

Enterprise SPICE

Prozesse optimieren – Schritt für Schritt

Von Ernest Wallmüller und Hans Halstrick

Um heute im Markt bestehen zu können, müssen Organisationen immer grössere Anstrengungen unternehmen. Einerseits erwarten Kunden ein hohes Mass an Qualität und Lieferbereitschaft, andererseits verlangt der Kostendruck mehr Effizienz. So wird es immer wichtiger, die kritischen Geschäftsprozesse zu erkennen und mithilfe von Best Practices kontinuierlich zu verbessern.

SO 9001 geschafft, und was dann? Viele Unternehmen stellen sich diese Frage. Sie haben die erste Hürde auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung genommen und suchen jetzt eine Möglichkeit, ihre kritischen Geschäftsprozesse gezielt zu optimieren und das auch messen und nachweisen zu können. Vorhandene Standards wie COSO®, COBIT®, CMMI® oder ITIL® sind im Allgemeinen immer nur in Teilbereichen einer Organisation bei der Prozessverbesserung hilfreich. Andere Verbesserungsansätze wiederum, wie beispielsweise jener der EFQM oder der ESPRIX, haben die ganze Organisation im Fokus und stellen für viele einen enormen Kraftakt dar,

da sie zu wenig konkrete Stufen der Verbesserung bieten in Anbetracht der Vielzahl der Modellkriterien.

Enterprise SPICE hingegen bietet auf der Grundlage des iCMM (integrated Capability Maturity Model) und vieler anderer Input-Standards wie ISO 9001, ISO 12207, COBIT, Security and Safety Standards hier eine Governance-Lösung, die besonders, aber nicht ausschliesslich, für kleine und mittlere Organisationen interessant ist. Verbesserte Wirksamkeit durch integrierte Führung über alle Stufen der Geschäftsprozesse bis hin zu Projekt- und Teamprozessen ist bei diesem Best-Practice-Ansatz gegeben.

Die Enterprise-SPICE-Architektur

Enterprise SPICE kennt 29 Prozesse in drei Kategorien und dem Bereich der speziellen Anwendungen. Damit deckt es alle Prozesse in einer Organisation ab, und das branchenübergreifend (Grafik 1).

Die Kategorie Unternehmensführung (Governance/Management Category) umfasst all die Prozesse, die für die Führung der Organisation notwendig sind. Sie können auf die gesamte Organisation wie auf einzelne Abteilungen oder auch Projekte angewendet werden. Sie geben der betrachteten Einheit eine grund-

Schluss mit den Kraftakten

sätzliche Ausrichtung und überwachen die Ausführung der anderen Prozesse.

Die Kategorie Lebenszyklus (Life Cycle Category) enthält die

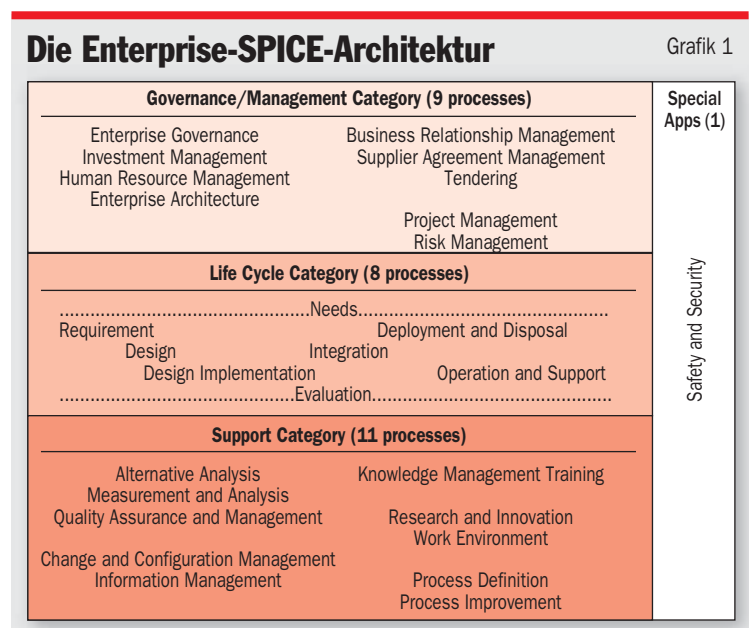
Prozesse zur Entwicklung, Bereitstellung, dem Betrieb und Unterhalt von Produkten und Dienstleistungen zur Erfüllung der Kundenanforderungen. Sie decken den typischen Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung ab, von den ersten Anforderungen bis zum Rückzug.

Die Kategorie Unterstützung (Support Category) umfasst die Prozesse, die falls erforderlich von den anderen Prozessen genutzt werden. Sie tragen nicht unwesentlich zum Erfolg und der Qualität der anderen Prozesse bei.

Die Speziellen Anwendungen (Special Apps) adressieren die Anwendung der Enterprise-SPICE-Prozesse in spezifischen Zusammenhängen oder aus spezifischen Sichtweisen. Dort ist der Aspekt «Sicherheit» untergebracht. Er betrachtet prozessübergreifend die Arbeits-, Umwelt-, Informations- und auch Produktsicherheit.

Zwei Modelle

Enterprise SPICE arbeitet mit zwei Modellen: Das Prozess-Referenz-Modell (Process Reference Model PRM) enthält die Prozesse mit dem Zweck und den Ergebnissen. Ergänzt werden sie durch



Dr. Ernest Wallmüller, Geschäftsführer und Senior-Berater der Firma Qualität & Informatik, Zürich, mit Schwerpunkt Qualitäts- und Process-Engineering, Autor mehrerer Bücher und Dozent für Wirtschaftsinformatik, www.itq.ch
Hans Halstrick, Leiter des Bereichs Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen und Lead Auditor bei der Swiss TS Technical Services AG, Wallisellen, www.swissts.ch

Prozessbeschreibungen, die zum Aufbau des Bewertungsmodells mit Effizienz- und Reifegradindikatoren definiert wurden.

Das Prozess-Bewertungs-Modell (Process Assessment Model PAM) hat zwei Dimensionen (Grafik 2): Prozess und Fähigkeit. Die Prozessdimension enthält Prozessbeschreibungen, die in Prozesskategorien eingeteilt sind. Sie sind ein Leitfaden, wie Prozesse anhand von Praktiken ausgeführt werden können. In der Reifegrad-(Capability)-Dimension werden Reifegrade für die Prozesse definiert («Wie gut wird es getan?»). Diese Dimension stellt generische Attribute bereit, die zur Messung der Fähigkeit eines beliebigen Prozesses herangezogen werden.

Die Enterprise-SPICE-Reifegrade

Die Reifegrad-Dimension besteht aus den sechs Reifegradstufen «unvollständig», «durchgeführt», «gesteuert», «etabliert», «vorhersagbar» und «optimierend» (Grafik 3). Diese treffen Aussagen über die Leistungsfähigkeit der in der Prozess-Dimension beschriebenen Prozesse. Den einzelnen Stu-

Enterprise SPICE

Sie haben sich sicherlich schon einmal folgende Fragen gestellt:

- Wissen wir, wie gut unsere kritischen Geschäftsprozesse funktionieren?
- Kennen wir unser Verbesserungspotenzial im Business?
- Wie messen wir uns wirklich mit unseren Mitbewerbern?
- Können wir nachweisen, dass unsere Geschäftsprozesse besser sind als die der anderen?
- Kennen wir die organisatorische Reife unserer Lieferanten?
- Wollen wir mehr aus unserem Managementsystem herausholen?
- Sind wir auch bezüglich unserer Prozesse noch innovativ genug?

Die Antworten liegen im Enterprise SPICE:

- Enterprise SPICE stellt ein international abgestimmtes Reifegradmodell mit Best Practices und Bewertungsschema dar.
- Mit Enterprise SPICE lässt sich jeder Geschäftsprozess unabhängig von anderen bewerten.
- Der mit Enterprise SPICE gemessene Reifegrad (Prozessqualität) ist ein Benchmark.
- Enterprise SPICE basiert auf dem 15504-Modell, einem weltweit anerkannten Standard für Assessment-Verfahren.
- Ein Enterprise SPICE Assessment bei Ihren Zulieferern gibt Ihnen die Antwort auf wichtige Fragen.
- Enterprise SPICE fördert die Optimierung mit Fokus auf die für unsere Organisation kritischen Geschäftsprozesse.
- Mit Enterprise SPICE ist man vorne mit dabei, da dieser Ansatz zu der derzeit innovativsten Verbesserungstechnologie (Reifegrade, kontinuierliche Verbesserung mit Praktiken) zählt.

Enterprise SPICE wird im Technical Report «Enterspice SPICE – An integrated Model for Enterprise-wide Assessment and Improvement Issue 1» beschrieben. Dieser Report kann von der Webseite www.enterprisespice.com heruntergeladen werden, zurzeit noch gratis.

zeln bestimmt. Es wird nicht nur die Existenz einer Prozessaktivität beurteilt, sondern auch die adäquate Durchführung der Aktivität bewertet. Die Bewertung jedes Prozessattributs erfolgt anhand einer vierstufigen Skala:

- nicht erfüllt: 0 bis 15 Prozent
- teilweise erfüllt: >15 bis 50 Prozent
- weitgehend erfüllt: >50 bis 85 Prozent
- vollständig erfüllt: >85 bis 100 Prozent

Während der Bewertung muss objektiv nachgewiesen werden, dass die Anforderungen auf der entsprechenden Stufe erfüllt wer-

den. Dies erfolgt zum Beispiel anhand von Arbeitsprodukten, welche als Ergebnisse aus den Prozessen hervorgehen, oder durch Aussagen der Prozessausführenden in Interviews. Anhand der Charakteristika der Prozesse wird durch den Assessor der Reifegrad ermittelt. Dabei spielen Basispraktiken und generische Praktiken eine wichtige Rolle. Zur Orientierung: Nach einer ersten ISO-9001-Zertifizierung stehen die meisten Organisationen auf einem Wert zwischen zwei und drei.

Geschäftsprozesse gezielt verbessern

Meist wird Enterprise SPICE zur internen Prozessverbesserung eingesetzt. Das interne Assessment liefert die Baseline, also die Grundlage, um Verbesserungen in der Organisation, einer Abteilung oder einem Projekt einzuleiten und das erreichte Ergebnis zu messen. Eine weitere Anwendung ist die unabhängige, externe Beurteilung der Prozessfähigkeit einer Organisation, etwa für die Auswahl von Lieferanten. In der Automobilindustrie beispielsweise werden mit Automotive SPICE,

einem Derivat von ISO 15504, schon seit 2007 die Evaluation und der Nachweis der Prozessfähigkeit der Software-Lieferanten durchgeführt.

Die deutschen Automobilhersteller AUDI AG, BMW Group, Daimler AG, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und Volkswagen AG haben sich im Rahmen der HIS (Herstellerinitiative Software) auf einen gemeinsamen Umfang der minimal in einem Assessment zu

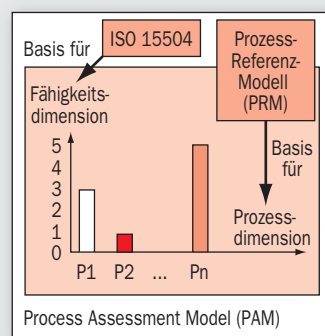
Prozessreife messen und vergleichen

betrachtenden Prozesse geeinigt (Minimal Scope). Seit 1. Januar 2007 werden von den Mitgliedern der HIS im Rahmen der gemeinsamen Projektarbeit mit Lieferanten ausschliesslich Automotive SPICE Assessments akzeptiert. Auch zum Benchmarking eignet sich Enterprise SPICE hervorragend, weil es auf einem bekannten, international getragenen Modell beruht. So lässt sich beispielsweise die Prozessreife verschiedener Ländergesellschaften eines

Wirksamer Best-Practice-Ansatz

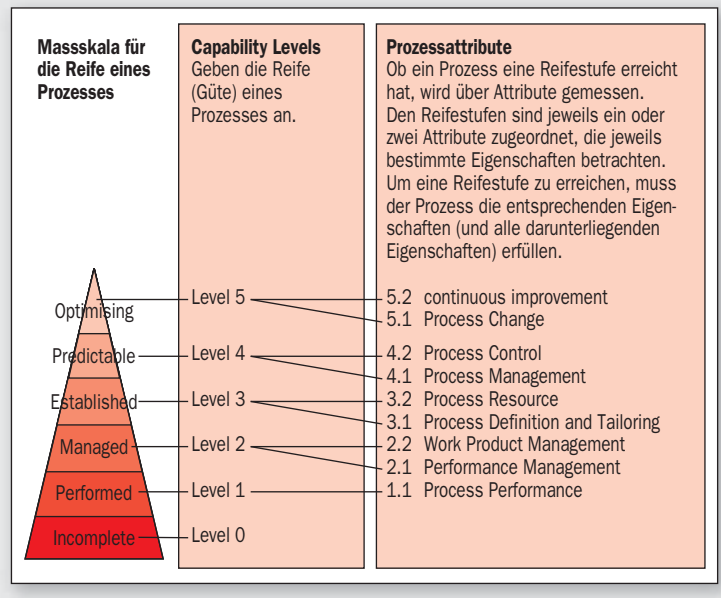
fen sind die Aktivitäten zugeordnet, die dazu führen, dass die Ergebnisse systematisch erarbeitet und am Ende des Prozesses in der definierten Qualität vorliegen. Den Reifegradstufen sind insgesamt neun Prozessattribute zugeordnet. Diese werden jeweils durch die ihnen zugeordneten grundlegenden Managementaktivitäten (generischen Praktiken) beschrieben und dienen der Beurteilung der Prozesse. Der Reifegrad wird für jeden Prozess ein-

ISO 15504 mit PRM und PAM Grafik 2



Die Enterprise-SPICE-Reifegrade

Grafik 3



Konzerns messen und vergleichen. Zuletzt kann das Modell mit seinen Practices auch bei der Prozessmodellierung herangezogen werden.

Der grosse Vorteil von Enterprise SPICE liegt darin, dass sich die Organisation ganz auf die

Lohnende Investition

Optimierung der kritischen Geschäftsprozesse konzentrieren kann. Es ist dadurch möglich, die stets beschränkten Ressourcen zielgerichtet dort einzusetzen, wo sie den meisten Nutzen bringen.

Die ersten Unternehmen sind schon dabei!

Es gibt bereits erste Trials, also Projekte, um Enterprise SPICE in der Praxis zu erproben und die Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes auszuloten. Folgende Organisationen haben bereits Lessons Learned durchgeführt:

- Die Firma SVOX, die im Bereich der Sprachverarbeitung tätig ist, hat sich 2010 mit einem Enter-

prise SPICE Assessment in Ergänzung zu ISO 9001 fit für den internationalen Markt gemacht.

- Ein Unternehmen aus der Maschinenbauindustrie im Raum Stuttgart hat im 2010 – aufgeschreckt durch die Wirtschaftskrise – seinen Prozess zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse einem Enterprise SPICE Assessment unterzogen und erfolgreich optimiert.

- Die Federal Aviation Administration (FAA), eine Behörde des US-Verkehrsministeriums mit Sitz in der Hauptstadt Washington, D.C., hat 2010 ihren Investment-Management-Prozess einem Assessment nach Enterprise SPICE unterzogen, um zielgerichtet und sicher investieren zu können.

Es sind weitere Organisationen aus verschiedenen Branchen dabei, die Möglichkeiten von Enterprise SPICE zu nutzen, um sich für den Wettbewerb zu rüsten. Wann beginnen Sie? ■