

BMW etabliert gemeinsam mit DV-RATIO ein integriertes Prozessmanagement

Prozessmanagement ist eine der Schlüsseldisziplinen in modernen Unternehmen. Klar geregelte Zuständigkeiten und Abläufe sollen die Effektivität und die Effizienz der Prozesse steigern. Die BMW Group arbeitet konsequent daran, Prozesse laufend zu optimieren. Dabei setzt das Unternehmen auf das Know-how der DV-RATIO Group.

Als Ziel definierten die Verantwortlichen, durch die optimale Gestaltung von Prozessen deren Ergebnisse zu verbessern und dauerhaft zu sichern. Dazu identifizierten sie die wichtigsten Prozesse, um sie anschließend zu optimieren und nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Und zwar von den ersten Konzepten über die Serienproduktion bis zum Kundenservice. Für dieses gigantische Vorhaben verstärkte BMW das eigene Team mit Experten der DV-RATIO und nutzte deren Erfahrung.



Relevante Prozesse gesammelt

Am Anfang stand die Aufgabe, alle relevanten Prozesse zu sammeln. „Für uns war klar, dass wir nur Erfolg haben können, wenn wir zuerst die Prozesskette begreifen und uns dann Gedanken über die Umsetzung in der IT machen“, erklärt Joachim Schnurrer vom Anforderungsmanagement der BMW Group. Deshalb verliefen die ersten Schritte auch frei von technischen Korsagen: Die einzelnen Fachbereiche lieferten die Vorgänge, bei denen sie Handlungsbedarf sahen. Anschließend identifizierten die Experten den jeweiligen Ansprechpartner (Prozessowner), der über den fachlichen Hintergrund verfügt, den Prozess kompetent weiterzuentwickeln. Diese Prozessowner skizzierten in einem Brownpaper-Ansatz, wie sie sich ihren Prozess vorstellen. Dabei entstand eine Sammlung perfekter Prozessbeschreibungen, die das Know-how im Unternehmen dokumentierten. Allerdings unstrukturiert und in allen erdenklichen IT-Programmen wie Visio oder Powerpoint dargestellt. „In jeder dieser Beschreibungen steckte ein enormes Wissen“, meint Schnurrer. „Aber außerhalb der jeweiligen Fachabteilung wäre keiner auf Anhieb in der Lage gewesen, die Zusammenhänge zu verstehen.“



Einheitliches Modell

Deshalb entwickelte BMW gemeinsam mit den Experten von DV-RATIO ein einheitliches Prozessmodell, mit dem sich jeder Vorgang nach demselben Schema beschreiben lässt. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Geschäftsbeziehung zwischen Lieferanten und Kunden, wobei diese Rollen so weit wie möglich gefasst sind: Jeder Prozess mündet in einem Resultat, das für einen Kunden hergestellt wird. Im Verlauf einer Prozesskette empfängt jeder Prozessverantwortliche als Kunde Leistungen von Lieferanten, verarbeitet sie und gibt sie seinerseits als Lieferant an seine Kunden weiter. „Kunde“ und „Lieferant“ können somit alle internen und externen an der Prozesskette Beteiligten sein. Zwischen diesen beiden Rollen muss es auf der Wertschöpfungsebene eine klare Leistungsvereinbarung geben. Die Wertschöpfungsebenen werden mit einer Steuerungsebene verknüpft, die über Zielvereinbarungen den Zeitplan und die Verfügbarkeit von Ressourcen regelt.



Vernetzung auf vielen Ebenen

Die Experten von DV-RATIO überführten in einer so genannten Modellwerkstatt die unstrukturierten Prozessbeschreibungen aus den Fachabteilungen in dieses einheitliche Prozessmodell. Um ein konsistentes und überprüfbares Ergebnis zu erreichen, nutzten sie dabei Softwarewerkzeuge wie zum Beispiel das ARIS Toolset. „In einer solchen Phase muss eine Institution darauf achten, dass die gemeinsam erarbeiteten Regeln auch umgesetzt werden“, erklärt Schnurrer. „Diese Aufgabe des Hüters der systematischen und modellhaften Arbeitsweise hat DV-RATIO übernommen.“ Die Vorgehensweise war bei den über 100 Einzelprozessen immer gleich: Die Beteiligten definierten Rollen und Geschäftsbeziehungen, beschrieben die Leistung des Lieferanten an den Kunden und ordneten dem Prozess die erforderlichen Hilfsmittel zu. Dabei schärften die Mitarbeiter ihr Gefühl dafür, in welchem größeren Zusammenhang ihre Leistung steht. „Um ihre Arbeit in diesem einheitlichen Modell definieren zu können, müssen die Fachabteilungen miteinander sprechen. So findet die Vernetzung nicht nur in der IT statt, sondern auch auf menschlicher Ebene“, erklärt Schnurrer. Ein weiterer Effekt: Im Dialog der Fachabteilungen mit der Prozessmodellwerkstatt erlernten die Beteiligten die Modellierungsregeln. So kann jeder die Prozesse anderer Abteilungen lesen und die Verknüpfungen nachvollziehen.



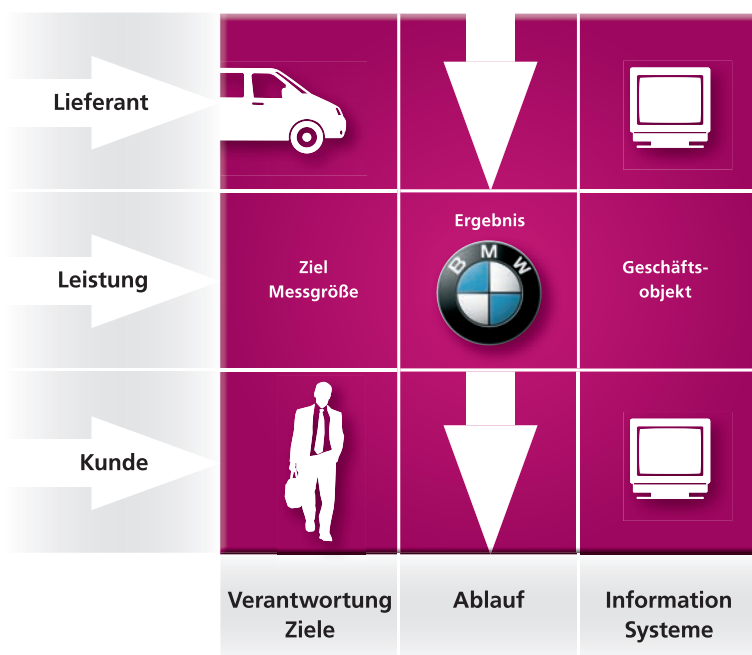
Metadaten für gezielte Auswertung

Dazu tragen auch die verschiedenen Sichten bei, die die IT-Modellierungswerkzeuge erlauben. Je nach Aufgabe im Unternehmen erhält der Mitarbeiter eine „Prozesslandkarte“ in großem oder spezialisiertem Maßstab. Jeder Einzelprozess wurde zudem mit Metadaten verknüpft. Dies soll künftig eine gezielte Auswertung nach Themen (z.B. Fahrwerk oder Elektronik) oder Rollen (z.B. Konstrukteur, Designer, Ingenieur) erlauben. Derzeit entwickeln BMW und DV-RATIO entsprechende Auswertungssichten.



Langfristiger Partner

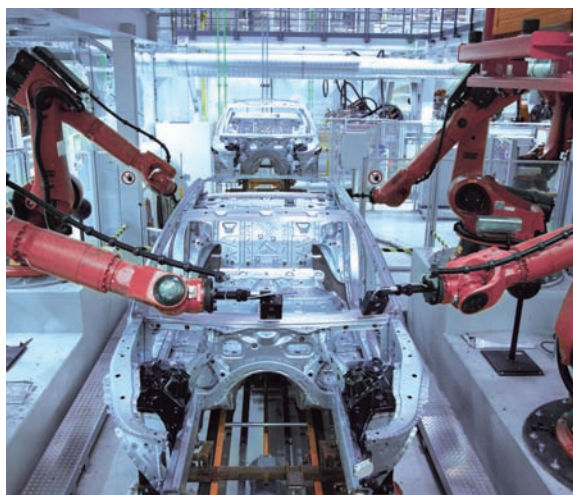
Die einheitliche Dokumentation der Prozesse in optimal verzahnten IT-Systemen brachte BMW einen weiteren handfesten Vorteil: Die Nachhaltigkeit der Prozesskette ist transparent dargestellt und damit leichter auditierbar. Für Joachim Schnurrer ist die Umsetzung der Fachprojekte mit Unterstützung durch die DV-RATIO ein voller Erfolg: „Die Vorteile unserer einheitlichen Prozessmanagement-Architektur kommen dem Unternehmen direkt in Form von Effizienzverbesserungen zugute.“ Der Erfolg dieser Vorgehensweise ist so groß, dass es bei BMW Überlegungen gibt, diese Form der Prozessgestaltung generell im Unternehmen einzuführen. In jedem Fall aber ist DV-RATIO als Partner bei BMW langfristig eingeplant. Joachim Schnurrer: „Unsere Fachstellen brauchen weiterhin Beratung, und unsere Prozesse sollen laufend hinterfragt und optimiert werden. Und dabei setzen wir auf die Unterstützung durch DV-RATIO.“



Eine Geschäftsbeziehung beschreibt die Zusammenarbeit von zwei Rollen im Kontext eines Ergebnisses, das vom Kunden erwartet und vom Lieferanten geliefert wird.

Das Ergebnis wird von einem Geschäftsobjekt repräsentiert, hat ein Ziel und kann gemessen werden.

Zur effizienten Erstellung des Geschäftsobjektes werden u.a. IT-Systeme eingesetzt.



Dienstleistungen der DV-RATIO

- Architektur und Integration des Gesamtprozesses
- Prozessgestaltung und -modellierung
- Methodikschulung hinsichtlich aller relevanten Modellierungsinhalte
- Unterstützung beim Handling
- Durchführung der Prozessbeschreibung
- Scripterstellung in ARIS
- Coaching
- Governance-Funktion

DV-RATIO SÜD GmbH
Arabellastraße 4
81925 München
Tel +49 89 925191-0
sued@dv-ratio.com

DV-RATIO SÜDWEST GmbH
Im Grund 7
71397 Leutenbach bei Stuttgart
Tel +49 7195 92255-0
suedwest@dv-ratio.com

DV-RATIO MITTE GmbH
Reichsforststraße 20
60528 Frankfurt
Tel +49 69 6607680-0
mitte@dv-ratio.com

DV-RATIO NORDWEST GmbH
Habsburgerstraße 12
40547 Düsseldorf
Tel +49 211 577996-0
nordwest@dv-ratio.com

DV-RATIO NORD GmbH
Obenhauptstraße 12
22335 Hamburg
Tel +49 40 675968-0
nord@dv-ratio.com

DV-RATIO SCHWEIZ AG
Herrenacker 15
8200 Schaffhausen
Tel +41 52 62008-80
kontakt@dv-ratio.ch

www.dv-ratio.com

Bildnachweis: BMW