

VERBESSERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN DURCH KUNDENBEZOGENE TESTS

Ein alternativer Ansatz zur schnellen Identifizierung von
Prozessverbesserungen abhängig von Effizienzsteigerung und
Kundennutzen.



VERBESSERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN DURCH KUNDENBEZOGENE TESTS

Ein alternativer Ansatz zur schnellen Identifizierung von Prozessverbesserungen abhängig von Effizienzsteigerung und Kundennutzen.

Prozessmanager haben weniger denn je ein leichtes Leben. Hoher Kostendruck, unzufriedene Kunden und rasante Entwicklungen der Technologie und der Wettbewerbslage sorgen für zunehmende Komplexität. Für deren Abbildung und Optimierung verbleibt allerdings immer weniger Zeit.

Wir schlagen einen alternativen Ansatz zur klassischen Prozessanalyse vor. Durch eine präzise Bewertung des Effizienzgewinnes und durch kundenbezogene Prozesstests priorisieren wir mögliche Verbesserung schnell und können so den Rahmenbedingungen gerecht werden.

AUSGANGSSITUATION

Wir sehen drei Hauptfaktoren, die heute das operative Prozessmanagement beeinflussen.

Erstens müssen viele Unternehmen sparen bzw. sind durch Anforderungen des Kapitalmarkts gezwungen, Renditen zu erhöhen. Diese Anforderung ist schwer zu erfüllen, denn Produkte und Services auf Basis des Internet und der Telekommunikation werden zumindest im Hintergrund immer komplexer. Zusätzlich müssen Sparmaßnahmen so durchgeführt werden, dass sie nachhaltig sind. Sonst kann sich der Betreuungsbedarf der Kunden massiv erhöhen und dazu führen, dass Renditen sinken (Beispiele hierfür sind SAP, die Berliner S-Bahn oder Toyota).

Zweitens sind Kunden, Endkunden oder Partner ggf. unzufrieden oder beschweren sich. Heute kann dies schnell zu einem Reputationsverlust führen und das Vertrauen von Kunden nachhaltig stören. Durch das Internet und insbesondere soziale Medien kommt es zu hohem Druck der Kunden zu Prozessänderungen, wie 2005 bei Dell („Dell Hell“) bereits geschehen. Aber auch ohne externen Druck müssen solche Tendenzen ernst genommen werden. Die Verbindungen des Net Promoter Score von Reichheld mit finanziellen Daten zeigen, dass eine sehr hohe Bereitschaft von Kunden ein Unternehmen zu empfehlen zu überlegener wirtschaftlicher Leistungskraft führen.

Drittens rücken Marketing und Innovation in den Mittelpunkt des Unternehmertums. In Ermangelung von disruptiven Innovationen, die schnell hohe Profite versprechen, starten Unternehmen oft kleinere Produkte und Services und versuchen mit diesen schnell viele Kunden zu gewinnen. Damit nimmt die Zeit, die vor der Einführung zur Qualitätssicherung



verbleibt ab. Nur Innovationsführer wie 3M schaffen es, einen hohen Anteil des Umsatzes mit Produkten, die wenige Jahre alt sind zu erzeugen.

Zusammengefasst sehen wir folgende Zielsetzungen:

- Effizient: Geschäftsprozesse müssen noch effizienter, aber auch nachhaltig effizient werden
- Kundenbezogen: Kunden müssen weit stärker als bislang darüber entscheiden können, was ein guter Geschäftsprozess ist
- Schnell: Optimierung muss schnell oder sehr konzentriert erfolgen

HÄUFIGE FEHLERQUELLEN

Ein Blick zurück offenbart die sieben häufigsten Fehlerquellen, die wir bei Analysen und Tests von Geschäftsprozessen festgestellt haben:

1. Der ganzheitliche Blick geht verloren: zu schnelle Entwicklung von Prozessen führt zu Qualitätsproblemen; zu langsame Entwicklung derselben verschlechtern die Wettbewerbssituation. Ausnahmen werden betont anstatt minimal erforderliche Prozesse fehlerfrei zu implementieren.
2. Die Kosten werden zu ungenau geschätzt: oft gibt es keine klare Aussagen zu den Kosten einzelner Prozessschritte. Deshalb werden Prioritäten grob geschätzt.
3. Absprachen und das Verständnis füreinander sind mangelhaft: die wahren Bedürfnisse der Kunden werden vielfach falsch eingeschätzt. Auch durch unternehmensinterne Missverständnisse entstehen so fehlerhafte Schnittstellen, unnötig lange Prüfungen oder Risikofaktoren.
4. Die Nutzbarkeit („Usability“) von Nutzerschnittstellen ist zu gering. Dazu zählen wir nicht nur Internetseiten oder andere graphischen Benutzeroberflächen, sondern auch Dokumente, Korrespondenz, Telefonate und Verträge.
5. Programme oder Systeme sind nicht rechtzeitig fertig oder fehlerhaft. Dies ist ein andauerndes Streitthema, da Anforderungen genauso wie Technik die Ursache bilden können.
6. Vernetzungen sind fehlerhaft: verdeckte Abhängigkeiten, implizite Annahmen, unklare Statusmeldungen, nicht eingehaltene oder uneinheitliche Definitionen führen zu Schnittstellenfehlern.
7. Daten sind uneinheitlich oder mehrdeutig: Migrationssünden, Dubletten, Fehler in der Konfiguration, mehrdeutige Bezugsgrößen, fehlende Definitionen, unsaubere Messungen oder subjektive Interpretationen sind die Quelle für Fehlinterpretationen oder fehlende Reproduzierbarkeit.

Das mangelhafte Training von Mitarbeitern zur Einstellung auf neue Prozesse ist ebenfalls ein häufig anzutreffendes Problem. Wir sehen dies nicht als wesentliche Fehlerquelle, weil vielfach obige Probleme zugrunde liegen.



ALTERNATIVES VORGEHEN ZUR PROZESSANALYSE

Übliches Vorgehen

Die herkömmliche Prozessanalyse geht gründlich und konsequent vor. Dazu werden die vorhandenen Geschäftsprozesse durch Interviews, Datenanalysen, Analyse der verwendeten Systeme und Einblick in die Dokumentation aufgezeichnet und analysiert. Dadurch entsteht ein reichhaltiger Fundus an Fehlern, Ineffizienzen und Ungereimtheiten. Diese beziehen sich oft auf die Fehlerquellen fünf bis sieben: Programme, Systeme, Vernetzung oder Daten, weil sie am offensichtlichsten sind.

Auf dieser Basis werden Verbesserungsmöglichkeiten definiert und intensiv besprochen. Diese beziehen sich aber oft auf die Fehlerquellen zwei bis vier: Kostenreduzierungen, Absprachen und die Nutzbarkeit von Benutzerschnittstellen. Nach der Priorisierung dieser Themen werden die Zielprozesse festgelegt, abgestimmt und umgesetzt.

Dieses Vorgehen ist gründlich aber aufwendig. Wenige erlauben sich einen ganzheitlichen Blick, auch wenn dieser zu hilfreichen Erkenntnissen führt. Kunden und Mitarbeiter werden nicht immer ausreichend eingebunden.

Beschleunigtes Vorgehen

Wir sind davon überzeugt, dass die drei oben definierten Ziele

- Effizient
- Kundenbezogen
- Schnell

erfüllt werden können, wenn man direkt mögliche Verbesserungen in den Mittelpunkt stellt.

Führt man umfassende Prozessanalysen durch, so arbeitet man zweifellos umfassend und gründlich. Allerdings ist die umfassende Optimierung kein definiertes Ziel. Da man im Verlauf von Projekten zur Prozessoptimierung meist an den Punkt kommt, an dem vorhandene Ressourcen nicht ausreichen um alle sinnvollen Verbesserungen umzusetzen, muss priorisiert werden. Dann werden kritische Themen in den Vordergrund gestellt.

Wir schlagen vor, diese Priorisierung so früh wie möglich vorzunehmen, und dazu den Effizienzgewinn und den Kundennutzen einer Maßnahme zu bewerten.

Der Effizienzgewinn wird in letzter Instanz an den Kosten gemessen, die ein Prozess verursacht. Deshalb sollten alle verfügbaren Daten zu den Kosten von Prozessschritten auf große Kostenblöcke und mutmaßlich überflüssige Prozessschritte untersucht werden. Diese beiden Ansatzpunkte erlauben die größten Einsparungen.

Kundennutzen lässt sich weit schwieriger erfassen. Wir greifen dazu auf unsere Prozesstests aus Sicht der Kunden zurück.



ERFOLGREICHE PROZESSTESTS

Grund für deren Anwendung

Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen werden heute vielfältig gegeben. Kunden äußern sie im Gespräch oder diskutieren sie im Internet. Mitarbeiter erleben sie oft täglich. Technologische Entwicklungen ermöglichen alternative Vorgehen und nicht zuletzt gibt der Wettbewerb Anregungen. Zusätzlich gibt es Techniken, schnell gute Ideen zu erzeugen.

Deshalb müssen Ansatzpunkte für Verbesserungen vor allem bewertet werden. Viele Vorschläge zu Prozessverbesserungen aber, können genau dies nicht leisten, denn sie beruhen auf nicht repräsentativen Aussagen, erscheinen zu gewagt oder kollidieren mit Unternehmensinteressen.

Prozesstests ermöglichen es über den Test von Systemen hinaus, Daten zur Organisation und zu Menschen zu erfassen, die Meinung echter Kunden kennenlernen, und reproduzierbar zu arbeiten. Umfragen z.B. zur Kundenzufriedenheit sind weniger aufwendig aber selten reproduzierbar. Zumeist werden diese Umfragen in standardisierter Form durchgeführt, die vor allem auf Auswertung Wert legen.

So werden die Risiken der Einführung neuer Produkte und Services minimiert und operative Probleme qualifiziert.

Vorgehen und Erfolgsfaktoren

So schnell wir bei der Priorisierung vorgehen, so pedantisch sind wir bei der Durchführung von Tests. Unserer Erfahrung nach ist es wichtig, Tests diszipliniert durchzuführen, um eindeutige Ergebnisse zu erzeugen. Dazu empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Zunächst ist es wichtig, auf Basis der vorhandenen Quellen Hypothesen zu formulieren. Dadurch erhält man einen Testkatalog.
2. Dieser ermöglicht die Auswahl des passenden Tests und auch die Klärung der Frage mit welchen Kunden getestet werden soll. Zielgruppe und Anzahl, echte und involvierte Kunden oder Testkunden müssen bestimmt werden.
3. Testbedingungen sollten immer definiert werden. Nur so kann man vorab prüfen, ob alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Test gegeben sind (z.B. Testdaten vorhanden sind).
4. Die Auswertung des Tests muss bereits vor Beginn desselben initiiert werden, damit alle gewünschten Daten bereit stehen.

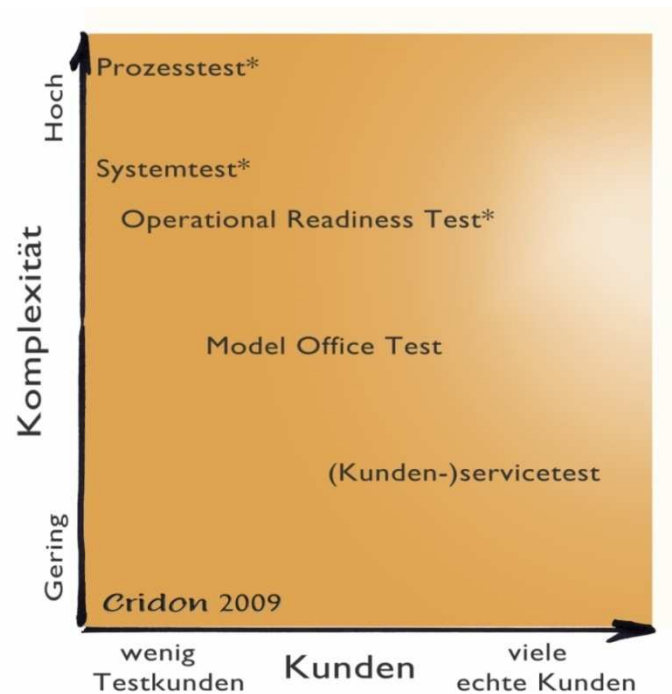
Eine zielgerichtete und objektive Auswertung ist der Schlüssel zum Erfolg. Bei guter Vorbereitung fällt dies leicht.

Sinnvolle Prozesstests

Abschließend stellen wir die Prozesstests vor, die wir für geeignet halten:

In der Gegenüberstellung der Tests bedeutet hoher Aufwand, dass Testkunden manuell selektiert werden, und der Test akribisch vorbereitet und mit vielen Messpunkten überwacht wird. Viele Kunden bedeuten eine Größenordnung von mehreren Hundert Kunden.





Allen Integrationstests ist gemein, dass Sie End-to-End (In der Graphik mit * bezeichnet) durchgeführt werden müssen, um sinnvolle Ergebnisse zu erhalten.

Kundenservicetest oder Model Office

Diese Tests werden angewendet, wenn eine Indikation dafür gewünscht ist, welche Bereiche des Kundenservice aus Kundensicht verbesserungswürdig sind, bzw. wenn operative Mitarbeiter diese Verbesserungen herbeiführen sollen.

Kundenservicetests gibt es in vielen Varianten. Zunehmender Beliebtheit erfreut sich die Verwendung "verdeckter" Kunden, die sich nicht als Testkunden zu erkennen geben. "Mystery Shopping" ist hierfür ein Begriff. Zu wenige Testkunden führen zu nicht repräsentativen Gewichtungen gefundener Fehler. Ein umfassender Kundenservicetest verwendet nicht nur die Kontaktkanäle Internet und Telefon, sondern bedient sich aller Medien um alle Touchpoints mit Kunden zu untersuchen.

Der Start vieler komplexer Produkte und Services verläuft bezüglich des Kundenkontakts und damit des Kundennutzen nicht zufriedenstellend weil sich Unternehmen der damit verbundenen Geschäftsprozesse zu wenig annehmen. *Model Office Tests* verhindern dies, indem sie operative Kräfte nach dem vorgesehenen Trainingsprogramm mit den entwickelten Hilfsmitteln und Werkzeugen einen Echtbetrieb simulieren lassen. Während des Echtbetriebs werden Model Offices zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt.

Operational Readiness Test und Servicetests

Operational Readiness Tests (ORTs) und Servicetest haben ursprünglich zum Ziel festzustellen, ob es sinnvoll ist, mit dem Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung zu beginnen. Wir verwenden diese Tests auch zur Problemsuche, weil sie es erlauben, mit beschränktem Aufwand ein repräsentatives Stimmungsbild zu zeichnen.



Operational Readiness bedeutet, dass die Organisation und das Produkt oder der Service betriebsbereit sind. Die meisten Unternehmen definieren dies formlos, aber bei komplexen Geschäftsprozessen und/oder einem komplexen Angebot ist es sinnvoll sich explizit damit zu befassen, damit die gewünschte Qualität direkt beim Start des Produkts oder des Service erbracht werden kann.

Der Terminus *Operational Readiness* ist dem amerikanischen Militärjargon entlehnt, und fand zunächst kommerzielle Anwendung in der Atomindustrie. Daher rühren die sehr militärisch klingenden Bezeichnungen. Im anglistischen Sprachraum sind ORTs ein gängiger Begriff im Projektmanagement.

*Service*tests konzentrieren sich auf das eigentliche Angebot analog zu *Produkt*tests und somit auf Geschäftsprozesse zur direkten Leistungserbringung und nicht auf den Kundenservice.

Wir sehen deutlichen Bedarf für den Test von *Services*. Die deutsche Post lässt Kunden anrufen und möchte die durchschnittlichen Zustelllaufzeiten ermitteln. Die deutsche Bahn prüft die Pünktlichkeit von Zügen. In der Telekommunikation sind die Zeiten bis zur Freischaltung eines Produkts ein bekanntes Thema.

Wer daran interessiert ist, die angebotene Dienstleistung tatsächlich aus Sicht der Kunden zu prüfen um sie verbessern zu können, muss jedoch auch berücksichtigen, wie Kunden den Service wahrnehmen, ob sie den Service kaufen würden, wenn sie eine Auswahl hätten, oder welche Verbesserungen Ihnen helfen würden.

Prozess- oder Prozess-Integrationstests

*Prozess*tests prüfen, ob oder wie gut ein Geschäftsprozess aus Kundensicht funktioniert. Sie sind in komplexen organisatorischen Umgebungen genauso sinnvoll wie in komplexen technischen Umgebungen. Mit Ihnen kann man Fehler präzise lokalisieren, oder auch Prozesskennzahlen detailliert überprüfen. Dies erfordert aber hohen Aufwand.

*Prozess*tests (PT) kann man in verschiedenen Ausprägungen durchführen. Der klassische Geschäftsprozessstest misst, wie gut und wie effizient (je nach gewählten Leistungskriterien) ein Geschäftsprozess arbeitet. Hierzu werden operative Abteilungen, deren Arbeitsmaterial und alle Systeme und Partnerunternehmen eingebunden.

Vor der Betriebsaufnahme eines neuen Produkts oder eines neuen Service ist es bei komplexen Umgebungen sinnvoll zu prüfen, ob ein Geschäftsprozess funktioniert. Dann spricht man von einem *Prozess-Integrationstest* (PIT).

System-Integrationstests

Der *System-Integrationstest* (SIT) prüft die Funktion aller Systeme inklusive aller Schnittstellen. Sie sollten aus technischen Gründen aber aus Kundensicht durchgeführt werden, wenn die Systemlandschaft komplex ist. Fehler in Schnittstellenbeschreibungen fallen oftmals hier auf und haben großen Einfluss.

Oft werden Systemtests im Rahmen von Abnahme-Tests durchgeführt. Dann empfiehlt es sich, auf Basis gestellter Anforderungen zu testen, um Diskussionen mit Lieferanten zu vermeiden, denn diese Systemtests ersetzen End-to-End Tests selten.





Jürgen H. Städtner ist Inhaber von Cridon, einer Agentur und Unternehmensberatung für die Entwicklung von Produkten und Services auf Basis des Internet und der Telekommunikation. Cridon ist darauf spezialisiert, den Nutzen von Produkten und Services für Endkunden zu erhöhen, weil dies der wesentliche Erfolgsfaktor für Innovationen ist.

Das Cridon CTC Customers' Testing Center beschreibt 15 erprobte kundenbezogene Tests. Das Cridon D3 Innovations-Framework fasst Techniken zu grundsätzlichen Innovation zusammen.

Jürgen H. Städtner hat über 15 Jahre Führungserfahrung in operativen und beratenden Funktionen bei unter anderen Booz & Company und Accenture.

Jürgen H. Städtner

www.cridon.de

info@cridon.de

Telefon: +49 2129 3456 950

Telefax: +49 2129 3456 952

Schillerstraße 20
42781 Haan