

Prozesscontrolling

Aufgabenstellung

Es werden die Service-Prozesse eines Softwarehauses betrachtet, das betriebswirtschaftliche Standardsoftware herstellt. Das Funktionieren der Software, die komplexe technische Anlagen steuert, ist für die Kunden unternehmenskritisch. Ein Ausfall oder eine kritische Fehlfunktion der Software führt zum Produktionsstillstand, wodurch bereits in relativ kurzer Zeit Schäden in Millionenhöhe entstehen können. Es gibt einige Kunden, deren Maschinen rund um die Uhr laufen.

Die Firma verfügt über drei Servicezentren, jeweils eines in Nord-, Mittel- und Südeuropa. Die Bearbeitung von Support-Anfragen der Kunden läuft in diesen Servicezentren folgendermaßen ab:

Die Anfragen können telefonisch, per E-Mail, Fax oder über ein Service-Formular im Internet gestellt werden. Nachts werden telefonische Anfragen von einem Anrufbeantworter entgegengenommen, Sie werden von den Mitarbeitern der Hotline bearbeitet. In einfachen Fällen (z. B. Probleme mit der Bedienung) können die Mitarbeiter der Hotline die Probleme direkt lösen und dem Kunden Anweisungen zur Problembehebung geben. In schwierigeren Fällen werden die Anfragen an entsprechende Service-Experten weitergeleitet. In manchen Fällen müssen diese Service-Experten zum Kunden fahren und das Problem vor Ort lösen. Hotline und Serviceteam sind an Arbeitstagen von 8 bis 18 Uhr verfügbar.

Die Anfragen werden von den Hotline-Mitarbeitern nach Schwere und Dringlichkeit klassifiziert. Z.B. erhält ein Fehler, der zum Produktionsstillstand beim Kunden führt, die höchste Priorität zugeordnet. Je nach Priorität sind unterschiedliche Reaktionszeiten erforderlich. So wird ein Problem mit höherer Priorität vorrangig gegenüber einem Problem mit einer niedrigeren Priorität bearbeitet.

a) Welche Kennzahlen könnten im Zusammenhang mit den im Service ablaufenden (Teil-)Prozessen von Bedeutung sein?

Geben Sie für jede Kennzahl an, wie man Sie messen kann.

b) Nach welchen Dimensionen könnte man die gefundenen Kennzahlen untergliedern?

c) Die Firma möchte das Konzept eines Real Time Enterprise umsetzen. Welche Informationen würden Sie folgenden Personen mit welchem zeitlichen Abstand zur Verfügung stellen: Service-Experten, Leiter eines Servicezentrums, Leiter des gesamten Servicebereiches?

d) Wie könnten Sie die erforderliche schnelle Reaktionsfähigkeit erreichen (Prozessänderungen, IT-Einsatz, ...)?

e) An welchen Stellen könnte man in dem geschilderten Szenario sinnvoll eine gezielte zeitliche Planung einzelner Prozessinstanzen vornehmen? Welche Schwierigkeiten könnten eine verlässliche Vorausplanung der Prozessinstanzen behindern?

a) Kennzahlen

- Durchlaufzeiten: durchschnittliche Zeit zwischen Anfrageneingang und Bearbeitungsende
- Prozesskosten: Prozesskostenrechnung (leistungsmengenneutrale, leistungsmengeninduzierte Kosten etc.)
- Fehlerquote: Anzahl Rückläufer im Verhältnis zu direkt geschlossenen Support-Anfragen
- Kundenzufriedenheit: Verhältnis positiver und negativer Rückmeldungen

b) Dimensionen

- Durchlaufzeiten: Uhrzeit, Auftragseingang, Region
- Prozesskosten: Zeitraum, Auftragseingang, Region
- Fehlerquote: Uhrzeit, Auftragseingang, Schwere, Dringlichkeit
- Kundenzufriedenheit, Zeitraum, Region

c) Bereitgestellte Informationen für

- Service-Experten: Anzahl bearbeiteter Anfragen pro Tag (täglich), Anzahl eigener Einsätze Vorort (monatlich)
- Leiter eines Servicezentrums: Anzahl eingehender Anfragen pro Tag (wöchentlich), Verteilung nach Schwere und Dringlichkeit der Anfragen (wöchentlich), Anzahl Einsätze Vorort (monatlich), Verhältnis einfache und schwierige Anfragen (monatlich), Fehlerquote pro Mitarbeiter (monatlich)
- Leiter des gesamten Service-Bereichs: Anzahl eingehender Anfragen pro Tag (monatlich), Verteilung nach Schwere und Dringlichkeit der Anfragen (monatlich), Anzahl Einsätze Vorort (monatlich), Verhältnis einfache und schwierige Anfragen (monatlich), Durchschnittliche Durchlaufzeiten und Prozesskosten (monatlich), Kundenzufriedenheit (halbjährlich)

d) Maßnahmen zur Erreichung der Reaktionsfähigkeit

- Maßnahme 1: Verarbeitung gewöhnlicher Ereignisse im operativen Betrieb (elektronische Verarbeitung)
- Maßnahme 2: Behandlung von Störungen und Ausnahmefällen (unmittelbare Reaktion)
- Maßnahme 3: Bereitstellung aktueller Informationen als Entscheidungsgrundlage (Real-Time Dashboard, bei Problemen Manager alarmieren)
- Maßnahme 4: schnelle Anpassung von Geschäftsprozessen (kurze Reaktionszeiten, flexible, änderungsfreundliche Prozesse)
- Maßnahme 5: Prozesse automatisieren (BPMS, Business Rules Engine)

e) Möglichkeiten zur Planung einzelner Prozessinstanzen:

Eine genaue Planung jeder einzelnen Prozessinstanz ist immer dann sinnvoll, wenn es sich um Prozesse mit langen und stark unterschiedlichen Bearbeitungszeiten der einzelnen Funktionen handelt. Dies ist unter Anderem dann notwendig, wenn verschiedene Mitarbeiter beteiligt sind und einige Funktionen immer von spezialisierten Mitarbeitern durchgeführt werden müssen.

In dem geschilderten Szenario sind die Anfragen je nach Schwere und Dringlichkeit entsprechend einzuplanen. Auch sind die festgelegten Reaktionszeiten je nach Priorität zu beachten. Gerade die Serviceexperten, die nur schwierige Fälle lösen können, sind gezielt einzuplanen. Außerdem sind Einsätze vor Ort einzuplanen. Die Planung ist so vorzunehmen, dass alle Mitarbeiter gleichmäßig ausgelastet sind.

Schwierigkeiten bei der Planung einzelner Prozessinstanzen:

Die Tatsache, dass ständig neue Anfragen dazu kommen, verhindert eine verlässliche Vorausplanung der Prozessinstanzen, da sich dadurch die Planung ständig verändert. Wenn z.B. eine Anfrage mit sehr hoher Priorität dazu kommt, ist diese bevorzugt vor den anderen bereits

eingepflichten Anfragen zu bearbeiten. Ggf. ist sogar eine Umverteilung auf die anderen Mitarbeiter erforderlich, um die geforderten Reaktionszeiten je nach Priorität gewährleisten zu können.

Die Planung muss also sehr flexibel gestaltet sein, idealerweise automatisch, um diese Anforderungen umsetzen zu können. Auch sollte immer überwacht werden, ob wirklich alle Anfragen rechtzeitig bearbeitet werden können.