


DER WEG ZU ERFOLG- REICHEN PROZESSEN



PROCESS
EXCELLENCE
.CPC

*dokumentieren,
optimieren,
implementieren*



**„PROZESSPROJEKTE SIND NUR DANN
ERFOLGREICH, WENN DIE AKZEPTANZ
DER MITARBEITER UND DIE
UNTERSTÜTZUNG DES MANAGEMENTS
SICHERGESTELLT WIRD.“**

Jens Wilke, Manager bei CPC

UNTERSCHIEDLICHE ZIELSTELLUNGEN: MASSGESCHNEIDERTE VORGEHENSWEISEN.

Interne Ursachen, externe Vorgaben, Standards oder Regularien – die Gründe, weshalb Unternehmen ihre Prozesse dokumentieren, analysieren oder optimieren möchten, sind genauso vielfältig wie die damit verbundenen Zielstellungen:

- Die Arbeitsabläufe sollen für Unternehmensbereiche, Geschäftsbereiche oder die gesamte Organisation standardisiert werden (Process-oriented Organization).
- Es sollen Kosten eingespart werden, zum Beispiel durch eine Reorganisation.
- Für eine Zertifizierung oder einen Audit müssen bekannte Arbeitsabläufe dokumentiert werden.
- Aufgrund eines Mergers oder einer Akquisition sollen Prozesse implementiert oder standardisiert werden.
- Das Prozesswissen im Unternehmen soll frei verfügbar sein, um lange Einarbeitungszeiten und Know-how-Verlust zu vermeiden.
- Die Prozesse sollen von einem Projekt in die Linienorganisation übergeben werden.



Für jede dieser Herausforderungen gilt es, ein maßgeschneidertes Vorgehen zu definieren. Reicht es für eine Zertifizierung, die Arbeitsabläufe aufzunehmen und strukturiert zu dokumentieren, so umfasst die Einführung einer prozessorientierten Organisation hingegen alle Komponenten des Prozessmanagements: von der Prozessdokumentation über die Prozessoptimierung bis hin zur organisationsweiten Implementierung.

EXZELLENTHE PROZESSE

GEMEINSAM MIT DEN BETEILIGTEN.

Abhängig von den Zielen einer Prozessveränderung bieten wir unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen an. Dazu stimmen wir den gewünschten Umfang mit den relevanten Stakeholdern ab und legen die erforderlichen Module, Tools und Simulationsmethoden fest. Dies schafft die Basis für das weitere Vorgehen und frühzeitiges Commitment aller Beteiligten.

1

Process Documentation

In strukturierten Interviews nehmen wir mit den Prozessbeteiligten gemeinsam die IST-Prozesse in der erforderlichen Detailtiefe auf. Die Prozessdokumentation erfolgt nach einer gemeinsam festgelegten Methodik (zum Beispiel auf Basis von BPMN 2.0).

2

Process Review

Im Process Review werden die aktuellen Schwachstellen und Handlungsfelder in den Arbeitsabläufen identifiziert. Um ein möglichst genaues und repräsentatives Ergebnis zu erzielen, simulieren wir dazu in Workshops die aktuellen Prozesse gemeinsam mit den Prozessbeteiligten und -experten.

3

Process Optimization

Zunächst legen wir mit unseren Kunden die Optimierungsziele fest und priorisieren diese. Optimierungsziele sind typischerweise Zeit, Qualität und Kosten. Im Anschluss identifizieren wir Optimierungspotenziale gemeinsam mit den Prozessbeteiligten. Hier setzen wir auf kreative Methoden, wie zum Beispiel die „6-3-5-Methode“. Bei komplexeren Arbeitsabläufen bietet sich unsere Solution „Conference Room Simulation“ an. In einem realitätsnahen Praxistest simulieren wir verschiedene Varianten der künftigen Prozesse mit den relevanten Stakeholdern. Das Ergebnis sind abgestimmte SOLL-Prozesse.

4

Process Implementation

Nachdem die SOLL-Prozesse definiert sind, gilt es, die Weichen für die Implementierung der neuen Arbeitsabläufe zu stellen. Dabei ist die Schaffung von Akzeptanz bei den Beteiligten ein kritischer Erfolgsfaktor. Hierfür greifen wir auf verschiedene Formate zurück: In unserer „Praxiswerkstatt“ werden die neuen Prozesse vermittelt und verinnerlicht. Alternativ bieten wir klassische Schulungen an.

Die Implementierung neuer Prozesse geht außerdem meist mit größeren Anpassungen an Systemen, Dokumenten und Schnittstellen einher. Unsere langjährige Erfahrung in Implementierungsprojekten hat gezeigt, dass hierfür ein professionelles und durchgängiges Projektmanagement erforderlich ist.

Exkurs „Praxiswerkstatt“

Jeder Mitarbeiter übernimmt bei diesem Format genau die Aufgaben, die ihn später auch im realen Arbeitsalltag erwarten. In einer Testumgebung werden die neuen Prozesse, Schnittstellen und Rollen auf ihre Funktionsfähigkeit und Akzeptanz geprüft. Die Werkstatt fördert das Zusammenspiel der Mitarbeiter sowie das Verständnis für die Veränderung. Dadurch werden die neuen Arbeitsabläufe schneller in die Praxis übertragen.

5

Process Management

Im Rahmen des Process Managements werden standardisierte Strukturen (Rollen, Verantwortlichkeiten, Gremien und Rahmenbedingungen) für eine Process Governance geschaffen. Dies ist die Basis für zukünftige Prozessveränderungen und -verbesserungen sowie die Einführung neuer Prozesse in der Organisation.

PROCESS EXCELLENCE:

ARBEITSABLÄUFE

TRANSPARENT DOKUMENTIEREN,

GEZIELT OPTIMIEREN,

ERFOLGREICH EINFÜHREN UND

KONTINUIERLICH VERBESSERN!



IHRE VORTEILE IM ÜBERBLICK.

„PRAKTIKABILITÄT“

Unsere Prozessexperten geben Lösungen nicht vor. Wir bieten unseren Kunden durch Wissenstransfer und Formate wie die „Conference Room Simulation“ die Möglichkeit, gemeinsam die bestmöglichen Lösungen zu finden. Dadurch schaffen wir die Voraussetzung, dass die Ergebnisse in der Praxis gelebt werden – statt im Archiv zu verstauben.

„SKALIERBARKEIT“

Unsere Vorgehensweise ist für mittelständische Unternehmen und große Konzerne gleichermaßen anwendbar.

„AKZEPTANZ“

Ob unsere Kunden in Deutschland, Brasilien oder in China operieren, wir achten stets auf die kulturellen und nationalen Gegebenheiten des Unternehmens sowie des Landes. Alle relevanten Stakeholder werden frühzeitig identifiziert und gezielt eingebunden. Das schafft Akzeptanz und Commitment.

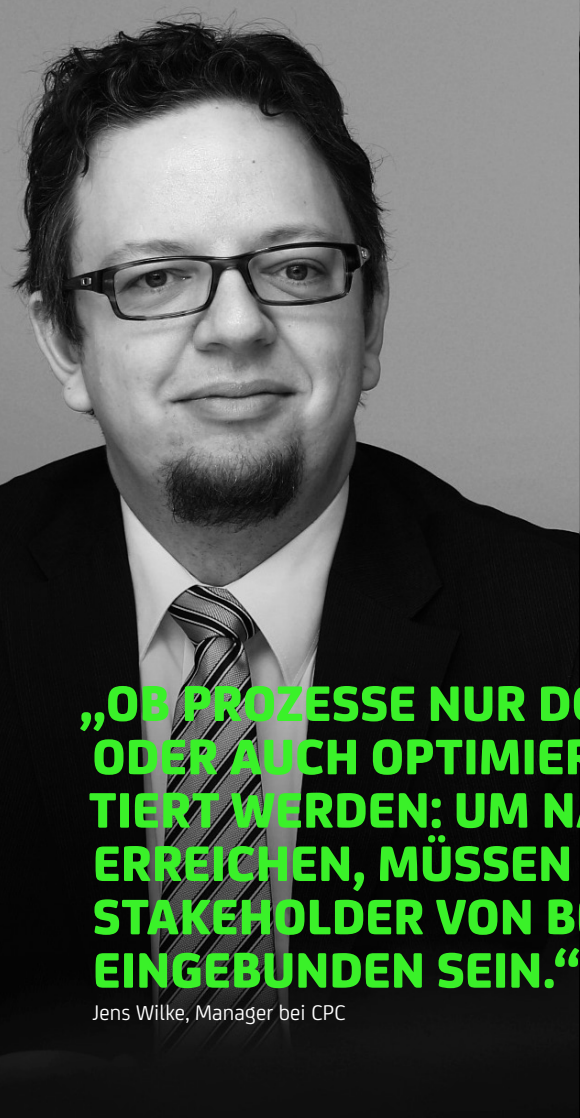
„ERLEBBARKEIT“

Über bewährte Tools wie die „Prozesswerkstatt“ stellen wir sicher, dass die neuen Rollen und Prozesse in der Breite erlebt und verinnerlicht werden. So verankern wir Veränderungen nachhaltig in der Organisation.

„MODULARER BAUKASTEN“

Durch unser modulares Vorgehen bieten wir unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen – von der Prozessdokumentation über die Prozessoptimierung bis hin zum Prozessmanagement.

	Process Management	Process Implementation	Process Optimization	Process Review	Process Documentation
Beispiele					
Die Arbeitsabläufe sollen für Unternehmensbereiche, Geschäftsbereiche oder die gesamte Organisation standardisiert werden (Process-oriented Organization).	✓	✓	✓	✓	✓
Es sollen Kosten eingespart werden, zum Beispiel durch Reorganisation.	(✓)	✓	✓	✓	✓
Für eine Zertifizierung oder einen Audit müssen bekannte Arbeitsabläufe dokumentiert werden.	✓		(✓)		
Aufgrund eines Mergers oder einer Akquisition sollen Prozesse implementiert oder standardisiert werden.	✓	(✓)	(✓)	✓	(✓)
Das Prozesswissen im Unternehmen soll frei verfügbar sein, um lange Einarbeitungszeiten und Know-how-Verlust zu vermeiden.	✓				
Die Prozesse sollen von einem Projekt in die Linienorganisation übergeben werden.	✓			✓	(✓)



**„OB PROZESSE NUR DOKUMENTIERT
ODER AUCH OPTIMIERT UND IMPLEMEN-
TIERT WERDEN: UM NACHHALTIGKEIT ZU
ERREICHEN, MÜSSEN DIE RELEVANTEN
STAKEHOLDER VON BEGINN AN
EINGEBUNDEN SEIN.“**

Jens Wilke, Manager bei CPC

REFERENCE CASE:

PROZESSE FÜR JEDEN TRANSPARENT.

Von einer großen Unternehmensgruppe aus der Immobilienwirtschaft wurden wir beauftragt, eine einheitliche, transparente und anwendbare Dokumentation für alle Unternehmensprozesse zu erstellen. Die Dokumentation sollte dabei die Mindestanforderungen des internen Kontrollsystems erfüllen, als Grundlage für eine SAP-Systemspezifikation dienen und bei Schulungen eingesetzt werden. Während der Auftragsklärung wurden zusätzliche Ziele ersichtlich: Die Prozesse sollten durch das Unternehmen selbst angepasst werden können und im Intranet für alle Mitarbeiter verfügbar sein.

Konkret sollten über 20 Prozessgruppen mit 150 einzelnen Prozessen dokumentiert, in Form einer Prozesslandkarte abgebildet und mit Arbeitsanweisungen hinterlegt werden.

Um mit dem Kunden die erforderliche Basis für das Projekt zu schaffen, steckten wir zunächst die strategische, geschäftliche und rechtliche Zielsetzung für die Prozessdokumentation ab. Im Anschluss galt es, die Geschäftsprozesse mit den Prozessexperten durchzusprechen und unter Berücksichtigung der Zielsetzungen zu dokumentieren. Gleichzeitig deckten wir Optimierungspotenziale auf und berücksichtigten diese bereits in der Prozessdokumentation.

Nach Abschluss der Prozessdokumentation wurden die einzelnen Prozessgruppen gemeinsam mit den jeweiligen Fachverantwortlichen intensiv diskutiert, feingeschliffen und übergeben. Dies war von zentraler Bedeutung, da die Verantwortlichen die neuen Prozesse in ihrem Fachbereich kommunizieren und zukünftig weiterentwickeln sollten. In einem finalen Meeting mit den Prozessbeteiligten und Ressortleitern wurde ein gemeinsames Commitment für die Prozesse erzielt.

Als flankierende Maßnahme wurden die Prozesse im Intranet für alle Mitarbeiter veröffentlicht und in den verschiedenen Regionen vorgestellt. Dadurch erreichten wir eine hohe Awareness bei den Mitarbeitern.

„NEBEN DER ZIELORIENTIERTEN UND TRANSPARENTEN DOKUMENTATION DER PROZESSE ERREICHEN WIR VOR ALLEM EINES: DIE PROZESSE WERDEN GELEBT UND ES WURDE DIE GRUNDLAGE FÜR EINE KONTINUIERLICHE PROZESSVERBESSERUNG IM UNTERNEHMEN GESCHAFFEN.“

REFERENCE CASE:

EINFÜHRUNG STANDARDISIERTER HR-PROZESSE.

Ein international führendes Telekommunikationsunternehmen stand vor der Herausforderung, in allen Konzerngesellschaften standardisierte Prozesse auf Basis des HR-Rollenmodells zu implementieren. Ein Vorgängerprojekt mit einem anderen Beratungshaus war bereits gescheitert.

Der Kunde beauftragte uns damit, Prozesse für HR-Leistungen in den drei Rollen „Business Partner“, „Shared Service Center“ und „Competence Center“ zu definieren und einzuführen. Daher erstellten wir zunächst ein Vorgehensmodell sowie ein Kommunikationskonzept und verankerten beides auf Top-Management-Ebene. Passende Instrumente wie FAQs, Intranet-Plattform und Newsletter inklusive.

Die HR-Prozesse wurden in allen Gesellschaften erfasst und dokumentiert sowie im Anschluss konzernweit harmonisiert und optimiert. Im Rahmen von „Conference Room Simulations“ wurden sowohl die Prozesse als auch das Zusammenspiel der verschiedenen Rollen von den Mitarbeitern auf ihre Alltagstauglichkeit hin geprüft.

Zum Abschluss des Projekts wurden die standardisierten Prozesse und neuen Rollen in „Praxiswerkstätten“ mit mehr als 500 Mitarbeitern aus allen Konzerngesellschaften eingeübt, um den Implementierungserfolg des HR-Rollenmodells sicherzustellen.

Weitere Benefits, die erzielt wurden:

- Konzeption eines „Best Practice“-Prozessmodells, das immer wieder herangezogen werden kann, um HR-Leistungen zu verbessern.
- Abbau operativer Probleme und Störungen.
- Starkes Commitment aller Beteiligten für die Transformation durch aktives Mitgestalten der Veränderungen.
- Unterschiedlichste Konzerngesellschaften kommunizieren miteinander.
- Basis für eine einheitliche IT-Landschaft.
- Deutlicher Anstieg der internen Kundenzufriedenheit.
- Die Bereiche Business Partner, Shared Service Center und Competence Center entwickelten Verständnis füreinander und kommunizieren wesentlich besser als zuvor.



Weitere Informationen finden Sie auf
www.cpc-ag.de

REFERENZEN

.CPC



CPC Unternehmensmanagement AG
The Squire 11
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
T +49-69-56 03 03 03
F +49-69-56 03 03 05
contact@cpc-ag.de
www.cpc-ag.de

.CPC



GERALD KIMMEL
PARTNER

M +49-171-710 60 76
g.kimmel@cpc-ag.de



SEBASTIAN KEIM
SENIOR MANAGER

M +49-171-713 65 12
s.keim@cpc-ag.de