



## Process Discovery-Management

# Goldgrube Prozesse

Trotz teilweise enormer Anstrengungen bei der Qualitätsverbesserung und im Kostenmanagement sind viele Call Center immer noch weit von einer optimalen Performanz entfernt. Denn Controlling und Steuerungs-Methoden fokussierten sich bislang auf ACD-Systeme oder den Personaleinsatz, aber kaum auf die Abwicklung der Geschäftsvorfälle und Businessprozesse. Dabei gibt es inzwischen neue Tools, mit denen auch Zeiten, Kosten und Fehler in den Prozessen analysiert und optimiert werden.

Eine alte Management-Weisheit lautet: „Was man nicht messen kann, lässt sich nicht managen.“ Nun kann man von Call Centern nicht gerade behaupten, es würde nicht gemessen, denn ACD, E-Mail-Programme, CRM-Systeme oder Workforce Management-Software produzieren eine Unmenge von Daten. So nimmt das Reporting vieler Call Center täglich einige Seiten in Anspruch: Erreichbarkeit, Lost-Call-Raten, Produktivität, CPO und Co. geben bereits ein gutes Bild über den Leistungsstand ab. In Zeiten, in denen Call Center relativ einfache und oft im Telefonat fallabschließende Gespräche führten, waren diese Kennziffern völlig ausreichend. In den letzten Jahren hat die Komplexität jedoch erheblich zugenommen.

### Vom Sachbearbeiter zum Fallmanager

Der ehemals klassische Sachbearbeiter bei einer Bank, einer Versicherung oder einem Verlag sitzt heute im Call Center und bearbeitet komplexere Vorgänge als in der Vergangenheit. Die Prozesstiefe nimmt ständig zu und immer mehr Backoffice-Tätigkeiten wandern ins Call Center.

Mit dem Verlagern von Sachbearbeitertätigkeiten und der zunehmenden Verantwortung der Call Center verbänden die Verantwortlichen auch die Erwartung, mehr Transparenz und Qualität zu erhalten. Die Prozesse weisen jedoch ein großes Manko auf: Ihnen fehlt die Sensorik, das Messinstrument, um die Leistungsfähigkeit zu überprüfen.

Im Gegensatz zur Produktion, wo jedes Werkstück in jeder Bearbeitungsstation genau verfolgt wird und am Ende des Prozesses exakte Angaben zu Durchlaufzeit, Fehlern, Abweichungen vom Soll vorliegen, bewegen sich Call Center, Service-, Marketing- und Vertriebsabteilungen bei ihren Abläufen im Blindflug. Eine Beschreibung oder Arbeitsanweisung, wie ein Prozess ablaufen soll, existiert zwar – meist handelt es sich um in visio erstellte Ablaufdiagramme. Eine Überprüfung des tatsächlichen Ist-Zustandes ist indes nicht möglich.

In der Realität verselbstständigen sich dann die Prozesse. Mitarbeiter finden oder suchen Abkürzungen, das fehler-

hafte Eintragen und ebenso das Weglassen von Daten in den Anwendungen fällt nicht auf. Die Absprachen, Eskalationen oder das gänzliche Verändern der ursprünglichen Vereinbarungen bleiben unentdeckt. Man stelle sich vor, ein Mitarbeiter in der Automobilproduktion beschließt, nur fünf statt der vorgeschriebenen sechs Schrauben bei der Armaturen-Installation festzuziehen oder andere Werte

halten wird. Fehler und Abweichungen von der Norm fallen möglicherweise erst mit einem Zeitverzug auf. Nämlich dann, wenn sich ein Kunde bei der ersten Abrechnung über Unregelmäßigkeiten beschwert. Oder die Beschwerden von Kunden die Toleranzgrenze des Managements überschreiten und sich Kunden vom Unternehmen abwenden und kündigen.

## Business Process Discovery-Management analysiert den Ist-Zustand der Prozesse, visualisiert tatsächliche Strukturen und zeigt Zusammenhänge zwischen Kennziffern und Prozessen auf.

statt der festgelegten bei den Motoreneinstellungen vorzunehmen. Solche Fehler sind dank ausgefeilter Arbeits- und Messmethoden in der Produktion ausgeschlossen.

### Wenn sich Prozesse plötzlich verselbstständigen

Bei der Anlage eines neuen Kunden mit all seinen notwendigen Vertragsangaben in der Stammdatenverwaltung einer Versicherung, eines Verlages oder eines Stromversorgers sind die Systeme, Prozesse und Arbeitsabläufe selten so ausgefeilt, dass Fehleingaben nicht vorkommen können oder dass die Soll-Prozesszeit von beispielsweise 3,5 Minuten immer einge-

Die Methoden, diese Prozessfehler oder -abweichungen aufzuspüren und zu beseitigen, waren in der Vergangenheit selten von langanhaltendem oder durchschlagendem Erfolg gekrönt. Eine Momentaufnahme – interne oder externe Berater führen Strichlisten oder nehmen vereinzelt Stichproben – deckt nur einen kleinen Teil der Wahrheit auf. Auch Quality-Monitoring-Systeme, die in einem Call Center sowohl das Gespräch wie auch die dazugehörigen Eingaben in den Systemen aufzeichnen, helfen nicht weiter, da diese Systeme keine Zusammenhänge zwischen den Vorgaben (Durchlaufzeiten, Reihenfolge der Eingaben oder Anwendungen, Pflichtfelder etc.) messen, mit dem Soll oder dem Durchschnitt aller Mitarbeiter vergleichen.

### Die Lösung: Visualisieren der Ist-Prozesse

Eine relativ neue Disziplin im Geschäftsprozess-Management – das so genannte Business Process Discovery-Management – beseitigt genau diesen Mischstand. Bei Business Process Discovery handelt es sich um spezielle Software-Systeme, die eine Analyse des Ist-Zustandes der Prozesse vornehmen, die tatsächliche Struktur visualisieren und den Zusammenhang zwischen Kennziffern und Prozessen herstellen.

### Event-Tipp

Mehr zum Thema „**Process Discovery**“ erfahren Sie am 24. Februar 2011 auf dem Inspirations- und Networking-Tag der Kongressmesse **CallCenterWorld 2011** in Berlin. In Workshop 3 referiert Harald Henn zum Thema „**Prozess-Optimierung: Turbolader für Call Center-Performance**“.



Genau genommen zäumen solche Systeme das Pferd von hinten auf: Sie stellen den Ist-Zustand der gerade ablaufenden Prozesse dar, zeigen also ein Spiegelbild der Wirklichkeit in einem Call Center auf. Dabei können im Gegensatz zu den kostspieligen Momentaufnahmen mit Stoppuhr, Strichlisten und Analysen beliebig große Zeiträume gemessen werden. Die Analyse kann sich dabei – sofern der Betriebsrat dem zustimmt – auf einzelne Mitarbeiter oder ganze Teams erstrecken. Damit schaffen die Systeme eine Grundlage für das Management, Trainer und Call Center-Teamleiter, den gewünschten Soll-Zustand in den Prozessen dauerhaft zu erreichen.

## Erst identifizieren und dann analysieren

Als wesentlicher Motor der Process Discovery-Bewegung gilt weltweit die Eindhoven University of Technology. Ein Ergebnis der dortigen Forschungen ist das Open Source-Werkzeug „ProM“. Diese Lösung, von der es mittlerweile auch eine Reihe kommerzieller Systeme gibt, benötigt für die Analyse der Prozesse zwei Voraussetzungen: Zunächst müssen die Software-Systeme Event Logs generieren können. Setzt ein Call Center beispielsweise Siebel, SAP oder andere Systeme für das Kundenmanagement ein, so sind diese Event Logs in aller Regel vorhanden. Sie werden üblicherweise in einer Datenbank abge-

## Autor

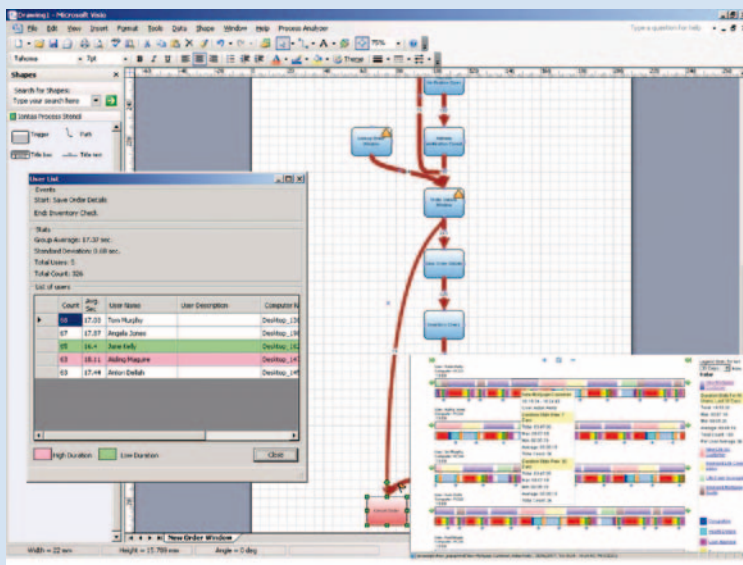


Harald Henn ist geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH und langjähriger Kenner der Call Center-Branche.

Marketing Resultant GmbH  
Karmeliterplatz 4  
55116 Mainz

Tel.: (061 31) 46 34 21  
E-Mail: [henn@marketing-resultant.de](mailto:henn@marketing-resultant.de)  
Web: [www.marketing-resultant.de](http://www.marketing-resultant.de)  
Twitter: [www.twitter.com/HaraldHenn](https://twitter.com/HaraldHenn)  
Facebook: [www.facebook.com/harald.henn1](https://www.facebook.com/harald.henn1)

## So werden Ist-Prozesse sichtbar



Die visuelle Darstellung des Ist-Zustandes durch ein Process Discovery-Werkzeug fördert in der Regel bereits wichtige Erkenntnisse zu Tage:

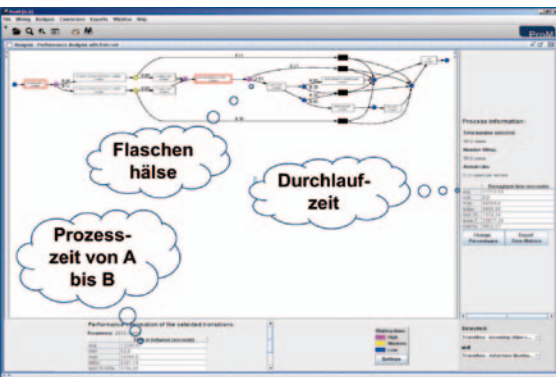
- Wie sieht die Durchlaufzeit des Gesamtprozesses (oder von Teilprozessen) aus?
- Wo ergeben sich Flaschenhälse? Zum Beispiel zu wenige Mitarbeiter für das Bearbeiten bestimmter Vorgänge oder zu umständliche IT-Systeme, die Zeit kosten.
- Wo ergeben sich Abweichungen vom Prozess? An welchen Stellen verlassen Mitarbeiter die vorgeschriebene Struktur und schlagen andere Wege ein. Sind es einzelne Mitarbeiter oder mehrere?
- Welche Anwendungen werden wie lange und in welcher Reihenfolge von den Mitarbeitern genutzt?
- Wieviel Prozent der Geschäftsvorfälle laufen problemlos bis zum definierten Prozess-Ende durch?
- Wieviele Geschäftsvorfälle bleiben wo an welchen Stellen unvollendet stecken?

speichert, auf die die Process Discovery-Systeme dann zugreifen.

Die zweite Voraussetzung für das Erstellen des Ist-Zustandes eines Prozesses ist ein eindeutiges Identifikationsmerkmal pro Aktivität. Quasi eine Art Fingerabdruck mithilfe dessen sich ein Ist-Prozess aus den verschiedenen Aktivitäten anhand des eindeutigen Merkmals zusammensetzen lässt. Das kann etwa eine von der ACD generierte Call-ID oder eine Kunden-ID sein. Da Event Logs pro Aktivität einen Start- und Ende-Zeitstempel besitzen, lässt sich so der Ist-Zustand mit den Volumina, den Durchlaufzeiten visualisieren. (Siehe dazu auch den Screenshot links.)

## Die Realität ist manchmal komplexer als gedacht

Die so generierten Daten unterstützen Call Center-Verantwortliche in mehrfacher Hinsicht. Relativ trivial – aber wirkungsvoll – in der Gegenüberstellung von gewünschten Abläufen und der Realität. Das dauerhafte Messen des Ist-Zustandes und das Erheben der Daten geben eine gesicherte Basis, um Mitarbeitern aufzuzeigen, dass Abweichungen vom Management erkannt werden. Möglicherweise muss der Soll-Prozess noch einmal nachgeschult werden oder es müssen



Auf den ersten Blick recht komplex: Visualisierung der Ist-Prozesse

– bei vorsätzlichen Abweichungen vom Soll-Prozess – auch disziplinarische Anweisungen zum Einhalten der Prozesse ausgesprochen werden. Voraussetzung ist natürlich, dass der Soll-Prozess für das Unternehmen wirklich sinnvoll und effektiv ist. Die Analyse kann aber auch ein ganz anderes Bild zutage fördern. Der Soll-Prozess oder die dazu notwendigen

Systeme sind von Anfang an nicht gut durchdacht oder bergen Fehlerquellen, die von den Mitarbeitern im positiven Sinne „ausgehebelt“ werden. Vielleicht sind die Abkürzungen oder Abweichungen im Prozess sogar für das Unternehmen vorteilhafter? Vielleicht nutzen nur einige wenige Mitarbeiter andere Wege, während sich der Rest des Teams an die ursprünglichen Anweisungen hält. Auch das Sozialgefüge einer Organisationseinheit wird mit dieser Methode sichtbar. Wie werden Geschäftsvorfälle von Mitarbeitern eskaliert, weitergeleitet, wer wird für Rückfragen einbezogen? Führungskräfte werden auf jeden Fall überrascht davon sein, dass die Realität weitaus komplexer ist, als manchmal einfach unterstellt.

### Das Ziel: Eine dauerhafte Prozessoptimierung

Die Ausführungen zeigen: Die Process Discovery-Analyse bietet in jedem Fall ausreichendes und fundiertes Datenmaterial, um eine dauerhafte Prozessoptimierung zu erreichen. Diese kann

organisatorischer Art sein, in Änderungen der IT-Systeme münden, das Führungssystem von Mitarbeitern beeinflussen oder auch in einem kompletten Re-Design der Prozesse gipfeln. Sind neue, verbesserte Soll-Prozesse definiert, in Software-Systeme implementiert und Mitarbeiter darauf geschult, können Process Discovery-Systeme den Führungskräften täglich oder wöchentlich eine qualifizierte Aussage zu den Abweichungen im Ist liefern.

Schwelbrände in Prozessen, die zu Kundenverlusten, hohen Kosten und Qualitätseinbußen führen, werden damit ausgeschlossen. Ergebnisse aus Call Centern in Großbritannien und aus Finnland, die bereits mit der Process Discovery-Methode arbeiten zeigen, dass Kosteneinsparungen bis zu 30 Prozent realisierbar sind und die Fehlerquoten drastisch reduziert werden können. Zum Wohle der Kunden und der eigenen Call Center-Organisation. ■

Harald Henn

## Das neue Gabler Wirtschaftslexikon. Jetzt auch für Ihr iPhone.



Das Wissen der Experten jederzeit auf Ihrem iPhone. Ab sofort im App Store.



Über 25.000 Stichworte online abrufbar unter [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)



Erhältlich als 8-bändige Taschenbuchausgabe im Handel oder unter [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Gabler Wirtschaftslexikon: Qualitätsgeprüftes Wirtschaftswissen von mehr als 150 renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis.

