



□ Thomas J. Olbrich

[E-Mail: thomas.olbrich@taraneon.de]

ist Geschäftsführer des taraneon Process TestLabs und international anerkannter Experte für Business Process Management. Neben seinen Aufgaben in der taraneon Unternehmensgruppe ist er im Vorstand des Institute of Innovative Process Management I2PM und Mitglied des Beirats der internationalen BPM Nexus und CustomerProcessOne Communities.

Wie viele Prozessfehler können Sie sich leisten?

Die Arbeit an Geschäftsprozessen verfolgt üblicherweise die besten Absichten und Ziele: die Optimierung der Unternehmensleistung, bessere Integration und Nutzung der IT Capabilities, Abbau von Schwachstellen u. v. m. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass viele dieser guten Absichten durch Nebenwirkungen zunichte gemacht werden: Nur 18 % der Prozessprojekte erreichen die vorgegebenen Ziele. Aufwendige technische und organisatorische Korrekturmaßnahmen nach der Prozess- und IT-Einführung sind zu einer Selbstverständlichkeit geworden und mit jeder Wiederholung sinken die Motivations- und Akzeptanzraten bei den Mitarbeitern. In diesem Beitrag werden auf Grundlage der Prüfungen des Process TestLab gezielt Ursachen und Auswirkungen von Prozessproblemen analysiert und Maßnahmen dargestellt, die eine frühzeitige und damit kostengünstige Fehlererkennung ermöglichen.

Ausgangssituation

Processmanagement wird in Unternehmen in zwei verschiedenen Formen zur Anwendung gebracht: als organisatorisches Führungskonzept oder als IT-technischer Ansatz der Automatisierung von Geschäftsprozessen. In – und teilweise aus – beiden Ansätzen ergeben sich häufig Anlässe, Veränderungsmaßnahmen im direkten Umfeld der Geschäftsprozesse vorzunehmen. Die Auslöser hierfür sind vielfältig, seien es erkannte Schwachstellen in Prozessen, Veränderungen aufgrund geänderter marktlicher Rahmenbedingungen, Prozessanpassungen aufgrund der Veränderung der IT-Landschaft des Unternehmens, aber auch Änderungen als Reaktion auf veränderte Vorgaben und Prozessziele.

Unabhängig von den konkreten Auslösern werden die gewünschten Anpassungs- und Veränderungsmaßnahmen vielfach im Rahmen von Projekten durchgeführt, an deren Ende ein geänderter oder neuer Prozess stehen soll. Dieser soll möglichst problemlos durch die Linienorganisation genutzt werden, frei von fachlichen und logischen Fehlern sein und sich in das Gefüge benachbarter und verknüpfter Prozesse der i.S.e. Prozessarchitektur einfügen.

Dieser Zielsetzung stehen jedoch die in der Realität gemachten Erfahrungen entgegen. So zeigen verschiedene Studien von Analystenhäusern, dass nur knapp 18 % aller Projekte, die die Überarbeitung oder Veränderung von Geschäftsprozessen zum Ziel haben, von den betroffenen Unternehmen nach Projektabschluss als erfolgreich eingestuft werden (siehe [Abbildung 1](#)).

Reduziert man zur Illustration der Dramatik die 18 %-Quote auf ein einziges Unternehmen und unterstellt, dass für eine Reihe von Prozessprojekten ein Budget von 1 Mio. EUR aufgewendet wurde, bedeutet dies, dass für 820.000,- EUR nicht die gewünschten und oftmals dringend benötigten Ergebnisse bereitgestellt und knappe Finanzmittel dem Unternehmen entzogen wurden.

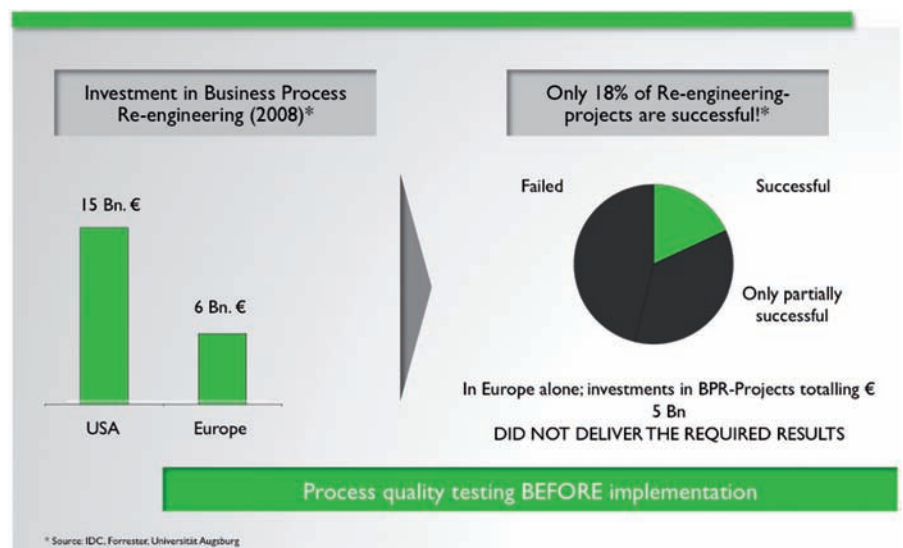


Abb. 1: Erfolgsquote von Prozessveränderungsprojekten

Zu den Gründen des „Misserfolgs“ zählen neben der fehlenden Akzeptanz neuer Prozesse durch die Linienorganisation vor allem das Zutagetreten fachlicher Fehler in Prozessen sowie die fehlende Belastbarkeit der neuen Prozesse unter den oftmals schwankenden Bedingungen des Tagesgeschäfts (vs. stabilen Annahmen während der Projektphase). Die Konsequenz hieraus ist in vielen Fällen eine Nachbudgetierung für erforderliche Korrektur- und Nachbesserungsmaßnahmen sowie ein zum Teil erheblicher zeitlicher Verzug bis die benötigte Prozessqualität erreicht ist.

Neben der geringen Erfolgsquote an sich ist vor allem erschreckend, dass eine Vielzahl von Gründen für das Scheitern der Projekte frühzeitig hätte erkannt und durch entsprechende Maßnahmen verhindert werden können.

Einsatz von Prüfverfahren im Process TestLab

Das Process TestLab ist eine unabhängige Einrichtung, in der Geschäftsprozesse schon während ihrer Entwicklungsphase, d. h. noch vor einer eventuell geplanten Implementierung, auf Fehler und Schwachstellen getestet werden. Hierzu hat das TestLab eine Reihe von Verfahren entwickelt, die als Standardtests über die eingereichten Kundenprozesse laufen (siehe [Abbildung 2](#)). Der Ablauf im Process TestLab orientiert sich dabei an Kriterien, wie sie letztlich auch in der betrieblichen Praxis verwendet werden. Hierzu zählen logische und fachliche Prüfungen genauso wie Akzeptanzprüfungen, Simulationen und Stresstests.

A. Logische Prüfung

Im Rahmen der logischen Prüfung werden Prozesse hinsichtlich ihrer Prozesslogik überprüft. Hierbei wird u. a. durch die eingesetzten Testsysteme analysiert, ob die benötigten formalen Kriterien, wie Vollständigkeit der Prozessbeschreibung sowie Durchgängigkeit, erfüllt sind und ob typische Fehlerquellen, wie Endlosschleifen oder auch Verlustpunkte – Stellen, an denen Prozessinstanzen teilweise unbemerkt im Prozess stehen bleiben – bestehen. Als Ergebnis dieses Testabschnittes steht die Erkenntnis, ob ein Prozess frei von logischen Fehlern ist.

B. Fachliche Prüfung

Bei der fachlichen Prüfung liegt der Schwerpunkt auf der Analyse der fach-

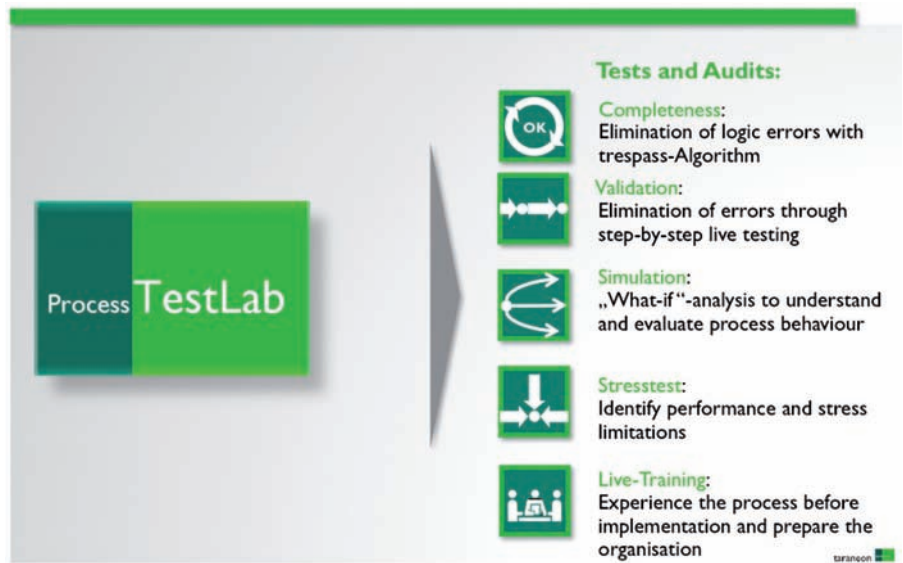


Abb. 2: The Process TestLab lets processes run under controlled conditions

lichen Einsatzfähigkeit. Die Frage an dieser Stelle lautet aus Unternehmenssicht also nicht: „Funktioniert der Prozess?“, sondern, „Funktioniert der Prozess so, wie wir es uns vorstellen?“. Hierzu wird der Zielprozess den Mitarbeitern auf einem Validierungssystem in einer Form zur Verfügung gestellt, in der sie analog eines elektronischen Rollenspiels in ihrem Prozess arbeiten können. Das Validierungssystem routet dabei die Prozessaufgaben von Mitarbeiter zu Mitarbeiter (bzw. Rolle zu Rolle), stellt Eingabe- und Anzeigemaschinen an den richtigen Stellen bereit und lässt so die Beteiligten den Prozess erleben.

C. Leistungsfähigkeit

Als dritter Prüfungsabschnitt wird die Leistungsfähigkeit des Zielprozesses analysiert. Während der „klassische Schreibtischtest“ (wir verfolgen mit dem Finger den Prozessverlauf auf einem Ausdruck) auf Grundlage eines statischen Modells höchstens eine Nachverfolgung aus Sicht einer oder weniger gleichzeitig ablaufender Instanzen gestattet, setzt das Process TestLab hier auf Simulationsverfahren, die es erlauben, Prozesse unter Last (z. B. schwankenden Werten aus dem realen Tagesgeschäft) dynamisch zu analysieren. Hierbei werden auch gezielt die Auswirkungen auf einzelne Arbeitsplätze oder andere prozesskritische Bereiche betrachtet. Im Unterschied zu marktüblichen Prozesssimulationstools, in denen lediglich ein Modell simuliert wird, läuft im Process TestLab der Prozess tatsächlich

zeitbeschleunigt auf einem für diese Zwecke entwickelten BPM-System ab.

Ergebnisse

Im Process TestLab wurden in den letzten 12 Monaten mehrere Hundert Geschäftsprozesse den beschriebenen Prüfverfahren unterworfen. Die dabei aufgetretenen Ergebnisse bestätigen nicht nur den eingangs genannten Wert von 18 % Projekterfolg, sie lassen auch eine Reihe von Erkenntnissen über die Ursachen für die geringe Erfolgs- und damit Prozessqualitätsquote zu.

Nahezu alle Prozesse bzw. Prozessentwürfe wiesen eine Vielzahl logischer und formaler Fehler auf, im Durchschnitt waren dies ca. 100 Fehler/Prozess. Versteht man logische und formale Fehler als Ursachen für die Nicht-Realisierbarkeit eines Prozesses, wird deutlich, welcher immenser Korrekturaufwand schon in der Prozessdesignphase generiert wird und sich bei Nichterkennen in der IT niederschlägt. Schließlich bedeutet dies die Klärung von fachlichen Aspekten durch die IT sowie die Entwicklung von Workarounds, die im Einzelfall die ursprüngliche fachliche Zielsetzung in Frage stellen können.

Interessant ist weiterhin, dass die festgestellte Fehlerrate – absolut betrachtet – unabhängig von der Organisation des Prozessdesigns ist, sich jedoch die Fehlerarten verschieben. Erfolgt eine hochgradig verteilte Modellierung, findet sich ein höherer Anteil an Integrationsfehlern (Modell A widerspricht Modell B), ist das

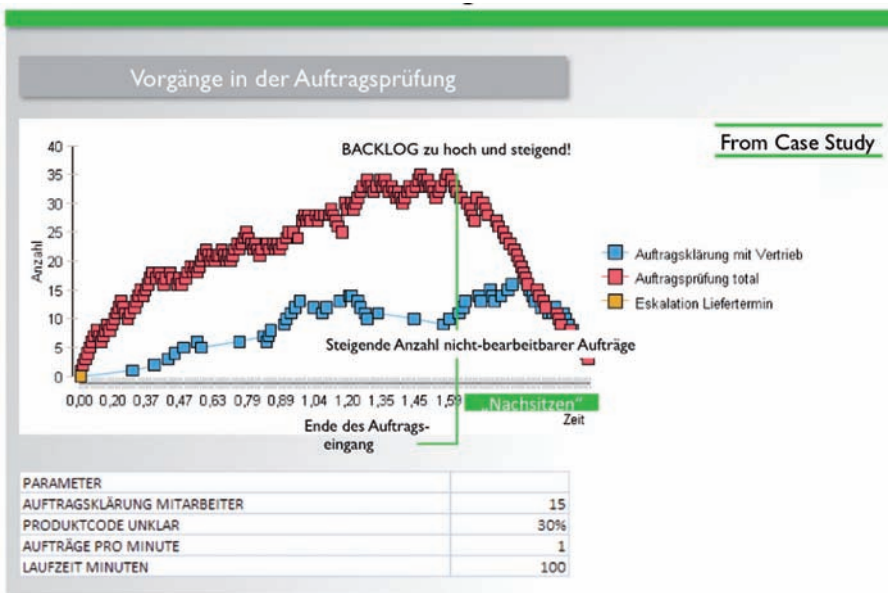


Abb. 3: Prozesse, die sich im Tagesgeschäft nur mit Nachsitzen bewältigen lassen.

Prozessdesign auf wenige Analysten begrenzt, liegen die Fehler vermehrt in modellinternen Logikkonstrukten.

Noch interessanter sind die Erkenntnisse aus der fachlichen Validierung der getesteten Prozesse – und zwar insbesondere dann, wenn die Validierung nicht ausschließlich durch das Projektteam, sondern durch die späteren Prozessnutzer vorgenommen wird. Hier hat sich wiederholt gezeigt, dass Verbesserungsvorschläge im Rahmen der Validierung entstanden sind, die noch in die Implementierung einfließen konnten. Hierdurch wurde sowohl die Akzeptanzrate der späteren Prozesslösung spürbar gesteigert, zugleich konnten der

Fachseite aber auch Aspekte verdeutlicht und erklärt werden, die ihnen ansonsten verschlossen geblieben wären.

Als entscheidend für die Alltagstauglichkeit der Zielprozesse sehen wir die Ergebnisse der Simulations- und Stresstestverfahren. Als markantestes Beispiel lässt sich die Überprüfung eines fehlerfreien und fachlich abgenommenen Vertriebsprozesses anführen, der ab einer Abweichung von 5 % über dem durchschnittlichen Auftragsvolumen zu einem Backlog führte, der nicht mehr abgebaut werden konnte (siehe Abbildung 3).

In diesem Fall war man bei der ursprünglichen Prozesskonzeption nur vom

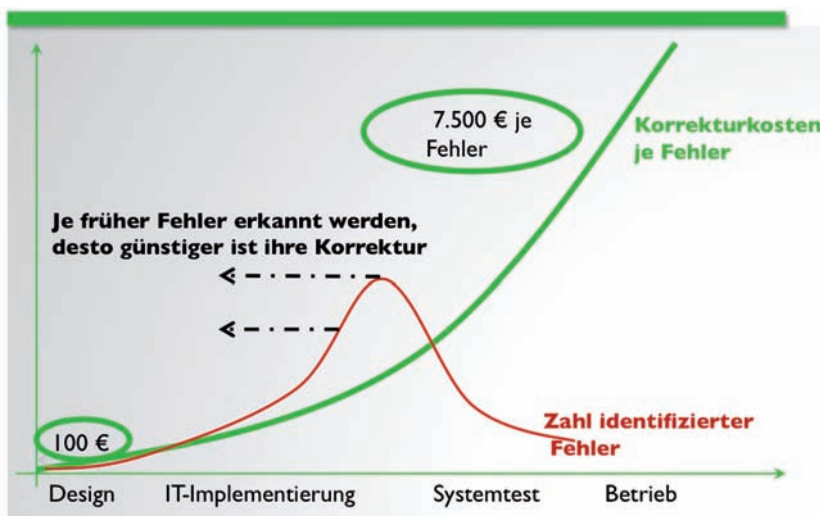


Abb. 4: Qualitätssicherung von Prozessen sollte insbesondere auf die Phasen vor einer Prozessänderung ausgerichtet sein, ...

Standardgeschäft ausgegangen und hatte Sonderfälle wie Marketingaktionen, die zu einer Erhöhung des Prozessvolumens führen, nicht berücksichtigt. Die Simulation und die verschiedenen Alternativszenarien offenbarten in diesem Fall, dass die Engpässe in der Prozesslogik liegen und daher auch nicht nur eine vergleichsweise einfache zu bewerkstellende Ressourcenerhöhung kompensiert werden können.

Zusammenfassung

Wie in der Einleitung erwähnt, ist die Quote für erfolgreiche Projekte zur Anpassung und Veränderung von Geschäftsprozessen äußerst gering. Obwohl in vielen Aufgabenfeldern der Prozessveränderung von methodischen Ansätzen über die IT bis zum Change-Management in den letzten 15 Jahren erhebliche Weiterentwicklungen stattgefunden haben, ist die Prozessqualität weder in der Design- noch in der Betriebsphase signifikant verbessert geworden.

Dies hängt zum einen mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Perspektiven (Projekt vs. Betrieb, sowie Fach- vs. IT-Seite) zusammen, aber vor allem auch mit dem isolierten Charakter von Prozessprojekten, der es vielfach unmöglich macht, Prozesskonzeptionen fehlerfrei und alltagstauglich zu gestalten. Vor diesem Hintergrund kann es schon als erstaunlich betrachtet werden, wenn sich Prozesskorrekturaufwände in Grenzen halten. Dies ist jedoch nur die Ausnahme.

In der Regel, und dies bestätigen die Ergebnisse im Process TestLab, enthalten Prozessentwürfe logische und fachliche Fehler, die größtenteils erst während der Implementierung oder danach deutlich werden. Mithilfe des skizzierten Process TestLab-Verfahrens können diese Fehler jedoch durchaus wesentlich früher identifiziert, bewertet und korrigiert werden.

Eine Reihe von Analysen über die Korrekturkosten von Prozessfehlern zeigen, dass die Behebung eines Fehlers in der Prozessdesignphase mit 100 EUR, in der Implementierungsphase schon mit 1.000 EUR und im laufenden Betrieb mit bis zu 7.500 EUR anzusetzen ist (siehe Abbildung 4). Eine Qualitätssicherung, die darauf ausgelegt ist, Prozessfehler frühzeitig zu erkennen, entlastet nicht nur die Projekt- und Prozessbudgets, sie sorgt auch dafür, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter für Prozessveränderungen steigt und Einführungszeiträume deutlich verkürzt werden können. ■