

Optimierung eines Produktentwicklungs-Prozesses eines führenden Mobilfunk-Dienstleisters

Ausgangslage: Ein führender Mobilfunk-Dienstleister stand unter zunehmendem Kostendruck und sah sich neuen Wettbewerbern gegenüber. Um sich weiterhin im Markt zu behaupten, wurde das strategische Ziel formuliert, Marktführer mit innovativen Produkten zu werden. Daraus leitete sich die Anforderung ab, die Produktentwicklung kürzer, flexibler und kostengünstiger zu gestalten.

Vorgehen: Zunächst wurden die betroffenen Prozesse einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unterzogen (SWOT). Eine Portfolio-Analyse sowie eine Bewertung der Teilprozesse hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung und ihres Verbesserungspotenzials ermöglichten als erstes dort anzusetzen, wo Verbesserungen die besten Effekte erzielten.

Die priorisierten Prozesse wurden hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten analysiert. Die Betrachtung erfolgte dabei aus verschiedenen Sichtweisen: Business Development, Finanzen, Kundenbetreuung sowie IT und Organisation. Als Qualitätsmerkmale wurden z.B. Fehlerraten, Störanfälligkeit oder Ausfallrisiken betrachtet. Weiterhin wurden Durchlaufzeiten bewertet (Zeitbedarf für einzelne Prozessschritte), z.B. für die Definition der Produkthanforderung oder die Durchführung von Tests. Unter Kosten fielen alle Positionen, die mit einem Prozess verbunden sind. Mithilfe von teilnehmenden Beobachtungen, Dokumentenanalyse, Workshops und Interviews konnten wesentliche Schwachstellen aufgedeckt werden: Es gab Inkonsistenzen und Umwege im Prozess, Medienbrüche, Abstimmungsprobleme und Doppelarbeiten.

Aufgrund der Komplexität war eine Definition des neuen Prozesses bis in alle Details nicht möglich. Daher wurde entsprechend unserer Empfehlung stufenweise vorgegangen. Zunächst wurde ein grober Plan entworfen und umgesetzt, der wesentliche Ziele und die optimierten Prozesse auf den obersten Ebenen beschrieb. Dann konnten schrittweise Detailpläne für einzelne Prozesse entwickelt und umgesetzt werden. Wo die Umsetzung sich nicht als praktikabel oder zielführend erwies, konnte aufgrund dieses gestuften Vorgehens schnell angepasst und nachgebessert werden. Gleichzeitig wurde damit die Basis für eine "kontinuierliche Verbesserung" gelegt.

Regelmäßige Diskussionen, Workshops und Trainings mit den betroffenen Bereichen begleiteten das Projekt. So konnte ein hoher Zustimmungsgrad der Mitarbeiter als Basis für die jeweilige Implementierung hergestellt und die neuen Prozesse erfolgreich im Unternehmen verankert werden.

