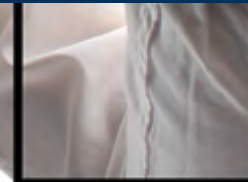


**mpc** *menovo performance check*

Detailbeschreibung





menovo GmbH  
Burgunderstraße 27  
40549 Düsseldorf

phone: 0211-17 52 48-0  
fax: 0211-17 52 48-29

[www.menovo.de](http://www.menovo.de)  
[info@menovo.de](mailto:info@menovo.de)

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	4
Die Relevanz zentraler Prozesse .....	5
Wann ist ein Prozess ein „guter“ Prozess? .....	6
Prozess Performance .....	7
Die Effizienz und Effektivität von Prozessen .....	8
Wie lässt sich die Performance steigern? .....	10
Was ist der MPC? .....	12
Vorgehen im 1. Workshop .....	13
Vorgehen im 2. Workshop - Performance Workshop .....	17
Weiteres Vorgehen .....	18

## Management Summary

Häufig herrscht das diffuse Gefühl, dass sich durch Automation erhebliche Kosten reduzieren lassen und die Qualität von Services verbessert werden kann. Gleichzeitig ist völlig unklar, bei welchen Services sich eine Automation lohnt. Die Services, insbesondere die internen Services rund um die Gemeinkosten, sind nicht ausreichend dokumentiert. Der Versuch, diese zu beschreiben, scheitert in der Regel, da es häufig an einer zentralen Stelle fehlt, die einen Gesamtüberblick über die Services hat. Letztlich hat jede einzelne Abteilung einen sehr individuellen Blick auf die einzelnen Services und fokussiert sich auf ihre eigenen Belange innerhalb des gesamten Service.

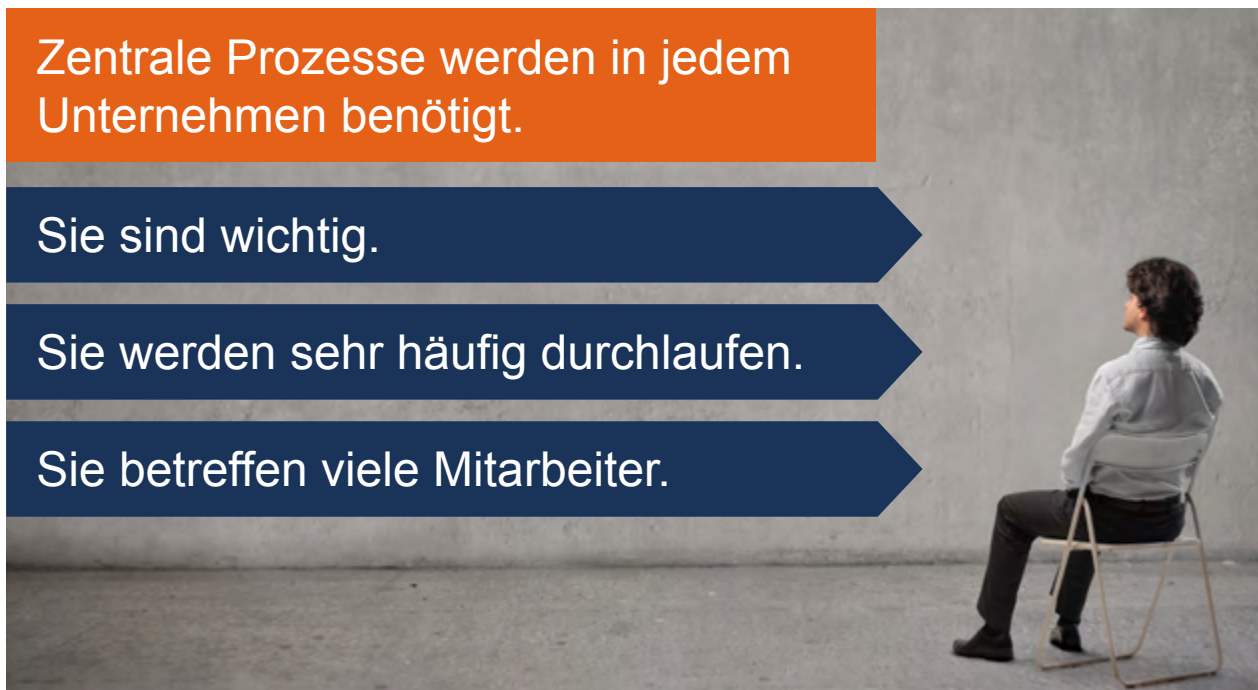
Die Gesamtinteressen des Unternehmens bleiben somit auf der Strecke. Mögliches Potenzial zur Effizienzsteigerung wird nicht genutzt.

Mit dem Menovo Performance Check (MPC) lässt sich ermitteln, in welchen Services welche Optimierungspotenziale stecken, ohne dafür eine detaillierte, kostenintensive Untersuchung der Services vornehmen zu müssen. Über ein Kennzahlensystem werden die Anteile manueller Tätigkeiten in ein Verhältnis zur Häufigkeit der Nutzung gestellt, und so das monetäre Potenzial ermittelt. In der Folge können die Services genau unter die Lupe genommen werden, bei denen das Optimierungspotenzial am größten ist.



## Die Relevanz zentraler Prozesse

Die Wertigkeit von Internal Services in Unternehmen wird oft unterschätzt.



Zentrale Prozesse werden in jedem Unternehmen benötigt.

Sie sind wichtig.

Sie werden sehr häufig durchlaufen.

Sie betreffen viele Mitarbeiter.

Die zentralen Prozesse eines Unternehmens betreffen wesentliche Abläufe, die oft zur Anwendung kommen – sie sind Teil des täglichen Geschäfts.

### Beispiele:

- Das Zurücksetzen von Passwörtern: Es ist ein „kleiner“ Prozess, der häufig benötigt wird und wesentlicher Aspekt der Datensicherheit ist.
- Der Umzug eines Mitarbeiters in ein anderes Büro: Dies kommt regelmäßig vor, berührt viele Themen rund um den Arbeitsplatz und kann viele „Nebenwirkungen“ haben.

Die Güte bzw. Performance solcher Prozesse ist daher von besonderer Bedeutung. Die Auswirkungen von Schwächen sind deutlich spürbar. Oft werden aber gerade die so etablierten Prozesse nicht mehr genauer betrachtet. Stattdessen wird in die Organisation von sehr spezifischen Abläufen relativ viel Aufwand gesteckt. Das „Aufmerksamkeitsdefizit-Syndrom“ betrifft meistens Etabliertes.

## Wir sind der Überzeugung, dass ...

es sich lohnt, die „alltäglichen“ Abläufe regelmäßig und genau zu betrachten. Ihre Verbesserung ist von spürbarem Nutzen.

Mit dem Menovo Performance Check können sämtliche Unternehmensprozesse analysiert werden.

## Wann ist ein Prozess ein „guter“ Prozess?

Die erste Frage, die sich stellt, ist: Wann bewertet man einen Prozess als „gut“? Darauf wird die Antwort - je nachdem, wen man befragt – unterschiedlich ausfallen.

- Der Absender eines Briefes ärgert sich, wenn der Empfänger den Brief später bekommt als geplant.
- Der Empfänger freut sich, dass am Vormittag schon Post im Briefkasten ist.
- Der Briefträger fühlt sich überlastet vom Gewicht der Sendungen, die er tragen muss.
- Ein Brief kann nicht zugestellt werden, weil die angegebene Adresse nicht existiert.

Die Bewertung „gut“ beruht also teilweise auf subjektiven Eindrücken. Aber es gibt auch viele Kriterien, die objektiv gemessen und bewertet werden können. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien kann für verschiedene Prozesse aber sehr unterschiedlich sein.

### Aus unserer Erfahrung wissen wir:

Auch ohne jeden Prozess-Schritt im Detail zu untersuchen, lässt sich ein Prozess mit Hilfe von Kennzahlen beurteilen.

## Ihre Prozesse können besser werden!

Wenn definiert ist, was die Güte eines Prozesses ausmacht, kann er entsprechend bewertet werden. Zu diesen Kriterien werden Kennzahlen festgelegt und ihre Werte für den Prozess erhoben. Das Ergebnis der Auswertung zeigt dann den aktuellen Automationsgrad sowie vorhandenes Automationspotenzial.



Bei der Bewertung von Systemen oder Prozessen wird oft anstelle des Begriffs „Güte“ das Wort „Performance“ verwendet. Der Wort-Bedeutung nach steht es für Leistung bzw. Leistungsfähigkeit. Aus der Betriebswirtschaft leitet sich die Verwendung als Messgröße zur Erfolgsbeurteilung ab (ursprünglich bezogen auf Kapitalanlagen).

Ist etwas performant, so ist es:

- leistungsfähig
- erfolgreich
- gewinnbringend

Die Analyse der Prozess-Performance ist eine Maßnahme im Prozessmanagement zur Erhöhung des Reifegrades von Prozessen.

## Wann ist ein Prozess performant?

Unabhängig ob „Güte“ oder „Performance“ - die Frage bleibt die gleiche: Wann ist ein Prozess gut - wann ist er performant?

Eine gängige Antwort ist: Wenn er effektiv und effizient ist. Aber was bedeutet das, außer dass ein Fremdwort durch zwei andere ersetzt wurde?

- Ein Prozess ist effektiv, wenn das bezweckte Ziel erreicht wird.
- Ein Prozess ist effizient, wenn das bezweckte Ziel mit möglichst geringem Aufwand erreicht wird.

## Die Effizienz und Effektivität von Prozessen

### Möglichst keine Fehler

Zur Effektivität gehört:

Der Prozess liefert genau das gewünschte Ergebnis. Es soll nicht etwas anderes am Ende herauskommen oder noch schlimmer: Das Ergebnis wird gar nicht erreicht, weil der Prozess vorher abgebrochen wird.

Als Fehler wird auch empfunden, wenn das Ergebnis nicht auf direktem Wege erreicht wird. Gemeint sind hier „Schleifen“, die durch Rückfragen und durch nachträglich notwendige Änderungen und ähnliches entstehen. Dabei ist es egal, in welchem Prozessschritt der Fehler entstanden ist. Der falsch adressierte Brief muss zum Beispiel den gesamten Weg zurück zum Absender. Dieser korrigiert die Adresse und der Versand-Prozess wird ein zweites Mal gestartet.

### Wenig Sonderlocken

Ein weiterer Aspekt von Effektivität:

Der Prozess funktioniert für alle Anliegen dieser Art.

Kann ein bestimmtes Ziel mit dem dafür eigentlich vorgesehenen Prozess nicht erreicht werden, so muss es unabhängig vom Prozess organisiert werden. Das bedeutet, für jede dieser „Sonderlocken“ wird ein neuer Ablauf jeweils eigenständig organisiert und durchlaufen, und beim



nächsten Auftreten vergleichbarer Umstände wird er wieder neu erfunden.

Idealerweise deckt ein Prozess alle auftretenden Varianten ab und ist gleichzeitig sehr einfach. Das sind allerdings zwei Anforderungen, die sich manchmal widersprechen. Es gilt, die Balance zwischen Flexibilität und Standardisierung zu finden. Das bekannteste Beispiel hierfür ist der Auto-Konfigurator: Er erlaubt es, sehr individuelle Varianten aus vielen Standard-Komponenten zusammenzustellen. Dabei wird immer ein Satz von Standard-Fragen abgearbeitet.

## Alle Prozesse kurz und im Zeitrahmen

Zur Effizienz zählt:

Der Prozess dauert nicht länger als nötig und nimmt wenig Zeit in Anspruch.

Oft spielt nicht nur die Erwartung eines Anwenders an die Dauer eines Prozesses eine Rolle, sondern die maximale Dauer ist vertraglich vereinbart.

- Express-Zustellungen müssen in einer vorgegebenen Frist beim Empfänger sein. Andernfalls muss das Entgelt erstattet werden.

Oder der betroffene Prozess ist ein Teil eines größeren Prozesses, dessen Ablauf empfindlich gestört wird, wenn der festgelegte Zeitrahmen nicht eingehalten wird.

- Der Briefträger kann erst mit der Zustellung beginnen, wenn er die Sendungen vom Verteilzentrum erhalten hat.

## Wenige manuelle Schritte

Effizienter Einsatz der Ressource „Mensch“:

Viele Dinge kann ein System einfacher und schneller erledigen. Ein Mitarbeiter sollte daher nur „Hand anlegen“ wenn seine Kompetenz tatsächlich erforderlich ist.

Mit Vorgängen, die automatisch ausgeführt werden können, muss sich ein Mensch nicht aufhalten. Die Gesamtkontrolle muss dabei beim Mitarbeiter bleiben – entweder als Akteur im Prozess oder als Administrator, der Regeln für das System erstellt.

Aber beispielsweise das Suchen und „Eintippen“ von Daten kann ein System schneller (oft auch besser), da es keine Tippfehler macht.

## Vorhandene Informationen nutzen – Keine aufwendige Informationsbeschaffung

Noch ein Aspekt der Effizienz:

Daten und Informationen werden nur erfasst, wenn sie notwendig sind. Erfasste Daten dienen der Wiederverwendung. Ein Mitarbeiter muss nicht herumtelefonieren, um die Daten für die Eingabe in ein Formular zusammenzubekommen. Alle Informationen, die notwendig sind, können zeitnah eingegeben werden und stehen somit bis zum Ende des Prozesses zur Verfügung.

## Wie lässt sich die Performance steigern?

Was ist zu tun, um die Performance eines Prozesses zu steigern? Bei welchem der oben genannten Aspekte setzt man am besten an?

## Steigerung der Prozess-Performance durch: Automatisierung



### Automatisierung bedeutet:

- weniger manuelle Schritte
- schnellere Bearbeitung
- weniger Fehler
- schnelle Durchlaufzeit
- kurze Wartezeiten

**Automatisierung ist eine der wichtigsten Maßnahmen zur Steigerung der Performance.**

In der Automation von Prozessen werden manuelle Schritte durch automatisierte Schritte ersetzt.

#### Dadurch...

- wird die Bearbeitung schneller, da ein System „seine Aufgaben“ in der Regel sofort und schnell bearbeitet.
- gibt es weniger Fehler.
- wird die gesamte Durchlaufzeit verkürzt, weil Wartezeiten und langsame Bearbeitungen entfallen.

## Steigerung der Prozess-Performance durch: Wiederverwendung



Die zweite Maßnahme ist Wiederverwendung. Dabei bezieht sich die Wiederverwendung sowohl auf Prozess-Schritte als auch auf Daten und Informationen.

Oft kommen sehr ähnliche Prozess-Schritte in mehreren Prozessen vor, zum Beispiel die Genehmigung von etwas. Der Teil-Prozess wird einmal definiert und kann in alle Prozesse, in

denen er benötigt wird, eingebunden werden. Der Ablauf muss so nur einmal beschrieben und geschult werden. Und wenn der Ablauf automatisiert wurde, kann das Programm-Modul von den unterschiedlichen Prozessen aufgerufen werden. Auch Informationen und Daten werden wiederverwendet. Das gilt zum einen für Informationen, die bereits in einem System vorhanden sind - zum Beispiel die Liste aller Kostenstellen oder die Daten eines Nutzers. Solche Daten wieder und wieder einzutippen kostet Zeit und erhöht die Fehlerrate durch Tippfehler. Zum anderen müssen alle innerhalb eines Prozesses wichtigen Daten ab ihrer ersten Verwendung für den gesamten folgenden Ablauf zur Verfügung stehen.

### Potenziale aufdecken, damit man sie langfristig nutzen kann.

## Was ist der MPC? *mpc* menovo performance check

Der Menovo Performance Check ist eine von der menovo GmbH entwickelte Methode zur Analyse von Internal Services. Die Prozesse werden anhand von Prozess-Kennzahlen bewertet. Diese sind so gewählt, dass sie die grundlegenden Performance-Eigenschaften eines Prozesses abbilden und wiedergeben. Mit der Auswertung der Kennzahlen werden Verbesserungspotenziale sichtbar und deren Auswirkungen aufgezeigt. Es geht hier nicht darum, den Reifegrad von Prozessen oder des Unternehmens zu bestimmen. Der Menovo Performance Check dient der Verbesserung eines Prozesses und ist damit ein wesentlicher Schritt zur Erhöhung des Reifegrades.

Im Rahmen des Menovo Performance Checks werden zwei Workshops durchgeführt. Im ersten wird die Methode vorgestellt und erläutert. Weiterhin werden bis zu zehn Internal Services und die für eine Bewertung relevanten Kennzahlen definiert. Im zweiten Workshop werden die ausgewählten Prozesse und die Validität der Kennzahlen gemeinsam besprochen.

Der konkrete Ablauf des MPC Workshops lässt sich in sieben wesentlichen Schritten darstellen.

1. Bis zu 10 zentrale Prozesse identifizieren
2. Grundlegende Kennzahlen erfassen
3. Informationsquellen bestimmen
4. Rahmenbedingungen festlegen
5. Kennzahlen ermitteln
6. Performance Workshop „Die Wirkung von Änderungen aufzeigen“
7. Konkrete Maßnahmen vorschlagen (Auswertung)

# Vorgehen im 1. Workshop

## In 7 Schritten zum Potenzial Ihrer Prozesse

### Schritt 1: 10 zentrale Prozesse werden festgelegt

Welches sind Ihre 10 zentralen Prozesse?

Es sollen die Prozesse definiert werden, die sehr oft angewendet werden, oder die eine wesentliche Rolle spielen.

Was sind einfache und was komplexe Prozesse?

#### Beispiele

##### Einfache Prozesse:

- Das Passwort vergessen
- eine Lieferung inventarisieren
- Raumreservierung

#### Beispiele

##### Komplexe Prozesse:

- ich bekomme Besuch
- Umzug in ein anderes Büro
- ein neuer Mitarbeiter kommt

Die hier aufgelisteten Beispiele zählen zu den am meisten verbreiteten, zentralen Abläufen, auch wenn sie nicht in allen Unternehmen den gleichen Stellenwert haben. Aus dem Ereignis „Ich bekomme Besuch“ ergeben sich eine Reihe von Dingen, die zu beachten und zu erledigen sind:

- Voranmeldung am Tor
- Berechtigung für den Zugang zu Gebäude und Raum
- Freischaltung von Präsentationsequipment und Druckern
- Freischaltung des WLAN-Zugangs
- Nutzung der Kantine / des Kaffee-Automaten
- Anmeldung am Intranet
- Begleitung in Rechnerräume

Hier definieren Sie bis zu zehn Prozesse.

Ihre Prozesse

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Bei Bedarf bieten wir Ihnen nachstehende Prozesse zur Analyse an:

- Wechsel des Aufgabenbereichs
- Genehmigungen (von Bestellungen, Urlaub, Berechtigungen, Dienstreisen)
- Berechtigungs-Änderungen
- Bestellung im ERP-System auslösen
- Umorganisation

Sobald die Prozesse erfasst sind, geht es um die Ermittlung der Kennzahlen, die zur Bewertung der Prozesse notwendig sind.

## Schritt 2: Kennzahlen werden definiert

Die Daten zu den nachstehend aufgelisteten Kennzahlen werden durch Sie ermittelt und aufgenommen:

- Anzahl der Prozess-Schritte
- Dauer der einzelnen Schritte
- Manuelle Tätigkeiten
- Beteiligte Personen / Rollen
- Wartezeiten / Übergabezeiten
- Fehlerfälle / Ausnahmen

## Schritt 3: Informationsquellen werden bestimmt

Aus unserer Erfahrung können die nachstehend aufgeführten Informationsquellen Sie bei der Ermittlung der Kennzahlen unterstützen:

- Prozess-Verantwortlicher
- Service Desk
- Problem Management
- User Administration
- Workplace Operation
- Beschaffung

## Schritt 4: Rahmenbedingungen werden festgelegt

Sie erhalten zur Erfassung der Kennzahlen ein Excel-Sheet, welches vordefinierte Fragen enthält.

Mit dem 4. Schritt endet der erste Workshop.  
Die Grundlagen für den Performance Workshop  
sind gelegt.

## Schritt 5: Kennzahlen-Werte werden ermittelt und dokumentiert

Im Rahmen Ihrer Interviews tragen Sie bitte die jeweiligen Ergebnisse in die Vorlage ein. Anschließend senden Sie uns bitte das vollständig ausgefüllte Formular zu.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

## Die nächsten Schritte - So geht es weiter

### Vorbereitung und Durchführung Performance-Workshop

#### Vorbereitungs-Phase:

- Analyse und Aufbereitung der zur Verfügung gestellten Unterlagen
- Gegebenenfalls Fragenkatalog erstellen

#### Performance-Workshop:

- Prozesse besprechen
- Anpassungen vornehmen
- Kennzahlen validieren

### Auswertung, Dokumentation und Handlungsmaßnahmen

#### Kennzahlen auswerten

- Automationsgrad feststellen
- Automationspotenzial ermitteln
- Handlungsempfehlungen erarbeiten
- Weitere Optimierungsmaßnahmen entwickeln



## Vorgehen im 2. Workshop - Performance Workshop

### Schritt 6: Performance-Workshop

Im Performance-Workshop besprechen und analysieren wir gemeinsam mit Ihnen die definierten Prozesse und die von Ihnen ermittelten Werte. Sollten Rückfragen entstehen, so klären wir diese unmittelbar vor Ort und unterstützen Sie bei eventuellen Anpassungen. Durch unsere Expertise in der Prozessanalyse und unserem Automations-Know-how liefern wir eine realistische Einschätzung der Kennzahlen. Das Ergebnis des Performance Workshops bildet nun die Basis für unsere weitere Vorgehensweise. Eine fundierte Auswertung der ermittelten Werte erhalten Sie zeitnah in schriftlicher Form.

### Schritt 7: Auswertung, Dokumentation und Handlungsmaßnahmen

Für die Auswertung der Kennzahlen stehen schwerpunktmäßig drei Themenbereiche im Vordergrund:

1. Zeitlicher Aufwand im Prozess
2. Grad der Standardisierung
3. Anzahl der Fehler

Die Kennzahlen geben einen Überblick über die aktuelle Performance der Prozesse. Im ersten Schritt werden daraus Verbesserungspotenziale sowie Schwachstellen beurteilt. Das Endergebnis der Auswertung ist eine priorisierte und qualifizierte Liste der Prozesse, aus der weitere Schritte abgeleitet werden können.

Der Aufwand für die Prozesse wird anhand der Ausführungshäufigkeit sowie der Anzahl und Dauer der manuellen Prozess-Schritte errechnet. Den Automationsgrad eines Prozesses bestimmt der Anteil manueller Schritte an der Gesamtzahl der Prozess-Schritte.

Die Fehlerrate ergibt sich aus dem Verhältnis von fehlerhaften zu fehlerfreien Abläufen. Zusammen mit dem Behebungsaufwand gibt sie Auskunft über die Anfälligkeit des Prozesses und die durch Fehler verursachten Kosten.

Das Aufkommen an Abweichungen vom eigentlich vorgesehenen Prozess ist ein Indiz für die Performance des Prozesses in Bezug auf Standardisierung.

Durch „Sonderlocken“ entstehende Kosten können in diesem Rahmen allerdings nicht bewertet werden.

Auf Basis dieser Auswertungen wird ermittelt, welche Einsparungen durch eine Erhöhung des Automationsgrades möglich sind. Dabei werden Abstufungen von 10% bis 60% betrachtet. Die Auswirkungen durch die Senkung der Fehlerrate und der Reduzierung von „Sonderlocken“ sind nicht eingerechnet. Diese Werte bestimmen aber wesentlich die Priorität, mit der die Automation eines Prozesses betrieben werden sollte.

Eine ausführliche Dokumentation, die Sie nach Ausarbeitung erhalten, beschreibt die Kosten und den Automationsgrad der aktuellen Services. Darüber hinaus erhalten Sie eine Darstellung der Automationspotenziale und Handlungsempfehlungen.

Für den zweiten Workshop planen Sie bitte einen Arbeitstag mit ein. Hierfür berechnen wir Ihnen 3.500,- Euro. In dem Betrag sind Beratungsleistungen, die Auswertung der Ergebnisse und die Aufbereitung in einem ausführlichen Dokument enthalten.

## Weiteres Vorgehen

### Was kommt jetzt?

Nutzen Sie ihr vorhandenes Potenzial durch unsere Internal Service Optimisation (ISO).

Da Ihnen aufgrund der Auswertung klar ist, wo es sich lohnt, genauer hinzuschauen, erfolgt eine detaillierte Analyse. Darauf aufbauend erarbeiten wir eine Optimierungsstrategie, die ihre Unternehmensziele umsetzt.

Eine ausführliche Dokumentation bildet dabei die Basis für einen standardisierten Output. Dies wiederum ist die Grundlage für die Umsetzung in einer dynamischen Automationslösung.

**„Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt.“**

### Wie viel Potenzial haben Ihre Services?

Seien Sie neugierig. Finden Sie es heraus mit dem Menovo Performance Check. Realisieren Sie die Potenziale anschließend mit der Internal Service Optimisation in konkreten Optimierungsmaßnahmen.

#### **Ihr Ansprechpartner:**

Marcel Dittrich

Office: +49 (0) 211 / 17 52 48 - 17

mobile: +49 (0) 173 / 522 31 36

E-Mail: [marcel.dittrich@menovo.de](mailto:marcel.dittrich@menovo.de)



menovo GmbH  
Burgunderstraße 27  
40549 Düsseldorf

phone: 0211-17 52 48-0  
fax: 0211-17 52 48-29

[www.menovo.de](http://www.menovo.de)  
[info@menovo.de](mailto:info@menovo.de)