



Die Prozess-Performance im Griff – Vom Wunschdenken zur gelebten Praxis

Optimierte Geschäftsprozesse sind das A und O eines erfolgreichen Unternehmens. Verständlicherweise wird deshalb oft ein großer Aufwand betrieben, um Prozesse zu modellieren, Soll-Prozesse zu dokumentieren und im Intranet zur Verfügung zu stellen – in der Hoffnung, dass diese dann auch so gelebt werden. Doch die Realität sieht häufig anders aus. Ist-Ablauf-Analysen zeigen, dass bis zu 80 Prozent der Geschäftsvorfälle nicht den vorgegebenen Soll-Standards entsprechen. So bleiben Anfragen liegen, notwendige Prüfschritte werden nicht vorgenommen, Informationen nicht weitergegeben, Systeme umgangen, oder es wird eine sehr aufwendige Abwicklungsform gewählt, nur weil man sich darin besser auskennt.

Dies kann selbst bei Unternehmen zutreffen, die über Balanced Scorecards oder Cockpits verfügen, welche die Prozess-Performance messen und reporten. Denn oft messen die Kennzahlen nur die Gesamtdurchlaufzeit, oder nur solche Fehler, die als Reklamationen aus Systemen auslesbar sind. Doch der Teufel steckt bekanntlich im Detail. Eine 98-prozentige Liefertermintreue sagt zum Beispiel nichts darüber aus, ob der Liefertermin zweimal verschoben wurde oder ob eine aufwendige Eilbeschaffung vorgenommen werden musste, weil man bei der Auftragsbestätigung vergessen hatte, das Material zu reservieren. Um den Problemen auf die Spur zu kommen, versucht man – „Mystery shopperrn“ gleich – aus untersuchten Einzelfällen auf die gelebte Prozesspraxis zu schließen.

Als wirkliche Lösung bietet sich eine systemgestützte Analyse aller ablaufenden Geschäftsvorfälle an. An kritischen Stellen der Prozesse müssen „Messfühler“ installiert sein, um die tatsächlichen Ereignisse sichtbar zu machen. Voraussetzung dafür ist, dass die gewünschten Informationen systemseitig protokolliert sind. Oft durchlaufen Prozesse mehrere Systeme, so dass Schnittstellen zu verschiedenen Systemen notwendig sind, um die gewünschten Daten auszulesen.

Spezielle Prozess-Performance-Management-Tools erlauben heute eine schnelle Implementierung sowie eine kostengünstige Analyse und ein benutzerorientiertes Monitoring der Prozesse. Die so gewonnenen Daten werden im Process Warehouse aggregiert, analysiert und ausgewertet. Das Prozess-Monitoring funktioniert in der Regel auf der Basis von Kennzahlen, kann allerdings zur Ursachenanalyse auf Ebene der einzelnen Ist-Prozesse heruntergebrochen werden. Der gelebte Ist-Prozess kann zum Beispiel differenziert nach Kunden, Filiale oder Region analysiert und verglichen werden.

Mittels Six-Sigma-Diagrammen lassen sich Bandbreite und Verteilung der Prozessmerkmale grafisch darstellen. Nur die im definierten Intervall liegenden Messwerte zeigen Prozesse mit Soll-Ablauf. Ausmaß und Umfang der Abweichungen sind oft so massiv, dass Sofortmaßnahmen eingeleitet werden müssen, gefolgt von Programmen zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) oder von solchen, die sich an den Six-Sigma-Methodenkasten anlehnen. Damit diese Programme dauerhaft Wirkung zeigen, empfiehlt es sich dringend, sie durch organisatorische Maßnahmen zu flankieren, etwa durch eine klare, personenbezogene Prozessverantwortung, ergänzt um persönlich zu verantwortende Prozessziele.

Weitere Informationen:

Dr. Reinhold Mayer / Markus Brenner
+49/711/6 69 19-0
info@horvath-partners.com

