

Enterprise SPICE^{®1}

Prozesse optimieren – Schritt für Schritt

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 mit Hilfe von Best Practices kontinuierlich zu verbessern.

Sie haben sich sicherlich schon einmal folgende Fragen gestellt:

- Wissen wir, wie gut unsere kritischen Geschäftsprozesse funktionieren?
- Kennen wir unser Verbesserungspotential 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.

ISO 9001 geschafft, und was dann? Viele Unternehmen stellen sich diese Frage. Sie haben die erste Hürde auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung genommen und

¹ Enterprise SPICE, COSO, COBIT, CMMI und ITIL sind eingetragene Warenzeichen.

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 z.B. 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 3 Kategorien und dem Bereich der speziellen Anwendungen. Damit deckt es alle Prozesse in einer Organisation ab, und das branchenübergreifend.

Governance/Management Category (9 processes)	Special Aps (1)
Enterprise Governance Investment Management Human Resource Management Enterprise Architecture Business Relationship Management Supplier Agreement Management Tendering Project Management Risk Management	S a f e t y
Life Cycle Category (8 processes)	a
Requirements Needs Design Design Implementation Integration Deployment and Disposal Evaluation Operation and Support	n d S e c u r i t y
Support Category (11 processes)	
Alternatives Analysis Measurement and Analysis Quality Assurance and Management Change and Configuration Management Information Management Knowledge Management Training Research and Innovation Work Environment Process Definition Process Improvement	

Abb. 1 Die Enterprise SPICE Architektur
(Quelle: Enterprise SPICE Technical Report Issue 1 – September 2010)

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 grundsätzliche Ausrichtung und überwachen die Ausführung der anderen Prozesse.

Die Kategorie **Lebenszyklus** (Life Cycle Category) enthält die Prozesse zur Entwicklung, Bereitstellung, 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 **Spezielle Anwendungen** (Special Applications) 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.

2 Modelle

Enterprise SPICE arbeitet mit 2 Modellen: Das Prozess Referenzmodell (Process Reference Model PRM) enthält die Prozesse mit dem Zweck und den Ergebnissen. Ergänzt werden sie durch Prozessbeschreibungen, die zum Aufbau des Bewertungsmodells mit Effizienz- und Reifegradindikatoren definiert wurden.

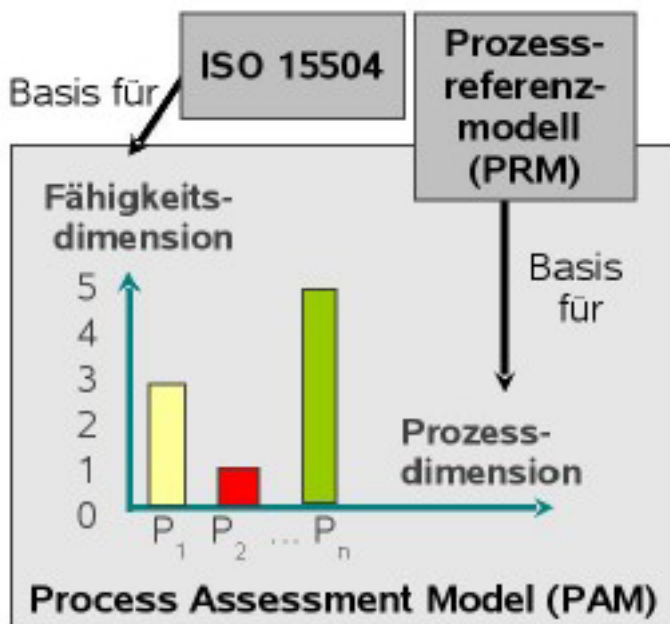


Abb. 2 ISO 15504 mit PRM und PAM

Das Prozess Bewertungsmodell (Process Assessment Model PAM) hat 2 Dimensionen (siehe Abb. 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.

Auszug aus der Prozessbeschreibung zum Human Resource Management:

Process Purpose: The purpose of the Human Resource Management process is to provide the organization with individuals who possess skills and knowledge to perform their roles effectively and to work together as a cohesive group.

Process Outcomes : As a result of successful implementation of the Human Resource Management process:

- 1) Committed work is matched to human resources, and qualified individuals are recruited, selected, and transitioned into assignments.
- 2) Objectives related to committed work are defined against which performance can be measured.
- ...
- 6) Knowledge is shared for efficient and effective interaction.
- 7) Workforce performance is monitored against objectives.

Base Practices

BP1: Develop a Strategy for Human Resource Management. Develop a strategy for human resource management, including how needed skills and competencies will be identified, developed or ... at both the organizational and unit levels. [Outcomes: 1, 2, 5]

...

BP11: Maintain Staff Records. Maintain adequate records of staff, including personnel details, information on skills, training completed, and on performance evaluations. [Outcomes: 3, 4, 5, 7]

Relationship Notes

NOTE 1: Enterprise Governance process provides the vision, mission, values, performance goals, objectives, targets, policies, directives and enterprise performance, and the Human Resource Management process supports sharing a common vision, culture, understanding of enterprise goals and objectives, and the role of employees in achieving them.

....

NOTE 7: Human Resource Management process interacts with Training process.

Enterprise SPICE ist in dem 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.

Die Enterprise SPICE Reifegrade

Die Reifegrad-Dimension besteht aus den sechs Reifegradstufen (siehe Abbildung 3) „unvollständig“, „durchgeführt“, „gesteuert“, „etabliert“, „vorhersagbar“ und „optimierend“. Diese treffen Aussagen über die Leistungsfähigkeit der in der Prozess-Dimension beschriebenen Prozesse. Den einzelnen Stufen 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 einzeln 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% - 15%, „teilweise erfüllt“: >15% - 50%, „weitgehend erfüllt“: >50% - 85%, „vollständig erfüllt“: >85% - 100%). Während der Bewertung muss objektiv nachgewiesen werden, dass die Anforderungen auf der entsprechenden Stufe erfüllt werden. Dieses 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 2 und 3.

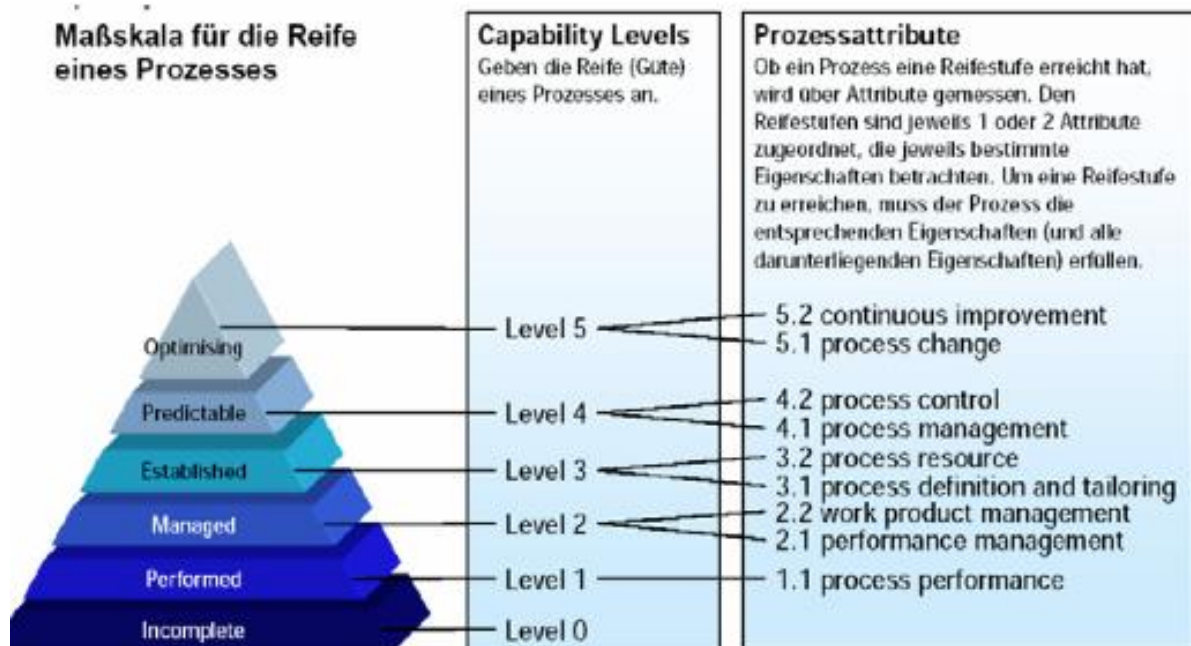


Abb. 3: Die Enterprise SPICE Reifegrade

Geschäftsprozesse selektiv bewerten und 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, z. B. 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 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 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 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 von diesem Ansatz auszuloten. Folgende Organisationen haben bereits Lessons Learned durchgeführt:

- Die Firma SVOX, die im Bereich der Sprachverarbeitung tätig ist, hat sich 2010 mit einem Enterprise SPICE Assessment in Ergänzung zu ISO 9001 fit für den internationalen Markt gemacht.
- Ein Unternehmen aus der Maschinenbauindustrie im Raum Stuttgart hat in 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 seinen 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?

Weitere Informationen gibt es bei den Autoren oder bei www.enterprisespice.com.

Die Autoren:

- **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.swisstts.ch