

Inge HANSCHKE
Rainer LORENZ



2. Auflage

STRATEGISCHES PROZESS- MANAGEMENT

EINFACH UND EFFEKTIV

Ein praktischer Leitfaden

HANSER

Hanschke/Lorenz

Strategisches Prozessmanagement – einfach und effektiv



bleiben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Inge Hanschke
Rainer Lorenz

Strategisches Prozessmanagement – einfach und effektiv

Ein praktischer Leitfaden

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

HANSER

Die Autoren:

Inge Hanschke und *Dr. Rainer Lorenz*, München

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2021 Carl Hanser Verlag München, www.hanser.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Grafiken: Inge Hanschke, Dr. Rainer Lorenz und Frank Fischer, Ottobrunn

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © stock.adobe.com/shockfactor.de

Datenbelichtung, Druck und Bindung: Eberl & Koesel GmbH, Altusried-Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-46571-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-46643-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46644-9

Inhalt

Motivation	VII
1 Einleitung	1
2 Strategisches Prozessmanagement	7
2.1 Grundlagen und Abgrenzung	8
2.1.1 Geschäftsprozess	9
2.1.2 Kernkompetenz und Kernprozess	10
2.1.3 Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette	10
2.1.4 Definition Strategisches Prozessmanagement	12
2.1.5 Unternehmensprozessmanagement und Strategisches Prozessmanagement	13
2.1.6 Operatives versus Strategisches Prozessmanagement	15
2.1.7 Enterprise Architecture Management und Geschäftsarchitektur- management	17
2.2 Ziele und Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements	20
2.2.1 Ziele des Strategischen Prozessmanagements	20
2.2.2 Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements	22
2.3 Nutzer und Nutzen des Strategischen Prozessmanagements	33
2.4 Die fünf Ausbaustufen des Strategischen Prozessmanagements	39
2.5 Rollen und Gremien	44
2.6 Schnittstellen des Strategischen Prozessmanagements im Unternehmen	50
2.6.1 Zusammenspiel mit Unternehmensstrategie und IT-Strategie	51
2.6.2 Zusammenspiel mit dem Demand Management und dem Projektportfoliomanagement	53
2.6.3 Zusammenspiel mit dem Operativen Prozessmanagement	60
2.7 Einführung eines Strategischen Prozessmanagements	63
2.7.1 Voraussetzungen für die Einführung des Strategischen Prozess- managements	64
2.7.2 Schritte bei der Einführung eines Strategischen Prozessmanagements	66
2.7.3 Aufbau der Schnittstellen im Unternehmen	70
3 Ergebnistypen	77
3.1 Geschäftsmodell	78
3.2 Operational Model	84
3.3 Fachliches Referenzmodell	88

3.4	Prozesslandkarte	91
3.5	Erweiterte Prozesslandkarte	94
3.6	Swimlane-Diagramm	98
3.7	Masterplan	104
3.8	Cross-Impact-Matrix	106
3.9	Bewertungsmatrix	108
3.10	IAO-Diagramm	111
3.11	Prozess-Portfoliodiagramm	114
3.12	Prozess-Risiko-Matrix	117
3.13	Prozess-Bebauungsdiagramm	120
3.14	Aktualität der verschiedenen Ergebnistypen	123
4	Aufbau der Basisdokumentation und des Prozessmanagement-Reportings	127
4.1	Top-down-Ansatz	128
4.2	Bottom-up-Ansatz	136
4.3	Geschäftsprozessmanagement-Reporting	141
4.4	Pflege der Basisdokumentation	155
5	Ausbau des Strategischen Prozessmanagements	161
5.1	Erkennen von Veränderungsbedarf an Geschäftsprozessen	162
5.2	Analyse von Veränderungen an Geschäftsprozessen	168
5.3	Optimierung der Geschäftsprozesse	175
6	Business Capability Management	183
6.1	Einordnung und Abgrenzung	184
6.2	Nutzen und Einsatzszenarien des Business Capability Managements	196
6.2.1	Unterstützung der Business- und Investitionsplanung	198
6.2.2	Business-Transformation	200
6.2.3	Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business	207
6.3	Gestaltung Ihrer Business Capability Map	210
6.4	Organisatorische Verankerung des Business Capability Managements	220
6.4.1	Rollen, Verantwortlichkeiten und Gremien	220
6.4.2	Prozesse des Business Capability Managements	222
6.4.3	Integration des Business Capability Management in Unternehmensplanung, Entscheidungsprozesse und Projektabwicklung	224
6.5	Ausblick „Business Architecture 4 Digitalization“	227
	Glossar	237
	Literatur	289
	Stichwortverzeichnis	293

Motivation

Aufs Ganze zu gehen lohnt sich erst, wenn wir den Überblick gewonnen haben.

Ernst Ferstl (* 1955), österreichischer Lehrer, Dichter und Aphoristiker

Die Herausforderungen der Digitalisierung sowie Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerbsdruck, steigende Kundenanforderungen, regulatorische Verpflichtungen und kürzer werdende Innovationszyklen prägen das Umfeld der Unternehmen. Nur durch die stetige Optimierung der bestehenden oder Gestaltung neuer adäquater Geschäftsmodelle lässt sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens langfristig sichern.

Das Prozessmanagement ist hierfür ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Prozessmanagement ist für die Operationalisierung der digitalen Strategie essenziell. Erst, wenn die strategischen Vorgaben und Planungen in realen Prozessen operationalisiert und diese auch wirklich gelebt werden, ist der digitale Wandel erfolgreich (siehe [Han18]). Prozessmanagement erlebt gerade im digitalen Wandel eine Renaissance. Waren Prozessdokumente früher häufig Papierleichen in Schubladen, dann ändert sich dies im digitalen Wandel. Automatisierung hat hier einen besonderen Stellenwert. Prozessbeschreibungen werden zu gelebten automatisierten Prozessen.

Das Strategische Prozessmanagement schafft hierzu übergeordnete fachliche Strukturen und einen langfristigen Plan zur Weiterentwicklung der Prozesslandschaft des Unternehmens. Geschäftsprozesse werden markt- und wettbewerbsbezogen analysiert, strategische Prozessziele entsprechend der Unternehmensstrategie festgelegt und deren Umsetzung geplant, kontrolliert und gesteuert. So schafft man die Voraussetzungen für den Erfolg des Geschäftsmodells, sichert vorhandene Erfolgspotenziale und baut neue auf.

Ein solches Strategisches Prozessmanagement lässt sich nicht ad hoc realisieren. Ein ganzheitliches und systematisches Vorgehen eingebettet in den digitalen Wandel ist notwendig.

In der Literatur findet man diverse Ansätze im Prozessmanagement. Diese sind aber vorwiegend operativ und mit einer starken Detailsicht ausgeprägt. Es gibt kaum Unterstützung, um den Überblick über die für die aktuelle und zukünftige Geschäftsentwicklung wesentlichen Geschäftsprozesse und deren Zusammenspiel zu gewinnen. Dies ist aber die Voraussetzung, um zur richtigen Zeit das Richtige zu tun.

Motiviert durch die Herausforderung, ein einfaches und effektives Instrumentarium für das Strategische Prozessmanagement bereitzustellen, entstand dieses Buch. Es konsolidiert die Erfahrungen vieler Kundenprojekte und die Erkenntnisse aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten im Prozessmanagement. Seine Vorgehensweise ist ganzheitlich und systematisch. Es gibt konkrete Hilfestellungen für die Einführung und das Etablieren von Strategischem Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen.

Danksagung

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer bei Lean42 und anderen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks.

Bedanken möchten wir uns auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Frau Bauer-Schiewek für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei Frau Weilhart für die schnelle und sehr gute Unterstützung bei der Gestaltung.

Besonderen Dank an unsere Familien, die uns den Rücken freigehalten und uns tatkräftig unterstützt haben.

München, im Juni 2021

Inge Hanschke und Rainer Lorenz

1

Einleitung

Unternehmen sind heute keine klar umgrenzten Einheiten mehr, die autonom agieren können. Sie befinden sich wie eine Spinne im Zentrum eines Netzes ihres Business-Ökosystems mit horizontaler und vertikaler Vernetzung. Zieht man an einzelnen Fäden, durchtrennt diese oder knüpft neue, muss man immer das ganze Netz und seine Funktion im Auge behalten. Andernfalls riskiert man einen Kollaps.

Ähnlich verhält es sich mit der Prozesslandschaft eines Unternehmens. Durch Fusionen, die Aufgliederung in Tochtergesellschaften oder Kooperationen werden die Schnittstellen von Unternehmen mit ihrer Umwelt ständig verändert. Das Netz wird vergrößert, verkleinert oder mit anderen Netzen verknüpft. Die Auslagerung von Services oder Prozessen an Shared Service Center, Dienstleister oder Kunden und Lieferanten führt zu weiteren Veränderungen. Die Netzstruktur wird verändert. Was heute noch im eigenen Unternehmen abgewickelt wurde, übernimmt morgen ein Dienstleister. Dabei darf es keine Auswirkungen auf die restlichen Prozesse des Unternehmens geben.

Bild 1.1 zeigt die heute in vielen Unternehmen vorherrschende Situation. Geschäftsprozesse werden immer stärker zerlegt und verteilt. Dadurch geht die ganzheitliche Sicht verloren. Das Risiko, wieder zu „Insellösungen“ und „Silodenken“ zurückzukehren, steigt mit der Geschwindigkeit, mit der sich Prozesse und Systeme verändern. Schnell verliert man so den Überblick, wie alles zusammenhängt und wer wofür verantwortlich ist.

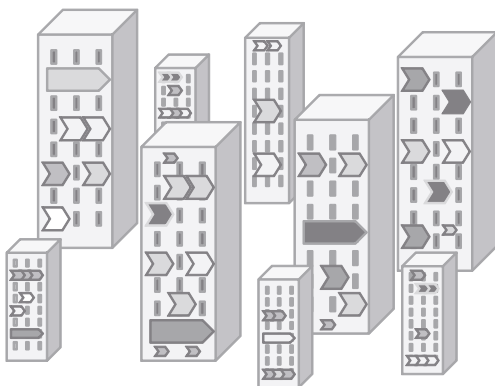


Bild 1.1
Aktuelle Situation der Geschäftsprozesse
in Unternehmen

Der kontinuierliche Wandel der Prozesslandschaft lässt sich nicht verhindern. Er muss aber aktiv und vorausschauend gestaltet und gesteuert werden. Das ist die Aufgabe des Strategischen Prozessmanagements.

Strategisches Prozessmanagement

Das Strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Es identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen sowie unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Es definiert die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

Wesentlich ist dabei der kontinuierliche Veränderungsprozess aus den Phasen Plan, Do, Check und Act des PDCA-Zyklus (Bild 1.2).

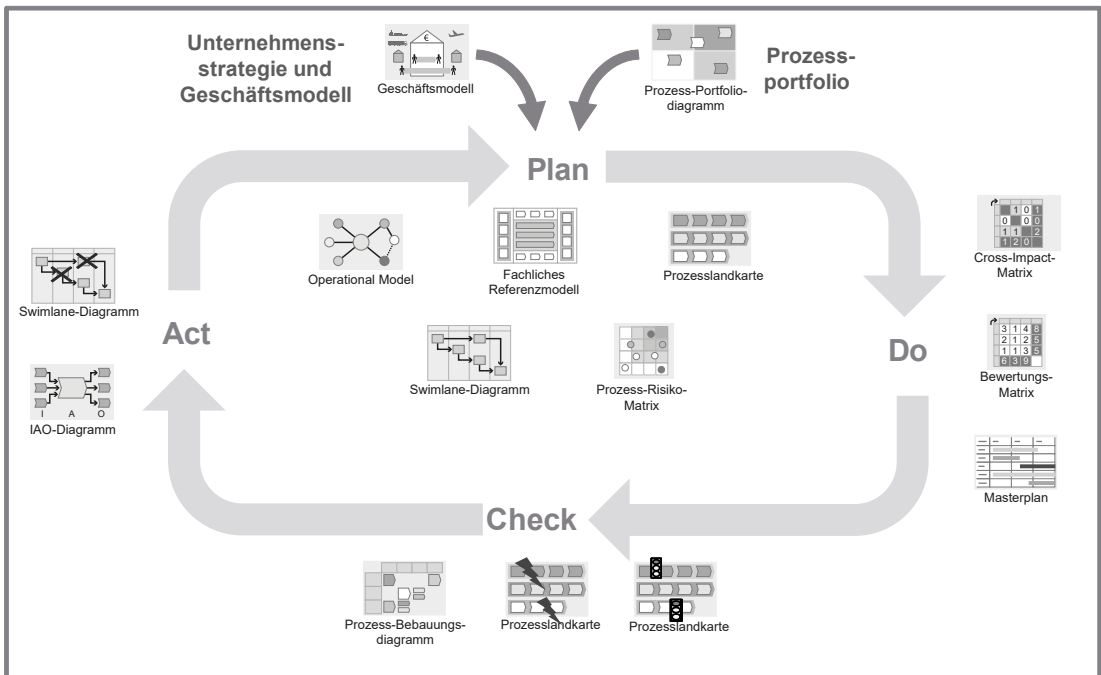


Bild 1.2 Der PDCA-Zyklus des Strategischen Prozessmanagements

Ausgangspunkt für den Start des Zyklus ist die Unternehmensstrategie, häufig aktuell auch digitale Strategie genannt. Sie macht Aussagen zum künftigen Geschäftsmodell des Unternehmens und damit zu Kundengruppen, Kernprozessen, Produkten, Dienstleistungen, Business-Ökosystem, Vertriebswegen und dem Erlösmodell (siehe [Kag06]). Außerdem definiert sie die Ziele des Unternehmens und die Bereiche, in denen Veränderungen notwendig sind.

In der **Planungsphase** (Plan) des Strategischen Prozessmanagements werden die Unternehmensstrategie sowie bestehende Geschäftsanforderungen, „Pains“ und Trends analysiert. Strategische Handlungsfelder werden abgeleitet. Hieraus resultieren auch Handlungsbedarf und Änderungsbedarf für die Geschäftsprozesse. Die erforderlichen Änderungen an den Geschäftsprozessen müssen geplant und durch Maßnahmen und Vorgaben operationalisiert werden.

Das leistet das Strategische Prozessmanagement. Es wird sichergestellt, dass die durch die Unternehmensstrategie gesetzten Ziele auch wirklich erreicht werden können.

In der **Durchführungsphase (Do)** werden die Maßnahmen in Projekten umgesetzt. Das Strategische Prozessmanagement ist in dieser Phase beratend und steuernd tätig. Seine Aufgabe umfasst die Analyse der Auswirkungen von Projekten auf die Prozesslandschaft sowie die Beurteilung der Effekte bei zeitlichen und inhaltlichen Abweichungen in der Umsetzung von Projekten.

In der nächsten Phase (**Check**) kontrolliert das Strategische Prozessmanagement die erfolgreiche Umsetzung der freigegebenen Projekte. Es überprüft, ob die geplanten Ziele in Bezug auf die Umgestaltung der Prozesslandschaft erreicht werden. Ist das nicht der Fall, muss nachgebessert werden.

In der Verbesserungsphase (**Act**) erfolgt die Feinjustierung der Prozesslandschaft, vor allem über die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse im operativen Betrieb. Wenn eine neue Unternehmensstrategie formuliert wird oder der Markt Anpassungen erfordert, beginnt der Kreislauf von Neuem.



Das Strategische Prozessmanagement konzentriert sich auf die wesentlichen Geschäftsprozesse und die Prozesslandschaft als Ganzes. Es geht darum, das Richtige zu tun, weniger, wie ein Prozess konkret ausgeführt wird. Letzteres ist Aufgabe des Operativen Prozessmanagements (siehe [Gad 14]).

Wegweiser durch dieses Buch

Bild 1.3 stellt die Gliederung des Buchs dar. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder selektiv lesen.

Kapitel 2 führt das Strategische Prozessmanagement ein. Es werden die wichtigsten Begriffe definiert, Inhalte und Nutzen dargestellt sowie das Zusammenspiel mit und die Abgrenzung von anderen Disziplinen beschrieben. Zudem stellen wir die fünf Ausbaustufen des Strategischen Prozessmanagements und ein Vorgehen für die Einführung dar.

In Kapitel 3 werden die Ergebnistypen des Strategischen Prozessmanagements sowie deren Erstellung und Einsatz vorgestellt.

In Kapitel 4 erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die initiale Erstellung der Basisdokumentation und Tipps für deren Pflege und Auswertung. Sowohl die Top-down- als auch die Bottom-up-Vorgehensweise werden erläutert. Wir zeigen Ihnen, wie Sie oft schon vorhandene Detailunterlagen sinnvoll nutzen, um Transparenz mit möglichst wenig zusätzlichem Aufwand zu schaffen.

In Kapitel 5 erfahren Sie, wie Sie das Strategische Prozessmanagement nach der initialen Einführung weiter ausbauen und damit Ihren Reifegrad erhöhen können.

In Kapitel 6 wagen wir einen Blick in Richtung Business Capability Management. Die Disziplin an und für sich und deren Einsatzmöglichkeiten sowie deren Zusammenspiel mit dem Strategischen Prozessmanagement sowie mit anderen Disziplinen im Kontext Geschäftsarchitektur werden erläutert.

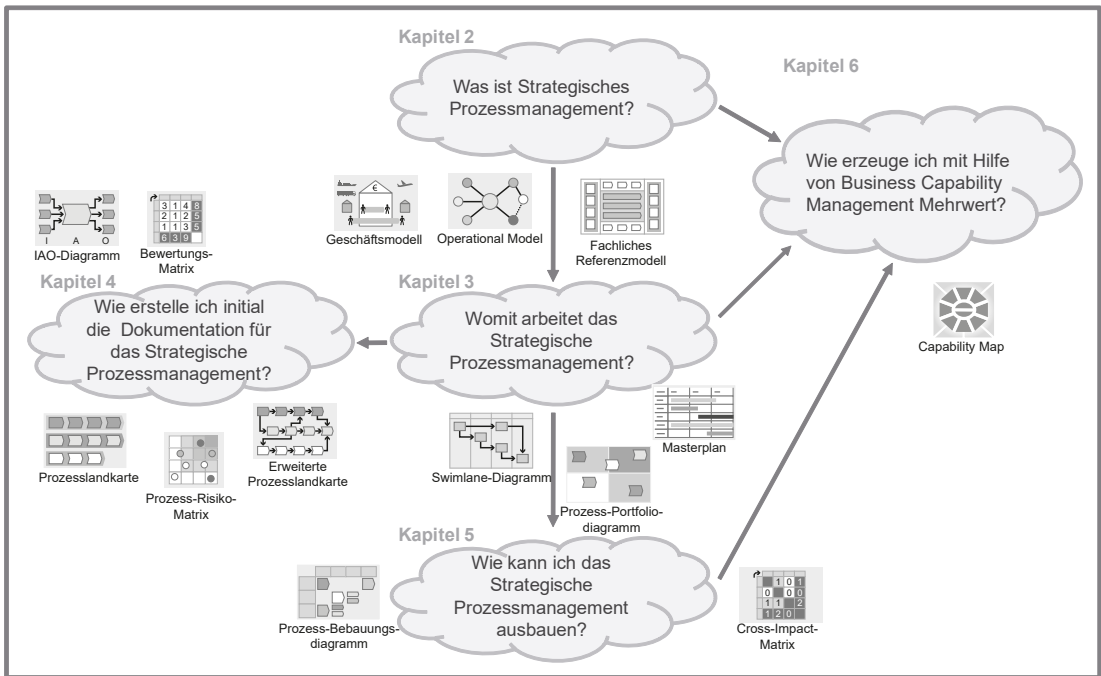


Bild 1.3 Kapitelstruktur

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Zielgruppe dieses Buchs sind insbesondere Personengruppen, die sich mit dem Unternehmen und seinen Prozessen als Ganzem beschäftigen. Diese können sowohl Teil des Unternehmens sein als auch außerhalb des Unternehmens stehen. Mit den hier beschriebenen Best-Practices des Strategischen Prozessmanagements lassen sich wesentliche Fragen der folgenden Zielgruppen beantworten.

- Chief Information Officer, Chief Digital Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Process Officer:
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus?
 - Warum soll beziehungsweise muss ich mein Geschäftsmodell ändern? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
- Unternehmensarchitekten sowie Organisationseinheiten wie Business Development, Organisations- und Prozessmanagement, Risikomanagement, Controlling, Internal Audit/Revision:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell aus?
 - Was muss ich tun, um die Unternehmensstrategie disruptiv oder evolutionär umzusetzen?
 - Welchen Zustand hat meine Prozesslandschaft heute? Wo gibt es Optimierungspotenzial zur Steigerung von Effizienz und Effektivität?

- Prozessarchitekt, Prozessmanager, Prozessverantwortliche:
 - Welche Informationen brauche ich für meine Arbeit?
 - Wie erstelle ich die verschiedenen Ergebnistypen und wie werte ich diese aus?
- Projektmanager (Business Reengineering, Change Management, Prozessoptimierung, Reorganisation, Unternehmenszusammenschlüsse oder -ausgliederungen, Geschäftsmodelländerungen):
 - Wie nutze ich die Informationen aus dem Strategischen Prozessmanagement für meine Arbeit?
- Auditoren von Managementsystemen (QM, UM, TQM, EFQM) und Wirtschaftsprüfer:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell des Unternehmens aus?
 - Wie sind die Verantwortlichkeiten verteilt?
 - Wo sind welche Kontrollen nötig? Wo bestehen Risiken und Handlungsbedarf?

Mehr Informationen zu den Fragestellungen und Nutzern des Strategischen Prozessmanagements finden Sie in Abschnitt 2.3.

Abgrenzung und weiterführende Literatur

Die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung sind der Startpunkt für die Ableitung der Prozessstrategie. Detaillierte Informationen zu diesen Themen finden Sie in [Mal13], [Gäl05], [Por04a], [Por04b] und [Kap01].

Das Operative Prozessmanagement wird in diesem Buch lediglich in den Aspekten gestreift, die für das Strategische Prozessmanagement von Belang sind. Einen Überblick zu den Teildisziplinen des Operativen Prozessmanagements, wie z. B. Prozessmanagement-Organisation, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozessleistungsmessung und Prozesseinführung sowie operatives Prozesscontrolling, finden Sie in [Eur09], [Sch13], [Bin11], [Fis13], [Rei09] und [Ahl06]. Weitere Informationen zum Geschäftsprozessmanagement erhalten Sie darüber hinaus in [Dav01] für ereignisgesteuerte Prozessketten, und in [Fre10] und [All09] für BPMN 2.0 (Business Process Model and Notification). Für detaillierte Beschreibungen verschiedener Rollen und Gremien, die vor allem im operativen Prozessmanagement benutzt werden, sei auf [Eur09], [Sch13] und [Ham97] verwiesen.

Schließlich gibt es noch das weite Feld der Vorgehensweisen und Methoden für die Umsetzung strategischer Vorgaben in konkrete Umsetzungsprojekte und die Begleitung größerer Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durch das Change Management. Zum Thema Business Process Reengineering finden Sie mehr Informationen in [Ham96], [Ham97], [Jes18] und [Ost09], zu Change Management in [Bär14], [Ves02] und [Zin04] sowie für die verschiedenen Methoden der Prozessoptimierung in [Fis13], [Bin11] und [Ber03].

Eine umfassende Werkzeugunterstützung für das Strategische Prozessmanagement in der hier beschriebenen Form gibt es bisher nicht. Wertschöpfungsketten und einzelne Ergebnistypen lassen sich mit den meisten Prozessmodellierungswerkzeugen erstellen (eine Übersicht geben z. B. [All09] und [Gad14]). Für die hier vorgestellten Auswertungen und Grafiken eignen sich am besten Enterprise Architecture Management Tools. Einen Marktüberblick finden Sie in [Mat04]. Informationen zur Überführung von Prozessen in IT-gestützte Lösungen und Workflow-Systeme finden Sie bei [Fre08].

Das Strategische Prozessmanagement ist stark mit dem strategischen Management der IT-Landschaft und der Unternehmensarchitektur verknüpft. Die wesentlichen Schnittstellen und Synergien finden Sie in Kapitel 6, eine eingehende Betrachtung des Themas Enterprise Architecture Management bei [Han18] und [Han13].

2

Strategisches Prozessmanagement

*Unter Zeitdruck verlieren wir als Erstes die Fähigkeit, Wichtiges von Eiligem zu unterscheiden.
Und doch tut dieser Überblick gerade dann am dringendsten Not.
Lassen Sie sich nicht verrückt machen und machen Sie selbst sich auch nicht verrückt.*

(Autor unbekannt)

Viele Unternehmen nutzen Prozessmanagement bereits für unterschiedliche vorwiegend operative Zwecke, wie im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen oder zum Compliance Management. Mit transparenten und gemanagten Prozessen werden die Messung, Überwachung und Kontrolle der unternehmerischen Abläufe und Tätigkeiten sichergestellt; gerade im Kontext von z. B. der ISO 9001 und der ISO 27001 sowie weiteren Normen und Richtlinien (siehe [Han19]). Auch das Business Process Reengineering ist nach wie vor wichtig im Unternehmen, um sicherzustellen, dass die wertschöpfenden und unterstützenden Abläufe die gestellten unternehmerischen Ziele auch wirklich unterstützen.

Das Management der unzähligen Prozessbeschreibungen für den operativen Betrieb stellt jedoch nach wie vor eine Herausforderung dar. So versucht meist eine kleine Gruppe von Mitarbeitern aus z. B. einer Organisationsabteilung, die Prozesse ihres Unternehmens zu erfassen, zu dokumentieren, aktuell zu halten und kontinuierlich zu verbessern – bei der heutigen Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Wandel eine nicht mehr zu leistende Aufgabe.

Digitalisierung, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen zwingen die Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle und damit auch die Geschäftsprozesse in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Aber auch Business-Transformationen wie die Auslagerung von Aufgaben an Shared Service Center oder die Rückführung der Prozesse ins eigene Unternehmen führen dazu, dass Geschäftsprozesse angepasst werden müssen. Zudem finden in Unternehmen nahezu jährlich Reorganisationen statt. Die operativen Prozessbeschreibungen und auch Prozesskennzahlen sind häufig schon veraltet, nachdem sie erhoben wurden. Häufig interessieren sich nur noch Auditoren und Wirtschaftsprüfer sowie die Ersteller selbst für diese Prozessdokumentation. Dieses operativ geprägte Prozessmanagement mit seiner starken Detailsicht führt in den Unternehmen oft ein Schattendasein. Das Prozessmanagement als Disziplin ist in Verruf geraten.

Ein ganzheitliches Verständnis und die Transparenz der Geschäftsprozesse sind jedoch notwendig, um das Unternehmen strategisch zu steuern und weiterzuentwickeln. Durch die vielen Prozessfragmente ist der Überblick verloren gegangen – „Wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“ (siehe Bild 2.1).



Bild 2.1
Überblick schaffen und den richtigen Weg aufzeigen

Hier setzt das Strategische Prozessmanagement an. Es hilft Ihnen, wieder Überblick zu gewinnen. Mit seiner Hilfe nehmen Sie einen erhöhten Standort ein und schauen über die einzelnen Bäume hinaus. Sie sehen den Wald wieder als Ganzes, können sich neu orientieren und finden den richtigen Weg.



In diesem Kapitel finden Sie die Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist Strategisches Prozessmanagement?
- Welche Ziele werden über das Strategische Prozessmanagement erreicht?
- Welchen Nutzen bringt das Strategische Prozessmanagement und wer sind die Nutzer?
- Welche Hilfsmittel setzt das Strategische Prozessmanagement ein?
- Welche Ergebnisse liefert das Strategische Prozessmanagement?
- Welche Schnittstellen hat das Strategische Prozessmanagement im Unternehmen?
- Wer ist im Unternehmen für das Strategische Prozessmanagement verantwortlich?
- Wie führen Sie das Strategische Prozessmanagement ein?

■ 2.1 Grundlagen und Abgrenzung

Um zu klären, was Strategisches Prozessmanagement ist, müssen wir uns zunächst Klarheit darüber verschaffen, was mit den folgenden Begriffen gemeint ist:

- Geschäftsprozess
- Kernkompetenz und Kernprozess
- Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette
- Strategisches Prozessmanagement
- Unternehmensprozessmanagement
- Operatives Prozessmanagement
- Geschäftsarchitekturmanagement

Die Definitionen der einzelnen Begriffe können Sie auch im Glossar am Ende des Buchs nachschlagen.

2.1.1 Geschäftsprozess

Gegenstand der Aktivitäten des Strategischen Prozessmanagements sind die Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess ist gemäß der Definition von Michael Hammer „an organized group of related activities that together create a result of value to customers“ (zitiert aus [Ham03; S. 53]). Damit umfasst ein Geschäftsprozess mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam ein Ergebnis erzeugen, das für den Kunden einen Wert darstellt. Ein Geschäftsprozess erstreckt sich deshalb ausgehend von einem Kundenbedürfnis über alle Stationen, die durchlaufen werden müssen, bis das Kundenbedürfnis am Ende befriedigt ist (end-to-end).

Der Fokus des Strategischen Prozessmanagements liegt zunächst auf den primären Geschäftsprozessen. So bezeichnet man diejenigen Geschäftsprozesse, die die Kundenbedürfnisse direkt erfüllen und für deren Leistung der Kunde bereit ist, zu bezahlen. Geschäftsprozesse, die die Bedürfnisse interner Kunden und Dritter bedienen, welche nicht direkt für die Prozessleistung bezahlen, nennt man sekundäre Geschäftsprozesse. Sie haben oft eine unterstützende Funktion für die primären Geschäftsprozesse.



Definition Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess umfasst mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen. Geschäftsprozesse sind in der Regel abteilungs-, bereichs- und/oder unternehmensübergreifend. Sie werden durch ein Kundenbedürfnis initiiert und erstrecken sich über alle erforderlichen Aktivitäten bis zur Befriedigung des Kundenbedürfnisses (end-to-end).

Zu den primären Geschäftsprozessen rechnet man in der Regel den Innovationsprozess, den Produktplanungsprozess, den Produktentwicklungsprozess, den Vertriebsprozess, den Auftragsabwicklungsprozess und die Serviceprozesse.

Zu den sekundären Geschäftsprozessen werden vor allem die folgenden Prozesse gezählt: Controlling-, Finanzmanagement-, IT-Management-, Strategieplanungs-, Ressourcenmanagement-, Personalmanagement- und QM-Prozess. Eine vertiefende Diskussion der Einteilung von Geschäftsprozessen findet sich bei [Eur09], [Sch13], [Fis13] und [Por04a].

Die Zuordnung eines Geschäftsprozesses zu einer der beiden Gruppen kann bei Ihrem Unternehmen durchaus abweichen. Die Personalmanagementprozesse, insbesondere die Personalauswahl und -entwicklung, können in einem Beratungsunternehmen primäre Geschäftsprozesse sein und eine Kernkompetenz (siehe nächster Abschnitt) darstellen. Wie Sie Ihre primären und sekundären Geschäftsprozesse identifizieren und dokumentieren, wird in den Abschnitten 3.2 und 3.3 sowie in Abschnitt 4.1 erläutert.

Was ist nun eine Kernkompetenz, was hat diese mit einem Geschäftsprozess zu tun und was versteht man unter einem Kernprozess?

2.1.2 Kernkompetenz und Kernprozess

Aus hoher Flughöhe betrachtet, ist ein Prozess eine Anwendung von Fähigkeiten durch Mitarbeiter mit der entsprechenden Kompetenz in einer definierten Reihenfolge. Wenn ein Unternehmen Prozesse finden oder etablieren will, ist es sinnvoll zu wissen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen überhaupt zur Verfügung stehen, um diese in einem Prozess zu orchestrieren. Fehlt eine Kompetenz, so muss entschieden werden, ob diese aufgebaut oder eingekauft werden soll. Insbesondere die relevanten Kompetenzen (Kernkompetenzen) für die primären Geschäftsprozesse sind hierbei entscheidend.

Eine Kernkompetenz ist eine bestimmte Fähigkeit, mit der ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielt. Handelt es sich bei dieser Fähigkeit um einen Geschäftsprozess, wird dieser als Kernprozess bezeichnet (siehe [Eur09] und [Sch13]). Wie Sie die Kernprozesse Ihres Unternehmens identifizieren, erläutern wir in den Abschnitten 3.2 und 3.3.



Definition Kernkompetenz

Als Kernkompetenz bezeichnet man eine oder mehrere Fähigkeiten eines Unternehmens, durch die nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden.

Definition Kernprozess

„Repräsentieren Geschäftsprozesse Kernkompetenzen oder tragen sie maßgeblich zum Aufbau oder Ausbau von Kernkompetenzen bei, werden sie Kernprozesse genannt.“ (zitiert aus [Sch13, S. 98])

Was haben nun Geschäftsprozesse und Kernprozesse mit Wertschöpfungsstufen und Wertschöpfungsketten zu tun?

2.1.3 Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette

Der Begriff der Wertschöpfungskette geht auf Porter zurück und wird wie folgt definiert:

„The value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behavior of costs and the existing and potential sources of differentiation“
(zitiert aus [Por04a, S. 33]).

Eine Wertschöpfungskette setzt sich also aus den strategisch relevanten Aktivitäten zusammen, die in einem Unternehmen dazu beitragen, die Kostenstruktur sowie die existierenden und potenziellen Erfolgsfaktoren für eine Differenzierung am Markt besser zu verstehen. Im Rahmen des Strategischen Prozessmanagements spielt in diesem Zusammenhang der Kunde eine bedeutende Rolle. Er ist derjenige, der entscheidet, ob und in welchem Maße die Aktivitäten eines Unternehmens für ihn einen Wert darstellen, für den er zu bezahlen bereit ist.

Bei den Aktivitäten einer Wertschöpfungskette handelt es sich meist um die primären Geschäftsprozesse, die von den Kunden des Unternehmens initiiert und bei diesen auch abgeschlossen werden.

Wertschöpfungsketten beschreiben die wesentlichen Aktivitäten innerhalb einer bestimmten Wertschöpfungsstufe. Die Wertschöpfungsstufen sind somit die Elemente mit dem geringeren Detaillierungsgrad.



Definition Wertschöpfungsstufe

Eine Wertschöpfungsstufe beschreibt einen fest umgrenzbaren Abschnitt bei der Erzeugung oder Umwandlung von Produkten oder, in selteneren Fällen, von Dienstleistungen aus einem oder mehreren Ausgangsprodukten beziehungsweise -dienstleistungen. Kennzeichnend für eine Wertschöpfungsstufe ist ein spezifischer Wert für einen Kunden. Mit steigender Wertschöpfung und somit Erreichung einer höheren Wertschöpfungsstufe steigt der Wert des angebotenen Produkts beziehungsweise der Dienstleistung.

Definition Wertschöpfungskette

Eine Wertschöpfungskette besteht aus einer Abfolge von Aktivitäten, die einen Mehrwert für den Kunden erzeugt. Die einzelnen Elemente einer Wertschöpfungskette entsprechen den Geschäftsprozessen. Eine Wertschöpfungskette bildet dabei alle Aktivitäten auf einer bestimmten Wertschöpfungsstufe ab.

Sehen wir uns ein Beispiel an, das die Zusammenhänge der bisher erläuterten Begriffe veranschaulicht:

Bei der Erdgasgewinnung und Nutzung kann man verschiedene Wertschöpfungsstufen unterscheiden. Zunächst müssen Lagerstätten von Erdgas gefunden werden, dann muss man das Erdgas fördern und aufbereiten, um es nutzen zu können. Es wird auf dem Markt angeboten, zu den Verbrauchsorten der Käufer transportiert und gegebenenfalls auch gespeichert. Schließlich wird es an Industriekunden und Privatkunden verkauft und täglich geliefert, um den Verbrauch, zum Beispiel zum Heizen eines Gebäudes, zu decken.

Bei der Gewinnung und Nutzung von Erdgas unterscheidet man deshalb im Wesentlichen die folgenden **Wertschöpfungsstufen**:

Erkundung > Produktion > Handel > Transport > Speicherung > Verteilung > Vertrieb

Auf der Wertschöpfungsstufe Vertrieb kann die **Wertschöpfungskette** für Erdgas sich aus folgenden Geschäftsprozessen zusammensetzen:

Marketing & Vertrieb > Angebot & Vertrag > Beschaffung > Lieferung > Abrechnung > Kundenservice

Der **Geschäftsprozess** Angebots- und Vertragsmanagement beispielsweise beginnt mit der Anfrage eines Kunden für die Belieferung mit Erdgas und endet mit dem Abschluss eines Gaslieferungsvertrags. Dieser Geschäftsprozess kann weiter in Teil-Geschäftsprozesse unterteilt werden:

Anfrage bearbeiten > Preis kalkulieren > Angebot erstellen > Angebot verhandeln > Vertrag erstellen > Vertrag unterzeichnen

In Bild 2.2 sind die verschiedenen Detaillierungsstufen grafisch dargestellt.

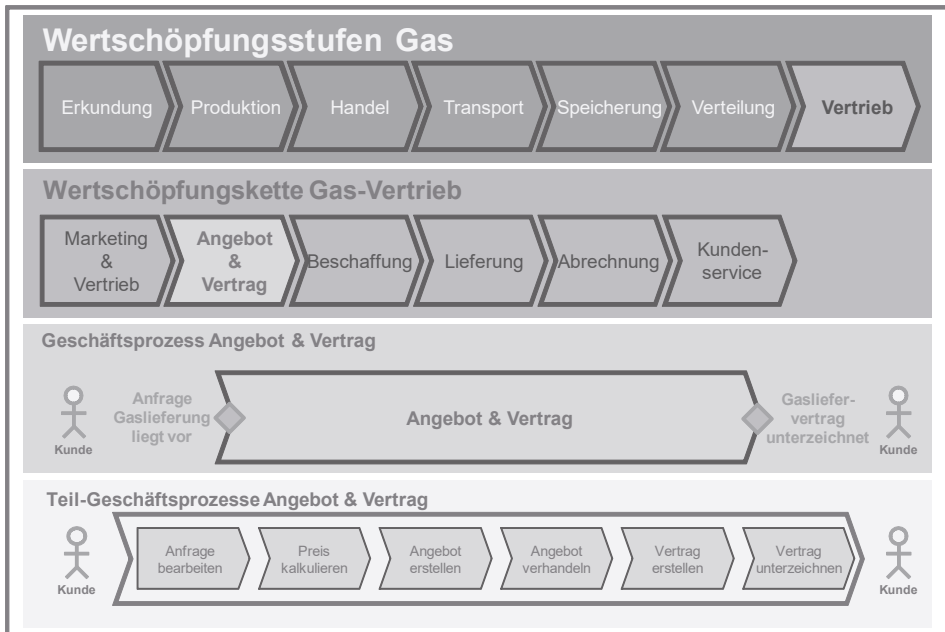


Bild 2.2 Wertschöpfungsstufen, Wertschöpfungsketten, Geschäftsprozesse und Teil-Geschäftsprozesse in der Gaswirtschaft

Wie spielen nun Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsketten mit dem Strategischen Prozessmanagement zusammen?

2.1.4 Definition Strategisches Prozessmanagement

Das Strategische Prozessmanagement umfasst die planenden, kontrollierenden und steuernden Aktivitäten, die notwendig sind, um die Geschäftsprozesse eines Unternehmens an der Unternehmensstrategie auszurichten und diese für die aktuellen Herausforderungen und die Zukunft im Hinblick auf eine bestmögliche Geschäftsunterstützung auszurichten.

Gegenstand der Betrachtungen des Strategischen Prozessmanagements sind die Geschäftsprozesse eines Unternehmens aus einem strategischen und taktischen Blickwinkel heraus.

Das Strategische Prozessmanagement hilft Ihnen, Ihre Geschäftsprozesse zu identifizieren, zu definieren, und sorgt dafür, dass die Geschäftsprozesse Ihres Unternehmens die Unternehmensstrategie bestmöglich unterstützen und nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Ausgangspunkt für die Arbeit des Strategischen Prozessmanagements ist deshalb die Unternehmensstrategie. Das Strategische Prozessmanagement analysiert, ob und wie die aktuellen Geschäftsprozesse die Unternehmensstrategie sowie strategischen Handlungsfelder unterstützen. Es plant die notwendigen Anpassungen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach. Das Strategische Prozessmanagement blickt immer auf die Gesamtheit der Unternehmensprozesse, deren Beziehungen untereinander, die Verknüpfung mit externen Geschäftsprozessen (zum Beispiel von Kunden, Dienstleistern oder Lieferanten)

und die zukünftigen Anforderungen. Auf diese Weise schafft es Transparenz, sorgt für die Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse und richtet den Blick auf die Zukunft.



Definition Strategisches Prozessmanagement

Das Strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens auf einer strategischen und taktischen Ebene und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Es identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen und unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Es definiert die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt des Strategischen Prozessmanagements sind die Identifikation und das Management von Business Capabilities (siehe hierzu Kapitel 6). Durch die Verzahnung von Prozessmanagement und Business Capability Management entsteht eine sehr enge Schnittstelle zur IT Ihres Unternehmens, die das Business-IT-Alignment und das gegenseitige Verständnis zwischen Business und IT sprunghaft verbessern wird.

Business Capabilities sind organisationsunabhängige, generische Fähigkeiten des Unternehmens, die seine Wettbewerbsfähigkeit ausmachen und über die Geschäftsprozesse orchestriert werden. Für die IT sind es Elemente, die als Grundlage für die Entwicklung von Business-Services und den Aufbau einer serviceorientierten Architektur genutzt werden können. Aufgrund der zu erwartenden großen Bedeutung dieses Themas, das heute vor allem aus der IT getrieben wird, beschreiben wir Business Capabilities und Business Capability Management ausführlich in Kapitel 6.

2.1.5 Unternehmensprozessmanagement und Strategisches Prozessmanagement

Diese umfassende Klammer über das Strategische und Operative Prozessmanagement bildet das Unternehmensprozessmanagement.

Das Unternehmensprozessmanagement schafft Prozesstransparenz und richtet alle Prozesse des Unternehmens und die Prozessmanagementorganisation auf die Unternehmensstrategie und die kontinuierliche Prozessverbesserung aus. Es steuert alle Ressourcen für sämtliche Veränderungsprojekte, die Prozesse betreffen, sowie die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse (vergleiche hierzu auch [Eur09]).



Definition Unternehmensprozessmanagement

„Ausrichtung aller Prozesse eines Unternehmens und der gesamten Prozessarchitektur auf die Unternehmensstrategie und Steuerung aller Ressourcen für sämtliche Vorhaben zur Veränderung von Prozessen.“ (zitiert aus [Eur09, S. 324])

Das Unternehmensprozessmanagement lässt sich in drei wesentliche Bereiche unterteilen:

- die Prozessmanagementorganisation,
- das Strategische Prozessmanagement und
- das Operative Prozessmanagement.

Diese Gliederung weicht teilweise von der Unterteilung des Unternehmensprozessmanagements in der Literatur ab (siehe hierzu [Eur09] und [Sch13] sowie [Fis13]), ermöglicht aber eine Schärfung der Aufgaben und Inhalte des Strategischen Prozessmanagements.

Die **Prozessmanagementorganisation** schafft ein generelles Verständnis für das Prozessmanagement im Unternehmen und definiert die verschiedenen Rollen und Gremien für das Strategische und das Operative Prozessmanagement. Sie erstellt Richtlinien für die verschiedenen Ebenen der Prozessdokumentation und stellt geeignete Tools für das Prozessmanagement zur Verfügung. Dabei arbeitet es eng mit dem Strategischen und dem Operativen Prozessmanagement zusammen. Die Prozessmanagementorganisation schafft eine Wissensbasis für die verschiedenen Prozessmanagementrollen und trainiert alle Mitarbeiter, die eine Rolle im Unternehmensprozessmanagement wahrnehmen. Es betreibt das Change Management für Prozessveränderungen und vertritt alle Prozessmanagementaktivitäten in der Geschäftsführung. Es verantwortet die kontinuierliche Weiterentwicklung der prozessorientierten Organisation auf Basis eines Reifegradmodells (zum Thema Reifegradmodell vergleiche Abschnitt 2.7.1 sowie [Sch13] und [Ham07]).

Das **Strategische Prozessmanagement** ist Teil des Unternehmensprozessmanagements. Sein Fokus liegt auf der Sicherung der heutigen Erfolgspotenziale des Unternehmens und auf der Identifikation und dem Enabling neuer Erfolgspotenziale im Bereich der Geschäftsprozesse. Es konzentriert sich auf die Effektivität der Geschäftsprozesse und die Effizienz der Schnittstellen bei organisations- und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen. Es hat Anforderungen an die Prozessmanagementorganisation (zum Beispiel die Benennung von Process Ownern) und unterbreitet Vorschläge für eine prozessorientierte Ablauforganisation (beispielsweise für die Zusammenlegung oder Trennung von Organisationseinheiten, wenn ein Geschäftsprozess damit effektiver und effizienter gestaltet werden kann). Es entscheidet aber nicht über die Umsetzung (vergleiche hierzu Abschnitt 2.5 und Abschnitt 2.6.2).

Das **Operative Prozessmanagement** konzentriert sich auf das Management der Teil-Geschäftsprozesse und Detailprozesse innerhalb der jeweiligen Organisationseinheiten sowie die Erreichung der operativen Prozessleistung. Hier findet die kontinuierliche Prozessverbesserung statt und hier liegt der Ansatzpunkt für Lean Management. Es beschäftigt sich mit der Effizienz des einzelnen Prozesses. Im Beispiel des Geschäftsprozesses Angebot & Vertrieb aus dem Vertrieb von Erdgas wären dies die detaillierten Beschreibungen zur Erstellung von Vertragsunterlagen, zu den Vorgehensweisen bei der Prüfung und Freigabe von Verträgen oder die Anweisungen zur Archivierung von Verträgen. Es erhält dazu Vorgaben von der Prozessmanagementorganisation (Rollenbeschreibungen, Vorgaben für die Dokumentation der Prozesse (zum Beispiel Dokumentation in BPMN 2.0, als ereignisgesteuerte Prozesskette oder als Arbeitsanweisung in einem Wiki)) und vom Strategischen Prozessmanagement (Definition der Schnittstellen zu anderen Geschäftsprozessen, Leistungskennzahlen).



Definition Operatives Prozessmanagement

Das Operative Prozessmanagement wickelt die bestehenden Prozesse im Tagesgeschäft bestmöglich ab, um die vorgegebenen Leistungskennzahlen zu erreichen und die Potenziale bestehender Prozesse auszuschöpfen. Es modelliert, analysiert, designt und misst die Prozesse innerhalb seines Verantwortungsbereichs, der an den Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten endet. Es treibt die kontinuierliche Prozessverbesserung und verantwortet das Change Management für seine Prozesse (siehe auch [Sch13]).

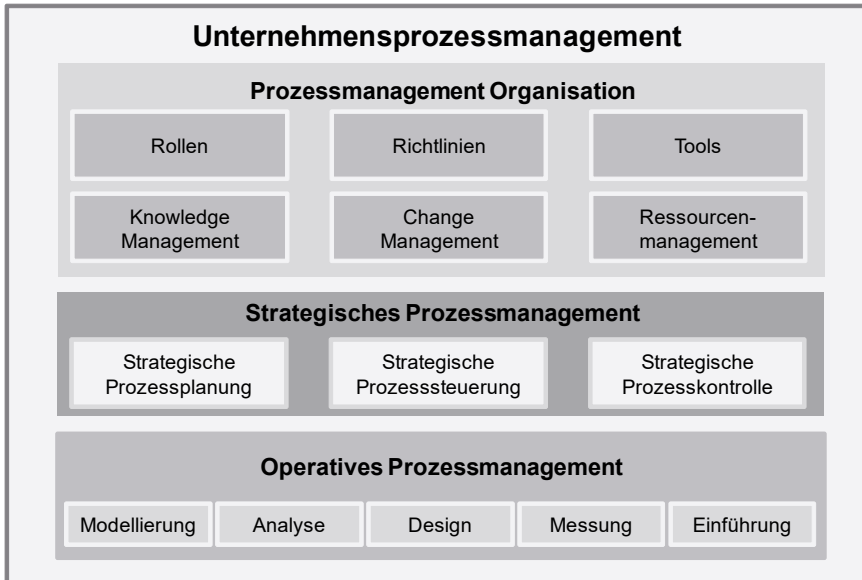


Bild 2.3 Unternehmensprozessmanagement

2.1.6 Operatives versus Strategisches Prozessmanagement

Das Operative Prozessmanagement lässt sich vom Strategischen Prozessmanagement analog abgrenzen wie operative von strategischer Führung.



Unterscheidung Operative und Strategische Führung

„Die Operative Führung hat die Aufgabe, den Unternehmenserfolg zu realisieren. Die Strategische Führung hingegen muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das überhaupt möglich ist, sie muss die Potenziale für den Erfolg bereitstellen“ (zitiert aus [Mal13, S. 48]).

Die Trennlinie verläuft also zwischen der konkreten Umsetzung einerseits und der Bereitstellung der notwendigen Voraussetzungen andererseits.

Das Operative Prozessmanagement hat die Aufgabe, die bestehenden Prozesse bestmöglich abzuwickeln und die vorgegebenen Leistungsziele der Prozesse zu erreichen. Die entsprechenden Prozesskennzahlen können über eine Balanced Scorecard oder über Zielvereinbarungen festgelegt werden. Mithilfe der kontinuierlichen Prozessverbesserung (KVP) kann die Prozessleistung schrittweise gesteigert werden. Es geht darum, die Potenziale der bestehenden Prozesse bestmöglich auszunutzen. Diese Aufgabe ist meistens auf den Verantwortungsbereich der jeweiligen Prozessverantwortlichen und deren Prozesse begrenzt.

Demgegenüber konzentriert sich das Strategische Prozessmanagement auf die Identifikation und den Ausbau der Geschäftsprozesse, die bestehende Erfolgspotenziale unterstützen und neue Erfolgspotenziale generieren können (zum Thema bestehende und neue Erfolgspotenziale sowie zur Strategischen Führung, vergleiche [Mal07] und [Mal13]). Das Strategische Prozessmanagement konzentriert sich auf die organisations- und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse und die Umsetzung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie für die Gesamtheit der Geschäftsprozesse. Es initiiert Maßnahmen, die bestehende Erfolgspotenziale sichern und neue aufbauen. Diese Maßnahmen können zu Leistungssteigerungen um Größenordnungen führen und werden über Business-Process-Reengineering-Projekte umgesetzt (vergleiche hierzu [Ham96] und [Ham97]). Es besteht eine enge Verflechtung mit dem Operativen Prozessmanagement und dem Demand Management (siehe Abschnitt 2.6).



Definition Demand Management

Das Demand Management ist die Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT für das Management der strategischen und operativen Geschäftsanforderungen. Es geht darum, im Zusammenspiel zwischen Business und IT die Geschäftsanforderungen möglichst angemessen, kostengünstig und trotzdem tragfähig und zeitgerecht in den Geschäftsprozessen und durch IT umzusetzen (siehe [Han15]).

Nach Gälweiler bedeutet Strategie auch, „bevor man etwas beginnt, systematisch zu durchdenken, wie man von Anfang an handeln muss, um auf Dauer im Geschäft erfolgreich zu sein“ (zitiert aus [Mal13, S. 185]). Die Hauptaktivität des Strategischen Prozessmanagements ist darum das Vorausdenken.

Um die bestehenden Erfolgspotenziale zu erhalten, müssen Änderungen an den Geschäftsprozessen im Vorfeld sorgfältig durchdacht werden. Das Strategische Prozessmanagement sollte immer dann mit einbezogen werden, wenn durch Maßnahmen im Unternehmen oder bei Geschäftspartnern Veränderungen an den Geschäftsprozessen nötig werden könnten. Es ist Aufgabe des Strategischen Prozessmanagements, die Auswirkungen solcher Veränderungen auf die Prozesslandschaft des Unternehmens und das Zusammenspiel der Organisationseinheiten zu analysieren (sowohl des eigenen Unternehmens als auch von Geschäftspartnern).



Neben der langfristigen Gestaltung der Geschäftsprozesse des Unternehmens und dem Blick in die Zukunft muss das Strategische Prozessmanagement auch die aktuellen Erfolgspotenziale kennen und erhalten. Dazu stellt es sicher, dass Veränderungen an Geschäftsprozessen identifiziert, bewertet und entschieden werden. Nur durch eine direkte Beteiligung im Demand- und Projektportfoliomanagement sowie eine geeignete Einflussnahme kann das System der Geschäftsprozesse mit seinen Wechselwirkungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens funktionsfähig gehalten werden (siehe hierzu Abschnitt 2.6).

Die Unternehmensstrategie ist dabei nur eine potenzielle Quelle für die Auslösung von Veränderung. Veränderungen für Geschäftsprozesse können auch aus einer Vielzahl von Projekten entstehen, bei denen die Auswirkungen nicht immer so offensichtlich sind. Die folgenden Arten von Projekten haben in der Regel gravierende Auswirkungen auf die Prozesslandschaft:

- Entwicklung und Einführung neuer Produkte
- Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungen
- Erschließung neuer Kundengruppen
- Planung und Aufbau neuer Vertriebskanäle und eines Business Ökosystems
- Anbindung neuer Geschäftspartner oder Beendigung der Zusammenarbeit mit bestehenden
- Ausgliederung von Bereichen in eigene Gesellschaften
- Business Process Outsourcing und Outsourcing
- Übernahme anderer Unternehmen oder Unternehmensteile
- Kosteneinsparprogramme, Lean-Management-Programme, Reengineering-Projekte
- Reorganisationen

Die Kapitel 4 bis 5 beschreiben, wie Sie erkennen, ob ein Projekt Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse hat und wie groß der Einfluss ist. Die einzelnen Hilfsmittel werden in Kapitel 3 detailliert vorgestellt.



- Trennen Sie klar zwischen Operativem und Strategischem Prozessmanagement.
- Legen Sie schon zu Beginn fest, welche Fragen das Strategische Prozessmanagement Ihnen und Ihren internen Kunden beantworten muss.

2.1.7 Enterprise Architecture Management und Geschäftsarchitekturmanagement

In den letzten Jahren hat sich, teilweise abgeleitet von der Definition des Enterprise Architecture Management (EAM), der Begriff des Geschäftsarchitekturmanagements entwickelt. Enterprise Architecture Management ist nach [Han21] ein Instrumentarium, um die Komplexität der IT-Landschaft zu beherrschen und die IT-Landschaft strategisch und businessorientiert weiterzuentwickeln. EAM ist ein wesentlicher Bestandteil des strategischen IT-Managements und beinhaltet alle Prozesse für die Dokumentation, Analyse, Qualitätssicherung, Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Geschäftsarchitektur. EAM beinhaltet auch fachliche Teile, gestaltet diese aber in der Regel nicht. EAM ist heute vor allem ein IT-Instrument.

Als Basis des Geschäftsarchitekturmanagements definiert [Rey10] ein Geschäftsarchitekturmodell wie folgt:

„A business architecture model [...] is an extension of the concept of architecture applied to a business as a whole. In this case, the business is treated as a very elaborate system comprised of technologies, people, and processes. More specifically, a business architecture model is a representation of what the business does, how it interacts within its environment, and how it's expected to evolve over time within the business environment it exists in“ (zitiert aus [Rey10, S. 7]).

Die wesentlichen Elemente eines Business Architecture Framework sind nach [Rey10, S. 9]:

- Facades
- Processes
- Communication
- Entities
- Goals

Die meisten dieser Elemente sind auch Inhalt des Strategischen Prozessmanagements, nämlich Prozesse (Processes), aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Unternehmensziele (Goals), Schnittstellen zu Geschäftspartnern (Facades) sowie Geschäftsobjekte, Rollen und Organisationseinheiten (Entities). Das Strategische Prozessmanagement fokussiert sich allerdings auf die Geschäftsprozesse als zentrales Element. Das Strategische Prozessmanagement ist somit ein Teil des Geschäftsarchitekturmanagements.

Einen etwas anderen Weg bei der Definition von Enterprise und Geschäftsarchitekturmanagement geht Gartner [Gar21]. Dort wird keine Trennung zwischen Enterprise Architecture Management und Geschäftsarchitekturmanagement gesehen. Zwar hat sich das EAM aus der IT heraus entwickelt und fokussiert sich auch stark auf die IT, das Interesse an der Businessseite und die Integration des Business in das EAM beginnen sich aber gerade zu entwickeln. Deshalb werden nicht zwei Disziplinen unterschieden – das EAM wird sich künftig stärker in das Business hinein ausdehnen. Nach [Lap05] machen die folgenden Elemente eine Geschäftsarchitektur – als Bestandteil des Enterprise Architecture Management – aus:

- *A common requirements vision*: die Formulierung der Anforderungen an das künftige Zusammenspiel von Prozessen, Informationen und Technologien als Ergebnis einer Analyse der Unternehmensstrategie und der Veränderungen im Umfeld des Unternehmens.
- *A set of business principles*: Vorgaben für die Gestaltung und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen und die Gestaltung der Organisation des Unternehmens.
- *A set of models*: fachliches Funktionen-Modell, Enterprise Value Network Model (ähnlich dem Operational Model des Strategischen Prozessmanagements), Information Value Network Model (Modell des Informationsflusses zwischen Organisationseinheiten und Geschäftspartnern) und Business Scenario Models, die die konkreten Auswirkungen der Unternehmensstrategie auf das Business, die Informationen und die Technologien beschreiben.

In [Han21] wird der Zweck einer Geschäftsarchitektur wie folgt beschrieben:

„Eine Geschäftsarchitektur visualisiert das aktuelle Geschäftsmodell, gibt Strukturen für die Geschäftsmodellweiterentwicklung vor und unterstützt bei deren Operationalisierung. Sie bildet einen Ordnungsrahmen und Kommunikationsgrundlage für Strategien und strategische Handlungsfelder sowie für die nachvollziehbare Ableitung der Anforderungen an die IT.“

Wesentliche Elemente der Geschäftsarchitektur, die als fachliche Strukturen das aktuelle und zukünftige Geschäftsmodell beschreiben, nach [Han21] sind:

▪ **Kunde und Touchpoints**

Ein Kunde ist ein tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Touchpoints sind die möglichen klassischen oder digitalen Berührungspunkte (Touchpoints) entlang der Customer Journey. Beispiele für Touchpoints sind Post, E-Mail, Social Media und digitale Plattformen.

- **Business Capabilities**

Aktuell vorhandene und zukünftig benötigte in sich abgeschlossene und zusammenhängende fachliche Funktionalität, die das Leistungsvermögen unabhängig von der Organisation beschreiben.

- **Produkte**

Ergebnis des Leistungsprozesses eines Unternehmens, z. B. eine Ware wie ein Auto oder ein Rechner. Ein Produkt kann sowohl materiell als auch immateriell sein. Gerade in der Digitalisierung zählen Dienstleistungen immer mehr zum Produktkatalog eines Unternehmens.

- **Geschäftsobjekte**

Abgestimmte, fachliche Begriffe für abstrakte oder konkrete Daten in engem Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens.

- **Geschäftsprozesse**

Geschäftsprozesse bestehen aus einer Abfolge von zielgerichteten Aktivitäten zur Umsetzung des Geschäftsmodells des Unternehmens.

- **Organisation**

Logische oder strukturelle Einheiten des Unternehmens, wie z. B. Abteilungen, Standorte und Werke des Unternehmens, oder logische Nutzergruppen, wie z. B. „Außendienst“ und „Innendienst“.

Geschäftsprozesse bilden einerseits den Ordnungsrahmen für die Planung und Steuerung der Weiterentwicklung der IT-Landschaft. Andererseits sind sie für die Operationalisierung der Planungen unabdingbar. Erst, wenn die operativen Prozesse mit ihren Abhängigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und in der Organisation verankert sind, wird eine Planung Realität.

Auch in der so definierten Geschäftsarchitektur und somit auch im EAM finden sich viele Elemente des Strategischen Prozessmanagements. Sie können das Strategische Prozessmanagement deshalb als Keimzelle für den Aufbau eines Geschäftsarchitekturmanagements benutzen oder Ihr EAM dahin erweitern. Im Strategischen Prozessmanagement interpretieren Sie die Unternehmensstrategie, synchronisieren die Anforderungen an die Geschäftsprozesse mit den Anforderungen an die IT und machen Vorgaben, wie sich die Geschäftsprozesse weiterentwickeln sollen.

Wenn Sie im Rahmen des Strategischen Prozessmanagements das Management der Elemente der Geschäftsarchitektur übernehmen, die schon heute im EAM als Bezugsrahmen benutzt, aber nicht gemanagt werden, dann sind Sie auf dem besten Weg, Ihre Unternehmensarchitektur als Ganzes in den Griff zu bekommen. Dies erfordert aber erhebliche Anstrengungen auf der Business-Seite, die in ihrer Konsolidierung und Standardisierung hinter der Entwicklung in der IT zurückliegt.



Nutzen Sie das Strategische Prozessmanagement als Ausgangspunkt für den Aufbau der Geschäftsarchitektur im Unternehmensarchitekturmanagement. Arbeiten Sie dazu eng mit dem Enterprise Architecture Management der IT zusammen und übernehmen Sie schrittweise die Verantwortung für die Elemente der Businessseite (insbesondere Produkte, Organisationseinheiten und Geschäftsobjekte).

■ 2.2 Ziele und Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements

Die Beweggründe für die Einführung eines Strategischen Prozessmanagements in Unternehmen sind durchaus unterschiedlich. Meistens sind die folgenden Gründe ausschlaggebend:

- Die digitale Transformation verändert die horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsketten, erfordert ein Business-Ökosystem sowie Time-to-market. Die Geschäftsprozesse des Unternehmens müssen hierfür strategisch ausgerichtet werden.
- Die Geschäftsprozesse sollen aufgrund von Veränderungen im Geschäftsmodell (zum Beispiel Merger & Akquisition) neu gestaltet werden.
- Die Geschäftsprozesse des Unternehmens sollen end-to-end besser verstanden und ganzheitlich weiterentwickelt werden.
- Man will die Schnittstellen zu Geschäftspartnern „in den Griff“ bekommen.
- Man muss Dokumentations- und Nachweispflichten Dritter erfüllen (zum Beispiel ISO 9000, SOX, CMMI).
- Eine durchgängige IT-Unterstützung des Business soll erreicht werden.

Je nach Beweggrund und Ausgangspunkt werden die im Folgenden beschriebenen Ziele des Strategischen Prozessmanagements unterschiedlich gewichtet.

2.2.1 Ziele des Strategischen Prozessmanagements

Viele Unternehmen haben zwar die Abläufe in den einzelnen Organisationseinheiten beschrieben, es fehlt aber die Transparenz über die Zusammenhänge. Sie haben eine große Anzahl einzelner Puzzleteile, kennen aber nicht das Bild, das sich daraus ergibt. Das Strategische Prozessmanagement setzt die Puzzleteile zusammen und erzeugt das „big picture“. Es zeigt Lücken auf und liefert die Basis für eine aktive Gestaltung und Steuerung der Prozesslandschaft des Unternehmens. Damit schaffen Sie auch für die IT einen Rahmen, an dem diese ihre eigene Weiterentwicklung ausrichten kann.



Beginnen Sie bei der Einführung eines Strategischen Prozessmanagements immer mit der Schaffung von Transparenz. Dieser Schritt sorgt für den nötigen „Aha-Effekt“, da Zusammenhänge plötzlich transparent werden. Wenn Sie dann an den ersten dokumentierten Geschäftsprozessen Lücken in den Verantwortlichkeiten und unklare Schnittstellen aufzeigen können, wird Sie die Unternehmensführung mit der Fortsetzung Ihrer Aktivitäten beauftragen. Damit haben Sie den Grundstein für die Einführung eines Strategischen Prozessmanagements gelegt.

Ziele und Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements

Mit der Einführung eines Strategischen Prozessmanagements erreichen Sie die folgenden Ziele.

Transparenz und Dokumentation:

- Sie erhalten einen Überblick über Ihre Geschäftsprozesse, die Verknüpfung Ihrer gesamten Prozesslandschaft und die Beziehungen zu Ihrer Umwelt. Damit helfen Sie auch Ihren Mitarbeitern und Führungskräften, ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge zu erlangen, und zeigen ihnen die Auswirkungen ihres Handelns auf andere Bereiche.
- Der Status Ihrer Prozesse ist dokumentiert und die Zuständigkeiten für Geschäftsprozesse sind geklärt. Sie schaffen ein einheitliches Begriffs- und Ordnungssystem, das die Kommunikation innerhalb des Business und mit der IT vereinfacht.
- Sie erfüllen die Anforderungen von Auditoren und Wirtschaftsprüfern bezüglich einer End-to-end-Dokumentation Ihrer Geschäftsprozesse, der klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten und der Ermittlung und Kontrolle von Risiken. Die Veränderung Ihrer Geschäftsprozesse erfolgt kontrolliert und ist für Dritte nachvollziehbar.

Projektunterstützung:

- Sie helfen Projekten bei der Analyse von Abhängigkeiten und verschaffen ihnen einen schnellen Überblick über die Einbettung Ihres Projekts in die Prozesslandschaft des Unternehmens. Dadurch reduzieren Sie den Aufwand für die Projektvorbereitung.
- Sie wissen, welche Schnittstellen aus Prozesssicht zu berücksichtigen sind, kennen die relevanten Ansprechpartner und liefern somit fundierten Input für die Projektabwicklung.
- Sie arbeiten eng mit dem Demand Management und der Business-Analyse zusammen und vermitteln eine ganzheitliche Sicht auf das Business.

Planung, Steuerung und Optimierung

- Ihre Geschäftsprozesse sind an der Unternehmens-, digitalen und IT-Strategie ausgerichtet. Sie besitzen eine Roadmap für die Entwicklung der Geschäftsprozesse, die Ihnen den Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand aufzeigt.
- Sie machen Vorgaben für die Struktur und die Abläufe der Geschäftsprozesse, kontrollieren deren Einhaltung und steuern bei Bedarf nach.
- Sie initiieren Projekte zur gezielten Veränderung der Geschäftsprozesse und geben Leistungskennzahlen vor.
- Durch die Einbindung in die Portfolio- und Projektmanagementprozesse stellen Sie sicher, dass Veränderungen an Geschäftsprozessen durch Projekte erkannt, bewertet und kontrolliert werden.
- Sie erkennen Optimierungspotenziale in Ihren Geschäftsprozessen, sei es durch die Vereinheitlichung von Prozessen, die Reduzierung von Schnittstellen oder die Zusammenlegung von redundant ausgeführten (Teil-)Geschäftsprozessen.
- Sie identifizieren Ansätze für ein Business Process Reengineering und erreichen Verbesserungen um Größenordnungen.
- Sie erkennen Lücken und Abweichungen in der IT-Unterstützung Ihrer Geschäftsprozesse und fördern die Konsolidierung der IT-Landschaft.

Business-IT-Alignment

- Sie haben ein einheitliches und abgestimmtes Begriffs- und Ordnungssystem im Business eingeführt. Damit besitzen Sie ein stabiles Bezugssystem für Business und IT und erreichen ein Alignment zwischen beiden.