



DEWEY & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS

Prozessmanagement als Voraussetzung zur Produktivitätssteigerung

**Erfahrungen mit der Einführung von
Prozessmanagement - Systemen**

VDE

München, 13.3.2014



Dewey & Partner Management Consultants

Managing Partner: Christoph Dewey | Akilindastrasse 19 | D-82166 Gräfelfing

Phone: +49 (0)89 89 86 05 – 35 | Fax: +49 (0) 89 89 86 05 – 34 | Mobile: +49 (0)160 901 119 81 | E-Mail: Christoph.Dewey@dp-mc.com



DEWEY & PARTNER
STRATEGY, TRANSFORMATION AND
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS



Akilindastrasse 19
D-82166 Gräfelfing

www.dp-mc.de

Bernhard Jaksche

Mobile + 43 – (0) 664 - 330 99 26

E-mail bernhard.jaksche@dp-mc.com

dp enables uniquely for the **Management Traction between Strategy, Business System and ICT¹⁾**: Consultancy content, developed methodologies and consultant profiles are focused and delivered within integrated project approaches

Business Transformation

- Transformation Management: Mobilize, Execute, Sustain
- Multi-Project-Management
- Change Factory
- Integrated Project Management
- Situational Problem Solution and Decision Making: AAA (Analyze, Act, Appreciate)



Strategy & Organization

- Strategy: New business rules, business system strategies, long term decision making under extreme uncertainties
- Organization: Governance, Restructuring, Carve In/Out, Shared Services
- Process Engineering: Modeling and implementation, new capabilities, benchmarking
- Strategic Controlling & Balanced Scorecard

ICT Management

- Value Add of the ICT¹⁾ organization
- Service Portfolio Management
- Optimized value chain, Make-or-Buy
- Contract- and Claim Mgmt.
- ICT¹⁾ Efficiency Program

- 1 **Überlegungen vor Beginn:** Zielbild, Nutzen und Rahmenbedingungen.
Kritische Voraussetzungen in der Organisation
- 2 **Aufbau des PzM - Systems:** Konzept & Vorgehensmodell, strategische Anbindung, Implementierung
- 3 **Erfahrungen aus der Praxis:** The good, the bad & the ugly
- 4 **Diskussion**

Die **Bedarfsanalyse** vorab kostet Zeit & Geld, aber sie erzeugt Klarheit über Zielbild, Umfang und Prioritäten des geplanten PzM – Systems

- Wo müssen wir uns verbessern?
- Welche Fehler, Wo?
- Wo verlieren / verärgern wir Kunden?
- Wo verlieren wir Geld?
- Wo verfehlen wir Standards?
- Wo frustrieren die Prozesse die Mitarbeiter?
- Wo fehlt uns Information?

Identifizieren des Bedarfs & der Schwachstellen

- Durchlaufzeiten
- Fehlerarten
- Fehlerquoten
- Ausschussraten
- Non Conformities

Erheben & analysieren der Fakten

- Kundenbeschwerden
- Retouren
- Erfahrungen der Mitarbeiter

Ziele setzen & entscheiden

- Ziele & Nicht Ziele
- Business Case
- Prioritäten
- Umfang
- Timelines
- Ressourcen
- Fähigkeiten
- Vorgehen

Das Unternehmen definiert **Ziele und Nutzen** seines Pzm – Systems:
Maßanzug statt „One size fits all“

Beherrschbarkeit

- Transparenz über die gültigen Prozesse, Ziel – Reifegrad, ...

Verhalten

- Bereichsübergreifende Prozesskultur, gemeinsames Qualitätsverständnis, ...

Governance

- Verbindlichkeit des Arbeitens nach Prozessen, vergleichbarer Arbeitsmodus,...

Effektivität und Effizienz

- Mehrwert für das Business schaffen, Fehler(kosten) verhindern, ...

Orientierung am Leistungsempfänger

- Sichtweise des Leistungsempfängers integrieren, ...

End to End Sicht

- Geregelte Informationsweitergabe an den Schnittstellen, ...

Im **Business Case** werden Kosten und Nutzen quantifiziert. Er dient als Entscheidungsgrundlage auf Management-Ebene

- Überstunden, bzw. zusätzliches Personal in der Transformation, zusätzliche Aufgaben, Aufbau von Skills,...
- Tools, Erweiterung /Anbindung bestehender Systeme...
- Externes Personal, Softwarelizenzen, Ausbildung, ...
- Zeitlich verschobene Projekte, ...

Personalkosten

Investitionen

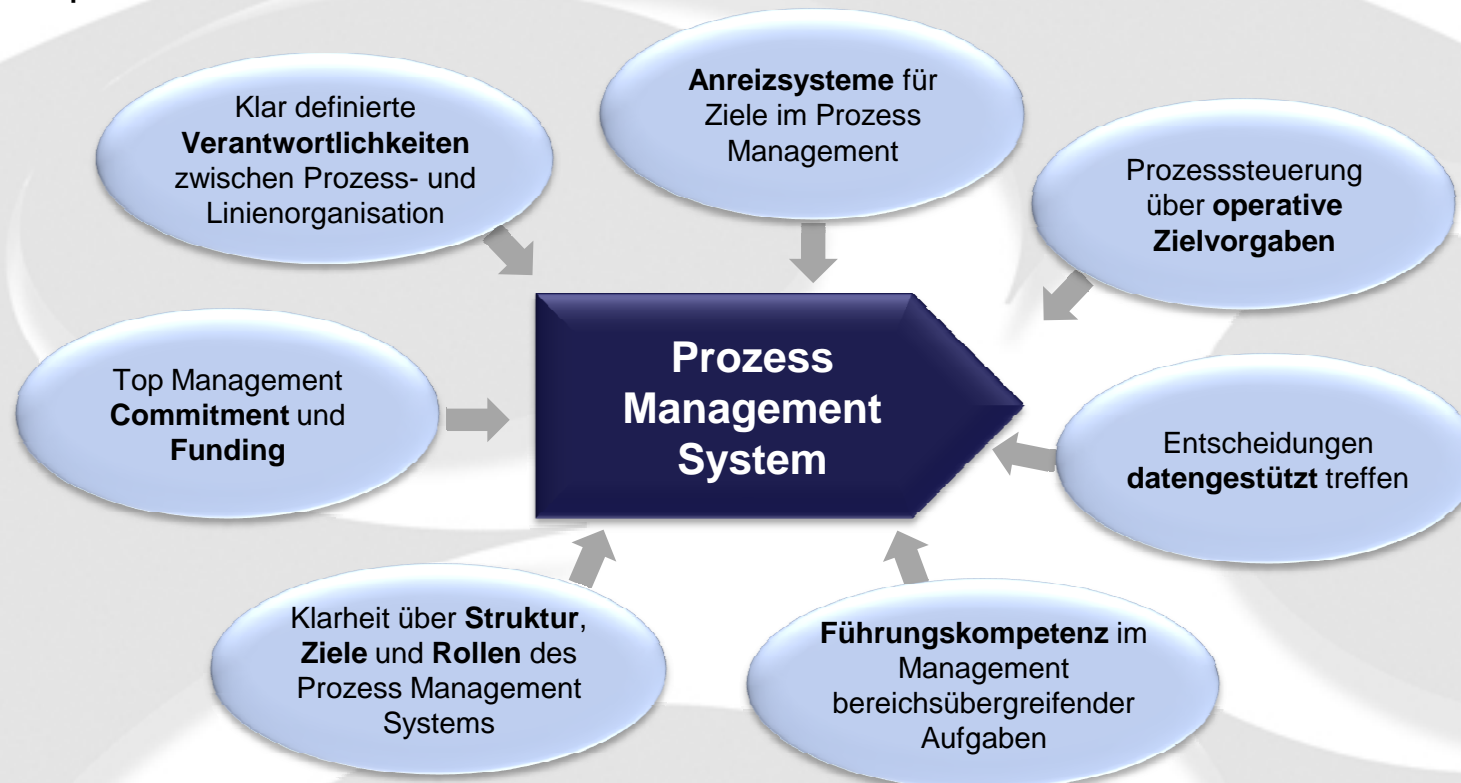
Sachkosten

Opportunitätskosten

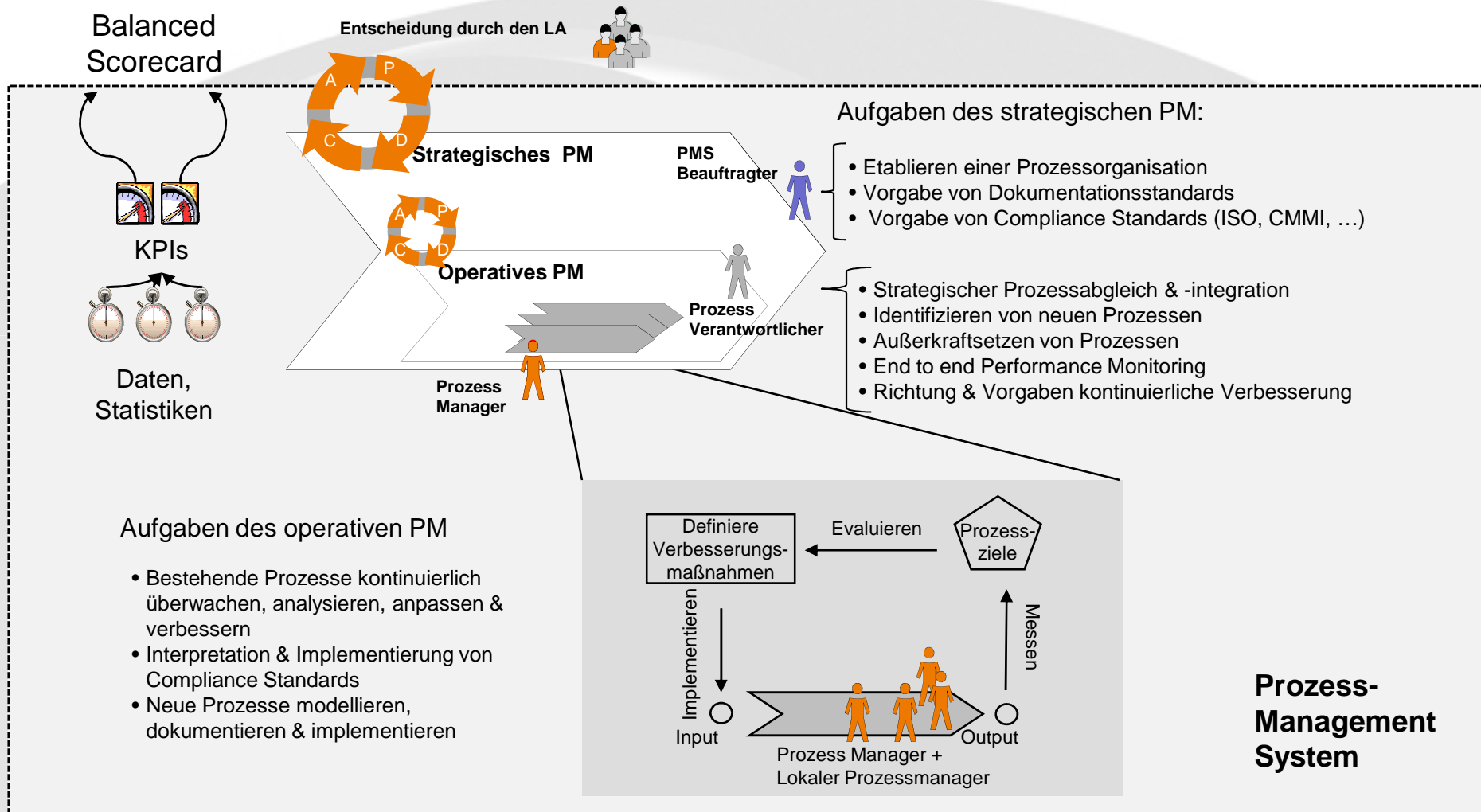
...

Die **Prozess Governance** bildet die organisatorischen Rahmenbedingungen in Abstimmung mit den bereits existierenden Management Systemen

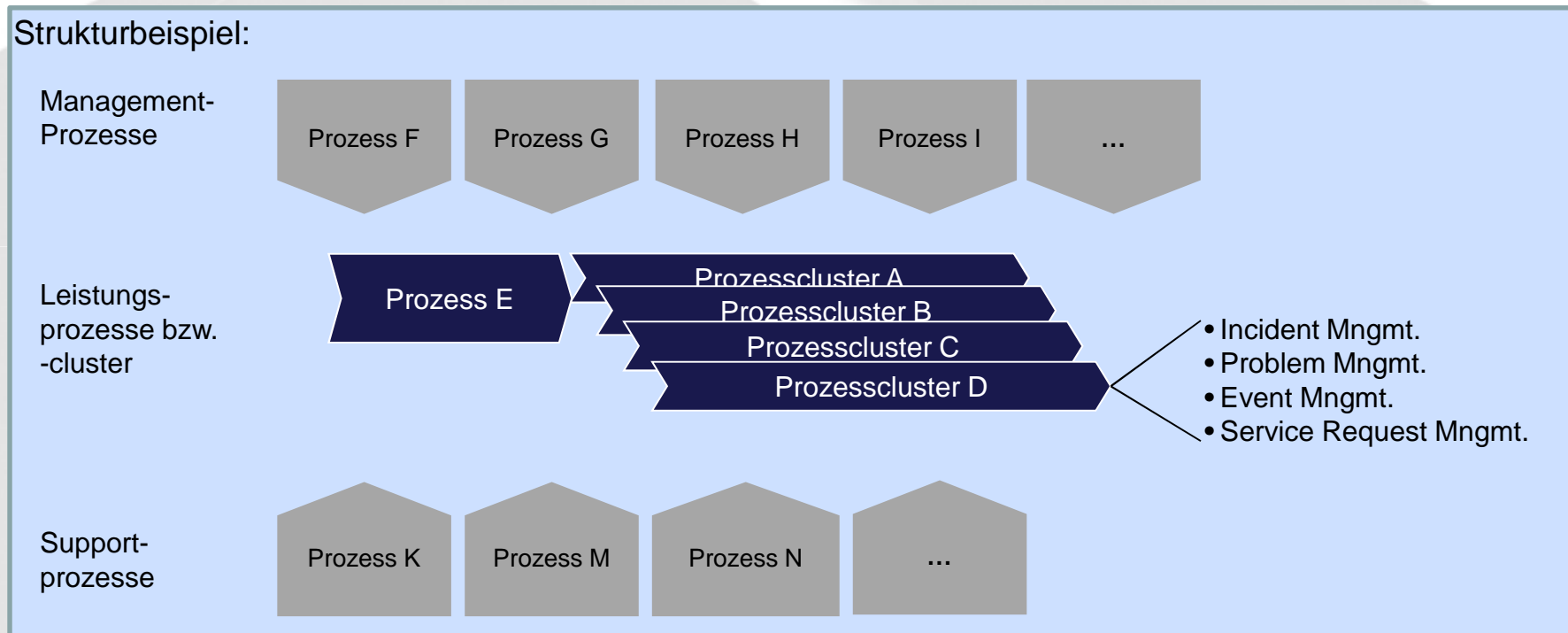
Beispiele:



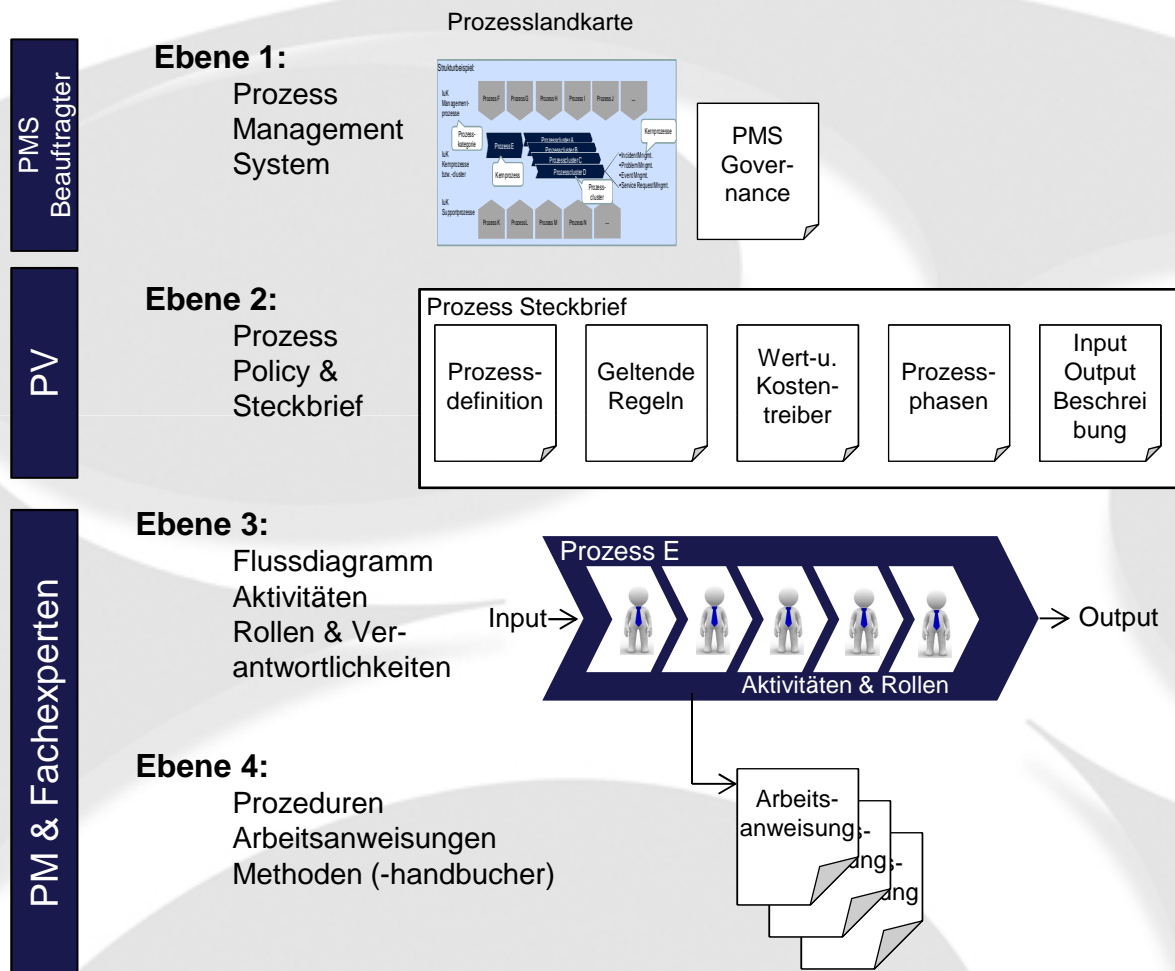
Das Prozessmanagement – System soll die Anforderungen des täglichen Business im Kontext der langfristigen Ziele aus der Strategie erfüllen



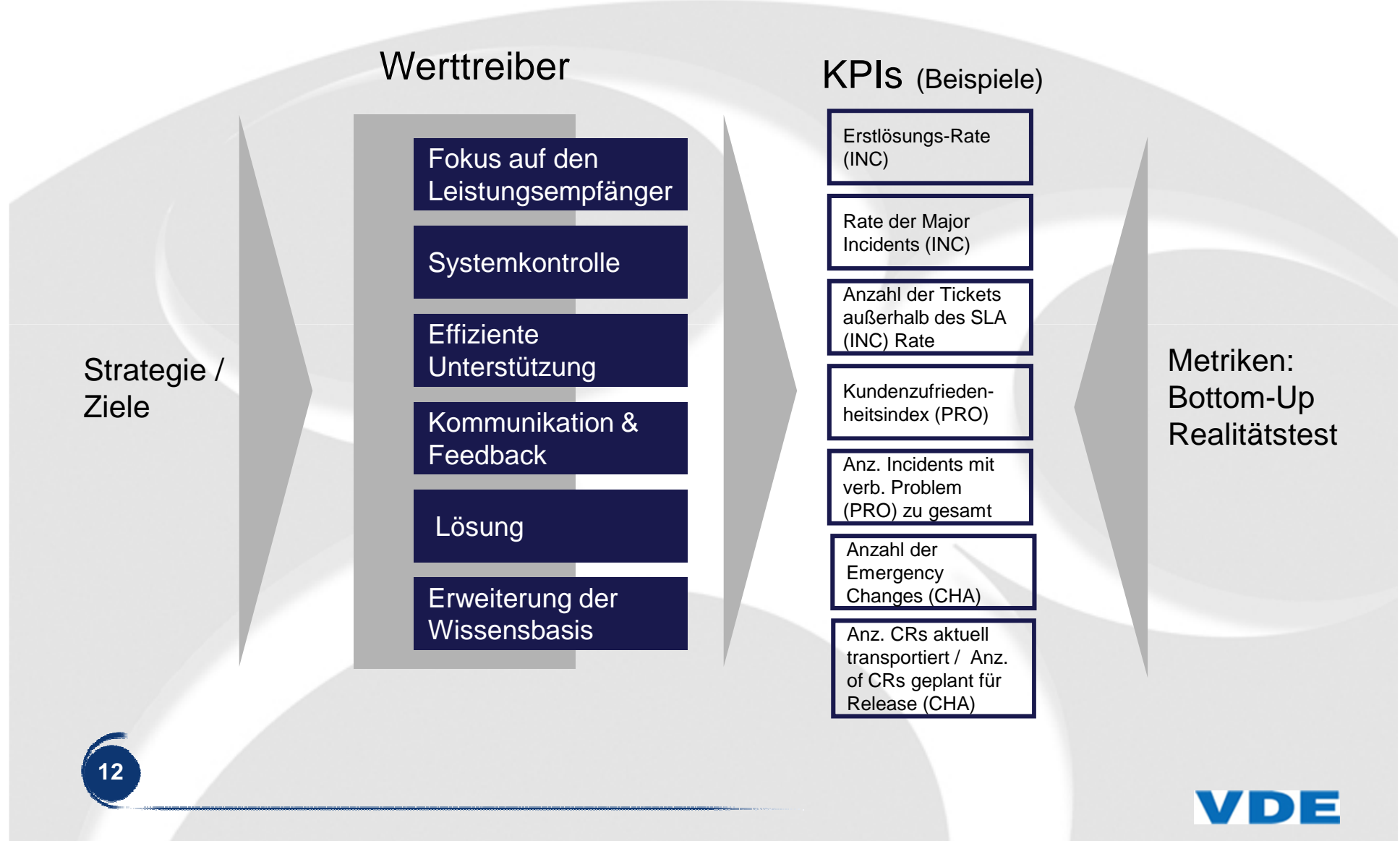
Die **Prozesslandkarte** zeigt in einer grafischen Übersicht auf der obersten Gliederungsebene, welche Prozesse bzw. Prozesscluster im Unternehmen existieren und welcher Prozesskategorie diese angehören.



Das Ebenenmodell beschreibt Art, Umfang und Tiefe der Prozessdokumentation

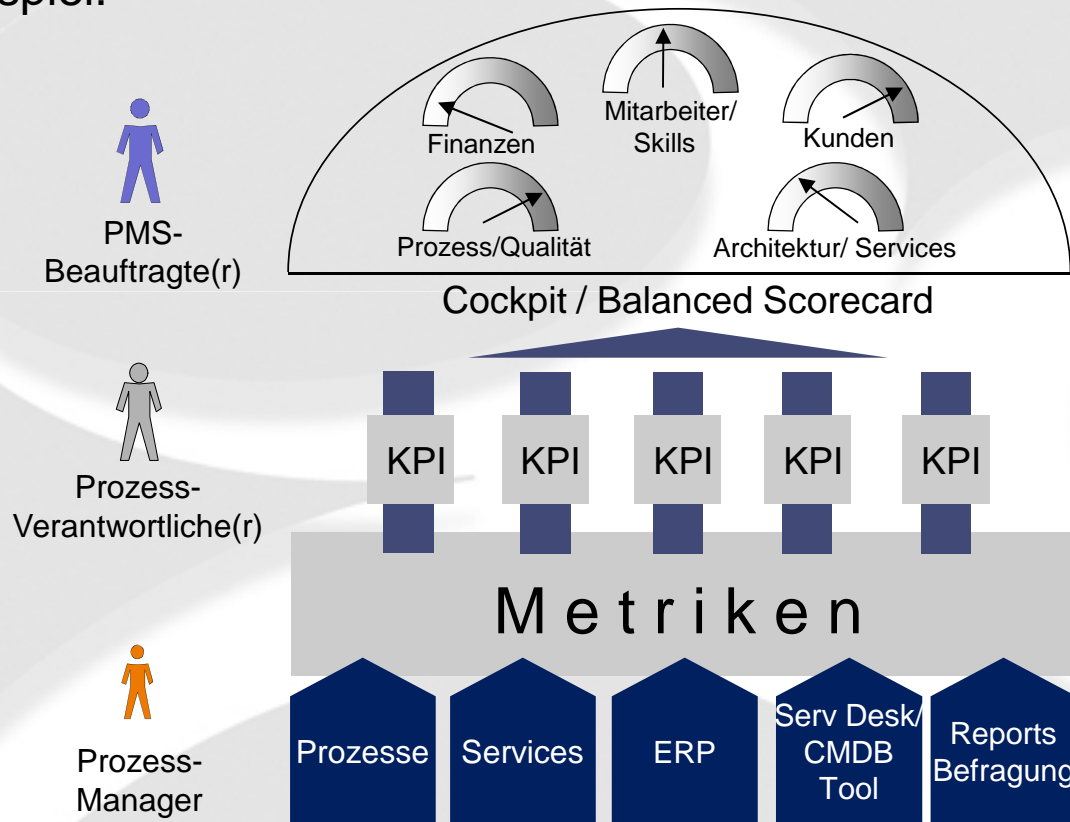


KPIs verbinden die **Strategie** und den Unternehmenserfolg mit der Leistung der Prozesse. Sie machen den Wertbeitrag der Prozesse transparent

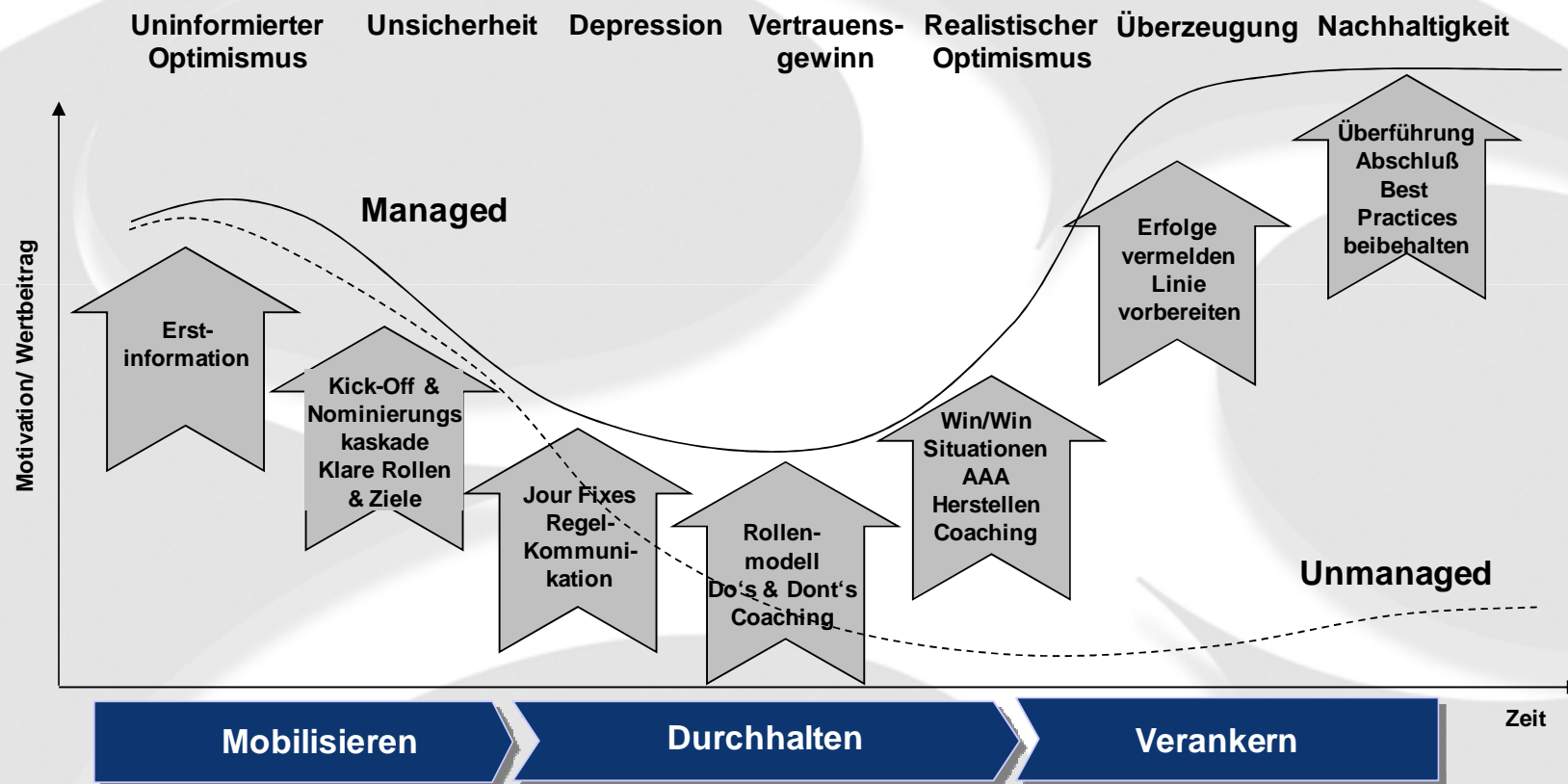


Unterschiedliche Managementebenen sind über eine logischen Kette von Messungen miteinander verbunden, um **operative und strategische Ziele** zu integrieren

→ Beispiel:



Führung, klare Ziele, neutrale Befähigung und ein integriertes System an Projekt- und Change Management sind nötig, um den Spannungsbogen zu halten



Szenario: Modellierung und –implementierung einheitlicher Prozesse in 7 europäischen Länderclustern

- Die **Überzeugung der Führungskräfte** vom Nutzen & Sinn des PzM – Systems muss vom Top-Management ausgehen und beibehalten werden
- **Engagierte und anerkannte** Teilnehmer an der Prozessmodellierung reduzieren unmittelbar den Aufwand während und nach der Implementierung
- Eine **begleitete (gecoachte) Implementierung** erspart aufwändige „Reparaturen“ im nachhinein
- Prozesse wenn möglich **on the job trainieren** bzw. über cases simulieren statt frontal unterrichten. Mitarbeiter schrittweise in die neue Erfahrung begleiten

Häufige Fehler im Aufbau von Prozessmanagement - Systemen

Problem	Symptom
<p>Aufbruch ins Unbekannte: Zu wenige Fakten über die momentane eigene Prozess – Performance bekannt</p>	<p>Mangelnder Fokus, Scope Creep, ex post kein objektiver Beweis einer Verbesserung möglich</p>
<p>Neu ist immer besser: Unkritisches Übernehmen von Standards. Ignorieren interner Best Practices</p>	<p>„Not invented here“, kulturelle Inkompatibilität, nachhaltige Widerstände, Gefühl der Bürokratisierung</p>
<p>Zu große Happen: Unterschätzen der Workload (v.A. bei der Implementierung), zu viele Prozesse gleichzeitig begonnen</p>	<p>Beginn einer unendlichen Geschichte. Überlastung, Milestone-Slip</p>
<p>Kreisliga meets Champions League: Fehlende Kultur für das Steuern mittels Zielen und bereichsübergreifende Zusammenarbeit</p>	<p>Keine Konsequenzen bei Verfehlen von Zielen, Konflikte behindern sachliche Arbeit, Ressortegoismen</p>
<p>Everybody loves Tools: Konzentration der Ressourcen auf Tooleinführung statt zuerst Arbeit in und an den Prozessen</p>	<p>Perfekte Dokumentation aber keine faktischen Ergebnisse, Shelfware</p>