

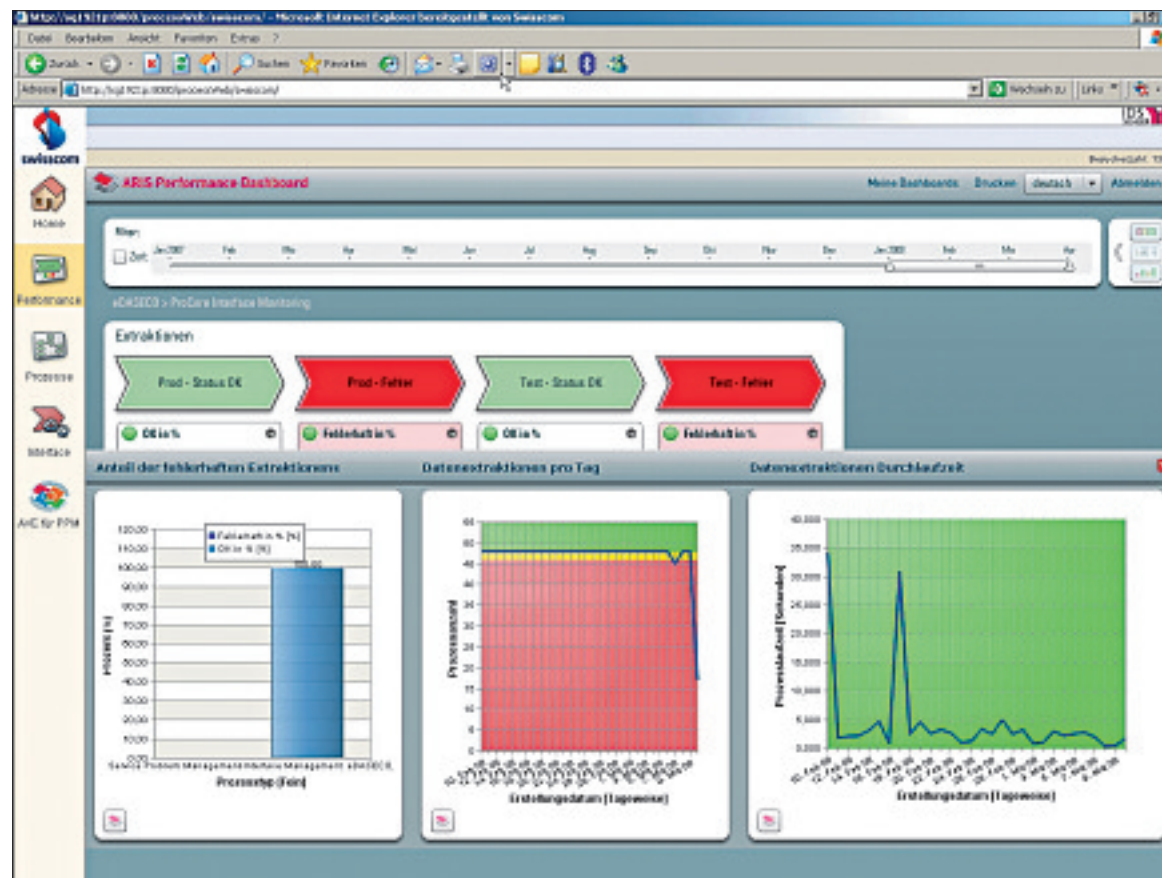
Prozess-Controlling schafft Transparenz

Der Schweizer Telekommunikationsanbieter Swisscom nutzt eine Software, um Vertragsvorgänge zu beschleunigen und Workflows zu überwachen.

VON BERND MÜLLER*

Ein Konferenzraum in der Swisscom-Zentrale in Bern: Markus Witschi klickt auf seinem Laptop zwei Fenster auf. „Vorher und nachher“, erläutert der Betriebsverantwortliche für kleine und mittelständische Unternehmen bei dem Telekommunikationsanbieter. Das linke „Vorher“-Fenster zeigt eine kryptische Excel-Tabelle mit einer Latte von Zahlen, die Bearbeitungszeiten von Aufträgen ausdrücken, sich aber nur dem erschließen, der sich tagelang in die Daten vergräbt. Anders das „Nachher“-Fenster rechts: Ein Cockpit mit farbigen Balken, Tachometern und Liniengrafiken zeigt dieselben Daten in einer auch für Laien verständlichen Form.

Den Unterschied macht eine Software für das Prozess-Controlling. Die Schweizer greifen in Sachen Business-Process-Management (BPM) unter anderem auf den Aris Process Performance Manager (Aris PPM) von IDS Scheer zurück. Seit September



Mit Controlling-Tools lassen sich Prozesskennzahlen anschaulich darstellen.

Hier lesen Sie ...

- ◆ wie Prozess-Controlling bei der Swisscom funktioniert;
- ◆ was Software-Tools dazu beitragen;
- ◆ welchen Nutzen Unternehmen daraus ziehen können.

letzten Jahres ist das Programm installiert. Die Software liest die Daten aus dem Quellsystem aus, das im April 2006 bei der Swisscom eingeführt wurde und das Aufträge und Verträge verwaltet. Dabei geht es zum Beispiel um die Bereitstellung eines DSL-Zugangs vom Vertragsabschluss im Telefonladen bis zum Rechnungsversand. Daten aus dem Quellsystem setzt die Aris-Software in eine grafische Prozessdarstellung um, die das Verständnis des Bearbeitungsprozesses erleichtern soll und beliebige Daten per Mausklick verknüpft.

Nach drei Jahren macht sich die Software bezahlt

Einmal im Quartal muss Markus Witschi künftig Ergebnisse und Erfahrungen mit dem neuen Process-Performance-Monitoring vor der Geschäftsleitung präsentieren. „Ich bin zuversichtlich, dass wir den Business Case übertreffen“, sagt der Ingenieur der Nachrichtentechnik. Der betriebswirtschaftliche Nutzen besteht darin, das Reporting des Geschäftsbereichs für kleine und mittelständische Kunden bei be-

stimmten Geschäftsvorfällen transparenter zu machen. Ein Beispiel dafür ist das Einrichten eines DSL-Zugangs. Kosteneinsparungen ständen nicht im Vordergrund, erklärt Witschi. Diese ließen sich ohnehin nicht auf Heller und Pfennig beziffern. Dennoch würden sich der investierte sechsstellige Betrag sowie die Betriebskosten nach spätestens drei Jahren bezahlt machen. Der Grund: Die Bearbeitungsdauer eines Vertragsvorgangs verkürze sich deutlich, damit gehe das Geld der Kunden schneller ein. Ebenso erhöhe sich die Datenqualität sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden. Das ganze Projekt solle am Ende mindestens kostenneutral sein.

„Früher wussten wir zwar ungefähr, wo wir stehen, genaue Angaben über Durchlaufzeiten einzelner Aufträge hatten wir aber nicht“, erinnert sich der Manager. Ob es Verzögerungen bei einem Auftrag gab, erfuhr der zuständige Sachbearbeiter mitunter erst, wenn der Kunde reklamierte - im Schnitt nach 14 Tagen. Heute meldet sich das Controlling-Tool automatisch mit Alarmen, wenn der Vertrag nach fünf Tagen noch nicht eingetroffen ist oder andere Leistungsindikatoren - im Cockpit durch grüne, gelbe und rote Balken gekennzeichnet - aus dem Ruder laufen. „Wir können nun agieren, statt nur zu reagieren“, so Witschi.

Er klickt auf einen langen roten Balken, der für den 14. Septem-

ber 2007 einen auffälligen Ausreißer signalisiert. Mehr als 40 Tage dauerte die Bearbeitung der Aufträge, die an diesem Tag eingingen. Ohne das Controlling-System hätte das niemand bemerkt, geschweige denn eine Erklärung dafür gefunden. Ein Klick in die Auftragsliste blendet Produkt, Auftragsstyp (zum Beispiel Neubestellung), Vertragsnummer oder weitere Dimensionen ein. Am 14. September wur-

wareunterstützung hat sich die Durchlaufzeit spürbar verkürzt. Seit Dezember liegt sie konstant unter der Zielmarke von zehn Tagen. Auch Produkt-Manager oder andere Entscheider können auffällige Daten per Mausklick in Excel übertragen, so dass die Informationen offline als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen. Manchmal findet das Controlling-Werkzeug auch Unstimmigkeiten in den Datensät-

Die Controlling-Software identifiziert auffällige Daten automatisch.

den auf einen Schlag sieben Virtual-Private-Network-Zugänge beantragt, die höheren Aufwand bedeuten - alles normal also.

Durchlaufzeiten für Aufträge verkürzen sich

Doch es gab auch unnötige Ausreißer. „Wir haben im Oktober 2007 Aufträge aus 2006 gefunden, die im System noch nicht abgeschlossen waren.“ Die Kunden hatten dadurch keine Nachteile, da ihre Internet-Zugänge bereits bereitgestellt waren. Für die Swisscom bedeutete die Verzögerung dagegen Einnahmeausfälle. Und letztlich erwartet der Kunde, dass Auftragserteilung, Ausführung und Rechnungsstellung im zeitlichen Zusammenhang erfolgen. Dank der Soft-

wareunterstützung hat sich die Durchlaufzeit spürbar verkürzt. Seit Dezember liegt sie konstant unter der Zielmarke von zehn Tagen. Auch Produkt-Manager oder andere Entscheider können auffällige Daten per Mausklick in Excel übertragen, so dass die Informationen offline als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stehen. Manchmal findet das Controlling-Werkzeug auch Unstimmigkeiten in den Datensät-

zen, die auf Fehler im Quellsystem hindeuten und vorher niemandem aufgefallen wären. Das Monitoring-System überwacht sich auch selbst. Witschi schaut erst auf die Uhr, dann auf den Bildschirm: „16.45 Uhr, 34 Ladeprozesse - alles korrekt.“ Alle halbe Stunde holt die BPM-Software ihre Daten aus dem Quellsystem ab. Kommt es zu Fehlern beim Abgleich und fällt eine Übertragung aus, wird auch dies signalisiert. Anfängliche Befürchtungen, das Process-Performance-Monitoring könnte zur Leistungsbeurteilung missbraucht werden, zerstreuten sich. Zwar lässt sich nachvollziehen, wer an welchem Prozess beteiligt war, doch nicht jeder hat Zugriff auf das Tool. 70 Nutzer gibt es bei der Swisscom,

davon 15 Poweruser. Die Mitarbeiter erkannten die Vorteile der größeren Transparenz. Gerät ein Auftrag bei der Bearbeitung ins Stocken, kann das Team innerhalb von Stunden der Ursache auf den Grund gehen und Gegenmaßnahmen einleiten - bevor unzufriedene Kunden anrufen. Die Möglichkeit, schnell zu agieren, steigert die Kundenzufriedenheit und damit auch die Zufriedenheit der Swisscom-Mitarbeiter. Und die Teamleiter können die gestiegene Leistung ihrer Kollegen gegenüber der Geschäftsleitung mit Zahlen belegen.

Anwender forderten ein flexibles Reporting-System

Witschi ist zufrieden damit, wie die Einführung der neuen Software abließ. Als die IT-Abteilung vor zwei Jahren das neue Quellsystem einrichtete, wurden die Daten mit implantierten Skripten ausgelesen und in Excel-Tabellen geschrieben. Schnell wurde die Forderung nach einem komfortablen und flexiblen Reporting-System laut. Die Option, Reporting-Funktionen ins Quellsystem einzubauen, verwarf das Team, weil bei einem Wechsel des Systems höhere Investitionen hätten abgeschrieben werden müssen. Außerdem erfordern Modifikationen erheblichen Programmieraufwand. „Standen Änderungen an, mussten wir das mehrere Monate vorher anmelden; in dieser Zeit hatten sich die Randbedingungen schon wieder geändert“, erinnert sich Witschi. Ein Kollege aus der IT-Abteilung, der die Prozess-Controlling-Software nicht kannte, hatte die Anforderungen zusammengestellt. Dabei standen Nachvollziehbarkeit und Flexibilität an oberster Stelle. Nachdem IDS Scheer einen Prototypen entwickelt hatte, den Witschi der Geschäftsleitung präsentierte, wurde das Projekt genehmigt.

Ein wichtiges Argument für die Aris-Lösung war die Kooperation von IDS Scheer mit dem Baseler Unternehmen E2E, das mit seiner E2E-Bridge die Datenbank des Quellsystems anzapft und die Daten dann für die Controlling-Software bereitstellt. Witschi kann sich vorstellen, weitere Quellsysteme in das Reporting einzubeziehen, etwa das Customer-Relationship-Management. Grundsätzlich müsse es aber einen Business Case geben, der die Investitionen rechtfertigt, schränkt er ein: „Prozess-Controlling muss genau dort eingesetzt werden, wo es heute weh tut.“ (wh)

*BERND MÜLLER ist freier Autor in Esslingen.