

## Geschäftsprozesse als Ausgangspunkt für nachhaltige Unternehmenserfolge

---

Erkenntnisse  
aus aktuellen Projekten

---

20. Oktober 2005

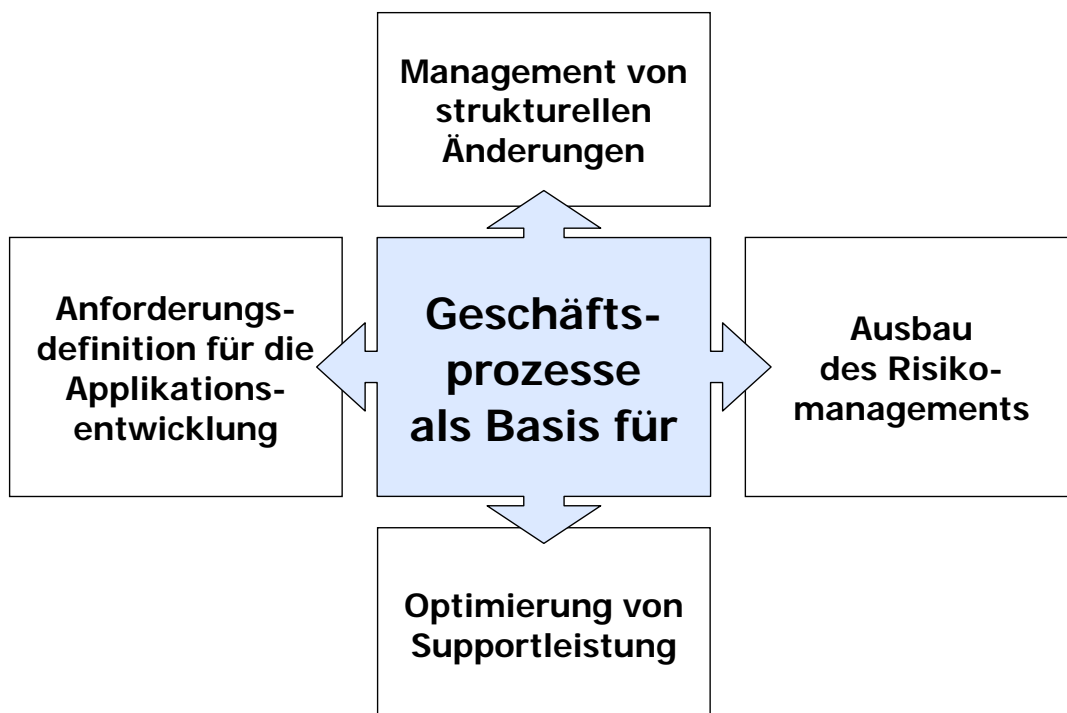


## Agenda

- 1. Geschäftsprozessoptimierung – die aktuellen Themen**
- 2. Erkenntnisse aus aktuellen Projekten**
- 3. Voraussetzungen für die nachhaltige Umsetzung**

- Studie von Fraunhofer IAO zeigt Trend bei Banken auf (Januar 2005)
  - **Prozessoptimierung** (Arbeitsteilung Front-/Back-Office) **auf Platz 1** bei den strategischen Handlungsfeldern 2005
  
- Studie Business Process Report 2005 von **IDS Scheer** (März 2005)
  - ...jedes  **dritte Unternehmen** hat seine **Kosten durch die Geschäftsprozessoptimierung um mehr als zehn Prozent reduziert**
  
- Gartner IT-Studie bestätigt (Mai 2005)
  - **Geschäftsprozessoptimierung auf Platz 1** bei den Prioritäten von 1300 CIOs
  - Aufbau einer sog. „Business Process Platform“ notwendig
  
- Trendstudie Business Process Management der Carnot AG (Juni 2005)
  - **95 Prozent** sehen Geschäftsprozessoptimierung **als vorherrschendes Thema**

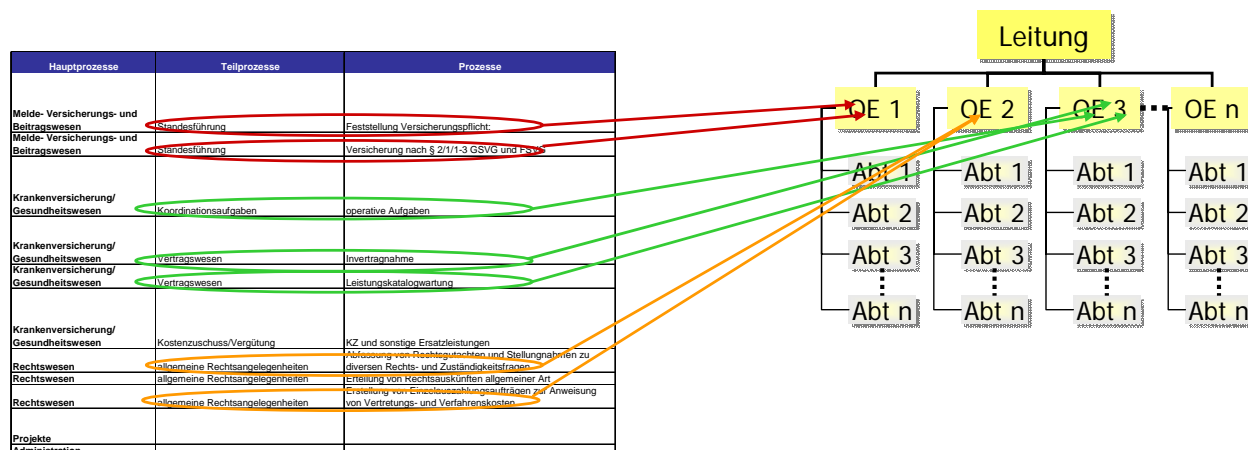
## Geschäftsprozesse als Basis für die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens



Auslöser	Analyse- erfordernis	Optimierungs- ansätze
<b>Sourcing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing</li> <li>Shared-Service-Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der sourcingrelevanten Prozesse</li> <li>Analyse der Ist-Prozesse auf prozessbezogene Schnittstellen zwischen den Sourcing-Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonisierung der Sourcing-Prozesse zwischen den Partnern mit dem Ziel einer transparenten Leistungsbeziehung</li> <li>Ableitung der Organisationsstruktur für die verbleibenden Aufgaben</li> </ul>
<b>Reorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion</li> <li>Übernahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der vollständigen Ist-Prozesse</li> <li>Definition bestehender und zukünftiger Kernprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung der Soll-Kernprozesse sowie der Management- und Unterstützungsprozesse</li> <li>Ableitung der Konzeption der Organisationsstruktur</li> </ul>

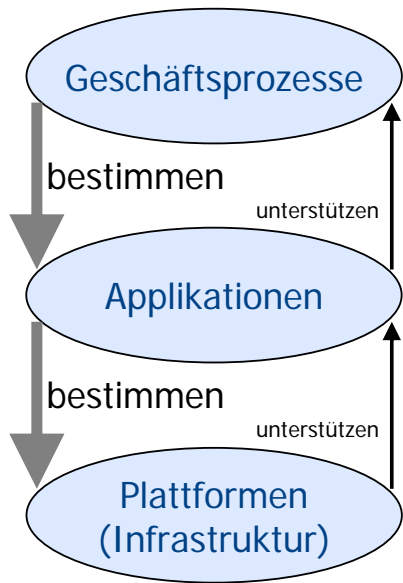
## Prozessmodell als Basis für die Aufbauorganisation

- Auf Basis der optimierten Soll-Prozesse und der damit verbundenen Personalbemessung erfolgt die Zuteilung von Aufgaben und Personalressourcen auf die einzelnen Organisationsbereiche
- Bei der Zuteilung werden unter anderem folgende Zielsetzungen verfolgt:
  - Homogenität des Aufgabenbereichs
  - Klare Schnittstellen



# Geschäftsprozesse bestimmen die Applikation

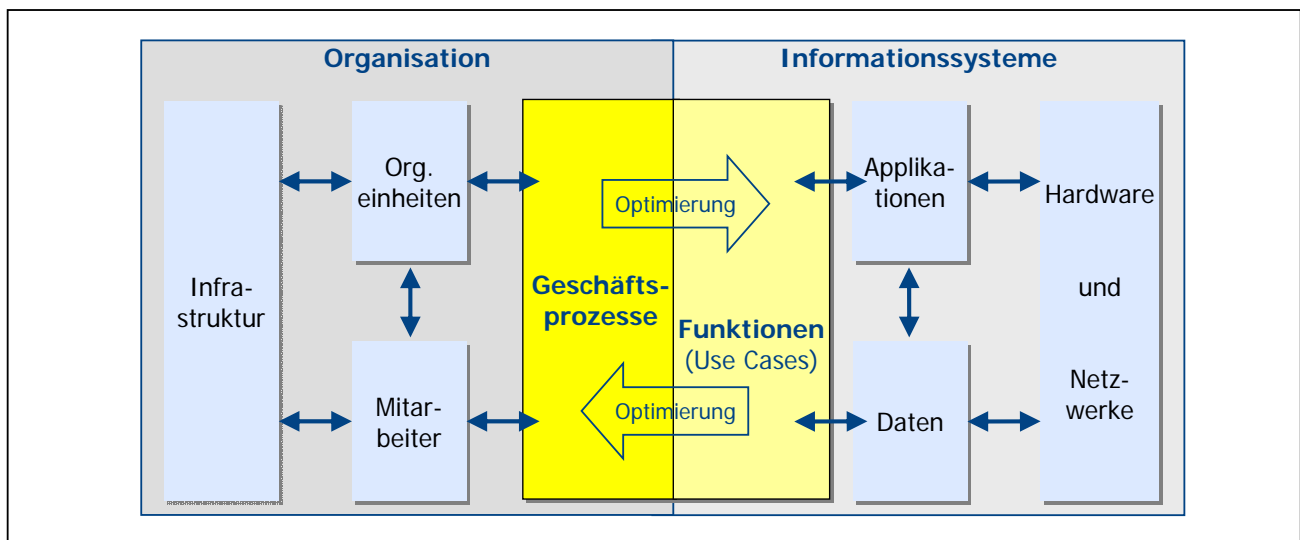
Prozesse > Funktionen > Anwendungen



- Analyse der erforderlichen IT-Unterstützung anhand der SOLL-Geschäftsprozessmodellierung
- Darstellung der Interaktionen zwischen dem Benutzer und der Software („Business-Use-Cases“)
- Strukturierung und Detaillierung der Business-Use-Cases (Datenobjekte, Fachlogik, nicht-funktionale Anforderungen)
- Detaillierung der geforderten Funktionalität in IT-gerechter Form („System Use Cases“)
- Clustern der definierten Funktionen zu Anwendungen (Fach-Informationssysteme)
- Entscheidung über die technische Realisierung einschließlich Make- or Buy

# Die Wechselwirkung von Organisation und IT

Geschäftsprozess- und Funktionssicht verschmelzen



- Aus den Geschäftsprozessen werden die Anforderungen an die Applikation abgeleitet, die Funktionalitäten der Applikationen sind Auslöser für weitere Optimierungen
- Die Applikationsarchitektur sollte in Rückkoppelung mit dem unternehmensweiten Geschäftsprozessmodell (weiter)entwickelt werden

## Rechtliche Rahmenbedingungen erfordern eine Verstärkung des Risikomanagements

- Bestimmungen im österreichischen Aktienrecht
  - Internationale Bilanzierungsvorschriften (IAS, US-GAAP)
  - Österreichischer Corporate Governance Kodex
  - Basel II - Anforderungen
  - Sarbanes Oxley Act (USA, Juli 2002)  
In Folge der Bilanzskandale bei den US-Firmen ENRON (Energieversorger) und  
WORLD.COM (Telekommunikation) verabschiedete der US-Kongress am 30.07.2002 den  
Sarbanes-Oxley Act (SOX).
- Richtlinie für ein IKS auf Ebene der EU in Diskussion (Novellierung 8. EU-RI)

## Auswirkungen des verstärkten Risikomanagement auf die Geschäftsprozesse

- SOX enthält zahlreiche Bestimmungen zur Verstärkung eines effizienten Kontroll- und Risikomanagements
    - Gesamthafte Betrachtung des Unternehmens auf der Ebene der Geschäftsprozesse zwecks Identifizierung der von Risiken betroffenen Geschäftsprozesse
    - Vollständige Dokumentation aller Prozesse mit Auswirkungen auf die Zahlen des Jahresabschlusses
    - Transparenz des internen Kontrollsystems
    - Bestätigung der Richtigkeit und Effizienz des internen Kontrollsystems durch das Management
- Risikomanagement erfordert die Auseinandersetzung mit dem unternehmensweiten Geschäftsprozessmodell



1. **Geschäftsprozessoptimierung – die aktuellen Themen**
2. **Erkenntnisse aus aktuellen Projekten**
3. **Voraussetzungen für die nachhaltige Umsetzung**

## Erkenntnisse aus aktuellen Projekten

1. Commitment des Managements, professionelles Projektmanagement und Change Management sind selbstverständlich auch für GPO-Projekte erforderlich
2. „Abteilungsdenken“ kann vielfach nur mit sehr viel Überzeugungsarbeit durch „Prozessdenken“ abgelöst werden
3. Die Veränderung bzw. Verschiebung der Prozessschnittstellen im Rahmen von Outsourcing-Projekten löst jedenfalls auch umfangreichen strukturellen Änderungsbedarf aus
4. Ein Prozess ist dann optimal, wenn er von der Organisation gelebt werden kann
5. Es ist die Motivation der Mitarbeiter, und nicht die Prozessdokumentationen, die über den nachhaltigen Unternehmenserfolg entscheiden

1. Geschäftsprozessoptimierung – die aktuellen Themen
2. Erkenntnisse aus aktuellen Projekten
3. Voraussetzungen für die nachhaltige Umsetzung

## Voraussetzung für die nachhaltige Umsetzung Prozessdimensionen gewinnen an Bedeutung

Veränderungen der Geschäftsprozesse sind unter mehreren Gesichtspunkten zu betrachten, wie zum Beispiel:

- Sicherstellung der optimalen Applikationsunterstützung
- Einhaltung der Erfordernisse des Risikomanagementsystems
- Gewährleistung der Messbarkeit der Prozessergebnisse (Performance Management)
- Erhaltung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit gegenüber Umweltänderungen durch eine geschäftsprozessorientierte Ausrichtung der Unternehmensstruktur



Die Herausforderung ist die Entwicklung und Pflege eines unternehmensweiten Geschäftsprozessmodells



**act Management Consulting GmbH**  
Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)