

// MEHMET KAN



Qualitätsmanagement/Prozessmanagement
Master of Business Engineering
Daimler AG

SYSTEMEINFÜHRUNGSSTRATEGIE UND PROZESSOPTIMIERUNG IM PILOTBETRIEB AM PRAXISBEISPIEL EINER ERPROBUNGSSOFTWARE IN DER AUTOMOBILENTWICKLUNG //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Um der Erprobungssoftware DukE (**D**urchgängiger **u**nd **k**onsequenter **E**rprobungsprozess) zu mehr Markterfolg zu verhelfen, wurde ein strategisches Vorgehen im Projekt DukE gefordert. Die Potenziale des Systems sollen konzernweit klar kommuniziert werden und dessen Akzeptanz steigern. Eine strategische Systemeinführung ist für DukE wichtig, weil das System funktional ausgereift und stabil genug ist, um noch mehr Bereiche bedienen zu können und das Potenzial zum flächendeckenden Einsatz vorhanden ist. Jedoch gibt es im Einführungsprozess mit Pilotbetrieb einige Herausforderungen, die sowohl die richtige Auswahl der einzuführenden Fachbereiche erschweren als auch den Pilotbetrieb im Fachbereich verzögern. Hierzu gehören beispielsweise ineffiziente Schleifen im Zulassungs- und Berechtigungsprozess oder ineffektive Schulungen. Natürliche Einstiegsängste der Fachbereiche, die Entscheidungsunsicherheit der Entscheidungsträger, fehlende Motivation der potenziellen Anwender und heterogene

Fachbereiche kommen erschwerend hinzu. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf eine Optimierung durch die Six-Sigma-Methode und dem Ansatz nach Best und Weth sowie durch Standardisierung und klare Rollenverteilung, wie beispielsweise durch Aufteilung der Anwenderschulungen in Generalisten und Spezialisten oder dem Verzicht auf Datenmigrationen. Solche optimierten Prozesse im Pilotbetrieb werden mit der Systemeinführungsstrategie abgestimmt, sodass ein Einführungsprojekt mit Pilotbetrieb rationaler wird.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Ziel dieses Projektes ist es, eine optimierte Prozessempfehlung für den Pilotbetrieb abzugeben und eine Systemeinführungsstrategie zu empfehlen. Dafür sind in der folgenden Tabelle Sub-Ziele, Messgrößen und Key Performance Indicators (KPI) deklariert, deren Erreichung bei Daimler sowohl zu Steigerung der Effizienz und Effektivität als auch zu Steigerung der Kundenzufriedenheit führen soll.

Sub-Ziel	Messgrößen und KPIs
Steigerung der Effizienz und Effektivität	Dauer eines Pilotbetriebes um 25 % reduzieren Einführungsdauer in einem neuen Fachbereich um 20 % verkürzen Notwendige Kapazität bei der Einführung um 20 % reduzieren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supportaufwand um 20 % reduzieren ▪ Aufwand für Anwenderbetreuung um 20 % reduzieren Prozessdauer für Zulassung und Rechtevergabe um 15 % reduzieren Ø Gesamtschulungszeit pro Teilnehmer um 25 % verkürzen Neues Schulungskonzept entwickeln
Steigerung der Kundenzufriedenheit	Steigerung der Kundenzufriedenheit um 20 %

Projektziele (Quelle: Eigene Darstellung)

PROJEKTENTWICKLUNG

Die Entwicklung der Systemeinführungsstrategie und die Prozessoptimierung werden parallel zu anderen Aufgaben im DukE behandelt und beginnen mit der Projektplanung. Das Projekt beinhaltet die Basisplanung (Strategie-Analyse, Strategie-Formulierung), die Prozessanalyse und die Durchführung der Maßnahmen für eine optimierte Prozessempfehlung (Strategie-Implementierung). Zudem wird die Wirksamkeit der Aktivitäten in einem iterativen Prozess gemessen und angepasst. Bei der Strategie-Analyse werden die analytischen Aufgaben bzgl. Systemeinführung und Pilotbetrieb durchgeführt. Ebenfalls werden Analysen durchgeführt, die Aufschluss über die Umfeldbedingungen geben. In der anschließenden Prozessanalyse wird ein IST-Prozess modelliert und es wird untersucht, wie dieser heute bei einer Systemneueinführung und dem damit verbundenen Pilotbetrieb gelebt wird. Anschließend werden Optimierungspotenziale identifiziert. Danach werden durch die Strategie-Operationalisierung die möglichen Strategiealternativen aufbereitet und formuliert. Nachdem sie messbar gemacht sind, findet die Strategiebewertung der Alternativen und Auswahl der richtigen Strategie statt. Insbesondere die Wirkung der Umsetzung auf den Zielerreichungsgrad wird dabei untersucht, um die Optimierungspotenziale darauf abzustimmen. Dabei werden laufend die zur Strategieumsetzung erforderlichen Ressourcen, wie Kapazität, systematisch geplant, koordiniert und kontrolliert. Auf Grundlage der identifizierten Optimierungspotenziale und den erzielten Analyse-Ergebnissen wird ein optimierter Prozess für eine Systemneueinführung und dem damit verbundenen Pilotbetrieb ausgearbeitet, modelliert und empfohlen. Optimierte Teile der Prozessschritte werden iterativ in den laufenden Einführungsprojekten eingebunden. In einem iterativen Prozess werden geplante und durchgeführte Vorgehensweisen sowie die Strategieentwicklung kontrolliert und korrigiert. Entsprechende Anpassungen finden statt, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten.

Es wird eine Systemeinführungsstrategie nach Einsatzgebieten empfohlen. Bei der schrittweisen Einführung kann die Prozesshomogenität am effektivsten erreicht werden, die gemeinsam mit den identifizierten Optimierungspotenzialen eine abgestimmte Vorgehensweise darstellen. Damit werden die DukE- sowie Projektziele am besten erreicht bzw. unterstützt. Die durchgeführten Verbes-

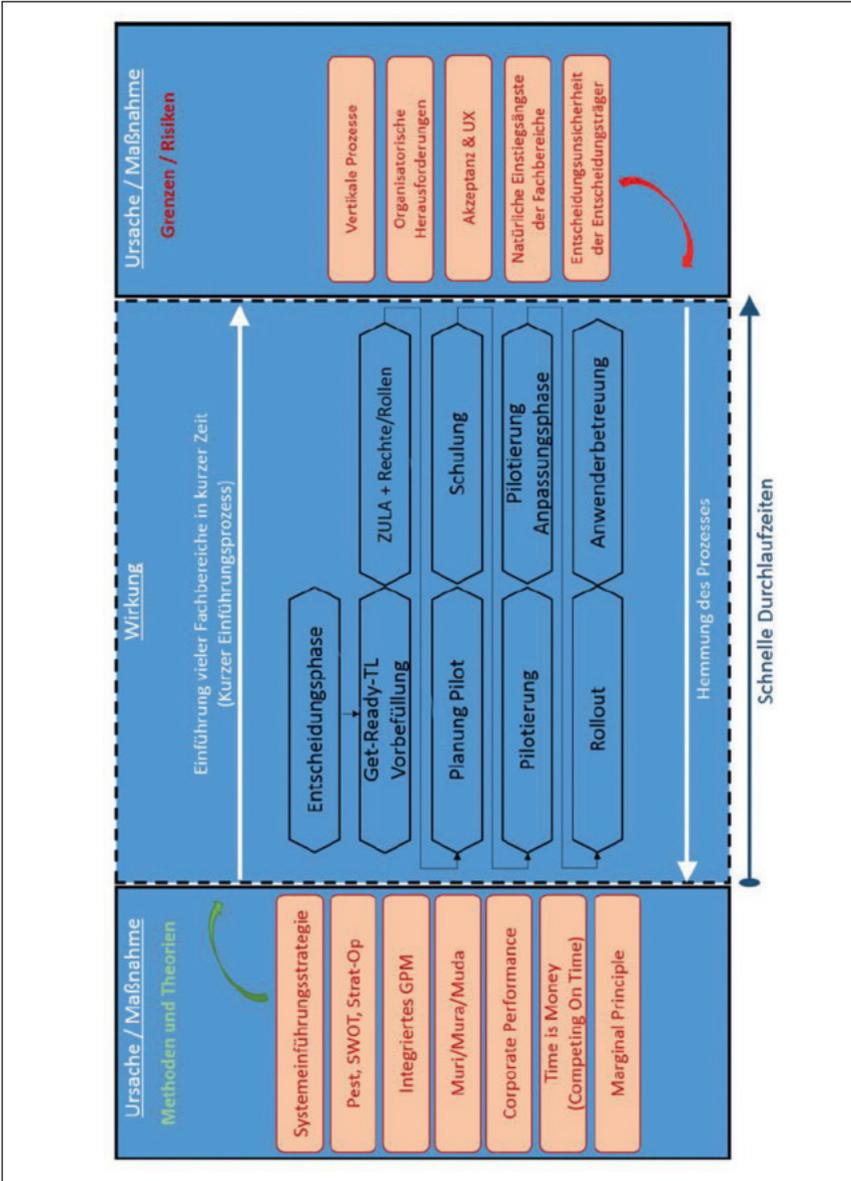
serungen betreffen die manuelle Vorbefüllung der Testbibliothek, einen Verzicht auf Datenmigrationen, die Durchführung einer „aktuellen Sprechstunde“ vor Ort während des Pilotbetriebs, die Rechtevergabe durch Bereichsadministratoren und ein neues Rechte- und Rollenkonzept nach Benutzergruppen, sowie ein neuer Zulassungsprozess. Die festgestellten Optimierungspotenziale „Train-The-Trainer“ Schulungen und die Unterteilung dabei in Generalisten und Spezialisten konnten nicht vollständig bestätigt werden.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Die Erreichung der definierten Ziele zur Steigerung der Effizienz und Effektivität bei Systemeingführungen mit Pilotbetrieb führt insbesondere im DukE-Projektteam zu mehr Produktivität durch optimierte Abläufe und zu nachhaltigem Wachstum – sowohl in der IT als auch beim Kunden. Da alle Bereiche zum Daimler-Konzern gehören, entstehen durch Synergieeffekte große Nutzen für das ganze Unternehmen. Die Steigerung der Erprobungseffizienz in der Entwicklung führt auch zur besseren Produktivität in der Erprobung und zur Verringerung der erforderlichen Ingenieursstunden sowie zu echten monetären Ersparnissen. Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes existiert ein Leitfaden für die Weiterverfolgung der Maßnahmen. Dieser legt den Grundstein für zukünftiges Projekt-marketing in DukE. Zusätzlich können entstandene Projektergebnisse für andere strategische Maßnahmen genutzt werden, wie beispielsweise für eine Einführung von DukE an ausländischen Standorten.

BIG PICTURE

Das folgende „Big Picture“ veranschaulicht den Kausalzusammenhang zwischen den angewandten Theorien und Prozessen.



Big Picture Mehmet Kan (Quelle: Eigene Darstellung)