- Welche Geschäftsprozessmanagement-Reports kann ich bereits mit der Basisdokumentation erstellen?
- Wie berichte ich den Zustand meiner Prozesslandschaft?

■ 4.1 Top-down-Ansatz

Den Top-down-Ansatz wenden Sie initial und bei gravierenden Änderungen Ihres Geschäftsmodells an. Beispiele hierfür sind:

- Unternehmensneugründung,
- Unternehmenszusammenschluss,
- Aufbau neuer Geschäftsbereiche,
- Auslagerung von Unternehmensteilen oder Gründung von Shared Service Centern,
- grundsätzliche Änderung des Geschäftsmodells und
- Business-Reengineering.



- Nutzen Sie, wenn vorhanden, Ihre bestehende Prozessdokumentation als Input.
- Kombinieren Sie den Top-down-Ansatz mit dem Bottom-up-Ansatz, um Ihre Ergebnisse abzurunden und zu verifizieren (siehe Abschnitt 4.2).

Beim Top-down-Ansatz beginnen Sie mit dem Aufbau der Basisdokumentation in der in Abbildung 4.2 dargestellten Reihenfolge:

- Erstellen Sie ein Operational Model, und identifizieren Sie Ihre Geschäftspartner und die Art der Beziehung (über Geschäftsobjekte oder Aktivitäten beziehungsweise (Teil-)Geschäftsprozesse).
- Beschreiben Sie das Fachliche Referenzmodell, und benennen Sie zunächst die branchen- und kundenspezifischen Elemente. Dies können die Produkte, Vertriebsstrukturen sowie, beispielsweise, Niederlassungen Ihres Unternehmens sein.
- Identifizieren Sie Kandidaten für Ihre Geschäftsprozesse und den zentralen Teil des Fachlichen Referenzmodells – das Unternehmensprozessmodell. Nutzen Sie dabei Informationen aus dem Operational Model und aus dem Fachlichen Referenzmodell. Gliedern Sie Ihre ersten Vorschläge für die Geschäftsprozesse in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse.
- Erstellen Sie aus dem Unternehmensprozessmodell Ihre erste Prozesslandkarte.
- Kombinieren Sie die Informationen der bisher erstellten Modelle, und erzeugen Sie einen ersten Entwurf für das Geschäftsmodell.
- Detaillieren Sie jetzt mit Hilfe der IAO-Diagramm-Logik Ihre Teil-Geschäftsprozesse, benennen Sie Input und Output, und dokumentieren Sie die Schnittstellen in einer erweiterten Prozesslandkarte.
- Nutzen Sie Ihr Unternehmensorganigramm, um aus der Prozesslandkarte und der erweiterten Prozesslandkarte Ihre ersten Swimlane-Diagramme zu erstellen, indem Sie (Teil-)Geschäftsprozesse und Aufbauorganisation miteinander in Bezug setzen.
- Gleichen Sie Ihre Informationen aus den verschiedenen Ergebnistypen miteinander ab, und ergänzen Sie Ihre verschiedenen Ergebnistypen (zum Beispiel die Swimlane-Diagramme mit den Informationen zu Ihren Geschäftspartnern).

Die einzelnen Elemente, die Sie in Ihren Ergebnistypen benennen, sammeln und konsolidieren Sie parallel zur Erstellung der Ergebnistypen. So schaffen Sie einen einheitlichen fachlichen Bezugsrahmens mit abgestimmten Elementen. Diese Elemente gruppieren Sie zu Elementtypen. Wenn beispielsweise Ihr Fachliches Referenzmodell Produkte oder Marken aufführt, werden dem Elementtyp „Produkte“ die jeweiligen Produkte zugeordnet (Produkt A, Produkt B, Produkt C).

Die am häufigsten benutzen Elementtypen sind:

- Geschäftspartner und Organisationseinheiten
- interne und externe Schnittstellen
- Produkte
- Vertriebskanäle
- Geschäftsobjekte

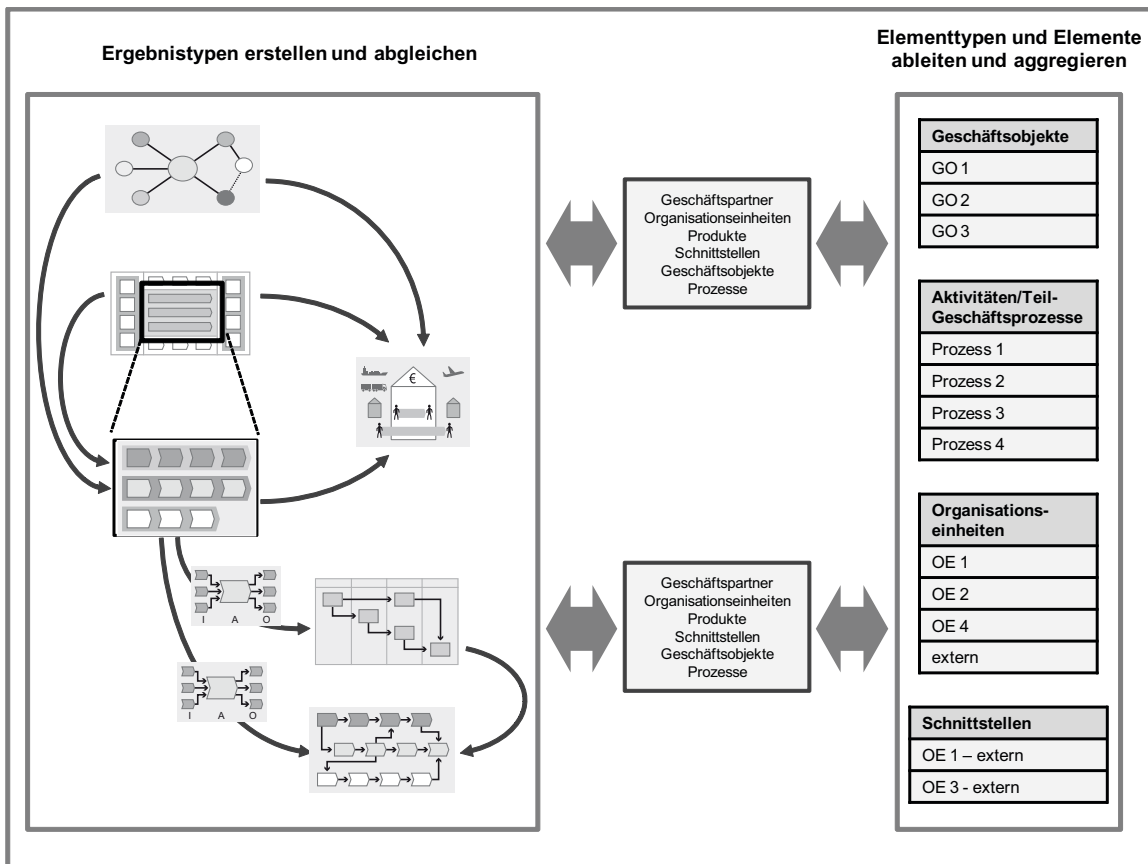


ABBILDUNG 4.2 Zusammenspiel der verschiedenen Ergebnistypen beim Aufbau eines fachlichen Bezugsrahmens



Erfassen Sie von Anfang an alle Elemente zentral in einer Datenbasis, selbst wenn diese noch nicht final abgestimmt sind. Sie bilden die Grundlage für einen fachlichen Bezugsrahmen und einen einheitlichen Sprachgebrauch. Später können Sie Dubletten bereinigen, Bezeichnungen konsolidieren und detaillierte Daten für das Strategische Prozessmanagement aggregieren.

In Abbildung 4.2 werden die im Top-down-Ansatz wesentlichen Ergebnistypen und Elementtypen dargestellt. Details zum Zusammenspiel finden Sie in Abschnitt 4.4.



Top-down-Vorgehen im Überblick:

1. Erstellen Sie einen ersten Entwurf für Ihr Operational Model und Ihr Fachliches Referenzmodell, und stimmen Sie ihn ab. Damit geben Sie den groben übergreifenden Kontext und eine Strukturierung (Domänen) für die weitere Ausgestaltung vor.
2. Vervollständigen und konsolidieren Sie Ihre Ergebnistypen entlang der in Abbildung 4.2 vorgegebenen Strukturierung, um eine hinreichende Vollständigkeit und Korrektheit sicherzustellen. Stimmen Sie die Ergebnisse mit den jeweiligen Domänenverantwortlichen ab.
3. Nutzen Sie das IAO-Diagramm für die Definition der Geschäftsprozesse und der Teil-Geschäftsprozesse sowie für die Identifikation von Schnittstellen.

Das detaillierte Vorgehen wird im Folgenden im Kontext der verschiedenen Ergebnistypen beschrieben.

Operational Model

Um das Operational Model zu erstellen, verfahren Sie wie in Abschnitt 3.1 beschrieben. Nutzen Sie später für die Vervollständigung und Konsolidierung Ihres Modells auch die in anderen Modellen gesammelten Informationen:

- Nutzen Sie das Fachliche Referenzmodell und die Prozesslandkarte, um Ihr Operational Model auf seine Vollständigkeit und Korrektheit hin zu überprüfen. Gehen Sie iterativ vor, und gleichen Sie die Inhalte immer wieder miteinander ab (siehe Abbildung 4.2 und Abbildung 4.17).
- Nutzen Sie Ihre Swimlane-Diagramme und die dort abgebildeten Geschäftspartner und Organisationseinheiten für eine weitere Ergänzung. Alle Organisationseinheiten der Swimlane-Diagramme müssen mit Geschäftspartnern des Operational Model in Bezug gebracht werden können.
- Nutzen Sie Ihr Enterprise Architecture Management System (vorausgesetzt, Sie haben ein solches bereits aufgebaut). Dort sind auch Organisationseinheiten, Produkte, Prozesse und IT-Schnittstellen dokumentiert, die idealerweise mit Ihren Informationen übereinstimmen (siehe [Han11]).
- Schließlich können Sie noch bestehende Service Level Agreements und Verträge mit anderen Unternehmen als Informationsquelle für die Liste Ihrer Geschäftspartner einsetzen.

Fachliches Referenzmodell und Unternehmensprozessmodell

Um das Fachliche Referenzmodell zu erstellen, verfahren Sie wie in Abschnitt 3.2 beschrieben. Benennen Sie zunächst die branchen- und kundenspezifischen Elementtypen und Elemente. Anschließend beginnen Sie damit, das Unternehmensprozessmodell und daraus die Prozesslandkarte zu definieren.

Um das Unternehmensprozessmodell zu erstellen, identifizieren Sie zunächst Ihre Geschäftsprozesse. Die Gesamtheit der Geschäftsprozesse ist der zentrale Bestandteil des Fachlichen Referenzmodells. Dabei gehen Sie folgendermaßen vor:

- Stellen Sie sich zunächst die folgenden Fragen für die Ermittlung der Primären Geschäftsprozesse:
 - Worin besteht die Leistung oder das Produkt, für das mein Kunde mich bezahlt?
 - Wenn Sie eine Non-Profit-Organisation sind, bezahlt der Kunde Sie zwar nicht unbedingt, dennoch hat er ein Bedürfnis, das Sie befriedigen können.
 - Wie erfährt der Kunde, dass es Sie gibt und was Sie anbieten?
 - Wie kommt es zu einem Angebot und einem Vertrag mit dem Kunden?
 - Wie erfolgt Ihre Leistungserbringung bzw. Ihre Produkterstellung?
 - Wie wird die Leistung bzw. das Produkt an den Kunden übergeben?
 - Wie erfolgen Rechnungsstellung und Bezahlung für die Leistung bzw. das Produkt?
 - Gibt es einen Kundendienst oder eine Betreuung des Kunden nach dem Verkauf bzw. der Leistungserbringung?
 - Gibt es Prozesse im Bereich Kündigung/Kundenrückgewinnung/Vertragsverlängerung?
 - Welche Mittel benötigen Sie für die Produkterstellung beziehungsweise die Leistungserbringung, und woher stammen diese?
 - Woher kommen ggf. Vorprodukte bzw. wer verarbeitet Ihre Zwischenprodukte?
- Nutzen Sie jetzt eines der generischen Modelle wie das von Porter [Por04a], und modifizieren Sie es so, dass Sie sich und Ihre Antworten auf die oben gestellten Fragen wiederfinden.



Für die erste Erstellung eines Unternehmensprozessmodells können Sie sich an vorhandenen, generischen Modellen orientieren. Schmelzer und Sesselmann [Sch10] geben verschiedene Quellen für Standardmodelle an. Sie können sich aber auch an dem generischen Modell von Porter [Por04a] orientieren oder Ihr eigenes Modell ableiten.

Porter [Por04a] gliedert ein Unternehmensprozessmodell zum Beispiel in folgende Primäre Geschäftsprozesse:

- Inbound Logistics
- Operations
- Outbound Logistics
- Marketing & Sales
- Service

Wir verwenden häufig folgende Gliederung:

- Angebot bis Vertrag
 - Produktion bis Lieferung
 - Rechnungserstellung bis Zahlungseingang
 - Kundenmanagement (Kundenanfrage bis Klärung Anfrage)
 - Kündigung bis Kundenverlust oder -rückgewinnung
-
- Nutzen Sie vorhandene Organigramme und Aufgabenbeschreibungen. Dort ist alles, was Sie heute tun, irgendwo ersichtlich. Auch wenn das Ziel eine prozessorientierte Organisation ist, Organigramme und Aufgabenbeschreibungen, die Sie als Informationsquelle nutzen können, gibt es immer.
 - Nutzen Sie für die Gruppierung der Sekundären Geschäftsprozesse das in Ihrem Unternehmen bevorzugte System. Ob Sie zwei oder drei Kategorien benutzen, ist für das Strategische Prozessmanagement nicht ausschlaggebend.
 - Für die Ermittlung der Sekundären Geschäftsprozesse können Sie wie folgt vorgehen:
 - Betrachten Sie Ihr Organigramm. Alle Bereiche und Abteilungen, die nicht über die Primären Geschäftsprozesse abgedeckt sind, führen irgendwelche Tätigkeiten aus. Sammeln und gruppieren Sie diese Tätigkeiten in einem ersten Schritt.
 - Identifizieren Sie den internen Kunden, der die Tätigkeit initiiert und das Ergebnis erhält.
 - Benennen Sie den Geschäftsprozess.
 - Berücksichtigen Sie auch Geschäftsprozesse, die Ihr Unternehmen gegebenenfalls an Dritte ausgelagert hat.
 - Im nächsten Schritt klären Sie, was die Primären Geschäftsprozesse benötigen, um ihr Ergebnis zu erzeugen, und benennen Sie auch diese Geschäftsprozesse.

Das Unternehmensprozessmodell ist ein zentraler Baustein in Ihrem Managementsystem, wie dies in [Wag08a] und [Pfe07] auch für ein prozessorientiertes Qualitäts-Management beschrieben ist.



- Konzentrieren Sie sich bei der Identifikation der Geschäftsprozesse für Ihr Unternehmensprozessmodell zunächst auf die Primären Geschäftsprozesse.
- Jeder Geschäftsprozess wird durch einen Auslöser von einem Kunden des Prozesses initiiert. Identifizieren Sie zuerst den Auslöser und den Kunden.
- Der Geschäftsprozess endet immer wieder bei dem Kunden, der ihn initiiert hat. Identifizieren Sie das Ergebnis des Prozesses, und prüfen Sie, ob es sich um denselben Kunden handelt.
- Die Kunden Primärer Geschäftsprozesse finden Sie außerhalb Ihres eigenen Unternehmens. Die Kunden Sekundärer Geschäftsprozesse sind in der Regel Organisationseinheiten Ihres Unternehmens.

Prozesslandkarte

Im Unternehmensprozessmodell benennen Sie Ihre Geschäftsprozesse. Durch die weitere Untergliederung der Geschäftsprozesse in Teil-Geschäftsprozesse entsteht Ihre Prozesslandkarte. Das entsprechende Vorgehen ist in Abschnitt 3.3 beschrieben.

Wenn Sie bereits ein Operational Model erstellt und Produkte oder Prozesse den Schnittstellen zugeordnet haben, können Sie Ihre Geschäftsprozesse auch wie folgt ergänzen und detaillieren:

- Identifizieren Sie auf der Ebene des Operational Model zusammenhängende Prozesse, z. B. anhand der benutzten oder erzeugten Geschäftsobjekte (Geschäftsprozesse können über mehrere Beteiligte eines Operational Model auch mehrfach hinweg laufen).
- Begrenzen Sie diese Prozesskette, indem Sie einen klar definierten, kundengetriebenen Startpunkt und einen eindeutigen Endpunkt festlegen, an dem das Kundenbedürfnis erfüllt ist.
- Benennen Sie die Geschäftsprozesse. Es wird sich vor allem um Primäre oder um Sekundäre Geschäftsprozesse handeln, die für die Durchführung der Primären Geschäftsprozesse benötigt werden.

Die Geschäftsprozesse sind die oberste Ebene, auf der Sie klare Zuständigkeiten zuordnen können. Benennen Sie für jeden Primären und Sekundären Geschäftsprozess einen Owner. Weil die Geschäftsprozesse ihrer Natur nach immer organisationsübergreifend und teilweise auch unternehmensübergreifend sind, haben diese Process Owner eine besondere Bedeutung (siehe Abschnitt 2.5). Die übergreifende Koordination aller Geschäftsprozesse übernimmt der Prozessarchitekt. Wenn Sie für einen Geschäftsprozess zunächst noch keinen Owner für die End-to-end-Verantwortung identifizieren können, benennen Sie auf jeden Fall die Owner für die Teil-Geschäftsprozesse. Berücksichtigen Sie dabei, dass sich die Verantwortung des Process Owners über den gesamten (Teil-)Geschäftsprozess erstreckt – end-to-end.

Den Idealfall, in dem die Aufbauorganisation an den Geschäftsprozessen ausgerichtet wäre („structure follows process“; vergleiche [Ham97] zum Thema prozesszentriertes Unternehmen), gibt es leider nur sehr selten. Deshalb ist das Ziel vieler Unternehmen nicht mehr der Aufbau einer prozesszentrierten, sondern einer prozessorientierten Organisation. Das heißt, dass das Unternehmen seine klassische Aufbauorganisation beibehält, zusätzlich aber die Bedeutung der Geschäftsprozesse erkennt und Process Owner mit den nötigen Rechten und Befugnissen installiert. Eine vollständige Strukturierung nach den Geschäftsprozessen und eine Auflösung der klassischen Linienorganisation finden nicht statt. Sie sollten aber in jedem Fall sicherstellen, dass sich die Verantwortung für einen Geschäftsprozess an seiner logischen Struktur und am Prinzip „vom Kunden zum Kunden“ orientiert. Vorlieben oder Machtbestrebungen eines Process Owners oder der betroffenen Linienverantwortlichen dürfen bei der Definition von Geschäftsprozessen keine Rolle spielen.



Sorgen Sie von Anfang an dafür, dass für jeden Geschäftsprozess ein Process Owner (siehe Abschnitt 2.5) benannt wird. Sollte Ihr Unternehmen die Rolle des Process Owners noch nicht eingeführt haben, übergeben Sie die Verantwortung für die Geschäftsprozesse dem Strategischen Prozessmanagement und somit dem Prozessarchitekten – mit allen nötigen Rechten und Befugnissen gegenüber der Linienorganisation.



Stellen Sie sicher, dass in Ihrem Unternehmen einer der beiden folgenden Grundsätze gilt, andernfalls wird der Aufbau eines Strategischen (und auch eines Operativen) Prozessmanagements scheitern:

„structure follows process“ oder „responsibility follows process“

Swimlane-Diagramme

Die Geschäftsprozesse und Teil-Geschäftsprozesse aus dem Unternehmensprozessmodell und der Prozesslandkarte detaillieren Sie in Form von Swimlane-Diagrammen. Die Vorgehensweise für die Erstellung eines Swimlane-Diagramms ist in Abschnitt 3.5 beschrieben.

Das Strategische Prozessmanagement hat die Aufgabe, Transparenz über die Prozesslandschaft zu schaffen und die Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse bei Veränderungen organisations- und unternehmensübergreifend sicherzustellen. Dafür fokussiert es auf die Dokumentation und Definition der Schnittstellen zwischen den (Teil-)Geschäftsprozessen im eigenen Unternehmen und zu den Geschäftspartnern. Das ist ausreichend, um die Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse end-to-end zu gewährleisten. So kann viel von der Komplexität des Operativen Prozessmanagements ausgeklammert werden. Denn wie die einzelnen Organisationseinheiten in ihren Detailprozessen den Input der einen Schnittstelle in den Output für eine andere Schnittstelle umwandeln, ist für das Strategische Prozessmanagement ohne Bedeutung, solange keine Änderung an den Schnittstellen erfolgt. Das Swimlane-Diagramm dient genau diesem Zweck, indem es seinen Fokus auf die organisations- und unternehmensübergreifenden Schnittstellen legt.



Das Strategische Geschäftsmanagement konzentriert sich auf die wesentlichen, grobgranularen Aktivitäten der Geschäftsprozesse, insbesondere auf das Management der Schnittstellen innerhalb des eigenen Unternehmens. Neue Geschäftsmodelle mit mehreren gleichberechtigten Partnern erfordern heute auch die Berücksichtigung von Schnittstellen des eigenen Unternehmens zu Geschäftspartnern und Schnittstellen zwischen den Geschäftspartnern, da die Geschäftsprozesse jetzt über eine Kette von Geschäftspartnern hinweg organisiert und kontrolliert werden müssen. Aus dem einfachen Muster

Unternehmen – Geschäftspartner – Unternehmen

wird immer häufiger eine Kette oder ein Netzwerk mit mehreren Stationen.

Sieht die Kette zum Beispiel so aus:

Unternehmen – Geschäftspartner 1 – Unternehmen – Geschäftspartner 2 –
Geschäftspartner 3 – Kunde – Unternehmen

... dann sollten Sie auf jeden Fall auch wissen, was zwischen Geschäftspartner 2, Geschäftspartner 3 und Ihrem Kunden passiert.

■ 4.2 Bottom-up-Ansatz

In der Regel beginnen Sie beim Aufbau der Basisdokumentation für das Strategische Prozessmanagement nicht bei null. Die meisten Unternehmen haben zumindest einen Teil ihrer Prozesse dokumentiert. Sie finden Prozessbeschreibungen häufig in Form von Arbeitsanweisungen oder Ablaufdiagrammen, wie zum Beispiel als:

- Flussdiagramm (siehe [Bin08] oder [Beh11] für DIN 66001)
- (erweiterte) ereignisgesteuerte Prozesskette (siehe [Dav01], [Gad07] und [Fel08])
- Folgeplan (siehe [Bin08] und [Fis10])
- Business Process Diagram (notiert in BPMN 2.0, siehe [Fre10])

Eine Übersicht der verschiedenen Möglichkeiten zur Dokumentation von Detailprozessen finden Sie bei [Bin08], [Eur09] und [Göp10].

Diesen Dokumenten können Sie Informationen entnehmen, die beim Aufbau des Strategischen Prozessmanagements in Verbindung mit folgenden Elementtypen nützlich sind:

- Geschäftspartner und Organisationseinheiten
- interne und externe Schnittstellen
- Produkte
- Geschäftsobjekte
- Zuständigkeiten
- Aktivitäten innerhalb von Geschäftsprozessen



- Erstellen Sie Listen mit den gefundenen Elementen je Elementtyp.
- Konsolidieren Sie die Bezeichnungen für die einzelnen Elemente, und schaffen Sie ein einheitliches Begriffssystem. Stimmen Sie Ihr Begriffssystem zumindest auf der Fachseite ab.
- Bauen Sie Ihr Begriffssystem hierarchisch auf, indem Sie Detailbegriffe für das Strategische Prozessmanagement zusammenfassen (zum Beispiel verschiedene Angebotstypen zu Angebot oder verschiedene Kundensegmente zu Privat- und Geschäftskunden).

Abbildung 4.3 zeigt Ihnen an einem Beispiel, wie Sie aus einer erweiterten ereignisgesteuerten Prozesskette (als Beispiel für einen Detailprozess) Informationen zu Organisationseinheiten, Geschäftsobjekten, Schnittstellen und Aktivitäten beziehungsweise Teil-Geschäftsprozessen und IT-Systemen extrahieren. Damit erhalten Sie eine erste Basis für ein einheitliches Begriffssystem und einen fachlichen Bezugsrahmen. Die konsolidierten, aggregierten und abgestimmten Elementtypen und Elemente nutzen Sie in folgenden Ergebnistypen (siehe Abbildung 4.5 und Abbildung 4.16):

- Geschäftsmodell
- Operational Model

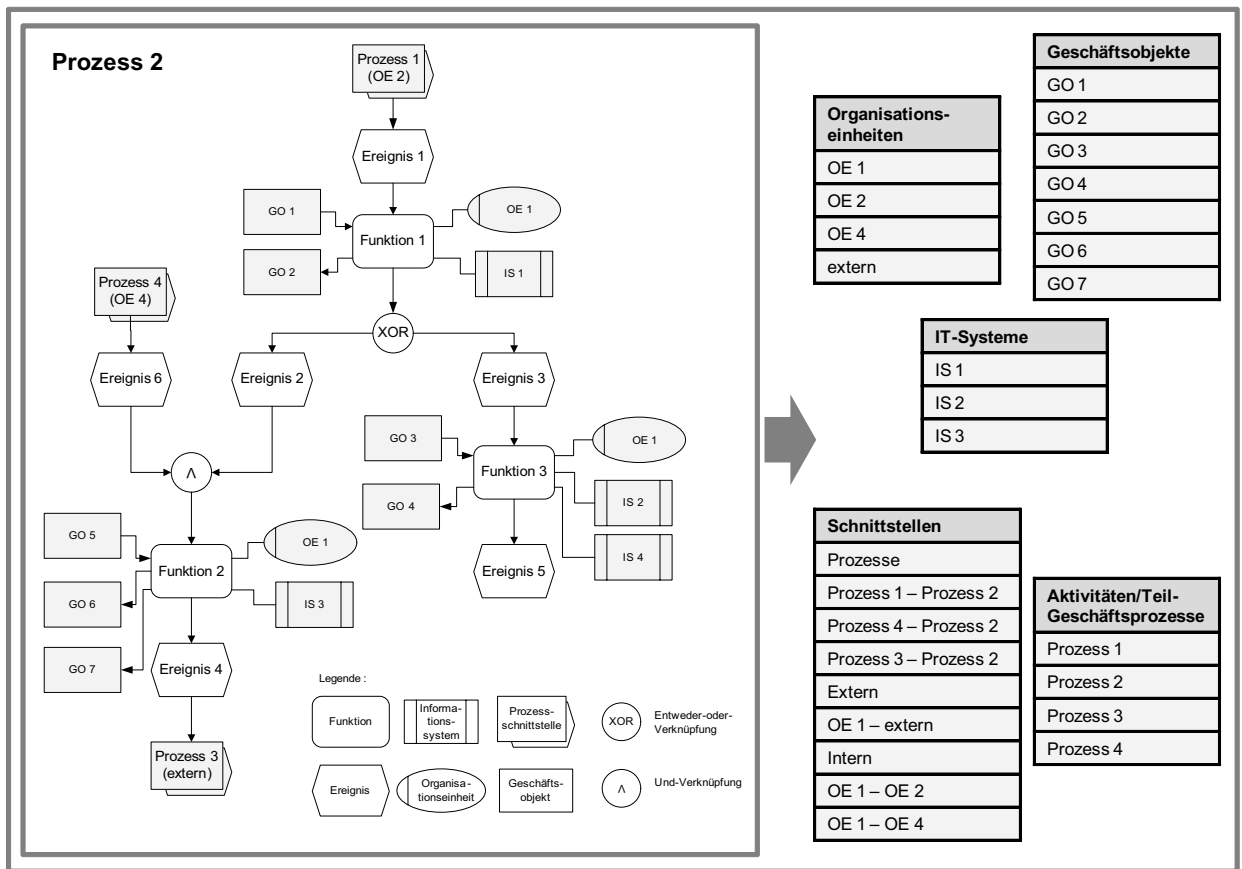


ABBILDUNG 4.3 Ableitung von Daten aus einer ereignisgesteuerten Prozesskette für den Aufbau eines einheitlichen Begriffssystems und eines fachlichen Bezugsrahmens

- Fachliches Referenzmodell
- Erweiterte Prozesslandkarte
- Swimlane-Diagramme

Im nächsten Schritt (Abbildung 4.4) setzen Sie das IAO-Diagramm ein, um den Detailprozess auf seine wesentlichen Elemente zurückzuführen. Auf diese Weise erhalten Sie folgende Informationen:

- Welche Geschäftsobjekte benötigt der Detailprozess (Prozess 2)? – GO 1, GO 3, GO 5.
- Woher kommen die Geschäftsobjekte, und wer sind die Process Owner der zu liefernden Prozesse? – OE 2/Prozess 1, OE 4/Prozess 4, OE 2/Prozess 2?
- Welche Geschäftsobjekte erzeugt der Detailprozess (Prozess 2)? – GO 4, GO 2, GO 6 und 7.
- Wer benötigt die Geschäftsobjekte, und wer ist der Process Owner der empfangenden Prozesse? – OE 2/Prozess 1, OE 4/Prozess 4, extern/Prozess 3.
- Wer ist der Process-Owner von Prozess 2? – OE 1.

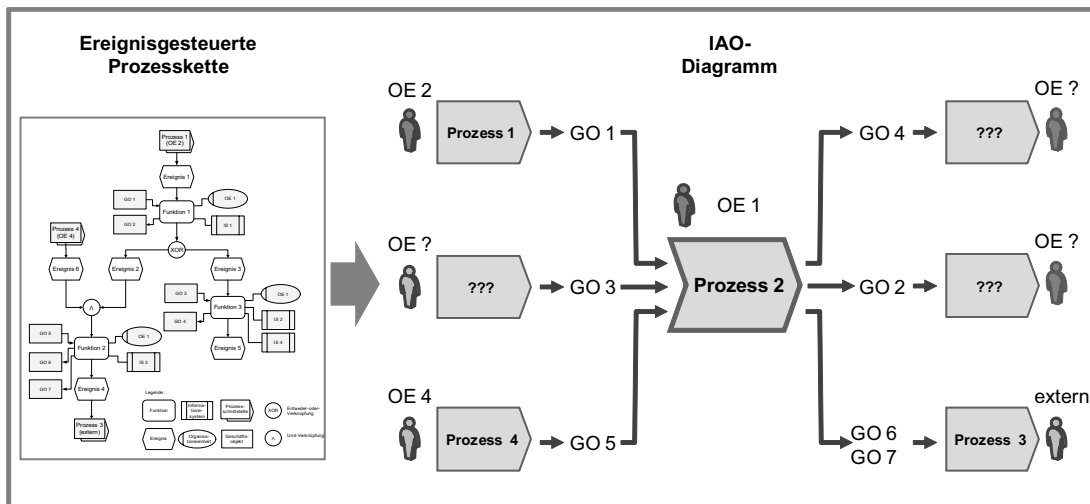


ABBILDUNG 4.4 Umwandlung einer ereignisgesteuerten Prozesskette in ein IAO-Diagramm

Wie Sie in Abbildung 4.4 sehen, können Sie manchmal einige Informationen nicht eindeutig aus einem Detailprozess ableiten. Durch die Verwendung eines IAO-Diagramms werden diese Lücken oder Unklarheiten schnell sichtbar. So können Sie jetzt gezielt die fehlenden Informationen erfragen und Ihr IAO-Diagramm vervollständigen.



- Nutzen Sie das IAO-Diagramm für die Abstraktion von Detailprozessen.
- Klären Sie Lücken in den Daten, die das IAO-Diagramm fordert, mit den Verantwortlichen für diese Detailprozesse.
- Input und Output innerhalb eines Detailprozesses können auch aus diesem selbst entstehen oder werden nur in diesem selbst benötigt. Besprechen Sie Ihr IAO-Diagramm deshalb mit dem Detailprozessverantwortlichen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Sie haben jetzt eine Reihe von IAO-Diagrammen, die Ihre Detailprozesse übersichtlich darstellen, und erste Listen mit Elementtypen und Elementen. Jetzt können Sie damit beginnen, die gesammelten Daten und Informationen miteinander in Verbindung zu bringen.

Der nächste Schritt ist deshalb die Verknüpfung der einzelnen IAO-Diagramme. Dadurch erhalten Sie folgende Ergebnistypen (siehe Abbildung 4.5):

- Swimlane-Diagramm
- Erweiterte Prozesslandkarte
- Prozesslandkarte

Fügen Sie Ihre IAO-Diagramme so zusammen, dass Sie eine durchgängige Prozesskette erhalten, die bei einem Kunden Ihres Unternehmens beginnt und bei diesem endet. Dabei gehen Sie wie folgt vor:

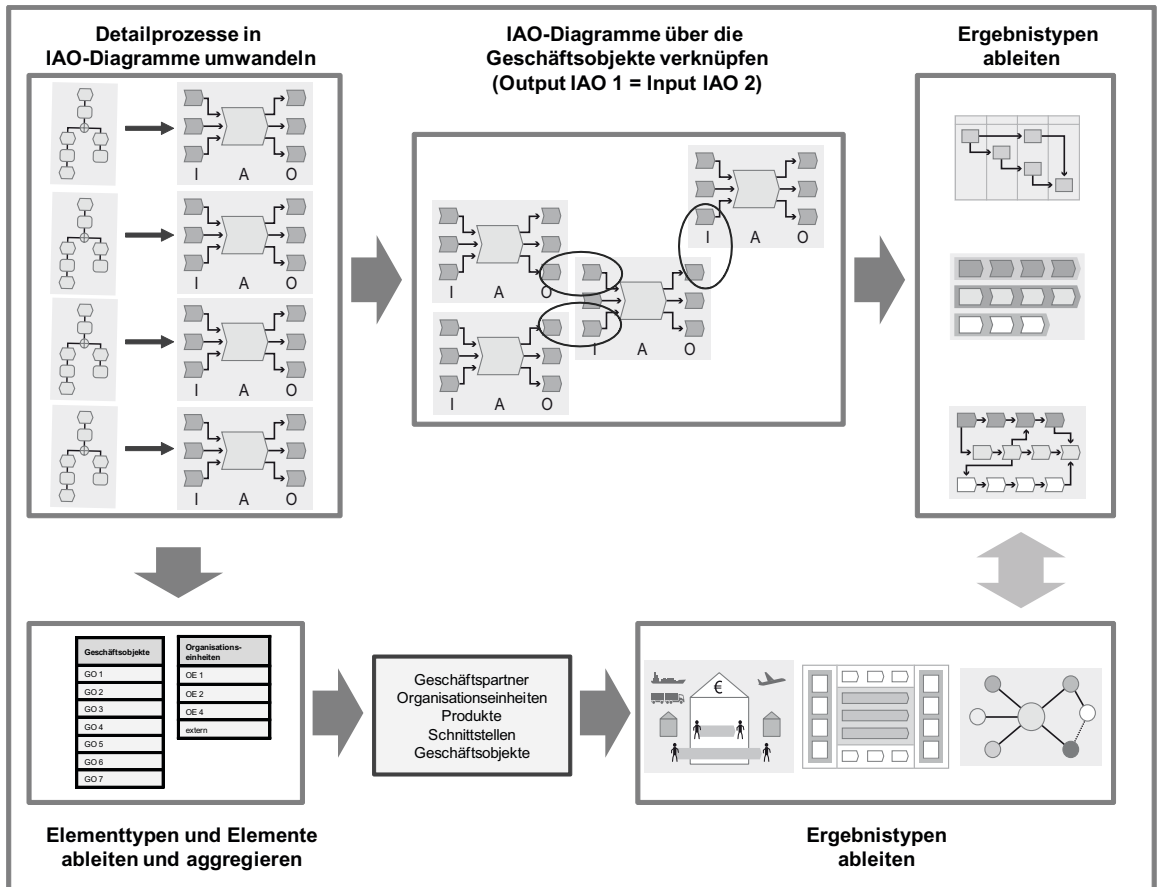


ABBILDUNG 4.5 Aufbau der Basisdokumentation aus Detailprozessinformationen

- Beginnen Sie mit einem IAO-Diagramm, das eine Schnittstelle zum Kunden hat. Der Input für Ihren (Teil-)Geschäftsprozess muss immer von einem Kunden Ihres Unternehmens kommen.
- Suchen Sie jetzt die IAO-Diagramme, die den Output aus diesem ersten IAO-Diagramm als Input benötigen.
- Verlängern Sie die Kette, indem Sie die IAO-Diagramme anfügen, die wieder den Output als Input benötigen, und so weiter, bis Sie ein IAO-Diagramm erreichen, dessen Output wieder an den Kunden geht (siehe auch Abschnitt 4.1 für Quellen zur generischen Beschreibung von Geschäftsprozessen, die als Anhaltspunkt dienen können).
- Verfolgen Sie bei diesem Vorgehen nicht jeden neuen Verzweigungspfad. Konzentrieren Sie sich auf den Datenfluss, der vom Kunden stammt und zu diesem zurückfließt. Das zugeordnete Geschäftsobjekt dient dabei zur Orientierung. Wenn es etwa um den Angebotsprozess geht, fokussieren Sie auf den Ablauf von der Angebotsanfrage über die Angebotserstellung bis zum Versand des Angebots oder den Abschluss des Vertrages. Abzweigende Aktivitäten wie die Angebotsarchivierung, die Erstellung von Angebotstemplates etc. sollten Sie zu Beginn nicht weiter verfolgen.

- Ordnen Sie die Kette von IAO-Diagrammen (und nicht das Netz, das bei der Verfolgung aller Verzweigungen entstehen würde) in einem Swimlane-Diagramm an. Sortieren Sie jeden IAO-Diagramm-Titel (idealerweise ist das die Detailprozessbezeichnung) als Kästchen in die Bahn der zuständigen Organisationseinheit ein. Wenn Sie beim Kunden beginnen und wieder bei diesem enden, ist dieser Ablauf ein Kandidat für einen Teil-Geschäftsprozess oder einen Geschäftsprozess.
- Erstellen Sie aus der Summe Ihrer Swimlane-Diagramme die Prozesslandkarte, indem Sie eine für Ihr Unternehmen geeignete Gruppierung vornehmen (siehe hierzu auch die Erklärungen zum Top-down-Ansatz).
- Nutzen Sie die Schnittstelleninformationen aus den Swimlane-Diagrammen und den IAO-Diagrammen, um in der Prozesslandschaft die Schnittstellen zwischen den Teil-Geschäftsprozessen zu identifizieren und darzustellen.

Der Ablauf ist in Abbildung 4.5 noch einmal schematisch zusammengefasst. Informationen zu Geschäftspartnern, Organisationseinheiten, Schnittstellen und Geschäftsobjekten werden in beiden Gruppen von Ergebnistypen verwendet und müssen zwischen diesen abgeglichen werden. Ihre Basisdokumentation entsteht dabei in einem iterativen Prozess.



- Es wird immer wieder Lücken in IAO-Diagrammen geben. Schließen Sie diese Lücken, indem Sie die benötigten Aktivitäten als „provisorisch“ bezeichnen und einer Organisationseinheit zuordnen. Klären Sie den realen Ablauf anschließend mit den möglichen Verantwortlichen. Beginnen Sie bei der Einheit, bei der der Ablauf abreißt.
- Für die Verknüpfung der IAO-Diagramme ist es notwendig, Input und Output klar zu definieren. Vor allem der Output eines Detailprozesses und auch später eines Teil-Geschäftsprozesses sollte eindeutig benannt sein und nur einmal erzeugt werden. Nur so lassen sich die IAO-Diagramme sinnvoll miteinander verknüpfen.



Der Detailgrad der erhaltenen Daten und die Notwendigkeit, diese für das Strategische Prozessmanagement zu aggregieren, hängt von der Art und Weise Ihrer Detaildokumentation ab:

- Wenn Sie zum Beispiel in Ihren Detailprozessen immer die Aufgaben innerhalb einer einzelnen Organisationseinheit beschreiben, wird sich Ihr Detailprozess später sehr einfach einer Aktivität in einem Swimlane-Diagramm zuordnen lassen.
- Wenn Sie in Ihren Detailprozessen mehrere verschiedene Organisationseinheiten abbilden, sollten Sie Ihre IAO-Diagramme initial so konzipieren, dass alle zusammenhängenden Aktivitäten einer Organisationseinheit in einem IAO-Diagramm zusammengefasst werden.

■ 4.3 Geschäftsprozessmanagement-Reporting

Wenn Sie mit dem Aufbau des Strategischen Prozessmanagements beginnen, sollten Sie parallel bereits ein Managementreporting für Ihre Prozesslandschaft aufsetzen, unabhängig davon, ob Sie top-down oder bottom-up vorgehen.

In der Aufbauphase und später, bei Änderungen an der Prozesslandschaft, müssen Sie Antworten auf die folgenden Fragen finden:

- Wie vollständig sind meine (Teil-)Geschäftsprozesse definiert, und wie sind sie in die Prozesslandschaft eingebunden?
- Welche (Teil-)Geschäftsprozesse muss ich als Erstes definieren, wo liegen die Prioritäten?
- Wo sind die Zuständigkeiten für meine (Teil-)Geschäftsprozesse noch unklar?
- Welche (Teil-)Geschäftsprozesse beinhalten die größten Risiken und müssen vorrangig bearbeitet werden?

Bei der Beantwortung dieser Fragen können Sie einige einfache Indikatoren benutzen. Ein Indikator zeigt Ihnen in Form von Zahlen oder als Grafik, was in Betracht gezogen wird, um eine geplante Zielerreichung zu überprüfen oder zu messen. Er stellt somit eine möglichst genau zu formulierende Messgröße dar, die zu einem bestimmten Berichtszeitpunkt eine Aussage über die geplante oder tatsächliche Ausprägung eines Steuerungsobjektes macht (siehe [Küt07]).

Verwenden Sie einprägsame Symbole und Farben für die Darstellung der unterschiedlichen Ausprägungen des Indikators. Setzen Sie zum Beispiel ein Ampelsystem (siehe Abbildung 4.14 und Abbildung 4.15) für die Kommunikation von Statusinformationen ein. Eine Ampel visualisiert Kennzahlenwerte durch Farben. In der Praxis verwendet man häufig entweder zweifarbige („rot“ – „grün“) oder dreifarbige Ampeln („rot“ – „gelb“ – „grün“).

Die wichtigsten Indikatoren in der Anfangsphase sind:

- (Teil-)Geschäftsprozessstransparenz
- (Teil-)Geschäftsprozesskomplexität
- (Teil-)Geschäftsprozessstatus
- (Teil-)Geschäftsprozesszuständigkeiten
- (Teil-)Geschäftsprozessrisikopotenzial



Definition Geschäftsprozessstransparenz

Die (Teil-)Geschäftsprozessstransparenz wird auf Basis der Vollständigkeit der Informationen in einem IAO-Diagramm für den betreffenden (Teil-)Geschäftsprozess bestimmt (siehe Abbildung 4.4 und Abschnitt 3.9). Sie kann als qualitativer oder als quantitativer Wert angegeben werden. Je mehr Informationen in einem IAO-Diagramm vorhanden sind, desto größer ist die Transparenz.

Definition Geschäftsprozesskomplexität

Kriterien für die Einschätzung der (Teil-)Geschäftsprozesskomplexität sind die Anzahl und Komplexität interner und externer Schnittstellen eines (Teil-)Geschäftsprozesses (aber auch zum Beispiel Anzahl und Komplexität übertragener Geschäftsobjekte).

Die Komplexität kann als qualitativer oder als quantitativer Wert angegeben werden. Je mehr Schnittstellen, umso höher ist die Komplexität.

Definition Geschäftsprozessstatus

Der (Teil-)Geschäftsprozessstatus ergibt sich aus der (Teil-)Geschäftsprozesstransparenz und der (Teil-)Geschäftsprozesskomplexität. Er kann:

- rechnerisch als das Produkt aus Transparenz und Komplexität (siehe Abbildung 4.6) oder
- grafisch über ein Prozess-Portfoliodiagramm mit den Achsen (Teil-)Geschäftsprozesstransparenz und (Teil-)Geschäftsprozesskomplexität (siehe Abbildung 4.8) ermittelt werden.

Der (Teil-)Geschäftsprozessstatus ist umso kritischer, je geringer die Transparenz und je höher die Komplexität ausfallen.

Definition Geschäftsprozesszuständigkeit

Der Indikator (Teil-)Geschäftsprozesszuständigkeit zeigt an, ob die Accountability für einen (Teil-)Geschäftsprozess festgelegt und somit ein Process Owner benannt ist oder nicht. Über die gesamte Prozesslandkarte betrachtet, ist die Zahl der (Teil-)Geschäftsprozesse wichtig, die noch keinen oder keinen eindeutigen Process Owner zugeordnet haben. Der Indikator kann auch für die Zuordnung der Responsibility benutzt werden (siehe Abschnitt 3.5).

Definition Geschäftsprozessrisikopotenzial

Das (Teil-)Geschäftsprozessrisikopotenzial ist ein Maß für Risiken, die ein (Teil-)Geschäftsprozess auslösen kann. Hierzu wird für jeden Geschäftsprozess bestimmt, in welchem Ausmaß er einzelne Unternehmensrisiken auslösen kann, zum Beispiel wenn der Geschäftsprozess ausfällt oder fehlerhaft arbeitet (diesen Wert bezeichnet man als Risikofaktor). Wenn die Unternehmensrisiken gewichtet sind, wird ein gewichteter Risikofaktor ermittelt (die Gewichtung erfolgt über die Beurteilung der Auswirkung, die das Eintreten des Unternehmensrisikos haben würde). Die Summe der ungewichteten beziehungsweise, im Fall einer Gewichtung, der gewichteten Risikofaktoren für einen (Teil-)Geschäftsprozess wird als Geschäftsprozessrisikopotenzial bezeichnet.

Auswirkung: Die Auswirkung ist ein relativer Wert, der beschreibt, wie stark sich ein Risiko auf das Unternehmen auswirkt, wenn es eintritt. Falsche Kundenabrechnungen oder Unfälle durch Produkte haben weit größere Auswirkungen als der Ausfall eines Call Centers. Die Größe der Auswirkung ermöglicht es deshalb, Risiken zu gewichten.

Risikofaktor: Der Risikofaktor ist ein relativer Wert, der angibt, ob und in welchem Umfang durch einen fehlerhaften oder ausgefallenen (Teil-)Geschäftsprozess ein Risiko realisiert werden kann (siehe hierzu auch das Thema Bewertungsmatrix in Abschnitt 3.8). Der Risikofaktor lässt sich für einen (Teil-)Geschäftsprozess ungewichtet oder gewichtet ermitteln. Im Fall der Gewichtung wird der ungewichtete Risikofaktor mit dem Wert für die Auswirkung multipliziert (siehe oben).



Konzentrieren Sie sich bei Ihrem Reporting zunächst auf wenige Indikatoren. Nutzen Sie die Prozesslandkarte, und berichten Sie auf der Ebene der Teil-Geschäftsprozesse. Das Reporting auf Geschäftsprozessebene erstellen Sie, indem Sie die Ergebnisse der Teil-Geschäftsprozesse zusammenfassen. Der Indikator für den gesamten Geschäftsprozess sollte dabei dem schlechtesten Wert der Teil-Geschäftsprozesse entsprechen oder einem geeigneten Mittelwert.

Geschäftsprozessstransparenz

Die Geschäftsprozessstransparenz ermitteln Sie folgendermaßen (siehe auch das Thema Bewertungsmatrix in Abschnitt 3.8):

- Erstellen Sie eine Tabelle mit den Teil-Geschäftsprozessen, die Sie untersuchen möchten, und ordnen Sie die Teil-Geschäftsprozesse in der linken Spalte von oben nach unten an (siehe Abbildung 4.6).
- Tragen Sie in der obersten Zeile die Komponenten des IAO-Diagramms ein, die Sie für die Beurteilung der Vollständigkeit heranziehen wollen.
- Legen Sie fest, wie Sie die Vollständigkeit (Transparenz) bewerten möchten. In Abbildung 4.6 wurde für jedes Element beurteilt, ob die Daten bekannt, teilweise bekannt oder nicht bekannt sind. Sie können hier auch Gruppen bilden und generell den Input, den Output und den betrachteten Prozess selbst bewerten (Process Owner und Aktivitäten).

TGP (=Teil-Geschäftsprozess)	Ermittlung TGP-Transparenz									Komplexität	TGP-Status (Produkt aus Ergebnis und Komplexität)
	Input	Input Prozess	Input Lieferant	Output	Output Prozess	Output Empfänger	Process Owner	Aktivitäten	Ergebnis Transparenz (Mittelwert)		
TGP I.1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	6
TGP I.2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4
TGP I.3	1	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2
TGP I.4	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	9

Legende TGP-Transparenz (Elemente IAO ...)

1 bekannt 2 teilweise bekannt 3 nicht bekannt

TGP-Komplexität 1 gering 2 mittel 3 hoch

ABBILDUNG 4.6 Ermittlung von Teil-Geschäftsprozessstransparenz, -komplexität und -status

- Ermitteln Sie jetzt die Transparenz des Teil-Geschäftsprozesses als Ganzes. Sie können hierzu einen Mittelwert bilden, wie in Abbildung 4.6, oder den schlechtesten Wert für die Bewertung heranziehen.
- Das Ergebnis für jeden Teil-Geschäftsprozess tragen Sie in eine extra Spalte als Wert für die (Teil-)Geschäftsprozessstransparenz ein.
- Die Werte visualisieren Sie in einer Prozesslandkarte für jeden der Teil-Geschäftsprozesse.



Die vorgestellten Indikatoren sind qualitativer und quantitativer Art. Beachten Sie, dass Kalkulationen wie in Abbildung 4.6 vorgestellt vor allem dazu dienen, eine erste, grobgranulare Bewertung und Priorisierung Ihrer Teil-Geschäftsprozesse vorzunehmen sowie eine Tendenz vorzugeben.

Machen Sie aus den Ergebnissen keine aufwändige Wissenschaft, die Ihnen nur eine Scheingenauigkeit vorspiegelt.

Über den Indikator (Teil-)Geschäftstransparenz können Sie die Tilgung der weißen Flecken auf Ihrer Prozesslandkarte verfolgen und den Fortschritt regelmäßig berichten.

Die Darstellung der Geschäftsprozessstransparenz in der Prozesslandkarte gibt Ihnen aber nur einen Hinweis auf die Menge der noch anstehenden Arbeit zur Definition Ihrer (Teil-)Geschäftsprozesse. Sie sagt nichts darüber aus, mit welchen Teil-Geschäftsprozessen Sie zuerst beginnen sollten.

Die nötigen Informationen für eine gezielte Priorisierung Ihrer Arbeit erhalten Sie über die Ermittlung des Geschäftsprozessstatus. Dazu benötigen Sie einen weiteren Indikator: die Geschäftsprozesskomplexität.



Die Geschäftsprozessstransparenz zeigt Ihnen, wie gut und umfassend die Teil-Geschäftsprozesse Ihrer Prozesslandkarte definiert sind und wie viele Lücken noch zu schließen sind.

Geschäftsprozesskomplexität

Der Indikator Geschäftsprozesskomplexität zeigt Ihnen, wie komplex ein Geschäftsprozess ist. Je mehr Beteiligte und somit auch Schnittstellen ein Geschäftsprozess hat, desto komplizierter werden Änderungen und desto schwieriger ist es, ein End-to-end-Verständnis bei den Prozessbeteiligten zu erreichen. Damit dauert es in der Regel länger, bis ein solcher Geschäftsprozess vollständig eingeführt ist und fehlerfrei läuft oder geändert werden kann. Treten einmal Fehler auf, dann verteilen sich die Auswirkungen über die vielen Schnittstellen im gesamten Prozessnetzwerk und führen zu nicht vorhersehbaren Nebeneffekten. Deshalb ist es wichtig, diese Prozesse zu identifizieren und zu kontrollieren (die Cross-Impact-Matrix ist eine Möglichkeit, derartige Geschäftsprozesse zu ermitteln; siehe Abschnitt 3.7).

Abbildung 4.7 zeigt eine Möglichkeit, die Geschäftsprozesskomplexität in der Prozesslandkarte darzustellen.

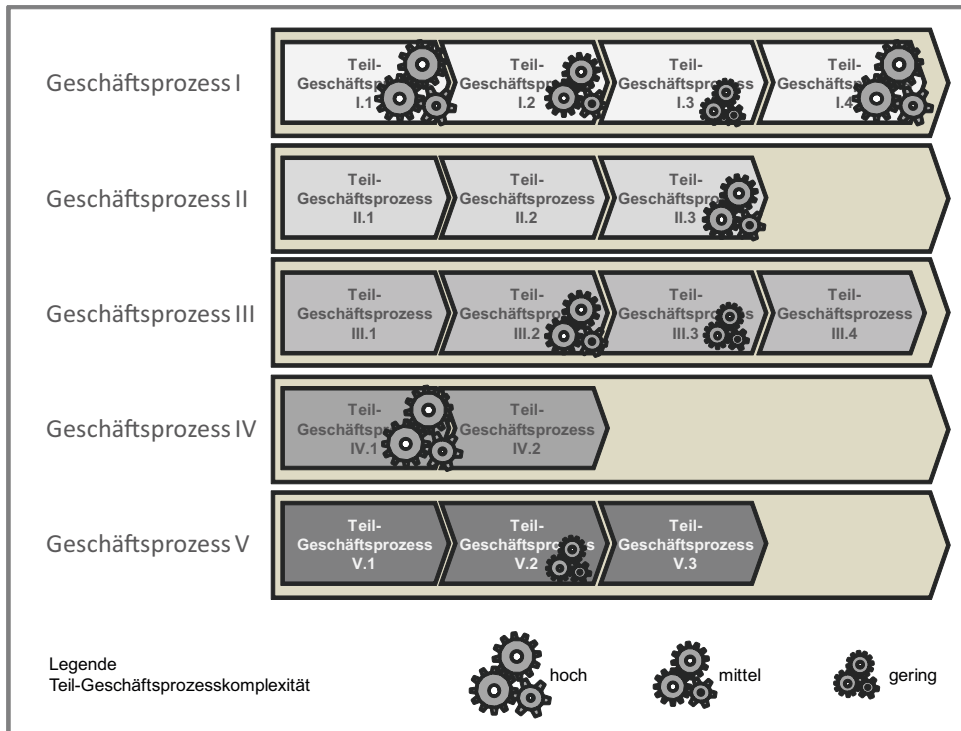


ABBILDUNG 4.7 Darstellung der Teil-Geschäftsprozesskomplexität in der Prozesslandkarte



Für die Beurteilung der Geschäftsprozesskomplexität benutzen Sie ein einfaches Bewertungsschema mit drei bis vier Stufen. Unterscheiden Sie interne und externe Schnittstellen (externe Schnittstellen sind komplexer) sowie Organisationseinheiten Ihres eigenen Unternehmens, von Tochtergesellschaften oder Shared Service Centern sowie von Dienstleistern, Lieferanten oder Kunden. Je weniger direkte Weisungsbefugnis Sie haben, desto schwieriger sind die Kontrolle und die Steuerung von Teil-Geschäftsprozessen. Wenn Ihre Geschäftsprozesse viele Schnittstellen umfassen, können Sie auch die Anzahl der Schnittstellen verwenden und mit einer Gewichtung derselben arbeiten. Vermeiden Sie schein genaue Kennzahlen. Arbeiten Sie bei der Bewertung lieber mit Wertebereichen, und vergleichen Sie keine Einzelwerte miteinander.

Geschäftsprozessesstatus

Mit der Geschäftsprozessstransparenz und der Geschäftsprozesskomplexität verfügen Sie über zwei Indikatoren, die gemeinsam eine Priorisierung von Teil-Geschäftsprozessen ermöglichen. In der Aufbauphase des Strategischen Prozessmanagements müssen Sie viele Teil-Geschäftsprozesse vollständig beschreiben, und Ihre Ressourcen werden begrenzt sein. Womit fangen Sie also an? Diese Information liefert Ihnen der Geschäftsprozessesstatus.

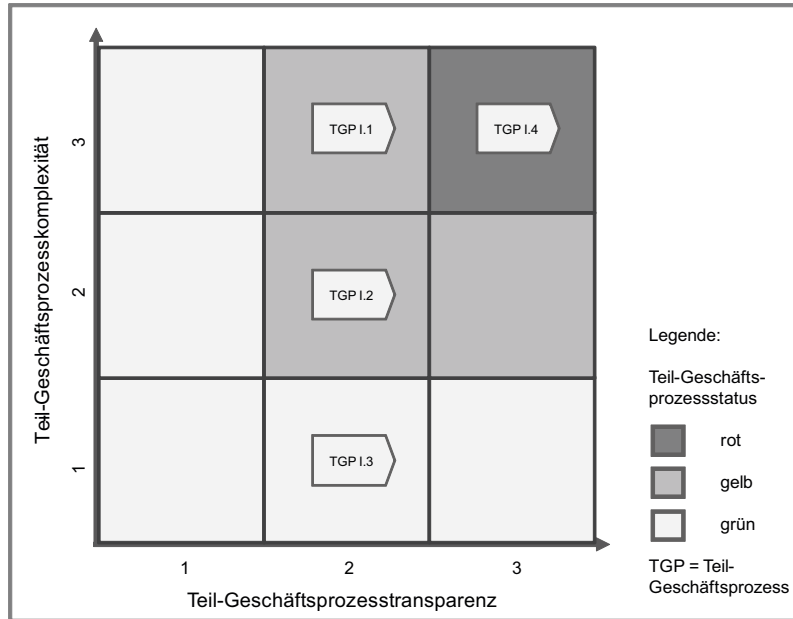


ABBILDUNG 4.8 Ermittlung des Teil-Geschäftsprozessstatus über ein Portfoliodiagramm

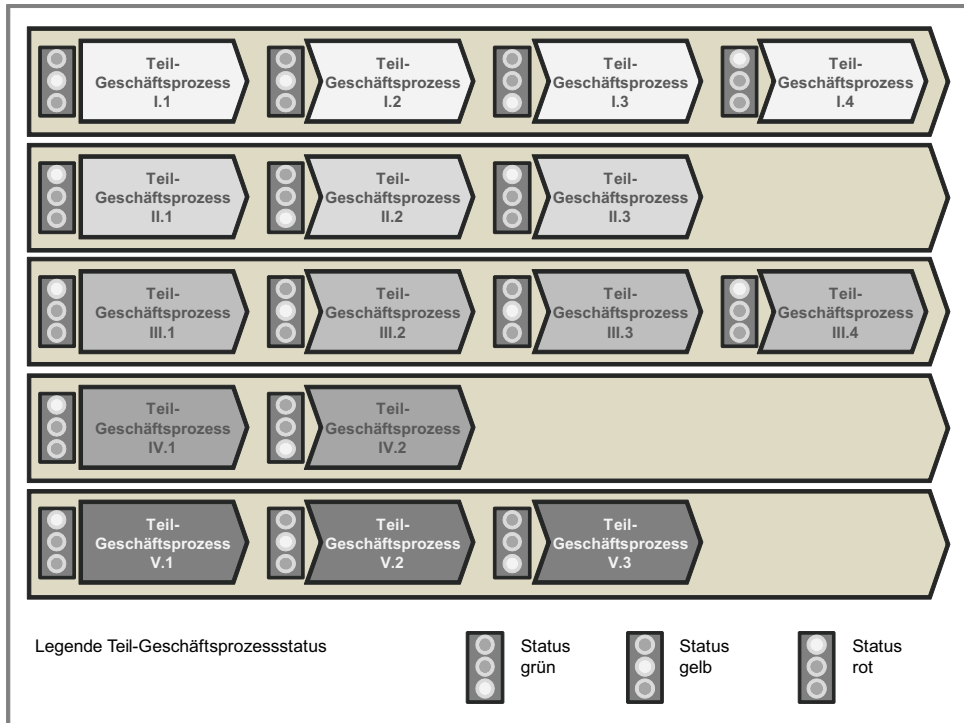


ABBILDUNG 4.9 Darstellung des Teil-Geschäftsprozessstatus in der Prozesslandkarte

Um den Geschäftsprozessesstatus zu ermitteln, tragen Sie beide Indikatoren in einem Prozess-Portfoliodiagramm ein, wie in Abbildung 4.8 dargestellt (zur Erstellung eines Prozess-Portfoliodiagramms siehe Abschnitt 3.10).

In dem Beispiel in Abbildung 4.8 gliedert sich die Diagrammfläche in neun Bereiche, die drei Arealen zugeordnet sind. Das kleinste ist das kritischste und zeigt den Status „rot“ an (akuter Handlungsbedarf, wie im Fall von Teil-Geschäftsprozess TGP I.4 in Abbildung 4.8). Das zweitgrößte Areal entspricht dem Status „gelb“ und das größte dem Status „grün“. Die Geschäftsprozesse, die Sie mit höchster Priorität bearbeiten müssen, finden Sie in der oberen, rechten Ecke des Diagramms. Bei Teil-Geschäftsprozessen in diesem Areal ist die Transparenz gering und die Anzahl der Schnittstellen groß (überspitzt formuliert: Sie wissen nicht, wer was warum tut, vervielfältigen das herrschende Chaos aber über Ihre Schnittstellen und leiten es weiter bis zu Ihren Geschäftspartnern). Den so ermittelten Teil-Geschäftsprozessesstatus stellen Sie wie in Abbildung 4.9 mit einem Ampelsystem in der Prozesslandkarte dar.

Den Geschäftsprozessesstatus können Sie nicht nur grafisch, wie in Abbildung 4.8, ermitteln, sondern auch berechnen (siehe Abbildung 4.6). Dabei gehen Sie wie folgt vor:

- Multiplizieren Sie die Werte der Teil-Geschäftsprozessstransparenz mit den Werten der Teil-Geschäftsprozesskomplexität, und tragen Sie das Ergebnis in der Tabelle in die rechte Spalte ein.
- Legen Sie fest, in wie viele Stufen Sie den Teil-Geschäftsprozessesstatus gliedern wollen. Es sollten drei bis vier Stufen sein, höchstens aber sechs.
- Ermitteln Sie jetzt den kleinsten und den größten möglichen Wert für den Geschäftsstatus. Bei dem Beispiel in Abbildung 4.6 kann die Teil-Geschäftsprozessstransparenz Werte von 1 bis 3 annehmen, die Geschäftsprozesskomplexität ebenfalls Werte von 1 bis 3. Damit ist der kleinste Wert für den Teil-Geschäftsprozessesstatus 1 und der größte 9.
- Legen Sie nun die Wertebereiche für die einzelnen Status fest, und ordnen Sie den jeweiligen Status den Teil-Geschäftsprozessen zu:
 - Beispiel 1: [1;3] = „grün“, [4;6] = „gelb“ und [7;9] = „rot“;
 - Beispiel 2: [1;4] = „grün“, [5;7] = „gelb“ und [8;9] = „rot“.

Wie Sie sehen, ergeben sich je nach Wahl der Wertebereiche und auch zwischen der rechnerischen und der grafischen Ermittlung des Geschäftsprozessesstatus unterschiedliche Aussagen. Der Teil-Geschäftsprozess TGP I.2 erhält zweimal den Status „gelb“ (grafische Auswertung in Abbildung 4.8 und Beispiel 1) und einmal den Status „grün“ (Beispiel 2). Deshalb müssen Sie im Vorfeld der Auswertung einen sinnvollen Wertebereich festlegen, um eine möglichst objektive Bewertung zu erhalten.



Die Wahl der Wertebereiche für die Zuordnung eines bestimmten Indikatorwertes und die Bestimmungsmethode selbst beeinflussen den Status, den ein Teil-Geschäftsprozess erhält. Entscheiden Sie sich im Vorfeld der Auswertung für eine Vorgehensweise, und vermeiden Sie so eine Manipulation der Ergebnisse.

Geschäftsprozesszuständigkeiten

Bei der Beschreibung des Top-down-Ansatzes wurde darauf hingewiesen, dass für eine wirkame Verankerung des Strategischen Prozessmanagements möglichst früh Process Owner (siehe Abschnitt 2.5) benannt werden müssen. Der Indikator Geschäftsprozesszuständigkeiten wird benutzt, um die Zuständigkeiten für die Teil-Geschäftsprozesse darzustellen. Beschränken Sie sich dabei auf die Darstellung von Accountability (verantwortlich sein) und Responsibility (durchführen, machen), wie in Abschnitt 3.5 definiert. Bei der Accountability können Sie die Process Owner oder die verantwortlichen Organisationseinheiten der Aufbauorganisation einsetzen. Wählen Sie die Variante, die für Ihr Unternehmen besser passt. Wenn es in Ihrem Unternehmen keine Process Owner gibt oder die Process Owner mehr oder weniger „normale“ Mitarbeiter einer Organisationseinheit sind, dann nutzen Sie die Organisationseinheit (siehe Abbildung 4.10). Für die Darstellung der Responsibility wählen Sie immer die durchführende Organisationseinheit. Prüfen Sie für jeden Teil-Geschäftsprozess, ob es eine klare Zuordnung für Accountability und Responsibility gibt. Lücken kennzeichnen Sie wie in Abbildung 4.10 über fehlende Konturlinien oder über ein Symbol, wie in Abbildung 4.14 vorgeschlagen.

Eine Übersicht wie in Abbildung 4.10 unterstützt Sie bei der Optimierung der Zuständigkeiten in Ihrer Prozesslandschaft. Im Zielzustand sollte jeder Geschäftsprozess mit seinen Teil-Geschäftsprozessen einem einzigen Process Owner zugeordnet sein. Im Idealfall werden auch alle Teil-Geschäftsprozesse eines Geschäftsprozesses von einer oder zumindest möglichst wenig verschiedenen Organisationseinheiten durchgeführt.

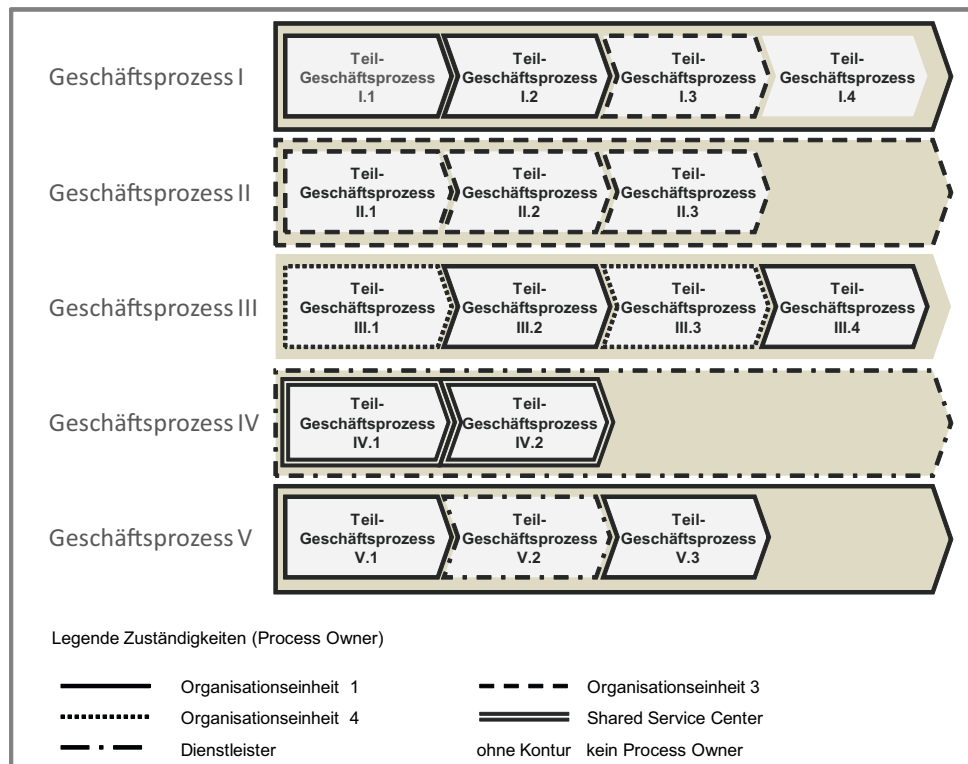


ABBILDUNG 4.10 Darstellung der Zuständigkeiten in der Prozesslandkarte (Process Owner)



Ein Schwerpunkt bei der Einführung des Strategischen Prozessmanagements ist die klare Zuordnung der Zuständigkeiten (Accountability und Responsibility). Wenn Zuständigkeiten noch unklar sind, steuern Sie die Zuordnung der Zuständigkeit so, dass sich eine möglichst einheitliche Struktur innerhalb jedes einzelnen Geschäftsprozesses ergibt.

Geschäftsprozessrisikopotenzial

Das Geschäftsprozessrisikopotenzial ist ein weiterer Indikator, der Sie bei der Priorisierung von (Teil-)Geschäftsprozessen in der Aufbauphase und später im laufenden Betrieb unterstützt, sowie einer der beiden Parameter, die Sie für eine Prozess-Risiko-Matrix benötigen (siehe Abschnitt 3.11).

Um das Geschäftsrisikopotenzial zu ermitteln, benötigen Sie Folgendes:

- eine Liste der Unternehmensrisiken,
- die relative Größe der Auswirkungen, die ein Unternehmensrisiko bei seinem Eintreten hervorrufen kann (Gewichtung), und
- die relative Größe der Wechselwirkung eines (Teil-)Geschäftsprozesses mit einem Unternehmensrisiko (Risikofaktor).

Das Geschäftsprozessrisikopotenzial ermitteln Sie so:

- Erstellen Sie eine Tabelle mit den Teil-Geschäftsprozessen, die Sie untersuchen möchten, und ordnen Sie diese in der linken Spalte von oben nach unten an (siehe Abbildung 4.11).
- Tragen Sie jetzt in der obersten Zeile die Unternehmensrisiken ein, die für Ihr Unternehmen bedeutsam sind.
- Wenn die Unternehmensrisiken nicht alle gleich groß in Ihrer Auswirkung sind, gewichten Sie die Auswirkungen beim Eintritt des Risikos für Ihr Unternehmen. Nutzen Sie hierfür einen Wertebereich von 1 bis maximal 10 für die Auswirkung (im Beispiel in Abbildung 4.11 wurde ein Wertebereich von 1 bis 4 eingesetzt).
- Führen Sie jetzt eine Bewertung der Wechselwirkung zwischen (Teil-)Geschäftsprozess und Unternehmensrisiko durch. Benutzen Sie dazu die Vorgehensweise, wie sie in Abschnitt 3.8 für die Bewertungsmatrix beschrieben wurde.
- Definieren Sie den Wertebereich, den Sie für die Bewertung der Wechselwirkung, den Risikofaktor, benutzen. Im Beispiel von Abbildung 4.11 wurden 4 Stufen für die Wechselwirkung definiert (1 bis 4).
- Legen Sie nun für jedes Unternehmensrisiko fest, wie stark es von einem (Teil-)Geschäftsprozess betroffen ist, wenn der Prozess fehlerhaft oder gar nicht mehr durchgeführt wird. Beispiel: Ein Unternehmensrisiko ist die Schädigung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens und somit ein Vertrauensverlust der Shareholder und der Kunden. Betrachten wir nun die beiden Teil-Geschäftsprozesse „Kundenabrechnung erstellen“ und „Kundendaten erfassen“. Kommt es bei der Kundenabrechnung zu schwerwiegenden Berechnungsfehlern, führt dies sicher zu einem Vertrauensverlust beim Kunden. Durch Gutschriften und andere Vergünstigungen kann man hier gegensteuern, das Unternehmensrisiko ist durch den Prozess aber zumindest „betroffen“. Kommt es dagegen zum Diebstahl und zur Veröffentlichung von Kundendaten wegen fehlender Sicherheitsrichtlinien bei der Erfassung und Speicherung von Kundendaten, ist die Auswirkung um ein Vielfaches größer. Hier helfen keine Gutschriften. Das Unternehmensrisiko ist durch den Prozess „stark betroffen“.

- Wenn Sie Ihre Unternehmensrisiken gewichtet haben, multiplizieren Sie Ihren Risikofaktor mit der Auswirkung des jeweiligen Unternehmensrisikos. Sie erhalten dann einen gewichteten Risikofaktor.
- Addieren Sie, wie in Abbildung 4.11, die gewichteten Risikofaktoren für jeden (Teil-)Geschäftsprozess. Die Summe ist das Risikopotenzial des (Teil-)Geschäftsprozesses.
- Legen Sie fest, in wie viele Stufen Sie das Risikopotenzial gliedern wollen. Es sollten drei bis vier Stufen sein, höchstens aber sechs.
- Ermitteln Sie jetzt den kleinsten und den größten möglichen Wert für das Risikopotenzial. Bei dem Beispiel in Abbildung 4.11 kann das Risikopotenzial Werte von 13 bis 52 annehmen (bei einem Risikofaktor von minimal 1 ergibt sich für alle vier Risiken inklusive der Gewichtung ein minimaler Wert von $4 \times 1 + 2 \times 1 + 3 \times 1 + 4 \times 1 = 13$ und ein maximaler Wert von $4 \times 4 + 2 \times 4 + 3 \times 4 + 4 \times 4 = 52$).
- Legen Sie nun die Wertebereiche für die einzelnen Status fest (zum Beispiel: Aufteilung 20 % „rot“, 30 % „gelb“, 50 % „grün“), und ordnen Sie den jeweiligen Status den Teil-Geschäftsprozessen zu:
 - [13;32] = „grün“,
 - [33;44] = „gelb“ und
 - [45;52] = „rot“.
- Die Werte können Sie jetzt in einer Prozesslandkarte für jeden der Teil-Geschäftsprozesse visualisieren (siehe Abbildung 4.12).

TGP (=Teil-Geschäftsprozess)	Risikofaktor				Risikofaktor (gewichtet)				Risikopotenzial (Summe über alle Risiken, gewichtet)
	Risiko 1	Risiko 2	Risiko 3	Risiko 4	Risiko 1	Risiko 2	Risiko 3	Risiko 4	
Auswirkung (Gewichtung)					4	2	3	4	
TGP I.1	1	2	3	2	4	4	9	8	25
TGP I.2	3	3	4	1	12	6	12	4	34
TGP I.3	1	1	2	3	4	2	6	12	24
TGP I.4	4	4	4	4	16	8	12	16	52

Legende Risikofaktor **1** nicht betroffen **2** wenig betroffen **3** betroffen **4** stark betroffen
 Auswirkung **1** gering **2** mittel **3** hoch **4** sehr hoch

ABBILDUNG 4.11 Ermittlung des Risikopotenzials für Geschäftsprozesse

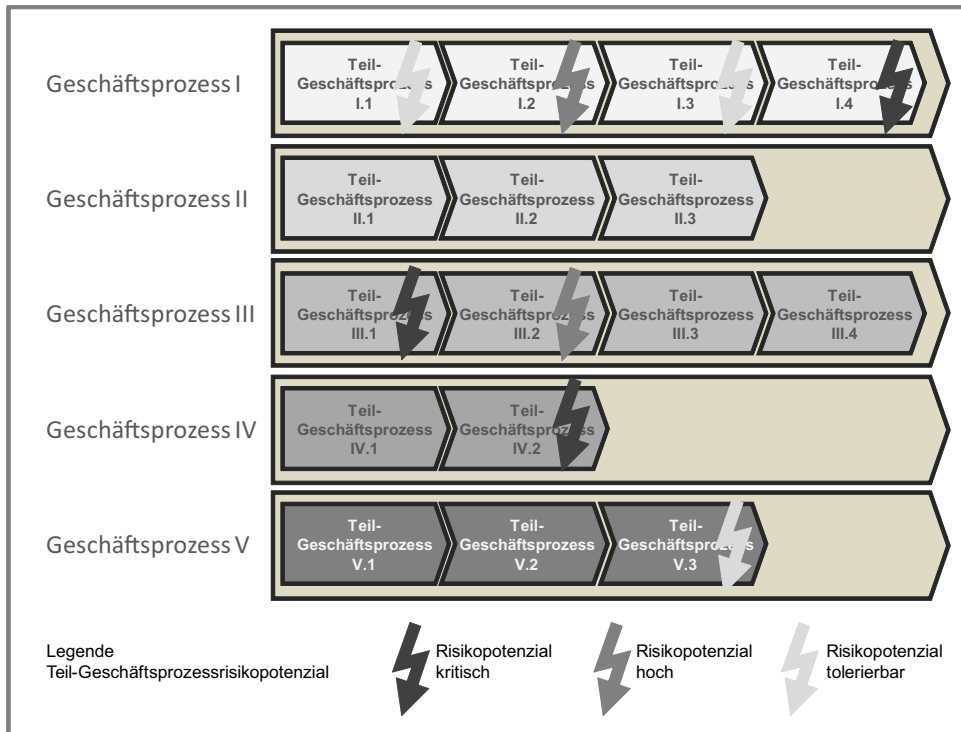


ABBILDUNG 4.12 Darstellung des Risikopotenzials in der Prozesslandkarte

! Das Risikopotenzial ist ein Maß für die Wichtigkeit von (Teil-)Geschäftsprozessen. Es zeigt Ihnen, welche (Teil-)Geschäftsprozesse in besonderem Ausmaß Unternehmensrisiken auslösen können. Diese Prozesse müssen Sie mittel- und langfristig beherrschen.

Beim Aufbau eines Strategischen Prozessmanagements und immer dann, wenn Ressourcen limitiert und Veränderungen umzusetzen sind, stellt sich die Frage:

Was mache ich als Erstes?

Diese Frage beantworten Sie klassischerweise mit einem Portfoliodiagramm, in diesem speziellen Fall mit einer Prozess-Risiko-Matrix (siehe Abschnitt 3.11).

Als Werte für die Wichtigkeit der einzelnen (Teil-)Geschäftsprozesse verwenden Sie das Risikopotenzial der (Teil-)Geschäftsprozesse.

Als Wert für die Dringlichkeit können Sie verschiedene Parameter einsetzen. Im Fall von Risikobetrachtungen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit ein häufig verwendeter Parameter. In dem Beispiel in Abbildung 4.13 wurde für die Eintrittswahrscheinlichkeit der (Teil-)Geschäftsprozessestatus gewählt. Je weniger Sie einen Prozess verstanden haben und je komplexer er ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Fehlern im Prozess beziehungsweise zu einem kompletten Ausfall des Prozesses kommt.

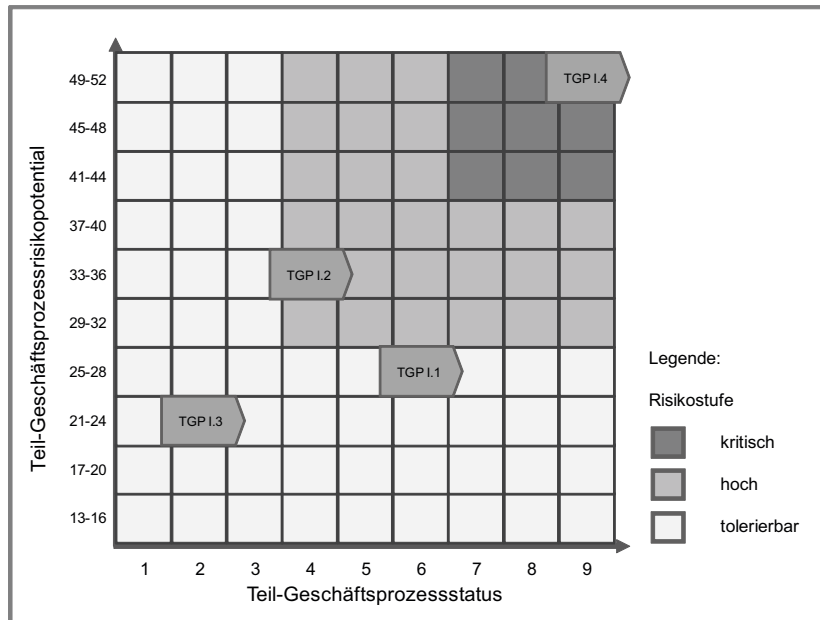


ABBILDUNG 4.13 Ermittlung der Geschäftsprozessrisikostufe über eine Prozess-Risiko-Matrix

Die Prozess-Risiko-Matrix stellt genau diesen Zusammenhang grafisch dar. Die (Teil-)Geschäftsprozesse mit dem höchsten Risikopotenzial und dem schlechtesten (Teil-)Geschäftsprozessstatus müssen zuerst bearbeitet werden. In der Prozess-Risiko-Matrix sind diese Prozesse oben rechts angeordnet (wie zum Beispiel TGP I.4 in Abbildung 4.13). Wie Sie die entsprechenden Areale und Risikostufen definieren, ist in Abschnitt 3.11 beschrieben.

Weitere Indikatoren für das Managementreporting

Mit der Basisdokumentation können Sie über die bereits genannten Indikatoren hinaus auch folgende Größen darstellen und berichten:

- Schnittstellenprobleme (Größe des Problems),
- Schnittstellendefinitionen (vorhanden/nicht vorhanden, Qualität),
- Zuständigkeiten (RACI, siehe Abschnitt 3.5),
- Optimierungsbedarf (zum Beispiel über Kennzahlen zu Fehlerhäufigkeit, Durchlaufzeiten, Kundenreklamationen),
- Beeinflussung durch laufende oder geplante Projekte.

In Abbildung 4.14 sind verschiedene einfache Symbole für die Darstellung in der Prozesslandkarte zusammengestellt.

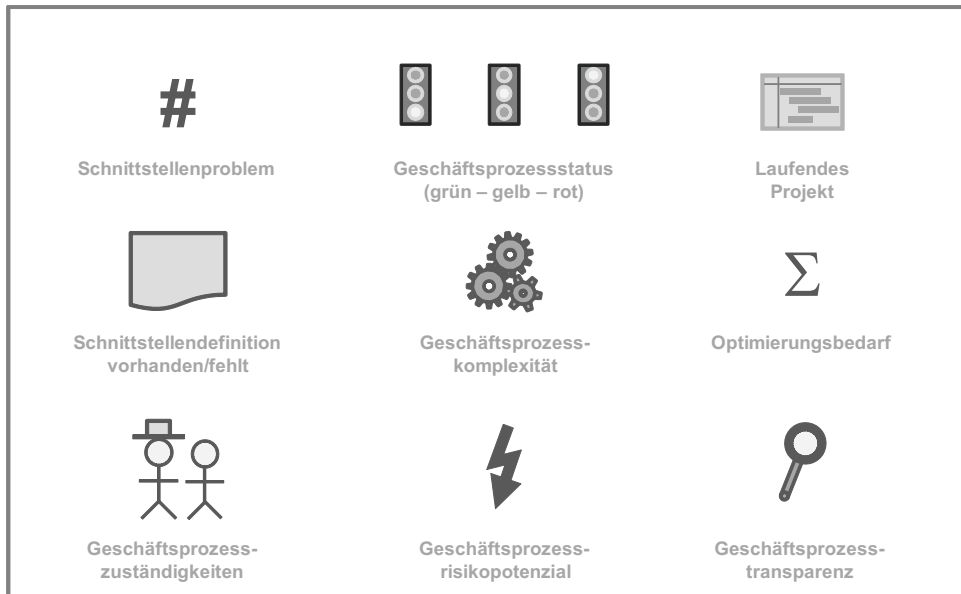


ABBILDUNG 4.14 Symbole für die Darstellung bestimmter Merkmale und Kennzahlen in der Prozesslandkarte

Neben diesen qualitativen Indikatoren können Sie mit Hilfe der Basisdokumentation auch Kennzahlen und Merkmale von (Teil-)Geschäftsprozessen berichten. Verschiedene Arten von Kennzahlen und Berechnungsbeispiele finden Sie bei [Stö05], [Ah106], [Bin08] und [Sch10].



Stimmen Sie im Vorfeld mit Ihren Stakeholdern ab, welche Indikatoren, Kennzahlen und Merkmale Sie auf Ebene der Prozesslandkarte berichten sollen. Definieren Sie Ihre Kennzahlen eindeutig.

Eignung verschiedener Ergebnistypen für das Reporting von Indikatoren

Die folgenden Ergebnistypen aus der Basisdokumentation eignen sich für das Management-reporting von Indikatoren, Kennzahlen und Merkmalen:

- Operational Model,
- Prozesslandkarte,
- erweiterte Prozesslandkarte,
- Swimlane-Diagramm.

Das Geschäftsmodell und das Fachliche Referenzmodell sind hierfür weniger geeignet. In Abbildung 4.15 fassen wir die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten je Ergebnistyp zusammen.

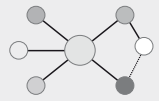



















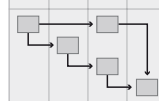


















 Operational Model	#							Σ	
 Prozesslandkarte								Σ	
 Erweiterte Prozesslandkarte	#							Σ	
 Swimlane-Diagramm	#							Σ	
Legende Teil-Geschäftsprozessstatus	#							Σ	
	#							Σ	

ABBILDUNG 4.15 Eignung verschiedener Ergebnistypen für die Darstellung bestimmter Indikatoren

4.4 Pflege der Basisdokumentation

Mit dem Aufbau der Basisdokumentation und des Managementreportings werden schnell Daten gesammelt, die in Listen und Ergebnistypen dokumentiert sind. Der Prozessarchitekt als Owner der Ergebnistypen des Strategischen Prozessmanagements (siehe Abschnitt 2.5), stellt sicher, dass die Datenbasis konsolidiert wird und die Daten der verschiedenen Ergebnistypen sich nicht widersprechen. Dazu müssen Sie definieren, wie sie zwischen Ihren verschiedenen Ergebnistypen ausgetauscht werden, und welcher Ergebnistyp der Master für bestimmte Elementtypen und Elemente ist. Eine detaillierte Beschreibung können Sie der Literatur zum IT-Bebauungsmanagement (siehe [Han10]) entnehmen.

Initial sind folgende Schritte notwendig:

- Definieren Sie Ihre wesentlichen Elementtypen (zum Beispiel Produkte, Geschäftspartner, Geschäftsobjekte) und die darin enthaltenen Elemente (zum Beispiel für den Elementtyp Produkte: Produkt 1, Produkt 2, Produkt 3).
- Tragen Sie die Elementtypen und die Elemente in eine Tabelle ein (siehe Abbildung 4.16).
- Definieren Sie für jeden Elementtyp den Ergebnistyp, der als Master für die Elemente dieses Typs benutzt werden soll.
- Definieren Sie, welche Ergebnistypen Informationen zu einzelnen Elementen untereinander austauschen. Damit legen Sie fest, wo Änderungen in einzelnen Elementen eines Masters nachgezogen werden müssen.
- Erstellen Sie ein Übersichtsbild zum Informationsaustausch zwischen den Ergebnistypen, die als Datenmaster dienen (siehe Abbildung 4.17).

M = Master I = Information		Elementtypen												
		Erlösmodell	Geschäftspartner	Schnittstellen extern	Vertrieb	Unternehmensstruktur	Produkte	Geschäftsprozesse	Teil-Geschäftsprozesse	Verantwortlichkeiten	Geschäftsobjekte	Organisationseinheiten	Schnittstellen intern	Aktivitäten
Ergebnistypen	Geschäftsmodell	M	I	I	I	I	I	I						
	Operational Model		M	M				I			I	I		
	Fachliches Referenzmodell		I	I	M	M	M	M	I					
	Prozesslandkarte		I			I		I	M	M		I		
	Erweiterte Prozesslandkarte		I	I		I		I	I	I	I	I	I	
	Swimlane-Diagramm		I	I		I		I	I	I	M	M	M	M
	IAO-Diagramm		I	I		I		I	I	I	I	I	I	I

ABBILDUNG 4.16 Festlegung des Ergebnistyps, der als Datenmaster für die verschiedenen Elementtypen dient

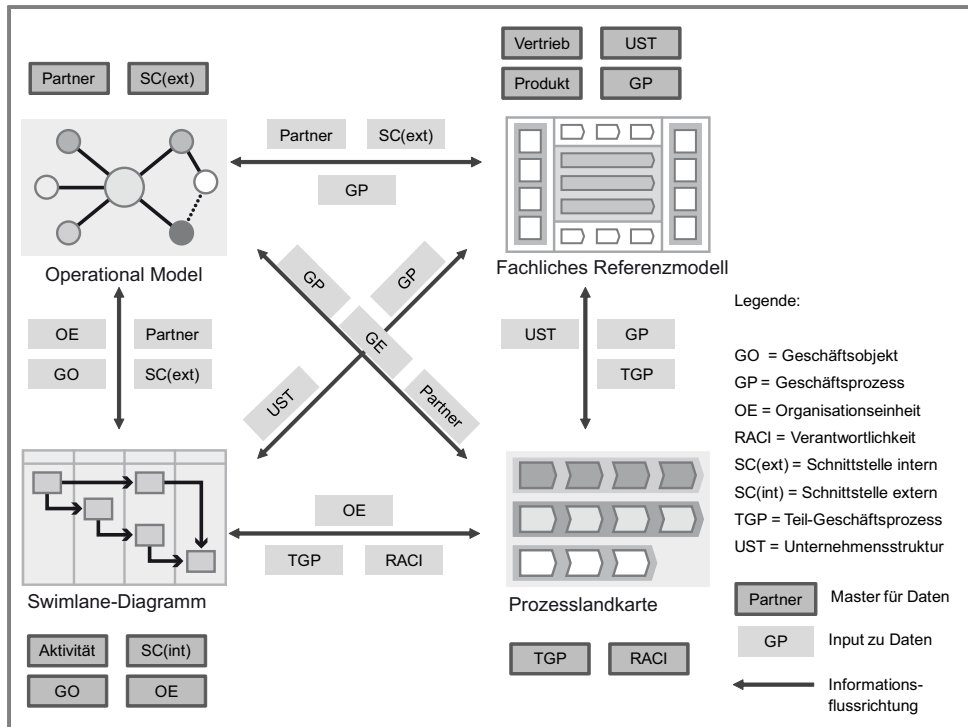


ABBILDUNG 4.17 Informationsfluss zwischen verschiedenen Ergebnistypen



- Beschränken Sie sich bei der Festlegung der verwendeten Ergebnistypen und Elementtypen auf die wirklich benötigten Typen. Beginnen Sie am Anfang mit wenigen Ergebnistypen und wenigen Elementtypen.
- Konzentrieren Sie die Masterinformation für mehrere Elementtypen möglichst in einem Ergebnistyp.
- Vermeiden Sie eine breite Streuung der Masterdefinition über die Ergebnistypen. Das macht die Pflege und die Konsolidierung der Daten ungleich aufwändiger.
- Modellieren Sie den Informationsaustausch für Ihre Hauptergebnistypen.
- Nutzen Sie bei steigendem Datenbestand und zunehmender Ergebnis- und Elementtypenanzahl eine Datenbank oder ein EAM-Tool für die Datenverwaltung. Wenn die Visualisierungen Ihrer Ergebnistypen auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen, müssen die Ergebnistypen nicht mehr in diesem Ausmaß miteinander konsolidiert werden.

Für den Aufbau und die Pflege der Ergebnistypen und Elementtypen können Sie auf die Erfahrungen und bestehenden Konzepte aus dem Enterprise Architecture Management sowie auf die dort eingesetzten Tools zurückgreifen (siehe [Han11] und www.iteraplan.de).

Für das Strategische Prozessmanagement empfiehlt es sich, ein Pflegekonzept für die Ergebnistypen und Elementtypen zu erstellen, das die folgenden Themen beinhaltet:

- Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben allgemein;
- Pflegeverantwortung für Ergebnistypen und Elementtypen;
- Pflegeverantwortung für die Beziehungen zwischen Elementtypen (zum Beispiel Process Owner zu Geschäftsprozess, Geschäftsobjekt zu Geschäftsprozess, Aktivität zu Geschäftsprozess);
- Pflegeprozesse allgemein;
- Definition der Datenquellen;
- Definition der Ergebnistypen (Inhalte, Layout);
- Definition der Managementreports sowie der Kennzahlen und Merkmale.



- Stimmen Sie die Ergebnistypen und die Elementtypen auf Ihr Unternehmen ab.
- Konzentrieren Sie sich anfangs auf die wesentlichen Ergebnistypen und Elementtypen, die Sie für die Beantwortung der Fragestellungen Ihrer Stakeholder tatsächlich nutzen.
- Erstellen Sie bald ein Masterdaten- und ein Pflegekonzept. Nur so gewährleisten Sie die Qualität Ihrer Daten und der daraus resultierenden Antworten auf die Fragestellungen Ihrer Stakeholder.



Zusammenfassung und Ausblick

Bei der Einführung des Strategischen Prozessmanagements bauen Sie zuerst Ihre Basisdokumentation auf. Sie können dabei top-down oder bottom-up vorgehen.

Top-down-Ansatz:

- Beginnen Sie mit dem Operational Model und dem Fachlichen Referenzmodell.
- Definieren Sie parallel dazu die ersten Elementtypen und Elemente und schaffen Sie so die Basis für einen einheitlichen Sprachgebrauch und einen Fachlichen Bezugsrahmen.
- Die Geschäftsprozesse erarbeiten Sie über das Unternehmensprozessmodell und die daraus abgeleitete Prozesslandkarte.
- Nutzen Sie hierfür die in der Literatur beschriebenen, generischen Unternehmensprozessmodelle.
- In einem iterativen Prozess vervollständigen Sie Ihre Ergebnistypen und schaffen eine gemeinsame Datenbasis.

Bottom-up-Ansatz:

- Nutzen Sie die vorhandene Prozessdokumentation als Ausgangsbasis.
- Wandeln Sie die Detailprozesse in IAO-Diagramme um, und schließen Sie Informationslücken.
- Verknüpfen Sie die IAO-Diagramme wie Puzzleteile zu einem Gesamtbild, indem Sie die passenden Geschäftsobjekte nutzen, um Input und Output der Prozesse zusammenzufügen.
- Nutzen Sie die Informationen aus der Prozesslandkarte und den Swimlane-Diagrammen sowie die daraus gesammelten Elementtypen und Elemente für den Aufbau des Operational Model, des Fachlichen Referenzmodells und des Geschäftsmodells.

Geschäftsprozessmanagement-Reporting

- Setzen Sie von Anfang an ein Reporting zum Zustand Ihrer Prozesslandschaft auf.
- Nutzen Sie die IAO-Diagramme, um die Vollständigkeit Ihrer Daten zu den Teil-Geschäftsprozessen zu überprüfen, und verwenden Sie die Prozesstransparenz als Indikator.
- Priorisieren Sie Ihre Arbeit an den Geschäftsprozessen über die Ermittlung des Prozessstatus. Durch die Verbindung der Prozesskomplexität und der Prozesstransparenz können Sie rechnerisch und grafisch die kritischen Prozesse identifizieren.
- Setzen Sie die Prozesslandkarte zur Visualisierung der Ergebnisse ein, und stellen Sie die Indikatoren mit einprägsamen Symbolen dar.
- Berichten Sie auch, ob die Zuständigkeiten für Teil-Geschäftsprozesse und Geschäftsprozesse klar geregelt sind (Accountability und Responsibility).
- Bestimmen Sie das Risikopotenzial Ihrer Teil-Geschäftsprozesse, und nutzen Sie die Prozess-Risiko-Matrix als weiteren Ergebnistyp für die Priorisierung Ihrer Teil-Geschäftsprozesse.

Pflege der Basisdokumentation

- Bauen Sie von Anfang an eine stabile Datenbasis für die Elementtypen und die Elemente auf.
- Legen Sie früh fest, welche Ergebnistypen Sie als Master für bestimmte Daten nutzen möchten, und definieren Sie den Informationsfluss zwischen Ihren Ergebnistypen.

Die Definition und Dokumentation der Geschäftsprozesse Ihres Unternehmens sind wesentliche Schritte für die weiteren Zielsetzungen des Strategischen Prozessmanagements: Reduzierung der Projektvorbereitung und fundierter Input für die Projektabwicklung, Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der Prozesslandschaft, Unterstützung des Business-IT-Alignments, Optimierung der Geschäftsprozesse.

Zuerst müssen Sie wissen, welche Prozesse die Produkte und Dienstleistungen Ihres Unternehmens erzeugen und wie diese verknüpft sind, bevor Sie die nächsten Ziele und die nächste Ausbaustufe des Strategischen Prozessmanagements angehen können.