

SCHÄFFER  

---

POESCHEL

---

Clemente Minonne

# **Business-Analyse**

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

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

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



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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

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

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

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

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

Printed in Germany  
Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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