

CONSULTING KOMPENDIUM

Jahrbuch
2005

Herausgeber:
Prof. Dr. Dietmar Fink
Andreas Gries
Thomas Lünendonk

Jahrbuch für Unternehmensberatung,
Management, Human Resources und
Informationstechnologie

F.A.Z.-INSTITUT

FOR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH



Prozessfähigkeit – Mehrwert durch Messung

Von Richard H. Gruber



Richard H. Gruber ist Gründer und Geschäftsführer der Richard H. Gruber Consulting GmbH in Nürnberg.

Je enger die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette verbunden sind, desto kritischer wird es für jedes Unternehmen, wenn Prozesse nicht reibungslos funktionieren. Doch dem kann leicht vorgebeugt werden.

Die Messung der Prozessfähigkeit wurde in den letzten Jahren zu einem weiteren Begriff im Schlagwort-Dschungel des Managements. Dabei leitet sie ihre Bedeutung im Wesentlichen aus zwei Ursachen ab. Die erste Ursache liegt darin, dass die Messung der Prozessfähigkeit ein elementarer Baustein des Process Assessments ist, die zweite Ursache beruht darin, dass es eine ernsthaft durchgeführte „Messung der Prozessfähigkeit“ durchaus vermag, dem einen oder anderen Verantwortlichen die Augen über jene Gebilde zu öffnen, die er bisher stolz als „seine Prozesse“ präsentiert hat. Unter dem Druck von Zertifizierungen wie ISO 9001 oder ausgelöst durch andere Sachzwänge überführten Unternehmen nahezu ungeprüft beliebige Abläufe in Geschäftsprozesse, ohne diese selbst zu analysieren. Jeder Vorgang, der einen messbaren Output hervor brachte, wurde so befördert, ohne eine substantielle Qualitätsverbesserung zu erfahren.

Geschichtliche Entwicklung

Dabei reicht die Geschichte der Assessment Modelle bis in die dreißiger Jahre des letzten Jahrhunderts zurück, als Walter Shewhart die „Prinzipien zur statistischen Prozesskontrolle“ veröffentlichte. Weitere Meilensteine folgten bis 1992 im Rahmen des SPiCE-Projektes als das zweidimensionale Reifegradmodell geschaffen wurde, das in ISO 15504 als Standard definiert ist. Hiermit wurde erstmals ein Modell greifbar, das eine wirkliche Vergleichbarkeit von Prozessen, auch über die Grenzen einer Organisation hinaus, ermöglichte.

Motive

ISO 15504 wird in den nächsten Jahren einen eminenten Boom erleben, dieser ist jetzt schon greifbar. Allerdings liegt die Motivation hierfür noch nicht in der Erkenntnis der Notwendigkeit, die sich den ausführenden Unternehmen plötzlich visionär eröffnet hätte. Vielmehr wird die Entwicklung durch eine Handvoll von Key-Playern in den Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt sowie im zunehmenden Maße auch durch den Finanzbereich befördert.

Wie so oft bei Paradigmenwechseln, ist es also wiederum der Kunde, der neue Methoden und Verfahren vorantreibt. Dies ist auch nur folgerichtig, wenn man sich die Marktveränderungen der letzten zwanzig Jahre vor Augen hält. Geschäftsprozesse enden heute nicht mehr automatisch an den Außengrenzen von Unternehmen, sondern greifen über Unternehmensgrenzen ineinander. Konzepte wie „Just-in-Time Belieferung“ haben ein generelles Umdenken erforderlich gemacht.

Erst der Druck des internationalen Wettbewerbs führte zu unternehmensübergreifenden Logistikketten und damit zur Geburt des Supply-Chain-Managements. Unternehmen, die vor dem Hintergrund eines ständig wachsenden Wettbewerbsdrucks die Kerngeschäftsprozesse ihrer Wertschöpfungsketten an diesen Konzepten ausrichten und damit zu virtuellen Geschäftsverbunden zusammenwachsen, sind zwangsläufig wesentlich empfindlicher, wenn die Prozesse einzelner Glieder der Kette versagen. Dabei wächst diese Empfindlichkeit in der

Regel im gleichen Maße, wie ein Unternehmen an das Ende der Wertschöpfungskette rückt. Das diese Firmen ihre offenen Flanken entsprechend schützen wollen, ist nicht nur verständlich sondern im Rahmen eines verantwortlich handelnden Managements zwingend nötig.

Dieser Schutz kann aber nur dann greifen, wenn Methoden zur Verfügung stehen, die eine Vergleichbarkeit der Bewertungen gewährleisten. Diese Vergleichbarkeit muss nicht nur dann gewährleistet sein, wenn unterschiedliche Unternehmen solchen Audits unterzogen werden, sondern auch und gerade dann, wenn das Assessment durch unterschiedliche Dienstleister durchgeführt wird. Nur dann sind die Ergebnisse zum einen tragfähig und übertragbar, zum anderen aber auch über den Druck von Außen hinaus für jene Unternehmen interessant, die sich den Audits zu unterziehen haben.

Möglichkeiten für den Mittelstand

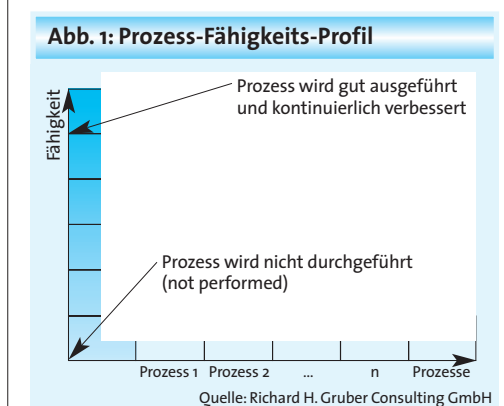
Diese Firmen, häufig Mittelständler, stehen dieser neuen Anforderung oftmals noch skeptisch gegenüber. Das kann auch nicht wirklich überraschen, denn die Erfahrungen der Vergangenheit mit einigen, ähnlich sperrigen Tools oder Zertifizierungen waren sicherlich nicht immer dazu angetan, in blinde Euphorie zu verfallen.

Dennoch tut sich hier, gerade für den Mittelstand, eine doppelte Chance auf. Das Ergebnis eines Assessments auf der Basis von ISO 15504 dokumentiert schließlich nicht nur dem Kunden gegenüber den Stand der Geschäftsprozesse eines Unternehmens, sondern kann und sollte intern auch als eine direkte Handlungsanweisung für das eigene Management dienen. Die Audits überprüfen schließlich nicht nur die theoretische Existenz von Prozessen zur Implementation der Wertschöpfungskette, sondern sie untersuchen gezielt die Funktionseinheiten innerhalb der Prozesse und bewerten diese nach objektiven Kriterien. Hierdurch erkennbare Defizite können praktisch eins zu eins in die To-Do-Listen der verantwortlichen Führungskräfte übernommen werden.

In der Praxis definiert ISO 15504 ein Prozess-Fähigkeits-Profil, das im Folgenden, in groben Strukturen erläutert wird. Dieses zeigt die Stärken und Schwächen eines Gesamtprozesses auf, in dem es die Bewertung der einzelnen Prozessschritte in Verhältnis zueinander setzt. Entscheidend für die Aussagekraft wird damit auch die Granularität und die Detaillierungstiefe der Auslösung eines Prozesses in seine einzelnen Schritte. Hier gilt es eine Balance zwischen der Darstellung von zu kleinen Einzelfunktionen und der Tendenz zu finden, zu große Prozessschritte durch vereinfachende Zusammenfassung einzelner Funktionen zu bilden.

Prozess-Fähigkeits-Profil

Das Prozess-Fähigkeits-Profil stellt die Potenz eines Prozesses in zweidimensionaler Form dar. Üblicherweise wird auf der x-Achse (Horizontale) der Prozess in seinen einzelnen Schritten, auf Funktionsebene, dargestellt. Die y-Achse (Vertikale) dient der Visualisierung der Fähigkeits-Dimension, was bedeutet, hier wird dargestellt, wie „gut“ die einzelne Funktions-Einheit ausgeführt wird (siehe Abbildung 1). Die Verbindung der einzelnen, x/y-basierten Punkte ergibt das Prozess-Fähigkeits-Profil für den Gesamtprozess. Hierbei ist wesentlich, dass die Auflösung der einzelnen Prozessschritte oder Funktionen der Komplexität des Gesamtprozesses gerecht wird. Diese so genannten Prozessbereiche müssen nicht zwangsläufig die kleinsten auflösbaren Schritte eines Gesamtprozesses widerspiegeln, sondern sollten mit gesundem



Pragmatismus, logisch zusammenfassbare Einheiten ähnlicher Güte umfassen. Ein Verstoß gegen dieses Paradigma, das tunlichst schon bei der Prozessmodellierung berücksichtigt werden sollte, würde sich direkt in einer nicht mehr handhabbaren Datenflut rächen.

Die Güte oder die Fähigkeit zur Ausführung einzelner Prozessbereiche wird in sechs verschiedenen Stufen, den so genannten Capability Levels gemessen. (siehe Abbildung 2). Diese werden üblicherweise mit CL0 bis CL5 beschrieben. Jeder dieser Levels steht für einen definierten Reifegrad:

Level 0-Incomplete

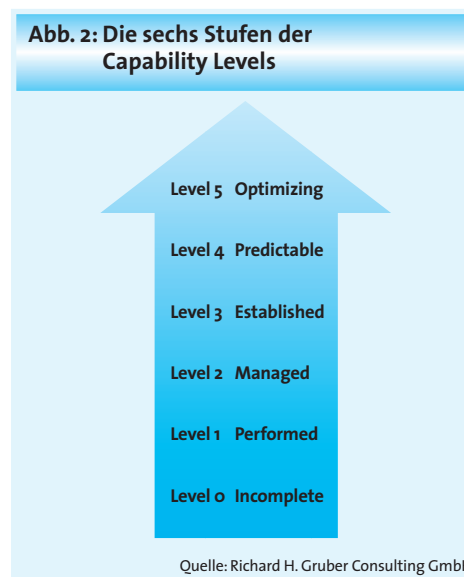
Der Prozess oder die Funktion ist entweder noch nicht implementiert, oder eine gegebenenfalls vorhandene Implementation liefert, mit hoher Zuverlässigkeit, nicht den gewünschten Output. Üblicherweise tritt dieser Level nur im engen zeitlichen Zusammenhang mit entweder der Neuimplementation einer Funktion, oder mit der Ablösung des zuständigen Managements, auf. Gegebenenfalls erzeugte Ergebnisse, das so genannte Outcome, werden nicht als Folge von klaren Anweisungen erzeugt, sondern entstehen auf der Basis von Zufällen oder bestenfalls Erfahrungswerten.

Level 1-Performed

Dieser Prozessschritt ist implementiert und liefert in der Regel den gewünschten Outcome. Zeitliche oder qualitative Kontrollen des Prozessschritts werden nicht, durchgeführt. Dieser Level dürfte symptomatisch für den Zustand der meisten Prozessschritte seien, die aus der reinen Dokumentation „gewachsener“ Prozesse entstanden sind. Dementsprechend unterbleiben Messungen völlig, zumindest werden sie nicht systematisch erhoben.

Level 2-Managed

Die Prozessfunktion ist implementiert und wird sowohl hinsichtlich der Funktionsdurchlaufzeit qualitativ als auch in Bezug auf die Qualität den Outcome kontrolliert. Dabei ist wesentlich,



dass diese Kontrollen, als Teil der Funktion fest definiert sind und regelmäßig durchgeführt werden. Es kann in der Regel der Nachweis geführt werden, dass Zeitpläne eingehalten werden und qualitative Vorgaben erreicht werden.

Level 3-Established

Im Gegensatz zum Level 2 sind hier die einzelnen Schritte innerhalb der Prozessfunktion dokumentiert. Diese Dokumentation muss noch nicht zwangsläufig detailliert die einzelnen Schritte umfassen, sondern kann stellvertretend hierfür auch auf einen so genannten Standardprozess beruhen. Wesentlich ist hierbei, dass eine Anpassung der Standardprozesse auf die Erfordernisse stattgefunden hat. Bei der Funktion selbst handelt es sich also nicht mehr um eine „Black Box“, auch wenn die Aussagekraft bei auf Standardprozessen basierenden Funktionen noch sehr beschränkt sein kann.

Level 4-Predictable

Eine Funktion innerhalb des Levels 4 implementiert Methoden für das Controlling der Funktion und des Prozesses in definierter und reproduzierbarer Form. Funktionen, die Messpunkte zur Überwachung von Service Level Agreements enthalten, sollten idealerweise in ihrem Reifegrad mindestens dem Level 4 ent-

sprechen, was natürlich bevorzugt für den Gesamtprozess gilt. Gerade bei der Anwendung von SLAs ist es für alle Beteiligten unerlässlich, präzise Kriterien zu vereinbaren, deren Vergleichbarkeit durch eine saubere Definition sichergestellt ist. Verallgemeinert gilt für Funktionen innerhalb des Levels 4, dass diese hinsichtlich Dokumentation und Controlling bereits voll erschlossen sind.

Level 5-Optimizing

Der Level 5 grenzt sich gegenüber dem Level 4 dadurch ab, dass er Methoden zur Optimierung und zur Innovations-Gewinnung implementiert. Damit wird ein Reifegrad erreicht, der sich selbst dadurch sichert, indem er sich selbst gegebenenfalls vorhandenes Optimierungspotenzial erschließt. Funktionen beziehungsweise Prozesse, deren Reifegrad den Level 5 erreicht hat, sind, eine entsprechende Thematik vorausgesetzt, in der Regel Aspiranten für Vergleiche der Best Practices Thematik.

Process-Capability in der Praxis

Das SPiCE-Modell Shell/ISO 15504 versucht, über dieses sehr abstrakte Prozessreifegradmodell eine Vergleichbarkeit von Prozessen, beziehungsweise von dem Reifegrad dieser Prozesse zu erreichen. Dennoch ist dieses Tool hervorragend geeignet, den Reifegrad eigener Prozesse auf sehr pragmatischem Wege zu ermitteln. Ausgehend von der vorhandenen Skalierung können identifizierte Prozesse so einfach bewertet werden, auch dann, wenn sie nicht oder nur unvollständig dokumentiert sind. Mit zunehmendem Reifegrad erschließt sich dabei eine immer detailliertere Sicht auf den Prozess und dessen Funktionseinheiten.

Während ein Prozess im Level 1 sich den Betrachtern noch als Black Box und den Verantwortlichen als Himmelfahrtskommando darstellt, sich darüber hinaus aber jedem Benchmarking entzieht, verbessert sich die Detail-sicht mit zunehmendem Reifegrad. Etwa ab Level 4 kommen dann auch Controller auf ihre Kosten, da eine vollständige Messbarkeit gege-

ben ist. Aber auch jenseits des Prozesscontrollings und eventueller Service Level Agreements kann dieses Modell auch dort sinnvoll eingesetzt werden, wo von vornherein davon ausgegangen werden muss, dass zumindestens die Levels 4 und 5 nicht erreicht werden können. Bereits Prozesse mit einem Capability Level von 3 können als reproduzierbar angesehen werden und somit als Vorlagen für ähnliche Prozesse dienen.

Ergebnisinterpretation

Sicherlich wird eine Häufigkeitsverteilung der heute in der wirtschaftlichen Praxis gelebten Geschäftsprozesse stark von dem Geschäftsgegenstand, der Kundenstruktur und nicht zuletzt von der Marktposition der betrachteten Unternehmen abhängen. So ist es nicht schwer vorherzusehen, dass jene Unternehmen, die als Bestandteile von Logistikketten etabliert sind, einen deutlich höheren Grad der Prozessreife erreichen, als jene Unternehmen, deren Aufstellungen noch mehr im klassischen Ansatz verhaftet sind. Nicht zuletzt wird auch die Größe eines Unternehmens mitentscheidend sein, zumindest dann, wenn die betreffende Organisation die eigenen Möglichkeiten effizient nutzt.

Die Fragestellung, die gerade von mittelständischen Unternehmen formuliert wird, versucht zu klären, welchen Reifegrad sie unter Berücksichtigung eines optimalen „Preis-Leistungs-Verhältnisses“ anstreben sollten. Sicherlich kann, ab einem Capability Level von 3 davon ausgegangen werden, dass die Prozesse zumindest in der Gegenwart vernünftig laufen.

Unter dem Strich zeigen alle diese Effekte, dass ein Assessment nach ISO 15504 nicht nur den Unternehmen nutzen bringt, die durch Kundenanforderungen ohnehin zur Durchführung gezwungen sind. Gerade auch Mittelständlern eröffnet sich ein breites Spektrum an Chancen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, wenn sie bereit sind, das Assessment auf der einer realen Basis durchzuführen und die Ergebnisse konsequent umzusetzen. ■



Richard Gruber Consulting GmbH
Sandstraße 16
D-90443 Nürnberg

Telefon: +49 911 206310
Telefax: +49 911 2063190
E-Mail: info@rhgconsult.de
Internet: www.rhgconsult.de

Ansprechpartner Kundenbetreuung:
Gudrun Krug
Telefon: +49 911 206310
E-Mail: gudrun.krug@rhgconsult.de

Ansprechpartner Recruiting:
Rebekka Eisele, Yesim Akcay
Telefon: +49 911 206310
E-Mail: rebekka.eisele@rhgconsult.de,
akcay@rhgconsult.de

UNTERNEHMENS DATEN

Vorstand/ Geschäftsführung: Richard H. Gruber

Gründungsjahr: 1992

Mitarbeiter: Deutschland: bundesweit im Einsatz befindliche Teams bis zu einer Teamstärke von 20 Mann
International: unterschiedliche Teamstärken im deutschsprachigen und europäischen Ausland

Umsatz: auf Anfrage

Standorte: Nürnberg, Frankfurt am Main

Verbände: BITKOM

BERATUNGSSCHWERPUNKTE

Expertise: Outsourcing, Systemintegration, Management von Geschäftsprozessen, Executive Search, Recruiting Portal Services, Outsourcing von Recruitingprozessen

Branchen: Verbände, Öffentliche Hand, Medien, Pharmaindustrie, Automobilindustrie, Handel, Banken, Versicherungen, Energiewirtschaft, Soft- und Hardware-Industrie.
Schwerpunkt: Banken- und Versicherungssektor

Referenzen: Auszug: Allianz AG, Dresdner Bank Aktiengesellschaft, Giesecke & Devrient GmbH, DELL GmbH, IBM Deutschland AG, ING-DiBa-Allgemeine Deutsche Direktbank AG, Fujitsu Siemens Computers GmbH

WARUM WIR DER RICHTIGE PARTNER FÜR SIE SIND

Die Nürnberger RichardGruberConsulting GmbH (RGC) verfügt über mehr als zwölf Jahre profunde Erfahrung in der integrierten IT- und Management Beratung. Das Leistungsspektrum umfasst die klassischen Consulting Themen IT Services, Software Engineering, Netzwerk/System-Administration sowie Solution-Providing. Die ineinander greifenden Leistungsbausteine unterstützen alle Phasen von der Analyse und Entwicklung bis hin zur Feldeinführung, Schulung, Benchmarking und Support der Projekte im Praxisbetrieb.

Im Mittelpunkt der Beratung stehen integrierte Dienstleistungen. Mit dem „skalierbaren Outsourcing“ bietet RGC variables Outsourcing und damit Flexibilität jenseits absoluter Entscheidungen.

Die RGC kooperiert in einem leistungsfähigen Netzwerk mit Partnern, die jeweils die Technologieführerschaft in ihren Bereichen inne haben. Ein Beispiel hierfür ist die Partnerschaft mit IDS-Scheer, die den Zugriff auf die jeweiligen Top-Technologien zur Geschäftsprozessanalyse und -simulation sichert.



Die RichardGruberConsulting Recruiting implementiert Recruiting-Portal Services

Das Recruiting externer Dienstleister und Ressourcen im IT-Bereich erfordert hohe Markttransparenz, komplexe Prozesse und ein permanentes Benchmarking des eigenen Wirkungsgrades. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob einzelne Spezialisten oder komplette Teams an Bord geholt werden.

Die Durchführung solcher Prozesse bindet erhebliche Personalkapazitäten, sowohl in der eigentlichen Beschaffung als auch in den initiiierenden Organisationseinheiten zur fachlichen Bewertung der Skills. Damit werden Kapazitäten aus den Wertschöpfungsketten der unternehmerischen Kernkompetenzen in Randbereiche verlagert, ohne das sie trotz des erheblichen Aufwands dort den Wirkungsgrad erreichen können wie in ihren Kernbereichen.

Die RichardGruberConsulting verfügt über mehr als eine Dekade Erfahrung im Recruiting von hochspezialisierten Fachkräften und Teams für die IT- und Managementberatung. Die hierdurch geschaffene Knowledge-Base wurden in hochgradig skalierbaren Prozessen abgebildet und bildet die Basis für unsere Recruiting-Portal Services. Damit wurde ein Instrument geschaffen, dass das Outsourcing weiter, Teile des Recruitingprozesses in eine Supplied-Chain einbindet und dem Kunden so ein Höchstmaß an Flexibilität und qualitativer Markttransparenz zu optimalen Konditionen garantiert. Diese Konditionen beruhen auf den Skaleneffekten, die in den Prozessen der RichardGruberConsulting erzielt werden und dem Kunden erhebliche Kostenvorteile gegenüber einem „Make it“ Ansatz bieten.

Selbstverständlich sichert die vertragliche Gestaltung jederzeit dem Kunden die volle Transparenz über die Konditionen der einzelnen Vereinbarungen mit den rekrutierten Dienstleistern. Ebenso schließt die Vertragsgestaltung aus, dass Dienstleistungsunternehmen einzelne oder Gruppen, Skills über einen vertraglichen Wettbewerbsschutz für den künftigen Einsatz Unternehmen beim Servicenehmer sperren. Das verhindert, dass, wie dies in der Vergangenheit öfters zu beobachten war, Unternehmen in die totale Abhängigkeit von einzelnen Dienstleitern oder Dienstleistungsmaklern im Internet gelangen.

Benefits des RGC Recruiting-Portal Services für den Servicenehmer:

- Transparenz und Gestaltungshoheit über alle Vertragsbeziehungen mit externen Dienstleistern und Service Providern
- Maximale Markttransparenz dient dem Recruiting der jeweils bestqualifizierten Dienstleister zu günstigsten Konditionen
- Jederzeit volle Kontrollmöglichkeiten aller bestehenden Vertragsverhältnisse durch die Open Book Policy
- Deutliche Entlastung interner Ressourcen und Verschlanung der Prozesse
- Starker Kostenvorteil durch die Verlagerung der nicht Kerngeschäftsprozesse aus der eigenen Organisation unter Nutzung der Skaleneffekte bei der RichardGruberConsulting