



PROCESS SPRINTS

Version Deutsch/English

PROCESS SPRINTS

Zielgruppe: spezialisierte Prozess-Teams, z.B. Shared Services Teams für Standardprozesse oder Industrie-spezifische Prozesse

Hier geht es um den zweiten großen Teilbereich der „Digitalen Transformation“: der Digitalisierung von Unternehmensprozessen. Das können Standardprozesse sein, wie sie jedes Unternehmen mehr oder weniger ausgeprägt hat (Kundenmanagement (CRM), Personalverwaltung (HR), Finanzbuchhaltung (F&A), Logistik (SCM), Unternehmensführung und Risikomanagement (GRC)) aber auch industriespezifische Prozesse wie z.B. Kredit-, Policen- und Konten-Management in der Finanzwirtschaft oder Produktmanagement und Pricing von Telekommunikations- und Energieanbietern.

WHY

Unternehmen wachsen über den Zukauf anderer Unternehmen, häufig von bisherigen Wettbewerbern. Die Post Merger Integration läuft selten optimal, so dass sich das neue Unternehmen plötzlich mit duplizierten Prozessen konfrontiert sieht und der erwartete Synergieeffekt nicht erfolgt. Zudem ermöglichen neue Technologien (z.B. Cloud, API, App-basierte Software, etc.) andere, wesentlich effektivere Prozesse. In der Praxis scheuen sich Unternehmen vor dem Wandel und versuchen häufig, alte etablierte Prozesse mit neuer Technik abzubilden anstatt die alten Prozesse mit der neuen Technik zu überarbeiten. So geht ein erhebliches Potential der neuen Technik verloren. Da die Backoffice-Prozesse einen erheblichen Kostenfaktor darstellen und sich negativ auf die Unternehmensmarge auswirken erlangen Unternehmen, die neue Techniken mit ihrem vollen Potential nutzen, schnell einen Wettbewerbsvorteil. Die Kunden von heute - insbesondere Generation X, Y und Z - sind mehr denn je auf agile, adaptive und fehlerfreie Prozesse aus, verlangen danach und reagieren schnell mit einem Anbieterwechsel, um ihr Leben zu vereinfachen. Markentreue spielt dabei keine große Rolle mehr.

HOW

Es gilt, alle Prozess-relevanten Persona in einem bestimmten Prozesses und an der Schnittstelle von verwandten Prozessen - z.B. Mitarbeiter, externe Fachexperten, Schnittstellenkontakte - kollaborativ einzubinden. Hier gibt es hochspezialisierte Fachexperten, die teilweise einzigartige Einblicke in Abläufe haben und die unbedingt Gehör finden müssen. Zudem sollten Vertreter neuer Technologien eingebunden werden, um über neue Möglichkeiten sachlich zu informieren. Hilfreiche Methoden sind z.B. Perspektivwechsel mittels Customer Journeys, Employee Journeys, die Erfassung von User Stories, IT-gestützte oder manuelle Process Mining und -Mapping-Ansätze, Industrie-Benchmarks, Works Shadowing, Journaling, Interviews

WHAT

Erhöhte Akzeptanz für verbesserte Prozesse bei den relevanten Mitarbeitern. Somit eine schnellere Implementierung des verbesserten Prozesses im Unternehmen mit Skalierungspotential und Kosteneinsparungen. Größere Kundenzufriedenheit und somit Kundenbindung.

FALLBEISPIEL

Einführung einer neuen CRM-Lösung in einem mittelständischen Chemie-Unternehmen

SITUATION

Das Unternehmen hat ein reines B2B-Geschäft und ist in den letzten Jahren über Zukäufe von Mitbewerbern gewachsen. Teilweise agieren die Unternehmenszukäufe als selbständige Geschäftseinheiten mit eigenen CRM-Systemen. Insgesamt gibt es mindestens vier verschiedene CRM-Systeme plus Schatten-IT. Kunden sind verwirrt und teilweise verärgert, werden sie doch von Vertriebsmitarbeitern unterschiedlicher Geschäftseinheiten parallel kontaktiert, die jeweils nichts voneinander wissen. Um ein einheitliches, holistisches Kundenmanagement zu erlangen, hat der Vorstand die Einführung eines neuen CRM-Systems beschlossen. Es wurde die kostengünstigste Basisinstallation des Marktführers in Deutschland ausgewählt.

KOMPLIKATION

Im Rahmen der Vorbereitung der Systemintegration wird festgestellt, dass die Prozesse nirgendwo einheitlich abgebildet sind. Es ist schwierig ein Pflichtenheft zu erstellen und einzuschätzen, ob die Standardinstallation der neuen Lösung für die industriespezifischen Bedürfnisse des Unternehmens ausreichen. Zudem entsteht Unruhe bei den Mitarbeitern im Unternehmen, da die komplementären Abteilungen der Geschäftsbereiche eine Zusammenlegung und somit Entlassungen befürchten.

LÖSUNGSANSATZ

Planung und Durchführung einer zeitlich begrenzten Workshop-Serie am Hauptstandort der Firma, an dem alle betroffenen (ca. 40) Mitarbeiter, Führungskräfte und externe Fachexperten teilnehmen. Parallele Teams erstellen mittels Customer- und Employee-Journeys und anderen Methoden aus „Design Thinking“ detaillierte Prozessabläufe, die miteinander abgeglichen werden. So werden Minimalanforderungen plus „must-haves“ für die neue Lösung gemeinsam beschlossen und mit den externen Fachexperten auf ihre Umsetzbarkeit überprüft.

ERGEBNIS

Der Unternehmensvorstand sieht ein, dass die kostengünstige Standardlösung nicht ausreichend sein wird und gibt weitere Mittel für maßgeschneiderte Software-Anpassungen frei. Durch die persönlichen Treffen haben sich die Mitarbeiter besser kennen und schätzen gelernt. Durch die aktive Beteiligung am Prozess fühlen sie sich wertgeschätzt und erkennen, dass ihr Wert der Firmenleitung bewusst ist. Mit einem relativ hohen Altersdurchschnitt in der neuen, konsolidierten Abteilung ist allen klar, dass der Stellenbau im Rahmen des demographischen Wandel vor sich gehen wird, die psychologische Sicherheit im Team ist wiederhergestellt.

PROCESS SPRINTS

Target: Specialized Process Teams, e.g. Shared Services Teams dealing with standard processes and/or industry specific processes

This covers the second aspect of Digital Transformation: the digitalization of company processes which can be either standard processes like CRM, SCM, F&A an HR or/and industry specific processes like e.g. credit or account management in Banking or product management and pricing of Telecommunication or Energy providers.

WHY

Inorganic growth by means of mergers & acquisitions is very popular especially for traditional companies. On their way to Digital Transformation they decide for the “Buy-side” of the “Make or Buy” dilemma. Rarely is a Post-Merger Integration really successful. More often, the enhanced corporate has to maintain the same processes multiple times. New technologies (e.g. Cloud, API, Mobility/Apps, UI/UX, etc.) enable effective processes, but the strategy departments shy away from the change which would be needed to become more effective. Instead of redesigning the processes they just use new technology to rebuild the old established processes. A huge potential of new technology gets lost! However companies which allow new technologies to demonstrate their whole potential become more cost effective and more attractive to customers as those perceive the new processes much more comfortable than the old. Especially Generation X, Y and Z as they are used to simple and intuitive user interfaces (UI) and a good user experience (UX). They demand agile, adaptive and seamless processes and react with an instant move to another supplier or service provider to simplify their lives. Brand loyalty doesn't play a huge role any more. Nowadays quickly a former market leader becomes a market laggard and runs in financial difficulties!

HOW

All relevant stakeholders of a process need to be involved: e.g. employees, internal and external experts, interfaces/networks, etc. The know-how of highly specialized process experts needs to be heard, their unique experience need to be captured! Additionally experts in new technologies need to be involved, to provide the facts and enable a factual discussion.

Frameworks like Design & System Thinking and methods like Perspective Change, Customer Journeys, Employee Journeys, the collection of User Stories, Process Mining and Mapping approaches, Industry Benchmarks, Work-Shadowing, Journaling, Interviews are great ways to map, mash-up and distil the right knowledge, disclose bottlenecks and create transparency for a sustainable redesign of a process.

WHAT

Increased adoption of the improved and seamless process from all applicants (e.g. employees and customers). Therefore, an increased implementation of the improved processes within a corporate scaling up towards an increased cost efficiency, increased customer satisfaction, and customer retention.

CASE

Introduction of a new CRM-solution in a medium-sized Chemical company

SITUATION

The Chemical company runs a pure B2B business and has grown in the past years through several M&As. The acquired companies partially act as independent business units with own CRM-systems. In total, there are at least four different CRM-Systems plus a transparent shadow-IT. Customers are confused and angry because they are approached by different Sales persons which do not know one from another even though they belong to the same mother corporate. To get a unified and holistic customer management, the Management Board will decide on a new CRM-system: which is the cost effective basic installation from the market leader in Germany.

COMPLICATION

Having contracted the CRM provider and in preparing the system integration, the IT department recognizes that there has not been process mining. It is difficult to list the requirements and to assess, whether the basic installation meets the industry specific needs of the company. Additionally, the employees get excited because they fear possible lay-offs given the elimination of redundant processes.

SOLUTION

Facilitation of a time-boxed series of workshops in the corporate headquarter in which all relevant employees, executives and external experts participate. Several teams mine, in parallel, their processes (e.g. leveraging customer & employee journeys) and compare them to find the overlap. This is based on that they list and prioritize common and special requirements. Team solutions are presented to the C-level in a Dragons' Den format.

RESULT

The management board recognizes and understands the outcome given the involvement of all relevant experts who have continuously kept the board in the loop. They can see clearly that the standard solution they have purchased does not meet the requirements. They increase the budget for the system integration. Thanks to these intensive workshops, the employees have grown together as a team more and more. Having been invited to participate in the process, they feel valued and recognized from the top leadership. Employee satisfaction is much higher than previously and their feeling of job uncertainty has been addressed in collaboration with the workers council. Thus ensuring there will be no lay-offs. Rather, they count on the dynamics of the natural demographic change, given the relatively high average age of the employees.