

ren, damit die erste Entwicklungsstufe des explorativen und nicht dokumentierten Testens verstanden wird.

Ausblick

Das hier vorgestellte Basis-Modell zum Test-Benchmarking berücksichtigt sowohl harte Faktoren wie z.B. den Einsatz bestimmter Tools oder Verfahren als auch weiche Faktoren wie z.B. die Qualität der Kommunikation während des Testbetriebs. Eine Modifikation des Modells durch Anpassungen an spezielle Projektgegebenheiten ist möglich; insbesondere können Anpassungen der Bewertungskriterien und der Gewichtung der einzelnen Strukturbereiche sinnvoll sein.

Jürgen Schmieder, Herzogenrath

Geschäftsprozessmanagement wird als wirksames Mittel bezeichnet, um sowohl die Effizienz als auch die Effektivität maßgeblich und langfristig zu steigern. Liegt es an der Methode selbst oder werden in der Umsetzung Fehler begangen, wenn der erhoffte Erfolg ausbleibt? Liegen die Tücken im Detail? Betrachten wir als erstes die Methoden. Zur Prozessoptimierung gibt es zwei Möglichkeiten:

- die Prozesserneuerung mittels Business Process Reengineering (BPR)
- die Prozessverbesserung mittels Total Cycle Time (TCT), kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP/KAIZEN) oder Six Sigma.

Prozesserneuerung

Beim BPR sollte unbedingt beachtet werden, dass für eine Prozesserneuerung nur die Geschäftsprozesse in Frage kommen, die für das Unternehmen von großer strategischer Bedeutung sind und die – im Vergleich zu den Wettbewerbern – erhebliche Leistungsdefizite aufweisen. Um dies festzustellen, ist für das Unternehmen ein gewichtetes Geschäftsprozess-Portfolio (GPZP) ebenso unerlässlich, wie die dazugehörigen Leistungsdaten aus Prozessberichten (s. Abbildung 1).

Sollte ein Unternehmen ein BPR-Projekt initiieren wollen oder müssen, sollte die Zeitdauer von 6 Monaten nicht überschritten werden, da bei einer längeren Zeitdauer erfahrungsgemäß das Interesse des Managements und damit verbunden auch die Erfolgchancen des Projekts zuneh-

Eine Analyse des Testbetriebs im Rahmen eines Test-Benchmarking ist eine ideale Vorbereitung zur Prozess-Optimierung. Die schwächsten Bereiche im Testbetrieb werden erkannt und können gezielt optimiert werden. Denkbar ist auch die Anwendung des Benchmarking-Modells auf individuell ausgewählte Strukturbereiche. Wird ein standardisierter Bewertungsmaßstab benutzt, so ist auch ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen möglich. Damit kann ein Dialog mit anderen Organisationen rund um das Thema Test entstehen.

Der Einsatz von Benchmarkingmethoden bei der Bewertung von Projekten in Form von Projektbenchmarking hat sich in der Praxis bewährt. Bei der Anwendung eines Benchmarking-Modells im Testbetrieb wird dieses erprobte Wis-

sen auf das wichtige und häufig unterschätzte Thema Softwaretest angewendet. Diese Potenziale gilt es in den nächsten Jahren zu nutzen, um der Bedeutung des Test-Prozesses gerecht zu werden.

Die Autoren: Marei Colditz ist Aktuarin (DAV) und arbeitet als Principle Consultant bei der COR AG Insurance Technologies. Sie leitet den Consulting-Bereich Test-Prozesse; Jörg Baumann ist selbstständiger Berater für Qualitäts-, Test- und Projektmanagement im Versicherungs-, Banken- und Telekommunikationsbereich.

Anmerkung

- 1 Nähere Informationen stehen unter www.gpm-ipma.de/docs/showsite.php?menu=0104&GSAG=2735f9ecbfde0831d6d59c8c02a91d6b

Langjährige Beobachtungen bei Versicherungsunternehmen zeigen auf, dass sich vom Einsatz eines Geschäftsprozessmanagements viel versprochen, mit großem Enthusiasmus gestartet wurde und am Ende – zumindest teilweise – „die Phase der Ernüchterung“ erlebt werden musste. Natürlich stellt man sich dann immer wieder die Frage nach dem Warum?

Geschäftsprozessmanagement ist keine Einmalaktion

Nachhaltige Kostensenkung nur durch laufende Prozessverbesserung

mend schwinden. Um dies zu vermeiden, sind kurze Analysephasen zu empfehlen, da in der Regel langwierige und detaillierte Analysen für innovative Lösungen eher hinderlich sind.

Notabene: Nach Abschluss der Implementierung läuft der neue Geschäftsprozess in den meisten Fällen noch nicht optimal. Daher ist unmittelbar im Anschluss des BPR-Projekts mit der kontinuierlichen Verbesserung zu beginnen.

Prozessverbesserung

Die Methoden der Prozessverbesserung sind TCT, KVP/KAIZEN und Six Sigma. Schwerpunkt aller drei Methoden ist die Ermittlung und Beseitigung von Problemen sowie Schwachstellen und Fehlern, welche die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse mindern. Alle drei Methoden gehen nach dem Problemlösungskreislauf vor (s. Abbildung 2).

Die Unterschiede der Methoden bestehen in den Anwendungsfeldern und den Akteuren (s. Abbildung 3).

Die Wirkungen von TCT und KVP/KAIZEN sind vergleichbar:

- Steigerung der Prozessleistung (Qualität, Zeit, Kosten) auf der Arbeitsebene
 - Nutzung des Problemlösungspotenzials der Mitarbeiter
 - Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter
 - Verbesserung der Teamarbeit und Zusammenarbeit
 - Stärkung der externen und internen Kundenorientierung
 - Aktives Lernen der Organisation
- Six Sigma wirkt nicht nur auf die operativen Prozesse, sondern auf alle Geschäftsprozesse; im Wesentlichen auf
- die Reduzierung der Prozessvariationen

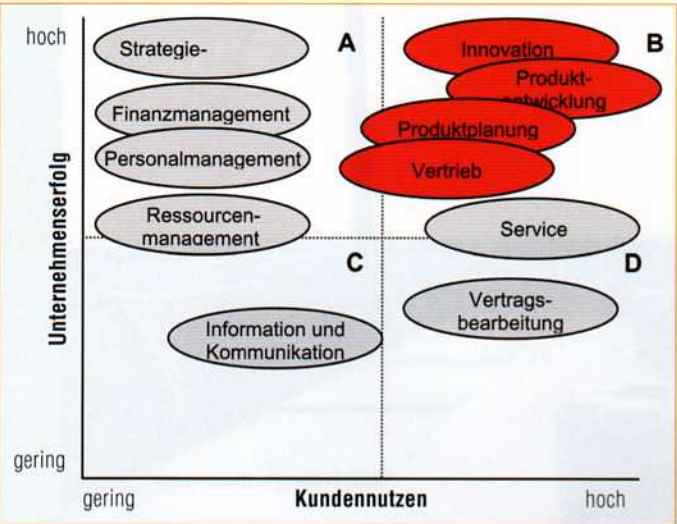


Abbildung 1 Beispiel für ein gewichtetes GPZP: Bei zu niedrigem Leistungsniveau sind die Prozesse im Quadrant B bevorzugte Kandidaten für BPR

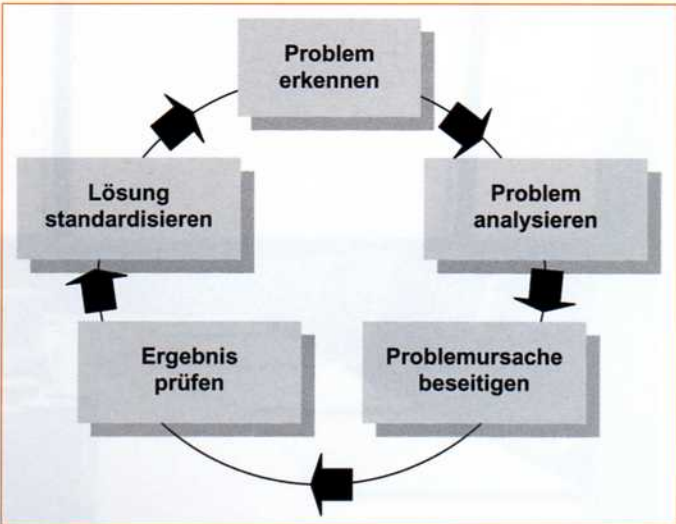


Abbildung 2 Problemlösungskreislauf

- die Reduzierung der Kosten
 - die Erhöhung der Kundenzufriedenheit
 - die Ausweitung des Umsatzes
 - die Steigerung der(s) Ergebnisse(s)
- Notabene: In den USA kommt Six Sigma aktuell in mehr Dienstleistungsunternehmen als Produktionsunternehmen zum Einsatz.

Die Implementierung erneuerter oder verbesserter Prozesse alleine ist jedoch nicht ausreichend. Das Unternehmen muss sich auch Gedanken darüber machen, wie die Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert werden – sprich: Geschäftsprozessmanagement beinhaltet automatisch auch ein Prozesscontrolling.

Prozesscontrolling

Das Prozesscontrolling liefert die für die Steuerung der Prozesse notwendigen Informationen. Somit ist es indirekt an der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung und dadurch an der Kundenzufriedenheit und der Produktivität des Unter-

nehmens beteiligt. Aufgaben des Prozesscontrollings sind Planung, Kontrolle; Koordination und Informationsversorgung. Die Bandbreite umfasst:

- Festlegung von Leistungsparametern und -zielen
- Definition von Leistungsmessgrößen
- Erfassung der Ist-Leistungsmessgrößen und Ermittlung der Zielabweichungen
- Ursachenanalyse bei Zielabweichungen
- Definition von Korrekturmaßnahmen
- Informationsversorgung der Prozessverantwortlichen

Die Zuständigkeit für das Prozesscontrolling liegt bei den Geschäftsprozessverantwortlichen. In der Regel obliegt die Durchführung den Prozess-Teams und den Prozess-Mitarbeitern. Vorteilhaft ist, wenn Serviceleistungen des zentralen Controllings in Anspruch genommen werden können (z.B. Bereitstellung von Controlling-Instrumenten, eines Rahmenkonzepts, Methodenberatung etc.).

Gründe für ein Scheitern in der Praxis

In der Praxis kommt es durchaus vor, dass ein Geschäftsprozessmanagement nicht die erwarteten Erfolge bringt. Dies liegt meistens an folgenden, fehlenden Erfolgsfaktoren:

Geschäftsprozessmanagement als Deckmantel für Kostensenkungsprogramme: In der Regel liegt die Ursache für Ergebnisprobleme eines Unternehmens in dessen Effektivitäts-, Qualitäts- und Zeitproblemen begründet. Oft jedoch hat Kostenmanagement einen stärkeren Einfluss auf das Unternehmen als Qualitäts- und Zeitmanagement. Aber: Ein reines Kostensenkungsprogramm bietet langfristig keine Lösung, sondern führt nur zu einer kurzfristigen Entlastung.

Geschäftsprozessmanagement ohne entsprechende Aufbauorganisation: Häufig geht die Einführung von Geschäftsprozessmanagement nicht einher mit der Veränderung der Aufbauorganisation. Wird die Funktionsorganisation beibehalten, hat das zur Folge, dass Prozessketten durch Abteilungsgrenzen unterbrochen werden, wodurch „Prozessinseln“ entstehen, für die jeweils unterschiedliche Aufgabenträger verantwortlich sind. Je mehr funktionsorientierte Organisationseinheiten eine Prozesskette durchläuft, umso häufiger sind „Brüche“ und Schnittstellen vorhanden. Eine solche, organisationsbedingte Fragmentierung steht konträr zur ganzheitlichen Sicht eines Prozesses.

Ob eine funktions- oder prozessorientierte Organisation vorhanden ist, lässt sich in der Regel einfach aus der Darstellung der Unternehmensstruktur (Organigramm) ableiten.

Fazit: Geschäftsprozessmanagement ohne prozessorientierte Aufbauorganisation führt zwangsläufig zu Problemen. Auf Dauer können Geschäftsprozesse nur in einer prozessorientierten Aufbauorganisation ihr Potenzial entwickeln.

Aspekt	Methode	TCT	KVP/KAIZEN	Six Sigma
Verbesserungsfeld		Geschäftsprozess, Teilprozess	Prozessschritte, Arbeitsschritte	Teilprozesse, Prozessschritte, Arbeitsschritte
Ziel		Beseitigung von Barrieren, Reduzierung der Zykluszeit	Beseitigung von „Verschwendungen“	Reduzierung der Variation, Erreichung Six Sigma = 3,4 TpMM
Werkzeuge, Methoden		Action in Process-Reduction Ursache-Wirkungs-Diagramm	Policy Deployment, 7 alte und neue Tools, Visualisierung	7 Qualitätswerkzeuge, QFD, FMEA, SPC, DoE
Organisation		Management-Team, Prozess-Team, Barrieren-Beseitigungs-Team	Management-Team, Prozess-Team, KAIZEN-Team	Schwarzer Meistergürtel, schwarzer, grüner und weißer Gürtel
Voraussetzungen		Training/Empowerment der Mitarbeiter	Training/Empowerment der Mitarbeiter	Intensives Training, spezielle Organisation

Abbildung 3 Methoden der Prozessverbesserung



Frischer Wind in neuen Zeiten

Besuchen Sie uns auf der

DKM 2005 am 26.10. und 27.10.2005

Halle 4, Stand B11



Informieren Sie sich an unserem Messestand über **Neuerscheinungen** zu den Themen wie Vertrieb, Altersvorsorge und Weiterbildung.

Lesen Sie die aktuellen Ausgaben der **Zeitschriften** Versicherungswirtschaft, Versicherungsvertrieb und Versicherungsrecht.

Kommen Sie am 26.10. um 15.30 Uhr zur **Vermittler-Fragestunde** unserer Tagungsreihe VersicherungsForum in Saal 30.

Und vielleicht begegnen Sie **Frau Kruschinsky**, die durch ihre lustige und skurrile Art auch mal vom Alltag ablenkt.

Wir sehen uns auf der **DKM in Dortmund – ein Besuch, der sich lohnt.**



Verlag Versicherungswirtschaft GmbH

Postfach 64 69 ■ 76044 Karlsruhe
Fax: 0721 3509-201 ■ Tel. 0721 3509-0
vertrieb@vvw.de ■ www.vvw.de

A3VWVKM2005-0905

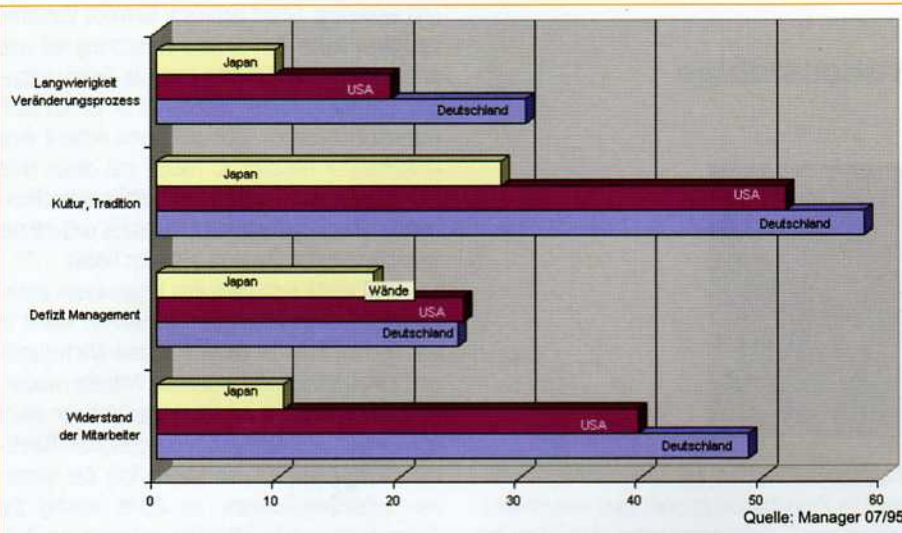


Abbildung 4 Hauptveränderungsbarrieren

Widerstände: Da sich mit der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements die Organisation, die Positionen und Spielregeln, die Abläufe und Arbeitsinhalte, die Rollen von Management und Mitarbeitern und last, but not least auch das Controlling und die Führungsgrößen ändern, ist im Unternehmen mit Widerständen auf allen Hierarchieebenen zu rechnen. Auch wenn diese Aussage weh tut: Die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in deutschen Unternehmen ist eher schwächer ausgebildet als z.B. in Japan und den USA. Die Haupt-Veränderungsbarrieren in Deutschland sind (s. Abbildung 4):

- Widerstand der Mitarbeiter
- Kultur und Tradition
- Langwierigkeit und Intransparenz des Veränderungsprozesses
- Defizite des Managements

In vielen Fällen lassen sich aber Widerstände über Information, Training, Beteiligung, Entlastung und Unterstützung abbauen.

Unzureichende Kommunikation/Trainings: Zwingend verbunden mit der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements ist die Anforderung nach Training und Kommunikation. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass Kommunikation „offen, ehrlich, direkt, umfassend und konsistent“ sein muss. Nachhaltig und ständig sind sowohl die Markterfordernisse als auch die Notwendigkeit des Geschäftsprozessmanagements zu verdeutlichen, wobei die Kontinuität der Aussagen von großer Bedeutung ist. Hier ist insbesondere die Unternehmensführung gefragt, die aktiv in dem Prozess eingebunden sein muss und über den gesamten Ablauf sichtbar und spürbar sein sollte.

Schlussgedanken

Die Einstiegsfrage – „liegen die Tücken im Detail?“ – noch einmal betrachtend, kommt man zum Schluss, dass Tücken zwar auch im Detail liegen können, im Wesentlichen aber grundsätz-

licher Art sind. Denn: Geschäftsprozessmanagement ist keine „Einmalaktion“, sondern eine laufende Maßnahme. Seitens des Managements wird häufig zu wenig Wert gelegt auf die Darstellung und Kommunikation der Zwischenergebnisse und Abschlusserfolge. Ohne die Einplanung einer laufenden Prozessverbesserung – sei es mittels TCT, KVP/KAIZEN oder Six Sigma – wird einerseits die Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessmanagement nicht ausgeschöpft, andererseits besteht die Gefahr zur Rückkehr zum „business as usual“.

Für schnelle Kostensenkungen ist Geschäftsprozessmanagement nicht die geeignete Methode. Dieser Zielsetzung dienen andere Methoden, wie z.B. die Restrukturierung. Es vergehen zirka zwei bis drei Jahre, bis sich die positiven Effekte des Geschäftsprozessmanagements flächendeckend im Unternehmen ausbreiten und die kulturellen Veränderungen greifen. Sehr wohl aber lassen sich mit dem Einsatz von Geschäftsprozessmanagement von Anfang an durch das Ernten der „low hanging fruits“ punktuelle Verbesserungen – so genannte „quick hits“ – erzielen, von denen eine starke Signalwirkung ins Unternehmen getragen wird. Von daher sollten diese gezielt geplant und kommuniziert werden.

Gründe dafür, warum in der Praxis Geschäftsprozessmanagement nicht die Erwartungen erfüllt, sind nicht Konzept und Methode; vielmehr sind zumeist schlechte Vorbereitung und halbherzige Umsetzung die Begründung für suboptimale Ergebnisse. Und noch ein weiterer, wichtiger Aspekt: Geschäftsprozessmanagement lässt sich nicht „nebeneinander“ einführen, sondern verlangt höchsten Einsatz.

Der Autor: Jürgen Schmieder ist Mitarbeiter der P.A.D.-Consulting GmbH und arbeitet als Unternehmensberater auf den Gebieten Organisationsberatung und Projektmanagement im Segment Finanzdienstleister. Davor war er 15 Jahre bei einem der großen deutschen Personenversicherer als Organisator tätig.