

PROZESSOPTIMIERUNG 4.0

Gehen Prozessoptimierung und -analyse noch so wie wir alle denken?

02. MAI 2016

Autoren: Alea Beringer, Urszula Jessen, Tobias Rother
Process Analytics Factory GmbH (Darmstadt)

In der Verbesserung operationaler Geschäftsprozesse liegen häufig unentdeckte betriebswirtschaftliche Potenziale. Um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern, können mit Prozessoptimierung gezielt Einmaleffekte sowie konkrete Handlungsfelder für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess identifiziert werden. Die eigenen Prozesse nach Qualität, Zeit und Kosten zu beurteilen, stellt die meisten Unternehmen vor eine große Herausforderung. Vor diesem Hintergrund haben sich verschiedene Vorgehensweisen herausgebildet, diese Aufgabe zu bewältigen. In diesem Kurzaufsatz stellen wir drei typische Vorgehensweisen vor, welche Unternehmen dabei helfen, neue Perspektiven und Impulse für die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zu erhalten.

Traditionelle Prozessberatung: Interviews, Workshops und Stichproben

Nach dem Motto „*process follows strategy*“, spielt die Prozessberatung in Unternehmen eine wichtige Rolle. Im Mittelpunkt der klassischen Prozessberatung steht die Geschäftsprozessoptimierung abgeleitet von der Unternehmensstrategie.

Der klassische Prozessberater verfügt über Fachkompetenz, Branchen Know-how und Lösungskompetenz und ist in Lage, Unternehmen wichtige Impulse zu liefern. Die Prozessberatung beruht auf den ersten und gleichzeitig wichtigsten Schritten – der Prozessaufnahme und der Prozessanalyse, die im Rahmen von Interviews, Workshops und Walkthroughs durchgeführt werden.

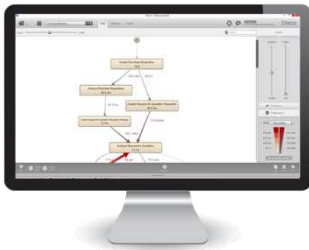


Mitarbeiterbefragungen haben den Nachteil, dass sie die subjektive Sichtweise auf die jeweilige Arbeitssituation wieder geben. Eine objektive Grundlage fehlt und die Erhebung ist oft mühsam und langwierig. Auch die Soll-Definition von Geschäftsprozessen kann in Projekten ein kostspieliger Faktor sein. Gelebte Geschäftsprozesse unterscheiden sich in der Praxis oft erheblich von Soll- und Best Practice Prozessen. Ist die Analyse abgeschlossen, folgt in der Regel eine Präsentation in der die Schwächen der Prozesse aufgezeigt werden.

Fazit: Aus Interviews und Workshops abgeleitete Erkenntnisse gestalten eine detaillierte und faktenbasierte Prozessaufnahme schwierig. Heute verfügen Prozessberater allerdings über neue Möglichkeiten in der Prozessanalyse, um eine neue und aussagekräftige Perspektive auf die Ist-Prozesse zu erhalten. Dazu gehören innovative Methoden wie die analytische Prozessdiagnose oder Process Mining. Objektiv ermittelte Ist-Analysen erlauben es dem Prozessberater zudem, seine Fachkompetenz so einzubringen, dass Prozessoptimierungsmaßnahmen schneller zum gewünschten Erfolg führen.

Process Mining: Ein „Röntgengerät“ für die Analyse von Ist-Prozessen

Process Mining verspricht das Manko der Subjektivität mit neuen Möglichkeiten für die Analyse, Aufnahme und Erhebung von Ist-Prozessen auszugleichen. Auf die in Datenbanken von ERP-, Workflow-, oder CRM-Systemen gespeicherten prozessbezogenen Informationen, wird ein toolgestütztes Reverse Engineering-Verfahren angewendet. Ohne Hinzunahme weiterer Informationen rekonstruiert das Process Mining Verfahren automatisch das ausgeführte Prozessmodell. Zusammenhängende Belegketten jeder einzelnen Aktivität (z.B. Kundenauftrag, Fertigungsauftrag, Produktion, Kommissionierung, Warenausgang, Rechnungsstellung) werden so sichtbar gemacht. Diese Vorgehensweise lässt keinen Raum für subjektive Wahrnehmung



1. Visualisierung der tatsächlich gelebten Ist-Prozesses
2. Analyse auffälliger Muster und Strukturen in Geschäftsprozessen
3. Ermittlung von Ineffizienzen und potenziellen Risiken

Allerdings funktioniert Process Mining Software nicht einfach auf Knopfdruck. Bisher ungenutzte Mengen operationaler Prozessdaten müssen in Datenbanken aufgespürt und vor dem Process Mining vorverarbeitet werden, um daraus neue Erkenntnisse für die Prozessoptimierung zu gewinnen. Auch wenn die diagnostische Qualität der Prozessbilder das Erkennen von Ineffizienzen und Fehlern in den operativen Prozessen beschleunigt, so ersetzt dies nicht den Einsatz eines Prozessexperten, um konkrete Handlungsempfehlungen und Projektvorschläge zu ermitteln.

Fazit: Process Mining Tools leisten eine wichtige Arbeit für das Verstehen der Prozesse und rationalisieren den Prozess für das Aufnehmen eines Geschäftsprozesses. Sie erleichtern das Verstehen der Ist-Prozesse, das Erkennen von Ineffizienzen und die Identifikation von Auffälligkeiten.

Der Einsatz von Process Mining Tools setzt spezifisches Fachwissen über den Geschäftsprozess voraus. Ist das notwendige Fachwissen beim Berater oder im Unternehmen nicht gegeben, ist die Einzelerfassung von Auffälligkeiten aufwendig und zeitintensiv. Mehr zu diesem Thema finden Sie auch unter:

<http://prozessanalyse.org/top-5-erfolgsfaktoren-fuer-process-mining/>

Schnelltest: Geschäftsprozess-Erstdiagnose anhand von Leistungsdaten

In der Medizin verraten Blutwerte vieles darüber, wie gesund ein Mensch ist, wie gut die Organe funktionieren und ob ein Risiko für eine Krankheit besteht. Die Zusammensetzung der Blutwerte ist ein Spiegel für viele im Körper vorgehende Prozesse. Durch ein Blutbild wird sichtbar, was sich dem Auge des Arztes entzieht. Für einen schnelle und exakte Erstdiagnose von Ist-Prozessen wurde dieses Erfolgsmuster auf die Welt der Geschäftsprozessanalyse übertragen. Bei einem Schnelltest werden alle wichtigen Leistungsindikatoren eines Geschäftsprozesses überprüft. Durch den Vergleich von Ist-Werten mit Benchmark Daten erkennen Unternehmen, wo die Stärken im Prozess liegen und an welchen Stellen es Handlungsbedarf gibt. Der Aufwand für ein Unternehmen reduziert sich in der Regel auf die Bereitstellung operativer Daten. Bei einer SAP-basierten Purchase-to-Pay Prozessanalyse sind das beispielsweise Daten aus Tabellen und Feldern der SAP-Module MM, SRM, FI und CO.

Das Verfahren eignet sich besonders gut für die Erstellung eines Erstbefundes, weil



1. erste Ergebnisse in der Regel nach 24 Stunden vorliegen
2. die Diagnose durch einen Prozess Radiologen inklusive ist
3. Benchmark-Daten für einen aussagekräftigen Vergleich sorgen

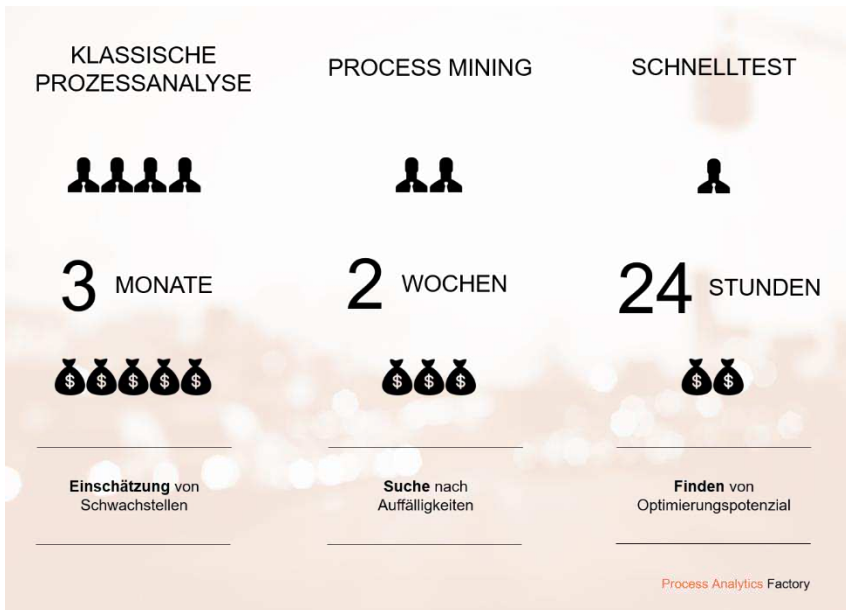
Fazit: Schnelltests sind eine neue Generation analytischer Testverfahren für operative Geschäftsprozesse. Sie bieten Unternehmen ganz neue Möglichkeiten, um den Ist-Zustand eines Geschäftsprozesses zu beurteilen. Von Diagnoseberichten eines Schnelltests kann man erwarten, dass:

- Ergebnisse auf Basis operativer Prozessdaten objektiv ermittelt werden
- Diagnoseberichte aufgrund eines integrierten analytischen Benchmarking Kennzahleninstruments von hoher Qualität sind und
- Sie Standardprozesse wie beispielsweise Purchase-to-Pay oder Order-to-Cash abdecken

Mehr Informationen zum Schnelltest finden Sie unter:

<http://prozessanalyse.org/sap-procure-to-pay/>

Zusammenfassung



Bei einer Gegenüberstellung der verschiedenen Verfahren wird deutlich, wo ihre individuellen Vorteile und Stärken liegen:

- Schnelltests eignen sich besonders gut, um Optimierungspotenziale in Geschäftsprozessen schnell und punktgenau zu finden.
- Process Mining Verfahren spielen ihre Stärken aus, wenn es um 100 %-Ursachen-Analysen geht.
- Prozessberater sind in Unternehmen aufgrund ihrer Fachkompetenz, ihres Branchen-, sowie Prozess-Know-hows und ihrer Lösungskompetenz unverzichtbar.

Edgar K. Geffory und Benjamin Schulz beschreiben in Ihrem Buch „Goodbye, McK...&Co.“ Berater als „Ärzte des Wirtschaftssystems“. In der Medizin und im Alltag eines Facharztes hat es sich bewährt, bei der Diagnose der Arbeit eines Radiologen zu vertrauen. Dieser stellt qualifizierte Erstdiagnosen unter Einsatz toolbasierter Verfahren. Als Benchmark dient der gesunde Mensch. In der Medizin wird so sichergestellt, dass bei Diagnosen nicht länger gemutmaßt, sondern die richtige Behandlungsmethode gewählt wird. Was wäre, wenn wir das Erfolgsmuster der Radiologie auf die Welt der Geschäftsprozesse übertragen?

Es ist zu erwarten, dass sich Prozessverantwortliche und Prozessberater in den nächsten Monaten zunehmend neuer und innovativer Methoden der analytischen Prozessdiagnose bedienen. Wir sind und sicher, dass die intelligente Kombination verschiedener Verfahren den Unterschied bei der Prozessoptimierung 4.0 ausmachen wird.