

Serendipity

ist das Talent, glückliche und unerwartete Entdeckungen zu machen. Unsere Kunden haben diese Fähigkeit – und kennen auch das Glücksgefühl. Und so werden wir als Geheimtipp weiter und weiter empfohlen. Denn unser Name ist ein Versprechen.

Wir machen unsere Kunden zu High Performance Unternehmen. Moderne Methoden und die strukturierte, systematische Arbeit sind unsere Stärke. Ein Unternehmen kann Höchstleistungen nur dann erzielen, wenn es von der strategischen Ausrichtung bis zur operativen Umsetzung massgefertigt ist.

Wachstumsstrategien und Innovationsmanagement bilden den Schwerpunkt unserer Tätigkeit. Die HPO AG hat sich in den letzten Jahren einen Namen in der strategischen Beratung und Neuausrichtung von Unternehmen gemacht – Aufgaben, die immer auch ein hohes Mass an unternehmerischer Kompetenz und Umsetzungserfahrung bedingen.

Serendipity zum zweiten: Die HPO AG beschäftigt heute rund 20 Beraterinnen und Berater mit einem Background in Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft.

Und wir sind immer auf der Suche nach herausragenden Talenten. Haben Sie Lust auf spannende Mandate und eine Karriere als Beraterin oder Berater?

Dr. Bruno U. Glaus, +41 (1) 787 60 09, und

Dr. Dietmar M. Schantin, +41 (1) 787 60 22,

freuen sich auf ein Gespräch mit Ihnen.

hpo

Management Consultants for High Performance Organisations

HPO AG
Kantonsstrasse 14

CH-8807 Freienbach
Telefon +41 (1) 787 60 00

Telefax +41 (1) 787 60 60
e-Mail welcome@hpo.ch

Prozessaudits als eigenständiger Prozess!

Die Planung, Durchführung und Nachbereitung von Prozessaudits ist als Geschäftsprozess organisatorisch (z.B. in Form einer Prozessbeschreibung) zu verankern. Die Kunden des Geschäftsprozesses (z.B. Fachbereiche, Geschäftsleitung) und deren Erwartungen sind klar zu definieren, Zielsetzungen (inkl. Bewertungskriterien) sind abzuleiten, ein Process-Owner ist zu benennen. Prozessaudits sind so durchzuführen, dass mit möglichst wenig Aufwand die hoch gesteckten Zielsetzungen realisiert werden können. Erfolgsentscheidend dabei ist, dass das Management das Werkzeug „Prozessaudits“ auch tatsächlich zu einem Geschäftsprozess mit Wertschöpfung machen will. Ist diese Voraussetzung gegeben, dann können Prozessaudits zu einem unverzichtbaren Instrument für die Erzielung von Quantensprüngen in der organisatorischen Leistungs- und Lernfähigkeit von Unternehmen werden.

Literatur

1. DANZER, H.: Qualitätsmanagement im Verdrängungswettbewerb; Der Schlüssel zum Überleben im Käufermarkt, Zürich 1995
2. FRANK, R. / GAERTNER K.: Erfolgreich kombinieren – Beim Qualitätscontrolling von Prozessen hat sich der Einsatz aufeinander abgestimmter Methoden bewährt, QZ 43 München 1998
3. VDA 6.3: Prozessaudits, 1. Auflage, Frankfurt 1998

Firma

Prozeßaudit-Ergebnisübersicht

Hauptprozeß: Serienbedarfe sicherstellen

Audit-Nummer:

Auditor 1:

Audit-Datum:

Auditor 2:

Seite: 1 von

TP-Nr.	Teilprozesse	MP	EP	K _{KVP}	EG [%]	Erfüllungsprofil [%]				
						50	60	70	80	90
1	Lieferanten suchen und freigeben	40	36	1,0	90					
2	Erstlieferanten bewerten und freigeben	50	42	0,9	76					
3	Lieferumfangfänge bemustern und freigeben	70	58	0,9	75					
4	Bestellungen abwickeln	40	38	0,9	86					
5	Wareneingänge durchführen	40	34	1,0	85					
6	Lieferantenreklamationen abwickeln	60	60	0,9	90					
7	Lieferantenleistungen bewerten	50	50	1,0	100					
HP	Serienbedarfe sicherstellen	350	318	0,94	86					

Berechnungsgrundlage:

$$\text{Erfüllungsgrad Teilprozeß (EG}_{TP}) = \frac{EP}{MP} \times 100 \times K_{KVP} [\%]$$

EP..... erreichte Punkte (Summe aller erzielten Punkte der zutreffenden Fragen)
 MP..... mögliche Punkte (Summe aller möglichen Punkte der zutreffenden Fragen)

K_{KVP}KVP-Faktor (Kontinuierlicher Verbesserungs Prozeß)

K_{KVP} = 0,9.....an der Leistungssteigerung des Teilprozesses wird nicht oder nur unzureichend gearbeitet
 K_{KVP} = 1,0.....an der Leistungssteigerung des Teilprozesses wird nachweislich gearbeitet

$$\text{Erfüllungsgrad Hauptprozeß (EG}_{HP}) = \frac{EG_{TP1} + EG_{TP2} + EG_{TP3} + \dots + EG_{TP7}}{\text{Anzahl bewerteter Teilprozesse}} [\%]$$

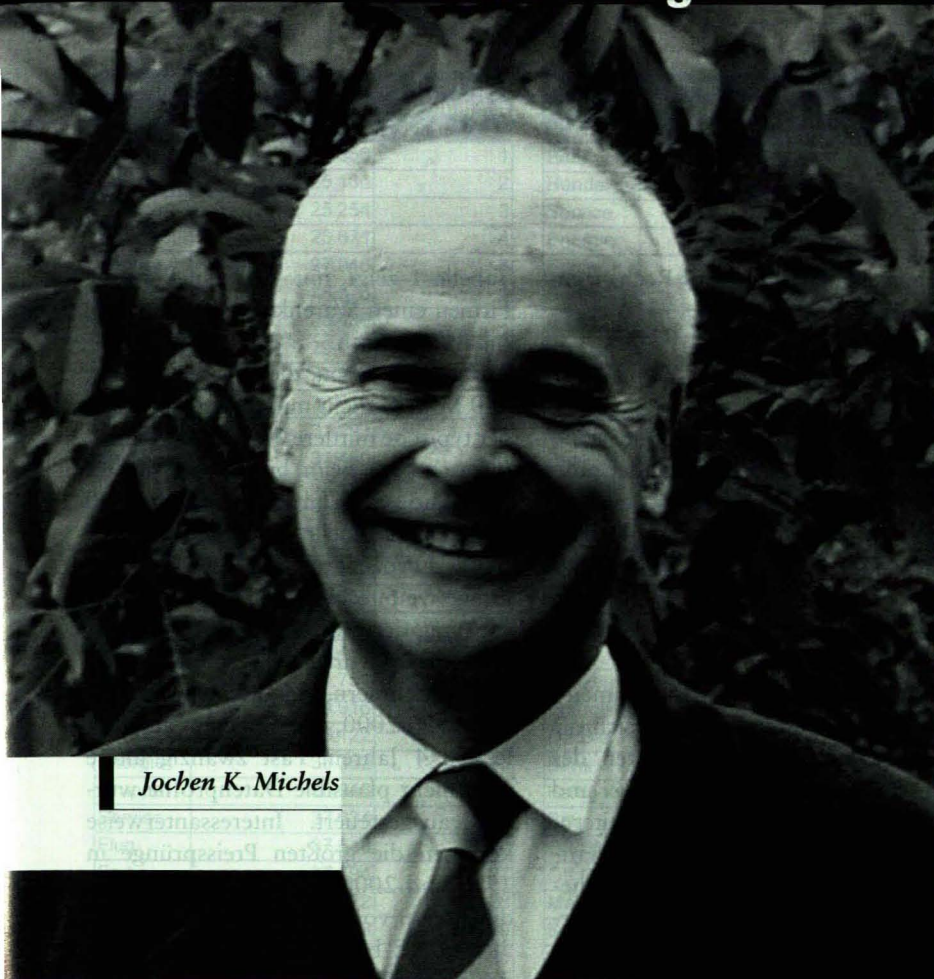
Einstufung:

- 91% bis 100% A Erwartungshaltung wird erfüllt
- 81% bis 90% B Erwartungshaltung wird überwiegend erfüllt
- unter 80% C Erwartungshaltung wird nicht erfüllt

Verteiler:

Abb. 6: Prozessaudit-Ergebnisübersicht

IV - Benchmarking



Jochen K. Michels

„Wer nicht aus seinen Fehlern lernt, ist verdammt, sie zu wiederholen“, sagt eine Volksweisheit und man möchte dies den IT-Controllern und CIOs mit Nachdruck ins Stammbuch schreiben. Oder ist gar das Top-Management zu wenig interessiert an dem Produktions-Faktor Information? Was vor drei Jahren schon erreicht war, ein deutlicher Fortschritt in der Preis-Transparenz für IT-Leistungen, ist offenbar völlig abhanden gekommen. Maß für die Transparenz ist die Preis-Abweichung für einen typischen Warenkorb aus Diensten der IT-Infrastruktur. Sie beträgt in der neuesten Marktpreis-Analyse weit über 1400 Prozent. Und diese Schere hat sich jetzt neu sperrangelweit geöffnet, nachdem sie

1997, 1998 und 1999 „nur noch“ 500 Prozent betragen hatte. Das ist fürwahr kein Grund zum Jubeln. IV-Verantwortliche können sich gewaltig in den Finger schneiden und ihre Kunden auch. Der letzte Crash am Neuen Markt mit 30 Prozent nimmt sich klein aus gegen solche Risiken. Liegt der Markt für IV-Dienste im Wilden Westen? Man könnte den Eindruck gewinnen, wenn man sieht, welches Wirrwarr herrscht – jedenfalls was die Kosten und Preisseite dieser wichtigen Enablers angeht. Wie kann es sein, dass eine so essentielle Schlüssel-Technologie offensichtlich fast ohne betriebswirtschaftliche Professionalität verkauft wird?

Dipl.-Ing., Wirtschaftsingenieur und selbständiger Unternehmensberater, untersucht seit 1984 die Marktpreise von IV-Diensten. Koordiniert ein gemeinsames IV-Benchmarking in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Über 33 Arbeitskreise hat er hierzu moderiert. Neben seiner Beratungsarbeit setzt er sich in zahlreichen Veröffentlichungen mit dem Thema „Betriebswirtschaft für die IV“ auseinander.

Oder finden Sie es normal, wenn man für die CPU-Stunde € 16,89 oder auch € 943,- zahlen kann, für die 1-MIPS-Stunde € 3,- oder auch € 92,-? Wenn Sie Ihre Daten zu € 0,03 oder auch € 21,- je MB und Monat abspeichern können? So jedenfalls lautet das ernüchternde Ergebnis der Auswertung von mehr als 65 IV-Betreibern und -Nutzern. Selbst wenn man der Tatsache Rechnung trägt, dass derartige IV-Dienste meistens als Koppelprodukte verkauft werden, wo also eine Leistungsart die andere als Koppelprodukt mitfinanziert, sind die Ergebnisse immer noch fernab jeder normalen Marktsituation. Zwei Beispiele aus der Beratungspraxis deuten in die gleiche Richtung:

Beispiel I

Handelsunternehmen mit ca. 150 Filialen

In dieser Organisation mit rund 150 bundesweiten Zweigstellen und einem guten Dutzend Rechenzentren werden die täglichen Service-Zeiten immer länger, die Verkaufs-Wege durchs Internet rasant erweitert und die Ansprüche der Kunden wettbewerbsbedingt ständig höher.

Eine Vielzahl neuer und geplanter Anwendungen, das enger gewordene Nachtfenster und die explodierende Zahl von Transaktionen forderten eine grundlegende Neubestimmung der IV-Infrastruktur. Außerdem wollte das Management einen sprunghaften Anstieg der Jahres-Kosten für die Informationsverarbeitung verhindern, die es heute bei rund DM 80,- Millionen vermutete.

Eine erste Erhebung brachte zutage, dass die IV-Kosten bereits heute bei 120,- Millionen DM liegen, 50 Prozent höher als vermutet. Die Prognosen mussten daher von 100,- auf 180,- Millionen DM revidiert werden – wenn nichts geschähe.

Im weiteren Projektverlauf wurden zunächst sechs Zukunfts-Szenarien entwickelt, die auf 1 bis 7 künftigen Rechenzentren basierten. Anschließend wurden diese sechs Lösungen – vor allem unter finanziellen Aspekten – schrittweise auf zwei eingeeengt. Schließlich stand eine Lösung mit fünf Rechenzentren als kostengünstigste Lösung an der Spitze. Was zunächst niemand geglaubt hätte: auch die absolut zentrale Ein-RZ-Lösung wäre teurer geworden.

Wie oft in solchen Projekten sprachen zwar personelle Gründe schon vorher eher für eine regionale Lösung. Durch konsequenten Einbezug wirklich aller finanzrelevanten Faktoren ergab sich aber hier, dass auch das wirtschaftliche

Ergebnis eindeutig für fünf Rechenzentren sprach.

Beispiel II

Öffentlicher Dienst.

Das wichtige Amt in einem Bundesland geriet seitens der Aufsicht und der politischen Ebene wegen seiner IV-Strategie in die Kritik. Vermutet wurde, dass die Infrastruktur aus PC, Servern und outgesourcter Mainframe-Leistung den wirklichen Bedarf überstieg oder nicht optimal genutzt wurde.

Aufgrund der kameralen Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung bewegten sich die offizielle Angaben der IV-Kosten des Amtes zwischen jährlich DM zwei und vier Millionen bei 400 Mitarbeitern. Auch hier führte die betriebswirtschaftliche Vorgehensweise bei der Ist-Erhebung schnell zu der ernüchternden Erkenntnis, dass die Jahreskosten tatsächlich bei 12 Millionen DM lagen.

Durch politische Vorgaben und Termine, ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken und fehlende Kontrollen ergaben sich für die Handelnden suboptimale Prioritäten und gerne genutzte Entscheidungs-Nischen. Diese führten zu einer mengenmäßig überreichlichen Infrastruktur aus Geräten, Anlagen und Netzen sowie einem Wildwuchs an Software. Die dafür verbrauchten Haushalts-Mittel erzeugten eine Knappheit an anderer Stelle, so dass wichtige Zukunfts-Techniken und aktuelle Trends vernachlässigt wurden. Eine direktere Kommunikation mit den Bürgern und Kunden konnte wegen fehlender Mittel nicht bedarfsgerecht ausgebaut werden.

Durch transparente Darstellung der Situation und Einbau finanzbezogener Steuerungsmöglichkeiten für die Entscheidungsträger und Aufsichtsbehörden können nun in Zukunft derartige Fehlentwicklungen vermieden werden.

Tabelle 1 zeigt, mit welchem Preis die Firmen einen Warenkorb von gleichem Inhalt bepreisen.

Auch wenn man die Ausreißer über 250 Mio. € nicht mitrechnet, so kostet der typische mittlere Warenkorb der IV-Infrastruktur beim billigsten Anbieter 22,3 Mio. €, beim teuersten rund 240 Mio. Das ist mehr als zehnmals soviel, tausend Prozent mehr.

Einige weitere Highlights dieser Untersuchung, der fünfzehnten seit 1985:

Untersucht wurden Datenprofile von 67 Teilnehmern, davon stammen 22 aus 1999/2000, die anderen aus den letzten 4 Jahren. Fast zwanzig ältere oder nicht plausible Datenprofile wurden ausgesteuert. Interessanterweise kommen die größten Preissprünge in 1999 und 2000 zustande, dort reichen die Preise von sage und schreibe ca. 30 Mio. € bis an die 900 Mio. € für das gleiche Mengengerüst. Die früheren Jahre nivellieren das Preisspektrum deutlich. Es scheint so, als habe man die gewonnene Professionalität wieder verloren.

28 Datenprofile stammen aus Individual-Analysen, 6 aus Outsourc-Analysen. Das heisst, bei diesen ist die Daten-Qualität meist deutlich besser als wenn ein Teilnehmer nur sein Profil einreicht. Die Bedeutung des Teilnehmerkreises wird verdeutlicht durch das wertmäßige Gesamtvolumen an IV-Diensten: es beläuft sich auf rund 1,8 Milliarden Euro und umfasst Teilnehmer mit Jahreserlösen von einer knappen Million bis über 300 Mio. € jährlich. Die mittlere Grössenordnung liegt bei einem Jahresbudget oder Erlös von 15 bis 20 Mio. €

Interessant ist die Zunahme der Rechner bei den untersuchten Firmen: während noch vor einem Jahr 536 Rechner betrieben wurden, sind es jetzt fast 3.300 – eindeutig eine Folge der starken Server-Konjunktur.