

Abstract

Verbesserungspotential ausgesuchter Prozesse im Bereich Anforderungserhebung und –definition

Kurzzusammenfassung:

Ein international tätiges Unternehmen mit eigener Retail-Lösung hat im Rahmen von Rollouts in neue EU-Länder festgestellt, dass im Bereich der Anforderungserhebung und -definition ein erhebliches Verbesserungspotential vorhanden ist.

Zur Analyse werden die Geschäftsprozesse Spezifikationsprozess, Verwaltungsprozess und Release-Managementprozess untersucht und konkrete Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet.

Aufbauend auf der Prozessanalyse wird untersucht, wie eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse initialisiert werden kann. Dies unter Prüfung der Eignung der Methoden Business Process Reengineering (BPR), Total Cycle Time (TCT), KAIZEN/KVP und Six Sigma. Daraus werden konkrete Vorschläge zur Einführung einer kontinuierlichen Prozessverbesserung (Organisation befähigen, Prozessziele, Prozessbericht, KVP-Teams) in die bestehende Organisation aufgezeigt.

Verfasser: Markus Vogel

Herausgeber: Stefan Stöckler

Veröffentlichung (Jahr): 2012

Zitation: Markus Vogel (2012) *Verbesserungspotentiale ausgesuchter Prozesse im Bereich Anforderungserhebung und –definition*
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit

Schlagworte: Kundenzufriedenheit, Prozessmanagement, Unternehmenskultur, Qualitätsmanagement

Ausgangslage

Ein im internationalen Retail-Markt tätiges Unternehmen hat erfolgreich aus dem Heimmarkt Schweiz in die umliegenden Länder expandiert und sich etabliert. Um die Softwarelösungen im hart umkämpften Markt weiter international zu verbreiten und etablieren, sind laufende Anpassungen und Erweiterungen des Funktionsumfangs von entscheidender Bedeutung, damit Kunden weiterhin innovative Funktionen erwarten dürfen. Im Rahmen der Anforderungserhebung und –definition wird immer wieder festgestellt, dass diese nicht umfassend und detailliert erhoben werden. Daher wird in diesen Prozessen ein erhebliches Verbesserungspotential erwartet.

Ziel

Ausgesuchte Prozesse im Bereich Anforderungserhebung und –definition sind analysiert. Dies umfasst die Prozesse **Spezifikationsprozess**, **Verwaltungsprozess** und **Release-Managementprozess**, welche für die Analyse berücksichtigt wurden. Aus den erkannten Schwachstellen wurden Massnahmen zur Verbesserung und Optimierung definiert und gewichtet. Ausgehend aus diesen Erkenntnissen werden geeignete Methoden der Leistungssteigerung mit evolutionären und revolutionären Ansätzen einander gegenüber gestellt und verglichen.

Konkrete Vorschläge zur Einführung einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse (KVP) sollen aufzeigen, wie die gesamte Organisation dazu einen wichtigen Beitrag leisten kann.

Vorgehen

Um Geschäftsprozesse fundiert analysieren zu können, wurden die Grundlagen des Prozessmanagements erläutert. Diese umfasst den Ansatz, eine Organisation nicht nach Hierarchie oder Bereich zu unterteilen und abzugrenzen, sondern bereichs- und funktionsübergreifend zu verknüpfen und damit Synergien und eine massive Steigerung des Kundennutzes zu erzielen und diese nachhaltig zu optimieren.

Für die Analyse der Prozesse **Spezifikationsprozess**, **Verwaltungsprozess** und **Release-Managementprozess** wurden vorhandene Dokumente, Richtlinien und Konzepte geprüft, sowie Interviews mit den Prozess-Owner und Stakeholder geführt und ausgewertet. Dazu wurden eigene Erfahrungen, Erkenntnisse und Beobachtungen berücksichtigt und in die systematische Untersuchung integriert.

Für die Leistungssteigerung der Geschäftsprozesse wurden die verschiedenen Methoden zur Prozesserneuerung und Prozessverbesserung analysiert und bewertet. Dazu wurden die Methoden Business Process Reengineering (BPR), Total Cycle Time (TCT), KAIZEN/KVP und Six Sigma verglichen und auf deren Eignung und Auswirkungen beurteilt.

Erkenntnisse

Die Prozessanalyse zeigt übergreifend, dass diese Prozesse den Mitarbeitern oft zu wenig bekannt sind. Auch sind die Prozesse respektive die daraus folgenden Tätigkeiten zur vollständigen Umsetzung komplex und damit sehr zeitintensiv. Dazu kommt das Bedürfnis der externen Stakeholder (primär Kunden, Partner), den Input mitzugestalten und damit für die Anforderungserhebung eine wesentliche Schlüsselrolle zu erhalten oder wahrzunehmen. Die Integration der Informationstechnologie mit Tools und Hilfsmittel kann diese Bedürfnisse technisch unterstützen und abdecken. Dies bedarf einer detaillierten Evaluation und Einbindung aller involvierten Stakeholder für eine umfassende Bedürfnisabdeckung.

Um eine kontinuierliche Prozessverbesserung in der Organisation einzuführen und zu etablieren, wird das Engagement jedes Teilnehmers der Organisation verlangt. Dies ist keine kurzfristige Lösung, sondern benötigt Zeit, Hartnäckigkeit und ein klar definiertes Ziel. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse entwickelt sich laufend mit dem Wissen und der Erfahrung der involvierten Teilnehmer.

Neben dem persönlichen Engagement sind aber auch die Kenntnisse der Methoden über alle Stufen hinaus zu vertiefen und mit Workshops ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Dazu muss das Management eine Kultur der Verbesserung vorleben und entsprechende Anreizsysteme wie Anerkennung oder Auszeichnungen fördern.

Prozessziele dienen als Leistungsparameter und basieren auf Mess- und Zielgrößen. Diese haben einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz und Effektivität der Geschäftsprozesse und eignen sich für die Indikatoren Kundenzufriedenheit, Termintreue, Prozessqualität, Prozesskosten und Prozesszeiten. Mittels Gewichtung können diese Indikatoren auf die Prozesse abgestimmt werden. Dies kann auch im Rahmen einer ISO 9001 Zertifizierung implementiert werden und dadurch Chancen für einen langfristigen und nachhaltigen Nutzen erzeugen.

Als weiteres Instrument zum Controlling der Prozesse muss ein Prozessreporting implementiert werden. Dieses verfolgt das Ziel, die Leistungssituation der Geschäftsprozesse darzustellen, die Entwicklung der Leistungen aufzuzeigen, Abweichungen auszuweisen und soll die Erfüllung der Qualitätsanforderungen festhalten. Diese sind in regelmässiger Folge, d.h. quartalsweise oder monatlich zu erstellen. Ein Ampelsystem schafft zusätzlich eine visualisierte Übersicht.

Mit dem Aufbau von KVP-Teams ist das Management gefordert, den notwendigen Handlungsspielraum zu definieren und entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Das KVP-Team verfolgt das Ziel, die Effizienz der Geschäftsprozesse durch kontinuierliche Verbesserung auf Ebene Prozess- und Arbeitsschritt langfristig zu steigern. Dies schafft ein gemeinsames Prozessverständnis, eine erhöhte Prozessidentifikation, gemeinsame Prozessverantwortung und eine schnellere Entscheidungsfindung und Problemlösung.

Damit sind Massnahmen und Umsetzungsvorschläge vorhanden, welche eine Organisation auf Ihrem Weg zum nachhaltigen Erfolg und Wachstum unterstützen und fördern.