

Clemente Minonne

Business-Analyse

Konzepte, Methoden und Instrumente
zur Optimierung der Business-Architektur



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Clemente Minonne

Business-Analyse

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

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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

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

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

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

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

*Für Meret, Matteo, Livia, Giacomo und Dimitri
»Viele Herausforderungen erfordern einen gemeinsamen Prozess. Danke!«*

Vorwort zur 1. Auflage

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

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

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

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

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

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

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

Luzern, im Januar 2016

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

Einleitung	1
Einführung ins Fallbeispiel: die »Baumanagement AG«	9

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

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

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

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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0-1:	Rahmenmodell zur Business-Analyse als Buchstruktur	5
Abbildung 0-2:	Rahmenmodell zur Business-Analyse	9
Abbildung 0-3:	Organigramm der Baumanagement AG (suboptimal)	10
Abbildung 1-1:	Rahmenmodell, 1. Kapitel »Geschäftsstrategie setzen«	16
Abbildung 1-2:	Positionierung der Organisation in ihrer Umwelt	20
Abbildung 1-3:	Strategy Map	21
Abbildung 1-4:	Balanced Scorecard (BSC)	25
Abbildung 1-5:	Struktur folgt den Prozessen, Prozesse folgen der Organisations- strategie	31
Abbildung 1-6:	Beispiele von Wertschöpfungsketten	32
Abbildung 1-7:	Prozesslandkarte	33
Abbildung 1-8:	Wechselwirkung zwischen Organisationsstrategie und Geschäftsprozessmanagement	35
Abbildung 1-9:	Balanced Scorecard der Baumanagement AG	37
Abbildung 1-10:	Prozesslandkarte der Baumanagement AG (suboptimal)	39
Abbildung 2-1:	Rahmenmodell, 2. Kapitel »Geschäftsfall definieren«	48
Abbildung 2-2:	Zyklusbasierter Ansatz des Geschäftsprozessmanagements (GPM) nach der ©iProcess iPM ³ Methode	53
Abbildung 2-3:	Wissensbasiertes und wissensorientiertes Prozessmanagement	59
Abbildung 2-4:	Wissenserzeugung und Wissensnutzung im prozessualen Kontext	60
Abbildung 2-5:	Zu analysierende Bereiche des Umgangs mit organisationalem Wissen	61
Abbildung 2-6:	Ressourcenplanung im Kontext des Geschäftsprozesses	62
Abbildung 2-7:	Maßnahmen der Prozesslogikgestaltung	65
Abbildung 3-1:	Rahmenmodell, 3. Kapitel »Geschäftsprozesse erheben«	75
Abbildung 3-3:	Der Prozess als Ort der Ressourcentransformation	76
Abbildung 3-2:	Zitat von William Edwards Deming.	76
Abbildung 3-4:	Reifegrad zu »Prozess-Analyse«.	77
Abbildung 3-5:	Reifegrad zu »Prozess-Modellierung«.	78
Abbildung 3-6:	Techniken der Informationserhebung	82
Abbildung 3-7:	Techniken der Informationserhebung unter Berücksichtigung der möglichen Strukturiertheit	85
Abbildung 3-8:	Phasenmodell der »strukturierten Prozesserhebung« nach ©iProcessSPEM	91
Abbildung 3-9:	Beispiel Prozesskontextdiagramm (PKD)	95
Abbildung 3-10:	Zerlegung: Input- und Output-Flüsse sortieren.	96
Abbildung 3-11:	Zerlegung: Flüsse nach gemeinsamen Subkontexten gruppieren . .	97
Abbildung 3-12:	Prozessstruktur und Ordnungsstufen	99
Abbildung 3-13:	Zerlegung: Einführung des Informationssystems	100
Abbildung 3-14:	Gratwanderung zwischen Übersicht und Detaillierungsgrad der Darstellung	102

Abbildung 3-15:	Beispiel einer verbal schriftlichen Beschreibung – Interne Offerte erstellen	104
Abbildung 3-16:	Beispiel eines Prozessflussdiagramms in der Notation BPMN	112
Abbildung 3-17:	Geschäftsprozess »Bauprojekt abwickeln« im Überblick	114
Abbildung 3-18:	Prozesskontextdiagramm zum Geschäftsprozess »Bauprojekt abwickeln«	115
Abbildung 3-19:	Zerlegung zum Teilprozess »Bauprojekt konzipieren«	116
Abbildung 3-20:	Beschreibung des Elementarprozesses »Baubewilligung beantragen«	117
Abbildung 3-21:	Prozessflussdiagramm »Baubewilligung beantragen« in der Notation BPMN	118
Abbildung 4-1:	Rahmenmodell, 4. Kapitel »Geschäftsanforderungen ableiten« . .	125
Abbildung 4-2:	Einbettung des Anforderungsmanagements in die Business-Analyse	129
Abbildung 4-3:	Input/Output-Diagramm der Anforderungserhebung	130
Abbildung 4-4:	Wasserfallmodell	133
Abbildung 4-5:	Use Case Diagramm	135
Abbildung 4-6:	V-Modell	136
Abbildung 4-7:	Scrum Vorgehensweise	137
Abbildung 4-8:	Phasenmodell der »strukturierten Anforderungserhebung« nach ©iProcessSAEM	140
Abbildung 4-9:	Beispiel einer Anforderungsdefinition-Matrix (ADM) (1 + 2)	142 + 143
Abbildung 4-10:	Arten von Anforderungen	144
Abbildung 4-11:	Beispiel einer Paarvergleichs-Matrix	146
Abbildung 4-12:	Priorisierungs-Matrix (PM) für die Darstellung priorisierter Anforderungen	147
Abbildung 4-13:	Beispiel einer Anforderungsspezifikations-Matrix (1 + 2) . .	148 + 149
Abbildung 4-14:	Beispiel einer Satzschablone	150
Abbildung 4-15:	Anforderungsdefinitionsmatrix (ADM)	151
Abbildung 4-16:	Paarvergleichs-Matrix (PVM)	152
Abbildung 4-17:	Ausschnitt aus der Anforderungsspezifikations-Matrix (ASM) . .	152
Abbildung 5-1:	Rahmenmodell, 5. Kapitel »Geschäftsarchitektur optimieren« . .	157
Abbildung 5-2:	Wechselwirkung von Organisationsstruktur und Prozesslandschaft	160
Abbildung 5-3:	Hierarchische Prozessstruktur mittels Teilprozessen und Elementarprozessen	161
Abbildung 5-4:	Beispiel einer Prozesslandkarte	162
Abbildung 5-5:	Funktionale Organisationsstruktur	166
Abbildung 5-6:	Divisionale Organisationsstruktur nach der Dimension »Produktgruppen«	167
Abbildung 5-7:	Matrixorganisation	168
Abbildung 5-8:	Tensororganisation	169
Abbildung 5-9:	Beispiele von Organigrammen	171
Abbildung 5-10:	Die Ablauforganisation in der Aufbauorganisation	173
Abbildung 5-11:	Beispiel einer Prozesslandkarte	174

Abbildung 5-13: Schritt 2 – Eingliederung der Führungsprozesse	175
Abbildung 5-12: Schritt 1 – Wahl der Primärorganisation	175
Abbildung 5-14: Schritt 3 – Eingliederung der Unterstützungsprozesse	176
Abbildung 5-15: Integration der Unterstützungsprozesse als zweite Dimension (Matrix)	176
Abbildung 5-16: Integration der dritten Dimension zur Tensororganisation.	177
Abbildung 5-17: Beispiele von Wandlungsvorhaben	178
Abbildung 5-18: Beispielhafte Maßnahmen der Prozesslogikgestaltung	183
Abbildung 5-19: Architekturmodell für Informationsmanagementsysteme	185
Abbildung 5-20: Monohierarchische Klassifikation	187
Abbildung 5-21: Begriffe und Beziehungen zwischen Begriffen	188
Abbildung 5-22: 3-Phasen-Modell des Wandels.	203
Abbildung 5-23: ©iProcessChange-Methode des Change Management.	203
Abbildung 5-24: Prozesslandkarte der Baumanagement AG (optimiert)	206
Abbildung 5-25: Organigramm der Baumanagement AG (optimiert)	207
Abbildung 5-26: Organigramm der Baumanagement AG (Tensororganisation)	208
Abbildung 6-1: Rahmenmodell, 6. Kapitel »Geschäftsfallerfolg optimieren«.	217
Abbildung 6-2: Leistungsprisma.	219
Abbildung 6-3: Reifegrad des Hauptfaktors Prozess-Überwachung/-Steuerung	220
Abbildung 6-4: Zyklus der Zielvereinbarung.	224
Abbildung 6-5: Hierarchische Gliederung von Problemen	226
Abbildung 6-6: Vier Arten von Leistungskennzahlen.	227
Abbildung 6-7: Maßeinheiten für Leistungsindikatoren	231
Abbildung 6-8: Prozesshierarchie der Prozesskostenrechnung	235
Abbildung 6-9: Schematische Darstellung der Granularität und der Hierarchie von iPM ³	245
Abbildung 6-10: Zyklusbasierter Ansatz des Geschäftsprozessmanagements nach der ©iProcess iPM ³ Methode	247
Abbildung 6-11: Vorgehen und Methodik von iPM ³	250
Abbildung 6-12: Position der Befragten	252
Abbildung 6-13: Funktionsbereiche der Befragten.	253
Abbildung 6-14: Struktur der Branchen-Cluster (Anzahl Organisationen)	253
Abbildung 6-15: Außenstellen nach Branchen	254
Abbildung 6-16: Organisationsgröße (weltweit)	255
Abbildung 6-17: Internationale Ausrichtung der Organisationen	255
Abbildung 6-18: Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements 2015.	256
Abbildung 6-19: Reifegrad zu »Prozessmanagement-Strategie«.	257
Abbildung 6-20: Reifegrad zu »Prozess-Analyse«.	258
Abbildung 6-21: Reifegrad zu »Prozess-Modellierung«.	259
Abbildung 6-22: Reifegrad zu »Prozess-Einführung«.	260
Abbildung 6-23: Reifegrad zu »Prozess-Überwachung/-Steuerung«.	260
Abbildung 6-24: Reifegrad nach Branche	262
Abbildung 6-25: Reifegrad zu »Prozessmanagement-Strategie« nach Branche	262
Abbildung 6-26: Reifegrad zu »Prozess-Analyse« nach Branche	263
Abbildung 6-27: Reifegrad zu »Prozess-Modellierung« nach Branche	263

Abbildung 6-28: Reifegrad zu »Prozess-Einführung« nach Branche	264
Abbildung 6-29: Reifegrad zu »Prozess-Überwachung/-Steuerung« nach Branche	265
Abbildung 6-30: Reifegrad nach Organisationsgröße	266
Abbildung 6-31: Reifegrad zu »Prozessmanagement-Strategie« nach Organisationsgröße	267
Abbildung 6-33: Reifegrad zu »Prozess-Modellierung« nach Organisationsgröße . .	268
Abbildung 6-32: Reifegrad zu »Prozess-Analyse« nach Organisationsgröße	268
Abbildung 6-34: Reifegrad zu »Prozess-Einführung« nach Organisationsgröße . . .	269
Abbildung 6-35: Reifegrad zu »Prozess-Überwachung/-Steuerung« nach Organisationsgröße	270

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1:	Zuordnung der Prozesserhebungsmethoden auf die Techniken der Informationserhebung.	80
Tabelle 3-2:	Definition der einzelnen Elemente des SIPOC.	88
Tabelle 3-3:	Vergleich von Methoden der Prozesserhebung im Kontext von Wirksamkeitsindikatoren	89
Tabelle 5-1:	Bestimmungsmerkmale einer Aufgabe	163
Tabelle 5-2:	Charakteristika des Wandels	179
Tabelle 5-3:	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren der GPM-Einführung	201
Tabelle 6-1:	SMART Ziele	225
Tabelle 6-2:	Eigenschaften von Prozessleistungsindikatoren	230
Tabelle 6-3:	Beispiele für laufende oder periodische Erhebung von Leistungsindikatoren	238
Tabelle 6-4:	Beispiele von Methoden zur Erhebung von Leistungsindikatoren. . .	239
Tabelle 6-5:	Beispiel eines Prozessleistungsindikators (PLI) für den Einführungsgrad	247
Tabelle 6-6:	Berechnung der Personalkosten.	274

Abkürzungsverzeichnis

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
ADM	Anforderungsdefinitions-Matrix
ALI	Aktivitätsleistungsindikatoren
AO	Analyse-Objekt
AP	Applikation
ASM	Anforderungsspezifikations-Matrix
AT	Aktivität
BABOK	Business Analysis Body of Knowledge
BI	Business Intelligence
BPaaS	Business Process as a Service
BPM	Business Process Management
BPM CBOK	BPM Common Body of Knowledge
BPMaaS	Business Process Management as a Service
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	Business Process Management System
BSC	Balanced Scorecard
CBR	Case Based Reasoning
CBT	Computer Based Training
CMM	Capability Maturity Model
CRM	Customer Relationship Management
DM	Dokument
DMS	Document Management System
EABPM	European Association of Business Process Management
EAS	Electronic Archiving System
ECM	Enterprise Content Management
EE	End-Ereignis
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EIM	Enterprise Information Management
EP	Elementarprozess
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
ERP	Enterprise Resource Planning
EX	Externe Entität
GPM	Geschäftsprozessmanagement
GR	Geschäftsregel
HM	Hilfsmittel
HTML	Hypertext Markup Language
iBPMS	intelligente Business-Process-Management-Systeme
IF	Informationsfluss
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
iPM ³	<i>i</i> Process Management Maturity Model
IREB	International Requirements Engineering Board
IS	Informationssystem
KMS	Knowledge-Management-System

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Result Indicators
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LF	Leistungsfluss
MF	Materialfluss
OWL	Web Ontology Language
PFA	Prozess(fluss)automatisierung
PDF	Prozessflussdiagramm
PI	Performance Indicator
PKD	Prozesskontextdiagramm
PKR	Prozesskostenrechnung
PLB	Prozessleistungsbewertung
PLG	Prozesslogikgestaltung
PLI	Prozessleistungsindikator
PM	Priorisierungs-Matrix
PPI	Process Performance Indicator
PRM	Prozessrisikominimierung
PRP	Prozessressourcenplanung
PVM	Paarvergleichs-Matrix
PWU	Prozesswissensumgang
R	Reifegrad
RDF	Resource Description Framework
RI	Result Indicators
RL	Rolle
RMS	Records Management System
ROI	Return on Investment
RS	Ressource
RTF	Rich Text Format
SCM	Supply Chain Management
SE	Start-Ereignis
SIPOC	Supplier – Input – Process – Output – Customer
SOM	Semantisches Objektmodell
TQM	Total Quality Management
UML	Unified Modeling Language
ZE	Zwischen-Ereignis

Einleitung

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

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

Zielgruppe dieses Werks

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

Führungskräfte und Fachexperten, die den Anspruch haben, die Geschäftsarchitektur ihrer Organisation¹ bestmöglich zu optimieren oder die Qualität, Innovationsfähigkeit, Produktivität und daraus abgeleitet die Wirtschaftlichkeit oder die Wettbewerbsfähigkeit in ihrem eigenen Geschäftsbereich zu steigern.

Business-Analyse als Disziplin

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

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

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

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

² BABOK (2012)

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

Business-Analyst als Berufsbild

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

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

Business-Analyse als Tätigkeit

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

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

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

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

Was trivial tönt, zeigt sich in der Praxis tatsächlich als schwieriges Unterfangen. Dafür gibt es unterschiedliche Erklärungen. Zum einen ist es in Organisationen öfters so, dass die betroffenen Geschäftsprozesse nicht im notwendigen Detaillierungsgrad erhoben werden³ und sich die zu eruiierenden Anforderungen somit nur schwer daraus ableiten lassen. Aufgrund mangelnder methodischer Kenntnisse ist diesbezüglich oft auch von produzierter »Schränkware« die Rede. Zum anderen scheinen Projekte, welche beispielsweise nur auf Szenarien von (Business) Use Cases basieren, auf den ersten Blick sehr schnell vorwärtszukommen; oftmals wird erst Monate später erkannt, dass bestimmte prozessbezogene Bedingungen nur ungenügend oder eben »oberflächlich« erfüllt werden.

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

Business-Analyse als Anti-Aktionismus

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

3 Minonne, Koch & Ginsburg (2015)

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

Business-Analyse zwecks Optimierung der *Business-Architektur*

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

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

Business-Analyse:

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

Business-Analyse Rahmenmodell

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

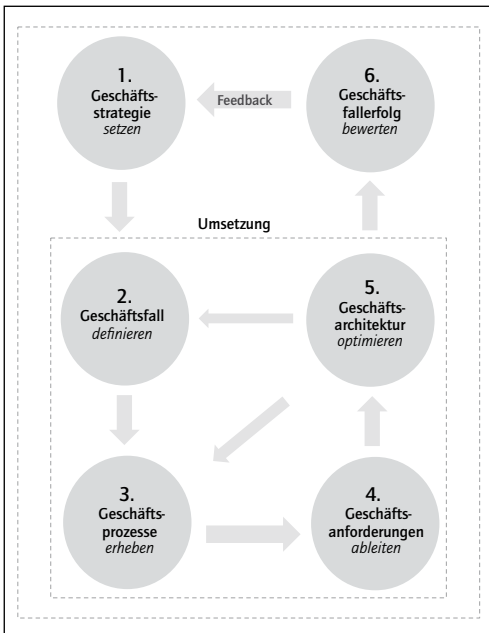


Abbildung 0-1: Rahmenmodell zur Business-Analyse als Buchstruktur

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

Lernziele zu Kapitel 1 »Geschäftsstrategie setzen«

Im 1. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

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

Lernziele zu Kapitel 2 »Geschäftsfall definieren«

Im 2. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

Lernziele zu Kapitel 3 »Geschäftsprozesse erheben«

Im 3. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

Lernziele zu Kapitel 4 »Geschäftsanforderungen ableiten«

Im 4. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

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

Lernziele zu Kapitel 5 »Geschäftsarchitektur optimieren«

Im 5. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

Lernziele zu Kapitel 6 »Geschäftsfallerfolg bewerten«

Im 6. Kapitel werden folgende Lernziele verfolgt:

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

Einführung ins Fallbeispiel: die »Baumanagement AG«



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

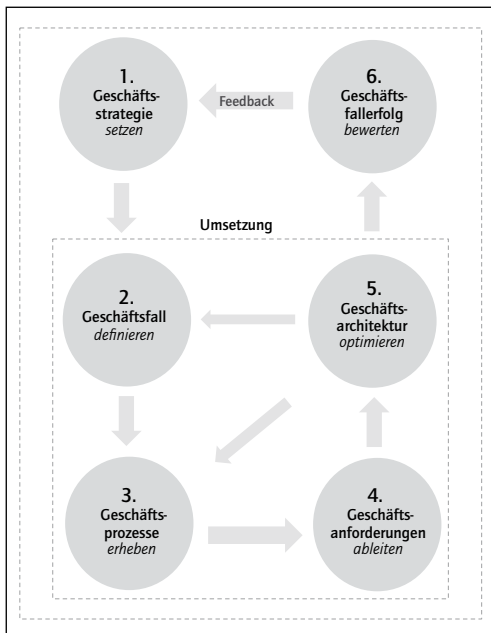


Abbildung 0-2: Rahmenmodell zur Business-Analyse

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

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