

# Prozessreife: Basis einer erfolgreichen Digitalisierung

Rupert Hierzer

**Reifegradmodelle können zur Bewertung von Prozessen eingesetzt werden. Sie vermitteln ein Maß für die Effektivität und Effizienz eines Prozesses und beziehen sich darauf, wie gut ein Prozess definiert, implementiert, gelebt und überwacht wird und wie gut er die an ihn gerichteten Erwartungen und Anforderungen erfüllt. Je höher der Reifegrad, desto ausgereifter ist der Prozess.**

Reifegradmodelle bewerten aber nicht nur die Güte einzelner Prozesse, sondern auch das System, welches die Prozesse betreut, verbessert und weiterentwickelt: das Prozessmanagement. Ist das Prozessmanagement in der Organisation wenig bis gar nicht ausgeprägt, hat der damit einhergehende Mangel an Prozessorientierung elementare Auswirkungen auf die Prozessreife.

Die Einschätzung der Prozessreife ist komplex und dynamisch, da ein Prozess kein starres, unveränderliches Objekt ist, sondern der Ausdruck einer wandelbaren Kooperation entlang einer mit Menschen und Organisationseinheiten besetzten Wertschöpfungskette.

Prozesse befinden sich in einer permanenten Weiterentwicklung. Ab dem Moment ihrer Inbetriebnahme verändern sie sich, auch ohne bewusste Mitwirkung der Organisation. Mitarbeitende wechseln, neue Software wird installiert, alte Technik erneuert – all dies hat Auswirkung auf die Prozesse.

## Lesen Sie

- nach welchem Prinzip Reifegradmodelle arbeiten
- wie eine kontinuierliche Anwendung von Prozessreifegradmodellen erfolgen kann

## Reifegradmodelle

Anfang der 1970er-Jahre entstanden die ersten Reifegradmodelle. Knapp 50 Jahre später gehen aktuelle Schätzungen mittlerweile von mehr als 200 verschiedenen Reifegradmodellen aus [2]. Das Capability Maturity Model Integration (CMMI) und seine Derivate sind bekannte Vertreter. Wurde CMMI vorwiegend für Softwareprozesse entwickelt, existieren mittlerweile unzählige Prozessreifegradmodelle, die auf alle Arten von Prozessen und Branchen anwendbar sind. Die renommiertesten Modelle und deren Ausprägungen sind in Tabelle 1 dargestellt.

Reifegradmodelle arbeiten grundsätzlich nach einem einheitlichem Prinzip. Die Bewertung einer Reihe von Kriterien führt zu einer Evaluierung der Leistungsfähigkeit von Prozess und Prozessmanagementsystem. Die meisten Modelle folgen dabei fünf Entwicklungsstufen [3], an denen sich die Reifegradbestimmung orientiert.

- **Reifegradstufe 1:** Prozesse laufen „chaotisch“ ab und orientieren sich an den ausführenden Personen. Ergebnisse sind nicht vorhersagbar, die mit dem Prozess betrauten Ressourcen sind stark mit der Behebung von Problemen belastet.
- **Reifegradstufe 2:** Es finden sich erste Ansätze eines Prozessmanagements. Allerdings fehlen einheitliche Vorgaben für Organisation und Controlling der Prozesse. Damit einhergehend fehlt die Basis für systematische Prozessverbesserungen.

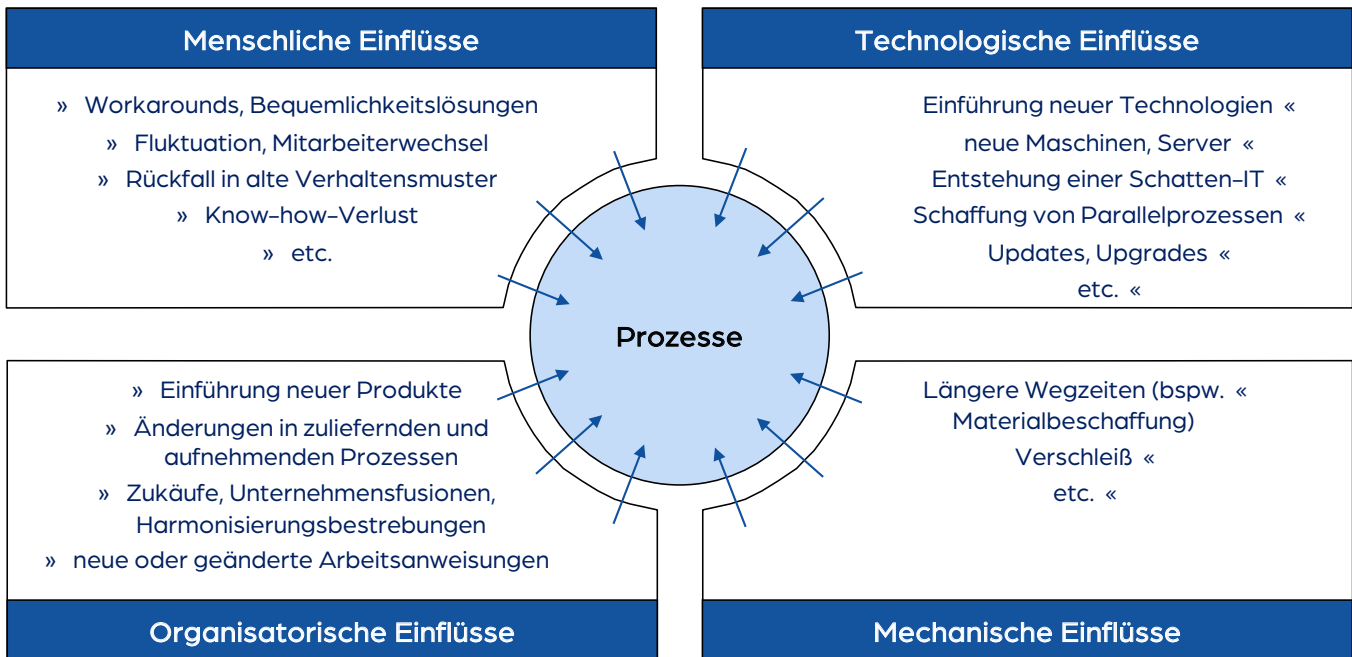


Bild 1: Einfluss- und Veränderungsfaktoren für Prozesse [1].

rungen und die Entwicklung organisationsweiter Kenntnisse.

- **Reifegradstufe 3:** Auf diesem Entwicklungsstand beginnt das systematische und aktive gelebte Prozessmanagement. Es werden einheitliche Geschäftsprozesse für die gesamte Organisation eingeführt.
- **Reifegradstufe 4:** Prozessleistung und Prozessergebnisse werden quantitativ gemessen, analysiert und anhand vorgegebener Zielwerte überwacht. Die Analyse von Abweichungen und Auffälligkeiten macht es möglich, Korrekturen zu erkennen und Maßnahmen zur Prozessverbesserung einzuleiten.
- **Reifegradstufe 5:** Auf dieser Stufe wird von der Organisation nicht nur die Prozessleistung, sondern auch das Prozessmanagementsystem kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.

## Geringe Nutzung von Reifegradmodellen

In vielen Organisationen ist das Prozessmanagement dem Qualitätsmanagement untergeordnet und hat in dieser Abhängigkeit meist seine eher dokumentierenden Eigenschaften entwickelt. Prozesse dienen dem Erhalt bestehender Qualitätszertifikate (bspw. ISO 9001), werden aufgenommen und beschrieben, aber seltener aktiv überwacht, verbessert und weiterentwickelt.

Gelebte Praxis ist auch, dass zahlreiche Unternehmen immer noch über keine ausreichenden Prozessmanagementstrukturen und Ressourcen [4] verfügen. Sind Strukturen und Ressourcen vorhan-

den, werden sie oftmals im mittleren Management verantwortet, wo die Möglichkeiten, bereichs- und unternehmensübergreifende Prozesse zu gestalten und zu entwickeln, eher begrenzt sind.

## Prozessreife ganzheitlich denken

Die Bewertung der Prozessreife hat sich schon immer als ganzheitliches Steuerinstrument verstanden. Im Fokus eines Reifegradmodells steht nicht der einzelne Prozess, sondern die Aufeinanderfolge einzelner Prozesse zu einem sich Ende-zu-Ende verbindenden Geschäftsprozess (bspw. Auftrag bis Lieferung). Die Reife eines Prozesses wird dabei immer durch sein schwächstes Glied bestimmt. Selbst wenn nur ein einzelner Arbeitsschritt eine geringere Prozessreife im Vergleich zu allen anderen aufweist, bestimmt dieser Schritt jedoch die Güte des ganzen Prozesses.

Viele Unternehmen beschäftigen sich vorwiegend mit Prozessen, die innerhalb ihrer eigenen Organisation ablaufen und an den Unternehmensgrenzen enden. Gerade in den letzten Jahren hat sich diese Sichtweise in vielen Branchen nicht bewährt. Just-in-Time, schlanke Lagerhaltung, der Transfer signifikanter Wertschöpfungsanteile in Billiglohnländer oder geostrategische Abhängigkeiten von zentralen Rohstoffen haben Prozessketten nicht nur überdehnt, sondern auch die Vulnerabilität vieler Prozesse dramatisch gesteigert. Damit einhergehend wuchs die Abhängigkeit von außerhalb des Unternehmens ablaufenden Wertschöpfungsprozessen. Die Nichteinbindung dieser Abläufe in

einem zentralen Prozessmanagement und einer korrespondierenden ganzheitlichen Reifegradbewertung verschlechtert nicht nur die Prozessleistung und das Prozessergebnis, sondern lässt den Umgang mit Prozessrisiken zunehmend unbeantwortet.

## Reifegradmodelle erleben eine Renaissance

Mit fortschreitender Digitalisierung kam vermehrt der Wunsch auf, die digitale Transformation transparent und messbar zu gestalten. Diesem Wunsch, den aktuellen Entwicklungs- bzw. Digitalisierungsstand eines Prozesses sichtbar zu machen, kommen Reifegradmodelle seit jeher nach. Unterstrichen wird dieser Trend durch die Weiterentwicklung bestehender Reifegradmodelle hin zu digitalen Reifegradmodellen, die eines gemeinsam haben: Prozesse werden als Schlüssel zur Digitalisierung verstanden [1]. Die regelmäßige Bewertung der Prozessreife dient als zentrales Leit- und Kontrollinstrument auf dem Weg zu hochreifen, digitalisierten Geschäftsprozessen.

## Aktuelle Treiber der Prozessreife

Das am 01. Januar 2023 in Kraft getretene Lieferkettengesetz nimmt direkten Einfluss auf die Pro-

zessreife europäischer Unternehmen. Das Gesetz verpflichtet Organisationen, ihre Lieferketten auf mögliche Menschenrechtsverletzungen und Umweltverbrechen zu überwachen. Um dieser Verpflichtung gerecht zu werden, müssen Firmen ihre Prozesse für die Überwachung und Berichterstattung über den Zustand der Lieferketten umgestalten.

Ein weiterer Treiber der Prozessreife ist das zunehmende Interesse von Finanzinstituten an der Einbettung von ESG-Kriterien in betriebliche Abläufe und Wertschöpfungsketten der Unternehmen. Rückversicherer und Banken sind mittlerweile bestrebt denn je, Investitionen und Sicherheitsleistungen an die Erfüllung ökologischer, sozialer und unternehmenssteuernder Kriterien zu knüpfen. Dabei wird das Management und die Abdeckung von Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette in die Verantwortung der Unternehmen übertragen. Eine Studie der Managementberatung Synpulse [5] zeigt, dass ein hoher Aufwand nötig ist, bis ESG nahtlos und effizient in die Geschäftsabläufe und -prozesse der Unternehmen integriert ist. Langfristig werden diese Entwicklungen dazu beitragen, die Prozessreife europäischer Unternehmen zu verbessern, um den Anforderungen des Gesetzgebers und der Finanzmärkte gerecht zu werden.

Modelle	Anwendungsbereich	Objekt	Detaillierungsgrad
CMMI	Entwicklung, Beschaffung, Service	Organisation	hoch
SPICE / ISO 15504	Softwareentwicklung	einzelne Prozesse	hoch
BPMM (OMG)	Industrie	Prozessmanagementsystem	hoch
ITIL	IT-Services	Organisation	mittel
ISO 9004:2018	generell	Prozessmanagementsystem	mittel
PEMM	generell	Organisation, einzelne Prozesse	niedrig bis mittel

Tabelle 1: Übersicht der bekanntesten Reifegradmodelle (in Anlehnung an [3]).

## Reifegradmodelle unterstreichen die Notwendigkeit, Prozesse schrittweise zu digitalisieren

Eine aktuelle Studie [6] zeigt, dass die Investitionsbereitschaft deutscher Unternehmen in Digitalisierungsvorhaben deutlich zurückgegangen ist. Daneben belegen die Studienergebnisse, dass mehr und mehr Organisationen erkennen, dass eine Verbesserung der Prozessreife vor allem ein Veränderungsprozess ist, der die Akzeptanz der Mitarbeiter voraussetzt. Kleinere Pilotprojekte sind wesentlich besser geeignet, neues Arbeiten zu erproben und Akzeptanz für die Veränderung im Unternehmen zu schaffen. Gleichzeitig sinkt das Risiko, mit Verbesserungsmaßnahmen zu scheitern.

Die häufigste Einführungsmethode von ERP-Systemen ist nach wie vor die Wasserfallmethode. Diese kann geordnete Struktur und Planungssicherheit garantieren. Dennoch birgt der Ansatz auch Risiken. Bei einer linearen Implementierung kommen die eigentlichen Anwender\*innen erst spät in Kontakt mit dem System. Schwachstellen werden dadurch oft verspätet erkannt und beseitigt. Dies kann zu Kostensteigerungen, Fehleinschätzungen und einschneidenden Zeitverzögerungen führen.

Um diese Probleme zu umgehen, wird mittlerweile mehr und mehr auf agile Implementierungsverfahren gesetzt.

## Prozessreife als Digitalisierungstreiber

Studien [7] belegen, dass Unternehmen, die einen hohen Prozessmanagementreifegrad aufweisen, auch einen hohen Digitalisierungsreifegrad vorweisen können. Sie zeigen zudem, dass alle Faktoren (bspw. KVP, Managementeinbindung, prozessorientierte Werte und Anreize, Prozessverantwortliche etc.), die für das Prozessmanagement von elementarer Bedeutung sind, eine ebenso relevante Voraussetzung für digitale Innovationen bilden. Umgekehrt bedeutet das, dass Unternehmen mit geringer Prozessorientierung und Prozessreife wesentlich öfter mit digitalen Innovationen scheitern.

Bei der Verbesserung der Prozessreife können ERP-Systeme eine vitale Rolle spielen. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Prozesse standardisieren, automatisieren und verbessern zu können. Gleichzeitig stellen sie auch eine zentrale Datenquelle bereit, die es Unternehmen erlaubt, ihre Prozesse auf Grundlage von Echtzeitdaten zu überwachen und zu optimieren. Dies ermöglicht es Organisationen nicht nur schneller auf Änderungen im Geschäftsumfeld reagieren zu können, son-

dern auch die Leistung ihrer Prozesse kontinuierlich zu messen und zu analysieren. Dadurch können Schwachstellen identifiziert und beseitigt werden, was wiederum die Prozessreife fördert.

Ein weiterer Vorteil ist die aus einer zentralen Datenhaltung resultierende Fähigkeit, Ende-zu-Ende-Transparenz in der Lieferkette zu schaffen. Im Gegenzug können Unternehmen dadurch ihre Kunden und Lieferanten besser verwalten und koordinieren, was die Prozesseffizienz erhöht.

Gleichzeitig besteht auch die Gefahr, dass Unternehmen, die im Vorfeld einer ERP-Einführung nicht über ausreichende Prozessorientierung und Prozesskenntnisse verfügen, die Formulierung der notwendigen Prozessanforderungen zu ungenau verfassen. Ungenaue Anforderungen wiederum führen zu unzureichenden Implementierungsergebnissen.

Unternehmen mit geringer Prozessreife sollten also vor der Realisierung größerer Digitalisierungsvorhaben zunächst ihre Prozessorientierung stärken. Schritte in diese Richtung stellen die Etablierung eines lebendigen Prozessmanagementsystems, die Verankerung im Topmanagement, die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und die Entwicklung der Prozessfähigkeiten der Mitarbeiter dar.

## Welches Vorgehen?

### 1. Passendes Reifegradmodell auswählen

Mit dem Ziel einer dauerhaften Transparenz und Messbarkeit der Prozessreife empfiehlt sich zunächst die Auswahl eines zum Unternehmen und der Art der Anwendung passenden Reifegradmodells. Zur Auswahl dienen folgende Fragestellungen:

- Soll die Prozessreife dauerhaft transparent gemacht werden oder ist dies ein einmaliges Vorhaben?
- Stehen für das Prozessmanagement dauerhaft genügend Ressourcen zur Verfügung?

Handelt es sich bei der Prozessreifeermittlung um ein einmaliges Vorhaben oder stehen dauerhaft nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung, empfehlen sich einfache Self-Assessment-Modelle wie beispielsweise das vom Schöpfer des Business Process Reengineering Prof. Hammer entwickelte PEMM-Modell (Process and Enterprise Maturity Model).

Soll ein Reifegradmanagement dauerhaft in einem Prozessmanagementsystem etabliert werden bzw. arbeiten sie in einer Industrie, die bestimmte



Modelle voraussetzt (bspw. A-SPICE im Automotive-Bereich), bieten sich einige etablierte Modelle wie CMMI, Eden, SPICE, A-SPICE, ISO 9001 oder EFQM an. Diese setzen jedoch mehr oder weniger umfangreiche Kenntnisse und Ressourcen bei Einsatz und Arbeit mit dem jeweiligen Modell voraus.

## 2. Reifegrad erstmalig ermitteln

Die erstmalige Ermittlung des Reifegrades dient nicht nur als Referenz für die interne Weiterentwicklung des Prozessmanagements eines Unternehmens, sondern fungiert auch als Benchmark zu Industrie-Peers und liefert Aufschluss darüber, über welche Prozessreife ein Unternehmen im Verhältnis zu Mitbewerbern verfügt.

## 3. Komplexität reduzieren

Das globale Marktumfeld entwickelt sich heutzutage deutlich volatiler und unvorhersehbarer (Lieferengpässe, Rohstoffmangel, Preisdynamiken etc.) als früher. Die Einführung agiler Methoden im Sinne eines agilen Prozessmanagements schafft die Voraussetzung, die Komplexität prozessverbessernder Maßnahmen zu reduzieren und die Wirksamkeit und Auswirkungen von Veränderungen schneller und mit geringerem Aufwand sichtbar zu machen.

Auch wenn Agiles Prozessmanagement und Prozessreife auf den ersten Blick unvereinbar erscheinen, so sind es doch zwei miteinander verbundene Konzepte, die in der Praxis eng zusammenarbeiten können. Während Prozessreife darauf abzielt, Geschäftsprozesse kontinuierlich zu verbessern und zu optimieren, zielt agiles Prozessmanagement darauf ab, Prozesse schnell und flexibel an sich ändernde Anforderungen anzupassen. Durch die Verwendung agiler Methoden erfolgt zudem eine stärkere Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess. Dies wird mit einer höheren Akzeptanz und Motivation der Mitarbeitenden belohnt.

## 4. Die einfachsten Hebel identifizieren

Auch wenn in Reifegradmodellen grundsätzlich die Regel gilt, das schwächste Glied bestimmt den Reifegrad, so sollte bei der Implementierung von Prozessverbesserungen doch darauf geachtet werden, an welchen Stellen schnell Erfolge erzielt werden können. Selbst wenn das bedeutet, dass nur einzelne Arbeitsschritte oder Teilabläufe eine verbesserte Prozessreife aufweisen.

## Fazit

Die Vorteile, die die Arbeit mit Reifegradmodellen bietet, sind nur bei kontinuierlicher Anwendung und steter Prozessverbesserung einlösbar. Je nach Unternehmensgröße fordert kontinuierliche Prozessverbesserung auch ein Mindestmaß an Ressourcen und benötigt ein etabliertes Prozesskontrollsystem, welches in der Lage ist, Prozesse zu überwachen und zu analysieren, um daraus entsprechende Maßnahmen für eine Verbesserung der Prozessreife abzuleiten.

### Literatur:

- [1] Hierzer, R.: Prozessoptimierung 4.0 – Den digitalen Wandel als Chance nutzen, Haufe Verlag, 2. Auflage, München 2020, S. 77ff; 105f.
- [2] Harmon, P.: Process Maturity Models. In: Business Process Trends, Vol. 2, No. 5, www.bptrends.com, Mai 2009.
- [3] Schmelzer, H. & Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Hanser Verlag, 8. Auflage, München 2013, S. 361ff.
- [4] Dombrowski U., et al.: Prozessorganisation in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/2015, Hogrefe Verlag, Stuttgart 2015, S. 63–69.
- [5] Roder P., et al.: ESG Market Study for the Risk Transfer Market, Synpulse Schweiz AG, Zürich 2020.
- [6] Berg A.: Digitalisierung der Wirtschaft, Bitkom Studie, Berlin 2022.
- [7] Allweyer, T.: Prozessmanagement für die digitale Transformation. Untersuchung aktueller Ansätze des Geschäftsprozessmanagements als Enabler für die digitale Unternehmenstransformation, Forschungsbericht, Hochschule Kaiserslautern 2020, S. 8ff.

### Stichworte:

Prozessreife, Reifegradmodell, Digitalisierung, ESG, Lieferkettengesetz, ERP-Implementierung, Agiles Prozessmanagement

Rupert Hierzer ist begeisterter Bergsportler und leidenschaftlicher Organisationsentwickler. So unterschiedlich beide Disziplinen auf den ersten Blick erscheinen mögen, existieren doch erstaunliche Parallelen. Denn für beide sind Ausdauer, Agilität und eine Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung die Schlüssel zum Erfolg. Als „Brückenbauer“ sieht er den Menschen im Zentrum der Veränderung.



Gemensprung GmbH  
Spinnerei 1  
88239 Wangen im Allgäu  
E-Mail: [r.hierzer@gemensprung.de](mailto:r.hierzer@gemensprung.de)  
[www.gemensprung.de](http://www.gemensprung.de)