

# Prozesse: digital = gut?

Nur jeder zehnte Fachbereich unterzieht seine elektronischen Abläufe einem systematischen und regelmäßigen Qualitäts-Management.

Von Karin Quack\*

Qualitätssteuerung in elektronischen Prozessen sucht man in vielen Unternehmen vergebens. Einer Studie des Digital Intelligence Institute (DII) zufolge hat die Leistungssteuerung der digitalen Abläufe für zwei von drei Fachbereichs-Manager eine hohe oder zumindest mittlere strategische Priorität. Aber diese Bewertung schlägt sich bislang kaum in einer sorgfältig geplanten und ausgeführten Qualitätsanalyse über alle Prozesse nieder.

Solche Analysen sind erst in elf Prozent der Unternehmen gang und gäbe. 17 Prozent der insgesamt 327 interviewten Fachbereichsleiter gaben an, sie zumindest eingeschränkt vorzunehmen. Etwa drei Viertel bewerten die Leistung der digitalen Abläufe hingegen nur sporadisch oder gar nicht.

## Oft fehlen einfach die Kriterien

Die Ursachen für diese Zurückhaltung sind teilweise trivial: So fehlt es häufig an klaren Qualitätskriterien für die digitalen Prozesse (71 Prozent der Nennungen) und an geeigneten Steuerungsinstrumenten (66 Prozent).

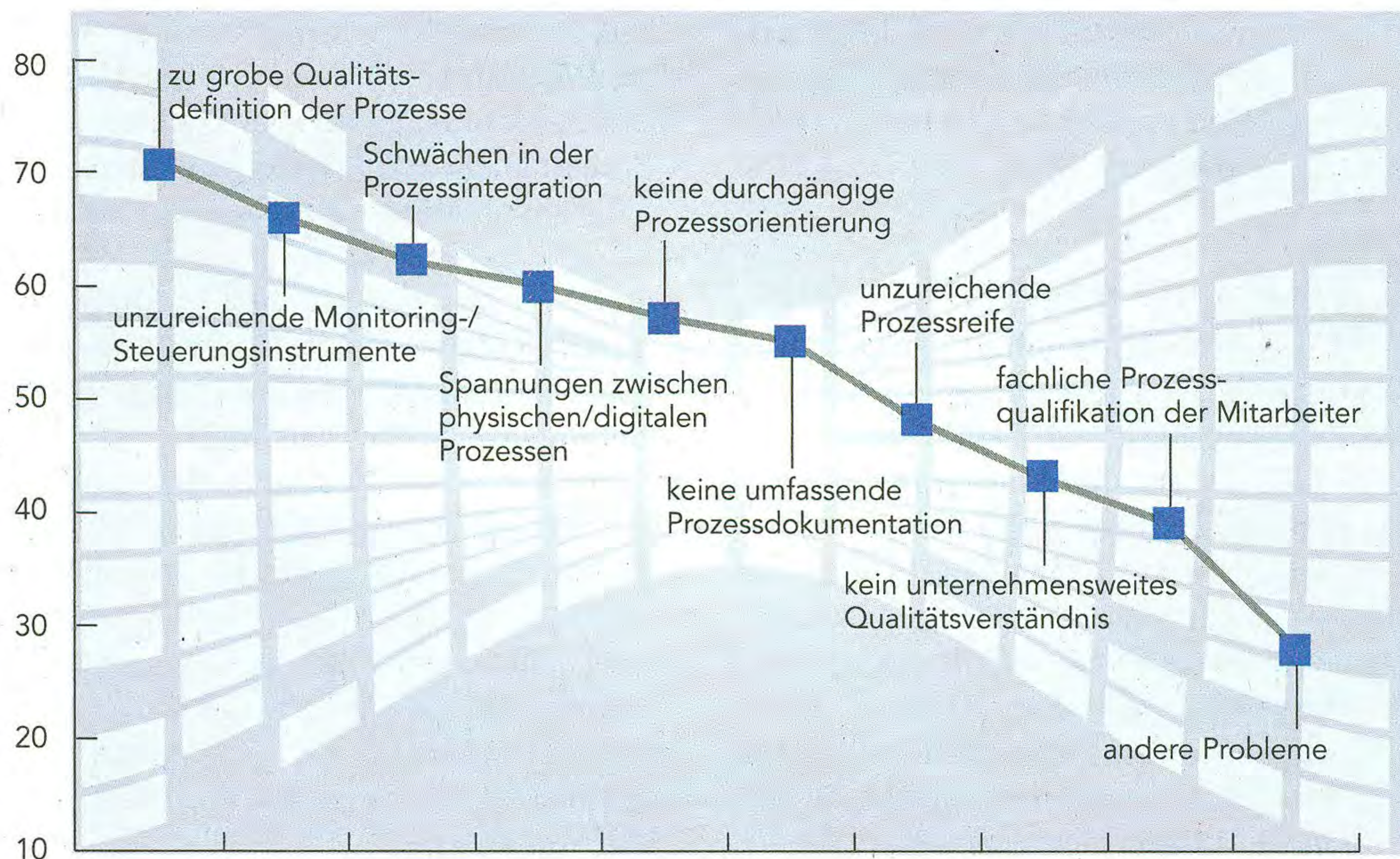
Schwächen in der Prozessintegration (62 Prozent) sowie Spannungen zwischen den physischen und digitalen Abläufen (60 Prozent) wurden ebenfalls häufig als Hindernisse angeführt. Deutlich mehr als die Hälfte der Fachbereichs-Manager räumte sogar ein, in ihrem Unternehmen gebe es keine durchgängige Prozessorientierung (57 Prozent) beziehungsweise keine umfassende Prozessdokumentation (55 Prozent).

## Wie lässt sich Qualität messen?

Wie Ayelt Komus, der wissenschaftliche Leiter des DII, erläutert, lässt sich die Qualität der Abläufe mit Hilfe von individuellen Leistungsparametern definieren. Sie betreffen beispielsweise Durchlaufzeit, Verfügbarkeit und Fehlerquote. Dargestellt werden sie in Kennzahlen, deren konkrete Beschreibung sich aus den jeweiligen prozess- und unternehmensspezifischen Anforderungen ableitet. Für die Messung kommen typischerweise Business-Prozess-Management- oder andere prozessorientierte Analyse-Tools zum Einsatz; die Ergebnisse werden in Reports dargestellt.

## Die Gründe für ein mangelhaftes Qualitäts-Management

Worin bestehen die größten Probleme bei der Steuerung der digitalen Prozessqualität?



Angaben in Prozent; n = 327 Unternehmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz; Quelle: Digital Intelligence Institute, 2011

Dass die Prozessqualität bisher ein Mauerblümchendasein führt, hat für Komus, im Hauptberuf Professor an der Fachhochschule Koblenz, einen einfachen Grund: „Oft wird immer noch gedacht, dass elektronische Prozesse zwangsläufig gute Prozesse seien. Dabei sind sie lediglich die Basis für intelligente, leistungsfähige Prozesse.“

Ohne ein intelligentes Management ist es sogar möglich, dass sich digitalisierte Prozesse nachteilig auswirken, erläutert Komus. Denn zumeist schränken sie die Flexibilität der Abläufe spürbar ein. Sein Fazit: „Nur Unternehmen mit einem ganzheitlichen und intelligenten Prozess-Management- und Qualitätsansatz können die Früchte der Digitalisierung ernten.“

## Der Bedarf ist immerhin erkannt

Zumindest ein Drittel der befragten Business-Manager sieht den Handlungsbedarf: 36 Prozent gaben an, sie wollten in den kommenden zwei Jahren verstärkt in die Qualitätssteuerung der digitalen Prozesse investieren – und das unabhängig von einem besonderen Impuls. Andererseits will

fast die Hälfte der Fachbereichsverantwortlichen nur in Aktion treten, falls nennenswerte Probleme in der Prozessqualität auftauchen (45 Prozent), es zu einer unternehmensweiten Initiative kommt (41 Prozent) oder der Markt höhere Qualitätsanforderungen stellt (38 Prozent).

## Übergreifende Prozessqualität

Unabhängig von der Motivation der Fachbereichs-Manager hält Komus eine unternehmensweite Initiative für eine gute Idee: „Die Prozessstrukturen der meisten Unternehmen sind inzwischen stark elektronisch ausgeprägt, und niemand stellt in Zweifel, dass bald ein noch viel höherer Digitalisierungsgrad erreicht wird.“

Um keine Wettbewerbsnachteile zu riskieren, hätten die Unternehmen deshalb eine Qualitätsoffensive für die digitalen Prozesse nötig, ergänzt Komus. Sie sollte als generelle Strategie der Unternehmen initiiert und nachhaltig angelegt sein. ◀

\*Karin Quack  
kquack@computerwoche.de

