

Fallstudie

Geschäftsprozessmanagement

Jan M Pawlowski, jan.pawlowski@hs-ruhrwest.de

Einleitung

Die folgende Fallstudie ist Teil der Übung Geschäftsprozessmanagement (GPM) an der Hochschule Ruhr West. Zielsetzung der Übung ist die praktische Anwendung der Vorlesungsinhalte – der Fokus ist auf den Transfer der Inhalte gelegt.

Die Fallstudie ist durchläuft die Phasen des Geschäftsprozessmanagements und der – optimierung. Studierende sollen nach Abschluss der Fallstudie alle Phasen des GPM durchlaufen haben.

Zielgruppe: Studierende der Wirtschaftsinformatik, 5. Semester

Vorkenntnisse: IT Service Management

Dauer: 15 * 2SWS Kontakt; Vor- und Nachbereitung

Didaktisches Konzept: Die Aufgabe wird in Gruppenarbeiten a 3-5 Personen durchgeführt. Dieses ermöglicht eine realistische Situation der Teamarbeit, die in IT Projekten in der Praxis unerlässlich ist. Ebenso sind daher mehrere Präsentationen eingeplant, die die Zwischenergebnisse für Kursteilnehmer und Kursleitung zeigen.

Ausarbeitung: Die Ausarbeitung dokumentiert Ihre Ergebnisse innerhalb der Fallstudie. Dokumentieren Sie jede Aufgabe arbeitsteilig. Die finale Ausarbeitung muss alle Teilaufgaben enthalten. Die jeweilige Punktzahl ist jeweils nach der Aufgabe angegeben.

Benotung: Die Veranstaltung geht zu 50% in die Gesamtnote ein. Es müssen sowohl 50% der Fallstudie wie 50% der Klausur bestanden werden. Die Note der Fallstudie setzt sich zusammen aus:

- Präsentation: 50%
- Ausarbeitung: 50%

Gliederung / Teilaufgaben

1. Einführung in die Fallstudie; Gruppenbildung
2. Strategieentwicklung
3. Prozessanalyse
4. Prozessgestaltung
5. Prozessbewertung
6. Einführung
7. Abschlusspräsentation

Anmerkung: Bitte beachten Sie, dass Sie im Laufe der Fallstudie weitere Informationen und Situationen erhalten – diese Version ist also nicht endgültig, sondern wird im Laufe der Zeit aktualisiert!

Beschreibung der Ausgangssituation und Ideenfindung

Zielsetzung: Studierende lernen die Ausgangssituation kennen und bilden die Arbeitsgruppen.

Beschreibung:

Ausgangslage.

Das kleine Start-Up SoKnow hat sich auf die Nutzung von Social Software für das Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen spezialisiert. Das Unternehmen unterstützt KMUs in sämtlichen Prozessen des Wissensmanagements mit folgenden Produkten und Dienstleistungen:

1. Auswahl von Open Source und kommerziellen Wissensmanagementsystemen mit einem Fokus auf Social Software Anwendungen
2. Implementierung und Anpassung der Systeme
3. Beratung für ganzheitliches Wissensmanagement und Change Management für wissensintensive Unternehmen.

Das Unternehmen hat sich aus mehreren Masterarbeiten heraus entwickelt. Die Gründer, A. Dahl und B. Enzo haben beide Ihre Arbeiten mit ihrem Hobby verknüpft: Blogging, soziale Medien zu unterschiedlichsten Themen, Moderation von Foren in Open Source Communities und viele Aktivitäten mehr zu ihrer Studienzeit. Nun haben Sie das angesammelte Wissen in ein Unternehmen eingebracht, das in seiner ersten Zeit recht schnell gewachsen ist. Nicht zuletzt der Web 2.0 Boom war dafür verantwortlich, dass viele Unternehmen Hilfe beim Einsatz von sozialen Medien Unterstützung suchten und suchen. Die Mitarbeiterstruktur sieht aktuell wie folgt aus

1. Geschäftsleitung: A. Dahl und B. Enzo
2. Einkauf, Kundenakquisition und Vertrieb: B. Enzo
3. Entwicklungsleitung, Personal: A. Dahl
4. Sekretariat: C. Kaper
5. Entwicklung soziale Netzwerke: D. Kogen
6. Entwicklung Enterprise Wikis: E. Wittek
7. Consulting: F. Kohl

Aktuell befindet sich das Unternehmen im Umbruch – in seiner ersten Phase hat das Unternehmen 10 Projekte mit KMU durchgeführt. Diese wurden mit hohen Gewinnen abgeschlossen. Dennoch haben sich mittlerweile verschiedene Unternehmen ähnlich positioniert, nur eines der KMU ist weiterhin Kunde bei SoKnow. Die Finanzierung ist jedoch

durch eine Start-Up Förderung für das kommende Geschäftsjahr sichert. Eine oberflächliche Analyse hat folgende Probleme ergeben:

- Die Konkurrenz führt soziale Medien schneller und kostengünstiger ein – insbesondere die Einführung kommerzieller Systeme scheint keinen Gewinn abzuwerfen, während die Erstellung individueller Lösungen auf Open Source Basis noch erfolgreich ist
- Reine Entwicklungsprojekte haben derzeit noch keinen Gewinn abgeworfen, dieses waren jedoch auch durchgehend Neuentwicklungen
- Es wird von Kundenseite häufiger nachgefragt, ob der Erfolg der WM Projekte messbar ist
- Es haben sich Fehlermeldungen und Kundenbeschwerden gehäuft
- Einige Mitarbeiter weisen einen hohen Krankenstand und Fehltage auf
- Die Anschaffungskosten für eingebrachte Systeme liegen im Durchschnitt 15% höher als bei Wettbewerbern.
- Die Mitarbeiter tun sich schwer, die Vielfalt sozialer Medien zu durchschauen und ihre Eigenarten zu verstehen
- Es fallen häufig Aufgaben an, die nicht direkt einer Person zugeordnet sind und daher länger liegen bleiben und nicht bearbeitet werden
- Neue Mitarbeiter haben oft recht schnell das Unternehmen wieder verlassen
- Die Zahlungen für Consulting-Leistungen und Lizenzen gehen häufig verspätet ein
- Mitarbeiter arbeiten häufig alleine an Projekten und stehen oft vor Problemen, bei denen Sie überfordert sind – das Wissensmanagement der Wissensmanagement-Spezialisten hat in den letzten Monaten durch Überlastung und Nachlieferungen sehr gelitten.
- Die Daten der Kunden werden nicht genutzt, um Wünsche und Anforderungen abzuleiten

Diese Sachlage hat dazu geführt, dass SoKnow ein BPR Projekt in die Wege leiten möchte. Zielsetzung ist es, das Unternehmen neu zu strukturieren und Prozesse besser zu kontrollieren und zu steuern.

Hier setzt nun Ihre Leistung an – helfen Sie SoKnow, seine Strategien, Prozesse und Systeme besser zu strukturieren und zu kontrollieren – bringen Sie SoKnow zurück ins Business!

Die Fallstudie wird Sie im Laufe der Zeit mit unterschiedlichen Problem- und Aufgabenstellungen konfrontieren. Nicht alle Informationen sind verfügbar – manchmal müssen Sie Annahmen treffen, Hintergründe recherchieren und SoKnow befragen (dafür steht die Kursleitung zur Verfügung).

Aufgabenteil A

Aufgabe 0:

Bilden Sie Gruppen a 2-3 Personen. Versuchen Sie, dass Sie nicht mit Studierenden gemeinsam in einer Gruppe sind, mit denen Sie schon lange und häufig zusammen gearbeitet haben. Es ist wünschenswert, dass Sie Teams bilden, die unterschiedliche Kompetenzen haben (wie etwa Projektplanung, Gruppensprecher, Programmierer / Entwickler, Organisator, ...). Stellen Sie sich vor und beschreiben Sie Ihre Vorbildung und Ihre Interessen (was möchten Sie nach der Hochschulausbildung machen)? Danach stellen Sie bitte je eines Ihrer Gruppenmitglieder vor! *(Dies muss nicht in die Ausarbeitung übernommen werden)*

Senden Sie mir bitte eine E-Mail mit den Namen der Gruppenmitglieder sowie der Übungsgruppe, zu der Sie kommen werden!

1 Aufgabe 1: Strategieentwicklung

Aufgabe 1: Strategieentwicklung

Sie stellen fest, dass SoKnow sich entwickelt hat, ohne strategische Ziele oder eine Vision zu formulieren. Unterstützen Sie SoKnow im Strategieentwicklungsprozess. Führen Sie eine SWOT Analyse durch und entwickeln Sie eine Balanced Scorecard für SoKnow.

2 Aufgabe 2: Organisationsanalyse

Beschreiben Sie die Struktur von SoKnow mithilfe eines Organigramms. Welche Schwachstellen sehen Sie?

3 Aufgabe 3: Prozessanalyse

Als erstes sollten die Prozesse analysiert werden. Fertigen Sie eine Prozesslandkarte an, die Primär-, Unterstützungs- und Managementprozesse skizziert. Welche Prozesse sind für das Unternehmen notwendig? Welche Prozesse haben Schwachstellen?

Natürlich ist es klar, dass die Information bis zum jetzigen Zeitpunkt unvollständig ist – entwerfen Sie einen Fragenkatalog an die Mitarbeiter, um mehr über die Prozesse zu erfahren! Schreiben Sie Ihre Fragen in den Kurswiki.

3a) Identifizieren Sie, welche Prozesse, Teilprozesse und Aktivitäten Sie aus den Interviews abbilden können. Erweitern Sie Ihre Prozesslandkarte.

- Welche Prozesse können automatisiert oder beschleunigt werden?
- Welche Prozesse müssen neu definiert werden?
- Welche Prozesse müssen erweitert werden?
- Welche weiteren Schwachstellen sehen Sie nun?

Aufgabenteil B

Interviews

Sie haben nun einen Fragenkatalog vorlegt und Sie bekommen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern folgende Antworten:

Geschäftsleitung

Strategieprozesse: (MM)

Wie sieht Ihre Unternehmensstrategie aus? Wie entwickeln Sie diese weiter?

Eigentlich ist uns doch allen die Strategie klar – wir wollen unser Wissen zu sozialen Medien und Social Software mit Unternehmen teilen, um ihr Wissensmanagement zu verbessern. Es gibt doch so viele Unternehmen, die nicht wissen, was sie machen sollen, wenn Ihnen erstmal die ersten Mitarbeiter weglaufen. Noch schlimmer sind die Unternehmen, die neue Standorte aufmachen und die ihre Mitarbeiter dann alleine lassen, da geht alles drunter und drüber. Also, warum sollten wir die Zeit für eine Strategie aufwenden?

Wie entwickeln Sie diese weiter?

Wir orientieren uns immer am Markt – sobald neue Tools auf dem Markt sind und eine gewisse Aufmerksamkeit erhalten, überlegen wir, wie wir diese für Wissensmanagement nutzen können. Ab und zu äußern auch unsere Entwickler neue Ideen, da prüfen wir dann, ob diese Ideen Sinn machen.

Gibt es strategische Zielsetzungen?

Na klar gibt es die – zunächst mal müssen wir genug Geld verdienen, um unsere Mitarbeiter und uns zu finanzieren, da ist gar nicht so einfach nach der ersten Fördersumme. Wir sind schnell gewachsen und nun sind die Kunden nicht sofort bereit, neue Projekte zu lancieren. Aber wenn Sie so fragen: Wir wollen einen möglichst hohen Marktanteil für Open Source Lösungen bekommen und dabei durch zusätzliche Services Einnahmen erzielen. Dabei spielt Consulting und Training eine große Rolle, damit lässt sich mehr Geld verdienen als mit Software Verkauf. Wir möchten natürlich unsere Kunden zufrieden stellen, dann kommen die Nachfolgeprojekte schon von alleine. Aber man müsste die Ziele wohl doch mal aufschreiben...

Managementprozesse (MM)

Wie führen Sie das Unternehmen? Haben Sie ein Managementkonzept?

Na, das lernt man doch mit der Zeit – jeder hat seine Aufgaben und muss die Aufgaben schnellstmöglich erfüllen – wer das nicht tut, bekommt halt Ärger. Ansonsten schauen wir halt auf unsere Geschäftszahlen am Ende des Jahres und natürlich wenn es Engpässe gibt. Aber ab und zu ist es schon schwer, alles im Griff zu behalten – wäre gut, wenn wir quasi täglich

verfolgen könnten, wie unsere Geschäftszahlen sind. Ab und zu gibt es da eben schon Überraschungen.

Wie führen Sie Ihre Buchhaltung und Finanzplanung denn durch?

Nun, zu Anfang jedes Projektes gibt es eine Kalkulation, da fragen Sie mal die Projektleiter. Dann verbuchen wir das in unserer Planung. In diesem Planungsdokument sind alle Projekte abgelegt mit den jeweiligen Zahlungsvereinbarungen. Aber wenn eben ein Projekt zu teuer ist, muss man schon mal überlegen, was man dann macht. Wir haben aber nicht so ganz im Griff, wenn neue Kundenanforderungen kommen, auch die Preise anzupassen. Ansonsten haben wir ein Buchhaltungssystem, in dem jede Zahlung automatisch verbucht wird: Anschaffungskosten, Personalkosten. Naja, die Miete und Telekommunikationskosten müssen wir nach den Rechnungen von Hand verbuchen. Und die Bewirtungskosten auch. Da wird dann eine Rechnung gescannt, vom Sekretariat verbucht und dann auch meist gleich beglichen. Wenn uns auffällt, dass eine Zahlung zu spät eingeht, schaue ich das nach, rufe an und schicke sonst nach einer Woche eine Mahnung. Also da gibt es noch ein bisschen was zu tun.

Kundenakquisition und Vertrieb (NN)

Wie führen Sie Ihre Kundenakquisition durch?

Zu Anfang unserer Start-Up Förderung haben wir eine Excelliste potenzieller Kunden angelegt, die Ansprechpartner, Unternehmensfeld und einige Kundenangaben enthält. Diese pflegen wir ab und zu, gerade wenn neue Projekte gesucht werden. Irgendwo haben wir noch einen Stapel an Business Cards, die wir nach Messen und Networking Events erhalten haben, die müssen wir dann einpflegen und sehen, was die noch mal wollten. Das wird einige Anrufe kosten.

Aber wir erhalten ja auch öfter Anfragen – wer die annimmt, na, wer gerade ans Telefon geht. Dann füllen wir einen Anfragebogen aus und senden den an den Entwickler, der dieses Thema betreut. Der wird sich dann mit dem Anfragenden in Verbindung setzen und genauer hören, was eigentlich gewünscht ist. Danach machen wir ein Auftaktmeeting mit einem Geschäftsführer und Projektleiter, in denen wir den Kunden befragen, wie seine KM Situation ist und welche Ziele er verfolgt, natürlich auch, welche Tools und Systeme bereits da sind. Wir erstellen dann ein Angebot, aber das machen die Projektleiter.

Natürlich müssen wir gerade jetzt neue Kunden finden. Alle 4 Wochen sprechen wir per Telefon mit unseren aktuellen oder früheren Kunden. Dann fragen wir, welcher Bedarf besteht. Wir versuchen aber auch, neue Kunden zu gewinnen, aber das machen wir so nach Gefühl. Nach einer Messe geht da meist alles drunter und drüber, da ja so viel Interesse da ist. Wir senden Informationsmaterial und Referenzen und fragen dann 2 Wochen später nach. Wir führen immer Protokoll, das wird dann meist in den Projektordnern abgelegt. Oft findet man das nicht wieder, dann müssen wir rausfinden, wer den Kunden angesprochen hat, wo das Protokoll ist und mit wem man gesprochen hat. Und dann nehmen wir das Gespräch wieder auf. Wenn es zum

Abschluss kommt, kriegt der verantwortliche Mitarbeiter noch eine Provision von 2% auf die Vertragssumme.

Natürlich mache ich das eben nicht alleine, auch unsere Entwickler kennen die Kunden ja gut, aber so kommt auch schon mal Konkurrenz auf oder ein Kunde wird mehrfach angesprochen, die Provision ist ja nicht ohne.

Einkauf (NN)

Welche maßgeblichen Einkäufe haben Sie? Wie laufen diese ab?

Nun, wir kaufen Lizenzen für einige Wissensmanagementsysteme. Wenn ein Kunde anfragt, erwerben wir eine Lizenz – oft werden nur einige Testlizenzen gekauft, bevor das System ausgerollt wird. Dann kaufen wir hinterher nach. So ersparen wir uns größere Investitionen, wenn mal was schief läuft. Aber dadurch kommen wir auch nicht auf die Rabatte, die unsere Konkurrenten erhalten. Unser Projektleiter holt dann ein Angebot ein, dass mir auf den Schreibtisch gelegt wird. Ich prüfe und genehmige es dann, das mach ich bei allen Angeboten über 5000€. Wenn die Ware eingeht, das ist meist nur ein Schlüssel oder eine Bestätigung, geht diese ins Sekretariat, dort wird dann auch die Zahlung via Internet-Banking ausgelöst.

Andere Einkäufe sind etwas einfacher, Büromaterial etwa. Das kaufen wir bei Stables. Dort wird vom Mitarbeiter bar bezahlt und dann ein Beleg ausgefüllt. Diesen erstatten wir dann nach Prüfung durch das Sekretariat ebenfalls mit unserem Online Banking Zugang.

Gibt es weitere Einkaufsprozesse?

Unter Einkauf fällt bei uns auch das ganze Facility Management. Wir sind ja in einem Business Center, da war die Miete zunächst Teil der Start-Up Förderung – jetzt ist es recht teuer, 6000€ pro Monat, irgendwann müssen wir uns da mal nach was Neuem umsehen. Wir haben ja auch die Infrastruktur selbst, die wir hier sonst nutzen könnten. Wir treffen uns einmal im Monat mit dem Facility Management und verhandeln dann, welche Services wir nutzen, wie etwa Wachdienst, Reinigung und technische Infrastruktur. Das muss dann wieder verbucht werden.

Sekretariat (AA)

Was sind denn Ihre wichtigsten Tätigkeiten?

Ach, ich mache eigentlich alles hier. Anrufe annehmen, Termine vereinbaren, Emails für die Chefs ausdrucken. Na gut, im einzelnen unterstütze ich die Geschäftsleitung bei Kundengesprächen. Bei einem Kundengespräch führe ich Protokoll, lege dieses ab, auf Wiedervorlage, wenn das Gespräch vielversprechend war. Termine trage ich in meinen Kalender ein und drucke diese für die Chefs aus. Die tragen sich das meist ins Smartphone ein, manchmal auch falsch, das ist schon ärgerlich. Ich organisiere auch die Treffen und bin für die Kontrolle des Facility Managements zuständig, die kommen auch nicht immer dann, wenn sie es

sollen. Und wir zahlen dafür mindestens 2 Reinigungen im Monat, die nicht stattgefunden haben.

Ansonsten mache ich jeweils die Finanzen. Ich bekomme die Rechnungen. Dann logge ich mich bei der Online Bank ein und fülle die Überweisungen aus. Das ganze gebe ich dann noch in die Finanzbuchhaltung ein, denn irgendwann kommt ja der Jahresabschluss. Die Steuern macht dann ein externer Steuerberater. Dafür drucke ich dann alle Belege nochmal und mache einen Riesenordner, den wir dann vorlegen. Da kommen dann so viele Nachfragen, man hat ja auch nicht immer alles im richtigen Ordner.

Das, was hier am meisten nervt, sind die verspäteten Zahlungen. Oft vergisst der Chef die Mahnungen und ich muss dann noch mal nachfragen – beim Chef, ob er gemahnt hat und beim Kunden, ob sie nun gezahlt haben. Das checke ich dann wieder per Online Banking. Und wenn die dritte Mahnung da war, gebe ich es an einen Rechtsanwalt.

Ich nehme natürlich auch die Waren an und die Post, die hier eintrifft. Meistens scanne ich die Post und übernehme sie in DMS, dann reiche ich sie weiter. Ab und zu kommt die Post zurück, dann überlege ich, ob es der falsche Ansprechpartner war oder ob die Post entsorgt werden kann.

Natürlich kommt auch aller anderer Kleinkram hier an, das leite ich nach bestem Wissen und Gewissen weiter – aber natürlich kann ich die technischen Dinge nicht beantworten, das landet schon mal beim falschen.

Personal (MM)

Wie stellen Sie Personal ein?

Ja, das mit dem Personal ist so eine Sache. Zu Anfang sind wir schnell gewachsen und es sind ja auch nicht so viele Leute auf dem Markt – da nimmt man schon jeden, den man bekommen kann. Jetzt wollen wir versuchen, das mal etwas gezielter anzugehen. Wir fragen bei der HRW nach, wenn wir jemanden einstellen wollen, ob es da nicht Kandidaten gibt – das ist die erste Anlaufstelle. Und dann machen wir ein Interview mit dem Projektleiter, mir und den Kandidaten. Vorher wird natürlich der Lebenslauf und Notenspiegel und die Entwicklungskompetenzen geprüft, wir Programmiersprachen und Entwicklungsumgebungen. Wenn das nichts ist, schreibt unser Sekretariat eine Ablehnung, wenn gerade Zeit ist. Die Initiativbewerbungen sammeln wir auch da und schauen, ob was dabei ist, wenn wir jemanden suchen, aber die Leute sind meist eh schon vom Markt.

Wir schicken die Leute auch zu Trainings – Oracle für die Datenbanken, wenn eine neue Version da ist. Eine Schulung wird sonst bei mir beantragt und ich genehmige sie, wenn es zeitlich und fachlich passt. Für Projektmanagementtrainings bleibt meistens keine Zeit. Das merken wir auch, denn wir sind recht oft spät dran, dann gibt es Nachtschichten. Wir sollten vielleicht mal eine Personalentwicklung einführen.

Bei Konflikten – und die gibt es in letzter Zeit öfter – kommen die Parteien in mein Büro, wir regeln das dann schon. Aber leider haben auch einige Leute gekündigt, denen war es einfach zu viel, die sind nicht mit den Projekten klargekommen. Ok, wir haben da auch ab und zu zu niedrig kalkuliert, das müssen dann eben die Mitarbeiter ausgleichen, wenn sie schon falsch schätzen. Und die Einarbeitung der beiden neuen dauert immer sehr lange, dafür hat man nicht immer Zeit. Sie gehen dann durch alle Projekte und schauen sich das an – und lesen die Manuals unserer Programmierungsumgebungen. Wenn wir mal Erfahrungsberichte von den Projekten haben, wird das sicher schneller gehen.

Die Personalabrechnungen macht das Sekretariat – Gehälter und Sozialabgaben werden automatisch abgebucht, nur die Prämien rechnen wir manuell dazu, wenn ein Projekt abgeschlossen ist. Dazu müssen wir dann die Abrechnung modifizieren und die Prämien in die Finanzbuchhaltung eintragen.

Was wir noch machen, sind Mitarbeitergespräche – aber sonst kriegen wir auch so heraus, wie es unseren Mitarbeitern geht, da brauchen wir keine Zufriedenheitsskala. Die Mitarbeitergespräche sind ein Mal pro Jahr. Wir müssen mal wieder schauen, was wir da vereinbart haben. Meistens wird ein Training pro Jahr vereinbart und das halten wir auch, wenn die Zeit da ist.

Entwicklung (BB,DD)

Welches sind Ihre wichtigsten Entwicklungen und Produkte?

Wir machen hier die Tools und Anpassung. Im Prinzip haben wir zwei Bereiche – wir kaufen Wissensmanagementsysteme und führen die beim Kunden ein. Dazu suchen wir eine Testgruppe aus, testen das System für 3 Monate. Dann machen die Leute aus den Testgruppen Workshops, um den Rest des Unternehmens einzuführen, wir begleiten das mit Trainingsmaterial und mit der Moderation. Wenn es spezifische Anpassungen für die Systeme gibt, machen wir das natürlich auch.

Das wichtigste sind die Open Source Projekte. Wir nutzen da je 2 Wikis, ein soziales Netzwerk für Unternehmen und ein paar kleine Tools, etwa Etherpad zum kollaborativen Schreiben. Zunächst machen wir einen Workshop beim Kunden, da erfassen wir deren Ziele und Anforderungen. Aus denen schreiben wir eine Projektskizze. Diese wird dann vom Chef mit dem Kunden besprochen und das Feedback zu uns weitergegeben. Dann schreiben wir das Lastenheft.

Wie funktionieren Ihre Entwicklungsprozesse?

Wir prüfen dann, ob unsere Standard-Open Source-Produkte dafür geeignet sind und definieren die Erweiterungen, die der Kunde haben will. Oder wir testen neue Open Source Produkte, das kostet einiges an Zeit – man muss recherchieren, was die Systeme können, wie sie weiterentwickelt werden, wie sie dokumentiert sind. Da machen wir oft lieber mal selbst eine

größere Erweiterung. Das kommt dann auch alles ins Lastenheft und wir kalkulieren das. Wir haben ja genug Erfahrung, die Kalkulation stimmt meistens. Leider kürzt der Chef die Angebote immer um 20%.

Die Entwicklung ist dann je einem Entwickler zugeordnet – Enterprise Wikis oder soziale Netzwerke. Den Rest macht, wer gerade noch Zeit hat. Aber wir haben wenig Zeit. Und können uns nur ganz selten über Kunden und Projekte austauschen.

Dann entwickeln wir agil. Wir entwickeln je 1 Build pro Woche und besprechen uns alle 2 Wochen mit dem Kunden. Wir haben also viele Prototypen, meist erst ein Mock-Up, dann einen Clickable Prototype, dann weiter zu Alpha- und Betaversion. Die wird dann von der Testgruppe eingesetzt. Und danach gibt es häufig viel Arbeit, weil die Nutzer zum ersten Mal dransitzen. Wir testen dann auch noch mal umfassend, vorher macht das ja keinen Sinn. Irgendwann kommt dann der große Roll-Out und wir bringen die Version 1.0 zum Kunden. Auch hier kommen immer noch viele Änderungen, die wir dann hektisch umsetzen.

In Sachen Projektmanagement nutzen wir MS Project, das machen wir selbst und der Chef kontrolliert ein Mal pro Monat den Fortschritt. Aber das soll der ruhig machen, wir sind ja nur Entwickler und wir wissen schon, wie weit wir sind.

Etwas schwieriger wird es bei neuen Systemen, da müssen wir uns lange in den Code einarbeiten und das geht in keine Kalkulation ein. Da wären Schulungen sicher angemessen.

Und dann sind da noch die Consulting Projekte – da kommen auch oft Anforderungen für kleine Systeme und Systemanpassungen – das kalkuliert unser Consultant. Und er schreibt Anforderungsspezifikationen, die kein Programmierer nutzen kann. Da müssen wir immer mehrmals nachhaken und das kostet viel Zeit.

Consulting (EE)

Welche Services bietet Ihr Consulting?

Consulting ist ja die Cash Cow des Unternehmens, diese Projekte werfen am meisten ab. Hier haben wir mindestens 100% Gewinn. Damit finanzieren wir die Entwickler. Also, mein Schwerpunkt ist die Beratung für unternehmensinterne Wissensmanagement-Projekte. Ich mache sowohl Strategieberatung wie auch Beratung zur Nutzung einzelner Systeme und Instrumente. Ich habe da ein ganz klares Vorgehen.

Wie läuft der Prozess ab?

Ich identifiziere die Situation im Unternehmen – dafür mache ich Workshops mit allen Abteilungsleitern und befrage Sie nach WM-Strategie, WM-Zielen, WM-Systemen, WM-

Instrumenten (werden good practices erfasst, gibt es Projektauswertungen und Lessons Learned) und natürlich nach Barrieren und Problemen. Dann fertige ich einen Bericht an, den die Geschäftsleitung liest. Darauf aufbauend formulieren wir die Beratungsleistung, aufgeschlüsselt nach Strategieentwicklung, Mitarbeitersensibilisierung für WM, Systemunterstützung, human-orientierten Instrumenten (Wissensmessen, informeller Austausch) und Change Management. Hier ist jede Leistung klar definiert, wir haben Zahlen aus vergangenen Projekten, wie lange das dauert.

Die wesentlichen Ergebnisse sind dann die Strategie, die Definition vom WM Prozessen und Empfehlungen welche Systeme eingeführt werden sollten. Das können dann ja die Entwickler machen.

Ich treffe mich jeweils im Projekt mit allen Beteiligten und investiere Zeit, Änderungsprozesse mit allen abzustimmen – keiner soll seinen Job verlieren oder misstrauisch werden, daher so viele Arbeitsgruppen und Workshops, man muss die Leute ja mitnehmen. Und ich kalkuliere immer ein, dass ein paar Leute mehr persönliche Beratung brauchen, wie sie WM in Ihren Arbeitsalltag einbauen und davon auch noch profitieren.

Leider gibt es nach meiner Beratung meist keine Folgeaufträge für die Entwickler – meine Beratung ist da wohl besser als die Software, aber das ist nicht mein Problem.

Was sehen Sie als zukünftige Projekte?

Immer wieder fragen Kunden nach Wissensbewertung. Aber wir haben da kein Produkt, da wir ja keine Forschung und Entwicklung haben und keinen Innovationsprozess definiert haben. Ich habe das schon so oft erwähnt, aber es passiert nichts.

Ansonsten beraten wir in Sachen Wissensmanagement, aber hier teilt niemand sein Wissen, warum sollte ich das dann tun?

Wir danken allen Beteiligten für Ihre Auskunftsbereitschaft ☺!

3b) Prüfen Sie, in wie weit die Prozesse vollständig beschrieben sind – enthalten sie die

1. Prozesssicht (Abläufe, Verknüpfungen)
2. Organisationssicht (Mitarbeiter, Rollen)
3. Ressourcen (Informationssysteme, ...)
4. Datensicht (Entities)?

Formulieren Sie, welche Informationsbedarfe Sie noch haben (zweiter Fragenkatalog)? Wo finden Sie Schwachstellen oder noch nicht definierte Prozesse?

Modellieren Sie nun jeweils 3 IST-Prozesse im Detail in BPMN 2.0.

Interviews, Teil 2

Sie haben nun die Prozesse als Prozesslandkarte modelliert – darauf haben sich offensichtlich einige Lücken in der Beschreibung aufgedeckt – daraufhin haben Sie einen zweiten (Nach)Fragenkatalog vorlegt und Sie bekommen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern folgende Antworten.

Sie haben die Prozesslandkarte nun bereits angefertigt und Sie hinterfragen jeweils die konkreten Abläufe – welche Schritte werden durchlaufen, wer führt diese durch, gibt es Systeme zur Unterstützung, wo werden Alternativen durchlaufen? Zudem fragen Sie, welche Prozesse bereits in der Planung sind (diese sind in **Blau** gekennzeichnet).

In Bezug auf Informationssysteme ist eine vage Meinung zu sehen, dass ein ERP System (Cloud-basiert) sinnvoll sein könnte.

Strategie und Management (MM)

Strategieentwicklung und Umsetzung

Die Strategie wird aktuell nicht kontinuierlich verbessert. Man könnte sich aber durchaus eine jährliche Planungssitzung, an der alle Mitarbeiter teilnehmen, vorstellen. Die Schritte wären

1. **Einladung der Mitarbeiter**
2. **Review und Diskussion der aktuellen Strategie**
3. **Re-Formulierung der Strategie mit BSC**
4. **Abstimmung der Strategie**
5. **Kommunikation der Strategie**
6. **Kontinuierliche Verfolgung der Strategie**

Management und Mitarbeiterführung

Das Management wird aktuell intuitiv durchgeführt. Es sollten nun mehrere Prozesse initiiert werden.

Schulung der Manager (-> Personalentwicklung)

Partizipatives Management: **Transparente Darstellung von kritischen Entscheidungen, Befragung der beteiligten Mitarbeiter, Review der Entscheidung, Kommunikation von Entscheidungen**

Entwicklung eines Kennzahlensystems: **Entwicklung von Prozesskennzahlen, Entwicklung einer Metrik (auf Basis von BSC), Beobachtung der Kennzahlen (monatlich, vierteljährig, jährlich), Interventionen**

Risikomanagement: **Identifikation von Risiken und Maßnahmen, Prüfung der Risiken, Umsetzung der Maßnahmen**

Vertrieb und Marketing (NN)

Marketing

Der Prozess ist zurzeit nicht definiert. Folgende Bereiche sollte abgedeckt werden.

Entwicklung des Corporate Designs: [Entwicklung von Corporate Identity Komponenten \(Logos, Schriftarten, Hintergründe, Bilder, ...\)](#), [Review der Komponenten](#), [Erstellung von Templates](#), [Kommunikation der CI und Templates](#)

Erstellung der Web Seiten: [Aufbereitung der aktuellen Inhalten \(Leistungen, Personal, Referenzen / Projekte, Kontakte, ...\)](#), [Anwendung der CI](#), [dauerhafte Aktualisierung](#), [Nachfrage zu Aktualisierungen](#)

Planung von Marketing-Kampagnen: [Planung des Schwerpunktes \(Geschäftsleitung\)](#), [Ideenentwurf](#), [Spezifikation](#), [Beauftragung einer Agentur](#), [Kommunikation mit der Agentur](#), [Abstimmung](#), [Durchführung](#)

Vertrieb und Customer Relationship Management

CRM System

1. [Überführung der Excel Kontaktliste](#)
2. Dokumentation der bisherigen Gespräche
3. Review der Kundenliste (Status aktiv, nicht aktiv, wegfallend, ...)
4. Aktualisierung der Kundenliste
5. [Information der Kunden](#)
6. [Kundenpflegegespräche vereinbaren](#)
7. [Kundenpflegegespräche durchführen](#)
8. CRM aktualisieren
9. CRM Daten auswerten

Vertrieb

Der Vertrieb soll erweitert werden

1. [Marktstudie für neue Lösungen durchführen](#)
2. Potenzielle Kunden und Ansprechpartner identifizieren
3. Bedarfe identifizieren
4. Beratung durchführen
5. Angebot erstellen
6. Projekt durchführen (Entwicklung, Beratung)
7. Provision (2%) bei Neukunden
8. [Zufriedenheit überprüfen](#)

9. Nachfolgeprojekte identifizieren
10. Follow Up Gespräch
11. Regelmäßige Kontaktgespräche
12. CRM aktualisieren

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement soll als Kombination von Strategie und Leistungsbewertung durchgeführt werden (also Teil der Strategie / BSC) – dazu soll das Prozessmanagement kommen

Prozessmanagement: Dokumentation der Prozesse, Beschreibung der Prozesse, Entwicklung von Prozesskennzahlen, regelmäßige Prozessbewertung, Initiierung von Optimierungsprojekten, ...

Service Management: Entwicklung eines Produkt-Portfolios und Service Katalogs, Entwicklung von Service Level Agreements

Personal

Einstellung

1. Bedarfe konsolidieren
2. Kompetenzen beschreiben (Entwicklerteams, Geschäftsleitung)
3. Ausschreibung durchführen / publizieren
4. Bewerbungen sichten
5. Kandidaten einladen
6. Bewerbergespräch durchführen
7. Feedback der Gespräche
8. Einstellung lancieren und durchführen
9. Einführung Job Rotation

Personalverwaltung

Personal abrechnen: Lohnkosten berechnen, Gehalt überweisen, Nebenkosten abführen, Krankenversicherung, Abrechnung versenden

Personalzufriedenheit überprüfen: Mitarbeitergespräche führen, Zufriedenheitsumfrage durchführen, Maßnahmen vorschlagen, Maßnahmen durchführen, Konfliktmanagement beauftragen, ...

Personalentwicklung

1. Personalkapazität überprüfen (aktuelle und potenzielle Projekte bewerten)
2. Kompetenzen überprüfen
3. Kompetenzprofil beschreiben
4. Mitarbeitergespräch führen (Entwickler und Geschäftsleitung)
5. Trainingsbedarfe identifizieren (Competence Gap Analysis)
6. Schulung initiieren
7. Kompetenzprofile aktualisieren

Einkauf und Finanzen

Accounting / Controlling: Accounting / Buchungssystem überführen, Rechnungserstellung automatisieren, Zahlungen verfolgen, Mahnungen versenden, ..., Steuern abführen, Steuerberatung beauftragen, ...

Einkauf Bürobedarf und Material

1. Bedarf aufnehmen (Template, Sekretariat)
2. Angebote einholen
3. Bei Angeboten >2000Euro Genehmigung durch Geschäftsleitung
4. Bestellen
5. Lieferung überprüfen
6. Zahlung einleiten

Einkauf und Infrastruktur / Facility Management

Wie Einkauf Büromaterial

Facility Management: Ausstattung der Büroräume, Überprüfung der Verträge, Verhandlung der Verträge, Überprüfen von Alternativen, ...

Einkauf Systeme

1. Vorhersage der Bedarfe (Kunden, Nutzer, ...)
2. Vergleich der möglichen Systeme
3. Bestimmung der angebotenen Systeme
4. Vereinbarung von Rahmenverträgen („Sammelbestellungen“)
5. Bestellung (je nach Kundenaufträgen)
6. Review der Rahmenverträge
7. Update CRM

Entwicklung und Change Management

Es sollte auf jeden Fall überprüft werden, ob die Bereiche Entwicklung und Beratung miteinander verknüpft werden sollten.

Entwicklung

1. Anforderungen beschreiben
2. Open Source Produkte und mögliche kommerzielle Produkte evaluieren
3. [Entwicklungs- und Beratungsbedarfe vorhersagen](#)
4. Projektskizze erstellen
5. Lastenheft erstellen
6. Kunden informieren, Feedback einholen
7. Projekt- und Kapazitätsplanung durchführen
8. Kick Off durchführen
9. Use Cases definieren
10. Module definieren
11. Prototyp entwickeln
12. Kundenfeedback einholen
13. [Änderungen beim Kunden vorhersagen und planen](#)
14. Anforderungen überarbeiten
15. Versionen entwickeln (2 Sprints pro Monat bis V1)
16. Kundenfeedback einholen
17. Produktabnahme
18. [Kundenfeedback einholen](#)
19. [Follow Up Projekte identifizieren](#)

Beratung

1. Kunden ansprechen
2. Beratungsbedarfe identifizieren
3. Beratungsprojekt definieren
4. Beratungsprojekt durchführen
5. Beratung abschließen
6. Kundenfeedback einholen und weitere Projekte identifizieren

4 Aufgabe 4: Prozessgestaltung

4a) Prozessmodellierung: Beginnen Sie mit der Gestaltung der Prozesse. Modellieren Sie nacheinander die folgenden Prozessbereiche (oder die oben genannten beziehungsweise nach Ihrer eigenen Struktur).

- Vertrieb
- Customer Relationship Management
- Qualitätsmanagement
- Personal
- Einkauf
- Entwicklung und Change Management
- Beratung

Beginnen Sie mit der Spezifikation der Prozessziele – modellieren Sie dann die Sollprozesse (inklusive der Änderungen, die in den Interviews vorgeschlagen wurden). Wie weichen diese von existierenden Prozessen ab? Welche Verbesserungen erwarten Sie?

Entwickeln Sie zunächst ein BPMN Modell inklusive der Organisationseinheiten, der Datencluster und den verwendeten Anwendungssystemen.

4b) Prozessmodellierung: Als nächsten Schritt untersuchen Sie die Unterstützungspotenziale durch Anwendungssysteme – welche Prozesse sollten IT-gestützt werden? Welche integrierten Systeme halten Sie für sinnvoll für ein Unternehmen in der SoKnow Größenordnung.

Die BPMN Modelle sollten also potenziell unterstützende Systeme enthalten.

4c) Entwickeln Sie ein Datenmodell (ERM) der notwendigen Daten.

5 Aufgabe 5: Prozessbewertung

Nachdem Sie nun die Prozesse modelliert haben, finden Sie nun Bewertungskriterien für die einzelnen Prozesse. Wie sollten sich die von Ihnen gewählten Kennzahlen entwickeln?

6 Aufgabe 6: Einführung

Nun sollen die Prozesse eingeführt werden – Sie haben natürlich festgestellt, dass es einen sehr hohen Änderungsbedarf gibt. Welche Schritte schlagen Sie für die Einführung vor? Welche Mitarbeiter von SoKnow und Ihrem Beratungsunternehmen sollen beteiligt sein?

7 Abschlusspräsentation

Zielsetzung: Präsentieren Sie Ihre bisherigen Ergebnisse.

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse – die Präsentation sollte folgende Elemente enthalten.

- Idee:
- Ausblick: Welche weiteren Aktivitäten bzw Folgeprojekte sollten diesem Projekt folgen?

Die Präsentation sollte max. 20 Minuten dauern, als Hilfsmittel nutzen Sie bitte eine Präsentation (z.B. Powerpoint).