

Dirk Dose

ist Partner der PPI AG (Hamburg) und Six-Sigma-Experte. Er hat erste Six-Sigma-Projekte in Sparkassen durchgeführt und damit Pionierarbeit in der Finanzgruppe geleistet.

Suzana Krösche

ist Senior Consultant der PPI AG und Six Sigma Green Belt.

Sebastian Kather

ist Consultant und Entwickler der PPI AG.

Kundenzufriedenheit und Prozessmanagement

Qualität der Geschäftsprozesse kann gemessen werden

„Qualität, man weiß, was es ist, und weiß es doch nicht. Aber das ist ein Widerspruch in sich. Aber manche Dinge sind nun mal besser als andere, das heißt, sie haben mehr Qualität.“¹ Diese doch relativ einfache Beschreibung des Qualitätsbegriffs trifft den Nagel auf den Kopf. Vor allem im Dienstleistungsbereich erscheint es aber schwierig, Qualität in eine messbare Größe zu gießen. Aus vielen Gründen naheliegend ist es, Qualität anhand der Kundenzufriedenheit zu messen. Nur, wann ist der Kunde zufrieden? Was erwarten die Kunden von ihrer Sparkasse?

Kreditinstitute widmen sich diesen Themen bereits seit längerem. Sie installieren Beschwerdemanagement und Vorschlagswesen. Erste Institute kombinieren das Qualitäts- mit dem Prozessmanagement. Sie entwickeln Prozesslandkarten und dokumentieren ihre Prozesse in Tools, die Prozesse grafisch abbilden. Manche Häuser erheben auch unterschiedliche Prozessdaten. Dabei handelt es sich allerdings eher um Datenfragmente, die meist ohne konkrete Aussagekraft oder nicht belastbar sind. Das liegt unter anderem daran, dass die Ausprägung der Qualität oft mit Strichliste oder Stoppuhr aufgenommen wird, die relevanten Daten im Vorfeld aber nicht genau ein- oder abgegrenzt wurden. Dies führt nicht nur dazu, dass die händisch erhobenen Daten fehleranfällig sind, sie erfassen auch weder den Gesamtprozess noch machen sie den tatsächlichen Ist-Prozessablauf überschaubar. Oft entstehen daraus Datenfriedhöfe und enttäuschte Erwartungen.

Deshalb müssen Datenerhebungen so geplant und durchgeführt werden, dass sich daraus möglichst aktuelle, stabile und belastbare Daten ermitteln lassen, um die internen Prozesse und ihre Leistung genau kennenzulernen. Nur so können Qualitätsmängel und ihre Ursachen ausfindig gemacht und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen auf den Weg gebracht werden. Daher sollten Kreditinstitute mit den Besonderheiten von Datenerhebungen in Qualitätsverbesserungsprojekten vertraut sein.

Herausforderungen

Den Sollwert für die Qualität setzt der Kunde. Doch was genau versteht er unter Qualität?

Und wer ist eigentlich Kunde? Nicht immer ist es der Endkunde, es kann auch eine interne Abteilung sein. In diesem Fall bestimmt sie mit ihren Forderungen und Erwartungen, was Qualität ist. Qualität liegt dann vor, wenn Kundenerwartungen erfüllt oder gar übertroffen werden.

Spätestens hier begegnet man mehreren Herausforderungen.

- › Zunächst muss der Kundenwunsch ermittelt werden.
- › Dieser Wunsch bedarf der „Übersetzung“ in messbare Größen.
- › Schließlich muss für diese Größen die entsprechende Datenerhebung geplant und durchgeführt werden.

In der Praxis werden Kundenerwartungen bislang oft nicht ermittelt, eine Übertragung in eine messbare „Grenze“ erfolgt noch seltener. Daher dominieren generelle Aussagen wie „Die Qualität muss besser werden“ oder „Wir müssen schneller werden“.

Datenerhebung

Eine gute Planung der Datenerhebung ist wichtig, denn diese Daten liefern später die Grundlage für Qualitätsverbesserungsprojekte. Im ungünstigsten Fall wird dabei aus Zeitmangel ungenau gearbeitet mit dem Ergebnis, dass am Ende einer langwierigen Erhebung festgestellt werden muss, dass die erhobenen Daten nicht die gewünschten Informationen liefern.

Um einen solchen Fall zu vermeiden, ist es neben vielen weiteren Aspekten wichtig, die Daten zu ermitteln, die die Leistung des Prozesses realitätsgetreu abbilden. Daraus folgt, dass sehr genau darüber nachgedacht werden muss, was man eigentlich genau messen möchte. Sind es Aktivitäten, Teilpro-

zesse oder Geschäftsprozesse? Schließlich ist festzulegen, wie, von wem und unter welchen Bedingungen gemessen werden soll.

Nach der Planung folgt die Durchführung. Dabei begegnet man häufig unterschiedlichen Akzeptanzproblemen. Manchmal wird der Zeitraum vom Beginn der Planung bis zur Auswertung der Ergebnisse als zu lang empfunden. Deshalb wird lieber auf Expertenschätzungen ausgewichen, die ebenso gut wie schlecht sein können. Ein andermal haben die Betroffenen schlechte Erfahrungen mit vorangegangenen Qualitätsverbesserungsprojekten gesammelt und sehen keinen Sinn in einem neuen Projekt.

Ein ebenfalls nicht zu unterschätzendes Problem ist die zumeist manuelle Datenerhebung. In der Regel werden selbstentwickelte Datenerfassungsformulare benutzt, deren Ausfüllung von den Akteuren unterschiedlich verstanden wird. Dies birgt große Fehlerquellen. Diese Fehler müssen korrigiert werden. Die Auswertungszeit wird dadurch verlängert und die Auswertung selbst erschwert. Zudem erfordert die manuelle Durchführung von Messungen und die Zusammenführung der Messergebnisse einen hohen Aufwand.

Lösung

Die Datensammlung sollte daher sinnvollerweise mit einer leistungsfähigen IT-Unterstützung vorgenommen werden. Dazu ist das Web-Tool „Process Performance Suite“ (PPS) von PPI geeignet. PPS beseitigt nicht nur die Nachteile der manuellen Erfassung, ▶

¹ Haller, S., Beurteilung von Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995, S. 13.

TABELLE 1

Messbare Qualitätskriterien

Kundenart	Aussage	Qualitätskriterium
Extern	„Meine Kontokarte ist immer noch nicht da.“	Kontokarten liegen innerhalb von 3 Arbeitstagen beim Endkunden vor.
Extern	„Es waren andere Vertragsdaten vereinbart.“	Vertragsdaten sind richtig erfasst.
Intern	„Die vereinbarte Qualität wird nicht geliefert.“	Aufträge sind gemäß Checkliste zu beauftragen.
Intern	„Der vereinbarte Service-Level wird nicht eingehalten.“	Bearbeitungszeit <= 1 Tag

- sondern macht die Erfolge in der Prozessoptimierung und der damit verbundenen Qualität messbar.

Die Software PPS besteht aus verschiedenen aufeinander aufbauenden Komponenten, die im Rahmen einer Prozessmessung und -verbesserung eingesetzt werden können. Zentraler Baustein ist der „web data collector“ (wdc), der Prozesszeiten, Qualitätsausprägungen und Einflussgrößen misst. Er dient auch der Berechnung verschiedener Kennzahlen wie Mängel, Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten. Das Tool besteht aus einer intuitiv bedienbaren, individuell skalierbaren Web-Oberfläche. Der wdc stellt eine Stoppuhr zu Verfügung, mit der jeder Mitarbeiter seine Tätigkeiten sekundengenau erfassen kann.

Das Design der Anwendung und die Überprüfung der Daten beseitigen die Nachteile einer papierbasierten Erfassung und schaffen zugleich belastbare Fakten. Überzeugend ist vor allem der geringe Erfassungsaufwand von nur 10 bis 15 Minuten pro Tag und Mitarbeiter. Die Kennzahlen stehen tagesaktuell zur Verfügung und erfordern keine Konsolidierung, wie es bei einer manuellen Messung der Fall ist.

Datenerhebungsverfahren

Bevor mit einer Datenerhebung begonnen werden kann, legt ein Workshop mit ausgewählten Mitarbeitern zum einen fest, welche Prozesse und Prozessschritte Gegenstand der Untersuchung sein sollen. Zum anderen, über welche Kennzahlen bzw. Qualitätskriterien später berichtet werden soll. Mit den Mitarbeitern wird anschließend die „Stimme des Kunden“, also die Qualitätsanforderungen an die Prozessleistung, erhoben und in messbare Qualitätskriterien geformt. Beispiele dafür finden sich in Tabelle 1.

Mit den Qualitätskriterien werden Grenzen definiert, an denen sich die zu erhebende Prozessleistung später messen lassen muss. Für die folgende Erhebung sind die Aktivitäten und die Attribute der im Workshop ausgewählten Prozesse zu definieren. Ein Attribut gibt Auskunft über eine Qualitätsausprägung, beispielsweise „Antrag unvollständig“. Ein Attribut wird während der Messung von der PPS abgefragt und bei der späteren Auswertung zur Ursachenanalyse verwandt.

Das ausgewählte Gerüst an Prozessen, Aktivitäten und Attributen wird zunächst einer kleinen Testgruppe von Mitarbeitern

TABELLE 2

Aktivitäten und Attribute

Aktivität	Attribut	Attributausprägung
Beschluss erstellen	Unterlagen unvollständig	Ja/Nein
Verträge erstellen	Nacharbeit notwendig	Ja/Nein
Verträge erstellen	Konditionen falsch	Ja/Nein
Rating durchführen	Daten liegen nicht vor	Ja/Nein
Auszahlung vornehmen	Auszahlung nicht fristgerecht	Ja/Nein

ABBILDUNG 1

Eine von einem Mitarbeiter vorgenommene Attributierung

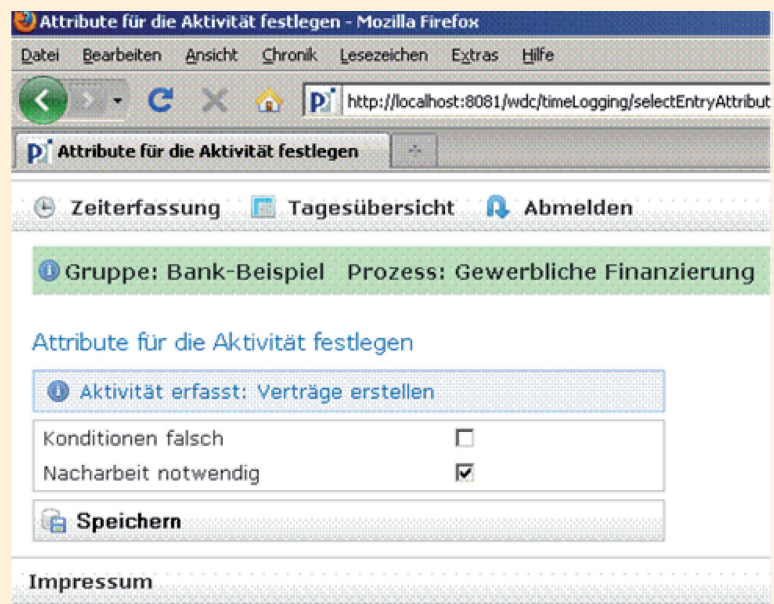


ABBILDUNG 2

Bearbeitungszeit abhängig von Attributen

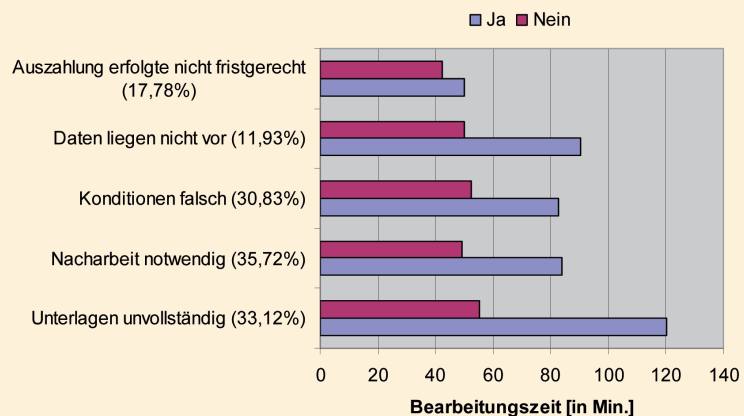


TABELLE 3

Beispielhafte Bearbeitungszeiten des Prozesses „Gewerbliche Finanzierung“

Prozess: Gewerbliche Finanzierung	Anzahl Messungen	Bearbeitungszeit [Ø in Min.]	kleinste Bearbeitungszeit [in Min.]	größte Bearbeitungszeit [in Min.]
Beratungsgespräch	33	88,0	36,6	186,6
Objekte bewerten	34	47,6	22,6	189,6
Wirtschaftliche Verhältnisse auswerten	39	47,6	65,2	172,7
Rating durchführen	26	54,9	35,7	116,5
Beschluss erstellen	30	76,8	46,8	164,9
Verträge erstellen	37	61,7	35,9	90,7
Auszahlungen vornehmen	49	43,9	10,5	126,2
Verwendungsnachweis/Bautenstand pflegen	31	18,1	3,9	35,1
Gesamt Bearbeitungszeit [Ø in Min.]		438,4		

über eine Web-Oberfläche zur Verfügung gestellt (s. Abb. 1). Auf diese Weise können im Vorfeld fehlende Aktivitäten oder falsche Bezeichnungen erkannt und korrigiert werden. Im Anschluss daran beginnt die eigentliche Messung. Deren Dauer richtet sich nach der Zahl der Vorgänge, die insgesamt erfasst werden sollen. Typische Messungen dauern vier bis zehn Wochen. Nach bereits einer Woche sind meist bereits genügend Vorgänge erfasst, so dass die ersten Berichte erstellt werden können.

Während des Projekts ist eine Kontrolle der Erfassung sehr wichtig. Geprüft wird, ob die Mitarbeiter das Werkzeug wie erwartet einsetzen. Dazu stellt der wdc entsprechende Kontrollberichte bereit. Am Ende der Erfassung werden die Berichte mit den gewünschten Kennzahlen erstellt und können zur Analyse des Prozesses eingesetzt werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Wie läuft dieser Prozess nun in der Praxis ab? In einer großen Filiale einer Sparkasse kam eine Befragung gewerblicher Kunden zu dem Ergebnis, dass die Zeit von der Antragstellung bis zur Genehmigung eines Kredits als zu lang empfunden wird. Zudem bemängelten die Kunden, dass es unnötige Rückfragen zu bereits vorliegenden Informationen gibt.

In einem Workshop wurde der Prozess „Gewerbliche Finanzierung“ definiert. Die Aktivitäten wurden so gewählt, dass sie relativ große Arbeitsabschnitte erfassen, da die Durchlaufzeit im Vordergrund steht. Der Workshop diskutierte ferner, an welchen Stellen es häufiger zu Problemen kommt. Da die Meinungen nicht einheitlich waren, wurden verschiedene zusätzliche Fragen bei der Erfassung erhoben. Tabelle 2 zeigt die Aktivitäten und deren Attributierung.

Eine Messung wird für acht Wochen angesetzt. Das Ziel ist die Erfassung von mindestens 30 Vorgängen, die komplett bearbeitet wurden. Nach einer kurzen Testphase können Attribut-Bezeichnungen auch korrigiert werden, damit die Mitarbeiter sie intuitiver auswählen können.

Nach sechs Wochen erreichte die Sparkasse ihr Ziel. Die Mitarbeiter hatten dabei ausschließlich den ausgewählten Prozess erfasst. Dadurch fiel der Aufwand für die Erfassung mit durchschnittlich 8 Minuten pro Mitarbeiter/Tag sehr niedrig aus. Die Messung selbst ergab eine gesamte Bear-

beitungszeit von im Mittel 438,4 Minuten (s. Tab. 3). Die von PPS ermittelte Durchlaufzeit betrug im Mittel 17,5 Arbeitstage. Das entspricht mehr als drei Wochen Wartezeit für den Kunden.

Die Attributvergabe und ihre Analyse zeigen, dass im Wesentlichen drei Faktoren sehr häufig auftreten (über 30 %) und die Durchlaufzeit durch interne Rückläufe stark verlängern (s. Abb. 2). Zwei der Faktoren stellen die Aktivitäten „Verträge erstellen“ und „Beschluss erstellen“ dar. Sie benötigen nach der Aktivität „Beratungsgespräch“ die längste Bearbeitungszeit (s. Tab. 3).

Dieses Ergebnis führte dazu, dass diese drei „Zeitfresser“ zuerst reorganisiert wurden. Eine Überprüfung mit PPS nach einem halben Jahr ergab, dass sich die durchschnittliche Durchlaufzeit von 17,5 auf 10,4 Arbeitstage verringert hat und die Bearbeitungszeit um 80 Minuten gesenkt wurde. Dies ist ein zufriedenstellendes Ergebnis. Damit wurde nicht nur die Qualität dieses Prozesses verbessert, sondern auch seine Dauer und damit seine Kosten deutlich gesenkt.

Ausblick

Nach der Datenerhebung liegen nun „echte“, von den Mitarbeitern erhobene Daten vor, die auch für die Lösung anderer betriebswirtschaftlicher Fragen herangezogen werden können, wie z.B.

- Prozesskostenrechnung: Über den Prozess liegen nicht nur die Zeiten für den gesamten Durchlauf vor, sondern auch die einzelnen Aktivitäten mit entsprechenden Mittelwerten, Minima und Maxima. Diese Werte erhöhen die Qualität einer Prozesskostenrechnung.
- Prozesssteuerung: Wird etwa ein Kernprozess regelmäßig gemessen, ist eine Analyse der Veränderungen von Qualität oder Prozessleistungen möglich. So wer-

den auch schleichende Qualitätsveränderungen sichtbar.

- Nachhaltige Klarheit: Das Institut erkennt, wie gut seine eigene Leistung ist. Ändern sich die Marktanforderungen, kann entschieden werden, ob die Prozessqualität ausreichend ist oder ob Änderungen erforderlich sind.
- Internes Benchmarking: Qualitätsvergleiche von Produkten oder Standorten werden möglich. Beispielsweise kann einfach ermittelt werden, in welchen Abteilungen, bei welchen Vertragsarten oder Kundengruppen die häufigsten Qualitätsmängel auftreten.

Fazit

Das Qualitätsmanagement vieler deutscher Kreditinstitute verfügt bereits über ansprechende Standards, greift oftmals aber immer noch zu kurz. Zwar gibt es vielfältige Aktivitäten, um die Qualität in den einzelnen Häusern zu verbessern, doch in der Regel geschieht dies ohne maschinelle Unterstützung der Datenerhebung. Sie sind daher nicht nur sehr arbeits- und kostenintensiv, sondern auch fehleranfällig. Für ernsthafte Qualitätsverbesserungen müssen belastbare Daten erhoben werden. Dazu bietet sich eine maschinelle Unterstützung an. Denn sie reduziert den Aufwand für Erhebung und Datenkonsolidierung, verringert die Fehlerquote, bestätigt oder widerlegt Expertenschätzungen und liefert echte Prozessdaten. Ein solches Verfahren unterstützt damit ein zahlenorientiertes, nachhaltiges Qualitätsmanagement. Die Hemmschwelle für Analysen („Dann machen wir mal eine Messung“) wird so erheblich gesenkt. ◀