

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements**

Am Beispiel eines Leasingunternehmens

Verfasser

**Clemens Hutzinger**

Angestrebter akademischer Grad

**Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

A 157  
Internationale Betriebswirtschaft  
O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera



## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

---

(Ort und Datum)

---

(Unterschrift)



## **Danksagung**

Ich bedanke mich bei Herrn O. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera vom Lehrstuhl für Organisation und Planung am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien für die ausgezeichnete Betreuung meiner Diplomarbeit. Herrn Mag. Michael Filzmoser möchte ich für sein konstruktives Feedback sowie die zahlreichen Anregungen, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben, danken.

Den beiden Herren von der Unternehmensberatung, sowie den Mitgliedern des Prozessteams des Beispielunternehmens danke ich für Ihre Kooperation.

Weiters danke ich Frau Barbara Kovar, meinem Vater und Herrn Marten Adeodatus Kaffke für die Übernahme des Lektorats meiner Arbeit. Frau Barbara Praprotnik möchte ich für ihre geduldige Hilfe bei der Erstellung der diversen Verzeichnisse danken.

Besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mich während meines ganzen Studiums unterstützt haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.



# Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis.....	I
II.	Tabellenverzeichnis.....	II
1	Einleitung.....	1
2	Prozessmanagement.....	3
2.1	Grundlagen.....	3
2.2	Einführung von Prozessmanagement.....	5
2.2.1	Erhebung und Messung von Prozessen.....	9
2.2.1.1	Erhebung der Prozessstruktur.....	9
2.2.1.2	Messung der Prozessleistung.....	11
2.2.1.2.1	Messverfahren.....	11
2.2.1.2.2	(Prozess-)Kennzahlen.....	16
2.2.1.2.3	Prozesskennzahldimension Zeit.....	20
2.2.1.2.4	Prozesskennzahldimension Prozesskosten.....	23
2.2.1.2.5	Prozesskennzahldimension Qualität (Fehler).....	26
2.2.1.2.6	Prozesskennzahldimension Flexibilität.....	30
2.2.1.2.7	Prozesskennzahldimension Kundenzufriedenheit.....	32
2.2.1.2.8	Wechselwirkungen zwischen Prozesskennzahlenkategorien sowie prozessspezifische Kennzahlen.....	34
2.2.1.2.9	Strategiedeterminierte Auswahl von Prozesskennzahlenkategorien....	36
2.2.2	Prozessanalyse.....	38
2.2.2.1	Umfang der Prozessanalyse.....	39
2.2.2.2	Grafische Darstellung von Prozessstruktur und Prozessleistung.....	40
2.2.2.3	Finden von Verbesserungspotenzialen und Konkretisieren zu Zielen.....	42
2.2.3	Entwurf von Soll-Prozessen.....	43
2.2.4	Implementierung der Soll-Prozesse.....	45
2.2.5	Betrieb.....	47
3	Überblick über die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements.....	51
3.1	Nutzen des Prozessmanagements in der Literatur.....	51
3.2	Fehlende Betrachtung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements.....	52
3.3	Einführung des Prozessmanagements als Investition.....	53
3.4	Die vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements.....	56
4	Fokus definieren.....	58
4.1	Festlegung des inhaltlichen und zeitlichen Umfangs.....	58
4.2	Stakeholderanalyse.....	60
4.2.1	Ermittlung der relevanten Stakeholder.....	61
4.2.2	Dimensionspriorisierung.....	67
5	Nutzen des Prozessmanagements ermitteln.....	73
5.1	Zwei Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements.....	73
5.2	Bestandteile des Nutzens.....	75
5.3	Monetäre Bewertung der Nutzendimensionen.....	76
6	Kosten des Prozessmanagements ermitteln.....	82
6.1	Einmalige und laufende Kosten im Überblick.....	82
6.2	Einmalige und laufende Kosten nach Einführungsphasen.....	85
6.2.1	Kosten der Revolution des Prozessmanagements.....	85
6.2.2	Kosten der Evolution des Prozessmanagements.....	86
6.2.3	Auflistung der Kosten nach Einführungsphasen.....	87
7	Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten.....	91
7.1	Spezielle Wirtschaftlichkeitsanalysen: Einzelne Verbesserungsmaßnahmen und Synergieeffekte.....	91
7.2	Zusammenfassender Überblick der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements.....	93
8	Praxis: Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements eines Beispielunternehmens.....	95
8.1	Projekthalte.....	96
8.1.1	Projekt 1: Einführung von Prozessmanagement.....	96

8.1.2	Überblick über Projekt 2: Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements .....	99
8.2	Überblick über die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ..	102
8.3	Fokus definieren .....	103
8.3.1	Erster exemplarischer Prozess: 301 „Referat erstellen“ .....	103
8.3.2	Zweiter exemplarischer Prozess: 302 „Engagement beurteilen“ .....	112
8.3.3	Dimensionspriorisierung für relevante Stakeholder .....	120
8.4	Nutzen des Prozessmanagements ermitteln .....	122
8.4.1	quantifizierbarer Nutzen.....	122
8.4.1.1	Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen (Ist-Jetzt-Werte) .....	123
8.4.1.1.1	Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (exklusive Verbesserungsmaßnahmen) zur Dimension Zeit.....	128
8.4.1.1.2	Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (exklusive Verbesserungsmaßnahmen) zur Dimension Qualität (Fehler).....	133
8.4.1.2	Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die relevanten Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler).....	136
8.4.1.3	Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen (Soll-Später-Werte) .....	142
8.4.1.4	Nutzen des Prozessmanagements: Differenz der Soll-Später- und der Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen.....	144
8.4.2	nicht quantifizierbarer Nutzen .....	146
8.5	Kosten des Prozessmanagements ermitteln .....	148
8.6	Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten .....	151
9	Zusammenfassung und kritischer (Aus-)Blick .....	154
10	Literaturverzeichnis .....	156
11	Anhang .....	161
11.1	In Aris verwendete Symbole .....	161
11.2	Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen und Wahrscheinlichkeiten sowie daraus errechnete Erwartungswerte zur Prozesskennzahlendimension Zeit (exklusive Verbesserungsmaßnahmen) .....	162
11.3	Nicht in den Zeitraum der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit fallende Verbesserungsmaßnahmen .....	164
11.4	Abstract deutsch .....	165
11.5	Abstract english .....	165
11.6	Lebenslauf .....	166



# I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Prozessmanagement als Kombination von Revolution und Evolution .....	7
Abbildung 2-2: Schritte der kombinierten Phasen Revolution und Evolution .....	9
Abbildung 2-3: Manuelle Verfahren zur Messung der Prozessleistung .....	14
Abbildung 2-4: Kundenzufriedenheit als Erfüllung der Anforderungsdimensionen durch das Prozessergebnis .....	18
Abbildung 2-5: Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit.....	23
Abbildung 2-6: Prozesskennzahlen zur Dimension Prozesskosten .....	26
Abbildung 2-7: Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler).....	29
Abbildung 2-8: Prozesskennzahlen zur Dimension Flexibilität.....	31
Abbildung 2-9: Prozesskennzahlen zur Dimension Kundenzufriedenheit.....	34
Abbildung 2-10: Magisches Dreieck .....	35
Abbildung 2-11: Zusammenhang von Strategie und Prozessen .....	50
Abbildung 3-1: Vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanage- ments .....	56
Abbildung 4-1: Kriterien zur Auswahl von Prozessen zur Wirtschaftlichkeitsermittlung .....	59
Abbildung 4-2: Drei Messpunkte bei Wirtschaftlichkeitsermittlung des Prozessmanage- ments .....	60
Abbildung 4-3: Beispiele für Stakeholder .....	62
Abbildung 4-4: Interne und externe Stakeholder des Prozessmanagements .....	67
Abbildung 4-5: Sechs Blickwinkel auf Prozesse .....	68
Abbildung 4-6: Zusammenhang der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien mit sechs Blickwinkeln .....	70
Abbildung 5-1: Zwei Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanage- ments .....	74
Abbildung 5-2: Zuordnung der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien zum quantitativen und qualitativen Nutzen .....	75
Abbildung 5-3: Abdeckung der Nutzenbestandteile durch die fünf Prozesskennzahlen- kategorien .....	76
Abbildung 6-1: Kosten des Prozessmanagements nach Häufigkeit .....	82
Abbildung 7-1: Zusammenfassender Überblick über Schritt 1 der Wirtschaftlichkeits- ermittlung „Fokus definieren“ .....	93
Abbildung 7-2: Zusammenfassender Überblick über Schritt 2 der Wirtschaftlichkeits- ermittlung „Nutzen des Prozessmanagements ermitteln“ .....	94
Abbildung 8-1: Klassische Leasingkonstruktion .....	95
Abbildung 8-2: Überblick über Projekt 1 „Einführung von Prozessmanagement“ .....	98
Abbildung 8-3: Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements (Projekt 2) herangezogenes Zeitfenster .....	99
Abbildung 8-4: Prozesslandkarte Beispielunternehmen.....	100
Abbildung 8-5: Inhaltlicher Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung .....	101
Abbildung 8-6: Vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanage- ments .....	102
Abbildung 8-7: Prozess 301 „Referat erstellen“ .....	106
Abbildung 8-8: Subprozess 301a „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden“ .....	108
Abbildung 8-9: Subprozess 301b „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden“ .....	109
Abbildung 8-10: Subprozess 301c „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen von „Word“- Referat Firmenkunden“ .....	111
Abbildung 8-11: Prozess 302 „Engagement beurteilen“ .....	114
Abbildung 8-12: Subprozess 302a „Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen“ .....	115
Abbildung 8-13: Subprozess 302b „Genehmigung im Risk-Management“ .....	117
Abbildung 8-14: Subprozess 302c „Genehmigung in der Bank“ .....	119
Abbildung 8-15: Relevante Stakeholder für herangezogene Prozesse.....	120
Abbildung 8-16: Beispiel: Ermittlung eines Erwartungswertes der Bearbeitungszeit .....	129

Abbildung 8-17: Entscheidungsbaum zur Ermittlung der erwarteten Bearbeitungszeit für Prozess 301 „Referat erstellen“ .....	131
Abbildung 8-18: Rückfragen im Subprozess 302b .....	134
Abbildung 8-19: Rückfragen im Subprozess 302c .....	135
Abbildung 8-20: Quantifizierbarer Nutzen und Kosten des Prozessmanagements .....	152
Abbildung 11-1: In Aris verwendete Symbole .....	161
Abbildung 11-2: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen und Wahrscheinlichkeiten sowie daraus errechnete Erwartungswerte zur Prozesskennzahlendimension Zeit .....	163
Abbildung 11-3: Nicht in den Zeitraum der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit fallende Verbesserungsmaßnahmen.....	164

## II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 6-1: Zusammenstellung der Kosten des Prozessmanagements .....	83
Tabelle 6-2: Kosten des Prozessmanagements nach Einführungsphasen .....	89
Tabelle 8-1: Für Stakeholder relevante Kategorien von Prozesskennzahlen .....	121
Tabelle 8-2: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Prozess 301 „Referat erstellen“ .....	124
Tabelle 8-3: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Subprozesse 301a,b,c ..	125
Tabelle 8-4: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Prozess 302 „Engagement beurteilen“ .....	126
Tabelle 8-5: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Subprozesse 302 a,b,c	127
Tabelle 8-6: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (Erwartungswerte) zur Dimension Zeit für Beispielprozesse exklusive Verbesserungsmaßnahmen .....	132
Tabelle 8-7: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler) für Subprozesse 302b und 302c exklusive Verbesserungsmaßnahmen .....	136
Tabelle 8-8: Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf den Nutzen des Prozessmanagements .....	138
Tabelle 8-9: Auswirkungen zusätzlicher Verbesserungsmaßnahmen auf den Nutzen des Prozessmanagements .....	141
Tabelle 8-10: Soll-Später-Prozesskennzahlen (Erwartungswerte) zur Dimension Zeit (Qualität berücksichtigt) für Beispielprozesse inklusive Verbesserungsmaßnahmen .....	143
Tabelle 8-11: Vergleich der Prozesskennzahlen exklusive und inklusive Verbesserungsmaßnahmen .....	144
Tabelle 8-12: Monetäre Bewertung des Nutzens .....	146
Tabelle 8-13: Kosten des Prozessmanagements für Beispielprozesse nach Phasen und Aktivitäten .....	149
Tabelle 8-14: Bei den Beispielprozessen auftretende Kosten des Prozessmanagements ..	151



## 1 Einleitung

Die Frage, ob sich die Einführung von Prozessmanagement für ein Unternehmen wirklich rentiert, bleibt sogar wie immer unbeantwortet. So ist auch in der Fachliteratur ein Fehlen ebendieser Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Prozessmanagements festzustellen. Dies gilt insbesondere für den Nutzen des Prozessmanagements, welcher in realen Unternehmen in den wenigsten Fällen quantifiziert wird. In jenen Fällen, in denen eine Quantifizierung des Nutzens erfolgt, unterbleibt in der Regel dessen monetäre Bewertung. Die Forschungsfrage, die in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden soll, lautet demnach:

*„Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements feststellen; der mit einem konkreten monetären Betrag bewertete Nutzen den Kosten gegenüberstellen?“*

In Rahmen dieser Arbeit wurde ein theoretischer Ansatz zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements unter Berücksichtigung der monetären Bewertung des Nutzens entwickelt. Dieser Ansatz besteht aus einer Synthese von bestehenden Verfahren und Konstrukten. Hierbei wird die Einführung von Prozessmanagement in ein Unternehmen als Investition gesehen. Auszahlungen (Kosten) zur Einführung von Prozessmanagement werden von einem Unternehmen getätigt, da man mit gewissen Einzahlungen, also dem Nutzen des Prozessmanagements rechnet. Zur Erfassung des Nutzens werden Prozesskennzahlen herangezogen. Im Zuge der Wirtschaftlichkeitsermittlung werden nun die Kosten und der Nutzen des Prozessmanagements miteinander verglichen. Dem Verfasser dieser Arbeit bot sich die Möglichkeit in Kooperation mit einer Unternehmensberatung mittels des entwickelten Ansatzes die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements eines Beispielunternehmens zu ermitteln.

Die vorliegende Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Im Kapitel 2 werden die Grundlagen sowie die Einführung von Prozessmanagement mit speziellem Fokus auf die Messung der Prozessleistung anhand der beiden Phasen Revolution und Evolution beschrieben. In Kapitel 3 wird ein Überblick über den entwickelten Ansatz zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements gegeben. In den Kapiteln 4 bis 7 wird der entwickelte Ansatz zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit beschrieben. Kapitel 4 erläutert den ersten Schritt „Fokus definieren“. Kapitel 5 beschreibt den zweiten Schritt „Nutzen des Prozessmanagements ermitteln“. In Kapitel 6 wird der dritte Schritt „Kosten des Prozessmanagements ermitteln“ dargestellt. Die eigentliche Ermittlung der Wirtschaftlichkeit erfolgt in Kapitel 7 mit dem vierten Schritt „Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten“. In Kapitel 8 wird der in den Kapiteln 4 bis 7

dargestellte Ansatz zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements auf ein exemplarisches Unternehmen angewandt. Die in Kapitel 9 angeführte Zusammenfassung sowie der kritische (Aus-)Blick runden diese Arbeit ab.

## 2 Prozessmanagement

In diesem Kapitel werden zuerst die Grundlagen des Prozessmanagements vorgestellt. Danach wird die Einführung von Prozessmanagement anhand der beiden Phasen Revolution und Evolution, mit Schwerpunkt auf das Messen der Prozessleistung, beschrieben.

### 2.1 Grundlagen

In der traditionellen Organisationstheorie werden Aufbauorganisation und Ablauforganisation unterschieden, und dies obwohl man Struktur und Prozess, also Aufbau und Ablauf, analytisch eigentlich gar nicht ohne weiteres trennen soll. Während die Aufbauorganisation die Abteilungs- und Stellengliederung sowie das Instanzgefüge regelt, bestimmt die Ablauforganisation die räumliche und zeitliche Abstimmung der Arbeitsschritte.<sup>1</sup> Viele Jahrzehnte lang diktierte in Literatur und Praxis die Aufbauorganisation die Ablauforganisation. Die Arbeitsabläufe, also die Prozesse, wurden an bestehende Strukturen angepasst. Heute gilt, dass die Ablauforganisation die Aufbauorganisation determiniert.<sup>2</sup> Arbeitsschritte und Arbeitsschrittfolgen sind unabhängig von der Aufbauorganisation zu entwerfen. Die Aufbauorganisation ist erst nach Festlegung der Abläufe zu entwickeln.<sup>3</sup> Das zunehmende Bewusstsein der Bedeutung der Abläufe im Unternehmen ließ die Ineffizienz der funktionalen Gliederung erkennen. Die funktionale Gliederung, welche heute noch in vielen Unternehmen anzutreffen ist, fasst gleichartige Tätigkeiten (Funktionen) in Abteilungen zusammen.<sup>4</sup> Abgesehen von effizienter Ressourcennutzung ist an den durch Funktionsorientierung entstandenen Effizienzsteigerungen problematisch, dass jede einzelne Abteilung nach spezifisch funktionalen Zielsetzungen für sich alleine optimiert wird, was zu einer isolierten Perfektionierung von Funktionsbereichen geführt hat. Mit zunehmender Funktionsorientierung steigen nicht nur die Kosten für Abstimmung und Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen merklich an, sondern es gerät auch der Grundzusammenhang zwischen den betrieblichen Funktionen („Blick aufs Ganze“) in den Hintergrund.<sup>5</sup> Genau hier setzt die Prozessorientierung an, denn sie beinhaltet einen horizontalen Blick auf die Geschäftstätigkeit, also eine Ausrichtung an den Prozessen des Unternehmens.<sup>6</sup> Ein Prozess ist eine Abfolge von funktionsüberschreitenden Aktivitäten zur Erfüllung einer Aufgabe im Unternehmen, wobei als Leistung eine Informations-

---

<sup>1</sup> vgl. Schreyögg, 2003

<sup>2</sup> Structure follows process.

<sup>3</sup> vgl. Gaitanides, 2007

<sup>4</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>5</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; Becker et al., 2003

<sup>6</sup> vgl. Osterloh und Frost, 2003

und/oder Materialtransformation für den Kunden erbracht wird.<sup>7</sup> Betrachtet man einen klassischen Auftragsabwicklungsprozess, so verläuft dieser bei Funktionsorientierung quer zur Organisationsstruktur. Vom Auftragseingang bis zur Auslieferung durchläuft der Prozess viele verschiedene Abteilungen (Funktionen). Die Prozessorientierung ermöglicht nun eine Vermeidung der Zerstückelung der Prozesse durch die bestehenden Funktionen. Es sollen also zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt möglichst durchgängige Prozesse ohne Schnittstellen geschaffen werden. Dadurch wird der effiziente Ablauf der Prozesse unterstützt.<sup>8</sup>

Vielfach wird das Unvermögen von Unternehmen auf Faktoren wie schnellere technologische Entwicklungen, kürzere Produktlebenszyklen sowie Globalisierung adäquat zu reagieren, auf die Intransparenz der Prozesse zurückgeführt. Die Probleme, welchen diese Unternehmen gegenüberstehen, lassen sich durch die Schlagwörter Effektivität und Effizienz beschreiben. Effektivität bedeutet die richtigen Dinge zu tun und Effizienz heißt, die Dinge richtig zu tun. Fehlende Vision, Strategie und Ziele sind klassische Quellen für Effektivitätsprobleme in Unternehmen. Diese drei Quellen resultieren häufig aus fehlender Kundenorientierung. Dies zeigt sich durch mangelnde Kenntnis der Probleme, Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen nicht nur die richtigen Dinge tun (Effektivität), sondern auch die Dinge richtig tun (Effizienz). Hierbei geht es um eine effiziente, also wirtschaftliche Erreichung der gesetzten Ziele. Die Probleme hinsichtlich der Effizienz liegen hauptsächlich in nicht beherrschten Prozessen. Hat ein Unternehmen keine Kontrolle über seine Prozesse, führt dies in der Regel dazu, dass bis zur Erstellung der Leistung viel Zeit vergeht, viele Beanstandungen und Fehler auftreten, auf Unvorhergesehenes nicht passend reagiert wird sowie die Produktkosten sehr hoch sind. Die wesentlichsten Parameter der Prozesseffizienz sind Zeit, Qualität, Flexibilität und Kosten. Sie stehen in enger Wechselbeziehung zueinander.<sup>9</sup>

In der Praxis konzentrieren sich viele Unternehmen (deutlich) mehr auf die Effizienz (Zielumsetzung) als auf die Effektivität (Zielsetzung). Die richtigen Dinge zu tun ist für Unternehmen die Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein. Dies kann von Unternehmen geschaffen werden, wenn sie sich an den Kunden orientieren.<sup>10</sup> Eine sehr vielversprechende Möglichkeit, die Kundenorientierung fest im Unternehmen zu verankern und eine effiziente Abwicklung der Prozesse sicherzustellen, ist die Einführung von Prozessmanagement. Dadurch wird die Prozessorientierung ins Unternehmen integriert und vor allem um den Steue-

---

<sup>7</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>8</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006; Gaitanides, 2007

<sup>9</sup> siehe Abschnitt 2.2.1.2.8

<sup>10</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006



rungsgedanken erweitert.<sup>11</sup> Von den vielen in der Fachliteratur zu findenden Definitionen deckt jene von Schmelzer und Sesselmann die verschiedenen Aspekte des Prozessmanagements besonders gut ab: „Unter Prozessmanagement wird ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling verstanden, das eine zielgerichtete Steuerung der Prozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen.“<sup>12</sup>

Die Definition enthält die wesentlichen Elemente von Prozessmanagement. Sie deutet den notwendigen Kreislauf aus Führung, Organisation und Controlling an. Die Steuerung der Prozesse besagt, dass hier in die Abläufe aktiv eingegriffen werden soll, um sie „auf Kurs“ zu halten. Die Kundenorientierung deckt die Dimension „Effektivität“ ab. Abschließend wird angedeutet, dass die Ziele des Unternehmens über die in den Prozessen umgesetzte Strategie erreicht werden sollen.

Nachdem nun die Grundlagen zum Prozessmanagement beschrieben wurden, behandelt Abschnitt 2.2 die Einführung von Prozessmanagement.

## 2.2 Einführung von Prozessmanagement

Prinzipiell können zwei Implementierungsalternativen hinsichtlich des Prozessmanagements unterschieden werden: Die passiv-reaktive und die aktiv-antizipative Strategie.<sup>13</sup> „Verhält sich ein Unternehmen entsprechend der passiv-reaktiven Strategie, so wird es sich mit dem Gedanken der Einführung erst dann beschäftigen, wenn Krisensymptome auftreten.“<sup>14</sup> Bei einer aktiv-antizipativen Strategie weisen Frühwarnsysteme rechtzeitig auf die bevorstehende Veränderung hin. Sie eignet sich besser zur langfristigen Realisierung tiefgreifenderer Änderungen.<sup>15</sup> Unternehmen sehen sich nun entweder mit einer passiv-reaktiven Strategie konfrontiert oder sie wählen eigeninitiativ den aktiv-antizipativen Weg der Einführung von Prozessmanagement. Frühere Ansätze des Prozessmanagements waren eher radikaler Natur. So haben etwa Hammer und Champy als klassische Vertreter dieser Denkrichtung Mitte der 1990er Jahre Business Process Reengineering (BPR) als „fundamentales Überdenken und radikales Rede-

---

<sup>11</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>12</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S.4f

<sup>13</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>14</sup> Gaitanides et al., 1994, S.27

<sup>15</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

sign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen<sup>16</sup> definiert. Dadurch seien Verbesserungen in wichtigen Dimensionen wie Zeit, Kosten und Qualität zu erreichen. Diese radikale Vorgehensweise, also die völlige Neugestaltung des Unternehmens unter Außerachtlassung der bestehenden Situation, ist zentraler Kritikpunkt bei BPR. Durch die dadurch nicht stattfindende Analyse der bestehenden Prozesse geht viel Information hinsichtlich bestehender Schwachstellen verloren. Die alleinige (einmalige) Anwendung des BPR ist auf lange Sicht äußerst riskant. Sie sollte daher nur im Rahmen eines umfassenden Prozessmanagement-Konzeptes angewandt werden. Prozessmanagement sollte daher als permanenter Vorgang angesehen werden.<sup>17</sup> Um dies zu bewerkstelligen wird eine Kombination von Revolution und Evolution empfohlen, welche eine langfristige Orientierung hinsichtlich des Prozessmanagementgedankens vorsieht. Die Einführung von Prozessmanagement i.w.S. besteht somit aus den zwei Phasen „Einführung i.e.S. (Revolution)“ und „Durchführung (Evolution)“. Österle beschreibt die beiden Phasen folgendermaßen: Prozessmanagement benötigt zuerst ein Projekt (Revolution) und dann die Weiterentwicklung (Evolution).<sup>18</sup> Die Revolution erfolgt im Rahmen eines Prozessentwurfes, welcher in einem Projekt durchgeführt wird und radikale Verbesserungen mit sich bringt. Die Evolution soll die kontinuierliche Weiterentwicklung des Prozesses vorantreiben. Diese Evolution stößt jedoch im Unternehmen nach gewisser Zeit an systemimmanente Grenzen für Verbesserungen. Daraus folgt die Notwendigkeit der Kombination von Revolution und Evolution. Das bedeutet, dass langfristig gesehen nach einer gewissen Zeitspanne der Evolution wieder eine Revolution erfolgen soll, um so einen „Sprung“ der Prozessqualität nach oben zu ermöglichen.<sup>19</sup> Die Häufigkeit von Prozesserneuerungen (Revolution) wird von internen und externen Faktoren bestimmt. Zu den internen Faktoren zählt der Grad der Erreichung der Prozessziele. Zu den externen Faktoren zählt neben der Unternehmensstrategie vor allem die Änderung der Kundenwünsche. Generell ist zu beachten, dass zu häufige Revolutionen zu Turbulenzen und Orientierungslosigkeit führen. Findet andererseits zu lange keine Revolutionen statt, sinkt durch Leistungsverlust die Prozessqualität.<sup>20</sup> Die Kombination von Revolution und Evolution ergibt das umfassende Prozessmanagement. Abbildung 2-1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

---

<sup>16</sup> Hammer und Champy, 2003, S.48

<sup>17</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006; Gaitanides et al., 1994

<sup>18</sup> vgl. Österle, 1995

<sup>19</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>20</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

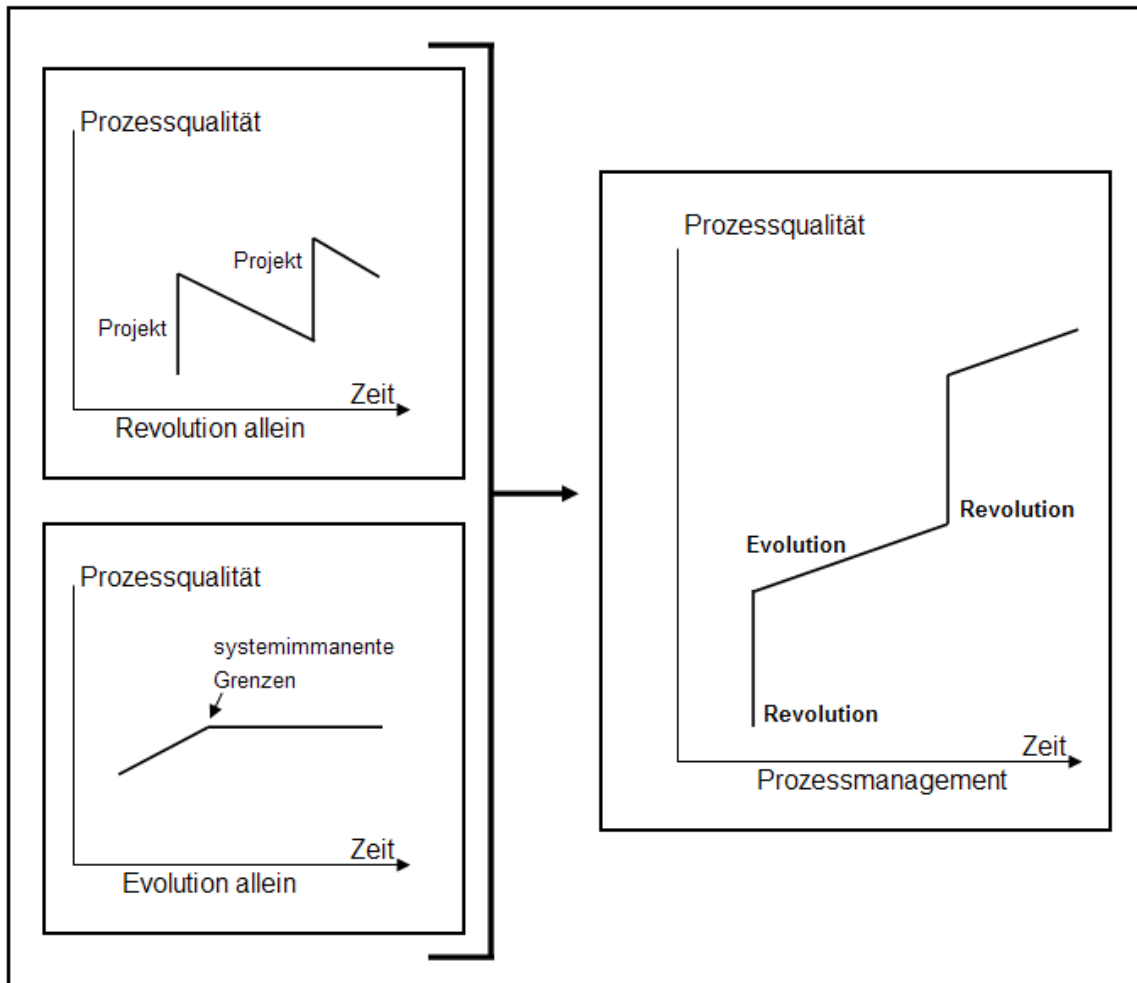


Abbildung 2-1: Prozessmanagement als Kombination von Revolution und Evolution<sup>21</sup>

In der Phase Revolution erfolgt eine Prozesserneuerung, in der Phase Evolution eine schrittweise Prozessverbesserung. Es ist wichtig festzuhalten, dass den möglichen Chancen der Revolution erhebliche Risiken gegenüberstehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn vor der Neugestaltung von Prozessen die bestehenden Ist-Prozesse völlig außer Acht gelassen werden („Grüne-Wiese-Ansatz“).<sup>22</sup> Eine umfassende Analyse der Ist-Prozesse ist Voraussetzung dafür, durch die Revolution einen möglichst großen Anstieg an Prozessqualität zu erreichen und die möglichen Risiken des Außerachtlassens wesentlicher Informationen zu minimieren. Innerhalb der weniger riskanten Evolution soll eine Weiterentwicklung stattfinden, die durch den laufenden Betrieb die Prozesse schrittweise verbessert sowie sicherstellt, dass die Prozes-

<sup>21</sup> Mende, 1995, S.7; teilweise begrifflich adaptiert

<sup>22</sup> vgl. Schuh et al., 2007

se an den festgelegten Zielen ausgerichtet und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.<sup>23</sup>

In der Fachliteratur findet sich eine Vielzahl von Ansätzen und Denkrichtungen zum Konzept des Prozessmanagements. Manche dieser Ansätze gehen inhaltlich diametral auseinander, einige sind recht ähnlich. Für diese Arbeit wurde ein Ansatz gewählt, welcher in seiner Grundstruktur auf der von Österle vorgeschlagenen Kombination von Revolution und Evolution basiert. Die Phase „Revolution“ umfasst drei Schritte. Die Phase „Evolution“ setzt sich aus den Schritten der Revolution und dem zusätzlichen Schritt Betrieb zusammen. Die Revolutions-Phase besteht aus den Schritten Analyse, Entwurf und Implementierung. Zuerst sind die bestehenden Ist-Prozesse des Unternehmens zu analysieren und basierend auf der Strategie auf Verbesserungspotenziale hin zu untersuchen. Danach sind im Entwurfs-Schritt, basierend auf den Ist-Prozessen mithilfe der abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen Soll-Prozesse zu entwerfen. Im dritten und letzten Schritt der Revolution sind die designten Soll-Prozesse im Unternehmen einzuführen. Nach abgeschlossener Einführung der Soll-Prozesse beginnt deren laufender Betrieb im Unternehmen und die Phase Evolution läuft an. Nach gewisser Zeit werden die Prozesse wiederum analysiert und falls Abweichungen von festgelegten Zielen sowie sonstige Ablauf- oder Leistungsprobleme auftreten, bzw. geänderte Rahmenbedingungen dies notwendig machen, sind wiederum neue Soll-Prozesse zu entwerfen. Nach deren Implementierung im Unternehmen erfolgt wiederum ein laufender Betrieb und der evolutionäre Kreislauf wird erneut gestartet.<sup>24</sup> Abbildung 2-2 zeigt die Kombination von Revolution und Evolution sowie die jeweiligen Schritte der beiden Phasen.

---

<sup>23</sup> vgl. Österle, 1995

<sup>24</sup> vgl. Österle, 1995

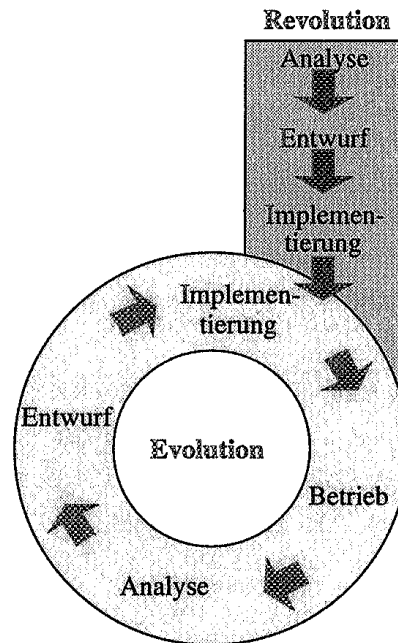


Abbildung 2-2: Schritte der kombinierten Phasen Revolution und Evolution <sup>25</sup>

In dieser Arbeit wurden die beiden Phasen jedoch inhaltlich umfangreicher ausgestaltet. Dies trifft insbesondere auf Verfahren zur Erhebung und Messung von bestehenden Prozessen sowie deren Analyse zu. Doch bevor die Ist-Prozesse eines Unternehmens analysiert werden können, sind diese entsprechend zu erheben.

## 2.2.1 Erhebung und Messung von Prozessen

Bevor man die Prozesse eines Unternehmens redesignen bzw. verbessern kann, ist es notwendig, die Prozessstruktur und die Prozessleistung möglichst transparent darzustellen. Deren Darstellung bildet die Basis für eine Ist-Analyse der bestehenden Prozesse, welche den Ausgangspunkt für mögliche Verbesserungsmaßnahmen darstellt.<sup>26</sup> Es geht also darum, die Prozessstruktur zu erheben und die Prozessleistung mittels Prozesskennzahlen zu messen.

### 2.2.1.1 Erhebung der Prozessstruktur

Zuallererst ist es notwendig, die Abläufe, also die Prozesse eines Unternehmens, zu erfassen und somit die Prozessstruktur zu erhalten. Die Prozessstruktur entspricht den logischen und zeitlichen Sequenzen der Prozesse und wird in der Regel mittels Ablaufdiagrammen darge-

<sup>25</sup> Österle, 1995, S.23

<sup>26</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

stellt. Diese klare Darstellung der Prozesse in Ablaufdiagrammen ist notwendig, um Prozessstrukturtransparenz herzustellen. Prozesse lassen sich auf unterschiedlichen Prozessebenen darstellen.<sup>27</sup> Die Prozesslandkarte, die oberste Darstellungsebene der Prozesse, gibt einen Überblick über die Prozesse eines Unternehmens, deren Zusammenhänge sowie die Verbindung zum Kunden. Von seiner Beschaffenheit ist ein Prozess entweder ein Kern-, Support- oder Managementprozess.<sup>28</sup> Jeder Prozess kann in Subprozesse, Prozessschritte und Aktivitäten unterteilt werden.<sup>29</sup> Der Detaillierungsgrad der Prozessvisualisierung ist vom Prozessumfang und dem Informationsbedürfnis der am Prozess Beteiligten abhängig. Die Prozessstruktur besteht nun aus der Summe aller je nach gewünschtem Detaillierungsgrad festgelegten Prozessebenen. Zur Darstellung von Prozessen auf verschiedenen Ebenen nun ein kurzes Beispiel. Der Kernprozess „Auftrag abwickeln“ lässt sich in die Subprozesse „Auftragseingang bearbeiten“, „Produktversorgung sichern“, „Warenverteilung durchführen“ und „Auftrag abschließen“ zerlegen. Jeder dieser Subprozesse besteht nun seinerseits aus gewissen Prozessschritten, welche sich aus Aktivitäten zusammensetzen.<sup>30</sup> Die Bildung von Prozessvarianten, also der alternativen Arten der Prozessausführung innerhalb eines Prozesses, führt zum Wegfall komplizierter Ausnahmeregelungen, sowie zur Erhöhung der Prozessstrukturtransparenz.<sup>31</sup> Beispielhaft seien nun die Prozessvarianten des Kernprozesses „Auftragsabwicklung“ eines beliebigen Unternehmens betrachtet. Dieser kann auf der ersten Ebene in Privatkundengeschäft und Firmenkundengeschäft unterteilt werden. Das Firmenkundengeschäft lässt sich beispielsweise weiter in pharmazeutische Produkte, Dienstleistungsbranche und Baubranche aufgliedern. Je nach Branche des Firmenkunden wird nun die jeweilige Prozessvariante durchlaufen.<sup>32</sup>

Der Zweck der Darstellung der Prozessstruktur liegt darin, ein gemeinsames Gedankenmodell zu erhalten, mittels welchem in späterer Folge die Prozessanalyse durchgeführt werden kann. In der Analysephase dient die Prozessstruktur dem Aufspüren kritischer Bereiche und dem gezielten Auffinden von prozessualen Schwachstellen. Es ist jedoch empfehlenswert, neben der reinen Abbildung der Aktivitäten im Rahmen der Prozessvisualisierung noch die jeweiligen Rollen der Aktivitäten zu dokumentieren, da dies sowohl prozessuale als auch organisatorische Schnittstellen aufzeigt.<sup>33</sup> Durch Feststellung der Hilfsmittel, mit welchen die Aktivitäten eines Prozesses erledigt werden, lässt sich das Potenzial durch zusätzliche Mechanisierung

---

<sup>27</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>28</sup> siehe Abschnitt 2.2.3

<sup>29</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>30</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>31</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>32</sup> vgl. Osterloh und Frost, 2003

<sup>33</sup> siehe Kapitel 4.2.2

abschätzen. In späterer Folge können mittels einer klaren Prozessvisualisierung die Prozessverantwortlichkeiten (neu) festgelegt werden, Leistungsvereinbarungen ausgearbeitet werden, sowie Schulungen durchgeführt und neue Mitarbeiter entsprechend eingearbeitet werden. Die Sicherstellung der Prozessstrukturtransparenz ist eine notwendige Voraussetzung für die Herstellung der Prozessleistungstransparenz. Diese wiederum dient als Ausgangssituation der Prozesssteuerung.<sup>34</sup> In folgendem Abschnitt wird daher die Messung der Prozessleistung zwecks Herstellung von Prozessleistungstransparenz behandelt.

### **2.2.1.2 Messung der Prozessleistung**

Neben der Erhebung der Prozessstruktur ist die Messung der Prozessleistung notwendig, um die Prozesse eines Unternehmens im nächsten Schritt gut analysieren zu können.<sup>35</sup> „Messen ist ein experimenteller Vorgang zur Ermittlung eines speziellen Wertes (Messwert) einer physikalischen Größe (Messgröße).“<sup>36</sup> Das folgende Zitat beschreibt die Notwendigkeit des Messens von Prozessen im Rahmen des Prozessmanagement vortrefflich. „Ein Prozess ist beherrschbar, wenn er messbar ist. Nur was messbar ist, ist steuerbar, und was steuerbar ist, kann auch verbessert werden.“<sup>37</sup> Der Sinn und Zweck der Messung von Prozessen liegt also darin, ein klares Bild hinsichtlich der Leistung der Prozesse zu erhalten. Basierend darauf sind die Prozesse zu analysieren sowie zu verbessern und in weiterer Folge zu steuern. Diese laufende Steuerung basiert auf einem permanenten Soll-Ist-Vergleich.<sup>38</sup> Bei dem Messen von Prozessen müssen ähnliche Fragen beantwortet werden, wie beim Messen von physikalischen Größen oder Fertigungsprozessen. Es ist zu klären, welche Merkmale, zu welchem Zeitpunkt, an welcher Stelle im Prozess<sup>39</sup>, mit welchen Mess- und Erhebungstechniken, in welchem Ausmaß (Stichprobe vs. Dauermessung) von wem (Mensch vs. Maschine) gemessen werden und welche Auswertungen nach Erhalt der Messwerte erfolgen.<sup>40</sup>

#### **2.2.1.2.1 Messverfahren**

Prinzipiell kann man bei der Messung von Prozessen zwischen automatischen und manuellen Messverfahren unterscheiden. Zuerst werden die automatischen Messverfahren behandelt.

---

<sup>34</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>35</sup> siehe Abschnitt 2.2.2

<sup>36</sup> Scheermesser, 2003, S.70

<sup>37</sup> Kleinsorge, 1994, S.49

<sup>38</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>39</sup> Bei den Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit, Qualität und Kosten ist an den Prozessschnittstellen, also an Eingangs- und Ausgangsschnittstelle zu messen (vgl. Gaitanides et al., 1994).

<sup>40</sup> vgl. Scheermesser, 2003

Wie die Bezeichnung schon verrät, wird bei automatischen Messverfahren die Messung der Prozesskennzahlen durch Informationssysteme unterstützt. Grundsätzlich bestehen beim automatisierten Messen zwei Möglichkeiten. Entweder sind die benötigten Daten bereits im bestehenden System vorhanden oder nicht. Im ersten Fall werden beispielsweise in der Auftragsabwicklung in der Standardsoftware SAP-R/3 relevante Daten gespeichert und können automatisch zur Erstellung von Prozesskennzahlen verwendet werden.<sup>41</sup> Sind die benötigten Daten noch nicht im Informationssystem vorhanden, so bedarf es spezieller Monitoring- oder Workflow-Management-Systeme. Letztere helfen dabei, den Fluss an Aktivitäten in der Organisation zu erheben und zu steuern, indem sie den Ablauf der Prozesse durch unterstützende Informationen und elektronische Dokumentation sicherstellen. Diese Monitoring- oder Workflow-Management-Systeme verfolgen zum einen die Bearbeitung eines Geschäftsfalles und erheben zum anderen relevante prozessbezogene Daten. Nun stellen diese Daten entweder selbst Prozesskennzahlen dar oder können durch Kombination mit anderen geschäftsbezogenen Daten als Prozesskennzahlen ausgegeben werden.<sup>42</sup>

Neben der automatischen Messung von Prozesskennzahlen besteht auch die Möglichkeit, manuelle Messverfahren anzuwenden. Wie die Bezeichnung schon verrät, werden bei manuellen Messverfahren die benötigten Prozesskennzahlen oder anderen Daten, wie beispielsweise die Aktivitäten eines Prozesses, manuell, also nicht automatisiert, erhoben.<sup>43</sup> Im Folgenden werden die wichtigsten manuellen Messverfahren zur Erhebung von Prozesskennzahlen beschrieben.

Ein Laufzettel ist ein Formular, welches einem Vorgang beigelegt wird, und auf welchem jeder Mitarbeiter zuvor festgelegte Eintragungen zur Dokumentation des Prozessablaufes durchführt. Der Laufzettel dient beispielsweise dazu, die Komponenten der Durchlaufzeit eines Prozesses, also die Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeit zu messen. Ein dem Laufzettel vom Ansatz her ähnlich, jedoch von Umfang und Art der Anwendung bzw. von der Vielseitigkeit umfangreicheres Messverfahren sind Aufschreibungen. Mittels Aufschreibungen dokumentieren Mitarbeiter Teile ihrer Arbeit oder gegebenenfalls alle Abläufe.<sup>44</sup> Die Mitarbeiter selbst tragen die erforderlichen Daten über einen längeren Zeitraum in vorgefertigte, einfache und leicht verständliche Formulare ein.<sup>45</sup> Statt einem Formular aus Papier können die relevanten Daten ebenfalls in Computer-Applikationen eingetragen werden, was klarerweise

---

<sup>41</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>42</sup> vgl. Ould, 1995; vgl. Mende, 1995

<sup>43</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>44</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>45</sup> vgl. Scheermesser, 2003



deren Auswertung beschleunigt.<sup>46</sup> Selbstaufschreibungen werden zum Beispiel hinsichtlich Mengen, Zeiten von Aktivitäten durchgeführt. Bei der Selbstaufschreibung ist unter der Voraussetzung sachlich einfacher und nachvollziehbarer Inhalte kaum mit subjektiven Verzerrungen zu rechnen.<sup>47</sup>

In einer Dokumentenanalyse werden prozessbezogene Daten erhoben, welche bereits als Dokumente vorliegen. Beispiele für Dokumente, welche bei einer Dokumentenanalyse herangezogen werden, sind Rechnungen, Briefe, Anweisungen, Statistiken, Planungsunterlagen. Ähnlich wie bei der Selbstaufschreibung können auch bei der Dokumentenanalyse die relevanten Daten mit entsprechender Informationssystemunterstützung automatisch aus den Dokumenten extrahiert werden.<sup>48</sup>

Ein weiteres mögliches manuelles Messverfahren ist die Befragung. „Im Allgemeinen wird unter Befragung die verbale Kommunikation verstanden, d.h. zwei oder mehrere Menschen treten miteinander in Beziehung und beginnen ein Gespräch.“<sup>49</sup> Sowohl die alltägliche als auch die wissenschaftliche Befragung werden in der Regel durch einen Mangel an Informationen ausgelöst. Im Gegensatz zur alltäglichen Befragung ist die wissenschaftliche Befragung durch die Kontrolle eines jeden einzelnen Schrittes der Befragung geprägt. Dadurch soll der Einsatz der wissenschaftlichen Befragung als Messinstrument gewährleistet werden. Eine wissenschaftliche Befragung kann in verschiedenen Formen erfolgen.<sup>50</sup> Es kann zwischen mündlicher Befragung (Interview) sowie schriftlicher Befragung (Fragebogen) unterschieden werden.<sup>51</sup> Hinsichtlich dieser beiden Formen sind Strukturiertheit sowie Geschlossenheit und im speziellen in der Marktforschung, Verdecktheit der Befragung zu unterscheiden. Die Strukturiertheit der Befragung bestimmt den Grad der Standardisierung des Fragebogens bzw. des Interviews, die Geschlossenheit bestimmt, inwieweit Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind oder der Befragte in eigenen Worten antworten soll. Eine weitere Unterscheidungsform bei mündlicher Befragung (Interview) ist das Einzelinterview und das Gruppeninterview.<sup>52</sup> Die Befragung kann bei externen Prozesskunden oder internen Prozesskunden (Mitarbeitern) ansetzen. Die Befragung der externer Prozesskunden hilft dabei, mögliche Fehler in der Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse sowie falsche Versprechungen gegenüber dem Kunden zu erkennen, sowie dem Kunden zu signalisieren, dass seine Meinung geschätzt wird.<sup>53</sup> Die

---

<sup>46</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>47</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>48</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>49</sup> Roth, 1995, S.146

<sup>50</sup> vgl. Roth, 1995

<sup>51</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>52</sup> vgl. Roth, 1995

<sup>53</sup> vgl. Mende, 1995

Befragung interner Prozesskunden hinsichtlich relevanter Prozesskennzahlen der von ihnen ausgeführten Aktivitäten hat sich in der Praxis bewährt.<sup>54</sup>

Ein weiteres manuelles Messverfahren ist die Beobachtung, welches im Vergleich zur Befragung in der Regel genauere und objektivere Messwerte liefert. „Unter wissenschaftlicher Beobachtung wird die zielgerichtete und methodisch kontrollierte Wahrnehmung von konkreten Systemen, Ereignissen (zeitliche Änderungen in konkreten Systemen) oder Prozessen (Sequenzen von Ereignissen) verstanden.“<sup>55</sup> Bei der Beobachtung kann zwischen Dauerbeobachtung und Multimomentaufnahme unterschieden werden. Während der kontinuierlich erfolgenden Dauerbeobachtung werden alle relevanten Sachverhalte systematisch und lückenlos dokumentiert. Im Rahmen der Multimomentaufnahme wird aufgrund einzelner Beobachtungen auf die Gesamtheit der Ereignisse geschlossen. Da eine Beobachtung ja häufig auch strukturiert abläuft bzw. eine Vielzahl von sinnlich wahrnehmbaren Tatbeständen festgehalten werden soll, sind Beobachtungsbögen sehr hilfreich. Beobachtungsbögen spezifizieren das Wer, Was, Wann, Wie lange, Wo, Wieso und Wie der zu beobachtenden Tatbestände und helfen somit, je nach gewünschtem Detaillierungsgrad, die relevanten Daten zu erheben. Neben einer Dauerbeobachtung besteht die Möglichkeit der stichprobenartigen Beobachtung, welche häufig als Multimomentaufnahme angewandt wird. Im Vergleich zur Dauerbeobachtung hat die Multimomentaufnahme den Vorteil, dass der Aufwand geringer ist und die Auswertung der Daten schneller erfolgen kann.<sup>56</sup> Abbildung 2-3 zeigt die unterschiedlichen Arten manueller Messverfahren.

- Laufzettel
- (Selbst-) Aufschreibung
- Dokumentenanalyse
- Befragung
  - mündlich (Interview)
  - schriftlich (Fragebogen)
  - externe Prozesskunden
  - interne Prozesskunden (Mitarbeiter)
- Beobachtung
  - Dauerbeobachtung
  - Multimomentaufnahme

*Abbildung 2-3: Manuelle Verfahren zur Messung der Prozessleistung*<sup>57</sup>

<sup>54</sup> vgl. Kütz, 2007; Gaitanides et al., 1994

<sup>55</sup> Roth, 1995, S.126

<sup>56</sup> vgl. Roth, 1995

<sup>57</sup> vgl. Mende, 1995; Scheermesser, 2003; Roth, 1995

Für die Messung der Prozessleistung sind nun eine oder mehrere der vorgestellten Messverfahren zu wählen. Die automatischen Messverfahren sind in den meisten Fällen kostengünstiger, liefern genauere Messergebnisse, beeinträchtigen die normalen Abläufe in einem geringeren Ausmaß und bieten weniger Möglichkeit zu Fehlern zur Manipulation als die manuellen Messverfahren.<sup>58</sup> „Aber auch automatische Messungen können verfälscht werden, wenn etwa ein Benutzer von der Messung weiß und sein Verhalten für deren Dauer umstellt.“<sup>59</sup> Wegen dem großen personellen Aufwand und der drohenden Ungenauigkeit sind manuelle Messverfahren nur dann einzusetzen, wenn automatisierte Messverfahren beispielsweise aus technischen Gründen nicht realisierbar sind.<sup>60</sup> Manuelle Messverfahren kommen temporär insbesondere bei der erstmaligen Erhebung von Prozesskennzahlen zwecks Prozessanalyse und in der Entwicklungs- und Erprobungsphase eines Prozesskennzahlensystems zum Einsatz. Auf diese Weise kann die Sinnhaftigkeit und Zweckeignung der Kennzahlen überprüft werden, bevor mitunter sehr kostenintensive Investitionen in automatisierte Messverfahren getätigt werden oder bei bestehenden Informationssystemen ein hoher Aufwand zur Automatisierung getätigt wird.<sup>61</sup> Die Verwendung eines permanenten manuellen Messverfahrens sollte lediglich dann erfolgen, wenn sich die Messung in die eigentliche Tätigkeit der Prozessbeteiligten integrieren lässt, oder die Daten ohnehin für einen anderen Zweck erhoben werden müssen. Andernfalls sollten Messungen stichprobenartig durchgeführt werden.<sup>62</sup>

Generell gesehen hängt die Auswahl eines Messverfahrens von vielen verschiedenen Kriterien ab. Ein paar davon werden kurz umrissen. Die zur Erhebung benötigten personellen Kapazitäten sind mit den verfügbaren zu vergleichen. Der gewünschte Detaillierungsgrad der Prozesskennzahlenerfassung sowie die Messdauer- und Häufigkeit sind weitere zu berücksichtigende Faktoren.<sup>63</sup> Für die Auswahl eines Messverfahrens in der Praxis spielen die Kosten der Messung die entscheidende Rolle. Kosten entstehen zum einen bei der Implementierung und zum anderen bei der Durchführung der Messung. Der Implementierungsaufwand automatischer Messverfahren hängt entscheidend davon ab, inwieweit bestehende Informationssysteme vorhanden sind, also bereits relevante Rohdaten zur Verfügung stehen. Für die manuellen Messverfahren fallen hierunter beispielsweise die Kosten für die Erstellung eines Fragebogens oder die Einschulung jener Mitarbeiter, die Daten erheben werden. Zum anderen verursacht die Durchführung der Messung Kosten. Diese setzen sich großteils aus den Kosten

---

<sup>58</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>59</sup> Mende, 1995, S.112

<sup>60</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>61</sup> vgl. Kütz, 2007

<sup>62</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>63</sup> vgl. Scheermesser, 2003

der Messung im Unternehmen (z.B. EDV-Kosten) sowie aus der Arbeitszeit der an der Messung beteiligten Mitarbeiter (Opportunitätskosten) zusammen. Für den Fall, dass Daten im Unternehmen bereits für einen anderen Zweck erhoben wurden (z.B. Rechnungswesen), ergeben sich die Messkosten aus Kosten für Informationsbezug.<sup>64</sup> Im Speziellen bei einer permanenten Messung spielen die Akzeptanz des jeweiligen Messverfahrens bei Mitarbeitern und Unternehmensleitung, die Beeinträchtigung der normalen Abläufe, der Aufwand der Aggregation der Messergebnisse, sowie die Kosten-Nutzen-Abwägung die entscheidende Rolle.<sup>65</sup> Es ist wichtig festzuhalten, dass jeder Prozess ein anderes Umfeld bezüglich der zu messenden Prozesskennzahlen und der vorhandenen Instrumentierung (z.B. bereits vorhandene EDV) aufweist. Daher ist eine allgemeingültige Empfehlung für die anzuwendenden Messverfahren kaum möglich.<sup>66</sup>

#### 2.2.1.2.2 (Prozess-)Kennzahlen

Wie schon erwähnt ist die Leistung der Prozesse mittels Prozesskennzahlen zu messen. Bevor nun genauer auf Prozesskennzahlen eingegangen wird, werden Kennzahlen<sup>67</sup> im Allgemeinen kurz beschrieben. „Kennzahlen stellen hochverdichtete Messgrößen dar, die als Verhältniszahlen oder Absolutwerte über quantitativ erfassbare Sachverhalte Auskunft geben.“<sup>68</sup> Dass der Sachverhalt quantitativ erfassbar sein muss, bedeutet nicht, dass man mit Kennzahlen nur quantitative Tatbestände abbilden kann. So lassen sich mit Kennzahlen neben quantitativen Tatbeständen (z.B. Gewinn, Durchlaufzeit) auch qualitative Tatbestände (z.B. Qualität, Kundenzufriedenheit) messen.<sup>69</sup> Lewe und Schneider sehen den hauptsächlichen Zweck von Kennzahlen in der Erhöhung der Transparenz vorhandener Daten und einer Bekämpfung des „Information Overkill“ durch Darstellung relevanter komplexer Zusammenhänge in komprimierter Form.<sup>70</sup> Kennzahlen dienen des Weiteren zur Bewältigung folgender Punkte: Interne Steuerung, Frühwarnung, Problemlösung und Berichtswesen. Innerhalb der internen Steuerung fixieren Kennzahlen Eckdaten für Gegenwart und Zukunft anhand derer der Ist-Zustand beurteilt und der Kurs für die Zukunft festgelegt werden kann. Kennzahlen können dazu beitragen, dass Unternehmen Gefahren früher erkennen und adäquater darauf reagieren können.

---

<sup>64</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>65</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>66</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>67</sup> In der Praxis werden Kennzahlen auch Messzahlen, Ratios, Kennziffern (vgl. Probst, 2004), Kontrollzahlen, Richtzahlen, Schlüsselgrößen, Standardziffern (vgl. Meyer, 2006) oder Leistungsindikatoren (vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006) genannt.

<sup>68</sup> Lewe und Schneider, 2004, S.9

<sup>69</sup> vgl. Weber, 1999

<sup>70</sup> vgl. Lewe und Schneider, 2004

Durch Aufteilung einer Hauptkennzahl in Teilkennzahlen<sup>71</sup> könnten etwaige Probleme in den Bereichen besser bewältigt werden. Kennzahlen können dazu beitragen, das interne Berichtswesen zu verbessern und so die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen. Mittels einer Berichtshierarchie können für jede hierarchische Stufe im Unternehmen relevante Kennzahlen definiert werden, beispielsweise Unternehmensrentabilität für das Management, und Erfüllung von Zeitvorgaben für Sachbearbeiter (z.B. Auftragsbearbeitung binnen sechs Stunden nach Auftragseingang).<sup>72</sup> Die Verwendbarkeit von Kennzahlen wird von folgenden Eigenschaften bestimmt: Die Zweckeignung ergibt sich daraus, inwieweit der Informationsbedarf mit dem durch die Kennzahl gelieferten Informationsangebot übereinstimmt. Die Zuverlässigkeit und Validität der Information bestimmen die Genauigkeit einer Kennzahl. Je geringer der Zeitraum zwischen Messung und Auswertung der Kennzahl, desto größer ihre Aktualität. Die Verwendbarkeit einer Kennzahl wird wesentlich von der durch sie erzielbaren Kosten-Nutzen-Relation determiniert. Hierbei dürfen die Kosten der Verwendung der Kennzahl den durch sie generierten Nutzen nicht übersteigen. Die Einfachheit und Nachvollziehbarkeit einer Kennzahl erhöhen durch Zurückverfolgbarkeit ihres Zustandekommens die leichtere und schnellere Interpretation.<sup>73</sup>

Kennzahlen werden auch im Zusammenhang mit Prozessen eingesetzt. Prozesskennzahlen dienen dazu, die Effektivität und Effizienz der Prozesse abzubilden und die Auswirkungen von Leistungsveränderungen auf das wirtschaftliche Ergebnis zu zeigen.<sup>74</sup> Die wichtigste Prozesskennzahl zur Beurteilung der Prozesseffektivität ist die Kundenzufriedenheit. Die wichtigsten Prozesskennzahlen zur Beurteilung der Prozesseffizienz sind Zeit, Prozesskosten, Qualität<sup>75</sup> und Flexibilität.<sup>76</sup> Obwohl die Anforderungen, welche Kunden an die vom Unternehmen bezogenen Prozessergebnisse stellen von Kunde zu Kunde variieren, haben jedoch alle Kunden gemein, dass sie gewisse Vorstellungen hinsichtlich der drei Anforderungsdimensionen Nutzen (bestimmte Eigenschaften des Prozessergebnisses), Verfügbarkeit und Preis besitzen. Das Prozessergebnis ist nun so zu gestalten, dass die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden möglichst gut erfüllt werden, was beispielsweise durch unterschiedliche Prozessvarianten sichergestellt werden kann. Die drei Erfolgsfaktoren des Prozessergebnisses Zeit, Qualität und Kosten müssen daher den Anforderungen unterschiedlicher Kunden entsprechen.

---

<sup>71</sup> Beispielsweise könnte man aus der Hauptkennzahl „mangelhafte Lieferungen“ die Teilkennzahl „mangelhafte Lieferungen durch Verpackungsschäden“ ableiten.

<sup>72</sup> vgl. Probst, 2004

<sup>73</sup> vgl. Kütz, 2007

<sup>74</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>75</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>76</sup> vgl. Mende, 1995

Inwieweit das gelingt drückt den Grad an Flexibilität aus. Je besser sich die Ausprägungen der drei Erfolgsfaktoren mit den Anforderungen der jeweiligen Kunden decken, desto größer ist die Kundenzufriedenheit.<sup>77</sup> Abbildung 2-4 verdeutlicht diesen Zusammenhang grafisch.

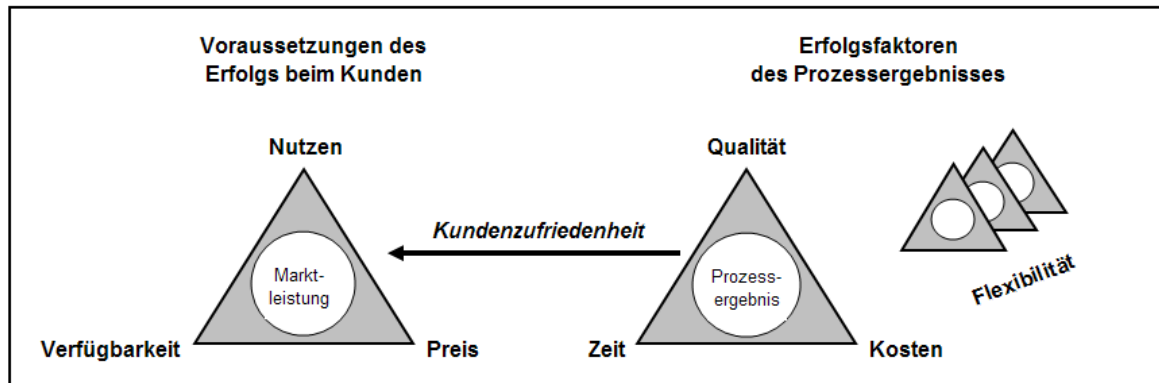


Abbildung 2-4: Kundenzufriedenheit als Erfüllung der Anforderungsdimensionen durch das Prozessergebnis<sup>78</sup>

In der Praxis werden häufig bei der Einführung von Prozessmanagement bestehende Kennzahlen als Prozesskennzahlen herangezogen. Dies ist problematisch, weil diese zumeist nicht die für die Verbesserung von Prozessen notwendige Transparenz besitzen.<sup>79</sup> Die Bildung von Prozesskennzahlen sollte idealerweise über die allgemeinen und kritischen Erfolgsfaktoren erfolgen. Die allgemeinen Erfolgsfaktoren sind jene Faktoren, die für die meisten Prozesse von Bedeutung sind. Allgemeine Erfolgsfaktoren können auf Ebene des Prozessablaufes und des Prozessergebnisses identifiziert werden.<sup>80</sup> Die allgemeinen Erfolgsfaktoren des Prozessergebnisses sind Zeit, Kosten, Qualität (als Übereinstimmung der Leistung mit Anforderungen der Kunden) und Flexibilität (als Fähigkeit, auf wechselnde Anforderungen der Kunden adäquat zu reagieren)<sup>81</sup> sowie dem allgemeinsten aller Erfolgsfaktoren, der Kundenzufriedenheit.<sup>82</sup> Die allgemeinen Erfolgsfaktoren sind die Basis der kritischen Erfolgsfaktoren. Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren geht davon aus, dass der Erfolg des Unternehmens im Wesentlichen durch ein paar Faktoren und Bereiche bestimmt wird. Kritische Faktoren eines Prozesses sind jene wenigen Merkmale des Prozessergebnisses, welche den Erfolg eines Prozesses bestimmen. Typische kritische Erfolgsfaktoren eines Reisebüros sind z.B. Angebotsbreite, Auskunftsgeschwindigkeit und Lage der Büros. Wenn die kritischen Erfolgsfaktoren

<sup>77</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>78</sup> vgl. Mende, 1995, S.47; teilweise begrifflich adaptiert

<sup>79</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>80</sup> Bezüglich der allgemeinen Erfolgsfaktoren des Prozessablaufes sei auf Mende, 1995 verwiesen.

<sup>81</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>82</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

sich in den Prozesskennzahlen widerspiegeln, ist die notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung dafür geschaffen, dass das Prozessmanagement durch Betrachtung eben dieser Prozesskennzahlen das Unternehmen in die gewünschte Richtung lenkt.<sup>83</sup>

Es ist notwendig, Prozesskennzahlen nicht isoliert, sondern in sinnvoller Kombination zueinander unter Berücksichtigungen existierender Abhängigkeiten zwischen den Prozesskennzahlen zu betrachten. Um dies zu bewerkstelligen ist ein Prozesskennzahlensystem zu entwickeln.<sup>84</sup> Prozesskennzahlensysteme erfassen die Komplexität der Prozesse eines Unternehmens somit umfassender als einzelne Prozesskennzahlen.<sup>85</sup> Die Bildung eines Prozesskennzahlensystems kann nach unterschiedlichen Methoden erfolgen. Das Spektrum möglicher Methoden reicht von hochkomplexen rechentechnischen Verknüpfungen über sachlogische Verknüpfungen eines bestimmten Sachverhaltes und die Verwendung von Zielhierarchien bis zu einer in der Praxis häufig angewandten Methode.<sup>86</sup> Nach dieser Praktikermethode besteht ein Prozesskennzahlensystem aus jenen Prozesskennzahlen, mit welchen man die Leistung der Prozesse eines Unternehmens möglichst gut abdecken kann. Dabei ist es wichtig die Prozesse mehrdimensional zu messen, um hier ein zu einseitiges Ergebnis der Prozesskennzahlen, wie ein reiner Fokus auf Kosten, zu vermeiden und in späterer Folge die Prozesse nicht fehlgeleitet zu steuern („Kein Fokus auf Qualität, obwohl notwendig.“).<sup>87</sup>

Zur mehrdimensionalen Messung der Prozesse stehen die fünf primären Prozesskennzahlenskategorien zur Verfügung. Diese sind Zeit, Prozesskosten, Qualität (Fehler), Kundenzufriedenheit<sup>88</sup> sowie Flexibilität<sup>89</sup> und werden in den Abschnitten 2.2.1.2.3 bis 2.2.1.2.7 hinsichtlich Bedeutung und Ermittlung analysiert. Für jede Kategorie sind Prozesskennzahlenlisten<sup>90</sup> aus unterschiedlichen Literaturquellen<sup>91</sup> enthalten. Die wichtigsten in dieser Auflistung enthaltenen, fett gedruckten Prozesskennzahlen werden im jeweiligen Abschnitt ausführlicher erklärt. Die Zuordnung der (Prozess-)Kennzahlen zu den entsprechenden Gruppen entspringt der Zuordnung durch subjektive Interpretationen der Autoren der jeweiligen Literaturquelle oder stammt in manchen Fällen vom Autor dieser Arbeit.

---

<sup>83</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>84</sup> vgl. Kütz, 2007

<sup>85</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>86</sup> vgl. Probst, 2004; Meyer, 2006

<sup>87</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>88</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>89</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>90</sup> siehe Abbildungen 2-5 bis 2-9

<sup>91</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; Mende, 1995; Schmelzer und Sesselmann, 2006; Kleinertz, 2001; Kütz, 2007; Lewe und Schneider, 2004; Adair u. Murray, 1994; Weth, 1997; Pepels, 2005; Stausberg, 2006, Probst, 2004

### 2.2.1.2.3 Prozesskennzahlendimension Zeit

Die Zeit stellt in zweierlei Hinsicht einen immer wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktor dar. Zum einen in der Geschwindigkeit der Leistungserstellung (Zeitdauerbetrachtung), zum anderen in der Einhaltung zugesicherter Termine (Zeitpunktbetrachtung). Dabei ist es nicht nur von Bedeutung, wann eine Leistung dem Kunden zugeht, sondern auch wie schnell auf etwaige Nachfragen, Reklamationen und Zusatzwünsche eingegangen wird.<sup>92</sup> „Eine erhöhte Prozessdauer ist immer mit monetären Nachteilen und meist mit einer geringeren Kundenzufriedenheit verbunden.“<sup>93</sup> So können im Falle von kürzeren Prozesszeiten Kundenaufträge schneller bearbeitet oder Produkte früher auf dem Markt eingeführt werden.<sup>94</sup> Dies erhöht die Erfolgchancen für ein Unternehmen am Markt. Insbesondere dann, wenn verschiedene Anbieter eines Marktes annähernd identische Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität liefern, kann der zur Leistungserstellung erforderliche Zeitbedarf wettbewerbsentscheidend sein.<sup>95</sup>

Die Messung der Dimension Zeit erfolgt in der Regel über die Analyse der Durchlaufzeit. „Grundsätzlich kann jedem Prozess eine Durchlaufzeit zugeordnet werden.“<sup>96</sup> „Die Durchlaufzeit sagt aus, wie lange die Bearbeitung eines Objektes dauert, bis das Ergebnis vorliegt.“<sup>97</sup> Sie umfasst demnach die gesamte Zeitspanne von der Eingangsschnittstelle bis zur Ausgangsschnittstelle eines Prozesses, also vom Beginn bis zum Ende der Bearbeitung des Prozessergebnisses.<sup>98</sup> Im Rahmen der Durchlaufzeit werden zeitparallele Teilprozesse nicht berücksichtigt.<sup>99</sup> Durchlaufzeitmessungen fanden traditionellerweise lediglich in der Fertigung statt. Bei Dienstleistungsunternehmen spielt die Durchlaufzeit jedoch eine besondere Rolle, da es nicht möglich ist, Dienstleistungen auf Vorrat zu produzieren. Mangelnde Geschwindigkeit der Erstellung einer Dienstleistung kann also nicht durch größere Lager ausgeglichen werden.<sup>100</sup> Kunden nehmen die gesamte Durchlaufzeit von der Auftragserteilung bis zum Erhalt des Produktes oder der Dienstleistung wahr. Für den Kunden ist deshalb relevant, wie schnell er die Leistung erhält, nicht wie schnell die Leistung gefertigt wird. Darüber hinaus ist die Kenntnis der Dauer der angebotenen Dienstleistungen für den Dienstleister relevant, da nur so eine sinnvolle Planung der durchzuführenden Dienstleistungs-Aufträge möglich ist. Somit ist die Kenntnis der genauen Durchlaufzeit wichtig für die Abgabe von ver-

---

<sup>92</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>93</sup> Gaitanides et al., 1994, S.68

<sup>94</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>95</sup> Weth, 1997

<sup>96</sup> Scholz, 1995, S.125

<sup>97</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S. 252

<sup>98</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>99</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>100</sup> vgl. Mende, 1995



bindlichen Lieferterminen. Darüber hinaus kann mittels kritischer Betrachtung der Durchlaufzeit und Einschätzung oder Befragung der Kunden eine potenzielle, negative Auswirkung der Dauer der Durchlaufzeit auf die Kundenzufriedenheit festgestellt werden.<sup>101</sup>

Die Durchlaufzeit besteht aus Bearbeitungszeit, Transferzeit und Liegezeit. In der Bearbeitungszeit wird das Prozessergebnis in seiner Substanz erstellt, wobei auch prüfende, also nicht-wertschöpfende Arbeitsschritte dazuzählen. Die Übermittlung eines Prozess(teil)ergebnisses zu einem internen oder externen Prozesskunden, beispielsweise ein Dokumentenversand, schlägt sich in der Transferzeit nieder. Immer dann, wenn ein Vorgang unbearbeitet in einem Prozess verweilt, erhöht sich die Liegezeit.<sup>102</sup> Erhöhte Liegezeiten, welche so wie die Transferzeiten keinen Beitrag zur Wertschöpfung leisten, sind Anzeichen für Prozessmängel und Verschwendung.<sup>103</sup> Nur etwa 0,05-5% der Gesamtdurchlaufzeit bestehen aus wertschöpfenden Tätigkeiten, der große Rest besteht aus nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten wie Transfer- und Liegezeiten. Da bei vielen Prozessen die Liegezeit bis zu 90% der Durchlaufzeit ausmachen kann, ist es in der Regel sinnvoll, die Durchlaufzeit in ihren Bestandteilen zu messen. Durch gleichzeitige Betrachtung der Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeiten kann nun der Anteil der nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten klarer festgestellt und analysiert und dadurch Reduktionen in der Durchlaufzeit realisiert werden.<sup>104</sup>

Dies soll anhand eines Praxisbeispiels noch verdeutlicht werden. IBM - Credit, eines der 100 größten Dienstleistungsunternehmen der USA, wickelte in seinen Anfangsjahren den Kreditbewilligungsprozess folgendermaßen ab. In fünf Schritten haben fünf verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen die unterschiedlichen Tätigkeiten wie Entgegennahme der Anfrage, Prüfung der Kreditwürdigkeit oder Anpassung des Standarddarlehensvertrags, durchgeführt. Diese Vorgehensweise resultierte in einer durchschnittlichen Durchlaufzeit von sechs Tagen, mit einer Maximaldurchlaufzeit von zwei Wochen. Auf Anraten der Aussendienstmitarbeiter analysierten zwei leitende Führungskräfte den Ablauf der Bearbeitung einer Kreditbewilligung. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die eigentliche Antragsbearbeitung insgesamt nur 90 Minuten in Anspruch nahm. In der restlichen Zeit, welche im Durchschnitt jetzt mehr als sieben Tage betrug, wurde das Formular von einer Abteilung zur nächsten weitergegeben. Man erkannte, dass in diesem Fall der Gesamtprozess geändert werden musste. IBM - Credit tauschte seine Spezialisten, die Kreditprüfer, die Zinsexperten etc. gegen Generalisten aus. Von nun an bearbeitete ein Mitarbeiter einen ganzen Antrag von Anfang bis zum

---

<sup>101</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>102</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>103</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>104</sup> vgl. Mende, 1995

Ende. Diesem revolutionären Redesign des Kreditbewilligungsprozesses ist es zu verdanken, dass die durchschnittliche Durchlaufzeit von sieben Tage auf vier Stunden reduziert werden konnte. Durch diese 90%-ige Verringerung der Durchlaufzeit konnte eine Verbesserung der Produktivität (Anzahl der bearbeiteten Anträge) um das 100-fache erreicht werden.<sup>105</sup>

Um sich einen zeitlichen Überblick verschaffen zu können, wird als erstes die Durchlaufzeit erhoben, welche sich aus Bearbeitungszeit, Liegezeit und Transferzeit zusammensetzt.<sup>106</sup> Aus dem Verhältnis von Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit lässt sich dann die Prozessgüte errechnen.<sup>107</sup> Die zeitliche Genauigkeit der Messung und die Messeinheit der Durchlaufzeit wird von der Beschaffenheit des jeweiligen Prozesses bestimmt. So genügt etwa zur Ermittlung der Durchlaufzeit eines Schadensfalles in einer Versicherung eine Angabe in Tagen, während beispielsweise die Bearbeitung eines Börsenauftrags in einer wesentlich kleineren Zeiteinheit gemessen werden muss.<sup>108</sup> Um auf Gesamtprozesszeiten zu kommen, ist es erforderlich, die Zeitmessung bei Subprozessen zu beginnen. Hierbei besteht die Möglichkeit, die Prozesszeit statisch oder dynamisch zu messen. Die statische Prozesszeit errechnet sich aus der Summe der Bearbeitungszeiten abgeschlossener Bearbeitungsobjekte in der Messperiode dividiert durch die Anzahl der abgeschlossenen Bearbeitungsobjekte. Die dynamische Prozesszeit, welche durch Berücksichtigung der Prozessgeschwindigkeit aussagekräftiger ist, ergibt sich aus Division der Anzahl der Bearbeitungsobjekte in Arbeit am Ende der Messperiode durch die Prozessgeschwindigkeit. Die Prozessgeschwindigkeit erhält man, indem man die Anzahl abgeschlossener Bearbeitungsobjekte in einer Messperiode durch die Messperiode dividiert.<sup>109</sup> Neben der Erhebung der Durchlaufzeit besteht zusätzlich die Möglichkeit, die Zykluszeit zu messen. Da die Zykluszeit die Effizienz eines Prozesses durch Abbildung der zeitlichen Ressourcenbindung messbar macht, sollte diese in der Praxis gemessen werden. Die Zykluszeit ergibt sich aus Addition der Prozesszeiten aller (auch der zeitparallelen) Teilprozesse.<sup>110</sup>

Ähnlich der oben angeführten Prozessgüte lässt sich die Zeiteffizienz eines Prozesses berechnen. Die Zeiteffizienz (in %) errechnet sich, indem die Summe der Bearbeitungszeiten durch die Zykluszeit des Prozesses dividiert und dann mit 100 multipliziert wird. Für den Fall, dass innerhalb eines Prozesses die Teilprozesse kaum zeitparallel ablaufen, kann zur Berechnung

---

<sup>105</sup> vgl. Hammer und Champy, 2003

<sup>106</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>107</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>108</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>109</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>110</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

der Zeiteffizienz statt der Zykluszeit die Durchlaufzeit herangezogen werden.<sup>111</sup> Prozesse lassen sich auch hinsichtlich ihrer Termintreue messen. Die Termintreue (in %) erhält man, indem die Anzahl der abgeschlossenen Bearbeitungsobjekte der Messperiode ohne Terminverzug durch die Anzahl aller abgeschlossenen Bearbeitungsobjekte der Messperiode dividiert und mit 100 multipliziert.<sup>112</sup> Abbildung 2-5 enthält Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit.

<b>Zeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durchlaufzeit (DLZ)</b></li> <li>• Vorfälle mit DLZ &gt; Schwellenwert</li> <li>• <b>Bearbeitungszeit</b></li> <li>• <b>Liegezeit</b></li> <li>• <b>Transferzeit</b></li> <li>• <b>Zykluszeit</b></li> <li>• <b>Prozessgüte</b></li> <li>• <b>Zeiteffizienz</b></li> <li>• <b>Statische Prozesszeit</b></li> <li>• <b>Dynamische Prozesszeit</b></li> <li>• <b>Termintreue</b></li> <li>• Anzahl Terminüberschreitungen (bei Aufträgen oder Outputeinheiten)</li> <li>• Kontroll- und Prüfzeit (bereits erstellter Outputeinheiten vor Freigabe)</li> <li>• Korrekturzeit (Zeit zur Korrektur einer Outputeinheit)</li> <li>• Reaktionszeit (Zeit vom Erkennen eines Handlungsbedarfs bis zur Handlung)</li> <li>• Maschinenausfallzeit</li> <li>• Arbeitszeit pro Geschäftsfall</li> <li>• Antwortzeit des IT-Systems (von Anfrage bis Ergebnisausgabe)</li> <li>• Zeit zwischen Bestellung und Lieferung</li> <li>• Anfragebearbeitungsproduktivität (bearbeitete Anfragen durch Arbeitsstunden)</li> </ul>

Abbildung 2-5: Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit

#### 2.2.1.2.4 Prozesskennzahlendimension Prozesskosten

„Kosten sind betriebsbedingter, periodenbezogener, bewerteter Verbrauch bzw. Einsatz von Gütern und Leistungen.“<sup>113</sup> Traditionellen Kostenrechnungssystemen gelingt es nicht mehr, die heutzutage geforderte Kostentransparenz herzustellen, also die für die Entscheidungsträger relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Produktions-, Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen haben sich seit der Entstehung traditioneller Kostenrechnungssysteme drastisch gewandelt.<sup>114</sup> Zusätzlich stieg der Anteil, der nicht von allen Produkten und Dienstleistungen im gleichen Ausmaß in Anspruch genommenen Verwaltungs- und Vertriebskosten an den Produktionskosten in den letzten Jahrzehnten deutlich an. Die Anwendung von pau-

<sup>111</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>112</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>113</sup> Kemmetmüller und Bogensberger, 2002, S.18

<sup>114</sup> vgl. Braun, 1999

schalen Zuschlagssätzen führt nun häufig zu großen Ungenauigkeiten („explodierende Gemeinkosten“), wenn die zugeordneten Kosten von den tatsächlichen Kosten erheblich abweichen. Dadurch mangelt es an Transparenz und die exakte Preiskalkulation wird erschwert.<sup>115</sup> Während in der klassischen Kostenrechnung Gemeinkosten pauschal zugeordnet werden<sup>116</sup>, ermöglicht die Prozesskostenrechnung eine verursachungsgerechte(re) Zurechnung von (Gemein-)Kosten auf die Aktivitäten eines Prozesses.<sup>117</sup> Im Rahmen der Prozesskostenrechnung (activity-based-costing) werden also den einzelnen Aktivitäten Kosten zugeordnet, wobei kostenmäßig mehrere Aktivitäten einen Subprozess und mehrere Subprozesse einen Prozess ausmachen.<sup>118</sup> Dies verringert vor allem bei Prozessen mit hohem Gemeinkostenanteil die durch Über- bzw. Unterbewertung von Produkten oder Dienstleistungen erzeugte Anzahl von Fehlentscheidungen. Somit bildet die Prozesskostenrechnung zum einen den Ressourcenverbrauch der Prozesse ab und zeigt zum anderen, was die Erstellung der Prozessleistung (Preiskalkulation) kostet.<sup>119</sup> Im Rahmen der Abbildung des Ressourcenverbrauches sind vor allem die Änderung der einzelnen Kostenarten und die Kosten pro Geschäftsvorfall über die Zeit von Bedeutung.<sup>120</sup> Dadurch schafft die Prozesskostenrechnung eine Grundlage zur Identifikation von Schwachstellen, wie das Auffinden kostenintensiver und gegebenenfalls unwirtschaftlicher Prozessabläufe. Durch die Prozesskostenrechnung hergestellte Transparenz lassen sich zum einen Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen finden.<sup>121</sup> Zum anderen könne in weiterer Folge mittels Prozesskosten die wirtschaftlichen Effekte von Prozessverbesserungen aufgezeigt werden.<sup>122</sup> Auch die Steuerung der Prozesse wird in späterer Folge durch die Anwendung der Prozesskostenrechnung deutlich erleichtert.<sup>123</sup>

Kritisch kann angemerkt werden, dass der Nutzen der Prozesskostenrechnung bei einer geringen Anzahl repetitiver Prozesse relativ gering ist und sich der Einführungsaufwand eines Prozesskostenrechnungssystems in der Praxis als sehr hoch herausgestellt hat. Es sind jedoch die Aufwendungen für die Einführung der Prozesskostenrechnung dann wesentlich geringer, wenn diese nicht separat, sondern gleichzeitig mit Prozessmanagement eingeführt wird.<sup>124</sup>

---

<sup>115</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>116</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>117</sup> vgl. Seicht, 2001

<sup>118</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>119</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>120</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>121</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>122</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>123</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>124</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

Die Ermittlung der verursachungsgemäßen Zuordnung der Kosten auf die Prozesse erfolgt in fünf Schritten:<sup>125</sup>

#### 1. Prozesskosten erfassen:

Wenn die Aufbauorganisation des zu betrachtenden Unternehmens der Prozessstruktur entspricht, ist es möglich, die Kostenblöcke direkt aus der Kostenartenrechnung abzulesen. Ist dies nicht der Fall, so sind zusätzliche Schritte zur korrekten Kostenerfassung, im Wesentlichen ein Dazufügen oder Wegstreichen (nicht)relevanter Kostenteile, vorzunehmen. Die Prozesskosten können in fünf Kostenarten eingeteilt werden:

- Gehalts- u. Sozialkosten (inkl. Überstunden)
- Zahlungen an Dritte (Lieferanten etc.)
- Kosten für Datenverarbeitungs-Systeme (Bürokommunikation, DV-Anwendungen...)
- Gebäudekosten
- sonstige Kosten (Reisen, Büromaterial, Abschreibungen...)

#### 2. Kosten zuordnen:

In diesem Schritt werden die Gesamtkosten auf die jeweiligen Subprozesse bzw. Prozessvarianten aufgeteilt. Dies soll möglichst direkt erfolgen, ansonsten ist ein entsprechender Verrechnungsschlüssel anzuwenden (z.B. Kostenart: DV Kosten; Verrechnungsschlüssel: CPU Zeit).

#### 3. Kostentreiber definieren:

Die Definition von Kostentriibern (engl.: cost driver) ermöglicht einen Kostenvergleich zwischen Prozessvarianten oder Schlüsselaktivitäten. Ein Kostentreiber ist ein Auslöser einer Aufgabe, welcher möglichst einfach mengenmäßig erfassbar und leicht verständlich sein muss. Beispielsweise besitzt der Subprozess Lager die Bezugsgröße Bestellung. Weitere Beispiele für Kostentreiber sind die Anzahl an Produktänderungen, die Anzahl an Computertansaktionen oder die Anzahl an Kunden. Der Zweck von Kostentriibern besteht darin, einen Zusammenhang zwischen Kosten, Prozessen und Kalkulationsobjekten herzustellen. Als Maßgrößen sollen Kostentreiber einerseits den Verbrauch von Ressourcen abbilden und andererseits die Kostenverteilung auf Kostenträger ermöglichen.<sup>126</sup>

#### 4. Prozesskostensatz ermitteln:

---

<sup>125</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>126</sup> vgl. Braun, 1999

Zuerst sind die Leistungsmengen eines Prozesses (Prozessvolumen) zu ermitteln. Es sind dies exemplarisch die Anzahl der Aufträge. Nun erhält man die Kosten pro Leistungseinheit (bzw. Kostentreiber) indem man die Gesamtkosten eines Prozesses durch den jeweiligen Kostentreiber dividiert.

#### 5. Prozesskosten auswerten:

Die Auswertung der ermittelten Prozesskosten hat in Abhängigkeit der Zielsetzung bzw. der Kontextfaktoren (z.B. Detaillierungsgrad) zu erfolgen. Es ist nun möglich, bei festgelegten Leistungsmengen und bekanntem Ressourcenverbrauch pro Kostentreiber die Auslastung und die Ressourcenbeanspruchung darzustellen.

Abbildung 2-6 enthält Prozesskennzahlen zur Dimension Prozesskosten.

<b>Prozesskosten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozesskosten (insges. oder pro Geschäftsvorfall)</b></li> <li>• <b>Prozesskostensatz</b></li> <li>• <b>Kostenarten (insges. oder pro Geschäftsvorfall)</b></li> <li>• <b>Gehalts- u. Sozialkosten</b></li> <li>• <b>Zahlungen an Dritte</b></li> <li>• <b>Kosten für Datenverarbeitungs-Systeme</b></li> <li>• <b>Gebäudekosten</b></li> <li>• <b>sonstige Kosten</b></li> <li>• indirekte Kosten (insges. oder pro Geschäftsvorfall)</li> <li>• direkte Kosten (insges. oder pro Geschäftsvorfall)</li> <li>• IT-Kosten pro Arbeitsplatz</li> <li>• Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter</li> <li>• Deckungsbeitrag pro Geschäftsvorfall</li> <li>• Anfragebearbeitungskosten je Anfrage</li> <li>• Anfragebearbeitungskosten je Auftrag (realisierte Anfrage)</li> <li>• Anfragebearbeitungskosten durch Kosten des Vertriebs</li> <li>• Prozesskosten durch abgeschlossene Aufträge</li> </ul>

Abbildung 2-6: Prozesskennzahlen zur Dimension Prozesskosten

#### 2.2.1.2.5 Prozesskennzahlendimension Qualität (Fehler)

Die Güte eines Produktes oder einer Dienstleistung wird mittels ihrer Qualität beschrieben.<sup>127</sup>

“Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.”<sup>128</sup> Ein Hersteller eines Produktes oder einer Dienst-

<sup>127</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>128</sup> Kotler, 2000, S.57

leistung liefert nach dieser Definition Qualität, wenn die Bedürfnisse bzw. Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Qualität ist deshalb kein absoluter Begriff, sondern immer von den Erwartungen des Kunden abhängig.<sup>129</sup> Nur die von Kunden subjektiv empfundene Qualität kann zu Kundenzufriedenheit und im besten Fall zu Kundentreue werden.<sup>130</sup> Diese Kundenorientierung hinsichtlich der Sichtweise der Qualität findet sich auch im Prozessmanagement wieder. Unter Qualität im Sinne einer Fehlerrate wird die Konformität des Prozessergebnisses zu definierten Vorgaben (zur Outputnorm) von (internen und externen) Kunden gesehen.<sup>131</sup> Die Fehlerrate sagt also aus, welcher Anteil des Prozessergebnisses bzw. der Geschäftsfälle fehlerhaft zum Kunden gelangt.<sup>132</sup> „Jede Prozessleistung muss definierte Anforderungen erfüllen.“<sup>133</sup> Insbesondere bei Dienstleistungen treten jedoch häufig Probleme hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen auf. Dies kommt daher, da die Anforderungen in der Regel nicht bekannt bzw. klar definiert sind, sich auf die Zukunft beziehen, also Korrekturmaßnahmen nicht mehr möglich und Anforderungen vorrangig subjektiv (z.B. Image der Leistung) sind.<sup>134</sup> Speziell das erste Problem, die Unbekanntheit und unklare Definition der Anforderungen, kann mittels Festlegung der Anforderungen gelöst werden. Hierbei ist es notwendig, eine Outputnorm, also das zu erreichende Qualitätsniveau, zu definieren.<sup>135</sup> Diese Definition erfolgt dadurch, indem mit den (internen und externen) Kunden die Anforderungen des Prozessergebnisses hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten in Outputnormen festgelegt werden. Eine Outputnorm wird nun im Dokument „Service Level Agreement“ formalisiert, welches in kompakter Form die Essenzialien des Prozessergebnisses darstellt und eine Abweichung von der Outputnorm im Falle eines Fehlers schnell feststellbar macht.<sup>136</sup>

Qualität beeinflusst sowohl die Abläufe innerhalb des Unternehmens, als auch bestimmte Faktoren im Unternehmensumfeld. Zu den internen Konsequenzen mangelnder Qualität zählen Verzögerungen bei der Bearbeitung des Prozessergebnisses durch Korrekturen und Nachbesserungen, die Bindung von Ressourcen sowie das Ansteigen der Kosten, was in Summe zu einer gesenkten Produktivität führt.<sup>137</sup> Die Qualitätsmessung dient der Verringerung von Fehlerkorrekturkosten und der Behebung prozessualer Schwachstellen. Letzteres äußert sich beispielsweise in einer Reduktion der durchschnittlichen Durchlaufzeit.<sup>138</sup> Somit führen Qualitätsmessung und die daraus resultierende Fehlerbehebung in weiterer Folge zu höherer Kun-

---

<sup>129</sup> Mende, 1995

<sup>130</sup> Scheermesser, 2003

<sup>131</sup> Gaitanides et al., 1994

<sup>132</sup> Mende, 1995

<sup>133</sup> Mende, 1995, S.81

<sup>134</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>135</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>136</sup> vgl. Scholz, 1995

<sup>137</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>138</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

denzufriedenheit, denn „ein Fehler bedeutet immer eine enttäuschte Erwartung des Kunden.“<sup>139</sup> Externe Konsequenzen mangelnder Qualität umfassen demnach geringere Kundenzufriedenheit und Umsatzeinbußen.<sup>140</sup> Deckt sich das Prozessergebnis nicht zu einem sehr großen Anteil mit den gestellten Anforderungen, so werden Produkte und Dienstleistungen „am Markt vorbeientwickelt“, was im schlimmsten Fall zu einem oft nicht unerheblichen Kundenabgang und in weiterer Folge zu Umsatzeinbrüchen führen kann. Hohe Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität kann nur durch hohe Prozessqualität, gemessen anhand der Fehler, erreicht werden.<sup>141</sup>

Zahlreiche Unternehmen messen die Qualität ihrer Prozesse mittels Qualitätskosten. Qualitätskosten lassen sich in Präventivkosten und Fehlleistungskosten unterteilen. Mittels präventiver Maßnahmen sollen Fehler vermieden und Qualitätsziele erreicht werden. Ist es jedoch bereits zu Fehlern, also zu einer Abweichung von der definierten Outputnorm gekommen, so verursachen die Suche und die Beseitigung von Fehlern bzw. Fehlerursachen sogenannte Fehlleistungskosten. Da aber Qualitätskosten eingeschränkte Aussagekraft und keinen direkten Bezug zur Kundenzufriedenheit aufweisen, ist es sinnvoller, Prozesskennzahlen zu betrachten, welche direkt aus den Prozessen ableitbar sind, wie etwa die Fehlerrate oder den first-pass-yield (FPY).<sup>142</sup> Die Fehlerrate erhält man nun, indem man die Anzahl nicht konformer Outputeinheiten durch die Anzahl aller Outputeinheiten dividiert<sup>143</sup> und misst demnach den Grad der Erfüllung der Anforderungen der Kunden.<sup>144</sup>

Eine der Fehlerrate ähnliche, jedoch etwas speziellere Qualitäts-Prozesskennzahl ist der FPY. Der FPY wird definiert als Prozentsatz an Bearbeitungsobjekten, deren Ergebnis bereits im ersten Prozessdurchlauf fehlerfrei ist und keine Nacharbeit erfordert. Durch Multiplikation der FPYs der einzelnen Subprozesse erhält man den FPY eines Prozesses.<sup>145</sup>

In der Praxis hat sich die Ermittlung des FPYs in der Fertigung bewährt und seine Übertragung auf „white-collar“-Bereiche beginnt sich zunehmend zu etablieren.<sup>146</sup> Neben der Fehlerrate und dem FPY gibt es weitere auf Fehler hinweisende Indikatoren, mittels welcher sich Qualität operationalisieren lässt: Häufigkeit der Nachbearbeitung, zur Nachbearbeitung erfor-

---

<sup>139</sup> Gaitanides et al., 1994, S.104

<sup>140</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>141</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>142</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>143</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>144</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>145</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>146</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005



derlicher Zeitaufwand, Inspektionen, Kontrollen und Verifikationen, Verhältnis der Anzahl an Reklamationen zur Anzahl verkaufter Stück sowie Ablehnungsrate der Kunden.<sup>147</sup>

Hinsichtlich der Auswertung der Qualität plädieren Gaitanides et al. bei Prozessen mit externem Kundenkontakt für die Ableitung dreier Qualitätsindikatoren aus der Outputnorm. Es handelt sich hierbei um Qualitätsanforderungen, die Bestandteile der Leistungsanforderungen mit externen Kunden sind, um Qualitätsaspekte, die zwar nicht in Leistungsvereinbarungen mit externen Kunden enthalten, aber dennoch relevant sind (z.B. Rechnungsrichtigkeit), und um Qualitätsergebnisse, die hauptsächlich interne Kunden betreffen. Besonders wichtig ist diese Dreiteilung, wenn intern ermittelte Qualitätswerte direkt mit externen Ergebnissen (z.B. aus Kundenumfragen) korreliert werden sollen.<sup>148</sup> Abbildung 2-7 enthält Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler).

<b>Qualität (Fehler)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fehlerrate</b></li> <li>• <b>FPY</b></li> <li>• <b>Ablehnungsrate</b></li> <li>• <b>Anzahl Kontrollen</b></li> <li>• <b>zur Nachbearbeitung notwendiger Zeitaufwand</b></li> <li>• Anzahl Nachbearbeitungen</li> <li>• Reklamationsquote (Anzahl reklamierter Outputseinheiten durch Anzahl Outputseinheiten)</li> <li>• Reklamationskosten absolut</li> <li>• Reklamationskosten relativ (Reklamationskosten pro Outputseinheit)</li> <li>• Reklamationskostenintensität (Reklamationskosten durch Umsatz eines Kunden)</li> <li>• Fehlerquote pro Bearbeitungsschritt</li> <li>• Häufigkeit bestimmter Fehlerarten (z.B. durch Medienbrüche, unzureichende Infos)</li> <li>• Ausschußquote</li> <li>• Qualitätskosten (alle Kosten, die durch qualitätssichernde Entscheidungen und Maßnahmen verursacht werden)</li> <li>• Anteil der Qualitätskosten an Prozesskosten</li> <li>• Kosten der Reklamationsbehandlung</li> <li>• Kosten für Garantieleistungen</li> <li>• Nachbearbeitungskosten</li> <li>• Anzahl Abweichungen von <b>outputnormen</b></li> <li>• Input-Fehlerquote (Qualitätsmangel bei Lieferungen)</li> <li>• Kontroll- u. Prüfkosten bei Leistungsausgang</li> <li>• Kontroll- u. Prüfkosten bei Leistungseingang</li> <li>• Anzahl Rückfragen (zur Klärung von Unklarheiten vor Output-Freigabe)</li> <li>• Anzahl Stornotransaktionen</li> <li>• Zeitaufwand für qualitätssichernde Tätigkeiten</li> <li>• Zeitaufwand für Behebung von Qualitätsmängeln</li> <li>• Gewicht des Fehlers</li> <li>• Zeit seit letztem Fehler</li> <li>• Kosten je Reklamation (Reklamationskosten durch Anzahl der Reklamationen)</li> <li>• Schulungskosten je Mitarbeiter</li> <li>• Weiterbildungskosten je Mitarbeiter</li> </ul>

*Abbildung 2-7: Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler)*

<sup>147</sup> vgl. Adair u. Murray, 1994; Weth, 1997

<sup>148</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

### 2.2.1.2.6 Prozesskennzahlendimension Flexibilität

Flexibilität spielt bei einem Unternehmen in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Erstens bedeutet Flexibilität die Anpassungsfähigkeit des Managements und somit des Prozessmanagements an ein sich immer schneller änderndes Unternehmensumfeld. Diese Dynamik des Unternehmensumfeldes resultiert aus vier immer rascher stattfindenden Veränderungen in den Bereichen Technologie, Marktstruktur, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Kultur und Gesellschaft. Wenn sich das Unternehmensumfeld verändert, ist es also Aufgabe des Prozessmanagements, die Prozesse im Unternehmen entsprechend umzugestalten.<sup>149</sup>

Zweitens bezieht sich Flexibilität auf die Fähigkeit eines Prozesses, auf verschiedene, auch unvorhergesehene Fälle, eingehen zu können. Hier werden also Sonderfälle mit Standardfällen verglichen und festgestellt, bis zu welchem Ausmaß und mit welchem Aufwand Sonderfälle erfüllt werden können. Wie schon erwähnt ist die Kundenorientierung der zentrale Gedanke im Prozessmanagement. Da unterschiedliche Kunden unterschiedliche und wechselnde Anforderungen hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten der angebotenen Leistungen haben, ist es notwendig, die Prozessleistungen flexibel zu gestalten.<sup>150</sup>

„Flexibilität bedeutet die Fähigkeit, auf wechselnde Anforderungen der Kunden einzugehen“<sup>151</sup>, sich also an den Kunden zu orientieren. „Die Befriedigung der Kundenwünsche ist für jeden Prozess die Basis des Erfolgs.“<sup>152</sup> Deshalb bedarf es der Flexibilität eines jeden Prozesses, damit die angebotenen Leistungen die variierenden Anforderungen der Kunden abdecken. Flexibilität manifestiert sich unter anderem im Vermögen Leistungsmengen zu steigern, Sonderwünsche zu erfüllen sowie mehrere unterschiedliche Vorfälle gleichzeitig zu behandeln.<sup>153</sup> Der geforderten Flexibilität durch kundenspezifische Prozesse gerecht zu werden, führt in der Regel zu höherer Kundenzufriedenheit.<sup>154</sup>

Prozesse sind also so zu gestalten, dass sie im Bedarfsfall leicht geändert bzw. erweitert werden können, um variierende Anforderungen der Kunden erfüllen zu können.<sup>155</sup> Wenn die Notwendigkeit dazu besteht, sind Prozessvarianten zu bilden. Dies wird beispielsweise von der Inanspruchnahme der Ressourcen bestimmt. Der Auftragsabwicklungsprozess innerhalb eines Unternehmens wird je nach Kundensegment und Auftragsart in die Prozessvarianten Großkunden, Kleinkunden, Standard-, Spezialauftrag zerteilt. Den unterschiedlichen Anforde-

---

<sup>149</sup> vgl. Allweyer, 1998

<sup>150</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>151</sup> Mende, 1995, S.47

<sup>152</sup> Österle, 1995, S.109

<sup>153</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>154</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>155</sup> vgl. Mende, 1995

rungen mittels Flexibilität gerecht zu werden ist die Voraussetzung für die Erstellung eines kundenspezifischen Produktes oder einer kundenspezifischen Dienstleistung. Dies gilt wiederum als Voraussetzung zur Kundenzufriedenheit.<sup>156</sup>

„Die Flexibilität ist grundsätzlich nur schwer messbar.“<sup>157</sup> Durch Betrachtung der beiden generell anwendbaren Prozesskennzahlen Prozessvolumen und Sortimentstruktur kann jedoch ein Überblick über die Flexibilität des jeweiligen Prozesses im Unternehmen gewonnen werden. Das Prozessvolumen drückt die Anzahl der behandelten Geschäftsfälle in einem Prozess aus. Es ist dies zum Beispiel die Anzahl der Bestellungen. Die Prozesskennzahl Prozessvolumen wird häufig mit anderen Prozesskennzahlen, wie der durchschnittlichen Durchlaufzeit verknüpft, um sich der gegenseitigen Abhängigkeiten bewusst zu werden, und deren Ausmaß vor Augen zu führen. Die Sortimentstruktur spiegelt die Tatsache wieder, dass kein Prozess bloß eine einzige Art von Leistung erbringt, sondern ein mehr oder weniger umfangreiches Leistungsspektrum. Somit beschreibt die Sortimentstruktur den Anteil der verschiedenen Leistungsarten an der Gesamtzahl der Leistungen eines Prozesses (Prozessvolumen).<sup>158</sup> Insofern entspricht die Sortimentstruktur dem Anteil (sinnvoll gebildeter) Prozessvarianten innerhalb eines Prozesses. Nun sind innerhalb des Leistungsspektrums in der Regel nicht alle Leistungen gleich profitabel oder strategisch relevant. Deshalb sollte sich ein Unternehmen auf jene Leistungen konzentrieren, welche ihm langfristig den größten Nutzen verschaffen. Insofern hilft die Prozesskennzahl Sortimentstruktur Ressourcen innerhalb der Prozessplanung adäquat zuzuteilen.<sup>159</sup> Abbildung 2-8 enthält Prozesskennzahlen zur Dimension Flexibilität.

<b>Flexibilität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozessvolumen</b> (Anzahl behandelter Geschäftsvorfälle in einem Prozess)</li> <li>• <b>Sortimentstruktur</b> (Anteil verschiedener Leistungsarten an Gesamtzahl der Leistungen)</li> <li>• Anteil Sonderfälle</li> <li>• Anteil der neuartigen Vorfälle an allen Vorfällen</li> <li>• Grad des Eingehens auf Kundenwünsche</li> <li>• Kosten für die Behandlung von Sonderfällen</li> <li>• Dauer für die Behandlung von Sonderfällen</li> <li>• Zeitdifferenz für die Bearbeitung von Standard- u. Sonderfällen</li> <li>• Anzahl Überstunden</li> <li>• Überstunden pro Sonderfall</li> <li>• erfüllte Anfragen durch Gesamtanfragen</li> <li>• Anzahl <b>Prozessvarianten</b> pro Geschäftsprozess</li> </ul>

Abbildung 2-8: Prozesskennzahlen zur Dimension Flexibilität

<sup>156</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>157</sup> Mende, 1995, S.88

<sup>158</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>159</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

### 2.2.1.2.7 Prozesskennzahlendimension Kundenzufriedenheit

Seit circa dem Ende der 1980er-Jahre ist die Kundenorientierung zum Ziel und Leitbild vieler Unternehmen geworden.<sup>160</sup> „Die Position eines Unternehmens am Markt wird im Wesentlichen vom Grad der Kundenzufriedenheit bestimmt.“<sup>161</sup> Die Kundenzufriedenheit ist für viele Unternehmen der wichtigste Indikator, an welchem das Prozessergebnis gemessen wird.<sup>162</sup> Kundenanforderungen, also die erwartete Leistung, bestimmen zu einem großen Teil, welche Prozesse notwendig sind und wie die Erwartungen der Kunden hinsichtlich des Prozessergebnisses zu erfüllen sind.<sup>163</sup> Diese Aussagen lassen die Wichtigkeit einer Kundenorientierung sowie der Herstellung von Kundenzufriedenheit für Unternehmen, in denen Prozessmanagement wirklich gelebt wird, deutlich erkennen. Es ist daher wichtig, sich sowohl an den externen, als auch an den internen Kunden zu orientieren.<sup>164</sup> Erfolgreiche Unternehmen brauchen deshalb fundierte Kenntnisse über jene Faktoren, welche bei ihren Kunden Zufriedenheit auslösen. Laut Gaitanides et al. bedeutet Zufriedenstellung von Kunden erstens die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und zweitens die identifizierten Wünsche zu befriedigen. Kundenzufriedenheit ergibt sich daraus, möglichst keine Abweichung von den identifizierten Kundenwünschen zuzulassen. Kundenwünsche beziehen sich beispielsweise auf Produktqualität oder Flexibilität der Verwaltung bei Änderungswünschen.<sup>165</sup> Der Erfolg des Unternehmens hängt entscheidend davon ab, inwieweit die Anforderungen der Kunden erfüllt werden können.<sup>166</sup> Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit entspricht der ganzheitlichen Optimierung der Prozesskennzahlendimensionen Zeit, Kosten, Qualität (Fehler) und Flexibilität<sup>167</sup> Höhere Kundenzufriedenheit führt in der Regel zu höherer Kundenloyalität und steigende Wiederkaufsraten und sollte sich, im Falle von verstärkter Mundpropaganda, in niedrigeren Marketingkosten niederschlagen.<sup>168</sup>

Die Messung der Kundenzufriedenheit kann direkt oder indirekt erfolgen. Im Rahmen der indirekten Messung können Mitarbeiter mit häufigem Kundenkontakt befragt oder unternehmensinterne Daten, wie die Anzahl an Beschwerden oder die Anzahl an Folgebestellungen, analysiert werden. Letzteres umfasst zum Beispiel Lieferzeiten und Termintreue von Lieferungen, die Betrachtung von Fehlerraten oder die Analyse der Kundenfluktuation. Die direkte

---

<sup>160</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>161</sup> Gaitanides et al., 1994, S.87

<sup>162</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>163</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>164</sup> Interne Kunden erhalten Teilprozessergebnisse, die diese dann weiterbearbeiten.

<sup>165</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>166</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>167</sup> vgl. Mende, 1995; siehe Abschnitt 2.2.1.2.8

<sup>168</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

Messung der Kundenzufriedenheit lässt sich entweder durch periodische Befragung der Kunden oder durch Befragung gleich nach der Bereitstellung von Prozessergebnissen bewerkstelligen. Die Kundenzufriedenheit sollte nicht nur periodisch, sondern auch bei gewissen Ereignissen gemessen werden und dadurch eine direkte Verbindung zu den Prozessen des Unternehmens herzustellen.<sup>169</sup> Die Beschaffenheit des Prozessergebnisses des jeweiligen Prozesses bestimmt Definition und Art der Messung der Kundenzufriedenheit. Es sollte regelmäßig gemessen und sorgfältig analysiert werden, um Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können. Die geforderte Regelmäßigkeit sollte sich in halbjährlich oder zumindest jährlich durchzuführenden Kundenbefragungen niederschlagen, da die Bedürfnisse der Kunden einem zeitlichen Wandel unterliegen.<sup>170</sup>

Die Befragung von Kunden erfolgt häufig mittels standardisierter Fragebögen. Es sind nun für jeden (Sub-)Prozess Fragenkomplexe zu definieren. Ein möglicher Fragenkomplex für den Prozess „Produktversorgung sichern“ ist beispielsweise Lieferzeit oder Einhaltung von Lieferterminen.<sup>171</sup> Darüber hinaus sollten folgende Inhalte auf jeden Fall im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsbefragung erhoben werden:<sup>172</sup> Zufriedenheit mit Prozessergebnissen; die wichtigsten Merkmale des Prozessergebnisses; Wettbewerber, die bessere Leistungen anbieten; Verbesserung oder Verschlechterungen, die der Kunde wahrgenommen hat sowie wie schnell und kompetent gelegentlich auftretende Probleme gelöst werden (Reklamationsmanagement). Die Summe aller Fragenkomplexe ergibt nun ein Abbild der Prozesserleistung bezüglich der Kundenzufriedenheit. Zusätzlich sollten auf jeden Fall Kommentarfragen hinsichtlich Anregungen, Vorschlägen oder Vorstellungen über das zukünftige Leistungsangebot im Fragebogen vorkommen.<sup>173</sup> Abbildung 2-9 enthält Prozesskennzahlen zur Dimension Kundenzufriedenheit.

---

<sup>169</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>170</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>171</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>172</sup> vgl. Ahlrichs und Knuppertz, 2006

<sup>173</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<b>Kundenzufriedenheit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anteil zufriedener Kunden</b></li> <li>• <b>Änderung der Kundenzufriedenheit</b></li> <li>• Anzahl der Beschwerden</li> <li>• Anzahl der Folgebestellungen nach Beschwerden</li> <li>• Anzahl der Folgebestellungen</li> <li>• Verhältnis erfüllter Kundenwünsche</li> <li>• Beratungsquote (Anzahl persönlich beratener Kunden durch Anzahl Berater)</li> <li>• Beratungsgüte (Verhältnis zufriedengestellter Kunden zu Gesamtberatungen)</li> <li>• Servicegrad (tatsächlicher Service / Maximalservice)</li> <li>• Serviceintensität (Anzahl der Kunden durch Anzahl der Serviceplätze)</li> <li>• Anteil umgesetzter Verbesserungsvorschläge</li> <li>• Zuverlässigkeit des Prozessergebnisses</li> <li>• Funktionalität des Prozessergebnisses</li> <li>• Neuproduktanteil (Anzahl neuer Produkte durch Gesamtanzahl Produkte)</li> <li>• Kundenverlustintensität (Zahl verlorener Kunden durch Anzahl aller Kunden)</li> <li>• Kundenfluktuation (Zahl neu gewonnener Kunden durch Zahl verlorener Kunden)</li> <li>• Verhältnis Umsätze Altkunden zu Neukunden</li> <li>• Kosten je Beschwerde (Beschwerdekosten durch Anzahl der Beschwerden)</li> <li>• Angebotserfolgsquote (Anzahl der Angebote, die zu Bestellung führt)</li> <li>• Anzahl Empfehlungen (von Kunden an Neukunden)</li> <li>• Dauer der Kundenbeziehung</li> </ul>

Abbildung 2-9: Prozesskennzahlen zur Dimension Kundenzufriedenheit

### 2.2.1.2.8 Wechselwirkungen zwischen Prozesskennzahlenkategorien sowie prozessspezifische Kennzahlen

Zu Zwecken der Übersichtlichkeit wurden die fünf Prozesskennzahlenkategorien Zeit, Prozesskosten, Qualität (Fehler), Flexibilität und Kundenzufriedenheit einzeln beschrieben. Wie schon kurz angedeutet stehen die fünf Prozesskennzahlenkategorien jedoch in (teilweise enger) Wechselwirkung zu einander. Da sie sich gegenseitig beeinflussen, ist es notwendig, dass sie zusammenhängend betrachtet, analysiert und gesteuert werden.<sup>174</sup> Selbst wenn sich das Unternehmen nur auf eine der Kategorien konzentriert, werden jedoch meist die anderen ebenso (mit-)beeinflusst.<sup>175</sup> Die gegenseitige Beeinflussung von Qualität, Kosten und Zeit wird als „magisches Dreieck“ bezeichnet. Dieses „magische Dreieck“, was die gegenseitigen Abhängigkeiten ausdrückt, ist in den Leistungen und somit in den Prozessen von Unternehmen fest verankert. Nur bei oberflächlicher Betrachtung wirkt sich eine der Kategorien zu Lasten der anderen aus.<sup>176</sup> Es besteht also keine unmittelbare Zielkonkurrenz zwischen den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten, im Speziellen dann nicht, wenn z.B. Durchlaufzeitenreduzierungen durch Maßnahmen der Prozessgestaltung, also ohne zusätzlichen Aufwand, realisiert werden.<sup>177</sup> Abbildung 2-10 zeigt das magische Dreieck.

<sup>174</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>175</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>176</sup> vgl. Sommerlatte und Mollenhauer, 1992

<sup>177</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

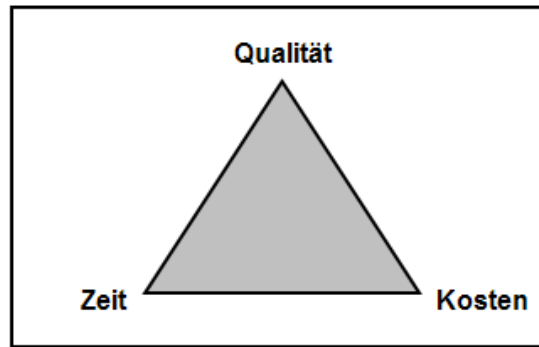


Abbildung 2-10: Magisches Dreieck <sup>178</sup>

Die klassischen Kategorien Zeit, Qualität und Kosten sind im Rahmen des Prozessmanagements um die Kategorien Flexibilität und Kundenzufriedenheit zu ergänzen. In erfolgreichen Unternehmen agieren die Mitarbeiter im Bewusstsein der gegenseitigen Abhängigkeiten der fünf Prozesskennzahlenkategorien. Ein paar der möglichen Wirkungszusammenhänge innerhalb des „magischen Fünfecks“ sollen nun exemplarisch angeführt werden. Die Dimension Zeit lässt sich in die Bearbeitungsdauer eines Prozesses und in den Zeitpunkt der Bereitstellung des Prozessergebnisses zerteilen. Steigt die Bearbeitungsdauer, so steigen die Bearbeitungskosten. Durch eine kürzere Bearbeitungsdauer werden die Ressourcen kürzer gebunden, was zu geringeren Prozesskosten führt. Sowohl eine zu lange, als natürlich auch eine ungewisse Bearbeitungsdauer haben negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.<sup>179</sup> Je früher die Prozessergebnisse eines Unternehmens erstellt werden (Verkürzung von Prozesszeiten), desto größer ist die Flexibilität am Markt.<sup>180</sup> Je sorgfältiger das Prozessergebnis erstellt wird, desto länger ist die Bearbeitungs- und die Durchlaufzeit, es werden jedoch weniger Fehler und Nacharbeiten anfallen.<sup>181</sup> Die ganzheitliche Optimierung der Prozessparameter Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität resultiert in einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit.<sup>182</sup> Die Erreichung dieses Zustandes ist im Prozessmanagement anzustreben, wobei die Optimierung laufend zu erfolgen hat, damit sich ändernde Rahmenbedingungen adäquat berücksichtigt werden.

<sup>178</sup> vgl. Sommerlatte und Mollenhauer, 1992

<sup>179</sup> vgl. Sommerlatte und Mollenhauer, 1992

<sup>180</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>181</sup> vgl. Sommerlatte und Mollenhauer, 1992

<sup>182</sup> vgl. Mende, 1995; Gaitanides et al., 1994

Die fünf allgemeinen Prozesskennzahlenkategorien sind im jeweiligen Unternehmen um einige transparente und übersichtliche prozessspezifische Kennzahlen zu ergänzen.<sup>183</sup> Beispiele für prozessspezifische Kennzahlen umfassen den Lagerumschlag in einem Logistikprozess, die Debitorenverlustquote in der Auftragsabwicklung,<sup>184</sup> den Anteil erreichter Mitglieder einer bestimmten Zielgruppe durch eine bestimmte Werbemaßnahme oder den Anteil an Kunden eines Spediteurs, welche einen abplanbaren LKW benötigen. Es gibt nun vier Möglichkeiten prozessspezifische Kennzahlen zu entwickeln:<sup>185</sup>

- 1) Betrachtung und Analyse der konkreten Prozesse im Unternehmen
- 2) Stakeholder - Analyse
- 3) Ableitung aus der Literatur (Bücher, Fachzeitschriften etc.)
- 4) direkter Kontakt mit Berufs- und Branchenverbänden oder anderen Organisationen

Wenn man durch Betrachtung und Analyse der Prozesse in einem Unternehmen prozessspezifische Kennzahlen entwickelt, kann man auf ein Feedback-Diagramm zurückgreifen. In diesem wird das Zusammenwirken der Einflussfaktoren netzwerkartig dargestellt, um bis jetzt vergessene Faktoren leichter identifizieren zu können. Innerhalb der Stakeholder-Analyse werden jene (Personen-)Gruppen identifiziert, die den Prozess beeinflussen und unterschiedliche Erfolgsmaßstäbe anlegen, aus deren Betrachtung diverse prozessspezifische Kennzahlen ableitbar sind. Eine weitere Möglichkeit zur Entwicklung prozessspezifischer Kennzahlen ist deren Ableitung direkt aus der entsprechenden Literatur. Zwar können diese zumeist nicht eins zu eins in der Praxis angewandt werden, ein guter Überblick über mögliche prozessspezifische Kennzahlen kann dennoch gewonnen werden. Die vierte Variante besteht im Zurückgreifen auf best-practice-Prozesskennzahlen von Berufs- und Branchenverbänden oder anderen Organisationen.<sup>186</sup> Betrachtet man die vier Verfahren zur Generierung von prozessspezifischen Kennzahlen lässt sich feststellen, dass ein „Höchstmass an Prozessspezifität“ nur durch Betrachtung und Analyse der konkreten Prozesse im Unternehmen erreicht werden.

#### **2.2.1.2.9 Strategiedeterminierte Auswahl von Prozesskennzahlenkategorien**

Im Rahmen der Herstellung von Prozessleistungstransparenz sind nun die Prozesse mittels Prozesskennzahlen der fünf Prozesskennzahlenkategorien zu messen. Bei der Erfassung der tatsächlichen Prozessleistung ist zu beachten, dass nicht durch eine Fülle von Prozesskenn-

---

<sup>183</sup> vgl. Mende, 1995; Gaitanides et al., 1994

<sup>184</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>185</sup> vgl. Österle, 1995; Mende, 1995

<sup>186</sup> vgl. Österle, 1995; Mende, 1995



zahlen die angestrebte Übersichtlichkeit wieder verloren geht. Dazu ist es notwendig, Prozesskennzahlen nach identischen Kriterien (top-down) zu definieren um so die Prozessmerkmale möglichst vollständig zu erfassen.<sup>187</sup> Da die Strategie des Unternehmens dessen langfristige Positionierung am Markt bestimmt und somit festlegt, in welche Richtung das Unternehmen entwickelt werden soll und somit über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens entscheidet,<sup>188</sup> ist die Strategie bereits in dieser frühen Stufe der Revolutionsphase einzubeziehen. Je nachdem welche Strategie das Unternehmen verfolgt, sind gewisse Kategorien von Prozesskennzahlen verstärkt zu erheben.<sup>189</sup> Nach Porter können drei verschiedene Unternehmensstrategien, nämlich die Differentiation-Strategy, die Cost-Leadership-Strategy und die Focus-Strategy unterschieden werden.<sup>190</sup> „Bei einer Differenzierungsstrategie versuchen Unternehmen, den Kunden durch bestimmte Eigenschaften ihres Angebotes eine bessere Leistung zu bieten, die einen höheren Nutzen vermittelt, so dass die Kunden dann auch bereit sind, einen höheren Preis – eine sogenannte Preisprämie – zu zahlen.“<sup>191</sup> Charakteristisch für die Differentiation-Strategy ist das Bestreben des Unternehmens, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von denen der Mitbewerber in der Wahrnehmung der Kunden abzuheben. Eine erfolgreiche Differenzierung ist jedoch mit erheblichen Kosten verbunden.<sup>192</sup> Die angestrebte Abhebung des eigenen Produktes kann auf objektiv oder subjektiv erfassbaren Faktoren beruhen. Objektive „Quellen der Einzigartigkeit“ sind beispielsweise technische Eigenschaften des Produktes, eine besondere Produktausstattung oder ein umfassendes Servicenetz. Marke und Image sind Beispiele für einen subjektiv wahrgenommenen Nutzen der eine Differenzierungsstrategie ermöglicht.<sup>193</sup> Bei Verfolgung einer Cost-Leadership-Strategy setzt das Unternehmen alles daran, durch Kosteneinsparungen und strenge Kontrollen eine effizientere Herstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen zu bewerkstelligen als ihre Konkurrenten, jedoch gleichzeitig vergleichbare Qualität anzubieten. Bei der dritten Unternehmensstrategie nach Porter, der Focus-Strategy, konzentriert sich das Unternehmen auf einen speziellen, meist kleinen, abgegrenzten Markt (bzw. Käufergruppe), um darin entweder eine Cost-Leadership oder eine Differentiation-Strategy zu verfolgen.<sup>194</sup> So gesehen ergeben sich zwei generische Wettbewerbsstrategien, die Differenzierungsstrategie und die Strategie der Kosten-/Preisführerschaft. Unternehmen, welche dauerhaft erfolgreich sein wollen, sollten jedoch beiden Ansatzpunkten zumindest ein wenig Beachtung schenken. Ein Kosten-/Preisführer

---

<sup>187</sup> vgl. Gaitanides, 1994

<sup>188</sup> vgl. Hungenberg und Wulf, 2007

<sup>189</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>190</sup> vgl. Daft, 2004

<sup>191</sup> Hungenberg und Wulf, 2007, S.147

<sup>192</sup> vgl. Daft, 2004

<sup>193</sup> vgl. Hungenberg und Wulf, 2007

<sup>194</sup> vgl. Daft, 2004

muss ein Mindestmaß an Qualität liefern und ein Differenzierer darf die Kosten seiner Leistungen nicht aus den Augen verlieren.<sup>195</sup> Die Vorgabe einer bestimmten Unternehmensstrategie erfordert also die Konzentration auf eine oder mehrere Kategorien von Prozesskennzahlen. So werden beispielsweise bei einer Differenzierungsstrategie die Prozesskennzahlenkategorien Qualität und Zeit den Orientierungsschwerpunkt bilden.

## 2.2.2 Prozessanalyse

Herrscht sowohl Prozessstrukturtransparenz als auch Prozessleistungstransparenz aller Ist-Prozesse, ist die Basis für die eigentliche Prozessanalyse geschaffen. Zu Beginn der Prozessanalyse sollte eine ganzheitliche Abbildung der Prozesse gewährleistet sein. Erstens sollten die einzelnen Prozesse mit all ihren Prozessebenen, Teilprozessen und Aktivitäten sowie Schnittstellen zu anderen Prozessen abgebildet sein. Dabei sind neben den konkreten fachlichen Inhalten der einzelnen Prozesse die Prozessziele anzugeben.<sup>196</sup> Zweitens hat Klarheit über die ausführende Organisationseinheit (Funktion, Person, Abteilung...), also über die Prozessverantwortlichen und -beteiligten zu herrschen. Drittens ist die Erfassung der „benutzten Werkzeuge“ wie etwa EDV-Systeme, Kommunikationswege etc. zur ganzheitlichen Abbildung notwendig. Viertens hat die Beschreibung eines Prozesses dessen Leistungstransparenz, also die gemessenen Prozesskennzahlen (Zeit, Kosten, Qualität etc.) zu beinhalten<sup>197</sup>

Durch die Analyse der entsprechenden Prozesse werden vorerst die Problemsymptome, wie lange Durchlaufzeiten oder Qualitätsmängel deutlich, welche häufig keine unmittelbaren Rückschlüsse auf Ursachen zulassen. Diese Problemsymptome sind „das Endglied einer Wirkungskette unterschiedlicher, räumlich und zeitlich getrennter sowie interaktiver Faktoren.“<sup>198</sup>

Die Prozessanalyse blickt nun unter die Oberfläche und identifiziert jene interaktiven Faktoren, welche die Problemursachen ausmachen.<sup>199</sup> Die Prozessanalyse hilft dabei, die Ist-Prozesse und ihr Umfeld zu verstehen. Es soll Transparenz über den Ist-Zustand geschaffen werden.<sup>200</sup> Dadurch entsteht die Basis zur Identifizierung von Schwachstellen und zur Lokalisierung von Verbesserungspotenzialen.<sup>201</sup> Die Verbesserungspotenziale sind in konkrete Verbesserungsmaßnahmen überzuleiten, welche mit Zielen zu versehen sind, um deren Messbar-

---

<sup>195</sup> vgl. Hungenberg und Wulf, 2007

<sup>196</sup> siehe Abschnitt 2.2.2.3

<sup>197</sup> vgl. Gaitanides, 1994; vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

<sup>198</sup> Weth, 1997, S.57

<sup>199</sup> vgl. Weth, 1997

<sup>200</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>201</sup> vgl. Becker et al., 2003

keit nach deren Umsetzung zu gewährleisten.<sup>202</sup> Wie schon zuvor bei der Messung der Prozessleistung ist nun auch bei der Analyse der Prozesse die Strategie des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Analyse der Prozesse muss zum Ziel haben, die Prozesse so zu gestalten, dass die Umsetzung der Unternehmensstrategie bestmöglich mittels der Prozesse erfolgen kann.<sup>203</sup>

### 2.2.2.1 Umfang der Prozessanalyse

Es herrschen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob und in welchem Umfang eine Prozessanalyse erfolgen soll. Folgende Punkte sprechen für eine Ist-Analyse: Das Verständnis der vorhandenen Abläufe wird erhöht, denn oftmals wissen die Mitarbeiter gar nicht genau, wie die Prozesse durch das gesamte Unternehmen hinweg verlaufen.<sup>204</sup> Diese Schaffung eines Überblicks über die bestehende Situation ist nicht nur für bestehende, sondern auch für neue und externe Mitarbeiter (z.B. Berater) hinsichtlich der späteren Soll-Prozesse relevant.<sup>205</sup> Durch eine Prozessanalyse kann das Know-how, welches in bestehenden Prozessen steckt, gesammelt werden. Die Ist-Analyse deckt bestehende Probleme auf, die bei der Konzipierung der Soll-Prozesse berücksichtigt werden können. Somit kann verhindert werden, dass alte bekannte Probleme im Soll-Zustand sozusagen automatisch (da unbemerkt) wieder auftreten. Durch Analyse des Ist-Zustandes der Prozesse wird die Umsetzungsstrategie von Ist- zu Soll-Prozessen, sowie ein späterer Vergleich mit den Soll-Prozessen ermöglicht und es lassen sich tatsächlich erreichte Verbesserungen und Einsparungspotenziale, aber auch mögliche Nachteile feststellen. Der Aufwand zur Erstellung der Soll-Prozesse fällt geringer aus, wenn die Ist-Prozesse als „Ausgangsmodell“ herangezogen werden können.<sup>206</sup>

Aufgrund der folgenden Punkte ist von einer zu ausführlichen Ist-Analyse eher abzusehen: Eine sorgfältige Ist-Analyse ist mit einem erheblichen zeitlichen und kostenmäßigen Aufwand verbunden. Dies im Speziellen dann, wenn die Ist-Prozesse bisher nur sehr wenig dokumentiert wurden bzw. die Dokumentation schon stark veraltet ist.<sup>207</sup> Die zu detaillierte Prozessanalyse birgt die Gefahr von Ermüdungserscheinungen sowie der „Fehlinterpretation der Analyse als „Suche nach dem Schuldigen““<sup>208</sup> in sich. Vor allem dann, wenn bestehende Prozesse grundlegend neu gestaltet werden, ist eine genauere Ist-Analyse nicht notwendig. Beschäftigen sich die Beteiligten zu intensiv mit den Ist-Prozessen, so besteht die Gefahr, dass ihr

---

<sup>202</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>203</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>204</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>205</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>206</sup> vgl. Allweyer, 2005; vgl. Becker et al., 2003

<sup>207</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>208</sup> Weth, 1997, S.59

Blick für grundlegende Änderungsmöglichkeiten verstellt bleibt<sup>209</sup> und beim Design von Soll-Prozessen bestehende fehlerhafte Abläufe unreflektiert übernommen werden.<sup>210</sup> Selbst bei aus Gründen der vorhanden „Betriebsblindheit“ interner Mitarbeiter eingesetzten externen Prozessmanagementexperten besteht dabei die Gefahr, dass sie nicht über grundlegende Veränderungen, sondern lediglich über Detailverbesserungen nachdenken. Allweyer meint, dass es zumeist sinnvoll ist, sich zuerst einen groben Gesamtüberblick über die Ist-Prozesse zu verschaffen und danach die wesentlichen Problemfälle zu identifizieren. Weitere Detailinformationen können dann im späteren Verlauf der Analyse noch erhoben werden.<sup>211</sup> Für die Durchführung einer Ist-Analyse, deren Aufwand sich aber in Grenzen hält, sprechen sich auch Schmelzer et al. aus. Neben der Kenntnis bestehender Schwachstellen liefert die Analyse Argumente, warum Prozesserneuerungen bzw. Prozessverbesserungen notwendig sind.<sup>212</sup>

### 2.2.2.2 Grafische Darstellung von Prozessstruktur und Prozessleistung

Die erhobene Prozessstruktur und die mittels Prozesskennzahlen gemessene Prozessleistung sind als Basis der Prozessanalyse in übersichtlicher Form darzustellen. Die Prozessstruktur abzubilden ist für die Analyse von Prozessen äußerst entscheidend. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Prozessvisualisierung wird ein gemeinsames mentales Modell geschaffen.<sup>213</sup> Die Erfahrung lehrt, dass obwohl alle Beteiligten glauben von denselben Dingen zu reden, doch ohne Prozessvisualisierung recht unterschiedliche Vorstellungen vom Ablauf der einzelnen Prozesse herrschen.<sup>214</sup> Das individuelle Prozessverständnis kann mittels des gemeinsamen mentalen Modells in ein allgemeines Prozessverständnis verdichtet werden.<sup>215</sup> Die Prozessvisualisierung hat also den Zweck, Prozessabläufe grafisch übersichtlich und dadurch für das Auge leicht erfassbar darzustellen.<sup>216</sup> Die grafische Darstellung der Prozesse soll einerseits all jene Informationen enthalten, welche für ein vollständiges Prozessverständnis erforderlich sind, andererseits jedoch soll die Visualisierung übersichtlich und für die beteiligten Mitarbeiter und sogar für Drittpersonen leicht verständlich sein.<sup>217</sup> Die häufigste Form der Prozessvisualisierung ist das Ablaufdiagramm, welches Abfolgen von Aktivitäten einzelner Prozesse abbildet.<sup>218</sup> Der durch bestehende Richtlinien und Arbeitsanweisungen vorhandene Interpreta-

---

<sup>209</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>210</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>211</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>212</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>213</sup> vgl. Schuh et al., 2007

<sup>214</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

<sup>215</sup> vgl. Schuh et al., 2007

<sup>216</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>217</sup> vgl. Weth, 1997; vgl. Schuh et al., 2007

<sup>218</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

tionsspielraum bezüglich der Abläufe im Unternehmen soll durch Ablaufdiagramme vermieden werden. Klarerweise hat die Darstellung der Prozessabläufe verständlich zu sein. Insbesondere ist eine einheitliche Prozesssprache zu verwenden und jede Aktivität ist mittels Substantiv und Verb zu beschreiben. Ersteres verhindert Intransparenz durch spezifische Fachausdrücke, letzteres soll ermöglichen, dass Außenstehende ohne weitere Informationen den groben Inhalt der Prozessabläufe zu verstehen vermögen. Durch die Visualisierung von Prozessabläufen kann Prozessstrukturtransparenz geschaffen werden.<sup>219</sup> Basierend auf der Prozessvisualisierung können nun alle gestaltungs- und optimierungsrelevanten Themen diskutiert und eingeleitet werden.<sup>220</sup>

Zusätzlich zur Visualisierung der Prozessstruktur sind ebenfalls die die Prozessleistung messenden Prozesskennzahlen übersichtlich und klar für die an der Analyse Beteiligten aufzubereiten. Dies stellt eine weitere wichtige Voraussetzung zur Durchführung der eigentlichen Prozessanalyse dar.<sup>221</sup> Neben der reinen Abbildung von Zahlen gibt es eine Reihe von Darstellungsmöglichkeiten, die das Finden von Verbesserungspotenzialen erleichtert. Welche Visualisierungsform gewählt wird, hängt von der Hauptintention der Analyse bzw. der jeweiligen Prozesskennzahl ab. Um etwa die Komponenten der Durchlaufzeit<sup>222</sup> abzubilden, eignet sich ein Kreisdiagramm besonders gut. Bei einem Soll-Ist-Vergleich von Prozesskennzahlen bieten sich vor allem statische Diagramme wie das Netzdiagramm an. Will man Entwicklungen und Trends über einen Zeitverlauf analysieren, so bieten sich Liniendiagramme dazu an. Wichtig ist, dass bei Betrachtung von Einzelmesswerten von Aktivitäten immer auch der Gesamtmesswert des Prozesses miteinbezogen wird.<sup>223</sup>

Es gibt viele verschiedene Hilfsmittel zur Visualisierung der Struktur und Leistung von Prozessen. Beispiele umfassen IT-Tools wie Visio, Adonis oder Aris. Manche dieser IT-Tools erlauben neben reiner Ablaufdarstellung die Simulation von Abläufen sowie die Identifikation von Engpässen. Einige Tools ermöglichen automatisierte Messungen und dienen somit, neben ihrer Tauglichkeit als Analyseinstrument, ganz im Controlling-Gedanken als Frühwarn- und Steuerungssysteme.<sup>224</sup>

---

<sup>219</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>220</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

<sup>221</sup> vgl. Gaitanides, 1994

<sup>222</sup> Bearbeitungszeit, Transferzeit und Liegezeit

<sup>223</sup> vgl. Scheermesser, 2003

<sup>224</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

### 2.2.2.3 Finden von Verbesserungspotenzialen und Konkretisieren zu Zielen

Die Prozessanalyse kann hinsichtlich sechs verschiedener Dimensionen durchgeführt werden. Diese sind: Kunden, Wirtschaftlichkeit, Risiko, Fähigkeit, Information und Organisation.<sup>225</sup> Für jede dieser Dimensionen gibt es zahlreiche Methoden mittels welcher Prozesse auf Verbesserungspotenziale hin analysiert werden können.<sup>226</sup> Da in der Praxis personelle Kapazitäten zur Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen zumeist nur begrenzt zur Verfügung stehen, sind je nach Situation im Unternehmen Schwerpunkte hinsichtlich Dimension und Methoden der Prozessanalyse zu setzen.<sup>227</sup>

In der Praxis zeigt sich, dass oftmals bereits in der frühen Analyse-Phase erhebliche Verbesserungen der Prozesse im Unternehmen identifiziert werden. Diese bei Betrachtung der Prozesse sozusagen unmittelbar ins Auge springenden Verbesserungsmöglichkeiten werden als quick-wins bezeichnet. Zum einen zeigen diese Sofortmaßnahmen die Sinnhaftigkeit der Prozessanalyse auf, zum anderen können sie Mitarbeiter dazu motivieren, sich stärker für das Auffinden von weiteren Verbesserungspotenzialen zu engagieren.<sup>228</sup> Das über die Realisierung von quick-wins hinausgehende, systematische Auffinden von Verbesserungspotenzialen ist eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung von effektiven und effizienten Soll-Prozessen.<sup>229</sup> Im Zuge der Prozessanalyse sind nun basierend auf der Prozessvisualisierung und den durch Prozesskennzahlen festgestellten Schwachstellen der Prozessleistung alle relevanten Prozesse<sup>230</sup> systematisch auf strategisch bedeutsame Verbesserungspotenziale und Veränderungsnotwendigkeiten hin zu untersuchen. Es sind alle Aktivitäten der Prozesse auf Effektivität und Effizienz hin zu untersuchen. Aus den identifizierten Verbesserungspotenzialen sind konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, welche dann mit konkreten Zielen zu versehen sind, die den strategischen Vorgaben entsprechen. Ausgehend von der Strategie des Unternehmens sind entsprechende Ziele abzuleiten, mittels derer das Erreichen der Strategie unterstützt wird. Hierbei sind umfassende strategische Ziele in einzelne detaillierte Ziele zu zerlegen, welche dann den jeweiligen Verbesserungsmaßnahmen zuzuordnen sind. Sofern dies möglich ist, sind die Ziele der Verbesserungsmaßnahmen eines Prozesses in konkreten Prozesskennzahlen auszudrücken.<sup>231</sup> Die Ziele sollen spezifiziert, messbar, annehmbar, realis-

---

<sup>225</sup> Details siehe Abschnitt 4.2.2

<sup>226</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007; Schmelzer und Sesselmann, 2006; Gaitanides et al., 1994; Becker et al., 2003

<sup>227</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>228</sup> vgl. Weth, 1997

<sup>229</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>230</sup> Kriterien zur Auswahl relevanter Prozesse siehe Abschnitt 4.1.

<sup>231</sup> vgl. Allweyer, 2005

tisch und terminbezogen<sup>232</sup> sein. Die Einhaltung dieser fünf Grundsätze sowie die Zuordnung der die Maßnahmen umsetzenden und dafür verantwortlichen Personen stellen einen wesentlichen Grundstein zur Erreichung der Ziele dar.<sup>233</sup> Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen. Angenommen bei einem bestimmten Prozess wurde als Verbesserungspotenzial identifiziert, dass die Dimension Zeit deutlich reduziert werden könnte, um das Prozessergebnis schneller zu erstellen und so den voranschreitenden Kundenabgang zu stoppen. Als konkrete Verbesserungsmaßnahme wurden nun zwei Aktivitäten des Prozesses eliminiert, zwei weitere parallelisiert und eine weitere beschleunigt. Der Prozess, der von der Verbesserungsmaßnahme betroffen war, wurde nun mit dem Prozessziel einer Durchlaufzeit von maximal vierzehn Stunden versehen. Dieses Prozessziel zur Dimension Zeit hilft dabei, die Differenzierungsstrategie des Unternehmens als schnellen Dienstleister umzusetzen.

Manche Verbesserungsmaßnahmen können sofort direkt umgesetzt werden (quick-wins). Die Durchführung anderer Verbesserungsmaßnahmen bedarf tiefgehender konzeptioneller Arbeit und nimmt daher mehr Zeit und Kosten in Anspruch.<sup>234</sup> Weil Aufgrund von Beschränkungen zumeist nicht alle gefundenen Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden können, sind diese hinsichtlich ihrer Umsetzung zu priorisieren. Die Reihung der umzusetzenden Maßnahmen kann beispielsweise anhand der beiden Dimensionen Bedeutung für den Prozess sowie Aufwand zur Umsetzung jeweils anhand einer vier-stufigen Skala bewertet werden.<sup>235</sup>

### 2.2.3 Entwurf von Soll-Prozessen

Nach erfolgter Prozessanalyse sind Soll-Prozesse zu designen. Das Ziel des Entwurfs von Soll-Prozessen ist die Entwicklung neuer, verbesserter Prozesse. Basierend auf den erhobenen Ist-Prozessen sind unter Einbeziehung der relevanten Verbesserungsmaßnahmen Soll-Prozesse zu entwickeln.<sup>236</sup> Dabei ist zu beachten, dass sich die neuen Prozesse nicht ausschließlich an den bestehenden Ist-Prozessen, sondern an tatsächlich benötigten Prozessergebnissen orientieren.<sup>237</sup> Die Soll-Prozesse sind nach den exakt definierten Prozessergebnissen auszurichten.<sup>238</sup> Die Ausrichtung der Prozesse hat nach den strategischen Zielen des Unternehmens zu erfolgen, die Soll-Prozesse müssen dabei helfen, die strategischen Ziele umzusetzen. Dazu sind die strategischen Ziele des Unternehmens in operative Ziele zu unterglier-

---

<sup>232</sup> „smart“

<sup>233</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>234</sup> vgl. Schuh et al., 2007

<sup>235</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>236</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>237</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>238</sup> vgl. Weth, 1997

dern. Aus den operativen Zielen, sowie den zuvor im Rahmen der Analyse definierten Zielen, können dann Ziele für die entsprechenden Prozesse abgeleitet werden. Zur Messung der Zielerreichung bzw. zur Steuerung der Prozesse<sup>239</sup> sind entsprechende Prozesskennzahlen zu entwickeln, welche die Strategie des Unternehmens widerspiegeln sollen.<sup>240</sup>

Ausgehend von den Anforderungen der (internen und externen) Kunden und den strategischen Zielen ist also für die Prozesse das zu erbringende Ergebnis zu definieren, welches in Service-Level-Agreements festgehalten werden soll.<sup>241</sup> Die bestmögliche Erfüllung der Kunden-Ansprüche gilt insbesondere für Kernprozesse,<sup>242</sup> die ja einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Aber auch Supportprozesse<sup>243</sup> sind so zu gestalten, dass sie möglichst effektiv und effizient ablaufen.<sup>244</sup> In diesem Zusammenhang sei kurz auf den Unterschied von Kern- und Support-Prozessen eingegangen, welche jedenfalls getrennt voneinander zu betrachten sind.<sup>245</sup>

„Ein Kernprozess ist ... ein Prozess, dessen Aktivitäten direkten Bezug zum Produkt eines Unternehmens besitzen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten.“<sup>246</sup> Der Produktentwicklungs-, der Vertriebs- und der Auftragsabwicklungsprozess sind typische Kernprozesse.<sup>247</sup> Im Gegensatz dazu sind die Aktivitäten eines Supportprozesses zwar nicht wertschöpfend, jedoch unerlässlich, um einen Kernprozess ausführen zu können.<sup>248</sup>

„Supportprozesse erfüllen unterstützende Aufgaben, damit die Kernprozesse reibungslos ablaufen“<sup>249</sup> und ihre Leistungen werden ausschließlich unternehmensintern nachgefragt.<sup>250</sup> Beispiele für Supportprozesse umfassen Instandhaltung, Gebäudemanagement und Personalcatering. Bei der Gestaltung von Soll-Prozessen ist wichtig zu beachten, dass die Anzahl an Kernprozessen zwischen fünf und acht betragen soll. Während Kernprozesse an den strategisch bedeutsamen Faktoren des jeweiligen Unternehmens auszurichten sind, besitzen Supportprozesse keine direkte strategische Bedeutung und sind daher typische Kandidaten für Outsourcing.<sup>251</sup> Dies soll aber nicht bedeuten, dass Effektivität und Effizienz von Supportprozessen zu vernachlässigen sind, denn Störungen in den Supportprozessen können mit gewisser Zeit-

---

<sup>239</sup> siehe Abschnitt 2.2.5

<sup>240</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>241</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>242</sup> Kernprozesse werden häufig primäre Prozesse genannt (vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006).

<sup>243</sup> Supportprozesse werden häufig sekundäre Prozesse genannt (vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006).

<sup>244</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; vgl. Becker et al., 2003

<sup>245</sup> vgl. Osterloh und Frost, 2003

<sup>246</sup> Becker et al., 2003, S.7

<sup>247</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>248</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>249</sup> Osterloh und Frost, 2003, S.35

<sup>250</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>251</sup> vgl. Osterloh und Frost, 2003



verzögerung auch eine Störung der Kernprozesse auslösen und sind daher indirekt wertschöpfungsrelevant.<sup>252</sup>

Auch wenn systematische Methoden wie die Reduktion der Durchlaufzeit der einzelnen Aktivitäten einen wesentlichen Input für den Entwurf von Soll-Prozessen darstellen, funktioniert dieser nicht ohne kreative Ideenfindung. So können beispielsweise Brainstormingsitzungen abgehalten werden, in denen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen sowie externe Teilnehmer (z.B. Unternehmensberater) kreative Lösungsideen zur Gestaltung der Soll-Prozesse sammeln. Die entwickelten Soll-Prozesse sollten daraufhin untersucht werden, ob sie tatsächlich die vorher identifizierten relevanten Verbesserungsmaßnahmen beinhalten und ob mit hoher Wahrscheinlichkeit mit den erwarteten positiven Effekten gerechnet werden kann. Dabei können entweder mehrere mögliche Varianten von Soll-Prozessen verglichen und evaluiert werden, oder bei nicht zufriedenstellender Beurteilung einer einzelnen Variante von Soll-Prozessen eine weitere entworfen werden. Neben dem direkten Design von Soll-Prozessen können die Auswirkungen der Veränderung drei weiterer Dimensionen antizipiert werden, um effektive und effiziente Soll-Prozesse zu erhalten. Zum einen könnte die Aufbauorganisation des Unternehmens neugestaltet werden, damit Prozesse möglichst innerhalb einer Organisationseinheit durchgeführt werden können (Reduktion von Schnittstellen). Eine weitere Maßnahme wäre die Zuordnung der Mitarbeiter zu neuen Aufgabenfeldern, die durch die Prozessorientierung entstehen, also beispielsweise die Einführung von Prozessverantwortlichen. Zum anderen kann die IT einerseits Prozesse automatisieren sowie andererseits das Informationsbedürfnis der am Prozess Beteiligten besser befriedigen.<sup>253</sup>

## 2.2.4 Implementierung der Soll-Prozesse

Die Implementierung ist die Verwirklichung eines gestaltenden organisatorischen Konzeptes. Durch die Implementierung werden die konzeptuell erstellten Soll-Prozesse in die Realität übergeführt.<sup>254</sup> Es gilt nun darum, die zuvor in der Theorie gestalteten Soll-Prozesse in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Die Abläufe der Aktivitäten sind entsprechend den designeden Soll-Prozessen abzuändern. Ziel ist es dabei, dass nach der Implementierungsphase die in der Realität ablaufenden Prozesse den zuvor gestalteten Soll-Prozessen möglichst ähnlich sind. Ist die „Differenz“ zwischen Ist- und Soll-Prozessen groß, so empfiehlt sich eine stufenweise Vorgehensweise bei der Implementierung. Zuerst sind alle Prozesse mit den Be-

---

<sup>252</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>253</sup> vgl. Allweyer, 2005; vgl. Weth, 1997

<sup>254</sup> vgl. Marr und Kötting, 1992

teiligten durchzusprechen, um potenzielle Schwachstellen vorab erkennen und beseitigen zu können (sog. „dry-run“). Hierunter fallen z.B. physische Einschränkungen der Realität, welche in der Konzeptualisierung der Soll-Prozesse nicht berücksichtigt wurden. Innerhalb des „wet-run“ werden danach in einem abgegrenzten Bereich der Organisation, für einen gewissen Zeitraum lang Soll-Prozesse eingeführt. Mögliche Abweichungen von den geplanten Soll-Prozessen sind festzuhalten und danach dem Prozessverantwortlichen mitzuteilen. Dieser sollte die aufgetretenen Schwachstellen möglichst vor endgültiger Umsetzung der entsprechenden Prozesses beseitigen. Ist dieser Probelauf erfolgreich beschritten worden, so können darauf folgend die tatsächliche Einführung der Prozesse in das Tagesgeschäft erfolgen.<sup>255</sup>

Neben diesem pilotierten, schrittweisen roll-out kann die Implementierung der Soll-Prozesse auch als big-bang erfolgen, bei welchem die Prozesse unternehmensweit gleichzeitig eingeführt werden. Mittels eines big-bangs können kürzere Einführungszeiträume realisiert werden, es entstehen keine Reibungsverluste durch Organisationseinheiten und alle Mitarbeiter sind von der Implementierung gleichermaßen betroffen. Daher lässt sich durch einen big-bang kurzfristig potenziell mehr Nutzen generieren als bei schrittweiser Einführung. Diesem, im Vergleich zum stufenweisen roll-out, kurzfristig höheren Nutzen steht ein erhebliches Risiko gegenüber. Zum einen kann es sein, dass die „am Reißbrett“ entwickelten Prozesse in der betrieblichen Praxis nicht funktionieren, zum anderen kann es leicht passieren, dass die Mitarbeiter diese Radikalität nicht mittragen.<sup>256</sup> Sowohl die Implementierung mittels big-bangs als auch die stufenweise Einführung neuer Soll-Prozesse stellt für die Mitarbeiter zumeist eine große Veränderung dar. Nun stehen nicht mehr die Funktionen und Abteilungen, sondern die Prozesse im Vordergrund. Idealtypisch gilt „structure follows process“.<sup>257</sup> In welchem Ausmaß dies in der Praxis jeweils umgesetzt wird, hängt von der Tragweite der Prozessorientierung sowie von Vorgaben des Managements ab. Häufig ändern sich die hierarchischen Verhältnisse, sodass statt Abteilungsleitern nun häufig Prozessverantwortliche für die Ergebnisse eintreten müssen. Die Mitarbeiter werden zu Prozessmitarbeitern, ihre Aufgabenbereiche ändern sich, die Verantwortung nimmt in der Regel zu, der notwendige Blick aufs Ganze erfordert einen Perspektivenwechsel.<sup>258</sup> Da es für Organisationen wie für Menschen sehr schwierig ist sich zu verändern, stoßen all diese Veränderungen oftmals auf Widerstände. Damit die Einführung des Prozessmanagements gelingt, bzw. die neu implementierten Prozesse wirklich von den Mitarbeitern getragen werden, ist die Einbindung der Mitarbeiter uner-

---

<sup>255</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>256</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>257</sup> siehe Abschnitt 2.1

<sup>258</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

lässlich.<sup>259</sup> Die Mitarbeiter sind sobald als möglich auf die geplanten Veränderungen aufmerksam zu machen und soweit als möglich in die Planung zu involvieren. Die Gründe, die Ziele, die Inhalte und die soeben beschriebenen Konsequenzen der Einführung von Prozessmanagement sollten deutlich kommuniziert werden.<sup>260</sup> Hierzu bedarf es eines kompetenten Change-Managements mittels welchem die Umsetzung aller geplanten Änderungen in den Strategien, Prozessen und Strukturen im Unternehmen geplant und begleitet wird.<sup>261</sup>

### 2.2.5 Betrieb

Nach der Analyse- und der Entwurfsphase ist mit der Implementierungsphase die Revolution des Prozessmanagements abgeschlossen. Nun beginnt mit der Phase Betrieb die Evolution im Prozessmanagement. In der Phase Betrieb werden die implementierten Prozesse im Tagesgeschäft des Unternehmens ständig durchlaufen. Hierbei zeigt sich, ob die im Unternehmensalltag ablaufenden Soll-Prozesse zufriedenstellend funktionieren. Das Prozessmanagement unter Berücksichtigung der Kombination von Revolution und Evolution als kontinuierlicher Vorgang anzusehen ist, bedeutet nicht, dass die Phase Evolution aus völlig unterschiedlichen Schritten wie die Phase Revolution besteht.<sup>262</sup> Bis auf die Phase Betrieb, welche nur in der Evolution stattfindet, werden in der Evolution des Prozessmanagements dieselben Schritte durchlaufen wie in der Revolution. Einziger Unterschied ist jedoch, dass während der Evolution manche Schritte ausführlicher und andere weniger ausführlich durchgeführt werden. Es liegt nun an den Vorstellungen und Anforderungen des jeweiligen konkreten Unternehmens, inwieweit die (evolutionäre) Analyse der Prozesse umfangreicher ausfällt als in der Revolution. Der Entwurf von neuen Soll-Prozessen baut ja auf bestehenden (bereits in der Revolutionsphase modellierten) Soll-Prozessen auf. Die sich durch das evolutionäre Prozessmanagement ergebenden Ablaufänderungen führen nun in der Regel zu einem geringeren Modellierungsaufwand als in der Revolutionsphase. Durch die Implementierung der Soll-Prozesse schließt sich sozusagen nun der evolutionäre Kreis und seine Phasen werden in weiterer Folge zyklisch durchlaufen.<sup>263</sup> Wie schon angedeutet sollte wegen Sättigungseffekten hinsichtlich der Prozessqualität nach einer gewissen Zeitspanne wieder eine Revolution erfolgen.<sup>264</sup>

---

<sup>259</sup> vgl. Allweyer, 2005; vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006; vgl. Weth, 1997

<sup>260</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>261</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>262</sup> vgl. Österle, 1995

<sup>263</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>264</sup> siehe Abschnitt 2.2

Kernidee der Evolutionsphase ist die laufende Optimierung der Prozesse.<sup>265</sup> Dieser Gedanke der permanenten, inkrementellen Verbesserung der Prozesse, also das ständige Streben nach Verbesserung, stammt aus dem japanischen Kaizen. Prozesse sind basierend auf ihrem aktuellen Status im laufenden Betrieb ständig hinsichtlich der Effizienz ihres Ablaufes zu untersuchen. Dabei sind Ablaufstörungen, ineffiziente Ressourcenzuteilung oder andere Problemfelder direkt von den Prozessmitarbeitern, welche in der Regel am detailliertesten über die von ihnen ausgeführten Prozessabläufe Bescheid wissen, zu identifizieren. Nach Rücksprache mit den Prozessverantwortlichen sind die diversen Störungen entsprechend zu beheben.<sup>266</sup>

Prozessmanagement ist nicht selten „strategielos“: Es wird gemacht, wird jedoch nicht von der Strategie des Unternehmens geführt.<sup>267</sup> Mittels Prozesscontrollings sind die Prozesse in der Evolutions-Phase dermaßen zu steuern, dass die Strategie des Unternehmens mittels der Prozesse erreicht wird.<sup>268</sup> Das Prozesscontrolling liefert die dafür benötigten Informationen. Es kann zwischen strategischem und operativem Prozesscontrolling unterschieden werden. Im Rahmen des strategischen Prozesscontrollings ist die Effektivität der Prozesse das zentrale Anliegen. In der strategischen Prozessplanung werden all jene strategischen Maßnahmen festgelegt, welche in den Prozessen umzusetzen sind. Die Umsetzung der Maßnahmen wird entsprechend kontrolliert. Die strategischen Ziele sind auf die operative Ebene herunterzubrechen. Das operative Prozesscontrolling hat zur Aufgabe dabei zu unterstützen, die aus der Strategie abgeleiteten Ziele umzusetzen und die Effizienz der Prozesse zu erhöhen. Innerhalb der operativen Prozessplanung sind aufbauend auf den strategischen Prozesszielen Ziele für die einzelnen Prozesse zu planen. Die Kontrolle dieser operativen Prozessziele setzt deren Messbarkeit voraus. Die operative Messung der Prozesse dient zwei Zielen. Zum einen soll die Zielerreichung gesichert werden, indem durch frühzeitiges Erkennen von Zielabweichungen Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können (Handlungsaspekt). Zum anderen gibt es einen Erfahrungs- und Lernaspekt, welcher sich darauf bezieht, den jeweiligen Prozess in seiner Gesamtheit besser verstehen und steuern zu können.<sup>269</sup> Zu diesem Zweck sind entsprechende Prozesskennzahlen in einem Messsystem zu vereinigen.<sup>270</sup> Sinn und Zweck eines Messsystems ist mitunter eine funktionsfähige Prozesssteuerung. Hierbei ist erstens zu beachten, dass die herangezogenen Prozesskennzahlen die tatsächliche Leistung des Prozesses beschreiben und erfassen und zweitens, dass die Transparenz trotz vieler Messwerte gewahrt bleibt. Mittels Messungen sind die Prozesse hinsichtlich eines permanenten Soll-Ist-

---

<sup>265</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>266</sup> vgl. Becker et al., 2003

<sup>267</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

<sup>268</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>269</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>270</sup> vgl. Allweyer, 2005

Vergleiches zu bewerten. Basierend darauf sind Analysen durchzuführen, die Schwachstellen identifizieren und mögliche Lösungen definieren.<sup>271</sup> Daraus sollen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, welche die Erreichung des Soll-Zustandes ermöglichen.

Die Häufigkeit der Messung hängt von der Art der Messgröße, der Durchlaufzeit der Aktivitäten und dem Informationsbedürfnis der Beteiligten ab. Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit und Qualität sollten zumindest wöchentlich gemessen werden. Bei den Prozesskosten und der Kundenzufriedenheit ist es ausreichend, diese in größeren Zeitabständen zu messen.<sup>272</sup> Hinsichtlich der Messfrequenz kann zwischen stichprobenartiger oder umfassender (laufender) Messung unterschieden werden.<sup>273</sup> Im Falle einer laufenden Messung gilt „je kürzer die Messintervalle sind, umso schneller kann auf Abweichungen reagiert werden und umso intensiver sind die Lerneffekte.“<sup>274</sup> Gleich im Anschluss an eine erfolgte Messung sind Abweichungskontrollen durchzuführen, damit eventuell erforderliche Korrekturmaßnahmen noch rechtzeitig greifen können. Um dies bewerkstelligen zu können, ist auf die Aktualität der Messwerte größeres Gewicht zu legen als auf deren Genauigkeit.<sup>275</sup> „Der Fokus der typischen Prozessmessung liegt heute auf der Sicherstellung der operativen Exzellenz. Damit wird nicht der Prozess als solcher in Frage gestellt, sondern seine Durchführung so effizient wie möglich gestaltet.“<sup>276</sup> Die Unternehmen konzentrieren sich nach dieser Sichtweise auf die Effizienz ihrer betrieblichen Abläufe und belassen die Frage nach der Sinnhaftigkeit der jeweiligen Prozesse (Effektivität) noch unbeantwortet. Dadurch ist die strategische Orientierung der Prozesse jedoch keinesfalls gewährleistet.<sup>277</sup> Es besteht jedoch eine sehr starke Wechselwirkung zwischen Prozessen und Strategie. So kann eine Änderung der Strategie eine Änderung aller Prozesse zur Folge haben. Beispielsweise hat ein Wechsel von Innovations- zu Kostenführerschaft dramatische Auswirkungen auf den Produktplanungs- und den Produktentwicklungsprozess.<sup>278</sup>

Der Zusammenhang von Strategie und Prozessen lässt sich folgendermaßen darstellen. Im Rahmen des Strategiefindungsprozesses werden basierend auf internen und externen Veränderungsimpulsen Ziele für das Unternehmen formuliert und in Teilziele zerlegt. Diese Teilziele sind im Zuge eines Prozessentwurfs in konkrete Prozessziele überzuführen und den jeweiligen Prozessen als Teilprozessziele zuzuweisen. Nach Umsetzung der Prozesse werden im operati-

---

<sup>271</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>272</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>273</sup> vgl. Österle, 1995

<sup>274</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S.281

<sup>275</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>276</sup> Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005, S.56f

<sup>277</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

<sup>278</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

ven Prozesscontrolling die Prozesse mittels Prozesskennzahlen gemessen und die Messwerte an das strategische Prozesscontrolling kommuniziert. Dort werden sie in entsprechende Managementberichte aufbereitet, welche gegebenenfalls zu internen Veränderungsimpulsen führen, die dann wieder auf den Strategiefindungsprozess einwirken. Der Zyklus beginnt erneut. Abbildung 2-11 verdeutlicht den Zusammenhang von Strategie und Prozessen und die Rolle des Prozesscontrollings darin.

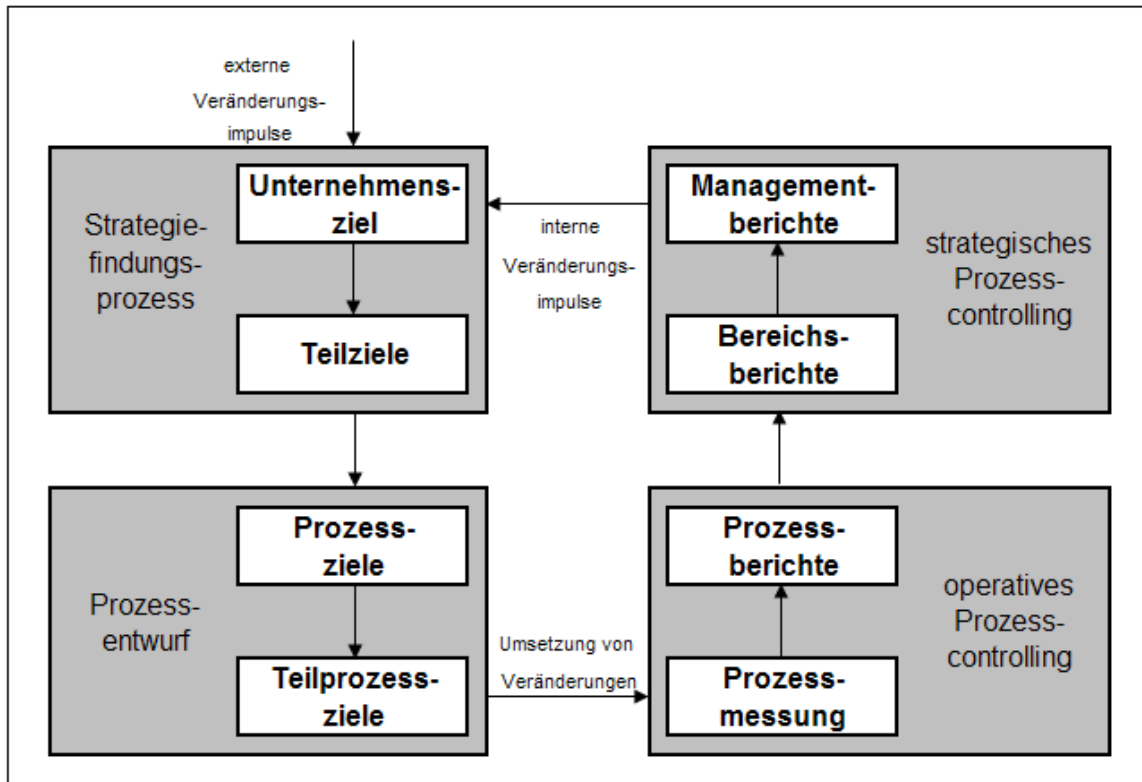


Abbildung 2-11: Zusammenhang von Strategie und Prozessen<sup>279</sup>

Trotz nach wie vor starker Konzentration auf operative Prozesskennzahlen dringt die Wechselwirkung zwischen Geschäftsstrategie und Prozessen jedoch immer stärker ins Bewusstsein der Unternehmen und so konnte in den letzten Jahren eine zunehmende Orientierung an strategischer Steuerung der Prozesse in vielen Unternehmen beobachtet werden.<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Scheermesser, 2003, S.6; teilweise begrifflich adaptiert nach Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>280</sup> vgl. Feldmayer u. Seidenschwarz, 2005

### 3 Überblick über die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements

Nachdem in Kapitel 2 die Grundlagen und die Einführung von Prozessmanagement anhand der beiden Phasen Revolution und Evolution beschrieben wurden, erläutert dieses Kapitel die Notwendigkeit, die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen als Investition nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu betrachten. Die vier Schritte des entwickelten Ansatzes zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements werden vorgestellt. Die vier Schritte, die dazu dienen, die Kosten des Prozessmanagements mit dessen Nutzen zu vergleichen, werden sodann in den Kapiteln 4 bis 7 detaillierter beschrieben.

#### 3.1 Nutzen des Prozessmanagements in der Literatur

Versucht man die Frage nach dem Nutzen des Prozessmanagements zu beantworten, finden sich in der Literatur viele Antworten. Die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen führt dazu, dass Abläufe und Kosten transparenter werden, sich Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen lassen, Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten reduziert, die Produktivität gesteigert werden kann und alle Unternehmensprozesse direkt an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden. Die Prozessleistung wird messbar, überwachbar und steuerbar. Durch Mitgestaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter an Prozessen steigt deren Zufriedenheit, durch Festlegung interner Kunden-Lieferanten-Verhältnisse steigt die interne Serviceorientierung, was beides wiederum den (externen) Kunden zugutekommt.<sup>281</sup> Wünschenswerterweise führt dies zu steigenden Umsätzen, einem besseren wirtschaftlichen Ergebnis sowie letztendlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>282</sup>

Die genannten Punkte lassen erkennen, dass der Nutzen des Prozessmanagements aus quantitativ messbaren Elementen und solchen, die nicht oder nur sehr schwer quantitativ messbar sind, besteht.<sup>283</sup> Häufig wird der quantifizierbare Nutzen des Prozessmanagements in den Unternehmen überhaupt nicht quantifiziert, also nicht als konkreter Zahlenwert angegeben. In einigen Unternehmen jedoch erfolgt die Quantifizierung einzelner Nutzendimensionen des Prozessmanagements, wie Zeit oder Qualität mittels Prozesskennzahlen. Beispielsweise wird berichtet, dass die Durchlaufzeit eines Prozesses um 30% (bzw. 12 Stunden) reduziert werden konnte, die Prozesskosten um 20% (12.000 Geldeinheiten) gesunken sind, sowie nur mehr 4%

---

<sup>281</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>282</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>283</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

statt bisher 8% der Prozessleistung fehlerhaft zum Kunden gelangt sind. Dieses Beispiel zeigt, dass die Bewertung der verschiedenen Nutzendimensionen in unterschiedlichen Einheiten erfolgt (Stunden, Geldeinheiten etc.). Dies ist in sehr vielen Unternehmen, welche den Nutzen des Prozessmanagements quantifizieren, der Fall.<sup>284</sup>

Es werden also unterschiedliche Nutzendimensionen, wie hier Zeit, Kosten und Qualität in unterschiedlichen Einheiten angeführt. Durch Darstellung der verschiedenen Nutzendimensionen in unterschiedlichen Einheiten ist deren Aggregation zu einer Nutzengröße, dem Gesamtnutzen, nicht möglich. Es fehlt demnach der gemeinsame Nenner, welcher es ermöglichen würde, den Nutzen als eine einzige Größe darzustellen und nicht wie bisher als eine Aufzählung unterschiedlicher Einheiten der verschiedenen Nutzendimensionen. In Anbetracht der Tatsache, dass ja im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsermittlung der Nutzen des Prozessmanagements mit dessen Kosten gegengerechnet werden soll, ist es zweckmäßig danach zu streben, den Nutzen in Geld zu bewerten. Wenn das gelingt, könnten die unterschiedlichen Nutzendimensionen allesamt monetär bewertet werden. Es wäre ein Leichtes, sie zu einem repräsentativen (Gesamt-)Nutzen zu aggregieren.

### **3.2 Fehlende Betrachtung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements**

Im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse werden Kosten und Nutzen gegeneinander abgewogen.<sup>285</sup> Wirtschaftlichkeit wird dabei als Verhältniszahl von in Geld bewertetem Ertrag (Nutzen) zu in Geld bewertetem Mitteleinsatz (Kosten) innerhalb eines begrenzten Betrachtungszeitraumes gesehen.<sup>286</sup> Dieser Vergleich von Nutzen und Kosten erfolgt bei zahlreichen Objekten bzw. in den unterschiedlichsten Situationen im privaten wie im beruflichen Bereich.<sup>287</sup> Beispiele umfassen das Buchen einer Urlaubsdestination, die Anschaffung eines PKWs, den Kauf eines neuen LKWs, den Bau einer zusätzlichen Kläranlage sowie die Wahl eines neuen Produktionsstandortes.

In der Fachliteratur ist ein Fehlen ebendieser Abwägung von Kosten und Nutzen im Zusammenhang mit der Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen festzustellen. In den letzten Jahren strebten mehr und mehr Unternehmen danach, die Prozessorientierung fest zu verankern. Sehr viele Unternehmen taten dies mit der Einführung von Prozessmanagement.

---

<sup>284</sup> vgl. Allweyer, 2005

<sup>285</sup> vgl. Bruhn, 1998

<sup>286</sup> vgl. Pietsch, 2003

<sup>287</sup> vgl. Bruhn, 1998



Erstaunlicherweise folgt der Einführung von Prozessmanagement quasi nie eine systematische Erfolgskontrolle, denn den Unternehmen genügt häufig eine (subjektiv empfundene) generelle Verbesserung der Situation.<sup>288</sup> Diese subjektive Wahrnehmung sollte in fortschrittlichen Unternehmen anhand eines objektiven Kriteriums überprüft werden. Denn einerseits ist der empfundene Nutzen in einem konkreten Zahlenwert auszudrücken und andererseits bringt die Einführung von Prozessmanagement auch zahlreiche Kosten mit sich (Details siehe Kapitel 6). Die Kosten des Prozessmanagements sind mit dessen Nutzen zu vergleichen. Nur so kann nachweisbar festgestellt werden, ob sich die Einführung von Prozessmanagement für das Unternehmen wirklich rentiert. Zur Überprüfung, ob sich die Einführung von Prozessmanagement wirklich „rechnet“, bietet sich eine Wirtschaftlichkeitsanalyse an. Speziell in der Praxis stehen die Verantwortlichen hinsichtlich der Bewertung von Kosten und Nutzen einer Investition vor vielen Problemen. Das Hauptproblem stellt dabei die Bewertung an sich dar. Vielfach können die Auswirkungen nicht quantifiziert, sondern nur verbal beschrieben werden (Argumentebilanz). Andere Auswirkungen lassen sich jedoch direkt (z.B. reduzierte Bearbeitungszeit) oder indirekt über plausible Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit anhand der Abwesenheitszeiten) bewerten.<sup>289</sup> Es bleibt festzuhalten, dass die Quantifizierung der einzelnen Nutzendimensionen sowie deren monetäre Bewertung speziell in der Praxis eine große Herausforderung darstellt. Trotz aller „Quantifizierungs- bzw. Bewertungsprobleme“ ist dennoch danach zu streben, Kosten und Nutzen des Prozessmanagements so gut wie möglich adäquat gegeneinander abzuwiegen, um somit ein klares Bild zur Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu erhalten. Um im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse Kosten und Nutzen des Prozessmanagements miteinander zu vergleichen, bietet es sich an, die Einführung des Prozessmanagements als Investition zu sehen.

### 3.3 Einführung des Prozessmanagements als Investition

Die Einführung von Prozessmanagement i.w.S. (Einführung und Durchführung) kann als Investition gesehen werden. Hierbei entspricht die Einführung der Revolution, die Durchführung entspricht der Evolution. Weth schreibt über die prozessorientierte Reorganisation von Unternehmen, dass „diese Investitionen darstellen und somit dem ökonomischen Prinzip unterliegen.“<sup>290</sup> Es liegt daher nahe auch die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen, und so dem ökonomischen Prinzip zu

---

<sup>288</sup> vgl. Weth, 1997

<sup>289</sup> vgl. Pietsch, 2003

<sup>290</sup> Weth, 1997, S.59

entsprechen. „Eine Investition ist eine betriebliche Tätigkeit, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten Aus- und Einzahlungen verursacht, wobei dieser Vorgang immer mit einer Auszahlung beginnt.“<sup>291</sup> Im Fall „Einführung des Prozessmanagements als Investition“ kommt es in der Regel auch zu einmaligen Einzahlungen, also zu anfänglichem Nutzen (Details weiter unten). Die Beurteilung einer Investition kann entweder zum Treffen einer Einzelentscheidung (Durchführung A) oder einer Alternativentscheidung (Durchführung A oder B) herangezogen werden.<sup>292</sup> Bei einer Alternativentscheidung könnte Alternative A die Einführung von Prozessmanagement ohne Workflow-Management-System und Alternative B die Einführung von Prozessmanagement mit Workflow-Management-System sein. Jede Investitionsalternative hat mitunter zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Auszahlungen und unterschiedlichen Einzahlungen. Im Rahmen einer vergleichenden Investitionsrechnung wird nun ermittelt, welche Alternative vorteilhafter ist.<sup>293</sup> Somit stellt eine Investition eine Zahlungsreihe dar, die mit einer Auszahlung beginnt auf die mehrere Einzahlungen (und Auszahlungen) folgen. Ein Nachteil dieses zahlungsorientierten Investitionsbegriffes ist, dass indirekt zu Zahlungsvorgängen führende Investitionseigenschaften, wie etwa größere Kundenzufriedenheit, nicht berücksichtigt werden. Investoren verfolgen aber in der Regel neben monetären (quantifizierbaren) Zielen, wie Gewinnstreben, auch nichtmonetäre Ziele, also etwa Marktanteile oder Kundenzufriedenheit. Da sich Investitionsrechnungen immer an monetären Zielen orientieren, ist es notwendig, nicht - monetäre Ziele grundsätzlich außerhalb der Investitionsrechnung zu berücksichtigen. Innerhalb der Investitionsrechnung sind statische und dynamische Verfahren zu unterscheiden. Während dynamische Verfahren den Zeitbezug der Aus- und Einzahlungen berücksichtigen, wird die zeitliche Struktur der Zahlungen bei statischen Verfahren nicht zur Beurteilung herangezogen. Eines der statischen Verfahren der Investitionsrechnung ist die Amortisationsrechnung, innerhalb derer die Frage geklärt werden soll, nach welchem Zeitraum sich eine Investition amortisiert, sich also „bezahlt macht“. Es soll also festgestellt werden, nach wievielen Jahren (Amortisationsdauer) sich die (erwarteten) Auszahlungen einer Investition durch die (erwarteten) Einzahlungen ausgeglichen haben.<sup>294</sup> „Mit dem Investitionszeitpunkt beginnend werden die Aus- und Einzahlungen schrittweise aufaddiert, bis die kumulierten Einzahlungen die kumulierten Auszahlungen erreicht haben.“<sup>295</sup> Im Falle einer Einzelentscheidung ist eine Investition durchzuführen, falls die berechnete Amortisationsdauer kleiner ist als ein zuvor festgelegter kritischer Wert. Im Falle

---

<sup>291</sup> Kruschwitz, 2000, S.3

<sup>292</sup> vgl. Fischer, 2002

<sup>293</sup> vgl. Fischer, 2002

<sup>294</sup> vgl. Kruschwitz, 2000

<sup>295</sup> Kruschwitz, 2000, S.35

einer Alternativentscheidung ist jene Alternative zu wählen, welche eine kleinere Amortisationsdauer aufweist.<sup>296</sup> Die Nicht - Berücksichtigung der zeitlichen Struktur ist ein erheblicher Nachteil der in der Praxis häufig angewandten statischen Verfahren der Investitionsrechnung.<sup>297</sup> „Die dynamischen Investitionsrechnungen erfassen die Zeitstruktur der Ein- und Auszahlungen dadurch, dass sie die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallenden Zahlungen mit Hilfe der Zinseszinsrechnung auf einen gemeinsamen Vergleichszeitpunkt abzinsen (diskontieren) oder aufzinsen.“<sup>298</sup> Die Notwendigkeit dazu ergibt sich aus der Tatsache, dass eine Geldeinheit, die man zu einem früheren Zeitpunkt erhält, mehr wert ist, als eine Geldeinheit, die man zu einem späteren Zeitpunkt erhält (Zeitwert des Geldes).<sup>299</sup> Obwohl statische Verfahren wegen der fehlenden Diskontierung zu Fehlentscheidungen führen können, bieten sie jedoch bei Einzelentscheidungen im speziellen dann gute Näherungslösungen, wenn die erwarteten Einzahlungen die Auszahlungen deutlich übersteigen.<sup>300</sup>

Im Folgenden wird die Einführung des Prozessmanagements i.w.S. als Einzel - Investition mittels einer statischen Amortisationsrechnung allgemein betrachtet. Wie in Abschnitt 2.2 bereits ausgeführt erfolgt die Einführung eines aktiven Prozessmanagements i.w.S. in zwei Phasen, der Revolution (Einführung) und der Evolution (Durchführung). Die im Rahmen der Amortisationsrechnung betrachteten Ein- und Auszahlungen stellen sich hinsichtlich der Investition „Prozessmanagement“ wie folgt dar. Die Einzahlungen entsprechen dem Nutzen des Prozessmanagements, die Auszahlungen den Kosten des Prozessmanagements. Die Grundfrage, die sich bei der statischen Amortisationsrechnung stellt, ist folgende: „Nach welcher Zeitdauer haben sich die Auszahlungen (die Kosten des Prozessmanagements) durch die Einzahlungen (den Nutzen des Prozessmanagements) ausgeglichen?“ Alternativ könnte man überprüfen, ob in einem gewissen Betrachtungszeitraum die Einzahlungen (Nutzen) die Auszahlungen (Kosten) übersteigen.

In der Revolutionsphase fallen zum einen einmalige Kosten an, zum anderen entsteht einmaliger Nutzen. Das bedeutet, dass sich die Einführung des Prozessmanagements, sozusagen die Revolution, bereits positiv auf das Unternehmen auswirken kann, da mit einem gewissen einmaligen Nutzen zu rechnen ist. Die Einführung des Prozessmanagements (Revolution) bringt zahlreiche Ausgaben mit sich,<sup>301</sup> während der dadurch erzielte Nutzen oftmals noch relativ gering ist. Dies bedeutet aber nicht, dass sich die Einführung des Prozessmanagements

---

<sup>296</sup> vgl. Fischer, 2002

<sup>297</sup> vgl. Kruschwitz, 2000

<sup>298</sup> Kruschwitz, 2000, S.43

<sup>299</sup> vgl. Fischer, 2002

<sup>300</sup> vgl. Kruschwitz, 2000

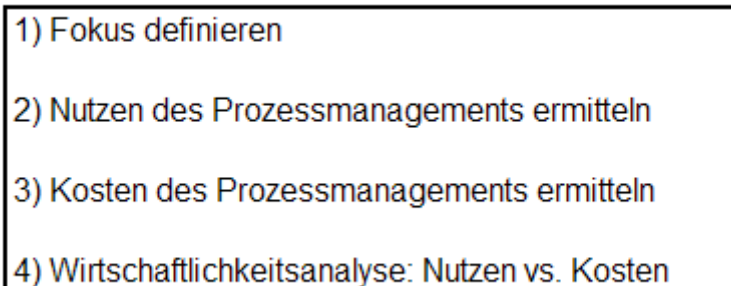
<sup>301</sup> siehe Kapitel 6

nicht schon in der Revolutionsphase amortisieren kann, also bereits in dieser Phase der Nutzen die Kosten übersteigt.

In der Evolutionsphase entstehen ausgelöst durch die Durchführung des Prozessmanagements laufende Kosten und laufender Nutzen. In der Regel wird es oft (jedoch nicht immer) so sein, dass erst in der Durchführung des Prozessmanagements (Evolution) der Nutzen stärker zum Tragen kommt, wobei im Vergleich zur Revolutions-Phase in aller Regel geringere Kosten anfallen. Dies würde bedeuten, dass sich die Investition „Einführung des Prozessmanagements“ also erst in der Evolutionsphase amortisiert.

### 3.4 Die vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements

Im Rahmen der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements soll die Frage geklärt werden, in welchem Verhältnis der durch das Prozessmanagement erzielte Nutzen zu den Kosten des Prozessmanagements steht. Es werden also Nutzen und Kosten des Prozessmanagements verglichen und so ermittelt, ob die Einführung des Prozessmanagements wirtschaftlich ist, sich sozusagen rentiert. In dieser Arbeit wird die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements in vier Schritten erfolgen. Diese sind in Abbildung 3-1 zu sehen und werden in den Kapiteln 4 bis 7 genauer beschrieben.

- 
- 1) Fokus definieren
  - 2) Nutzen des Prozessmanagements ermitteln
  - 3) Kosten des Prozessmanagements ermitteln
  - 4) Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten

*Abbildung 3-1: Vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements*

Als erstes ist der Fokus der Wirtschaftlichkeitsermittlung zu definieren. Hierbei sind inhaltlicher und zeitlicher Umfang der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit festzulegen und es muss geklärt werden, welche Prozesskennzahlenkategorien für die relevanten Stakeholder von Bedeutung sind.<sup>302</sup> Danach ist der Nutzen des Prozessmanagements mittels eines Vergleiches von Prozesskennzahlen zwischen zwei Zeitpunkten (vorher-nachher Betrachtung) festzustellen.

---

<sup>302</sup> siehe Kapitel 4

len.<sup>303</sup> Die Kosten, die durch die Einführung von Prozessmanagement verursacht werden<sup>304</sup> sind darauffolgend dem ermittelten Nutzen im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse gegenüberzustellen.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> siehe Kapitel 5

<sup>304</sup> siehe Kapitel 6

<sup>305</sup> siehe Kapitel 7

## 4 Fokus definieren

In diesem Kapitel wird der erste Schritt zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements beschrieben. Dieser besteht darin, den inhaltlichen und zeitlichen Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung zu bestimmen, sowie die für die relevanten Stakeholder bedeutsamen Prozesskennzahlenkategorien festzulegen.

### 4.1 Festlegung des inhaltlichen und zeitlichen Umfangs

Zuallererst ist der inhaltliche Umfang für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu bestimmen. Die „Tragweite des Projekts“ kann sich von einzelnen Prozessen bis auf die Gesamtheit aller Prozesse im Unternehmen erstrecken. Je nach den Gegebenheiten im Unternehmen, wie beispielsweise empfundene Wichtigkeit der Wirtschaftlichkeitsermittlung bzw. finanzielle und zeitliche Restriktionen, ist hinsichtlich des inhaltlichen Umfangs häufig eine Priorisierung vorzunehmen. Das bedeutet, dass nicht alle, sondern lediglich einzelne Prozesse eines Unternehmens zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogen werden. Mit folgenden Kriterien lassen sich jene Prozesse auswählen, welche im Rahmen einer Prozessanalyse detailliert auf Verbesserungspotenziale hin betrachtet werden sollen. Dieselben Kriterien können zur Auswahl der Prozesse für die Wirtschaftlichkeitsermittlung herangezogen werden. Diese sind: Der Grad an strategischer Bedeutung des Prozesses für das Unternehmen; ob der Prozess eine bestehende oder aufzubauende Kernkompetenz repräsentiert; inwieweit ein Prozess Potenzial besitzt, z.B. Kosten zu senken, oder den Nutzen (Umsatz etc.) zu erhöhen; ob die Aufgaben und Abläufe des Prozesses standardisierbar sind; inwieweit ein Prozess ein Kundenbedürfnis abdeckt; das Vorhandensein von sinnvollen, einheitlichen Prozesskennzahlen; ob es einen Prozessmanager gibt oder geben kann, den die Beteiligten akzeptieren; inwieweit die Beherrschbarkeit des Prozesses im Routinebetrieb sichergestellt ist; Abbildung 4-1 listet die Kriterien zur Auswahl von Prozessen zur Wirtschaftlichkeitsermittlung auf.

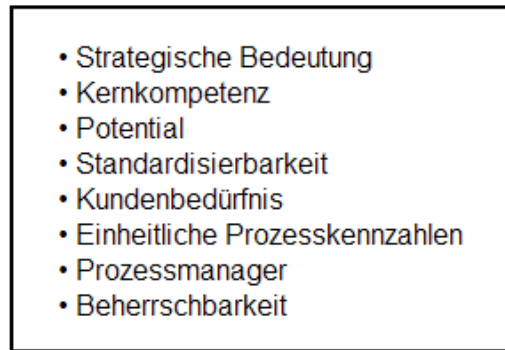
- 
- Strategische Bedeutung
  - Kernkompetenz
  - Potential
  - Standardisierbarkeit
  - Kundenbedürfnis
  - Einheitliche Prozesskennzahlen
  - Prozessmanager
  - Beherrschbarkeit

Abbildung 4-1: Kriterien zur Auswahl von Prozessen zur Wirtschaftlichkeitsermittlung<sup>306</sup>

Die Festlegung des inhaltlichen Umfanges ist vor allem eine relevante Einschränkung für die Ermittlung des Nutzens und der Kosten des Prozessmanagements. Werden alle Prozesse zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogen, wird also der gesamte Nutzen des Prozessmanagements errechnet, so sind auch die gesamten Kosten des Prozessmanagements anzusetzen. Fließen in die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit bloß einzelne Beispielprozesse ein, sind die auf diese Prozesse entfallenden Kosten entsprechend zu ermitteln.

Nachdem der inhaltliche Umfang festgelegt ist, muss fixiert werden, für welchen Zeitraum die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ermittelt werden soll. Diese Bestimmung des zeitlichen Umfangs der Wirtschaftlichkeitsermittlung gilt sowohl für Nutzen als auch für Kosten. Nur wenn Nutzen und Kosten für denselben Zeitraum betrachtet werden, ist deren Abwägung gegeneinander sinnvoll. Werden die zwei Phasen des Prozessmanagements Revolution und Evolution hinsichtlich Kosten und Nutzen betrachtet, lässt sich Folgendes feststellen: In der Revolutionsphase entstehen einmalige Kosten und einmaliger Nutzen, in der Evolutionsphase fallen laufende Kosten an und es entsteht laufender Nutzen. Hinsichtlich der Messung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements lassen sich demnach drei Messpunkte unterscheiden:<sup>307</sup>

- Messpunkt A: Ohne Prozessmanagement
- Messpunkt B: Am Ende der Revolutionsphase
- Messpunkt C: Am Ende der Evolutionsphase

<sup>306</sup> vgl. Österle, 1995

<sup>307</sup> siehe Abbildung 4-2

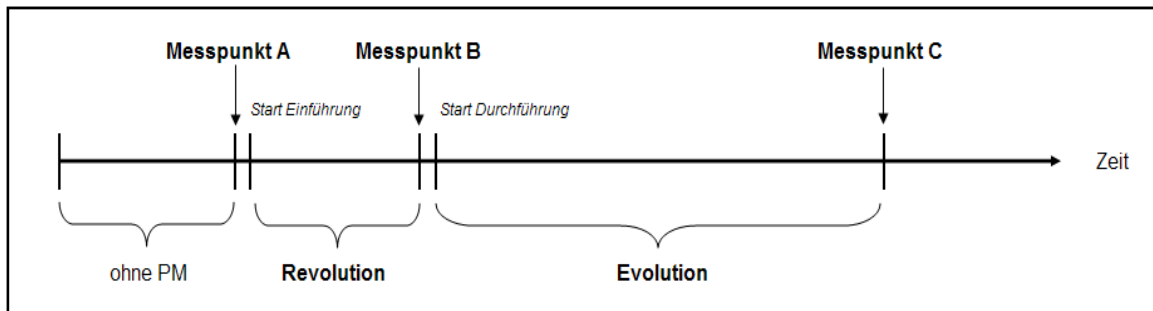


Abbildung 4-2: Drei Messpunkte bei Wirtschaftlichkeitsermittlung des Prozessmanagements

Messpunkt A repräsentiert den Zeitpunkt, in welchem im Unternehmen Prozessmanagement noch nicht eingeführt ist. Messpunkt B befindet sich am Ende der Revolutionsphase. Dieser Messpunkt entspricht dem Nutzen und den Kosten der Revolutionsphase. Messpunkt C, welcher sich am Ende der Evolutionsphase befindet, gibt Aufschluss über den Nutzen und die Kosten dieser Phase. Aus den drei Messpunkten ergeben sich zwei mögliche Haupt-Messperioden, nämlich einerseits A bis B, also der Revolution, und andererseits B bis C, der Evolution. Natürlich können auch beide Messperioden gemeinsam, d.h. A bis C als zeitlicher Umfang zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herangezogen werden. Je nach gewünschtem zeitlichen Umfang ist nun der Nutzen der Revolution und/oder der Nutzen der Evolution mittels Messung der entsprechenden Prozesse festzustellen und mit den Kosten der jeweiligen Abschnitte zu vergleichen.

## 4.2 Stakeholderanalyse

Nachdem inhaltlicher und zeitlicher Umfang bestimmt wurden, sind als nächste die zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit heranzuziehenden Stakeholder festzulegen, sowie die für sie bedeutsamen Kategorien von Prozesskennzahlen zu identifizieren. Die Frage, die beantwortet werden muss, ist also „Welche Stakeholder gibt es für die zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogenen Prozesse, und welche der fünf Prozesskennzahlenkategorien besitzt für sie besondere Wichtigkeit?“. Nach einem kurzen Überblick über die Stakeholdertheorie werden danach die Stakeholder des Prozessmanagements aufgelistet und jeweils kurz beschrieben.



## 4.2.1 Ermittlung der relevanten Stakeholder

Die Stakeholdertheorie sieht ein Unternehmen als Teil eines Netzwerks aus Stakeholdern. Ein wesentlicher Überlebensfaktor für das Unternehmen ist es demnach, die Interessen der Stakeholder wahrzunehmen, sich also deren Unterstützung zu sichern. Einerseits wird ein Unternehmen durch seine Stakeholder geprägt, andererseits kann es bis zu einem gewissen Grad sein Umfeld aktiv beeinflussen.<sup>308</sup> Der Einfluss und die Beeinflussung spiegeln sich auch in folgender Definition von Stakeholdern wider. „A stakeholder in an organisation is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“<sup>309</sup> Ein Stakeholder ist demnach jede Gruppe oder jedes Individuum, welches die Erreichung der Ziele des Unternehmens beeinflusst oder davon beeinflusst wird. Als Stakeholder bezeichnet man folglich „sämtliche Personen, Gruppen oder Unternehmen, die in irgendeiner Form Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens haben.“<sup>310</sup> Die Interessen der verschiedenen Stakeholdergruppen stehen oftmals im Widerspruch zu einander und so ist es häufig nicht möglich, alle Stakeholdergruppen im gleichen Ausmaß zufriedenzustellen.<sup>311</sup> Die klassische Stakeholderanalyse wird in drei Phasen durchgeführt:

- „1) Identifikation potentieller Stakeholder
- 2) Sammlung von Informationen über die Stakeholder
- 3) Vorhersage des Stakeholder-Verhaltens“<sup>312</sup>

Die weiteren Ausarbeitungen befassen sich mit den ersten beiden Phasen, da nur diese im Zusammenhang mit der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements Relevanz besitzen.

Zuallererst ist es notwendig, alle potenziellen Stakeholder festzustellen. Dies erfolgt durch Auflistung der Stakeholder und Darstellung auf einer Karte.<sup>313</sup> Da die Menge an Stakeholdern eines Unternehmens von unternehmensspezifischen Merkmalen abhängt, kann keine vollständige Auflistung von Stakeholdern geliefert werden.<sup>314</sup> Abbildung 4-3 zeigt einige beispielhafte Stakeholder eines Unternehmens.

---

<sup>308</sup> vgl. Freeman und McVea, 2005

<sup>309</sup> Freeman, 1984, S.46

<sup>310</sup> Fill, 2001, S.141f

<sup>311</sup> vgl. Daft, 2004

<sup>312</sup> Schwab und Schwab-Matkovits, 2004, S.35

<sup>313</sup> vgl. Fill, 2001

<sup>314</sup> vgl. Freeman, 1984

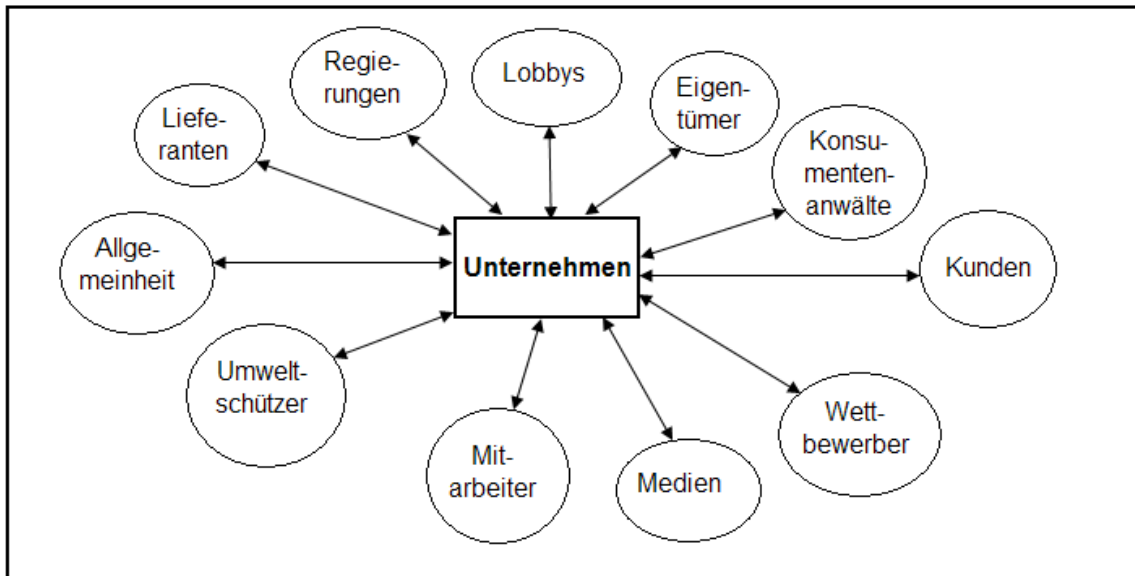


Abbildung 4-3: Beispiele für Stakeholder<sup>315</sup>

Natürlich kann es situationsspezifisch Sinn machen, das Ausmaß der Interaktionen zwischen den Stakeholdern in der Stakeholder-Karte einzuzichnen, insbesondere dann, wenn die Auswirkungen vorgeschlagener Strategien zu antizipieren sind.<sup>316</sup> Hat man als Unternehmen einmal ein Bild davon, wer die Stakeholder ist, ist es in einem nächsten Schritt erforderlich detailliertere Informationen einzuholen. Vor zu detaillierter Informationsbeschaffung ist es vorteilhaft, die Gruppe aller potenziellen Stakeholder ein wenig einzuschränken. Hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung lassen sich zwei Arten von Stakeholdern unterscheiden. Es sind dies primäre und sekundäre Stakeholder. Primäre Stakeholder sind unabdingbar für das Überleben und den Erfolg eines Unternehmens. Zu ihnen gehören Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft.<sup>317</sup> Sekundäre Stakeholder können zwar das Unternehmen beeinflussen, können jedoch in der Regel das Überleben des Unternehmens nicht direkt bedrohen. Die Medien und special-interest-groups sind Beispiele für sekundäre Stakeholder.<sup>318</sup>

Je nach Stärke der potenziellen Bedrohlichkeit der Ansprüche wird die sofortige Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung gefordert.<sup>319</sup> Neben der potenziellen Bedrohlichkeit ist auch Kooperationspotenzial von Stakeholdern als Fähigkeit und Wille zur Kooperation zu bestim-

<sup>315</sup> Freeman, 1984, S.25

<sup>316</sup> vgl. Fill, 2001

<sup>317</sup> vgl. Hill, 1996

<sup>318</sup> vgl. Clarkson, 1995

<sup>319</sup> vgl. Eberhardt, 1998

men.<sup>320</sup> Eberhardt unterscheidet fünf verschiedene Kategorien von Ansprüchen der Stakeholder:<sup>321</sup>

- legale Bestimmungen (Gesetze...)
- Vertragsbeziehungen (Liefervertrag...)
- wirtschaftliches Eigentum (Eigenkapitalgeber...)
- Marktbeziehungen (Interaktion Angebot und Nachfrage bei gewissen Ressourcen)
- ethische Regeln

Exemplarisch seien ein paar Ansprüche zweier Stakeholder angeführt. Die Kunden erwarten qualitativ und quantitativ zufriedenstellende Marktleistungen zu günstigen Preisen, sowie hervorragenden Service. Hohes und sicheres Einkommen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, herausfordernde Betätigung und Würdigung der eigenen Leistung sind typische Ansprüche von Mitarbeitern.<sup>322</sup>

In ihrer generellen Anwendung befreit sich die Stakeholderanalyse erst dann vom Selbstzweck, wenn ihre Ergebnisse die Basis für eine Strategie bilden, mit der man den jeweiligen Stakeholdern gegenübertritt. Im Rahmen der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements unterbleibt die Ausarbeitung einer Strategie zum „Management der Stakeholder“. Vielmehr sind potenzielle Stakeholder zu identifizieren, sowie die für sie bedeutsamen Prozesskennzahlendimensionen herauszufinden.

„Stakeholder-Gruppen können auch infolge eines bestimmten Ereignisses entstehen.“<sup>323</sup> Die Einführung eines aktiven Prozessmanagements stellt für ein Unternehmen ein Ereignis dar, durch das Stakeholder-Gruppen entstehen. Zum überwiegenden Teil werden bestehende Stakeholder des Unternehmens in mehrere prozessmanagementspezifische Stakeholder unterteilt. Nun werden die möglichen Stakeholder des Prozessmanagements aufgelistet und kurz beschrieben. Dabei kann zwischen internen und externen Stakeholdern des Prozessmanagements unterschieden werden.

Als erstes werden nun die internen Stakeholder des Prozessmanagements betrachtet. Durch den Grundsatz der Kundenorientierung im Prozessmanagement<sup>324</sup> kommt den internen Prozesskunden, als Abnehmern der Prozessleistung des vorgelagerten Prozesses, besondere Bedeutung zu. Zum einen entstehen durch die Einführung von Prozessmanagement im Unter-

---

<sup>320</sup> vgl. Savage et al., 1990

<sup>321</sup> vgl. Eberhardt, 1998

<sup>322</sup> vgl. Eberhardt, 1998

<sup>323</sup> Fill, 2001, S.144

<sup>324</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

nehmen „neue“ Stakeholder.<sup>325</sup> Zum anderen wird beispielsweise die klassische Stakeholder-Gruppe „Mitarbeiter“ durch die Einführung von Prozessmanagement in einem Unternehmen in mehrere in unterschiedlichem Ausmaß bzw. auf unterschiedlicher Ebene am Prozess beteiligte Arbeitnehmer unterteilt. Vielfach werden die Prozessmitarbeiter als eine der wichtigsten, wenn nicht als wichtigste Stakeholdergruppe des Prozessmanagements gesehen. Prozessmitarbeiter erledigen einerseits die operativen Aktivitäten des Prozesses und sind andererseits Initiatoren von Prozessverbesserungen.<sup>326</sup> Letzteres kann durch die Einführung von Kaizen-Teams institutionalisiert und gefördert werden. Grundidee dieser Form von Qualitätszirkeln ist Partizipation der Prozessmitarbeiter an Gestaltungsaufgaben, wie beispielsweise der Problemlösung, Planung und Umsetzung.<sup>327</sup> Kaizen-Teams analysieren einzelne Prozessschritte und Aktivitäten mit dem Ziel, durch kontinuierliche Verbesserungen die Effizienz eines Prozesses zu steigern.<sup>328</sup>

Der Prozessverantwortliche hat für die Effektivität und die Effizienz eines Prozesses zu sorgen. Sein Verantwortungsbereich umfasst die Gestaltung, Durchführung und Optimierung des Prozesses sowie die Erreichung der Prozessziele.<sup>329</sup> Je nach struktureller Ausrichtung der Organisation kommt dem Prozessverantwortlichen eine unterschiedlich starke Bedeutung zu. Je mehr eine Organisation von rein funktionaler Orientierung zur Prozessorientierung übergeht, desto höher sind Bedeutung und Einfluss eines Prozessverantwortlichen.<sup>330</sup> Gleiches gilt naturgemäß auch für den Grad der strategischen Bedeutung eines Prozesses. Bei umfangreicheren Prozessen werden häufig neben dem Prozessverantwortlichen mehrere Teilprozessverantwortliche eingesetzt, deren Aufgabe darin besteht, für die Gestaltung, Durchführung und Optimierung ihrer Teilprozesse zu sorgen. Grundvoraussetzung zur Steuerung von Prozessen ist ein wirksames Prozesscontrolling. Aufgabe des Prozesscontrollers ist es, dem Prozessmanager all jene Informationen zu liefern, die zur Zielplanung, Zielerreichung, Leistungskontrolle, Koordination, Verbesserung und Optimierung der Prozesse notwendig sind. Bei geringer Größe und Komplexität der Prozesse werden die Aufgaben des Prozesscontrollers häufig von den Prozessverantwortlichen übernommen.<sup>331</sup> „Der Prozessmanager hat die Aufgabe, das Prozessmanagementsystem der Unternehmensleitung als Managementinstrument zur Verfügung zu stellen.“<sup>332</sup> Er ist im Unternehmen der zentrale Verantwortliche für Prozessmanagement. Ausgehend von einem Gesamtüberblick über alle Prozesse hat der Prozessmanager die ganz-

---

<sup>325</sup> Mehr zu diesen weiter unten.

<sup>326</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>327</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>328</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>329</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>330</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>331</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>332</sup> Wagner und Patzak, 2007, S.91

heitliche Optimierung des Prozessmanagements zu bewerkstelligen. Da Kunden, Märkte, Wettbewerber, Zulieferer, Partner, Technologien und Mitarbeiter in der Regel einem immer stärkeren Wandel unterworfen sind, ist eine laufende Anpassung und Weiterentwicklung des Prozessmanagements durch den Prozessmanager notwendig.<sup>333</sup>

Zu der Hauptaufgabe des internen Prozessberaters zählt die konzeptionelle und methodische Unterstützung während der Einführung des Prozessmanagements. Der hauptsächlich in der Revolutionsphase, jedoch auch in der Evolutionsphase eingesetzte Prozessberater ist häufig ein Mitarbeiter des Unternehmens, denn dadurch wird sichergestellt, dass die Prozessenerfahrungen nicht von externen Beratungsfirmen vermarktet werden. Der Prozessmanagement-Projektleiter ist für die Einführung des Prozessmanagements in der Revolutionsphase verantwortlich.<sup>334</sup> Das Prozessteam, welches sich in der Regel aus Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Abteilungen zusammensetzt, hat die Aufgabe, in der Revolutionsphase die notwendigen Schritte von der Visualisierung der Ist-Prozesse bis zur Umsetzung von identifizierten Verbesserungsmaßnahmen unter Anleitung eines (internen oder externen) Prozessberaters zu erarbeiten und umzusetzen. Zusätzlich zu den bisher genannten internen Stakeholdern gibt es in manchen Unternehmen einen Prozesscoach. Dieser stellt (prozessübergreifend) in der Revolutionsphase sicher, dass die vom Prozessteam verbesserten Prozesse einer einheitlichen Methodik entsprechen.<sup>335</sup>

Sind die Prozesse eines Unternehmens sehr stark in dessen Organisationsstruktur integriert, so stellen die bisher genannten Anspruchsgruppen die internen Stakeholder des Prozessmanagements dar. Für den Fall, dass die formale Organisationsstruktur durch die Einführung des Prozessmanagements unverändert bleibt, d.h. neben den Prozessen weiterhin Funktionen bestehen, so sind die Linienmitarbeiter sowie Abteilungsleiter zusätzlich als Stakeholder zu berücksichtigen.<sup>336</sup> Die bisher beschriebenen internen Stakeholder des Prozessmanagements entsprechen bestimmten Rollen. Eine Rolle ist ein „spezifisches Verhaltensmuster, welches einer Person zugesprochen wird, die eine bestimmte Position im Unternehmen einnimmt“.<sup>337</sup> Rollen werden definiert und auf Mitarbeiter übertragen. Dabei ist zu beachten, dass funktionell bestimmte Rollen subjektiv interpretiert und verstanden werden können.<sup>338</sup> Generell ist es möglich, dass einzelne Mitarbeiter im Rahmen des Prozessmanagements mehrerer Rollen übernehmen (z.B. der Hauptprozessverantwortliche übernimmt die Rolle des Prozesscontrollers).

---

<sup>333</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>334</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>335</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>336</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>337</sup> Kirchler, 2005, S.81

<sup>338</sup> vgl. Kirchler, 2005

Nachdem die internen Stakeholder des Prozessmanagements beschrieben wurden, wird nun noch kurz auf die externen Stakeholder des Prozessmanagements eingegangen. Bei den externen Stakeholdern des Prozessmanagements sind an erster Stelle die externen Prozesskunden zu nennen. Obwohl diese klassische Stakeholder darstellen, werden sie trotzdem extra genannt, weil den externen Prozesskunden im Rahmen des Prozessmanagements eine ganz besondere Wichtigkeit zukommt.<sup>339</sup> Externe Prozesskunden sind Kunden, die die Leistung von Prozessen außerhalb des Unternehmens empfangen. Ein Großteil der externen Stakeholder des Prozessmanagements entspricht den „klassischen“ externen Stakeholdern. Darunter fallen z.B. Mitbewerber oder Lieferanten. Eine weitere Gruppe der externen Stakeholder des Prozessmanagements sind externe Prozessberater, welche oftmals unvoreingenommener an die Aufgaben herangehen, sowie Erfahrungen aus anderen Unternehmen mitbringen.<sup>340</sup> Zumeist sind dies Unternehmensberater, welche häufig zur Unterstützung bei der Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen herangezogen werden.<sup>341</sup>

Zusätzlich zu den genannten externen Stakeholdern entsteht durch die Einführung des Prozessmanagements (zumindest) noch eine weitere Gruppe. Es handelt sich dabei um „die von der Einführung des Prozessmanagements betroffenen Unternehmen“. Zum einen sind dies Unternehmen, deren Dienste durch die Einführung des Prozessmanagements in Anspruch genommen werden. Beispiele hierfür sind EDV-Dienstleister sowie sonstige Berater. Zum anderen zählen hierzu Unternehmen, mit welchen Geschäftsbeziehungen bestehen. Durch die Einführung von Prozessmanagement in einem Unternehmen ändern sich teilweise die Anforderungen an bzw. die Ansprüche von damit verbundenen Unternehmen. So kann etwa ein Versicherungsunternehmen einen Rückgang an Versicherungsverträgen erleiden, wenn das Prozessmanagement eines betreuten Unternehmens ein besseres Risikomanagement gewährleistet. Abbildung 4-4 listet die möglichen internen und externen Stakeholder des Prozessmanagements auf.

---

<sup>339</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994

<sup>340</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>341</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<u>Interne Stakeholder des Prozessmanagements</u>	<u>Externe Stakeholder des Prozessmanagements</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Prozesskunden</li> <li>• Prozessmitarbeiter</li> <li>• Kaizen-Team (<i>Evolution</i>)</li> <li>• Prozessverantwortliche / Teilprozessverantwortliche</li> <li>• Prozesscontroller</li> <li>• Prozessmanager</li> <li>• Interne Prozessberater</li> <li>• PM – Projektleiter (<i>Revolution</i>)</li> <li>• Prozessteam (<i>Revolution</i>)</li> <li>• Prozesscoach (<i>Revolution</i>)</li> <li>• Linienmitarbeiter sowie Abteilungsleiter (falls formale Organisationsstruktur unverändert)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Prozesskunden</li> <li>• Sonstige klassische externe Stakeholder</li> <li>• Externe Prozessberater</li> <li>• Von Einführung des Prozessmanagements betroffene Unternehmen</li> </ul>

Abbildung 4-4: Interne und externe Stakeholder des Prozessmanagements <sup>342</sup>

Aus dieser Auflistung potenzieller interner und externer Stakeholder des Prozessmanagements ist nun je nachdem, welche Prozesse hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements untersucht werden, zu bestimmen, welche Stakeholder für diese Prozesse die größte Relevanz besitzen. Dies richtet sich vor allem nach Art und Beschaffenheit des jeweiligen Prozesses bzw. nach seiner strategischen Zielsetzung.

## 4.2.2 Dimensionspriorisierung

Nachdem nun der inhaltliche und zeitliche Umfang sowie die relevanten Stakeholder festgelegt wurden, ist als letzte Aufgabe des ersten Schrittes zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herauszufinden, welche Kategorien von Prozesskennzahlen für die identifizierten Stakeholder besondere Wichtigkeit besitzen. In Abschnitt 2.2.2 wurden die sechs Dimensionen der Prozessanalyse kurz angeschnitten. Diese Dimensionen entsprechen Blickwinkeln auf Prozesse. Je nachdem, welchen Blickwinkel ein Betrachter (z.B. Analytiker) auf Prozesse einnimmt, wird dieser unterschiedliche Dinge wahrnehmen. Die sechs Blickwinkel auf Prozesse werden nun in Abbildung 4-5 aufgelistet und dann jeweils kurz umrissen.

<sup>342</sup> vgl. Mende, 1995; Schmelzer und Sesselmann, 2006; Wagner und Patzak, 2007

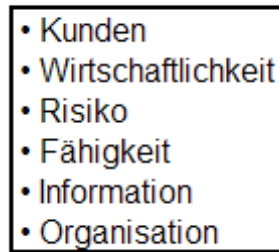
- 
- Kunden
  - Wirtschaftlichkeit
  - Risiko
  - Fähigkeit
  - Information
  - Organisation

Abbildung 4-5: Sechs Blickwinkel auf Prozesse <sup>343</sup>

Die Kundensicht auf Prozesse setzt an dem Prozessergebnis an. Der Prozess ist so zu gestalten, dass das Prozessergebnis Kundenzufriedenheit auslöst. Als Empfänger des Prozessergebnisses sind sowohl externe als auch interne Prozesskunden zu verstehen. Besteht bei einem Prozess direkter Kundenkontakt, so ist der Kunden-Blickwinkel von besonderer Bedeutung. Der Blickwinkel Wirtschaftlichkeit umfasst Wertschöpfungs-, Aktivitäten- sowie Prozessdatenanalysen. Es sollen lediglich wertschöpfende Tätigkeiten, also jene, die Kundenwert erzeugen, durchgeführt werden. Die restlichen, nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten sind zu unterlassen. Innerhalb der Prozessdatenanalyse sind Prozesskennzahlen zu Zeiten, Kosten etc. dahingehend zu untersuchen, ob diese bereits zufriedenstellend sind, oder ob diese verbessert werden sollten. Blick man mit der formalen „Risiko-Brille“ auf Prozesse, so wird man danach trachten, Risiken systematisch zu erfassen mit dem Ziel diese zu kontrollieren. Durch Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem (geschätzten) Schadensausmaß kann der potenzielle Schaden finanziell bewertet werden. Ist dieser objektiv (oder subjektiv) empfunden zu hoch, so sind gestalterische Maßnahmen zu entwickeln, anhand derer der potenzielle Schaden, d.h. das Risiko, vermieden oder reduziert wird. Ist dies nicht möglich, ist das Risiko entsprechend zu managen, d.h. Maßnahmen für den Eintrittsfall zu erarbeiten. Der Blickwinkel Fähigkeit zielt darauf ab, die Prozesse hinsichtlich ihres Reifegrades zu untersuchen. Basierend auf einer auf spezifizierten Anforderungen basierenden Zielwertdefinition werden die Prozesse auf Stärken und Schwächen analysiert. Somit ergibt sich ein Bild der Kluft zwischen Zielwert und Analysewert aufgrund dessen der Reifegrad des jeweiligen Prozesses bestimmt werden kann. Dieser kann sich beispielsweise von „Stufe 0: unvollständiger Prozess“ bis zu „Stufe 5: optimierender Prozess“ bewegen. Je nach Reifegrad und Vorstellungen über weitere Entwicklungsnotwendigkeit seitens des Unternehmens sind nun solche Maßnahmen einzuleiten, die das Erreichen einer höheren Stufe ermöglichen. Betrachtet man Prozesse hinsichtlich Informationen, so ist zu beachten, dass diese sowohl benötigt werden, um den Prozess oder

<sup>343</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007



einzelne Aktivitäten des Prozesses durchzuführen, als auch, dass nach der Durchführung wiederum Informationen als Prozessergebnis vorliegen. Der Informations-Blick auf Prozesse verfolgt das Ziel festzustellen, welche Informationen im Prozess benötigt werden und welche dieser Informationen dann auch tatsächlich bereitgestellt werden. Hierbei sind auch vor- bzw. nachgelagerte Prozesse in die Analyse miteinzubeziehen, da die Schnittstellen zu diesen häufig Verbesserungspotenzial beinhalten. Wiederum sind gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten, um das Informationsangebot quantitativ und qualitativ möglichst nahe an die Informationsnachfrage heranzubringen. Prozesse können auch durch eine „Organisations-Brille“ betrachtet werden. Hierbei können Kompetenz-, Schnittstellen- und Ablaufanalysen durchgeführt werden. Die Kompetenzanalyse hat zum Ziel, Maßnahmen zu entwickeln mit welchen sichergestellt wird, dass die Ist-Qualifikation der Mitarbeiter sich in Richtung Soll-Qualifikation bewegt. Neben der fachlichen Qualifikation sind die Entwicklung und Verankerung entsprechender Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse für die Abwicklung von Prozessen von besonderer Bedeutung. Eine Schnittstelle ist eine Verbindung zwischen zwei Prozessen.<sup>344</sup> Schnittstellen sind häufig Liegestellen, da zeitliche Abstimmungsprobleme auftreten sowie Irrtumsquellen, da Informationsverluste über den gesamten Aufgabenzusammenhang entstehen.<sup>345</sup> Im Rahmen der Schnittstellenanalyse sind die Schnittstellen zwischen den Prozessen zu identifizieren und auf ein notwendiges Mindestmaß zu reduzieren. Die Ablaufanalyse versucht basierend auf der Prozessvisualisierung Ablaufprobleme zu identifizieren. Die Aktivitäten eines Prozesses sind dahingehend zu analysieren, ob beispielsweise das Weglassen, Zusammenlegen oder Parallelisieren von Aktivitäten zu „optimalen“ Prozessabläufen führt.<sup>346</sup>

Alle sechs Blickwinkel haben gemein, dass hinsichtlich eines gewissen Feldes (Kunden, Risiko etc.) Maßnahmen erarbeitet werden, mittels derer ein identifizierter Ist-Zustand in einen wünschenswerten Soll-Zustand umgewandelt werden soll. Je nach Priorisierung bzw. strategischer Ausrichtung könnte man nun einen der Blickwinkel bei der Betrachtung und Analyse von Prozessen wählen, um in weiterer Folge durch einen Soll-Ist-Vergleich den Nutzen des Prozessmanagements ermitteln zu können. Betrachtet man die sechs Blickwinkel auf Prozesse zusammen mit den fünf primären Prozesskennzahlenkategorien,<sup>347</sup> so kann man jedoch folgenden Zusammenhang entdecken. Durch Heranziehen einer jeder einzelnen Prozesskennzah-

---

<sup>344</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>345</sup> vgl. Osterloh und Frost, 2003

<sup>346</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

<sup>347</sup> siehe Abschnitt 2.2.1.2.3 bis 2.2.1.2.7

lenkategorie wird einer der sechs Blickwinkeln entweder direkt oder indirekt abgedeckt. Abbildung 4-6 verdeutlicht dies grafisch.

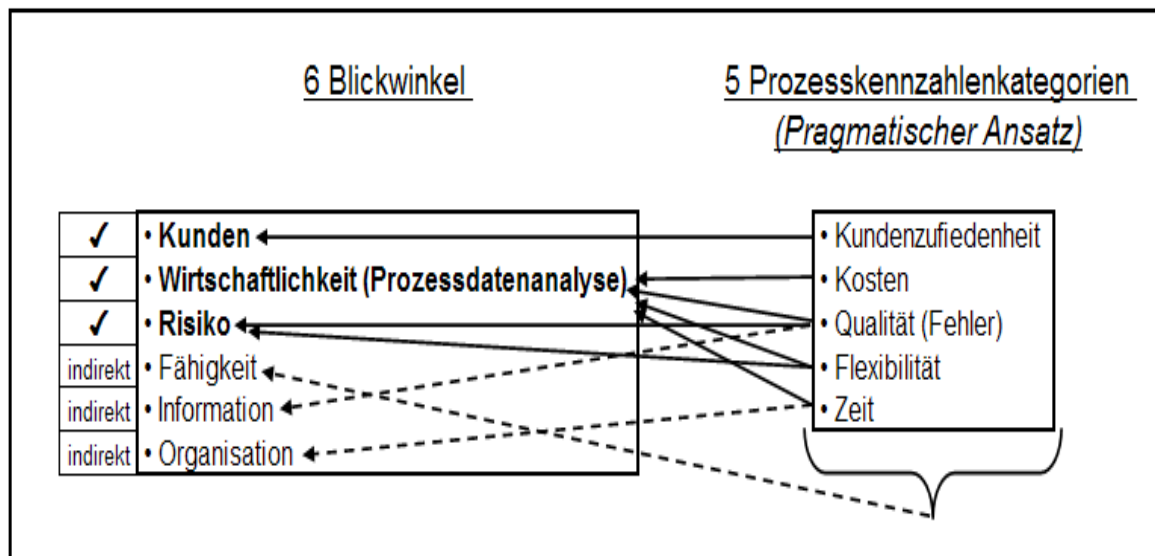


Abbildung 4-6: Zusammenhang der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien mit sechs Blickwinkeln<sup>348</sup>

Dass die Prozesskennzahlenkategorie Kundenzufriedenheit den Blickwinkel Kunden direkt abdeckt, liegt auf der Hand. Die vier Prozesskennzahlenkategorien Kosten, Qualität (Fehler), Flexibilität und Zeit decken den Blickwinkel Wirtschaftlichkeit (insbesondere Prozessdatenanalyse) direkt ab. Denn dieser Blickwinkel hat zum Gegenstand, die den Prozess charakterisierenden Daten dahingehend zu durchleuchten, wie „optimal“ diese sind, bzw. eine notwendige Verbesserung zu identifizieren. Sieht man Risiko weniger formal als oben beschrieben, so kann man erkennen, dass sowohl Qualität (Fehler) als auch Flexibilität den Blickwinkel Risiko direkt abdecken. Durch Verbesserung der Qualität, also die Verringerung der Fehlerrate hinsichtlich des Prozessergebnisses und des Prozessablaufes, sinkt das Risiko für das Unternehmen. Flexibilität, definiert als Fähigkeit auf Unvorhergesehenes adäquat zu reagieren, steht in direktem Zusammenhang zum Risiko. Wird die Prozesskennzahlenkategorie Flexibilität im Rahmen einer Analyse angewandt und werden Soll-Werte ausgegeben, die Verbesserungsmaßnahmen im Ist-Zustand erfordern, so trägt die Umsetzung dieser Maßnahmen dazu bei, das Risiko für das Unternehmen zu reduzieren. Die Prozesskennzahlenkategorie Qualität (Fehler) deckt den Informations-Blickwinkel indirekt ab. Auch wenn der fit zwischen Informationsnachfrage und Informationsangebot nicht direkt analysiert wird, besteht dennoch ein indirekter Zusammenhang zwischen Qualität (Fehler) und Informationen. Steigt die Qualität,

<sup>348</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007; Gaitanides et al., 1994; Schmelzer und Sesselmann, 2006; Mende, 1995

also sinken die begangenen Fehler, so liegt die Vermutung nahe, dass der Informationsfluss innerhalb der Prozesse besser wurde. Der Blickwinkel Organisation wird durch die Prozesskennzahlenkategorie Zeit indirekt abgedeckt. Die gestalterischen Maßnahmen, welche verwendet werden, um die Dimension Zeit positiv zu beeinflussen (z.B. Reduzierung der Durchlaufzeit um 25%), finden sich auch in der Ablaufanalyse des Blickwinkels Organisation wieder. Durch Weglassen einzelner Aktivitäten tritt eine Reduzierung der Dimension Zeit auf.<sup>349</sup> Sieht man den Blickwinkel Fähigkeit wie oben beschrieben, dass sich also der Reifegrad eines Prozesses als Verhältnis von Analyse- und Zielwert ergibt, so würde dieser Blickwinkel von keiner der fünf Prozesskennzahlenkategorien abgedeckt werden. Durch alternative Betrachtung des Reifegrades eines Prozesses kann man jedoch folgendes erkennen. Die Tatsache, dass Prozesskennzahlen erhoben werden, zeugt bereits von einem höheren Reifegrad des entsprechenden Prozesses. Für die betrachteten Prozesse kann nun festgelegt werden, auf welcher Stufe sich der jeweilige Prozess befindet. Diese Stufen sagen (anders als die oben beschriebenen Stufen) nichts über die Prozessleistung selbst aus, sondern repräsentieren das Niveau des Prozessmanagements. Stufe 1 könnte bedeuten, dass die Prozessdokumentation erledigt ist, also die Prozesse modelliert sind sowie die notwendigen Informationen, wie absolute und relative Häufigkeiten der Ereignisse innerhalb der Prozesse, erhoben sind. Als Stufe 2 könnte man die erste Stufe und die Definition aller am Prozess Beteiligten, wie etwa Prozessverantwortliche, sehen. Die Stufe 3 könnte die Stufe 2 plus die Definition von Kennzahlen für die Prozessleistungsmessung sein. Die Stufe 4 könnte sich aus der Stufe 3 und der Definition von Service-Level-Agreements mit den Stakeholdern zusammensetzen. Aus dieser Vereinbarung über die Beschaffenheit der Prozessleistung ließen sich Zielvorgaben für Prozesskennzahlenwerte ableiten. Nach dieser Sichtweise von Reifegrad lässt sich feststellen, dass ein indirekter Zusammenhang der Prozesskennzahlen mit dem Blickwinkel Fähigkeit besteht. Durch die Verwendung der fünf Prozesskennzahlenkategorien wird demnach der Blickwinkel Fähigkeit indirekt abgedeckt.

Wie erwähnt könnte man zu Beginn der Analyse entscheiden, welche der sechs Blickwinkel man einnehmen möchte. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, die entsprechenden Prozesse anhand der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien zu betrachten. Tut man dies, werden drei der sechs Blickwinkel direkt und drei der sechs Blickwinkel indirekt abgedeckt. Die Verwendung der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements wird als „Pragmatischer Ansatz“ bezeichnet. Dies aus fol-

---

<sup>349</sup> vgl. Wagner und Patzak, 2007

genden Gründen: Erstens müssen Prozesskennzahlen ohnehin zur Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) und zur daraus notwendigen Steuerung der Prozesse im Unternehmen erhoben werden. Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit setzt also bei bereits erhobenen Größen an, was zum einen Zeit und Kosten spart und zum anderen die Akzeptanz der Wirtschaftlichkeitsermittlung durch die Mitarbeiter erhöht. Zweitens deckt der „Pragmatische Ansatz“ einen Großteil der Blickwinkel auf Prozesse ab. Durch Verwendung der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien können drei von sechs Blickwinkeln direkt und drei von sechs Blickwinkeln indirekt erfasst werden.

Prinzipiell ließe sich die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Prozessmanagement mittels des „Pragmatischen Ansatzes“ durchführen. Dies würde bedeuten, dass zur Wirtschaftlichkeitsermittlung alle fünf Prozesskennzahlenkategorien herangezogen werden. In der Realität kommt es jedoch häufig im Rahmen einer Stakeholderanalyse zu einer Priorisierung der zu betrachtenden Prozesskennzahlenkategorien. Dies deshalb, da nur jene Prozesskennzahlenkategorien zur Wirtschaftlichkeitsermittlung herangezogen werden sollen, welche für die relevanten Stakeholder Wichtigkeit besitzen.

Die Festlegung relevanter Stakeholder und die Identifikation der für sie bedeutsamen Prozesskennzahlenkategorien könnte beispielsweise folgendermaßen ablaufen: Angenommen es wurden bei den auf Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu untersuchenden Prozessen die internen Prozesskunden als die wesentlichsten Stakeholder des Prozessmanagements identifiziert. Nun wurde durch Analysen und Gespräche festgestellt, dass die Dimensionen Zeit und Kosten für die internen Prozesskunden am wichtigsten sind. Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements hat sich nun schwerpunktmäßig an den beiden Dimensionen Zeit und Kosten zu orientieren. Diese beiden Prozesskennzahlenkategorien werden nun zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements herangezogen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit erfolgt die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements anhand der für die relevanten Stakeholder bedeutsamen Prozesskennzahlenkategorien.

## 5 Nutzen des Prozessmanagements ermitteln

Nachdem inhaltlicher und zeitlicher Umfang sowie die für die relevanten Stakeholder bedeutsame Prozesskennzahlenkategorien festgelegt wurden, ist als zweiter Schritt der Nutzen des Prozessmanagements zu ermitteln. Der Nutzen des Prozessmanagements ergibt sich als Summe der in Geld bewerteten Differenzen der zu zwei Zeitpunkten ermittelten Prozesskennzahlen der jeweiligen Nutzendimensionen.<sup>350</sup> Entweder werden die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen zwischen den beiden Zeitpunkten real umgesetzt oder ihre Auswirkungen werden zum Zeitpunkt der ersten Messung antizipativ ermittelt.

### 5.1 Zwei Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements

In diesem Abschnitt werden die zwei Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements beschrieben. Diese sind die Controlling-Variante und die Planungs-Variante.

Die Controlling-Variante kommt zur Anwendung, wenn man den Nutzen des Prozessmanagements durch Vergleich der jetzigen Ist-Situation (Ist-Jetzt) mit einer früheren Ist-Situation (Ist-Früher) ermitteln möchte. Dies erfolgt durch zweimalige Messung der heranzuziehenden Prozesse mittels der festgelegten Prozesskennzahlenkategorien. Die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen hat zwischen den beiden Messungen zu erfolgen. Hierbei ist darauf zu achten, dass (falls die jeweiligen Prozesskennzahlen nicht schon erhoben wurden) zur Wahrung der Validität möglichst viele Daten aus bestehenden Informationssystemen gewonnen werden. Ansonsten ist auf bestehende Aufzeichnungen von Mitarbeitern zurückzugreifen. In Ermangelung dieser, sind die Ausprägungen der Daten, aus denen Prozesskennzahlen zu bilden sind, mittels Schätzungen zu ermitteln. Die Controlling-Variante betrachtet demnach rückblickend, wie groß der Nutzen der herangezogenen Prozesse in einem gewissen Zeitraum war.

Die Planungs-Variante kommt hingegen zur Anwendung, wenn man den Nutzen des Prozessmanagements durch Vergleich der jetzigen Ist-Situation (Ist-Jetzt) mit einer späteren Soll-Situation (Soll-Später) antizipativ ermitteln möchte. In dieser Variante werden die betrachteten Prozesse im „Ist-Jetzt“ mittels der festgelegten Prozesskennzahlenkategorien gemessen. Die korrespondierenden Werte für den Zeitpunkt „Soll-Später“ werden nicht direkt gemessen, sondern lediglich antizipiert. Im Falle einer Antizipation wird den identifizierten Verbesserungsmaßnahmen stärkere Beachtung geschenkt als im Falle einer zweimaligen Messung

---

<sup>350</sup> Mehr zur monetären Bewertung des Nutzens in Abschnitt 5.3.

(Controlling-Variante). Anstatt die Maßnahmen umzusetzen und die Prozesse zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu messen, können die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Prozesskennzahlen geschätzt werden. Man antizipiert sozusagen „heute“ die Prozesskennzahlen für den Zeitpunkt ihrer zukünftigen Messung. Dabei ist jede der Verbesserungsmaßnahmen daraufhin zu untersuchen, welche der fünf Prozesskennzahlenkategorien durch sie in welchem Ausmaß verändert wird. Somit können die Soll-Später-Werte für die Prozesskennzahlen abgeleitet werden. Klarerweise erhält man durch Antizipation einerseits zwar früher Ergebnisse, muss jedoch andererseits bedingt durch die Schätzung Genauigkeitsverluste hinnehmen. Die Planungs-Variante betrachtet demnach vorausschauend, wie groß der Nutzen der herangezogenen Prozesse in einem gewissen Zeitraum vermutlich sein wird.

Der Zweck der Nutzenermittlung (Rückblick oder Antizipation) bestimmt nun, welche der beiden Grundvarianten Anwendung findet. Abbildung 5-1 fasst die beiden Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements zusammen.

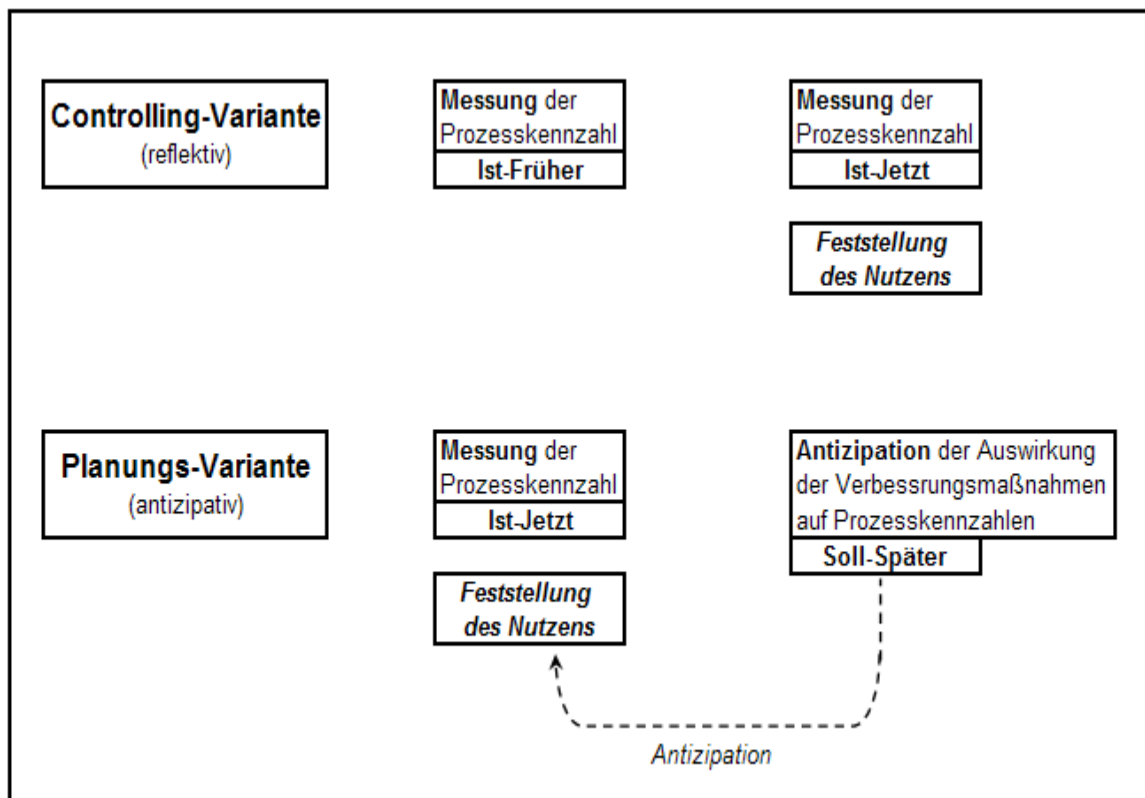


Abbildung 5-1: Zwei Grundvarianten zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements

## 5.2 Bestandteile des Nutzens

Die in Abschnitt 2.2.1.2.3 bis 2.2.1.2.7 beschriebenen fünf Prozesskennzahlenkategorien Zeit, Prozesskosten, Qualität (Fehler), Kundenzufriedenheit<sup>351</sup> sowie Flexibilität<sup>352</sup> werden zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements herangezogen. Der noch nicht monetär bewertete Nutzen des Prozessmanagements ergibt sich aus den jeweiligen Differenzen der fünf Prozesskennzahldimensionen zwischen zwei Zeitpunkten. Der aus den fünf Prozesskennzahlenkategorien abgeleitete Nutzen des Prozessmanagements besteht aus einem quantitativen und einem qualitativen Nutzen. Abbildung 5-2 verdeutlicht die Zuordnung der fünf Prozesskennzahlenkategorien zu den Bestandteilen des Nutzens.

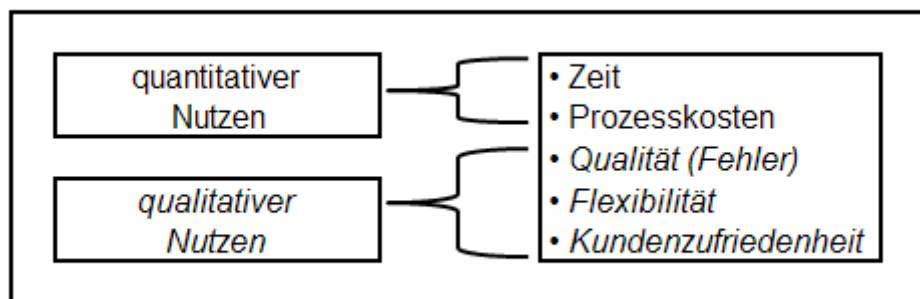


Abbildung 5-2: Zuordnung der fünf primären Prozesskennzahlenkategorien zum quantitativen und qualitativen Nutzen<sup>353</sup>

Der quantitative Nutzen setzt sich aus den Dimensionen Zeit und Prozesskosten zusammen. Die Dimensionen Qualität (Fehler), Flexibilität und Kundenzufriedenheit bilden den qualitativen Nutzen. Der quantitative und der qualitative Nutzen bilden zusammen den quantifizierbaren Nutzen. Mithilfe der fünf Prozesskennzahlenkategorien lässt sich jedoch nicht der gesamte Nutzen des Prozessmanagements abdecken. Jene Bestandteile des Nutzens, welche sich mittels Prozesskennzahlen abbilden lassen, sind der „leicht quantifizierbare Nutzen“ und der „schwer quantifizierbare Nutzen“. Der „nicht quantifizierbare Nutzen“ kann jedoch nicht mittels Prozesskennzahlen dargestellt werden. Abbildung 5-3 zeigt, welche Bestandteile des Nutzens durch die fünf Prozesskennzahlenkategorien abgedeckt werden.

<sup>351</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>352</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>353</sup> vgl. Gaitanides et al., 1994; Mende, 1995; Schmelzer und Sesselmann, 2006

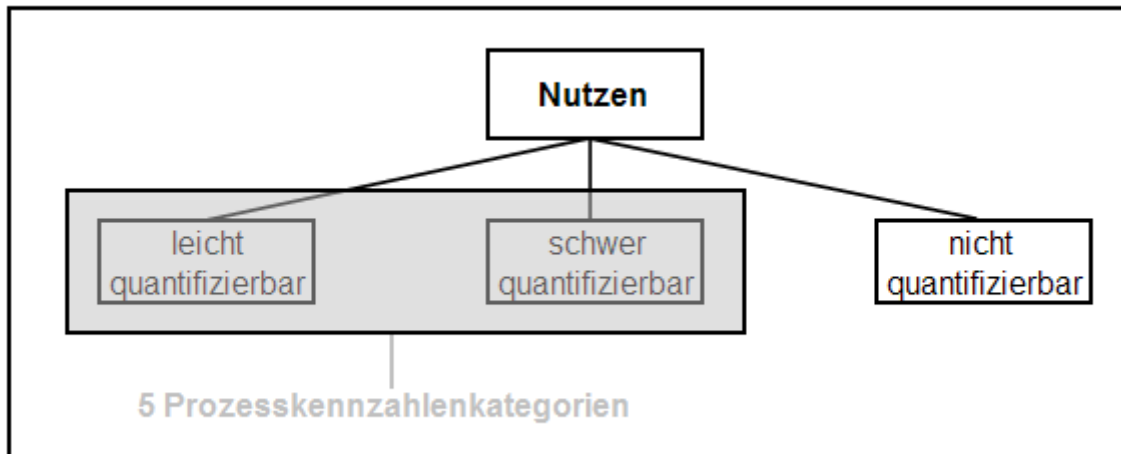


Abbildung 5-3: Abdeckung der Nutzenbestandteile durch die fünf Prozesskennzahlenkategorien<sup>354</sup>

Ist lediglich ein kleiner Teil des betrachteten Nutzens nicht quantifizierbar, erfordert die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements keine zusätzliche Methode. Für den Fall, dass sich das Prozessmanagement sogar ohne Berücksichtigung des qualitativen Nutzens bereits als wirtschaftlich herausstellt, kann die Verwendung einer zusätzlichen Methode jedenfalls unterbleiben. Ist jedoch ein Großteil des Nutzens nicht quantifizierbar und kann somit nicht monetär bewertet werden, benötigt man eine zusätzliche Methode, mit welcher der nicht quantifizierbare Nutzen mit den Kosten des Prozessmanagements in Relation gesetzt werden kann.<sup>355</sup> Dies dient der Herstellung der korrekten Ermittlung der Wirtschaftlichkeit und der Vermeidung einer Situation, in der „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

### 5.3 Monetäre Bewertung der Nutzendimensionen

Für jede der herangezogenen Prozesskennzahlenkategorien wurde eine Differenz aus zwei Messwerten ermittelt. Diese Differenz stellt jeweils eine Nutzendimension dar. Jede dieser Nutzendimensionen hat unterschiedliche Einheiten. Die Nutzendimension Kosten ist in Geld gegeben. Die Nutzendimension Zeit ist in Minuten oder Stunden gegeben. Die Nutzendimension Qualität beispielsweise in Prozentwerten (Fehlerraten) oder Absolutwerten (Anzahl Rückfragen). Die Nutzendimension Kundenzufriedenheit ist in Absolutwerten (z.B. Anzahl Beschwerden, Anzahl Folgebestellungen) bzw. Relativwerten (z.B. Anteil zufriedener Kunden, Kundenfluktuation) gegeben. Die Nutzendimension Flexibilität ist in Absolutwerten

<sup>354</sup> vgl. Antweiler, 1995; um fünf Prozesskennzahlenkategorien ergänzt

<sup>355</sup> vgl. Bruhn, 1998



(z.B. Prozessvolumen (= Anzahl behandelter Geschäftsvorfälle in einem Prozess)) bzw. in Relativwerten (z.B. Sortimentstruktur (= Anteil verschiedener Leistungsarten an Gesamtzahl der Leistungen)) gegeben. Werden die unterschiedlichen Einheiten der einzelnen Nutzendimensionen unverändert gelassen, ist ihr Vergleich mit den Kosten des Prozessmanagements kaum möglich. Damit die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ermittelt werden kann, ist es unbedingt notwendig, die unterschiedlichen Nutzendimensionen in derselben Einheit zu bewerten. Da die Kosten des Prozessmanagements in Geld gegeben sind, ist es zweckmäßig, den Nutzen der jeweiligen Nutzendimension in Geld zu bewerten. Dadurch, dass nun Kosten und Nutzen in derselben Einheit, nämlich Geldeinheiten, gegeben sind, können sie leicht miteinander in Relation gesetzt werden. Somit lässt sich die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ermitteln.

Nun wird für alle Nutzendimensionen (bis auf Kosten) gezeigt, wie ihre monetäre Bewertung erfolgen könnte. Als erstes wird für die Nutzendimension Zeit beschrieben, wie sich ein aus der Differenz von Soll- und Ist-Werten ergebender Nutzen, also eine Zeiteinsparung, monetär bewerten lässt. Hierbei soll eine Einsparung der Bearbeitungszeit in Geld bewertet werden. In der Literatur finden sich zwei gängige Verfahren zur monetären Bewertung von Zeiteinsparungen. Diese sind das Time Savings Times Salary Model (TSTS-Model) und das Hedonic Wage Model. Das TSTS-Model errechnet den Wert eines Informationssystems durch Multiplikation der eingesparten Bearbeitungszeit und der Kosten eines Angestellten. Die Kosten des Angestellten werden durch sein Gehalt ausgedrückt, es wird angenommen, dass dieser Betrag den Wert des Angestellten für das Unternehmen repräsentiert. Angenommen in einem Unternehmen mit 100 Angestellten fallen pro Angestelltem im Jahr durchschnittlich € 50.000.- an Gehaltskosten an. Ein implementiertes Informationssystem spart durchschnittlich 10% der Arbeitszeit jedes Angestellten. Der Wert des Informationssystems ausgedrückt durch in Geld bewerteter Zeiteinsparung beträgt nun  $100 \cdot 10\% \cdot € 50.000.- = € 500.000.-$ . Damit das TSTS-Model realistische, aussagekräftige Ergebnisse liefert, müssen folgende Bedingungen erfüllt werden:<sup>356</sup>

- Die Zeiterparnis muss tatsächlich eintreten und gemessen werden.
- Die bewertete Zeiterparnis muss sich wirklich realisieren lassen. Entweder müssen durch Rationalisierung Personalkosten in entsprechender Höhe gesenkt oder die Effizienz muss gesteigert werden können. Letzteres bedeutet, dass die Angestellten nun mehr von den selben Tätigkeiten ausführen können. Voraussetzung dafür ist, dass wei-

---

<sup>356</sup> vgl. Sassone, 1987

tere solche Tätigkeiten anfallen, deren Ausführung die gleiche Wertschöpfung für das Unternehmen stiftet, wie die Tätigkeiten, in denen die Bearbeitungszeit eingespart wurde.

Das Hedonic Wage Model, welches auf dem TSTS-Model aufbaut, verbesserte dieses in einem ganz wichtigen Bereich. Es berücksichtigt die Tatsache, dass der Einsatz von Informationssystemen nicht nur zu steigender Effizienz (mehr derselben Dinge zu tun), sondern auch zu steigender Effektivität (mehr hoch-wertschöpfende und weniger gering-wertschöpfende Dinge zu tun) führen kann. Führt nun jeder Angestellte eines Unternehmens unterschiedlich wertschöpfende Tätigkeiten aus, kann mittels des Hedonic Wage Models eine Verschiebung weg von weniger-wertschöpfenden hin zu höher-wertschöpfenden Tätigkeiten abgebildet werden. In diesem Fall bewertet das Hedonic Wage Model die eingesparte Bearbeitungszeit realistischer als das TSTS-Model, welches dazu neigt, die Einsparungen unterzubewerten.<sup>357</sup> Stickel führt folgende Bedingungen zusätzlich zu denen des TSTS-Model an, um mittels dem Hedonic Wage Model wirklichkeitsnahe Ergebnisse zu erzielen.<sup>358</sup>

- Für jede Beschäftigungsgruppe eines Unternehmens lassen sich verschiedene Tätigkeitsklassen bilden, welche sich hinsichtlich der Wertschöpfung für das Unternehmen unterscheiden.
- Es sind genügend Tätigkeitsklassen vorhanden, damit Einsparungen einer weniger wertschöpfenden Tätigkeit für eine höher wertschöpfende Tätigkeit eingesetzt werden können.

Für die monetäre Bewertung der Nutzendimension Zeit kann aus den beiden genannten Modellen für die Nutzenermittlung des Prozessmanagements folgendes angewandt werden. Sobald eine Einsparung der Bearbeitungszeit mit dem Gehalt des entsprechenden Mitarbeiters bewertet wird, muss zumindest eine der beiden Voraussetzungen erfüllt sein. Entweder müssen die entsprechenden Mitarbeiter im Ausmaß der Einsparung freigesetzt werden können (z.B. statt acht Angestellten nur mehr sechs Angestellte) oder es sind ausreichend Tätigkeiten vorhanden, die mindestens dieselbe Wertschöpfung im Unternehmen stiften (z.B. mehr Aufträge bearbeiten). Ist keine der beiden Voraussetzungen erfüllt, darf die eingesparte Bearbeitungszeit nicht mittels der Gehaltkosten der Mitarbeiter bewertet werden, da ja dem Unternehmen kein monetärer Nutzen dadurch entsteht, indem die anwesenden Mitarbeiter keine Aufgaben ausführen.

---

<sup>357</sup> vgl. Sassone, 1987

<sup>358</sup> vgl. Stickel, 1992

Wie für die Nutzendimension Zeit ist auch für die anderen Dimensionen Qualität (Fehler), Kundenzufriedenheit sowie Flexibilität eine Bewertung der jeweiligen Einheit in Geldeinheiten anzustreben. Hierbei müssen, sofern im Unternehmen keine entsprechenden Daten vorhanden sind, Erhebungen durchgeführt werden. Es folgen Beispiele für die monetäre Bewertung der verbleibenden Nutzendimensionen. Als erstes wird die Dimension Kundenzufriedenheit betrachtet. Eine mögliche Prozesskennzahl zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit ist die Kundenverlustintensität, welche sich aus der Anzahl verlorener Kunden durch die Gesamtzahl aller Kunden ergibt. Diese Prozesskennzahl unterstellt, dass der Abgang bestehender Kunden auf deren Unzufriedenheit zurückzuführen ist. Angenommen Erhebungen ergeben, dass ein Jahr nach der Einführung des Prozessmanagements weniger Kunden das Unternehmen verlassen, so lässt sich mittels des durchschnittlich pro Kunden lukrierten Umsatzes der Nutzen des Prozessmanagements der Dimension Kundenzufriedenheit feststellen. Angenommen es verbleiben 800 Kunden mehr als ohne Prozessmanagement beim Unternehmen und jeder Kunde bringt einen durchschnittlichen Umsatz von € 600.- pro Jahr, so ergibt sich ein monetär bewerteter Nutzen der Dimension Kundenzufriedenheit von € 480.000.-.

Die Nutzendimension Flexibilität könnte beispielsweise folgendermaßen monetär bewertet werden. Die Geschäftsfälle eines Unternehmens lassen sich in Standardfälle und Sonderfälle unterteilen. Flexibilität wird als Fähigkeit gesehen, auf Unerwartetes adäquat zu reagieren. Dazu gehören vor allem die innerhalb der Geschäftsfälle auftretenden Sonderfälle. Angenommen in einem exemplarischen Unternehmen treten pro Jahr 1500 Standardfälle und 500 Sonderfälle auf. Vor der Einführung von Prozessmanagement konnten 60% der Sonderfälle (300) mit jeweils einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 16 Stunden erledigt werden. In 40% der Fälle jedoch konnten die Sonderwünsche der Kunden nicht erfüllt werden. Nun wurde im Unternehmen Prozessmanagement eingeführt. Die Verankerung des Prozessmanagementgedankens bei den Mitarbeitern sowie die höheren Ablauftransparenzen und ähnliche Effekte führten dazu, dass ein Jahr später mehr Sonderfälle (schneller) erledigt werden konnten. Messungen ergaben, dass der Anteil der im Sinne des Kunden abgeschlossenen Sonderfälle auf 80% (400) gesteigert werden konnte. Der zeitliche Aufwand zur Erledigung eines Sonderfalles war auf eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 12 Stunden gesunken. Dadurch, dass nach Einführung von Prozessmanagement mehr Sonderfälle erledigt werden konnten, deren Bearbeitung jetzt aber kürzer dauerte, konnten keine Auswirkungen auf den Nutzen durch Zeiteinsparungen festgestellt werden (da,  $300 \cdot 16 = 400 \cdot 12$ ). Der Nutzen der Dimension Flexibilität liegt vielmehr in der Tatsache begründet, dass statt 300 nun 400 Son-

derfälle erledigt werden können. Da das Unternehmen nun besser auf unvorhergesehene Sonderfälle reagieren kann, können 100 Sonderfälle pro Jahr mehr erfüllt werden. Das bedeutet 100 zufriedene Kunden mehr. Der durchschnittliche Umsatz pro Kunde, deren Sonderfall durch das Unternehmen erfüllt werden kann, beträgt € 4.000.- im Jahr. Somit ergibt sich für die Dimension Flexibilität ein monetär bewerteter Nutzen von € 400.000.-.

Auch für die Nutzendimension Qualität (Fehler) wird beispielhaft aufgezeigt, wie diese monetär bewertet werden kann. Angenommen die Qualität eines Prozesses wird über Rückfragen, welche aus Fehlern entstehen, operationalisiert. Bei einem bestimmten Prozess, welcher pro Jahr 1000mal durchlaufen wird, entstanden vor der Einführung von Prozessmanagement bei 40% aller Geschäftsfälle Rückfragen. Nach Einführung von Prozessmanagement konnte der Anteil der Rückfragen auf 20% aller Geschäftsfälle verbessert werden. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit inklusive Rückfragenabklärung<sup>359</sup> beträgt 14 Stunden, jene exklusive Rückfragenabklärung 10 Stunden. Nun stellt sich die Frage, wie man den gesunkenen Anteil an Rückfragen in einen monetär bewerteten Nutzen umrechnen kann. Hierbei bieten sich die erwarteten Bearbeitungszeiten an. Angenommen der Prozess hat nur zwei Prozessvarianten „Rückfragen“ und „keine Rückfragen“. Durch Bildung des Summenproduktes von Wahrscheinlichkeit und durchschnittlicher Bearbeitungsdauer über die beiden Prozessvarianten ergibt sich die erwartete Bearbeitungszeit des Prozesses. Dies ist einmal ohne Prozessmanagement und einmal ein Jahr nach Beginn des laufenden Betriebes des Prozessmanagements zu machen. Die erwartete Bearbeitungszeit ohne Prozessmanagement beläuft sich auf 11,6 Stunden ( $=40\%*14+60\%*10$ ). Die erwartete Bearbeitungszeit mit Prozessmanagement beläuft sich auf 10,8 Stunden ( $=20\%*14+80\%*10$ ). Durch eine Reduktion der Rückfragen (von 40% auf 20%) ist die zeitintensivere Prozessvariante „Rückfragen“ weniger wahrscheinlich geworden und somit die erwartete Bearbeitungszeit gesunken. Als Differenz der beiden erwarteten Bearbeitungswerte ergeben sich 0,80 Stunden. Dieser Wert mal der Gesamtanzahl der Durchläufe von 1000 ergibt einen Nutzen von 800 Stunden pro Jahr. Unter der Voraussetzung, dass die Mitarbeiter im entsprechenden Ausmaß freigestellt oder zumindest gleich wertschöpfend eingesetzt werden können, ist es möglich, diesen Nutzen mittels des durchschnittlichen Stundensatzes der Mitarbeiter von € 60.- finanziell zu bewerten. Für die Nutzendimension Qualität (Fehler) ergibt sich nun ein monetär bewerteter Nutzen von € 48.000.-.

---

<sup>359</sup> Der Einfachheit halber wird angenommen, dass die Bearbeitungszeit zur Rückfragenabklärung sowohl ohne als auch mit Prozessmanagement gleich ist.

Es sind alle herangezogenen monetär bewerteten Nutzendimensionen zum Nutzen des Prozessmanagements zu addieren. Der so ermittelte Geldbetrag kann nun mit den Kosten des Prozessmanagements gegengerechnet werden, um Klarheit über die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu erhalten.

## 6 Kosten des Prozessmanagements ermitteln

Nachdem nun der quantifizierbare Nutzen des Prozessmanagements monetär bewertet wurde, sind im dritten Schritt der Wirtschaftlichkeitsermittlung nun die Kosten des Prozessmanagements festzustellen. Die Kosten sind für den festgelegten inhaltlichen und zeitlichen Umfang der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu erheben. Der inhaltliche Umfang kann sich, wie in Kapitel 4 erklärt, auf alle oder lediglich ausgesuchte Beispielprozesse erstrecken. Werden alle Prozesse herangezogen, sind die gesamten Kosten des Prozessmanagements zu ermitteln. Fließen lediglich ein paar Beispielprozesse in die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit ein, so sind nur jene Kosten anzusetzen, die durch das Prozessmanagement für die beiden Prozesse entstanden sind. Auch beim zeitlichen Umfang ist zu beachten, dass der betrachtete Zeitraum des Anfallens der Kosten des Prozessmanagements derselbe ist wie bei dem ermittelten Nutzen. Nur so kann man Nutzen und Kosten miteinander vergleichen.

### 6.1 Einmalige und laufende Kosten im Überblick

Ganz generell lassen sich die Kosten des Prozessmanagements in einmalig anfallende und laufend anfallende Kosten unterteilen. Die einmaligen Kosten des Prozessmanagements entsprechen den Kosten der Revolution. Die laufenden Kosten des Prozessmanagements entsprechen den Kosten der Evolution (siehe Abbildung 6-1).

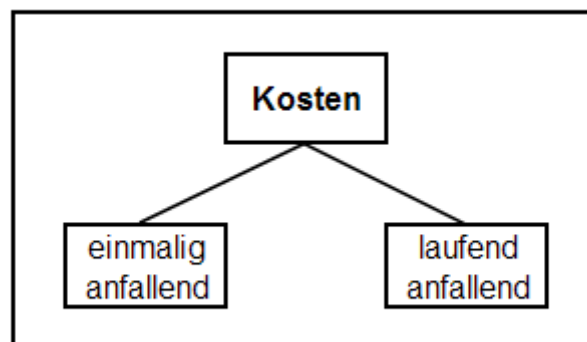


Abbildung 6-1: Kosten des Prozessmanagements nach Häufigkeit<sup>360</sup>

Antweiler erstellte eine Auflistung von einmaligen und laufenden Kosten von Informations- und Kommunikationssystemen.<sup>361</sup> Zu den Zielen von Informations- und Kommunikationssystemen zählen „Reduzierung der Durchlaufzeiten bei den Informations- und Kommunikations-

<sup>360</sup> Antweiler, 1995, S.64

<sup>361</sup> vgl. Antweiler, 1995

prozessen, Qualitätssteigerungen der Informationen sowie der Informations- und Kommunikationsprozesse sowie eine möglichst große Aufgabenbezogenheit.<sup>362</sup> Diese Ziele, welche den Zielen des Prozessmanagements sehr ähnlich sind, lassen erkennen, dass es möglich ist, die betrachteten Kostenarten von Informations- und Kommunikationssysteme sinngemäß auf das Prozessmanagement anzuwenden. So wird nun das Prozessmanagement(-system) kostenmäßig als Informations- und Kommunikationssystem gesehen. Die so herausgefilterte detailliertere Zusammenstellung der Kosten des Prozessmanagements ist in Tabelle 6-1 zu sehen.

<b>Kosten des Prozessmanagements</b>	
<b>einmalig anfallende (Revolution)</b>	<b>laufend anfallende (Evolution)</b>
<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten des PM</b>	<b>Miete/Leasing/Lizenzgebühren des PM</b>
<b>Anschaffungsnebenkosten</b>	<b>Personalkosten</b>
<b>Personalkosten</b>	• Lohn-/Lohnnebenkosten (Betrieb)
• Lohn- und Lohnnebenkosten (Planung und Einführung)	• Schulungskosten
• Kosten der Personalbeschaffung und Personalfreisetzung	• Folgeschulungen
• Schulungs-/Qualifizierungskosten (Erstschulungen)	<b>Wartungs-, Pflege- und Anpassungskosten</b>
<b>Installations- und Implementierungskosten</b>	<b>Kosten für Datenschutz- und Datensicherheit</b>
• Kosten für Datenbereitstellung	<b>Raumkosten</b>
• Kosten von Test- und Parallelläufen	• Miete/Pacht
• Dokumentationskosten	• Instandhaltungskosten
• Raum- und Infrastrukturkosten	• Reinigungskosten
• Transportkosten	<b>Energie- und Leitungskosten</b>
• Kosten für Mobiliar	<b>Kosten für Verbrauchsmaterial</b>
<b>Kosten für externe Dienstleistungen</b>	<b>Kosten für externe Dienstleistungen</b>
<b>Ausfallkosten</b>	<b>Kapitalbindungskosten</b>
<b>Umweltschutzkosten</b>	

Tabelle 6-1: Zusammenstellung der Kosten des Prozessmanagements<sup>363</sup>

Nun werden die einzelnen Kostenarten aus Tabelle 6-1 kurz umrissen. Zuerst werden die einmalig anfallenden Kosten der Revolution des Prozessmanagements angeführt. Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (inkl. Nebenkosten) fallen an, wenn durch Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen Software, EDV-Systeme oder sonstige Hardware gekauft werden. Die Höhe dieser Kosten ist stark von der bestehenden Computerisierung im Unternehmen abhängig. Unter Personalkosten fallen all jene Aufwendungen, die durch die am

<sup>362</sup> Antweiler, 1995, S.43

<sup>363</sup> Antweiler, 1995, S.73; begrifflich adaptiert nach Österle, 1995

Prozessmanagement beteiligten Mitarbeiter entstehen. Beispiele hierfür sind Kosten für Schulungen oder Personalbeschaffung. Zu den Installations- und Implementierungskosten zählen all jene Aufwendungen, die durch Bereitstellung von Daten, Testläufen, Dokumentation etc. anfallen. In der Regel machen die Kosten für externe Dienstleistungen einen großen Block der Kosten der Revolution aus. Unter diese Kostenart fallen hauptsächlich Aufwendungen für externe Unternehmensberater, welche die Einführung von Prozessmanagement planen und begleiten. Funktioniert das Prozessmanagementsystem nicht so wie es soll, können Ausfallkosten anfallen. Diese Kosten können jedoch durch entsprechende Schulungen bzw. Testläufe minimiert werden. Die Umweltschutzkosten hängen wiederum von dem Grad der Computerisierung im Unternehmen ab.

Neben den Kosten der Revolution werden nun noch die laufend anfallenden Kosten der Evolution genauer betrachtet. Für im Rahmen der Einführung des Prozessmanagements erworbene EDV-Systeme und Software sind entsprechende Miet-, Leasing- bzw. Lizenzgebühren zu entrichten. Auch in der Evolutionsphase fallen Personalkosten an. Hierzu zählen neben den Lohnkosten für den laufenden Betrieb vor allem weitere Schulungskosten. Unter Wartungs- und Pflegekosten lassen sich alle Kosten zuordnen, welche getätigt werden, um das ordnungsgemäße Funktionieren des Prozessmanagementsystems sicherzustellen. Darüber hinaus entstehen Anpassungskosten, falls das bestehende Prozessmanagementsystem z.B. durch eine Strategieänderung adaptiert werden muss. Die Kosten für Datenschutz und Datensicherheit bilden all jene Aufwendungen ab, welche durch eine von der Einführung des Prozessmanagements ausgelöste stärkere Computerisierung entstehen. Raumkosten sind in der Evolutionsphase dann anzusetzen, wenn durch den laufenden Betrieb eine Anschaffung zusätzlicher Büroräume etc. notwendig wird. Der Grad bestehender Computerisierung bzw. das Ausmaß deren Verwendung bestimmt die Höhe der Energie- und Leitungskosten. Die Höhe der Kosten für Verbrauchsmaterial ist davon abhängig, inwieweit der laufende Betrieb der Prozesse im Unternehmen Verbrauchsmaterial, wie beispielweise Papier oder Büromaterial erfordert. Aufwendungen für externe Unternehmensberater und sonstige Berater in der Evolutionsphase spiegeln sich in Kosten für externe Dienstleistungen wider. Die Kapitalbindungskosten stellen jene Opportunitätskosten, also Kosten für entgangene Gewinne dar, die durch die Investition des Unternehmens in Prozessmanagement nicht lukriert werden können.

Ähnlich wie beim Nutzen des Prozessmanagements muss auch bezüglich der Kosten festgehalten werden, dass ein gewisser Teil der Kosten nicht quantifiziert werden kann. Beispiel-



haft sei der mögliche Motivationsverlust bei jenen Mitarbeitern, welche die durch Einführung von Prozessmanagement induzierten Veränderungen nicht mitmachen wollen, angeführt.

## 6.2 Einmalige und laufende Kosten nach Einführungsphasen

Die in diesem Abschnitt beschriebene Auflistung der Kosten des Prozessmanagements ist der Kosten-Zusammenstellung aus Tabelle 6-1 sehr ähnlich. Die Auflistung der einmaligen und laufenden Kosten des Prozessmanagements nach Einführungsphasen gliedert sich nach den zahlreichen Schritten, die zu einmaligen und laufenden Kosten führen. Die Kosten der Revolution entsprechen somit den einmaligen Kosten, die Kosten der Evolution den laufenden Kosten. Die Kosten des Prozessmanagements bestehen nach dieser Sichtweise aus den Kosten der Revolution (einmalig) und den Kosten der Evolution (laufend). Die Kosten der Revolution setzen sich aus den Kosten der Einführung des Prozessmanagements zusammen, es sind dies also die einmaligen Kosten des Prozessmanagements. Die Kosten der Evolution umfassen die Kosten der Durchführung des Prozessmanagements, also die laufenden Kosten des Prozessmanagements. Anzuführen sind also in beiden Phasen (Revolution und Evolution) jene Aufwendungen, die durch die Einführung bzw. Durchführung des Prozessmanagements entstanden sind, für die das Prozessmanagement also ursächlich war.<sup>364</sup>

### 6.2.1 Kosten der Revolution des Prozessmanagements

In diesem Abschnitt werden die Kosten der Revolution des Prozessmanagements genauer betrachtet. Nach Schmelzer und Sesselmann besteht die Einführung des Prozessmanagements (Revolution) aus folgenden Phasen:<sup>365</sup>

1. Positionierung
2. Identifizierung
3. Implementierung
4. Optimierung

Die in diesen Phasen anfallenden Kosten bilden somit die Kosten der Revolution des Prozessmanagement, also dessen einmalige Kosten. Wesentliche Schritte innerhalb der einzelnen Phasen und somit Kostentreiber sind:<sup>366</sup>

---

<sup>364</sup> vgl. Mende, 1995

<sup>365</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

„1. Strategische Analyse, Stärken und Schwächen der für das Geschäft entscheidenden Faktoren (EQA-Assessment), Festlegung des Handlungsbedarfs, Erarbeiten von Vision und Zielen des Geschäftsprozessmanagements, Entscheidung über die Einführung, Trainingsworkshops, Festlegung der Vorgehensschritte für die nachfolgenden Einführungsphasen“<sup>367</sup>

„2. Festlegung der geschäftspolitischen Ausgangsdaten, Identifizierung der Geschäftsprozesse, Strukturierung, Beschreibung und Gewichtung der Geschäftsprozesse, Festlegung der Leistungsparameter, Messgrößen und des Berichtswesens, Ernennung der Geschäftsprozessverantwortlichen [innerhalb eines Managementworkshops]“<sup>368</sup>

„3. Ernennen der Teilprozessverantwortlichen und Einrichten der Prozessgremien, Überprüfen, Detaillieren und Implementieren der Geschäftsprozesse, Konzipieren, Detaillieren und Implementieren des Prozesscontrolling, Anpassen der Aufbauorganisation, Zuordnen der Prozessressourcen, Anpassen der IT, Workshop zur gemeinsamen Überprüfung der Einführung des Prozessmanagements.“<sup>369</sup>

4. Diese Phase, die den eigentlichen Zweck des Geschäftsprozessmanagements darstellt, dient der Erneuerung und/oder Verbesserung von Geschäftsprozessen. Die Geschäftsprozesse können nun durch Anwendung der Methoden Total Cycle Time (TCT), Kaizen und Six Sigma verbessert werden, mittels Business Process Reengineering können Geschäftsprozesse erneuert werden. Die Kosten der Phase 4 bestehen demnach aus Kosten für Workshops, Trainings, Änderung von Abläufen, Aufgabenverteilungen, Personalbestand und Organisationsstrukturen.<sup>370</sup>

## 6.2.2 Kosten der Evolution des Prozessmanagements

Die Kosten der Evolution des Prozessmanagements spiegeln sich in den laufenden Kosten des Prozessmanagements, also in dessen Durchführung, wider. Diesem Teil der Kosten des Prozessmanagements wird in der Fachliteratur kaum Beachtung geschenkt. Grundsätzlich können in der Phase der Evolution, je nach konkreter Situation, vereinzelt auch Kosten aus der Phase der Revolution nochmals anfallen. Dies ist etwa bei der erneuten Festlegung der schwerpunktmäßig zu betrachtenden Prozesskennzahlen nach strategischer Umorientierung gegeben. Als Hauptanteil der Kosten der Evolution des Prozessmanagements sind jedoch die laufenden

---

<sup>366</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>367</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S.388

<sup>368</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S.394

<sup>369</sup> Schmelzer und Sesselmann, 2006, S. 406

<sup>370</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

Kosten des Prozessmanagements zu verstehen. Diese laufenden Kosten umfassen unter anderem folgende Punkte:

- Prozesscontrolling
- Maßnahmen zur Erneuerung/Verbesserung von Geschäftsprozessen
- Änderung von Abläufen, Aufgabenverteilung, Personalbestand, Strukturen
- Koordination
- Kosten für Prozessmanagementbeauftragte

Die Aufgaben des Prozesscontrollings umfassen unter anderem die Planung und Kontrolle von Geschäftsprozessen, sowie die Versorgung der am Prozess beteiligten Personen mit Informationen. Hierzu gehört als eine der wesentlichsten Komponenten die laufende Erhebung und Analyse von Prozesskennzahlen zur strategiegeleiteten Steuerung des Unternehmens.<sup>371</sup>

Die durch Maßnahmen zur Erneuerung bzw. Verbesserung von Geschäftsprozessen ausgelösten Änderungen von Abläufen, Aufgabenverteilungen, Personalstand und Strukturen schlagen sich in einem erhöhten Koordinationsbedarf nieder. Zuguterletzt fallen während der Durchführung des Prozessmanagements Kosten für Prozessmanagementbeauftragte an. Es handelt sich hierbei um all jene Mitarbeiter, welche durch Einführung des Prozessmanagements einen Teil ihrer bzw. ihre gesamte Arbeitszeit mit prozessmanagementbezogenen Tätigkeiten verbringen. Darunter fällt z.B. ein Prozessmanager, welcher die Maßnahmen zur Umsetzung einer strategischen Umorientierung einleitet.

### **6.2.3 Auflistung der Kosten nach Einführungsphasen**

Die Kosten des Prozessmanagements wurden in zwei Phasen, der Revolution (Einführung) und der Evolution (Durchführung) beschrieben. Hinsichtlich der Einführung des Prozessmanagements sind erhebliche Parallelen zur Einführung eines IT-Systems festzustellen. Bei der Einführung eines IT-Systems im Unternehmen sind folgende Kostenarten zu unterscheiden: Software, Hardware, Personal, Beratung, Schulung, Wartung, indirekte Kosten (Opportunitätskosten) und sonstige Kosten. Hierbei ist noch zu unterscheiden, ob die jeweiligen Kosten lediglich einmalig oder laufend anfallen.<sup>372</sup> Zur Erhebung der Kosten des Prozessmanagements bietet sich nun folgende Vorgehensweise an. Es werden vertikal die beiden Phasen Revolution und Evolution mit ihren jeweiligen kostenverursachenden Punkten aufgetragen. Ho-

---

<sup>371</sup> vgl. Schmelzer und Sesselmann, 2006

<sup>372</sup> vgl. Kütz, 2007

horizontal stehen die diversen Kostenarten (Software, Schulung etc.), mit Angabe, ob sie lediglich einmalig oder laufend anfallen. Die mit der Erhebung betrauten Personen können nun je nach notwendiger Genauigkeit bzw. nach Umsetzbarkeit die vorgeschlagene Detaillierung noch verfeinern oder aber die Phasen kostenmäßig globaler betrachten. Die soeben beschriebene Ermittlung der Kosten für die Einführung des aktiven Prozessmanagements (Revolution und Evolution) wird nun in übersichtlicher Form in Tabelle 6-2 dargestellt.

	Phasen (inkl. Kostenverursacher)	Kostenarten	Software	Hardware	Personal	Beratung	Schulung	Wartung	indirekte Kosten (Opportunitätskosten)
	<b>Positionierung</b>	strategische Analyse							
		Benchmarking							
		EQA - Assessment							
		Feststellung Handlungsbedarf							
	<b>R</b>	Erarbeitung der Ziele und Visionen des PM							
		Entscheidung über die Einführung							
		Trainingsworkshop							
	<b>E</b>	Festlegung der Vorgehensweise für weitere Phasen							
		sonstige							
	<b>Identifizierung</b>								
	<b>V</b>	Festlegung der geschäftspolitischen Ausgangsdaten							
		Identifizierung der Geschäftsprozesse							
	<b>O</b>	Strukturierung, Beschreibung, Gewichtung der Geschäftsprozesse							
		Festlegung der Leistungsparameter, Messgrößen, Berichtswesen							
	<b>L</b>	Ernennung der Geschäftsprozessverantwortlichen							
		Managementworkshop							
	<b>U</b>	Aktionsplan zur Implementierung des PM							
		sonstige							
	<b>Implementierung</b>								
	<b>T</b>	Ernennung der Teilprozessverantwortlichen, Einrichtung der Prozessgremien							
		Überprüfen, Detaillieren und Implementieren der Geschäftsprozesse							
	<b>I</b>	Konzipieren, Detaillieren und Implementieren des Prozesscontrolling							
	<b>O</b>	Anpassen der Aufbauorganisation							
		Zuordnen der Prozessressourcen							
	<b>N</b>	Erwerb von PM-Software / Anpassen der IT							
		Workshop zur gemeinsamen Überprüfung der Einführung des PM							
		sonstige							
	<b>Optimierung</b>								
		Maßnahmen zur Erneuerung / Verbesserung von GP							
		Workshops							
		Trainings							
		Änderung von Abläufen, Aufgabenverteilungen, Personalbestand, Strukturen							
		sonstige							
	<b>E</b>								
	<b>V</b>	Prozesscontrolling (Kennzahlen erheben, analysieren etc.)							
	<b>O</b>	Koordinationsmeetings							
	<b>L</b>	Maßnahmen zur Erneuerung / Verbesserung von GP							
	<b>U</b>	Änderung von Abläufen, Aufgabenverteilungen, Personalbestand, Strukturen							
	<b>T</b>	Kosten für Prozessmanagementbeauftragte							
	<b>I</b>	sonstige							
	<b>O</b>								
	<b>N</b>								

Tabelle 6-2: Kosten des Prozessmanagements nach Einführungsphasen <sup>373</sup>

<sup>373</sup> vgl Kütz, 2007; Schmelzer und Sesselmann, 2006

Sind nun neben dem monetär bewerteten Nutzen des Prozessmanagements auch die Kosten des Prozessmanagements erfasst, kann deren Vergleich im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse erfolgen.

## 7 Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten

Der vierte Schritt der Wirtschaftlichkeitsermittlung ist die eigentliche Wirtschaftlichkeitsanalyse, in welcher Nutzen und Kosten des Prozessmanagements miteinander verglichen werden. Nachdem die ersten drei Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit durchlaufen wurden,<sup>374</sup> sollte nun für eine festgelegte Zeitspanne und für festgelegte Prozesse der Nutzen der heranzuziehenden Prozesskennzahlendimensionen jeweils monetär bewertet vorliegen. Die Summe über alle Nutzendimensionen ergibt dann den in einem gewissen Geldbetrag ausgedrückten Nutzen des Prozessmanagements. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist nun der Nutzen des Prozessmanagements mit den ermittelten Kosten in Verhältnis zu setzen. Übersteigt der Nutzen die Kosten, so ist die Einführung von Prozessmanagement für die betrachteten Prozesse im betrachteten Zeitraum wirtschaftlich. Die „Investition“ in Prozessmanagement hat sich also zumindest für die herangezogenen Prozesse rentiert.

Für den Fall, dass lediglich einzelne Beispielprozesse betrachtet wurden, ist der monetär bewertete Nutzen für diese Prozesse mit den Kosten gegenzurechnen, die durch Prozessmanagement für diese Prozesse angefallen sind. Übersteigt der Nutzen die Kosten, so war die Einführung von Prozessmanagement für diese Beispielprozesse wirtschaftlich. Ob die Einführung von Prozessmanagement für das gesamte Unternehmen wirtschaftlich war, kann mit diesem Informationsstand noch nicht beantwortet werden. Dazu müsste der inhaltliche Umfang von einzelnen Beispielprozessen auf alle Prozesse des Unternehmens ausgedehnt werden. Methodisch könnte wie bei der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements einzelner Beispielprozesse vorgegangen werden.

Unabhängig davon, ob auf Gesamtunternehmensebene oder für einzelne Geschäftsprozesse analysiert wird, ist es wichtig festzuhalten, dass die Gegenrechnung von dem monetär bewerteten Nutzen mit den Kosten als Feststellung der Wirtschaftlichkeit nur dann erfolgen kann, wenn der nicht quantifizierbare Nutzen nicht allzu groß ist.

### 7.1 Spezielle Wirtschaftlichkeitsanalysen: Einzelne Verbesserungsmaßnahmen und Synergieeffekte

In der bisher beschriebenen Wirtschaftlichkeitsanalyse wurde angenommen, dass alle identifizierten Verbesserungsmaßnahmen in die Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements einfließen. Dies gilt sowohl für die Controlling- und die Planungs-Variante der Nutzenermittlung.

---

<sup>374</sup> Details siehe Kapiteln 4 bis 6

lung<sup>375</sup> als auch dann, wenn alle Prozesse oder lediglich einige exemplarische Prozesse herangezogen werden. Es wird also untersucht, ob alle Verbesserungsmaßnahmen insgesamt gesehen zu mehr Nutzen als Kosten führen. Alternativ zu dieser Vorgehensweise könnten auch alle Verbesserungsmaßnahmen einzeln daraufhin untersucht werden, ob sie einen positiven Beitrag zur Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements leisten oder nicht. Auf diesem Wege könnten Verbesserungsmaßnahmen, deren Nutzen deutlich geringer ist als deren Kosten, identifiziert und gegebenenfalls nicht umgesetzt werden. Durch Ausklammerung der für sich isoliert gesehen mehr Kosten als Nutzen verursachenden Verbesserungsmaßnahmen kann verhindert werden, dass diese den positiven Gesamteffekt des Prozessmanagements schmälern.

Dass sich einzelne Maßnahmen alleine betrachtet nicht rentieren bedeutet jedoch nicht, dass sich Kombinationen dieser Maßnahmen in Summe nicht doch rentieren. Es kann daher sinnvoll sein, einzelne Verbesserungsmaßnahmen, die für sich alleine nicht wirtschaftlich sind, miteinander kombiniert zu betrachten. Hierbei könnte man feststellen, dass obwohl zwei Verbesserungsmaßnahmen alleine betrachtet keinen positiven Beitrag leisten, dennoch die Kombination der beiden in Summe „mehr bringt, als es kostet“. Dies sei anhand des folgenden einfachen Beispiels verdeutlicht. Ein beliebiges Unternehmen möchte zwei mögliche Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich deren Auswirkungen auf Nutzen und Kosten untersuchen. Interne Analysen ergaben, dass durch die Maßnahme „Einführung eines neuen Workflow-Management-Systems“ bestimmte Kosten anfallen und mit einem gewissen Nutzen gerechnet werden kann. Auch die Maßnahme „EDV-Schulung der Mitarbeiter“ löst bestimmte Kosten aus und man kann einen gewissen Nutzen erwarten. Da bei beiden Maßnahmen die jeweiligen Kosten den jeweiligen Nutzen übersteigen, ist jede einzelne der beiden Maßnahmen für sich betrachtet unrentabel. Ein gänzlich anderes Bild ergibt sich, wenn man die Auswirkungen der beiden Maßnahmen gemeinsam betrachtet. Die Summe der Kosten der beiden Maßnahmen ist gleichhoch, wie bei einzelner Betrachtung. Bei Kombination der beiden Maßnahmen wurde jedoch hinsichtlich des Nutzens ein Synergieeffekt festgestellt. Der Nutzen der sich bei gemeinsamer Betrachtung der beiden Maßnahmen ergibt ist höher, als die Summe der beiden Einzelnutzen der Maßnahmen. Der beschriebene Synergieeffekt<sup>376</sup> bedeutet in mathematischer Form, dass  $u(x_1+x_2) > u(x_1) + u(x_2)$ . Die beiden Maßnahmen können also bei gemeinsamer Umsetzung mehr Nutzen generieren, als wenn der Nutzen einer jeden Maßnahme einzeln er-

---

<sup>375</sup> siehe Abschnitt 5.1

<sup>376</sup> Sei  $u(x_i)$  der Nutzen der Maßnahme  $i$ , wobei  $x_1 =$  „Einführung eines neuen Workflow-Management-Systems“;  $x_2 =$  „EDV-Schulung der Mitarbeiter“

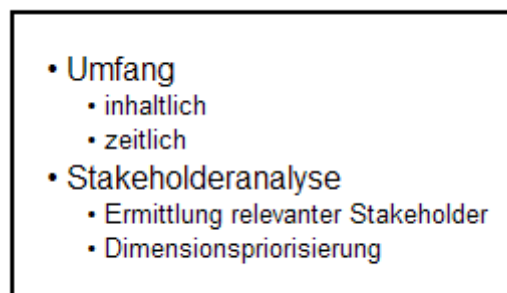


mittelt wird, und sich dadurch doch als wirtschaftlich herausstellen. Somit kann bei der Überprüfung der Verbesserungsmaßnahmen folgendermaßen vorgegangen werden: Zuerst sind die Verbesserungsmaßnahmen einzeln auf Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Danach sind all jene Maßnahmen, welche einzeln betrachtet nicht rentabel waren, daraufhin zu untersuchen, ob sie nicht in Kombination mit anderen unrentablen Maßnahmen gemeinsam doch mehr Nutzen als Kosten generieren.

## 7.2 Zusammenfassender Überblick der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements

Nachdem in den Kapiteln 4 bis 7.1 die vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements nacheinander detailliert beschrieben wurden, wird nun abschließend ein zusammenfassender Überblick über die Wirtschaftlichkeitsfeststellung geboten. Möchte man als Unternehmen antizipativ darüber eine Entscheidung treffen, ob sich eine mögliche Einführung von Prozessmanagement aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten lohnt oder rückblickend feststellen, ob sich die Einführung des Prozessmanagements gelohnt hat, bieten sich folgende vier Schritte an.

In Schritt 1 „Fokus definieren“ sind zuerst inhaltlicher und zeitlicher Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung zu bestimmen. Dann sind die relevanten Stakeholder festzulegen, sowie jene der fünf Prozesskennzahlenkategorien zu identifizieren, die für die Stakeholder besondere Relevanz besitzen (Dimensionspriorisierung). Abbildung 7-1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über den ersten Schritt der Wirtschaftlichkeitsermittlung.



*Abbildung 7-1: Zusammenfassender Überblick über Schritt 1 der Wirtschaftlichkeitsermittlung „Fokus definieren“*

In Schritt 2 „Nutzen des Prozessmanagements ermitteln“ ist anfangs eine der beiden Varianten zur Ermittlung des Nutzens zu wählen. Es stehen die Controlling-Variante zur rückblickenden Betrachtung der Wirtschaftlichkeit, sowie die Planungsvariante zur antizipativen

Feststellung der Wirtschaftlichkeit zur Verfügung. Bei beiden Varianten sind zwei Werte von Prozesskennzahlen zu unterschiedlichen Zeitpunkten für die jeweilige Nutzendimension zu ermitteln. Die sich ergebenden Differenzen sind entsprechend monetär zu bewerten. Durch Summieren erhält man den Nutzen des Prozessmanagements. Abbildung 7-2 fasst den zweiten Schritt zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zusammen.

- Variantenauswahl zur Nutzenermittlung
  - Controlling-Variante: 2 x messen
  - Planungs-Variante: 1 x messen; 1 x antizipieren
- Ermittlung von 2 zeitlich versetzten Werten der jeweiligen Nutzendimension
- Monetäre Bewertung der jeweiligen Nutzendimension

*Abbildung 7-2: Zusammenfassender Überblick über Schritt 2 der Wirtschaftlichkeitsermittlung „Nutzen des Prozessmanagements ermitteln“*

In Schritt 3 „Kosten des Prozessmanagements ermitteln“ sind für den festgelegten inhaltlichen und zeitlichen Umfang all jene Kosten zu erfassen, für die die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen ursächlich war. Hierbei lassen sich die einmalig anfallenden Kosten der Revolution und die laufend anfallenden Kosten der Evolution unterscheiden.

In Schritt 4 „Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten“ werden alle identifizierten Kosten mit dem ermittelten monetär bewerteten Nutzen verglichen, um so die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements feststellen zu können. Übersteigt der Nutzen die Kosten, so ist das Prozessmanagement für die betrachteten Prozesse im festgelegten zeitlichen Umfang wirtschaftlich. In diesem Fall hat sich die Einführung von Prozessmanagement für das Unternehmen rentiert.

In Kapitel 8 werden die entwickelten vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements nun auf ein exemplarisches Unternehmen angewandt.

## 8 Praxis: Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements eines Beispielunternehmens

In diesem Kapitel werden die in den Kapiteln 4 bis 7 beschriebenen theoretischen Erkenntnisse zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements mittels Prozesskennzahlen auf ein Beispielunternehmen angewandt. Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements erstreckt sich jedoch nicht auf das Gesamtunternehmen, sondern wird exemplarisch anhand von zwei Prozessen untersucht.

Das Beispielunternehmen ist die österreichische Tochtergesellschaft eines der führenden Leasing-Unternehmen Europas und besteht aus mehr als 20 Abteilungen und beschäftigt mehr als 250 Mitarbeiter. Der Geschäftsgegenstand des herangezogenen Unternehmens ist Leasing. In einem klassischen Leasinggeschäft gibt es drei Akteure, den Leasingnehmer, den Leasinggeber und den Lieferanten. Der Leasinggeber (das zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit betrachtete Unternehmen) schließt einen Leasingvertrag mit dem Leasingnehmer (dem Kunden). Der Leasingnehmer bezahlt dem Leasinggeber ein Leasingentgelt, damit jener mit dem Lieferanten einen Kaufvertrag abschließt. Der Leasinggeber zahlt nun den Kaufpreis an den Lieferanten, welcher dann das Leasingobjekt an den Leasingnehmer zur Gebrauchsüberlassung auf Zeit übergibt. Neben dem klassischen Leasinggeschäft mit Kfz, Mobilien und Immobilien bietet das fokale Unternehmen noch Projekt- und Sonderfinanzierungen, Bau- und Fuhrparkmanagement sowie Schadensabwicklung an. Die klassische Leasingkonstruktion ist in Abbildung 8-1 zu sehen.

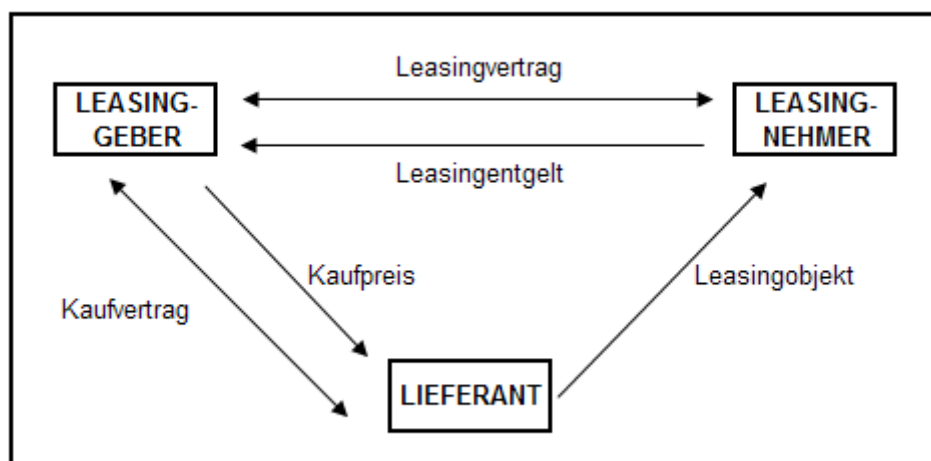


Abbildung 8-1: Klassische Leasingkonstruktion <sup>377</sup>

<sup>377</sup> vgl. Kuhnle und Kuhnle-Schadn 2005

Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements erfolgte im herangezogenen Unternehmen exemplarisch für die beiden Prozesse „Referat erstellen“ und „Engagement beurteilen“. Im Prozess „Referat erstellen“ wird aus kundenbezogenen Unterlagen eine erste Entscheidungsgrundlage (das Referat) erzeugt, welche dann in den Prozess „Engagement beurteilen“ einfließt. In diesem Prozess wird dann geprüft, ob mit dem Kunden aus Risikosicht ein Geschäft abgeschlossen werden soll.

## **8.1 Projektinhalte**

Im hier berücksichtigten Unternehmen fanden zwei Projekte statt. Zum einen war die Einführung und Verankerung von Prozessmanagement im Unternehmen zu gewährleisten. Zum anderen sollte die Frage beantwortet werden, ob die Einführung des Prozessmanagements unter dem Standpunkt der Wirtschaftlichkeit zu befürworten sei. Das zweite Projekt (Wirtschaftlichkeit) setzte bei den Zwischenergebnissen des ersten Projektes (Einführung) an. Daher wird nun kurz auf den Inhalt des Projektes „Einführung von Prozessmanagement“ eingegangen.

### **8.1.1 Projekt 1: Einführung von Prozessmanagement**

Die Geschäftsführung des exemplarischen Unternehmens erkannte Ende 2006 die Notwendigkeit, Prozessmanagement fest im Unternehmen zu verankern. Zusammen mit einem externen Unternehmensberater wurde nun folgende klare Zielsetzung formuliert:

- Sämtliche Prozesse sollen nach den Kunden und deren Bedürfnissen ausgerichtet werden.
- Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen bei den Prozessen sind zu erreichen.
- Die Aufbauorganisation soll nach den Prozessen ausgerichtet werden.
- Weiterhin bestehende Schnittstellen sind klar zu definieren.
- Die Optimierung von Prozessen ist langfristig in der Organisation zu verankern, um somit die Basis für kontinuierliche Verbesserungen zu schaffen.

Der externe Unternehmensberater begleitete dieses Projekt in allen Phasen von der Planung über die Analyse und Konzepterstellung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Es wurde ein Projektteam gebildet, welches sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen zusammensetzte. Die Planung erfolgte zusammen mit ausgewählten Mitgliedern dieses Projektteams und umfasste Inhalt, Umfeld, Zeitraum, Methodik sowie anschließend die Gliederung in überschaubare Teilaufgaben.

In der Analysephase wurde die bestehende Prozessdokumentation des Beispielunternehmens durchleuchtet. Es gab erste Befragungen und Interviews mit Bereichs- und Abteilungsleitern sowie die Erhebung erster Mengengerüste und Prozesstreiber. Als Hauptergebnis der Analyse konnte die Unklarheit von Schnittstellen und Zuständigkeiten identifiziert werden. Zusätzlich konnte eine Priorisierung der Prozesse hinsichtlich Optimierungspotenzial und Aufwand der Optimierung erreicht werden.

In der Konzeptionsphase des Projektes wurden generell mittels Prozessteammeetings (PTMs) alle notwendigen Schritte bis hin zur Realisierung der Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt. An den PTMs nahm neben einem externen Unternehmensberater das Prozessteam teil. Dieses setzte sich aus jeweils einem Prozessmanager, einem Prozessverantwortlichen und zwei Prozessmitarbeitern zusammen. Im herangezogenen Unternehmen gab es für jeden der Hauptprozesse vier PTMs. Im ersten PTM wurde neben einem Gesamtüberblick zum Projekt und Grundlegendem zum Prozessmanagement eine Prozessidentifikation und -abgrenzung durchgeführt. Dabei wurden die jeweiligen Prozesse identifiziert, sowie Schnittstellen zu anderen Prozessen genau definiert. Im zweiten PTM wurden die Ist-Prozesse visualisiert, also in Form von Ablaufdiagrammen in übersichtlicher Form dargestellt. Im dritten PTM sollten basierend auf der Prozessvisualisierung konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Exakt diese Verbesserungsmaßnahmen stellten die Voraussetzung für das vierte PTM dar. In diesem galt es, Soll-Prozesse zu konzipieren. Basierend auf den Ist-Prozessen wurden mittels Einbeziehung der erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen Soll-Prozesse gestaltet.

In der Umsetzungsphase wurden all jene Maßnahmen erarbeitet, welche sich durch Änderung der Ist- zu den Soll-Prozessen ergaben. Die Umsetzung der Soll-Prozesse sowie die laufende Prozessarbeit wurden durch einen externen Unternehmensberater begleitet. Die Begleitung hatte den Zweck, das umfassende Prozessmanagement selbstständig lebensfähig zu machen, und somit den Grundstock für kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen zu legen.

Der beschriebene Ablauf der vier Phasen Planung, Analyse, Konzepterstellung und Umsetzung wurde bei manchen Prozessen in der beschriebenen idealtypischen Form eingehalten. Bei einigen Prozessen war es jedoch aus zeitlichen Gründen nicht möglich, bzw. vom Auftraggeber nicht gewünscht, die volle Umsetzung einschließlich Begleitung zu bieten. Dies war bei jenen Prozessen der Fall, die exemplarisch zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herangezogenen wurden. Für die exemplarischen Prozesse wurden noch keine konkreten Soll-Prozesse modelliert. Es wurden jedoch Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet, welche die Grundlage für die Veränderung vom Ist- zum Soll-Zustand darstellen. Für die zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herangezogenen Prozesse

lässt sich das Projekt zur „Einführung von Prozessmanagement“ wie in Abbildung 8-2 zu sehen ist graphisch darstellen.

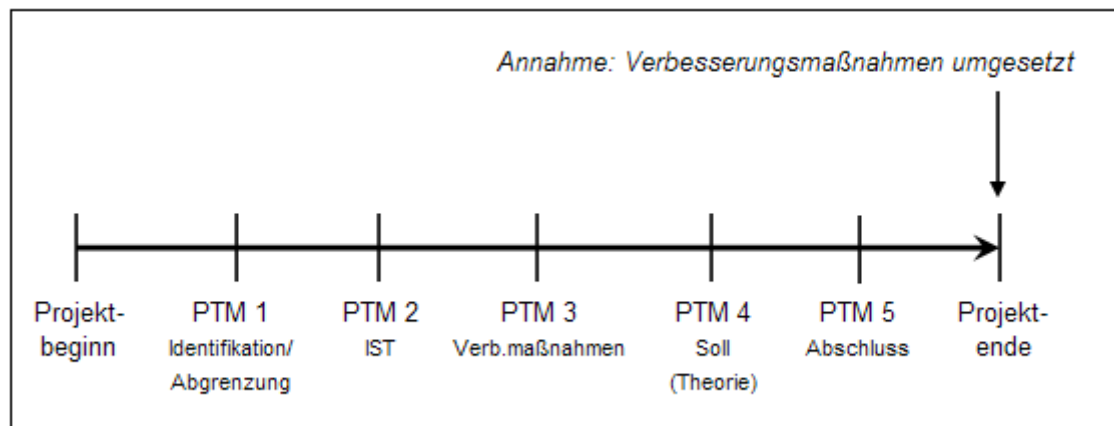


Abbildung 8-2: Überblick über Projekt 1 „Einführung von Prozessmanagement“

Die Abbildung 8-2 zeigt den Verlauf des Projekts zur Einführung von Prozessmanagement im Hinblick auf die für das Projekt 2 (Wirtschaftlichkeit) herangezogenen Prozesse. Bis einschließlich PTM 3 entsprachen Verlauf und Inhalt bei den Beispielprozessen dem Idealtypus. Ab PTM 4 wurden bei den zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herangezogenen Prozessen die Inhalte der PTMs jedoch nicht mehr gemeinsam real durchgeführt und begleitet. Vielmehr wurden die konzeptionellen Grundlagen für die Modellierung der Soll-Prozesse sowie für die eigenständige Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen vermittelt. Die Verbesserungsmaßnahmen wurden also noch nicht umgesetzt. Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements war es aber notwendig, über Werte von Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen zu verfügen. Daher wurden zusammen mit dem Prozessteam die Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die Prozesskennzahlen antizipiert. Ob die geschätzten Verbesserungen tatsächlich eintreten, ist nicht sicher, es handelt sich aber um realistische, eher vorsichtige Schätzungen. Wichtig zu beachten ist, dass jedoch mit Ende des ersten Projekts jedenfalls alle identifizierten Verbesserungsmaßnahmen als umgesetzt gelten. Im Jahr danach können die Maßnahmen sozusagen Nutzen stiften.

## 8.1.2 Überblick über Projekt 2: Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements

Neben dem Projekt „Einführung von Prozessmanagement“ wurde ein weiteres Projekt durchgeführt. Dieses hatte zum Inhalt, durch Vergleich von Kosten und Nutzen die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements festzustellen. Diese Aufgabe wurde vom Verfasser dieser Arbeit übernommen. Über die aktive Teilnahme an den PTMs hinaus wurden einige zusätzliche Besprechungen und Telefonate absolviert, um die zur Ermittlung des Prozessmanagements relevanten Informationen zu erhalten. Dazu wurde im Rahmen des PTM 2, in welchem die Prozesse visualisiert wurden, eine Messung der Prozesse mittels Prozesskennzahlen durchgeführt. Zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements war eine weitere Messung notwendig, um einen Unterschiedsbetrag zu erhalten. Da die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ja im Vorhinein antizipativ festgestellt werden sollte, konnte keine weitere Messung der Prozesskennzahlen zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden. Daher mussten die Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die Prozesskennzahlen, mittels der in Abschnitt 5.1 beschriebenen Planungs-Variante, geschätzt werden. Jetzt war also die Frage nach dem zeitlichen Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung zu beantworten. „Für welchen Zeitraum soll die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements untersucht werden?“ Der zeitliche Umfang zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements wurde vom Prozessteam für den Zeitraum von Beginn der Einführung des Prozessmanagements bis ein Jahr nach dem Ende des Projekts zur Einführung festgelegt. Abbildung 8-3 verdeutlicht nun das zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogene Zeitfenster. Real endete das Projekt zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit kurz nach dem Ende von Projekt 1.

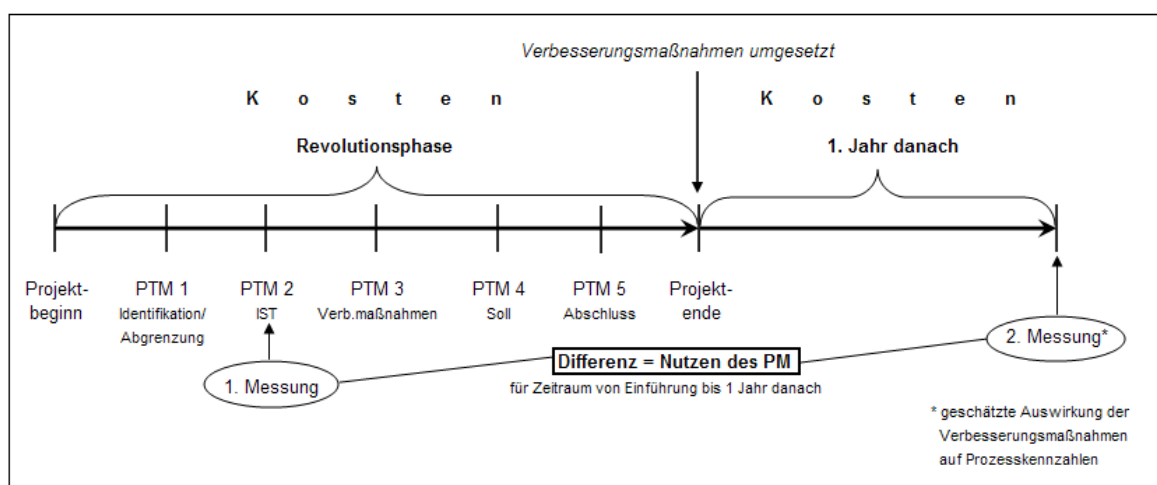


Abbildung 8-3: Zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements (Projekt 2) herangezogenes Zeitfenster

Wie die Abbildung 8-3 auch verdeutlicht, ergab sich der Nutzen des Prozessmanagements aus der Differenz der Werte der Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen (1. Messung) und den Schätzungen zu den Werten der Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen (2. Messung).<sup>378</sup> In jeder der beiden Phasen Revolution und Evolution fielen Kosten an.<sup>379</sup>

In Abschnitt 4.1 wurden Kriterien vorgestellt, mittels welcher Prozesse ausgewählt werden können, die sich zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements heranziehen lassen. Die systematische Suche nach zur Wirtschaftlichkeitsermittlung heranzuziehenden Prozessen durch den Autor konnte jedoch unterbleiben, da sich das Prozessteam dafür entschied, zwei Prozesse exemplarisch heranzuziehen. Der Weg zu dieser Entscheidung wird nun kurz skizziert: Überlegt man, den inhaltlichen Umfang der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit zu bestimmen, ist ein Blick auf die Prozesslandkarte ratsam. Die Prozesslandkarte des fokalen Unternehmens ist in Abbildung 8-4 zu sehen.

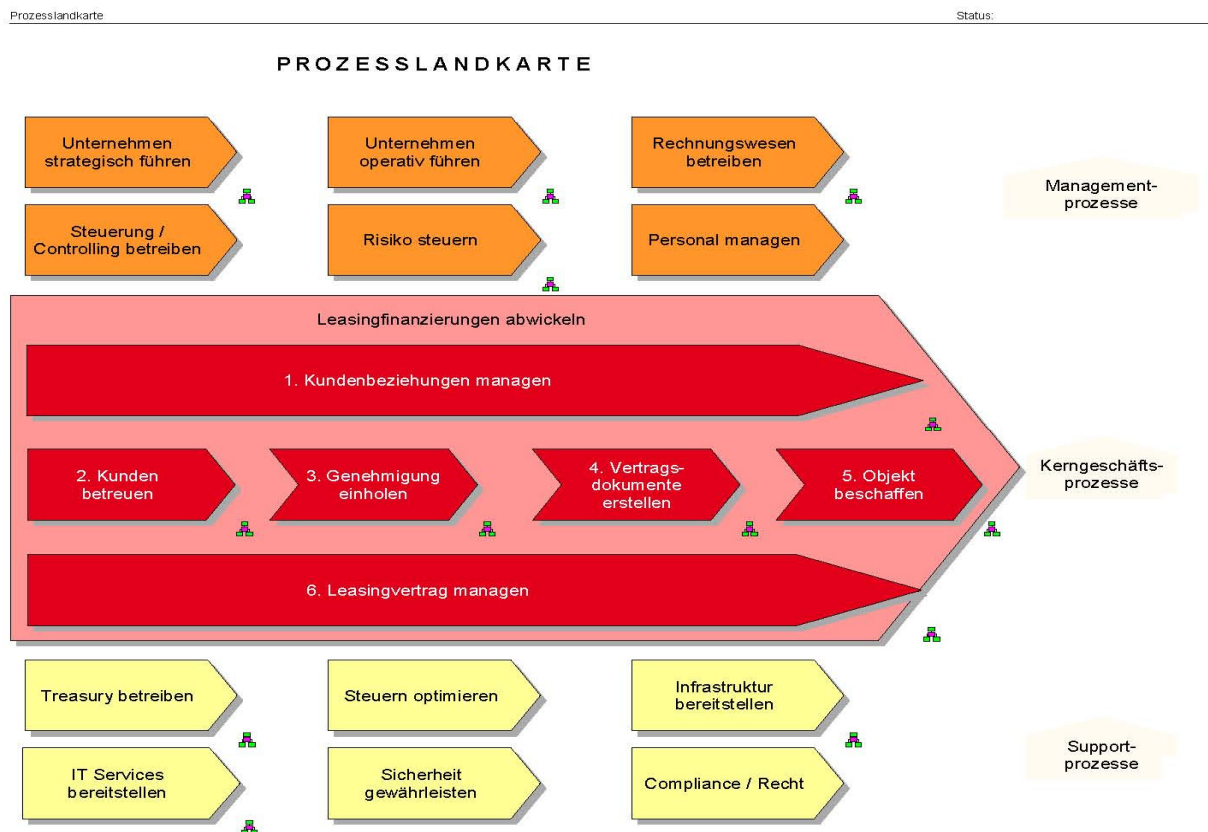


Abbildung 8-4: Prozesslandkarte Beispielunternehmen

<sup>378</sup> siehe Abschnitt 8.4

<sup>379</sup> siehe Abschnitt 8.5



Die sechs Kerngeschäftsprozesse werden durch sechs Supportprozesse unterstützt. Die sechs Managementprozesse sorgen dafür, dass die sechs Kerngeschäftsprozesse optimal ablaufen können. Prinzipiell könnten alle diese sechs Kerngeschäftsprozesse gemeinsam zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements herangezogen werden. Das Prozessteam entschied sich jedoch dafür, den Kerngeschäftsprozess „Genehmigung einholen“ exemplarisch zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements zu betrachten. Die Entscheidung beruhte auf der Tatsache, dass die Ermittlung auf Gesamtunternehmensebene (alle sechs Kerngeschäftsprozesse) mit dem zeitlichen Rahmen des zweiten Projektes nicht vereinbar gewesen wäre. Nun fiel die Wahl auf den Kerngeschäftsprozess „Genehmigung einholen“, da diesem hinsichtlich Wertschöpfung und Bedeutung für das Leasinggeschäft, als Grundvoraussetzung für den Abschluss eines Leasingvertrages, besondere Wichtigkeit zukommt. Die Prozesse des Kerngeschäftsprozesses „Genehmigung einholen“ sind in Abbildung 8-5 zu sehen.

K03 Genehmigung einholen\_Hutzinger

Status:

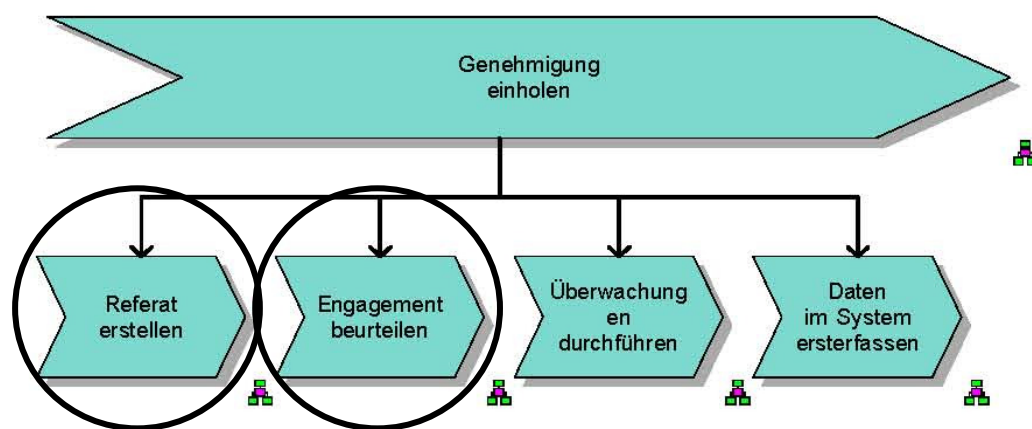


Abbildung 8-5: Inhaltlicher Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung

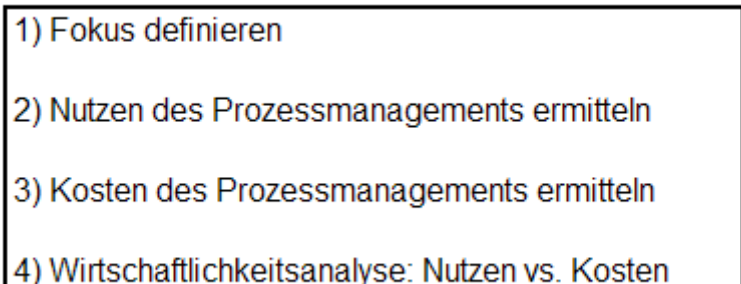
Die Prozesse von „Genehmigung einholen“ unterscheiden sich sehr stark hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Wertschöpfung. Während die ersten drei Prozesse „Referat erstellen“, „Engagement beurteilen“ und „Überwachungen durchführen“ prinzipiell sehr bedeutsam sind, handelt es sich beim Prozess „Daten im System ersterfassen“ um einen Prozess, welcher vor allem wegen seiner Kürze zu einem späteren Zeitpunkt zu einem anderen Prozess dazugefügt werden wird. Dieser Prozess wird also bei Ermittlung der Wirtschaftlichkeit ausgeklammert. Beim Prozess „Überwachungen durchführen“ herrschte während der Phase der Festlegung des räumlichen Umfangs große Unklarheit hinsichtlich des richtigen Ablaufes dieses Prozes-

ses. Dies vor allem deshalb, da durch Übernahmen auf Unternehmensebene sowie Gesetzesnovellen neue Vorschriften zur Durchführung der Überwachung schlagend werden. Zusätzlich waren keine Daten hinsichtlich der Prozessleistung (z.B. Bearbeitungs-, Durchlaufzeiten etc.) vorhanden. Da der Prozess „Überwachungen durchführen“ in naher Zukunft völlig neu gestaltet wird, und das Abwarten dieser Neugestaltung wiederum außerhalb des zeitlichen Rahmens des Projekts „Wirtschaftlichkeit“ lag, hat das Prozessteam beschlossen, diesen ebenfalls nicht zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit heranzuziehen. Somit ist der inhaltliche Umfang der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements auf die beiden Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ des Kerngeschäftsprozesses „Genehmigung einholen“ festgelegt.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird nun das Projekt zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit genauer beschrieben.

## 8.2 Überblick über die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements

In den Kapiteln 4 bis 7 wurden vier Schritte der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements vorgestellt. Nun sollen diese vier Schritte auf das exemplarische Unternehmen angewandt werden, um so die Frage beantworten zu können, ob sich die Einführung von Prozessmanagement aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten rentiert. Die vier Schritte sind nochmals in Abbildung 8-6 zu sehen.

- 
- 1) Fokus definieren
  - 2) Nutzen des Prozessmanagements ermitteln
  - 3) Kosten des Prozessmanagements ermitteln
  - 4) Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten

*Abbildung 8-6: Vier Schritte zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements*

Die weitere Gliederung dieses Praxiskapitels erfolgt nach diesen vier Schritten zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements für die beiden herangezogenen Prozesse.

## 8.3 Fokus definieren

In diesem ersten Schritt der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ist der inhaltliche und zeitliche Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung festzulegen, eine Stakeholderanalyse der am Prozess Beteiligten durchzuführen, sowie zu bestimmen, welche der Prozesskennzahlenkategorien für die relevanten Stakeholder besondere Wichtigkeit besitzen. Zuallererst musste der inhaltliche und zeitliche Umfang der zu betrachtenden Prozesse festgelegt werden. Dies wurde in Abschnitt 8.1.2 bereits getan. Als Nächstes sind nun die beiden heranzuziehenden Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ genauer zu betrachten, was in den Abschnitten 8.3.1 und 8.3.2 erfolgt.

### 8.3.1 Erster exemplarischer Prozess: 301 „Referat erstellen“

Zum besseren Verständnis wird nun der Prozess 301 „Referat erstellen“ hinsichtlich Zweck, Geltungsbereich, Prozesszielen sowie der wichtigsten Aktivitäten beschrieben. Der Prozess 301 „Referat erstellen“ läuft hauptsächlich in der Abteilung Regional Sales Office (RSO) ab. Diese, einer Vertriebsabteilung äquivalente, Einheit wickelt die Direktgeschäfte aller Sparten (Kfz, Mobilien, Immobilien) ab. Zweck des Prozesses ist die für eine Beurteilung des Geschäftsfalles erforderlichen wirtschaftlichen und objektbezogenen Unterlagen zu erheben und diese als Entscheidungsgrundlage in Form eines sogenannten Referates für den jeweiligen „pouvoir“-Träger vorzubereiten. Das erstellte Referat stellt somit das konkrete Prozessergebnis dar. Der „pouvoir“-Träger ist jene Person im Unternehmen, die über den Abschluss eines Geschäftsfalles entscheiden darf. Dies hängt wiederum von der Höhe der jeweiligen Eigenkompetenz ab. Die Eigenkompetenz wiederum drückt die finanzielle Höhe des zulässigen Geschäftes für den jeweiligen Mitarbeiter aus. Kurz gesagt, jene die Eigenkompetenz besitzen, sind „pouvoir“-Träger. Der Prozess leistet einen grundlegenden Beitrag zur Wertschöpfung, da ein Referat eine zwingende Voraussetzung für den Abschluss eines Leasinggeschäftes darstellt. Der Geltungsbereich des Prozesses erstreckt sich auf das gesamte Unternehmen. Die zwei vorgelagerten Prozesse, welche zum zweiten Kerngeschäftsprozess „Kunden betreuen“ gehören, sind „Beratung/Angebot erstellen“. Der nachgelagerte Prozess ist „Engagement beurteilen“.<sup>380</sup> Der Prozess „Referat erstellen“ lässt sich als Leistungserstellungsprozess bezeichnen. Qualität und Zeit wurden als relevante Dimensionen für die Prozessziele identifiziert. Vollständige, aussagekräftige und unfassende Referate stellen das Qualitätsziel dar. Die Eigenschaften, welche ein qualitativ hochwertiges Referat ausmachen, wurden in einer

---

<sup>380</sup> Details zu diesem Prozess in Abschnitt 8.3.2

Checkliste vermerkt. Bei der Erstellung einiger Referate wird jedoch nicht ausschließlich nach dieser Checkliste vorgegangen. Als Zielwert wurde nun festgelegt, dass 98% aller erstellten Referate laut Checkliste erstellt sein sollen.<sup>381</sup> Das Zeitziel des Prozesses bezieht sich auf dessen Durchlaufzeit. Diese erstreckt sich von dem Zeitpunkt der Annahme des Angebotes durch den Kunden bis zur Fertigstellung des Referates, sodass dieses dann an das Risikomanagement übermittelt werden kann. Als Zielwert wurde festgelegt, dass 90% aller Referate innerhalb einer Durchlaufzeit von 48 Stunden erstellt sein sollen.

Nun werden abschließend die wichtigsten Aktivitäten des Prozesses 301 „Referat erstellen“, beschrieben. Der Prozess beginnt mit der Aktivität „Obligo ermitteln“. Das Obligo des Leasingwerbers (des Kunden) bei der Leasinggesellschaft bzw. der Bankengruppe ist aus den vorhandenen Daten-Systemen (Business-Warehouse, Banksystem etc.) zu ermitteln. Die Obligohöhe ist entscheidend für den Umfang des Prüfungsvorganges. Je nach Art und Beschaffenheit des Leasingobjektes wird nun einer der drei Prozessvarianten durchlaufen. Prinzipiell können als Leasingobjekt Kfz, Mobilien und Immobilien vorliegen. Es herrscht folgende Zuordnung eines Leasingobjektes zu einem der drei verwendeten Computerprogramme und somit zu einer der drei Prozessvarianten:

- Kfz werden grundsätzlich im Point of Lease (PoL) abgewickelt.
- Mobilien werden grundsätzlich im Kalkulationsassistenten (KalkAss) abgewickelt.
- Alle Immobilien sowie jene Kfz und Mobilien, bei denen die Eigenkompetenz überschritten wird, sind als Projekt mittels „Word“-Referaten zu bearbeiten.

Die Aktivität „Genehmigungsrelevante Unterlagen für Kurzreferat Firmenkunden einholen“ hat zum Inhalt, dass die RSO-Mitarbeiter oder die Bank-Mitarbeiter jene Unterlagen einholen, welche zur Beurteilung des Geschäftsfalles erforderlich sind (analog dazu die Aktivität „Unterlagen für Privatkunden“ einholen). In der Aktivität „Daten in PoL eingeben“ werden die für die Genehmigung relevanten Daten in PoL eingepflegt. Sofern das Obligo einen bestimmten Betrag<sup>382</sup> nicht übersteigt, kann das jeweilige Leasingobjekt Kfz im darauffolgenden Prozess 302 „Engagement beurteilen“ direkt im PoL genehmigt werden. Dasselbe gilt wiederum analog für die Aktivität „Referat in KalkAss erstellen“, wobei das Leasingobjekt hier ein Mobile ist. Die Aktivität „Genehmigungsrelevante Unterlagen für „Word“-Referat Firmenkunden einholen“ wird dann durchlaufen, wenn das Obligo einen bestimmten Betrag<sup>383</sup> übersteigt. Dies erfolgt unabhängig von der Art des Leasingobjektes (Kfz, Mobile, Immobilie). Ist dies

---

<sup>381</sup> Die Messung soll monatlich erfolgen.

<sup>382</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

<sup>383</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

der Fall, ist zwingend ein „Word“-Referat zu befüllen, wobei die für die Genehmigung relevanten Informationen umfangreicher sind als bei einem Kurzreferat. Bei der „manuellen Erstellung eines „Word“-Referates werden deutsche und englische „Word“-Referate unterschieden. Bei diesen erfolgt jeweils eine Unterteilung in „Mobilen/Kfz“ bzw. „Immobilien“. Die Genehmigung der englischen „Word“-Referate erfolgt außerhalb der Leasinggesellschaft, wodurch deren Durchlaufzeit deutlich höher ist als die der deutschen „Word“-Referate. Der Prozess 301 „Referat erstellen“ ist in Abbildung 8-7 zu sehen. Alle Prozesse wurden von einem Mitglied des Prozessteams in ARIS modelliert. Die in Aris verwendeten Symbole sind im Anhang 11.1 zu sehen.

K0301 Referat erstellen\_Hutzinger

Status:

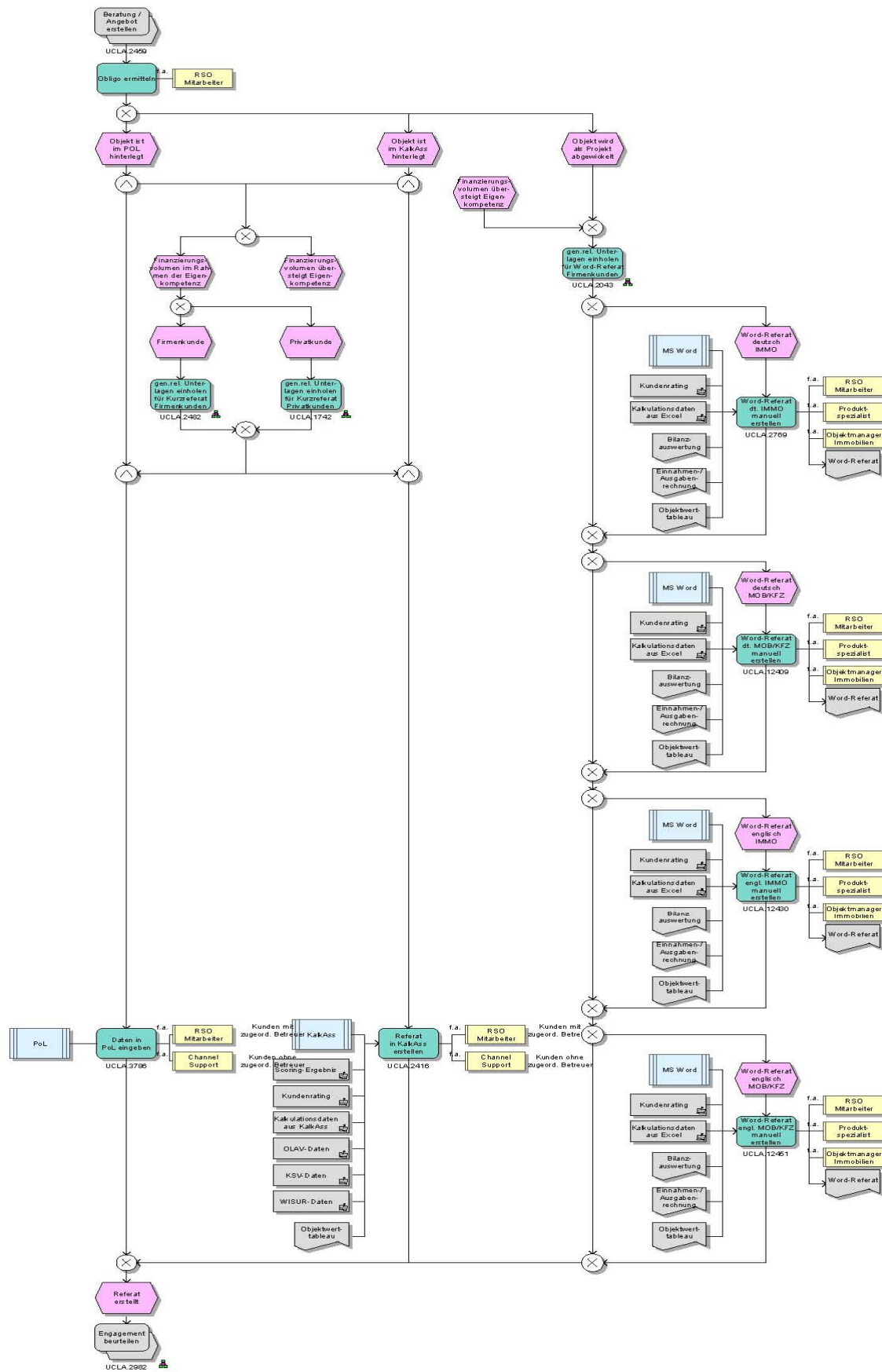


Abbildung 8-7: Prozess 301 „Referat erstellen“

Der Prozess 301 „Referat erstellen“ hat drei Subprozesse. Diese werden nun kurz beschrieben. Der Subprozess 301a „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden“ hat, wie sein Name schon verrät, den Zweck, all jene Unterlagen bei einem Firmenkunden einzuholen, welche für die Genehmigung nötig sind. Sobald der Firmenkunde das Leasing-Angebot angenommen hat, holt der entsprechende Vertriebsmitarbeiter die genehmigungsrelevanten Dokumente vom Kunden ein. Des Weiteren ist eine Firmenbuchabfrage durchzuführen. Wenn es sich beim Geschäftsfall um ein Kfz handelt, bei welchem das Leasingobligo einen bestimmten Betrag<sup>384</sup> nicht überschreitet, sind die kalkulationsrelevanten Unterlagen aus dem Internet und dem Kundendatenbanksystem (KDS) abzufragen. Handelt es sich bei einem Geschäftsfall jedoch um ein Mobile oder liegt ein Kfz vor, bei welchem das Leasingobligo einen bestimmten Betrag<sup>385</sup> überschreitet, ist als erstes zu klären, ob im KDS aktuelle wirtschaftliche Unterlagen vorliegen. Ist dies der Fall, sind diese abzufragen. Ist dies nicht der Fall, sind die wirtschaftlichen Unterlagen von dem Kunden einzuholen sowie dessen Bilanz auszuwerten. Mit der abschließenden Durchführung des Firmenscorings ist das jeweilige Kurzreferat vorbereitet. Abbildung 8-8 zeigt den Subprozess 301a „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden“.

---

<sup>384</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

<sup>385</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

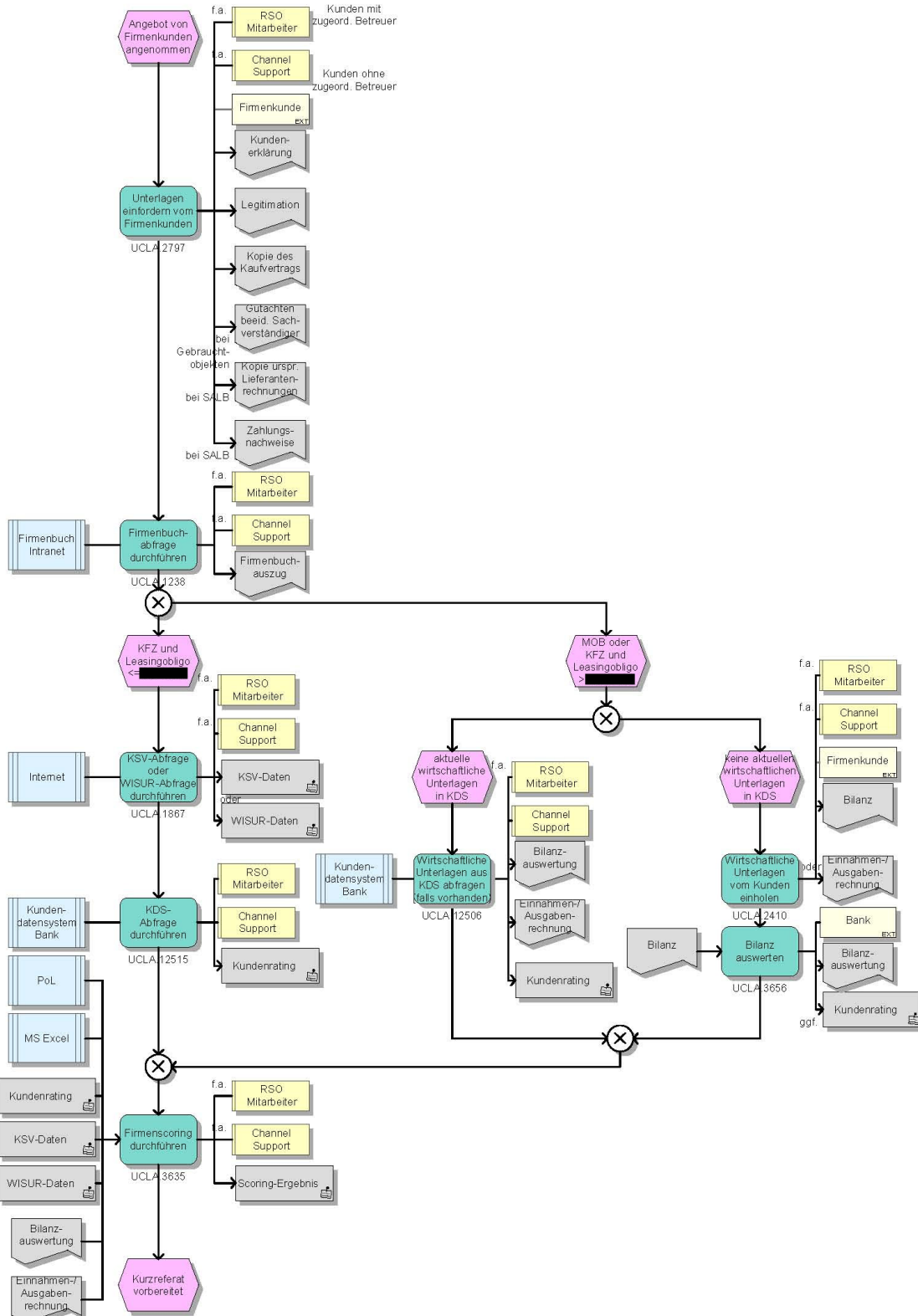


Abbildung 8-8: Subprozess 301a „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden“



Der Subprozess 301b „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden“ ist das Pendant zum Subprozess 301a, nur dass in diesem Prozess die genehmigungsrelevanten Dokumente von den Privatkunden eingeholt werden. Da bei den Privatkunden weniger Dokumente eingeholt bzw. weniger Abfragen durchgeführt werden müssen, besteht dieser Subprozess aus weniger Aktivitäten. Sobald das Angebot vom Privatkunden angenommen wurde, hat der entsprechende Vertriebsmitarbeiter die relevanten Dokumente einzuholen. Danach ist unter anderem eine KDS-Abfrage durchzuführen und eine Haushaltsrechnung zu erstellen. Mit der Fertigstellung eines Scorings ist die Bewertung der Privatkunden abgeschlossen. Abbildung 8-9 zeigt den Subprozess 301b „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden“.

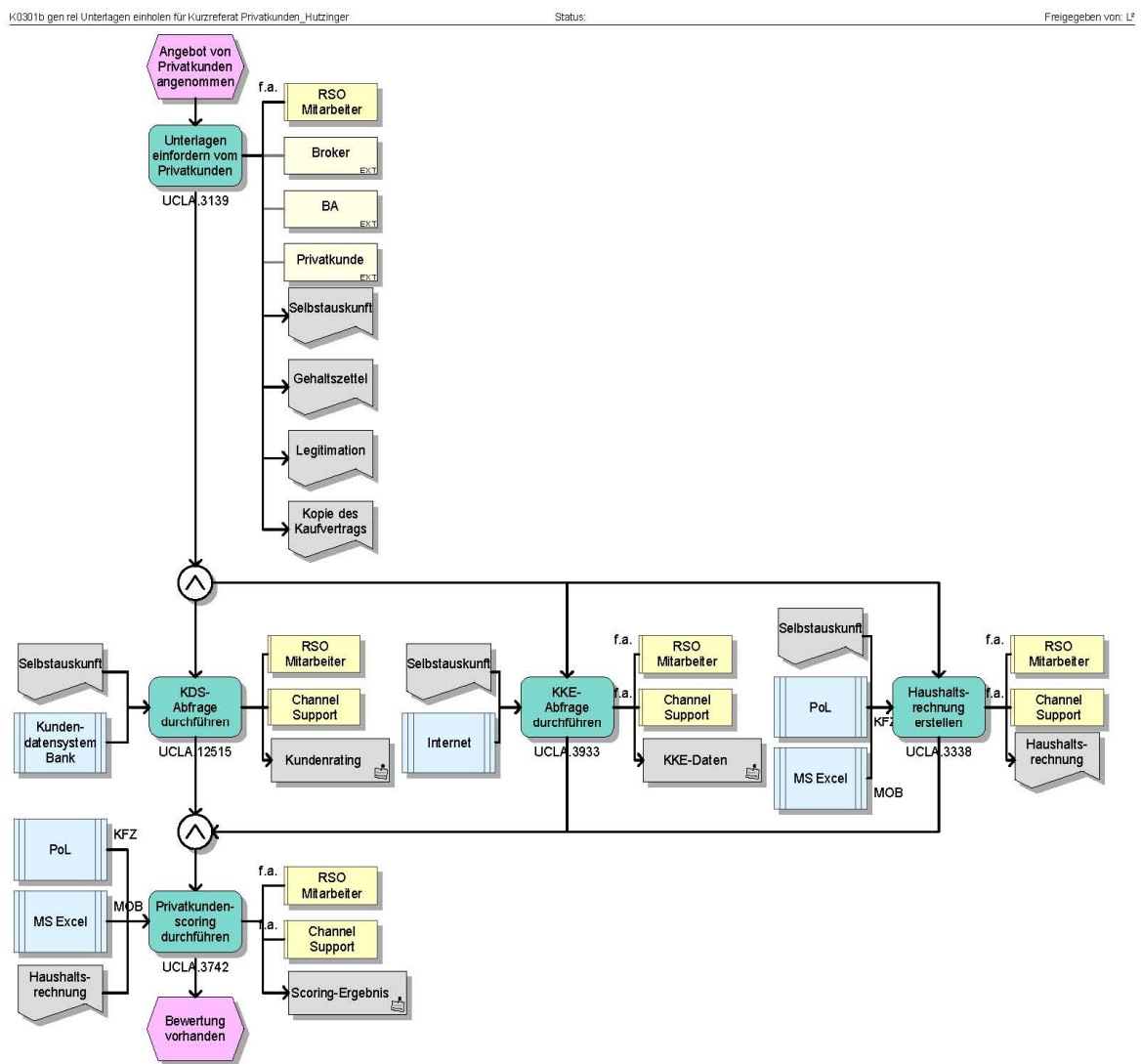


Abbildung 8-9: Subprozess 301b „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden“

Wird der entsprechende Geschäftsfall als Projekt abgewickelt, liegen also wie schon erwähnt Immobilien oder jene Kfz und Mobilien, bei denen die Eigenkompetenz überschritten wird vor, so wird der Subprozess 302c „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen von „Word“-Referat Firmenkunden“ durchlaufen. Nach Annahme des Angebots durch den Firmenkunden sind die entsprechenden Unterlagen einzuholen und eine Firmenbuchabfrage durchzuführen. Danach wird im Falle von aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen im KDS eine entsprechende Datenabfrage durchgeführt. Sollten im KDS keine aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen vorhanden sein, so sind diese vom Firmenkunden einzuholen, sowie deren Bilanz auszuwerten. Damit ist das entsprechende Referat vorbereitet. Abbildung 8-10 zeigt den Subprozess 301c „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen von „Word“-Referat Firmenkunden“.

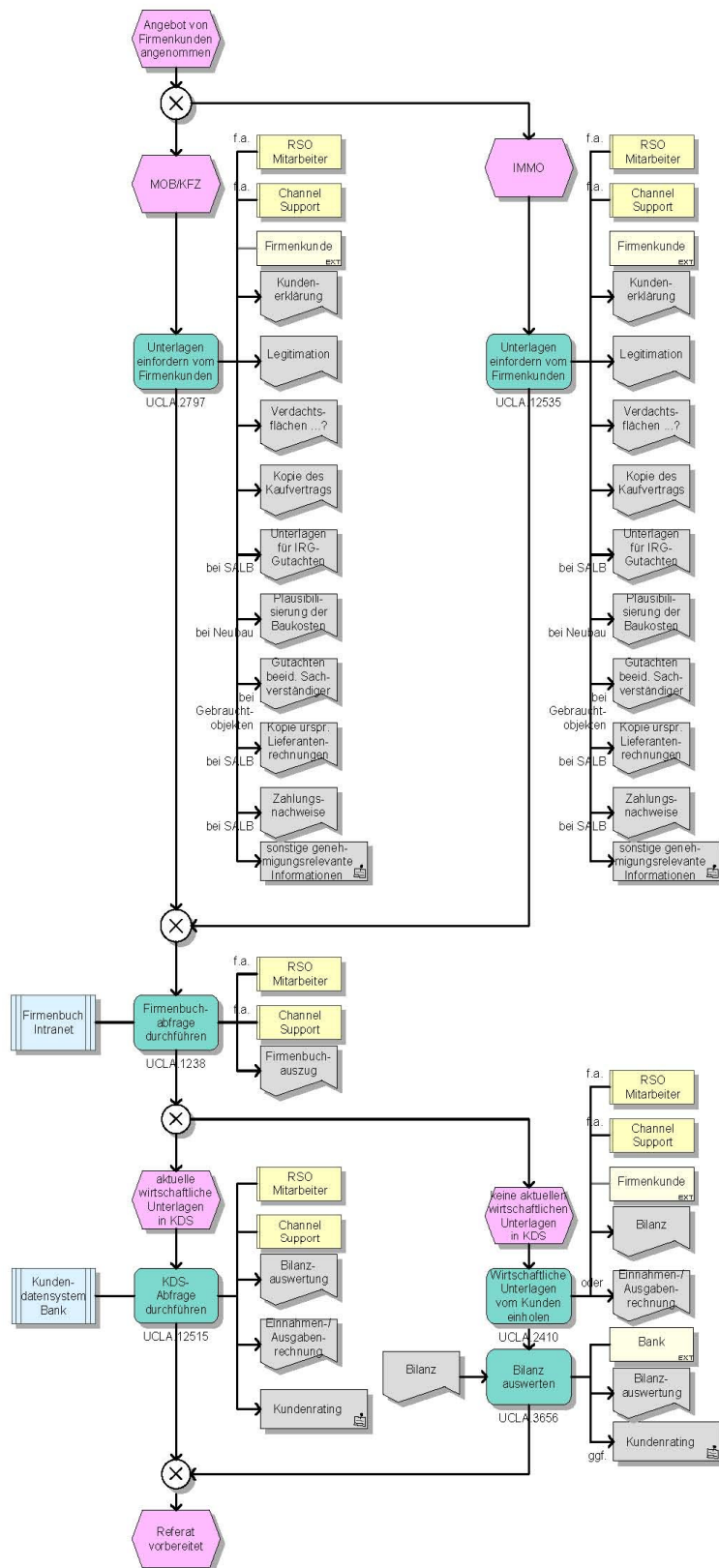


Abbildung 8-10: Subprozess 301c „Genehmigungsrelevante Unterlagen einholen von „Word“- Referat Firmenkunden“

Nachdem also das entsprechende Referat zur jeweiligen Sparte Kfz, Mobilien bzw. Immobilien im Prozess 301 erstellt wurde, wird die Genehmigung im Prozess 302 „Engagement beurteilen“ begonnen, welcher in Abschnitt 8.3.2 beschrieben wird.

### **8.3.2 Zweiter exemplarischer Prozess: 302 „Engagement beurteilen“**

Auch der Prozess 302 „Engagement beurteilen“ wird zum besseren Verständnis hinsichtlich Zweck, Geltungsbereich, Prozesszielen sowie den wichtigsten Aktivitäten beschrieben. Zweck des Prozesses 302 ist es, dass die Entscheidung getroffen wird, ob der Abschluss eines Geschäftsfalles aus Risikosicht erfolgen soll. Als Prozessergebnis soll die Genehmigung des jeweiligen Finanzierungsantrages, gegebenenfalls unter Auflagen, vorliegen. Ist aus Risikosicht vom Abschluss des Geschäftsfalles Abstand zu nehmen, ist eine entsprechende Ablehnung festzustellen und dem Kunden mitzuteilen. Die Wertschöpfung des Prozesses „Engagement beurteilen“ liegt darin, dass dieser Vorgang eine zwingende Voraussetzung für den Abschluss eines Leasinggeschäftes darstellt. Der Geltungsbereich des Prozesses erstreckt sich auf das gesamte Unternehmen. Der direkt vorgelagerte Prozess ist Prozess 301 „Referat erstellen“, die nachgelagerten Prozesse sind „Objekt beschaffen/bauen“ bzw. „Vertrag erstellen“. Der Prozess „Engagement beurteilen“ lässt sich als Leistungserstellungsprozess bezeichnen. Auf Ebene des Prozesses wurden zwei Prozessziele formuliert. Zum einen ist der Anteil an Rahmengenapprobationen zu erhöhen. Eine Rahmengenapprobation ist eine a priori erteilte, auf sechs Monate gültige Genehmigung für mehrere Geschäftsfälle eines Kunden. Dies hat im Vergleich zur herkömmlichen Genehmigung den Vorteil, dass mithilfe von Rahmengenapprobationen die Abwicklung der jeweiligen Genehmigung deutlich rascher erfolgen kann, sowie dass weniger Rückfragen anfallen. Hierbei wurde als Zielwert angestrebt, dass 33% aller Genehmigungen als Rahmenbedingung abgewickelt werden. Zum anderen sind wegen Konkurrenz anderer Leasingunternehmen und durch interne Bindung von Ressourcen die Bearbeitungs- und die Durchlaufzeit der Engagementbeurteilung, also der Genehmigung der Referate möglichst gering zu halten. Für die Genehmigung eines Referates wird als Zielwert angestrebt, dass innerhalb von 24 Stunden ab Einlangen in der Abteilung Risk-Management über Genehmigung oder Ablehnung von 95% der Referate entschieden ist.

Abschließend werden nun noch die wichtigsten Aktivitäten des Prozesses 302 „Engagement beurteilen“ beschrieben. Für all jene Geschäftsfälle über das Leasingobjekt „Kfz“, die ein

Obligo eines bestimmten Betrags<sup>386</sup> nicht überschreiten, kann die Genehmigung direkt in PoL („Referat in PoL genehmigen“) durch den jeweiligen Mitarbeiter erfolgen. Bei Kunden mit zugeordnetem Betreuer erfolgt dies durch den RSO-Mitarbeiter, sonst durch den Channel Support. Im Falle der Abwicklung eines Geschäftsfalles über ein „Mobile“ im KalkAss mit einem Finanzierungswert der kleiner ist als ein bestimmter Betrag<sup>387</sup>, kann ein RSO-Mitarbeiter, sofern er eine persönliche Genehmigungskompetenz zuerkannt bekommen hat, die Genehmigung selbst durchführen („Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen“). Sofern keine Genehmigung erteilt werden darf, muss der Kundenbetreuer (RSO-Mitarbeiter oder Channel Support) den „Kunden über die Absage informieren“. Für all jene Geschäftsfälle, deren Gesamtbligo einen bestimmten Betrag<sup>388</sup> nicht übersteigt, erfolgt die „Genehmigung im Risk-Management“. Für all jene Geschäftsfälle, deren Gesamtbligo einen bestimmten Betrag<sup>389</sup> übersteigt, erfolgt die „Genehmigung in der Bank“. Sofern eine Genehmigung mit Auflagen erteilt wurde, sind diese „Auflagen mit dem Kunden abzustimmen“. Wurde die Genehmigung durch das Risk-Management bzw. die Bank abgelehnt, so ist der Kunde wiederum über die Absage zu informieren. Der Prozess 302 „Engagement beurteilen“ ist in Abbildung 8-11 zu sehen.

---

<sup>386</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

<sup>387</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

<sup>388</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

<sup>389</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

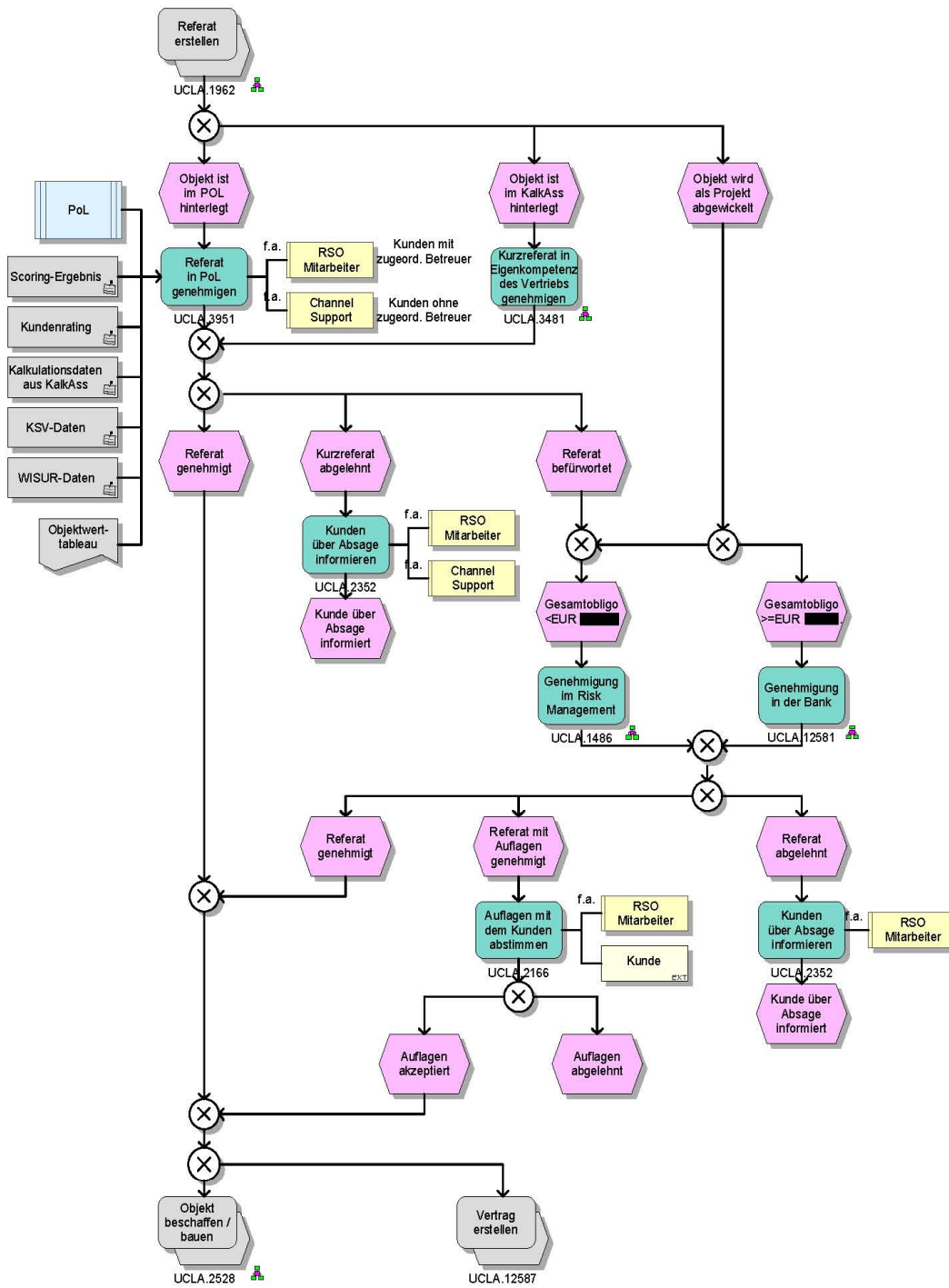


Abbildung 8-11: Prozess 302 „Engagement beurteilen“

Der Prozess 302 „Engagement beurteilen“ besitzt so wie der Prozess 301 „Referat erstellen“ drei Subprozesse. Auch diese werden nun kurz erklärt. Handelt es sich bei einem Geschäftsfall um ein Mobile, so kann das dazugehörige Kurzreferat in der Vertriebsabteilung genehmigt werden. In diesem Fall wird der Subprozess 302a „Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen“ durchlaufen. Das erstellte Referat wird dahingehend analysiert, ob eine Genehmigung erfolgen kann. Ist das Scoring positiv, wird das Referat genehmigt. Liefert das Scoring jedoch kein positives Ergebnis, ist der Genehmigungswunsch vom entsprechenden Vertriebsmitarbeiter zu begründen. Ein leitender Vertriebsangestellter entscheidet darüber, ob der Genehmigungswunsch und somit das Referat befürwortet oder abgelehnt wird. Abbildung 8-12 zeigt den Subprozess 302a „Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen“.

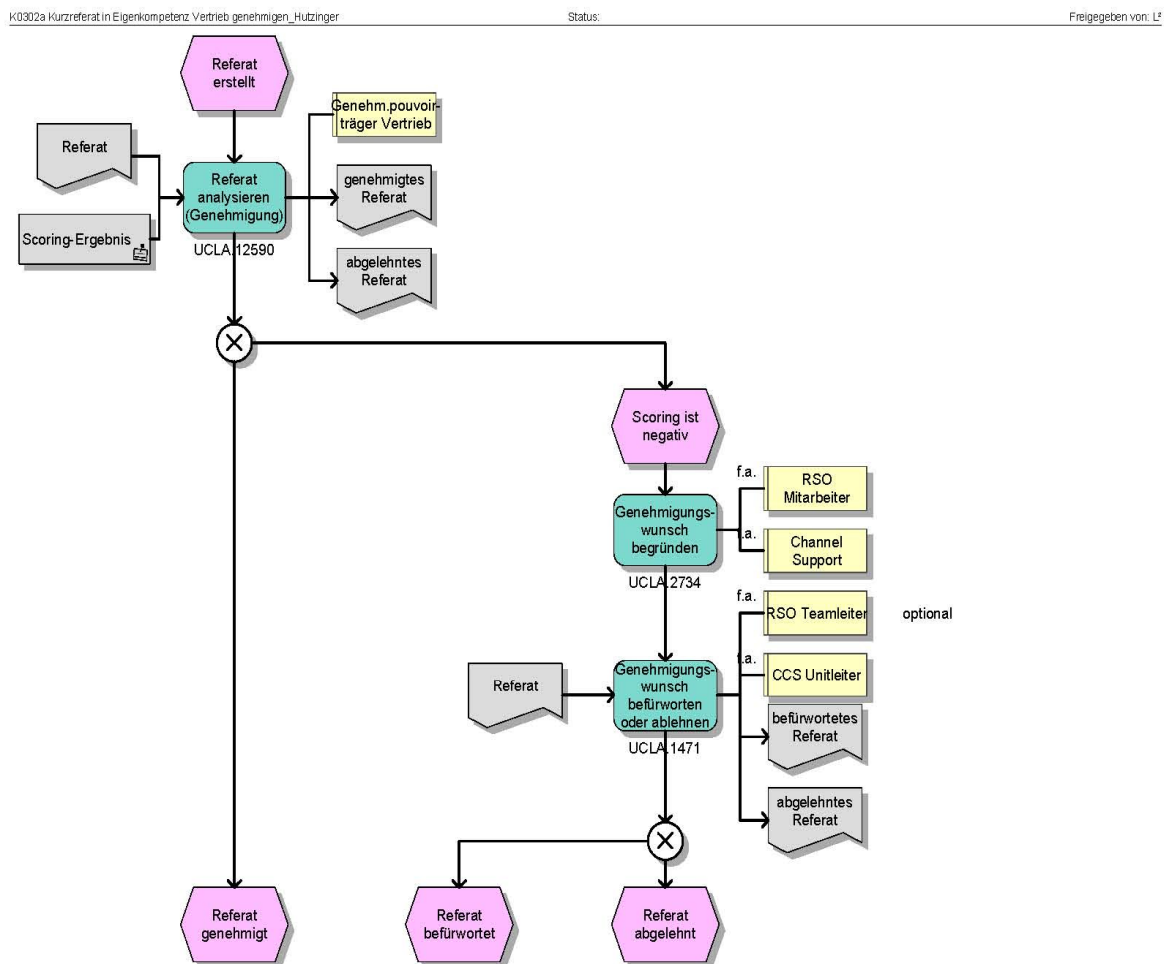


Abbildung 8-12: Subprozess 302a „Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen“

Wird das entsprechende Referat nicht im PoL oder in Eigenkompetenz des Vertriebs genehmigt, so wird, wenn das Gesamtbligo eine bestimmten Betrag<sup>390</sup> nicht übersteigt, eine mögliche Genehmigung im Risk-Management untersucht. Dies erfolgt im Subprozess 302b „Genehmigung im Risk-Management“. Als erstes werden die zuvor gesammelten genehmigungsrelevanten Dokumente von einem Vertriebsmitarbeiter weiter aufbereitet und danach wird das Referat vom Vertriebs-Teamleiter befürwortet. Das befürwortete Referat wird dann an das Risk-Management weitergeleitet. Dort wird das Referat dann hinsichtlich einer möglichen Genehmigung analysiert. Sollten Rückfragen auftreten, klärt die Risk-Managerin diese mit dem entsprechenden Vertriebsmitarbeiter ab. Nach Abklärung möglicher Rückfragen wird das Referat von der Risk-Managerin entweder (voll) genehmigt, mit Auflagen genehmigt oder abgelehnt. Abbildung 8-13 zeigt den Subprozess 302b „Genehmigung im Risk-Management“.

---

<sup>390</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.



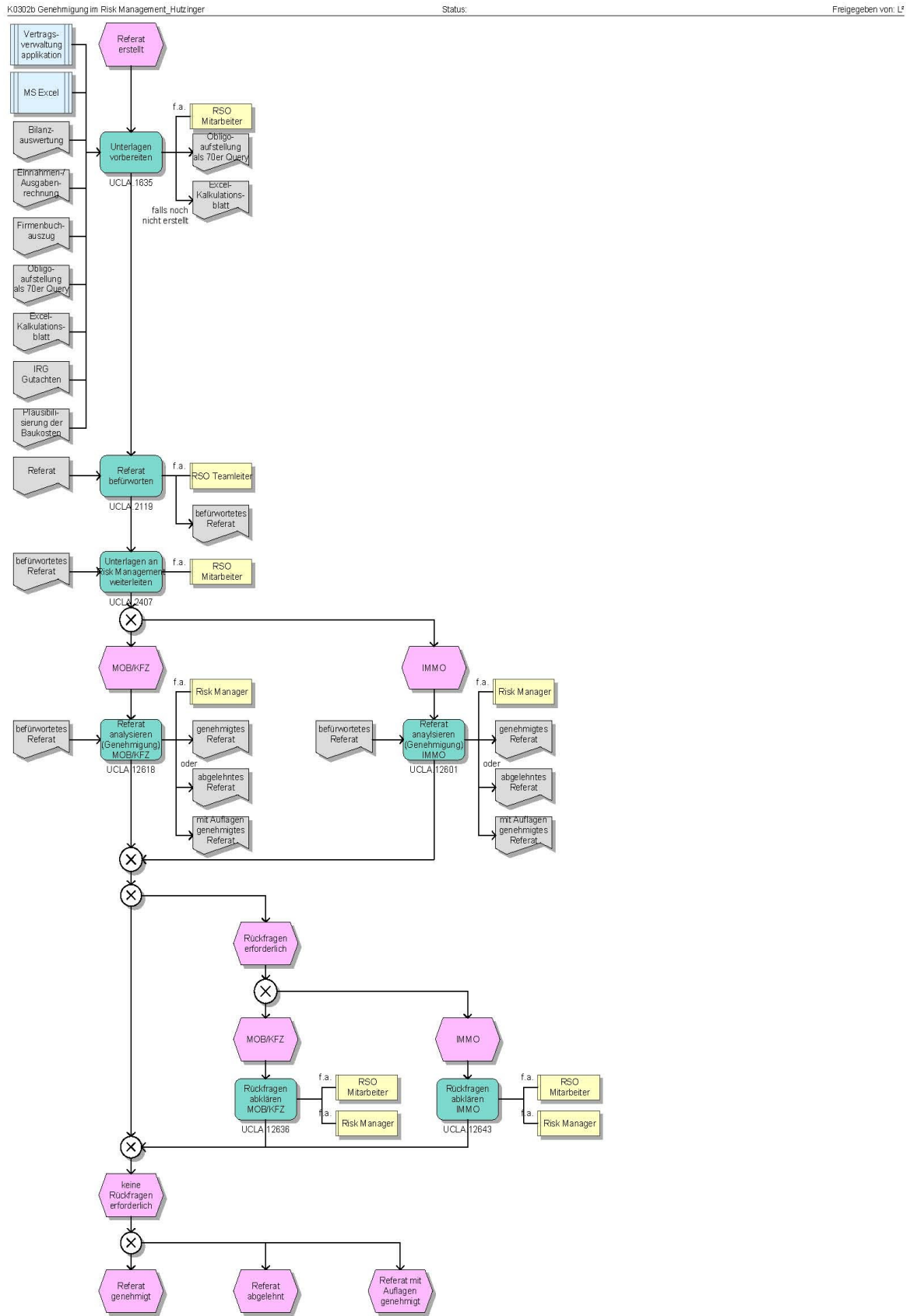


Abbildung 8-13: Subprozess 302b „Genehmigung im Risk-Management“

Für den Fall, dass das Gesamtbligo einen bestimmten Betrag<sup>391</sup> übersteigt, findet eine mögliche Genehmigung in der Bank statt. Der dazugehörige Subprozess 302c „Genehmigung in der Bank“ ist von seinem Ablauf her dem Subprozess 302b sehr ähnlich, mit den beiden Ausnahmen, dass bei diesem an zwei Stellen Rückfragen auftreten können, sowie dass an der Abklärung der Rückfragen und an der Genehmigung an sich neben der Vertriebsabteilung und dem Risk-Management auch die zur Leasinggesellschaft dazugehörige Bank beteiligt ist. Am Beginn von Subprozess 302c sind die relevanten Unterlagen vorzubereiten und von einem Vertriebsmitarbeiter an das Risk-Management weiterzuleiten. Die Risk-Managerin untersucht das entsprechende Referat hinsichtlich einer möglichen Befürwortung. Treten hierbei Rückfragen auf, werden diese mit dem zugehörigen Vertriebsmitarbeiter und der Bank abgeklärt. Nach Beseitigung aller Rückfragen wird das Referat, die Befürwortung der Risk-Managerin vorausgesetzt, an das Kreditkomitee weitergeleitet. Dieses untersucht das Referat und entscheidet dann, ob es befürwortet wird oder nicht. Im Falle einer Befürwortung durch das Kreditkomitee hat auch die Risk-Managerin das Referat (nochmals) zu befürworten und an die Bank weiterzuleiten. Die Bank untersucht nun das Referat hinsichtlich einer möglichen Genehmigung. Mögliche auftretende Rückfragen werden mit dem entsprechenden Vertriebsmitarbeiter und der Risk-Managerin abgeklärt. Nach Abklärung aller Rückfragen wird das Referat von der Bank entweder (voll) genehmigt, mit Auflagen genehmigt oder abgelehnt. Abbildung 8-14 zeigt den Subprozess 302c „Genehmigung in der Bank“.

---

<sup>391</sup> Auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

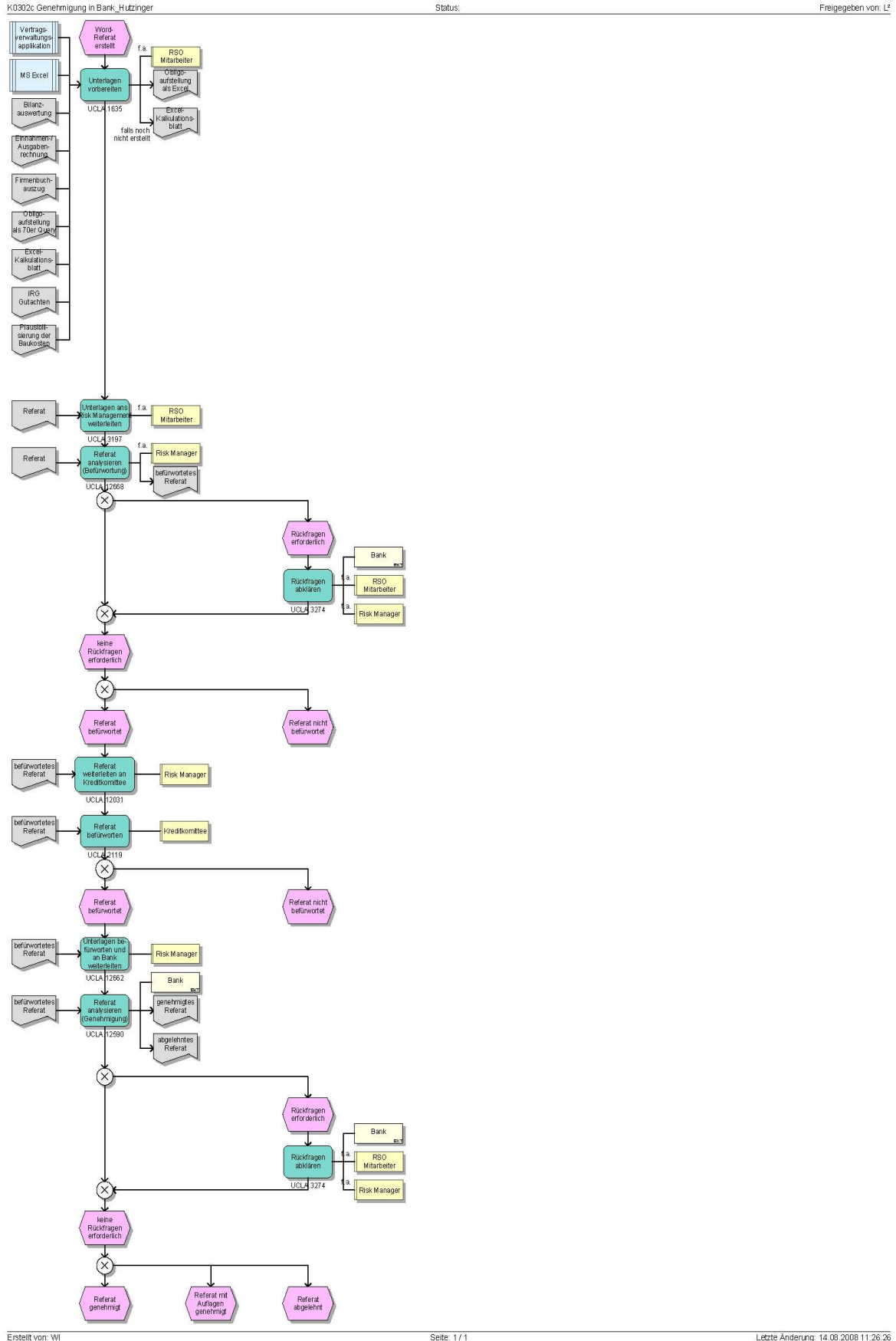


Abbildung 8-14: Subprozess 302c „Genehmigung in der Bank“

### 8.3.3 Dimensionspriorisierung für relevante Stakeholder

Prinzipiell standen für die Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements die fünf Prozesskennzahlenkategorien Zeit, Kosten, Qualität (Fehler), Flexibilität und Kundenzufriedenheit zur Verfügung.<sup>392</sup> Als letzter Punkt des ersten Schritts zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit musste nun von den für den Prozess relevanten Stakeholdern erfragt werden, welche der Prozesskennzahlendimensionen für sie besondere Wichtigkeit besaßen. Als relevante Stakeholder des Prozessmanagements wurden vier interne Stakeholder ermittelt. Es wurden deshalb interne Stakeholder herangezogen, weil das jeweilige Prozessergebnis der Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ direkt an interne Prozesskunden, beispielsweise die Abteilung Risk-Management, zu erbringen ist. Die vier internen Stakeholder waren ein Hauptprozessverantwortlicher des Kerngeschäftsprozesses 3 „Genehmigung einholen“, die Prozessverantwortliche des Prozesses 302 „Engagement beurteilen“, und zwei Prozessmitarbeiterinnen aus den Abteilungen Risk-Management und Vertrieb. Abbildung 8-15 zeigt die vier internen Stakeholder.

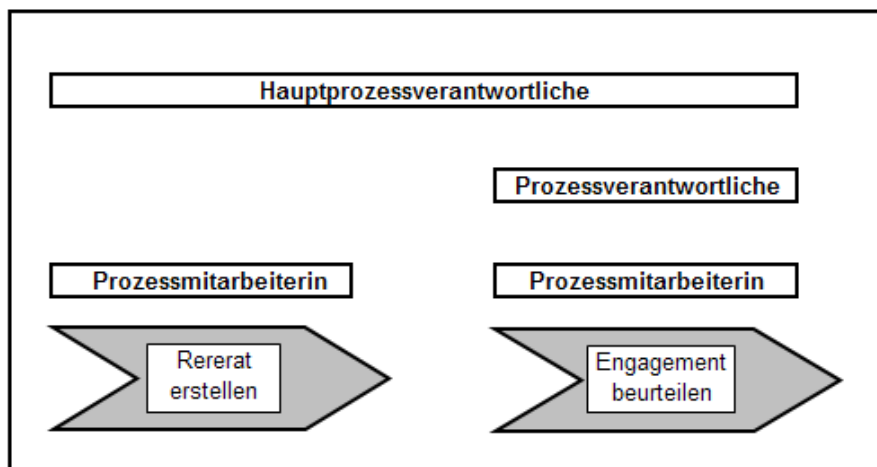


Abbildung 8-15: Relevante Stakeholder für herangezogene Prozesse

Nun musste abschließend geklärt werden, welche der fünf Prozesskennzahlenkategorien für die vier internen Stakeholder Relevanz besaßen. Im Rahmen einer Besprechung mit den Stakeholdern stellten sich die Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler) als für sie am Bedeutsamsten heraus. Die für die Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements relevanten Dimensionen sind in Tabelle 8-1 zu sehen.

<sup>392</sup> siehe Abschnitt 4.2

✓	• Zeit
indirekt	• Prozesskosten
✓	• Qualität (Fehler)
X	• Flexibilität
indirekt	• Kundenzufriedenheit

*Tabelle 8-1: Für Stakeholder relevante Kategorien von Prozesskennzahlen*

Die Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler) besaßen für die vier internen Stakeholder größte Wichtigkeit. Die Dimension Zeit deshalb, weil beschleunigte Abläufe zum einen Ressourcen kürzer binden und zum anderen die Erstellung und Genehmigung der Referate, als die ersten beiden Prozesse des Genehmigungsprozesses, möglichst schnell erfolgen sollten. Es war also erklärtes Ziel, die Referate möglichst schnell zu erstellen und zu genehmigen. Da eine ausschließliche Konzentration auf die Dimension Zeit zu mehr Fehlern führen würde, beschloss die vier Stakeholder einen weiteren Schwerpunkt auf Qualität (Fehler) zu legen. Die Prozesse sollten schneller ablaufen, jedoch durfte sich die Qualität (Fehler) keinesfalls verschlechtern. Es sollte vielmehr die Qualität der erstellten Referate erhöht werden, was zu einer sinkenden Zahl an (sehr zeitintensiven) Rückfragen führen sollte. Die Dimension Flexibilität wurde von den Stakeholdern für die ausgewählten Beispielprozesse als irrelevant bezeichnet, denn die bestehenden Prozessvarianten deckten die möglichen Leasingobjekte „Kfz“, „Mob“ bzw. „Immob“ bereits ab. Auf (weitere) unvorhergesehene Fälle adäquat zu reagieren (Flexibilität) war insofern nicht möglich, als gesetzliche und gesellschaftliche Normen und Richtlinien hier einen relativ fix festgelegten Ablauf vorgaben. Auch wenn die Prozesskosten nicht direkt gemessen wurden, so flossen sie dennoch indirekt in die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der Beispielprozesse ein. Durch Verfolgung der Kategorie Zeit, die wünschenswerterweise in eine Beschleunigung der Bearbeitungszeiten münden sollte, könnten gleichzeitig die Kosten reduziert werden. Ähnlich verhält es sich mit der Kategorie Kundenzufriedenheit. Diese wurde nicht direkt mittels Prozesskennzahlen gemessen, dennoch ist es plausibel, dass eine Verbesserung in den Kategorien Zeit und Qualität (Fehler) zu stärkerer Kundenzufriedenheit führt. Die Berücksichtigung der Kategorie Kundenzufriedenheit erfolgt in Abschnitt 8.4.2 bei dem nicht quantifizierbaren Nutzen.

Fasst man den ersten Schritt „Fokus definieren“ zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements im hier berücksichtigten Unternehmen zusammen, so muss man folgendes festhalten: Die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements wird exemplarisch anhand der

beiden Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ mittels Heranziehung der beiden Prozesskennzahlenkategorien Zeit und Qualität (Fehler) für den Zeitraum von Beginn des Projektes zur Einführung des Prozessmanagements bis ein Jahr nach Projektende antizipativ ermittelt.

## 8.4 Nutzen des Prozessmanagements ermitteln

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie bei der Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse vorgegangen wurde. Zur Ermittlung des Nutzens wurde die Planungs-Variante gewählt, denn es sollte ja im exemplarischen Unternehmen im Vorhinein antizipativ festgestellt werden, ob sich die Einführung von Prozessmanagement rentiert. Zuerst wird auf den quantifizierbaren Nutzen eingegangen. Es ist dies der gesamte Nutzen, welcher sich monetär bewerten ließ.<sup>393</sup> Auf jenen Nutzen, der nicht monetär bewertet werden konnte, wird dann noch kurz in Abschnitt 8.4.2 eingegangen.

### 8.4.1 quantifizierbarer Nutzen

Der quantifizierbare Nutzen wurde mittels der Planungs-Variante ermittelt.<sup>394</sup> Bei dieser wird der Nutzen des Prozessmanagements durch Vergleich der jetzigen Ist-Situation (Ist-Jetzt) mit einer späteren Soll-Situation (Soll-Später) antizipativ festgestellt. Im fokalen Unternehmen wurden die Ist-Jetzt-Werte durch Messung der ausgewählten Prozesskennzahlenkategorien Zeit und Qualität (Fehler) erhoben. Die Messung erfolgte im Rahmen des PTM2.<sup>395</sup> Die Soll-Später-Werte wurden durch antizipative Schätzung der Auswirkungen der identifizierten Verbesserungsmaßnahmen auf die beiden Prozesskennzahlenkategorien festgestellt. Die Auswirkungen wurden dann in den bestehenden Prozesskennzahlen berücksichtigt. Auf diesem Wege konnten die Werte für die Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen ermittelt werden und die Ermittlung des Nutzens wurde ermöglicht. Wie schon in Abschnitt 8.1.2 erwähnt erfolgt die Feststellung der Soll-Später-Werte für den Zeitpunkt ein Jahr nach Ende des Projektes zur Einführung des Prozessmanagements. Der durch Differenzbildung der Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen und jener exklusive Verbesserungsmaßnahmen ermittelte Unterschiedsbetrag musste dann noch monetär bewertet werden, um ihn mit den Kosten des Prozessmanagements gegenrechnen zu können. Nach diesem Kurzüberblick

---

<sup>393</sup> siehe Abschnitt 8.4.1

<sup>394</sup> siehe Abschnitt 5.1

<sup>395</sup> siehe Abbildung 8-3

zur Ermittlung des Nutzens werden nun die im herangezogenen Unternehmen durchgeführten notwendigen Schritte beschrieben.

#### **8.4.1.1 Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen (Ist-Jetzt-Werte)**

Zuallererst waren die Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen zu ermitteln. Hierbei wurden die Ist-Prozesse hinsichtlich der Kategorien Zeit und Qualität (Fehler) gemessen. Die Dimension Zeit wurde durch Erhebung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten der einzelnen Aktivitäten der exemplarischen Prozesse abgedeckt. Hierbei wurde jeweils die durchschnittliche Bearbeitungszeit sowie die durchschnittliche Durchlaufzeit erfasst. Zusätzlich zu den durchschnittlichen Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten einer jeden Aktivität der Beispielprozesse wurde für jedes Ereignis eine relative Häufigkeit angegeben. Zum einen dienten die relativen Häufigkeiten dazu, die vielen Prozessvarianten auf eine handvoll sinnvoller Erwartungswerte zu aggregieren. Zum anderen gaben die relativen Häufigkeiten des Ereignisses „Rückfragen erforderlich“ in den betrachteten Subprozessen 302b und 302c wertvolle Hinweise auf die Dimension Qualität (Fehler). Die Daten für die Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit sind in den Tabellen 8-2, 8-3, 8-4 und 8-5 zu sehen. Wie in den Anmerkungen in Tabelle 8-2 zu sehen ist, stammen die in den Tabellen 8-2 bis 8-5 angeführten Daten entweder direkt vom Beispielunternehmen oder wurden aus Angaben des Beispielunternehmens nach Rücksprache mit einem Verantwortlichen abgeleitet.<sup>396</sup> Für einige Routinetätigkeiten wurden vom Prozessteam zwar durchschnittliche Bearbeitungszeiten genannt, laut ihren Angaben hätten diese Tätigkeiten jedoch keine Liege- bzw. Transferzeiten. Bei diesen Tätigkeiten würde also die jeweilige Durchlaufzeit der jeweiligen Bearbeitungszeit entsprechen. Bei exakt diesen zeitlich sehr kurzen Tätigkeiten schlug der externe Unternehmensberater einen sich in der Praxis bewährten Erfahrungs-Schlüssel für die Ermittlung der Durchlaufzeiten vor. Denn bei sehr kurzen Routinetätigkeiten neigen die ausführenden Mitarbeiter zumeist dazu, die anfallenden Liege- und Transferzeiten auszublenden, obwohl sie real existieren. Der zur Wahrung der Objektivität deshalb herangezogene Schlüssel besagt, dass sich die Durchlaufzeit auf den dreifachen Wert der Bearbeitungszeit beläuft. Wie aus den Anmerkungen in Tabelle 8-2 ersichtlich ist, sind jene Tätigkeiten, bei denen der Schlüssel angewandt wurde, in den Tabellen 8-2 bis 8-5 mit einem Asterisk gekennzeichnet.

---

<sup>396</sup> Die abgeleiteten Daten sind in den Tabellen 8-2 bis 8-5 kursiv gehalten.

	relative Häufigkeit	BZ Ø	DLZ Ø	Anmerkungen
<b>301: Referat erstellen</b>				
A: Obligo ermitteln	1,00	10,0	30,0	*
E: Objekt ist im POL hinterlegt	0,83			KFZ: 6000 / 7200; Verhältnis Angebote entspr. Genehm. Mob: 1000 / 7200; -"
E: Objekt ist im Kalkass hinterlegt	0,14			Immob: Mob&KFZ > Einkommp. 200 / 7200; -"
E: Objekt wird als Projekt abgewickelt	0,03			Schätzwert
E: Finanzierungsvolumen im Rahmen der Eigenkompetenz	0,98 <sup>a</sup>			Schätzwert
E: Firmenkunden	0,58			Schätzwert
E: Privatkunden	0,42			Schätzwert
E: Finanzierungsvolumen übersteigt Eigenkompetenz	0,02 <sup>a</sup>			Schätzwert
E: deutsches Word Referat Immobilien	0,26	270,0	330,0	
A: Word Referat deutsch Immobilien manuell erstellen	0,26			
E: deutsches Word Referat Mobilien/KFZ	0,64			
A: Word Referat deutsch Mobilien/KFZ manuell erstellen	0,64	210,0	270,0	
E: englisches Word Referat Immobilien	0,02			
A: Word Referat englisch Immobilien manuell erstellen	0,02	390,0	4320,0	da tw. Übersetzungsbüro notwendig ist
E: englisches Word Referat Mobilien/KFZ	0,08			
A: Word Referat englisch Mobilien/KFZ manuell erstellen	0,08	390,0	4320,0	
A: Daten in POL eingeben	0,83	5,0	15,0	*
A: Referat im Kalkass erstellen	0,14	45,0	135,0	*
E: Referat erstellt	1,00			da Überprüfung verpflichtend

Anmerkungen:

- BZ Ø bedeutet durchschnittliche Bearbeitungszeit
- DLZ Ø bedeutet durchschnittliche Durchlaufzeit
- Die Daten stammen direkt vom Beispielunternehmen aus bestehenden Datenbanken bzw. div. Aufzeichnungen.
- *Kursive Daten sind aus Angaben des Beispielunternehmens nach Rücksprache mit einem Verantwortlichen abgeleitet*
- Die mit einem Asterisk gekennzeichneten Werte sind Routinefähigkeiten für die in Ermangelung der wahren Werte der Schlüssel "DLZ = 3xBearbeitungszeit" angewandt wurde.
- Alle Zeiten sind in Minuten angegeben.
- A ... Aktivität
- E ... Ereignis
- a ... Die Wahrscheinlichkeiten des Überschreitens der Eigenkompetenz sind in den Wahrscheinlichkeiten zur Art des Leasingobjektes (0,83; 0,14; 0,03) bereits enthalten und werden deshalb nicht zur Ermittlung der Erwartungswerte herangezogen.
- Die Aktivität nach einer Entscheidung bekam dieselbe relative Häufigkeit zugewiesen.
- Gesamtgenehmigungen (jährlich): 7200
- Mobilien: 6000
- Mobilien: 1000
- Immobilien: Kfz/Mob > EK 200

Tabelle 8-2: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Prozess 301 „Referat erstellen“



	relative Häufigkeit	BZ Ø	DLZ Ø	Anmerkungen
<b>301a: gen rel Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden</b>				
E: Angebot von Firmenkunden angenommen	1,00	7,5	5042,5	Verhandlungen erfolgten zu einem früheren Zeitpunkt
A: Unterlagen einfordern vom Firmenkunden	1,00	2,0	6,0	*
E: Firmenbuchabfrage durchführen	0,90	5,0	15,0	90% aller Kfz Leasingobligo < 100 TEUR
A: KSV-Abfrage oder WISUR-Abfrage durchführen	0,90	5,0	15,0	*
A:KDS-Abfrage durchführen	0,90	5,0	15,0	*
E: MOB oder KFZ und Leasingobligo > 100 TEUR	0,10			50% Mob 0,50 x 1000 + 3% Kfz 0,03 x 6000: 680 / 7200
E: aktuelle wirtschaftliche Unterlagen in KDS	0,80	3,0	9,0	*
A: wirtschaftliche Unterlagen aus KDS abfragen (falls vorhanden)	0,20			
E: keine aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen in KDS	0,20	10,0	10085,0	
A: wirtschaftliche Unterlagen vom Kunden einholen	0,20	0,0	15120,0	Auswertung erfolgt über Bank
A: Bilanz auswerten	0,20	5,0	15,0	*
A: Firmenscoring durchführen	1,00			
E: Kurzreferat vorbereitet	1,00			
<b>301b: gen rel Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden</b>				
E: Angebot von Privatkunden angenommen	1,00	7,5	5042,5	Verhandlungen erfolgten zu einem früheren Zeitpunkt
A: Unterlagen einfordern vom Privatkunden	1,00	5	15	*
A: KDS-Abfrage durchführen	1,00	5	15	*
A: KKE-Abfrage durchführen	1,00	5	15	*
A: Haushaltsrechnung erstellen	1,00	5	15	*
A: Privatkundenscoring durchführen	1,00	5	15	*
E: Bewertung vorhanden	1,00			
<b>301c: gen rel Unterlagen einholen Word Referat Firmenkunden</b>				
E: Angebot von Firmenkunden angenommen	1,00			Verhandlungen erfolgten zu einem früheren Zeitpunkt
E: Mobilien/KFZ	0,79			
A: Unterlagen einfordern vom Firmenkunden Mobilien/KFZ	0,79	10,0	5045,0	
E: Immobilien	0,21			
A: Unterlagen einfordern vom Firmenkunden Immobilien	0,21	15,0	45360,0	
A: Firmenbuchabfrage durchführen	1,00	5,0	15,0	*
E: aktuelle wirtschaftliche Unterlagen in KDS	0,80			
A: KDS-Abfrage durchführen	0,80	6,0	18,0	*
E: keine aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen in KDS	0,20			
A: wirtschaftliche Unterlagen vom Kunden einholen	0,20	10,0	10085,0	
A: Bilanz auswerten	0,20	0,0	15120,0	Auswertung erfolgt über Bank
E: Referat vorbereitet	1,00			

Tabelle 8-3: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Subprozesse 301a, b, c

302: Engagement beurteilen	relative Häufigkeit	BZ Ø	DLZ Ø	Anmerkungen
E: Objekt ist im POL hinterlegt	0,83			s. 301
E: Objekt ist im Kalkass hinterlegt	0,14			s. 301
E: Objekt wird als Projekt abgewickelt	0,03			s. 301
A: Referat in POL genehmigen	0,83	15,5	46,5	*
E: Referat genehmigt	0,60			Erfahrungswert
E: Kurzreferat abgelehnt	0,20			Erfahrungswert
A: Kunden über Absage informieren	0,20	17,5	52,5	*
E: Kunde über Absage informiert	1,00			
E: Referat befürwortet	0,20			Erfahrungswert
E: Gesamtbiligo < 15 Mio. Euro	0,90			Schätzwert
E: Gesamtbiligo ≥ 15 Mio. Euro	0,10			Schätzwert
E: Referat genehmigt	0,85			
E: Referat mit Auflagen genehmigt	0,10			
A: Auflagen mit dem Kunden abstimmen	0,10	50,0	60,0	
E: Auflagen akzeptiert	0,85			
E: Referat genehmigt	0,85			
E: Auflagen abgelehnt	0,15			
E: Referat abgelehnt	0,05			
A: Kunden über Absage informieren	0,05	17,5	52,5	*
E: Kunde über Absage informiert	1,00			

Tabelle 8-4: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Prozess 302 „Engagement beurteilen“

	relative Häufigkeit	BZ Ø	DLZ Ø	Anmerkungen
<b>302a: Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen</b>				
E: Referat erstellt	1,00			
A: Referat analysieren (Genehmigung)	1,00	10,0	30,0	*
E: Scoring ist negativ	0,40			
A: Genehmigungswunsch begründen	0,40	2,0	6,0	*
A: Genehmigungswunsch befrworten oder ablehnen	0,40	10,0	30,0	*
E: Referat genehmigt	0,60			
E: Referat befrwortet	0,50			
E: Referat abgelehnt	0,50			
<b>302b: Genehmigung im Risk Management</b>				
E: Referat erstellt	1,00			
A: Unterlagen vorbereiten	1,00	3,0	9,0	*
A: Referat befrworten	1,00	10,0	30,0	*
A: Unterlagen an Risk Management weiterleiten	1,00	2,0	6,0	*
E: Mobilien/KFZ	0,79			
A: Referat analysieren (Genehmigung) Mobilien/KFZ	0,79	245,0	735,0	
E: Immobilien	0,21			
A: Referat analysieren (Genehmigung) Immobilien	0,21	1201,0	3603,0	
E: keine Rückfragen erforderlich	0,60			
E: Rückfragen erforderlich	0,40			
E: Mobilien/KFZ	0,45			Schätzwert
A: Rückfragen abklären Mob / Kfz	0,45	90,0	900,0	Erfahrungswerte
E: Immobilien	0,55			Schätzwert
A: Rückfragen abklären Immo	0,55	210,0	1320,0	Erfahrungswerte
E: Referat genehmigt	0,85			
E: Referat abgelehnt	0,05			
E: Referat mit Auflagen genehmigt	0,10			
<b>302c: Genehmigung in Bank</b>				
E: Word - Referat erstellt	1,00			
A: Unterlagen vorbereiten	1,00	3,0	9,0	*
A: Unterlagen ans Risk Management weiterleiten	1,00	10,0	30,0	*
A: Referat analysieren (Befurwortung)	1,00	88,0	264,0	Erfahrungswerte; *
E: keine Rückfragen erforderlich	0,00			
E: Rückfragen erforderlich (I)	1,00			
A: Rückfragen abklären (I)	1,00	90,0	3780,0	
E: Referat befrwortet	0,95			
E: Referat nicht befrwortet	0,05			
A: Referat weiterleiten an Kreditkomitee	0,95	22,5	67,5	*
A: Referat befrworten	0,95	60,0	180,0	Erfahrungswerte; *
E: Referat befrwortet	0,90			Schätzwert
E: Referat nicht befrwortet	0,10			Schätzwert
A: Unterlagen befrworten und an Bank weiterleiten	0,90	5,0	15,0	*
A: Referat analysieren (Genehmigung)	0,90	60,0	180,0	Erfahrungswerte; *
E: keine Rückfragen erforderlich	0,90			
E: Rückfragen erforderlich (II)	0,10			
A: Rückfragen abklären (II)	0,10	150,0	8640,0	
E: Referat genehmigt	0,85			
E: Referat abgelehnt	0,05			
E: Referat mit Auflagen genehmigt	0,10			

Tabelle 8-5: Daten für Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit für Subprozesse 302 a, b, c

Die in den Tabellen 8-2 bis 8-5 enthaltenen Daten sind durchschnittliche Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie relative Häufigkeiten, welche zur Ermittlung der Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit herangezogen wurden.

#### **8.4.1.1.1 Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (exklusive Verbesserungsmaßnahmen) zur Dimension Zeit**

In diesem Abschnitt wird nun die Ermittlung der Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit beschrieben. Diese wurden ohne Einbeziehung der Verbesserungsmaßnahmen ermittelt. Für jede Aktivität eines jeden Prozesses waren also durchschnittliche Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten vorhanden. Die Bildung von Durchschnittszeiten war insbesondere deshalb wichtig, da die zahlreich vorhandenen Prozessvarianten ohnehin zu sehr vielen Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit führten. Die relativen Häufigkeiten eines jeden Ereignisses waren für die Bildung von aggregierten Erwartungswerten zu den Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten zwecks Wahrung des Überblicks von großer Bedeutung. Zur Bildung von aussagekräftigen Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit wurde folgende Vorgehensweise angewandt. Zuerst wurde bei jedem Subprozess für jene Prozessvariante die Summe der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten über alle betroffenen Aktivitäten gebildet, um so eine Prozesskennzahl für jede Prozessvariante zu erhalten. Als nächstes mussten für jeden Subprozess die verschiedenen Prozessvarianten in einen oder mehrere sinnvolle Erwartungswerte aggregiert werden. In der Regel wurden zur Ermittlung der Erwartungswerte alle Prozessvarianten des jeweiligen Subprozesses gemeinsam in einem Erwartungswert zusammengefasst. Die Berechnung eines einzelnen Erwartungswertes eines Subprozesses soll anhand eines Beispiels kurz verdeutlicht werden.<sup>397</sup> Abbildung 8-16 zeigt die beiden Prozessvarianten „aktuelle wirtschaftliche Unterlagen in KDS“ bzw. „keine aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen in KDS“ eines exemplarischen Subprozesses.

---

<sup>397</sup> Es wurden beliebige Werte verwendet.

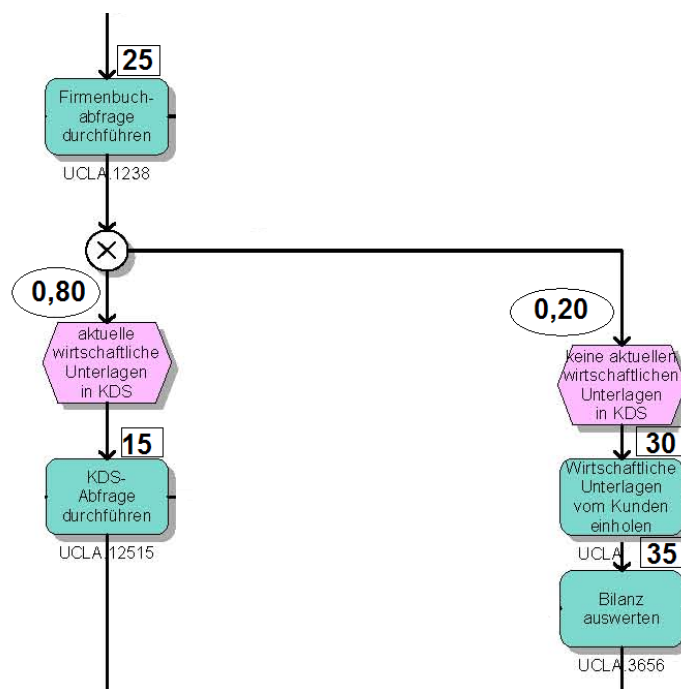


Abbildung 8-16: Beispiel: Ermittlung eines Erwartungswertes der Bearbeitungszeit

Rechts über den Aktivitäten stehen die (hypothetischen) Bearbeitungszeiten in Rechtecken, links über den Ereignissen stehen die jeweiligen relativen Häufigkeiten in Ellipsen. Durch Summieren der Aktivitäten der Prozessvariante „aktuelle wirtschaftliche Unterlagen in KDS“ ergibt sich eine Bearbeitungszeit von 40 Minuten ( $=25+15$ ). Sind jedoch „keine aktuellen wirtschaftlichen Unterlagen in KDS“, so beträgt die Bearbeitungszeit 90 Minuten ( $=25+30+35$ ). Möchte man nun einen Erwartungswert der Bearbeitungszeit über beide Prozessvarianten errechnen, kommen die relativen Häufigkeiten in Spiel. Die jeweilige Prozessvariante ist mit der entsprechenden relativen Häufigkeit zu gewichten. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Prozessvariante „aktuelle Unterlagen“ durchlaufen wird, beträgt 0,80, die Wahrscheinlichkeit für die Prozessvariante „keine aktuellen Unterlagen“ 0,20. Der Erwartungswert der Bearbeitungszeit in diesem Beispiel beträgt demnach 50 Minuten ( $=40*0,80+90*0,20$ ).

Prinzipiell wurde der Erwartungswert des jeweiligen Subprozesses also über alle seine Prozessvarianten gerechnet. Bei zwei Subprozessen, nämlich bei 301c und 302b, war es jedoch möglich, nicht alle Prozessvarianten in einen, sondern die jeweilige Anzahl an Prozessvarianten in jeweils zwei Erwartungswerte zusammenzufassen. Die Sinnhaftigkeit der Bildung von differenzierten Erwartungswerten soll anhand des Subprozesses 301c<sup>398</sup> erläutert werden. Der Subprozess 301c besitzt die vier Prozessvarianten „Mobile/Kfz-aktuelle Unterlagen“, „Mobi-

<sup>398</sup> siehe Abbildung 8-10

le/Kfz-nicht-aktuelle Unterlagen“, „Immobilie-aktuelle Unterlagen“ und „Immobilie-nicht-aktuelle Unterlagen“. Durch Aggregation aller vier Prozessvarianten zu einem Erwartungswert würde die Information verloren gehen, dass das Einholen der Unterlagen für Immobilien deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt als für Mobilien/Kfz. Daher wurden ein Erwartungswert für Mobile/Kfz und ein Erwartungswert für Immobilien gebildet.

In einem nächsten Schritt wurden im fokalen Unternehmen die Erwartungswerte der jeweiligen Subprozesse herangezogen, um auf Ebene der dazugehörigen Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ erwartete Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten für die jeweiligen Prozessvarianten „Kfz“, „Mob“ bzw. „Immob“ dieser Prozesse errechnen zu können. Bei der Ermittlung der erwarteten Bearbeitungszeit auf Ebene des dazugehörigen Prozesses 301 konnte dadurch, je nachdem ob es sich um die Erstellung eines Referates für Mobilien/Kfz oder Immobilien handelte, der entsprechende differenzierte Erwartungswert aus dem jeweiligen Subprozess herangezogen werden.<sup>399</sup> Wie zuvor auf Ebene der Subprozesse wurden also nun auch für die beiden Prozesse 301 und 302 mithilfe der relativen Häufigkeiten jeweils drei aussagekräftige Erwartungswerte der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten errechnet. Diese Erwartungswerte bezogen sich auf die drei Grundvarianten der beiden Prozesse nach der Beschaffenheit des Leasingobjekts Kfz, Mobile bzw. Immobilie. Die Ermittlung der Erwartungswerte für den Prozess 301 „Referat erstellen“ wird nun mittels des in Abbildung 8-17 dargestellten Entscheidungsbaumes erläutert.

---

<sup>399</sup> Bei Prozess 302 konnte ebenso vorgegangen werden.

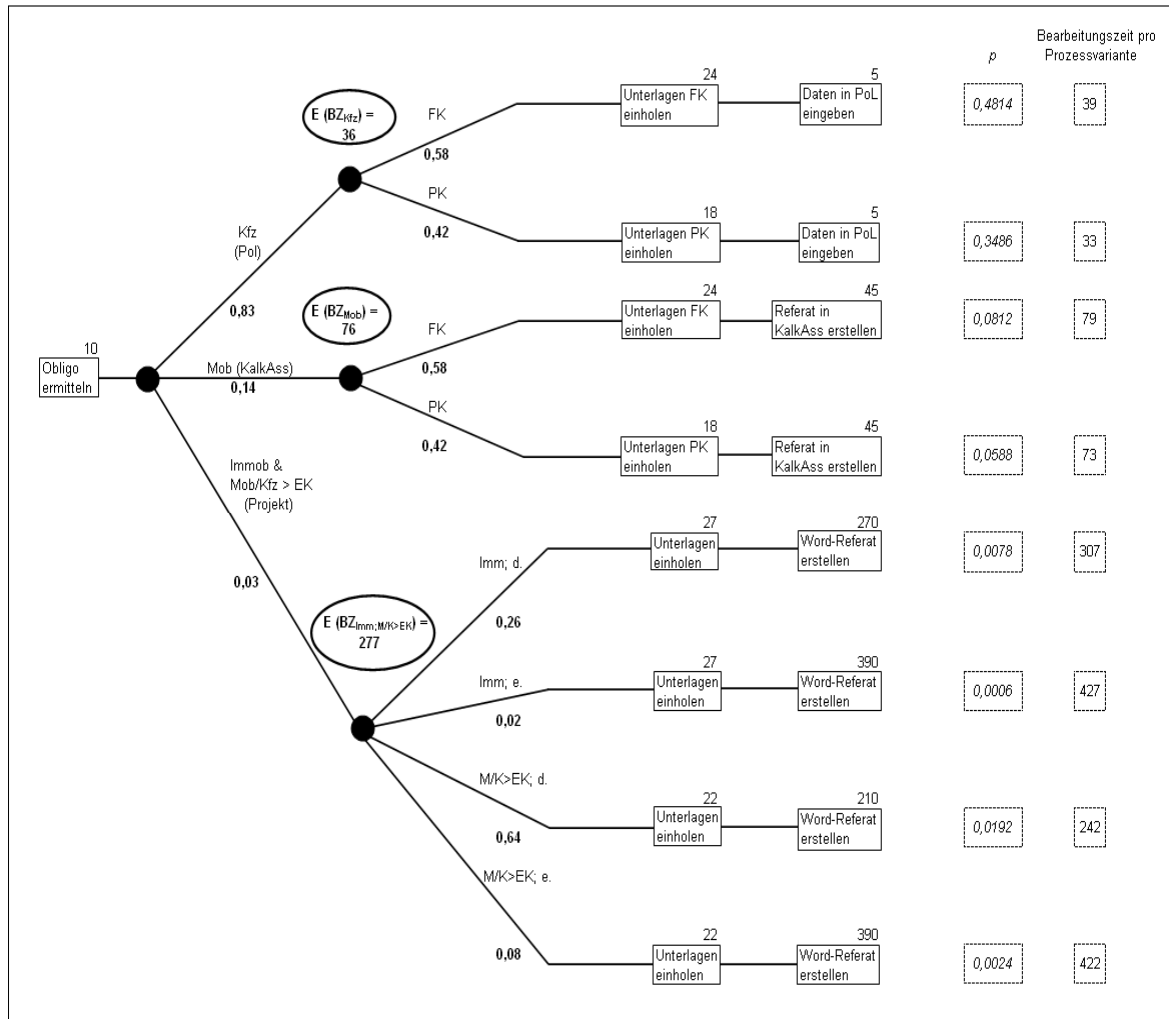


Abbildung 8-17: Entscheidungsbaum zur Ermittlung der erwarteten Bearbeitungszeit für Prozess 301 „Referat erstellen“

Der Entscheidungsbaum dient dazu, die Ermittlung der Erwartungswerte der drei Prozessvarianten „Kfz“, „Mobile“ und „Immobilie“ zu veranschaulichen. Der Entscheidungsbaum, welcher von links nach rechts „wächst“, enthält Aktivitäten (eckig eingerahmt) und Ereignisse (schwarze Knoten).<sup>400</sup> Allen Varianten eines Ereignisses ist eine Wahrscheinlichkeit, also eine relative Häufigkeit zugeordnet, rechts über den Aktivitäten steht deren Bearbeitungszeit. Als erster Schritt ist für jede der acht Prozessvarianten die jeweilige Bearbeitungszeit zu errechnen. Für die Variante „Kfz-Firmenkunde“ beispielsweise beträgt die Bearbeitungszeit 39 Minuten (=10+24+5). Die ganz rechte Spalte in Abbildung 8-17 enthält die Bearbeitungszeit der jeweiligen Prozessvariante. Als zweiter Schritt ist für jede Prozessvariante ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu berechnen. Die erfolgt durch Multiplikation der auf der entsprechenden Prozessvariante liegenden Wahrscheinlichkeiten. Für die Variante „Kfz-Firmenkunde“ ergibt sich

<sup>400</sup> Die Daten im Baum stammen aus den Tabellen 8-2 und 8-3. FK steht für Firmenkunde, PK steht für Privatkunde.

eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 0,4814 ( $=0,83 \cdot 0,58$ ). Die zweite Spalte von rechts in Abbildung 8-17 enthält die Eintrittswahrscheinlichkeiten einer jeden Prozessvariante. Die Summe dieser Wahrscheinlichkeiten ergibt den Wert 1. Nun mussten, wie schon erwähnt, in einem dritten Schritt Erwartungswerte der Bearbeitungszeiten nach den drei Grundprozessvarianten „Kfz“, „Mobile“ und „Immobilie“ ermittelt werden. Durch Bildung eines einzigen Erwartungswertes über alle Prozessvarianten<sup>401</sup> würde wertvolle Information verloren gehen, da die Bearbeitungszeit zur Erstellung eines Kfz-Referates deutlich überbewertet, die Bearbeitungszeit eines Immobilien-Referates deutlich unterbewertet werden würde. Zur Wahrung der Objektivität wurde für jene in einem Erwartungswert zu aggregierenden Prozessvarianten das Summenprodukt aus den Bearbeitungszeiten der Varianten und deren Eintrittswahrscheinlichkeit gebildet und anschließend durch die Wahrscheinlichkeit der entsprechenden ersten Ereignis-Variante<sup>402</sup> dividiert. Der Erwartungswert zur Bearbeitungszeit der Prozessvariante „Kfz“ beträgt somit 36 Minuten ( $=[(39 \cdot 0,4814) + (33 \cdot 0,3486)] / 0,83$ ). Die Ermittlung aller weiteren Erwartungswerte zur Bearbeitungs-, als auch zur Durchlaufzeit erfolgte für die beiden Prozesse 301 und 302 nach diesem Schema. Die weiteren erwarteten Bearbeitungszeiten der Prozessvarianten von Prozess 301 sind in den Ellipsen im Entscheidungsbaum in Abbildung 8-17 zu sehen. Die errechneten Prozesskennzahlen und Wahrscheinlichkeiten für alle Prozessvarianten der herangezogenen Prozesse inklusive der daraus errechneten Erwartungswerte zur Prozesskennzahlendimension Zeit befinden sich im Anhang 11.2. Die zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit relevanten Erwartungswerte zur Dimension Zeit für die beiden Beispielprozesse sind in Tabelle 8-6 aufgelistet.

Beispielprozess	Erwartungswerte	Kfz	Mob	Immob, Mob / Kfz > EK
Referat erstellen	Bearbeitungszeit	36	76	277
	Durchlaufzeit	5421	5541	22124
Engagement beurteilen (Referat genehmigen)	Bearbeitungszeit	81	80	1211
	Durchlaufzeit	372	370	4306

*Tabelle 8-6: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (Erwartungswerte) zur Dimension Zeit für Beispielprozesse exklusive Verbesserungsmaßnahmen*

Die Abbildung enthält die in Minuten angegebenen Ist-Jetzt-Erwartungswerte zur Bearbeitungs- sowie zur Durchlaufzeit für die beiden Prozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“. Die Bildung der Erwartungswerte erfolgte jeweils nach den drei Pro-

<sup>401</sup> Errechnung des Summenprodukts aus den Wahrscheinlichkeiten und den Bearbeitungszeiten aller Prozessvarianten.

<sup>402</sup> Kfz=0,83; Mob=0,14; Immob;Kfz/Mob>EK=0,03



zessvarianten Kfz, Mobilien und Immobilien. Beispielsweise beträgt die erwartete Bearbeitungszeit zur Erstellung eines Referates für ein Kfz 36 Minuten. Für die Beurteilung des Engagements eines Kfz, d.h. für die Genehmigung eines Referates für ein Kfz, ist mit einer Bearbeitungszeit von 81 Minuten zu rechnen.

Die Schnittstelle zwischen 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ lässt sich hinsichtlich der Dimension Zeit wie folgt beschreiben. Damit die erstellten Referate an die genehmigende Stelle übergeben werden können, ist eine Bearbeitungszeit von fünf Minuten nötig. Die Übergabe der erstellten Referate an die genehmigende Stelle erfolgt per Email und nimmt eine Minute in Anspruch (Transportzeit). Bis jedoch die fertig erstellten Referate in den Genehmigungsprozess eingehen, dieser also gestartet wird, vergehen durchschnittlich 480 Minuten (Liegezeit). Die Summe dieser Zeiten ergibt die Durchlaufzeit von 486 Minuten für den Zeitraum von der Fertigstellung eines Referates bis zum Beginn des entsprechenden Genehmigungsprozesses.

Neben der Dimension Zeit wurden die Beispielprozesse noch hinsichtlich der zweiten für die Stakeholder relevanten Dimension Qualität (Fehler) untersucht.

#### **8.4.1.1.2 Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen (exklusive Verbesserungsmaßnahmen) zur Dimension Qualität (Fehler)**

Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen zur Qualität (Fehler) konnten lediglich für die Subprozesse 302b „Genehmigung im Risk-Management“ sowie 302c „Genehmigung in der Bank“ erhoben werden. Im Subprozess 302b wird die Qualität der erstellten Referate in der Aktivität „Referat analysieren (Genehmigung) Mob/Kfz bzw. Immo“ festgestellt. Sind Referate im Vertrieb fehlerhaft erstellt worden, so führt dies zu Rückfragen durch das Risk-Management an den RSO (Vertrieb). Abbildung 8-18 zeigt den relevanten Ausschnitt aus Subprozess 302b.

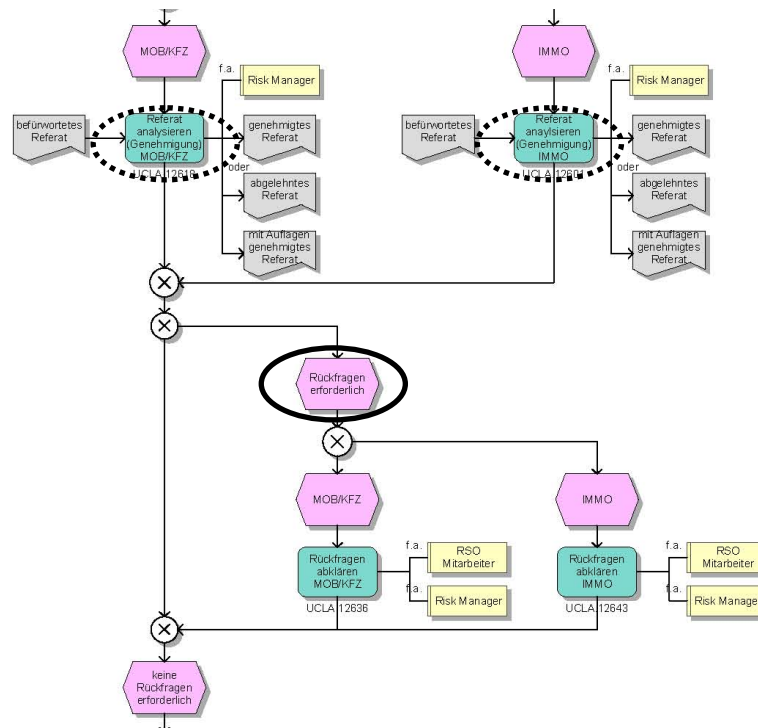


Abbildung 8-18: Rückfragen im Subprozess 302b

In den strichliert eingekreisten Aktivitäten „Referat analysieren (Genehmigung) Mob/Kfz bzw. Immo“ werden die erstellten Referate hinsichtlich ihrer Qualität untersucht. Ist die Qualität nicht zufriedenstellend, sind also gewisse Angaben nicht vorhanden bzw. sind diverse Dokumente nicht ordnungsgemäß erstellt, so sind Fehler aufgetreten. Diese an dieser Stelle aufgedeckten Fehler erfordern eine Rückfrage der Risk-Managerin bei dem entsprechenden Vertriebsmitarbeiter (das dazugehörige Ereignis ist eingekreist). Ist ein Referat fehlerlos erstellt worden, treten also keine Rückfragen auf, so muss der Pfad mit den Aktivitäten „Rückfragen abklären“ nicht durchlaufen werden. Die Ist-Jetzt-Situation, d.h. exklusive Verbesserungsmaßnahmen, stellt sich hinsichtlich der Dimension Qualität (Fehler) folgendermaßen dar. Bei 60% aller durchzuführenden Genehmigungen im Risk-Management sind keine Rückfragen hinsichtlich der Beschaffenheit der Referate mit der Vertriebsabteilung notwendig. Anders formuliert weisen 60% aller erstellten Referate eine zufriedenstellende Qualität (Vollständigkeit etc.) auf. Bei 40% der Genehmigungen ist dies nicht der Fall und es kommt zu Rückfragen.<sup>403</sup>

Zusätzlich zum Subprozess 302b konnte der Subprozess 302c „Genehmigung in der Bank“ hinsichtlich der Dimension Qualität (Fehler) untersucht werden. Auch in diesem Subprozess

<sup>403</sup> Alle Werte bezüglich der relativen Häufigkeit der Rückfragen im Beispielunternehmen beruhen auf Schätzungen durch das Prozessteam.

wird Qualität mittels Rückfragen abgebildet. Abbildung 8-19 zeigt die Rückfragen im Subprozess 302c.

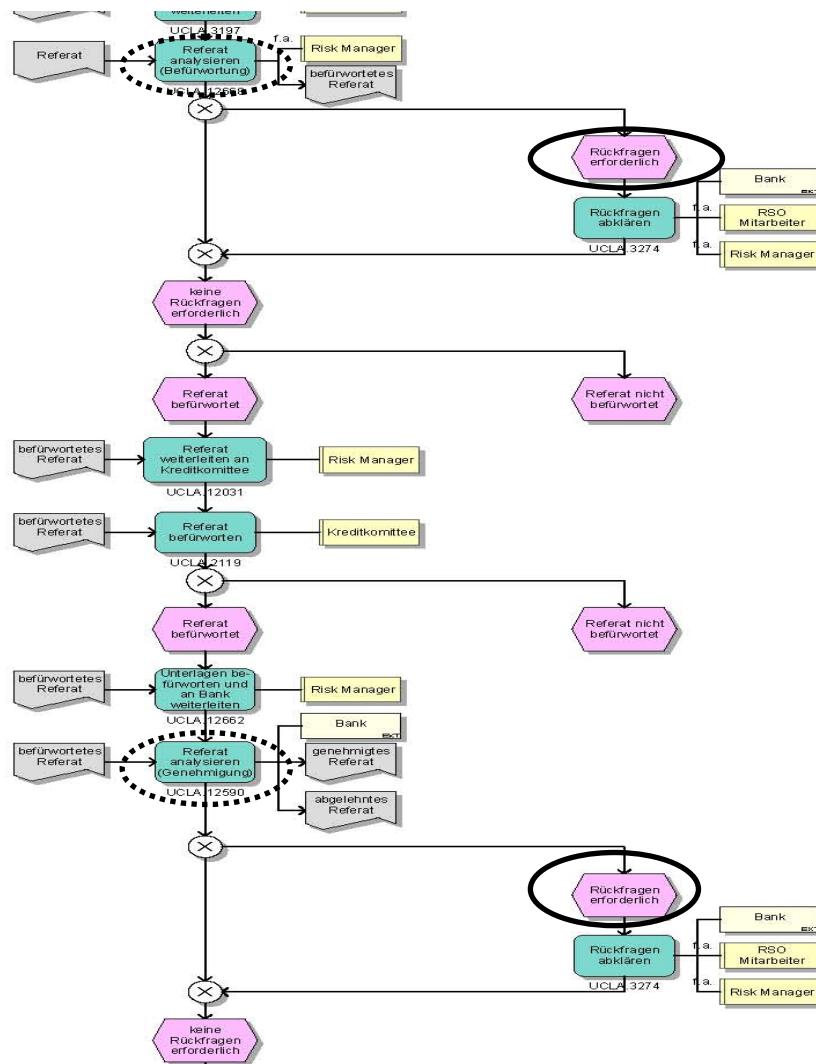


Abbildung 8-19: Rückfragen im Subprozess 302c

Im Subprozess 302c kommt es an zwei Stellen zu Rückfragen. Zum einen wird die Qualität der in der Bank zur Genehmigung eingelangten Referate in der ersten strichliert eingekreisten Aktivität „Referat analysieren (Befürwortung)“ aus Risikosicht festgestellt. In der Ist-Jetzt-Situation sind bei allen eingehenden Referaten Rückfragen hinsichtlich der Befürwortung notwendig, also Anteil der Rückfragen 100%, und die Rückfragen sind entsprechend abzuklären.<sup>404</sup> Zum anderen wird die Vollständigkeit der erstellten (und befürworteten) Referate hinsichtlich ihrer Genehmigung in der zweiten strichlierten Aktivität „Referat analysieren (Genehmigung)“ untersucht. In dieser Aktivität wird die Qualität der Referate hinsichtlich genehmigungsrelevanter Vollständigkeit und Beschaffenheit untersucht. Aus dieser Referats-

<sup>404</sup> Das Ereignis „Rückfragen erforderlich“ ist eingekreist.

Analyse ging hervor, dass bei 10% aller erstellten (und befürworteten) Referate Rückfragen zur Durchführung der Genehmigung notwendig waren.<sup>405</sup> 90% der Referate wiesen zufriedenstellende Qualität auf und Rückfragen waren somit nicht erforderlich. Da Rückfragen sehr zeitintensiv sind, ist danach zu streben, deren relative Häufigkeit zu reduzieren. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die erwarteten Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten aus. Tabelle 8-7 fasst die relativen Häufigkeiten der Rückfragen der beiden Beispielsubprozesse, also die Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler) für die Ist-Jetzt-Situation zusammen.

302b: Genehmigung im Risk Management	keine Rückfragen erforderlich	0,60
	Rückfragen erforderlich	0,40
302c: Genehmigung in Bank	<i>Rückfragen I (Befürwortung)</i>	
	keine Rückfragen erforderlich	0,00
	Rückfragen erforderlich	1,00
	<i>Rückfragen II (Genehmigung)</i>	
	keine Rückfragen erforderlich	0,90
	Rückfragen erforderlich	0,10

*Tabelle 8-7: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen zur Dimension Qualität (Fehler) für Subprozesse 302b und 302c exklusive Verbesserungsmaßnahmen*

Die errechneten bzw. gebildeten Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit und Qualität (Fehler) charakterisieren die Ist-Jetzt-Situation der Beispielprozesse, in welcher die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen ja noch nicht berücksichtigt wurden. Um nun den Nutzen des Prozessmanagements für die Beispielprozesse ermitteln zu können, benötigt man noch Werte für die Prozesskennzahlen in der Soll-Später-Situation, also inklusive Verbesserungsmaßnahmen. Dazu sind die Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die herangezogenen Prozesskennzahlen zu ermitteln.

#### **8.4.1.2 Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die relevanten Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler)**

Da ja vorausschauend der Nutzen des Prozessmanagements ermittelt werden soll, ist eine Antizipation der Soll-Später-Prozesskennzahlen zu den Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler) durchzuführen. Dies erfolgt mittels einer Schätzung der Auswirkung der identifizierten Verbesserungsmaßnahmen auf die Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler). Im PTM 3 wurden die

<sup>405</sup> Das Ereignis „Rückfragen erforderlich“ ist eingekreist.

beiden Beispielprozesse 301 „Referat erstellen“ und 302 „Engagement beurteilen“ sowie ihre Subprozesse systematisch auf Verbesserungspotenziale hin untersucht. Aus diesen Verbesserungspotenzialen wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Tabelle 8-8 zeigt die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen für die beiden Beispielprozesse sowie deren Auswirkungen auf den Nutzen des Prozessmanagements.

Fort. Nr.	Prozess	Aktivität	Ansatzpunkt - Beschreibung	Verbesserungsmaßnahme / Lösungsansatz	Bedeutung	Aufwand	Direktbezug (Zeit od. Qualität)	Nutzen Beschreibung	Nutzen in mm	zusätzl. Kosten (inkl. Person.) Beschreibung	zusätzl. Kosten in €
M4	0301	Daten in Pol. eingeben	Objektdeckung in den Systemen, derzeit fehlt die Datenbasis in Pol. (Objektdeckungsansatz)	Möglichkeiten zur Verbesserung der Abbildung in den IT-Systemen prüfen	4	4	Qualität	Erfragen der Objektdeckungs-sätze entfällt.	BZ: 5 → 3,5 DLZ: 15 → 10,5	Änderungen im POL.: 1 externer EDV - Spezialist für 1/2 Arbeitstag, 2 interne Mitarbeiter für je 1 Arbeitstag.	ext: € 500,- int: € 742,-
M1	0301	Referat in KalkAss erstellen	Unterlagen an Risk-Management übermitteln/DMS	Vertrieb soll alle Kalkulationsrelevanten Unterlagen in DMS einlegen (KSV, Bankreferat, KOS(Bank) - Daten), Ablageort standardisieren, Was wird gebraucht? Welche Daten müssen erhoben werden?	4	2	Qualität	mehr Infos anzugeben Zeit: durch Schulung Zeit, da klar welche Infos in S, keine sofortige Auswirkung auf BZ bzw. DLZ jedoch Reduktion der Rückfragen siehe 302.	BZ: 45 → 45 DLZ: 135 → 135		
M7	0301	Word - Referat manuell erstellen	Datenquellen, vorher bekommt man die relevanten Daten und Unterlagen?, Daten sind leiw. redundant	Schulung A (relevante Daten und Unterlagen) durchführen, Checklisten erstellen (z.B. Dokumentenmatrix)	4	4	Qualität	Reduktion von Fehlern (z.B. irrelevante Daten) Reduktion von Rückfragen → BZ 10%, DLZ 20%↓	4 Mob/Kz: BZ: 210 → 189, DLZ: 270 → 216; Immob. BZ: 270 → 243; DLZ: 330 → 284; e. Mob/Kz: BZ: 390 → 351, DLZ: 4320 → 3456; Immob. BZ: 390 → 351, DLZ: 4320 → 3456;		
M9	0301		Kundeneinverständniserklärung (KOS(Bank)) und Datenverarbeitung ist nicht durchgehend vorhanden	In Zuge der Überwachung kann mit vorliegender Kundeneinverständniserklärung auf Daten der Bank zurückgegriffen werden, Erklärung in DMS einlegen	2	1	Qualität	Herstellung der Vollständigkeit relevanter Daten → weniger Nacharbeiten notwendig.	E (BZ) Kz 3%; E (BZ) Mob / Kz > EK 6% ; jeweiligen E (DLZ) detto;	Dateneingabe in DMS: 1 interner Mitarbeiter für 1 Arbeitstag	€ 371,-
M8	0301		Vertriebsmitarbeiter verfügen über unzureichendes Risk-Management Wissen	Schulung B (Risk-Management Know-how für Vertriebsmitarbeiter) auch für langjährige MA durchführen.	4	4	Qualität	Reduktion von Fehlern und Rückfragen des Vertriebs an das Risk-Management.	E (BZ) Kz 10%; E (BZ) Mob 10%; E (BZ) Immob. Mob / Kz > EK 15% ; jeweiligen E (DLZ) detto;		
M11	0301a	KSV- od WISUR -Adfrage durchführen	Bankreferat plus KSV Auskunft wird erstellt, ebenso bei Rättinginformationen und Bilanzinformationen	wenn ein aktuelles Bankreferat, Rating, od z.B. Bilanz vorhanden ist, muss kein KSV- Auskunft/WISUR eingeholt werden, Kostenvorgleich KKE-Adfragen und Delta Vista erstellen	3	1	Zeit	die Aktivität "KSV- bzw. WISUR-Adfrage" kann in 70% der Fälle entfallen, bei 30% der Fälle ist sie durchzuführen.	BZ: 5 → 1,5 DLZ: 19 → 4,5	Abfrage, ob Dokumente vorhanden sind, welche die KSV-Auskunft/WISUR-Adfrage überflüssig machen.	BZ: 1* DLZ: 3*
M5	0301a 0301b	Unterlagen einfordern vom Firmenkunden bzw. Privatkunden	Welche Unterlagen müssen beim Kunden eingeholt werden? MitarbeiterInnen wissen oft nicht, was eingeholt werden muss	Schulung A und B der Mitarbeiter (vor allem auch neuer Mitarbeiter); Dokumentation der Regelungen, Pouvori-Test durchführen, MA sollen Kompetenz erst nach bestandenen Test erhalten, Stichprobenartig die Referate prüfen (durch Revision), Redstrows	4	4	Qualität	Reduktion des Fehlers "unvollständige Unterlagen" → Reduktion der BZ u DLZ durch weniger Nachfragen um je 1/3; DLZ: 5043 → 3364	FK: BZ: 7,5 → 5 DLZ: 5043 → 3364 PK: BZ: 7,5 → 5 DLZ: 5043 → 3364		
M17	0302a	Genehmigungsw unsch begründen bzw. Gen w. beifworten od. ablehnen	Genehmigung	Bei jeder Genehmigung muss eine Begründung erfolgen	1	1	Qualität	Rückfragen zwischen RSO - Teamleiter und RSO - Mitarbeiter entfallen. Aktivität: Gen.w. beif / abl: BZ: 20%; DLZ: 40%↓	BZ: 10 → 8; DLZ: 30 → 18;	die Angabe der Begründung stellt einen zusätzlichen Arbeitsschritt innerhalb der Aktivität Genehmigungswunsch begründen dar. BZ: 10%↓ DLZ: 20%↓	BZ: 2 → 2,2 DLZ: 6 → 7,2
M14	0302b	Unterlagen vorbereiten	Excel Vorlagen (Kalkulationsblatt) - Stückkosten stimmen nicht, Konditionsthema ist für UCI wichtig, Unterlegung stimmt für Kommunalgesellschaft nicht	Kalkulationsblatt adaptieren, Kalkulationsblatt für Flugzeuge adaptieren, Kalkulationsblatt für Kommunalgesellschaft erstellen	2	4	Qualität	durch Richtigeinstellung des Kalkulationsblattes → Fehlerreduktion sowie selbstständiges Arbeiten (ohne Rückfragen) BZ: 10%↓, DLZ: 20%↓	BZ: 3 → 2,7; DLZ: 9 → 7,2;	Richtigstellung erfordert 1 MA (intern) für 1,5 Arbeitstage.	1,5 * € 371,- = € 557,-
M15	0302b	Referat beifworten	Referat beifworten	Referat beifworten	1	2	Zeit	Aktivität muss nur noch von MA ohne ausreichendem Pouvori (20%) ausgeführt werden.	BZ: 10 → 2, DLZ: 30 → 6;		
M16	0302c	Unterlagen vorbereiten	Obligoaufstellungen als Excel	Die Befürwortung kann entfallen, wenn die Vertriebs-MA entsprechend geschult sind (siehe Maßnahmen oben) und die Pouvorregelung vorhanden ist. MA ohne ausreichendem Pouvori muss zum Untileiter Wenn SAP BW konkrete Obligoaufwertungen liefert, kann die Obligoaufstellung entfallen, Verminderung der Doppelgleichzeit	4	4	Zeit	Erhöhung der Transparenz, da keine Unklarheit, ob Obligoaufstellung oder anderes Dokument relevant, es sind weniger Dokumente zu erstellen. BZ: 5%↓, DLZ: 10%↓	BZ: 3 → 2,9; DLZ: 9 → 8,1;	Prüfung, ob SAP BW konkrete Obligoaufwertungen liefert wer positiv; erfolgte durch 1 MA (intern) für 1 Arbeitstag	€ 371,-

Tabelle 8-8: Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf den Nutzen des Prozessmanagements

Für jede Verbesserungsmaßnahme wurde die Bedeutung für den Prozess, sowie der Aufwand ihrer Umsetzung ermittelt.<sup>406</sup> Es wurde festgelegt, dass ein Großteil der Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wird.<sup>407</sup> Da die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ja vor der realen Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen erfolgen sollte, mussten zur Ermittlung des Nutzens die Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die Dimensionen Zeit und Qualität (Fehler) antizipativ geschätzt werden. Dazu wurden die im PTM3 entwickelten Verbesserungsmaßnahmen herangezogen. Zuallererst wurde für jede Maßnahme untersucht, ob sie einer konkreten Aktivität zugeordnet werden konnte, was in fast allen Fällen gelang. Lediglich in zwei Fällen konnte keine direkte Zuordnung zu einer Aktivität erfolgen.<sup>408</sup> Hierbei konnte lediglich der Effekt auf den von der Maßnahme betroffenen Prozess angegeben werden. Danach wurde jede Maßnahme daraufhin untersucht, ob sie eher die Dimension Zeit oder die Dimension Qualität direkt beeinflusste.<sup>409</sup> Als nächstes galt es, den Nutzen einer jeden Verbesserungsmaßnahme verbal zu beschreiben. M11 hatte beispielsweise den Wegfall einer bestimmten Aktivität in 70% aller Fälle zum Inhalt. Aus der Beschreibung des Nutzens der Maßnahme konnte nun die Spalte „Nutzen in Minuten“ abgeleitet werden. In dieser Spalte wurde der geschätzte Nutzen der jeweiligen Maßnahme in Minuten angegeben. Bei M11 konnte durch Wegfall der Tätigkeit in 70% der Fälle die durchschnittliche Bearbeitungszeit der entsprechenden Tätigkeit von 5 Minuten auf 1,5 Minuten reduziert werden. Bei M17 konnte beispielsweise die Bearbeitungszeit von 10 Minuten auf 8 Minuten reduziert werden. Der konkrete Nutzen dieser einen Maßnahme bestand also in einer Ersparnis der Bearbeitungszeit von 2 Minuten. Wie die weiteren Schätzungen der Auswirkung der jeweiligen Verbesserungsmaßnahmen auf die Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten zeigen, sind dieser eher „als vorsichtig“ zu bezeichnen.<sup>410</sup>

Neben dem Nutzen einer jeden Maßnahme, ausgedrückt in eingesparten Minuten an Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit, wurden die Maßnahmen noch hinsichtlich „zusätzlich“ entstehender Kosten untersucht. „Zusätzlich“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass diese Kosten nicht bereits unter Kosten der Prozessteammeetings bzw. Schulungskosten etc. erfasst wurden.<sup>411</sup> Eine jede Verbesserungsmaßnahme wurde demnach auf zusätzliche Kosten hin untersucht. Wie bei dem Nutzen wurde auch bei den Kosten deren Auslöser angegeben. Beispielsweise erforderte M9 einen Arbeitstag eines Mitarbeiters zur Dateneingabe, welcher mit €

---

<sup>406</sup> jeweils 1=niedrig; 4=hoch

<sup>407</sup> Jene Maßnahmen, deren Umsetzung nicht mehr in den Zeitraum der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit fiel, sind im Anhang 11.3 aufgelistet.

<sup>408</sup> M8 u. M9; siehe Tabelle 8-8

<sup>409</sup> Siehe Spalte „Direktbezug“ in Tabelle 8-8

<sup>410</sup> Der geschätzte Rückgang der durchschnittlichen Bearbeitungszeit belief sich im Schnitt auf ca. 10%.

<sup>411</sup> siehe Abschnitt 8.5

371.- kostenmäßig bewertet wurde. M17 wiederum verursachte Kosten durch einen zusätzlichen Arbeitsschritt in einer Aktivität. Diese Kosten wurden durch einen Anstieg der Bearbeitungszeit der Aktivität ausgedrückt. Somit erhöhten die Kosten von M17 nicht die Kosten des Prozessmanagements, sondern verringerten dessen Nutzen, was zum selben Ergebnis führt, da ja beide Größen in Geldeinheiten (€) ausgedrückt wurden.

Neben den im PTM3 identifizierten Verbesserungsmaßnahmen wurden vom Autor nach Rücksprache mit den relevanten Stakeholdern noch zusätzliche Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Diese bezogen sich hauptsächlich auf die Rückfragen in den Subprozessen 302b und 302c und dienten dazu, die Dimension Zeit und Qualität (Fehler) auch im Prozess 302 möglichst gut abzudecken. Die Maßnahmen sind in Tabelle 8-9 zu sehen.



Fortl. Nr.	Prozess	Aktivität	Ansatzpunkt - Beschreibung	Verbesserungsmaßnahme / Lösungsansatz	Bedeutung	Aufwand	Direktbezug (Zeit od. Qualität)	Nutzen Beschreibung	Nutzen in min	zusätzl. Kosten (inkl. PM-Kosten) Beschreibung	zusätzl. Kosten in €
M18	302a	Referat analysieren (Genehmigung)	Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit	Schulung der Vertriebsmitarbeiter			Zeit	Reduktion von BZ und DLZ um je 10%.	BZ: 10 → 9; DLZ: 30 → 27.		
M19	302b	(keine) Rückfragen erforderlich	Rückfragen	Reduktion der Rückfragen durch Kommunikation und Schulung B (Risk-Management Know-how für Vertriebsmitarbeiter)			Qualität	weniger Fehler (Unvollständigkeit, Irrelevanz etc.) führen zu weniger Rückfragen; die Häufigkeit der Rückfragen kann dadurch halbiert werden;	keine Rückfragen (rel.Häuf.); 0,60 → 0,80; Rückfragen (rel.Häuf.); 0,40 → 0,20.		
M20	302b	Rückfragen abklären	Rückfragen	Beschleunigung des Bearbeitens von Rückfragen durch besseres Wissen z.B. Schulung B (Risk-Management Know-how für Vertriebsmitarbeiter)			Zeit	dies resultiert in einer Beschleunigung der BZ um 15% und der DLZ um 60% (=Vorgabe: DLZ für Rückfrage max. 1 Arbeitstag).	Mehr/Kz: BZ: 90 → 77; DLZ: 900 → 360; Inmob: BZ: 210 → 179; DLZ: 1320 → 528.		
M21	302c	(keine) Rückfragen erforderlich (Rückfragen I, Befürwortung)	Rückfragen	Reduktion der Rückfragen durch Kommunikation und Schulung C (Befürwortung der Referate mit Bank)			Qualität	weniger Fehler (Unvollständigkeit, Irrelevanz etc.) führen zu weniger Rückfragen; Reduktion der rel. Häufigkeit der Rückfragen kann dadurch von 1 auf 0,70 erfolgen;	keine Rückfragen (rel.Häuf.); 0,00 → 0,30; Rückfragen (rel.Häuf.); 1,00 → 0,70.		
M22	302c	Rückfragen (Befürwortung) abklären	Rückfragen	Beschleunigung des Bearbeitens von Rückfragen durch besseres Wissen (z.B. für Befürwortung relevante Informationen)			Zeit	Da die Befürwortung nur im Subprozess 302c auftritt, herrscht noch relative Unerfahrenheit bei manchen Beteiligten. Die Schulung führt daher zu einer geringeren Verkürzung der BZ um 10% sowie der DLZ um 20%.	BZ: 90 → 81; DLZ: 3780 → 3024.		
M23	302c	(keine) Rückfragen erforderlich (Rückfragen II, Genehmigung)	Rückfragen	Reduktion der Rückfragen durch Kommunikation und Schulung D (Genehmigung der Referate mit Bank)			Qualität	weniger Fehler (Unvollständigkeit, Irrelevanz etc.) führen zu weniger Rückfragen; die rel. Häufigkeit der Rückfragen kann dadurch um 50% reduziert werden. Obwohl bei Genehmigung weniger häufig Rückfragen, als bei Befürwortung (siehe M21) ist trotzdem mehr Reduktion möglich, da Genehmigung relativ strukturiert dokumentiert, aber teilweise noch unzureichend kommuniziert ist.	keine Rückfragen (rel.Häuf.); 0,90 → 0,95; Rückfragen (rel.Häuf.); 0,10 → 0,05.		
M24	302c	Rückfragen (Genehmigung) abklären	Rückfragen	Beschleunigung des Bearbeitens von Rückfragen durch besseres Wissen (Schulung D, siehe oben)			Zeit	Verkürzung der BZ um 20% sowie der DLZ um 35%.	BZ: 150 → 120; DLZ: 8640 → 5616.		
M25	302	Aufgaben mit Kunden abstimmen	zeitintensive Kommunikation mit Kunden	Kunden vorab schriftlich über Aufgaben informieren, danach telefonische Abstimmung			Zeit	Verkürzung der BZ sowie der DLZ um je 10% (Variabio eingerechnet).	BZ: 50 → 45; DLZ: 60 → 54.		

Tabelle 8-9: Auswirkungen zusätzlicher Verbesserungsmaßnahmen auf den Nutzen des Prozessmanagements

Die Untersuchung der Rückfragen hinsichtlich des Nutzens des Prozessmanagements erfolgte jeweils auf 2 Stufen. Zum einen hinsichtlich der relativen Häufigkeit von Rückfragen (Qualität (Fehler)), zum anderen hinsichtlich der Dauer des Abklärens einer Rückfrage (Zeit). Dies soll anhand von M19 und M20 exemplarisch dargestellt werden. Einerseits führt die Verbesserungsmaßnahme „Kommunikation und Schulung B (Risk-Management Know-how für Vertriebsmitarbeiter“ (M19) zu weniger Rückfragen. Das bedeutet, dass die relative Häufigkeit von „Rückfragen erforderlich“ sinkt, während die relative Häufigkeit von „keine Rückfragen erforderlich“ steigt. In diesem Fall wurde durch Umsetzung von M19 eine Halbierung der erforderlichen Rückfragen angenommen. Diese geänderten relativen Häufigkeiten wurden nun bei der Ermittlung der Erwartungswerte der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten herangezogen. Da der zeitaufwändigere Pfad „Rückfragen erforderlich“ nun weniger häufig (von 0,40 auf 0,20) durchlaufen wird, sinkt der Erwartungswert der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit. Dies führt zu einem besseren (niedrigeren) Wert der entsprechenden Prozesskennzahl inklusive Verbesserungsmaßnahmen.

Andererseits führen Schulungen und besseres (abteilungsübergreifendes) Know-how (M20) dazu, dass die Abklärung der Rückfragen schneller erfolgen kann. Bei dieser Maßnahme wurde eine Reduktion der Bearbeitungszeit um 15% angenommen. Der Nutzen dieser Maßnahme liegt für „Mob/Kfz“ in einer Verringerung der Bearbeitungszeit von 90 Minuten auf 77 Minuten und beträgt demnach 13 Minuten. Alle identifizierten Reduktionen der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten wurden bis jetzt in Minuten angegeben. Dies ist zum Vergleich mit den Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen erforderlich. Erst nach erfolgtem Vergleich wird der Unterschiedsbetrag an Minuten monetär bewertet. Doch bevor dies erfolgen kann, sind noch die Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen zu ermitteln.

#### **8.4.1.3 Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen (Soll-Später-Werte)**

Als nächstes wurden die Soll-Später-Prozesskennzahlen ermittelt, also jene, in denen die Verbesserungsmaßnahmen bereits umgesetzt sind. Es wurden die Auswirkungen aller in den Tabellen 8-8 und 8-9 identifizierten Verbesserungsmaßnahmen in die Ermittlung der Soll-Später-Prozesskennzahlen einbezogen. Kurz gesagt gab es zwei mögliche Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die Prozesskennzahlen. Die Verbesserungsmaßnahmen konnten zum einen zu einer Reduktion der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit einer bestimmten Aktivität und in weiterer Folge zu reduzierten Zeit-Erwartungswerten führen. Lediglich bei

zwei Maßnahmen<sup>412</sup> musste die Reduktion der Zeiten mangels Zuordbarkeit zu einer einzelnen Aktivität auf Gesamtprozessebene durchgeführt werden. Zum anderen zielte eine Verbesserungsmaßnahme wie im Falle der Rückfragen auf die Reduktion einer relativen Häufigkeit eines Ereignisses ab, was sich wiederum positiv auf den dazugehörigen Erwartungswert der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit auswirkte. Tabelle 8-10 zeigt nun die Erwartungswerte der Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen zur Dimension Zeit, in welchen auch die Dimension Qualität (Fehler) beinhaltet. Die Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit enthalten deshalb die Dimension Qualität, da geänderte Häufigkeiten bei Rückfragen zu geänderten Erwartungswerten der Dimension Zeit führten.

Beispielprozess	Erwartungswerte	Kfz	Mob	Immob, Mob / Kfz > EK
Referat erstellen	Bearbeitungszeit	27	63	199
	Durchlaufzeit	3249	3356	17369
Engagement beurteilen (Referat genehmigen)	Bearbeitungszeit	74	72	1156
	Durchlaufzeit	270	261	3677

*Tabelle 8-10: Soll-Später-Prozesskennzahlen (Erwartungswerte) zur Dimension Zeit (Qualität berücksichtigt) für Beispielprozesse inklusive Verbesserungsmaßnahmen*

Die Prozesskennzahlen zur Dimension Zeit hinsichtlich der Schnittstelle zwischen den beiden Beispielprozessen blieben durch die Verbesserungsmaßnahmen quasi unverändert, da bei jedem Durchlauf der beiden Prozesse eine gewisse Liegezeit des fertig erstellen Referates vor dessen Genehmigung ablauftechnisch sozusagen „natürlich“ vorgegeben ist. Da ja nur der Unterschiedsbetrag zwischen den Prozesskennzahlen exklusive und inklusive Verbesserungsmaßnahmen zur Ermittlung des Nutzens herangezogen wurde, konnte die Einbeziehung der Prozesskennzahlen zur Schnittstelle unterbleiben.

Die Ermittlung der Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen aus den Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Erstens wurden alle Auswirkungen auf die Dimension Zeit berücksichtigt.
- Zweitens wurden alle Auswirkungen auf die Dimension Qualität (Fehler) berücksichtigt, was sich wiederum auf die Zeit auswirkte, da die Reduktion der relativen Häufigkeit von Rückfragen zu kürzeren Erwartungswerten der Zeiten führte.

<sup>412</sup> M8, M9, siehe Tabelle 8-8

- Drittens wurden beide Verbesserungsmaßnahmen M8 und M9, welche nicht direkt einzelnen Aktivitäten zugeordnet werden konnten auf Ebene von Prozess 301 berücksichtigt.

Da nun Prozesskennzahlen exklusive sowie inklusive Verbesserungsmaßnahmen vorlagen, konnte der Nutzen des Prozessmanagements für die herangezogenen Prozesse ermittelt werden.

#### 8.4.1.4 Nutzen des Prozessmanagements: Differenz der Soll-Später- und der Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen

Um nun den Nutzen des Prozessmanagements exemplarisch für die beiden Beispielprozesse ermitteln zu können, sind die Prozesskennzahlen exklusive Verbesserungsmaßnahmen (Ist-Jetzt-Werte) mit den Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen (Soll-Später-Werte) zu vergleichen. Es sind die jeweiligen Differenzen der beiden Messwerte zu ermitteln. Diese Differenzen, welche dann zur monetären Bewertung des Nutzens herangezogen werden, sind in Tabelle 8-11 zu sehen.

Messung 1 OHNE Verbesserungs- maßnahmen	Beispielprozess	Erwartungswerte	Kfz	Mob	Immobilien, Mob / Kfz > EK
			Bearbeitungszeit	36	76
Messung 2 MIT Verbesserungs- maßnahmen (Antizipation)	Referat erstellen	Durchlaufzeit	5421	5541	22124
		Bearbeitungszeit	81	80	1211
	Engagement beurteilen (Referat genehmigen)	Durchlaufzeit	372	370	4306
		Bearbeitungszeit	27	63	199
Differenz (Nutzen)	Referat erstellen	Durchlaufzeit	3249	3356	17369
		Bearbeitungszeit	74	72	1156
	Engagement beurteilen (Referat genehmigen)	Durchlaufzeit	270	261	3677
		Bearbeitungszeit	9	13	78
Differenz (Nutzen)	Referat erstellen	Durchlaufzeit	2172	2185	4755
		Bearbeitungszeit	7	8	55
	Engagement beurteilen (Referat genehmigen)	Durchlaufzeit	102	109	629
		Bearbeitungszeit	102	109	629

Tabelle 8-11: Vergleich der Prozesskennzahlen exklusive und inklusive Verbesserungsmaßnahmen

Der erste Block in Tabelle 8-11 entspricht der Tabelle 8-6. In diesem sind die zur Ermittlung des Nutzens der Beispielprozesse relevanten Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen exklusive Verbesse-

ungsmaßnahmen enthalten. Der zweite Block in Tabelle 8-11 entspricht der Tabelle 8-10. Dieser enthält die antizipierten Soll-Später-Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen. Der dritte Block in Tabelle 8-11 enthält die „Differenz“ des ersten zum zweiten Block. Für jeden der beiden Beispielprozesse wurde für jede der drei Prozessvarianten „Kfz“, „Mob“ und „Immobilien, Mob/Kfz>EK“ die Differenz der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit (in Minuten) zwischen der jeweiligen Prozesskennzahl exklusive und inklusive Verbesserungsmaßnahmen ermittelt. Beim Prozess „Referat erstellen“ ergab sich beispielsweise die Differenz der Bearbeitungszeit für „Kfz“ von 9 durch Subtraktion der erwarteten Bearbeitungszeit exklusive Verbesserungsmaßnahmen von 36 und der erwarteten Bearbeitungszeit inklusive Verbesserungsmaßnahmen von 27. Die Differenzen der Bearbeitungszeiten, welche im dritten Block von Tabelle 8-11 hervorgehoben sind, werden zur monetären Bewertung des Nutzens herangezogen. Die ebenfalls ermittelten Differenzen der Durchlaufzeiten werden ebenfalls berücksichtigt. Dies erfolgt allerdings nicht in „harten €-Werten“, sondern in verbaler Form als nicht quantifizierbarer Nutzen.<sup>413</sup>

Addiert man nun über die beiden Beispielprozesse die jeweiligen Differenzen der erwarteten Bearbeitungszeiten, so erhält man folgende in Minuten ausgedrückte Nutzen je nach Prozessvariante pro Durchlauf: Für „Kfz“ den Wert 16, für „Mob“ den Wert 21 und für „Immobilien, Mob/Kfz>EK“ den Wert 133. Die Häufigkeiten der Prozessdurchläufe betragen bei „Kfz“ 6000, bei „Mobilien“ 1000 und bei „Immobilien, Mobilien/Kfz>EK“ 200 pro Jahr. Multipliziert man den jeweiligen Nutzen in Minuten mit der dazugehörigen Anzahl an Durchläufen pro Jahr, so erhält man den Nutzen nach Prozessvariante pro Jahr in Minuten. Dieser beträgt für „Kfz“ 96000, für „Mob“ 21000 und für „Immobilien, Mob/Kfz>EK“ 26600. Durch Summierung dieser drei Werte und Umrechnung in Stunden ergibt sich ein Nutzen pro Jahr von 2393 Stunden. Das bedeutet, dass durch die Verbesserungsmaßnahmen bei den Beispielprozessen mit einer zeitlichen Einsparung der Bearbeitungszeit in der Höhe von 2393 Stunden in einem Jahr gerechnet werden kann. Die erwartete Bearbeitungszeit-Ersparnis ist nun mittels eines bestimmten monetären Betrags zu bewerten. Im exemplarischen Unternehmen kostet eine Arbeitsstunde der an den Beispielprozessen Beteiligten im Durchschnitt € 46.-. Bewertet man diese durch Einführung von Prozessmanagement ausgelöste Einsparung an Bearbeitungszeit mit dem Wert einer Arbeitsstunde von € 46.- so erhält man einen Nutzen von € **110.078.-** für ein Jahr. Tabelle 8-12 stellt die Ermittlung des monetär bewerteten Nutzens nochmals in übersichtlicher Form dar.

---

<sup>413</sup> siehe Abschnitt 8.4.2

Nutzen in Minuten pro Durchlauf	<b>Kfz</b>	<b>Mob</b>	<b>Immob, Mob / Kfz &gt; EK</b>
	16	21	133
Anzahl der Durchläufe pro Jahr	6000	1000	200
Nutzen in Minuten pro Jahr	96000	21000	26600
Gesamt	143600		
Nutzen in Stunden pro Jahr	2393		
Wert einer Stunde Bearbeitungszeit	€ 46.-		
<b>Nutzen in € für 1 Jahr</b>	<b>€ 110.078.-</b>		

*Tabelle 8-12: Monetäre Bewertung des Nutzens*

Dieser Wert von € **110.078.-** repräsentiert den Nutzen des Prozessmanagements für die beiden herangezogenen Prozesse und basiert auf den geschätzten Auswirkungen der Verbesserungsmaßnahmen auf die für die relevanten Stakeholder bedeutsamen Prozesskennzahlendimensionen Zeit und Qualität (Fehler). Es ist zulässig, die eingesparte Bearbeitungszeit mittels des durchschnittlichen Stundensatzes von € 46.- zu bewerten, da die in Abschnitt 5.3 erläuterte Voraussetzung, dass die Mitarbeiter im Ausmaß der Zeiteinsparung für (zumindest) gleichwertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden können, erfüllt ist. Im Beispielunternehmen können die Mitarbeiter also nun in derselben Zeit mehr Referate erstellen bzw. genehmigen. Dieser monetär bewertete Nutzen des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse wird in Abschnitt 8.5 mit den Kosten des Prozessmanagements gegengerechnet, um die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements ermitteln zu können.

#### **8.4.2 nicht quantifizierbarer Nutzen**

Obwohl es ausdrückliches Ziel der Aufgabenstellung war, den quantifizierbaren Nutzen des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse in konkreten „Eurowerten“ auszudrücken, werden nun dennoch kurz zwei nicht quantifizierbare Nutzelemente angeführt. Zum einen betreffen sie die externen Kunden, zum anderen die internen. Der Leasingmarkt in Österreich ist stark umkämpft. Zahlreiche Leasingunternehmen konkurrieren untereinander um die Akquirierung neuer Kunden bzw. versuchen bestehende Kunden bestmöglich zu erhalten. Im Rahmen der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit konnte festgestellt werden, dass im hier

berücksichtigten Unternehmen eine Einsparung der Durchlaufzeiten in folgendem Ausmaß erzielt werden konnte. Vom Start des Prozesses 301 „Referat erstellen“ bis zum Ende des Prozesses 302 „Engagement beurteilen“ konnte ein Durchlauf für „Kfz“ um 38 Stunden bzw. circa 1,5 Tage, ein Durchlauf für „Immobilien, Mob/Kfz > EK“ um 90 Stunden, bzw. circa 4 Tage reduziert werden. Die Tatsache, dass ein Kunde auf die Erstellung und Genehmigung eines „Kfz“-Referats um durchschnittlich 1,5 Tage kürzer wartet als vor Einführung des Prozessmanagements, wird sich positiv auf seine Zufriedenheit auswirken. Ein Kunde wird eher zu einem Leasingunternehmen tendieren, welches ihm rasch mitteilen kann, ob es seine (Leasing-) Wünsche realisieren kann. Somit schafft das Beispielunternehmen eine wichtige Voraussetzung, um für Neukunden aber auch für bestehende Kunden attraktiv zu sein bzw. zu bleiben. Natürlich wäre es zielführend, diesen Pluspunkt im Faktor Zeit auch entsprechend nach Außen zu kommunizieren, zum Beispiel auf Info-Foldern: „Entscheidung über Genehmigung eines Mobilien-Leasings binnen spätestens 2,5 Werktagen ab Erstkontakt“. Die Verkürzung beim Faktor Zeit führt also zu höherer Kundenzufriedenheit und schafft somit für das herangezogene Unternehmen die Basis, einen Interessenten als Kunden für sich gewinnen zu können.

Neben den externen Kunden konnte auch bei den internen Kunden ein nicht quantifizierbarer Nutzen identifiziert werden. Das fokale Unternehmen, welches sich als moderner Arbeitgeber versteht, erkannte Prozessmanagement auch als Möglichkeit, die Mitarbeiter stärker in gestalterische Maßnahmen einzubeziehen. Darüber hinaus bekamen die Mitarbeiter durch Verankerung der „Prozessgedanken“ im Unternehmen eine breitere Sicht der Dinge über die Grenzen ihrer eigenen Abteilung hinaus. Die Zusammenhänge der betrieblichen Abläufe besser, ja ganzheitlicher zu verstehen, wurde von vielen Mitarbeitern als motivationsfördernd beschrieben. Noch besser zu wissen, welche Informationen der nachgelagerte Prozessbeteiligte benötigt bzw. warum er sie benötigt, verbesserte obendrein das Arbeitsklima. Alle diese Effekte führten dazu, dass die Zufriedenheit vieler Mitarbeiter des exemplarischen Unternehmens anstieg.

Die Einführung des Prozessmanagements im Beispielunternehmen führte demnach zu in Geld messbaren Vorteilen (quantifizierbarer Nutzen) ebenso wie zu nicht quantifizierbaren Vorteilen, wie der eben beschriebenen Zufriedenheit externer und interner Mitarbeiter.

## 8.5 Kosten des Prozessmanagements ermitteln

Um ein klares Bild über die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements hinsichtlich der Beispielprozesse zu erhalten sind neben dem Nutzen noch die Kosten des Prozessmanagements für die Beispielprozesse zu ermitteln.

Wie bereits aus Abbildung 8-3 ersichtlich war, fielen im exemplarischen Unternehmen sowohl in der Phase „Revolution“, als auch in der Phase „ein Jahr nach der Revolution“ diverse prozessmanagementbezogene Kosten an. Dieser Betrachtungszeitraum der Kosten entspricht demselben Zeitfenster, welches auch bei Ermittlung des Nutzens herangezogen wurde. Für jede der beiden Phasen wurden nun all jene Kosten identifiziert, die durch die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen entstanden waren. Es galt also jene Kosten aufzulisten, für die die Einführung von Prozessmanagement ursächlich war. Für die exemplarischen Prozesse ergaben sich Kosten in der Höhe von € 20.204.-. Nun werden die Kosten des Prozessmanagements von € 20.204.- für die beiden herangezogenen Prozesse dem Inhalt nach für die beiden Phasen beschrieben.

In der Revolutionsphase vielen fünf verschiedene Arten von Kosten an. Kosten für die fünf PTMs setzten sich aus Kosten für die vier Teammitglieder (dem Prozessteam) sowie jeweils einem (externen) Berater zusammen. In den PTMs wurden zahlreiche Aufgaben erledigt. Für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von besonderer Relevanz war jedoch die Entwicklung der Liste von Maßnahmen, mittels derer Hilfe dann die Prozesskennzahlen inklusive Verbesserungsmaßnahmen ermittelt werden konnten. Speziell zwischen den PTMs war ein interner IT-Mitarbeiter mit der Dokumentation der Ergebnisse bzw. teilweise mit der Visualisierung von Prozessen betraut. Ein Prozessmanager war für die Koordination der Aktivitäten zwischen den PTMs verantwortlich. Parallel zu den PTMs 4 und 5 wurden Schulungen für zehn Mitarbeiter unter Leitung eines internen Trainers durchgeführt. Die Schulungen, welche als eine der wesentlichsten Verbesserungsmaßnahmen identifiziert wurden, dienten hauptsächlich der Erhöhung der Effektivität (die richtigen Dinge tun) und der Effizienz (die Dinge richtig tun) der Arbeitsausführung der Mitarbeiter. Durch diese Schulungen wurde der Grundstein dafür gelegt, dass beispielsweise die Mitarbeiter über Aktivitäten von anderen Abteilungen besser informiert wurden und so weniger Rückfragen auftraten. Darüber hinaus erhöhten die Schulungen den Wissensstand der Mitarbeiter hinsichtlich der Relevanz von gewissen Dokumenten in bestimmten Fällen, was sich wiederum in kürzeren Bearbeitungszeiten auswirkte. Zu guter Letzt fielen in der Revolutionsphase noch Kosten für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen an. Diese Kosten ergänzten die Schulungskosten in jenen Fällen, in denen zusätzliche Arbeiten zur Umsetzung der Maßnahmen notwendig waren. Zum Beispiel musste



ein externer EDV-Spezialist zur Änderung eines IT-Programms für einen halben Arbeitstag in Anspruch genommen werden.

In der Phase „das 1. Jahr danach“ fielen zwei Arten von Kosten an. Einerseits war ein Prozessmanager mit der Koordination der neu gestalteten Abläufe betraut. Andererseits verursachte die konkrete Einarbeitung in neue Abläufe sowie die Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter Opportunitätskosten. Die Mitarbeiter konnten während ihrer Einarbeitung in die neuen Abläufe keine ansonsten mit € 46.- pro Stunde bewerteten Tätigkeiten ausführen. Die Einarbeitung sollte sicherstellen, dass die umgesetzten Änderungen auch „gelebt werden“. Tabelle 8-13 listet die eben beschriebenen Kosten der Einführung von Prozessmanagement der beiden Beispielprozesse für die beiden Phasen „Revolution“ bzw. „das 1. Jahr danach“ ihrer Höhe nach auf.

<b>Kosten des Prozessmanagements</b>						
Zeitraum: von Einführung bis 1 Jahr nach der Revolutionsphase						
Zeitraum	Aktivität	Beteiligte	Ges. Zeit (Stunden)	Kosten pro Arbeitstag (8h) <sup>c</sup>	Kosten pro Stunde	Kosten
Revolutionsphase	Prozessteammeetings	1 Berater (extern)	20 <sup>a</sup>	€ 1000.-	€ 125.-	€ 2.500
		4 Teammitglieder (intern)	80	€ 371.- <sup>b</sup>	€ 46.-	€ 3.680
	Dokumentation	1 IT - Mitarbeiter	4	€ 371.-	€ 46.-	€ 184
	Koordination	1 Prozessmanager	16	€ 371.-	€ 46.-	€ 736
	Schulungen <sup>e</sup>	10 Mitarbeiter	160	€ 371.-	€ 46.-	€ 7.360
		1 interner Trainer	16	€ 371.-	€ 46.-	€ 736
	Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen <sup>f</sup>	4 interne Mitarbeiter	32	€ 371.-	€ 46.-	€ 1.472
		1 interner Mitarbeiter	12	€ 371.-	€ 46.-	€ 552
1 externer EDV - Spezialist		4	€ 1000.-	€ 125.-	€ 500	
das 1. Jahr danach	Koordination	1 Prozessmanager	24	€ 371.-	€ 46.-	€ 1.104
	Einarbeitung neue Abläufe bzw. Kompetenzerweiterung <sup>d</sup>	10 Mitarbeiter	30	€ 371.-	€ 46.-	€ 1.380
<b>Gesamtkosten des Prozessmanagements</b>						<b>€ 20.204.-</b>

<sup>a</sup> 4 Prozessteammeetings geplant, tatsächlich 5 à 4h = 20h  
<sup>b</sup> Kosten pro Mitarbeiter u. Jahr: € 60.000.- x 1,3(LNK) = € 78.000.- / 210 Arbeitstage = € 371.- pro Arbeitstag / 8 Stunden = € 46.-  
<sup>c</sup> pot. Gesamtarbeitstage abzüglich Urlaub, Krankenstand, Feiertage etc.  
<sup>d</sup> damit die Umgesetzten Änderungen auch "gelebt werden"  
<sup>e</sup> dient hauptsächlich der Erhöhung der Effektivität (die richtigen Dinge tun) und der Effizienz (die Dinge richtig tun) der Arbeitsausführung der Mitarbeiter; die Erhöhung des Wissensstandes der Mitarbeiter wurde als ein wesentliches Verbesserungspotential identifiziert; Dauer der Schulungen: 2 Arbeitstage (=16h) pro Mitarbeiter  
<sup>f</sup> hierunter fallen Kosten, die durch die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zusätzlich anfallen

**Tabelle 8-13: Kosten des Prozessmanagements für Beispielprozesse nach Phasen und Aktivitäten**

Im Theorieteil zu den Kosten des Prozessmanagements wurden die Kosten der Anschaffung eines Informations- und Kommunikationssystems auf die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen umgelegt.<sup>414</sup> Nun wird beschrieben, welche dieser Kostenarten bei den Beispielprozessen angefallen sind. Als erstes wird überprüft, welche der einmalig anfallenden Kosten des Prozessmanagements (Kosten der Revolution) im betrachteten Unternehmen identifiziert werden. Anschaffungs-, Herstellungs- bzw. Anschaffungsnebenkosten für die Entwicklung eines Prozessmanagementsystems sind keine angefallen, da bestehende EDV-Systeme im Unternehmen vorhanden waren. Personalkosten fielen speziell in den PTMs aber auch durch Schulungen bzw. die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen an. Installations- und Implementierungskosten fielen im Beispielunternehmen vor allem in Form von Kosten für Dokumentation der Prozessabläufe bzw. der Ergebnisse der PTMS an. Die Kosten für jeweils einen Mitarbeiter der externen Unternehmensberatung repräsentierten Kosten für externe Dienstleistungen. Ausfallkosten und Umweltschutzkosten sind für das Prozessmanagement der Beispielprozesse nicht bestimmbar.

Nun wird noch untersucht, welche laufend anfallenden Kosten für Prozessmanagement im fokalen Unternehmen identifiziert werden konnten. Dieser Zeitraum entspricht dem 1. Jahr nach Abschluss der Revolutionsphase. Miet- bzw. Lizenzgebühren für Prozessmanagement waren im fokalen Unternehmen nicht vorhanden. Personalkosten entstanden hauptsächlich durch Koordination und Einschulungen. Diese Kosten dienten der Pflege und Wartung des Prozessmanagements. Kosten für Datenschutz und -sicherheit konnten nicht bestimmt werden, die Raumkosten waren vernachlässigbar. Ebenso wurden die Energie- und Leitungskosten sowie Kosten für Verbrauchsmaterial und Kapitalbindungskosten als so minimal eingestuft, dass sie vernachlässigt werden konnten. Leistungen von Unternehmensberatern wurden in der Phase „1 Jahr nach der Revolution“ nicht in Anspruch genommen, weshalb keine Kosten für externe Dienstleistungen anfielen. Tabelle 8-14 fasst zusammen, welche der potenziellen Kosten der Einführung von Prozessmanagement bei den herangezogenen Prozessen aufgetreten sind.

---

<sup>414</sup> siehe Kapitel 6

		<b>Kosten des Prozessmanagements</b>			
		<b>einmalig anfallende (Revolution)</b>	<b>laufend anfallende (das 1. Jahr danach)</b>		
X	EDV vorhanden	<b>Anschaffungs-/Herstellungskosten des PM</b>	<b>Miete/Leasing/Lizenzgebühren des PM</b>	nicht vorhanden	X
X		<b>Anschaffungsnebenkosten</b>	<b>Personalkosten</b>	siehe nächsten Pkt.	✓
✓		<b>Personalkosten</b>	• Lohn-/Lohnnebenkosten (Betrieb) • Schulungskosten • Folgeschulungen		
		• Lohn- und Lohnnebenkosten (Planung und Einführung) • Kosten der Personalbeschaffung und Personalfreisetzung • Schulungs-/Qualifizierungskosten (Erstschulungen)	<b>Wartungs-, Pflege- und Anpassungskosten</b>	Koordination etc.	✓
			<b>Kosten für Datenschutz- und Datensicherheit</b>	nicht bestimmbar	X
✓	teilw. abgedeckt	<b>Installations- und Implementierungskosten</b>	<b>Raumkosten</b>	vernachlässigbar	X
		• Kosten für Datenbereitstellung • Kosten von Test- und Parallelläufen • Dokumentationskosten • Raum- und Infrastrukturkosten • Transportkosten • Kosten für Mobiliar	• Miete/Pacht • Instandhaltungskosten • Reinigungskosten		
			<b>Energie- und Leitungskosten</b>	vernachlässigbar	X
			<b>Kosten für Verbrauchsmaterial</b>	vernachlässigbar	X
			<b>Kosten für externe Dienstleistungen</b>	nicht vorhanden	X
✓	Berater	<b>Kosten für externe Dienstleistungen</b>	<b>Kapitalbindungskosten</b>	vernachlässigbar	X
X	nicht bestimmbar	<b>Ausfallkosten</b>			
X	nicht bestimmbar	<b>Umweltschutzkosten</b>			

Tabelle 8-14: Bei den Beispielprozessen auftretende Kosten des Prozessmanagements

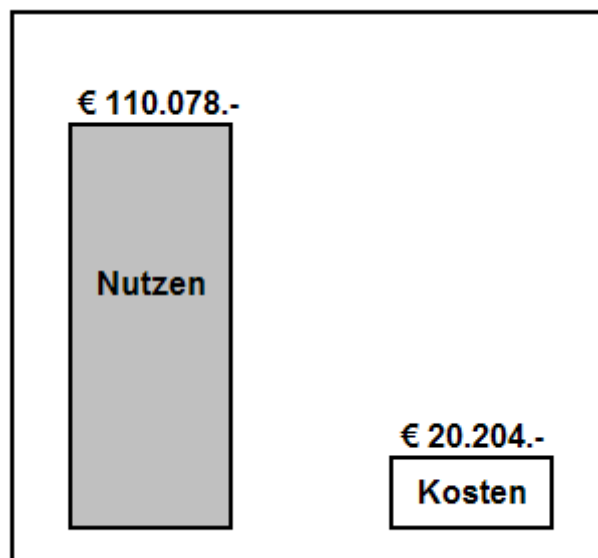
Abschließend sei nochmals festgehalten, dass sich die Kosten des Prozessmanagements der herangezogenen Prozesse auf € 20.204.- belaufen. Dieser Betrag bedeutet, dass durch die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen Kosten in exakt dieser Höhe angefallen sind. Es wurden also nur jene Kosten berücksichtigt, für deren Anfallen die Einführung des Prozessmanagements ursächlich war.

### 8.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten

Da nun sowohl der Nutzen als auch die Kosten des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse in einem konkreten €-Betrag ausgedrückt werden konnten, war es nun möglich die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagement für die beiden Beispielprozesse zu ermitteln. Als zeitlicher Umfang wurde das Zeitfenster von Beginn der Revolutionsphase bis ein Jahr nach der Revolution festgelegt. In diesem Zeitraum entstanden durch die Einführung des Prozessmanagements (und aller damit verbundenen Arbeiten) für das Beispielunternehmen Kosten in der Höhe von € 20.204.-. Dieser Betrag stellt eine Auszahlung dar, die das exemplarische Unternehmen zur Tötigung der Investition „Einführung von Prozessmanagement“ geleistet hat.

Nun ist eine Investition ja dadurch charakterisiert, dass man Auszahlungen tätigt, um sofort oder in späterer Folgen Einzahlungen zu erzielen. Die Einzahlungen entsprechen allgemein

dem Nutzen des Prozessmanagements. Im hier berücksichtigten Unternehmen sind die Einzahlungen der Nutzen des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse. Für die beiden Beispielprozesse konnte ein Nutzen des Prozessmanagements in der Höhe von € **110.078.-** errechnet werden. Vergleicht man nun den Nutzen des Prozessmanagements mit dessen Kosten, so kann man erkennen, dass der in € bewertete Nutzen für das festgelegte Zeitfenster mehr als fünf mal so hoch ist wie die Kosten. Man kann also mit Fug und Recht behaupten, dass sich für die beiden Beispielprozesse die Einführung von Prozessmanagement deutlich rentiert hat. Der durch die Einführung von Prozessmanagement im herangezogenen Unternehmen entstehende Nutzen ist um vieles größer, als die durch das Prozessmanagement entstandenen Kosten. Ein Blick auf Abbildung 8-20 verdeutlicht dies.



*Abbildung 8-20: Quantifizierbarer Nutzen und Kosten des Prozessmanagements*

Für die Beispielprozesse hat sich die Einführung von Prozessmanagement mit aller Deutlichkeit rentiert. Ob dies auch auf Ebene des Gesamtunternehmens der Fall ist, müsste konsequenterweise durch Betrachtung aller Prozesse des Unternehmens erfolgen. Der räumliche Umfang der Analyse wäre entsprechend zu erweitern. Aus methodischer Sicht kann jedoch wie im Falle der beiden Beispielprozesse vorgegangen werden.

Über den Betrachtungszeitraum hinaus kann mit weiteren „Nutzen-Rückflüssen“ gerechnet werden, wenn es dem Beispielunternehmen gelingt, die stattgefundenene Einführung der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zu kultivieren und zu entwickeln. Durch viele evolutionäre Verbesserungen könnte dadurch eine weitere Verbesserung in den Prozesskennzahlenkate-

gorien Zeit und Qualität erreicht und somit die Kosten gesenkt werden. Auf lange Sicht ist die Dimension Kundenzufriedenheit explizit in die Messung, Optimierung und Steuerung einzubeziehen, um sicherzustellen, dass das betrachtete Unternehmen die richtigen Dinge tut (Effektivität).

## 9 Zusammenfassung und kritischer (Aus-)Blick

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Ansatz zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements entwickelt. Dieser setzte sich aus einer Kombination bestehender Verfahren und Konstrukten zusammen. Schwerpunkt hierbei bildete neben der Quantifizierung des Nutzens, welche mittels Prozesskennzahlen erfolgte, dessen monetäre Bewertung. Nach einer Beschreibung der Grundlagen sowie der Einführung des Prozessmanagements anhand der beiden Phasen Revolution und Evolution wurden die vier Schritte des Ansatzes zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements beschrieben. Diese sind „Fokus definieren“, „Nutzen des Prozessmanagements ermitteln“, „Kosten des Prozessmanagements ermitteln“ und „Wirtschaftlichkeitsanalyse: Nutzen vs. Kosten“. Der Ansatz wurde danach in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung auf ein Beispielunternehmen angewandt.

Bei dem exemplarisch herangezogenen Unternehmen handelte es sich um die Tochtergesellschaft eines der führenden Leasing-Unternehmen Europas. Eine Unternehmensberatung wurde mit der Aufgabe betraut, im Beispielunternehmen Prozessmanagement einzuführen. Auf Wunsch der Unternehmensleitung wurde vom Autor die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements für zwei Prozesse für einen Zeitraum von cirka eineinhalb Jahren ab Einführung antizipativ ermittelt. Die relevanten Stakeholder<sup>415</sup> legten die Prozesskennzahlenkategorien Zeit und Qualität (Fehler) als für sie am bedeutsamsten fest. Zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements wurden die beiden exemplarischen Prozesse zu Beginn der Einführung des Prozessmanagements mittels der relevanten Prozesskennzahlenkategorien Zeit und Qualität (Fehler) gemessen. Zur Ermittlung des Nutzens des Prozessmanagements wurden neben diesen Ist-Jetzt-Werten noch zukünftige Soll-Später-Werte benötigt. Die Soll-Später-Werte wurden mittels Antizipation der Auswirkungen von identifizierten Verbesserungsmaßnahmen auf die gemessenen Prozesskennzahlen ermittelt. Nun konnte der Unterschiedsbetrag zwischen den beiden Werten ermittelt werden. Dieser sowohl für die Kategorie Zeit als auch für die Kategorie Qualität (Fehler)<sup>416</sup> in eingesparter Bearbeitungszeit ausgedrückte Betrag konnte dann mit einem durchschnittlichen Stundensatz der am Prozess Beteiligten monetär bewertet werden, da diese zumindest gleich wertschöpfend eingesetzt werden konnten. Als Nutzen des Prozessmanagements für die beiden Beispielprozesse ergab sich ein Wert von € 110.078.- für

---

<sup>415</sup> Als relevante Stakeholder wurden zwei Prozessmitarbeiterinnen, eine Prozessverantwortliche und ein Hauptprozessverantwortlicher identifiziert.

<sup>416</sup> Die Dimension Qualität wurde im Unternehmen mittels durch Fehler ausgelöste Rückfragen operationalisiert. Die schnellere Erledigung der Rückfragen wirkte sich direkt auf die Dimension Zeit aus, die geringere Häufigkeit an Rückfragen indirekt, indem sie die bei der Ermittlung von erwarteten Bearbeitungszeiten längere Prozessvariante weniger wahrscheinlich machte.

den spezifizierten Zeitraum. Die Kosten, die durch Prozessmanagement für die beiden herangezogenen Prozesse verursacht wurden, beliefen sich auf € 20.204.-. Es ist klar zu sehen, dass sich die Einführung von Prozessmanagement für die beiden exemplarischen Prozesse mit aller Deutlichkeit rentiert hat. Da der Nutzen mehr als das Fünffache der Kosten ausmacht, ist es offensichtlich, dass für die herangezogenen Prozesse die Investition „Einführung von Prozessmanagement“ wirtschaftlich war.

Kritisch festzuhalten ist, dass die in dieser Arbeit vorgestellte Ermittlung der Wirtschaftlichkeit nur zulässig ist, wenn der nicht quantifizierbare Nutzen nicht zu groß ist. Für den Fall, dass der nicht-quantifizierbare Nutzen als sehr groß vermutet wird, oder wenn der quantifizierbare Nutzen die erhobenen Kosten nur geringfügig übersteigt und die Größe des nicht quantifizierbaren Nutzens nicht abgeschätzt werden kann, ist die Verwendung einer zusätzlichen Methode zur Erfassung des nicht quantifizierbaren Nutzens erforderlich.

Im konkreten Beispielunternehmen wurde von den fünf möglichen Prozesskennzahlenkategorien<sup>417</sup> den Vorgaben der relevanten Stakeholder entsprechend die beiden Kategorien Zeit und Qualität (Fehler) zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogen. Für jede der beiden Kategorien von Prozesskennzahlen wurde jeweils eine konkrete Prozesskennzahl verwendet. Die Dimension Zeit wurde mittels der Prozesskennzahl Bearbeitungszeit abgebildet. Die Dimension Qualität (Fehler) wurde mittels der Häufigkeit an Rückfragen bzw. mit der Bearbeitungszeit der Rückfragenabklärung operationalisiert. Eine sinnvolle Erweiterung wäre den entwickelten Ansatz dahingehend zu ergänzen, dass pro Prozesskennzahlenkategorie mehrere Prozesskennzahlen einbezogen werden können. Hauptaufgabe hierbei wäre die gegenseitigen Abhängigkeiten und möglichen Überschneidungen zwischen den Prozesskennzahlen einer jeden Prozesskennzahlenkategorien zu berücksichtigen.

---

<sup>417</sup> Zeit, Prozesskosten, Qualität (Fehler), Flexibilität und Kundenzufriedenheit.

## 10 Literaturverzeichnis

- Adair, C.; Murray, B.:** Breakthrough Process Design – New Path to Customer Value, amacom, New York, 1994
- Ahrichs, F.; Knuppertz, T.:** Controlling von Prozessen – Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, Schäfer-Poeschel, Stuttgart, 2006
- Allweyer, T.:** Adaptive Prozesse – Rahmenkonzept und Informationssysteme, Gabler, Wiesbaden, 1998
- Allweyer, T.:** Prozessmanagement – Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, W3L, Bochum, 2005
- Antweiler, J.:** Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen (IKS) – Wirtschaftlichkeitsprofile als Entscheidungsgrundlage, Datakontext, Köln, 1995
- Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.:** Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 4., korrigierte und erweiterte Auflage, Springer, Berlin/New York, 2003
- Braun, S.:** Die Prozeßkostenrechnung – Ein fortschrittliches Kostenrechnungssystem?, 3., überarb. Auflage, Wissenschaft und Praxis, Berlin, 1999
- Bruhn, M.:** Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements – Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Springer, Berlin, 1998
- Clarkson, M.:** A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 1, S.92-117, 1995
- Daft, R.:** Organization Theory and Design, 8. edition, Thomson-South-Western, Ohio, 2004
- Eberhardt, S.:** Wertorientierte Unternehmensführung: Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Wiesbaden, 1998



- Feldmayer, J.; Seidenschwarz, W.:** Marktorientiertes Prozessmanagement – Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert, Vahlen, München, 2005
- Fill, C.:** Marketing-Kommunikation, Konzepte und Strategien, 2., Auflage, Pearson Studium, München, 2001
- Fischer, E.:** Finanzwirtschaft für Anfänger, 3., überarbeitete Auflage, Oldenbourg, München, 2002
- Freeman, R.:** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, 1984
- Freeman, R.; McVea, J.:** A Stakeholder Approach to Strategic Management. In: Hitt, M.: The Blackwell Handbook of Strategic Management, S.189-208, 2005
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A.; Raster M.:** Prozeßmanagement – Konzepte, Umsetzung und Erfahrungen des Reengineering, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 1994
- Gaitanides, M.:** Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Prozessen, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Vahlen, München, 2007
- Hammer, M.; Champy, J.:** Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 7. Auflage, Campus, Frankfurt am Main, 2003
- Hill, W.:** Der Shareholder Value und die Stakeholder. In: Die Unternehmung, 50. Jg., Nr. 6, S.411-420, 1996
- Hungenberg, H.; Wulf, T.:** Grundlagen der Unternehmensführung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg, 2007
- Kemmettmüller, W.; Bogensberger, S.:** Handbuch der Kostenrechnung – Das Grundlagenwerk zu Kostenrechnung und Kostenmanagement, 7., aktualisierte und erweiterte Auflage, Service, Wien, 2002
- Kirchler, E.:** Arbeits- und Organisationspsychologie, Facultas, Wien, 2005

- Kleinertz, J.:** Kennzahlenorientiertes Prozeß- und Kundenmanagement – Dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Josef Eul, Lohmar/Köln, 2001
- Kleinsorge, P.:** Geschäftsprozesse; in: Masing, W.: Handbuch Qualitätsmanagement, 3., Auflage, S.49-S.64, Hanser, München, 1994
- Kotler, P.:** Marketing Management – The Millennium Edition, 10. edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- Kruschwitz, L.:** Investitionsrechnung, 8., neu bearbeitete Auflage, Oldenbourg, München, 2000
- Kuhnle, R.; Kuhnle-Schadn, A.:** Leasing – Ein Baustein moderner Finanzierung – Mit Vertrags- und Berechnungsmodellen, 2. Auflage, Linde, Wien, 2005
- Kütz, M.:** Kennzahlen in der IT – Werkzeuge für Controlling und Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, dpunkt, Heidelberg, 2007
- Lewe, N.; Schneider, K.:** Kennzahlen für die Unternehmenspraxis, Lexika, Würzburg, 2004
- Marr, R.; Kötting, M.:** Organisatorische Implementierung In: Freese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, S.827-841, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1992
- Mende, M.:** Ein Führungssystem für Prozesse (Dissertation, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften), Difo-Druck, Bamberg, 1995
- Meyer, C.:** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 3., überarb. und erw. Auflage, Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, 2006
- Ould, M. A.:** Business Processes – Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement, John Wiley & Sons, Bath, 1995
- Osterloh, M.; Frost, J.:** Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Re-engineering strategisch nutzen können, 4., aktualisierte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2003
- Österle, H.:** Business Engineering – Prozeß- u. Systementwicklung, Springer, Berlin, 1995

- Pepels, W.:** Expert Praxislexikon betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Instrument zur unternehmerischen Leistungsmessung, expert, Renningen, 2005
- Pietsch, T.:** Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen – Ein Vergleich betriebswirtschaftlicher Verfahren, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Schmidt, Berlin, 2003
- Probst, J.:** Kennzahlen leicht gemacht – Welche Kennzahlen zählen wirklich, Redline Wirtschaft, Frankfurt/Wien, 2004
- Roth, E.:** Sozialwissenschaftliche Methoden – Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 1995
- Savage, G.; Blair, C.; Sorenson, R.:** Beyond the squeaky wheel: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: Academy of Management Proceedings, S.149-153, 1990
- Sassone, P.:** Cost – Benefit Methodology for Office Systems. In: ACM Transactions on Office Information Systems, Vol. 5, Nr. 3, July 87, S.273-289, 1987
- Scheermesser, S.:** Messen und Bewerten von Prozessen als operative Aufgabe des Qualitätsmanagements, Beuth, Berlin, 2003
- Schmelzer, H.; Sesselmann, W.:** Prozessmanagement in der Praxis – Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Carl Hanser, München/Wien, 2006
- Scholz, R.:** Prozessoptimierung – Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, 2., durchgesehene Auflage, Josef Eul, Bergisch Gladbach/Köln, 1995
- Schreyögg, G.:** Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Gabler, Berlin, 2003
- Schuh, G.; Friedli, T.; Kurr, M.:** Prozessorientierte Reorganisation – Reengineering-Projekte professionell gestalten und umsetzen, Carl Hanser, München/Wien, 2007
- Schwab, F.; Schwab-Matkovits, I.:** Projektmanagement, Manz, Wien, 2004

**Seicht, G.:** Moderne Kosten und Leistungsrechnung – Grundlagen und praktische Gestaltung, 11. Auflage, Linde, Wien, 2001

**Sommerlatte, T.; Mollenhauer, M.:** Qualität, Kosten, Zeit – das magische Dreieck. In: Little, A.: Management von Spitzenqualität, S.26-36, Gabler, Wiesbaden, 1992

**Stausberg, M.:** Das Handbuch der Prozesskennzahlen, Weka, Kissing, 2006

**Stickel, E.:** Eine Erweiterung des hedonistischen Verfahrens zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von Informationstechnik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., H. 7, S.743-759, Gabler, 1992

**Wagner, K.; Patzak, G.:** Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, Hanser, München, 2007

**Weber, M.:** Kennzahlen – Unternehmen mit Erfolg führen, WRS, Planegg, 1999

**Weth, M.:** Reorganisation zur Prozessorientierung, Europäischer Verlag der Wirtschaftswissenschaften – Peter Lang, Frankfurt am Main, 1997

# 11 Anhang

## 11.1 In Aris verwendete Symbole














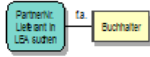
	<p><b>Ereignis</b>                  Ein Ereignis beschreibt das Eintreten eines Zustands, der den weiteren Ablauf des Prozesses steuert. Es ist stets auf einen Zeitpunkt bezogen.</p>
	<p><b>Funktion</b>                  Eine Funktion ist eine Tätigkeit zur Erreichung von Unternehmenszielen. Sie stellt ein zeitverbrauchendes Geschehen dar, d.h. sie erstreckt sich über einen bestimmten Zeitraum.</p>
	<p><b>Subprozess</b>                  Ein Subprozess ist eine Bündelung von Funktionen eines (Haupt-) Prozesses.</p>
	<p><b>Organisationseinheit/Abteilung</b>                  Eine Organisationseinheit bzw. eine Abteilung ist der Ort der Ausführung einer Funktion.</p>
	<p><b>Rolle</b>                  Die Rolle führt die jeweilige Funktion aus.</p>
	<p><b>Externe Person</b>                  Die externe Person führt die jeweilige Funktion aus.</p>
	<p><b>IT-System oder Anwendung</b>                  Ein IT-System oder eine Anwendung führt die jeweilige Funktion aus, bzw. wird im Rahmen der Ausführung einer Funktion verwendet.</p>
	<p><b>Computer-Daten</b>                  Computer-Daten dienen entweder der Ausführung einer Funktion oder sie sind das Ergebnis einer Funktion.</p>
	<p><b>Dokument/Informationen</b>                  Ein Dokument bzw. Informationen unterstützen die Ausführung einer Funktion, stellen einen erforderlichen Input dar oder werden von einer Funktion als Output erzeugt. Dokumente können über den Zeitverlauf ihren Status ändern (z.B. Referat =&gt; genehmigtes Referat).</p>
	<p><b>Prozessschnittstelle</b>                  Eine Prozessschnittstelle verweist auf einen anderen Prozess.</p>
	<p><b>„Entweder/Oder“-Verzweigung</b>                  Der Prozess folgt genau einem der folgenden Pfade.</p>
	<p><b>„Und“-Verzweigung</b>                  Der Prozess folgt allen folgenden Pfaden.</p>
	<p><b>„Und/Oder“-Verzweigung</b>                  Der Prozess folgt einem oder mehreren der folgenden Pfade.</p>
	<p><b>Kantentypen</b>                  Kantentypen geben an in welcher Beziehung eine Funktion und eine Rolle bzw. Organisationseinheit zueinander stehen. Es gibt folgende Möglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>f.a.</b> führt aus</li> <li><b>v.f.</b> ist verantwortlich für</li> <li><b>e.ü.</b> entscheidet über</li> <li><b>w.m.</b> wirkt mit bei</li> <li><b>i.w.</b> muss informiert werden über</li> <li><b>w.b.</b> wirkt beratend mit</li> <li><b>s.z.</b> stimmt zu</li> </ul>

Abbildung 11-1: In Aris verwendete Symbole

## 11.2 Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen und Wahrscheinlichkeiten sowie daraus errechnete Erwartungswerte zur Prozesskennzahlen-dimension Zeit (exklusive Verbesserungsmaßnahmen)

Die Spalte „p“ enthält die Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Prozessvarianten und wurde verwendet, wenn bei einem (Sub-)Prozess nur ein Erwartungswert zur Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit errechnet wurde. Wurden bei einem (Sub-)Prozess mehrere Erwartungswerte errechnet, dann wurden die in der Spalte „p\*“ enthaltenen Wahrscheinlichkeiten für deren Ermittlung herangezogen.

301a: gen rel Unterlagen einholen für Kurzreferat Firmenkunden			
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	
Bearbeitungszeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. ≤ € xx	25	0,90	
Bearbeitungszeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. > € xx; aktuelle	18	0,08	
Bearbeitungszeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. > € xx; nicht aktuell	25	0,02	
<b>E (Bearbeitungszeit) Kurzreferat vorbereitet</b>	<b>24</b>		
Durchlaufzeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. ≤ € xx	5094	0,90	
Durchlaufzeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. > € xx; aktuelle	5073	0,08	
Durchlaufzeit Kurzreferat vorbereitet; Kfz u. > € xx; nicht aktuell	30269	0,02	
<b>E (Durchlaufzeit) Kurzreferat vorbereitet</b>	<b>5595</b>		

301b: gen rel Unterlagen einholen für Kurzreferat Privatkunden			
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	
Bearbeitungszeit Bewertung vorhanden	18	1,00	
<b>E (Bearbeitungszeit) Bewertung vorhanden</b>	<b>18</b>		
Durchlaufzeit Bewertung vorhanden	5073	1,00	
<b>E (Durchlaufzeit) Bewertung vorhanden</b>	<b>5073</b>		

301c: gen rel Unterlagen einholen Word Referat Firmenkunden				
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	p*	
Bearbeitungszeit Referat vorbereitet; Mob/Kfz aktuell	21	0,63	0,80	} Mob/Kfz
Bearbeitungszeit Referat vorbereitet; Mob/Kfz nicht aktuell	25	0,16	0,20	
Bearbeitungszeit Referat vorbereitet; Immob aktuell	26	0,17	0,80	} Immob
Bearbeitungszeit Referat vorbereitet; Immob nicht aktuell	30	0,04	0,20	
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat vorbereitet; Mob/Kfz</b>	<b>22</b>			
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat vorbereitet; Immob</b>	<b>27</b>			
Durchlaufzeit Referat vorbereitet; Mob/Kfz aktuell	5078	0,63	0,80	} Mob/Kfz
Durchlaufzeit Referat vorbereitet; Mob/Kfz nicht aktuell	30265	0,16	0,20	
Durchlaufzeit Referat vorbereitet; Immob aktuell	45393	0,17	0,80	} Immob
Durchlaufzeit Referat vorbereitet; Immob nicht aktuell	70580	0,04	0,20	
<b>E (Durchlaufzeit) Referat vorbereitet; Mob/Kfz</b>	<b>10115</b>			
<b>E (Durchlaufzeit) Referat vorbereitet; Immob</b>	<b>50430</b>			

301: Referat erstellen				
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	p*	
Bearbeitungszeit Referat erstellt; Kfz FK	39	0,4814	0,58	} Kfz
Bearbeitungszeit Referat erstellt; Kfz PK	33	0,3486	0,42	
Bearbeitungszeit Referat erstellt; Mob FK	79	0,0812	0,58	} Mob
Bearbeitungszeit Referat erstellt; Mob PK	73	0,0588	0,42	
Bearbeitungszeit Referat erstellt; deutsch Word, Immob	307	0,0078	0,26	} Immob; Mob/Kfz>EK
Bearbeitungszeit Referat erstellt; deutsch Word, Mob / Kfz > EK	242	0,0192	0,64	
Bearbeitungszeit Referat erstellt; englisch Word, Immob	427	0,0006	0,02	
Bearbeitungszeit Referat erstellt; englisch Word, Mob / Kfz > EK	422	0,0024	0,08	
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat erstellt; KFZ</b>	<b>36</b>			
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat erstellt; Mob</b>	<b>76</b>			
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat erstellt; Immob, Mob / Kfz &gt; EK</b>	<b>277</b>			
			p*	
Durchlaufzeit Referat erstellt; Kfz FK	5640	0,4814	0,58	} Kfz
Durchlaufzeit Referat erstellt; Kfz PK	5118	0,3486	0,42	
Durchlaufzeit Referat erstellt; Mob FK	5760	0,0812	0,58	} Mob
Durchlaufzeit Referat erstellt; Mob PK	5238	0,0588	0,42	
Durchlaufzeit Referat erstellt; deutsch Word, Immob	50790	0,0078	0,26	} Immob; Mob/Kfz>EK
Durchlaufzeit Referat erstellt; deutsch Word, Mob / Kfz > EK	10415	0,0192	0,64	
Durchlaufzeit Referat erstellt; englisch Word, Immob	54780	0,0006	0,02	
Durchlaufzeit Referat erstellt; englisch Word, Mob / Kfz > EK	14465	0,0024	0,08	
<b>E (Durchlaufzeit) Referat erstellt; KFZ</b>	<b>5421</b>			
<b>E (Durchlaufzeit) Referat erstellt; Mob</b>	<b>5541</b>			
<b>E (Durchlaufzeit) Referat erstellt; Immob, Mob / Kfz &gt; EK</b>	<b>22124</b>			

302a: Kurzreferat in Eigenkompetenz Vertrieb genehmigen			
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	
Bearbeitungszeit Referat genehmigt	10	0,60	
Bearbeitungszeit Referat befürwortet	22	0,20	
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt	22	0,20	
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt / befürwortet</b>	<b>15</b>		
Durchlaufzeit Referat genehmigt	30	0,60	
Durchlaufzeit Referat befürwortet	66	0,20	
Durchlaufzeit Referat abgelehnt	66	0,20	
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt / befürwortet</b>	<b>44</b>		

302b: Genehmigung im Risk Management				
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	p*	
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob / Kfz, keine Rückfragen	260	0,474	0,60	Mob/Kfz
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob / Kfz, Rückfragen	350	0,316	0,40	
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, keine Rückfragen	1216	0,126	0,60	Immob
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, Rückfragen	1426	0,084	0,40	
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt Mob/Kfz</b>	<b>296</b>			
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt Immob</b>	<b>1300</b>			
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob / Kfz, keine Rückfragen	780	0,474	0,60	Mob/Kfz
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob / Kfz, Rückfragen	1680	0,316	0,40	
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, keine Rückfragen	3648	0,126	0,60	Immob
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, Rückfragen	4968	0,084	0,40	
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt Mob/Kfz</b>	<b>1140</b>			
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt Immob</b>	<b>4176</b>			

302c: Genehmigung in Bank		
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; keine Rückfragen	249	0,00
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Rückfragen I	339	0,90
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Rückfragen II	399	0,00
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Rückfragen I; Rückfragen II	489	0,10
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt</b>	<b>354</b>	
Durchlaufzeit Referat genehmigt; keine Rückfragen	746	0,00
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Rückfragen I (durch Befürwortung)	4526	0,90
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Rückfragen II (durch Genehmigung)	9386	0,00
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Rückfragen I; Rückfragen II	13166	0,10
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt</b>	<b>5390</b>	

302: Engagement beurteilen					
Prozesskennzahl	Wert (min.)	p	p*		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Kfz	16	0,49800	0,600	Kfz	
Bearbeitungszeit Kurzreferat abgelehnt; Kfz	33	0,16600	0,200		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx	312	0,12699	0,153		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx	369	0,01411	0,017		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	362	0,01494	0,018		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	419	0,00166	0,002		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx	329	0,00747	0,009		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx	387	0,00083	0,001		
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt Kfz</b>	<b>81</b>				
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob	15	0,08400	0,60000	Mob	
Bearbeitungszeit Kurzreferat abgelehnt; Mob	32	0,02800	0,20000		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx	311	0,02141	0,15293		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx	368	0,00238	0,01700		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	361	0,00252	0,01800		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	418	0,00028	0,00200		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx	328	0,00127	0,00907		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx	386	0,00014	0,00100		
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt Mob</b>	<b>80</b>				
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx	1300	0,02295	0,765	Immob; Mob/Kfz>EK	
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx	354	0,00255	0,085		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	1350	0,00270	0,090		
Bearbeitungszeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	404	0,00030	0,010		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx	1318	0,00135	0,045		
Bearbeitungszeit Referat abgelehnt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx	371	0,00015	0,005		
<b>E (Bearbeitungszeit) Referat genehmigt Immob, Mob / Kfz &gt; EK</b>	<b>1211</b>				
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Kfz	47	0,49800	0,600		Kfz
Durchlaufzeit Kurzreferat abgelehnt; Kfz	99	0,16600	0,200		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx	1187	0,12699	0,153		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx	5436	0,01411	0,017		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	1247	0,01494	0,018		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	5496	0,00166	0,002		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Kfz; nach Ref. bfw.; < € xx	1239	0,00747	0,009		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Kfz; nach Ref. bfw.; > € xx	5489	0,00083	0,001		
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt Kfz</b>	<b>372</b>				
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob	44	0,08400	0,60000	Mob	
Durchlaufzeit Kurzreferat abgelehnt; Mob	97	0,02800	0,20000		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx	1184	0,02141	0,15293		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx	5434	0,00238	0,01700		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	1244	0,00252	0,01800		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	5494	0,00028	0,00200		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Mob; nach Ref. bfw.; < € xx	1237	0,00127	0,00907		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Mob; nach Ref. bfw.; > € xx	5486	0,00014	0,00100		
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt Mob</b>	<b>370</b>				
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx	4176	0,02295	0,765	Immob; Mob/Kfz>EK	
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx	5390	0,00255	0,085		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	4236	0,00270	0,090		
Durchlaufzeit Referat genehmigt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx; Ref. m Aufl. gen; akzept.	5450	0,00030	0,010		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Immob, Mob / Kfz > EK; < € xx	4229	0,00135	0,045		
Durchlaufzeit Referat abgelehnt; Immob, Mob / Kfz > EK; > € xx	5442	0,00015	0,005		
<b>E (Durchlaufzeit) Referat genehmigt Immob, Mob / Kfz &gt; EK</b>	<b>4306</b>				

Abbildung 11-2: Ist-Jetzt-Prozesskennzahlen und Wahrscheinlichkeiten sowie daraus errechnete Erwartungswerte zur Prozesskennzahlendimension Zeit

### 11.3 Nicht in den Zeitraum der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit fallende Verbesserungsmaßnahmen

Forml. Nr.	Prozess	Aktivität	Ansatzpunkt - Beschreibung	Verbesserungsmaßnahme / Lösungsansatz	Bedeutung	Aufwand	Tiefenbezug (Zeit od. Qualität)	Nutzen Beschreibung	Nutzen in man	zusätzl. Kosten (inkl. PKKkosten) Beschreibung	zusätzl. Kosten in €
M2	0301		Auch für Antragssummen von z.B. 20000 Euro werden derzeit Word Referate erstellt, wenn Gesamtlänge über 100000 Euro	Betragsgrenzen definieren, Überwachung berücksichtigen, Blankoanteile berücksichtigen, Standardisierungsmöglichkeiten prüfen, Parameter prüfen, Word Referate reduzieren Kennzahl: Anzahl der in Kalkass gerechneten Mobilien vs. Mobilienabschlüsse aus LEA (Zeitraum 10/01-01/09)	3	2		erfolgt später, da ohne detaillierte Analyse nicht quantifizierbar			
M6	0301		Erhöhung der Eigenkompetenz im Rahmen erfolgreicher Pouvortests, keine Basis für die Kompetenzergabe vorhanden	Regelung für Kompetenzergabe schaffen (Kompetenz Vertriebsmündigkeit), Vorgaben der UCI 200.000 Euro berücksichtigen,	4	4		erfolgt später, da ohne detaillierte Analyse nicht quantifizierbar			
M10	0301		Ratingkoppelung (inkl. Pouvortrichtlinien), Kunden mit einer kleinen bis mittleren Betriebsgröße kommen oft nicht über ein Rating von 6 kommen, was den Ablauf verkompliziert, Negativmeldungen werden nicht hinterfragt und sind oft „verjährt“ (KDS Bank)	Pouvortrichtlinien nicht zwangsläufig an Rating koppeln, Scoringverfahren? Risikostrategie, Watchlist, Excel als Zwischenlösung adaptieren - Nutzen prüfen	3	zu prüfen		erfolgt später, da ohne detaillierte Analyse nicht quantifizierbar			
M12	0301		Rahmenanträge	Bei Erstbesuch des Kunden Investitionsplan erfragen und dementsprechend einen Rahmen beantragen	zu prüfen	zu prüfen		erfolgt später, da ohne detaillierte Analyse nicht quantifizierbar			
M3	0301, 0303		Wann wird eine Bilanz vom Kunden gebraucht? Unterscheidung besicherter Anteil, Blankoanteil	Richtlinie mit Management definieren, BASEL II, UCI und Überwachungsanforderungen berücksichtigen, Vorschlag des Pz-Teams ist es: Unterscheidung Erstgeschicht und Überwachung	4	4		Überwachungsprozess (303) wird erst in späterer Folge neu gestaltet			
M13	0302a		Kurzantrag genehmigen, derzeit wird kein Scoringergebnis berücksichtigt	Regelung, ob Scoring gebraucht wird, gekoppelt an die Pouvortregelung, Mob sind nicht ratingunabhängig	zu prüfen	zu prüfen		erfolgt später, da ohne detaillierte Analyse nicht quantifizierbar			

Abbildung 11-3: Nicht in den Zeitraum der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit fallende Verbesserungsmaßnahmen



## 11.4 Abstract deutsch

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements mit speziellem Fokus auf die Quantifizierung und monetäre Bewertung des Nutzens. Ein Ansatz zur Feststellung der Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements, welcher sich aus einer Kombination von bestehenden Verfahren und Konstrukten zusammensetzt, wird entwickelt. Der Ansatz umfasst vier Schritte: Im ersten Schritt wird der inhaltliche und zeitliche Umfang der Wirtschaftlichkeitsermittlung festgelegt, sowie die für die relevanten Stakeholder bedeutsamen Prozesskennzahlenkategorien ermittelt. Im zweiten Schritt wird die Differenz der Prozesskennzahlen zweier Zeitpunkte monetär bewertet, um den Nutzen des Prozessmanagements zu erhalten. In einem dritten Schritt sind die Kosten zu ermitteln, die durch die Einführung von Prozessmanagement entstanden sind. Im vierten Schritt ist mittels Gegenüberstellung von Nutzen und Kosten die Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements festzustellen. Der Ansatz wird in einem Beispielunternehmen exemplarisch auf zwei Prozesse angewandt. Der bei den beiden Prozessen identifizierte Nutzen übersteigt die Kosten des Prozessmanagements um ein Fünffaches. Die Einführung von Prozessmanagement hat sich für die herangezogenen Prozesse klar rentiert.

## 11.5 Abstract english

This master thesis deals with the determination of profitability of process management. A special focus is on the quantification and monetary valuation of the benefit of process management. Hence a new approach to appraise the profitability of process management, by combining existing methods and constructs, is developed. The approach consists of four steps: The first step focuses on content and space of time of profitability-determination. Moreover the relevant process indicators for important stakeholders are identified. In a second step the differences among process indicators between subsequent points in time will be evaluated to obtain the monetary benefit of process management. In the third step the costs triggered by the introduction of process management are discussed. To determine the profitability of process management benefit and costs are compared in the fourth step. The approach is exemplarily applied to an organization, and two processes were analyzed for profitability. The identified benefit of process management for the two exemplary processes is five times higher than the corresponding costs. Thus, the introduction of process management is clearly valuable for the two processes.

## 11.6 Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name: Clemens Hutzinger  
Adresse: Quellenstrasse 209/2/5, 1100 Wien  
Telefon: (+43) 0699 / 11 65 88 01  
e-mail: clemens.hutzinger@gmx.at  
Geburtsdatum: 29.06.1981  
Geburtsort: Bad Ischl  
Familienstand: ledig  
Präsenzdienst: Zivildienst geleistet  
Staatsbürgerschaft: Österreich

### Schulbildung und Studium

09/87 – 06/91 Volksschule, 4802 Ebensee  
09/91 – 06/99 Bundesgymnasium, 4810 Gmunden, Abschluss mit Matura  
10/00 – 10/08 Studium der internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 1210 Wien,  
Vertiefungen: Organisation, Marketing  
Wirtschaftswahlfach: Projektmanagement  
10/07 – 10/08 Diplomarbeit: „Wirtschaftlichkeit des Prozessmanagements – Am Beispiel eines Leasingunternehmens“

### Beruflicher Werdegang

08/98 **Ferialarbeiter**  
in der Sodafabrik und Sodaverladung  
bei **Solvay Österreich AG**,  
4802 Ebensee  
08/99 **Ferialarbeiter**  
in der Sodafabrik und Sodaverladung  
bei **Solvay Österreich AG**,  
4802 Ebensee

- 04/01 – 10/03 **Assistent im Sekretariat**  
Allgemeine Bürotätigkeiten,  
Kommunikations- u. Koordinations-  
Aufgaben mit Aussendienst-  
Verkaufsleitern, Aufbau einer  
dynamischen Informationsdatenbank  
bei **Rockwool Handelsgesellschaft  
m.b.H.**, 1120 Wien
- 02/02 **Durchführung einer Massen-  
aussendung**  
ÖGA (Österreichische Agrar-Ökonomie)  
-Nachrichten  
**Universität für Bodenkultur Wien**,  
Institut für Marketing und Innovation,  
1180 Wien
- 06/02 **Marketing-Umfrage**  
Thema: Marketing-Konzepte für öster-  
reichische Biokartoffel-Bauern  
**Universität für Bodenkultur Wien**,  
Institut für Marketing und Innovation,  
1180 Wien
- 01/02 – 08/03 **Durchführung von CATI Telefoninter-  
views** (Computer Assisted Telephone  
Interviews)  
bei **Fessel-GfK Institut für Markt-  
forschung Ges. m.b.H.**, 1030 Wien
- 10/03 – 07/07 **Assistent in Marketing Services**  
Bearbeitung des Tagesgeschäftes als  
Schnittstelle zwischen Verkaufsleitern  
und produzierenden Werken,  
eigenständige Betreuung von  
abteilungsinternen Projekten,  
gesamter Recruiting-Prozess samt  
Einschulung zweier Studentinnen  
bei **Rockwool Handelsgesellschaft  
m.b.H.**, 1120 Wien
- 03/08 – 06/08 **Studienassistent**  
Organisation von Universitätskursen,  
sowie Prüfungsaufsicht und -korrektur  
am Lehrstuhl für internationales  
Personalmanagement, Institut  
für Betriebswirtschaftslehre,  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
**Universität Wien**, 1210 Wien

07/08 – 10/08 **freier Dienstnehmer**  
Unterstützung bei Vorbereitung der  
Lehre am Lehrstuhl für internationales  
Personalmanagement, Institut für  
Betriebswirtschaftslehre, Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften  
**Universität Wien**, 1210 Wien

## Zusatzausbildung und Weiterbildung

11/05 **Tagung „Lebensphasen & Karriere“**  
- Personalmanagement im Miteinander  
der Generationen  
am **Zentrum für Soziale Kompetenz**,  
**Universität Graz**, 8020 Graz

10/05 – 01/06 **Praxisprojekt „Prozessmanagement  
am WIWI-Service“** (Serviceeinrichtung  
wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Wien)  
Gespräche mit Mitarbeitern, Daten-  
Erhebung, Analyse der Prozesse  
mittels ADONIS, Erarbeitung von  
Änderungsvorschlägen, Präsentation  
vor Mitarbeitern, Dekan und Studien-  
programmleiter  
am **WIWI-Service, Universität Wien**,  
**Fakultät für Wirtschaftswissen-  
schaften**, 1210 Wien

02/07 **„Gruppendynamik“**  
Vorlesung und Übung (3 SWS bzw.  
3 ECTS)  
am **Zentrum für Soziale Kompetenz**,  
**Universität Graz**, 8020 Graz

01/08 **„Kommunikationstraining“**  
Vorlesung und Übung (2 SWS bzw.  
3 ECTS)  
am **Zentrum für Soziale Kompetenz**,  
**Universität Graz**, 8020 Graz

03/08 **„Arbeitsgruppen leiten. Zielorientiert  
moderieren.“**  
Vorlesung und Übung (2 SWS bzw.  
3 ECTS)  
am **Zentrum für Soziale Kompetenz**,  
**Universität Graz**, 8020 Graz

## Besondere Kenntnisse

Fundierte PC-Kenntnisse in Word, Excel, Internet und Power Point, sowie Beherrschung des 10-Finger-Systems (WIFI-Zertifikat 11/06)  
Grundkenntnisse in html, java script, SQL, SAP R/3, Marketing Manager (Fa. Update), Adonis (Prozessmodellierung), MS Project und SPSS

## Sprachen

Deutsch: Muttersprache  
Englisch: ausgezeichnete mündliche und schriftliche Beherrschung, Wirtschaftssprache  
Französisch: Maturaniveau (mündlich und schriftlich), Wirtschaftssprache  
Italienisch: Maturaniveau (mündlich und schriftlich)

## Referenzen

Wolfgang Helwein, Leiter der Abteilung Marketing Services der Rockwool Handelsgesellschaft m.b.H., 1120 Wien  
telefonisch erreichbar unter (+43) 01 / 797 26 18

Wien, am 28.10.2008

*(Unterschrift)*